

# **Parempaa asiakasymmärrystä – parempia palveluita**

**Asiakkaiden huomioiminen julkishallinnon palveluiden  
kehittämisessä, case Valtiokonttori**

## Tiivistelmä

Tekijä Tuominen, Anna-Liisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 83 + 6 liitettä	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Parempaa asiakasymmärrystä – parempia palveluita</b> Asiakkaiden huomioiminen julkishallinnon palveluiden kehittämisessä, case Valtio- konttori		
Tutkinto Muotoilija (YAMK), Digitaaliset ratkaisut		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Harri Heikkilä, yliopettaja, LAB ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Valtiokonttori		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin ja arvioitiin asiakaskokemusta valtion viraston verkkopalve- luissa sekä asiakasymmärrystä organisaation henkilöstön keskuudessa ja hyödynnet- tiin saatua tietoa uuden, asiakkaat paremmin huomioivan toimintamallin konseptoin- nissa. Tutkimusintressinä oli lisätä kohdeorganisaation asiakasymmärrystä erityisesti sen digitaalisten palveluiden käyttäjistä asiakaskokemusta hyödyntävän yhteisen toi- mintamallin avulla.</p> <p>Pääasialliseksi tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, sillä työssä korostuivat tutkitun tiedon tuottaminen, käytännön muutoksen aikaansaaminen ja organisaation osallistaminen. Kehittämistyötä tukevinä menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, kyselytutkimuksia, prosessianalyysiä, benchmarkingia ja yhteisöllisiä ideointimenetel- miä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena konseptoidaan asiakkaat kehittämisessä monipuolisesti huo- mioiva toimintamalli, jossa yhdistyvät erilaiset yhtenäiset prosessit ja teknologiset rat- kaisut, strukturoidut tavat asiakastiedon keräämiseen, helppokäyttöiset ohjeistot (peli- kirjat) sekä uudet, innovatiiviset tavat toimia ja osallistaa sekä kohdeorganisaation omia ihmisiä että organisaation asiakkaita.</p> <p>Uuden toimintamallin elementtien viimeistely ja käyttöönotto rajataan tutkimuksen ul- kopuolelle, joten jatkokehityskohteena toteutettava uuden mallin lanseeraus vasta näyttää, miten hyvin malli palvelee tarkoitustaan.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen kehittäminen, palvelumuotoilu		

## Abstract

Author Tuominen, Anna-Liisa	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 83 + 6 appendix	
Title of Publication <b>Better customer understanding – better services</b> Considering customers in the development of public administration services, case State Treasury		
Name of Degree Master of Culture and Arts		
Name, title and organization of the supervising teacher Harri Heikkilä, senior lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client State Treasury		
Abstract <p>The thesis examined and evaluated the customer experience in the government agency's online services, as well as customer understanding among the organization's staff, and utilized the knowledge gained in the conceptualization of a new model of operations that is better attentive to customers. The research interest was to increase customer understanding of the target organization, particularly of its digital service users, through a common operating model that utilizes customer experience.</p> <p>Action research was chosen as the main research strategy, as the work emphasised the production of studied knowledge, achieving practical change and organizational involvement. Document analysis, survey studies, process analysis, benchmarking, and communal ideation methods were used as methods to support development work.</p> <p>The study will result in the concept of a diversified approach to customer development, combining different unified processes and technological solutions, structured ways to collect customer information, easy-to-use instruction sets (playbooks), and new, innovative ways to operate and engage both the target organization's own people and the organization's customers.</p> <p>Finishing and deploying elements of the new operating model is limited beyond research, so the launch of a new model to be carried out as a further development will only show how well the model serves its purpose.</p>		
Keywords customer experience, customer understanding, customer-oriented development, service design		

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
2	Kohdeorganisaation ja kehittämistehtävän kuvaus .....	2
2.1	Kohdeorganisaation esittely .....	2
2.1	Tutkimuksen tausta .....	4
2.2	Perustelut aiheen valinnalle.....	5
2.3	Aiheen merkittävyys ja suhde aikaisempaan aihepiiriin tutkimukseen .....	5
2.4	Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymys .....	8
2.5	Tutkimuksen rajaukset .....	8
3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	9
3.1	Keskeiset käsitteet .....	9
3.1.1	Asiakaskokemus .....	9
3.1.2	Asiakaskeskeisyys .....	11
3.1.3	Asiakaslähtöisyys.....	11
3.1.4	Asiakasymmärrys.....	13
3.1.5	Asiakaslähtöinen kehittäminen.....	13
3.1.6	Käyttäjäkeskeinen suunnittelu.....	14
3.1.7	Ketterä kehittäminen .....	15
3.2	Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen ja mittaaminen.....	15
3.2.1	Arvolupaus suunnannäyttäjänä .....	16
3.2.2	Organisaatiomallit ja asiakaskokemuksen johtaminen.....	17
3.2.3	Asiakaskokemuksen operatiivisen tason työkalut.....	21
3.2.4	Asiakaskokemuksen mittarit.....	21
3.2.5	Asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohtia .....	23
4	Tutkimusasetelma ja kehittämissuunnitelma.....	25
4.1	Tutkimusstrategia.....	25
4.2	Kehittämistyön menetelmät.....	26
4.3	Tutkimusetiikka .....	27
4.4	Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus.....	28
4.4.1	Aikataulu .....	29
4.4.2	Resurssit.....	30
4.4.3	Riippuvuudet muista hankkeista ja projekteista .....	30
5	Tutkimus ja havainnot .....	31
5.1	Tiedonhankinta ja nykytilan kartoitus.....	31
5.2	Dokumenttianalyysi palautekanavista.....	32
5.2.1	React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatu palaute.....	33
5.2.2	Palautelomakkeen kautta saatu palaute.....	36
5.2.3	Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	38

5.3	Asiakaskysely verkkopalvelun asiakkaille .....	43
5.4	Kysely kohdeorganisaation henkilöstölle .....	47
5.4.1	Henkilöstökyselyn tulokset .....	48
5.4.1.1	Taustakysymykset.....	48
5.4.1.2	Teemakysymykset .....	50
5.5	Ideointityöpajat .....	56
5.6	Benchmark: Valtionhallinnon asiakkuusverkosto .....	58
5.7	Kysely asiakasraatilaaisille .....	61
6	Tulokset .....	63
6.1	Asiakkaat kehittämisessä huomioiva toimintamalli .....	63
6.2	Mittarit ja raportit .....	64
6.3	Asiakslähtöisen kehittämisen pelikirja ja työkalupakki .....	68
6.4	Pelit ja pelillistäminen .....	72
6.5	Asiakasraati .....	74
6.6	Sisäinen kehittäjäverkosto.....	75
6.7	Ketterät kehittämisen menetelmät .....	77
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	78
7.1	Tulosten pohdintaa.....	78
7.2	Vastaus tutkimuskysymykseen.....	80
7.3	Jatkokehityskohteet.....	81
7.4	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen .....	83
	Lähteet .....	84

## LIITTEET

Liite 1. Taulukko 4 React & Share -palautteista

Liite 2: Yhteenveto React & Share -palautteista

Liite 3. Asiakaskyselyn perusraportti

Liite 4. Henkilöstökyselyn perusraportti

Liite 5. Kysely Pelikirjasivustosta kehittäjäverkostolle, perusraportti

Liite 6. Valtiokonttorin asiakaspalautteen keruun prosessikuva

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä sekä asiakkaiden huomiointia julkishallinnon palveluiden kehittämisessä. Kohdeorganisaationa on valtion virasto, jossa tutkimuksen tekijä itse työskentelee. Tutkimuksen taustalla on työelämälähtöinen ongelma, johon tässä työssä haetaan ratkaisua. Kehittämistehtävän tutkimusintressinä on lisätä kohdeorganisaation asiakasymmärrystä erityisesti organisaation digitaalisten, mutta myös muiden palveluiden käyttäjistä luomalla kohdeorganisaatiolle yhteinen malli asiakaskokemuksen hyödyntämiseksi palveluiden kehittämistyössä. Työssä pyritään selvittämään, millainen rakenteellinen malli palvelisi tutkimusintressiä parhaiten.

Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen lähtökohdat esitellään luvussa 2 ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskeisine käsitteineen luvussa 3. Lähestymistavat ja menetelmät on kuvattu luvussa 4. Tutkimuksen toteutusta ja tehtyjä havaintoja esitellään luvussa 5 ja tutkimuksen tulosten pohjalta ideoitua toimintamallia luvussa 6.

## 2 Kohdeorganisaation ja kehittämistehtävän kuvaus

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Valtiokonttori kuuluu valtiovarainministeriön (VM) hallinnonalaan. Se vastaa valtion lainanotosta, kassavarojen sijoittamisesta ja valtionvelan riskienhallinnasta. Virasto hoitaa valtion työntekijöiden tapaturmakorvauksia, huolehtii sotainvalidien ja rintamaveteraanien korvauksista, myöntää kansalaisille erilaisia vahinkokorvauksia ja yrittäjille kustannustukea. Valtiokonttori hallinnoi myös valtion myöntämiä lainoja, korkotukia ja valtiontakauksia. Viraston tehtävänä on lisäksi valtion konsernilaskenta ja taloushallinnon sekä maksuliikkeen ohjaaminen. Se tukee valtion organisaatioita työelämän murroksessa, edistää tiedolla johtamista ja kehittää kuntien taloustietopalvelua. Valtiokonttori vastaa myös valtion edunvalvonnasta. Uusimpana tehtävänä Valtiokonttoriin keskitetään syksystä 2021 alkaen vaiheittain valtionavustushakujen julkaisu- ja asiointipalvelu, valtionavustusten tietovaranto sekä käsittely- ja hallintapalvelu valtionavustusviranomaisille. Näitä tehtäviä koordinoi Valtionavustuspalvelut-yksikkö. (Valtiokonttori 2021.)

Valtiokonttorin organisaatio muodostuu kolmesta toimialasta, yhdestä yksiköstä ja näitä tukevista tukitoiminnoista. Valtiokonttoria johtaa pääjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Organisaatiokaavio on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1: Valtiokonttorin organisaatiokaavio (Valtiokonttori 2021).

Valtiokonttorin potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki kansalaiset, julkishallinnon organisaatiot (virasto- ja kuntasektori) yritykset ja yhteisöt sekä päämarkkinatakaajapankit, eläkeyhtiöt, sijoitusrahastot ja vakuutuslaitokset. Monet Valtiokonttorin tuottamista palveluista ovat lakisääteisiä. Viraston arvot ovat *Yhteiskunnan ja asiakkaan hyvä* sekä *Hyvinvointi ja kehitys*. Arvot antavat pohjan ja suunnan kaikelle tekemiselle. Arvolupauksena asiakkaiden suuntaan on

pyrkimys palvelutuotannon hyvään laatuun, halu ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja huomioida saatu palaute ja kehittämisehdotukset. Valtiokonttori lupaa tarjota asiakkailleen myönteisen palvelutapahtuman. Valtiokonttorin toiminnallisissa ja strategisissa tavoitteissa korostuvat laadukkaasti ja nykyaikaisesti tuotetut palvelut, vaikuttavuus, vastuullisuus sekä erinomainen asiakas- ja sidosryhmäkokemus.

### **Organisaation asiakkaat**

Muutama vuosi sitten kohdeorganisaatiossa käynnistettiin laajaa verkkopalveluiden uudistusta, jota tukemaan laadittiin digikonseptisuunnitelma. Poiminta digikonseptiprojektin loppuraportista (Tuominen, 2018, 3–4) kiteyttää asiakaskokemuksen ja asiakkaiden osallistamisen merkityksen kohdeorganisaation verkkopalveluiden kehittämisessä:

*”Digikonseptiprojektin tavoitteet liittyivät Valtiokonttorin strategiaan lupauksiin: ”Digitoimme Valtiokonttorin peruspalvelut” ja ”Tuotamme huippuluokan asiakaskokemuksen”.*

*Valtiokonttorin verkkopalveluiden ja sähköisen asioinnin kehittämistyön linjaamiseksi ja tukemiseksi sekä yhtenäisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi nähtiin tarve laatia Valtiokonttorille yhteinen digipalvelukonsepti. Konsepti antaa verkkopalveluiden kehitysprojekteille suuntaviivat ja linjaukset siitä, miten palveluiden esityskerros ja jakelu tapahtuu hyödyntäen sekä Valtiokonttorin että julkishallinnon yhteisiä digitalisoinnin tukipalveluita.*

*Digitaalisten palveluiden konseptoinnilla varmistetaan, että Valtiokonttorin digitaalisten palveluiden kehittäminen ja tuottaminen toteutetaan asiakaslähtöisesti ja samalla hyödyntäen julkisen hallinnon yhteisiä ja Valtiokonttorin yhteiskäyttöisiä palveluita. Tällä turvataan palveluiden tuottamisen kustannustehokkuus sekä toisaalta palveluiden taustalla olevien teknisten ratkaisujen elinkaarenhallinta.*

*Työ toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ja sekä sisäisiä asiantuntijoita että ulkoisia asiakasryhmiä osallistaen.”*

Valtiokonttorin digikonseptissa (Aalto-Nyyssönen & Tuominen 2018, 11–12) asiakkaat ryhmiteltiin suhteessa organisaation palveluihin. Palvelut voidaan jakaa valtiokonttori.fi-palvelussa karkeasti neljään pääryhmään:

- Korvaus- ja vahinkopalvelut
- Laina- ja rahoituspalvelut
- Julkishallinnon konsernipalvelut (talous- ja henkilöstöhallinto)
- Tietopalvelu (valtion velka, julkisen hallinnon raportointi- ja analyysipalvelut)

Korvaus- ja vahinkopalveluita tuotetaan henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille, samoin kuin rahoitus- ja lainapalveluita. Julkishallinnon palveluiden kohderyhmiä ovat valtion virastojen,



laitosten ja rahastojen sekä kuntien ja kuntayhtymien henkilöstö, erityisesti taloushallinnon asiantuntijat. Tietopalveluita voivat hyödyntää niin kansalaiset, valtion virastot, kunnat, yhteisöt ja yritykset kuin myös erilaiset asiantuntijat (ml. tutkijat), media ja poliittiset päättäjät.

Osana digikonseptityötä pidettiin useita työpajoja, joissa palvelumuotoilun menetelmin mm. segmentoitiin kohdeorganisaation asiakkaita. Taulukossa 1 on kuvattuna TOP 4 asiakasryhmää.

Kansalaiset	Valtion virastot	Yhteisöt ja yritykset	Asiantuntijat
Mikä on Valtiokonttori? Mitä minulle korvataan? Paljonko Suomella on velkaa?	Apua työelämään. Työtehtäviin liittyvät korvausasiat.	Valtion rahoituspalvelut.	Tietopalvelut. Tilastot ja aikasarjat.

*Taulukko 1: Valtiokonttorin TOP 4 asiakkaat (Aalto-Nyyssönen & Tuominen 2018, 11–12)*

Myös muut asiakkaat segmentoitiin. Taulukossa 2 on kuvattuna nämä muut tunnistetut asiakasryhmät.

Kunnat	Mediat	Poliittiset päättäjät
Taloustietoa tilastojen, rekisterin ja raporttien muodossa.	Tilastoja! Mitä korvattiin ja kenelle? Paljonko Suomella on velkaa?	Tietoa päätöksen tueksi. Valtionvelka ja -talous. Kunta- ja maakuntatalous.

*Taulukko 2: Valtiokonttorin muut tunnistetut asiakkaat (Aalto-Nyyssönen & Tuominen 2018, 11–12).*

## 2.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuodesta 2002 alkaen erityisesti verkkoviestinnän parissa ja on ollut mukana useissa organisaation verkkopalveluiden kehittämisprojekteissa asiantuntijana tai projektipäällikkönä. Kehittämispäällikkönä tutkimuksen tekijän vastuualueita ovat organisaation verkkopalveluiden kehittäminen, saavutettavuus, käytettävyys ja asiakaskokemus. Hän toimii myös sekä tutkimuksen dokumenttianalyysin kohteena olevan verkkopalvelun (valtiokonttori.fi) että kohdeorganisaation intranetin päätoimittajana.

Keskustelu tutkimuksen kohteena olevista palveluiden kehittämisen, asiakastyön ja asiakkuuksien hallinnan aiheista oli käynnistynyt kohdeorganisaatiossa jo ennen tutkimuksen tekijän YAMK-opintoja. Organisaatiossa oli tunnistettu myös tarve lisätä asiakasymmärrystä organisaation palveluiden käyttäjistä. Omassa työssään organisaation viestintäyksikössä tutkimuksen tekijä oli havainnut, että organisaatiolla ei ole kattavasti ja reaaliaikaisesti saatavilla tietoa

sen verkkopalveluiden asiakkaiden asiakaskokemuksesta eikä asiakkaita osallisteta riittäväällä tavalla palveluiden kehittämiseen. Tarve aiheen tutkimiselle oli siis omakohtaisesti tunnistettu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida asiakaskokemusta kohdeorganisaation verkkopalveluissa sekä asiakasymmärrystä organisaation henkilöstön keskuudessa ja hyödyntää saatua tietoa uuden, asiakkaat paremmin huomioivan toimintamallin konseptoinnissa. Uudella toimintamallilla tavoitellaan menetelmiä ja prosesseja, joilla voidaan sekä osallistaa asiakkaita palveluiden kehittämiseen, että lisätä kohdeorganisaation asiakasymmärrystä.

## 2.2 Perustelut aiheen valinnalle

Kohdeorganisaatiossa kehittäminen tapahtuu pitkälti projektien kautta ja organisaatio mielletäänkin sisäisissä keskusteluissa vahvasti projektiorganisaatioksi. Organisaatiossa on havaittu, että projektoimalla tehty kehittäminen ei välttämättä ohjaa asiakkaan tarpeen riittävään ja jatkuvaan huomioimiseen. Organisaation palveluiden kehittämishankkeissa ja -projekteissa on kyllä usein mukana aidoista asiakkaista koottu asiakasraati, joka osallistuu palvelun suunnitteluun ja käyttäjätestauksiin. Erityisesti digitaalisille palveluille on kuitenkin ominaista se, että kehitystyö ei lopu projektin päättyessä, vaan palvelut vaativat jatkuvaa pienkehittämistä sekä käyttäjäkokemuksiin ja asiakaspalautteisiin reagointia. Ongelmana on se, miten asiakkaita voisi osallistaa jatkuvaan palveluiden kehittämiseen myös projektien jälkeen, jotta voidaan varmistua palveluiden käytettävyydestä ja siitä, että ne edelleen vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Nykyinen toimintamalli kohdeorganisaatiossa on siksikin haasteellinen, että organisaation sisällä eri toimialat (ks. kuva 1 luvussa 2.1) kokevat tuottamiensa palveluiden ja niiden kohde-ryhmien olevan hyvin erilaisia kuin "naapuritoimialoilla". Kehittäminen on tämän vuoksi siiloutunut yksittäisille toimialoille ja toimintaan syntyy helposti päällekkäisyyttä, pullonkauloja ja tietovajetta. Yksi tunnistettu ongelma on myös palvelutuotannon tehottomuus eli palveluita rakennetaan ja ylläpidetään organisaatiossa erilaisin menetelmin eikä olemassa olevia malleja hyödynnetä.

## 2.3 Aiheen merkittävyys ja suhde aikaisempaan aihepiiriin tutkimukseen

Aihe on merkittävä, sillä julkishallinnossa erityisesti väestön ikääntyminen ja julkisen sektorin työntekijöiden määrän väheneminen edellyttävät julkishallinnon palveluiden entistä tehokkaampaa tuottamista ja palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti erilaiset asiakas- ja käyttäjäryhmät huomioiden. Myös kansallinen digiloikka eli julkishallinnon palveluiden digitalisointi luo paineita palveluiden kehittämislle.

Samaan tapaan kuin yritysten tehtävä on tuottaa taloudellista arvoa omistajilleen, myös julkishallinnon organisaatioiden tehtävänä on tuottaa lisäarvoa kansalaisille ja organisaatioiden henkilöstölle. Toimivat palvelut ja elämää helpottavat ratkaisut tuottavat arvoa käyttäjilleen.

Tämä korostuu erityisesti julkisyhteisöissä, joiden vastuulla on tuottaa kansalaisille ensiluokkaisia palveluita ja edistää näiden hyvinvointia. Julkishallinnon toimintaympäristö on myös yritysmaailmaan verrattuna haastava, sillä moni julkishallinnon tuottama palvelu on lakisääteinen eli julkisyhteisöillä on lakiin perustuva velvoite tuottaa tietyt palvelut kansalaisille, kun taas yritykset voivat itse määrittää oman liiketoiminta-alueensa ja palveluidensa sisällön. (Tuulaniemi 2011, 186.)

Digitalisaatio on jo pitkään muokannut liiketoimintojen luonnetta ja se on myös yksi syy asiakaskokemuksen nousulle organisaatioiden toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaatio moninaistaa ja monimutkaistaa organisaatioiden ja niiden asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja on johtanut tarpeeseen johtaa ja kehittää niitä lukuisia kosketuspisteitä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaatioiden kanssa. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 27.)

Julkishallinnossa on vasta viime vuosina alettu panostaa sellaiseen asiakaslähtöiseen kehittämiseen, jossa asiakas on mukana kaikissa kehityshankkeen vaiheissa, vaikka jo 2000-luvun alun tutkimuksissa on todettu, että tärkeintä asiakaslähtöisessä kehittämisessä olisi ottaa asiakas mukaan kehittämisen kaikissa vaiheissa (Mäki 2016, 7; 10).

Sähköisen viestinvälityksen ja digitaalisten palveluiden avulla on mahdollista paitsi tehostaa palvelujen toteutusta myös lisätä kansalaisen asiakaslähtöisiä vaikutusmahdollisuuksia palveluiden suunnittelussa. Asiakaslähtöisessä kehittämismallissa kehittämistyötä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Mallissa syvennetään asiakasymmärrystä, tunnistetaan asiakkaan toiveita ja tarpeita ja etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Elo J. 2019, Jauhaisen ym. 2014, 71, Virtasen ym. 2011, 36–37 mukaan).

Asiakaslähtöiset palvelut on toteutettu yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä edellyttää palveluntarjoajalta asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä (customer insight) puolestaan tarkoitetaan asiakastietoa, joka on käyttötilanteeseen kytkettyä ja jalostettua. Asiakasymmärryksen vastaparina voidaan pitää asiakkaiden palveluymmärrystä (service insight) eli asiakkaiden tietoa ja käsitystä saatavilla olevista palvelumahdollisuuksista. (Virtanen ym. 2011, 18–19.)

Asiakkaiden ymmärtäminen ja asiakastieto ovat siis keskeisessä roolissa palveluiden kehittämisessä. Jos palveluita kehitetään ilman yhteyttä asiakkaisiin, ei tiedetä, ollaanko suunnittelemassa asiakkaille hyödyllisiä palveluita. Asiakkaan osallistaminen suunnitteluun mahdollistaa tiiviin yhteistyön ja asiakkaalle hyödyllisen palvelun kehittämiseen. Asiakkaan mukaan ottaminen palvelukehityksen vaiheisiin vaatii resursseja ja hyvää suunnittelua. Lisäksi on mietittävä, missä roolissa asiakas on mukana. (Tuominen ym. 2015, 24)

Asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu monesta tekijästä: se alkaa jo ennen itse palvelutapahtumaa, sisältää asiakaspalvelutilanteen sekä palvelun ominaisuuksineen mukaan lukien sen helppokäyttöisyyden ja luotettavuuden. Jos halutaan tarjota erinomainen asiakaskokemus

– kuten kohdeorganisaatiokin on strategiassaan linjannut – pitää ymmärtää, miten ja milloin ihmiset käyttävät palveluita. Tätä ymmärrystä asiakkaista voidaan kasvattaa tutkimalla esimerkiksi verkkopalvelun loppukäyttäjien odotuksia, tarpeita ja tavoitteita suhteessa verkkopalveluun. Myös asiakasprofiilit ovat yksi merkittävä työkalu asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Jos halutaan suunnitella palveluita, jotka vastaavat käyttäjien tarpeisiin, on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa nuo tarpeet. Palvelumuotoilu tuo tähän useita hyviä menetelmiä, joiden avulla asiakasymmärrystä voidaan edelleen jäsentää suunnittelua ohjaavaksi tiedoksi. (Tuulaniemi 2011, 53 ja 90–98.)

Digitaalisten palveluiden käytettävyyteen liittyvät haasteet ovat myös globaali, eivätkä kovin uusi ongelma. Alan Cooper – yhdysvaltalainen ohjelmistosuunnittelija ja ohjelmoija, joka on tunnettu laajalti ”Visual Basicin” isänä – alkoi jo uransa alkupuolella 1990-luvulla pohtia kriittisesti yleisesti hyväksytyä lähestymistapaa ohjelmistosuunnitteluun. Cooperin varhaiset oivalukset ajoivat hänet luomaan suunnitteluprosessin, joka ei keskittynyt siihen, mitä voitaisiin koodata, vaan siihen, miten voitaisiin suunnitella käyttöliittymiä ja ohjelmistoja vastaamaan nimenomaan käyttäjien tarpeita. Cooper loi tavoitteellisen suunnittelun metodologian ja on myös edelläkävijä asiakasprofiilien hyödyntämisessä käyttöliittymäsuunnittelussa. (Computer History Museum, 2017, tekijän suomennos.)

Cooperin ym. (2014, 13–15) mukaan digitaalisten tuotteiden suunnittelu edellyttää ymmärrystä paitsi tuotetta käyttävien ihmisten tarpeista myös laajemmin näiden elämästä ja työskentelyta-voista. Se edellyttää myös tuotteen toiminnallisuuksien suunnittelua niin, että ne tukevat ja helpottavat ihmisen toimintaa ja tavoitteita. Jos tuotteet ja palvelut suunnitellaan vain liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta, ei voida saavuttaa tavoiteltua asiakaskokemusta.

Asiakkaan määrittely vaihtelee määrittelijän ja kohteen mukaan. Julkishallinnossa etenkin verkkopalvelujen kehittäjät käyttävät palvelun loppukäyttäjistä usein termiä asiakas, vaikka monissa lähteissä suositellaan termiä käyttäjä. Verkkopalveluiden kehittäjien keskuudessa asiakas nähdään usein vain palvelun kohteena olevana toimijana, kun käyttäjä yleisesti käsitetään palvelun käyttäjänä, jonka rooli voi olla paitsi palvelun asiakas, myös ylläpitäjä tai jopa palvelun tarjoaja. (Mäki 2016, 21.)

Tässä tutkimuksessa asiakkaalla tarkoitetaan ensisijaisesti kohdeorganisaation verkkopalvelun loppukäyttäjää – siis henkilöä, joka saapuu verkkopalveluun jonkin tarpeen vuoksi, havainnoi palvelun käyttöliittymää, etsii palvelusta tietoa ja tekee palvelussa erilaisia toimenpiteitä – vaikka palvelun varsinainen asiakas olisikin joku muu, jonka puolesta asiaa verkkopalvelussa hoidetaan. Esimerkkinä tästä käyvät mm. iäkkään sotaveteraanin omainen, joka selvittää veteraanin puolesta kuntoutusasiaa kohdeorganisaation verkkopalvelussa tai yrityksen kirjanpitäjä, joka tekee yrityksen puolesta kustannustukihakemusta.

## 2.4 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymys

Kehittämistehtävän tutkimusintressinä on lisätä kohdeorganisaation asiakasymmärrystä erityisesti organisaation digitaalisten palveluiden käyttäjistä asiakaskokemusta hyödyntävän yhteisen toimintamallin avulla. Tutkimukselle asetettiin seuraavat tavoitteet:

- 1) Asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen johdonmukainen mittaaminen ja arviointi.
- 2) Saadun tiedon soveltaminen yhteisen toimintamallin konseptoinnissa.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (luku 5) kartoitetaan ja arvioidaan verkkopalveluiden loppukäyttäjien asiakaskokemusta ja organisaation henkilöstön asiakasymmärrystä nykytilanteessa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa (luku 6) hyödynnetään saatua tietoa uuden toimintamallin ideoinnissa, mallintamisessa ja konseptoinnissa.

Hypoteesi on, että yhteinen toimintamalli ja siihen sisältyvät työkalut ja menetelmät helpottavat asiakaskokemuksen arviointia ja mittaamista, asiakkaiden osallistamista sekä asiakkailta saadun palautteen ja muun mitatun tiedon hyödyntämistä kehittämistyössä.

**Tutkimuskysymys:** Millainen rakenteellinen malli palvelisi tutkimusintressiä parhaiten?

## 2.5 Tutkimuksen rajaukset

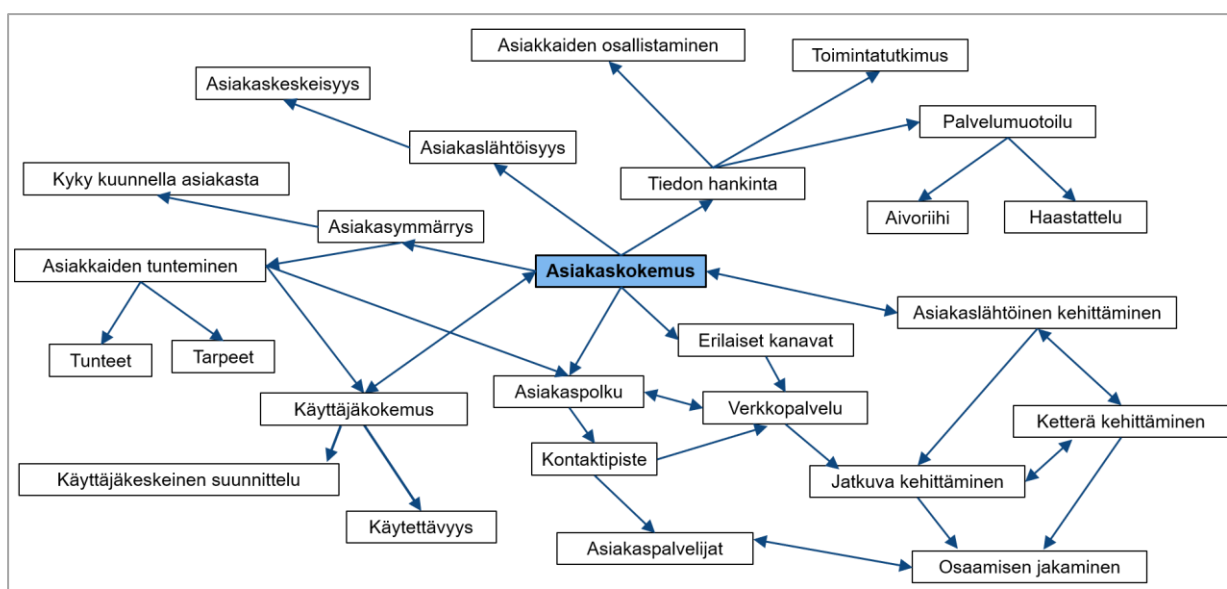
Kehittämistehtävän dokumenttianalyysi rajataan koskemaan kohdeorganisaation verkkopalveluiden asiakkaita. Näitä verkkopalveluita ovat: valtiokonttori.fi, valtionvelka.fi, valtiolla.fi, valtioexpo.fi, tutkihallintoa.fi ja tietokiri.fi. Näistä verkkopalveluista tutkimuksen dokumenttianalyysissä keskitytään valtiokonttori.fi-sivustoon, koska siitä on tarjolla eniten mitattua tietoa ja sen asiakaskunta edustaa kattavasti kaikkia kohdeorganisaation tunnistettuja asiakasryhmiä. Vaikka dokumenttianalyysi rajataankin organisaation verkkopalvelun kautta saatuun asiakaspalautteeseen, tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin konseptoida kohdeorganisaatiolle sellainen toimintamalli, joka soveltuu myös muiden kuin digitaalisten palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tutkimuksessa konseptoidun toimintamallin käyttöönotto rajataan myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja se toteutetaan jatkokehitystyönä.

### 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Keskeiset käsitteet

Teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen kehittämistyön perustan määrittelemällä keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet sekä esittelemällä keskeisimmät teoriat, niitä kuvaavat mallit ja tuoreimmat tutkimustulokset. Käsitteet ovat olennaisia kehittämistyön onnistumiselle, koska ne auttavat jäsentämään ilmiötä ja määrittävät työlle näkökulman. Käsitteet toimivat myös pohjana viestinnälle. Käsitekartan avulla voidaan havainnollistaa käsitteiden suhdetta toisiinsa ja tutkittavaan ilmiöön. (Ojasalo ym. 2018, 34–35.)

Oheiseen kuvaan 2 on koottu tähän tutkimukseen liittyviä käsitteitä. Koska tätä tutkimusta hyödynnetään myös kohdeorganisaation sisällä, kuvataan muutama keskeisin käsite tässä luvussa tarkemmin.



Kuva 2: Käsitekartta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (kuva tekijän).

##### 3.1.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tämän tutkimuksen kohdeilmiö. Puustinen & Saarijärvi (2020, 55) määrittelevät asiakaskokemuksen ”Asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaalseksi ja sensoriseksi kokemukseksi”.

Asiakaskokemus on erityisesti kuluttajille palveluita tai tuotteita tarjoavien organisaatioiden suosima kehittämisaihe. Kun organisaatio tarjoaa palveluita toisille organisaatioille, on asiakaskokemus jo astetta monimutkaisempi kokonaisuus. Kuluttaja- ja organisaatioasiakkaiden asiakaskokemuksen keskeinen ero on siinä, että organisaatioasiakkaiden kokemus vaihtelee

sen mukaan, mikä on tulkitsejan työrooli organisaatiossa ja sitä kautta hänen asiakaspolkunsa ja rajapintansa suhteessa arvioitavaan palveluun. (Mäntyneva 2019, 33.)

Korkiakosken (2020) mukaan asiakaskokemus koostuu tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Tunteisiin vaikuttamisessa piilee suurin potentiaali ja se on myös haastavaa erityisesti digitaalisessa ympäristössä, kun pitäisi rakentaa palveluita, jotka tuntuvat henkilökohtaisilta.

Myös Tuulaniemen (2011, 52) mukaan asiakaskokemus palvelussa voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- (1) Toiminnan tasolla ovat mm. palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, käytettävyys ja tehokkuus.
- (2) Tunteiden tasolla ovat erilaiset asiakkaalle palvelua käyttäessä syntyvät tunteet ja kokemukset, kuten miellyttävyys, helppous ja innostavuus.
- (3) Merkitystasolla korostuvat palvelun käyttöön liittyvät mielikuvat ja merkitykset, kuten tarinat, lupaukset ja oivallukset.

Tämän tutkimuksen dokumenttianalyysin ja asiakaskyselyn tuloksia peilattiin edellä kuvattuun Tuulaniemen mukaiseen jaotteluun kohdeilmioon liittyvistä mitattavista muuttujista. Tätä on kuvattu tarkemmin luvussa 5.

Asiakaskokemus on myös linssi yhteiskuntaan ja sen ymmärtämiseen laajemminkin, sillä kokemus ylipäätään on tapa käsitteellistää koettua elämää ja asiakaskokemuksen voidaan katsoa soveltuvan hyvin monenlaisiin tilanteisiin, joita me ihmiset elämässämme kohtaamme kansalaisina, kuntalaisina, asiakkaina, vanhempina, omaishoitajina jne. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 29–31).

Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kohtaamisissa:

- (1) Fyysinen kohtaaminen voi tapahtua varsinaisessa aktiivisessa asiakaspalvelutilanteessa tai passiivisesti vaikkapa liikenteessä, kun kohdataan tuotteen tai palvelun mainos.
- (2) Digitaalinen kohtaaminen tapahtuu erilaisissa digitaalisissa kanavissa ja käyttäjäkokemus (UX) on sen keskeinen tekijä.
- (3) Tiedostamaton kohtaaminen (ml. yrityksen brändi) voi ilmentyä esimerkiksi tunteina: Miten brändi puhuttelee? Mitä ajatuksia herää? Millainen organisaatio tai sen palvelut ovat?

Näiden keskiössä on koettu asiakaskokemus. Asiakaskokemus syntyy, kun asiakas ja palvelun tuottaja kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa palvelukanavan erilaisissa kontaktipisteissä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös monia tekijöitä, jotka palvelua tuottavan tai tuotetta tarjoavan organisaation tulisi huomioida. Näitä tekijöitä ovat prosessit, brändi, odotukset,

kanavat, mittarit, toimintamallit, asiakasstrategiat, organisaatiokulttuuri ja johtaminen sekä ihmiset, jotka osallistuvat asiakaspalvelutilanteeseen joko suorasti tai epäsuorasti. (Orpana 2020b, 12–14.)

Hyvät asiakaskokemukset parantavat myös ihmisten elämää. Käytämme päivittäin lukuisia erilaisia kaupallisia ja julkisia tuotteita ja palveluita – helppoja, vaivattomia, innostavia, tyyliä, tylsiä, hitaita – jotka kuuluvat erottamattomana osana arkeemme. Kokemamme tilanteet erilaisten organisaatioiden asiakkaina vaikuttavat myös siihen, miltä elämämme tuntuu ja miten sen koemme. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 31.)

Asiakaskokemuksen strategisesta johtamisesta ja mittaamisesta on kerrottu enemmän luvussa 3.2.

### 3.1.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys asemoi asiakkaan toiminnan keskiöön. Asiakas on objekti, jonka puolesta tehdään asioita, esim. hoidetaan sairautta. Asiakaskeskeinen lähestymistapa on organisaatiolle strateginen valinta – organisaatio tunnistaa, etteivät sen asiakkaat ole homogeeninen massa, vaan kirjava joukko erilaisin tarpein varustettuja ihmisiä (Magnusson 2019). Asiakaskeskeinen organisaatio siis tuntee tai ainakin haluaa tuntea asiakkaansa.

Asiakaskeskeisen organisaation kaikki toiminta tähtää asiakkaille tuotettavan hyvän toteuttamiseen. Huippupalvelua ei tarvitse tuottaa ja myös itsepalvelua tarjoava organisaatio voi olla asiakaskeskeinen, jos sen konsepti on muuten asiakkaiden kannalta mielekäs. Asiakaskeskeisessä toiminnassa voitto ei ole toiminnan keskeisin arvo, vaan seuraus. (Lauronen 2014.)

Keskisen (2021) mukaan asiakaskeskeinen johtaminen vaatii mm. datan ymmärrystä ja hallittavuutta, jatkuvaa mallintamista ja ketterää kehittämistä. Asiakaskeskeisyys on päätösasia ja yhteinen halu muutokseen onnistumisen edellytys. Ensimmäisenä päätöksenä tulee kehittää keino, jolla asiakaskeskeisyys on kaiken arvioinnin ja keskustelun ytimessä. Tämä edellyttää ylimmän johdon sitoutumista.

Kohdeorganisaatiossa on pyritty tunnistamaan ja segmentoimaan asiakkaita ja onpa asiakkuus kirjattu myös yhdeksi organisaation arvoista – asiakkaat ovat siis myös tärkeä osa kohdeorganisaation strategiaa.

### 3.1.3 Asiakaslähtöisyys

Kielitoimiston sanakirjan mukaan asiakaslähtöinen merkitsee asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevää, asiakkaat huomioon ottavaa (Kielitoimiston sanakirja 2021).

Tutkimuskirjallisuudessa asiakaslähtöisyys määritellään organisaation kykynä ennakoita, oppia ja reagoida asiakkaidensa tarpeisiin arvoa tuottavilla tuotteilla ja palveluilla.



Asiakslähtöisyys ei ole asiakkaan miellyttämistä, vaan asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista organisaation omat realiteetit huomioiden. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21.)

Siinä missä asiakaskeskeisyys asemoi asiakkaan kaiken ytimeen objektiksi, asiakslähtöinen kehittäminen pyrkii osallistamaan asiakkaat tuotteiden, palveluiden tai toiminnan kehittämiseen. Asiakas on tällöin organisaatiolle tärkeä resurssi (Orpana 2020a, 30).

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutoiminnassa asiakslähtöisten toimintamallien kehittämällä on tavoiteltu parempaa ja tehokkaampaa kykyä vastata asiakkaan palvelu-, osallisuus-, vuorovaikutus- ja yhteisöllisyyden tarpeisiin. Asiakslähtöisyys nähdään organisaation tai työntekijän toimintatapana, jolla pyritään tukemaan asiakkaan osallisuutta. Organisaatioiden näkökulmasta asiakslähtöisyys edellyttää tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Myös asiakkaan osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet korostuvat asiakslähtöisessä toimintatavassa. Asiakslähtöisten palveluiden perustana on eteneminen asiakkaan näkökulmasta. (Kostilainen & Nieminen 2018, 179–180.)

Asiakslähtöisessä palveluiden kehittämisessä on tärkeää tunnistaa paitsi asiakkaiden ja sidosryhmien käytännöt, myös ne käytännöt joihin organisaatio itse osallistuu. Julkishallinnossa tätä määrittää pitkälti mm. lainsäädäntö ja asetukset. Tutkimusten mukaan julkishallinnon organisaatioiden tuottamia palveluita ohjaava lainsäädäntö saattaa pahimmillaan jopa estää asiakslähtöisyyttä toteutumasta. Tällöin organisaatio katsoo ennemminkin laissa säädettyjen tehtävien kuin asiakkaiden tarpeiden määrittävän organisaation tekemistä. (Brandt 2018, 5, 8, Kopsen 2018, 26, Valkaman 2012, 71 mukaan.)

Harisalon (2013) mukaan Suomessa on vallalla ajattelu, että lait jo itsessään ajavat asiakslähtöisyyden ideaa eikä lakeihin perustuva julkinen palvelu näin ollen tarvitse asiakslähtöistä palveluiden kehittämistä (Erkinheimo-Kyllönen 2017, 14).

Asiakslähtöistä palveluiden suunnittelua tarvitaan, koska ihmiset odottavat, että heidän käyttämänsä palvelut sopivat heidän elämäänsä ja vastaavat heidän tarpeitaan. Hyvällä, asiakkaan tarpeita ja tavoitteita vastaavalla suunnittelulla, voidaan myös auttaa asiakkaita suoriutumaan haluamistaan tehtävistä tehokkaasti, vaikuttavasti, turvallisesti ja miellyttävästi. (Sohlberg S. 2021, 12, Stickdornin, Lawrencen & Hormessin 2018, 5, Goodwinin 2009, 43 mukaan.)

Asiakslähtöisyys on aivan ehdoton tulokulma erityisesti julkishallinnon verkkopalveluiden kehittämisessä ja digitalisoinnissa, kun asiakkaina on laaja joukko erilaisin digitaalioin varustettuja kansalaisia, joita kaikkia pitäisi voida palvella tasapuolisesti ja -veroisesti. Kuten Andersson ym. (2017, 6) toteavat, digitalisaatio ei ole pelkkää teknologiaa, vaan siinä pitäisi aina olla sisäänrakennettuna asiakslähtöisyys.

### 3.1.4 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on yksinkertaisimmillaan asiakkaan tarpeiden ja taustatekijöiden tunnistamista, asiakkaan ”saappaisiin” menemistä.

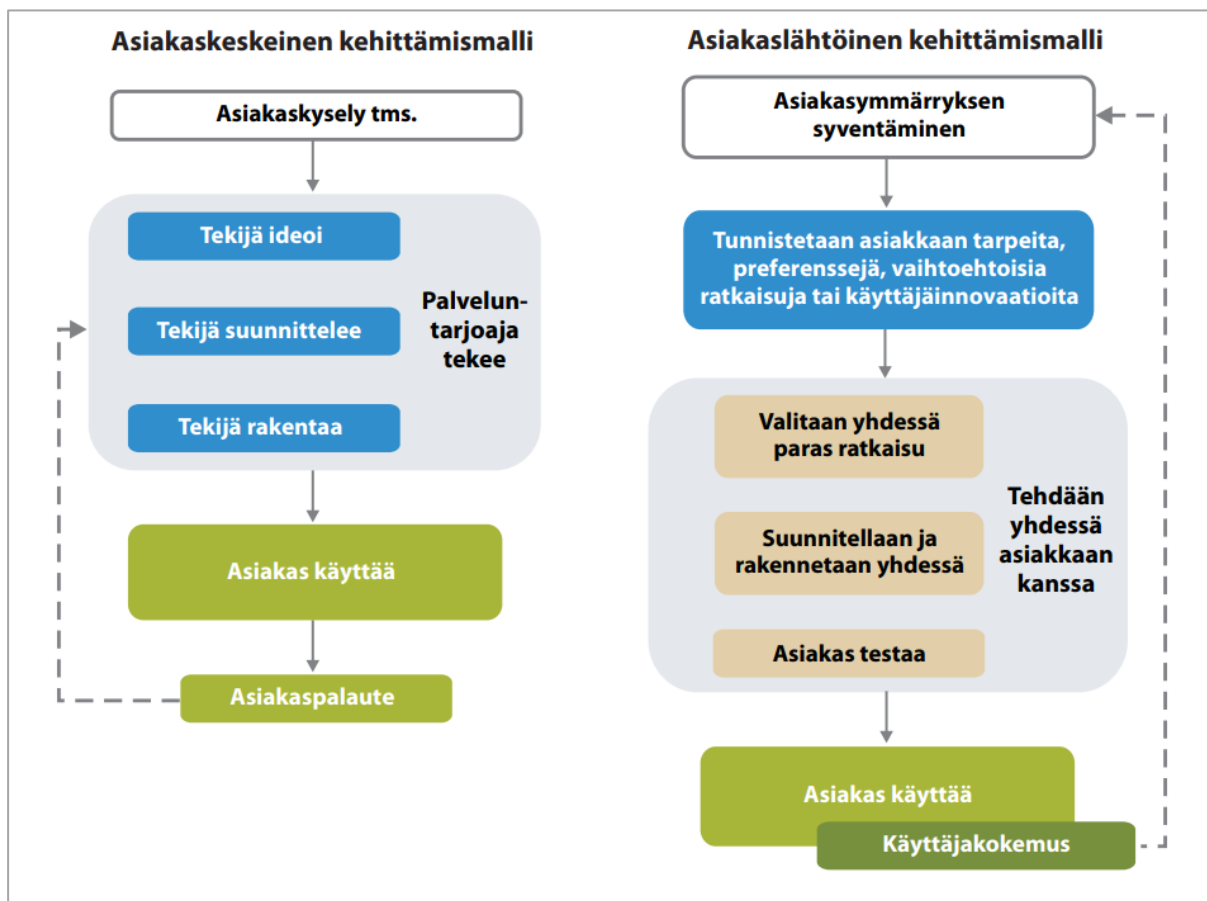
Asiakasymmärryksen kasvattamisessa hyviä välineitä ovat mm. erilaiset palvelumuotoilun menetelmät, joiden avulla palvelun käyttäjiä voidaan osallistaa kehittämiseen. Myös etnografisten tutkimusmenetelmien, kuten osallistuvan havainnoinnin ja syvähaastattelujen avulla voidaan kasvattaa ymmärrystä asiakkaan tavoista, totumuksista ja valintojen taustoista. (Ojasalo ym. 2018, 71, Bergström & Leppänen 2009, 133.)

Asiakasymmärrystä kartutetaan tutkimalla palvelun kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Kun palveluita suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeisiin, on luonnollisesti tärkeää tunnistaa käyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit. (Tuulaniemi 2011, 90.)

