

Nurmijärvi uudistaa palveluvalikkonsa ASIAKASLÄHTÖISESTI

Nurmijärvi on käynnistänyt asiakaslähtöisen palvelutuotannon johtamisen hankkeen, joka paneutuu palveluvalikon hahmottamiseen, siihen kohdistuviin muutospaineisiin ja valmentautuu hallitsemaan palvelujen uudistamista.

Nurmijärven sijainti Helsingin seudulla yhtenä metropolialueen kunnista on merkinnyt nopeaa kasvuvauhtia – ja samalla haasteita kuntatalouden tasapainolle ja palvelujen järjestämiselle.

Nurmijärvellä on runsaat 40 000 asukasta, ja väkimäärältään se on Suomen suurin kunta. Asukasluvun on arvioitu kohoavan 20 prosenttia vuoteen 2016 mennessä. Keskiarvoa nopeammin kasvavat väestöryhmät ovat 16-24-vuotiaat ja yli 75-vuotiaat eli nuorten ja lapsiperheiden sekä ikääntyneiden palvelutarpeet lisääntyvät.

Kuntalauskyselystä saatujen tietojen mukaan asukkaat ovat tyytyväisiä palveluihin. Kolme neljäsosaa nurmijärveläisistä asuu taajamissa, ja kuntalaiset pitävät Nurmijärveä viihtyisenä asuinympäristönä.

Tulevaisuuden kysymyksenä on, miten jatkossakin pystytään turvaamaan kuntalaisille tarpeelliset ja laadukkaat palvelut sekä hyvä elinympäristö.

Kunnan palveluksessa on 2 500 työntekijää, ja talous on tasapainossa. Lisääntyvät palvelutarpeet asetavat kuitenkin sekä työvoiman saatavuudelle ja käytölle että talouden resursseille mittavia haasteita.

Strategian tavoitteista käytännön toimiin

Tulevaisuuden haasteisiin Nurmijärvi on lähtenyt vastaamaan useilla toimenpiteillä. Kuntastrategian ensimmäisenä tavoitteena on toimivat palvelut. Muita keskeisiä tavoitteita ovat kestävä yhdyskuntarakenne sekä tasapainoinen talous ja osaava henkilöstö.

Kunnan nykyistä palvelustrategiaa päivitetään parhaillaan palvelutuotanto-ohjelmaksi 2021. Uutena ohjauksena valmistelussa tullaan käyttämään ensi vuonna laadittavaa palveluverkkosuunnitelmaa, jossa määritellään tulevaisuuden palvelupisteet ja -tavat. Työssä hyödynnetään Kuntaliiton Uusi Kunta 2017 -hank-

keen tuloksia. Nurmijärvi on mukana hankkeessa.

Nurmijärven omassa Uusi Kunta -kehittämishjelmassa kärjiksi on valittu seuraavat:

- kuntalaiset: vaikuttamis- ja osallistumiskanavien kehittäminen, ja kuntalaisten vastuiden kirkastami-

nen

- henkilöstö: yhtenäisen toimintakulttuurin kehittäminen, työniloa tukevan palveluhenkisen ja vuorovaihteisen toimintatavan vahvistaminen

- johto: johtaminen monimutkais-
tuvassa maailmassa, epävarmuuden



Nurmijärven sijainnista seuraa sekä kasvua että haasteita kuntataloudelle.



Nurmijärvi on kasvavien taajamien täplittämä maalaiskunta. Yksi taajamista on Klaukkala (oik.).



sieto ja arvojohtaminen

Tulevaisuutta pohdittu laajalla joukolla

Palvelutuotanto 2021 -ohjelmassa palvelujen uudistamista ja tuleviin muutoksiin varautumista painotetaan aiempaa enemmän. Osana ohjelman toteuttamista kunnassa käynnistettiin asiakaslähtöisen palvelutuotannon johtamisen hanke. Siinä paneudutaan kunnan palveluvalikon hahmottamiseen, siihen kohdistuviin muutospainaisiin ja valmentautaan hallitsemaan palvelujen uudistamista.

