

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Asiakaslähtöisyys liikuntapalvelujen kehittämisessä viranhaltijan näkökulmasta

Anni Vainionpää
Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2017

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtamisen opintosuunta

Tekijä: Vainionpää, Anni
Tutkielman nimi: Asiakslähtöisyys liikuntapalvelujen kehittämisessä viranhaltijan näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma: 74 sivua, 1 liitesivu
Aika: toukokuu 2017
Asiasanat: asiakslähtöisyys, palvelujen kehittäminen, liikuntapalvelut

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakslähtöisyyttä liikuntapalvelujen kehittämisessä viranhaltijan näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten asiakslähtöisyys ilmenee palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä taustoitetaan kuntalaisen roolia asiakkaana ja palvelun kehittäjänä. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka tutkimuskohteena toimii Tampereen kaupungin liikuntapalvelut. Tutkimuksen aineiston muodostaa teemahaastatteluin toteutetut viranhaltijahaastattelut. Haastatteluin kerätty aineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaan mahdollisuus osallistua palvelun kehittämiseen ja suunnitteluun tapahtuu antamalla palautetta jo olemassa olevasta palvelusta ja uusien palvelujen osalta osallistumalla suunnittelu- ja tiedotustilaisuuksiin tai sähköisiin kyselyihin. Lisäksi urheiluseuratoimijoiden omana vaikuttamiskanavana toimii Seuraparlamentti.

Haastattelujen perusteella viranhaltijat kokevat asiakslähtöisyyden merkityksen tärkeänä työssään. Asiakslähtöisyys näyttäytyy liikuntapalvelujen toiminnan perustana. Liikuntapalvelujen perustehtävänä nähdään tuottaa kuntalaisille liikuntapalveluja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden mielipiteitä ja palautteen saantia pidetään tämän vuoksi tärkeänä. Liikuntapalvelujen toiminnan voidaan sanoa täyttävän hyvin asiakaskeskeisen kehittämisen kriteerit.

Tutkimustuloksista välittyy viranhaltijoiden kokemat haasteet asiakslähtöisessä kehittämistoiminnassa. Kaikki esiin nostetut haasteet eivät kuitenkaan ole suoranaisesti asiakslähtöisestä kehittämistavasta johtuvia haasteita, mutta ne asettavat haasteita asiakslähtöisyyden toteuttamiselle. Rajalliset resurssit ja yksittäisten asiakkaiden tunnistamisen vaikeus luovat merkittävimmät haasteet asiakslähtöisyyden toteutumiselle liikuntapalveluissa.

Sisältö

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimustehtävä.....	2
1.2	Taustat ja lähtökohdat tutkimukselle.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	5
2	Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen	7
2.1	Kohti asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja.....	7
2.2	Uudesta julkisjohtamisesta uuteen julkiseen hallintaan	12
2.3	Kuntalaisen rooli palvelun käyttäjänä ja kehittäjänä.....	15
2.4	Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla	21
2.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	26
3	Tutkimuksen toteuttaminen	28
3.1	Tutkimuskohteena Tampereen kaupungin liikuntapalvelut	28
3.2	Tutkimusote.....	30
3.3	Aineisto	30
3.4	Aineiston analyysi.....	32
4	Asiakaslähtöisyys liikuntapalvelujen keskiössä	34
4.1	Asiakaslähtöinen toiminta organisaation näkökulmasta	34
4.2	Asiakkaan rooli liikuntapalvelujen kehittämisessä	44
4.3	Muutos liikuntapalveluissa ja liikkujassa.....	54
5	Pohdinta.....	62
6	Johtopäätökset	66
	Lähteet.....	70
	Liite 1 Haastattelurunko.....	75

1 Johdanto

Kuntien tehtävänä on järjestää lukuisia lakisääteisiä ja vapaaehtoisia palveluita, jotka kunnat pyrkivät tuottamaan kustannustehokkaasti ja yhä pienenevillä resursseilla. Viime vuosina kunnissa on ollut suuntana siirtyä palvelujen tuottamisessa tuottajalähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnissa pyritään tuottamaan yhä enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja, joihin parhaiten päästään ottamalla kuntalainen asiakkaana ja palvelun käyttäjänä mukaan palvelujen suunnittelu- ja kehittämisvaiheisiin.

