



Suuren julkisen organisaation sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

**Kaasinen Heini**

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Suuren julkisen organisaation sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittäminen  
palvelumuotoilun keinoin

Heini Kaasinen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2021

Heini Kaasinen

Suuren julkisen organisaation sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Vuosi

2021

Sivumäärä 62

Palvelumuotoilu nähdään yhä useammin tarkoituksenmukaisena tapana kehittää yritystoiminnan lisäksi myös julkisia palveluita. Kansalaisten odotukset palveluita kohtaan kasvavat jatkuvasti samaan aikaan kun julkiset organisaatiot taistelevat niukoista resursseista. Julkisten palveluiden muotoilu on muotoilun ”ala”, josta kaivataan laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä. Miten muotoilla palveluja, joiden pitäisi palvella kaikkia kansalaisia eli käyttäjiä, joilla on keskenään hyvin erilaiset taustat ja osaamiset ja sitä kautta erilaiset lähtökohdat käyttää palveluita?

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on selvittää, kuinka palvelumuotoilu soveltuu Kelan palveluiden kehittämiseen. Kehittämistyö pohjautuu Kelassa tehtyyn hankkeeseen, jossa uudistettiin sosiaalisessa mediassa annettavaa Kelan palvelua.

Kyseessä on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä kehittämistyössä käytetään pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä. Koska kehittämishanke toteutettiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, on asiakasymmärrystä kerätty myös tilastollisin menetelmin.

Iso osa tietopohjasta, johon hankkeen tuloksia peilataan, muodostuu palvelumuotoilun teorioista. Palvelumuotoilun peruseriaatteiden lisäksi viitekehyksessä selvitetään palvelumuotoilun ominaispiirteitä ja ilmentymistapoja julkisella sektorilla. Kehittämistyön tietopohjaan kuuluvat myös sosiaalinen media ja hallintolaki ja hyvän hallinnon periaatteet, jotka osaltaan ohjaavat Kelan toimintaa.

Kehittämistyön perusteella on selvää, että palvelumuotoilu sopii Kelan palveluiden kehittämiseen, ja että se on linjassa niin Kelan kuin myös laajempien julkisen sektorin toimintaa ohjaavien tavoitteiden kanssa, joilla pyritään lisäämään asiakaslähtöistä kehittämistä ja julkisen sektorin palvelumuotoilukyvykkyyttä. Hankkeen tuotoksena muotoiltu uusi tapa palvella asiakkaita Kelan Instagram-tilillä on osoittautunut menestykseksi. Uudistettu tili on kerännyt kiitosta sen käyttäjiltä, niin asiakkailta kuin Kelan sidosryhmiltäkin. Jotta palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa Kelan kaltaisessa organisaatiossa mahdollisimman paljon hyötyä ja parempia palveluita, on kehittämistyön perusteella huomioitava mm. organisaation rakenteet, substanssiosaajien palvelumuotoiluosaaminen ja yhteiskehittäminen myös organisaation sisällä.

Asiasanat: sosiaalinen media, Kela, julkinen sektori, palvelumuotoilu, asiakaskeskeinen kehittäminen

Heini Kaasinen

**Designing social media customer service for a large public organization**

Year 2021

Pages 62

---

In addition to designing better business solutions, service design is also harnessed more often as a way of developing public services. The needs of citizens are increasing at the same time as the public sector is struggling with scarce resources. Designing public services is a field of design, which is in need of a wider in-depth understanding and study. How to design services which aim to serve every citizens' needs; citizens with different kinds of backgrounds and abilities to use the services?

The objective of the thesis is to find out how service design suits for developing services in Kela. The basis of the thesis is a development project ran in Kela, which produced a new kind of service for social media.

The thesis is a case study and the methods are mainly qualitative. The service design process, which was the framework for the development project, also enables the use of quantitative methods, when reaching for better customer understanding.

The theoretical framework of the thesis, which the results of the project are reflected to, is built by service design theories. In addition to the basic principles of service design, the theoretical framework also includes service design implementation in the public sector. The theoretical framework also includes the concepts of social media and good governance and good administration.

According to the thesis, it is obvious that service design is suitable for developing Kela's services. Designing is well connected to the wider objective to enforce the capability of design and human-centered developing in public administration. The product of the project, Kela's renewed Instagram-account has been successful according to feedback from Kela's customers and stakeholders. In order to achieve beneficiaries and develop better services in an organization such as Kela, one must take into account for example the following questions in the development process: the structure of organization, the service design know-how of the content developers and co-creating also within the organization itself.

Keywords: social media, Kela, public sector, service design, customer-centered development

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Kehittämistyön tavoite ja rajaus .....	9
1.2	Työn rakenne .....	10
2	Tietoperusta.....	10
2.1	Palvelumuotoilu .....	10
2.2	Palvelumuotoilu julkisella sektorilla .....	15
2.3	Sosiaalinen media asiakaspalveluna .....	21
2.4	Sosiaalinen media ja julkinen sektori .....	22
2.5	Hallintolaki ja hyvän hallinnon periaatteet .....	23
2.6	Yhteenveto tietoperustasta .....	24
3	Kehittämistyö .....	25
3.1	Kehittämishaaste.....	26
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	26
3.3	Kela.....	27
3.4	Kehittämistyössä toistuvat käsitteet .....	28
3.5	Kehittämisen alkutilanne .....	29
4	Kelan sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittäminen .....	30
4.1	Tutki - Kehitettävän ilmiön tutkiminen ja asiakasymmärryksen lisääminen .....	32
4.1.1	Kelassa olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen .....	32
4.1.2	Asiakaskysely Facebookissa.....	33
4.1.3	Haastattelut.....	34
4.1.4	Eri sosiaalisen median kanavista saatava analytiikkatieto kanavan käyttäjistä ja käytöstä .....	36
4.1.5	Havainnoinnit .....	36
4.2	Määritä - kerätyn tutkimustiedon järjestely ja tarkempi määrittely .....	38
4.2.1	Samankaltaisuuskaavio.....	38
4.2.2	Tavoite, kohdeyleisö, sisältömissio .....	39
4.3	Kehitä .....	41
4.3.1	Konseptointi ja protyyppin testaus.....	42
4.4	Toimita - Kanava toiminnassa ja sen edelleen kehittäminen .....	45
4.4.1	Haastattelu palvelumuotoiluprosessin arvioimiseksi.....	46
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	48
5.1	Pohdinta .....	51
	Lähteet .....	58
	Kuviot .....	61
	Taulukot .....	61

Liitteet.....	62
---------------	----

## 1 Johdanto

Yhteiskuntamme on muuttunut palveluyhteiskunnaksi. Tuotteiden sijaan kulutamme yhä useammin palveluita. Katsomme suoratoistopalveluista sarjoja, ostamme ruokamme verkkopalvelun kautta kotiinkuljetuksella ja lääkärin kanssa asiointi onnistuu lääkärikeskuksen verkkopalvelussa. Koska palvelut ovat yhä keskeisempi osa yritysten liiketoimintaa, palveluiden kehittämiseksi on suuri tarve. Tämä heijastuu myös julkisesti tuotettuihin palveluihin, kun asiakkaiden ja kansalaisten odotukset palveluita kohtaan nousevat.

Perinteisesti palvelumuotoilulla on haluttu kehittää yritysten liiketoimintaa: Paremmen asiakasymmärryksen kautta kehitetään paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita, mikä kasvattaa kilpailuetua muihin nähden. Palvelumuotoilu nähdään yhä enenevässä määrin tarkoituksenmukaisena tapana kehittää myös julkisia palveluita. Kansalaisten odotukset palveluita kohtaan kasvavat jatkuvasti samaan aikaan kun julkiset organisaatiot taistelevat niukoista resursseista. Tarvitaan ratkaisuja, jotka yhtäältä ennaltaehkäisevät palveluiden kysyntää ja toisaalta tekevät palveluista parempia ja miellyttävämpiä käyttää.

Julkisten palveluiden muotoilu on muotoilun ”ala”, josta kaivataan laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä. Miten muotoilla palveluja, joiden pitäisi palvella kaikkia kansalaisia eli käyttäjiä, joilla on keskenään hyvin erilaiset taustat ja osaamiset ja sitä kautta erilaiset lähtökohdat käyttää palveluita? Kysymykseksi nousee muotoiltaessa myös, miten motivoida kansalaisia mukaan julkisten palveluiden kehittämiseen. Lisäksi koska julkiset palvelut tuotetaan yhteisin verovaroin, ovat muotoilijat ja muotoiluosaaminen merkittävässä roolissa muotoilussa parempia ja vaikuttavampia julkisia palveluita.

Liike-elämälähtöisyydestä huolimatta myös julkisia palveluita on muotoiltu jo pitkään. Tästä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi Vantaalla toteutettu HakuVerkko-hanke, jossa kehitettiin tapoja osallistaa ja aktivoida kaupunkilaisia oman asuinympäristönsä kehittämiseen. Helsingin Oulunkylän kuntoutussairaalan Geriatrisen kuntoutuksen palveludesign-hankkeessa kehitettiin palvelumalleja ja tiloja niin, että ne tukisivat paremmin iäkkäiden toimintakykyä. (Mänttari 2014, 108–114.) Työ- ja elinkeinoministeriön alainen Kotouttamisen osaamiskeskus ja Aalto-yliopisto saivat vuonna 2014 tehtäväksi muotoilla maahanmuuttajien alkuvaiheen palvelupolkua yksinkertaisemmaksi. Erilaiset lupa- ja hakuprosessit vaihtelevat muuttomaasta riippuen ja yksittäisen maahanmuuttajan on vaikea hahmottaa, missä vaiheessa ja missäkin viranomaisessa hänen tulee asioida. TEMWISIT-hankkeen myötä maahanmuuttajille muodostettiin interaktiivinen polku, joka ohjaa maahanmuuttajaa palvelupolullaan. Merkittävä hankkeen ”sivutuote” oli se, että useat eri

viranomaiset saatiin saman pöydän ääreen kehittämään palvelua asiakaslähtöisesti. (Final Report TEMWISIT Project.)

Myös Kelan palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti. Lisäksi Kela on edelläkävijä strategisessa muotoilussa: Kelan strategian uudistaminen tehtiin palvelumuotoilun keinoin ja siihen osallistettiin koko Kelan henkilöstöä.

Sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt kuluneen vuosikymmenen aikana. Tilastokeskuksen mukaan valtaosa alle 34-vuotiaista seuraa jotain yhteisöpalvelua päivittäin tai vähintään viikoittain. Opiskelijoilla yhteisöpalveluiden seuraaminen on yleisempää kuin työssäkäyvillä, joskin myös työssäkäyvistä suurin osa seuraa jotain yhteisöpalvelua vähintään viikoittain. (Tilastokeskus 2019b.) Suomessa eniten käytetyt sosiaalisen median kanavat ovat Whatsapp, Youtube, Facebook, ja Instagram (Pönkä 2020, Tilastokeskus 2019a). Whatsappia käyttää päivittäin 3,1 miljoonaa, YouTubea 3 miljoonaa, Facebookia 2,9 miljoonaa ja Instagramia 1,8 miljoonaa henkilöä. Whatsapp ja Instagram ovat kasvattaneet käyttäjämääriään viime vuosien aikana muita yhteisöpalveluita enemmän. (Pönkä 2020.) Valtaosa nuorista eli alle 34-vuotiaista seuraa palveluja päivittäin tai useasti päivässä. Yleisin syy käyttää sosiaalisen median palvelua on yhteydenpito ystäviin ja tuttaviiin. Isolla osalla (40 % käyttäjistä) käyttö liittyy myös harrastuksiin. Myös työhön ja opiskeluihin liittyvä toiminta sosiaalisen median palveluissa on yleistä. (Tilastokeskus 2019a.)

Sosiaalisen median käytön kasvun myötä sosiaalisen median merkitys viestintä- ja asiakaspalvelukanavana kasvaa. Usein myös julkisen sektorin toimijoilta odotetaan vähintään jonkinlaista läsnäoloa sosiaalisen median kanavissa. Loistokkaana esimerkkinä sosiaalisen median haltuunotosta voi mainita Verottajan, jonka Instagram-sisällöt ovat viihdyttäneet jo pitkään somekansaa. Useassa julkisessa organisaatiossa kuitenkin vasta mietitään, millaisella tavalla sosiaalisen median kanaviin kannattaisi lähteä.

Kela on palvellut asiakkaitaan jo useita vuosia muun muassa Facebookissa ja Kysy Kelasta -palstalla Kela.fissä. Facebookissa suosituin sivu on Kela-Kerttu, jossa viestitään lapsiperheiden Kela-tukiin liittyvistä asioista ja vastataan asiakkaiden kysymyksiin. Lisäksi Facebookissa on KelaFpa- ja FpaKela-tilit sekä Opintotuki-tili. Kysy Kelasta -palsta on Kela.fissä oleva sivusto, jossa asiakkaat voivat anonyymisti kysyä Kela-aiheisia kysymyksiä ja lukea muiden kysymyksiä. Palstalla vastaavat Kelan asiantuntijat. Palsta on ollut toiminnassa jo vuodesta 2014 asti (sitä ennen Kelan palvelusiantuntijat vastasivat asiakkaiden kysymyksiin Suomi24.fissä), ja asiakkaiden kysymyksiä kirjataan sinne kuukausittain yli 2000. Palstaa luetaan kuukausittain yli 120 000 kertaa.

Kun Kelan sosiaalisessa mediassa annettavaa palvelua haluttiin lähteä kehittämään, oli alusta asti selvää, että sitä tulisi tehdä asiakaslähtöisesti. Tässä työssä kuvataan kehittämishanke, jonka seurauksena Kelan Instagram-tili uudistettiin vastaamaan paremmin Kelan asiakkaiden

tarpeita. Tämän kehittämistyön tavoitteena on arvioida, kuinka hyvin palvelumuotoilu soveltuu Kelan palveluiden kehittämiseen.

Tavoitteeseen pääsemiseksi työssä tarkastellaan Kelan sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittämishanketta seuraavanlaista teoreettista viitekehystä vasten: palvelumuotoilun teorioita, julkista hallintoa ja sitä ohjaavia periaatteita sekä sosiaalisen median teorioita vasten. Pääpaino teoreettisessa viitekehyksessä on palvelumuotoilun menetelmissä ja periaatteissa ja palvelumuotoilun soveltamisessa julkisella sektorilla.

Kelan sosiaalisen median kanavissa olevaa palvelua on viime vuosina kehitetty huomattavasti. Vuonna 2019 Kelan Instagram-tilin konsepti uudistettiin ja tilistä tehtiin asiakaspalvelukanava. Aikaisemmin Instagram-tilillä oli julkaistu työnantajamielikuvaa luovia sisältöjä. Lisäksi vuoden 2020 koronakevään aikana asiakkaita neuvottiin Jodelissa, jonka toimintalogiikka perustuu käyttäjien anonymiteettiin ja paikallisuuteen. Kokeilu oli erittäin onnistunut, koska siinä pystyttiin varsin pienellä resurssilla vastaamaan kymmenien asiakkaiden kysymyksiin.

Sosiaalisen median palveluiden kehittämisestä ja tässä työssä esiteltävästä hankkeen vetämisestä, koordinoinnista ja muotoiluprosessin fasilitoinnista vastasivat lisäksi kaksi muuta Kelan kehittäjää: asiakkuuksien kehittäjä Hanna Pajula ja viestinnän asiantuntija Siiri Kärkkäinen.

## 1.1 Kehittämistyön tavoite ja rajaus

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, kuinka palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää Kelan sosiaalisen median palveluiden kehittämiseen. Tarkoitus on myös selvittää, kuinka palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat Kelan palveluiden ja myös muiden julkisten palveluiden kehittämiseen.

Kelan kehittämishankkeena oli Kelan sosiaalisen median uuden palvelukonseptin muotoilu palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Uuden palvelun prototyyppi avattiin asiakkaille huhtikuussa 2019 ja muotoilua tehtiin koko vuoden 2019 ajan. Muotoilua on jatkettu myös vuoden 2020 aikana, mutta se on rajattu opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle.

Työn tarkastelun ulkopuolelle on jätetty myös käytännön työn tekeminen Instagramissa ja tarkempi sisällöllinen kehittäminen. Tarkempi kanavan kehittyminen esimerkiksi tilastojen valossa jää tämän kehittämisyöraportin ulkopuolelle. Myöskin monet Kelan sisäisen työn organisoimiseen liittyvät kysymykset on rajattu työn ulkopuolelle, elleivät ne ole oleellisesti sellaisia, jotka tulisi huomioida palvelumuotoiluprosessissa.

Työn tarkastelun ulkopuolelle on myös jätetty tietoisesti viestinnän teorit. Instagramin toimintaan liittyy oleellisesti viestintä ja Kelan viestintäyksikkö on ollut koko ajan kehittämässä palvelua. Kelan Instagram-tiliä tutkitaan kuitenkin tässä työssä palvelun kontekstissa, mikä on ollut tietoinen valinta. Myös viestintää voidaan hahmottaa palveluna ja sitä kautta muotoilla sitä (Viestinmuoto 2019).

## 1.2 Työn rakenne

Kappaleessa 2 esitellään kehittämistyön tietoperusta eli teorit, joihin kehittämistyön käytännön tekeminen perustuu ja joihin kehittämistyön tuloksia peilataan. Teoriat avaavat palvelumuotoilun kontekstia, sosiaalista mediaa ja asiakaspalvelua. Myös ymmärrystä julkisesta sektorista ja hyvän hallinnon perusteista lisätään tässä kappaleessa.

Kappaleessa 3 esitellään tutkimuksen ja kehittämishankkeen tarkoitusta sekä tarkemmin Kelaä organisaationa ja kehittämishankkeen lähtökohtia.

Kappaleessa 4 esitellään kehittämishankkeen eri vaiheet alun tutkimusvaiheesta aina muotoiluprosessin loppuun ja palvelun käyttöönottoon. Hanke esitellään tuplatimanttipalvelumuotoiluprosessin etenemisen järjestyksessä. Tarkempi kuvaus tuplatimanttiprosessista löytyy luvusta 2.1.

Lopussa esitetään työn johtopäätökset ja arvioidaan kehittämishankkeen onnistumista. Pohdintaluvussa reflektoidaan hankkeesta tutkimustuloksia olemassa olevaan tietoperustaan ja pohditaan muun muassa, miten tulokset kehittävät julkisten palveluiden muotoilua ja miten niitä voidaan hyödyntää hankkeen ulkopuolella.

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu näyttäytyy tässä työssä yhtäältä teoreettisena viitekehyksenä ja ajattelutapana ja toisaalta käytännön menetelminä varsinaisessa kehittämistyössä.

Usein saatetaan luulla, että palvelumuotoilu on vain viime vuosien muoti-ilmiö tai tapa löytää teollisen muotoilijoiden osajille tekemistä. Palvelumuotoilun teorit ovat saaneet alkunsa kuitenkin jo 1980-luvulla. G. Lynn Shostack kirjoitti 1980-luvun alkupuolella palvelumuotoilusta ja esitteli service blue printin merkityksellisyyden palveluiden muotoilun yhteydessä. Service blue print on visualisointi, jossa kuvataan palvelun eri vaiheet, jotta saadaan ymmärrys kokonaisuudesta ja sitä kautta pystytään kehittämään palvelua. Oleellista

service blue printissä on se, että siinä kuvataan myös palvelun taustalla tapahtuvat toiminnot. Service blueprint voidaan nähdä tapana, jolla palvelun arkkitehti rakentaa ja muokkaa palvelua. (Shostack 1982.)

Palvelumuotoilulla liiketoimintaa voidaan kehittää systemaattisesti niin, että palvelua kehitetään kokonaisvaltaisesti. Kehittämisprosessiin pyritään osallistamaan laajasti palvelun käyttäjiä ja palvelun tuottamiseen osallistuvia tahoja. Palvelumuotoilu pitää sisällään tietynlaisen prosessiin ja myös erilaisia menetelmiä prosessin eri vaiheisiin. (Tuulaniemi 2011, 27–28.)

Palvelua voidaan määrittellä lukuisilla eri tavoilla. Palvelua ei lähtökohtaisesti voi omistaa. Palveluita voidaan kokea, luoda ja niihin voi osallistua. Palvelu voi usein kiinteästi liittyä johonkin fyysiseen tuotteeseen tai tuotteisiin. (Shostack 1982, 49.) Esimerkiksi elokuvateatterikäyntiin liittyy usein elokuvakokemuksen lisäksi herkkuja ja tietynlaiset fyysiset puitteet kuten mukavat penkit ja hyvät äänentoistolaitteet.

Tuulaniemen (2011, 59) tiivistää moninaiset määritelmät seuraavaan neljään:

- *Palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman.*
- *Palvelu on prosessi.*
- *Koemme palvelun, mutta emme omista sitä.*
- *Merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus.*

Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään palveluita niin, että ne vastaavat yhtäältä käyttäjän tarpeisiin ja toisaalta myös palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Tavoitteena on siis muotoilla palveluita, jotka ovat käyttäjilleen haluttuja, hyödyllisiä ja käytettäviä, ja jotka ovat samaan aikaan palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia ja jotka luovat kilpailuetua muihin verrattuna. Palvelut voivat myös lisätä muutoin palveluntarjoajan toiminnan vaikuttavuutta. (Koivisto ym. 2019, 34.)