Konsulttikilpailun perusteella yhteistyötahoksi valittiin HMV Public-Partner Oy, jonka kunta-asiantuntija **Jussi Kleemola** on yhdessä Nurmijärven hallintojohtajan **Jukka Anttilan** sekä kunnan johtoryhmän kanssa vastannut hankkeen vetämisestä. Aloitukset oli maaliskuussa, ja hanke jatkuu vuoden loppuun.

HMV on tuonut teoriapohjaa, näkemystä ja kokemusta palvelutuotannon tarkasteluun sekä ohjausmallin rakentamiseen. Hanketyöpajoihin on osallistunut laajapohjainen joukko toimialojen johtoa, henkilöstöä sekä luottamushenkilöitä. Hankkeen aikana jäsenettyjä näkemyksiä kunnan tulevaisuuden palveluvalikosta sekä sen hallinnan malleista on tarkasteltu myös lautakuntien kokouksissa.

Myös kuntalaiset ovat voineet osallistua työhön vastaamalla palvelujen kehittämistä koskevaan kyselyyn sekä tiedotuslehtikyselyyn että kotisivujen kautta. Palvelutarjonnan tausta on tarkoitus käydä lisäksi kuntalaiskeskustelua, minkä jälkeen valtuusto käsittelee asiaa joulukuussa.

Tuotantotavoille laaja kirjo

– Toimialoilla on listattu nykyiset olennaisimmat 200 palvelua ja nietty kutakin palvelua koskevat väestöryhmät, kertoo hallintojohtaja Jukka Anttila.

– Samoin on arvioitu palvelun merkitystä kunnan strategiassa sekä tuottamisen vaikuttavuutta. Lautakunnat ja liikelaitosten johtokunnat tulevat laatimaan lähivuosien palvelutarpeiden tärkeysjärjestyksen.

– Kunnan palvelujen tuottamisessa keskeistä on sekä oman toiminnan kehittäminen että toisaalta suunnan määrittely siitä, mitä palveluja hankitaan yksityisiltä palveluntuottajilta ja järjestöiltä, kiteyttää kunnanjohtaja **Kimmo Behm**.

– Lisäksi tulee miettiä palveluverkon laajuutta ja sähköisten palvelujen hyödyntämistä sekä sitä, mitkä palvelut voidaan hoitaa kuntien yhteistyönä. Näin toimien voimme sekä varautua tulevaisuuden haasteisiin että tarjota samalla mahdollisimmat hyvät ja asiakaslähtöiset palvelut kuntalaisillemme. ■

Tehojen lisäys edellyttää toimintalogiikan muutosta

Asiakaslähtöisyys kuntien palvelutuotannossa? Jotta se todella lisäisi tehokkuutta, pitäisi kuntien ottaa toimintalogiikassaan paremmin huomioon yksityinen ja kolmas sektori.

Yksityisellä ja julkisella sektorilla tapahtuu parhailaan runsaasti uudistuksia. Muutospaineita tulvi monelta taholta, maailmantalous on hakemassa uutta suuntaa ja julkisen taloutemme yleinen kestävyys tulevaisuudessa on vielä ratkaistava.

Paine kohdistuu vahvasti kuntasektorille, joka ensisijaisesti on vastuussa hyvinvointipalvelujen järjestämisestä. Kuntien palveluja on pystyttävä sopeuttamaan väestörakenteen muutokseen ja moninaisista syistä muuttuneisiin kuntalaisten tarpeisiin.

Ihmisten odotukset palveluita kohtaan ovat muuttumassa. Asiakkaina on totuttu valinnanvapauteen ja yksilöllisyyteen, ja sitä odotetaan enenevässä määrin myös julkisilta palveluilta.

Samaan aikaan ihmisten valmiudet esimerkiksi sähköisten palveluiden hyödyntämiseen parantuvat harppauksin. Vasta nyt sähköiset palvelukanavat alkavat olla laajemmassa mittakaavassa käytettävissä. Myös sosiaalinen media voi tarjota uusia keinoja vuorovaikutukseen laajojen ihmismassojen välillä.