Asiakasymmärryksen syntyminen on prosessi, jossa asiakkaan tarpeet ymmärretään ilman, että niitä tarvitsee selittää. Hyvät ja laadukkaat palvelut luovat lisäarvoa asiakkaan elämään. Palvelua voidaan sanoa laadukkaaksi silloin, kun asiakas saa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan tarpeisiinsa perustuvaa palvelua. Ihmisille on myös tärkeää tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Asiakkaan tunteiden huomioiminen kasvattaa luottamusta myös asiakaspalvelijan asiantuntemukseen. (Uutinen M. 2017, 26–27, Ahosen 2017, 50–51, 55, Salosen 2017, 227–230 mukaan.)

### 3.1.5 Asiakaslähtöinen kehittäminen

Asiakaslähtöinen kehittäminen ei ole sama asia kuin asiakaskeskeinen kehittäminen. Asiakaskeskeisessä kehittämistavassa asiakas ei pääse vaikuttamaan lopullisen palvelun toteuttamisen tapoihin, vaikka asiakkaan tarve ohjaakin palveluiden kehittämistä ja asiakasta myös usein kuullaan palveluiden suunnitteluvaiheessa. Aloite kehittämiseen ei tule asiakkaalta, vaan asiakas ennemminkin kommentoi olemassa olevia palveluita erilaisten mittausten kautta. Asiakaslähtöisissä kehittämismalleissa puolestaan asiakas on mukana parhaassa tapauksessa alusta asti innovoimassa uutta palvelua, testaamassa erilaisia toteuttamistapoja tai luomassa palvelulle vaihtoehtoja. Asiakaslähtöisessä kehittämisessä aloite kehittämiseen voi tulla myös suoraan asiakkaalta. Asiakasymmärryksen syventäminen voi myös tuoda esiin uusia, asiakkaita yleisesti koskettavia kehittämistarpeita. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen ero on kuvattuna oheisessa kuvassa 3. (Virtanen ym. 2011, 36–37.)



Kuva 3: Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen ero (Virtanen ym. 2011, 37).

Yksi asiakas- tai ihmislähtöisen kehittämisen (human centred design) ensimmäisenä esitelleistä tutkijoista oli yhdysvaltalainen professori Donald Norman, joka korosti loppukäyttäjän merkitystä suunnitteluprosessissa. Normanin (1986) mukaan käyttäjälähtöisessä (myös asiakaslähtöisessä) suunnittelussa järjestelmä palvelee käyttäjää ja käyttäjän tarpeiden tulee ohjata suunnittelua. ISO (International Organization for Standardization) 13407-standardin (suomeksi *Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjakeskeinen suunnitteluprosessi*) mukaan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä (user-driven design) käyttäjä osallistetaan aktiivisesti suunnitteluun ja suunnittelijoilla on selkeä käsitys myös käyttäjän tarpeista. Tutkimusten mukaan sen sijaan, että kehittämisessä keskityttäisiin organisaation tarpeisiin ja prosesseihin, tulisi kehittämisen lähtökohtana olla asiakkaan tarpeet ja käyttökokemus. (Mäki 2016, 21–22.)

### 3.1.6 Käyttäjakeskeinen suunnittelu

ISO 13407 -standardin mukaan käyttäjakeskeisen suunnittelun (user-centered design) keskiössä ovat käyttäjien tarpeet ja toiveet. Tämän menetelmän tavoitteena on varmistaa, että suunniteltu tuote tai palvelu on helppokäyttöinen ja hyödyllinen. Käyttäjäkokemus on oleellinen osa käyttäjakeskeistä suunnittelua.

Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa tavoitellaan mahdollisimman käytettäviä tuotteita tai palveluita. Suunnittelun keskiössä on useimmiten tuotteen tai palvelun käyttöliittymä, mutta yhä useammin myös laajemmin koko tuotteen tai palvelun käyttötilanne ja käyttäjäkokemus.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun keskeisiä periaatteita ovat aikainen käyttäjien huomioiminen, jotta saadaan ymmärrystä heidän tarpeistaan ja vaatimuksistaan, empiirinen mittaaminen eli oikeiden käyttäjien kanssa tehtävä käytettävyydestä kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa ja iteratiivinen eli toistuva, testaustulosten mukaan ohjautuva suunnittelu. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmät ovat luonteeltaan laadullisia ja käyttäjillä on suunnittelussa aktiivinen rooli. (Kujala 2006.)

### 3.1.7 Ketterä kehittäminen

Ketterässä kehittämisessä (Mäki 2016, 13–14) muutoksia toteutetaan vaiheittain, pienissä erissä – sprinteissä, jolloin muutostarpeisiin on helpompi reagoida kuin perinteisemmässä ns. vesiputousmallissa. Käyttämällä ketteriä menetelmiä voidaan kehittämisen varsinainen lopputulos saada aikaiseksi ajallisesti lyhyiden iteraatioiden avulla. Jokaisen iteraation päätteeksi syntyy käyttökelpoinen versio, jota voidaan testata asiakkailla. Ketterään kehittämiseen liittyviä käsitteitä ovat ketteryys, kommunikaatio, suunnittelu, muutos ja oppiminen. Ketterään kehittämiseen liittyy myös neljä perusarvoa:

- Enemmän **yksilöitä ja vuorovaikutusta** kuin prosesseja ja työkaluja
- Enemmän **toimivaa sovellusta** kuin kokonaisvaltaista dokumentaatiota
- Enemmän **asiakasyhteistyötä** kuin sopimusneuvotteluita
- Enemmän **muutokseen reagoimista** kuin suunnitelman noudattamista

Esimerkiksi Scrum, Kanban ja Lean Software Development (LSD) ovat ketteriä kehittämismalleja. Parhaimmillaan ketterällä kehittämisellä organisaatiot saavat enemmän aikaan vähemmällä rahalla ja nopeammin ja samalla myös asiakastytyväisyys paranee. Ketterien menetelmien käyttöönotto edellyttää organisaatiolta kehittämisprosessien muuttamisen lisäksi myös kokonaisvaltaista työtapojen muutosta läpi koko organisaation. (Mäki 2016, 15.)

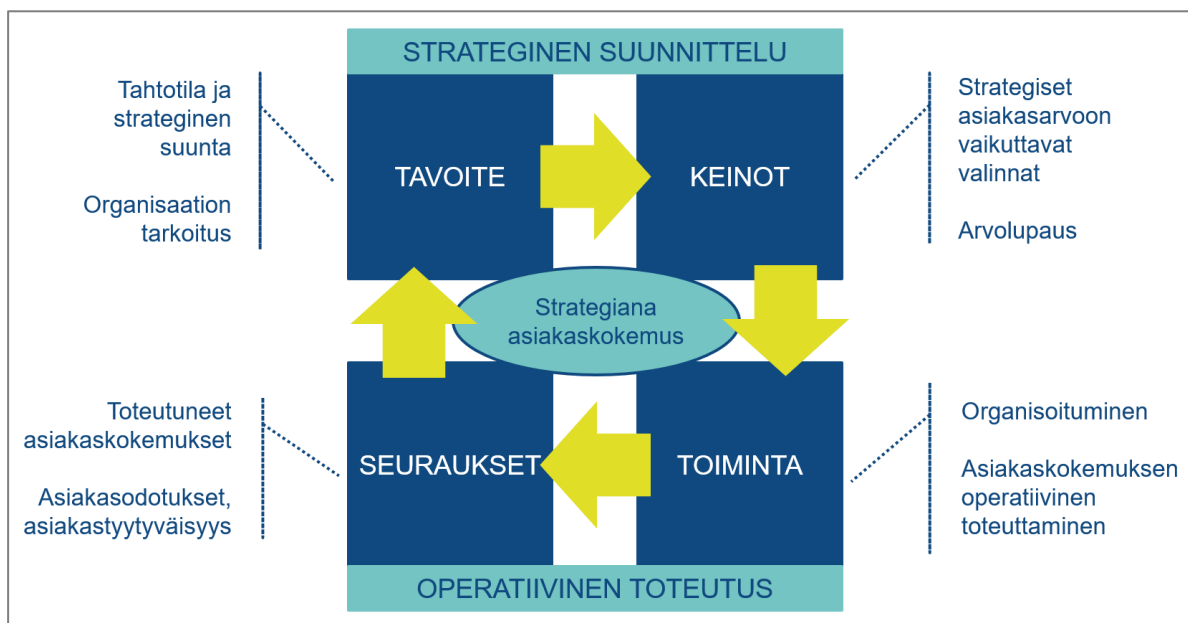
### 3.2 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen ja mittaaminen

Asiakaskokemusta voi johtaa vain epäsuorasti, sillä asiakas itse määrittää, millainen hänen kokemuksensa kulloinkin on. Organisaatiot eivät siis varsinaisesti johda asiakaskokemusta, vaan niitä kosketuspisteitä, joiden kautta asiakaskokemus muodostuu (Puustinen & Saarijärvi 2020, 28).

Puustisen & Saarijärven (2020, 19) mukaan asiakaskokemus on yleistynyt organisaatioiden strategisessa sanastossa viimeisten kymmenen vuoden aikana voimakkaasti. Yhä useammin

organisaatioiden johto puhuu asiakaskokemuksesta nimenomaan strategisena painopisteenä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on määritellyt yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen tuottaa erinomaisen asiakas- ja sidosryhmäkokemuksen.

Jotta organisaatiossa voidaan tavoitella tiettyä asiakaskokemusta, tulee ensin yhteisesti ymmärtää, mitä asiakaskokemus on. Tämän jälkeen pitää myös pystyä muuttamaan strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi. Juuri tähän liittyviä yhteisiä toimintatapoja ja työkaluja tällä tutkimuksella pyritään kohdeorganisaation käyttöön konseptoimaan. Puustinen & Saarijärvi (2020, 40–41) on kuvannut asiakaskokemuksen strategisen johtamisen viitekehysten, joka nivoo strategisen ja operatiivisen tason syklisesti toisiinsa. Viitekehysten mukailtu malli on kuvattu oheisessa kuvassa 4.



*Kuva 4: Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen viitekehys (mukaillen Puustinen & Saarijärvi 2020, 40–41).*

### 3.2.1 Arvolupaus suunnannäyttäjänä

Asiakaskokemuksen strategisen tason toimenpiteitä ovat mm. keskeisimpien asiakasryhmien tunnistaminen ja arvolupausten määrittäminen. Arvolupaus (engl. value proposition) kiteyttää sen, millaista arvoa organisaatio asiakkailleen luo. Arvolupaus on myös organisaation sisäisen johtamisen väline, kun se kertoo henkilöstölle, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Arvolupaus on kuitenkin konkretisoitava: Mitä lupaus tarkoittaa asiakaspolun eri kontaktipisteissä? Millaisia odotuksia lupaus herättää asiakkaassa? Miten asiakkaalle viestittävä lupaus kytkeytyy organisaation omiin prosesseihin? Parhaimmillaan arvolupaus on organisaation sisäinen suunnannäyttävä ja auttaa priorisoimaan tekemisen painopisteitä. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 124–148.)

Kohdeorganisaatio Valtiokonttori on muotoillut arvolupauksensa palvelulupauksen muotoon: ”Toimintamme on läpinäkyvää, tehokasta ja asiakkaalle vaivatonta”. Kohdeorganisaatiossa on myös tehty jo vuosia suunnitelmallista työtä sen eteen, että asiakaskokemus olisi luonteva osa organisaation johtamis- ja toimintakulttuuria. Esimerkiksi Kansalaispalvelut-toimialalla nostetaan säännönmukaisesti esiin asiakaspalvelijoiden saamaa hyvää palautetta organisaation intranetissä julkaistavissa viikkokatsauksissa. Tällaisella onnistumisten ritualisoinnilla luodaan yhteisöllisyyttä, joka perustuu yhteiseen tavoitteeseen ja juurruttaa asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen osaksi organisaation kulttuuria (Puustinen & Saarijärvi 2020, 124). Kohdeorganisaatiossa tässä onnistuneiden asiakaskokemusten ritualisoinnissa on kuitenkin vielä nähtävissä toimialakohtaisia eroja ja asiaan kannattaisikin kiinnittää huomiota.

### 3.2.2 Organisaatiomallit ja asiakaskokemuksen johtaminen

Operatiivisella tasolla asiakaskokemuksen toteutukseen liittyvät organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille sekä erilaiset työkalut ja menetelmät, joiden avulla asiakaskokemusta toteutetaan. Puustinen & Saarijärvi (2020, 193) toteavat, että tämän organisoitumisen rakenteelliset ratkaisut ovat kriittisessä roolissa, kun asiakaskokemusta viedään käytäntöön. Sillä, miten organisaatiossa on nivottu yhteen erilaiset toiminnot, prosessit ja roolit, vaikutetaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Organisoitumisella osoitetaan myös valta- ja raportointisuhteita sekä varmistetaan riittävä koordinointi ja viestintä organisaation eri toimijoiden välillä.

Maailma ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti. Jos muutoksista ei saada selkeää signaalia organisaation siilomaisen rakenteen vuoksi, voi muutos jäädä johdolta huomaamatta. Johtoryhmätasolle päätyvä kuva asiakastyytyvyydestä jää tällöin pirstaloituneeksi, eikä sellaisella tiedolla voi tehdä päätöksiä. Kun johtoryhmätasolla määritellään asiakkaan merkitys organisaatiolle, syntyy aito toimeksianto ja tarve rakentaa operatiivinen toiminta sen mukaisesti. Johtoryhmätasolla tulee olla yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista. Kun johto tietää mitä informaatiota se tarvitsee strategisella tasolla, tukee asiakasymmärrys aidosti päätöksentekoa. (Ilvonen & Koskimäki 2018, 8.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa organisoitua asiakaskokemuksen ympärille, sillä organisaatiossa tavoiteltu asiakaskokemus määrittää pitkälti työn tekemisen tapoja. Oleellisinta kuitenkin on, että rakenne mahdollistaa eikä estä tavoiteltua asiakaskokemusta (Puustinen & Saarijärvi 2020, 195).

Koska kohdeorganisaatiossa on tunnistettu haasteita nykyisen organisaatiomallin soveltuvuudessa ketterään ja asiakkaat huomioivaan kehittämiseen, on perusteltua esitellä tässä tutkimuksessa joitain näkemyksiä aiheesta. Puustinen & Saarijärvi (2020, 193–196.) ryhmittelevät kuusi erilaista perinteistä organisaatiomallia ja arvioivat niiden soveltuvuutta asiakaskokemuksen johtamiseen.

(1) **Toiminto-organisaatio** rakentuu toiminnoittain ja mahdollistaa keskittymisen erikoisalueisiin, mutta saattaa reagoida hitaammin ympäristön muutoksiin ja rajoittaa toimialojen välistä viestintää ja oppimista. Tämän mallin riskinä on toimintojen liiallinen eriytyminen ja integraation puute. Ongelmallista on päätöksenteon kasautuminen ja prosessien omistajuus.

(2) **Prosessiorganisaatio** asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit ohjaavat organisoitumista. Tämä malli auttaa keskittymään pysyviin ja toistuviin prosesseihin ja korostaa tiimityöskentelyn merkitystä. Oleellista mallille on prosessien selkeä määrittely. Tämä organisaatiomalli on lähellä sitä, johon kohdeorganisaatiosakin pyritään.

(3) **Toimialaorganisaatio** perustuu tulosityksiköille, jotka voivat sopeuttaa toimintaansa toisistaan riippumattomina toimijoina vallitsevan tilanteen mukaan. Tällainen malli mahdollistaa tarkan johtamisen ja mittaamisen, mutta riskinä on siiloutuminen. Myös kohdeorganisaatiossa on elementtejä tästä organisaatiomallista.

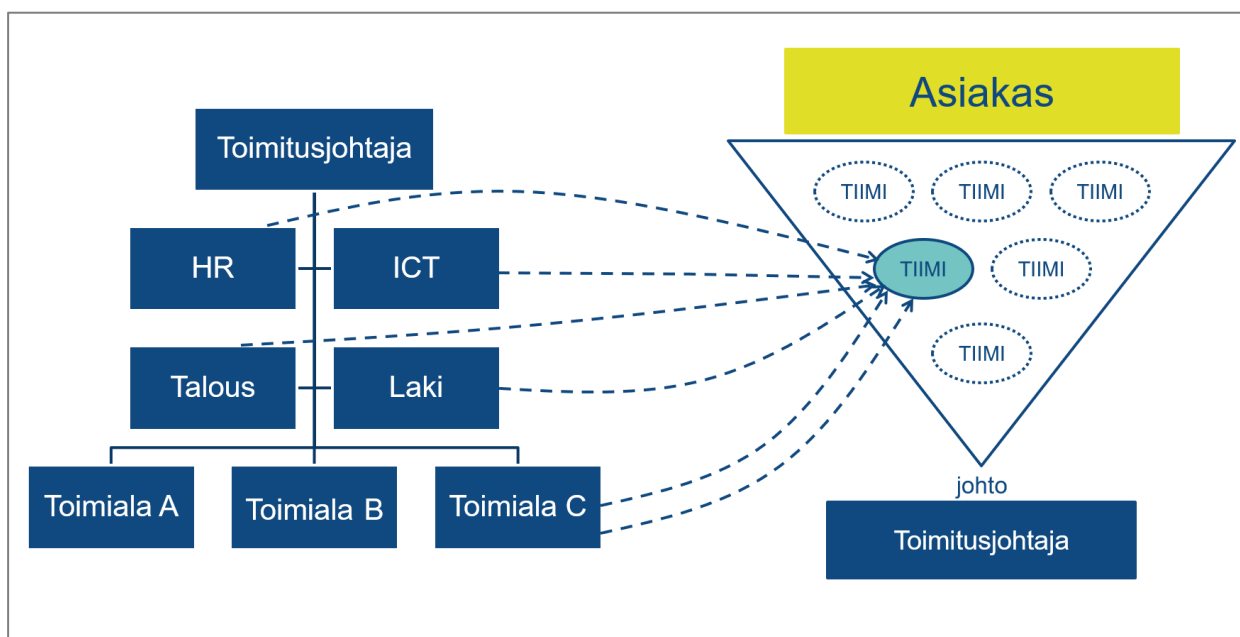
(4) **Matriisiorganisaatio** on yhdistelmä toiminto- ja toimialarakennetta. Tällainen malli ehkäisee siiloutumista, mutta työntekijöillä on usein kaksi esimiestä, joten riskinä ovat mm. roolikonfliktit ja tiimien tehottomuus. Malli vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja ajattelutavan muutosta.

(5) **Projektiorganisaatio** on usein väliaikainen tietyn hankkeen tai projektin ympärille perustettu organisaatio, jonka elinkaari on projektin pituinen. Tämä malli soveltuu erikoistuneiden osaamisresurssien, kuten analyytikoiden tai järjestelmäarkkitehtien, integroimiseen osaksi projekteja. Mallissa joudutaan usein tasapainoilemaan projektin tehokkaan toteutuksen ja osaamisen kasvattamisen välillä. Kehittämisen osalta kohdeorganisaatio mielletään projektiorganisaatioksi.

(6) **Linjaorganisaatio** on yksinkertainen ja hierarkkinen ja sen toiminta perustuu tarkasti määriteltyyn työnjakoon sekä selkeisiin valta- ja vastuusuhteisiin. Tämä malli voi estää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja johtaa jäykkään ja kaavamaiseen toimintatapaan, mutta perustuu usein tehokkaaseen yksilöiden osaamisen hyödyntämiseen. Kohdeorganisaatiossa on elementtejä tästäkin organisaatiomallista.

Edellä kuvattujen perinteisten organisaatiomallien rinnalle on 2000-luvulla syntynyt uudenlaisia startup-kulttuurista kumpuavia organisoitumisen malleja, joissa korostuu mm. kyky sietää virheitä ja oppia niistä sekä halu autenttiseen asiakaslähtöisyyteen. Tällainen **ketterä organisoitumisen malli** on yhdistelmä projektiorganisaation tiimimallia ja perinteisempiä

organisaatiomalleja. Ketterä organisaatio muodostuu tiimeistä, joihin on koottu erilaista osaamista eri puolilta organisaatiota (kuva 5). Ketterässä organisaatiossa pyritään suhteellisen pysyviin tiimeihin, joissa – toisin kuin linja- tai toimialaorganisaatioissa – on mukana myös liike-toiminta- ja tukitoiminto-osaamista. Ketterän organisaation tiimien on tarkoitus tuottaa asiakasarvoa suhteellisen itsenäisesti ja jatkuvasti paremmin. Oleellista ketterille organisaatioille on, että tiimit määrittelevät pitkälti itse, miten ne työnsä tekevät ja tavoitteensa saavuttavat. Ketterän organisaation toiminnan keskiössä on asiakas ja tavoiteltava asiakaskokemus. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 202–203.)



*Kuva 5: Ketterä organisaatio rakentuu tiimeistä, joihin kootaan erilaista osaamista (muokailen Puustinen & Saarijärvi 2020, 203).*

Myös kohdeorganisaatiossa on tunnistettu tarpeita uudistaa organisaatiomallia. Kuten jo luvussa 2.2 todettiin, kohdeorganisaatiossa kehittäminen tapahtuu pitkälti projektien kautta, jolloin kehittäminen ei välttämättä ohjaa asiakkaan tarpeen riittävään ja jatkuvaan huomioimiseen. Kehittämisen osalta kulttuurinen muutos projektiorganisaatiosta ketteräksi palveluorganisaatioksi mahdollistaisi entistä vahvemmin asiakaslähtöisen kehittämisenäkökulman ja minimoisi myös pullonkauloja ja tietovajetta. T3 – Talous, tieto ja työelämä -toimialalla on jo käynnistynyt ketterämpään toimintatapaan tähtäävä kulttuurinmuutos, jonka vaiheita ja havaintoja seurataan tarkemmin tähän tutkimukseen linkittyvässä Ketterämpää palvelujohtamista -kehittämiprojektissa.

Kohdeorganisaation johtoryhmälle esiteltiin helmikuussa 2021 näitä tunnistettuja kulttuurimuutokseen liittyviä kehittämistarpeita ja samassa yhteydessä visiota uudenlaisesta toimintakulttuurista kuvattiin oheisella kuvalla 6. Myös tässä mallissa asiantuntijat muodostaisivat

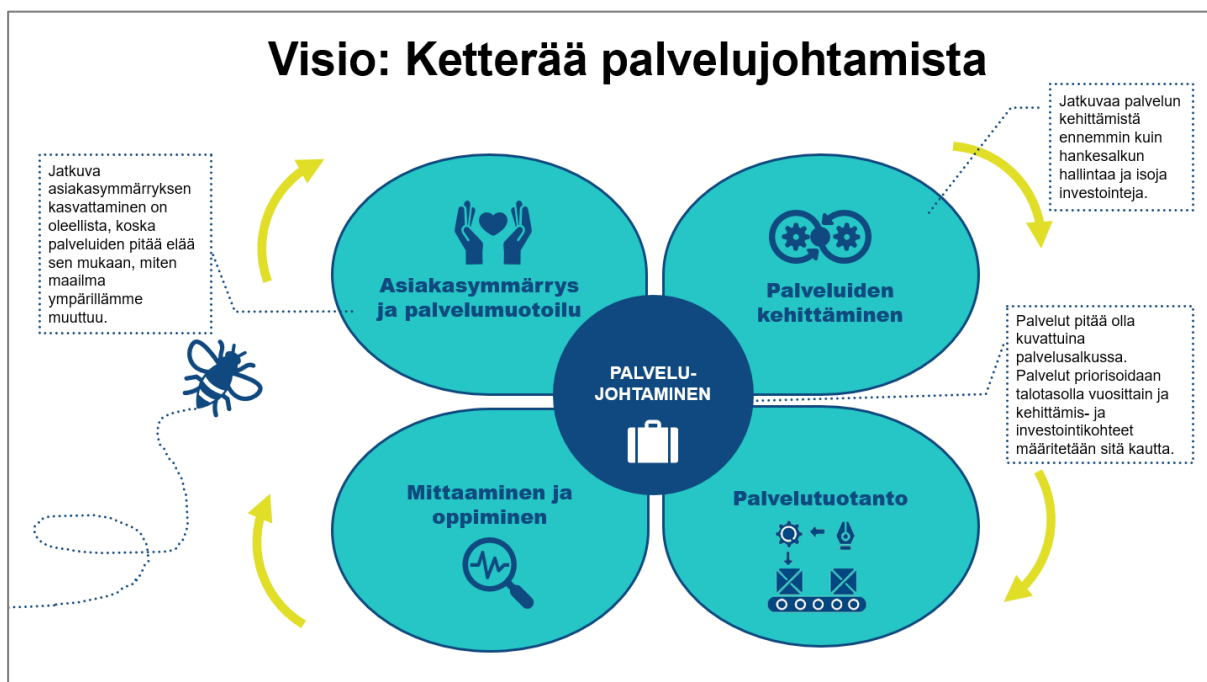


poikkiorganisatorisia tiimejä, jotka kehittäisivät palveluita asiakaslähtöisesti yhteisten ketterien menetelmien mukaan, yhdessä sovittuja toimintamalleja hyödyntäen.



Kuva 6: Yhteiset toimintatavat ja yhteistyö – Asiakas palveluiden kehittämisen keskiössä (Mikkola-Ahokas ym. 2021).

Yhteinen palveluiden kehittämisen ja johtamisen malli – ”neliapila” – perustuu sykliseen ketterään kehittämiseen ja on kuvattu oheisessa kuvassa 7.



Kuva 7: Ketterän palvelujohtamisen visio (Mikkola-Ahokas ym. 2021).

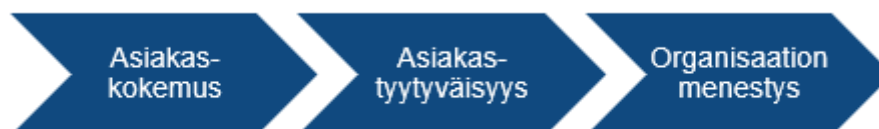
### 3.2.3 Asiakaskokemuksen operatiivisen tason työkalut

Puustisen & Saarijärven (2020, 205–220) viitekehyksen mukaan asiakaskokemuksen operatiiviselle tasolle kuuluu myös joukko työkaluja, jotka auttavat organisaatiota asiakaskokemuksen jatkuvassa kehittämisessä ja sen päivittäisessä johtamisessa. Tällaisia työkaluja ovat mm. asiakaspolkukartointi (customer journey map), asiakaspolun vaiheistus (think – feel – do), design-ajattelu (design thinking), palveluketjuanalyysit eli blueprinting-menetelmät sekä asiakaskokemuksen GAP-analyysi.

Myös tämän tutkimuksen yhtenä lopputuloksena tuotettiin kohdeorganisaation käyttöön operatiivisen tason työkalupakki palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tueksi. Lopputulokista kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

### 3.2.4 Asiakaskokemuksen mittarit

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää harkittua asiakaskokemuksen mittaamista. Asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin kahdesta syystä vaikeaa. Ensinnäkin kaikille organisaatioille soveltuvaa yleispätevää mittaria on hankala kehittää, koska organisaatiot tavoittelevat hyvin erilaisia asiakaskokemuksia. Toiseksi pitäisi pystyä mittaamaan sekä asiakaskokemuksen syy- että seuraussuhteita. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaaviossa 1 kuvatut kolme tasoa: asiakaskokemus, kokemuksen vaikutukset asiakastytyväisyyteen ja edellisten seuraukset organisaation toimintaan ja menestykseen. Koska asiakaskokemus muodostuu useissa asiakaspolun kosketuspisteissä, tulee tunnistaa asiakastytyväisyyden ja organisaation menestyksen kannalta oleellimmat kosketuspisteet, joihin mittarit sitten kytketään. Oikein laadittu mittaristo motivoi myös työntekijöitä, kun se kertoo, millainen vaikutus työntekijöiden tekemällä työllä asiakkaiden tyytyväisyyteen on. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 231–233.)



*Kaavio 1: Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa (mukaillen Puustinen & Saarijärvi 2020, 233)*

Koska tämän tutkimuksen lopputuloksena suunniteltavan toimintamallin osaksi on kaavailtu joitain uusia asiakaskokemuksen mittareita, esitellään seuraavassa muutamia Puustisen & Saarijärven (2020, 234–235) esimerkkejä erityisesti asiakaskokemusta kuvaavista mittareista.

**Responsiivisuusmittarit** kertovat, kuinka nopeasti asiakkaalle on vastattu tai kuinka nopeasti hänen asiansa on hoidettu. Plussaa näissä mittareissa on tiedon saaminen usein automaattisesti eri järjestelmistä, miinusta vain yhden asiakaskokemuksen osa-alueen käsittely.

**Asiakkaan kokema vaiva** kertoo, kuinka helposti tai vaivattomasti asiointi sujui. Tämän mittarin etuna on, että se auttaa fokusoimaan asiointiprosessin ongelmakohtiin, miinusta esim. asiakkaiden erilaisesta osaamisesta tai iästä johtuvat erot vastauksissa.

**CES** (Customer Effort Score) eli asiakkaan vaivannäön indeksi paljastaa palveluketjun pullonkaulat ja kertoo asiakkaan näkemyksen palvelun helppoudesta. Mittari koostuu kahdesta kysymyksestä: (1) "Asteikolla 1–5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?" ja (2) "Tekikö yritys tuotteen/palvelun hankkimisen helpoksi? Kyllä/ei." CES:in avulla palveluprosessia on helpompi kehittää, kun palveluketjun mahdolliset pullonkaulat saadaan nopeasti esiin. CES kertoo, miten sujuva palvelukokonaisuus on, mutta ei tuo esiin asiakkaiden toiveita ja ongelmia. (Tenhunen 2016.)

**Asiakkaan kokemat tunteet** asiakaspolun aikana. Tämä mittari täydentää organisaation ymmärrystä asiakkaille tärkeistä asioista, mutta ei erottele asiakkaan tunteisiin mahdollisesti vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.

**CTT:n** (Customer Touchpoint Tracking) avulla voi määritellä ja mitata tärkeimmät kohtaamispisteet asiakaspolun eri vaiheissa. Työkalu auttaa ymmärtämään, minäkalaisen tunnejäljen kukin kohtaaminen asiakkaaseen jättää ja mitkä tekijät erityisesti vaikuttivat kyseiseen tunteeseen. (Pennanen 2018.)

**Palvelun laatu** mittaa mm. palvelun toteutusta, henkilökunnan ammattitaitoa ja empaattisuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä ja responsiivisuutta. Mittari antaa tarkan kuvan siitä, mikä onnistui ja mikä ei, mutta on usein raskas toteuttaa ja vastata.

Tällainen mittari on mm. **CSAT** eli Customer Satisfaction, jolla saadaan tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä palvelun laatuun ja tietoa asiakkaan odotuksista lyhyellä aikavälillä (Pennanen 2018).

CSAT kysyy asiakkaalta yksinkertaisimmillaan: "Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?". Mikäli asiakas on tyytymätön palveluun, yritys voi olla häneen heti yhteydessä, jotta huono palvelukokemus voitaisiin vielä muuttaa hyväksi. (Tenhunen 2016.)

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on käytössä tekstiviestinä korvauspalveluiden asiakkaille lähetettävä asiakastyytyväisyyttä mittaava kysely. Asteikko perustuu kouluarvosanoihin ja on 4–10. SMS-kysely ei ole kuitenkaan

kattavasti käytössä kaikissa palveluissa ja kaikilla asiakasryhmillä. Kohdeorganisaation kahdessa verkkopalvelussa (valtiokonttori.fi ja valtionvelka.fi) on lisäksi käytössä React & Share -reaktiopainikkeet, joiden kautta saatavasta palautteesta lasketaan myös CSAT-% niiden sisältöjen osalta, jotka ovat saaneet 10 tai enemmän reaktiota. (Reaktiopainikkeista on kerrottu enemmän luvussa 5.2.1.)

**Eri asiointikanavien onnistuminen** mittaa sitä, miten asiakkaat asioivat eri kanavissa, kuten mobiilissa, asiakaspalvelussa tai chatissa. Plussaa tässä mittarissa on tiedon saamisen automaattisuus ja edullisuus sekä tieto siitä, millaisissa kosketuspisteissä ja kanavissa ja kuinka saumattomasti asiakaskokemus syntyy. Haasteena kuitenkin on, ettei mittari suoraan kerro, miten hyvin eri kanavissa on onnistuttu ja edellyttää tulosten oikeaa tulkintaa.

Edellisten lisäksi on myös lukuisia muita asiakaskokemuksen arvioinnissa yleisesti käytössä olevia mittareita, joista esitellään tarkemmin vielä yksi.

**Nettosuositteluindeksi (NPS eli Net Promoter Score)** tai suositteluaste kertoo asiakkaan suositteluhalukkuudesta (Tenhunen 2016). NPS on työkalu, jonka avulla asiakkaalta kysytään palvelutapahtuman jälkeen, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä asteikolla 0–10 (Pennanen 2018).

Tämä mittari ei välttämättä sovellu kovin hyvin julkishallinnon organisaatioille, sillä niiden palvelut ovat usein lakisääteisiä, eikä asiakas voi muiden suositusten perusteella valita, mistä palvelun hakee ja saa. Kohdeorganisaation tapauksessa sen tuottamista palveluista liki neljännes (24 %) on korvaus- ja vahinkopalveluita kuten tapaturma- ja rikosvahinkokorvauksia. Tällaisissa tapauksissa ei tietenkään ole toivottavaa ensinkään päätyä kohdeorganisaation asiakkaaksi eikä tällaisen palvelun suosittelu siksi ole kovin relevanttia. Toisaalta palvelu voi olla erinomaista, mutta asiakaskokemus huonoin mahdollinen. Tästä esimerkiksi käy kohdeorganisaation yrityksille maksama kustannustuki, johon liittyen asiakaspalvelu on saanut erinomaisia arvosanoja, vaikka asiakas onkin jäänyt ilman hakemaansa tukea ja pettynyt karvaasti lopputulokseen. NPS-mittarilla voidaan kyllä kysyä suositteluja palvelun toimivuuden perusteella, mutta pitää tarkkaan miettiä, miten asiaa kysytään, jotta asiakkaille ei jää epäselväksi, mihin he vastaavat ja toisaalta on oltava tarkkana, että mittaria tulkitaan oikein.

### 3.2.5 Asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohtia

Kun organisaatio miettii mittaristoaan asiakaskokemuksen osalta, on syytä kiinnittää huomiota muutamaan asiaan.

Ensinnäkin mittaaminen on perusteltava: mitä mitataan ja miksi? Toisekseen on mitattava systemaattisesti – ei jatkuvasti, vaan esimerkiksi kerran kuussa, sillä on myös vältettävä

mittaamisen ähkyä ja mietittävä, miten asiakkaat voisi motivoida vastaamaan. Tärkeää on myös huomioida mittarin validiteetti ja reabiliteetti eli mitä se mittaa ja mitä ei. Mittarin tuloksia on myös tulkittava oikein ja analyyttisesti ylitulkintaa välttäen ja vastaajavinoumat huomioiden. Koska koko asiakaspolkua ei kannata mitata, on priorisoitava, mitä kosketuspisteitä mitataan. Mittarit on myös kytkettävä kontekstiin, eli määritettävä, mihin brändiin, tuotteeseen tai palveluun mittari kohdistuu. Mittareille on myös määriteltävä tavoitetaso: mikä on vähän, mikä paljon? Lisäksi on hyvä miettiä, milloin on oikea aika mittaamiselle. On myös oleellista, ettei vain mitata, vaan myös sovelletaan mittaustuloksia, mikä edellyttää myös resursseja asioiden muuttamiseen mittaamisella saadun tiedon pohjalta. Tärkeää on myös yhdistää määrällisten mittareiden dataa ja laadullisten mittareiden tuomaan ymmärrykseen, kuten asiakkaan avoimeen palautteeseen. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 236–238).

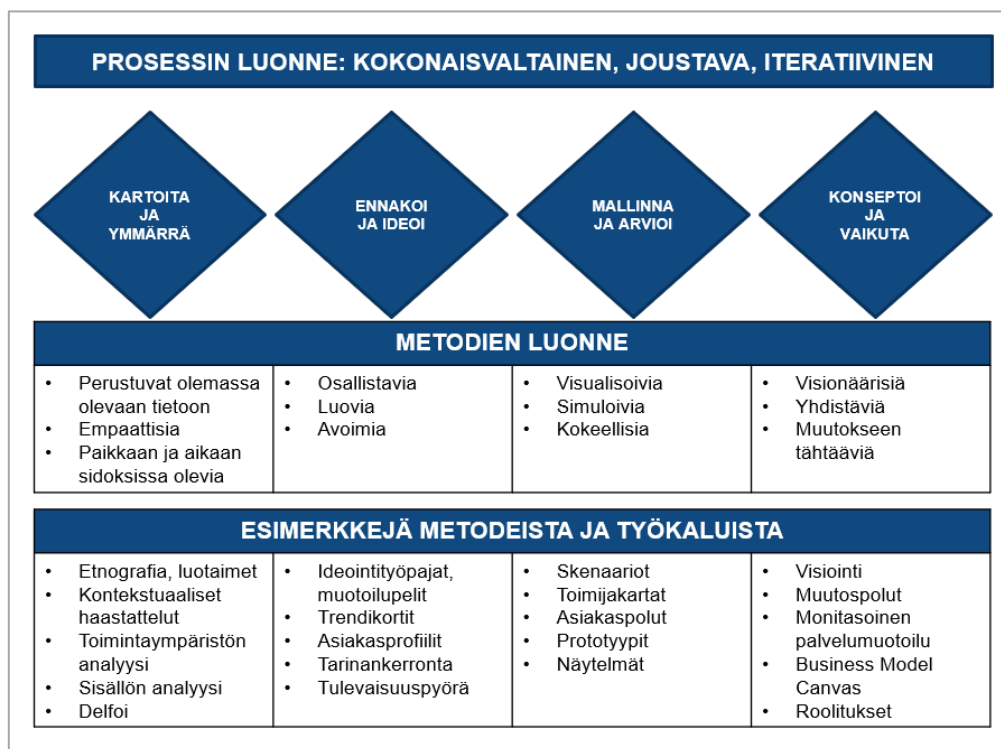
## 4 Tutkimusasetelma ja kehittämissuunnitelma

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen pääasialliseksi tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, sillä tutkimuksessa korostuvat sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaaminen.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja se käsitetään laadulliseksi (kvalitatiiviseksi) lähestymistavaksi, vaikka siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joiden tavoitteena on saada aikaan konkreettinen muutos organisaation toimintatavoissa ja osallistaa organisaation henkilöstöä kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2018, 37; 58–61.)

Tässä tutkimuksessa on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, sillä tavoitteena oli luoda uusi, konkreettinen toimintamalli kohdeorganisaation käyttöön. Kehittämistyötä vietiin eteenpäin myös palvelumuotoilun metodeja soveltaen, koska tavoitteena oli hankkia mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteesta, osallistaa organisaatiota ideointiin sekä tuottaa ideoinnin pohjalta uuden toimintamallin konseptisuunnitelma. Kuvasssa 8 on esitelty palvelumuotoilun prosessi, metodit ja työkalut Ojasalon ym. (2018) mukaan. Tässä tutkimuksessa sovellettiin metodeja kaikista neljästä palvelumuotoiluprosessin vaiheesta. Lisäksi palvelumuotoilun menetelmiä sisältyy tutkimustyön tuloksena tuotettuun uuteen toimintamalliin. Uudesta toimintamallista on kerrottu tarkemmin luvussa 6.



Kuva 8: Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2018, 75).

## 4.2 Kehittämistyön menetelmät

Tässä tutkimuksessa kehittämistyötä tukevinä menetelminä käytetään dokumenttianalyysiä, kyselytutkimuksia, prosessianalyysiä, benchmarkingia ja yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Tätä erilaisten menetelmien yhdistämistä kutsutaan monimenetelmällisyydeksi eli menetelmätrian-gulaatioksi ja se sopii hyvin tämänkaltaiseen kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2018, 104–105). Seuraavaan taulukkoon 3 on koottu tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja vastaus, jota me-netelmällä haetaan.

Menetelmä	Vastaus, jota haetaan
dokumenttianalyysi	asiakaskokemus organisaation verkkopalvelussa palau- tekanavien perusteella
kyselytutkimukset	asiakaskokemus organisaation verkkopalvelussa, asia- kasymmärrys henkilöstön keskuudessa ja asiakkaiden toiveet asiakasraadin toiminnalle
prosessianalyysi	asiakastiedon keruun nykytila
benchmarking	kumppanivirastojen parhaat käytännöt asiakasraatien toiminnan organisoimisesta
yhteisölliset ideointimenetelmät	organisaation osallistaminen toimintamallin elementtien ideointiin

*Taulukko 3: Tutkimuksen menetelmät.*

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa analysoidaan järjestelmällisesti erilaista kirjallista ai-neistoa tutkimus- tai kehittämiskohteeseen liittyen ja luodaan analyysin pohjalta selkeä kuvaus tutkittavasta tai kehitettävästä kohteesta (Ojasalo ym. 2018, 136). Tässä tutkimuksessa selvi-tettiin dokumenttianalyysin avulla mm., millaista asiakaspalautetta kohdeorganisaatiossa on käytettävissä ja miten hyvin sen avulla on mahdollista ymmärtää asiakkaiden kokemuksia or-ganisaation palveluista. Tässä hyödynnettiin mm. kohdeorganisaation asiakastyytyväisyysky-selyitä sekä erilaisten palautekanavien dataa. Dokumenttianalyysin tuloksia esitellään luvussa 5.2.

Kyselytutkimus on usein määrällinen (kvantitatiivinen), mutta voi olla myös laadullinen (kvali-tatiivinen) tutkimusmenetelmä, joka soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimuksen aihealue tunne-taan jo melko hyvin, mutta halutaan varmistua oman näkemyksen paikkansapitävyydestä. Ke-hittämissä kysely soveltuu esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai saavutettujen tu-lostien arviointiin. Kyselyn tuloksia analysoidessa arvioidaan, miten hyvin otoksen tulokset

pitävät paikkansa koko perusjoukossa eli kuinka suuri virhemarginaali tuloksissa on. (Ojasalo ym. 2018, 40, 122–124.)

Tässä tutkimuksessa toteutetuilla sähköisillä kyselyillä selvitettiin sekä kohdeorganisaation verkkopalvelun asiakkaiden kokemusta kyseisestä verkkopalvelusta että kohdeorganisaation henkilöstön asiakasymmärrystä. Asiakaskyselystä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3 ja henkilöstökyselystä luvussa 5.4.

Prosessianalyysillä voidaan selvittää, missä organisaation prosesseissa ilmenee ongelmia ja tehtyjen löydösten perusteella etsiä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin (Ojasalo ym. 2018, 44). Tässä tutkimuksessa laadittiin kohdeorganisaation asiakastiedon keruusta prosessikartta, jota analysoitiin ongelmakohtien tunnistamiseksi ja hyödynnettiin uuden toimintamallin konseptoinnissa. Prosessikartasta on kerrottu enemmän luvussa 6.1.

Benchmarking (esikuva-arviointi) on hyvä tapa kerätä toimivia käytäntöjä muilta toimijoilta. Sen ideana on toisilta oppiminen, parhaiden käytäntöjen etsiminen ja soveltaminen omaan toimintaan sekä myös oman toiminnan kyseenalaistaminen (Ojasalo ym. 2018, 43). Tässä tutkimuksessa benchmarking toteutettiin kyselyllä kumppaniorganisaatioille asiakasraateihin liittyen. Benchmarkingista on kerrottu luvussa 6.4.

Yhteisöllisille ideointimenetelmille on tyypillistä, että niissä joukko ihmisiä tuottaa yhdessä uusia ideoita ja näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä. Aivoriihi (brainstorming) on yksi tunnetuimmista yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Kaikille ideointimenetelmille on yhteistä luova, rohkea ideointi, kiireettömässä, avoimessa ja positiivisessa ilmapiirissä, jossa määrä tuottaa laatua. (Ojasalo ym. 2018, 44, 158–159.)

Tässä tutkimuksessa osallistettiin kohdeorganisaation henkilöitä uuden toimintamallin elementtien ideointiin aivoriihimenetelmää eli ideointityöpajoja hyödyntäen. Ideointityöpajoista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.5.

### 4.3 Tutkimusetiikka

Kehittämistyössä, jota tehdään työelämälähtöisesti, korostuvat sekä yritysmaailman että tieteen tekemisen eettiset säännöt. Kehittämistyö on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tämä on erityisen tärkeää, koska kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta, jota varjostavat hankkeissa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset. (Ojasalo ym. 2018, 48.)

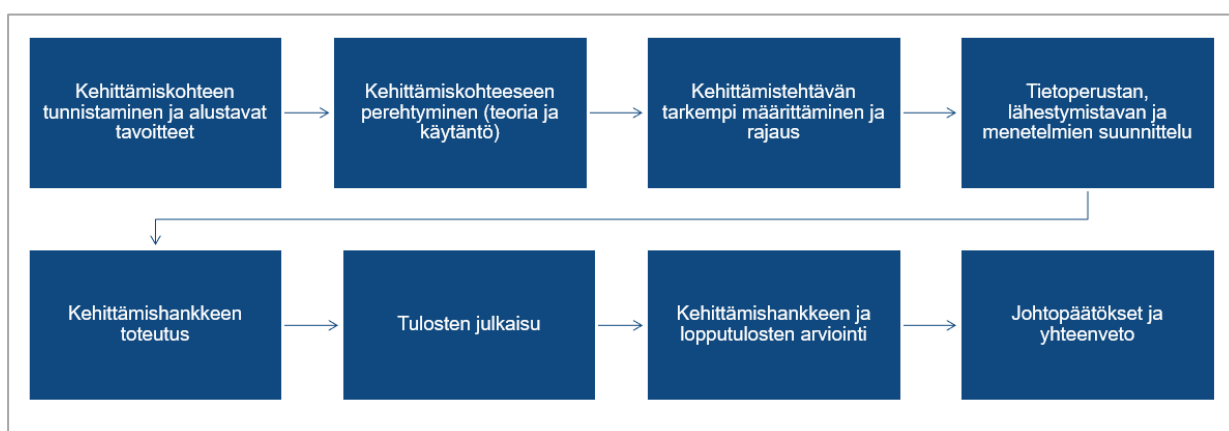
Tässä kehittämishankkeessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemiä yleisiä hyviä tutkimusperiaatteita (TENK 2020) ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimus perustuu pääasiassa julkisiin tietoihin, rekisteri- ja asiakirja-aineistoihin ja arkistoaineistoon. Jotkin kohdeorganisaation asiakirjat saattavat olla vain sisäiseen käyttöön, tämä mainitaan tutkimuksessa erikseen. Kaikki asiakaskyselyt ja -haastattelut



tehdään anonyymisti niin, ettei yksittäisiä vastaajia voi tuloksista tunnistaa. Vastaajia ryhmitellään ainoastaan erilaisten taustamuuttujien, kuten iän, sukupuolen, koulutuksen ja ammatin perusteella. Henkilötietoja ei tutkimuksessa kerätä muuten, kuin vapaaehtoisuuteen perustuen (sähköpostiosoitteet asiakasraatiin ja sisäiseen kehittäjäverkostoon haluavilta). Osallistuminen kyselyihin ja työpajoihin on vapaaehtoista. Tämä on erityisen tärkeää, kun kehittämistyön tekijä on työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Osallistumisen saa halutessaan keskeyttää tai suostumuksen osallistua peruuttaa milloin vain ilman erityistä syytä. (TENK 2019, 8.)