*”Palvelumuotoilu voidaan nähdä uusien palvelutarjoomien innovoinnin mahdollistajana, positiivisten asiakas-, asiointi- ja käyttökokemusten varmistajana sekä laajemmin palveluliiketoiminnan kehittämisen välineenä. Sen avulla voidaan innovoida markkinoille täysin uusia palveluja tai kehittää olemassa olevia palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin”* (Koivisto ym. 2019, 34).

Stickdorn kumppaneineen listaa seitsemän **palvelumuotoilun pääperiaatetta**: käyttäjakeskeisyys (user-centered), yhteiskehittäminen (co-creative), ketjuttaminen (sequencing), näkyväksi tekeminen (evidencing), holistisuus (holistic), iteratiivisuus ja yhteyden todellisuuteen (real) ja tarkoittaa, että yhteiskehittämiseen tulee ottaa mukaan myös sidosryhmät (Stickdorn ym. 2018, 24–26).

*Käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys* lienee yksi keskeisin lähtökohta palvelumuotoilussa. Käyttäjakeskeisyydellä tarkoitetaan, että muotoiltaessa palvelua, tulee palvelua tarkastella käyttäjän silmin. Käyttäjä voi olla loppuasiakas tai vaikka työntekijä, joka käyttää palvelua. Myös sidosryhmien näkökulma tulee huomioida. Siksi puhutaankin usein ihmiskeskeisyydestä. (Stickdorn ym. 2018, 25.) On kuitenkin hyvä muistaa, että tämä ei tarkoita sitä, että asiakas muotoilisi palvelun tai ratkaisisi ongelman. Asiakas kertoo omista tarpeistaan ja toiveistaan, ja sitä kautta avaa väylän mahdollisiin ratkaisuihin. (Mattinen 2006, 68–69.)

Kehittäminen tulee tehdä *yhteiskehittäen*. Sillä Stickdorn ja kumppanit viittaavat kahteen eri näkökulmaan: Yhtäältä palvelun arvo syntyy tilanteessa, jossa käyttäjä on itse mukana. Toisin sanoen käyttäjä osallistuu palvelun arvon luontiin. Toisaalta yhteiskehittämällä viitataan useimmiten muotoiluprosessiin, johon tulee osallistua ihmisiä eri tahoilta ja eri taustoista. Palvelumuotoilu nähdään poikkitieteellisenä tekemisellä, jossa yhteistyötä ja osallistamista tehdään siilojen yli. (Stickdorn ym. 2018, 25.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että muotoiluprosessin alusta asti mukana on esimerkiksi käyttäjiä, asiakkaita, työntekijöitä, johtoa, sidosryhmiä.

*Ketjuttaminen* on tärkeää, jotta ymmärretään palvelun eri vaiheiden ja prosessiin osallistuvien tahojen vuorovaikutus toisiinsa. Ketjuttaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi palvelupolun tai service blue printin tekemistä: Kuvataan visuaaliseen muotoon, miten asiakas etenee palvelun eri vaiheissa, missä kohtaa asiakkaalla tai käyttäjällä on millaisiakin kosketuspisteitä ja miten vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Service blue printissä kuvataan myös se, mitä organisaation sisäisissä toiminnoissa tapahtuu palvelupolun taustalla. (Stickdorn ym. 2018, 26.)

*Näkyväksi tekemisellä* viitataan siihen, että tulee ymmärtää millaiset näkymättömät ja aineettomatkin asiat vaikuttavat palvelun arvoon ja tekevät ne asiat näkyväksi. Yksinkertaisin ja ehkä käytetyin esimerkki on hotellihuoneen siivouksen yhteydessä tehty vessapaperin taitos. Pieni taitos vessapaperirullassa on merkki asiakkaalle, että huoneen siivous on tehty. Palvelut ovat useimmiten aineettomia eikä niitä voida varastoida. Palvelun tarjoajan tulee tehdä tavalla tai toisella näkyväksi se, mitä tai millaista palvelua asiakkaalle tarjotaan. (Stickdorn ym. 2019, 26; Tuulaniemi 2011, 90.) Esimerkiksi HSL:n sovelluksessa näkyvä digitaalinen matkustuslippu on esimerkki näkyväksi tekemisestä digitaalisessa maailmassa.

Matkustaja tietää olevansa oikeutettu palveluun eli matkustamiseen julkisessa kulkuvälineessä, kun hän näkee lipun sovelluksessa.

*Holistisuudella* palvelumuotoilussa viitataan useampaankin asiaan. Tärkein näkökulma lienee, että palvelumuotoilulla pyritään kehittämään palvelua kokonaisuudessa eikä ratkaista vain yksittäisiä ongelmia. Palvelu pyritään muotoilemaan niin, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin laajemmin eikä vain asiakkaan ”pinnallisiin” tai ilmeisimpiin vaatimuksiin. Holistisuudella viitataan myös siihen, kuinka yksittäisillä palvelun käyttäjillä voi syntyä lukuisia eri tilanteita palvelua käyttäessä. Myöhemmin Stickdorn kumppaneineen on nostanut myös sidosryhmien tarpeet esiin keskeisenä asiana. (Stickdorn ym. 2018, 26–27.)

Stickdorn kumppaneineen lisäävät periaatteisiin myös iteratiivisuuden ja yhteyden todellisuuteen (real): palvelun tulee vastata todellisiin tarpeisiin ja ideoita tulee prototyypata käytännössä ja aineettomat arvot tulee tehdä näkyväksi fyysisessä tai digitaalisessa muodossa. (Stickdorn ym. 2018, 26).

Koivisto ja kumppanit näkevät, että myös *oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, divergentin ja konvergentin vuoropuhelu ja protoilu ja testaus* ovat keskeisiä asioita palvelumuotoilussa. Oleellista on alussa selvittää käyttäjän todelliset tarpeet eikä suoraan lähteä kehittämään ratkaisua arvailujen tai olettamusten perusteella. Tästä johtuen alkuvaiheen innovointi voi olla varsin ”sumeaa” (*the fuzzy-front-end- of innovation*), koska varsinaista ongelmaa ei ole vielä määritelty. Tästä johtuen toimeksiantojen tulee olla varsin avoimia. Organisaation tulee luottaa, että asiakasymmärryksen lisäämisen kautta luodaan myös parhaat ratkaisut. (Koivisto ym. 2019, 37.) Tämä voi olla haasteellista, koska organisaatioissa ja asiantuntijoilla voi olla hyvin selkeä näkemys siitä, millainen palvelu tai ratkaisu pitäisi kehittää. Vaatii uudenlaista *mind-settiä* ja ajattelutapaa lähestyä avoimella mielellä asiakkaita ja käyttäjiä ja selvittää heidän tarpeitaan. Myös se, että ratkaisua ei tiedetä etukäteen voi vaatia organisaatiossa jopa organisaatiokulttuuriin asti ulottuvia toimintatapojen muutosta.

Eksploratiivisuus viittaa luoviin ratkaisuihin ja ongelmanratkaisuun, jossa ratkaisuja etsitään uusilla ja innovatiivisilla tavoilla eikä vain toisteta totuttua kaavaa tai tapoja. Divergentillä viitataan ajattelutapaan, jossa luodaan uutta, innovoidaan ja katsotaan tulevaisuuteen ja sen mahdollisuuksiin. Konvergentillä ajattelutavalla sen sijaan viitataan ajattelutapaan, jossa analysoidaan olemassa olevaa tietoa, ja pyritään rajaamaan niistä paras ratkaisu. Palvelumuotoilussa nämä vaiheet vuorottelevat ja molemmilla on tärkeä rooli. (Brown T. 2009, Koivisto ym. 2019, 39 mukaan.)

Prototyyppejä voivat olla kehitettävästä palvelusta riippuen esimerkiksi erilaiset visualisoinnit, digitaalisesti toimivat rautalankamallit tai vaikka näytelty draama. Prototyypit tulee kehittää mahdollisimman kevyesti ja kustannustehokkaasti. Niiden tulee olla myös

selkeästi ”raakileita”, mikä helpottaa testaaajia antamaan palautetta. Liian valmiista tuotteesta voi olla vaikea kirvoittaa kriittistä palautetta. Kevyiden prototyyppien tekeminen auttaa myös siinä, että muotoilija rakastu liikaa omiin ideoihin, mikä voisi viedä muotoiluprosessia väärään suuntaan. Protoilu voi vaikuttaa työläältä vaiheelta, mutta se vie oleellisesti innovaatioprosessia eteenpäin. (Koivisto ym. 2019, 40.)

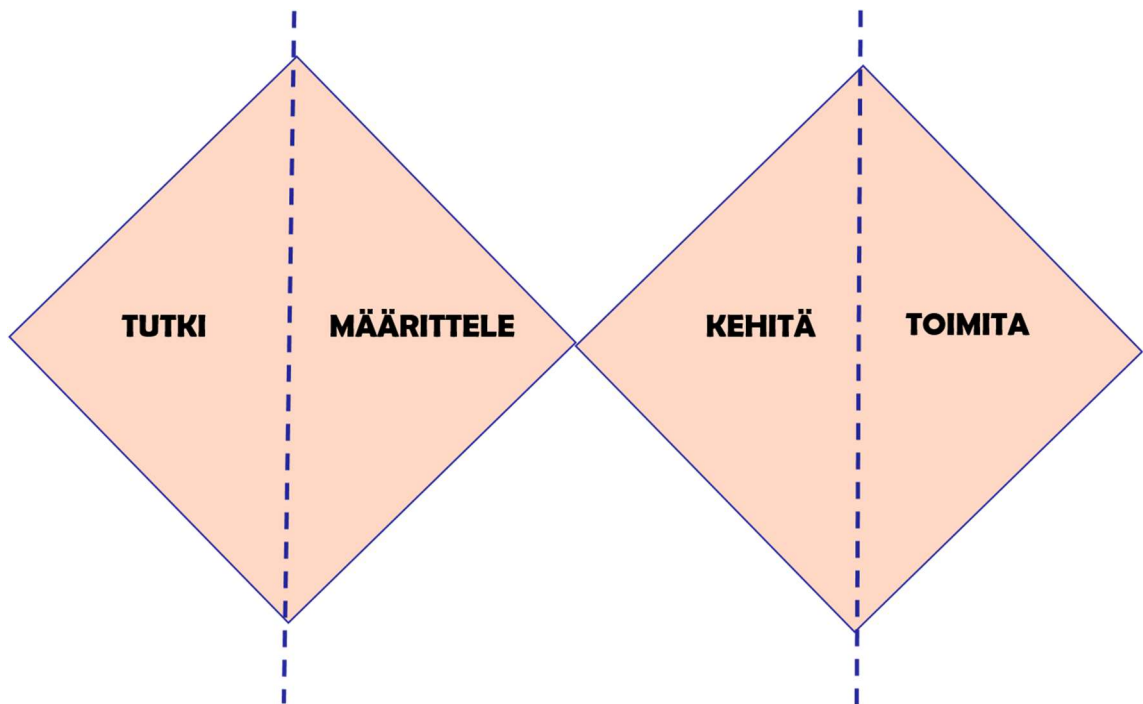
Fasilitoinnilla on tärkeä merkitys palvelumuotoilussa. Yhteiskehittämiseen muotoiluprosessin eri vaiheessa tulee osallistaa henkilöitä hyvin eri taustoin. Jotta heidät saa motivoitua työskentelyyn ja jotta heidän tiedoistaan ja taidoistaan saadaan suurin hyöty, tarvitaan henkilö, *fasilitaattori*, joka ohjaa työskentelyä eli *fasilitoi*. (Stickdorn ym. 2018, 391.) Fasilitointi on erilaisista kokoonpanoista muodostuvien ryhmien työskentelyn ohjaamista kohti tavoitetta. Fasilitoinnilla pyritään nostamaan esiin ja hyödyntämään ”ryhmässä oleva viisaus yhteisten päämäärien saavuttamiseksi”. Käytännössä fasilitointia tehdään usein erilaisissa työpajoissa tai palaverissa. Fasilitaattori auttaa ja mahdollistaa kaikkien tasapuolisen ja aktiivisen osallistumisen ryhmätyöskentelyyn. Fasilitaattorin tulee valmistella tilaisuus ja työskentely huolellisesti ja ryhmät työskentelevät erilaisin tehtävien avulla. Osallistuminen yhteiseen kehittämiseen sitouttaa ihmisiä muutokseen ja tekee osallistujista muutoskyvykkäämpiä. (Sipponen-Damonte 2020, 14–16.)

### Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoilussa muotoiluprosessi lähtee siitä, että on joku palvelu tai prosessi, joka kaipaa kehittämistä. Palvelumuotoiluprosessia kuvataan usein vaihdelleen kolmi-viisivaiheisena prosessina. Lähtökohtana kaikissa prosessimalleissa on se, että ensimmäisessä vaiheessa ajatellaan divergentisti: kasvatetaan ymmärrystä ilmiöstä, käyttäjien ja/tai asiakkaiden tarpeista. Selvitetään palvelun toimintaympäristöä, lisätään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista haastatteluin, havainnoinnein tai esim. muotoiluluotaimin. Seuraavassa vaiheessa tarvitaan konvergenttiä ajattelua: analysoidaan saatua tietoa, pelkistetään tietoa ja löydetään tiedosta se, mikä ilmiön tai palvelun kohdalla on oleellista. Prosessimallin kuvauksesta riippuen /toisessa/kolmannessa/neljännessä vaiheessa vaiheessa luodaan ratkaisuehdotuksia edellä selvitettyihin asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeisiin. Luodaan uutta ja innovoidaan. Uusia ideoita testataan prototyypin avulla käyttäjillä ja prototyyppiä kehitetään edelleen. Viimeisessä vaiheessa prototyyppi viedään tuotantoon ja lanseerataan uusi palvelu. (esim. Miettinen 2011, 32–28.)

Yksi tunnetuimpia prosessin kuvauksia on double diamond eli tuplatimantti (kuvio 1). Ensimmäisessä tutki-vaiheessa kun halutaan lisätä ymmärrystä ilmiöistä ja asiakkaiden tarpeista, voidaan hyödyntää niin laadullista kuin määrällistäkin tutkimustietoa. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen paino on suuri: jotta voidaan parhaiten ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja heidän maailmaa ja kokemuksia, tilastotieto ei useinkaan riitä. Määrittele-

vaiheessa tulkitaan ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa. Mitkä ovat asiakkaiden tai käyttäjien todelliset haasteet? Kehitä-vaiheessa lähdetään luomaan uutta ja kehittämään mahdollisuuksia, jotka voisivat ratkaista ensimmäisen ”timantin” aikana esiin tulleet ongelmat ja haasteet. Kehittämistä tehdään yhteiskehittäen ottaen mukaan laajasti eri tahoja ja henkilöitä ja inspiraatiota voidaan hakea muilta esimerkiksi benchmarkkaamalla. Kehitä-vaiheessa ratkaisuehdotusta myös testataan käyttäjillä ja kehitetään ratkaisua edelleen. Toimita-vaihe on teoreettisesti viimeinen prosessin vaihe, jossa tuote tai palvelu viedään käytäntöön. Tässä vaiheessa tarvitaan usein muutosjohtamista ja mahdollisesti myös toimintatapojen muutosta. Koska palvelumuotoilu on iteratiivista, prosessin vaiheet (erityisesti määritä- ja kehitä-vaiheet) toistuvat useita kertoja eikä palvelu ole koskaan ”valmis” vaan kehittämistä tulee jatkaa silloinkin, kun palvelu on jo lanseerattu. (Design Council 2020)



Kuvio 1: Tuplatimantti, mukailtu Design Councilin kuvasta (Design Council 2020).

## 2.2 Palvelumuotoilu julkisella sektorilla

Palvelumuotoilu ja asiakaskeskeinen kehittäminen nähdään yhä useammin tapana kehittää myös julkista sektoria. Useissa länsimaissa julkinen sektori on samojen haasteiden edessä: miten tuottaa entistä parempia palveluita niukoilla resursseilla. Palveluilta odotetaan

helppokäyttöisyyttä, selkeyttä ja jopa elämyksellisyyttä. Myös esimerkiksi saavutettavuuteen tulee panostaa. Palveluprosessit ja palveluekosysteemit ovat käyneet yhä monimutkaisemmiksi, joten kehittämistä ei voida tehdä irrallaan muista toimijoista ja muutokset toimintakentässä vaikuttavat myös julkisten palveluiden kehittämiseen.

Palvelumuotoilu ja ihmiskeskeinen kehittäminen on kirjattu myös julkishallinnon uudistamisen strategiaan. Seitsemästä toimintalinjauksesta koostuva kokonaisuus nostaa esiin *ihmislähtöiset ja monimuotoiset palvelut*.

*”Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti.*

*Ihmislähtöiset ja monimuotoiset palvelut tarkoittavat ennakoivia, tehokkaita palveluja, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeet ja tilanteet.”* (Valtiovarainministeriö 2020.)

Myös *palvelumuotoilu- ja verkostojohtamisen kyvykkyyden kehittäminen* on kirjattu konkreettisenä toimenpiteenä (Valtiovarainministeriö 2020). Julkisen sektorin muotoilukyvykkyyttä on tutkittu viime vuosina paljon. Esimerkiksi Katariina Kantola on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut Migrin palvelumuotoilukyvykkyyttä ja tuli siihen tulokseen, että Migrissä muotoilukyvykkyyttä tulee kehittää viiden osa-alueen kautta: turvaamalla sisäisten muotoiluresurssit, muotoilujohtaja-aseman perustaminen, perusymmärryksen luominen, muotoilutyön avoimuuden luominen ja konkreettisten esimerkkien hyödyntäminen muotoilun validoinnissa. (Kantola 2019.)

Vaikka palvelumuotoilun teorioissa konteksti on usein yritysten liiketoiminta, soveltuvat ne monilta osin myös julkiselle sektorille. Palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa oleellisesti asiakaskokemukseen ja palveluprosessiin, joilla voidaan saavuttaa myös taloudellista hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 29.)

Palvelumuotoilussa oleellista on laittaa ihminen (asiakas/käyttäjä/työntekijä) keskiöön. Tuulaniemen (2011, 66) mukaan tuotemuotoilussa keskiössä oli fyysinen tuote. Palveluiden kehittämisessä on laitettava ihminen keskiöön, koska palvelut ovat fyysisiä tuotteita monimutkaisempia vuorovaikutustilanteineen ja alati muuttuvine käytännön toteutuksineen.

*”Palvelut tuotetaan usein monimutkaisissa palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat useista fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.”* (mt. 66.)

Palvelun logiikkaan kuuluu usein myös se, että asiakas osallistuu jollain tavalla palvelun toteuttamiseen tai asiakas voi olla pääasiallinen arvonluoja. Tästä seuraa, että organisaatio saa palvelun kautta organisaation ulkopuolista ajattelua. (Rintamäki 2014, 15.)

Keith A Joiner ja Robert F Lusch tarkastelevat yhdysvaltalaisista terveydenhuollosta ja ovat havainneet, että edelleen palvelujen toimintaa ja kehittämistä ohjaa liiaksi tuoteorientoitunut (good-dominant) ajattelutapa. Terveydenhoidon palveluita hahmotetaan ja kehitetään erilaisten tavaroiden ja toimijoiden kautta (esim. laboratoriotestit, lääkärit, hoitajat, lääkkeet, sairaalat, jne.), kun pitäisi omaksua kokonaan uusi palvelulogiikkaan (service-dominant logic) perustuva ajattelutapa. Joinerin ja Luschin mukaan palvelulogiikka perustuu enemmänkin tekemiseen: mukautumiseen, fasilitointiin, tukemiseen, yhteiskehittämiseen ja oppimiseen muutaman mainitakseni. (Joiner & Lusch 2016, 27.) Uudenlaisen lähestymis- ja ajattelutavan myötä varsinaisessa potilaan terveydessä ja hyvinvoinnissa voidaan saada aikaseksi parempia tuloksia, kun potilas ei ole pelkkä passiivinen toimija vaan hänet sitoutetaan paremmin hänen omaan hoitoonsa.

Taulukossa 1 avataan tarkemmin Joinerin ja Luschin yhä ajankohtaisemmaksi nousseen palvelulogiikkaan perustuvan ajattelun eroavaisuuksia aiempaan tuoteorientoituneeseen ajattelutapaan (Joiner & Lusch 2016). Palveluissa tulee huomioida mahdollisuus räätälöityihin ja yksilöllisiin ratkaisuihin. Hintaa tärkeämmäksi nousee arvolupaus. Tuotantoketjun kehittämistä tärkeämpään rooliin nousee monimutkaiset verkostot ja toimijat, jotka vaikuttavat arvonluontiin. Kilpailua merkittävämpää on yhteistyö, yksittäisiä keksintöjä tärkeämpää avoin innovointi.