Ei myöskään pidä unohtaa, että kunnissa on tehty ja tehdään parhailaan paljon hyvää kehitystyötä. Lisäksi valtakunnalliset uudistukset (Parasuudistus, valtionosuusjärjestelmän muutokset sekä useat ICT:n kehittämiseen tähtäävät hankkeet) luovat sekä rajoituksia että mahdollisuuksia kunnille. Uudistumiselle on ulkoista ja sisäistä painetta, aiemmin luotua pohjaa sekä yhteiskunnallinen tarve. Kuntajohtajat, henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat nyt valintojen edessä.

Asiakkaat palveluketjujen sokkeloissa

Kunnat järjestelivät palvelurakenteita lisääntyvää kysyntää ja väheneviä resursseja vastaaviksi. Samalla pyritään siirtämään palvelujen kysynnän painopistettä ennakoivampiin ja vaikuttavampiin palveluihin, mikä edellyttää uudenlaista asiakkuusajattelua.

On ymmärrettävä yhä paremmin asiakkaan toimintaympäristöä sekä otettava huomioon laajempia asiakkaan hyvinvointiin vaikuttavia kokonaisuuksia. Kunnan palvelut ovat vain yksi osa asiakkaan maailmassa. Asiakkaan hyvinvointiin voidaan usein vaikuttaa positiivisemmin muiden toimijoiden roolia tukemalla kuin panostamalla ainoastaan kunnan omiin palveluihin.

Kunnan palvelutarjonta on laaja, minkä vuoksi palvelukokonaisuuksien hallinta on haasteellista. Kokonaisvaltaisemman palvelun tarjoamiseksi ja asiakkaan ohjaamiseksi tarvitaan enenevässä määrin tietoa myös yksittäisestä asiakkaasta.

Julkiset palvelut ovat usein sellaisia, ettei asiakas ole niiden kanssa päivittäin tekemisissä. Siksi asiakasta tulisi pystyä neuvomaan yksilöllisesti. Samalla pitäisi ottaa huomioon laajasti eri toimijoiden tarjoamien palvelujen kyseiselle asiakkaalle muo-

dostama kokonaisuus.

Etenkin sosiaali- ja terveyssektorilla on edetty asiakaslähtöisyydessä kohti asiakkaan prosessin mukaisia palveluketjuja. Tyypillinen asiakaslähtöinen palveluketju on asiakkaan näkökulmasta saumaton kokonaisuus, joka koostuu asiakkaan yhtäjaksoisesti tai peräkkäin käyttämistä sosiaali- ja terveyspalveluista.

Palveluketjulla tarkoitetaan asiakkaan ongelmaa selvittävää palvelukokonaisuutta. Palvelun tuottajana voivat olla erilaiset toimijat joko yhdessä tai erikseen (usein mm. kolmas sektori ja yksityiset toimijat). Palveluketjuista muodostuu monimutkaisia useiden toimijoiden kokonaisuuksia. Näiden pirstoutuneiden toimijatahojen kokonaisuhallinta luo omat haasteensa.

Luottamushenkilöt arvottavat asiakastarpeet

Asiakaslähtöisyys käsitetään usein synonyymiksi asiakastytyytyväisyyden parantamiseen tähtääville toimintatavoille. Toki tyytyväinen asiakas on hyvä ja tärkeä tavoite, mutta julkisista palveluista puhuttaessa tavoitteet ovat paljon muutakin.

Julkisilla palveluilla haetaan tehokasta vastinetta asiakkaan todelliseen tarpeeseen, pyritään aikaansaamaan vaikutuksia ja lopulta positiivista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Asiakaslähtöisyyteen panostamisessa on kyse kunnan omien resursien oikeasta kohdentamisesta kokonaisvaikuttavuuden parantamiseksi. Tarkastelunäkökulmana on kokonaisvaikuttavuuden aikaansaaminen nimenomaan asiakaskuntaan tai asiakasryhmään, ei yhden yksittäisen asiakkaan toiveiden täyttäminen.

Asiakkailla on hyvin moninaisia tarpeita, joihin kunta joutuu vastaamaan. Näiden erilaisten tarpeiden tärkeyden keskinäinen vertailu, arvottaminen, on hyvin vaikeaa. Oikeaa ehdotonta järjestystä ei liene olemassakaan.