Asiakaslähtöisyys muuttaa merkittävästi ajattelu- ja toimintatapoja kuntaorganisaatioissa. Kuntalaista ei enää nähdä palvelun kohteena vaan kuntalainen toimii palvelun kehittäjän roolissa. Kuntalainen on siis aktiivinen toimija eli subjekti palvelujen kehittämisessä, ei ainoastaan passiivinen objekti, kehittämisen kohde. Asiakkaan osallistaminen palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen muuttaa koko palvelujen kehittämisprosessia. Perinteisesti palvelujen suunnittelu ja kehittäminen kunnissa on tapahtunut tuottajalähtöisesti. Vaikka palveluja suunniteltaessa asiakas on ollut keskiössä, ei palvelun käyttäjän aito mielipide ole päässyt suunnitteluvaiheessa esiin.

Selkeää kysyntää ja tarvetta asiakaslähtöiselle toiminnalle kunnissa on nähtävissä. Soikan, Kankaan, Itkosen, Matilaisen ja Räisäsen (2014) tutkimuksen mukaan kuntalaiset pitävät tärkeänä, että kunta kartoittaisi palvelujen käyttäjien näkemyksiä. Kuntalaisella on monta roolia, joista tässä tutkimuksessa keskitytään asiakkaan ja palvelun käyttäjän rooliin. Asiakkaan rooli näyttäytyy erilaisena julkisissa palveluissa. Tutkimuksen kohteena toimii liikuntapalvelut, joiden käyttäminen tapahtuu yleisimmin asiakkaan itse valitsemaan aikaan ja itse valitsemassa kohteessa eivätkä välttämättä vaadi kontaktia palvelun tuottajan kanssa. Esimerkiksi pururadalla juokseminen tai luistelukentän käyttö on mahdollista tehdä palvelun käyttäjän ehdoilla. Tämä luo liikuntapalvelujen asiakaslähtöisyydelle omia erityispiirteitä.

1.1 Tutkimustehtävä

Tutkielman tavoitteena on selvittää mitä asiakaslähtöisyys liikuntapalvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä merkitsee. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten asiakaslähtöisyys toteutuu liikuntapalvelujen suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa sekä miten asiakkaan mukaan ottaminen muuttaa sitä. Tarkastelu tehdään viranhaltijan näkökulmasta. Tutkielman pääongelma on, *miten asiakaslähtöisyys ilmenee palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä?* Pääongelmaa on tarkoitettu selvittää seuraavilla osaongelmilla:

1. *Mitä asiakaslähtöisyys osana palvelujen suunnittelua ja kehittämistä merkitsee?*
2. *Miten asiakaslähtöisyys palvelujen kehittämisessä on toteutunut ja millaisia kokemuksia siitä on saatu?*
3. *Millaisia haasteita asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa on koettu?*

Osaongelmista ensimmäisellä pyritään selvittämään asiakaslähtöisyyttä osana palvelujen suunnittelua ja kehittämistä. Jälkimmäiset kaksi kysymystä pyrkivät muodostamaan kuvaa asiakaslähtöisyyden toteuttamisesta ja kokemuksista sekä asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa havaituista haasteista. Mielenkiintoista on selvittää, onko asiakaslähtöisyys jäänyt strategiatason tavoitteeksi vai onko asiakkaan mielipiteet todella saatu mukaan osaksi palvelujen kehittämistä ja lopullista palvelua.

1.2 Taustat ja lähtökohdat tutkimukselle

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liikuntapalvelujen asiakaslähtöisyyden toteutumista viranhaltijan näkökulmasta. Tutkimuskohteena toimii Tampereen kaupungin liikuntapalvelut. Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys on ollut osa monen kunnan strategiaa ja tavoitteita 2000-luvulta lähtien ja keskustelua siitä on julkisella sektorilla käyty jo sitäkin pidempään. Asiakaslähtöisyyttä kuntasektorilla on tutkittu aiemmin etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen oppaita am-

mattilaisten käyttöön ovat viime vuosina tehneet mm. Virtanen, Suonheimo, Lamminmäki, Ahonen ja Suokas (2011) sekä Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka (2012).

Tuula Jäppinen (2011) on tutkinut väitöskirjassaan julkisen sektorin käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. Jäppisen tutkimuksen mukaan kuntalaisilla on kaksi osallistumiskanavaa julkisten palvelujen uudistamiseen: osallistuminen palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta sekä osallistuminen palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kautta. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta nähdään mahdollisuutena tarjota uusi keskusteluareena päätöksentekijöiden ja kuntalaisten välille. Käyttäjälähtöisyyden etuina ovat sen mukanaan tuomat poikkisektoraaaliset prosessit, jotka uudistavat palvelutuotantoa ja tuovat kunnille uutta kilpailukykyä. Kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuden lisääminen palauttaa kansalaisten luottamuksen poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan. Lisäksi tuotetut palvelut vastaavat tällöin paremmin kuntalaisten tarpeita. Henkilöstön näkökulmasta käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja sitä kautta lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Jäppinen 2011, 8-9.)