Perinteinen tuoteorientoitunut logiikka	Uusi palveluorientoitunut logiikka
tuotteiden ja palveluiden tarjonta	palveluiden tarjonta ja kokemukset
standardoitua massatuotanto	räätälöinti, yksilöllisyys
hinta	arvolupaus
täytäntöönpano	dialogi
tuotantoketju	arvonluonnin moninainen verkosto
analyysi, suunnittelu, hallinta	aistiminen, tarpeeseen vastaaminen, oppiminen
markkinaorientoitunut	ekosysteemiorientoitunut
keksintö	avoin innovaatio
lojaliteetti	sitoutuneisuus
kilpailu	yhteistyö
tuottoensa maksimoivat yritykset	systeminen kehittäminen

Taulukko 1: Tuoteorientoituneen ja palveluorientoituneen logiikkojen eroavaisuuksia. (Joiner & Lusch 2016, 30).

Monissa länsimaissa julkiset, erityisesti sosiaali- ja terveystalvet kohtaavat samanlaisia haasteita: väestö ikääntyy, ylipaino on yhä suurempi ongelma ja erilaiset elintasosairaudet vaivaavat väestöä. Tällöin on selvää, ettei ratkaisuja löydetä pelkästään esimerkiksi uusia sairaaloita rakentamalla. Ylipääntensä *hyvinvointia* ei voida *toimittaa* kansalaisille, jotka nähdään vain passiivisina toiminnan kohteina. Tarvitaan uudenlaisia julkisia palveluja: sellaisia, jotka ovat kehitetty kansalaisten arjen ympärille, ei instituutioiden; sellaisia, jotka edistävät kansalaisten omia mahdollisuuksia ratkaista ongelmia; ja sellaisia, jotka *ehkäisevät ja edistävät* jälkeinpäin reagoimisen sijaan. (Winhall 2011, 131.)

Koska niin julkisen kuin yksityisenkin sektori palvelut (operationaalisen tason tai strategisen tason) ja tarpeet niiden kehittämiseksi vaihtelevat kovin suuresti (esim. halutaanko kehittää kokonaan uusia palveluita ja vai kehittää jo olemassa olevia), Meroni ja Sangiorgi puhuvat palvelumuotoilun sijaan *muotoilusta palveluille* (design for services). Perustuen 17 hyvin erilaiseen palvelumuotoilun tapaustutkimukseen Meroni ja Sangiorgi esittävät neljä eri aihetta/näkökulmaa, joihin palvelumuotoilija voi fokusoida ja joihin palvelumuotoilija voi positoida itsensä muotoiluprojekteissa, joissa on aina lähtökohtaisesti osajia monilta eri aloilta. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203–204.) Meroni ja Sangiorgi eivät tutkineet ainoastaan julkisia palveluita, mutta näkökulmat auttavat hahmottamaan palveluiden muotoilua myös julkisella sektorilla.

Minkä tahansa neljästä näkökulmasta palvelumuotoilija valitsee, kaikista oleellisinta muotoilussa palveluille on ihmiskeskeinen lähestymistapa, johon kaiken tekemisen muotoilussa tulee perustua. Kuviossa 2 (mukaan Meroni & Sangiorgi 2011, 204) on esitetty ”kartta” muotoilulle, jossa kaikki lähtee keskeltä ihmiskeskeisestä lähestymistavasta ja neljä suuntaa tai näkökulmaa, joihin muotoilija voi suunnata: 1) *vuorovaikutuksen, kanssakäymisen ja kokemusten muotoilu*, 2) *vuorovaikutuksen muotoilu systeemien ja organisaatioiden muokkaamiseksi*, 3) *uusien yhteistyöhön perustuvien palvelumallien kehittäminen* ja 4) *palvelusysteemien tulevaisuuden suuntien näkeminen*.

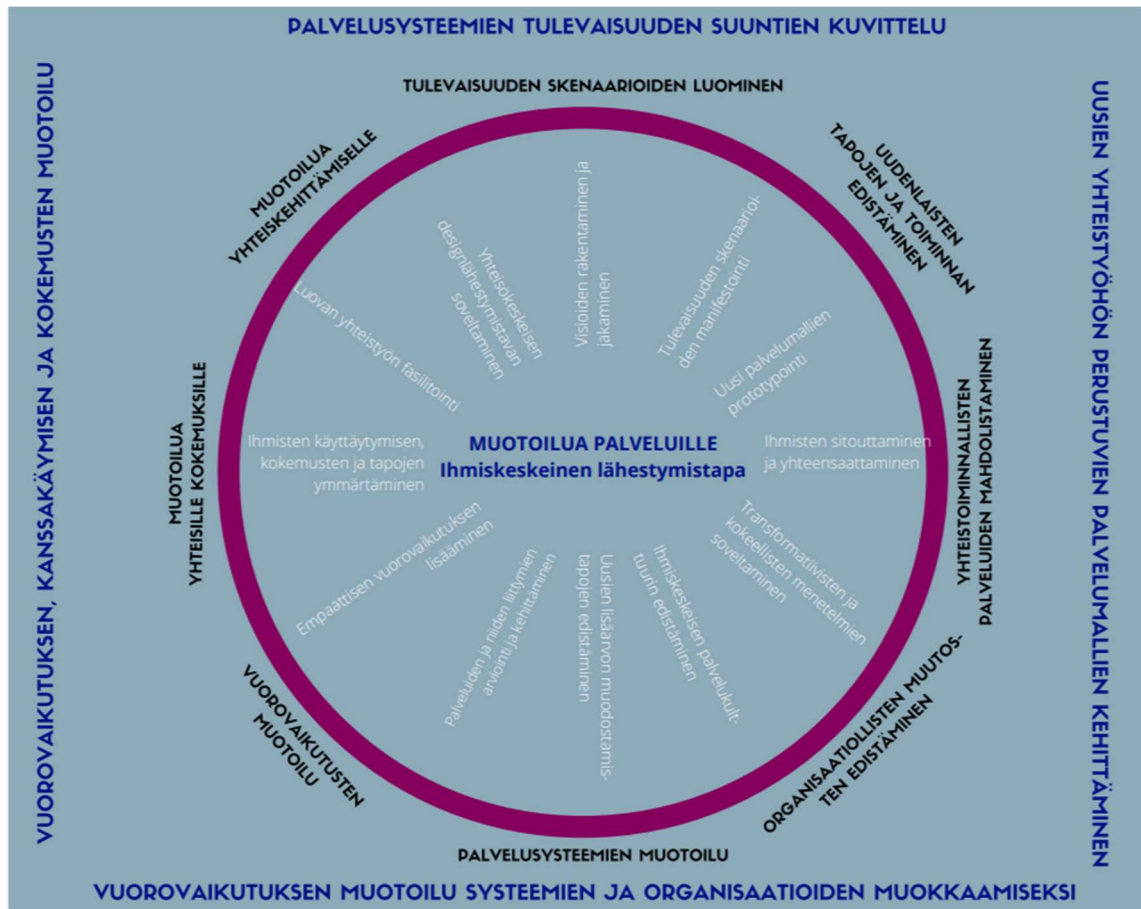
*Vuorovaikutuksen, kanssakäymisen ja kokemusten muotoiluun* keskittyessä palvelumuotoilijan tavoitteena on muotoilla parempia palveluita parantamalla ihmisten kokemuksia. Muotoilija tukee empaattisempaa ja vaikuttavampaa vuorovaikutusta ihmisten ja palvelusysteemien välillä. Muotoilijan tulee selvittää ja ymmärtää syvällisesti ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia, ja tehdä myös tulkintoja niistä. Muotoilijan tavoitteena on stimuloida ihmisten sosiaalista älykyyttä ja sitä kautta parantaa käyttäjien ja henkilökunnan (ja/tai käyttäjien) välistä vuorovaikutusta. Käytännössä se tapahtuu erilaisten visualisointien, tarinankerronnan, käyttäjäpäiväkirjojen ja yhteiskehittämisen fasilitoinnin kautta. (Meroni & Sangiorgi 2011, 206.)

*Vuorovaikutuksen muotoilu systeemien ja organisaatioiden muokkaamiseksi* on suunta, jossa oleellista on palveluvuorovaikutuksen (*service interactions*) merkitys innovaatioiden synnylle, organisaatioiden muutokselle ja liiketoiminnan kehittämiseksi. Tässä näkökulmassa muotoilija näkee palvelut monimutkaisina sosiaalisina rakennelmina, jotka lähtökohtaisesti eivät ole hallittavissa ja joiden muuttaminen on haastavaa. Muotoilija on tästä näkökulmasta katsottuna jonkinlainen muutosagentti. Palveluvuorovaikutuksen merkitys ymmärretään laajasti: Se on käyttäjä-henkilökunta-vuorovaikutusta, henkilökunta-palvelusysteemi-vuorovaikutusta ja palvelusysteemien vuorovaikutusta. Muotoilijan tehtävä on parantaa palvelua esittämällä uusia tai parempien vuorovaikutusmalleja, jotka perustuvat ihmiskeskeiseen palvelukulttuuriin. Käytännössä tavoite toteutuu niin että arvioidaan ja

parannetaan palveluvuorovaikutusta kaikilla tasoilla: parantamalla palvelun käytettävyyttä, luomalla selkeämpiä prosesseja, saumattomia kokemuksia ja tehokasta viestintää. Muotoilijan tulee myös aktiivisesti etsiä parempia palveluratkaisuja ja uusia yhteistyömalleja myös sidosryhmien kanssa. Muotoilijan tulee myös tukea organisaatiollista muutosta niin, että ihmiskeskeinen palvelukulttuuri toteutuu. (Meroni & Sangiorgi 2011, 206–207.)

*Uusien yhteistyöhön perustuvien palvelumallien kehittäminen* on näkökulma, jossa palvelumuotoilija kehittää uusia palveluideoita ja selvittää niiden sosiaalista, taloudellisesta ja teknologisesta soveltuvuutta. mk näkökulmassa palvelut nähdään *alustoina*, jotka mahdollistavat ihmisten paremman osallisuuden ja sitä kautta muutoksen. Tavoitteena on muuttaa ja *transformoida* olemassa olevia palveluita ”avoimeen lähdekoodiin” ja jakamiseen perustuviksi; sellaisiksi, jotka perustuvat sosiaalisiin verkostoihin ja yhteistyöratkaisuihin. Käytännössä se tapahtuu sitouttamalla ihmisiä mukaan suunnitteluun erilaisten sosiaalisten ja mobiiliratkaisujen kautta, testaamalla myös kokeellisia ja uudenlaisia ympäristöjä ja alustoja. Muotoilijan tehtävänä on tulkita yhteisöllisiä tarpeita ja innovoida ja fasilitoida muutosprosessia. (Meroni & Sangiorgi 2011, 207–208.)

*Palvelusysteemien tulevaisuuden suuntien näkeminen* on neljäs näkökulma, johon palvelumuotoilija voi suunnata. Tässä näkökulmassa muotoilija luovat skenaarioita siitä, millaisia tulevaisuuden kehityssuunnat voivat olla. Mukaan otetaan myös sidosryhmät. Muotoilija visualisoi ja manifestoi, miten tulevaisuuden skenaariot vaikuttaisivat ihmisten elämään. Oleellista tässä näkökulmassa on myös tiivis työskentely yhteisöissä ja niiden kanssa, joihin muutos vaikuttaa. Muotoilijalla on tässä näkökulmassa tietynlainen visiönäärin rooli ja hän fasilitoi strategista keskustelua. Sosiaalipsykologian ja sosiologian ymmärrys auttaa ymmärtämään vaikuttimia, joilla sidosryhmät saadaan sitoutettua muutokseen. (Meroni & Sangiorgi 2011, 208–209.)



Kuvio 2: Muotoilua palveluille, mukailtu teoksesta Meroni & Sangiorgi 2011, 204.

### 2.3 Sosiaalinen media asiakaspalveluna

Katleena Korteso ja Liisa-Maria Patjas kirjoittavat 2011 julkaistussa teoksessaan, että sosiaalinen media ymmärretään liian usein vain mainonta- ja markkinointikanavana, viestintäkanavana ja asiakaspalautteen kuuntelun kanavana. Heidän mukaan asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa on unohtunut. Sosiaalinen media pelkkänä markkinointikanavana antaa yrityksestä helposti kylmän ja etäisen kuvan. Sosiaalisen median yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on vuorovaikutteisuus. Asiakaspalvelijat ovat ammattilaisia siinä, miten asiat kerrotaan asiakkaille ymmärrettävällä tavalla. Siksi heidät kannattaa ottaa sosiaalisen median viestintään ja asiakaspalveluun mukaan. Juuri vuorovaikutteisuus tekee sosiaalisesta mediasta loistavan palvelukanavan: Keskustelua voidaan käydä reaaliajassa, keskusteluja voi tallentaa ja asiakkaalle sosiaalinen median kanava on usein verrattain henkilökohtainen ja rento tapa vuorovaikuttaa. Keskustelut ovat julkisia, mikä mahdollistaa tiedon nopean leviämisen, mutta myös rajaa aiheita, joita sosiaalisen median kanavissa voidaan käsitellä. (Korteso & Patjas 2011, 14–16.)

Kortesuo ja Patjas muistuttavat, että sosiaalinen media on olemassa ja sen merkitys voi jopa kasvaa, ottipa organisaation johto siihen minkä kannan tahansa. He kannustavat ottamaan sosiaalisen median käyttöön asiakaspalveluun, koska sosiaalinen media tarjoaa yrityksille mahdollisuuden luoda uusia kosketuspintoja ja dialogia. Sosiaalisessa mediassa voi antaa hyvin yleisluonteista neuvontaa kysymyksiin, joita organisaatiolle tulee useita päivässä. Yritys voi sosiaalisessa mediassa kertoa myös omia viestejään uudella ja kiinnostavalla tavalla niin, että ne puhuttelevat asiakkaita paremmin. Sellaiset viestit myös leviävät paremmin verkostoissa, jotka perustuvat vertaisuuteen. (Kortesuo & Patjas 2011, 15–21.)

Sosiaalinen media perustuu vuorovaikutukseen ja tärkeintä on tavoitella tunnekokemuksia. Vuorovaikutus perustuu verkostoitumiseen, mikä taas vaatii läsnäoloa. Pelkkä markkinointi harvoin sitouttaa asiakasta yhtä tehokkaasti kuin aito vuorovaikutus, jossa syntyy tunnepohjainen yhteys. Vuorovaikutus tapahtuu sosiaalisessa mediassa usein kirjoitetussa muodossa, joten kirjoitetun vuorovaikutuksen taidot korostuvat sosiaalisen median asiakaspalvelussa. (Kortesuo & Patjas 2011, 38–45.)

#### 2.4 Sosiaalinen media ja julkinen sektori

Pekka Sauri (2019) on tarkastellut julkisen sektorin ja sosiaalisen median suhdetta jo usean vuoden ajan. Hän viittaa teoksessaan ”Julkishallinto ja sosiaalinen media 2020” kuntiin ja valtionhallintoon, mutta niiden lisäksi havainnot sopivat monilta osin myös Kelaan. Ilmiselvää on, että julkishallinto kilpailee näkyvyydestä digitaalisessa maailmassa ja sosiaalisen median kanavissa yhä laajemman sisältötulvan kanssa. Yleisön huomiosta kilpailevat viihde, mainokset ja klikkiotsikot. Saurin mukaan sosiaalisen median kanavat tarjoavat kuitenkin hyvän mahdollisuuden nousta kunnille kokoaan suuremmiksi. (Sauri 2019, 18–19.)

Kuten Saurikin on huomannut sosiaalisessa mediassa (2019, 21) usein se, että organisaation sosiaalisen median kanavissa näkyvät ja kuuluvat oikeat organisaatiossa työskentelevät henkilöt virkamiehet tai vaikka ”Kela-tädit”, vähentää kansalaisten lähettämää negatiivista palautetta. Toisaalta on myös selvää, että sosiaalinen media toimii kanavana myös suoran negatiivisen palautteen ja jopa uhkailujen lähettämiseksi.

Aikana, jolloin lähes kaikilla on mahdollisuus päästä lähes kaiken maailmassa olevan tiedon lähteelle, leviää myös kaikenlainen virheellinen tieto ja disinformaatio, ja mielipiteitä saatetaan esittää tutkimustietona. Siksi on entistä tärkeämpää, että viranomaiset ja tutkijat osallistuvat keskusteluihin foorumeilla, joissa väärä tieto leviää. (Sauri 2019, 27.)

Hallinnon viestintä on perinteisesti ollut varsin yksisuuntaista tiedottamista. Kansalaisia tiedotetaan eri kanavissa aiheista, joista heidän tulee tietää. Kansalaisilta on perinteisesti

saatu lähinnä palautetta, oikaisuvaatimuksia/valituksia tai kysymyksiä vastattavaksi. Sosiaalisen median kanavat ja digitalisaatio on tehnyt vuorovaikutuksesta monikanavaisen ja reaaliaikaisen. (Sauri 2019, 28.) Sosiaalinen media ja digitalisaatio saatetaan hallinnossa usein myös nähdä ainoastaan teknologioina eikä niinkään sosiaalisina ilmiönä ja mahdollisuutena, mikä on Saurin mukaan virhe. Sähköisen hallinnon prosessit ja rakenteet saattavat jo vastata ”digitaalisen toimintatodellisuuden vaatimuksiin”, mutta sen lisäksi vuorovaikutusta tulisi kehittää toiminnassa, hallinnassa ja johtamisessa. (Syväjärvi & Kivivirta, Sauri 2019, 30 mukaan.)

Vuorovaikutuksen lisääntyminen, monikanavaisuus ja sosiaalinen media saatetaan nähdä vain aikasyöppönä ja lisätyönä. Saurin mukaan organisaatioiden tulisi kuitenkin nähdä sen toiselle puolelle: Vuorovaikutuksen kautta organisaatio saa käyttöönsä koko yhteisön aivot, eli organisaatio saa käyttöönsä yhteisön valtavan määrän tietoa ja osaamista. Lisäksi vuorovaikutus lisää yhteisön tietämystä organisaatiosta ja sen periaatteista, mikä lisää kansalaisten ymmärrystä ja vähentää ärtyneitä yhteydenottoja. (Sauri 2019, 31.)

Sosiaalisessa mediassa vaatimus persoonallisuudesta ja tunteiden näkymisestä ja välittymisestä saattaa pelottaa julkishallinnossa työskenteleviä, jotka ovat tottuneet hallinnon rakenteisiin ja prosesseihin ja siihen että työminä ja ”oikea minä” ovat kaukana toisistaan. Saurin mukaan niitä ei kuitenkaan kannattaisi pelätä, koska tulevaisuus tulee olemaan emootioiden aikaa: tunnetason sitoutuminen ja innostus korostuvat tulevaisuudessa. (Sauri 2019, 67.)

## 2.5 Hallintolaki ja hyvän hallinnon periaatteet

Jokaiselle on perustuslaissa määritelty oikeus hyvään hallintoon. Kela hoitaa lakisääteistä, julkista tehtävää ja Kelan toimintaa ohjaa hallintolaki ja siinä määritellyt hyvän hallinnon oikeusperiaatteet. (Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa.)

Hallinnon oikeusperiaatteet ovat yhdenvertaisuus, puolueettomuus, suhteellisuus, tarkoitussidonnaisuus ja luottamuksensuoja. Hallintolaissa määrätään myös mm. palvelusta, viranomaisen käyttämästä kielestä ja viranomaisten yhteistyöstä. (Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa.)

*”Hyvään hallintoon kuuluvat virkatoiminnan puolueettomuus ja asian käsittelyn objektiivisuus. Hyvän hallinnon perusteita ovat hallinnon oikeusperiaatteet sekä palveluperiaate, neuvonta, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyö. Hyvän hallinnon perusteita sovelletaan kaikessa Kelan toiminnassa.*

*Kela hoitaa lakisääteistä, julkista tehtävää. Tässä toiminnassa Kela on velvollinen toteuttamaan perusoikeuksia. Kelan asiakaspalvelun*

*vähimmäisvaatimukset on säädetty hallintolaissa, minkä lisäksi hyvää hallintoa koskevia säännöksiä on Kelan täytäntöön panemassa etuuslainsäädännössä. Myös Kelan toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategia ohjaavat asiakaspalvelua ja hallintoa.”*

(Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa, 2.)

Kelan palvelun tulee hallintolain mukaan olla asianmukaista ja tuloksellista. Asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita tulee huomioida ja asiointiin tulee olla joustavaa, yksinkertaista ja tuloksellista niin asiakkaan kuin Kelankin näkökulmasta. Asiakkaiden itsenäistä asiointia tulee edistää ja *palveluiden kehittämisessä* tulee huomioida *asiakslähtöisyys* ja asiakaspalautteet. Kelan tulee tiedottaa palveluistaan ja toiminnastaan sekä asiakkaan oikeuksista ja velvollisuuksista, jotta asiakas pystyy muodostamaan kokonaiskuvan oman asian hoitamiseen liittyvästä toimista ja palveluiden sisällöistä. (Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa, 9.)

Kelan tulee antaa aktiivisesti neuvontaa, joka on yksilöllistä. Neuvonta on lähtökohtaisesti vuorovaikutuksellinen palvelutilanne ja tilanteessa selvitetään asiakkaan elämäntilanne ja palvelutarve. (Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa, 11.)

Hallintolaissa määritellään myös viranomaisen käyttämä kieli. Kielen tulee olla asiallista, selkeää ja ymmärrettävää niin Kelan kirjallisissa teksteissä kuten päätöksissä, kirjeissä ja tiedotteissa sekä suullisissa palvelutilanteissa. Kielen tulee olla neutraalia, kohderyhmän huomioivaa ja palvelutilanteessa asiakkaalta tulee varmistaa, että hän on ymmärtänyt asian yksiselitteisesti ja että hänellä on riittävästi aiheesta tietoa. (Kela 2020, Hallintolain soveltaminen ja toisen puolesta asiointi Kelassa, 14.)