Tavoitteellisen asiakkuusajattelun pohjan luo kuitenkin asiakastarpeiden jonkinasteinen arvottaminen, mikä sisältää vaikeita arvovalintoja. Resurssien kohdentaminen johonkin on yleensä pois jostakin muusta. Näi-

”Toimialoilla on listattu nykyiset olennaisimmat 200 palvelua ja nimetty kutakin palvelua koskevat väestöryhmät.”

den valintojen päälinjausten tekeminen on luottamushenkilöiden tehtävä.

Kestävällä pohjalla oleva tapa arvottaa erilaisia tarpeita lähtee asiakasymmärryksestä. Tarpeiden arviointi ja niiden pohjalta tehtävät asiakasvalinnat eivät vaaranna kuntalaisten tasavertaisuutta vaan päinvastoin vahvistavat sitä.

Teoriassa parhaaseen kokonaisvaikuttavuuteen päästään, kun resurssit kohdistetaan oikeisiin asiakkaisiin tehden oikeanlaisia toimenpiteitä ja toteuttaen ne mahdollisimman tehokkaasti. Käytännön toiminnassa se edellyttää vahvaa substanssiosaamista oikeiden toimenpiteiden löytämiseksi, asiakastuntemusta ja palvelukysynnän muuttumisen seuranta.

Vaikuttavuuden mittaaminen lyhyellä aikavälillä on erittäin haasteellista. Resurssien kohdistaminen ja toimenpiteiden oikeellisuuden varmistaminen ei ole helppoa. Vaikuttavuuden mittaaminen ja toimivien mittareiden luominen on yksi keskeisimmistä julkisen sektorin asiakkuusajattelun ponnistuksista lähivuosina.

Asiakstarpeet kunnan strategista ydinosaamista

Kunnan toiminnalle oleellista on asiakstarpeiden tunteminen sekä tavoitteiden asettaminen niihin vastaamiseksi. Mitä paremmin ymmärtään asiakkaita ja heidän toimintaympäristöään, sitä tarkoituksenmukaisempia tavoitteita pystytään asettamaan.

Asiakaslähtöisen palvelutuotannon ideana on tavoitteiden asettaminen pohjautuen haluttuihin asiakasvaikutuksiin. Näin koko palvelutuotantoketjussa pystytään etsimään parhaita keinoja lopputulok-

seen pääsemiseksi.

Palveluvalikoiman pitäisi vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarvetta. Jokaisen palvelun olemassaolo tulisi olla hyvin perusteltua ja valikoiman kattaa merkittävimmät asiakatarpeet.

Edellytyksenä on myös että asiakkaat saavuttavat palvelut, jotka ovat laadultaan oikean tasoisia ja toteutettu mahdollisimman tehokkaasti. Kuntien palveluista suurta osaa säädellessään tarkasti lain ja asetuksin, mutta palveluvalikon hallinnassa on huomattavasti enemmän liikkumavaraa kuin kunnissa usein ajatellaan.

Kunnan roolin tulisi olla tulevaisuudessa vahvemmin organisoija ja ohjaaja, joka huolehtii palvelukokonaisuuksien tavoitteiden saavuttamisesta tehokkaasti. Tämä edellyttää kehittyneitä palvelutuotannon ohjausmalleja sekä useimmiten palveluiden tuotteistamista. On löydettävä keinoja hallita useiden toimijoiden tuottamaa monimutkaista palvelukokonaisuutta. Haasteena on varmistaa tuotannon kustannustehokkuus, laatu ja vastaavuus asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin.

Tuotteistaminen helpottaa

Palvelujen tuotteistaminen on yksi keino helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Tuotteistamisessa määritellään, mitä erilaisia palveluja asiakkaalle annetaan ja, miten resurssien käyttö vaihtelee eri palveluissa. Jokainen palvelu määritellään erikseen: niille asetetaan tavoitteet, sisältö ja tarvittavat resurssit. Tuotteistaminen edellyttää, että toiminnalla on selkeät tavoitteet ja että ne puretaan yksittäisiin palvelutilanteisiin.