Lea Hennala (2011) on puolestaan omassa väitöskirjassaan tutkinut käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Hennala on löytänyt käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamiseksi julkisella sektorilla viisi haastetta, jotka liittyvät organisaation kykyyn omaksumaa ja toteuttaa käyttäjälähtöisyyttä laajana toimintatapana. Hennala näkee palvelujen kehittäjätahon, käyttäjien ja sisäisten hyödyntäjien välillä innovaatiopotentialia sisältäviä rakenteellisia aukkoja. Haasteita syntyy myös siitä, että kehittäjätaholla ei ole valmiutta ja halua yhteisölliseen tiedonmuodostukseen palvelun käyttäjien kanssa. Lisäksi käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin metodologisia perusajatuksia ei ole sisäistetty riittävästi kehittäjätasolla.

Sanna Tuurnas (2016) tutki väitöskirjassaan, miten palvelujen yhteistuotanto muuttaa ammattilaisten käytäntöjä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ammattilaisten käytännöt muuttuvat monin tavoin yhteistuotannon myötä. Ammattilaisilta vaaditaan uudenlaisen roolin omaksumista ja kehittämisen lähestymistä uudesta näkökulmasta. Tehtävä

vaatii toisaalta kansalaisten motivointia, mutta myös asiantuntijan roolin osittaista luovuttamista kansalaisille. Yhteistuotanto on vuorovaikutusta, joka tapahtuu niin ammattilaisen ja kansalaisten kuin asukkaiden ja yhteisöjen välillä sekä ammattilaisten kesken ja ammattilaisten ja johdon välillä. Yhteistuotanto on myös institutionaalinen muutos, sillä yhteistuotanto tulee rakentaa osaksi palvelujärjestelmiä. Yhteistuotanto kuitenkin haastaa palvelujärjestelmien toimintakulttuurin, sillä se on eri tasoja läpileikkaava ilmiö. Tuurnas huomauttaa, että yhteistuotannon sulauttaminen kestäväällä tavalla osaksi palvelujärjestelmien toimintoja on kunnilla vasta kehityksessä.

Tutkimuksen kohde, Tampereen kaupunki, on painottanut asiakaslähtöisyyttä ja palvelun käyttäjän osallistamista palvelujen suunnitteluun jo pitkään. Kaupunki toteutti laajan toimintamallin uudistuksen vuonna 2007, jossa samanaikaisesti otettiin käyttöön pormestarimalli, tilaaja- ja tuottajamalli sekä asiakaslähtöinen prosessimalli. Stenvall ja Airaksinen (2009) ovat tutkimuksessaan arvioineet Tampereen mallia kokonaisuudessaan. Tutkimuksessa todetaan, että käsitys siitä mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, vaihtelee huomattavasti riippuen henkilöstä ja toimialasta, eikä yhtenäistä käsitystä asiakaslähtöisyydestä ole organisaation sisällä hahmottunut (Stenvall & Airaksinen 2009, 73).

Toisen Tampereen toimintamallin toimivuuden arvioinnin on toimittanut Pasi-Heikki Rannisto vuonna 2015. Arvioinnin mukaan palvelutuotanto on monissa tapauksissa edelleen professiolähtöistä ja siiloutunutta, mikä ei edistä esimerkiksi asiakaslähtöisten palvelupolkujen syntymistä (Rannisto, Virtanen, Kork, Tuurnas & Airaksinen 2015, 79). Virtanen ja Tuurnas (2015, 91) kuitenkin toteavat, että arvioinnin aineiston perusteella voidaan nostaa esille useita seikkoja, joissa toimintamallilla on ollut positiivinen vauhdittava vaikutus uusiin palvelujen käyttäjiä aktivoivaan yhteistyöhön.

Toimintamalli on ollut uudistuksen alla ja Tampereen kaupunki on siirtynyt 1.1.2017 alkaen uuteen toimintamalliin. Uusi toimintamalli otetaan kokonaisuudessaan käyttöön vuoden 2017 aikana, kun uudet poliittiset luottamuselimet aloittavat toimikautensa 1.6.2017. Keskeisiä uudistuksen tavoitteita ovat olleet asiakaslähtöisyyden, osallisuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja kumppanuusajattelun vahvistaminen sekä johtamisen selkeyttäminen. (Tampereen kaupunki 2017.)