Kelan asiakaspalvelun tavoitteita ja sisältöä ohjaavat myös mm. Kelan strategia ja visiot, jotka esitellään luvussa 3.3.

## 2.6 Yhteenveto tietoperustasta

Sosiaalista mediaa ja siellä annettavaa asiakaspalvelua voidaan tarkastella palveluna. Vaikka sosiaalista mediaan käytetään laitteilla, kyseessä ei ole fyysinen tuote vaan alusta, jossa käydään ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sosiaalisessa mediassa annettava palvelu on myös prosessi ja vuorovaikutustilanne, johon asiakas itse osallistuu. Palvelulla sosiaalisessa mediassa on tavoitteena ratkaista asiakkaan ongelma. Monella julkisen sektorin toimijalla lienee houkutus tarkastella sosiaalista mediaa verrattain yksisuuntaisena tiedotuskanavana, mutta luodakseen enemmän lisäarvoa asiakkaille ja organisaatiolle, kannattaa sosiaalisen median kanavat nähdä tapana vuorovaikuttaa kansalaisten kanssa.

Sosiaalista mediaa on varsin houkuttelevaa tarkastella myös tuote- ja palveluorientoituneiden logiikkojen kautta. Palveluorientoituneen logiikan ominaispiirteet sopivat kohta kohdalta

yhteen sosiaalisen median kanssa. Moninaiset verkostot, dialogi, yhteistyö, sitoutuneisuus ja arvolutaus liittyvät kaikki oleellisesti sosiaalisen median logiikkaan.

Hallintolaki ja hyvän hallinnon perusteet luovat ymmärrystä siitä, missä ympäristössä Kela ja muut julkisen hallinnon organisaatiot toimivat, ja millaiset asiat ohjaavat toimintaa. Lakeja ja sääntelyä on toki valtavasti muutakin, mutta hyvän hallinnon perusteet ovat yksi merkittävin toimintaa ohjaava yleisohje. Periaatteet antavat hyvät mahdollisuudet ja niissä voi nähdä myös jonkinlaisen mandaatin julkisen sektorin toimijoille käyttää asiakaslähtöisen kehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä.

Palvelumuotoilu näyttelee keskeistä roolia tämän työn tietoperustassa. Palvelumuotoilu on ajattelutapa ja ajattelun viitekehys, joka konkretisoituu tekemisessä ja näkyy hyvin monella tavalla organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden toiminnassa. Palvelumuotoilu on käytännön tasolla myös erilaisia menetelmiä, joita tässä työssä avataan tarkemmin varsinaisen kehittämishankkeen yhteydessä kappaleessa 4.

Palvelumuotoilun ympärillä jo vuosia kestäneen nosteen vuoksi tietoa palvelumuotoilusta on runsaasti saatavilla. Moni suosittu ja opinnäytetöissä usein viitattu teos ei kuitenkaan täytä tieteellisiä kriteereitä vaan ovat palvelumuotoilun oppikirjoja tai erilaisia oppaita. Tässäkin työssä on viitattu joihinkin sellaisiin teoksiin. Vankempaa teoreettista ymmärrystä pyrittiin tässä kehittämistyössä luomaan muun muassa Shostackin urauurtavan tutkimuksen sekä Meronin ja Sangiorgin teoksen kautta. Julkisen sektorin palveluiden muotoilun tietopohja rakentuu Meronin ja Sangiorgin lisäksi myös Joiner ja Luschin teorioiden kautta. Palvelumuotoilu voi pitää sisällään hyvin monenlaista tekemistä ja palvelumuotoilijan fokus voi olla kehittämishankkeesta riippuen hyvin erilaisissa asioissa ja silti mennä otsikon 'palvelumuotoilu' alle.

Ajantasaisen tutkimustiedon saatavuuden haasteeseen törmää myös sosiaalisen median kohdalla. Sosiaalisen median käytöstä on kirjoitettu lukuisia laadukkaitakin oppaita, mutta ajankohtaista tutkittua tietoa, joka liittyisi läheisesti kehittämishankkeeseen ja jossa olisi huomioitu suomalaisten sosiaalisen median käyttötavat, oli vaikea löytää. Pekka Saurin teos on kattava ja puolustaa ehdottomasti paikkaansa, mutta ei perusteellisuudestaankaan huolimatta ole varsinainen tutkimus vaan laajasti aihetta tuntevan kokeneen asiantuntijan laadukasta ja jäsenneltyä pohdintaa.

### 3 Kehittämistyö

Tässä kappaleessa esitellään työn kehittämishaaste ja tutkimusmenetelmät.

### 3.1 Kehittämishaaste

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, kuinka palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat Kelan palveluiden kehittämiseen. Soveltumista arvioidaan sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittämishankkeen perusteella. Hankkeessa kehitettiin Kelan sosiaalisen median palveluita palvelumuotoilun menetelmin.

Kelan sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin muotoilla uusi tapa palvella Kelan asiakkaita sosiaalisessa mediassa. Hankkeella haluttiin ensisijaisesti kehittää Kelan asiakaspalvelua, jota annetaan sosiaalisessa mediassa. Tavoitteena oli kehittää palvelu, joka

- vastaa asiakkaiden tarpeisiin
- on linjassa Kelan strategisten tavoitteiden kanssa
- tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja Kelalle ja lisää Kelan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka palvelumuotoilun menetelmät soveltuivat Kelan uuden palvelun kehittämiseen. Tavoitteena on myös lisätä tietoa ja ymmärrystä palvelumuotoilumenetelmien soveltamisesta julkisten palveluiden kehittämisessä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistyön tutkimuksellinen ote on teoriasidonnainen eli abduktiivinen. Se tarkoittaa, että kehittämistyöstä saatavia tuloksia peilataan olemassa oleviin teorioihin. (Eskola, KvaliMOTV. Aineisto- ja teorialähtöisyys mukaan).

Menetelminä kehittämistyössä käytetään pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä. Palvelumuotoilun tutki-vaihe mahdollistaa eri menetelmien yhdistämisen.

Kehittämistyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus, mikä tarkoittaa, että yksittäisestä tapauksesta, esimerkiksi prosessista, kerätään yksityiskohtaista tietoa sen luonnollisessa ympäristössä. Tietoa voidaan tapaustutkimuksessa kerätä usein eri tavoin kuten haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksen tarkoitus on useimmiten kartoittava: Katsotaan, mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehitetään hypoteeseja. (Hirsjärvi ym. 2005, 125–126, 129.)

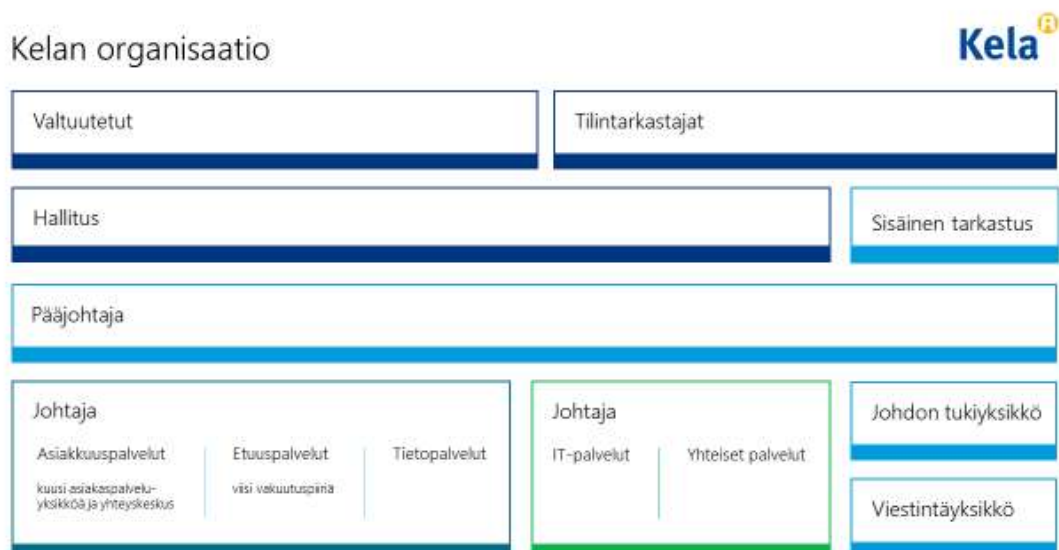
Varsinaisia yleistyksiä tapaustutkimuksella ei pyritä tekemään. Tapaustutkimus toimii menetelmänä hyvin, kun pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisesti ja huomioida myös siihen liittyvä konteksti. Tapaustutkimus on yleinen juurikin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä, joissa tavoitteena on tehdä työelämälähtöinen kehittämistyö ja joka

käytännössä usein tehdään työpaikalle tai muuhun organisaatioon. Vaikka yleistyksiä tapaustutkimuksen perusteella ei yleensä tehdäkään, on tutkimuksessa hyvä arvioida, mitä kyseinen tapaus opettaa muille vastaaville tutkimushankkeille ja miten saatuja tuloksia voitaisiin soveltaa muualla. (KvaliMOTV. Tapaustutkimus.)

### 3.3 Kela

Kela on julkinen organisaatio, joka hoitaa Suomessa asuvien sosiaaliturvaa. Kelan maksamia etuuksia ovat esim. asumistuet, lapsiperheiden tuet, opintotuki, perustoimeentulotuki, työttömyystuet ja sairausvakuutus. Kelan tehtävänä on myös kehittää sosiaaliturvalainsäädäntöä. Vuosittain Kelan palvelupisteissä asioidaan n. 2 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa n. 1,6 miljoonaa kertaa. (Kela lyhyesti.)

Kela muodostuu organisaationa viidestä eri tulosityksiköstä ja kahdesta toiminnallisesta yksiköstä (kuvio 3). Etuuspalveluiden tulosityksikkö on suurin ja se vastaa etuushakemusten ratkaisemisesta ja lainsäädännön kehittämisestä. Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön vastuulla on asiakkaiden neuvonta ja palvelu kaikissa palvelukanavissa. Lisäksi on IT-palveluiden, Tietopalveluiden ja Yhteisten palveluiden tulosityksiköt. Viestintäyksikkö ja Johdon tukiyksiköt ovat omat toiminnalliset yksikkönsä. Työntekijöitä Kelassa on noin 7500. (Kela tulosityksiköt.) Kelan IT-palveluissa on myös palvelumuotoiluryhmä. Kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan erityisesti Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön ja Viestintäyksikön toimintaa.



Kuvio 3: Kelan organisaatiokaavio (Kela 2020)

Asiakaskokemuksen ja palveluiden kehittäminen nähdään Kelassa niin tärkeänä asiana, että ne on kirjattu myös Kelan strategiaan ja visioon:

*”Kelan strategia sisältää kolme toisiinsa limittyvää tavoitetta:*

- *luottamus ja yhteistyön vahvistaminen*
- *asiakaskokemuksen kehittäminen sekä*
- *tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen.”*

*”Asiakaskokemuksen kehittäminen on Kelan strategian keskiössä. -- Haluamme tuottaa eri asiakasryhmien tarpeet huomioivaa palvelua kaikissa kanavissa ja yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.*

*Asiakasyymmärrys ohjaa palveluidemme kehittämistä. Kehitystyön tavoitteena on selkeyttää palvelukokonaisuuksia ja poistaa asiakkaan tarvetta asioida.”*

*”Kelan visiona on palveluiden edelläkävijänä luoda hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä”. (Kela strategia)*

### 3.4 Kehittämistyössä toistuvat käsitteet

Alla on listattu kehittämistyössä esiintyvät keskeiset Kela-käsitteet ja muut ei-tieteelliset käsitteet, jotka toistuvat kehittämistyössä:

#### **Yhteyskeskus ja asiakaspalveluyksiköt**

Asiakkuuspalveluiden tulosityksikkö pitää sisällään viisi alueellista asiakaspalveluyksikköä ja yhteyskeskuksen, joka vastaa valtakunnallisesta puhelinpalvelusta. Myös asiakaspalveluyksiköt hoitavat valtakunnallisia puheluita paikallisen asiakaspalvelun lisäksi.

#### **Sosiaalisessa mediassa annettavan asiakaspalvelun kehittämiskokeilu, kehittämishanke**

Kehittämiskokeilulla viitataan vuonna 2019 tehtyyn sosiaalisen median asiakaspalvelun uudistamiseen, jonka lopputuloksena Kelan Instagram-tili uudistettiin. Kokeiluun viitataan tässä työssä myös *kehittämishankkeena*.

#### **Kelan sosiaalisen median asiakaspalvelu**

Tässä työssä Kelan sosiaalisen median palveluilla eli *somepalveluilla* viitataan erityisesti Kelan Facebook-tilillä, Instagram-tilillä ja kela.fin Kysy Kelasta -palstalla annettavaan asiakasneuvontaan ja sisällöntuotantoon.

#### **Palveluasiantuntija**

Kelan tehtävänimike, joka viittaa henkilöihin, jotka tekevät päätyönään asiakaspalvelua joko puhelimesta, palvelupisteellä, asiointipisteellä Kelan kumppanien tiloissa tai sosiaalisen median kanavissa. Iso osa Kelan palveluasiantuntijoista tekee työtään vain yhdessä kanavassa, esim. puhelinpalvelussa.

### **Kelan palvelukanavat**

Kelan palvelukanavat ovat Kela.fi, puhelinpalvelu, palvelupiste, some-asiakaspalvelu, (Kelan yhteistyökumppanien tiloissa toimivat) asiointipisteet, Pop-up palvelut ja muut Kelan kumppanien tiloissa annettavat palvelut.

### **Vastuukehittäjät**

Asiakkuuspalveluiden ja viestinnän asiantuntijat, jotka vastaavat sosiaalisen median palveluiden kehittämisestä. He vetivät kehittämishankkeen ja fasilitoivat palvelumuotoiluprosessin.

### **Somekanavat**

Sosiaalisen median kanavat kuten Facebook, Instagram, Twitter ja TikTok.

### **Storyt**

Instagramin sisältömuoto, jotka lähtökohtaisesti säilyvät 24 tuntia. Voi sisältää videota, kuvaa, tekstiä. Kelan Instagram-tilillä tehdään storyjä ja feedijulkaisuja, mutta pääpaino sisällöntuotannossa on storyjulkaisuissa.

### **Feedijulkaisu**

Kuva- tai videosisältöä, joka säilyy Instagramtilillä.

## **3.5 Kehittämisen alkutilanne**

Kelan sosiaalisen median kehittämishankkeen aktiivinen suunnittelu alkoi lokakuussa 2018. Alkuun Asiakkuuspalveluiden tulosityksikössä oli ajatuksena kehittää somehahmo eli eräänlainen maskotti, joka palvelisi asiakkaita Kelan eri somekanavilla. Yhteistyössä viestinnän kanssa alettiin miettiä, millaisia mahdollisuuksia ja tiedossa olevia tarpeita eri sosiaalisen median kanaviin on. Kehittämistyötä päätettiin alusta asti tehdä kokeiluna, koska asiakkaiden tarpeista ei ollut tarpeeksi tietoa. Ajatus somehahmosta hylättiin jo varsin aikaisessa vaiheessa.

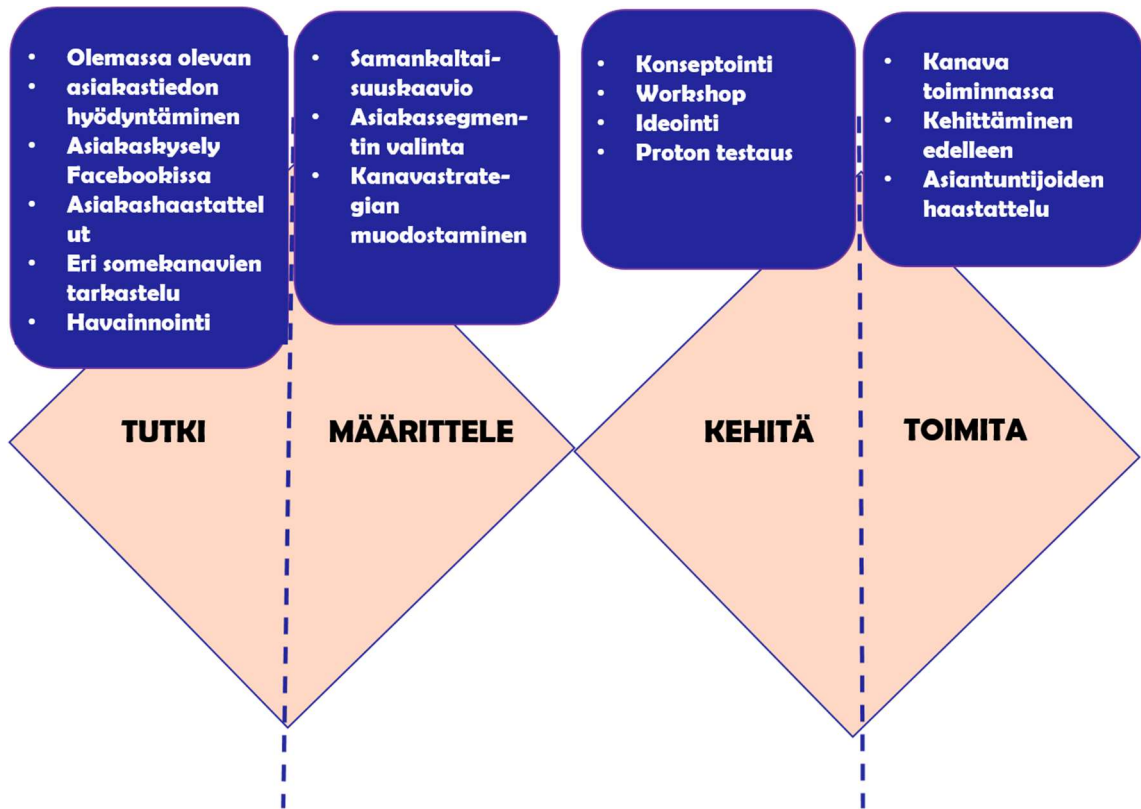
Kokeiluun osallistui kaksi asiakkuuksien kehittäjää ja viestinnän sosiaalisen median vastuusuunnittelija, koska alusta asti haluttiin, että kehittämisessä huomioidaan molemmat, viestinnän ja asiakaspalvelun näkökulmat. Lisäksi suunnitteluun osallistui alusta asti kolme palveluasiantuntijaa, jotka rekrytoitiin myös tuottamaan sisältöä ja palvelemaan asiakkaita Instagramiin. Palveluasiantuntijat ovat myös koko ajan tehneet sosiaalisen median työn lisäksi asiakaspalvelua puhelimesta ja palvelupisteillä. Alkuvaiheen konseptoinnissa oli mukana myös opintotuen ratkaisuasiantuntija.

Kokeilun alussa järjestettiin päivän mittainen kick off -tilaisuus Helsingissä, johon kaikki kokeiluun osallistuvat tulivat paikan päälle. Päivän aikana suunniteltiin työskentelytapoja, somesisältöjä ja sitä, miten haluamme asiakkaita somessa palvella. Kick off -tilaisuus koettiin myös jälkikäteen erittäin tärkeäksi kokeilun onnistumisen kannalta.

Toukokuussa 2019 toteutettiin Joensuun Yhteyskeskuksessa työpaja palveluasiantuntijoille, jotka ovat tehneet sometyötä jo pidempään. Lisäksi havainnoimme palveluasiantuntijoiden työtä. Kesäkuussa 2019 toteutimme Helsingin Kampin Ohjaamossa asiakkaiden haastattelut ja työpajan, jossa selvitimme, kuinka Kelan Instagram-tili vastaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Lisäksi selvitimme ja halusimme samalla myös lisätä palvelun tunnettavuutta.

#### 4 Kelan sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittäminen

Tässä kappaleessa kuvataan palvelumuotoiluprosessi eli kuinka Kelan sosiaalisen median palvelua kehitettiin tutki-vaiheesta aina uuden palvelun konseptointiin ja käyttöönottoon. Hankkeen aikana tehty työ kuvataan pääpiirteissään. Joitain työvaiheita on myös jätetty kuvauksen ulkopuolelle, koska ne eivät oleellisesti liity muotoiluprosessin onnistumiseen. Myös erilaisia työn aikana tehtyjä hahmotelmia ja muita välivaiheita on jätetty raportoinnin ulkopuolelle.



Kuvio 4: Kehittämistyön eteneminen tuplatimantin mukaisesti kuvattuna.

Tietoa Kelan Instagramin kehittämiseksi kerättiin asiakkailta, Kelan palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoilta, Kelan sosiaalisen median viestinnästä vastaavalta asiantuntijalta ja asiakkuuksien kehittäjiltä. Lisäksi kehittämisessä huomioitiin yhtäältä Kelan strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet ja sosiaalisen median eri kanavien ominaispiirteet ja niiden tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet.