Tuotteistamisen vahvuutena on, että yksittäisen palvelun tuottamisen todelliset kustannukset selviävät. Se on edellytyksenä erilaisten tuotantotapavalintojen vertailemiselle. Toisena vahvuutena on, että tuotteistamistyö itsessään pakottaa miettimään perimmäisiä kysymyksiä palvelun todellisista tavoitteista ja sen tarpeellisesta sisällöstä.

Ohjausmallien tehostamisessa ja palveluiden tuotteistamisessa on vielä paljon työkenttää. Asiakkuusajattelu tukee vahvasti palvelutuot-

tannon ohjausta monimutkaisissa palveluketjuissa, joissa useat eri organisaatiot toimivat palveluprosessien tuottajina.

Tuottavuutta toimintalogiikkaa muuttamalla

Todellinen harppaus tuottavuuden ja siten myös vaikuttavuuden kasvussa ei tapahdu viilaamalla prosessia vaan muuttamalla toimintalogiikkaa. Tuottavuuspaineiden kurimuksessa helposti ajaututaan pieniin ja nopeasti saavutettaviin toimenpiteisiin, jotka todellisuudessa saattavat alentaa tuotantokapasiteettia.

Vaikuttavuuden kehittäminen edellyttää kykyä analysoida palvelujärjestelmän toimintalogiikkaa kokonaisvaltaisesti. Se merkitsee vallitsevien käytänteiden ja toimintatapojen uudelleenpohtimista ja uusien vaihtoehtojen harkitsemista. Säästöjen tavoittelun ei pidä olla ainoana lähtökohdana tuottavuuden parantamisessa, vaan myös uudenlaisten ratkaisujen ja vaihtoehtojen löytäminen. Joistakin toiminnoista voidaan luopua uusien ratkaisujen myötä.

Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus- ja toimittajayhteistyö tarjoaa paljon vaihtoehtoja. Myös yksityissektorin kehittämisesursseja voitaisiin hyödyntää palvelujen ja tuotantotapojen tehostamisessa. Tämä edellyttää kuitenkin malleja, joissa palveluiden kehittäminen on kannustavaa myös yksityisten toimijoiden näkökulmasta.

Nykyiset kilpailutus- ja yhteistyömallit johtavat yritysten näkökulmasta usein tilanteisiin, joissa ponnukset jäävät yritykselle ja hedelmät tarjotaan myös kilpailijoille. Nykyinen hankintalainsäädäntö ei ole esteenä uudenlaisten mallien kehittämiseksi.

Uudenlaista ajattelua sekä pelisääntöjen tarkentamista kuitenkin tarvitaan. Olisi määriteltävä, millä ehdoin yksityiset voivat vastata julkisten palveluiden tuottamisesta ja ennen kaikkea miten niiden ansainta palveluista voi muodostua. Sallitaanko esimerkiksi mainonta palvelutapahtuman yhteydessä?

Uusia malleja tarvitaan mahdol-

listamaan yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin osallistuminen palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen. Palvelutuotannossa on paljon osa-alueita, joissa uudenlaiset ansaintamallit voisivat mahdollistaa julkisten palveluiden tuottamisesta aiheutuvien kustannusten uudelleenjakautumisen. Myös täydentävien vaihtoehtojen sisällyttämistä julkisiin etuuksiin ja palveluihin tulisi mahdollistaa. Lisäksi asiakkaiden ja erilaisten yhteisöjen osallistumista palveluiden tuottamiseen voitaisiin edistää.

Suomen kuntarakenteen erityispiirteet näkyvät jännitteinä kuntien ja valtion välillä sekä erityyppisten kuntien kesken. Toisaalta kuntien keskinäinen kilpailuasetelma toimii myös positiivisena kehitystyön vauhdittajana. Yhteisenä haasteena on eri toimijatahojen osaamisen yhdistäminen. Kunnilla on käytössään kuitenkin arvokas voimavara: kokenutta johtoa ja sitoutunutta henkilöstöä. Rakenteet eivät muuta ihmisiä, vaan ihmiset rakenteita.

JUSSI KLEEMOLA
HMV PublicPartner Oy