Tutkijan tekemät valinnat tutkimuksen käsitteiden suhteen

Keskustelu kuntalaisen osallistumisesta palvelujen suunnitteluun on moninaista ja sen käsitteiden kenttä on hyvin runsas. Kuntapalvelujen kehittämisen yhteydessä puhutaan monesti joko asiakaslähtöisyydestä, käyttäjälähtöisyydestä tai asiakaskeskeisyydestä. Asiakaslähtöisyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä, mutta toisaalta myös asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä käytetään välillä myös synonyymeinä. Myös yhteistuotannon (co-production) käsitettä on käytetty kuvaamaan kansalaista eri rooleissa mukana palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä (ks. esim. Tuurnas 2016). Tuurnaksen mukaan palvelujen yhteistuotanto on noussut maailmanlaajuisesti yhdeksi keskeiseksi julkisten palvelujen kehittämisen periaatteeksi.

Tutkimuksen selkeyden kannalta olen tehnyt rajauksen ja tässä tutkimuksessa tulen käyttämään käsitettä asiakaslähtöisyys. Tutkimuksen kohteena toimiva Tampereen kaupunki käyttää itse toiminnassaan asiakaslähtöisyyden käsitettä, joten siksi on selkeää ja luontevaa, että myös tässä tutkimuksessa käytetään samaa käsitettä. Myös tutkimuksen haastatteluja toteutettaessa käytettiin asiakaslähtöisyyden käsitettä. Kuitenkin tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tullaan käyttämään myös käsitettä käyttäjälähtöisyys, mikäli alkuperäisessä lähteessä on myös tätä käsitettä käytetty.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimuksen aihepiiriin lyhyen johdantokappaleen myötä. Luvussa esitellään myös tutkimustehtävä sekä taustoitetaan ja kerrotaan lähtökohdat tutkimukselle.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Viitekehyksessä avataan tutkimuksen kannalta olennaisimpia käsitteitä sekä kuvataan tutkimuksen aihepiiriin liittyvää keskustelua ja aihepiirin taustaa. Luvussa kuvataan julkisten palvelujen muutosta kohti asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja sekä kuntalaisten tyytyväisyyttä kunnallisiin palveluihin. Lisäksi paneudutaan uuden julkisen hal-

linta-ajattelun taustoihin ja viimeisimpien hallinnon uudistusten vaiheisiin. Luvun loppupuolella taustoitetaan kuntalaisen erilaisia rooleja ja mahdollisuuksia osallistua sekä avataan asiakaslähtöisen kehittämisen näkökulmia julkisella sektorilla.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen menetelmävalinnat ja kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu. Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka pääpiirteitä kuvataan luvun alussa. Luvussa esitellään myös tutkimuskohteena toimivaa Tampereen kaupunkia. Esittelyn painotuksena on etenkin asiakaslähtöisyyteen ja palvelun käyttäjän osallistamiseen liittyvät tavoitteet ja toimintatavat. Lopuksi kerrotaan aineiston keruumenetelmistä ja sisällönanalyysistä aineiston analyysimenetelmänä.

Neljännessä luvussa on aineiston ja analyysin vuoro. Luvussa analysoidaan haastatteluun kerättyä aineistoa ja nostetaan esiin haastatteluissa nousutta puhunutta. Tutkimuksen viimeisissä luvuissa on pohdinnan ja johtopäätösten vuoro. Lopussa on listattu tutkimuksessa käytetyt lähteet sekä liitteenä haastattelurunko.

2 Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen

2.1 Kohti asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja

Kuntapalvelut ovat olleen jatkuvan muutoksen kohteena viime vuosikymmeninä. Muutos on ollut pitkäaikainen ja moniulotteinen ilmiö. Lehdon, Anttosen, Haverin, ja Palukan (2012, 12) mukaan 1990-luvun lama ei yksin riitä selittämään muutoksen käynnistymistä, sillä jo 1980-luvulla toteutettiin lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka mahdollistivat uudenlaista ajattelua ja kokeiluja esimerkiksi ostopalvelujen avulla. Muutosta voidaan lähestyä monista tieteenalaperinteiden lähtökohdista. Se mistä muutoksessa on kyse, vaihtelee tutkimussuuntauksien mukaan. Lehto ym. listaa joidenkin tutkimussuuntauksien mukaan kyseen olevan mm. hyvinvointivaltion muutoksesta, uuden julkisjohtamisen (New Public Management) ilmiöistä, julkisten menojen kasvun pysäyttämistä ja uuden innovatiivisen yritystoiminnan mahdollisuuksien vahvistumisesta.