Kuviossa 4 kehittämishanke on kuvattuna palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessina (ks. tarkempi kuvaus prosessimallista luvussa 2.1). Tutki-vaiheessa tutkimme Kelassa jo olevaa tietoa asiakkaiden yhteydenotoista ja niiden syistä. Ensimmäisessä vaiheessa teimme lisäksi kyselyn asiakkaille Facebookissa, haastatteluita Ohjaamossa, sosiaalisessa mediassa asiakaspalvelua tekevien palveluasiantuntijoiden työn havainnointia ja työpajan sekä sosiaalisen median eri kanavista saatavan analytiikan tarkastelua.

Määrittele-vaiheessa analysoimme ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa ja aloimme hahmottelemaan kanavastrategiaa ja sitä, kenelle ja missä sosiaalisen median kanavassa uusi palvelu kannattaisi toteuttaa. Konseptointia aloitettiin jo määrittele-vaiheessa, mutta sitä jatkettiin varsinaisessa kehitä-vaiheessa yhdessä asiakkaiden kanssa. Kehitä-vaiheessa järjestimme Ohjaamon tiloissa työpajan, jossa uuden kanavan prototyyppiä testattiin asiakkaille. Lisäksi keräsimme lisää tietoa asiakkaiden tarpeista.

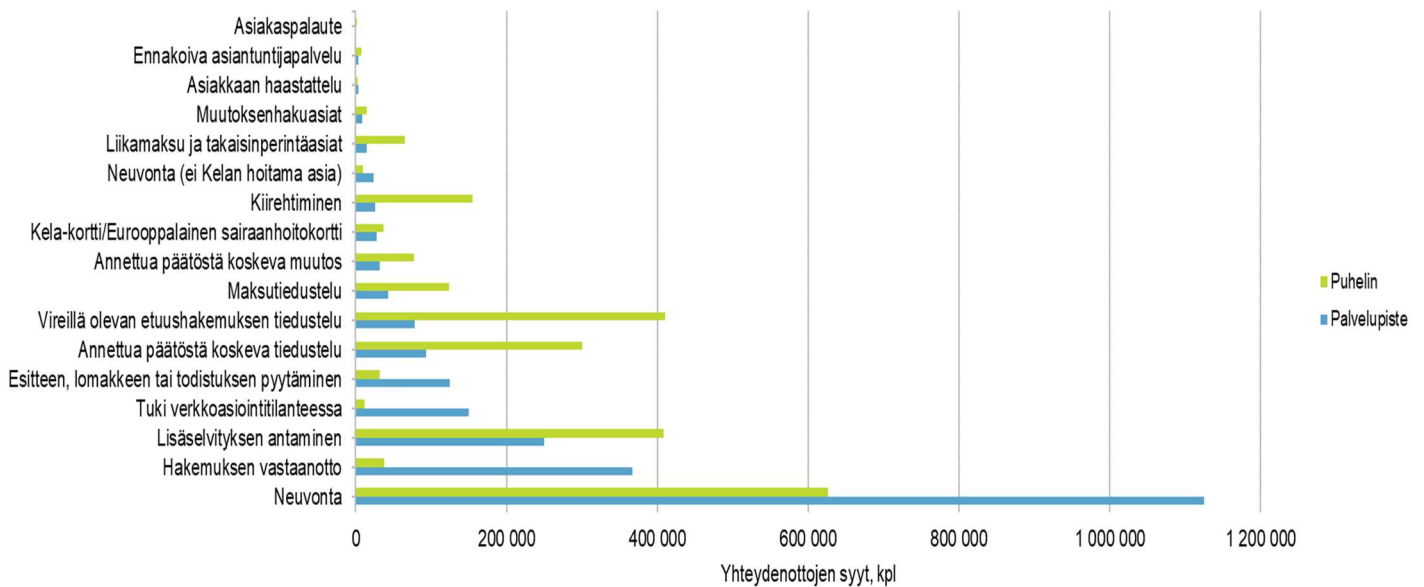
Toimita-vaiheessa uusi Instagram-palvelu otettiin käyttöön. Kehittäminen ja palvelun arviointi jatkuivat viimeisessä vaiheessa arjen operatiivisessa työssä sekä haastattelemalla hankkeen vastuukehittäjiä.

#### 4.1 Tutki - Kehitettävän ilmiön tutkiminen ja asiakasymmärryksen lisääminen

##### 4.1.1 Kelassa olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen

Kelassa on valtavasti tietoa asiakkaistaan. Etuushakemuksista tallennetaan mm. hakemusten läpimenoajat, käsittelyajat ja hakijoiden määrät. Asiakkaiden asioinneista tilastoidaan mm. yhteydenottojen tarkemmat syyt, yhteydenottojen kestot ja määrät. Asiakkaiden kokemuksista palvelupisteiden asioinneista kerätään tietoa myös HappyOrNot-laitteella. Ensimmäisessä vaiheessa lähdimme tutkimaan Kelan tietoja, joista saisimme parempaa ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja siitä, miten voisimme parhaiten sosiaalisessa mediassa vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tilastoista saimme selville, että suurin osa Kelan nuorista asiakkaista (alle 30-vuotiaista) asioi Kelan kanssa ylivoimaisesti eniten verkossa ja puhelimitse.

Lähdimme tutkimaan, millaisia asioita nuoret hoitavat puhelimitse (kuvio 5). Vireillä olevan hakemuksen ja annettua päätöstä koskevat tiedustelut sekä lisäselvitysten antaminen ovat sellaisia asioita, joita ei voi hoitaa sosiaalisessa mediassa, koska ne vaativat asiakkaan tunnistamisen eikä se ole tietoturvasyistä mahdollista sosiaalisessa mediassa edes yksityisviesteissä. Sen sijaan neuvonta on sellaista, jota voidaan tehdä myös sosiaalisessa mediassa.



Kuvio 5: Kelaan tulevien yhteydenottojen syyt.

Koska valtaosa Instagramin käyttäjistä on alle 30-vuotiaita, oli seuraava vaihe tutkia, mitkä Kelan etuudet ovat yleisempiä nuorten keskuudessa. Perustoimeentulotuki, opintoetuudet, asumistuki ja perhe-etuudet ovat tukia, joita nuoret hakevat paljon. Myös sairausetuudet ja kuntoutustuki ovat nuorten keskuudessa yleisiä, mutta ne ovat tukia, joiden käsittelyyn ja neuvontaan liittyy paljon asiakkaan terveydentilaan liittyvää sensitiivistä tietoa. Tästä syystä niitä ei lähtökohtaisesti ole helppo käsitellä sosiaalisessa mediassa.

#### 4.1.2 Asiakaskysely Facebookissa

Koska Kela toimi jo aktiivisesti monessa sosiaalisen median kanavassa, hyödynnettiin myös niitä tiedonkeruuvaiheessa. Kelan Facebook-tileillä tehtiin 1.2.-14.2.2019 kysely, jolla selvitettiin, millaisia toiveita ja tarpeita asiakkailla on Kelan sosiaalisessa mediassa annettavalle asiakaspalvelulle ja viestinnälle.



Kuvio 6: Facebook-kysely Kelan somepalveluihin liittyen.

Kyselyssä äänesti 558 henkilöä ja siihen tuli 152 avovastausta (kuvio 6). Tulokset kertoivat selvästi, että valtaosa vastaajista toivoi Kelan palvelevan aktiivisemmin sosiaalisessa mediassa. Asiakkaat toivoivat muun muassa enemmän tietoa etuuksien sisällöistä, hakemisesta ja saamiskriteereistä. Tietoa toivotaan selkeästi esitettynä. Lisäksi esitettiin, että erilaiset esimerkkitarinat voisivat auttaa hahmottamaan, missä tilanteessa voisi hakea mitään etuutta. Vastauksissa tuotiin esille myös, että palveluiden kehittäminen sosiaalisessa mediassa ei saa olla pois niin sanotusta perinteisestä, henkilökohtaisesti tapahtuvasta asiakaspalvelusta.

#### 4.1.3 Haastattelut

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tutkimustietoa kerätään tutkittavilta henkilöiltä heidän kanssaan systemaattisesti keskustellen. Haastattelulla on aina tavoite: saada mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelua on perusteltua käyttää muun muassa silloin kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita

esiin. Haastateltava nähdään aktiivisena osapuolena. Myös silloin kun tutkittava aihe on sellainen, että tutkija ei tiedä tarkalleen etukäteen, mitä haastattelussa voisi tulla ilmi, on haastattelu hyvä, koska kysymyksiä voi tarkentaa ja ohjata vastausten ohjaamaan suuntaan. Haastattelussa on myös mahdollista selventää ja syventää tietoja toisin kuin esim. kyselyssä. (Hirsjärvi jne. 2005, 193–197.)

Haastatteluissa haasteena on muiden muassa se, että ne vievät runsaasti aikaa. Varsinaisen haastattelutilanteen lisäksi haastattelut tulee valmistella huolella. Myös haastatteluista saatavaan tietoon liittyy riskejä: Yhtäältä haastateltava voi kokea haastattelutilanteen pelottavaksi tai uhkaavaksi tilanteeksi. Toisaalta riskinä on myös, että haastateltava antaa ”sosiaalisesti suotavia vastauksia” eli kertoo sellaisista asioista, joita yleisesti pidetään tavalla tai toisella tärkeinä näkökulmina, mutta joista haastattelija ei kysy. Mahdollista on myös, että haastateltava välttelee vaikeista aiheista puhumista. (Hirsjärvi jne. 2005, 195–196.)

Haastattelu voidaan toteuttaa vapaamuotoisempana, jolloin kyse on *avoimesta haastattelusta*. Avoin haastattelu (myös esim. informaali tai syvähaastattelu) on varsin työläs tapa hakea tietoa ja se vaatii paljon osaamista haastattelijalta, joka ohjaa haastattelun kulkua. *Teemahaastattelu* on avointa haastattelua strukturoidumpi tilanne: haastattelulle on määritelty etukäteen teemat, joita haastattelussa tulee käsitellä, mutta niiden tarkempi muoto ja järjestys määräytyvät haastattelukeskustelun edetessä. (Hirsjärvi jne. 2005, 196–199)

*Strukturoitu haastattelu* on nimensä mukaisesti varsin tarkkaan etukäteen määritelty. Haastattelussa käytetään apuna lomaketta, jonka mukaisesti haastateltavalta kysytään kysymykset. Haastattelutilanne on usein verrattain helppo toteuttaa, koska kysymykset ja niiden järjestys on mietitty etukäteen. (Hirsjärvi jne. 2005, 197.)

Ohjaamon ensimmäisenä tutkimuspäivänä toteutimme strukturoituja yksilöhaastatteluita (liite 1). Haastattelut tehtiin Ohjaamon tiloissa. Ohjaamon työntekijät kysyivät asiakkailtaan eli henkilöiltä, jotka tuolloin asioivat Ohjaamossa, haluaisivatko he osallistua Kelan kyselyhaastatteluun, jossa on tavoitteena kehittää Kelan somepalveluita. Henkilöille luvattiin suklaapatukka palkinnoksi osallistumisesta n. 10-15 min kestävään haastatteluun. Haastateltavia saapui haastateltavaksi sitä mukaan kuin Ohjaamon työntekijät heitä rekrytoi. Haastattelimme yhteensä 13 henkilöä ja haastattelijoina oli paikalla neljä.

Haastatteluista saimme lisäymmärrystä Ohjaamon asiakkaiden käyttäytymisestä somessa. Haastattelemamme henkilöt käyttivät sosiaalisen median kanavia vähemmän kuin olimme olettaneet. Valtaosalle Kelan toiminta Instagramissa oli vierasta. Prototyyppiä testaamalla kävi ilmeiseksi, että haastateltavat toivovat näkevänsä Kelan Instagram-tilillä kasvoja, lämminhenkisyttä ja hyödyllisiä storyjä.

#### 4.1.4 Eri sosiaalisen median kanavista saatava analytiikkatieto kanavan käyttäjistä ja käytöstä

Kela on jo pitkään ollut sosiaalisen median eri kanavissa. Eri kanavissa on eri toimintalogiikka ja eri kanavia käyttävät eri ikäiset henkilöt. Hyödynsimme analytiikkaa käyttäjistä esimerkiksi huomioiden, minkä ikäiset henkilöt käyttävät mitäkin sosiaalisen median kanavia, ja minkäikäisiä asiakkaita on perusteltua tavoitella missäkin kanavassa. Iän perusteella pystyimme vertailemaan myös Kelan etuustietoja: Mitä etuuksia mitkäkin ikäryhmät hakevat?

#### 4.1.5 Havainnoinnit

Haastatteluilla ja kyselyillä voidaan selvittää, mitä tutkittava henkilö ajattelee, tuntee tai uskoo. Havainnoinnilla sen sijaan voidaan päästä syvemmälle eli tutkia, miten henkilö todellisuudessa toimii. Havainnointi on verrattain työläs menetelmä, mutta sillä voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa tutkittavan henkilön tai ryhmien käyttäytymisestä tutkittavan kohteen luonnollisessa ympäristössä. Havainnointia pidetään myös erityisen hyvänä tapana saada tietoa vuorovaikutustilanteista. (Hirsjärvi ym. 2005, 201–203.)

Havainnointi voidaan toteuttaa *systemaattisena havainnointina*, jolloin havainnointi toteutetaan esim. laboratoriossa tai tutkimushuoneessa tai muussa tarkasti rajatussa tilassa ja havainnoitsija on tutkittavaan toimintoon nähden ulkopuolien. Tällöin havainnoitsija tai havainnoitsijat kirjaavat systemaattisesti esim. kuinka usein havainnoitava tekee asian X. *Osallistuva havainnointi* on vapaamuotoisempi tilanne, jossa havainnoitsija osallistuu tutkittavaan toimintaan. Osallistuminen voi olla täydellistä, jolloin tutkijasta tulee osa ryhmää. Havainnoitsija voi osallistua toimintaan myös havainnoijana. Tällöin tutkittaville pitää tehdä jo alussa selväksi, että havainnoitsija osallistuu toimintaan vain havaintojen tekijänä. Havainnoinnin yhtenä keskeisenä haasteena on se, että havainnointi voi vaikuttaa oleellisesti tutkittavaan toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 201–206.)

Kelassa on ennen kehittämistyötä annettu asiakaspalvelua Facebookissa ja Kysy Kelasta - palstalla Kela.fissä. Koska asiakkaiden toiminnan välitön havainnointi palvelutilanteessa, jossa asiakas kääntyy Kelan sosiaalisen median palveluihin, on erittäin hankala toteuttaa, havainnoimme toukokuussa 2018 sosiaalisen median asiakaspalvelutilanteita niiden Kelan palveluasiantuntijoiden luona, jotka neuvovat asiakkaita ja tekevät sisällöntuotantoa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva palvelutilanne on myös luonteeltaan hyvin erilainen kuin esimerkiksi puhelinpalvelu tai palvelupisteessä asiointi: Keskustelu asiakkaan kanssa voi jatkua pitkäänkin, kun Kelan ja asiakkaan vastaukset eivät tule välittömästi kysymyksen kysymisen jälkeen. Palvelutilannetta voi myös jatkaa toinen palveluasiantuntija. Puhelinpalvelussa ja palvelupisteellä palvelutilanteen hoitaa pääsääntöisesti alusta loppuun yksi palveluasiantuntija.

Käytännössä ennen havainnointia teimme löyhän havainnointilomakkeen (liite 2), johon oli etukäteen määritelty asioita, joihin voimme havainnoitaessa kiinnittää huomioita. Jätimme kuitenkin lomakkeelle paljon tilaa, jotta voimme tehdä havainnoita myös asioista, joita emme ole itse etukäteen osanneet määritellä. Olimme kiinnostuneita näkemään käytännön työn tekemistä: miten palveluasiantuntijat työtään tekevät, miten he saavat tarvittaessa apua vastaamiseen ja millaista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa syntyy. Käytännössä havainnoinnit toteutettiin niin, että istuimme havainnoimassa palveluasiantuntijan työpisteellä hänen vieressään. Pyrimme luomaan rennon ilmapiirin, jotta havainnoitavalla olisi mahdollisimman hyvät mahdollisuudet tehdä työtään kuten normaalisti (kuva 1).



Kuva 1: Palveluasiantuntijoiden havainnointitilanteessa vastuusuunnittelijat ja palveluasiantuntija Joonas.

Havainnoinneissa saimme ymmärrystä muun muassa asiakkaiden sosiaalisessa mediassa esittämistä kommentteista ja kysymyksistä. Pääsimme kuulemaan, millaista pohdintaa palveluasiantuntija tekee kirjoittaessaan vastausta asiakkaille. Palveluasiantuntija kokee usein olevan hankalassa tilanteessa: miten vastata asiakkaalle niin että vastaus on mahdollisimman yksilöllinen, mutta myös sellainen että Kela organisaationa seisoo vastauksen takana. Sosiaalisen median julkisuus aiheuttaa palveluasiantuntijoille usein enemmän painetta kuin palvelutilanne puhelimesta tai palvelupisteellä. Ymmärsimme myös, että sosiaalisessa mediassa annettujen *vastausten sävy* mietityttää usein palveluasiantuntijaa.

Vaikka havainnoinneissa saimme paljon lisää ymmärrystä sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta asiakaspalvelusta ja se oli tärkeää kehittämishankkeen kannalta, on syytä suhtautua havainnoinneista saatuihin tietoihin tietyllä varauksella silloin kun halutaan kehittää palveluita asiakaskeskeisesti, koska varsinainen asiakaskeskeisyys ei toteutunut tässä vaiheessa. Emme saaneet enempää tietoa asiakkaiden tarpeista, ajatuksista, toiveista ja haasteista kuin sen, mikä on kenen tahansa luettavissa Kelan Facebook-tileillä ja Kysy Kelasta -palstalla Kela.fissä.

#### 4.2 Määritä - kerätyn tutkimustiedon järjestely ja tarkempi määrittely

Määritä-vaiheessa muodostimme tarkempaa kuvaa siitä, millä tavoin Kelan kannattaisi palvella asiakkaita sosiaalisessa mediassa, millaisia tavoitteita palvelulla tulisi olla ja keitä asiakkaita Instagramissa kannattaisi erityisesti tavoitella. Teimme tämän edellisessä vaiheessa keräämämme tiedon perusteella.

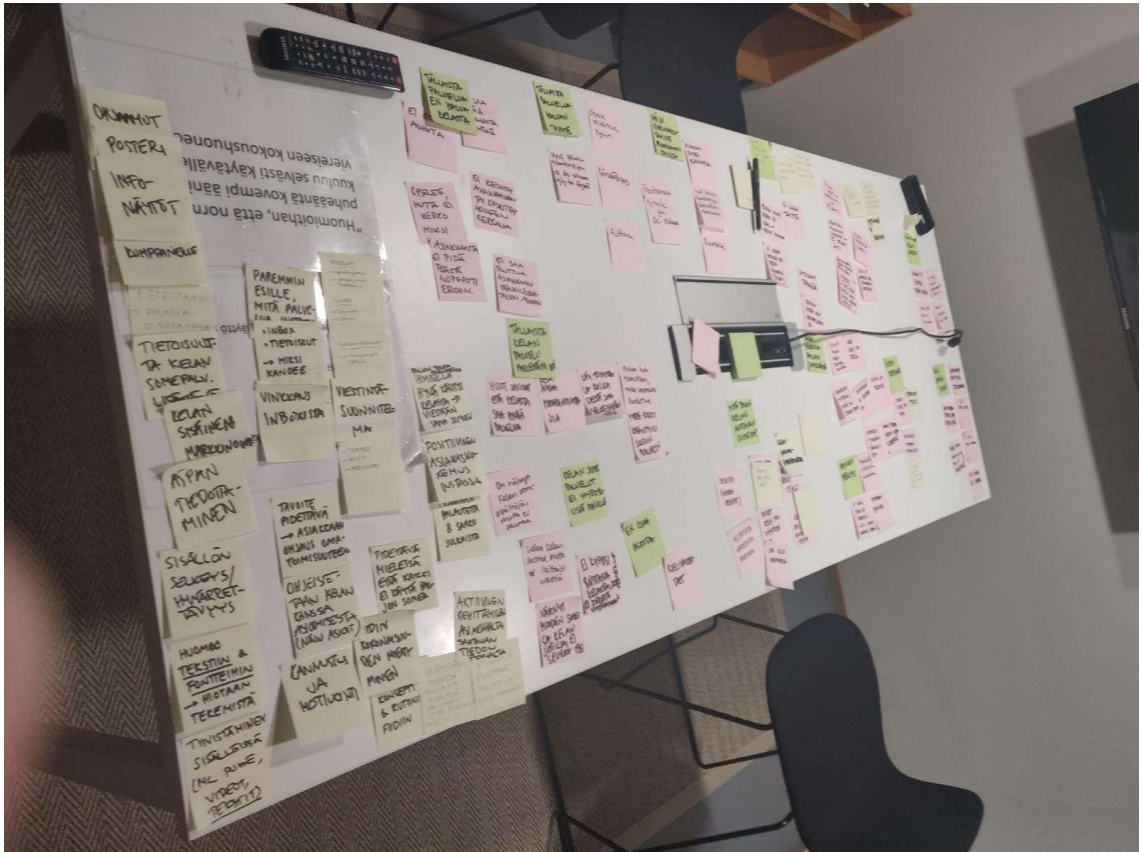
##### 4.2.1 Samankaltaisuuskaavio

Määritä-vaiheessa analysoidaan kaikki tieto, joka tuplatimantin ensimmäisessä vaiheessa on saatu kerättyä. Samankaltaisuuskaavion avulla kävimme läpi ja järjestimme havainnot, jotka olimme keränneet asiakaskyselyistä, havainnoinneista, haastatteluista ja työpajasta.