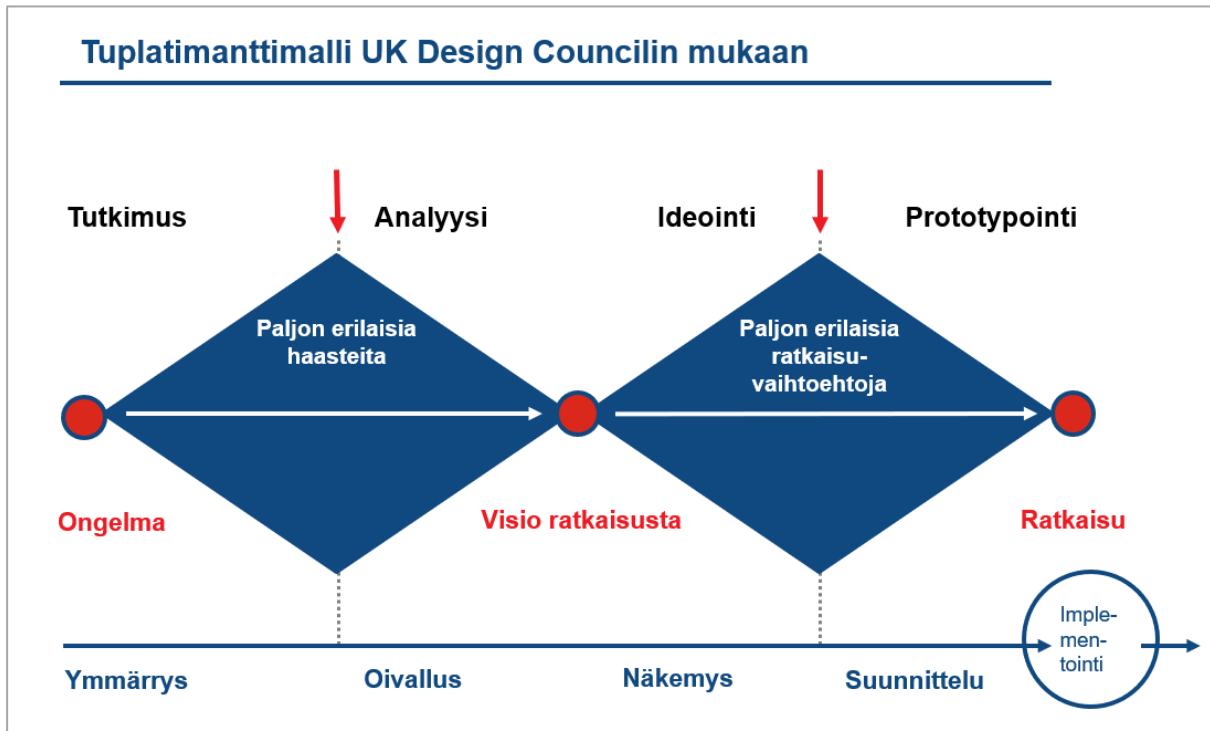
#### 4.4 Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus

Kehittämishanke noudattaa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, joka on esitetty kuvassa 9.



*Kuva 9: Kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 24).*

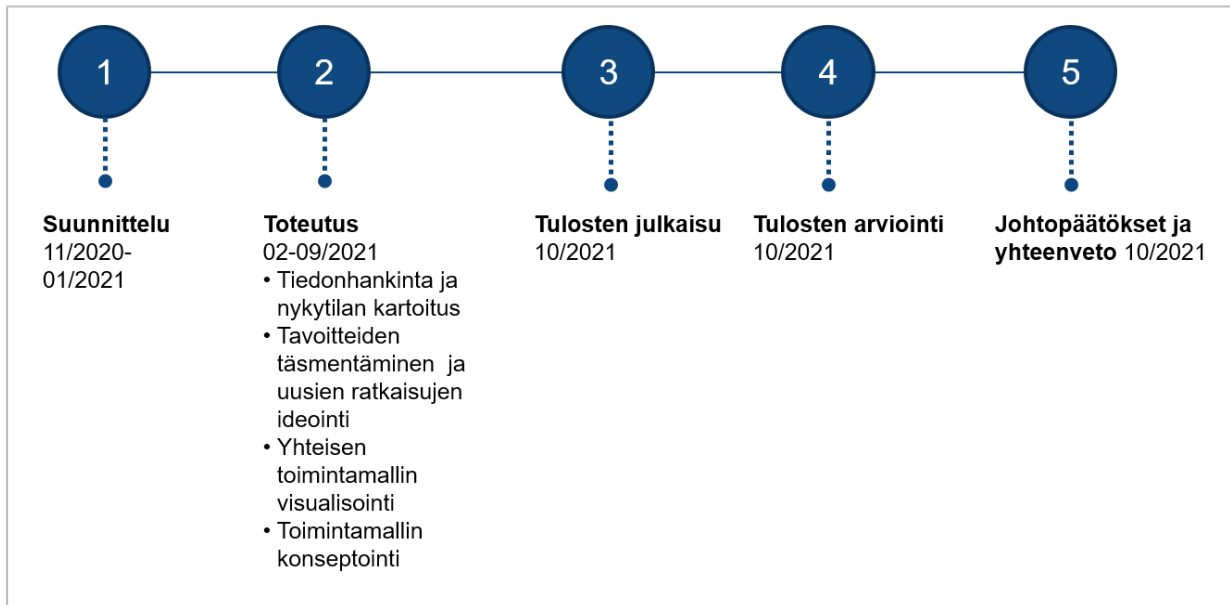
Kehittämishankkeen etenemisessä sovelletaan myös nk. tuplatimanttimallia (Double Diamond), joka on UK Design Councilin kehittämä ja yleisesti hyväksytty, visuaalinen esitys suunnittelu- ja innovaatioprosessista. Se kuvaa yksinkertaisella tavalla kaikissa suunnittelu- ja innovaatiohankkeissa toteutettuja vaiheita riippumatta käytetyistä menetelmistä ja työkaluista. Tuplatimanttimalli on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10: Tuplatimanttimali (mukaillen UK Design Council).

#### 4.4.1 Aikataulu

Kuvassa 11 on esitetty kehittämishankkeen toteutunut aikataulu aikajanalla. Ennen kehittämishankkeen käynnistystä hankesuunnitelma esiteltiin ohjaajalle ja tilaajalle, jonka jälkeen hankesuunnitelmaa ja kehittämismenetelmiä täsmennettiin. Tähän varattiin alun perin aikaa vuodenvaihte 2020–2021, mutta käytännössä hankkeen esittely toteutui vasta tammikuussa 2021 asianosaisten henkilöiden aikataulujen vuoksi. Varsinainen kehittämishanke oli tarkoitus käynnistää nykytilan analyysillä tammi-helmikuussa 2021 ja tämän jälkeen helmikuusta alkaen täsmentää tavoitteita analyysistä saatujen tulosten pohjalta, ideoida uusia ratkaisuja ja konseptoida toimintamallia. Käytännössä nykytilan analyysiä päästiin aloittamaan vasta helmikuussa 2021. Alkuperäisenä tavoitteena oli, että tutkimuksen tulokset julkaistaan toukokuussa 2021. Dokumenttianalyysivaiheen pitkittymisen vuoksi tutkimuksen ensimmäisiä tuloksia ja alustavia ideoita voitiin esitellä kohdeorganisaatiolle vasta kesäkuun puolivälissä. Kohdeorganisaation osallistaminen ideointityöpajojen kautta käynnistyi vasta kesäkuussa ja jatkui syyskuulle asti. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten julkaisu oli lokakuussa 2021.



Kuva 11: Kehittämishankkeen aikataulu (kuva tekijän).

#### 4.4.2 Resurssit

Henkilöresursseina tutkimuksessa oli tutkimuksen tekijä itse sekä työpajoihin ja ryhmäkeskusteluihin osallistuvat kohdeorganisaation jäsenet. Kohdeorganisaation kehittämiskumppanin edustajat (palvelumuotoilija ja muutosjohtaja) sekä kohdeorganisaation toisen kehittämissuorituksen (Ketterämpää palvelujohtamista) jäsenet osallistuivat eräänlaisena projektiryhmänä työn edetessä ideointiin, työpajoihin ja ryhmäkeskusteluihin.

#### Ajankäyttö

Kohdeorganisaation kanssa sovittiin, että tutkimuksen tekijä tekee kehittämishankkeen suunnittelu- ja valmistelutyöt omalla ajallaan oman työnsä ohella syksyn 2020 – tammikuun 2021 aikana. Helmi-toukokuussa 2021 tutkimusta tehtiin kaksi päivää viikossa työajalla ja päivä viikossa osittaisella virkavapaalla. Kesäkuussa tutkimusta tehtiin kaksi päivää viikossa työajalla ja tarpeen mukaan työaikasaldoa hyödyntäen varattiin omaa aikaa kirjallisen työn edistämiseksi. Opinnäytetyön kirjallista osuutta edistettiin lisäksi kesälomalla. Syksyn 2021 osalta sovittiin, että tutkimusta voi edistää työajalla kahtena päivänä viikossa ja lisäksi opinnäytetyön kirjallista osuutta voi edistää omaehtoisen opiskelun sopimuksella yhteensä viitenä työpäivänä.

#### 4.4.3 Riippuvuudet muista hankkeista ja projekteista

Kehittämishanke linkittyi kohdeorganisaatiossa samaan aikaan toteutettuun Ketterämpää palvelujohtamista -kehittämissuoritukseen ja linjatytönä tehtyyn kohdeorganisaation kehittämistyön näkyvyyden parantamiseen. Työtä tehtiin tiiviissä yhteistyössä näiden kokonaisuuksien välillä.

## 5 Tutkimus ja havainnot

### 5.1 Tiedonhankinta ja nykytilan kartoitus

Tutkimushanke käynnistyi helmikuussa 2021 dokumenttianalyysillä. Koska kehittämistehtävän tavoitteena oli lisätä kohdeorganisaation asiakasymmärrystä erityisesti organisaation digitaalisten palveluiden käyttäjistä sekä luoda kohdeorganisaatiolle yhteinen malli asiakaskokemuksen hyödyntämiseksi palveluiden kehittämistyössä, pyrittiin dokumenttianalyysin avulla arvioimaan, millaista tietoa kohdeorganisaatiolla on nykytilanteessa käytettävissään asiakasymmärryksen lisäämiseksi ja asiakaskokemuksen huomioimiseksi kehittämisessä. Analyysin kohteena oli eri keinon kerätty asiakaspalaute. Valtiokonttori.fi-sivuston kautta annettua digitaalista palautetta tarkasteltiin kahden sivustolla käytössä olevan palautekanavan kautta: React & Share -reaktiopainikkeet ja sivuston palautelomake. Digitaalisen, verkkopalveluihin liittyvän palautteen lisäksi suunnitelmissa oli analysoida Valtiokonttorin asiakastytyväisyyskyselyt vuosilta 2019 ja 2020. Koska tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että kohdeorganisaatio ei ole enää muutama vuoteen toteuttanut koko viraston yhteistä asiakastytyväisyystutkimusta, ei alkuperäisen suunnitelman mukaista analyysiä voitu toteuttaa, vaan sen sijaan käytiin läpi toimialojen tutkimuksia siltä osin, kun niitä oli saatavilla tähän tarkoitukseen. Alun perin oli tarkoitus analysoida myös Valtiokonttori.fi-sivuston chatbotin kautta tehtyjä hakuja ja botin kanssa käytyjä keskusteluja, mutta ajanpuutteen ja chatbotin raportteihin liittyvien ongelmien vuoksi tämä kanava jätettiin analyysistä pois.

Dokumenttianalyysin tulosten pohjalta laadittiin kysymyksiä verkkokyselynä toteutettavaan asiakaskyselyyn sekä kysymyksiä Valtiokonttorin henkilöstölle suunnattuun kyselyyn. Asiakaskyselyn kysymyspatteriston pohjana käytettiin aiempaa kyselyä vuodelta 2017. Tämän tutkimuksen asiakaskyselystä kerrotaan enemmän luvussa 5.3 ja henkilöstökyselystä luvussa 5.4.

Henkilöstökyselyn pohjalta laadittiin benchmark-kysymykset valtionhallinnon asiakkuusverkostolle ja benchmarkin vastauksia puolestaan hyödynnettiin asiakasraadille lähetetyssä kyselyssä. Asiakkuusverkoston benchmarkista kerrotaan luvussa 5.6 ja asiakasraadin kyselystä luvussa 5.7.

Uuden asiakkaat kehittämisessä huomioivan toimintamallin elementtejä koottiin iteroiden kunkin tutkimuksen vaiheen havaintojen pohjalta ja elementtejä säädettiin ja täydennettiin aina uuden tutkimustuloksen pohjalta. Uudesta toimintamallista kerrotaan luvussa 6.

## 5.2 Dokumenttianalyysi palautekanavista

Dokumenttianalyysin tarkoituksena oli selvittää, millaista asiakaspalautetta kohdeorganisaatiossa on käytettävissä ja miten hyvin sen avulla on mahdollista ymmärtää asiakkaiden kokemuksia organisaation palveluista. Tieto auttaa arvioimaan, millaisia muutoksia kohdeorganisaation toimintatapoihin osana tätä tutkimusta voidaan esittää.

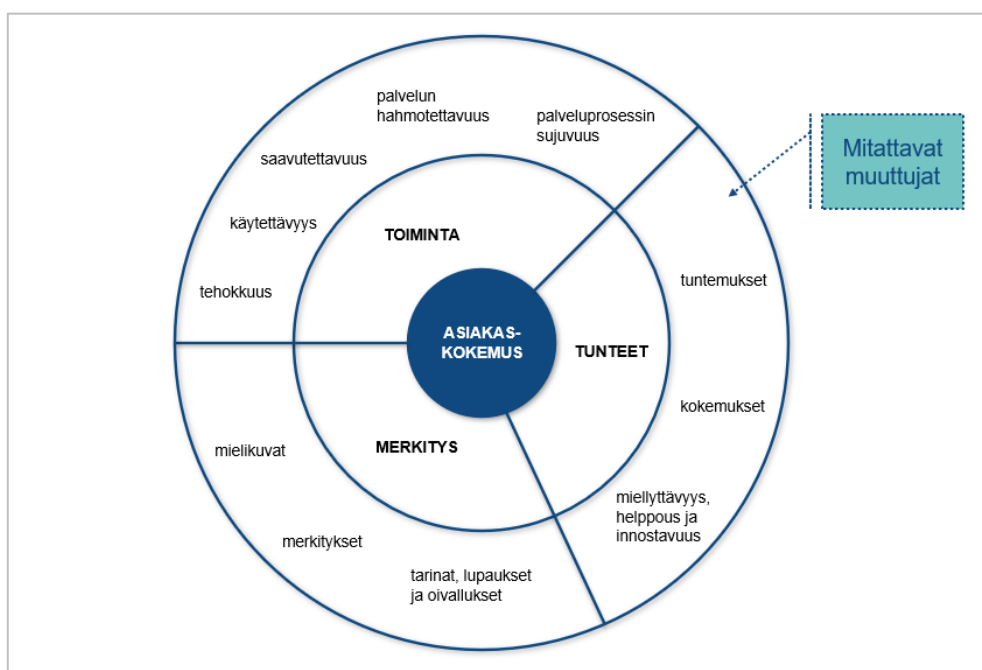
Dokumenttianalyysissä ja asiakaskyselyssä verkkopalveluiden asiakkaille huomioitiin kohdeilmiöön (asiakaskokemus) liittyvät mitattavat muuttujat, joita vasten saatua tietoa peilattiin. Mitattavat muuttujat (Tuulaniemi 2011, 52) ovat:

**Toiminta:** palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, käytettävyys ja tehokkuus

**Tunteet:** tunteet ja kokemukset

**Merkitys:** mielikuvat ja merkitykset

Kohdeilmiö ja mitattavat muuttujat on kuvattu myös oheisessa kuvassa 12, jossa kohdeilmiö on kuvion keskellä, siihen vaikuttavat osa-alueet keskikehällä ja mitattavat muuttujat ulkokehällä.



Kuva 12: Tutkimuksen kohdeilmiö ja mitattavat muuttujat (kuva tekijän).

Analysoitujen palautekanavien havainnot pisteytettiin suhteessa mitattaviin muuttujiin asteikolla +1...-1 ja värikoodattiin liikennevalometaforan mukaisesti (+1 = vihreä, 0 = keltainen, -1 = punainen). Yksinkertainen liikennevalometafora eli värikooditus akselilla vihreä-keltainen-punainen auttaa hahmottamaan mitattua asiakaskokemusta.

## 5.2.1 React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatu palaute

Valtiokonttorin verkkopalveluiden osalta yhtenä asiakaskokemuksen mittarina käytettiin React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatavaa tietoa siitä, miten hyvin asiakkaat ovat löytäneet verkkopalvelusta etsimänsä tiedon. Kuvassa 13 on Valtiokonttorin verkkosivuilla (valtiokonttori.fi) olevat reaktiopainikkeet.



*Kuva 13: React & Share -reaktiopainikkeet Valtiokonttori.fi verkkopalvelussa (Valtiokonttori).*

Mittari ei varsinaisesti kerro asiakkaan vaivannäöstä tai palvelun helppoudesta (vrt. CES), mutta antaa osviittaa siitä, ovatko organisaation verkkosivut helppokäyttöiset ja asiakkaan tarvitsema tieto löydettävissä. Tämän mittarin tulokset liittyvät kohdeilmion *asiakaskokemus* mittavista muuttujista pääasiassa osa-alueisiin *toiminta* (palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, käytettävyys) ja *tunteet* (tuntemukset ja kokemukset). Vastaukset on annettu todellisissa käyttötilanteissa, joten niiden luotettavuus suhteessa käyttäjän kokemukseen on vahva. Lisäksi mittari laskee asiakastytyväisyyden CSAT-prosentin, mikäli reaktioita on 10 tai enemmän.

Tässä analyysissä tarkasteltu React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatu palaute on ajanjaksolta 20.4.2020–3.2.2021 ja suomenkieliseltä valtiokonttori.fi-sivustolta.

Reaktiopainikkeiden yhteydessä asiakkailta kysytään ”Löysitkö etsimäsi tiedon?”. Oheiseen taulukkoon 4 on koottu palaute ja reaktiot palveluittain tai aihealueittain. Taulukko on nähtävissä suuremmissa koossa liitteessä 1 ja palautteiden analyysi palveluittain liitteessä 2. Palautteen kokonaismäärä tarkastelujaksolla on 851 kpl ja reaktioiden kokonaismäärä 6 198 kpl.

### Taulukon selitteet:

R = reaktiot (kpl; R\* = kun löytää hyvin, ei voi jättää palautetta)

P = palaute (kpl)

P-% = palauteprosentti suhteessa kaikkeen annettuun palautteeseen, n= 851

### Huomiot taulukossa (▲):

**Määräykset ja ohjeet sekä Rahoitus- ja lainapalvelut:** Luvuissa on mukana reaktiot vain kyseisten palautetta saaneiden sisältöjen osalta.

**Muu palaute:** Lukuun on koottu aihealueittain niiden palveluiden palautteet, jotka ovat saaneet palautetta vain 3 kpl tai vähemmän (ei tilastollisesti merkittäviä).

**Muille organisaatioille kuuluvat asiat:** Lukuun on koottu ne palautteet, jotka eivät kuulu kohdeorganisaation vaan jonkun muun viranomaisen vastuualueelle.

**CSAT (Customer satisfaction eli asiakastyytyväisyys):** Prosenttiluku ilmentää, kuinka moni ihminen reagoi positiivisesti suhteessa kaikkiin kyseisen aihealueen reaktioihin.

**CSAT keskiarvo:** Prosenttiluku on keskiarvo kaikista aihealueen sisällöistä, joihin on reagoitu ja jotka ovat saaneet CSAT-arvon. CSAT-arvo lasketaan vain, jos reaktioita on 10 tai enemmän.

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-% k.a.
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		
Kustannustuki	1814	42,9	414	91,8	562	13,3	37	8,2	1853	43,8	4229	451	53,0	40,2
Korvaus- ja vahinkopalvelut, lomakkeet	169	77,9	29	96,7	14	6,5	1	3,3	34	15,7	217	30	3,5	16,0
Rikosvahinkokorvaukset	111	63,8	28	96,6	17	9,8	1	3,4	46	26,4	174	29	3,4	27,0
Sotainvalidien ja -veteraanien palvelut	63	68,5	19	95,0	12	13,0	1	5,0	17	18,5	92	20	2,4	18,3
Palvelustapaturmien ja palvelussairauksien korvaukset	56	76,7	13	92,9	4	5,5	1	7,1	13	17,8	73	14	1,6	17,5
Työtaturma ja tapaturma valmennuksessa tai kokeilussa	50	75,8	14	93,3	7	10,6	1	6,7	9	13,6	66	15	1,8	12,5
Perillisiltä kuolleiden jäämistöt	25	43,1	4	66,7	14	24,1	2	33,3	19	32,8	58	6	0,7	34,5
Liikennevakuutus – laiminlyöntimaksu	14	66,7	5	83,3	2	9,5	1	16,7	5	23,8	21	6	0,7	23,5
Syyttömästi vangittujen ja tuomittujen korvaukset	19	65,5	5	100,0	2	6,9	0	0,0	8	27,6	29	5	0,6	32,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	71	71,0	18	85,7	7	7,0	2	9,5	22	22,0	100	21	2,5	10,5
ASP-säästäminen ja ASP-laina	201	68,6	49	98,0	13	4,4	1	2,0	79	27,0	293	50	5,9	28,0
Asuntolainan valtiontakaus	53	48,2	13	100,0	6	5,5	0	0,0	51	46,4	110	13	1,5	44,0
Laina-asiakkaiden asiointipalvelu	35	87,5	11	100,0	5	12,5	0	0	0	0,0	40	11	1,3	0,0
Rahoitus- ja lainapalvelut	55	84,6	4	100,0	3	4,6	0	0,0	7	10,8	65	4	0,5	10,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	36	80,0	5	100,0	3	6,7	0	0,0	7	15,6	45	5	0,6	18,0
Kuntatalous	49	86,0	39	97,5	1	1,8	1	2,5	7	12,3	57	40	4,7	12,0
Verkkolaskutus	98	88,3	32	100,0	5	4,5	0	0,0	8	7,2	111	32	3,8	6,0
Määräykset ja ohjeet	100	86,2	30	93,8	6	5,2	2	6,3	10	8,6	116	32	3,8	9,7
Taloustietojen raportointi	26	86,7	9	100,0	1	3,3	0	0,0	3	10,0	30	9	1,1	
Talousarvion tilijaottelu	9	81,8	5	100,0	1	9,1	0	0,0	1	9,1	11	5	0,6	
Verkkolaskuosoite	14	77,8	4	80,0	2	11,1	1	20,0	2	11,1	18	5	0,6	11,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	70	79,5	18	94,7	6	6,8	1	5,3	12	13,6	88	19	2,2	6,5
Yhteystiedot	122	78,7	10	100,0	7	4,5	0	0,0	26	16,8	155	10	1,2	14,8
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)			14	100,0			0	0,0				14	1,6	
Muille organisaatioille kuuluvat asiat			5	100,0			0	0,0				5	0,6	
Kaikki yhteensä	3260	52,6	797	93,7	700	11,3	53	6,2	2239	36,1	6198	851		

*Taulukko 4: React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatu palaute ja reaktiot ajanjaksoilla 20.4.2020-3.2.2021 suomenkielisellä valtiokonttori.fi-sivustolla.*

React & Share -reaktiopainikkeiden kautta saatua palautetta seurataan kohdeorganisaation viestintätiimien toimesta lähes päivittäin ja palautteisiin pyritään reagoimaan korjaavin toimenpitein mahdollisimman pian, mikäli havaittu ongelma on selkeästi sivuston sisällöllisestä virheestä tai puutteesta johtuva. Nähdäkseen palautteet ja reaaliaikaiset reaktiot on kuitenkin kirjauduttava erilliselle sivustolle, mikä edellyttää tunnuksia. Reaktiopainikkeiden kautta saadun palautteen analysointi edellä toteutetulla tavalla vaati paljon käsityötä ja osoittautui työlääksi. Jos tätä palautekanavaa halutaan tehokkaasti hyödyntää sivuston kehittämisessä ja asiakkaiden näkemysten kuulemisessa, on mietittävä, miten palautteen analysointiin saadaan lisää automatiikkaa ja parempi näkyvyys.

Tämän mittarin tuloksia peilattiin myös suhteessa kohdeilmiön (asiakaskokemus) mitattaviin muuttujiin **toiminta** (palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, käytettävyys) ja **tunteet** (tuntemukset ja kokemukset). Muuttujiin liittyviä havaintoja pisteytettiin seuraavasti: positiivinen = 1 piste (väri vihreä), negatiivinen = -1 piste (väri punainen), neutraali/ei havaintoa = 0 (väri keltainen). Arvio tehtiin sen mukaan, miten enemmistö asiakkaista oli kussakin palveluryhmässä reagoinut tiedon löytymiseen (ei löytänyt/löysi) ja mikä on ollut asiakastytyväisyysprosentti (CSAT-%; huom. kyseisessä mittarissa CSAT-prosenttiluku ilmentää, kuinka moni ihminen reagoi positiivisesti eli löysi hyvin etsimänsä suhteessa kaikkiin reaktioihin. CSAT-arvo lasketaan vain, jos reaktioita on 10 tai enemmän.). Oheiseen erittelyyn (taulukko 5) on poimittu arviot eri palveluryhmistä kokonaisuutena sekä kustakin ryhmästä yksi valittu palvelu.

<b>Palvelu</b>	<b>Toiminta</b> (palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, käytettävyys)	<b>Tunteet</b> (tuntemukset ja kokemukset)
<b>Korvaus- ja vahinkopalvelut</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Kustannustuki	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Rahoitus- ja lainapalvelut</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>
Asuntolainan valtioneuvoston takaus	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Julkishallinnon palvelut</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Verkkolaskutus	<b>-1</b>	<b>-1</b>

*Taulukko 5: R&S-palautteet suhteessa asiakaskokemuksen muuttujiin.*

Liikennevalometafora eli värikooditus akselilla vihreä-keltainen-punainen tuo edellä kuvattuun asiakaskokemuksen pisteytykseen sitä hahmotettavuutta, jollaista organisaatiossa asiakastiedon raporteilta kaivataan.

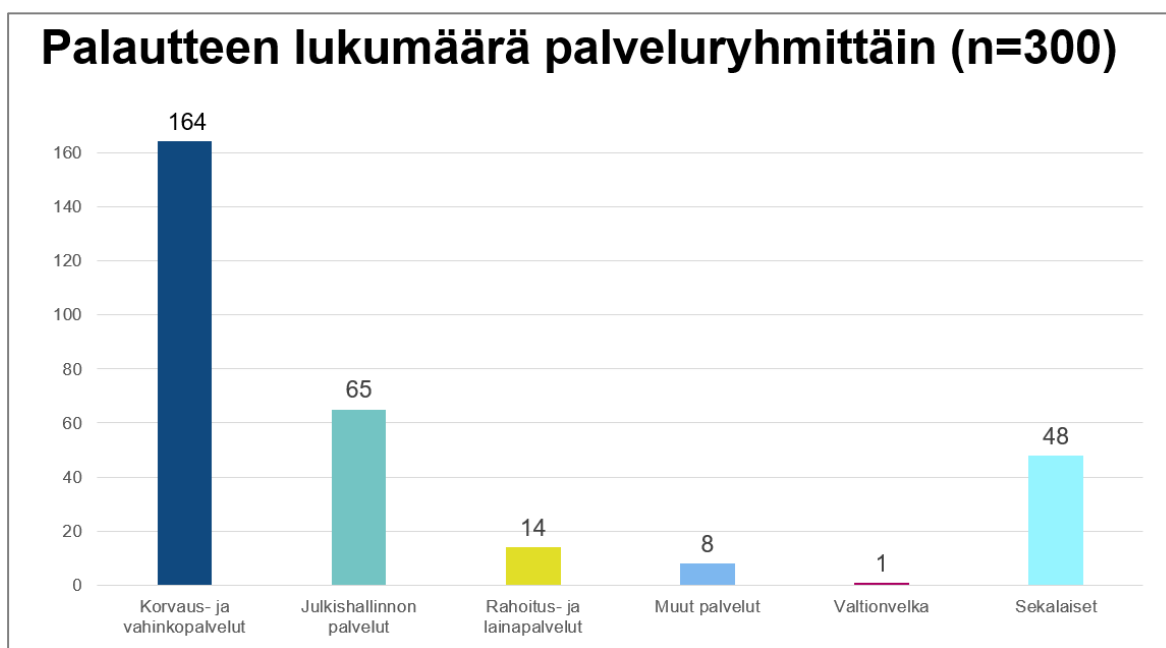


## Havainnot ja johtopäätökset:

Jos palveluiden kehittäjät ja päättäjät saisivat kootusti ja helpolla tavalla käyttöönsä tämän palautekanavan raportit, olisi asiakkaiden palaute helpompi huomioida palveluiden kehittämisessä. Palautteeseen vastaaminen ja toivottujen korjaustoimenpiteiden toteutus olisi helpompaa, jos palaute olisi selvemmin ryhmitelty esimerkiksi yhdessä sovittujen mitattavien muuttujien mukaan. Selkeä visuaalinen yhteenveto mittarin tuloksista lisäisi silmällävyyttä ja helpotaisi asiakaskokemuksen seurantaan palveluittain.

### 5.2.2 Palautelomakkeen kautta saatu palaute

Valtiokonttori.fin palautelomakkeella annettua palautetta analysoitiin ajanjaksolta 23.11.2019–3.3.2021 suomenkielisiltä sivuilta. Yhteensä palautetta annettiin kyseisellä ajanjaksolla 300 kappaletta. Korvaus- ja vahinkopalvelut saivat palautetta 164 kappaletta, julkishallinnon palvelut 65 kappaletta, rahoitus- ja lainapalvelut 14 kappaletta, muut palvelut 8 kappaletta ja valtionvelka yhden palautteen. Lisäksi sekalaista palautetta oli annettu 48 kappaletta. Palautteen jakautuminen palveluryhmittäin on kuvattu seuraavaan kuvaan 14.



*Kuva 14: Palautelomakkeella saadun palautteen jakautuminen palveluryhmittäin.*

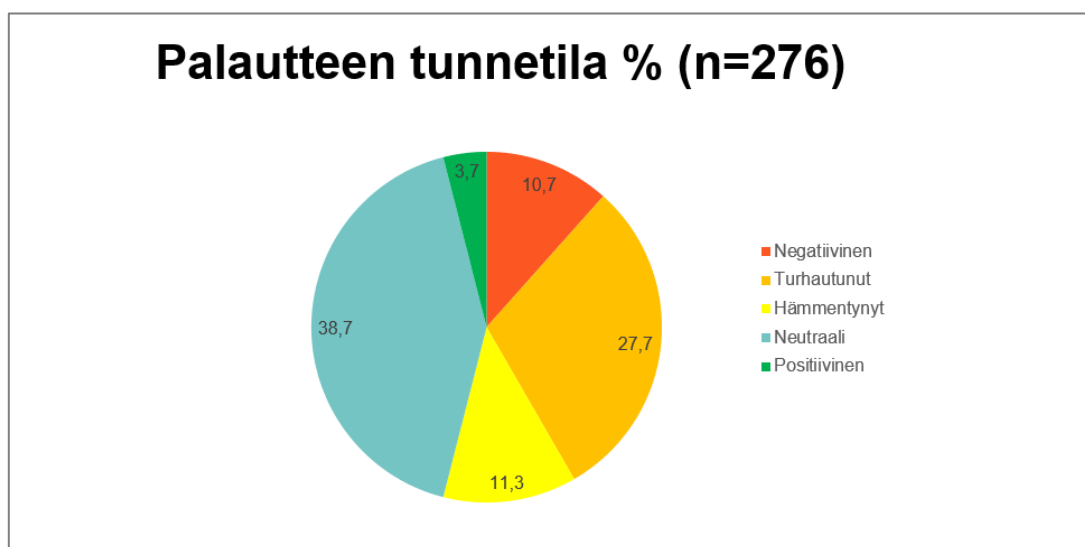
Palautteiden tunnetilaa arvioitiin sellaisten palautteiden osalta, joista se oli mahdollista arvioida. Tästä otannasta tunnetila arvioitiin 276 palautteen osalta. Tunnetilat ryhmiteltiin seuraavasti: negatiivinen, turhautunut, hämmentynyt, neutraali, positiivinen. Tulokset on kuvattu seuraavaan taulukkoon 6.

Tunnetila	Lukumäärä (n = 276)
-----------	---------------------

negatiivinen	32
turhautunut	83
hämmentynyt	34
neutraali	116
positiivinen	11

Taulukko 6: Palautelomakkeen kautta annetun palautteen tunnetila ja lukumäärät.

Prosentuaalisesti tunnetilojen jakautuminen on kuvattu kuvassa 15.



Kuva 15: Palautelomakkeen kautta annetun palautteen tunnetila prosentteina.

Eniten asiakkailta on saatu neutraalia ja toiseksi eniten turhautunutta palautetta. Saatu palaute liittyy enimmäkseen mitattaviin muuttujiin **toiminta** (palveluprosessin sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, käytettävyys; 73 %) ja **tunteet** (tuntemukset ja kokemukset; 17 %). Palautteiden sisällöissä toistuvat samat teemat kuin reaktiopainikkeidenkin palautteissa: asioita ei löydetä sivustolta, jokin sivuston toiminnallisuus ei toimi asiakkaan laitteella tai selaimella, ohjeet ovat epäselviä tai hämmentäviä, korvausten perusteena oleva lainsäädäntö epäreilua tai korvaukset väärin kohdennettuja jne.

Seuraavaan taulukkoon 7 on ryhmitelty negatiivinen, hämmentynyt ja turhautunut palaute ongelman (palautteen juurisyyn) mukaan sekä merkitty minkä mitattavan muuttujan alle kyseinen palaute lähinnä sijoittuu.

Ongelma (mukana negatiivinen, hämmentynyt ja turhautunut palaute, n=149)	Lukumäärä	%	Mitattava muuttuja
Koettu vääräys / epäreiluus	48	16,0	tunteet

Etsittyä asiaa ei löydy	29	<b>9,7</b>	toiminta
Ongelmia sivuston toiminnoissa	20	<b>6,7</b>	toiminta
Puutteita sivuston ohjeissa	14	<b>4,7</b>	toiminta
Sivuston virheet	8	<b>2,7</b>	toiminta
Hitaus tuen saamisessa (käsittelyaika)	5	<b>1,7</b>	toiminta
Ei saa vastausta asiakaspalvelusta	6	<b>2,0</b>	toiminta
Ei pääsyt (mahtunut) webinaariin	4	<b>1,3</b>	toiminta
Mobiilikäytön haasteet	3	<b>1,0</b>	toiminta
Oma osoite väärin asiakastiedoissa	3	<b>1,0</b>	toiminta
Koettu ajanhukka	2	<b>0,7</b>	tunteet
Huoltokatko asiointipalvelussa	1	<b>0,3</b>	toiminta
Huono asiakaspalvelu	1	<b>0,3</b>	toiminta
Tuen ehdot määritelty lainsäädännössä väärin	1	<b>0,3</b>	tunteet

*Taulukko 7: Palautekanavien kautta annetun palautteen ongelmien juurisyyt.*

### **Havainnot ja johtopäätökset:**

Myös tämän palautekanavan osalta on mietittävä, miten palautteen analysointiin saadaan lisää automatiikkaa ja parempi näkyvyys, jos tätä palautekanavaa halutaan tehokkaasti hyödyntää sivuston kehittämisessä ja asiakkaiden näkemysten kuulemisessa. Strukturoidumpi palautelomake voisi olla yksi ratkaisu.

### **5.2.3 Asiakastytyväisyystutkimukset**

Kohdeorganisaatiossa ei ole enää muutamaan vuoteen toteutettu koko viraston yhteistä asiakastytyväisyystutkimusta, vaan kukin toimiala laatii erillisiä kyselyitä omille asiakasryhmilleen. Näin ollen alkuperäisen suunnitelman mukaista edellisten vuosien tutkimusten analyysiä ei voitu toteuttaa. Sen sijaan käytiin läpi toimialojen tutkimuksia siltä osin, kun niitä oli saatavilla tähän tarkoitukseen.

Seuraavassa taulukossa 8 on muutama poiminta viimeisimmistä kyselyistä, joiden aiheena on ollut asiakaspalaute tai -tyytyväisyys ja kohderyhmänä ulkoiset asiakkaat. Kyselyiden aihealue vaihtelee, eivätkä kaikki kyselyt ole kohdistuneet yksinomaan tai lainkaan tämän tutkimuksen kohteena olevaan verkkopalveluun. Tästä syystä kyselyistä on poimittu mahdolliset verkkosivuihin liittyvät kysymykset, yleisarvosanoja kohdeorganisaation toimintaan liittyen sekä arvioitu

sanallisten vastausten tunnetilaa. Kaikki poiminnassa mukana olevat kyselyt on toteutettu Webropolilla.

Kysely	Mitattavat muuttujat		
	Toiminta	Tunteet	Merkitykset
<b>Asiakastyytyväisyyskysely valtion laskujenvälityspalvelun käyttöönottaneille organisaatioille, 19.4.2021</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyn tekijä: T3 - Talous, tieto ja työelämä -toimiala</li> <li>• N = 12</li> <li>• Asiakasryhmä: valtion virastojen taloushallintoasiantuntijat</li> <li>• Aihe: valtion laskujenvälityspalvelun toimivuus, kilpailutuksen onnistuminen ja Valtiokonttorin tuotteistaman valtion laskujenvälityspalvelun ja kilpailutuksen arviointi.</li> <li>• Lisäksi kysyttiin kokemusta tilaajayhteistyöstä Valtiokonttorin ja toimittajayhteistyöstä tuotetoimittajan kanssa</li> <li>• Tunnetilat avovastauksissa: turhautunut, negatiivinen, tyytyväinen</li> </ul> <p>Arvosana Valtiokonttorille: n. 8 (asteikolla 4–10)</p>	1	-1	0
<b>Antolainauksen asiakastyytyväisyyskysely, 4.2.2021</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyn tekijä: Rahoitus-toimiala</li> <li>• N = 268</li> <li>• Asiakasryhmä: rahoitus- ja lainapalveluiden asiakkaat (kunnan asuntoasioiden hoitajat, isännöitsijät, korkotuki-, ASP- tai valtionta-kausasiakkaat, Business Finlandin tuotekehityslainaa saavat yritykset, maaseutuluottoasiakkaat)</li> <li>• Aihe: antolainapalveluiden ohjeiden ja laskujen ja muiden asiakirjojen selkeys ja ymmärrettävyys, asiakaspalvelun tavoitettavuus, ammattitaito, selkeys ja nopeus</li> <li>• Viisi kysymystä käsitteli verkkosivuilla olevia eri palveluiden kirjallisia ohjeita (ohjeiden selkeys ja ymmärrettävyys sekä riittävyys: N välillä 36–158, k.a. välillä 3,7–4,0; kokonaiskeskiarvo välillä 3,7–4,0 asteikolla 0–5)</li> <li>• Tunnetilat avovastauksissa: neutraali, turhautunut</li> </ul> <p>Arvosana Valtiokonttorille: 8,5 (asteikolla 4–10)</p>	1	-1	0
<b>Asiakaspalaute, analysointipalvelut, 9.12.2020 (edelleen auki)</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyn tekijä: T3 - Talous, tieto ja työelämä -toimiala</li> <li>• N = 23</li> <li>• Asiakasryhmä: valtion virastojen analysointipalveluasiakkaat (Tietokirin asiakkaat)</li> <li>• Aihe: Erilaisiin tapauksiin liittyen tyytyväisyys analysointipalveluun ja analysoinnista saadut hyödyt</li> <li>• Tunnetila avovastauksissa: positiivinen</li> <li>• Arvosana Valtiokonttorille: 4,8 asteikolla 1–5</li> </ul>	1	1	1
<b>Testamenttiasioden asiakaspalaute, 12.2.2020 (edelleen auki)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyn tekijä: Kansalaispalvelut</li> <li>• N = 33</li> <li>• Asiakasryhmä: kansalaiset testamenttiasioissa</li> <li>• Aihe: testamentin tiedoksianto ja neuvonta</li> <li>• Tunnetila avovastauksissa: positiivinen</li> <li>• Arvosana Valtiokonttorille: 9,9 asteikolla 4–10</li> </ul>	1	1	1
<b>Asiakastyytyväisyyskysely rikosvahingoissa, 14.1.2019 (edelleen auki)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyn tekijä: Kansalaispalvelut</li> <li>• N = 59</li> <li>• Asiakasryhmä: rikosvahinkoasiakkaat lakiasiain- tai asianajotoimistoista sekä oikeusaputoimistoista</li> <li>• Aihe: Valtiokonttorin rikosvahinkopalvelut, korvauksen hakemisen sujuvuus, ohjeiden selkeys (ohjeet selkeitä 97 % mielestä, N = 58), asiakaspalvelu</li> </ul>	1	1	1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisäksi kysyttiin Valtiokonttorin palvelusta rikosvahinkoasioissa kuudella väittämällä, joista yksi koski verkkosivujen hyödyllisyyttä (<i>Valtiokonttorin kotisivut auttavat rikosvahinkoihin liittyvän tiedon löytämisessä</i>): N = 58, arvosana 4 asteikolla 1–5</li> <li>• Tunnetilat avovastauksissa: neutraali, positiivinen</li> <li>• Arvosana Valtiokonttorille: 8,15 asteikolla 4–10</li> </ul>			
---	--	--	--

*Taulukko 8: Poimintoja asiakaskyselyistä.*

Kohdeorganisaation asiakaskyselyt ovat rakenteeltaan ja sisällöltään hyvin erilaisia eivätkä siksi keskenään erityisen hyvin vertailtavissa. Edellä esitellyistä kyselyistä ei myöskään kovin helposti pysty poimimaan havaintoja suhteessa mitattaviin muuttujiin, mutta joitain havaintoja on kuitenkin tehty suhteessa palveluprosessin sujuvuuteen, kokemuksiin ja merkityksiin. Muuttujiin liittyviä havaintoja pisteytettiin seuraavasti: positiivinen = 1 piste (väri vihreä), negatiivinen = -1 piste (väri punainen), neutraali/ei havaintoa = 0 (väri keltainen).

### **Havainnot ja johtopäätökset:**

Jos halutaan yhteismitallista palautetta asiakaskokemuksesta, asiakaskyselyt tulisi yhtenäistää tai vähintäänkin kyselyiden perusrungon tulisi olla kaikissa kyselyissä sama. Sen lisäksi voisi olla kohdennetumpia kysymyksiä eri palveluiden tarpeet ja luonteen huomioiden. Webropol-kyselyiden lisäksi eri toimialoilla on myös muita tapoja kerätä asiakaspalautetta, kuten SMS-kysely asiakaspalvelutilanteen jälkeen (tästä on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2.4). Yhdenmukaisten mittarien avulla olisi mahdollista saada yhteismitallista dataa asiakaskokemuksesta.

Koska dokumenttianalyysissä tarkasteltuja palautekanavia ei ole lähtökohtaisesti rakennettu kohdeilmion (asiakaskokemus) mitattavien muuttujien mukaan, on niiden kautta saadun palautteen arviointi kyseisiä muuttujia vasten vaikeaa ja tehdyt havainnot voivat olla osittain vääriä. Palautekanavien kautta kerättävä asiakaspalaute kannattaa siis suunnitella niin, että asiakkailta saadaan vastauksia juuri haluttuihin muuttujiin liittyen.

### 5.3 Asiakaskysely verkkopalvelun asiakkaille

Asiakaskyselyn kysymyspatteriston pohjana käytettiin aiempaa kyselyä vuodelta 2017, jotta tarvittaessa tuloksia voidaan verrata myös aikaisemman kyselyn tuloksiin (vaikka tämä vertailu ei ollutkaan tämän tutkimuksen fokuksessa). Asiakaskyselyssä huomioitiin myös kohdeilmioon asiakaskokemus liittyvät mitattavat muuttujat luokittelemalla kysymykset suhteessa niihin. Kyselyn lopussa tiedusteltiin lisäksi asiakkaiden halukkuutta osallistua kohdeorganisaation palveluiden kehittämiseen myöhemmin. Ilmoittautuneet asiakkaat voisivat osallistua suunnitelmassa olevan asiakasraadın toimintaan.

#### Asiakaskyselyn tulokset

Kysely oli avoinna aluksi kaksi viikkoa 15.4.–29.4.2021. Koska vastauksia tuli ensimmäiseen määräaikaan mennessä niukasti, vastausaikaa jatkettiin viikolla 6.5. asti. Vastaajien kokonaismäärä oli kyselyn päättyessä 214.

Vastaajista 53 % vieraillee sivustolla satunnaisesti, 16,3 % kuukausittain ja 22 % viikoittain tai useammin. Vain 8,4 % vastaajista vieraili sivustolla ensimmäistä kertaa. Kohdeorganisaation kanssa useammin kuin kerran on asioinut 75 % vastaajista. Vastaajista 40 % päätyi verkkosivustolle kohdeorganisaation asiakkaana. Organisaation edustajia oli vastaajista 88 % (n = 189/214) ja heistä 70 % edusti jotain yritystä. Enemmistö vastaajista, 66 %, oli keski-ikäisiä 45–64-vuotiaita. Liki neljännes, 23 % oli 25–44-vuotiaita. Sukupuolijakaumassa naiset olivat selkeä enemmistö: 62 %. Miehiä oli 35 % vastaajista. Yksi henkilö ilmoitti sukupuolekseen muunsukupuolinen ja 5 ei halunnut vastata kysymykseen. Yrittäjiä oli vastaajista 46 %, asiantuntijoita 24 %, johtajia/esimiehiä 16 % ja työntekijöitä 10 %. Vastaajista yli puolet (56 %) ilmoitti koulutustaustakseen ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon, 38 % toisen asteen tutkinnon (ylioppilas tai ammatillinen tutkinto). Vain peruskoulun käyneitä oli 4 % vastaajista. Tautatietojen perusteella tyypillinen kohdeorganisaation verkkosivujen asiakas on keski-ikäinen korkeakoulutettu naisyrittäjä, jolle organisaation verkkosivut ovat entuudestaan tutut ja joka on asioinut organisaation kanssa aiemminkin. Vastausten perusteella tyypillinen asiakas etsii verkkosivuilta tietoa yritysten kustannustuesta ja löytää etsimänsä tiedon hyvin.

Palveluryhmittäin tarkasteltuna vastaajat olivat asioineet kohdeorganisaation kanssa eniten yritysten kustannustukeen liittyen (71 %, n = 151). Muista korvaus- ja vahinkopalveluista tuttuja olivat myös työtaturmat (25 %), sähköinen asiointipalvelu (22 %) ja rikosvahingot (17 %).

Rahoitus- ja lainapalveluista tutuimpia olivat ASP-säästäminen ja ASP-laina (27 %), asuntolainan valtioneuvoston (27 %), talouden tervehdyttämistoimet (27 %), tuotekehityslainat (27 %), valtioneuvoston (27 %) ja laina-asiakkaiden asiointipalvelu (18 %).



Valtionhallinnon palveluista eniten oli asioitu Määräykset ja ohjeet -sivustolla (85 %). Tuttuja olivat myös valtion taloushallinto ja laskentatoimi (60 %), virastojen asiakasinfot (40 %) sekä analysointipalvelut ja Tutkihallintoa.fi (40 %).

Kuntatalouden palveluista käytetyimpiä olivat talousraportoinnin automatisointi (81 %), taloustietojen raportointi ja testaus (69 %) ja kuntatalouden tietopalvelu ja palvelukanava (69 %).