Samankaltaisuuskaavio (*affinity wall*) on tapa teemoitella tutkimuksella saatua tietoa käyttäjien tarpeista ja ongelmista tai esimerkiksi ideointityöpajan tuotoksia. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, ne kerätään ja ryhmitellään teemojen mukaan, joita aineistosta nousee. Teemat nimetään ja niistä voidaan muodostaa seuraavan tason ryhmiä.

Samankaltaisuuskaaviosta näkee lopulta helposti aineiston tärkeimmät aiheet ja teemat. (Tuulaniemi 2011, 154; Miettinen 2011, 75.)

Käytännössä samankaltaisuuskaavio tehdään siten, että ensimmäisenä kirjataan kaikki aineistosta löytyvät asiat post it -lapuille, yksi asia kullekin lapulle. Lappuja ei järjestä ennakolta mihinkään teemoihin, vaan teemat muodostetaan yksittäisten lappujen perusteella. Kun samaan teeman alle on ryhmitelty esim. neljä lappua, voidaan teema jakaa taas uuteen.



Kuvio 7: Samankaltaisuuskaavio määritä-vaiheessa.

Teemat, jotka materiaalista nousivat, olivat:

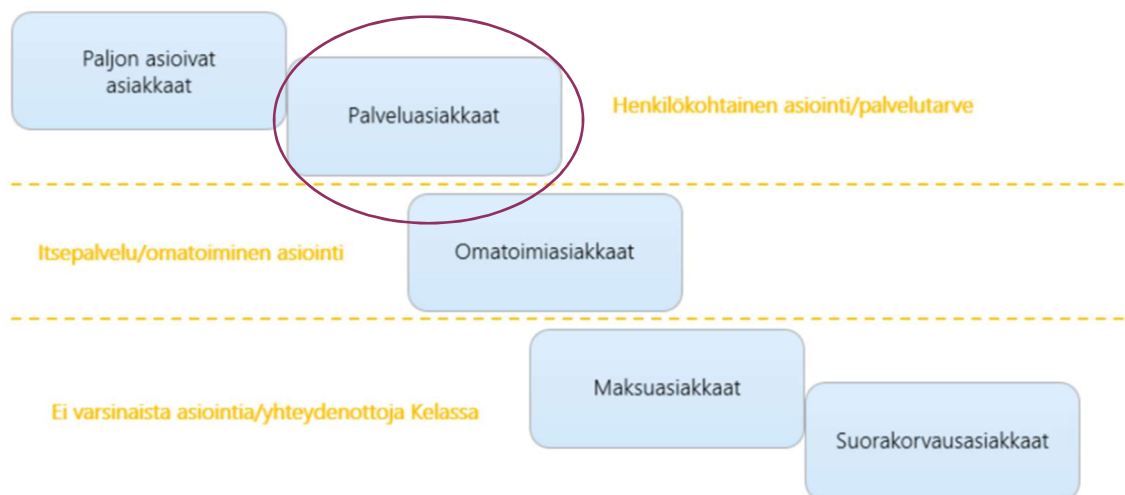
- Tieto, kuinka asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa
- Käsitteet Kelasta sosiaalisessa mediassa
- Instagramin toimintojen käyttäminen ja niiden merkitys käyttäjille
- Kelalaisten kasvojen merkitys käyttäjille
- Kelan sosiaalisessa mediassa jakaman sisällön muoto, jota käyttäjät toivovat
- Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa
- Millaista palvelua asiakkaat toivovat Kelalta sosiaalisessa mediassa

#### 4.2.2 Tavoite, kohdeyleisö, sisältömissio

Aloitimme jo määrittelyvaiheessa hahmottelemaan kohdeyleisöä ja uuden palvelun konseptia ja sen tavoitetta eli sitä, kenelle uudenlaista palvelua sosiaalisessa mediassa kohdistettaisiin. Ajankohtana, jolloin teimme kehittämishanketta, Kelan asiakasryhmittely (kuvio 8) perustui yhteydenottojen määriin ja etuuksien hakemiseen. Selvitimme, millaisia neuvoja kutkin asiakasryhmän asiakkaat Kelasta kysyvät ja kävimme kohta kohdalta läpi, voidaanko niihin

vastata sosiaalisessa mediassa yleisellä tasolla tietoturvallisesti ja asiakkaan tietoja avaamatta. Selvityksessä huomioitiin myös se, että neuvonnan tulee olla mahdollisimman luotettavaa: Kela-asiat ovat sellaisia terveyteen ja toimeentuloon liittyviä kysymyksiä, että liian yleisen tason kysymykset ja niihin annetut vastaukset voivat mennä asiakkaan kohdalla väärin ja aiheuttaa asiakkaalle vaikeita tilanteita.

Kohdeyleisöksi valitsimme palveluasiakkaat, millä viitataan asiakkaisiin, joilla on ollut yhteydenottoja Kelaan tarkastelujaksolla. Palveluasiakkaita enemmän asioivat paljon asioivat asiakkaat ja toisaalta omatoimiasiakkaat ovat sellaisia, joilla on ollut tarkastelujaksolla aktiivisia Kela-asioita, mutta ei lainkaan yhteydenottoja. Omatoimiasiakkaat eivät lähtökohtaisesti ole tarvinneet henkilökohtaista neuvontaa lainkaan. Toisaalta paljon asioivien asiat ovat usein niin monimutkaisia, että niissä neuvojen antaminen sosiaalisessa mediassa on myös hankalaa, jollei mahdotonta.



Kuvio 8: Kelan asiakasryhmittely, joka oli käytössä kehittämishankkeen aikana.

Tavoitteeksi määrittelimme asiakkaiden omatoimisen asioinnin tukemisen, joka on yhteneväinen Kelan strategisten tavoitteiden kanssa. Kohdeyleisö ovat palveluasiakkaat, jotka voisivat asioida itsenäisesti yleisen neuvonnan avulla. Sisältömissioksi muodostui: Neuvoja, ohjausta ja palvelua, joka vähentää asiakkaan epävarmuutta, lisää luottamusta Kelaan ja tukee itsenäistä asioiden hoitamista. (Kuvio 9.)

## Tavoite, kohdeyleisö ja sisältömissio

Tavoite	Kohdeyleisö	Sisältömissio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden omatoimisen asioinnin tukeminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluasiakkaat, jotka voisivat asioida itsenäisesti yleisen neuvonnan avulla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuvoja, ohjausta ja palvelua, joka vähentää asiakkaan epävarmuutta, lisää luottamusta Kelaan ja tukee itsenäistä Kela-asioiden hoitamista.</li> </ul>

Kela|Fpa<sup>®</sup>

## Tavoite, kohdeyleisö ja sisältömissio

Tavoite	Kohdeyleisö	Sisältömissio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden omatoimisen asioinnin tukeminen.</li> </ul>		

Tavoite, kohdeyleisö ja sisältömissio pohjautuvat

- strategiaan
- asiakasymmärykseen
- somekanavien toimintaan ja käyttötapoihin

Kela|Fpa<sup>®</sup>

Kuvio 9: Uuden Instagram-palvelun tavoite, kohdeyleisö ja sisältömissio

### 4.3 Kehitä

Kehitä-vaiheessa muodostimme sosiaalisen median asiakaspalvelun uuden konseptin Instagramiin sekä määrittelimme kohdeyleisön ja sisältömission. Testasimme konseptin prototyyppiä Ohjaamon asiakkailla.

#### 4.3.1 Konseptointi ja prototyypin testaus

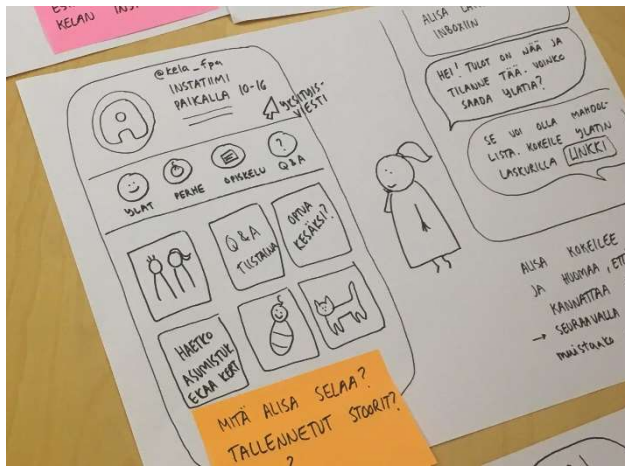
Työpajassa Ohjaamossa halusimme lisätä ymmärrystä nuorten asiakkaiden toiveista ja ajatuksista Instagramissa annettavasta palvelusta ja lisäksi testata Instagramin jo toiminnassa olevaa, mutta vielä tuossa vaiheessa tilin prototyypiversiota.

Piirsimme alkuvaiheessa paperiprototja (kuva 2), mutta Ohjaamon työpajassa testasimme todellista prototyyppiä Instagramissa. Käytännössä prototyyppi eli Kelan uudistunut Instagram-tili oli jonkinlainen betaversio, koska prototyyppi oli jo julkisesti käytössä.

Prototyyppiin oli jo rakennettu erilaisia sisältöjä ja selvitimme työpajaan osallistuneilta, millaisia kokemuksia ne heissä herättivät. Olimme kiinnostuneet esimerkiksi, kuinka video tai valokuvat toimivat neuvonnassa, haluavatko asiakkaat nähdä todellisia Kelan palveluasiantuntijoita kasvoineen tilillä, ovatko nuoret kiinnostuneet näkemään Kelan tilillä huumoria. Tärkeää oli myös selvittää, millaisissa asioissa nuoret voisivat kääntyä tilin puoleen.

Se, että prototyyppinä toimi Kelan virallinen tili saattoi aiheuttaa sen, että nuoret eivät kehdanneet esimerkiksi kohteliaisuussyistä kertoa rehellisiä ajatuksia tilistä. Työpaja oli kuitenkin tunnelmaltaan varsin rento, joten edellä mainittu riski ei ollut kovin suuri. Välttääkseen sen voisi Instagramin prototyypin rakentaa omalle erilliselle prototyypitilille.

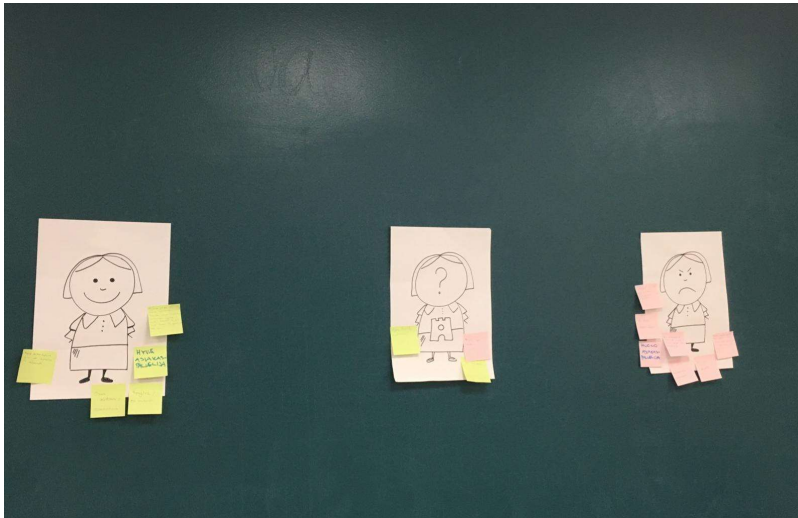
Testauksen ja asiakkaiden tarpeiden lisäksi selvitimme, millaisia mielikuvia Kelaan, Kela-asioiden hoitamiseen ja kelalaiseen liittyy, ja miten näitä mielikuvia voitaisiin vahvistaa tai toisaalta muuttaa Instagramissa annettavassa palvelussa. Työpajassa oli ryhmätyöskentelyä ja yksilötehtäviä, jossa kerättiin mielikuvia, joita Kela-tätiin (tai -setään) voi liittyä, ja millaisia mielikuvia olisi syytä vahvistaa (kuvat 3 ja 4).



Kuva 2: Uuden Instagram-palvelun alkuvaiheen paperiprototyyppi



Kuva 3: Työpajatyöskentelyä Ohjaamossa.



Kuva 4: Tehtävä työpajassa: Mielikuvat Kela-tädistä.



Kuvio 10: Uuden palvelun konsepti.

#### 4.4 Toimita - Kanava toiminnassa ja sen edelleen kehittäminen

Palvelumuotoilun toimita-vaiheessa palvelu viedään käytäntöön. Kelan sosiaalisen median asiakaspalveluun suunnattu palvelukonsepti (kuvio 10) muodostettiin muotoiluprosessissa ja varsinainen uudistettu Instagram-tili avattiin asiakkaille jo prototyypivaiheessa. Tilin muokkaamista jatkettiin kuitenkin alkuvaiheen jälkeen muotoiluprosessin edetessä.

Koska palvelumuotoilussa keskeistä on iteratiivisuus, on kehittämistä jatkettu edelleen palvelun ollessa käytössä. Alusta asti on ollut selvää, että palvelun toiminnan kannalta on tärkeää kerätä lisää tietoa palvelun vaikuttavuudesta, tehdä lisää Kelan sisäistä ja ulkoista yhteistyötä ja varmistaa, että mahdollisimman moni palvelun kohderyhmästä tietäisi palvelun olemassaolosta. Instagramin kautta tavoitetaan asiakkaita, jotka ovat jo tietoisia palvelusta, mutta vähintään yhtä oleellista on tavoittaa niitä henkilöitä, jotka eivät vielä tiedä palvelusta, mutta jotka voisivat hyötyä siitä. Tätä lähdemme selvittämään asiakkailta pikahaastatteluilla esimerkiksi kirjastossa, kunhan yleinen panepidemiatilanne sen mahdollistaa.

Koska kehittämistyössä kehitettiin Kelan Instagram-tiliä, joka on vielä verrattain pieni Instagram-tili, on sen vaikutuksia muuhun Kelan asiakaspalveluun vielä vaikea arvioida. Teetämme osana muuta sosiaalisen median asiakaspalvelua kehittämistä vuosittaisen kyselyn asiakkaille Kelan sosiaalisen median palveluista, ja niiden hyödyllisyydestä. Ensimmäinen kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2019 ja jatkossa kysely toteutetaan vähintään kerran vuodessa.

Ensimmäisen kyselyn perusteella tulokset ovat lupaavia. Kyselyn vastaajamäärä on hyvin pieni, joten varsinaisia johtopäätöksiä ei siitä voi vielä tehdä. Jatkossa eri kyselyiden vastauksien vertailu keskenään antanee parempaa tietoa, kuinka Kela on onnistunut palvelemaan asiakkaitaan sosiaalisessa mediassa.

Asiakkaita osallistetaan eri tavoin Instagramissa säännöllisesti. Tehdyistä sisällöistä seurataan muun muassa peukutuksia (kuvio 11). Niiden perusteella esimerkiksi erilaiset Q&A-sisällöt, joissa asiakkaat saavat kysellä kysymyksiä, joihin palveluasiantuntijat vastaavat tilillä julkisesti, keräävät paljon peukkuja ylöspäin.

Lisäksi keskusteluja analysoidaan jälkikäteisillä otannoilla sisällönanalyysin keinoin.



Kuvio 11: Asiakkaiden palautteita tehdyistä sisällöistä.

#### 4.4.1 Haastattelu palvelumuotoiluprosessin arvioimiseksi

Palvelumuotoilun tulee olla iteratiiviista, eli kehittämistä tulee jatkaa vaiheittain ja kehittämisen fokusta tarpeen tullen tarkentaa matkan varrella. Myös kehittämishankkeen jatkon kannalta on perusteltua arvioida, miten palvelumuotoilu prosessina ja erilaisina menetelminä soveltui kehittämisen tavaksi. Asian selvittämiseksi haastattelin sosiaalisen median vastuukehittäjiä Hanna Pajulaa ja Siiri Kärkkäistä syksyllä 2020 eli vaiheessa, jossa varsinaisesti palvelumuotoiluprosessista oli kulunut jo hyvä tovi. Vastauksissa näkyvät myös omat näkemykseni, koska olen yksi hankkeen kolmesta vastuukehittäjästä.

Palvelumuotoiluprosessin onnistumista selvitettiin palvelumuotoilun periaatteiden pohjalta. Lisäksi haastattelussa selvitettiin, miten tämän kehittämishankkeen perusteella palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat Kelan palveluiden kehittämiseen. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa teemoina olivat palvelumuotoilun periaatteet: käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjuttaminen, näkyväksi tekeminen, holistisuus ja iteratiivisuus (ks. lisää kappale 2.1). Koska haastattelussa tuli ilmi niin oleellisia asioita kehittämistyön kannalta, haastattelun tulokset avataan seuraavassa tarkemmin kuin tuplatimantin muut vaiheet edellä.

Haastattelun perusteella käyttäjäkeskeisyys toteutui hankkeessa paremmin kuin yleensä sosiaalisen median kanavia kehitettäessä. Usein on jo etukäteen määritelty kanavan/tilin tavoitteet ja sisällöt hyvin tarkkaan ja asiakas saa vaikuttaa vain pieneen osaan. Instagramissa sen sijaan lähdettiin selvittämään asiakastarpeita alusta asti. Vaikka sisältöjä muotoillaan

edelleen paljon, olisi tärkeää, että varsinaista Instagram-asiakaspalvelua tekevät palveluasiantuntijat saisivat lisää tietoa palvelumuotoilusta, jotta kehittämisen iteratiivisuus jatkuisi ja asiakaslähtöisyys pysyisi mukana arjen työssä.

Kanavastrategia koettiin tärkeänä toimintaa ohjaavana instrumenttina. Strategia on ohjannut sisältöjä, mutta ei sido liiaksi, eli muutoksiakin on pystytty tekemään joustavasti.

Yhteiskehittäminen nähtiin onnistumisena hankkeessa. Asiakkaat, sidosryhmät ja Kelan sisäiset eri yksiköt osallistuivat alusta asti kehittämiseen. Osallistumisen kautta saatiin myös eri tahot sitoutumaan tekemiseen paremmin kuin jos yksi ainoa taho olisi vastannut kehittämisestä. Onnistumisena nähtiin Kelan sisäinen yhteistyö. Haastateltavat arvioivat, että joskus talon sisäinen osallistaminen saattaa unohtua tilanteessa, joissa sidosryhmien osallistaminen on erityisen tärkeää. Osallistaminen tässä hankkeessa Kelan sisällä tapahtui enimmäkseen vertikaalisesti. Johdon osallistaminen tiiviimmin tekemiseen olisi todennäköisesti edistänyt muutoksen läpivientiä. Myös sidosryhmien osallistamista olisi voinut tehdä vielä enemmän.

Ketjuttamista (esimerkiksi journey mapin muodossa) olisi voitu tehdä enemmän. Toistaiseksi tiedot asiakkaan käyttäytymisestä ja tarpeista ovat varsin pistemäistä. Tätä tulisi tarkastella laajemmin sosiaalisen median palveluiden osalta: Mitkä asiat aiheuttavat kysymyksiä, jotka estävät asiakkaan asian hoitamista itse? Nähtiin, että journey mappeja voi olla houkutus rakentaa omien tietojen ja käsitysten perusteella. Asiakkaiden tarpeiden parempi selvittäminen nähtiin tarpeelliseksi.

Eri sosiaalisen median kanavien tarkastelu laajemmin lisäsi holistisuutta hankkeessa. Myös Kelan eri yksiköiden ja sidosryhmien näkemysten huomioiminen laajensi näkökulmia ja monialaisuutta. Pyrittiin myös alusta asti ymmärtämään Kela-konsteksti. Kaikki Kela-aiheet eivät sovellu sosiaalisessa mediassa hoidettavaksi.

Iteratiivisuus on ollut hankkeessa alusta asti mukana ollut elementti. Iteratiiviselle kehittämiselle tarvitaan kuitenkin aikaa arjessa, koska kehittäminen jää muuten helposti muun arkisen tekemisen jalkoihin. Tekeminen on ollut myös usein keskeneräistä, ja se pitää hyväksyä. Tiimin suhtautuminen kokeilemiseen ja epäonnistumiseen on tärkeä: Kokeillaan rohkeasti. Jos ei onnistu, se ei haittaa vaan on osa prosessia. Epäonnistuminen ei ole ongelma, vaan tulos siinä missä parempikin lopputulos. Asioita ei pitäisi tarkastella vain hyvä-huono-akselilla. Lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että voisi olla tarpeen jatkossa kehittää koko sosiaalisessa mediassa annettavaa asiakaspalvelua, ei ainoastaan yhtä kanavaa kerralla eli iteratiivisesti tarkennetaan myös kehittämisen kohdetta.

Miten palvelumuotoilu sopii Kelan eli julkisten palveluiden kehittämiseen? Usein palvelumuotoilu yhdistetään ensisijaisesti bisneksen kehittämiseen. Mitä lisäarvoa

palvelumuotoilu tuo Kelassa? Vastuukehittäjät näkivät palvelumuotoilun menetelmien soveltuvan hyvin Kelan kehittämistyöhön, vaikka haasteitakin tunnistettiin. Usein palveluprosesseihin liittyy oleellisesti lainsäädäntöä, mikä vähintäänkin haastaa muotoiluprosessia. Asiakasymmärryksen kasvattamiselle on myös tarvetta. Lähtökohta asiakaskeskeisyydestä on niin oleellinen, että palvelumuotoilu ei tarvitse puolustusta. On huomioitava kuitenkin, että muotoilu vaatii työaikaa. Yksittäisten palautteiden sijaan voisi olla hyödyllistä saada esimerkiksi kvartaaleittain kuulla jonkin asiakasryhmän näkemyksiä x-aiheesta. Pitäisi myös rohkeammin luottaa asiakkailta saatuun tietoon, eikä asettaa asiakkaiden ja Kelan näkemyksiä vastakkain. Organisaation rakenteet luovat haasteita palvelumuotoilulle, mutta kukaan ei nähnyt niitä ylitsepääsemättömänä esteenä.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

**”Jee kiitos! Ihan parasta, että Kela on siellä missä nuoretkin. En ois ikinä jaksanu lähteä soittamaan mihinkään asiakaspalveluun ja netistä etsimällä en saannut täysin selvää vastausta.” (Asiakas Kelalle lähettämässään yksityisviestissä)**

Lähtökohta kehittämistyölle oli seuraava: Kelassa oli tunnistettu tarve kehittää sosiaalisessa mediassa annettavaa asiakaspalvelua. Sosiaalisen median kanavat ovat olemassa eli keinovalikoimaan ei juurikaan voi yksittäinen organisaatio vaikuttaa. Jotta Kela voisi antaa mahdollisimman hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista palvelua sosiaalisessa mediassa, oli käännyttävä asiakkaiden puoleen: Millainen sisältö ja palvelu palvelisi asiakkaita parhaiten? Millaisissa asioissa asiakkaat kysyisivät Kela-neuvoja sosiaalisessa mediassa?

Sosiaalisen median palvelun kehittämisen menetelmiksi ja viitekehyykseksi valittiin palvelumuotoilu. Menetelmät tukivat hyvin kehittämistyön tekemistä: Niistä saatiin uutta tietoa ja syvennettiin olemassa olevaa asiakkaista. Palvelumuotoilullista lähestymistä, asiakaslähtöistä kehittämistä ja palvelumuotoiluosaamista halutaan tällä hetkellä vahvistaa ja edistää niin Kelassa kuin julkishallinnossa laajemminkin.

Sosiaalisen median kehittämishankkeen tavoitteena oli muotoilla uusi tapa palvella Kelan asiakkaita sosiaalisessa mediassa. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka palvelumuotoilun menetelmät soveltuivat uuden palvelun kehittämiseen Kelassa. Tavoitteena oli myös lisätä ymmärrystä, miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat julkisten palveluiden kehittämiseen.

Asiakailta ja sidosryhmiltä ja muilta organisaatioilta saadun palautteen ja omien arviointien perusteella on selvää, että Kela onnistui luomaan sellaisen uuden sosiaalisen median palvelun, jolle on kysyntää. Uusi palvelu auttaa asiakkaita tilanteissa, joissa Kela-neuvoja pystytään antamaan yleisellä tasolla. Palveluissa ja erityisesti sosiaalisen median virrassa on tärkeää *ilahduttaminen*, missä on myös onnistuttu, mistä yhtenä esimerkkinä voi lukea tämän kappaleen alussa olevan asiakkaan sitaatin.

Kehittämisestä vastasivat asiakkuuspalveluiden vastuukehittäjät ja viestinnän vastuuasiantuntija. He työskentelivät kolmen henkilön tiiminä, suunnittelivat, toteuttivat ja fasilitoivat muotoiluprosessia.

Muotoiluprosessi aloitettiin tutki-vaiheesta, jossa lähdettiin syventämään asiakasymmärrystä, sosiaalisen median mahdollisuuksia ja rajoitteita ja sitä, millaista palvelua asiakkaat tarvitsevat sosiaalisessa mediassa. Kehittämishankkeessa haastateltiin Kelan asiakkaita, havainnoitiin sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa Kelan asiakaspalvelua, tehtiin kyselyitä sosiaalisen median käyttäjille ja selvitettiin asiakkaiden tarpeita Kelassa olemassa olevan tilastotiedon perusteella.

Määritä-vaiheessa analysoitiin edellisessä vaiheessa kerättyä tietoa, ja lähdettiin hahmottelemaan palvelun suuntaviivoja kanavastrategian, sisältömission ja kohderyhmän muodossa. Palvelusta tehtiin paperiprotoja ja kanavan prototyyppiä alettiin rakentaa Instagramiin.

Kehitä-vaiheessa palattiin asiakkaiden pariin työpajassa, jossa ideoitiin ja testattiin prototyyppiä. Työpajasta saatujen tietojen perusteella muokattiin palvelua. Työpajasta saatiin runsaasti tärkeää tietoa asiakkaiden tarpeista. Työpajatyöskentelyä haastoi osallistujien huono suomenkielentaito, mitä emme olleet huomioinut riittävästi työpajan valmistelussa.

Toimita-vaiheessa uusi palvelu lanseerattiin virallisesti. Kehittäminen jatkui vastuukehittäjien arviointihaastattelun muodossa. Lisäksi asiakkaita osallistetaan Instagramissa ja heiltä kerätään tietoa, jota hyödynnetään jatkokehittämisessä. Kehitä-vaiheeseen liittyy myös asiakaskysely, joka tehtiin noin puoli vuotta uuden palvelun lanseeraamisen jälkeen. Kysely koski myös muita sosiaalisen median palveluita kuin Instagramia.

Työskentely eteni varsin johdonmukaisesti tuplatimanttiprosessin mukaisesti ja työskentelyssä toteutuivat palvelumuotoilun periaatteet käyttäjakeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjuttaminen, näkyväksi tekeminen, holistisuus, iteratiivisuus ja yhteys todellisuuteen: Asiakkaita osallistettiin, työvaiheissa käytettiin apuna erilaisia visualisointeja ja kehittämistä tehtiin laajalla kokoonpanolla myös Kelan organisaation sisällä.

Asiakasymmärrystä olisi voitu kerätä vieläkin enemmän. Tätä oli tarkoitus tehdä haastatteluiden avulla alkuvuodesta 2020 kirjasto Oodissa, mutta koronan aiheuttaman poikkeustilan vuoksi tilaisuus jouduttiin perumaan. Syvemmän asiakasymmärryksen perusteella voitaisiin muodostaa palvelupolku, joka auttaisi palvelun tai yleisemmin sosiaalisen median palvelujen kehittämistä entistä kokonaisvaltaisemmin.

Tässä kehittämishankkeessa mahdollisuudet palvelumuotoilun käytännön tekemiselle oli hyvät: Vastuukehittäjät tunsivat palvelumuotoilun menetelmiä ja olivat motivoituneet oppimaan niitä lisää. Lisäksi muotoiluprosessille annettiin sen vaatimaa resurssia eli kehittäjillä oli mahdollista käyttää aikaa eri menetelmien valmisteluun ja käyttämiseen. Myös Todennäköisesti kriittisin piste oli alkuvaihe, jolloin Kelassa oli jo vahvana näkemyksiä siitä, miten Kelan pitäisi uudistaa sosiaalisen median palveluita. Palvelumuotoilun kontekstissa tuolloin olisi sivuutettu isolta osin tutki-vaihe ja lähdetty suoraan toteuttamaan. Tuossakin vaiheessa vastuukehittäjillä oli jo paljon tietoa aiheesta, mutta syvempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista tarvittiin.

Kehittämishankkeessa ei muodostettu asiakaspolkua eikä persoonia, jotka olisivat voineet tuoda lisää ymmärrystä palvelun kehittämiseen. Vastuukehittäjät olivat haastattelussa varsin yksimielisiä, että niistä olisi hyötyä ja niitä varten tarvitsee kerätä lisää syvällisempää tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä.

Kehittämiseen osallistettiin verrattain laajasti eri tahoja Kelassa, mikä oli selkeää onnistuminen hankkeessa ja mikä on myös oleellista palvelumuotoilussa. Mukaan otettiin laajasti palveluasiantuntijoita, kehittäjiä ja myös etuuspuolen osajia. Säännöllisesti, pitkin prosessia käytiin keskustelua myös asiakkuuksien ja viestinnän johdon kanssa suunnitelmista ja tarpeista. Johdon osallistaminen työpajatyöskentelyyn olisi todennäköisesti tuonut lisäarvoa: Johdon tarpeiden ja toiveiden kerääminen olisi tuolloin ollut selkeämmin läpinäkyvää ja toisaalta johtoa voitaisiin sitouttaa heitä enemmän osallistamalla.

Kehittämishankkeen tulosten perusteella voi todeta, palvelumuotoilumenetelmien soveltuvan hyvin Kelan sosiaalisessa mediassa annettavan asiakaspalvelun kehittämiseen. Muotoilun keinoin muotoiltiin uudenlainen julkisen sektorin palvelu sosiaalisen median kentälle, joka on vastannut useiden asiakkaiden tarpeisiin ja helpottanut monen erityisesti nuoren Kelan asiakkaan Kela-asioiden hoitamista. Lisäksi kanava on lisännyt niin sanotun ruohonjuuritason yhteistyötä Kelan kumppaneiden kanssa, jotka ovat jakaneet Kelan tekemiä

asiakaspalveluvinkkejä omilla Instagram-tileillään. Hankkeen perusteella voidaan myös todeta, että palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat myös muihin Kelan palveluiden kehittämiseen. Toteutuakseen ne vaativat osaamista ja joiltain osin totutusta poikkeavia työskentelytapoja.

## 5.1 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tuloksia voivat hyödyntää muut julkiset organisaatiot ja myös (erityisesti isot) yritykset, jotka haluavat kehittää yhtäältä palvelumuotoiluosaamistaan ja toisaalta heidän sosiaalisen median palveluitaan. Kehittämishankkeen tuloksena kuvattu palvelumuotoiluprosessi toimii hyvänä ohjenuorana asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Oleellista tuloksissa on myös, kuinka tärkeää eri yksikköjen rajat ylittävä kehittäminen on isossa organisaatiossa, jotta organisaatiossa oleva, laaja-alainen osaaminen saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Sosiaalisen median osalta oleellista on että kehittämiseen osallistuu aktiivisesti viestinnän lisäksi myös asiakaspalvelun asiantuntijat ja käytännön asiakaspalvelutyötä tekevät.

Eettisesti ja tietoturvan kannalta tarkasteltuna kehittämishanke oli onnistunut. Tietoturva oli helppo toteuttaa sosiaalisen median alustana rajatessa jo tietyt aiheet hankkeen ulkopuolelle. Kelan asiakastiedon hyödyntäminen on tarkasti säädeltyä ja tietoturva on Kelan ydintoiminnan vuoksi hyvin korkea, joten asiakkaiden tietoturvaa ei vaarannettu työssä. Lisäksi osallistujat haastatteluihin ja työpajoihin saatiin osallistettua heidän omaan motivaation perustuen. Osallistaminen ylipäättänsä julkisen palvelun eli yhteiskunnan yhteisen palvelun kehittämiseen on eettisesti kannatettavaa ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaista.

### **Palvelumuotoilu**

Selvää on, että asiakaslähtöinen kehittäminen ja palvelumuotoilu ovat sellainen viitekehys, jossa julkisia palveluita kehitetään jatkossa yhä enemmän. Tarvetta organisaatioiden, markkinoiden, kansalaisten ja palveluekosysteemien välisille avoimille, luottamukseen perustuville keskusteluille on maailmassa, joka muuttuu jatkuvasti kompleksisemmäksi.

Palveluja on jo vuosia muotoiltu julkisella sektorilla onnistuneesti, mutta muotoiluajattelun lisäämistä ja muotoilukyvykkyyden kasvattamista tarvitaan edelleen. Kehittämishankkeen ja tutkimustiedon perusteella muotoiluajattelu haastaa totuttuja toimintatapoja ja organisaatioita, jotka ovat tottuneet toimimaan siilomaisesti tai erityisen suljetussa ympäristössä. Julkinen sektori, jonka toiminta on tarkoin säädeltyä, haastaa myös muotoilua ja muotoilijoita. Miten toteuttaa luova muotoiluprosessi, kun lainsäädäntö voi viime kädessä

estää useiden asiakkaille, organisaatioille ja sen työntekijöille parhaat ratkaisut? Muotoilijoiden tulisi esittää aktiivisesti ratkaisuehdotuksia tähän ongelmaan, johon monet muotoiluprosessit voivat jäädä jumiin.

Kehittämishankkeen toteuttaminen palvelumuotoilun keinoin sopii hyvin yhteen Kelan strategisten tavoitteiden kanssa, joiden mukaan asiakaskokemusta halutaan kehittää paremman asiakasymmärryksen kautta. Kehittämishankkeen toteuttaminen muotoilumenetelmillä käy yksiin myös koko julkista hallintoa ohjaavan uudistamisstrategian ja sen toimintalinjausten kanssa, joissa palvelumuotoilukyvykkyyden lisääminen nähdään yhtenä käytännön toimenpiteenä. Kehittämishanke vei merkittävästi siihen osallistuneiden, erityisesti vastuukehittäjien, palvelumuotoiluosaamista eteenpäin, mikä osaltaan vahvistaa myös organisaation osaamista. Palvelua kehitettiin asiakaslähtöisesti, ymmärrystä asiakkaiden tarpeista lisättiin ja tekemisen myötä useiden Kelan asiantuntijoiden ymmärrys asiakaslähtöisestä ja palvelumuotoilusta lisääntyi.

Kelan asiakkaina potentiaalisesti kaikki Suomessa asuvat henkilöt ja suomalaiset, mikä voi olla runsauden pulassaan haaste, kun lähdetään osallistamaan asiakkaita. Tässä tapauksessa asiakkaiden osallistamista helpotti se, että sosiaalisen median ja Instagramin käyttäjätietojen perusteella pystyimme rajaamaan kohderyhmän ja lähteä tavoittelemaan Ohjaamon kautta nuoria, joilla suurella todennäköisyydellä on myös Kela-asioista kokemusta. Haastavampaa osallistaminen ja ylipäättänsä kansalaisten kontaktointi on silloin kun ainoa vaatimus henkilöille on asiointi Kelan kanssa. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä haastateltavia tai työpajaan osallistujia on melko turha hakea Kelan palvelupisteellä: Valtaosa Kelan asiakkaista ei asioi enää paikan päällä palvelupisteellä.

Palvelumuotoilukyvykkyyydestä on keskusteltu jo pitkään julkisten palveluiden muotoilun kohdalla. Organisaatioiden, organisaatiokulttuureiden ja asiakkaiden kokemien haasteiden ollessa erilaisia, ei yhtä ainutta julkisille palveluille sopivaa tapaa kehittää palvelumuotoilutekemistä ja -osaamista ole perusteltua löytää. Kuitenkin varmasti monet organisaatiot ja kansalaiset hyötyisivät, jos toimiviksi todettuja ratkaisuja hyödynnettäisiin enemmän organisaatioiden yli.

Meronin ja Sangiorgin esittämät näkökulmat muotoiluun voisivat toimia hyvinä suuntaviivoina tilanteessa, jossa organisaatiossa on yksittäisiä palvelumuotoilijoita tai muotoilun osaajia, ja joilta odotetaan palvelumuotoiluosaamisen hyödyntämistä organisaatiossa, joissa palvelumuotoilukyvykkyys ei ole vielä korkea. Koska organisaation rakenteet ja tavat voivat haastaa muotoilutekemistä, eri näkökulmat muotoiluun voisivat auttaa muotoilijaa löytämään parhaimmat tavat ja käytännön sovellukset toimia ympäristössä, joka ei ole vielä ihanteellisin palvelumuotoilutekemisen näkökulmasta.

Jotta kehittäminen jatkuu asiakaskeskeisesti myös siinä vaiheessa, kun palvelu on jo toiminnassa, tulee kehittämiselle ja muotoilumenetelmien käytölle varata aikaa. Kehittämishankkeessa asiakaskyselyiden, Instagramin analytiikalle ja uusien osallistavien menetelmien käytön suunnittelulle tulee varata aikaa ja resurssia. Oleellista on myös se, että palvelua toimeenpanevat henkilöt, tässä tapauksessa palveluasiantuntijat ovat tietoisia palvelumuotoilun periaatteista, jotta niitä on mahdollista toteuttaa arjessa ja jotta ne eivät unohdu arkisen neuvontatyön ja sisältöjen suunnittelun ja tuottamisen alle.

Kehittämishanke nosti esiin myös substanssiosaajien ja -osaamisen suhteen palvelumuotoiluun ja muotoiltavaan palveluun. Kehittämishankkeessa kaikki muotoiluprosessia vetäneet ja fasilitoineet henkilöt kehittävät työhönsä sosiaalisen median palveluita. Usein liian läheinen suhde kehitettävään palveluun/prosessiin/aiheeseen voi hankaloittaa näkemästä kokonaisuutta. Se, että fasilitoijilla on näkemys, miten aihetta tulisi kehittää, voi myös johtaa siihen, että fasilitoijat ohjaavat muotoiluprosessia haluamaansa suuntaan ja jättävät mahdollisesti asiakasnäkökulman oleellisilta osin huomioimatta lopputuloksessa. Tämän vaikutuksen minimoimiseksi fasilitoijien tulee olla tietoisia asiasta, jotta esimerkiksi asiakkailta saatavat näkemykset huomioidaan rehellisesti muotoiluprosessissa.

Kun muotoilua tekevät aiheen hyvin tuntevat synnyttää eittämättä myös etuja verrattuna organisaation ulkopuolelta palkattuun palvelumuotoilijaan. Kun ulkopuolinen palvelumuotoilija lähtee selvittämään alkutilannetta, hänellä menee todennäköisesti huomattavasti kauemmin aikaa päästä kokonaisuudesta ja erilaisista organisaation vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteista perille. Sen sijaan substanssiosaajat tietävät jo ennestään paljon asiakkaista, palvelun tuottajista ja työhön ja organisaatioon liittyvistä kysymyksistä, mikä on suuressa Kelan kokoisessa organisaatiossa iso etu. Myös sen, ketkä ja mitkä tahot muotoiluprosessiin olisi syytä ottaa mukaan, tietää tai saa selville talon sisäinen muotoilija todennäköisesti huomattavasti nopeammin kuin ulkopuolinen konsultti.

Se, että muotoilua tekee niin sanotut substanssiasiantuntijat, aiheuttaa toki myös haasteita, jotka tulee ratkaista, jos muotoilua ja muotoilukyvykkyyttä halutaan edistää: Miten varmistaa muotoiluosaaminen? Miten varmistaa, että substanssiasiantuntijat jättävät sivuun omat, mahdollisesti vahvatkin ennakkokäsitykset, jotka eivät välttämättä perustu asiakaskokemukseen vaan esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai vanhoihin työntekoa ohjaaviin tavoitteisiin? Kyseisessä kehittämishankkeessa substanssiasiantuntijoilla eli vastuukehittäjillä oli korkea henkilökohtainen motivaatio kehittää omaa palvelumuotoiluosaamistaan ja kehittää Kelan palveluita asiakaslähtöisesti. Lisäksi kaikilla kehittäjillä oli oman esimiehensä tuki palvelumuotoilutekemiselle, mikä oli edellytys kehittämishankkeen onnistumiselle. Osaamista tuskin voi kuitenkaan kategorisesti jättää yksittäisten muotoilijoiden/kehittäjien motivaation tai yksittäisten esimiesten myötämielisyyden varaan.

Käytännössä sama tilanne on vastassa monessa muussakin organisaatiossa, jossa palvelumuotoilulle on tarvetta: Organisaation suunnittelijoiden ja kehittäjien, jotka ovat tottuneet suunnittelemaan palveluja/prosesseja tietyllä tavalla, tulisi jatkossa omaksua yhä enemmän palvelumuotoiluosaamista. Organisaation tulee kannustaa palvelumuotoilutekemiseen ja osaamisen vahvistamiseen, mikäli palveluita halutaan kehittää muotoilun menetelmin. Johdolle ja esimiehille tulee avata tarkemmin, mitä palvelumuotoilu käytännössä on, jotta he myös voivat tehdä päätöksiä sen soveltamiseen liittyen. Resurssia muotoilun tekemiseen voi olla hankala luvata, jos ei tiedä, mistä siinä on kyse.

Palvelumuotoilun käytännön tekemistä voi haastaa myös organisaation rakenteet. Myös organisaation käytännöt voivat toimia esteenä. Johto voi esimerkiksi ”tilata” työntekijöiltään jonkin varsin valmiin tuotoksen, eikä tällöin välttämättä jää tilaa asiakaslähtöiselle ja luovalle prosessille. Myös iteratiivisuus voi olla varsin nopeitempoista, kun jotain ymmärretään esimerkiksi käyttäjien tarpeista lisää muotoiluprosessin aikana, eikä tällöin hyväksyntää uudelle suunnalle ole mahdollista odottaa esimerkiksi seuraavalta johtoryhmäkokoukselta.