Muista palveluista tuttuja vastaajille olivat maksuvapautuksia lukuun ottamatta kaikki kyseisen palveluryhmän palvelut laiminlyöntimaksuihin ja perintöasioihin liittyen (50 % kukin).

Vastaajista enemmistöllä (80 %) on hyvä tai erittäin hyvä kokemus asiointista kohdeorganisaation kanssa. Asiansa sai mielestään hoitumaan hyvin tai erittäin hyvin 66,4 % vastaajista, asteikolla 1–4 keskiarvo oli 3,8. Etsimänsä tiedon sivustolta löysi erittäin tai melko helposti 78 % vastaajista. Sivusto koettiin hyödylliseksi, helppokäyttöiseksi, toimintavarmaksi, selkeäksi, loogiseksi ja miellyttäväksi. Sivustolla oleva tieto löytyi nopeasti, sitä oli riittävästi ja se oli ajantasaista. Kyselyn kohteena olevasta verkkopalvelusta pidettiin yleisesti ja se sai vastaajilta kouluarvosanan 8,1 (k.a.).

Avovastauksista eniten mainittujen palveluiden kärkeen nousee jälleen kustannustuki, johon liittyviä kommentteja annettiin 28 kpl (n = 47).

Yhteenveto kyselyn vastauksista suhteessa mitattaviin muuttujiin, on kuvattu taulukossa 9. Kukin kysymys tai väittämä pisteytettiin sen mukaan, mikä on vastaajien enemmistön kokemus suhteellisesti (%), kouluarvosanan tai keskiarvojen perusteella. Positiivinen = 1 piste (väri vihreä), negatiivinen = -1 piste (väri punainen), neutraali = 0 pistettä (väri keltainen). Kyselyn tulosten peruserä on nähtävissä liitteessä 3.

Nro	Kysymys	Tulos	Mitattava muuttuja (pisteet)		
			Toiminta	Tunteet	Merkitys
2	Viimeksi asioidessasi Valtiokonttori.fi-sivustolla, miten hyvin sait verkkopalvelumme avulla asiasi hoitumaan?	Hyvin tai erittäin hyvin 66,4 % Asteikolla 1–5 keskiarvo oli 3,8.	1	1	-
3	Kuinka helposti löysit etsimäsi tiedon verkkopalvelustamme?	Erittäin helposti 22 % Melko helposti 56 % Hankalasti 15 % Ei lainkaan 6 %	1	1	-

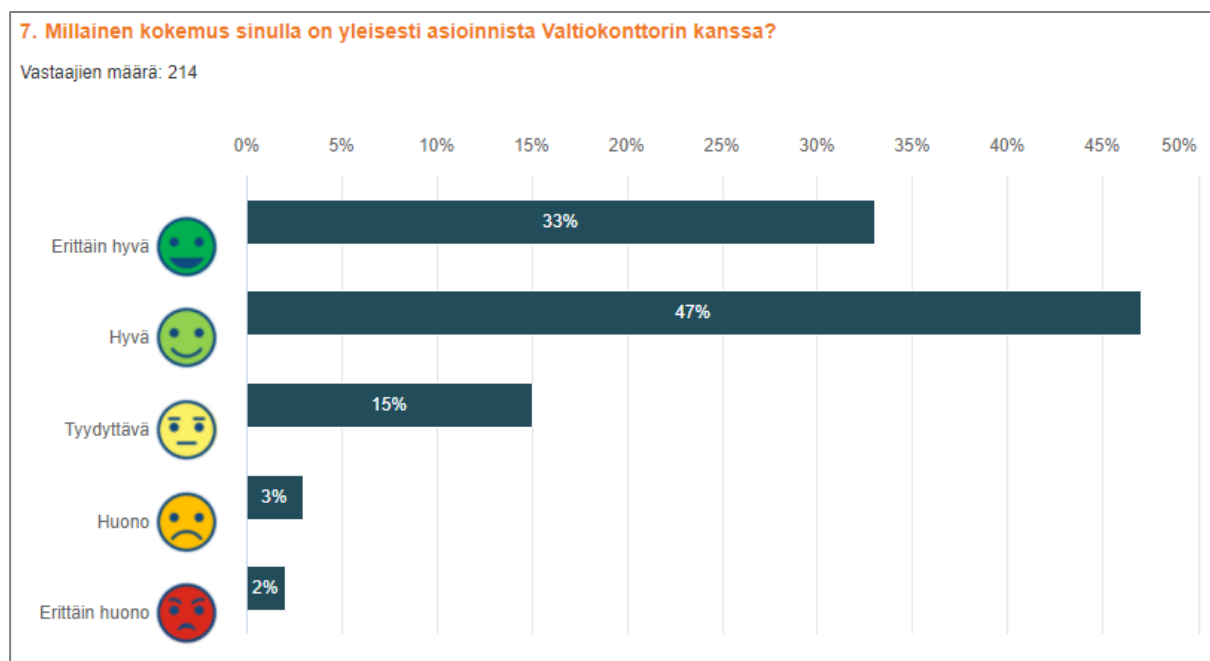
5	Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat asteikolla yhdestä viiteen omaa mielipidettäsi koskien Valtiokonttori.fi-verkkosivustoa? (Luku on keskiarvo.)				
	Sivusto on hyödyllinen	4,4	-	1	1
	Sivustoa on helppo käyttää	3,8	1	1	-
	Sivusto toimii ongelmitta	4,1	1	1	-
	Sivusto on selkeä	3,8	1	1	-
	Sivuston rakenne on looginen	3,7	1	1	-
	Sivustolla on miellyttävä ulkoasu	3,9	-	1	-
	Etsimäni tieto löytyy nopeasti	3,5	0	-	-
	Löydän sivustolta tarpeeksi tietoa	3,8	-	1	-
	Sivustolla oleva tieto on ajantasaista	4,2	-	1	1
	Pidän tästä sivustosta	3,8	-	1	
6	Minkä kouluarvosanan asteikolla 4–10 (4 = heikko...10 = kiitettävä)	8,1 (k.a.)	1	1	1
7	Millainen kokemus sinulla on yleisesti asiainnista Valtiokonttorin kanssa?	Erittäin hyvä tai hyvä 80 % Tyydyttävä 14,5 % Huono tai erittäin huono 5,6 %	-	1	1
<b>Yhteensä:</b>			<b>7/8</b>	<b>13/13</b>	<b>4/4</b>

*Taulukko 9: Kyselyn vastaukset suhteessa mitattaviin muuttujiin.*

Myös mitattavien muuttujien valossa asiakkaat antoivat kyselyn kohteena olleelle verkkopalvelulle erinomaiset pisteet:

- Tunteet: 13/13 p.
- Toiminta: 7/8 p.
- Merkitys: 4/4 p.

Kuvassa 16 on asiakaskyselyn vastausten jakautuminen, kun kysyttiin, millainen kokemus asiakkailta on yleisesti asioinnista kohdeorganisaation kanssa.



*Kuva 16: Asiakaskyselyn vastausten jakautuminen kysymyksessä 7.*

Kyselyn lopussa asiakkailta oli mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa osallistua Valtiokonttorin palveluiden kehittämiseen. Vastaajista 31 % (n = 66 / 214) jätti yhteystietonsa. Palkkiona vastauksista, yhteystietonsa arvontaan jättäneiden vastaajien kesken (n = 158) arvottiin Arabian Muumi-aiheinen palkinto.

Koska kyselyn aikaan käynnistyi kustannustuen kolmas hakukierros, korostuu tämän palvelun asiakasryhmä eli yrittäjät erityisesti vastaajissa. Tämän kyselyn otoksen tulokset eivät siis vastaa koko perusjoukon näkemyksiä. Näin ollen kyselyn pohjalta ei vielä voi vetää johtopäätöksiä kaikkien kohdeorganisaation asiakkaiden kokemuksista kyseisestä verkkopalvelusta. Jotta asiakaskokemus voitaisiin luotettavammin selvittää, tulisi kyselyn vastaajat poimia satunnaisotannalla koko perusjoukosta eli kaikkien asiakasryhmien edustajista. Tällaiseen toimeen ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista ryhtyä, eikä satunnaisotanta muutenkaan ole ollut kohdeorganisaatiossa käytössä, joten siinä mielessä käytetty menetelmä vastaa kohdeorganisaation normaalia käytäntöä asiakaskokemuksen keräämisestä. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin nähdä, että perusasiat kyseisessä verkkopalvelussa ovat kunnossa ja kokemus kohdeorganisaation kanssa asioinnista yleisesti ottaen positiivinen.

### **Havainnot ja johtopäätökset:**

Tulosten pohjalta voidaan todeta, ettei tällainen asiakaskysely yksinään riitä antamaan riittävästi kuvaa eri asiakkaiden kokemuksista, vaan tarvitaan useampia ja toisiaan täydentäviä mittareita. Voidaan myös todeta, että mikäli asiakaspalutteen keräämisessä halutaan käyttää

kohteilmiöön liittyviä mitattavia muuttujia ja niiden pohjalta laadittua pisteytystä, on syytä ensin pohtia, mikä on tavoiteltu taso ja miten annetut vastaukset käännetään mitattavan muuttujan pisteiksi. Kyselyn voisi esim. laatia niin, että asiakkailta kysytään suoraan mitattavien muuttujien mukaisia kysymyksiä. Webropol, jolla asiakaskysely toteutettiin, mahdollistaa tällaisen vastaavan kyselyn ajastamisen toistumaan esimerkiksi kerran kuussa tai aina, kun sivustolle julkaistaan uusia ominaisuuksia. Lisäksi Webropolissa voi luoda raporttinäkymiä, joihin koostaan useampia mittaritietoja. Tämä ominaisuus vaatii vielä tarkempaa perehtymistä, mutta jonkinlainen koottu raporttinäkymä asiakastiedon mittareista voisi sisältyä tutkimuksen lopputuloksena toteutettavaan uuteen toimintamalliin.

#### 5.4 Kysely kohdeorganisaation henkilöstölle

Tässä tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus kartuttaa tietoa kohdeilmiöstä myös haastattelujen muodossa. Dokumenttianalyysin ja asiakaskyselyn havaintojen ja johtopäätösten pohjalta laadittiin kysymyksiä valittujen aihepiirien ympärille. Koska kysymyksiä kertyi runsaasti, syntyi ajatus korvata haastattelu kohdeorganisaation koko henkilöstölle kohdistettavalla kyselyllä. Tutkimuksen näkökulmasta oli myös mielenkiintoista saada runsaammin vastauksia koko henkilöstön perusjoukosta verrattuna muutamaan valittuun haastateltavaan. Koko henkilöstölle kohdennetun kyselyn avulla voitiin arvioida paremmin, mikä on kohdeorganisaatiossa vallitseva näkemys suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, miten hyvin vastaajat ovat tietoisia vastuullaan olevien palveluiden asiakaskokemuksesta (ts. millainen on heidän asiakasymmärryksensä), millä keinoin he hankkivat tietoa asiakkaistaan sekä millaisia kehittämistarpeita he tunnistavat nykyisessä toimintatavassa.

Kyselyn kysymykset ryhmiteltiin teemoittain ja ne perustuvat dokumenttianalyysin kautta saattuihin tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Kyselyn teemat ovat (1) asiakasymmärrys, (2) mittarit, (3) työkalut ja menetelmät sekä (4) kehittäminen. Kyselyn alussa oli muutama taustakysymys, jotka liittyivät vastaajan omaan rooliin, palveluihin, joista vastaaja päättää tai joiden tuottamiseen hän osallistuu sekä ao. palveluiden asiakkaisiin. Taustakysymysten avulla haluttiin mm. saada tietoa vastaajan roolista suhteessa tutkittavaan kohdeilmiöön. Roolien mukaan tuloksia voidaan suodattaa mm. päättäjien ja kehittäjien ryhmiin tarkempaa analysointia varten.

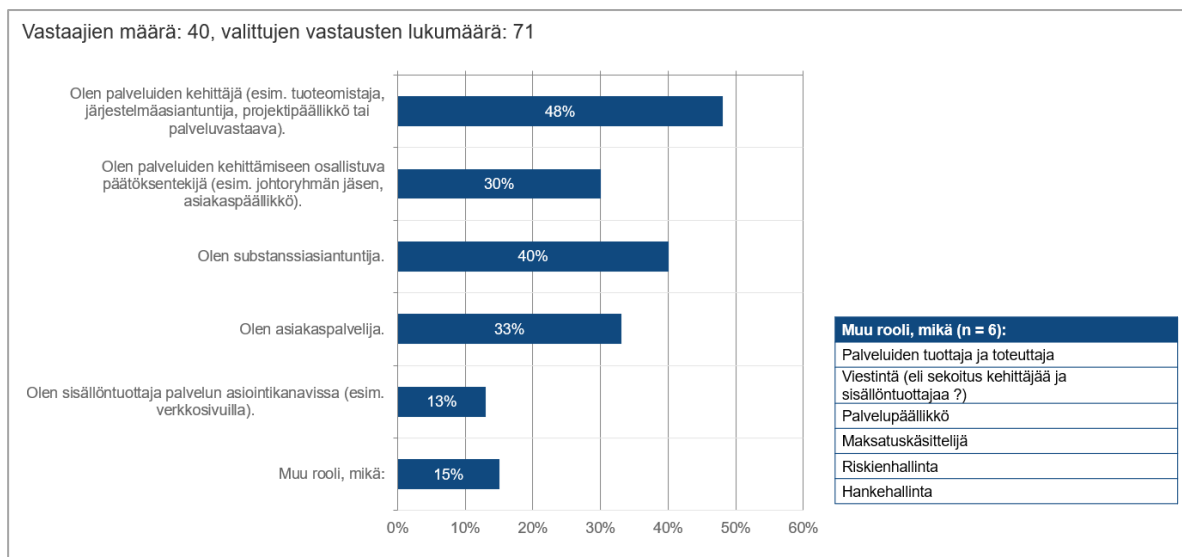
## 5.4.1 Henkilöstökyselyn tulokset

Kysely kohdeorganisaation henkilöstölle avattiin 26.5. ja se oli vastattavissa viikon, 2.6. asti. Kyselyyn vastasi 40 valtiokonttorilaista ja vastausprosentti oli 8 %. Koska kysely sisälsi useampia strukturoimattomia kysymyksiä, saadaan jo tällä vastausjoukolla laadullisesti hyödyllistä tietoa tutkitusta aiheesta. Kyselyn perusraportti on liitteessä 4.

### 5.4.1.1 Taustakysymykset

#### 1. Oma rooli

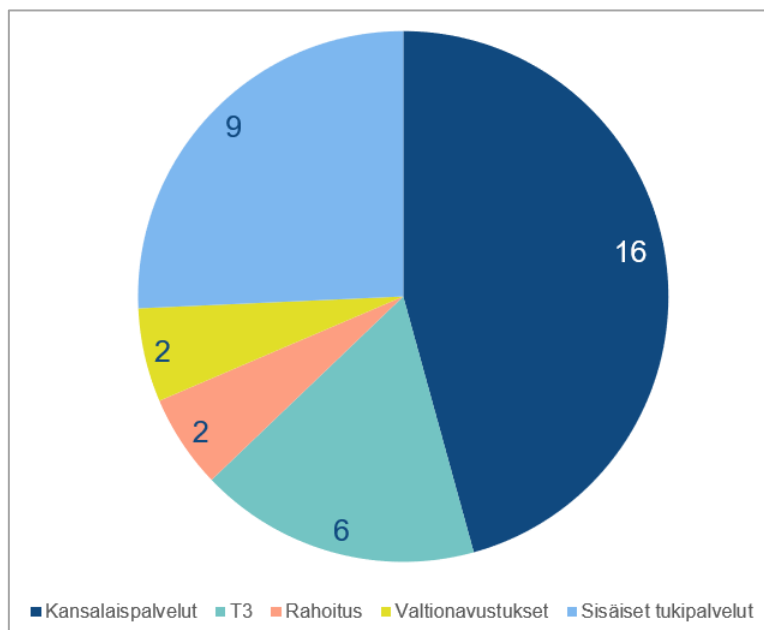
Vastaajat saivat määritellä oman roolinsa suhteessa niihin palveluihin, joiden kehittämiseen he työssään osallistuvat. Vaihtoehtoista sai valita myös useampia. Vastaajista 48 % koki olevansa palveluiden kehittäjiä, 40 % substanssiasiantuntijoita, 33 % asiakaspalvelijoita, 30 % palveluiden kehittämiseen osallistuvia päätöksentekijä ja 13 % sisällöntuottajia. Kuusi vastaajaa (15 %) ilmoitti jonkin muun roolin. Seuraavassa kuvassa 17 on esitelty vastaajien valitsemat roolit.



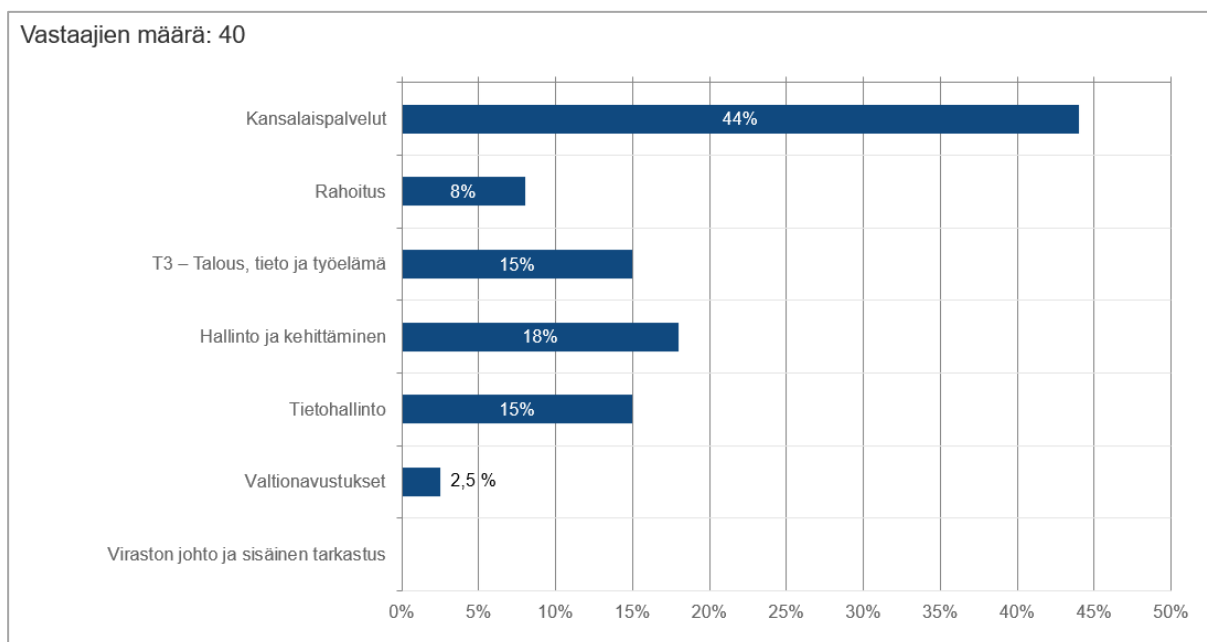
Kuva 17: Vastaajien rooli suhteessa vastuulla olevaan palveluun.

#### 2. Palvelut

Vastaajat saivat omin sanoin kuvailla, minkä palvelun tuottamiseen he osallistuvat. Vastaukset ryhmiteltiin toimialoittain ja niitä verrattiin vastaajien omaan kotiorganisaatioon, jotta nähtiin, minkä verran kehittämistä tapahtuu oman organisaation sisällä ja minkä verran yli toimialarajojen. Palveluiden sijoittuminen on kuvattu oheisessa kuvassa 18 ja vastaajien kotiorganisaatio kuvassa 19.



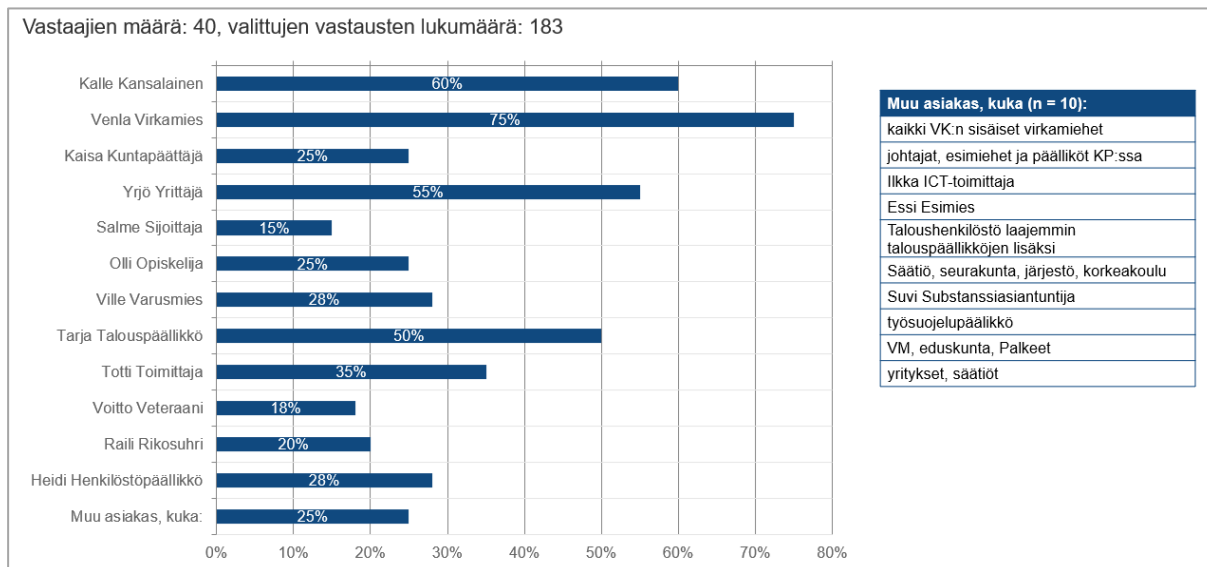
Kuva 18: Minkä palvelun/palveluiden kehittämiseen/tuottamiseen/päätöksiin osallistut?



Kuva 19: Millä toimialalla työskentelet?

### 3. Asiakkaat

Vastaajat saivat valita kaikki ne asiakasryhmät, joiden kokivat olevan asiakkaitaan. Vastausvaihtoehtojen muotoilulla haluttiin korostaa, että asiakkaat ovat ihmisiä, yksilöitä vaihtelevine tarpeineen. Vastaajista 75 % koki virkamiehet asiakkakseen, 60 % kansalaiset, 55 % yrittäjät, 50 % taluspäälliköt ja 35 % toimittajat. Vastausten jakautuminen asiakaskysymyksessä on kuvattu seuraavassa kuvassa 20.



Kuva 20: Ketkä ovat vastuullasi olevan palvelun asiakkaita?

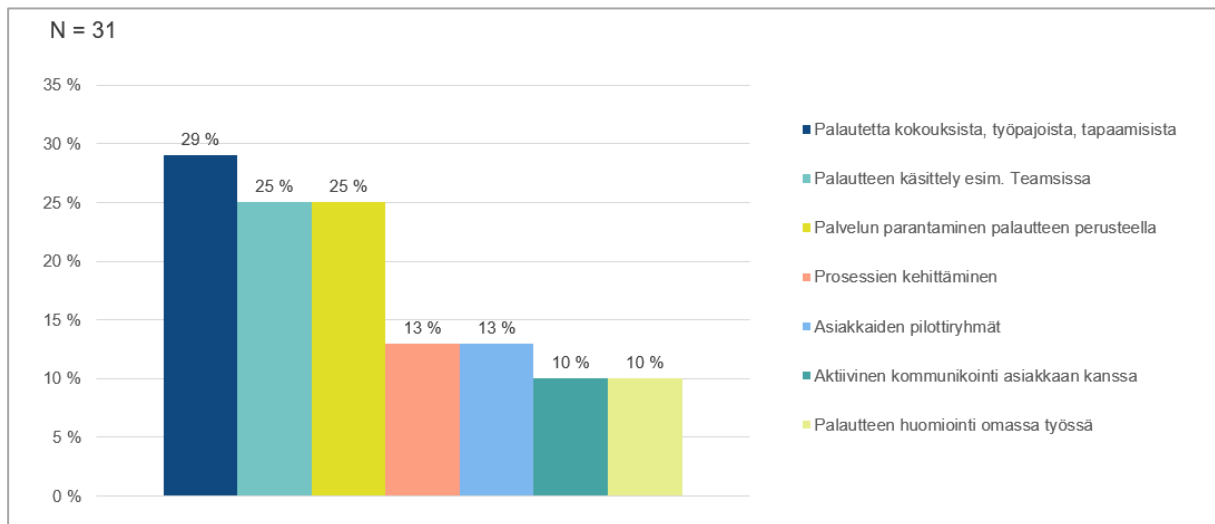
### 5.4.1.2 Teemakysymykset

Seuraavassa on kooste henkilöstökyselyn tuloksista teemoittain.

#### 1. Asiakasymmärrys

Vastausten perusteella asiakkaita huomioidaan palveluiden kehittämisessä, tuottamisessa ja päätöksenteossa monin eri tavoin. Vastaajien kokonaismäärä tässä kysymyksessä oli 31. Avovastaukset on ryhmitelty aiheittain ja suluissa on kunkin aiheen/toimenpiteen lukumäärä annetuista avovastauksista arvioituna sekä prosenttiosuus kaikista vastauksista ao. kysymykseen.

Asiakailta pyydetään palautetta ja toiveita aktiivisesti esim. yhteisissä tilaisuuksissa, viikko-/kk-palaverissa, työpajoissa tai verkostotapaamisissa (n=9, 29 %). Asiakaspalautteet kirjataan ylös ja niitä viedään eteenpäin esim. Teamsin kautta (n=8, 25 %), mahdollisuuksien mukaan palvelua myös parannetaan/säädetään saadun palautteen perusteella (n=8, 25 %). Myös omia prosesseja pyritään kehittämään (n=4, 13 %) ja palaute huomioimaan omassa työssä (n=3, 10 %). Projekteissa hyödynnetään asiakkaista muodostettuja pilottiryhmiä tms. (n=4, 13 %) ja aktiivisella kommunikoinnilla aina kehityksen suunnittelusta toteutukseen, pyritään huomioimaan, että asiakas tulee kuulluksi kaikissa vaiheissa (n=3, 10 %). Muutamassa vastauksessa kaivataan systemaattisuutta tai uusia toimintamalleja (n=2, 6 %) ja yhden vastauksen mukaan suunnitteilla on yhteistyöverkostoja palvelun jatkuvaan kehitykseen (n=1, 3 %). Kuvaan 21 on koottu vastauksia palautteen keräämisen ja käsittelyn tavoista.



*Kuva 21: Miten huomioit palveluiden kehittämisessä/tuottamisessa/päätöksenteossa asiakkaat ja heiltä saadun palautteen?*

Vastaajien näkemyksen mukaan heidän asiakkaansa ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja palveluprosessiin. Viiden väittämän keskiarvot olivat välillä 3,9–4,0 asteikolla 1–5, jossa 5 = täysin samaa mieltä. Vastauksista kysymykseen asiakastiedon keruun frekvenssistä käy kuitenkin ilmi, että edellisen kysymyksen näkemys asiakaskokemuksesta ei välttämättä ole kaikilta osin kovin ajantasainen, sillä vain 15 % vastaajista kerää tietoa asiakkailtaan päivittäin, 23 % viikoittain ja 21 % kerran kuussa. Puolen vuoden välein tai harvemmin tietoa kerää noin 20 % vastaajista.

Kun kysyttiin, miten tietoa asiakkaiden kokemuksista kerätään tai saadaan, saatiin vaihtelevia vastauksia niin kanavien kuin taajuudenkin osalta. TOP 3 palautekanavia olivat suora palaute, Webropol-kyselyt sekä erilaiset palaverit, työpajat yms.

Vastaajista 62 % on suoraan yhteydessä asiakkaisiin palveluita kehittäessään, tuottaessaan tai palveluihin liittyviä päätöksiä tehdessään, 20 % ei ole, 18 % ei osannut vastata tai asia ei kuulunut omiin työtehtäviin. Asiakkaita siis osallistetaan vastausten perusteella aika hyvin. Yhdessä suunnitellaan, testataan, järjestetään työpajoja, pyydetään kommentteja, toiveita ja kehitysehdotuksia, kutsutaan kokouksiin, kysytään mielipidettä esim. kohdennetuilla palvelukyselyillä, käydään läpi palvelukanavista saatavia palautteita. Osa asiakkaista osallistuu säännöllisemmin, osa satunnaisesti. Kokemus asiakkaiden osallistamisesta on ollut pääsääntöisesti positiivista.

Kysymykseen, mikä on omassa työssä haasteellisinta tai kriittisintä suhteessa vastuulla olevan palvelun asiakkaisiin vastasi 32 henkilöä. Haasteita oli mm. erilaisten asiakasryhmien huomiomisessa, puutteellisessa näkyvässä loppuasiakkaisiin tai palvelun toimivuuteen sekä lainsäädännön ja asiakkaiden odotusten ristiriidoilla. Vastausten perusteella työn haasteille tunnistettiin neljä kategoriaa: asiakkaat, työn organisointi, kommunikaatio ja palvelun luonne.



## 2. Mittarit

Erlaisia asiakaspalautteen ja -kokemuksen seurannan kanavia tai mittareita näyttäisi olevan useita eikä mikään kanava tai mittari varsinaisesti nouse ylitse muiden. Asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymistä vastaajat seuraavat eniten Webropol-kyselyiden, erilaisten tapaamisten, verkkosivujen palautelomakkeiden ja Google Analyticsin kautta. Neljä vastaajaa hyödyntää ketteriä menetelmiä asiakastiedon keruussa, kolmella ei ole mitään kanavia tai mittareita käytössään.

Vastaajista 37 % saa mielestään riittävästi ja oikea-aikaista tietoa asiakaskokemuksesta palvelun kehittämisen, tuottamisen tai päätöksenteon tueksi, 35 % on vastakkaista mieltä, 28 % ei osaa sanoa tai asia ei kuulu vastaajan toimenkuvaan. Kysymykseen siitä, millaista tietoa hyödynnetään, vastasi 13 henkilöä.

Kun kysyttiin, millaista tietoa asiakkaista ja heidän kokemuksistaan kaivataan työn tueksi, nousi vastauksista (n=14) esiin kolme aihetta: tieto asiakkaan kokemuksista, reaaliaikainen kokonaiskuva ja ymmärrys palvelusta, prosessista tai tavoitteista.

Kun kysyttiin, miten tai missä kanavassa tietoa asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymisestä toivottiin, nousivat erilaiset raportit, koosteet, tilastot ja analyysit vastausten (n=25) kärkeen. Toisena toivottuna tiedonkeruutapana mainittiin suorat asiakaskontaktit.

Vastaajista 65 % oli sitä mieltä, että reaaliaikainen mittaritieto omalla vastuulla olevien palveluiden asiakaspalautteesta ja -kokemuksesta helpottaisi vastaajan omaa työtä. Vastaajista 5 % oli vastakkaista mieltä ja 30 % ei osannut sanoa tai asia ei liittynyt vastaajan työtehtäviin.

## 3. Työkalut ja menetelmät

45 % vastaajista hyödyntää työssään erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka auttavat ja tukevat palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti. 30 % ei hyödynnä ja 25 % ei osaa sanoa tai asia ei kuulu vastaajan työtehtäviin. Kun pyydettiin kertomaan, mitä työkaluja ja menetelmiä vastaaja hyödyntää, nousivat selkeään kärkeen kyselyt, haastattelut ja havainnoinnit sekä erilaiset demotilaisuudet, työpajat ja ideariihet. Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät olivat vieraita hieman yli puolelle vastaajista (56 %) ja tuttuja 44 % (n=39). Kysymyksessä luetellut esimerkit olivat tuttuja melko monille, lisäksi lueteltiin muita menetelmiä ja työkaluja. Vastaukset on koottu oheiseen taulukkoon 10.

Kerro tarkemmin, mitkä menetelmät/työkalut tunnet:	LKM
palvelupolku	10
käyttäjäpersoonat	10
palveluketju	9
empatiakartta	5
<b>Muita mainittuja menetelmiä/työkaluja:</b>	
Vaikuttavuuspolku, systeemikartta, palveluelementit, palvelukartta, Wardley Map, asiakastarinat, lean canvas, service blueprint, tunnepolku.	
Työkaluista tuttuja olivat Mural, Miro, Teams, Howspace.	

*Taulukko 10: Ovatko palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät, kuten käyttäjäpersoonat, empatiakartta, palvelupolku ja palveluketjuanalyysi sinulle tuttuja?*

Jos vastaajilla olisi helposti käytettävissään palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tueksi valmiita työkaluja ja menetelmiä, niin 67 % käyttäisi niitä työssään. Vain 3 % ilmoitti, ettei käyttäisi, 30 % ei osannut sanoa tai asia ei liittynyt vastaajan työtehtäviin.

#### 4. Kehittäminen

Vastaajista jopa 75 % päätyy työssään usein innostamaan tai kannustamaan muita kehittämisessä tai muuten. Vain 2 % koki, ettei päädy ja 23 % ei osannut sanoa. Kuitenkin vain 25 % vastaajista koki, että erilaisten pelillisten menetelmien, kuten osaamista mittaavien tietovisojen tai kypsyystasopelien avulla olisi helpompi kannustaa ja saada muut osallistumaan yhteiseen hankkeeseen. Vastausten (n=20) perusteella haastavinta innostamisen suhteen ovat luutuneet asenteet ja muutosvastarinta.

85 % vastaajista on tunnistanut haasteita palveluiden kehittämisessä, tuottamisessa tai päätöksenteossa. Ylivoimaisesti eniten haasteita aiheuttaa resurssipula (n=18/45).

Palveluiden ketterä kehittäminen on tuttua 85 % vastaajista, mutta avovastauksissa (n=26) kuitenkin vain yhdeksän erikseen mainitsee, että heillä on kokemusta ketterästä kehittämisestä. Jopa 23 vastaajaa on sitä mieltä, että ketterä kehittäminen sopisi hyvin heidän vastuullaan olevan palvelun kehittämiseen. Vastauksissa toivottiin yhteisiä pelisääntöjä ja reunaeh-toja, laajempaa soveltamista ja ketterän kehittämisen tunnistamista ja vahvistamista.

Vaikka resurssipula mainittiin yleisimmin haasteeksi palveluiden kehittämisessä, silti 41 % vastaajista kokee saaneensa riittävät resurssit käyttöönsä. 28 % ei mielestään ole saanut riittäviä resursseja. Avovastauksissa asiaa avattiin tarkemmin, ohessa muutama suora lainaus:

*”Resurssien niukkuus ei ole ongelma. Enemmänkin niiden järkevä käyttö.”*

*”Ennakointia pitäisi pystyä tekemään resursoinnissa paremmin.”*

*"Päivittäistekeminen ajaa liian usein kehittämisen ohi."*

*"Tämä [resurssikysymys] on koko talon strateginen asia."*

Kysymyksellä siitä, keitä kaikkia osallistuu vastaajan vastuulla olevan palvelun kehittämiseen, haluttiin kartoittaa, kuinka yleisesti kehittämiseen osallistuu ihmisiä myös muualta kuin vastaajan omasta lähiorganisaatiosta. Vastausten perusteella ainakin Valtiokonttorin sisällä kehittämiseen osallistuu myös muiden toimialojen väkeä. Vain yhdessä vastauksessa mainitaan myös palveluita käyttävät asiakkaat.

72 % vastaajista kokee, että saa paremman tuloksen vastuullaan olevan palvelun kehittämisessä, jos voi kutsua kehittämistyöhön mukaan ihmisiä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muutama suora lainaus kiteyttää asian:

*"Usein samoja ongelmia ratkotaan useassa eri paikassa, ei ole järkevää kuluttaa resursseja, jos joku on jo ratkaissut asian."*

*"Ei palvelun ketterää kehitystä voisi tehdä ilman laajaa yhteistyötä."*

*"Siiloutuminen ja vain yhden toimialan tarpeiden huomioiminen vähenee, jos mukana monta toimialaa."*

49 % vastaajista ei mielestään tiedä riittävällä tasolla, millaista osaamista Valtiokonttorissa on tarjolla palveluiden kehittämisen tueksi. Seuraavat suorat lainaukset avaavat asiaa tarkemmin:

*"Läpinäkyvyyttä sen suhteen mitä eri toimialoilla on jo kehitetty, ei ole riittävästi."*

*"Toivoisin erilaisia koulutuksia. Lisäksi sertifikaatit esim. scrum-työhön yms. olisivat oiva tapa osoittaa, että täälläkin ollaan ajan hermoilla ja toteutetaan ketterää kehitystä."*

*"Osaaminen esimerkiksi sähköisiin yhteistyöalustoihin liittyen on hajallaan talossa."*

*"Olen huomannut, että kaikki talentti ei ole näkyvää vaan se on piilossa ja välillä tekeekin aika huikeita "osaamislöytöjä"."*

Palveluiden kehittämiseen liittyvät ohjeet ja mallipohjat (Valtiokonttorissa käytössä oleva nk. Proke- eli projektinhallintaohjeisto) ovat riittäviä ja helppokäyttöisiä vain 18 % mielestä, 23 % oli vastakkaista mieltä, 59 % ei osannut sanoa tai asia ei liittynyt heidän työtehtäviinsä.

*"Proke-ohjeisto on vanhentunut. Se ei enää vastaa nykyisen ketteriä menetelmiä hyödyntävän kehittämisen tarpeisiin. Se ei myöskään huomioi uusia käytössä olevia työkaluja (Jira, Teams...)",* todetaan yhdessä avovastauksessa.

Palveluiden kehittämisen tueksi kaivattiin mm. seuraavia asioita:

- Yhteistä kehittämisen mallia, käytäntöjä ja työkaluja (n=6).

- Yhteistyötä, osallistamista ja verkostoja, parempaa tiedonjakoa (n=7).
- Koulutuksia, ohjausta menetelmien ja työvälineiden käyttöön (n=3).
- Asiakaskokemuksen ja asiakkuusasioiden laajentamista (n=2).

Jos Valtiokonttorissa olisi sisäinen kehittäjäverkosto, 54 % vastaajista haluaisi liittyä siihen mukaan (n=21).

### **Havainnot ja johtopäätökset:**

Henkilöstökyselyn tulokset tukevat tämän tutkimuksen dokumenttianalyyssissä ja asiakaskyselyssä tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä (luvut 5.2 ja 5.3) sekä jo tutkimuksen lähtötilanteessa (luku 2.2) tehtyjä havaintoja kohdeorganisaation tavasta toimia.

Kyselyssä vastaajat saivat omin sanoin kuvailla, minkä palvelun tuottamiseen he osallistuvat. Kun vastaukset ryhmiteltiin toimialoittain, kävi ilmi, että ne ovat aika pitkälti suoraan suhteessa vastaajien omaan kotiorganisaatioon. Tämä kertoo siitä, että palveluiden kehittäminen tosiaan tapahtuu pitkälti toimialojen sisällä ja vahvistaa aiempaa havaintoa kohdeorganisaation kehittämisen ”siiloutumisesta”.

Vastausten perusteella asiakkaita huomioidaan palveluiden kehittämisessä, tuottamisessa ja päätöksenteossa monin eri tavoin, mutta toiminta ei ole kovin systemaattista eikä asiakas ole useinkaan aktiivinen kehittämiseen osallistuja.

Vaikka vastaajien näkemyksen mukaan heidän asiakkaansa ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja palveluprosessiin, asiakastiedon keruun frekvenssi on monesti niin pitkä, että näkemys asiakaskokemuksesta ei välttämättä ole kaikilta osin kovin ajantasainen. Toisin sanoen, jos asiakaskokemusta on kerätty viimeksi vuosi tai puoli vuotta sitten, on aika vaikea todentaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun tai palveluprosessiin juuri nyt. Tietoa asiakkaiden kokemuksista kerätään tai saadaan siis vaihtelevilla tavoilla niin kanavien kuin taajuudenkin osalta ja seurannan mittareita on käytössä useita. Tähän asiaan olisi hyvä saada yhteneväinen käytäntö, joten yhtenäiset mittarit onkin syytä huomioida uudessa toimintamallissa.

Haasteellisinta tai kriittisintä omassa työssä suhteessa vastuulla olevan palvelun asiakkaisiin olivat vastaajien mielestä asiakkaisiin, työn organisointiin, kommunikaatioon ja palvelun luonteeseen liittyvät asiat. Avovastauksista nousee useampiakin asioita, joihin tämän tutkimuksen lopputuotoksena konseptoitavasta uudesta toimintamallista voisi löytyä ratkaisu. Esimerkiksi sitoutuvien asiakkaiden löytäminen testauksiin voisi helpottaa asiakasraadin avulla ja näkyvyys palvelun toimivuuteen reaaliaikaisten raporttinäköymien kautta. Sisäinen kehittäjäverkosto voisi puolestaan parantaa organisaation sisäistä tiedonkulkua.

Oman työn tueksi asiakkaista ja heidän kokemuksistaan kaivataan kolmea asiaa: tietoa asiakkaan kokemuksista, reaaliaikaista kokonaiskuvaa ja parempaa ymmärrystä palvelusta,

prosessista tai tavoitteista. Tietoa asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymisestä toivottiin erilaisten raporttien, koosteiden, tilastojen ja analyysien muodossa. Kun lisäksi huomioidaan, että selkeä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että reaaliaikainen mittaritieto asiakaspalautteesta ja -kokemuksesta helpottaisi omaa työtä, on selvää, että myös tämä toive on huomioitava uudessa toimintamallissa.

Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät eivät olleet erityisen tuttuja vastaajille, mutta niiden hyödyt kehittämisen apuna tunnistettiin. Tämäkin havainto vahvistaa näkemystä siitä, että yhteiselle pelikirjasivustolle tai muulle vastaavalle on tilausta ja asia tulee huomioida uudessa toimintamallissa.

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella ketterä kehittäminen olisi toimiva tapa kehittää kohdeorganisaation palveluita ja sen laajempaa soveltamista toivottiin. Vastauksissa kaivattiin kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä ja reunaehtoja ketterälle kehittämiselle sekä osaamisen vahvistamista. Vaikka ketterä kehittäminen ei olekaan varsinaisesti tämän tutkimuksen fokuksessa, se liittyy kuitenkin kiinteästi kohdeorganisaatiossa meneillään olevaan Ketterämpää palvelujohtamista -kehittämiprojektiin, johon tällä tutkimuksella on riippuvuuksia. Tästä syystä ketterä kehittäminen ja menetelmät tulee huomioida myös uudessa toimintamallissa.

## 5.5 Ideointityöpajat

Uuden toimintamallin aihio koottiin tutkimuksissa nousseiden havaintojen pohjalta. Osana uuden toimintamallin suunnittelua ja toimeenpanoa kohdeorganisaation avainhenkilöitä kutsuttiin mukaan osallistaviin ideointityöpajoihin. Työpajojen tavoitteena oli yhdessä tunnistaa kohdeorganisaation asiakasymmärryksen nykytila ja siihen liittyvät ongelmakohdat sekä käydä läpi ja täsmentää kaikki suunniteltavan toimintamallin elementit.

*Kohti parempaa asiakasymmärrystä* -työpajojen sarja käynnistyi kesäkuussa (työpaja 10.6., purku 16.6.). Ensimmäiseen työpajaan osallistui 10 organisaatiosta valittua avainhenkilöä. Työpajassa tunnistettiin asiakastiedon keruun nykytilaa ja pohdittiin, millaisilla seurannan työkaluilla ja frekvenssillä tietoa haluttaisiin jatkossa kerätä. Ensimmäisen työpajan johtopäätökset / tunnistetut tarpeet ovat:

1. **Yhteinen tapa toimia:** *Seurannan työkalujen ja raportointikanavien käytön yhdenmukaistaminen, avoimuus & läpinäkyvyys, toimialarajat ylittävät prosessit.*
2. **Tiheämpi aikajänne asiakastiedon keräämiseen:** *Reaaliaikaisempi mittaaminen ja asiakastiedon kerääminen, päivä-1vko/kk-taso tavoite, mittareiden yhdenmukaistaminen & vertailukelpoisuus.*
3. **Osaamistarpeiden tunnistaminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen:** *Minkälaista osaamista talosta jo löytyy? Millaista lisäkoulutusta tarvitaan? PowerBI-osaamisen*

*hyödyntäminen selkeisiin raporttinäkymiin. Jiran hyödyntäminen yhteiseen läpinäkyvään toimintamalliin.*

Microsoft PowerBI on analytiikkaohjelmisto, joka sisältää liiketoimintatiedon (BI), raportoinnin ja datan visualisoinnin tuotteita. PowerBI mahdollistaa datan visualisoinnin ja jakamisen organisaation sisällä tai esim. verkkosivuilla. Jira on tehtävienhallintaohjelmisto, jota käytetään mm. projektien hallintaan ja erilaisten työmääräysten ja tukipyyntöjen raportointiin. Se soveltuu myös asiakastiedon keräämiseen ja hallintaan.

Työ jatkui elokuussa (työpaja 26.8., purku 6.9.), jolloin määriteltiin yhteisiä mittareita asiakastiedon keräämiseen sekä pohdittiin perustettavan kehittäjäverkoston toimintamallia. Tähän toiseen työpajaan osallistui 16 organisaation edustajaa. Tässä työpajassa tunnistettiin ja määriteltiin yhteisiä mittareita asiakastiedon keräämiseen ja pohdittiin perustettavan kehittäjäverkoston toimintamallia:

**1. Asiakastiedon kerääminen ja yhteiset mittarit:** *Miten asiakastietoa kerätään, jalostetaan ja yhdistellään sekä käytetään päätöksenteossa? Mitä yhteiset tunnistetut mittarit ja työkalut tarkoittavat käytännössä konkreettisesti?*

**Tuotos:** *Suunnitelma uusista mittareista asiakastiedon keruuseen ja konkreettinen tehtävälista mittariston luomiseksi.*

**2. Kehittäjäverkoston organisoituminen:** *Millainen voisi olla perustettavan kehittäjäverkoston toimintamalli? Miten konkreettisesti asiat saadaan toteutumaan mallin mukaan? Mitä tarvitaan toimintamallin toteutumiseen? Mitä esteitä tunnistetaan?*

**Tuotokset:** *Suunnitelma kehittäjäverkoston toimintamalliksi, mallipohja tukemaan palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä ja kehittäjäverkoston toimintaa sekä konkreettinen tehtävälista kehittäjäverkoston toiminnan organisoimiseksi.*

Työpajojen sarja jatkui syyskuussa 23.9., jolloin tarkasteltiin asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjaa ja siihen liittyviä työkaluja ja säädettiin niitä toimimaan paremmin itsenäisen työskentelyn tukena. Työpajan osallistujat saivat vastattavakseen kyselyn, jolla kartoitettiin heidän näkemyksiään kokonaisuudesta. Kyselyn perusraportti on liitteessä 5. Lisäksi syyskuun työpajassa suunniteltiin pelejä asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen teemojen ympärille. Tähän kolmanteen työpajaan osallistui 10 kohdeorganisaation edustajaa. Työpajassa heittäydettiin rohkeasti pelien maailmaan ja ryhmätöiden tuotoksina saatiin aikaan kolme potentiaalista peli-idea:

**1. Ratkaise asiakkaan ongelma:** *Netti- tai lautapeli, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelmia ja kerätään pisteitä sekä yksin että tiimeissä. Pelin tavoitteena on opettaa*

henkilöstölle asiakaslähtöistä toimintamallia ja kannustaa yhteistyöhön. Bonusidea: Käyttö uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

2. **Kesyttä Jira** (Jira on kohdeorganisaatiossa käytössä oleva tehtävienhallintajärjestelmä, joka on keskeisessä osassa asiakastiedon keräämisessä ja hallinnoinnissa.): Mobiilipeli, jonka avulla opetellaan käyttämään Jiraa. Pelissä pelaajalla on oma ”Jira-gotchi” (vrt. Tamagotchi) eli hahmo, jota hoidetaan ja opetetaan hallitsemaan uuden järjestelmän kommervenkit. Hahmo kasvaa ja saa uusia ominaisuuksia, mutta voi myös näivettyä, jos sitä ei huomioi.
3. **Löytääkö asiakas perille:** Lautapeli tai korttipeli. Pelissä pelaaja asettuu asiakkaan rooliin ja yrittää löytää oikean tiedon esimerkiksi verkkosivuilta. Pelaajina on oma henkilökunta, mutta tapaukset olisivat oikeita asiakkaiden kohtaamia ongelmia. Näitä aitoja ongelmia voidaan poimia esim. asiakastiedon raporteilta.

Näiden peli-ideoiden pohjalta on tarkoitus jatkokehityskohteena suunnitella organisaatiolle pelejä, jotka helpottavat uuden asiakaslähtöisen toimintamallin ja ajattelutavan omaksumista.

## 5.6 Benchmark: Valtionhallinnon asiakkuusverkosto

Yhtenä kohdeorganisaatiossa havaittuna ongelmana on se, miten asiakkaita voisi osallistaa palveluiden kehittämiseen myös projektien jälkeen, jatkuvassa palvelutuotannossa. Henkilöstökyselyn vastausten mukaan asiakasta kyllä jonkin verran osallistetaan: Yhdessä suunnitellaan, järjestetään työpajoja, pyydetään kommentteja ja toiveita, kutsutaan kokouksiin, kysytään kohdennetuilla palvelukyselyillä, käydään läpi palvelukanavista saatavia palautteita. Haasteitakin on, kuten seuraavat suorat lainaukset kyselyn avovastauksista asiaa kuvaavat:

*”Erilaisten tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen vaatii työtä. Täytyy olla aika paljon yhteisiä kokouksia ja keskusteluaikaa, että tarpeita tulee esille. Asiakkaat eivät välttämättä myöskään osaa toivoa asioita, jotka olisivat aivan yksinkertaisia ja helppoja muutoksia - yritän kannustaa toiveiden esittämiseen, mutta virallista palautekanavaa siihen ei ole.”*

*”Vaikeinta on huomioida palvelun kehittämisessä sekä viranomaisasiakkaat että kansalaiset. Pääasiassa teemme palveluita viranomaiskäyttöön, mutta samaa palvelua (esim. Tutkihallintoa.fi) saattaa käyttää kuka vain. Miten onnistumme palvelemaan näin erilaisia näkökulmia niin, ettei se vaadi isompia resursseja? Lisäksi meidän on tärkeää kyetä sitouttamaan muut viranomaiset yhdessä tehtävän muutoksen taakse. Tämä onnistuu parhaiten tiiviillä ja konkreettisella yhteistyöllä.”*

Malli asiakkaiden osallistamiseksi palveluiden jatkuvaan kehittämiseen oli yksi tutkimuksen tavoitteista. Hyvien käytäntöjen selvittämiseksi ja pohjaksi asiakasraatiin ilmoitautuneille

asiakkaille lähetetylle kyselylle benchmarkattiin myös muiden kumppanivirastojen toimintamalleja. Tässä hyödynnettiin vuonna 2020 perustettua, epävirallista valtionhallinnon asiakkuusverkostoa, johon tämän tutkimuksen tekijäkin kuuluu. Verkostossa on tällä hetkellä jäseniä Valtiokonttorin lisäksi seuraavista virastoista: aluehallintovirastot, Digi- ja väestötietovirasto, ELY-keskukset, Geologian tutkimuskeskus (GTK), Ilmatieteen laitos, Maahanmuuttovirasto, Maanmittauslaitos, Opetushallitus, Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), Ruokavirasto, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Tilastokeskus sekä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). Asiakkuusverkoston jäsenille lähetettiin elokuussa kysely, jolla kartoitettiin virastoissa käytössä olevia toimintatapoja asiakasraateihin liittyen. Kyselyssä oli viisi kysymystä:

1. Hyödynnättekö asiakasraateja palveluidenne kehittämisessä?
2. Miten olette organisoineet asiakasraatinne toiminnan (asiakassegmentit, osallistamisen taajuus ja käytetyt teknologiat yms.)?
3. Miten muuten osallistatte asiakkaitanne palveluidenne kehittämiseen? Voit valita useita.
  - Yhteisissä tilaisuuksissa, työpajoissa, verkostotapaamisissa ym.
  - Sähköpostitse lähetettävien kyselyin
  - Erilaisten verkkokyselyiden kautta
  - Muilla tavoilla, miten? \_\_\_\_\_
4. Miten haluaisitte hyödyntää asiakasraatia tulevaisuudessa?
5. Millaisia palveluita kehitätte?

### **Benchmarkin tulokset**

Kysely lähetettiin verkoston 28 jäsenelle 16.8.2021 ja vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa. Vastauksia saatiin 1.9.2021 mennessä 12 kappaletta.

Vastausten perusteella puolet vastaajista (n = 6) hyödyntää asiakasraateja satunnaisesti. Vain kaksi virastoa (17 %) hyödyntää asiakasraateja suunnitelmallisesti aina, kun ne kehittävät palveluitaan. Neljä virastoa (33 %) ei hyödynnä lainkaan asiakasraateja palveluita kehittäessään.

Ne virastot, jotka hyödyntävät asiakasraateja, ovat organisoineet toiminnan monin eri tavoin. Yksi virasto hyödyntää toimittajakumppanin tuottamia alustoja, toinen hyödyntää testihenkilöitä ja testiyrityksiä, muutama rekrytoi asiakkaita esimerkiksi asiakaspalvelijoidensa nimeäminä tai erillisin, tietyn palvelun asiakkaille kohdennetuin kyselyin. Asiakasraatien osallistamiseksi on järjestetty mm. työpajatyöskentelyä, syvähaastatteluja ja Facebook-ryhmiä. Yhdessä organisaatiossa on meneillään laaja kehittämishanke, joka vaatii yhteistyötä alan ammattilaisten kesken. Kehittämisen tueksi on siksi luotu eri toimijoista koostuva työryhmä, jonka kautta jokainen toimija on päässyt osallistumaan kehittämiseen. Yhdellä virastolla on jopa kolme erillistä asiakas- ja asiantuntijaraatia: asiakasraati, sidosryhmäraati ja työnantajaraati.



*”Raatilaisia osallistetaan tarpeen mukaan sekä päivittäisen kehittämistyön että eri projektien tarpeisiin. Osallistamisen taajuus vaihtelee siis tarpeen mukaan, kuitenkin useamman kerran vuodessa.”*, kyseisen viraston vastauksessa todetaan.

Yhdessä virastossa on ollut käytössä asiakasraati, johon on ollut mahdollista ilmoittautua lähinnä viraston järjestämien tapahtumien yhteydessä (lomakkeella) sekä suoraan viraston verkkosivuilta. Kyseisessä virastossa raadin hyödyntäminen oli kuitenkin koettu haastavaksi, sillä asiakasraadin jäsenpohja ei vastannut viraston yleisimpiä asiakastiedon tarpeita ja raadin jäsenmäärä oli ollut varsin suppea.

*”Päädyimme lakkauttamaan / jäädyttämään tämän raadin, koska emme kokeneet sitä hyödyllisenä (esim. segmentointien kannalta raatilaisia oli liian vähän, osallistaminen oli satunnaista ja tämä hämmensi raatilaisia).”*, viraston vastauksessa todetaan.

Vaikka varsinaisia asiakasraateja ei kaikilla vastaajilla ole, asiakkaita silti osallistetaan monin eri tavoin. Kaikki vastaajat osallistavat asiakkaita erilaisten yhteisten tilaisuuksien ja verkostotapaamisten kautta. Verkkokyselyitä hyödyntää 92 % vastaajista ja sähköpostitse lähetettäviä kyselyitä 75 % vastaajista. Asiakashaastattelut, sähköiset kyselyt, fokusryhmät, työpajat ja käytettävyydestit mainitaan muina keinoina osallistaa asiakasta. Yhdessä virastossa palveluista tehdään mm. mobiiliprototyyppejä, joita jaetaan verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa ja joiden avulla kerätään kokemuksia ja kommentteja oikeilta käyttäjiltä.

Kysymykseen siitä, miten virastot haluaisivat hyödyntää asiakasraatia tulevaisuudessa tuli yhdeksän vastausta. Niiden mukaan asiakasraati voisi olla hyvä työkalu yleisten kansalaisille suunnattujen palveluiden ja nettisivujen kehittämisessä, mutta myös esim. palvelutietokantojen, optimaalisten jakelumenetelmien, palvelujen tietosisällön, kyselylomakkeiden ja valvonnan kehittämisessä sekä palvelukonseptien testaamisessa.

Yhden viraston kokemusten perusteella asiakasraadin haasteena on ajoittain osallistujien passiivisuus. Viraston vastauksessa todetaankin, että *”Jos jatkossa käytämme asiakasraateja, tehtävien ja kysymysten suunnitteluun tulee panostaa jo ennen asiakkaiden rekryämistä ja varmistaa, että kysymykset pysyvät riittävän erilaisina ja mielenkiintoisina vastaajien näkökulmasta.”*

Yhdessä vastauksessa kiteytetään hyvin, millaisia hyötyjä asiakasraadeista parhaimmillaan on asiakaslähtöiselle kehittämiselle:

*” [Viraston] asiakasraati on osa [viraston] asiakaslähtöistä kehittämistyötä. Asiakasraati koostuu [viraston] palveluja käyttävistä asiakkaista. Raadin kautta jäsenet voivat vaikuttaa palveluiden suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin. Asiakasraadilta saatu tieto antaa ajantasaista ja yhteisöllistä tietoa erilaisista ilmiöistä. Tieto on tarkempaa kuin esimerkiksi asiakastytyväisyys ja -palautekyselyistä kerätty data. Asiakasraati palvelee [viraston]*

osastoja, tuotekehitystä sekä viestintää. Asiakasraadın jäseniltä voidaan saada nopealla aikataululla ja kustannustehokkaasti esim. palautetta ideoista (vrt. ulkoa ostettu työ).”

## 5.7 Kysely asiakasraatilaısilıe

Keväällä toteutetun asiakaskyselyn yhteydessä saatiin rekrytoitua 66 halukasta asiakasta osallistumaan kohdeorganisaation palveluiden kehittämiseen. Näistä potentiaalisista asiakasraatilaısilıe julkishallinnon organisaatioita edustaa 13,6 % (n=9), joista valtion virastoja 6 % (n=4) ja kuntia 7,6 % (n=5). Yrityksiä edustaa n. 44 % (n=29). Analyysi perustuu sähköposti-osoitteen loppuosaan. Jotta voitiin arvioida, puuttuuko raadista jokin oleellinen asiakasryhmä, kohdennettiin raadille syyskuussa erillinen kysely asiakassegmentin selvittämiseksi. Samassa kyselyssä tiedusteltiin, millä eri tavoilla ja kuinka usein asiakasraati olisi valmis kohdeorganisaation palveluiden kehittämiseen osallistumaan. Yksi mahdollinen tapa olisivat sähköpostitse lähetetyt kyselyt, jotka olisi helppo kohdentaa vain niille asiakasryhmille, joihin liittyviä palveluita kulloinkin ollaan kehittämässä. Kyselyssä oli seitsemän kysymystä. Kysely lähetettiin asiakkaille sähköpostitse 13.9.2021. Vastauksia saatiin 24.9. mennessä 36 kpl (vastausprosentti 54,5 %). Kyselyn vastaajista enemmistö edusti yrityksiä ja yhteisöjä, joten kattavan asiakasotannon varmistamiseksi asiakasraatiin tarvitaan lisärekrytointeja. Yhteenvedo asiakasryhmistä on esitetty oheisessa taulukossa 11.

<b>Asiakasryhmä</b>	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Kansalaiset	3	8,3 %
Valtion virastot	3	8,3 %
Yhteisöt ja yritykset	25	69,5 %
Asiantuntijat	3	8,3 %
Kunnat	1	2,8 %
Mediat	0	0,0 %
Poliittiset päättäjät	0	0,0 %
Muu asiakasryhmä, mikä: Tilitoimiston työntekijä	1	2,8 %

*Taulukko 11: Asiakasryhmät asiakasraadın kyselyssä*

Asiakkaiden toiveet asiakasraadın toimintaan liittyen ryhmiteltiin asiakasryhmittäin, jotta nähtiin, millaiset toimintatavat ja frekvenssit kullekin asiakasryhmälle olisivat mieluisimmat. Eri-tyistä hajontaa asiakasraadın toimintatavan suhteen ei eri ryhmien kesken havaittu. Vastauksen perusteella vaikuttaa siltä, että sähköpostitse lähetettävät kohdennetut kyselyt voisivat olla paras tapa osallistaa asiakasraatia (72 %vastaajista oli tätä mieltä). Vastaajista 33 % oli valmis osallistumaan asiakasraadın toimintaan kerran kuussa, 36 % toivoisi joka toinen tai kolmas kuukausi toistuvaa osallistumissykliä. Noin 10–30 minuutin pituiset testaussessiot olivat suosituin vaihtoehto, kun pyydettiin arvioimaan oman ajankäytön määrää (47 %).

Palkkiomuodoista suosituin olivat lahjakortit (36 %), mutta saman verran vastauksia sai vaihtoehto ”palkkio ei ole tarpeen” (36 %). Muutamassa vastauksessa esitettiin myös sanallista palautetta tai toiveita asiakasraadin toiminnalle:

*"Toivoisin, että eri kohderyhmille on oma asiakasraati, niin siitä saa enemmän irti juuri omaan työhön." "Hienoa, että kehittäte ja kuuntelette."*

## 6 Tulokset

Tähän lukuun on koottu tutkimuksen tulokset eli ensimmäisessä vaiheessa tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten pohjalta syntynyt ehdotus uuden asiakkaat palveluiden kehittämisessä huomioivan toimintamallin elementeistä (luku 6.1) sekä tarkempi kuvaus siitä, miten kuhunkin elementtiin on päädytty (luvut 6.2–6.7).

### 6.1 Asiakkaat kehittämisessä huomioiva toimintamalli

Tutkimuksen havaintojen ja johtopäätösten pohjalta muodostettiin ehdotus uudesta asiakkaat kehittämisessä monipuolisesti huomioivasta toimintamallista. Mallissa yhdistyvät erilaiset yhtenäiset prosessit ja teknologiset ratkaisut, yhdenmukaiset mittaristot, helpokäyttöiset ohjeistot (pelikirjat) sekä uudet, innovatiiviset tavat toimia ja osallistaa sekä kohdeorganisaation omia ihmisiä että organisaation asiakkaita. Mallin punaisena lankana toimii toisaalta reaaliaikainen tieto asiakkaan kokemuksista ja toisaalta vahva ketterän yhteiskehittämisen kulttuuri. Kuvassa 22 on visualisointi uuden toimintamallin elementeistä.



Kuva 22: Uuden asiakkaita kehittämiseen osallistavan toimintamallin elementit (kuva tekijän).

#### Asiakaslähtöisen kehittämisen toimintamalli (6 + 1)

1. Yhdenmukaiset mittarit asiakastiedon keruuseen.

Kysytään asioita samalla tavalla ja samoilla asteikoilla. Mietitään, mitä tietoa tarvitaan, jotta kysytään oikeita asioita.

Täsmennetään yhdessä, mitä mitataan ja miksi. Mitataan systemaattisesti, mutta harkiten. Määritetään tavoitetasot. Sovelletaan saatua tietoa toimintaamme.

2. **Reaaliaikaiset raporttinäkömät** mitatusta asiakaskokemuksesta ja tehdyistä toimenpiteistä.

Kootaan asiakastiedon mittarit samaan raporttinäkömään. Hyödynnetään PowerBI:tä ja Jiraa. Yhdistetään dataa eri lähteistä, avataan rajapintoja ja automatisoidaan tiedon keräämistä.

Tuodaan myös tehdyt toimenpiteet näkyviksi. Muistetaan ritualisoida onnistuneita asiakaskokemuksia.

3. **Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirja ja työkalupakki.**

Kootaan intraan selkeät eri toimijoille soveltuvat ohjeet ja työkalut. Huomioidaan erilaiset roolit. Käytetään ymmärrettävää terminologiaa. Organisoitaan sisäiset sparraajat auttamaan työkalujen käytössä.

4. **Osallistavat ja motivoivat pelit** henkilöstölle (kypsyystasot, tietovisat yms.).

Hyödynnetään pelillisiä elementtejä uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Motivoidaan henkilöstöä pelien avulla. Pidetään yhdessä hauskaa ja opitaan.

5. **Asiakasraati** aktiivisena toimijana mukana palveluiden kehittämisessä.

Organisoitaan asiakkaille soveltuvat tavat osallistua palveluidemme kehittämiseen. Uskalletaan kysyä ja osallistaa. Muistetaan palkita.

6. **Yhteistyö yli organisaatorajojen**, sisäinen kehittäjäverkosto.

Tunnistetaan erilaiset osaajat. Kerrotaan uusista idean poikasista rohkeasti. Koonnutaan säännöllisesti kehittämisaihioiden äärelle. Opitaan ja opetellaan yhdessä. Mahdollisestaan kehittäjäparvien kokoontuminen yhteisten ongelmien äärelle.

**+1 Ketterät kehittämisen menetelmät toiminnan tukena.**

Kokeillaan ketterästi ja uskalletaan myös epäonnistua. Siedetään keskeneräistä.

## 6.2 Mittarit ja raportit

Dokumenttianalyysin pohjalta syntyivät ensimmäiset ideat asiakkaat huomioivaan toimintamalliin sisällytettävistä elementeistä. Sekä React & Share -reaktiopainikkeiden että sivuston

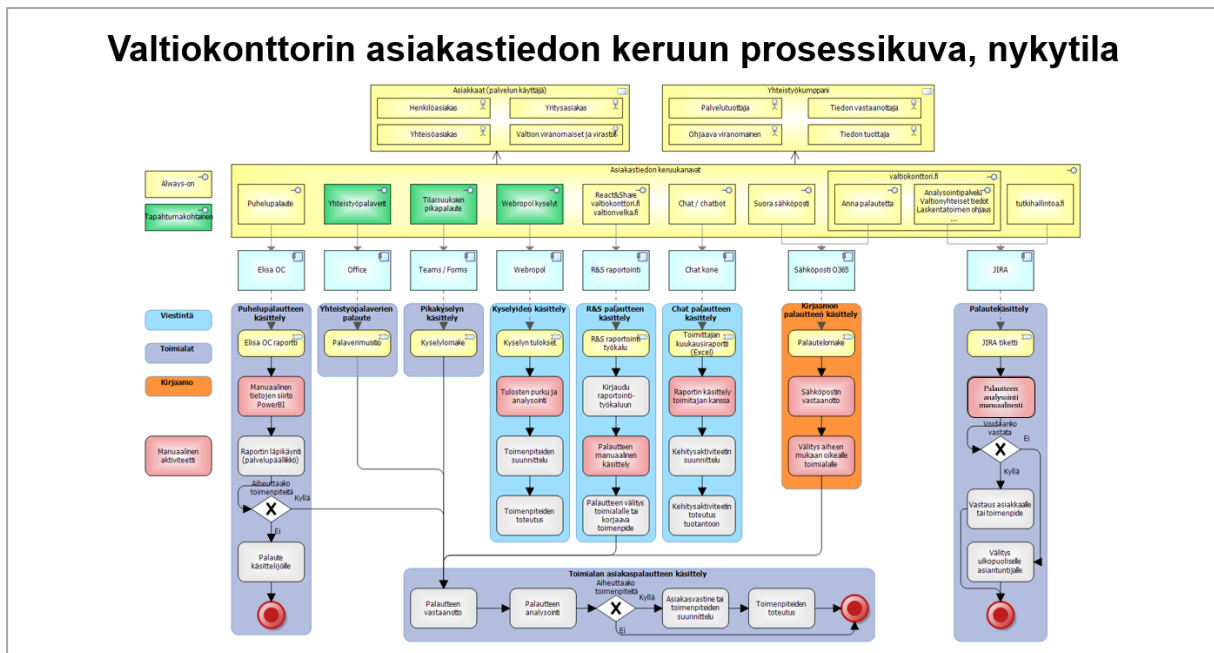
palautelomakkeen kautta saadun palautteen analysointi osoittautui työlääksi ja vei aikaa arvioitua enemmän. Reaktiopainikkeiden palautteen sai automaattijona Excel-muotoon, mutta jotta sitä pystyi vertaamaan kaikkeen kanavan kautta annettuun palautteeseen, piti lisäksi käsin poimia positiivisten palautteiden reaktiot kyseisissä palveluryhmissä. Palautelomakkeen palaute valitulta ajanjaksolta piti ensin siirtää manuaalisesti Exceliin, jossa sitä piti analysoida rivi riviltä mitattavan muuttujan, palautteen aiheen, tunnetilan ja juurisyyyn selvittämiseksi. Jos näitä palautekanavia halutaan tehokkaasti hyödyntää sivuston kehittämisessä ja asiakkaiden näkemysten kuulemisessa, on mietittävä, miten palautteen analysointiin saadaan lisää automatiikkaa. Yksi mahdollinen ratkaisu on miettiä palautteen keräämiseen sellainen teknologia, jolla palaute kerätään jo lähtökohtaisesti halutussa muodossa ja joka mahdollistaa raporttien suoran julkaisun esimerkiksi kohdeorganisaation intranetissä. Lisäksi voidaan hyödyntää organisaation analyytikkojen PowerBI-osaamista Excel-muotoisen datan muuntamiseksi selkeiksi raporttinäkymiksi.

Kuten luvussa 5.2.3 todettiin, kohdeorganisaation asiakaskyselyt ja -mittarit ovat keskenään hyvin erilaisia eivätkä siksi erityisen hyvin vertailtavissa keskenään. Lisäksi keskusteluissa kohdeorganisaation asiakkuusasioiden parissa työskentelevien kanssa (kokous 26.5.2021) kävi ilmi, että monet nykyisistä raportoinneista tehdään käsityönä erilaisista lähteistä – kuten Exceleistä ja SMS-viestipalvelusta – koostaen. Tämä vaatii useamman käsiparin sekä paljon aikaa ja vaivaa. Yhdenmukaistamalla kyselyitä ja muita mittareita sekä automatisoimalla tapaa, jolla tietoa kootaan ja yhdistellään, olisi mahdollista saada yhteismitallista ja reaaliaikaista dataa asiakaskokemuksesta.

Kohdeorganisaatiossa asiakaskyselyt tehdään pääsääntöisesti Webropolilla, joka mahdollistaa myös erilaisten asiakaskyselyiden ajastamisen halutulla frekvenssillä. Lisäksi Webropolissa on mahdollista luoda erilaisia raporttinäkymiä, joihin voidaan koota useampia mittaritietoja. Näitä raporttinäkymiä voisi avoimen rajapinnan kautta tuoda helposti kaikkien nähtävillä esimerkiksi kohdeorganisaation intranetiin, jolloin olisi mahdollista parhaimmillaan yhdellä silmäyksellä nähdä miten eri palveluiden asiakaskokemus kehittyy. Tämä puolestaan auttaisi palveluiden kehittäjiä havaitsemaan mahdolliset ongelmakohdat ja palveluiden pullonkaulat varhaisessa vaiheessa. Rajapintaratkaisu mahdollistaisi myös tiedon rikastamisen muista lähteistä, kuten verkkosivustojen laatua ja saavutettavuutta mittaavasta Siteimprovesta ja kävijäseurantaa kokoavasta Google Analyticsista saatavalla tiedolla. Lisäksi rajapintaa hyödyntäen asiakaspalautetta voisi ohjata tehtävienhallintajärjestelmään (Jira) tarkempaa analyysiä ja toimenpiteitä varten.

Tämän idean edistämiseksi keskusteltiin Webropolin edustajien kanssa eri vaihtoehdoista ja laadittiin prosessikuva kohdeorganisaation asiakaspalautteen keruusta nykytilassa. Prosessikuva auttaa hahmottamaan, mitä ongelmia nykyiseen toimintamalliin liittyy ja millainen

mittaristo ja raportointimalli parhaiten palvelisi tunnistettua tarvetta. Tämä prosessikuva on kuvattu seuraavassa kuvassa 23. Kuva on nähtävissä suurempana liitteessä 6.

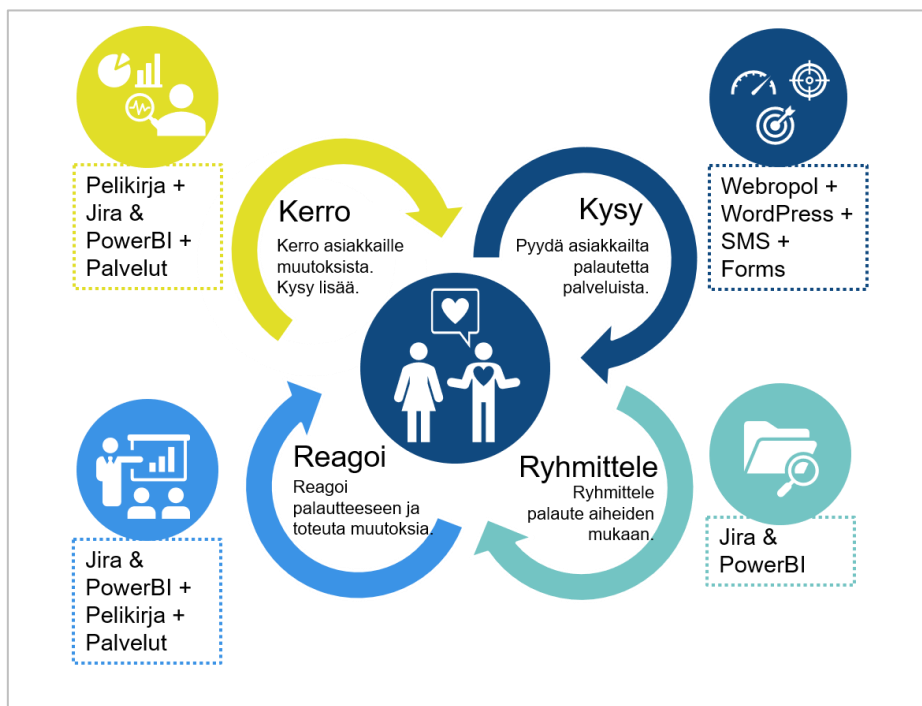


Kuva 23: Valtiokonttorin asiakaspalautteen keruun prosessikuva (kuva: JP Salo, 2021).

Asiakastiedon keruun nykytilan prosessikuvan ja tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta päätettiin tehdä kesäkuussa nopea raporttinäkömön protoilu, jota varten neuvoteltiin koekäyttöön Webropol-rajapinta. Webropoliin laadittiin testikysely, jonka data sitten rajapinnan kautta poimittiin PowerBI:hin. Näin luotu raporttinäkömä upotettiin sitten Valtiokonttorin intranettiin osaksi kehittämisen pelikirjasivustoa. Tämän protoilun avulla voitiin todeta, että idea toimii ja lopulliset raporttinäkömät Webropolin mittareista kannattaa toteuttaa rajapintaa hyödyntäen.

Asiakaspalautteen yhdenmukaista ja strukturoitua keräämistä, käsittelyä ja hyödyntämistä varten kuvattiin kohdeorganisaatiolle syyskuussa myös oma ACAF-malli (ACAF = ask, categorize, act, follow up) ja luonnos asiakaspalautteen käsittelyn tavoiteprosessista, joiden pohjalta tämän tutkimuksen jatkotyönä konseptoidaan kohdeorganisaatiolle toimintatapa asiakaspalauttekanavan luontiin ja palautteiden strukturoituun käsittelyyn. Tarve yhteiselle toimintatavalle on noussut kohdeorganisaatiossa tehtyjen yksittäisten kokeilujen kautta.

ACAF Customer Feedback Loop on liiketoimintastrategia, joka keskittyy asiakastyytyväisyyteen ja siihen, miten organisaatio voi asiakaspalautteen avulla kehittää liiketoimintaansa (Leitner, 2018). Seuraavissa kuvissa on luonnokset kohdeorganisaation ACAF-mallista (kuva 24) ja asiakaspalautteen käsittelyn tavoiteprosessista (kuva 25).



Kuva 24: Valtiokonttorin ACAF-malli (kuva mukailen Leitner, käännökset tekijän).



Kuva 25: Luonnos asiakaspalautteen käsittelyn tavoiteprosessista kohdeorganisaatiossa (kuva tekijän).

Kuten henkilöstökyselystä kävi ilmi, erilaisia asiakaspalautteen ja -kokemuksen seurannan kanavia tai mittareita on kohdeorganisaatiossa käytössä useita. Tietoa asiakkaiden kokemuksista kerätään tai saadaan vaihtelevilla tavoilla niin kanavien kuin taajuudenkin osalta. Vastauksissa kaivattua näkyvyyttä palvelun toimivuuteen sekä tietoa asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymisestä olisi mahdollista parantaa yhtenäisten mittareiden ja reaaliaikaisten raporttinäkömien avulla. Asiakaskokemuksen yhteiseksi mittareiksi ehdotetaan seuraavia kahta mittaria sovellettuina kohdeilmion (asiakaskokemus) mitattavien muuttujien mukaan.



## 1) Tyytyväisyys Valtiokonttorin palveluihin

1. Miten hyvin seuraavat väittämät vastaavat kokemustasi saamastasi/käyttämästäsi palvelusta? (1 = ei vastaa lainkaan ... 5 = vastaa täysin kokemaani)

- Olen tyytyväinen saamaani / käyttämäni palveluun.
- Palvelu vastasi tarpeisiini.
- Palveluprosessi sujui hyvin.
- Palvelu oli helppokäyttöinen.
- Minulla jäi positiivinen mielikuva palvelusta.

2. Saitko asiasi hoidettua? (Kyllä / en / osittain)

3. Millaista oli asiakaspalvelijamme antama palvelu? (4 = erittäin huonoa ... 10 = erinomaista)

5. Muu avoin palaute. Millainen tunne sinulle jäi vierailusta verkkopalvelussamme?

6. Yhteydenotto (rasti ruutuun: Haluan että minuun otetaan yhteyttä)

7. Yhteystietoni (nimi, puhelin, sähköposti, organisaatio)

## 2) Palaute verkkosivuston käytettävyydestä ja saavutettavuudesta

1. Palautteeni koskee:

- Sivuston saavutettavuutta
- Sivuston käyttökokemusta ja käytettävyyttä
- Sivuston teknistä toteutusta
- Sivuston sisältöä
- Muuta:

2. Palautteeni: (vapaa sana)

3. Voit halutessasi lisätä kuvan liittyen palautteeseesi

4. Suositteisitko verkkosivustoa muille? (0 = en lainkaan todennäköisesti ... 10 = erittäin todennäköisesti)

5. Yhteydenotto (rasti ruutuun: Haluan että minuun otetaan yhteyttä)

6. Yhteystietoni (nimi, puhelin, sähköposti, organisaatio)

Ideointi yhtenäisten mittareiden osalta käynnistettiin osallistavissa työpajoissa ja tarkoituksena on yhdessä määritellä edellisen ehdotuksen pohjalta ainakin asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden mittarit koko organisaation käyttöön. Lopulliset mittarit toteutetaan tämän tutkimuksen jatkotyönä.

### 6.3 Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirja ja työkalupakki

Kuten luvussa 3.2.3 todettiin, ovat operatiivisen tason työkalut oleellisessa roolissa asiakaskokemuksen jatkuvassa kehittämisessä ja sen päivittäisessä johtamisessa. Osana uutta



## **#1 Määritä ja rajaa kehityshaaste**

Tuotos: Suunnitelma ymmärryksen keräämiseen.

Työkaluja: asiakaspolku, tutkimuskysymykset ja -menetelmät.

## **#2 Tunnista asiakas**

Tuotos: Ratkaistava asiakkaan ongelma tunnistettu.

Työkaluja: käyttäjäpersoonat, empatiakartta, palvelupolku, palveluketjuanalyysi, arvolupaus, asiakkaiden käyttäytymismallit.

## **#3 Ratkaise ja ideoi**

Tuotos: Top 5 kehitys- ja ratkaisuideaa priorisoitu.

Työkaluja: ydinongelma, Blank Canvas, apua ja näkökulmia ideointiin, arviointi ja priorisointi, priorisointimatriisi

## **#4 Testaa ja kokeile**

Tuotos: Kehitysidea kokeilussa oikeilla asiakkailla.

Työkaluja: ensimmäinen prototyyppi, Business Canvas

## **#5 Laadi etenemissuunnitelma**

Tuotos: Tarkempi toteutussuunnitelma

Työkaluja: Business Canvas ja Valtiokonttorin investointiesitys.

## **#6 Täsmennä, toteuta, testaa, paranna**

Tuotos: Kehittämishankkeen toteutus, testaus ja julkaisu.

Työkaluja: empatiakartta, palvelupolku, Blank Canvas, priorisointimatriisi, kanban, Webropol.

Pelikirjasivustolle kootut työkalut ovat tarjolla sekä erillisinä ppt-tiedostoina että koottuina Miro-alustalle. Mirossa työkalut muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, josta kukin voi valita tarvittavat pohjat oman työnsä tueksi. Intran pelikirjasivustolta on linkitykset myös Miroon.

Pelikirjan toinen versio julkaistiin osana laajempaa Kehittämisen pelikirjasivustoa toukokuun puolivälissä. Tässä versiossa työkalupakki on omana kokonaisuutenaan ja mukaan on tuotu myös yksi peli (tietovisa). Elokuussa 2021 pelikirjasivusto laajeni entisestään, kun sinne tuotiin myös Ketterämpää palvelujohtamista -kehittämisprojektiin liittyviä pelikirjoja ja työkaluja. Tässä versiossa pyritään yhdistämään molempien kohdeorganisaatiossa käynnissä olevien tutkimusten tulokset kokonaisuudeksi, jossa palveluiden kehittäjien ja päättäjien on helppo liikkua osiosta toiseen ja hahmottaa kaikki ne osa-alueet, jotka palveluiden ketterässä ja asiakaslähtöisessä kehittämisessä tulisi huomioida. Seuraavassa kuvassa 27 on näytönkuva

pelikirjasivuston uudemmas versioista syyskuulta 2021. Kuvasta voi todeta, että sivusto on laajentunut käsittämään useampia pelikirjoja sekä kehittämisen ja salkunhallinnan työkaluja.

The screenshot shows the 'Kehittämisen pelikirjat' (Development Playbooks) website. The header includes navigation links: 'Kehittämisen periaatteet', 'Asiakastiedon raportit', 'Asiakasymmärrys', 'Kattoran kehittämisen pelikirja', and 'Muokkaa'. The main content area is titled 'Tervetuloa uudelle kehittämisen pelikirjasivustolle\*!' and contains several sections:

- Uudet mallit tukevat tökösi ja henot perustan Valtiokonttorin palveluiden kehittämiseen:** A circular diagram with icons representing various development areas.
- Asiakasymmärrys, työkalut ja pelit:** A section with a circular diagram and icons.
- Kehittämisen periaatteet ja pelikirjat:** A section with a photo of people and the title 'KEHITTÄMISEN PERIAATTEET'.
- Mittarit ja raportit:** A section with a photo of people and a magnifying glass over a globe.
- Palvelun kehittäjän työkalupakki:** A section with a photo of tools.
- Kattoran salkunhallinnan pelikirja:** A section with a diagram showing 'Sopimusosittelu', 'Palveluosittelu', and 'Projektiosittelu'.
- Salkunhallinta:** A section with a photo of colorful folders.
- Asiakasymmärryksen mestarikurssi:** A section with a photo of yellow smiley face balls.
- Kattoran kehittämisen pelikirja:** A section with a diagram showing 'Läsnäolon käynnistyminen', 'Käynnistyksen seuranta', and 'Jatkuvuus'.
- Palvelusalkku:** A section with a photo of colorful folders.
- Projektisalkku:** A section with a photo of colorful folders.

At the bottom, there is a section 'Muuta aiheeseen liittyvää' with a link to 'Valtioonkonttorin asialmerkit kohti parempaa asiakasymmärrystä'.

Kuva 27: Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjasivuston versio syyskuulta 2021 Valtiokonttorin intrassa.

Pelikirjasivuston soveltumista itsenäiseen kehittämiseen arvoitiin syyskuussa osana organisaation kehittäjiä ja asiantuntijoita osallistavaa työpajojen sarjaa. Syyskuun työpajassa saadun palautteen perusteella osa sivuston sisällöstä tuntuu vaikeaselkoiselta mm. terminologialtaan eivätkä kaikki sivustoon tutustuneet asiantuntijat ymmärtäneet, mitä elementtejä voisivat sieltä omassa työssään hyödyntää. Saatujen tulosten pohjalta sivustoa kehitettiin edelleen vastaamaan paremmin organisaation tarpeisiin. Raportti pelikirjasivustoon liittyvästä kyselystä on nähtävissä liitteessä 5.

## 6.4 Pelit ja pelillistäminen

Ihmiskunnalla on pitkät perinteet kisaamisesta erilaisissa asioissa. Vanhimmat meidän päiviimme säilyneet nopat kuuluvat iranilaiseen backgammon-peliin vuodelta 5000 eaa. – ne ovat siis jopa 2000 vuotta vanhemmat, kuin vanhimmat kirjoitusjärjestelmämme Egyptin hieroglyfit ja sumerien nuolenpääkirjoitus, jotka molemmat kehittyivät 3000-luvun loppupuolella eaa. (Harviainen ym. 2013, 8–9.)

Viime vuosina pelillistämisestä on tullut yksi suurimmista markkinoinnin ja teknologian trendeistä. Jo kymmenen vuotta sitten suuret konsulttifirmat ennustivat, että suuri osa maailman yrityksistä pelillistää prosessejaan vuoteen 2015 mennessä (Harviainen ym. 2013, 115).

Pelillistämällä tarkoitetaan pelillisten elementtien tuomista ei-pelilliseen ympäristöön. Pelillistämässä on kyse palkitsemisjärjestelmästä, jossa tietty toivottu toiminta johtaa palkitsemiseen ja tarkoituksena on motivoida käyttäjiä liiketoimintaa edistävään toimintaan. Pelillistämällä pyritään vetoamaan ihmisen luontaiseen, ikaikaiseen kilpailuviettiin. Vaikka pelillistäminen nykypäivänä linkittyy vahvasti digitaalisuuteen ja videopelieihin, ei pelillistäminen itsessään ole välttämättä digitaalista. Pelillistämisen elementtejä ovat mm. tulostaulukot, pisteet, saavutusmerkit, haasteet, tehtävät, tasot, edistymispalkit, tarinat, teemat, palautteen saaminen sekä palkkiot. (Halminen. 2021.)

### **Osallistavat ja motivoivat pelit**

Keskusteluissa kohdeorganisaation ja yhteistyökumppanin edustajien kanssa nousi jo keväällä ajatus pelillisten elementtien sisällyttämisestä uuteen toimintamalliin. Pelillisten elementtien avulla voisi myös ritualisoida onnistuneita asiakaskokemuksia eli tuoda näkyväksi asiakaspalvelijoiden ja muiden asiakkaiden kanssa toimivien onnistumisia. Kuten Puustinen & Saarijärvi (2020, 124) toteavat, onnistumisten ritualisointi luo yhteiseen tavoitteeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä ja parhaimmillaan juurruttaa asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen osaksi organisaation kulttuuria.

Pelejä suunniteltaessa on pohdittava myös, mikä kiinnostaa kohdeorganisaation johtoa eli päättäjiä ja toisaalta, mikä innostaa organisaation tiimejä kilpailemaan keskenään. On myös pohdittava, mitä tuloksia pelin avulla haetaan. Pelin avulla olisi esimerkiksi mahdollista tuoda organisaation piilo-osaaminen näkyväksi hyödyntämällä Flash Teameja. Idea Flash Teameista esitettiin huhtikuussa *Pelilliset menetelmät asiakasymmärryksen ja palveluiden kehittämisessä* -kurssilla, jolle tämän tutkimuksen tekijä kollegansa kanssa osallistui.

*”Flash Teamit eli parveilu on lähestymistapa, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa monimutkaiset projektit nopeasti ja hyödyntää organisaation piilevää asiantuntemusta. Parvet organisaatiossa, kuten luonnossakin, muodostuvat nopeasti, hyökkäävät*

*haasteen kimppuun ja häviävät omille teilleen odottelemaan seuraavaa haastetta.”*  
(Keto, 13.4.2021.)

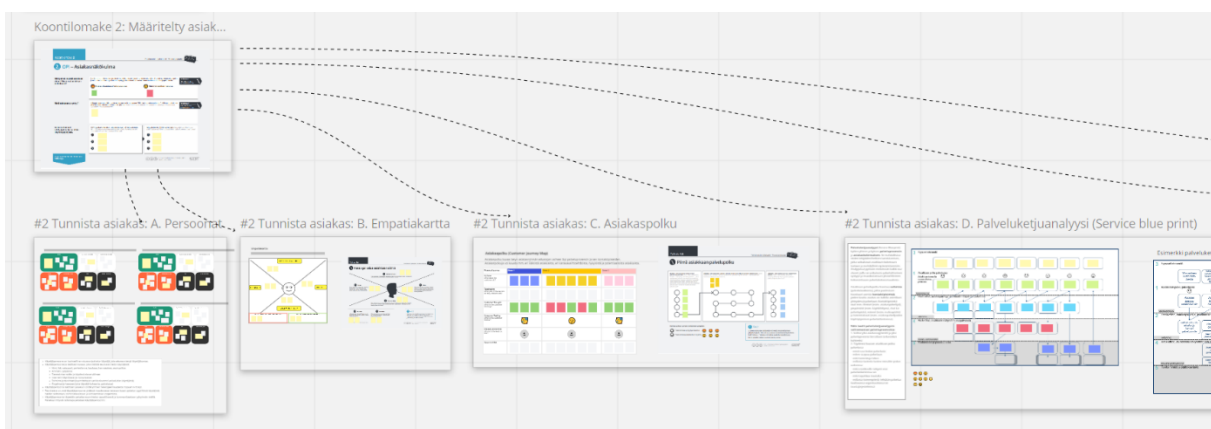
Nämä haasteet voisi rakentaa pelin muotoon, ja kunkin haasteen ääreen rekrytoitavat parvet voisi houkutella mukaan pelissä kerättävien pisteiden (ja maineen) avulla. Tämä parvimetafora on ollut mukana pohdinnoissa jo aiemminkin, osana uuden toimintamallin esittelyä kohdeorganisaation johdolle (luku 3.2.2) ja se on mukana myös sisäisen kehittäjäverkoston toimintamallia kuvaavassa havainnekuvassa (kuva 30 luvussa 6.6) ja sopii siksikin ajatuksena oikein hyvin kokonaisuuteen.

Pelillistämisen voisi kytkeä myös osaksi uuden toimintamallin jalkautusta kohdeorganisaatioon. Uuden toimintamallin sanansaattajat – ”pelinhoitajat” – voisivat järjestää kiertävän ”pelikasinon” eri puolilla organisaatiota ja esitellä henkilöstölle uusia toimintatapoja pelien avulla.

### **Ensimmäinen peli-idea ja prototyyppi**

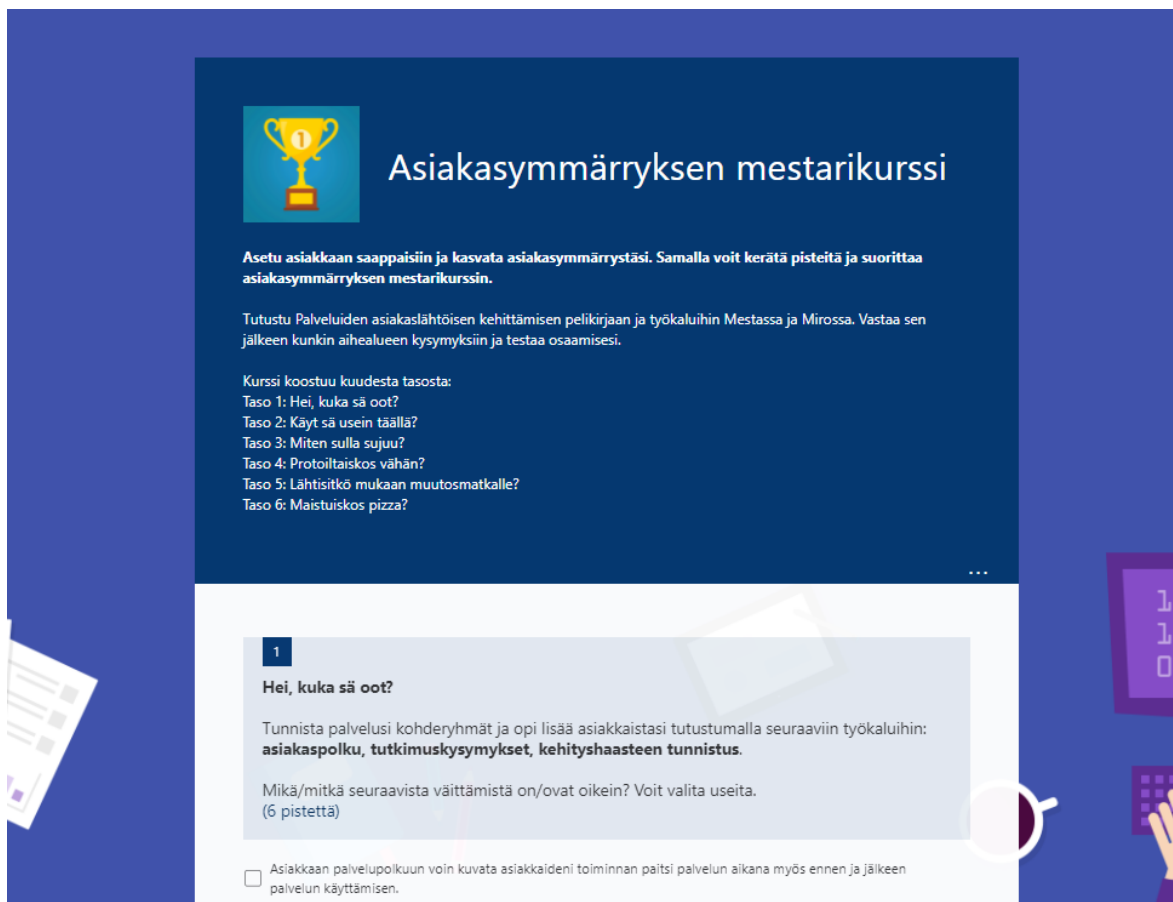
Ensimmäisenä peli-ideana – em. pelillisyysskurssin ennakkotehtävänä – syntyi ajatus ”Asiakkaan saappaissa” -pelistä, jossa pelaajat voisivat pohtia kehitteillä olevaa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Yhtenä pelin tavoitteena voisi olla kohdeorganisaation henkilöstön ja erityisesti palveluiden kehittämiseen osallistuvien asiakasymmärryksen kasvattaminen organisaation digitaalisten palveluiden asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Leikkimielisen pelin avulla ihmiset voisi johdatella aiheen äärelle ja saada heidät virittäytymään sopivalla tavalla asiaan. Pelamisen avulla kohdeorganisaation henkilöstön ajattelutapaa voisi johdatella asiakaslähtöisemmäksi, jolloin yhteisen toimintamallin ja työkalujen käyttö tulisivat tutuiksi ja myös luonnolliseksi osaksi kehittämistyötä. Tämä peli voisi olla toteutukseltaan perinteisen lautapelin kaltainen.