Kehittämishanketta koordinoitiin kahden eri yksikön, Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön ja Viestintäyksikön yhteistyönä ja hanke onnistui hyvin. Selvä myös on, että se että kehittämiseen ja muotoiluprosessiin osallistui alusta asti laaja joukko Kelan eri tahoja, tuotti paremman ja toimivamman palvelukonseptin kuin jos suunnittelun olisi tehnyt yksin viestinnän asiantuntija tai yksin asiakkuuksien kehittäjät.

Kuitenkin on huomattavaa, että onnistuminen riippui isolta osin kahden hanketta koordinoineen molemminpuolisesta luottamuksesta ja heti alusta asti havaitusta yhteisestä tavoitteesta. Miten olisi tilanteessa, jossa samanlaista yhteisymmärrystä ei synny? Miten projekti aloitetaan silloin? Kuka muotoilusta vastaa?

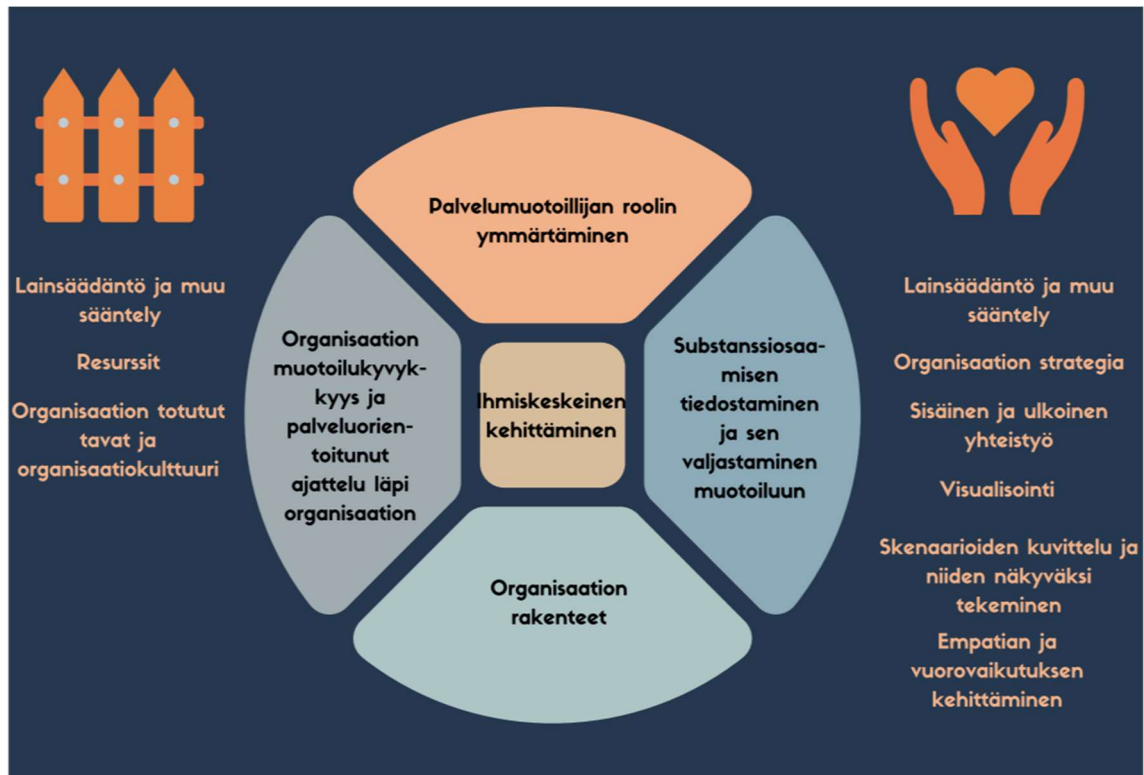
Kelan palveluita ja julkisia palveluita ja niiden kehittämistä voi tarkastella Joinerin ja Luschin tuote- ja palveluorientoituneiden logiikkojen perusteella. Myös sosiaalisen median kehittämisessä kyseiset logiikat toimivat hyvänä ajatusrakenteena. Kehittämisen kannalta olisi todennäköisesti järkevää nähdä myös Kelan maksamat etuudet palveluina. Tällöin niitä voitaisiin kehittää monilta osin samoin lähtökohdin kuin palveluita. Toisaalta Kelan etuustuotantoa voi verrata myös fyysisiin tuotteisiin: Asiakas haluaa lähtökohtaisesti saada oikean tuotteen, eli oikean summan rahaa eli oikean etuuden tililleen oikeana ajankohtana. Kuitenkin selvää on, että asiakkaan prosessiin mahdollisesta tiedon etsimisestä oikean etuuden hakemiseen ja etuuden maksuun liittyy monia eri vaiheita ja Kelan ja yhteistyökumppanien välisiä ja niiden sisäisiä prosesseja.

Kuviossa 12 on kuvattu elementit, jotka kehittämishankkeen ja taustateorioiden perusteella palvelumuotoilussa tulee huomioida, kun muotoillaan palveluja Kelan kaltaisessa julkisen

sektorin organisaatiossa. Kaiken keskellä on ihmiskeskeinen kehittäminen, jonka tulee olla tavoite ja toisaalta lähtöpiste, josta kaikki kehittäminen lähtee. Ihmisellä viitataan työntekijään, asiakkaaseen, käyttäjään tai sidosryhmän edustajaan. Ratkaisuisissa ja prosesseissa tulee huomioida ihmiset, jotka siihen osallistuvat tai vaikuttavat suoraan tai välillisesti. Palvelumuotoilijan tai muotoilun roolin hahmottaminen ja ymmärtäminen edistävät muotoilua, kuten myös koko organisaation muotoilukyvykkyys ja se, että organisaatiossa hyväksytään laajasti palveluorientoitunut logiikka tuoteorientoituneen logiikan sijaan. Myös organisaation rakenteiden tulee olla muotoilua tukevia. Kehittämistä pitää pystyä tekemään joustavasti tulosityksikkörajojenkin yli. Oleellista organisaatiossa on myös ymmärtää substanssikehittäjien osaaminen ja miten se voidaan parhaiten valjastaa muotoiluun. Vaaditaan uudenlaista ajattelutapaa ja mahdollisesti kokonaan uusia työskentelytapoja.

Palvelumuotoilua haastaa lainsäädäntö ja muu sääntely, niukat resurssit ja organisaation totut tavat ja menetellyt. Toimintatavoista ja/tai rakenteista voi seurata se, että johto tai muu taho tilaa valmiiksi jonkun palvelun. Tärkeää olisi kääntää ajattelutapa toisin: organisaation ei pidä etukäteen määritellä tiukasti, millaiset palvelut ja prosessit se aikoo kehittää vaan kehittäminen tulee tehdä asiakaslähtöisesti yhdessä sidosryhmien kanssa.

Toisaalta lainsäädäntö ja muu sääntely ja ohjeistus antavat myös mandaatin palvelumuotoilulle. Kehittämishankkeen ja taustateorioiden perusteella erityisesti organisaation strategiset tavoitteet, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö, visualisointi, skenaarioiden kuvittelu ja niiden näkyväksi tekeminen ja empatian ja vuorovaikutuksen kehittäminen ovat puolestaan sellaisia asioita, jotka mahdollistavat palvelumuotoilun paremman hyödyntämisen Kelan kaltaisessa organisaatiossa.



Kuvio 12: Palvelumuotoilun onnistumiseen vaikuttavat keskeiset elementit Kelassa.

### Sosiaalisessa mediassa annettavan asiakaspalvelun kehittäminen

Työstä saadut tulokset palvelevat organisaatioita, joilla on tarve lähteä kehittämään heidän sosiaalisen median palveluita. Saadut kokemukset auttavat niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioita. Kehittämistyössä tulee myös hyvin ilmi asiat, jotka kannattaa huomioida, kun sosiaalisen median palveluita kehitetään suuressa organisaatiossa alalla, joka on laeilla ja säädöksillä tiukkaan säädelty.

Kelalla (ml. vastuukehittäjillä) oli jo entuudestaan paljon tietoa yhtäältä asiakkaiden tarpeista ja toisaalta sosiaalisesta mediasta laajemmin. Erityisesti tilanteessa, jossa ymmärrystä ei ole, kannattaa sosiaalisen median palveluiden kehittämistä lähestyä palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Myös silloin kun kuvitellaan, että tiedetään, mitä asiakkaat haluavat ja toivovat, lienee perusteltua lähteä syventämään asiakasymmärrystä. Asiakkaiden toiveet selviävät, ei pelkästään kysymällä tiettyjä spesifejä kysymyksiä, vaan myös keskustelemalla heidän kanssaan avoimesti. Kysyjä saa helposti vain niitä vastauksia, joita hän osaa kysyä.

Sosiaalisen median kohdalla tilanteessa, jossa Kelalla on useita eri tilejä ja kanavia käytössä, voisi olla perusteltua ja hyödyllistä muotoilla laajemmin sosiaalisen median palveluita.

Käytännön syistä tässä kehittämishankkeessa muotoilu kohdistui lähinnä ainoastaan Instagramiin, vaikka kehittämisideoita ja -tarpeita syntyi samalla myös muihin kanaviin liittyen. Jotta voitaisiin muotoilla laajempaa kokonaisuutta, vaatisi se vielä laajempaa yhteistyötä Kelan sisällä. Jonkinlaisen haasteen tähän tuo siilomaisuus: Sosiaalisen median palveluita kehitetään kahden tulosityksikön yhteistyönä, jolloin toimeksiantojen johtaminen on haastavampaa.

Selvää on, että ymmärrystä asiakkaiden kokemuksista, ajatuksista, toiveista ja tarpeista tulee edelleen lisätä. Siihen ei riitä yksinään Instagramissa tehtävät kyselyt vaan tietoa tulee kaivaa syvemmältä: asiakkailta ja esimerkiksi sidosryhmiltä, jotka ratkovat asiakkaiden Kelaan liittyviä kysymyksiä. Asiakaskokemuksen parempi ymmärtäminen auttaa ei yksin sosiaalisen median vaan Kelan kaikkien palveluiden kehittämistä.

Lienee perusteltua kysyä, onko sosiaalisen median varsin tiukkaan etukäteen määritellyssä kontekstissa tarpeen käyttää palvelumuotoilullisia, varsin työläitä menetelmiä kun ei lopullisen palvelun muotoon voi kuitenkaan aivan täysin vaikuttaa, koska sosiaalisen median kanava asettaa tietyt reunaehdot?

Kehittämistyön perusteella on selvää, että palvelumuotoilun menetelmät toivat lisäarvoa kehittämiseen. Vaikka sosiaalinen media on tietty valmiiksi annettu rakennelma, voi *sisältöä* muotoilla huomattavasti. Miten ja missä muodossa asiakkaita neuvotaan, millaiset aiheet, millä tavoin toteutetut sisällöt puhuttelevat seuraajia. Millaista äänensävyä kanavalla kannattaa käyttää, niin että kanavan tavoitteisiin päästään? Sosiaalisessa mediassa (jatkuva) palautteen kerääminen on tehty varsin helpoksi, joten kehittämistä voidaan tehdä kanavan ollessa jo käytössä. Uutta palvelukonseptia muodostettaessa oli kuitenkin erittäin tärkeää saada joitain suuntaviivoja muotoiltua heti alussa yhdessä käyttäjien ja asiakkaiden kanssa, jotta saadaan parempaa ymmärrystä siitä, mitä kanavan toiminnalla kannattaa edes tavoitella.

Palveluasiantuntijoiden mukanaolo kehittämisessä oli selkeä onnistuminen hankkeessa. Se, että mukana oli alusta asti ne, jotka ovat päivittäisessä työssään suurimmassa kontaktissa asiakkaisiin, oli ehdoton vahvuus.

\*\*\*

Kehittämishanke oli varsin onnistunut ja sen myötä onnituttiin luomaan Kelalle täysin uudistunut palvelu Instagramiin, joka on kerännyt paljon kiitosta Kelan asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Kehittämishankkeesta kertyi kaikille mukana olleille ja sitä kautta organisaatiolle runsaasti ymmärrystä asiakkaiden osallistamisesta ja palvelumuotoilun hyödyistä.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Helsinki: Tammi.

Kortesuo, K. Patjas, L-M. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Inforin ajankohtainen kirjasarja ammattilaisille. Infor.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Meroni, A. Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Design for social responsibility series. Farnham: Gover Publishing Limited.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mänttari, A. 2014. Pääkaupunkiseudulla muotoilu ohjaa julkisten palvelujen kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus, 108–115.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Lawrence A., Hormess, M., Schneider J. 2018. This is Service Design Doing. 2. painos. Sebastopol: O`Reilly Media.

Tuulaniemi, J, 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Winhall, J. Designing the next generation of public services. Teoksessa Meroni, A., Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Design for social responsibility series. Farnham: Gover Publishing Limited.

### Sähköiset

Design Council. 2020. Viitattu 10.10.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Final Report TEMWISIT Project. Publications of the Ministry of Employment and the Economy. MEE reports 26/2016 Viitattu 21.1.2021. [untitled \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi)

Gov.uk. What is content design. Viitattu 17.10.2020. <https://www.gov.uk/guidance/content-design/what-is-content-design>

Joiner, K. A., Lusch, R F. 2016. Evolving to a new service-dominant logic for health care. Innovation and Entrepreneurship in Health 2016:3. DovePress. Viitattu 5.12.2020. [https://www.researchgate.net/publication/292673279\\_Evolving\\_to\\_a\\_new\\_service-dominant\\_logic\\_for\\_health\\_care](https://www.researchgate.net/publication/292673279_Evolving_to_a_new_service-dominant_logic_for_health_care)

Kantola, K. 2019. Design Capability in Migri. Revealing challenges and opportunities for the development. Master's thesis. Aalto University School of Arts, Design and Architecture Department of Design Collaborative and Industrial Design.

Kela (2020) Hallintolain soveltaminen ja asiointi toisen puolesta Kelassa. Viitattu 22.10.2020. <https://www.kela.fi/documents/10192/3722878/Hallintolain%20soveltaminen%20ja%20asiointi%20toisen%20puolesta%20Kelassa.pdf>

Kela lyhyesti. Viitattu 10.10.2020. <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>

Kela strategia. Viitattu 10.10.2020. <https://www.kela.fi/strategia>

Kela tulosityksiköt. Viitattu 6.12.2020. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Alma Talent.

KvaliMOTV. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Viitattu 11.12.2020. [KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys \(tuni.fi\)](https://www.kvalimotv.fi/aineisto-ja-teorialahtoisuus)

KvaliMOTV. Tapaustutkimus. Viitattu 16.12.2020. [KvaliMOTV - 5.5 Tapaustutkimus \(tuni.fi\)](https://www.kvalimotv.fi/5.5-tapaustutkimus)

Pönkä, H. 2020. Sosiaalisen median tilastot ja käyttö Suomessa: somekatsaus 02/2020. Viitattu 5.11.2020. <https://www.innowise.fi/fi/sosiaalisen-median-tilastot-suomessa-somekatsaus-022020/>

Rintamäki, T. Tuotantolähtöisestä palvelulähtöiseen toimintalogiikkaan. Teoksessa Rintamäki, T., Tienhaara, P. (toim) 2014. Palveluajattelun murros. Näkymiä uudistuvaan palveluun. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 5.11.2020. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun\\_murros\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sauri, P. 2019 Julkishallinto ja sosiaalinen media 2020. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 115. E-kirja. Helsinki: Otava. Viitattu 8.10.2020. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/11/polemia-115.pdf>

Service Desing Network 2016. Service Design Impact Report: Public Sector. Viitattu 18.11.2020. [https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report\\_public-sector.pdf](https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf)

Shostack, G. L. 1982. How to design a Service. European Journal of Marketing 16(1): 49-63. Viitattu 15.12.2020. [How to Design a Service \(servicedesignmaster.com\)](https://www.servicedesignmaster.com/how-to-design-a-service)

Tilastokeskus. 2019a. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. WhatsApp suosituin - some on suomalaisten arkea iän mukaan vaihdellen. Viitattu. 5.11.2020. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/whatsapp-suosituin-some-on-suomalaisten-arkea-ian-mukaan-vaihdellen/>

Tilastokeskus. 2019b. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Liitetaulukko 21. Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys ja uses 2019, %-osuus väestöstä. Viitattu 5.11.2020. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019\\_2019-11-07\\_tau\\_021\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tau_021_fi.html)

Valtiovaraministeriö. 2020. Julkisen hallinnon strategia. Viitattu 5.12.2020. <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/toimintalinjaukset/>

Viestinmuoto. 2019. Viestinnän ja markkinoinnin palvelumuotoilijat kaksi vuotta! Viitattu 12.12.2020. [viestinnän palvelumuotoilu - Viestinmuoto.](https://www.viestinmuoto.fi/viestinnan-palvelumuotoilu)

Julkaisemattomat

Kela 2020. Sisäinen viestintämateriaali.

## Kuviot

Kuvio 1: Tuplatimantti .....	15
Kuvio 2: Muotoilua palveluille .....	21
Kuvio 3: Kelan organisaatiokaavio.....	27
Kuvio 4: Kehittämistyön eteneminen tuplatimantin mukaisesti kuvattuna.....	31
Kuvio 5: Kelaan tulevien yhteydenottojen syyt.....	33
Kuvio 6: Facebook-kysely Kelan somepalveluihin liittyen.....	34
Kuvio 7: Samankaltaisuuskaavio määritä-vaiheessa.....	39
Kuvio 8: Kelan asiakasryhmittely.....	40
Kuvio 9: Uuden Instagram-palvelun tavoite, kohdeyleisö ja sisältömissio.....	41
Kuvio 10: Uuden palvelun konsepti.....	44
Kuvio 11: Asiakkaiden palautteita tehdyistä sisällöistä.....	46
Kuvio 12: Palvelumuotoilun onnistumiseen vaikuttavat keskeiset elementit Kelassa.....	56

## Taulukot

Taulukko 1: Tuoteorientoituneen ja palveluorientoituneen logiikkojen eroavaisuuksia.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**18

## Kuvat

Kuva 1: Palveluasiantuntijoiden havainnointitilanne.....	37
Kuva 2: Uuden Instagram-palvelun alkuvaiheen paperiprototyyppi.....	43
Kuva 3: Työpajatyöskentelyä Ohjaamossa.....	43
Kuva 4: Tehtävä työpajassa: Mielikuvat Kela-tädistä.....	44

## Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake Ohjaamo .....	63
Liite 2: Palveluasiantuntijoiden havainnointilomake .....	66

## Liite 1: Haastattelulomake Ohjaamo

## 1. Taustakysymykset:

Ikä?

Sukupuoli?

Elämäntilanne (Opiskelija, työtön, työssä, sairauslomalla, vanhempainvapaalla tai jokin muu mikä?)

Oletko asioinut Kelan kanssa vuoden aikana tai koskaan? Jos olet, miten? (esim. Verkkopalvelu (asiointipalvelu) somessa (kysy kelasta, fb), palvelupiste, puhelin, asiointipiste, ohjaamossa, pop up, etäpalvelu, chat botti, Muu?)

## 2. Mitä ajatuksia sana Kelassa sinussa herättää? (Ympyröi numero, joka kuvaa ajatuksiasi parhaiten)

Kylmä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lämmin
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

Hankala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Avulias
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

Asiakasta vastaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asiakkaan
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

puolella

Vanha/tomuinen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nykyaikainen
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

/ uudistuva

Tuttu/turvallinen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Vieras

/epäluotettava

3. Mistä/miten etsii tietoa:

I. Pyörän kumi on puhjennut mistä/miten hakisit tietoa siitä miten vaihdat pyörään uuden kumin?

II. Sinulta on hävinnyt Kela-kortti. Mitä tekisit jos tarvitsisit uuden Kela-kortin?

4. Mitä somekanavia käytät?

5. Mitä teet somessa? (Ketä seuraat? Missä kanavissa juttelet? Hoidatko somessa asioitasi? Käytätkö somea usein vai harvoin?)

6. Tiedätkö missä somekanavissa Kela on?

7. Seuraisitko Kelaa somessa? Miksi tai miksi et? Voisitko seurata Kelan instatilitä? Seuraatko ohjaamo?

8. Etsitkö tietoa Kelasta tai ohjaamosta somesta?

9. Kelan instan testaus:

I. Miltä tili näyttää yleisilmeeltään? Miltä stoorit vaikuttaa? Jos sinun tarvitsisi kysyä niin mistä ja voisitko kysyä täällä? Julkisesti vai yksityisesti ja miksi? Mitä tekisitte toisin/puuttuuko jotain?

Työpaja 10.6. klo. 13.00 - 15.00. Haluatko osallistua? Leffalippu palkintona osallistumisesta! □

Puh:

Nimi:

Yhteys meihin: puh: \*\*\*\*\*/ Heini Kaasinen

Leikkaa ja anna mukaan:

Työpaja 10.6. klo. 13.00 - 15.00. Haluatko osallistua? Leffalippu palkintona osallistumisesta! □

Puh:

Nimi:

Yhteys meihin: puh: \*\*\*\*\*/ Heini Kaasinen

## Liite 2: Palveluasiantuntijoiden havainnointilomake

Nro: Tapaus:	Työn eteneminen	Tekniikka	Muut huomiot
Työn käsittelyn aloitus			
Työn käsittely			
Ohjeiden hyödyntäminen/tuki			
Työn käsittelyn lopettamien			

Tapaukseen käytetty aika \_\_\_\_\_