Luvussa 6.3 mainittuun pelikirjasivustoon liittyvä, Miro-alustalle koottu kokoelma palvelumuotoilun menetelmistä toteuttaa jo osaltaan tätä lautapeliajatusta. Oheisessa kuvassa 28 näytönkuva Mirosta Tunnista asiakas -taululta.



*Kuva 28: Näkymä Tunnista asiakas -taulun sisällöstä Mirossa.*

Ensimmäinen varsinainen peliprototyyppi tehtiin huhtikuussa Microsoftin Forms-työkalulla. Kyseessä on *Asiakasymmärryksen mestarikurssi* -niminen tietovisa, jonka kysymykset väittämineen on ryhmitelty mukailemaan Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjan vaiheita. Kustakin tietovisan kysymyksestä voi kerätä tietyn pistemäärän ja pärjätäkseen kisassa, on tunnettava ne menetelmät ja työkalut, joita kussakin pelikirjan vaiheessa on esitelty. Kuvassa 29 on näytönkuvana alkuosaa kohdeorganisaation intranetissä julkaistusta tietovisasta. Kyseinen tietovisa osoittautui kuitenkin liian vaikeaksi, eikä sen läpikäynti ollut kovin kannustavaa saadun palautteen perusteella.



*Kuva 29: Asiakasymmärryksen mestarikurssi -tietovisa Valtiokonttorin intrassa.*

Sekä pelejä että toimintamallin käyttöönottoa ideoitiin syyskuun työpajassa yhdessä kohdeorganisaation jäsenten kanssa ja työpajasta saatiin kolme mainiota, potentiaalista peli-idea jatkokehityskohteiksi. Syyskuun työpajasta on kerrottu enemmän luvussa 5.5.

## 6.5 Asiakasraati

Yhtenä kohdeorganisaatiossa havaittuna ongelmana on se, miten asiakkaita voisi osallistaa palveluiden kehittämiseen myös projektien jälkeen, jatkuvassa palvelutuotannossa. Malli asiakkaiden osallistamiseksi palveluiden jatkuvaan kehittämiseen olikin yksi tutkimuksen tavoitteista. Asiakaskyselyn yhteydessä saatiin rekrytoitua 66 halukasta asiakasta osallistumaan

kohteorganisaation palveluiden kehittämiseen. Näille asiakkaille kohdennettiin erillinen kysely asiakasraadin toimintamallin suunnittelun tueksi. Kyselyn tuloksista on kerrottu luvussa 5.7. Lokakuun 2021 työpajassa suunnitellaan tarkemmin asiakasraadin toimintamallia asiakkuusverkoston ja asiakasraadin kyselyiden pohjalta. Tämän neljännen työpajan tulokset eivät ehtineet mukaan tähän tutkimukseen.

## 6.6 Sisäinen kehittäjäverkosto

Nykyinen toimintamalli Valtiokonttorissa on haasteellinen, sillä kehittäminen on siiloutunutta yksittäisille toimialoille, jolloin toimintaan syntyy helposti päällekkäisyyttä, pullonkauloja ja tietovajetta. Kehittäminen yhdessä minimoisi päällekkäisyyttä, parantaisi tiedonkulkua, toisi synergiaa palveluiden kehittämiseen ja mahdollistaisi entistä vahvemman asiakaslähtöisen kehittämisenäkökulman. Henkilöstökyselyn perusteella selkeä enemmistö (72 %) vastaajista kokee, että saa paremman tuloksen vastuullaan olevan palvelun kehittämisessä, jos voi kutsua kehittämistyöhön mukaan ihmisiä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Kun henkilöstöltä kysyttiin, millaista tukea ja ohjeita he kaipaavat palveluiden kehittämisen tueksi, listattiin vastauksissa mm. seuraavia asioita:

*”Koko organisaation läpi leikkaava yhteinen kehittämisen malli.”*

*”Ideoita malleja muilta palveluiden tuottajilta.”*

*”Valtiokonttorin yhteiset kehittämisen linjaukset / pelikirjat. Erilaisia vaihtoehtoja, joista voi valita tilanteisiin sopivan.”*

*”Yhteistyöverkostoa, pelkät kirjalliset ohjeet jäävät usein pintapuolisiksi ja niiden käyttö unohtuu helposti.”*

*”Jonkinlaista ”listaa” siitä ketkä voisivat auttaa missäkin asiassa ja mitä välineitä meillä jo on talossa kehittämisen tueksi. Tuo verkosto on varmasti yksi hyvä tuki.”*

*”Ketterän liiketoiminnan kehittämisen parhaat käytännöt.”*

Henkilöstökyselyn yhteydessä kysyttiin halukkuutta osallistua Valtiokonttorin palveluiden kehittämiseen. 21 valtiokonttorilaista oli halukkaita osallistumaan talon yhteiseen kehittäjäverkostoon, jos sellainen olisi olemassa. Malli sisäisen kehittäjäverkoston hyödyntämisestä kehittämistyössä onkin yksi tämän tutkimuksen tavoitteista.

Kesäkuun työpajan purussa 16.6. ideoitiin sisäisen kehittäjäverkoston toiminnalle mallia, jossa (A) ketterät parvet tekevät kokeiluja ja POCeja (POC = proof of concept), (B) kirittäjät/linkittäjät huolehtivat, että tieto kokeiluista saavuttaa (C) kehittäjäverkoston, joka puolestaan skaalaa ja kiinnittää uusia toimintatapoja ja ideoita omiin palveluihinsa ja toisaalta voi antaa syötteitä uusiin kokeiluihin. Vielä on miettimättä, miten asiakkaat kytketään mukaan aktiivisina toimijoina



sen lisäksi, että heidän antamansa palaute toimii syötteenä uudelle kehittämiselle. Seuraavassa kuvassa 30 on luonnostelua sisäisen kehittäjäverkoston toimintatavasta, jossa uusi asiakkaat huomioiva toimintamalli on keskeisessä roolissa.



Kuva 30: Luonnos sisäisen kehittäjäverkoston toimintamallista (kuva tekijän).

Edellisessä kuvassa esitetyn toimintamallin vaiheet:

- 1) Asiakastiedon raportilta tulee syöte, jonka toimialan asiantuntija havaitsee.
- 2) Asiantuntija kontaktoi kirittäjät (B) ja yhdessä suunnitellaan nopea kokeilu palvelun parantamiseksi saadun palautteen pohjalta.
- 3) Kokeilijoista (A) kootaan sopiva ”parvi”, joka toteuttaa kokeilun. Asiakasraati testaa kokeilusta syntyvää prototyyppiä.
- 4) Kokeilijat raportoivat kokeilun tuotoksista Kirittäjille ja toimialalle.
- 5) Mikäli kokeilu vaikuttaa onnistuneelta ja sen katsotaan parantavan merkittävästi ao. palvelua ja tuovan asiakkaalle lisäarvoa, se toteutetaan tuotantoon ja mahdollisesti myös skaalataan muihin palveluihin. Kiinnittäjät (C) ovat tässä tärkeässä roolissa.

Elokuun työpajan suunnitelmien pohjalta kehittäjäverkostolle luotiin oma Teams-kanava yhteydenpitoon ja mallipohja tukemaan kehittämisaihioiden työstöä. Myöhemmin on tarkoitus luoda käytäntö kehittäjäverkoston säännöllisille tapaamisille sekä kaikille avointen demotilaisuuksien järjestämiseksi aina kun jokin kokeilu on saatu valmiiksi. Näin varmistetaan, että tietous uusista ideoista leviää talossa kaikille toimialoille. Lisäksi tunnistetaan keskeiset osaajat ja ”ilmiannetaan” heidät Teams-kanavassa. Sovitaan myös käytäntö kokeilujen tulosten

raportoinnista organisaation sisäisissä viestintäkanavissa. Nämä toteutetaan tämän tutkimuksen jatkokehitystöinä.

## 6.7 Ketterät kehittämisen menetelmät

Seitsemäs elementti eli ketterät kehittämisen menetelmät eivät ole varsinaisesti olleet tämän tutkimuksen fokuksessa, mutta ne liittyvät kiinteästi kohdeorganisaatiossa meneillään olevaan Ketterämpää palvelujohtamista -kehittämiprojektiin, johon tällä tutkimuksella on riippuvuuksia. Ketterä toimintamalli liittyy myös organisoitumiseen asiakaskokemuksen ympärille. Keski- (2021) mukaan asiakaskeskeinen johtaminen vaatii paitsi datan ymmärrystä ja hallittavuutta myös mm. ketterää kehittämistä. Seuraavaan kuvaan 31 on esitetty, miten tämän tutkimuksen tuotoksena syntynyt toimintamalli nivoutuu ketterän palvelujohtamisen hallintamalliin muodostaen perustan kohdeorganisaation palveluiden kehittämiseksi.

### Uudet mallit tukevat toisiaan ja luovat perustan Valtiokonttorin palveluiden kehittämiseksi



Kuva 31: Tämän tutkimuksen tuotoksena syntynyt toimintamalli nivoutuu ketterän palvelujohtamisen hallintamalliin (kuva tekijän yhteistyössä Mikkola-Ahokas A.).

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

### 7.1 Tulosten pohdintaa

Tämä opinnäytetyö tutki asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä sekä asiakkaiden huomioiduista julkishallinnon palveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön tutkimusintressinä oli lisätä tutkimuksen kohdeorganisaation asiakasymmärrystä organisaation palveluiden käyttäjistä luomalla kohdeorganisaatiolle yhteinen malli asiakaskokemuksen hyödyntämiseksi palveluiden kehittämistyössä. Työssä pyrittiin selvittämään, millainen rakenteellinen malli palvelisi tutkimusintressiä parhaiten. Vaikka tutkimuksen dokumenttianalyysi rajattiinkin vain yhden organisaation verkkopalvelun kautta saatuun asiakaspalautteeseen, tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin konseptoida kohdeorganisaatiolle geneerinen toimintamalli, joka soveltuu ihan kaikenlaisten palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

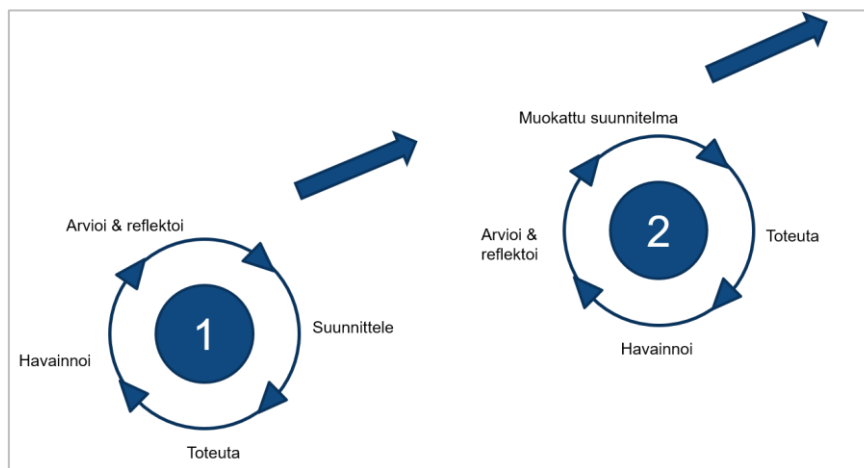
Tutkimukselle asetettiin kaksi tavoitetta:

- 1) Asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen johdonmukainen mittaaminen ja arviointi.
- 2) Saadun tiedon soveltaminen yhteisen toimintamallin konseptoinnissa.

Hypoteesi oli, että yhteinen toimintamalli ja siihen sisältyvät työkalut ja menetelmät helpottavat asiakaskokemuksen arviointia ja mittaamista, asiakkaiden osallistamista sekä asiakkailta saadun palautteen ja muun mitatun tiedon hyödyntämistä kehittämistyössä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (luku 5) kartoitettiin ja arvioitiin verkkopalveluiden loppukäyttäjien asiakaskokemusta ja organisaation henkilöstön asiakasymmärrystä nykytilanteessa. Menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä kohdeorganisaation verkkopalvelun (valtiokonttori.fi) palautekanavista ja organisaation asiakastyytyväisyystutkimuksista sekä kyselytutkimuksia organisaation asiakkaille ja henkilöstölle.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa (luku 6) hyödynnettiin ensimmäisestä vaiheesta saatua tietoa uuden toimintamallin ideointiin, mallintamiseen ja konseptointiin. Toisen vaiheen menetelminä käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, prosessianalyysiä ja benchmarkingia (esikuva-arviointia). Nämä kaksi tutkimuksen vaihetta limittyivät toisiinsa ja tuottivat iteratiivisesti syötteitä uusille kehityskierroksille. Tällainen spiraalimainen etenemismalli on tyypillistä toimintatutkimukselle, kuten kuvasta 32 käy ilmi.



Kuva 32: Toimintatutkimuksen eteneminen spiraalimaisesti (Ojasalo ym. 2018, 60)

Tämä tutkimus eteni myös luvussa 4.4 esitetyn tuplatimanttimallin mukaisesti: Tutkimusvaiheessa kerätiin ymmärrystä kohdeorganisaatiosta ja havaittiin paljon erilaisia haasteita, joita sitten analysoitiin. Analyysi synnytti oivalluksia ja vision ratkaisusta. Vision pohjalta ideoitiin yhdessä ratkaisuvaihtoehtoja ja haettiin yhteistä näkemystä, jonka jälkeen suunniteltiin ja prototypoitettiin ratkaisua tunnistettuun ongelmaan.

Koska tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, oli oleellista, että kohdeorganisaation ihmisiä osallistettiin tutkimukseen. Tällaisen osallistavan kehittämisen etuna on, että yhdessä kehitetty lopputulos on yleensä parempi kuin yhden tai muutaman henkilön kehittämä tuotos. Toimintatutkimuksen haasteena puolestaan on, että koska tutkimuskohde – tässä tapauksessa organisaation asiakasymmärrys, asiakastiedon keruun käytännöt ja palveluiden kehittämisen tavat – on aina tilanteeseen sidottu, muiden tekemiä tutkimuksia voi olla hankalaa hyödyntää. (Ojasalo ym. 2018, 58–59.)

Toimintatutkimuksen tuloksena voi myös olla tilanne, jossa muutosta ei tapahdukaan tai muutos on jotain muuta, kuin mitä tavoiteltiin (Ojasalo ym. 2018, 59). Tämän tutkimuksen osalta tavoiteltava muutosmatka on vasta alkamassa uuden toimintamallin käyttöönoton myötä. Nähtäväksi siis jää, millaisen vastaanoton ja käyttöasteen uusi toimintamalli organisaatiossa saa.

Toimintatutkimus vie myös paljon aikaa, koska siinä tavoitellaan toimintatapojen todellista muutosta organisaatiossa, jonka työntekijät ovat aktiivisesti mukana kehittämässä (Ojasalo ym. 2018, 61). Tämän tutkimuksen osallistavista menetelmistä erityisesti ideointityöpajat vaativat paljon aikaa, sillä kukin työpaja oli kestoaltaan 3–4 tuntia ja yli 10 ihmiselle sopivien aikojen löytäminen kalentereista ei ollut ihan helppo tehtävä. Vaikka jo varhaisessa vaiheessa oli suunniteltu, että osana tutkimusta tullaan järjestämään myös työpajoja, kehittyi ajatus syksyllä jatkuvasta työpajojen sarjasta kesäkuun alussa, kun havaittiin, ettei kaikkia aiheita mitenkään saada käsiteltyä ennen ihmisten kesälomia ja toisaalta jokainen työpaja vaati useiden tuntien valmistelun, fasilitoinnin ja tulosten purun. Tämä päätös toisaalta helpotti, toisaalta harmitti

tutkimuksen tekijän näkökulmasta, kun maali jo melkein häämötti, mutta olikin otettava vielä pari lisäkierrosta.

Tässä tutkimuksessa oikeastaan jokainen tutkimuksen vaihe osoittautui aikaa vieväksi ja odotuksia työläämmäksi: jo palautekanavien datan analysointi vei käsityönä valtavasti aikaa ja tavallaan sotki suunnitellun aikataulun heti kättelyssä. Myös kyselyiden suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten analysointiin kului aikaa. Toisaalta ilman näitä työläisiä vaiheita ei olisi syntynyt niitä oivalluksia, jotka johtivat uuden toimintamallin elementtien löytämiseen. Joitain tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä olisi ehkä voinut jättää tekemättä, jolloin tutkimus olisi edennyt nopeammin, mutta toisaalta ilman niitä jotain oleellista olisi voinut jäädä havaitsematta.

Tällainen tutkimuksellinen kehittämistyö, joka asettuu jonnekin tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen välimaastoon ja yhdistää konkreettisen kehittämisen ja tutkimuksellisen lähestymistavan (Ojasalo ym. 2018, 17–18), oli tutkimuksen tekijälle täysin uusi tapa ratkaista käytännöstä nousevia ongelmia. Paljon uutta siis opittiin, vaikka tutkimus ei varmaankaan mennyt ihan täydellisesti oppikirjan mukaan. Kun takana on liki parinkymmenen vuoden työura, on tietoa omasta organisaatiosta ehtinyt kertyä hurja määrä. Osa dokumentti-analyysistä onkin tavallaan tutkimuksen tekijän omien korvien välissä hiljaisena tietona organisaation toimintatavoista, strategioista, ohjeista ja käytännöistä. Työhön valikoitunut vahvasti käytäntöön suuntaava ja kohdeorganisaatiota osallistava tutkimusstrategia tuntui hyvältä ratkaisulta ja näin jälkepäin ajateltuna oikeastaan ainoalta oikealta.

Aivan oleellisena apuna tutkimuksen aikana olivat pienemmällä ydinporukalla organisaation sisällä käydyt lukuisat keskustelut, joiden pohjalta tutkimuksen seuraavia vaiheita täsmennettiin ja tavoitetta kirkastettiin. Rinnakkaisen tutkimuksen tekijän kanssa oli myös mahdollisuus sparrailla ja tuottaa uusia idean poikasia tutkimusten välillä – esimerkiksi tämän tutkimuksen tuotoksena toteutettu pelikirja sai innostuneen vastaanoton rinnakkaisen tutkimuksen tekijässä ja hän ideoi vastaavan myös omaan tutkimukseensa. Näin yksi pelikirjasivu laajeni käsittämään useampia toisiaan täydentäviä sivustoja. Myöskään tämän tutkimuksen havaintojen pohjalta tehtyjä nopeita raportointikokeiluja ei olisi saatu toteutettua ilman ydinryhmän panosta – oli upeaa havaita, millaista osaamista ja innostusta organisaatiosta löytyykään.

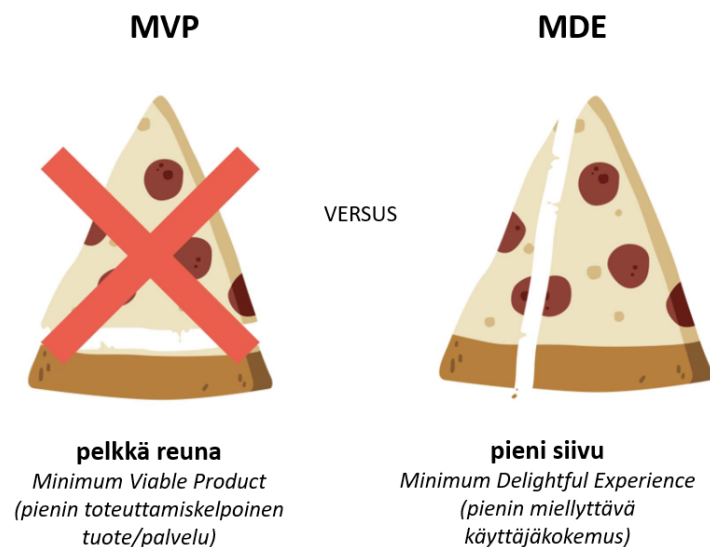
## 7.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimustyön edetessä alkuperäisiä kysymyksiä karsittiin ja tutkimuskysymystä tarkennettiin. Lopulliseksi tutkimuskysymykseksi muodostui: *Millainen rakenteellinen malli palvelisi tutkimusintressiä parhaiten?*

Vastaus tutkimuskysymykseen on asiakkaat kehittämisessä monipuolisesti huomioiva toimintamalli. Mallissa yhdistyvät erilaiset yhtenäiset prosessit, teknologiset ratkaisut ja strukturoidut tavat asiakastiedon keräämiseen. Se tarjoaa helppokäyttöiset ohjeistot (pelikirjat) sekä uuden,

innovatiivisen tavan toimia ja osallistaa sekä kohdeorganisaation omia ihmisiä että organisaation asiakkaita. Mallin punaisena lankana toimii toisaalta reaaliaikainen tieto asiakkaan kokemuksista ja toisaalta vahva yhteiskehittämisen kulttuuri.

Koska uuden toimintamallin käyttöönotto rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, ei voida aivan aukottomasti todeta, että luotu malli olisi juuri tämän tutkimuksen intressiä parhaiten palveleva. Malli on kuitenkin versio 1.0 – MVP (Minimum Viable Product) tai ehkä jopa MDE (Minimum Delightful Experience) – toimintamallista, joka parhaalla mahdollisella tavalla tukee kohdeorganisaation palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti. Jatkokehityskohteena toteutettava uuden mallin lanseeraus ja käyttöönotto vasta näyttävät, miten hyvin malli palvelee tarkoitustaan. Mallille ja sen elementeille on luonteenomaista, että ne hioutuvat, kehittyvät ja täydentyvät parhaimmilleen vasta käytettäessä. Kun organisaatio kokeilee ja haastaa toimintamallin elementtejä, voidaan saada uusia ideoita, jotka edelleen synnyttävät taas uusia ideoita. Kuvassa 33 on kuvattuna MVP:n ja MDE:n ero.



Kuva 33: MVP versus MDE (mukaillen IBM Corporation 2018)

### 7.3 Jatkokehityskohteet

Tässä tutkimuksessa konseptoidun asiakkaat palveluiden kehittämisessä huomioivan toimintamallin käyttöönotto kohdeorganisaatiossa toteutetaan jatkokehitystyönä. Tarkoitus on hyödyntää käyttöönoton tukena mm. pelillisyyttä, luentoja ja syventävien artikkelien sarjaa. Käyttöönotolle laaditaan käyttöönotto- ja viestintäsuunnitelmat. Myös toimintamallin elementit viimeistellään tämän tutkimuksen jatkotyönä. Seuraavassa on listattuna toimenpiteitä, joita kunkin toimintamallin elementin käyttöönotto organisaatiossa edellyttää.

**Yhdenmukaiset mittarit asiakastiedon keruuseen:** Luodaan organisaatiolle luvussa 6.2 esitetyn luonnoksen pohjalta yhteiset asiakaskokemuksen mittarit, jotta asioita kysytään samalla

tavalla ja samoilla asteikoilla. Täsmennetään, mitä tietoa tarvitaan, mitä mitataan ja miksi. Luodaan mittaamiselle systemaattinen malli, joka perustuu strategisesti merkittäviin palveluprosessien kontaktipisteisiin. Määritetään mittareille yhteiset tavoitetasot. Luodaan malli sille, miten saatua tietoa sovelletaan toimintaan. Konseptoidaan toimintatapa asiakaspalautekanavan luontiin ja palautteiden strukturoituun käsittelyyn luvussa 6.2 kuvattujen ACAF-mallin ja asiakaspalautteen käsittelyn tavoiteprosessin pohjalta.

**Reaaliaikaiset raporttinäkymät** mitatusta asiakaskokemuksesta ja tehdyistä toimenpiteistä: Kootaan asiakastiedon mittarit palveluryhmittäin samaan raporttinäkymään PowerBI:tä ja Jiraa hyödyntäen. Organisoidaan sisäiset klinikat PowerBI- ja Jira-osaamisen kasvattamiseksi. Jotta dataa voidaan yhdistää eri lähteistä, avataan tarvittavia rajapintoja ja automatisoidaan tiedon keräämistä. Määritellään käytäntö, jonka avulla myös tehdyt toimenpiteet tuodaan näkyviksi. Luodaan yhteinen käytäntö onnistuneiden asiakaskokemusten ritualisointiin.

**Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirja ja työkalupakki:** Jatketaan pelikirjasivuston iteratiivista kehittämistä organisaatiolta saadun palautteen ja käyttökokemusten pohjalta. Varmistetaan, että terminologia on ymmärrettävää, ohjeet ja työkalut ovat selkeitä ja soveltuvat erilaisissa rooleissa kehittämiseen osallistuville. Organisoidaan sisäiset sparraajat auttamaan työkalujen käytössä.

**Osallistavat ja motivoivat pelit** henkilöstölle (kypsyystasot, tietovisat yms.): Jatketaan peli-ideoiden työstämistä ja toteutetaan ainakin yksi peli, jonka avulla asiakaslähtöistä kehittämistä ja asiakasajattelua voidaan tukea organisaatiossa. Hyödynnetään muitakin pelillisiä elementtejä uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Opetetaan ja motivoidaan henkilöstöä pelien avulla. Sisällytetään asiakasymmärryksen pelit henkilöstön perehdytyspakettiin.

**Asiakasraati** aktiivisena toimijana mukana palveluiden kehittämisessä: Tutustutaan tarkemmin muutaman kumppaniviraston asiakasraatikäytäntöihin ja laaditaan parhaita käytäntöjä hyödyntäen suunnitelma ja toimintatapa asiakkaiden osallistamiseksi palveluiden kehittämiseen. Esitellään asiakasraadin toimintamalli myös asiakkaille.

**Yhteistyö yli organisaatorajojen**, sisäinen kehittäjäverkosto: Organisoidaan kehittäjäverkostolle säännölliset tapaamiset ja malli osajien tunnistamiseen. Luodaan toimintatapa kehittämisaikahoidon ja ideoiden esiin nostamiseksi. Mahdollisesta työjärjestyksen ja resursoinnin kautta, että kehittäjillä on työaika osallistua yhteisten ongelmien ratkomiseen.

**Ketterät kehittämisen menetelmät** toiminnan tukena: Varmistetaan koulutuksin ja tukiklinikoin, että ketterät kehittämisen menetelmät tulevat organisaatiossa tutuiksi ja luontevaksi osaksi palveluiden kehittämistä.

## 7.4 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen tuotoksia ja ehdotusta uudesta toimintamallista on esitelty kohdeorganisaatiolle syksyn 2021 aikana. Saadun palautteen perusteella malli ja sen elementit ovat hyödyllisiä ja tehdyt valinnat oikeita. On kuitenkin todettava, että vastaanotto on ollut vaihtelevaa. Ne henkilöt, jotka työkseen kehittävät palveluita, ovat lähtökohtaisesti kiitelleet uutta mallia. Toisaalta kohdeorganisaatiossa on henkilöitä, jotka eivät koe olevansa palveluiden kehittäjiä ja heille erityisesti pelikirjat työkaluineen ovat tuntuneet vaikeaselkoisilta ja he kaipaivat niiden käyttöön opastusta ja fasilointiapua. Jotta ideoitua toimintamallia voisivat hyödyntää kaikki erilaisissa rooleissa asiakkaiden ja palveluiden kanssa työskentelevät, tulee mallia ja työkaluja edelleen kehittää. Mallin selkeinä hyötyinä voidaan kuitenkin jo nyt nähdä palveluiden kehittämisen tehokkuuden paraneminen, mittarien parempi hyödyntäminen sekä asiakastiedon keruun systemaattisuus ja reaaliaikaisuus. Myös ketterä yhteiskehittäminen tuo paljon hyötyjä organisaation toimintaan. Tavoitteena on auttaa palvelun kehittäjiä ja omistajia tarjoamalla heille valmiit työkalut ja toimintamallit, helppokäyttöiset ohjeistot ja kehittäjäverkosto työtä tukemaan. Näin he voivat keskittyä olennaiseen eli palvelujen kehittämiseen.

Kun tutkimuksen tuotoksia esiteltiin organisaatiossa eri toimijoille, lähti jo liikkeelle joukko pieniä pilotointihankkeita: yhtäällä lähdettiin kokeilemaan asiakastiedon keruuseen uudenlaista koontitapaa, toisaalla käynnistettiin asiakasymmärryksen kartuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Kun sana kiirii ja näiden pienten purojen määrä organisaatiossa vähitellen kasvaa, syntyy isompia kehittämisen ja uudistamisen virtoja, jonka jälkeen uuden toimintamallin käyttöönotto onkin jo huomattavasti helpompaa – näitä edelläkävijöitä tarvitaan näyttämään esimerkkiä muille.

Olisi kiinnostavaa esitellä tuotoksia kumppaniorganisaatioille esimerkiksi asiakkuusverkoston kautta ja kuulla, millaisen vastaanoton ne muissa virastoissa saavat. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio haasteineen, palveluineen ja asiakkaineen ei kuitenkaan niin kovin paljoa eroa muista vastaavista julkishallinnon organisaatioista. Tämän tutkimuksen havainnot ja tuotokset tuskin ovat myöskään ainoita latuaan, niin geneerisiä ovat asiakaskokemuksen ja -ymmärryksen ympärille nivoutuvat kysymykset ihan kaikissa organisaatioissa yksityisistä julkishallintoon. Parhaimmillaan tämän tutkimuksen tuotokset voisivat olla hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa, mutta ensisijassa tulosten toivotaan parantavan kohdeorganisaation asiakasymmärrystä ja tuottavan entistä parempia palveluita organisaation asiakkaille. Silloin tämän tutkimuksen nimi olisi lupauksensa lunastanut.



## Lähteet

### Painetut lähteet:

Aalto-Nyyssönen T. & Tuominen A-L. 2018. Valtiokonttorin digikonseptisuunnitelma. (Vain organisaation sisäiseen käyttöön)

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Cooper A., Cronin D. & Reimann R. 2007. About face 3: The essentials of interaction design. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing Inc.

Harviainen J., Meriläinen M. & Tossavainen T. (toim.). 2013. Pelikasvattajan käsikirja. Tampere: Tammerprint Oy.

Mikkola-Ahokas A., Mäki R. & Tuominen A-L. 2021. Palveluiden kehittäminen ja asiakaskokemus Valtiokonttorissa. Kohti läpinäkyvää ja ketterää hankehallintaa ja parempaa asiakasymmärrystä. Tietohallinto- ja Hallinto ja kehittäminen -toimialojen käynnistyvien projektien esittely Valtiokonttorin johtoryhmälle, helmikuu 2021. (Vain organisaation sisäiseen käyttöön)

Mäntyneva M. 2019. Key Account Management – Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Kauppakamari.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Puustinen P. & Saarijärvi H. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Tikka I. 2020. Kokemuksia asiakaskokemuksen kehittämisestä, case Kansalaispalvelut. Valtiokonttori. (Vain organisaation sisäiseen käyttöön)

Tuominen A-L. 2018. Valtiokonttorin digikonseptiprojektin loppuraportti. (Vain organisaation sisäiseen käyttöön)

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media.

### Sähköiset lähteet:

Andersson T., Boedeker M., Helander N., Jussila J., Rantala T., Sillanpää V., Valkokari K., Vasell T. & Vuori V. 2017. Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen. VTT. Viitattu 18.10.2020. Saatavissa:

<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T311.pdf>

Brandt P. 2018. Asiakaslähtöisyys valtioneuvoston verkkopalveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.3.2021. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151615/brandt\\_pilkku.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151615/brandt_pilkku.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Computer History Museum, 2017, blogi. Viitattu 20.10.2020. Saatavissa:

<https://computerhistory.org/blog/2017-chm-fellow-alan-cooper-father-of-visual-basic/?key=2017-chm-fellow-alan-cooper-father-of-visual-basic>

Elo J. 2019. NICe – Tyksin Naistenklinikan asiakas- ja potilaslähtöinen verkkosivujen kehittämismalli. Opinnäytetyö (YAMK). Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Turku AMK. Viitattu 5.10.2021. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227059/Elo\\_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227059/Elo_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Erkinheimo-Kyllönen A.-E. 2017. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen Stadin osaamiskeskuksessa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131767/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilvonen T. & Koskimäki T. (toim.). 2018. Nyt olisi nuijalle töitä – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227536/hh\\_nuijalle\\_toita\\_verkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227536/hh_nuijalle_toita_verkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

ISO 13407 standardi. 1999. Human-centred design processes for interactive systems. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa: <https://www.iso.org/standard/21197.html>

Keskinen T. 18.01.2021. Asiakaskeskeinen johtaminen – mitä se vaatii ja miten se syntyy? ASMA-blogi. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskeskeinen-johtaminen-mita-se-vaatii-ja-miten-se-syntyy/>

Kielitoimiston sanakirja, 2021. Asiakaslähtöinen <<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/asiakas%C3%A4ht%C3%B6inen?source=suggestion>>. Viitattu 21.5.2021.

Korkiakoski K. 18.1.2020. Futurelabin blogi. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>

Kostilainen H. & Nieminen A. (Eds.). 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. In: Diak Työelämä, 13, Diakonia-ammattikorkeakoulu. URN: ISBN: 978-952-493-307-0. Viitattu: 18.10.2020. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/141721>

Kujala S. 2006. Käyttäjakeskeinen suunnittelu. Systemityö. 2/2006. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa: <https://www.sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st20062/ST062-09A.pdf>

Lauronen H. 24.10.2014. Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa? Suoraa puhetta johtamisesta -juttusarja. Viitattu 4.10.2021, Saatavissa:

<https://www.johtamisenkehitys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-oikeasti-tarchoittaa/>

Leitner J. 2018. How to Build a Long-Term Strategy Around Customer Feedback. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa: <https://www.touchwork.com/how-to-build-a-long-term-strategy-around-customer-feedback/>

Magnusson C. 2019. Tavoitteena asiakaskeskeisyys -blogi. Viitattu 18.10.2020. Saatavissa: <https://www.asiakaskeskeisyys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-tarchoittaa/>

Mäki R. 2016. Asiakaslähtöinen verkkopalvelun kehittäminen julkishallinnossa, Case: Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen verkkopalveluvalikoiman soveltuvuus asiakkaiden tarpeisiin. Pro Gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Tiivistelmä saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/125680>

Orpana T. 2020a. Digitaalisuus ja asiakkuudet -kurssi. Luento I LAB ammattikorkeakoulussa 26.10.2020. Saatavissa: <https://moodle.lut.fi/mod/resource/view.php?id=7010>

Orpana T. 2020b. Digitaalisuus ja asiakkuudet -kurssi. Luento II LAB ammattikorkeakoulussa 7.9.2020. Saatavissa: <https://moodle.lut.fi/course/view.php?id=1693#section-1>

Pennanen E. 20.9.2018. Kauppalehden blogi. Viitattu: 26.10.2020. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>

Sohlberg S. 2021. Asiakasyymmärrys digitaalisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti, Kohderyhmänä erityisen tuen tarpeessa olevat nuoret aikuiset. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493854/Sohlberg\\_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493854/Sohlberg_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tenhunen M. 24.5.2016. Questbackin blogi. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

TENK. 2020. Tutkimuksellisen neuvottelukunnan ohjeistot. Viitattu 3.11.2020. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>

TENK. 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Viitattu 3.11.2020. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M., Valtanen J. & Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + Teknologia 5/2015. Viitattu

5.10.2021. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Uutinen M. 2017. Uutta yhteistyötä liikuntakeskukselle ja fysioterapiayritykselle, Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilu kehittämisen tukena. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135232/Uutinen\\_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135232/Uutinen_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Virtanen P., Suoheimo M., Lamminmäki S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki. Viitattu 5.10.2021. Saatavissa:

<https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Valtiokonttorin verkkosivut. 2021. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa: <https://www.valtiokonttori.fi/>

### **Suulliset lähteet:**

Halminen N. 23.9.2021. Kohti parempaa asiakasymmärrystä -työpaja III. Valtiokonttori.

Keto S./Yle, 13.4.2021. Pelilliset menetelmät palveluiden kehittämisessä -kurssin ryhmätyö. Eventium.

### **Kuvalähteet:**

IBM Corporation. 2018. Enterprise Design Thinking Toolkit. Viitattu 24.9.2021. Saatavissa: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/experience-based-roadmapping>

Salo J-P. 2021. Valtiokonttorin asiakaspalautteen keruun prosessikuva. Valtiokonttori.

UK Design Council. Double Diamond. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa:

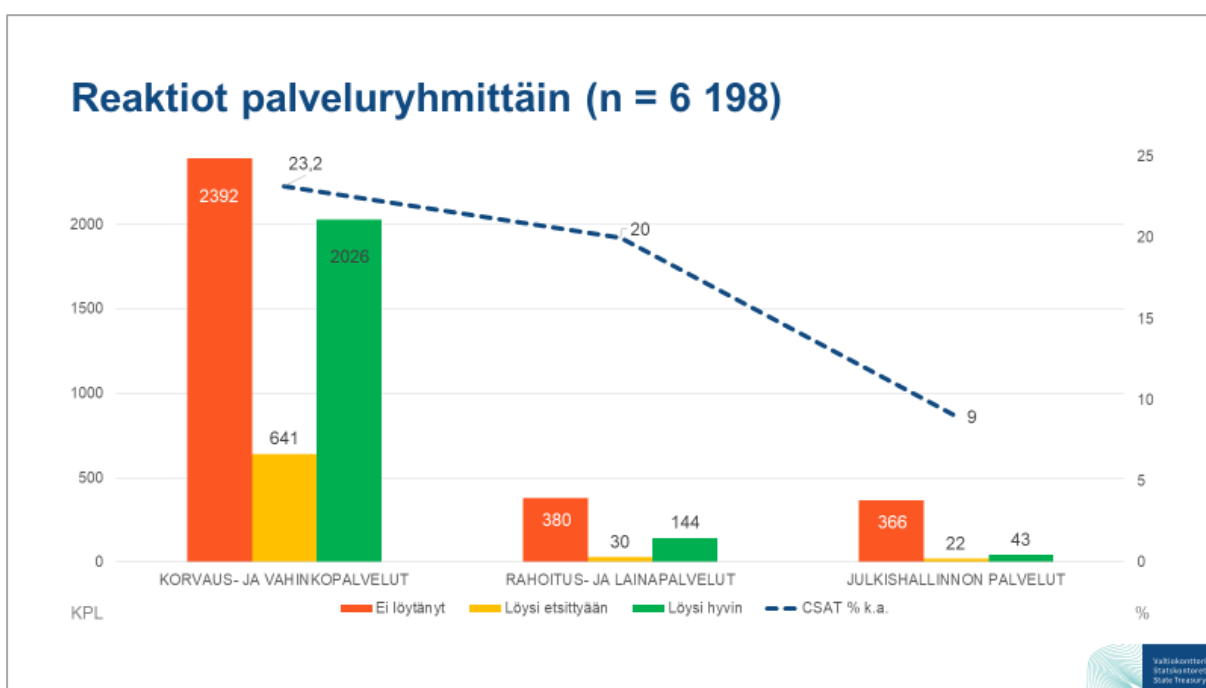
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>

## Liitteet

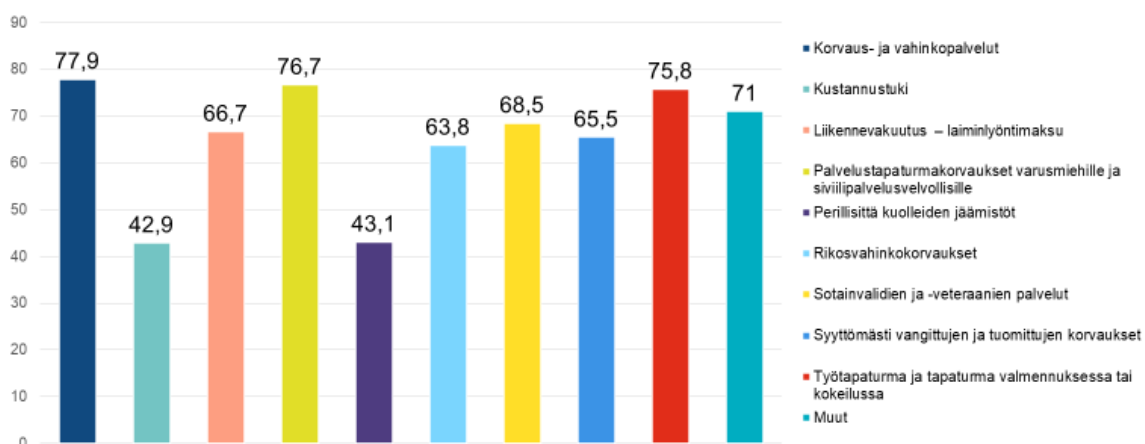
Liite 1: Taulukko 4 lukuun 5.2.1

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-%
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		k.a.
Kustannustuki	1814	42,9	414	91,8	562	13,3	37	8,2	1853	43,8	4229	451	53,0	40,2
Korvaus- ja vahinkopalvelut, lomakkeet	169	77,9	29	96,7	14	6,5	1	3,3	34	15,7	217	30	3,5	16,0
Rikosvahinkokorvaukset	111	63,8	28	96,6	17	9,8	1	3,4	46	26,4	174	29	3,4	27,0
Sotainvalidien ja -veteraanien palvelut	63	68,5	19	95,0	12	13,0	1	5,0	17	18,5	92	20	2,4	18,3
Palvelustapaturmien ja palvelussairauksien korvaukset varusmiehille ja siviilipalvelusvelvollisille	56	76,7	13	92,9	4	5,5	1	7,1	13	17,8	73	14	1,6	17,5
Työtapaturma ja tapaturma valmennuksessa tai kokeilussa	50	75,8	14	93,3	7	10,6	1	6,7	9	13,6	66	15	1,8	12,5
Perillisittä kuolleiden jäämistöt	25	43,1	4	66,7	14	24,1	2	33,3	19	32,8	58	6	0,7	34,5
Liikennevakuutus – laiminlyöntimaksu	14	66,7	5	83,3	2	9,5	1	16,7	5	23,8	21	6	0,7	23,5
Syyttömästi vangittujen ja tuomittujen korvaukset	19	65,5	5	100,0	2	6,9	0	0,0	8	27,6	29	5	0,6	32,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	71	71,0	18	85,7	7	7,0	2	9,5	22	22,0	100	21	2,5	10,5
ASP-säästäminen ja ASP-laina	201	68,6	49	98,0	13	4,4	1	2,0	79	27,0	293	50	5,9	28,0
Asuntolainan valtiontakaus	53	48,2	13	100,0	6	5,5	0	0,0	51	46,4	110	13	1,5	44,0
Laina-asiakkaiden asiointipalvelu	35	87,5	11	100,0	5	12,5	0	0	0	0,0	40	11	1,3	0,0
Rahoitus- ja lainapalvelut	55	84,6	4	100,0	3	4,6	0	0,0	7	10,8	65	4	0,5	10,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	36	80,0	5	100,0	3	6,7	0	0,0	7	15,6	45	5	0,6	18,0
Kuntatalous	49	86,0	39	97,5	1	1,8	1	2,5	7	12,3	57	40	4,7	12,0
Verkkolaskutus	98	88,3	32	100,0	5	4,5	0	0,0	8	7,2	111	32	3,8	6,0
Määräykset ja ohjeet	100	86,2	30	93,8	6	5,2	2	6,3	10	8,6	116	32	3,8	9,7
Taloustietojen raportointi	26	86,7	9	100,0	1	3,3	0	0,0	3	10,0	30	9	1,1	
Talousarvion tilijäottelu	9	81,8	5	100,0	1	9,1	0	0,0	1	9,1	11	5	0,6	
Verkkolaskuosoite	14	77,8	4	80,0	2	11,1	1	20,0	2	11,1	18	5	0,6	11,0
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)	70	79,5	18	94,7	6	6,8	1	5,3	12	13,6	88	19	2,2	6,5
Yhteystiedot	122	78,7	10	100,0	7	4,5	0	0,0	26	16,8	155	10	1,2	14,8
Muut (palautetta 3 tai vähemmän per aihealue)			14	100,0			0	0,0				14	1,6	
Muille organisaatioille kuuluvat asiat			5	100,0			0	0,0				5	0,6	
Kaikki yhteensä	3260	52,6	797	93,7	700	11,3	53	6,2	2239	36,1	6198	851		

## Liite 2: Yhteenveto React &amp; Share -palautteista lukuun 5.2.1



## Korvauspalvelut: ei löytänyt etsimäänsä (Kaikista kyseisen aihealueen reaktioista, %)



## Kustannustuki

Löysitkö etsimäsi tiedon? Palaute ja reaktiot palveluittain 20.4.2020-3.2.2021

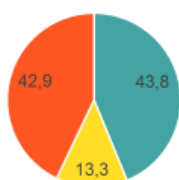
R - reaktiot (R\* kun löytää hyvin, ei voi jättää palautetta)

P - palaute

P-% = palauteprosentti suhteessa kaikkeen annettuun palautteeseen, n= 851

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-%
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		k.a.
Kustannustuki	1814	42,9	414	91,8	562	13,3	37	8,2	1853	43,8	4229	451	53,0	40,2

Reaktiot %



■ Löysi hyvin ■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt

30.9.2021

Palautteet %



■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt

## Kustannustuki: Mitä erityisesti ei löytänyt?

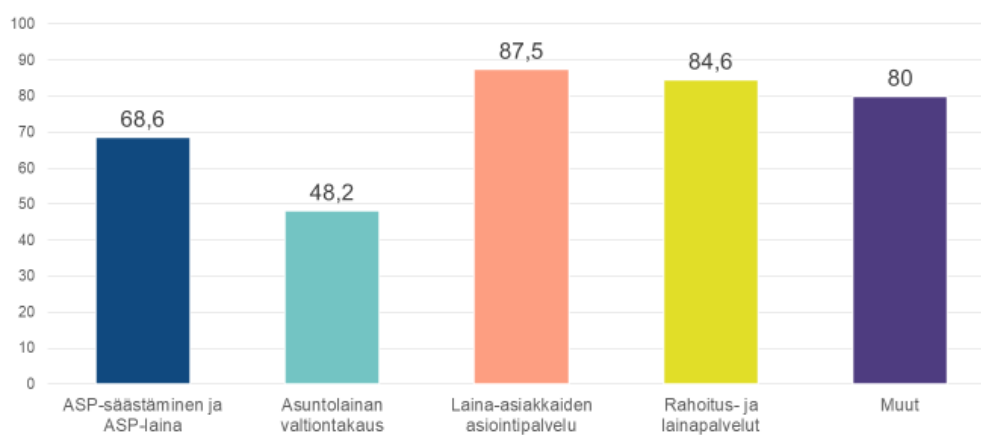
ASIA	KPL
Toimialoja	140
Hakulomaketta	69
Tuen ehtoja	52
Sivuston sisältö epäselvää, lisätiedot tai ohjeet hukassa	49
Hyväksyttäviä kiinteitä kuluja	36
Tilastoja	19
Haun aikataulua	10
Oman hakemuksen tilannetta	10
Laskuria	10
Apua ongelmiin hakemisessa	9
Liikevaihtoa	9
Suomi.fi-valtuutusta	3
Yhteystietoja	3

30.9.2021



## Rahoitus- ja lainapalvelut: ei löytänyt etsimäänsä

(Kaikista kyseisen aihealueen reaktioista, %)





# Asuntolainan valtiontakaus

Löysitkö etsimäsi tiedon? Palaute ja reaktiot palveluittain 20.4.2020-3.2.2021

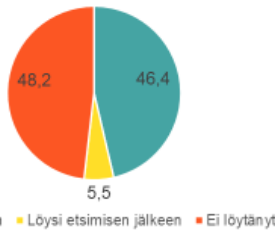
R – reaktiot (R\* kun löytää hyvin, ei voi jättää palautetta)

P – palaute

P-% = palauteprosentti suhteessa kaikkeen annettuun palautteeseen, n=851

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-% k.a.
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		
Asuntolainanvaltiontakaus	53	48,2	13	100,0	6	5,5	0	0,0	51	46,4	110	13	1,5	44,0

Reaktiot %

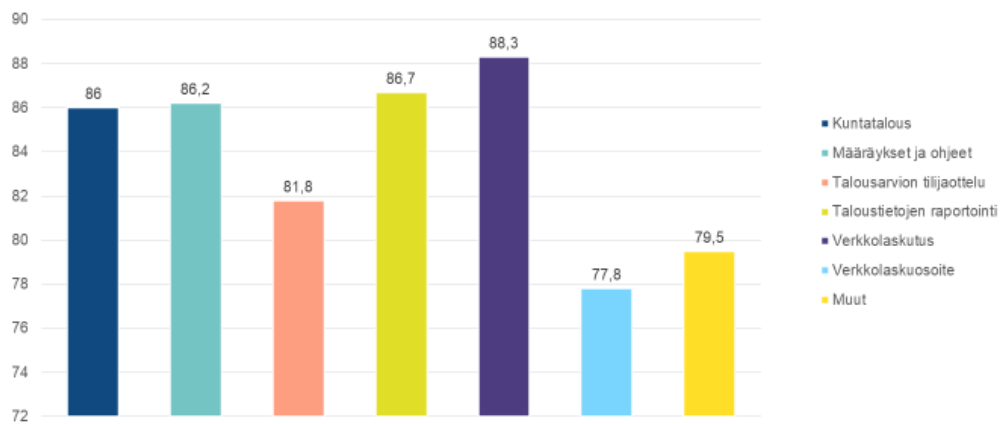


30.9.2021

Palautteet %



## Julkishallinnon palvelut: ei löytänyt etsimäänsä (Kaikista kyseisen aihealueen reaktioista, %)



## Verkkolaskutus

Löysitkö etsimäsi tiedon? Palaute ja reaktiot palveluittain 20.4.2020-3.2.2021

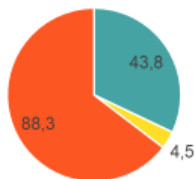
R = reaktiot (R\* kun löytää hyvin, ei voi jättää palautetta)

P = palaute

P-% = palauteprosentti suhteessa kaikkeen annettuun palautteeseen, n= 851

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-%
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		
Verkkolaskutus	98	88,3	32	100,0	5	4,5	0,0	0,0	8	7,2	111	32	3,8	6,0

Reaktiot %



■ Löysi hyvin ■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt

30.9.2021

Palautteet %



■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt



## Kaikki reaktiot

Löysitkö etsimäsi tiedon? Palaute ja reaktiot palveluittain 20.4.2020-3.2.2021

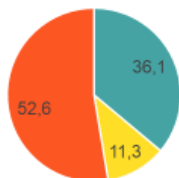
R = reaktiot (R\* kun löytää hyvin, ei voi jättää palautetta)

P = palaute

P-% = palauteprosentti suhteessa kaikkeen annettuun palautteeseen, n= 851

Palvelu	Ei löytänyt				Löysi etsimisen jälkeen				Löysin hyvin		Yhteensä		P-%	CSAT-%
	R	%	P	%	R	%	P	%	R*	%	R	P		
Kaikki yhteensä	3260	52,6	797	93,7	700	11,3	53	6,2	2239	36,1	6198	851	100,0	15,7

Reaktiot %



■ Löysi hyvin ■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt

30.9.2021

Palautteet %



■ Löysi etsimisen jälkeen ■ Ei löytänyt



## Mitä yleisesti kotisivuilta etsittiin?

ASIA	KPL
Tarkempaa lisätietoa (sisältö hukassa, apua ja ohjeita)	295
Toimialoja (kustannustuki)	140
Hakemuslomakkeita	117
Tietoa ehdoista	98
Apua kirjautumiseen tai hakemiseen	27
Tilastoja	20
Virastoja ja laitoksia (valtionhallinto)	11
Laskuria (kustannustuki)	10
Yhteystietoja tms.	8
Talousraportointia (kuntatalous)	8

Liite 3: Asiakaskyselyn perusraportti lukuun 5.3

## Perusraportti

### Kysely Valtiokonttori.fi asiakkaille

Vastaajien kokonaismäärä: 214, kysely auki 15.4.–6.5.2021

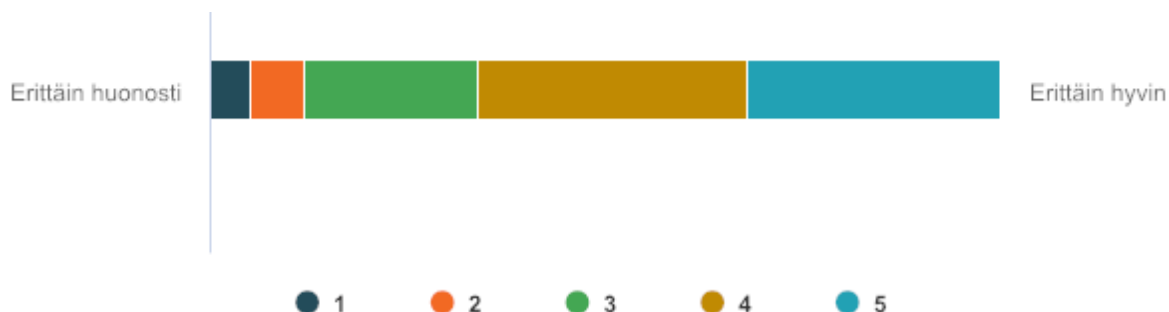
#### 1. Kuinka usein käyt Valtiokonttori.fi-sivustolla?

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Päivittäin	9	4,2 %
Viikoittain	38	17,8 %
Kuukausittain	35	16,3 %
Satunnaisesti	114	53,3 %
Ensimmäistä kertaa	18	8,4 %

#### 2. Viimeksi asioidessasi Valtiokonttori.fi-sivustolla, miten hyvin sait verkkopalvelumme avulla asiasi hoitumaan? Valitse sopivin vaihtoehto (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin).

Vastaajien määrä: 214



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Erittäin huonosti	11	15	46	73	69	Erittäin hyvin	214	3,8	4
	5,1 %	7 %	21,5 %	34,1 %	32,3 %				
<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>46</b>	<b>73</b>	<b>69</b>		<b>214</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>

#### 3. Kuinka helposti löysit etsimäsi tiedon verkkopalvelustamme?

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti

Erittäin helposti.	47	21,9 %
Melko helposti.	120	56,1 %
Hankalasti.	33	15,4 %
En löytänyt lainkaan. Mitä jäi löytymättä?	13	6,1 %
En hakenut tällä kertaa mitään erityistä.	1	0,5 %

#### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

<b>Mitä jäi löytymättä?</b>
Ohjeet
Totuus
maininta KT3 kierroksen laskurista
Kustannustuki III:n toimialalistaus
Lista joustamattomista kuluista
Yhtenäisenä tekstinä luettavissa olevat kustannustuki kolmosen ehdot
Tapahtumatakuu
Kustannustuki hakemus 4/2021
Mihin kohtaan voi kirjoittaa selityksiä ja perusteluja.
en päässyt sisälle koronatukihakemukseen ollenkaan
Kustannustuen yksityiskohta
Historiaa: sotainvalidien kuntoutus Kyyhkylässä Mikkelissä

#### 4. Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat omaa mielipidettäsi koskien Valtiokonttori.fi-verkkosivustoa?

Arvioi väittämiä asteikolla yhdestä viiteen (1 = olen täysin eri mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä)

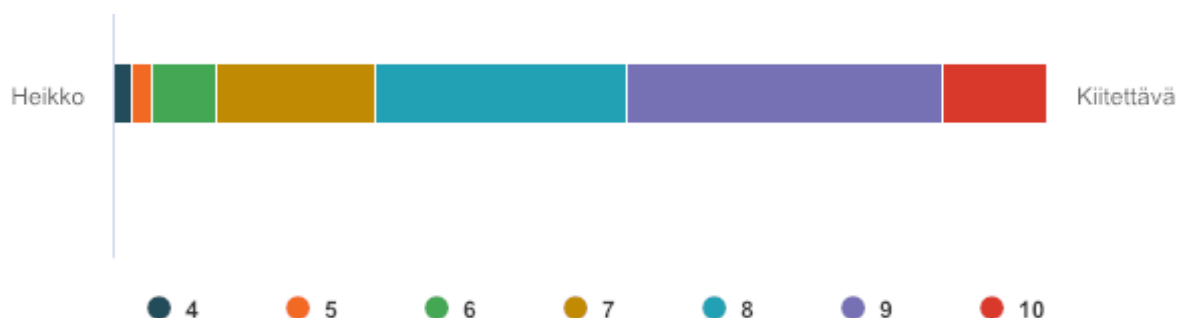
Vastaajien määrä: 214

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Sivusto on hyödyllinen	1,9 %	2,3 %	5,6 %	31,8 %	56,5 %	1,9 %	4,4	5
Sivustoa on helppo käyttää	4,2 %	8,9 %	18,2 %	37,9 %	29,9 %	0,9 %	3,8	4
Sivusto toimii ongelmitta	2,8 %	3,7 %	17,8 %	31,3 %	42,5 %	1,9 %	4,1	4

Sivusto on selkeä	3,7 %	9,8 %	22 %	35,1 %	28,5 %	0,9 %	3,8	4
Sivuston rakenne on looginen	4,2 %	10,8 %	21 %	42,5 %	19,2 %	2,3 %	3,7	4
Sivustolla on miellyttävä ulkoasu	1,9 %	6,5 %	21,5 %	44,4 %	22,9 %	2,8 %	3,9	4
Etsimäni tieto löytyy nopeasti	8,9 %	9,8 %	24,3 %	37,4 %	18,7 %	0,9 %	3,5	4
Löydän sivustolta tarpeeksi tietoa	3,8 %	11,2 %	18,7 %	38,3 %	25,2 %	2,8 %	3,8	4
Sivustolla oleva tieto on ajantasaista	2,3 %	2,3 %	12,6 %	40,7 %	37,9 %	4,2 %	4,2	4
Pidän tästä sivustosta	4,2 %	7,5 %	26,2 %	33,6 %	22 %	6,5 %	3,8	4

### 5. Minkä kouluarvosanan asteikolla 4–10 (4 = heikko, 10 = kiitettävä) antaisit Valtiokonttori.fi-verkkosivulle?

Vastaajien määrä: 214



	4	5	6	7	8	9	10		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Heikko	5	4	15	35	58	73	24	Kiitettävä	214	8,1	8
	2,3 %	1,9 %	7 %	16,4 %	27,1 %	34,1 %	11,2 %				
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>73</b>	<b>24</b>		<b>214</b>	<b>8,1</b>	<b>8,0</b>

### 6. Millainen kokemus sinulla on yleisesti asioinnista Valtiokonttorin kanssa?

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Erittäin hyvä	70	32,7 %
Hyvä	101	47,2 %

Tyydyttävä	31	14,5 %
Huono	7	3,3 %
Erittäin huono	5	2,3 %

### 7. Kuinka usein olet kaikkiaan (muutenkin kuin tämän verkkosivuston kautta) asioinut Valtiokonttorin kanssa?

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
0–1 kertaa	53	24,8 %
2–5 kertaa	98	45,8 %
6–10 kertaa	24	11,2 %
yli 10 kertaa	39	18,2 %

### 8. Alla on ryhmitelty Valtiokonttorin palveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita. (Valinnoistasi riippuen saat nähtäväksesi tarkemmat palveluluettelot, jotta voit halutessasi täsmentää valintaasi.)

Vastaajien määrä: 214, valittujen vastausten lukumäärä: 259

	n	Prosentti
Korvaus- ja vahinkopalvelut	38	17,8 %
Rahoitus- ja lainapalvelut	13	6,1 %
Valtionhallinnon palvelut	20	9,3 %
Kuntatalouden palvelut	16	7,5 %
Muut palvelut (laiminlyöntimaksut, maksuvapautukset ja perintöasiat)	3	1,4 %
Valtion velanhallinta	4	1,9 %
Yritysten kustannustuki	151	70,6 %
Jokin muu palvelu, mikä:	5	2,3 %
En mihinkään edellä mainituista liittyen	9	4,2 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

<b>Jokin muu palvelu, mikä:</b>
verkkolasku
Kirjanpito, määräykset

??
Tapahtumatakuu
Kortonatuki

**9. Alla on ryhmitelty tarkemmin Valtiokonttorin korvaus- ja vahinkopalveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 36, valittujen vastausten lukumäärä: 66

	n	Pro- sentti
Ammattitaudit	2	5,6 %
Erytisyryhmien kuntoutus eli eräissä Suomen sotiin liittyneissä tehtävissä palvelleiden kuntoutus	2	5,6 %
Hyvitys oikeudenkäynnin viivästymisestä	0	0 %
Korvauspalveluiden sähköinen asiointipalvelu	8	22,2 %
Kriisinhallintatehtävissä sattuneiden tapaturmien korvaaminen	0	0 %
Liikennevahinkojen korvaaminen	4	11,1 %
Oikeudenkäynti- ja esitutkintakulut	0	0 %
Opiskelutapaturmat	0	0 %
Palvelustapaturmien ja palvelussairauksien korvaukset varusmiehille ja siviilipalvelusvelvollisille	1	2,8 %
Petoeläinvahinkojen korvaaminen / henkilövahinko	0	0 %
Rikosvahinkokorvaukset	6	16,7 %
Rintamaveteraanien palvelut	1	2,8 %
Ryhmähenkivakuutusta vastaava etu	0	0 %
Sotainvalidien palvelut	2	5,6 %
Syyttömästi vangittujen ja tuomittujen korvaukset	1	2,8 %
Tapaturma valmennuksessa tai kokeilussa	1	2,8 %
Työnantajan vakuutusmaksut	2	5,6 %
Työssä tapahtunut esinevahinko	1	2,8 %
Työtapaturma	9	25 %
Valtion matkavahinkoturva	2	5,6 %
Valtion vastuuseen perustuva vahingonkorvaus	3	8,3 %
Yritysten kustannustuki	21	58,3 %



**10. Alla on ryhmitelty tarkemmin Valtiokonttorin rahoitus- ja lainapalveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 11, valittujen vastausten lukumäärä: 25

	n	Prosentti
ASP-säästäminen ja ASP-laina	3	27,3 %
Asuntolainan valtiontakaus	3	27,3 %
Kauppahintasaatavat	0	0 %
Kolttalainat	0	0 %
Korkotuet vuokra- ja asumisoikeustaloyhteisöille	1	9,1 %
Korkotuki kehitysavun hankkeisiin	0	0 %
Laina-asiakkaiden asiointipalvelu	2	18,2 %
Maanparannuslainat	1	9,1 %
Metsänparannuslainat	1	9,1 %
Omistusasuntolainan korkotuki	0	0 %
Peruskuivatuslainat	1	9,1 %
Pääomaehtoiset tuotekehitys- ja perustamislainat	1	9,1 %
Rajoitukset ja omistussuhteiden muutokset ARA-kohteissa	1	9,1 %
Talouden tervehdyttämistoimet	3	27,3 %
Tuotekehityslainat	3	27,3 %
Uusjakolainat	1	9,1 %
Valtion täytetäkaus aravalainan takaisinmaksua varten	0	0 %
Valtiontakaukset yhteisöille	3	27,3 %
Yhteisöjen aravalainat	1	9,1 %
Yksityishenkilöiden aravalainat	0	0 %

**11. Alla on ryhmitelty tarkemmin Valtiokonttorin valtionhallinnon palveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 20, valittujen vastausten lukumäärä: 82

	n	Prosentti
Analysointipalvelut ja Tutkihallintoa.fi	8	40 %
Asiakasinfot virastoille	8	40 %

Valtion työelämäpalvelut (Kaiku-verkosto ja -kehittämisraha, kehittäjävalmennus, työsuojelu ja työyhteisösovittelu)	4	20 %
Hankintatoimen kehittäminen	1	5 %
Menojen käsittely ja muut menotositteet: postilokero-osoitteet (virkamiehille)	2	10 %
Määräykset ja ohjeet -sivusto	17	85 %
Reaaliaikatalous ja taloushallinnon automatisointi	2	10 %
Taloushallinnon prosessikuvaukset Arkkitehtuuripankissa, talousraportoinnin koodistot ja taksonomiat	5	25 %
Valtio- ja kuntatiedon rajapintapalvelut	2	10 %
Valtiolla.fi – Millaista on #töissävaltiolla?	7	35 %
Valtion keskuskirjanpito ja valtuusseuranta (valtionalouden seuranta ja valtionalouden kuukausitiedote)	4	20 %
Valtion taloushallinto ja laskentatoimi (kustannuslaskennan kehittämisen tuki, talousarvion tilijaottelu ja virastojen taloussäännöt)	12	60 %
Valtion maksuliike, verkkolaskutus ja Suomi.fi-maksut	7	35 %
Vastuullisuusraportointi valtiolla	3	15 %

**12. Alla on ryhmitelty tarkemmin Valtiokonttorin kuntatalouden palveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 16, valittujen vastausten lukumäärä: 54

	n	Prosentti
Analysointipalvelut	1	6,3 %
Kuntatalouden tietopalvelu ja palvelukanava	11	68,8 %
Kuntatalouden tietopalvelun koulutukset ja ohjeet	6	37,5 %
Kuntatiedon verkostot	2	12,5 %
Talousraportoinnin automatisointi	13	81,3 %
Taloustietojen raportointi ja testaus	11	68,8 %
Tietosisällöt	4	25 %
Tutkihallintoa.fi	6	37,5 %

**13. Alla on ryhmitelty tarkemmin Valtiokonttorin muita palveluita. Mihin palveluun/palveluihin liittyen olet asioinut Valtiokonttorin kanssa? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 2, valittujen vastausten lukumäärä: 4

	n	Prosentti
Eläkevakuutus – laiminlyöntimaksu	1	50 %

Liikennevakuutus – laiminlyöntimaksu	1	50 %
Maksuvapautus	0	0 %
Perillisittä kuolleiden jäämistöt	1	50 %
Työnantajan työtapaturmavakuutus – laiminlyöntimaksu	1	50 %

#### 14. Mitä seuraavia sivuston lisäpalveluita olet käyttänyt? Voit valita useita.

Vastaajien määrä: 97, valittujen vastausten lukumäärä: 110

	n	Prosentti
Puhelinasiointi tiettyyn asiaan liittyen, mikä asia:	55	56,7 %
Varusmiesten chat-palvelu	0	0 %
Kustannustuen chat-palvelu	43	44,3 %
Valtiokonttori.fin chatbot-palvelu (Pilvi Palvelubotti)	12	12,4 %

Avoimeen tekstikenttään ”*Puhelinasiointi tiettyyn asiaan liittyen, mikä asia*” annetut vastaukset (kooste)

Puhelinasioinnin aihe
kustannustuki (30)
luoton lykkäysasia
tukiasia (2)
tiedustelu
takaisinperintä
TOLT
kirjanpidon asiat
mm. tilijaottelu
yrittäjälaina
maksatus
kuntatalous
tapaturma ja omien sääntöjen mukaan meneminen
etsinyt tilastotietoa
työtapaturma
kuntatieto

**15. Mitä seuraavista Valtiokonttorin sähköisistä asiointipalveluista olet käyttänyt? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 119, valittujen vastausten lukumäärä: 120

	n	Prosentti
Korvauspalveluiden sähköinen asiointipalvelu (asiointipalvelu.valtiokonttori.fi)	117	98,3 %
Laina-asiakkaiden sähköinen asiointipalvelu (luottopalvelu.valtiokonttori.fi)	3	2,5 %

**16. Mitkä seuraavista Valtiokonttorin tuottamista julkaisuista, tapahtumista tai muista sisällöistä ovat sinulle tuttuja? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 149, valittujen vastausten lukumäärä: 235

	n	Prosentti
Valtiokonttorin tiedotteet, uutiskirjeet ja muut julkaisut	114	76,5 %
Valtiokonttorin blogit	10	6,7 %
Valtiokonttorin järjestämät tapahtumat, mikä tapahtuma:	29	19,5 %
Valtiokonttorin tilastot ja raportit	82	55 %

Avoimeen tekstikenttään ”*Valtiokonttorin järjestämät tapahtumat, mikä tapahtuma*” annetut vastaukset

Teksti
webinaari kuntatalous
Webinaari
Expo
valtionhallinnolle suunnatut infot ja koulutukset
kustannustuki webinaari
webinaari
webinaarit
Valtio Expo
Kustannustuki II ja III webinaarit
valtioexpo
Taloushallinto
koulutukset
Kustannustuki
Kuntatieto-webinaarit
erilaiset kuntatalous-webinaarit

webinaarit
valtioexpo
Kustannustukeen liittyvät
Valtioexpo
ValtioExpo
Kuti-webinaarit

**17. Mitkä seuraavista Valtiokonttorin muista verkkopalveluista ovat sinulle tuttuja? Voit valita useita.**

Vastaajien määrä: 81, valittujen vastausten lukumäärä: 117

	n	Prosentti
Tietokiri.fi-sivusto	15	18,5 %
Tutkihallintoa.fi-sivusto	28	34,6 %
Valtioexpo.fi-sivusto	18	22,2 %
Valtiolla.fi-sivusto	40	49,4 %
Valtionvelka.fi-sivusto	16	19,8 %

**18. Missä roolissa päädyit verkkosivuillemme?**

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Valtiokonttorin asiakkaana	85	39,7 %
Omaiseni asioita hoitavana	6	2,8 %
Asiakkaani asioita hoitavana	43	20,1 %
Viranomaisena työtehtävissä	26	12,2 %
Tiedon hakijana	35	16,4 %
Uteliaisuuttani	5	2,3 %
Muu, mikä?	14	6,5 %

Avoimeen tekstikenttään ”Muu, mikä?” annetut vastaukset

Teksti
Tutustuakseni kustannustuen 3. kierrokseen
yrittäjän edustajana
viranomaisena sekä kustannustuki

kustannustuki
Yrittäjä
Tukihakemus
kustannustuki
Vapaaehtoistyössä
Yrityksen talousasioita hoitavana henkilönä
Yrittäjätuki haku pitäs olla täällä
yrittäjänä
Kustannustuen hakijana.
Yritysten koronatuki

**19. Jos tulit sivuillemme organisaation edustajana, valitse listasta, millaista organisaatiota edustat:**

Vastaajien määrä: 189

	n	Prosentti
Valtion virasto tai laitos	16	8,5 %
Ministeriö	4	2,1 %
Kunta	15	7,9 %
Kuntayhtymä	3	1,6 %
Kuntoutuslaitos	0	0 %
Pankki	2	1,1 %
Yritys	133	70,4 %
Yhteisö	4	2,1 %
Järjestö tai säätiö	5	2,6 %
Media	0	0 %
Muu organisaatio, mikä?	7	3,7 %

Avoimeen tekstikenttään ”Muu organisaatio, mikä?” annetut vastaukset

Teksti
Tiltoimisto
Kehitysyhtiö
perhe
Yliopisto

Asukasyhdistys
Kunnan omistama osakeyhtiö.
tapaturma asiakas

## 20. Ikäsi:

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Alle 18 vuotta	0	0 %
18–24	1	0,5 %
25–44	49	22,9 %
45–64	142	66,3 %
65 tai yli	22	10,3 %

## 21. Sukupuolesi

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Nainen	133	62,2 %
Mies	75	35 %
Muunsukupuolinen	1	0,5 %
En halua sanoa	5	2,3 %

## 22. Ensisijainen ammattisi / asemasi:

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Johtaja/esimies	34	15,9 %
Asiantuntija	52	24,3 %
Työntekijä	21	9,8 %
Yrittäjä	98	45,8 %
Opiskelija	1	0,5 %
Koululainen	0	0 %
Vanhempi (äiti/isä/muu huoltaja)	0	0 %
Omaishoitaja	0	0 %

Eläkeläinen	6	2,8 %
Työtön	1	0,5 %
Joku muu:	1	0,5 %

Avoimeen tekstikenttään ”Joku muu” annetut vastaukset

<b>Teksti</b>
Vapaaehtoistyöntekijä

### 23. Koulutustaustasi:

Vastaajien määrä: 214

	n	Prosentti
Ylempi korkeakoulututkinto	51	23,8 %
Alempi korkeakoulututkinto	68	31,8 %
Ylioppilas	23	10,7 %
Ammatillinen tutkinto	58	27,1 %
Peruskoulu	10	4,7 %
Muu, mikä:	4	1,9 %

Avoimeen tekstikenttään ”Muu, mikä” annetut vastaukset

<b>Teksti</b>
yliopisto ulkomaat
Erikoistumiskoulutus
Ylioppilas ja ammatillinen tutkinto

### 24. Minuun saa olla yhteydessä, kun Valtiokonttori kehittää palveluitaan yhteistyössä asiakkaidensa kanssa.

Vastaajien määrä: 174, valittujen vastausten lukumäärä: 174

	n	Prosentti
Kyllä, sähköpostini on:	66	37,9 %
Ei	108	62,1 %



Liite 4: Henkilöstökyselyn perusraportti lukuun 5.4

## Perusraportti

# Asiakasymmärrys Valtiokonttorissa

Vastaajien kokonaismäärä: 40

## 1. Minkä palvelun/palveluiden kehittämiseen/tuottamiseen/päätöksiin osallistut? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 36

Vastaukset
Valtion yleinen vahingonkorvaustoiminta
Kustannustuki
Rahoituksen järjestelmien, erityisesti WSS-järjestelmä
Kustannustuki, vaihtelevasti sulkukorvaus ja tuleva tapahtumatakuu
Valtiokonttorin sisäiset hallinnolliset palvelut.
Kansalaispalveluiden tilastopalvelut sekä tiedolla johtamisen palvelut
Sotilasvamma- ja veteraanasiat
Valtionavustuspalveluiden. Haeavustuksia.fi, hallinnoivastuksia.fi ja tutkiavustuksia.fi.
T3-toimialan palvelut, erityisesti tietojohdaminen, kuntatalous.
Ulkoisen asiakaspalvelun, mietimme tasaisin väliajoin ryhmän sisällä, miten ulkoisia asiakkaita palvelee yhtenäisesti eri korvauslajeissa.
kustannustuki kansalaispalveluissa
Sisäiset palvelut, joissa välillisesti asiakkaana Valtiokonttorin ulkopuoliset.
Varsin monen. Osallistumisen rooli on palvelut läpileikkaava ja mahdollistava.
Valtion laskentatoimen ohjaus
Kustannustuki 3 ja tapahtumatakuu
Tietokiri II, Hankinta- Suomi
Taluspalvelut / kirjanpitoon liittyvät määräykset ja ohjeet.
Hallinnon palveluiden
Valtionavustuspalvelut, Wordpress-verkkosivustot
Sähköinen asiointi
Tia-vahingonkorvausjärjestelmän kehitystyöt
KP,Kustannustuki

Palvelutuotannon osalta Kustannustuki 3 ja Sulkemiskorvaus, listakäsittely ja manuaalikä-sittely. Kehittämisen osalta olen toiminut tuoteomistajana sulkemiskorvauksen tuoteti-missä.
Laskujenvälityspalvelu, verkkomaksamisen palvelu
Osallistun kustannustuen ja sulkemiskorvauksien käsittelyyn maksatuskäsittelijän roolissa.
antolainauksen järjestelmien kehittäminen ja niiden sujuvuuden parantaminen sisäisille käyttäjille. Sitä kautta näkyy myös ulkoisille asiakkaille.
Tuotan toiminnan kehittämisen tukipalveluja Valtiokonttorin toimialoille sekä yhteiselle hal-linnolle.
Yritystuet
Kansalaispalvelut ns. vanhat palvelut ei niinkään koronatuot
Kansalaispalveluissa korvauspäätösten tekeminen
Palvelutuotannon, tietoturvan, tietosuojan ja kehittämisen päätöksiin
Prosessien kehittäminen.
Viestintäpalveluiden kehittämiseen hyvin laajasti sekä sisällöllisesti että välineellisesti.
T3-toimiala/talouslyksikön tuottamat palvelut
Kaikkien tasapuolisesti
Koronatuot

## 2. Mikä on oma roolisi tai työtehtäväsi suhteessa vastuullasi oleviin palveluihin? Voit valita useita.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 71

	n	Prosentti
Olen palveluiden kehittäjä (esim. tuoteomistaja, järjestelmäasiantun-tija, projektipäällikkö tai palveluvastaava).	19	47,5 %
Olen palveluiden kehittämiseen osallistuva päätöksentekijä (esim. joh-toryhmän jäsen, asiakaspäällikkö).	12	30,0 %
Olen substanssiasiantuntija.	16	40,0 %
Olen asiakaspalvelija.	13	32,5 %
Olen sisällöntuottaja palvelun asiointikanavissa (esim. verkkosivuilla).	5	12,5 %
Muu rooli, mikä:	6	15,0 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu rooli, mikä:	palveluiden tuottaja ja toteuttaja

Muu rooli, mikä:	Viestintä (eli sekoitus kehittäjää ja sisällöntuottajaa ?)
Muu rooli, mikä:	Palvelupäällikkö
Muu rooli, mikä:	Maksatuskäsittelijä
Muu rooli, mikä:	Riskienhallinta
Muu rooli, mikä:	hankehallinta

### 3. Ketkä ovat vastuullasi olevan palvelun asiakkaita? Voit valita useita.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 183

	n	Prosentti
Kalle Kansalainen	24	60,0 %
Venla Virkamies	30	75,0 %
Kaisa Kuntapäättäjä	10	25,0 %
Yrjö Yrittäjä	22	55,0 %
Salme Sijoittaja	6	15,0 %
Olli Opiskelija	10	25,0 %
Ville Varusmies	11	27,5 %
Tarja Talouspäällikkö	20	50,0 %
Totti Toimittaja	14	35,0 %
Voitto Veteraani	7	17,5 %
Raili Rikosuhri	8	20,0 %
Heidi Henkilöstöpäällikkö	11	27,5 %
Muu asiakas, kuka:	10	25,0 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu asiakas, kuka:	kaikki VK:n sisäiset virkamiehet
Muu asiakas, kuka:	johtajat, esimiehet ja päälliköt KP:ssa
Muu asiakas, kuka:	Ilkka ICT-toimittaja
Muu asiakas, kuka:	Essi Esimies
Muu asiakas, kuka:	Taloushenkilöstö laajemmin talouspäällikköjen lisäksi
Muu asiakas, kuka:	Säätiö, seurakunta, järjestö, korkeakoulu
Muu asiakas, kuka:	Suvi Substanssiasiantuntija

Muu asiakas, kuka:	työsuojelupäällikkö
Muu asiakas, kuka:	VM, eduskunta, Palkeet
Muu asiakas, kuka:	yrietykset, säätiöt

#### 4. Millä toimialalla työskentelet?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kansalaispalvelut	17	43,6 %
Rahoitus	3	7,7 %
T3 – Talous, tieto ja työelämä	6	15,4 %
Hallinto ja kehittäminen	7	17,9 %
Tietohallinto	6	15,4 %
Viraston johto ja sisäinen tarkastus	0	0,0 %

#### 5. Miten huomioit palveluiden kehittämisessä/tuottamisessa/päätöksenteossa asiakkaat ja heiltä saadun palautteen? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 31 (kooste, suluissa kunkin aiheen/toimenpiteen lukumäärä annetuista avovastauksista arvioituna)

- Pyydetään asiakkailta palautetta ja toiveita aktiivisesti esim. yhteisissä tilaisuuksissa, viikko-/kk-palaverissa, työpajoissa, verkostotapaamisissa (9)
- Asiakaspalautteet kirjataan ylös ja viedään eteenpäin esim. Teamsin kautta (8)
- Palvelua parannetaan/säädetään saadun palautteen perusteella mahdollisuuksien mukaan (8)
- Pyritään kehittämään myös omia prosesseja (4)
- Projekteissa hyödynnetään asiakkaista muodostettuja pilottiryhmiä tms. (4)
- Aktiivisella kommunikoinnilla aina kehityksen suunnittelusta toteutukseen, jotta asiakas tulee kuulluksi kaikissa vaiheissa. (3)
- Huomioidaan palaute omassa työssä (3)
- Ollaan jatkuvassa yhteydessä asiakkaisiin ja/tai vastataan palautteeseen päivittäin (2)
- Pyydetään palautetta kyselyillä (2)
- Saatuun palautteeseen vastataan ja siitä keskustellaan säännöllisesti tiimipalaverissa (1)
- Palautetta kerätään harvemmin, esim. kerran vuodessa (1)
- Jaetaan tietoa asiakkaille myös itsenäisesti esim. blogin ja somen kautta (1)
- Asiakasajattelu mukana lainsäädännöstä lähtien palautteen keruuseen ja jatkuvaan parantamiseen (1)

Näitä kaivataan/suunnitellaan:

- Kaivataan systemaattisuutta tai uusia toimintamalleja (2)
- Suunnitellaan yhteistyöverkostoja palvelun jatkuvaan kehitykseen (1)

**6. Millainen näkemys sinulla on tällä hetkellä asiakkaiden kokemuksista niissä palveluissa, joiden kehittämiseen/tuottamiseen/joista päättämiseen osallistut? (Väittämät asteikolla 1 ei lainkaan...5 kyllä ehdottomasti, 0 = en osaa sanoa)**

Vastaajien määrä: 39

	1	2	3	4	5	0	Keskiarvo	Mediानी	Moodi
Asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun	0,0 %	0,0 %	15,4 %	66,7 %	12,8 %	5,1 %	4,0	4,0	4
Palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin	0,0 %	0,0 %	15,4 %	61,5 %	18,0 %	5,1 %	4,0	4,0	4
Palveluprosessi sujuu hyvin	0,0 %	2,6 %	25,6 %	51,3 %	17,9 %	2,6 %	3,9	4,0	4
Palvelu on käytettävä ja saavutettava	0,0 %	0,0 %	21,6 %	54,1 %	21,6 %	2,7 %	4,0	4,0	4
Asiakkailla on positiivinen mielikuva palvelusta	0,0 %	0,0 %	20,5 %	59,0 %	15,4 %	5,1 %	3,9	4,0	4

**7. Kuinka usein keräät tai saat tietoa vastuullasi olevan palvelun asiakkaiden kokemuksista?**

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kerran vuodessa	3	7,7 %
Kahdesti vuodessa	4	10,2 %
Kerran kuussa	8	20,5 %
Viikoittain	9	23,1 %
Päivittäin	6	15,4 %
En lainkaan	1	2,6 %
Muu toistumistaajuus, mikä:	4	10,2 %
En osa sanoa	4	10,3 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu toistumistaajuus, mikä:	vaihtelee, en ole aina palvelemassa vaan muita tehtäviä myös
Muu toistumistaajuus, mikä:	vaihtelee. Viraston sisällä kerätään kokonaisuudessaan liian vähän palautetta.

Muu toistumistaajuus, mikä:	Yksittäisissä palvelutilanteissa kysytään mielipidettä.
Muu toistumistaajuus, mikä:	kerran vuodessa ja satunnaisesti pitkin vuotta

### 8. Miten keräät/saat tietoa vastuullasi olevan palvelun asiakkaiden kokemuksista? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 32 (kooste)

KANAVA	LKM.	TAAJUUS
SMS-kysely	3	Heti palvelutilanteen jälkeen
Palautekyselyt (Webropol)	11	Kerran vuodessa tai harvemmin
Suora palaute kasvokkain & puhelimitse	12	Vaihtelee päivittäin - kuukausittain
Palaverit, tapaamiset, työpajat	10	Vaihtelee päivittäin - kuukausittain
Jira	3	Harvakseltaan
Teams	3	Vaihtelee
Sähköposti	4	Vaihtelee
Verkkosivujen palautekanavat	2	Päivittäin - kuukausittain
Viikkokirje	1	Viikoittain
Verkkosivujen kävijädata	1	Jatkuvasti

### 9. Oletko suoraan yhteydessä palvelusi asiakkaisiin, kun kehität/tuotat palvelua tai teet palveluun liittyviä päätöksiä? (Vastauksestasi riippuen saat vastattavaksi tarkentavan lisäkysymyksen.)

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	25	62,5 %
En.	8	20,0 %
En osaa sanoa/ei kuulu työtehtäviini.	7	17,5 %

### 10. Miten olet osallistanut asiakkaita ja millainen kokemus sinulla on yhteistyöstä asiakkaiden kanssa? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 22 (kooste)

- Yhdessä suunnitellaan, testataan, järjestetään työpajoja, pyydetään kommentteja, toiveita ja kehitysehdotuksia, kutsutaan kokouksiin, kysytään mielipidettä kohdennetuilla palvelukyselyillä, käydään läpi palvelukanavista saatavia palautteita.
- Osa asiakkaista osallistuu säännöllisemmin, osa satunnaisesti. Kokemus asiakkaiden osallistamisesta on ollut pääsääntöisesti positiivista.

## 11. Mikä on omassa työssäsi haasteellisinta tai kriittisintä suhteessa vastuulasi olevan palvelun asiakkaisiin? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 32 (kooste)

ASIAKKAAT	TYÖN ORGANISOINTI	KOMMUNIKAATIO	PALVELUN LUONNE
vaativat, haastavat, vihaiset asiakkaat, huonosti asioihin perehtyneet asiakkaat, yllättävät palvelutilanteet	muuttuva työnkuva, substanssiasiat vaikeita	kommunikoinnin haasteet, yhteinen kieli puuttuu, ymmärrettävien palveluiden tuottaminen kansalaisille	lainsäädännön vaikutukset palveluihin vs. asiakkaan odotukset
moninainen ja laaja asiakaskunta, kuntien vaihtelevat toimintatavat, erilaisten asiakasryhmien huomioiminen, viranomaiskumppanien sitouttaminen	riittämättömät resurssit, kiire, töiden priorisointi, tiukka aikataulu	asiakkaiden haasteelliset ongelmat ja puutteelliset tiedot, liian vähäinen vuoropuhelu asiakkaan kanssa	lainsäädännön hitauden heijastuminen palvelun laatuun
aktiiviseen osallistumiseen sitoutuvien asiakkaiden löytäminen	palvelun tuottamisen ongelmakohtien ratkaisu, hyvän palvelun tuottaminen	näkyvyys palvelun toimivuuteen puutteellinen	hyvän asiakaskokemuksen luominen epämieluisassa asiassa
palautetta ei anneta, jos kaikki sujuu hyvin	vajaa näkymä loppuasiakkaisiin	järjestelmien sujuvuuden varmistaminen, sisäinen tiedon kulku, kommunikaatio	palvelut epäselviä
vaihtelevat odotukset	palvelunhallinta	saada tietoa palvelun vaatimuksista ja reunaehdoista, liikaa oletetaan tavoitteita	tuotekehityksen ja toimeenpanon välinen yhteistyö ei ole saumatonta

**12. Mistä kanavista/mittareista (esim. Google Analytics, palautelomakkeet) seuraat asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymistä niissä palveluissa, joista vastaat? Vapaa sana.**

Vastaajien määrä: 26 (kooste)

LKM.	Vastaukset
5	Webropol-kyselyt
5	Kokoukset, yhteistyöryhmät, kontaktit, tuoteomistajatiimi
4	Palautelomakkeet verkkosivuilla
4	Google Analytics
4	KP:n viikkokirje, sisäiset dashboardit
3	Puhelinarvosanat (OC:n palaute)
3	React & Share
3	Jira, Jeesi
3	PowerBI:ssa saatavilla olevat raportit
2	Teams
2	Sähköposti
2	Demot ja reviewit, työpajat
2	Ketterän kehityksen seremoniat, hyväksymistestausvaihe, kehitystiimin käyttäjätestaus
1	Valtorin TOP kohtaamiskyselyt
1	Microsoft Forms
1	Retriever
1	Azure Application Insights (tulossa)
3	Ei ole käytössä mitään mittareita

**13. Saatko mielestäsi riittävästi ja oikea-aikaista tietoa asiakaskokemuksesta palvelun kehittämisen/tuottamisen/päätöksenteon tueksi? (Vastauksestasi riippuen saat vastattavaksi tarkentavan lisäkysymyksen.)**

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	15	37,5 %
En.	14	35,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	11	27,5 %



## 14. Millaista tietoa hyödynnät?

Vastaajien määrä: 13 (kooste)

Vastaukset
Suoraa palautetta mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät.
Palaverissa tulee usein tärkein tieto, jonka lisäksi Teamsin kautta. Peilaan tietoa omaan työhöni ja pyrin huomioimaan sen työssäni. Osa-alueita on monia niin järjestelmistä korvattavuuteen.
Yritän korjata mahdollista negatiivista, kehittämisideoita viedään eteenpäin.
Kertomuksia käyttökokemuksesta. Palautetta rautalankamalleista. Kypsyysarvioinnin kautta tulevan tiedon hyödyntämistä. Asiakas ja va-viranomaisten kanssa pidettyjen työpajojen tuotosten käsittelyä ja tulosten vientiä mm. järjestelmän määrittelytyöhön.
Viikkokirjeen palautteita seuraan sekä tietenkin suoraa asiakkailta saamaani palautetta.
Asiakkaiden suora palaute.
Tällä hetkellä sanallista palautetta.
Kaikkea tietoa, joka auttaa priorisoimaan työtä ja julkaisujen suunnittelua.
Tuoteomistajilta saan vaatimuksia ja prioriteetteja, pääkäyttäjiltä ja testaajilta suoraa palautetta toteutuksesta hyväksymistestausvaiheessa
Sähköpostista, puheluista, valituksista.
Asiakassegmentointi, palautekanavat.
Asiakkaiden toiveet palvelun kehittämisestä, palvelun tuotannon sujuvuus, palvelun volyymitiedot
Yleisarvosanat palvelutasosta, analyysit lainvalmisteluun.

### Analyysi edellisestä:

Miten/mistä tieto saadaan?	LKM.
suoraan asiakkailta	7
monipuolisesti mm. palaverien, työpajojen, hankkeen/projektin osallistujien kautta	4
erilaisten kanavien, kuten Teamsin kautta	3
suoraan palvelun tai tuotannon mittareista	3

## 15. Millaista tietoa asiakkaista ja heidän kokemuksistaan kaipaavat työsi tueksi?

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Eniten kaipaisin tietoa siitä, ymmärtävätkö asiakkaat, miten prosessi toimii ja mitä heiltä edellytetään asian edistämiseksi.
Kokonaiskuvaa. Nyt tieto on hajallaan ja sirpaleista, eikä sitä osata välttämättä hyödyntää riittävästi.
Laajempaa pohjaa ja useammin kuin kerran vuodessa tapahtuvaa kyselyä.
Ainakin asiakkaan tyytyväisyys käsillä olleen ongelman ratkaisemisen laatuun ja ratkaisun nopeuteen. Lisäksi jonkinlainen tieto ongelman aihe-alueesta.
Koen, että itselläni ei ole aina riittävästi tietoa asiakkaiden käytännössä kohtaamista asioista. Voi tulla tehtyä ratkaisuja, jotka eivät käytännössä toimi.
Ajantasaisempaa tietoa asiakaskokemuksista.
Parempaa ymmärrystä siitä mikä on riittävä palvelutaso. Meidän ei tarvitse tuottaa täydellistä palvelua.
Haluaisin kuulla enemmän käyttäjien kokemuksia ja tietää myös asiakkaiden palautteita substanssille. Toivoisin, että jossain välissä olisi enemmän aikaa perehtyä itse substanssin työtehtäviin, jotta niitä voisi tutkailla ja katsoa onko niissä jotain tehostettavaa.
Kaipaam tietoa siitä, kokevatko asiakkaat tuottamani palvelut hyödyllisiksi.
Loppuasiakkaiden kokemuksia välittömästi palvelun jälkeen. muutakin kuin puhelinpalautetta.
Normaalin palveluun liittyvän prosessin tarkempia reunaehtoja, jotka ovat varmaan impliisiittisesti tiedossa, mutta eksplisiittinen vaatimuksen ilmaisu puuttuu ja olisi hyvä saada selville.
Tietoa kyllä tulee useammasta paikasta ja osa on hyvinkin oikea-aikaista ja ajankohtaista (esim. some), mutta joskus olisi hyvä saada vielä syvempääkin tietoa asiakaskokemuksista ja palvelun kohdistumisesta eri asiakastahoille, ts. henkilökohtaisia kokemuksia palveluista. Laadulliset asiakaskokemusarviot täydentäisivät hyvin määrällisiä mittareita.
Miten voisimme parantaa palveluamme.
Kaikenlainen asiakaskokemustieto pitää nostaa Valtiokonttorissa jatkossa keskiöön

**Analyysi edellisestä:**

Millaista tietoa kaivataan?	LKM.
tietoa asiakkaan ymmärryksestä, tyytyväisyydestä, kokemuksista jne.	9
kokonaiskuvaa, reaaliaikaista kuvaa	3
ymmärrystä palvelusta, prosesseista, tavoitteista jne.	2

**16. Miten/missä muodossa/missä kanavassa haluaisit saada tiedon asiakaspalautteen ja -kokemuksen kehittymisestä niissä palveluissa, joista osaltasi vastaat? Vapaa sana.**

Vastaajien määrä: 25

Vastaukset
Kyselytutkimuksilla.
Suorana palautteena, mielellään sähköposti tai käytäväkeskustelu. Kvartaalillista asiakastyytyväisyyttä voisi myös olla hyödyllistä mitata, jotta nähdään trendejä miten palvelu on kehittynyt.
Teams on hyvä väylä yleiseen palautteeseen yhdessä palaverien kanssa. Omista puheiluista olisi mukava välillä saada koostetta, jotta osaa tarvittaessa muuttaa omaa palvelukäytäntöä.
Suora keskusteleva palaute on paras tapa kehittää työtäni.
Kun pääsemme tuotantoon, toivoisin, että saisimme matalalla kynnyksellä selville ne kohdat, joissa palvelun käyttäminen on hankalaa. Tätä tietoa ehkä saa verkkosivuston käytön analyysin avulla. Toki myös palautteen kautta.
Erilaisia välineitä ja kanavia on paljon, mutta kaipaisin systemaattisempaa palautteen läpikäyntiä asiakasryhmittäin ja kenties helposti seurattavia näkymiä, joihin olisi koottu eri välineistä saatava palaute. T3-toimialalle kaipaam myös asiakashallinnan järjestelmää/menettelmää, jonne voisi kirjata sekä tietyn asiakkaan kanssa tapahtuneet tärkeimmät kontaktit, sovitut kehittämistoimet ja vapaan palautteen. Tällaisen pitäisi olla näkyvissä koko toimialalle (kenties laajemminkin), jotta ennen yhteistyöpalavereita voisi tarkistaa mitä kyseisen asiakas-/sidosryhmän kanssa on meneillään muualla.
Suullisena/kirjallisena, kaikki kanavat ok
Ehkä jonkinlainen käyttäjäkysely kerran vuodessa tai useammin toisi mitattavaa tietoa. Tosin sen hyödyllisyys riippuisi siitä, että vastaajat kirjoittavat ongelmistaan/avaavat niitä. Keskustelut ovat usein tehokkaampia.
PowerBI tai muu trendiä ja vertailua aikasempaan aikaan tarjoava väline. Lisäksi avovastauksista analysoitua tietoa esimerkiksi vastauksissa olevien sanojen indeksointia koneellisesti tai muulla tavoin.
Tuntuu, ettei kanavalla ole suurtakaan väliä. Varmaan numeromuotoista mittaritietoa lähinnä.
Vaikea sanoa, ei yksin minun päätettävissä. Jotenkin kootusti ja kätevästi, rakenteisesti, että saisin suodatettua ne palautteet, joihin voin itse vaikuttaa.
Asiakastyytyväisyyden mittareita olisi hyvä näyttää julkisesti (esim. 1–5 arvostelut eri aspekteista, eri palveluista)
Olen tyytyväinen nykyiseen tapaan toimia.
Ehkä keskitetyksi yhdestä Teams-kanavasta.
PowerBI raportit ja tarvittaessa raakadata, jota voisi jalostaa erityistarpeen mukaan.
Asiakaspalautteet jaetaan yleensä omalla Teams-kanavalla "asiakaspalautteet".

sähköpostikin on riittävä. Tietysti jokin helppo lomakepohja voisi olla kätevä. Sellanen, johon toimittajien ja substanssiasiantuntijoiden olisi helppo ja nopea vastata nimettömänä.
Nopeat, kevyet sähköiset kyselyt.
välittömästi päätöksistä.
Esihenkilön kanssa palautekeskustelussa olisi hyvä käydä läpi asiakaspalautetta ja -kokemuksia.
Työpajat, sähköposti.
Pääsoin varmasti tilastoina ja infograafeina, mutta myös sanallisina arvioina joiltain osin. Myös asiakkaiden mukanaolo palvelujen kehittämisessä antaa arvokasta tietoa. Suorat asiakashaastattelut ovat edelleen arvokkaita.
Esim. Jiran kautta, palvelupyyntöjen ratkaisuihin annettuna palautteena.
Kanavalla ei väliä, kunhan se on saatavilla. (vaikka teams kautta julkaistavat raportit)
Erillinen dashboard, jossa ajantasainen tilannekuva.

### Analyysi edellisestä:

Kanava	LKM.
kyselyistä	3
suullisesti, suoraan asiakkaalta	7
raporteista, koosteista, tilastoista, analyyseistä	11
Teamsista	4
sähköpostilla	2
Jirasta	1
esimieheltä	1
lomakkeella	1

### 17. Jos sinulla olisi helposti saatavillasi reaaliaikaista mittaritietoa niiden palveluiden asiakaspalautteesta ja -kokemuksesta, joista osaltasi vastaat, helpottaisiko se omaa työtäsi?

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	26	65,0 %

Ei.	2	5,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	12	30,0 %

**18. Hyödynnätkö palveluita kehittäessäsi, tuottaessasi tai palveluihin liittyviä päätöksiä tehdessäsi joitain työkaluja tai menetelmiä (esim. haastattelut, kyselyt, yhteisölliset ideointimenetelmät, benchmarking), jotka auttavat ja tukevat palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti? (Vastauksestasi riippuen saat vastattavaksi tarkentavan lisäkysymyksen.)**

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	18	45,0 %
En.	12	30,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	10	25,0 %

**19. Mitä työkaluja ja menetelmiä hyödynnät? Vapaa sana.**

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Meillä on monenlaisia asiakasta osallistavia prosesseja käynnissä samaan aikaan. Palvelumuotoilun menetelmiä käytämme mm. palvelunmallin ja prosessin suunnittelussa. Tietojärjestelmän osalta käytämme demotilaisuuksia. Sanastotyössä sanastotyön menetelmiä. Asiakasjaoksissa palvelumuotoilua.
Kyselyt (sekä pikakyselyt että esim. Webropol), haastattelut, työpajatyöskentely.
tekstarikysely
Ideariihä, käyttäjähavainnointia ja suoraa palautetta kyselyin.
Kyselyt pääsääntöisesti, lisäksi myös yhteisöllisiä ideointimenetelmiä sekä haastatteluja on käytetty jonkin verran.
Asiakaskokoukset: brainstorming, Miro
Webropol-kyselyillä pyydetään asiakkailta palautetta luonnoksena olevista määräyksistä ja ohjeista.
Haastatteluja
Yhdessä ideointi ja pallottelu, benchmarking, työpajat
Webropol kyselyt
haastattelen substanssiasiantuntijoita välillä ja kyselen mikä ei toimi ja miksi. Mikä toimii hyvin yms.? yritän saada kiinni kohdat, joissa koetaan olevan ongelmia ja jotka eivät ole sujuvia.
teemahaastattelut, Webropol kyselyt, benchmarking....
Haastatteluja, työpajoja.

Rajatusti noita yllä mainittuja menetelmiä. Ja tietenkin eri seurantavälineillä sähköisesti saatuja tietoja (kts. kysymys 12 vastaukset)

Haastattelut, kyselyt

Palautekyselyt, fiilismittari

### Analyysi edellisestä:

Menetelmät	LKM.
palvelumuotoilun menetelmät	1
demotilaisuudet, työpajat, ideariihet	8
kyselyt	10
haastattelut, havainnointi	9
benchmarking	3
sanastotyön menetelmät	1

### 20. Ovatko palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät, kuten käyttäjäpersoonat, empatiakartta, palvelupolku ja palveluketjuanalyysi sinulle tuttuja?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä. Kerro tarkemmin, mitkä menetelmät/työkalut tunnet:	17	43,6 %
Ei.	22	56,4 %

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset (kooste)

Kerro tarkemmin, mitkä menetelmät/työkalut tunnet:	LKM.
palvelupolku	10
käyttäjäpersoonat	10
palveluketju	9
empatiakartta	5

**Muita mainittuja menetelmiä/työkaluja:**

vaikuttavuuspolku, systeemikartta, palveluelementit, palvelukartta, Wardley Map, asiakastarinat, lean canvas, service blueprint, tunnepolku.

Työkaluista mm. Mural, Miro, Teams, Howspace

## 21. Jos sinulla olisi helposti käytettävissäsi palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen tueksi valmiita työkaluja ja menetelmiä, niin käyttäisitkö niitä työssäsi?

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	27	67,5 %
En.	1	2,5 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	12	30,0 %

## 22. Päädytkö työssäsi usein innostamaan/kannustamaan muita (kehittämisessä tai muuten)?

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	30	75,0 %
En.	1	2,5 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	9	22,5 %

## 23. Mikä on ollut haastavinta tässä suhteessa? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 20

Vastaukset
Aikaisemmin kehittämisintoa ei ollut ja suhtautuminen oli negatiivista. Henkilöstövaihdosten jälkeen ilmapiiri on ollut kehitykselle suopeampi.
Välillä tuntuu, että vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset.
Saada ihmiset näkemään nykyisten toimintatapojen ulkopuolelle ja lähtemään rohkeasti kokeilemaan uusia ratkaisuita.
Kollegoiden ja samoja asioita hoitavien kesken tsemppaus kannustaminen on luontevaa ja paikallaan. Sen sijaan jos "innostaa" palvelujen kehittämisessä "väärää" tahoja eli omasta mielestään asiantuntijaa, niin palaute voi olla hyvinkin rajua.
Ehkä se muiden ymmärrys asiaan - että meidän ei kuulu olla asiakaspalvelijoita vaan hoidetaan verorahoilla asiat mahdollisimman tehokkaasti. Ikään kuin asiakaspalvelu olisi tehokkuudesta pois, vaikka se parhaimmillaan lisää sitä!

eihän se ole vaikeaa sanoa toiselle kiitos tai hyvä kun kerroit
Kiire, haluttomuus muuttaa tapoja, hyötyjen ymmärtäminen.
Ei isompia haasteita.
Vastasin "kyllä", mutta silti tarkennan tässä, että ehkä kannustamista ja innostamista voisi olla enemmänkin!
Saada työhön osallistujat tekemään eivät vain osallistumaan
Ei kummempia haasteita.
Vanhat tavat ja asenteet. "Ei kuulu mulle" on vielä ikävä kyllä hengissä....
Teknisellä kehitystiimillä on tuotteen julkaisemisen jälkeen vähemmän resurssia tehdä korjauksia.
Saada kaikki mukaan tutkimaan uusia vaihtoehtoja ilman, että peruspuurtaminen jää vaivaamaan liikaa uuden kehittämistä. Esimiesten sitoutuminen uuden kehittämiseen ja muutoksen tukemiseen.
Asiakasvirastojen resurssit ja asiakkaiden järjestelmien kehittämisen tiekartta
Muutosvastarinta on kova ja se välillä se meinaa lannistaa
Henkilöstö ei ole kovin innostunut ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja ja tietojärjestelmiä / sähköisiä palveluja.
Missä menee kehittämisen rajat ja millä resursseilla kehittämistä tehdään (sekä henkilöresurssit että määrärahat). Kehittämiseen kohdistuvat paineet tai ristiriitaiset odotukset ovat joskus myös varsin haasteellisia.
Ajankäyttö on haasteellista. Kehittäminen on usein alkuvaiheessa lisätyö kuormittuneille henkilöille, joten aina ei jakseta nähdä tulevia hyötyjä.
Tiimirajat ylittävässä työssä erilaiset työ-/palvelukulttuurit ja asiakasajattelun sävyt.

### Analyysi edellisestä:

Haaste	LKM.
asenteet, muutosvastarinta, innostuksen puute	8
resurssit	5
kehittämisen ilmapiiri, rohkeuden puute	2
vaikutusmahdollisuudet, esimiesten sitoutuminen	2

**24. Olisiko erilaisten pelillisten menetelmien, kuten osaamista mittaavien tietovisojen tai kypsyystasopelien avulla helpompi kannustaa ja saada muut osallistumaan yhteiseen hankkeeseen?**



Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	10	25,0 %
Ei.	12	30,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	18	45,0 %

**25. Oletko tunnistanut palveluiden kehittämisestä/tuottamisessa/päätöksenteossa haasteita (esim. resursseihin, osaamiseen, aikatauluihin tai tiedonkulkuun liittyen)?**

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä. Millaisia haasteita?	34	85,0 %
En.	2	5,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	4	10,0 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Teksti
Liian vähäiset resurssit pidentävät jonoja ja heikentävät asiakaskokemusta
jatkuva muutos
Henkilöiden motivaatio saada valmista
resurssit ja aikataulu aiheuttavat haasteita paljonkin
resurssipula, kehittämisen "kohde" ei pidä saamastaan kehittämisideasta.
datan laatu
Tiedon kulku on aina haaste, kun on laajasta hankkeesta kyse. Toimijoita on paljon ja perässä pysyminen, mitä kaikkea tapahtuu ja mitä tietoa on kerätty, on haastavaa.
Pienillä resursseilla kehittämistä on priorisoitava tiukasti. Välillä kehittäminen jää puolitiehen.
tiedonkulku on pirstaleista
Resurssit ja osaaminen.
Työtä ei tehdä systemaattisesti eikä tehokkaasti.
Resurssien määrä, ja se ettei oikein ole tiedettykään tai pyrittykään kehittämään menetelmiä?
ihmisiä vaiheita saada osallistumaan
Usein kommentointivaiheessa kaikilla ei ole aikaa paneutua asiaan ja monet tärkeät asiat tulevat ilmi vasta, kun määräys tai ohje on jo julkaistu.

ihan perusosaaminen ja viestintä
Tieto on Valtiokonttorin sisällä hajallaan ja eri palveluiden kehittäminen hajautunut ja siiloutunut. Kukaan ei tunnu katsovan kokonaisuuden perään. Viestintä yrittää olla kaikessa mukana ja Tietohallinto arkkitehtuurin suhteen, mutta asiakasymmärryksestä puuttuu kokonaisuus. Palvelujen ja järjestelmien substanssiomistajat pitäisi saada yhteen, mutta ehkä heistä tuntuu, että asiat eivät liity toisiinsa.
Kiire
Aikataulu paineita
Resurssien allokointi asiakastyöhön on haasteellista
Linjausten saaminen, teknisen kehityksen rajalliset mahdollisuudet toteuttaa muutoksia, perehdytysten keskittyminen käsittelijöille ennen tukihakua
sitoutuminen ja epäonnistumisen mahdollisuuden hyväksyminen
Muutosten saaminen järjestelmään on hidasta, koska järjestelmätoimittajan (esim. Accenture) resurssit ovat rajalliset ja pitkälle varattuja.
Resurssit, järjestelmäkehittäminen
resurssit vähäisiä, aikaa kehittämiseen jää vain rajallisesti. Tiedonkulku ei aina tavoita tarvittavia henkilöitä.
Resurssit eivät aina kohtaa työn määrän kanssa.
Aikatauluhaasteet läsnä aina
Oikeastaan kaikkiin noihin liittyen. Odotukset ovat usein suuria ja usein myös halutaan, että kaikki on valmista juuri nyt. Uusein järjestelmien perään lähdetään usein liian helposti miettimättä niiden käyttöarvoa ja myös sitä että niiden pitäisi korvata jotain eikä vaan tuoda itsearvoisesti uusia järjestelmiä käyttöön.
resurssit, aikataulut
ei ole kaikkien muiden asioiden ohella ihan fokuksessa
erilaiset työ-/palvelukulttuurit ja asiakasajattelun soveltamisen tasot, osaamisen haasteet

### Analyysi edellisestä:

Haaste	LKM.
resurssipula	18
tiedonkulku	5
systemaattisuus puuttuu, odotukset eivät kohtaa	5
osaaminen puutteellista	4

kokonaisuuden hallinta, linjausten saaminen	3
sitoutuminen kehittämiseen	3
järjestelmäkehittämisen haasteet	2
kehittäminen siiloutunutta, org. kulttuurit erilaisia	2
epäonnistumisen sietokyky puutteellista	1
jatkuva muutos	1

## 26. Onko palveluiden ketterä kehittäminen sinulle tuttua?

Vastaajien määrä: 40

	n	Prosentti
Kyllä.	32	80,0 %
Ei.	6	15,0 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	2	5,0 %

## 27. Millainen kokemus sinulla on ketterästä kehittämisestä? Esim. sopiiko ketterä kehittäminen mielestäsi hyvin vastuullasi olevan palvelun kehittämiseen? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 26

Vastaukset
Ketteräkehitys malli on järjestelmäkehitys puolella nykyaikaa. Ei ole tarvetta enään käyttää vanhoja vesiputous tai vastaavia menetelmiä. Usein kehittämisessä eri osa-alueet ovat kumminkin limittäin, jolloin on hyödyllistä että kokoajan kriittisesti arvioidaan mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä uskalletaan vaihtaa suuntaa nopeallakin syklillä.
Sopii todella hyvin määräaikaaisuuden ja kertaluontoisuuden takia. Jokaisen hankkeessa työskentelevän täytyy pystyä toimimaan ketterästi niin osaamisen kehittämisen kuin palveluiden kehittämisen osalta. Näen myös, että tämä on suurelta osin toteutunut. Meitä kuunnellaan järjestelmien ja tuotteen kehittämisessä valtaosin hyvin.
Ketterä kehittäminen voi tarkoittaa laajasti aika monenlaisia tapoja toimia. Ketteryys yleensä sopii hyvin vastuullani olevan palvelun kehittämiseen.
Vastaavaa on tehty aina termit muuttuu vuosien varrella.

Olen toiminut PO:na aiemmin työurallani ja suorittanut PSPO I -sertifikaatin. Nykyisessä hankkeessa sovellan sitä jatkossa osin palvelumallin omistajan roolista. Järjestelmällä on oma PO:nsa. Toki soveltuu.
Kyllä, ketterä(hkö) kehittäminen sopii lähes kaikkeen tekemiseen. Haasteena tässä on se, että samat ihmiset tekevät Valtiokonttorissa samaan aikaan montaa eri asiaa. Jos siirryttäisiin yhä enemmän ketterään kehittämiseen, pitäisi asioita pystyä aikatauluttamaan entistä voimakkaammin, jotta saadaan nopeammin valmista.
Miksei, lähinnä olen tähän mennessä ollut ketterän kehittämisen kanssa tekemisissä järjestelmän version nostoon liittyvässä projektissa.
pakko olla ketterä kun tuotekin muuttuu aina kun lakia viilataan uuteen suuntaan
Ei erityisen hyvin - ketterään kehittämiseen tarvittaisiin mielestäni sitoutunut tiimi, jolla on myös aikaa ja valtuudet kehittämiseen.
Kyllä.
Minulla ei juurikaan ole vielä käytännön kokemusta, mutta ketteriä toimintatapoja on toimialalla otettu käyttöön ja pyritään ottamaan myös omassa tiimissäni
Olen tehnyt viimeiset 3 vuotta työtä pelkästään scrum-menetelmällä
Osin sopii, osin ei. Jonkinlaiset pelisäännöt ketterässä kehittämisessäkin olisi hyvät. Nyt vaikuttaa siltä, että ketterän kehittämisen piikkiin menee lähes millainen toiminta tahansa.
Ketterä on hyvä, mutta ei sovi sellaisenaan kaikkeen. Sitä pitäisi osata laajemminkin soveltaa meillä. Joskus yhteistyökumppani, kuten VM, hankaloittaa ketteryyttä, joten asia ei aina ole omassa käsissä.
Kyllä
Sopii erinomaisesti ja varsinkin kehittämiseen monitoimittajaympäristössä. Ketterästi toimiminen tuo tarvittavaa läpinäkyvyyttä yhteisiin kehittämishankkeisiin mitkä toteutetaan useassa järjestelmässä samanaikaisesti ja yhteneväisessä tuotannon julkaisuaikataulussa. Ketterä kehittäminen tukee hyvää tiimihenkeä ja sitoutumista yhteisiin hankkeisiin.
Sopii ja on hyvin käytössä KP:ssä ja Kustannustuessa erityisesti
Sopii erinomaisesti ja on toiminutkin käsittämättömän hyvin ja nopeasti.
Sopii hyvin ja tukee kokeilemisen kulttuuri. Kannustaa myös "nopeaan" epäonnistumiseen ja suunnan muutokseen.
Kyllä sopisi.
Osa järjestelmien kehittämisestä toteutetaan jo ketterästi. Kätevä tapa saada järjestelmä nopeasti käyttöön ja kehittää kokemuksen kautta järjestelmää haluttuun suuntaan.
Sopii sillä ketterä kehittäminen mahdollistaa asioihin reagoimisen nopealla aikataululla ja sen testaamisen, mikä toimii ja mikä ei.
Ketterä kehittäminen sopii osaan vastuullani oleviin palveluihin kohtuullisesti (koulutus, kriisijohtaminen), mutta kaikkiin se ei sovi (ei-toiminnalliset vaatimukset, tietoturva-arkkitehtuurin kehittäminen). Ketterästä kehittämisestä on minulla aktiivista kokemusta vasta noin 20v ajalta.

Sopii hyvin, kun vaan reunaehdot on mietitty riittäväällä tarkkuudella (henkilöt, rahat ja myös päätöksentekoprosessi). Hankinnat ja kilpailutukset asettavat myös omat rajoituksensa ja vaatimuksensa kehittämiseksi, nämä jäävät usein hieman unohduksiin.

sopii kaikkeen

Kustannustuen toimeenpano. Ketteryys on mielenala ja työelämän tapa. Se on sovellettavissa kaikkeen kehittämiseen ja muuhunkin tekemiseen, ja sitä tehdäänkin jo monessa paikassa. Voisi lähteä tunnistamaan ja vahvistamaan sitä, ettei tule päälle liimattua "uutta tekemistä".

### Analyysi edellisestä:

	+	-
<b>Kokemus (+ on / - ei)</b>	9	1
<b>Soveltuvuus (+ sopii / - ei)</b>	23	4
<b>Ideat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteiset pelisäännöt,</li> <li>• laajempi soveltaminen,</li> <li>• reunaehdot mietittyinä,</li> <li>• ketterän kehittämisen tunnistaminen ja vahvistaminen</li> </ul>	

### 28. Oletko saanut riittävät ja oikeat resurssit käyttöösi palveluita kehittäessäsi, tuottaessasi tai niitä koskevia päätöksiä tehdessäsi?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä. Kerro halutessasi tarkemmin:	16	41,0 %
En. Kerro halutessasi tarkemmin:	11	28,2 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	12	30,8 %

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset (kooste)

Kyllä
Resurssien niukkuus ei ole ongelma. Enemmänkin niiden <b>järkevä käyttö</b> .
Nyt ollaan kehittämässä palvelukanavaa hyvillä resursseilla
Oman ajankäytön resurssointi sekä kehittämiseen että esimiestyöhön välillä haasteellista
Minulle on järjestetty tarvittavia ohjelmia kuten xml-spy ja adobe pdf muokkausominaisuuksineen. <b>Johdolla hyvä asenne</b> ja halutaan helpottaa töitä sen mukaan, miten pystytään.

Olen saanut T3-toimialalta sekä konsultilta <b>perehdytystä</b> ketterän kehittämisen työskentelytapoihin
Vaikea kysymys. <b>Ennakointia</b> pitäisi pystyä tekemään resursoinnissa paremmin. Resursointi on ollut näkökulmastani enemmän osaamis- ja ennakointikysymys kuin "saamiskysymys".
<b>En</b>
Ajoittain resursseja kaivattaisiin lisää
Henkilöresursseista on aina pulaa, koska samat henkilöt tekevät montaa asiaa. Tämä vaatisi <b>enemmän keskustelua</b> talon sisällä siitä, mihin milloinkin panostetaan.
Tyypillisesti aikaa on liian vähän tai projektit on laitettu käyntiin ilman tarveselvityksiä tai vaillinaisilla sellaisilla.
Vaikea saada asiakkaita sitoutettua tekemään työtä ei vain osallistumaan
Usein kommentointivaiheessa kaikilla ei ole aikaa paneutua asiaan ja monet tärkeät asiat tulevat ilmi vasta, kun määräys tai ohje on jo julkaistu.
Resursseja on niukasti.
Aikataulut ovat liian tiukkoja & puhdasta toiveajattelua jostain ylhäältäpäin. Ilman kehittäjien ylitöitä tästä ei selvittäisi.
<b>Päivittäistekeminen ajaa liian usein kehittämisen ohi</b> , koska kehittämiseen tarvitaan tekijät mukaan
Asiakkaiden resurssit eivät aina ole käytettävissä
Oikeat varmasti mutta ei välttämättä riittävät. Aina kehittämisen alkuvaiheessa ei edes tiedetä, mihin kehittäminen tulee johtamaan, varsinkaan kun kehitetään ketterästi.
Aina on tietty niukkuutta. Tämä on <b>koko talon strateginen asia</b> .

**29. Keitä kaikkia osallistuu sinun vastuullasi olevan palvelun kehittämiseen? Esim. osallistuuko kehittämiseen vain oman toimialasi/organisaatiosi väkeä, vai hyödynnätkö osaamista myös yli toimiala-/organisaatorajojen? Vapaa sana.**

Vastaajien määrä: 29

Vastaukset
Lakiasiainpäällikkö, juristit ja käsittelijät. Toimialan ulkopuolelta kirjepohjien ja asiakasviestien muotoilu on tehty yhdessä viestinnän kanssa.
Oma tiimini Fiti saa apua yli toimialarajojen aina kun sille on tarvetta.
Oma toimiala lähinnä minun näkökulmasta. Hankkeessa kuitenkin monialaista yhteistyötä.
Kollegat ja omat esimiehet. Lisäksi keskustelen ja vaihdan kokemuksia ulkopuolisten kollegojen kanssa; miten asiat muissa virastoissa hoidetaan.

Ainakin tietohallinto, esihenkilöt, T3:n analytiikkatiimi
Oman ryhmän lisäksi tietohallinto järjestelmäkehittämisen osalta.
Menee yli virastorajojen VM ja VK yhteistyössä n. 90 va-viranomaisen kanssa kehittää palvelua. Tietysti piloitti va-viranomaiset (viisi kpl eri toimialoilta) ovat tiiviimmin mukana kehittämisessä. VK:n sisällä osallisia on kaikilla toimialoilla.
Palveluiden kehittämiseen osallistuu laajasti ihmisiä Valtiokonttorista (etenkin T3-toimiala, Tietohallinto, HK). Lisäksi palveluiden kehittämiseen osallistuu paljon erilaisia sidosryhmiä (muuta viranomaisia, järjestelmäkehittäjiä, konsultteja, viestijöitä muista organisaatioista).
En ole ihan varma, ainakin viestinnästä silloin tällöin sekä IT puolelta.
Kaikki toimialat osallistuvat joltakin osin.
Poikkitieteellisesti ja läpi organisaation.
Aiemmin ollut ehkä yksikön sisäistä pyristelyä, mutta nyt on saatu hyvää tukea yli yksikkö- ja toimialarajojen.
Välttämätöntä hyödyntää osaamista muualta
Tällä hetkellä pääasiassa vain oma tiimi. Monesti voisi olla hyödyllistä, että osallistujia olisi myös muualta kuin omasta tiimistä.
Oma toimiala, IT-toimiala ja tarvittaessa myös muilta toimialoilta.
VM, apuja ja benchmarkia Tietohallinnosta ja yritetty saada KP:stä, mutta siellä kaikki resurssit koronatuissa
KP/IT/Toimittajat
Kansalaispalveluista tuoteomistajat sekä pääkäyttäjät että testaajat. Tietohallinnon tukitoiminnot.
Kehittämiseen osallistuu "aktiiviset tahot", jotka haluavat heittäytyä asiaan - It on hienosti mukana (ja kaikilta toimialoilta osallistuvat henkilöt), usein uudet avoimin katsein asennoituvat henkilöt ovat innokkaimpia. Haasteena on että ymmärretään tavoite - hyvä esimerkki Kustannustuki, aktiiviset henkilöt heittäytyivät mukaan - ja osa katsoi hankkeen olevan "väärin sammutettu".
Kiireellisessä, nopeasyklisessä kehittämisessä vain aktiiviset, mukaan pyrkivät hlöt kannattaa ottaa mukaan - odottavat ja kriitikot kannattaa jättää ulkopuolelle - energia menee hukkaan suostuteltaessa vastahakoisia tekijöitä
Palvelujohtaja, Muut palvelupäälliköt, Tuotetiimi ja Tekniset asiantuntijat
Kehittämiseen osallistuu oman toimialan väkeä ja lisäksi tietohallinto ja asiakirjahallinto.
Osallistuu palveluja käyttävät asiakkaat (valtio, kunta, muu julkinen sektori) sekä palvelun toimittajat, Suomi.fi-palvelut, Kuntaliitto ja muut yhteistyötahot
Valtiokonttorin tiedonhallintaryhmä, jossa on edustus joka toimialalta.
Eri palveluissa eri toimialat, monessa myös talon johtoryhmä ja toimialaoista useat.
Myös mm. Valtori.

Pääsääntöisesti mukana on useiden toimialojen ihmisiä ja myös ulkoisia tahoja aika usein. Kehittämiseen liittyy usein uusia järjestelmiä, joiden mukaan ottamisessa yhteistyö on välttämätöntä.

Sekä että. Riippuu kehitettävästä asiasta.

Pitää hyödyntää yli rajojen resursseja VKssa

Kustannustuen valmistelu ja toimeenpano yli toimiala-/organisaatorajojen

#### Yhteenveto ja analyysi edellisestä:

Osallistuvat tahot	LKM.
Oman toimialan väki	12
Muiden VK:n toimialojen väki*	22
Muiden organisaatioiden edustajat*	11
Palveluja käyttävät asiakkaat	1

Perusteluja*	LKM.
välttämätöntä	2
hyödyllistä	2

Haasteita*
yhteisen tavoitteen ymmärtäminen
oikeiden ihmisten mukaan saaminen

### 30. Koetko, että saat paremman tuloksen vastuullasi olevan palvelun kehittämisessä, jos voit kutsua kehittämistyöhön mukaan ihmisiä yli toimiala-/organisaatorajojen?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä. Kerro halutessasi tarkemmin:	28	71,8 %
En. Kerro halutessasi tarkemmin:	1	2,6 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	10	25,6 %



### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset (kooste)

Kyllä
Erityisesti viestintä- tai prosessiosaaminen olisi avuksi ulkopuoliselta.
Usein <b>samoja ongelmia</b> ratkotaan useassa eri paikassa, ei ole järkevää kuluttaa resursseja, jos joku on jo ratkaissut asian.
Eihän tämä mitenkään voisi onnistua, jos ei mukana olisi tietohallintoa jne. Kaikki toimialat ovat tarpeen tässä kehittämisessä.
Jo tämän alkuvuoden kokemukset ovat hyviä
Ei palvelun ketterää kehitystä voisi tehdä ilman <b>laajaa yhteistyötä</b>
Parhaat ja innokkaimmat mukaan
Järjestelmiin tulee tietoja eri toimialoilta ja esim. pankeilta yms. On tärkeää, että heidän kanssaan voidaan käydä <b>vuoropuhelua</b> sujuvasti, Voimme näin ollen saada kehitettyä prosessia jokaisen kannalta sujuvammaksi.
<b>Siiloutuminen</b> ja vain yhden toimialan tarpeiden huomioiminen <b>vähenee</b> , jos mukana monta toimialaa.
Tuotamme palveluja kuitenkin muille kuin itsellemme, jolloin kehittämispohjan <b>laajuus on vahvuus</b> . Kehittäminen koskee usein koko taloa, ei pelkästään yhtä tai kahta toimialaa tai rajattua asiakaskuntaa.
<b>Paremmat tulokset</b> ilman siiloja, yhteinen päämäärä kirkaaksi ja ihmiset motivaatiolla ja valtuutettuina tekemään.
En
Varsinaisesti mun vastuulla ei ole minkään palvelun kehittäminen, mutta aina se helpottaa jos kehittämistyössä on mukana alusta alkaen ne henkilöt kenen panosta tarvitaan esim. ulkoisen asiakaskyselyn toteuttamiseksi

### 31. Tiedätkö riittävällä tasolla, millaista osaamista Valtiokonttorissa on tarjolla palveluiden kehittämisen tueksi?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä. Kerro halutessasi tarkemmin:	11	28,2 %
En. Kerro halutessasi tarkemmin:	19	48,7 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	9	23,1 %

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset (kooste)

## Kyllä

Käsitykseni mukaan viestintä auttaa prosessien tiedottamispuolen kanssa. Muutoin osaamista ei käsittäkseni talossa ole

Tiedän aina henkilön jolta kysyä mistä voisin saada tarvittavaa tukea.

Ketterä kehittäminen kaikilla toimialoilla

Kyllä aika hyvin, koska minulla on kokemusta talon toiminnasta jo pitkältä ajalta. Olen kuitenkin huomannut, että **kaikki talentti ei ole näkyvää** vaan se on piilossa ja välillä tekeekin aika huikeita "**osaamislöytöjä**".

## En

Kansalaispalveluiden osaamista en tunne vielä riittävästi. Sieltä voisi saada hyviä ideoita, kun saisi pään kunnolla auki. Yhteisen ajan löytäminen vain on lähes mahdotonta.

Tiedän melko hyvin keneltä kannattaa kysyä, mutta **läpinäkyvyyttä** sen suhteen mitä eri toimialoilla on jo kehitetty, ei ole riittävästi.

En ole kartoittanut, millaista osaamista olisi tarjolla / ei ole ollut toistaiseksi tarve.

Pitäisi varmasti itse selvittää. Toivoisin erilaisia **koulutuksia**. Lisäksi **sertifikaatit** esim. scrumtyöhön yms. olisivat oiva tapa osoittaa, että täälläkin ollaan ajan hermoilla ja toteutetaan ketterää kehitystä.

**Osaaminen** esimerkiksi sähköisiin yhteistyöalustoihin liittyen on **hajallaan** talossa.

Varsinaisesti palveluiden kehittämisen substanssiin en ole nähnyt erillistä asiantuntijatukea.

### 32. Ovatko palveluiden kehittämiseen liittyvät ohjeet, mallipohjat ym. (ns. Proke-ohjeisto) sinusta riittäviä ja helppokäyttöisiä?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä. Kerro halutessasi tarkemmin:	7	17,9 %
Ei. Kerro halutessasi tarkemmin:	9	23,1 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	23	59,0 %

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset (kooste)

Ei
En tunne Proke-ohjeistoa.
<b>Proke-ohjeisto on vanhentunut.</b> Se ei enää vastaa nykyisen ketteriä menetelmiä hyödyn-tävän kehittämisen tarpeisiin. Se ei myöskään huomioi uusia käytössä olevia työkaluja (Jira, Teams...)
Nykytilassa <b>vaatii erillisen perehtymisen.</b>
<b>Ketterän kehittämisen painopistettä voisi lisätä.</b>
Olen oppinut niitä lukemaan ja tekemään, mutta <b>kannatan yksinkertaisuutta ja help-poutta</b> eli näitä voi mielestäni kyllä jatkossakin kehittää.
Ei ole ollut tiedossa eikä käytössä
Kyllä
<b>Sovelтуuko proke-ohjeisto kaikkiin projekteihin?</b>
Proke ei kuulu niihin
Käytän proke-ohjeita <b>säännöllisesti</b>

### 33. Millaista tukea ja ohjeita kaipaat palveluiden kehittämisen tueksi? Vapaa sana.

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Koko organisaation läpi leikkaava yhteinen kehittämisen malli olisi hyvä. Tällä hetkellä joka projektissa ja työpyynnössä valitaan malli käytännössä tekijän perusteella. Osa tykkää että tilaus on ns. täydellinen ja siitä selviää kaikki tarvittava tieto toteutusta varten, osa taas tykkää enemmän pallotella ideoita ja hakea yhdessä oikeaa tapaa toimia.
Esim. tiedonjako, projekteihin paremmin osallistaminen kaikkien osalta.
Palveluiden kehittämis-asiaa lähestytään Valtiokonttorissa liikaa teoreettisesti, asiantuntija-pohjalta. Kehitetään kehittämisen vuoksi ja talo vilisee kehittämispäälliköitä. Varsinkin T3-toimiala tuntuu vieraantuneen todellisuudesta. Sen sijaan arkisia, jokapäiväisiä palveluita kehitetään harvemmin.
Proke-ohjeistosta en ole ennen kuullut. En osaa sanoa tästä. Tietokantaosaaminen, tietokantojen tuntemus, tiedon jalostamisen ja raportoinnin osaaminen.
Yhteiset työkalut ovat jees. Ideoita malleja muilta palveluiden tuottajilta olisi hyvä saada. Esim. palvelukatalogin hallintaa olisi hyvä opiskella yhdessä.

Valtiokonttorin yhteiset kehittämisen linjaukset / pelikirjat. Erilaisia vaihtoehtoja, joista voi valita tilanteisiin sopivan.
Välineiden käyttöön tulisi ohjata käytännön kautta. Ensin aikaiset omaksujat tukemaan käyttöä projektien alkuun ja pohjalle velvoite niiden hyödyntämiselle. Kun osataan, niin välineisiin myös tartutaan herkemmin.
Yhteistyöverkosta, pelkät kirjalliset ohjeet jäävät usein pintapuolisiksi ja niiden käyttö unohtuu helposti.
Tällä hetkellä käytössä olevat työkalut toimivat ok
Asiakkuudesta pitää puhua valtiohallinnossa enemmän - joka tasolla
Tiedon siirto tuoteteimeistä koontiin tiimien tiimiin prosessia voisi kehittää.
aikaisempaan kysymykseen viitaten, en ole kuullut näistä ohjeista aikaisemmin. Löytynevät intrasta jostain ja menen tutustumaan näihin tämän jälkeen.
Omassa työssä substanssitekijöiden tuki ja ammattitaito ovat tärkeitä ja tarvitsen heitä palveluiden kehittämisen varmistamiseksi ja tueksi.
Asiakaskokemuksen laajentamista Kansalaispalveluissa.
En kaipaa tukea.
Jonkinlaista "listaa" siitä ketkä voisivat auttaa missäkin asiassa ja mitä välineitä meillä jo on talossa kehittämisen tueksi. Tuo verkosto on varmasti yksi hyvä tuki.
Ketterän liiketoiminnan kehittämisen parhaat käytännöt

### 34. Jos Valtiokonttorissa olisi sisäinen kehittäjäverkosto, haluaisitko liittyä siihen mukaan?

Vastaajien määrä: 39

	n	Prosentti
Kyllä.	21	53,8 %
En.	4	10,3 %
En osaa sanoa/ei liity työtehtäviini.	14	35,9 %

Liite 5: Perusraportti pelikirjasivuston kyselystä työpajan osallistujille lukuun 5.5

## Perusraportti

# Kysely Pelikirjasivustosta kehittäjäverkostolle

Ennakkotehtävä Kohti parempaa asiakasymmärrystä -työpajaan III, syyskuu 2021

Vastaajien kokonaismäärä: 7

## 1. Tarkastele *Kehittämisen pelikirjasivuston* etusivua

Vastaajien määrä: 7

Kysymys	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
a) Vastaako sivuston sisältö riittävällä tavalla uuden toimintamallin elementtejä?	42,9 %	0,0 %	57,1 %	2,1	3,0
b) Onko sisällön ryhmittely riittävän selkeä?	57,1 %	28,6 %	14,3 %	1,6	1,0
c) Hahmotatko, mistä kaikesta sivusto koostuu?	14,3 %	71,4 %	14,3 %	2,0	2,0
d) Puuttuuko etusivulta jotain?	28,6 %	42,8 %	28,6 %	2,0	2,0
e) Onko etusivulla jotain liikaa?	28,6 %	57,1 %	14,3 %	1,9	2,0

## 2. Kerro tarkemmin omat kehitysideasi ja havaintosi etusivun osalta:

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Mitä eroa raporteilla ja mittareilla olikaan? Etusivulta ymmärtää, että ovat sama asia. Elementtikaaviossa ne ovat erikseen. Pelikirja, peli, salkku, ym. terminologia on aiheeseen perehtymättömälle hieman vierasta. Olisiko mahdollisuutta tuoda vielä "yleiskielisemmäksi" niin avautuisi suurelle yleisölle vielä paremmin? Selkeästi hyvää sisältöä ja ammattilaisten tuottamaa, mutta kieltä voisi vielä yksinkertaistaa uudemmille tai kiinnostuneille tekijöille.
Etusivun perusrakenne näyttää selkeältä, mutta eri osioiden yhteyksiä on ehkä alkuun vähän vaikea hahmottaa. Kuuluvatko Palvelun kehittäjän työkalupakki ja Asiakasymmärryksen mestarikurssi Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjaan vai kaikkeen? Mitä osia eri pelikirjoihin kuuluu?
Sivustolla on sisältöä todella paljon, tällaiselle ei-niin-sisällä-aiheessa olevalle ehkä vähän liikaakin. Itseni on vähän vaikea hahmottaa kokonaisuutta ja omaa rooliani. Mitä osioita pelikirjoista voisni tai mitä minun pitäisi omassa työssäni hyödyntää? Tämä johtuu varmasti paljolti omasta ymmärtämättömyydestä ja on ihan selvää sellaisille, jotka työssään aktiivisemmin tuottavat ja kehittävät palveluita.

Nimeäisin kuitenkin mieluummin sivuston pelikirjan sijaan ohjeistus, opastus tms. Itselle tosi vieras tämä pelikirja käsite.
Pitäisi löytyä mistä tässä pitäisi aloittaa, kun aloittaa projektin. Keneltä saa apua?
Yhdistän pelikirja-sanana hybridityöhön ja en ainakaan heti löytänyt tästä hybridityön pelikirjaa. En tiedä, kannattaako meillä olla noin monta pelikirjaa.
Hetken tutkimisen jälkeen hahmotin sivuston kokonaisuuden. Muuten selkeä kokonaisuus.
Sivustot ovat hyvät, mutta kun menin ja avasin ne, koin hetkellisen tietotulvaryöpyn ja pakautumisen. Oli ehkä vaikea päästä käsiksi, mistä aloittaa, kun erilaisia vaihtoehtoja oli niin paljon. Tämä johtuu varmasti osittain myös siitä, että minulla on todella kiire muiden töiden suhteen ja ajatus siitä, että luettavaa on tuhattomasti, aiheutti hetkellisen jumitilan aivoissa. Visuaalisesti sivustot ovat kivat. Selkeät valittavat laatikot, joista pääsee pureutumaan eri aiheisiin.

### 3. Tutustu *Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjaan*

Vastaajien määrä: 7

Kysymys	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Keskiarvo	Medi-aani
a) Onko sivun rakenne looginen?	85,7 %	14,3 %	0,0 %	1,1	1,0
b) Ovatko sanalliset ohjeet ymmärrettävät?	85,7 %	0,0 %	14,3 %	1,3	1,0
c) Ovatko vaiheet 1–6 kehittämisen näkökulmasta sinusta oikeat?	85,7 %	0,0 %	14,3 %	1,3	1,0
d) Puuttuuko jotain?	14,3 %	28,6 %	57,1 %	2,4	3,0

### 4. Mihin voisit hyödyntää pelikirjaa heti / seuraavaksi?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Uuden palvelun luomiseen
Viestinnässä tiettyjen kohderyhmien tavoittamiseen.
Tuotekehitykseen tulevaisuudessa, tällä hetkellä esimiestyöhön ja tiimiläisten ohjaukseen.
Jatkossa erinäisissä projekteissa voisi ottaa käyttöön näitä esitettyjä tapoja ja malleja

### 5. Kerro tarkemmin omat kehitysideasi ja havaintosi *Asiakaslähtöisen kehittämisen pelikirjan* osalta:

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
Aluksi-osio voisi houkutella työkalujen käyttöön tyyliin: "Tuntuuko siltä, että palvelussa olisi kehittämisen varaa? Kannattaa kysyä asiakkaalta. Näillä työkaluilla voit lähteä selvittämään askel kerrallaan...".
En ole niin syvällä kehittämisessä, että osaisin kommentoida pelikirjan sisältöä.
Ensimmäiseksi laatikoksi laittaisin periaatteet, sitten pelikirjat eli ohjeistus ja sitten muut laatikot
Kohdassa 5. laadi etenemissuunnitelma: pitäisikö täsmentää, että käynnistä projekti tai pyydä lupaa käynnistää projekti?
Kohta 3:n otsikoksi kävisi paremmin Ideoi ja ratkaise. Ideointi kuitenkin tulee ennen ratkaisua.
Todella innostava ja laittaa pohtimaan, että onko asiakaslähtöisyys oikeasti ja konkreettisesti omissa toimintatavoissa.

## 6. Tutustu *Palvelun kehittäjän työkalupakkiin*

Vastaajien määrä: 7

Kysymys	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
a) Onko sivun sisältö selkeä?	85,7 %	0,0 %	14,3 %	1,3	1,0
b) Ovatko työkalut ymmärrettäviä?	85,7 %	0,0 %	14,3 %	1,3	1,0
c) Onko työkaluvalikoima riittävä?	85,7 %	14,3 %	0,0 %	1,1	1,0
d) Onnistuuko työkalujen hyödyntäminen sinulta itsenäisesti?	57,1 %	0,0 %	42,9 %	1,9	1,0
e) Onko Miro työskentelyalustana sinusta hyvä?	57,1 %	0,0 %	42,9 %	1,9	1,0

## 7. Mitä työkaluja voisit hyödyntää jonkin oman kehitysideasi työstämisessä?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Pohjat hyviä, mutta tuskin osaan käyttää niitä yksin ilman kokeneemman apua. Miro ihan hyvä, mutta vaikea verrata kun ei ole tutustunut muihin vastaaviin kattavasti. Lisäksi kaikilla ei ole lisenssiä.
Varmaan ainakin käyttäjäpersoonia ja asiakkaan ydinongelmaa.
Ainakin Blanc Canvas ja Miron soveltaminen eri tavoin.
Esimerkiksi priorisointimatriisia.

Projekteihin pitäisi mielestäni saada käyttöön Jiran Confluence, johon saataisiin rakennettu seurantaan yms. liittyviä asioita.

## 8. Kerro tarkemmin omat kehitysideasi ja havaintosi työkalupakin osalta:

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Fasilitointi tyhjästä ilman kokemusta (varsinkaan jos asiat ovat vähääkään monimutkaisia) on yllättävän vaikeaa. Olisi hienoa, jos meillä voisi tilata fasilitoijan / kehittämisen osaajan auttamaan, jos tarvitsee.
Osa työkaluista tuntuu omaan työhön hankalasti sovellettavilta, mutta hyvä, että on kattava valikoima erilaisia työkaluja erilaisia kehittämisideoita varten. Joidenkin työkalujen liiketoiminta-ajattelumalli tuntuu itselleni vähän vieraalta.
Ei ollut Jiraan ohjeita.
Työkalut on esitelty aika eri tavoin, se tekee sivun sisäistämisestä hiukan hankalaa. Minun oli aluksi vaikea hahmottaa onko kyseessä eri työkalujen esittely vai pikemminkin prosessikuvaus: tee ensin näin ja sitten näin..

## 9. Siirry Asiakasymmärryksen mestarikurssi -sivulle ja tee tietovisa

Vastaajien määrä: 7

Kysymys	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Keskiarvo	Medi-aani
a) Ovatko tietovisan tehtävät ymmärrettäviä?	71,4 %	28,6 %	0,0 %	1,3	1,0
b) Onko tietovisa liian helppo?	0,0 %	71,4 %	28,6 %	2,3	2,0
c) Onko tietovisa liian vaikea?	14,3 %	57,1 %	28,6 %	2,1	2,0
d) Olisiko tietovisa selkeämpi, jos kysymykset olisi sivutettu omille sivuilleen?	42,9 %	57,1 %	0,0 %	1,6	2,0
e) Onko tällainen tietovisa sinusta hyödyllinen asiakasymmärryksen kartuttamisessa?	42,8 %	14,3 %	42,9 %	2,0	2,0

## 10. Kerro tarkemmin omat kehitysideasi ja havaintosi tietovisan osalta:

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset



Tehtävät ymmärrettäviä, mutta niissä on todella paljon tekstiä. Sivuttaminen voisi keventää, ehkä sisältöäkin voisi vielä jotenkin keventää ja yksinkertaistaa. Tuntui enemmän pitkältä kyselytutkimukselta kuin peliltä. :)

Kaikkia kysymyksissä mainittuja työkaluja ei löydy helposti tai samalla nimellä työkalupakista/sisällysluettelosta (esim. tutkimuskysymykset, kehityshaasteen tunnistus, asiakasnäkökulman määrittäminen, ensimmäinen prototyyppi, Valtiokonttorin investointiesitys, Webropol). Löytyykö kaikkiin kysymyksiin vastaus työkalupakista? Jos ruksii yhden kohdan väärin, saa koko osiosta 0 pistettä?

Liikaa kysymyksiä

Kysymyksiä oli todella paljon. Aloin vain ruksia kaiken, kun keskittyminen herpaantui.

Visa oli hyvä. Ajattelin tehdä sen lukematta, mutta totesin, että pakko lukea. Osa kysymyksistä oli hyvinkin helppoja, mutta muutamaan en pystynyt vastaamaan lukematta tekstiä ajatuksella läpi. Sisälukutaito yhdessä tehtävässä oli vaikea. Vaikka kuinka tavasin, päädyin silti väärään ratkaisuun. Tämä on siis käyttäjäperäinen ongelma. Tietovisa oli kannaltani hyvä, sillä minun oli pakko perehtyä asiaan, mutta epäilen sitä kuinka paljon työntekijät tulevat sitä omalla ajalla tekemään. Sivut ovat hyvät, mutta valitettavasti tietotulva pitkin eri sivustoja on niin suuri, että aika ei välttämättä ihmisillä riitä tämän läpikäyntiin.

Liite 6: Valtiokonttorin asiakaspalautteen keruun prosessikuva lukuun 6.1.