Pyrkimys palvelujen kehittämiseen lähti 1980-luvulla yksityiseltä sektorilta ja eteni julkiselle sektorille. Tällöin nähtiin, että kansalaisilla on oikeus hyviin palveluihin ja puhuttiin palveluperiaatteen noudattamisesta julkisia palveluita tuottaessa. Palvelujen suunnittelun lähtökohdana ei enää voitu pitää pelkästään oikeusturvakysymyksiä ja viranomaisten omia tarpeita, vaan tarkastelunäkökulman tuli olla palvelu- ja asiakaslähtöinen. (Grönroos 1987.)

Lähtökohdat ja perustelut palvelujen kehittämiseksi ovat siis pysyneet hyvin samankaltaisina jo kolmenkymmenen vuoden ajan. Grönroos (1987, 27) listasi tuolloin palvelujen kehittämisen kolmeksi keskeiseksi perusteeksi toiminnan tehostumisen, asiakkaiden oikeuden hyviin palveluihin ja henkilöstön työmotivaation paranemisen. Hyvin samankaltaisia perusteluita palvelujen kehittämiseksi on edelleen. Jäppisen ja Sallisen (2012, 17) mukaan käyttäjälähtöisyys parantaa palveluiden laatua ja lisää niiden taloudellisuutta, koska se vähentää tarpeettomia palveluja. Palvelut myös vastaavat paremmin kuntalaisten tarpeisiin. Lisäksi käyttäjälähtöisyys lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja terveyttä, sillä käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää käyttäjien luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä palveluihin.

Perinteinen palvelutuotannon tapa, jossa kunta tuottaa itse palvelut kuntalaisilleen on saanut rinnalleen uusia ja erilaisia tapoja järjestää kunnalliset palvelut. Palvelusetelit, tilaaja-tuottajamalli sekä ostopalvelut ovat tulleet osaksi kunnallista palvelutuotantoa, jolloin kunta ei enää toimi palvelun tuottajana, vaan palvelun järjestäjän roolissa. Julkisen ja yksityisen palvelun raja on kaventunut entisestään palvelutoiminnan muutoksen myötä. Myös kuntalaisten tarpeet ja toiveet kunnallisia palveluita kohtaan ovat muuttuneet vuosien varrella, eikä ”yksi palvelu sopii kaikille” ajattelutapa, joka perustuu ajatukseen palvelun toistettavuudesta eikä huomioi kuntalaisten yksilöllisiä ja moninaisia tarpeita, enää riitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

Muutokset väestö- ja elinkeinorakenteessa vaikuttavat vahvasti julkisten palvelujen järjestämiseen. Esimerkiksi väestön ikääntyminen lisää sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen kysyntää ja asettaa haastetta laadukkaiden palvelujen järjestämiselle. Samalla ikääntyvät muodostavat yhä suuremman asiakas- ja palvelun käyttäjäryhmän kunnissa. Väestön ikääntyminen ei näy kuntakentällä ainoastaan lisääntyvänä ikääntyvien määränä, vaan myös työvoiman saatavuudessa. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja kilpailu työvoimasta kuntien välillä kovenee. Samaan aikaan myös kuntien menot kasvavat ja aiheuttavat kunnille haasteita selviytyä palveluiden järjestämisestä.

Kuntalaisten palvelutyytyväisyys

Kunnat järjestävät lukuisia palveluita kuntalaisilleen eri toimialoilla ja sektoreilla. Palvelujen käyttöasteet vaihtelevat hyvin paljon eri palvelujen välillä, mutta lisäksi vaihtelua on myös siinä miten paljon eri ihmiset käyttävät kunnallisia palveluita. Pekola-Sjöblom (2012) on tutkinut kunnallisten palvelujen käyttöä ja kuntalaisten mielipidettä kunnallisista palveluista ARTTU-tutkimuskunnissa vuosina 2008 ja 2011. Tutkimuksen mukaan kierrätystoiminta ja jätehuolto ovat palveluita, joita lähestulkoon jokainen kuntalainen käyttää. Lisäksi yli puolet vastaajista olivat käyttäneet terveyskeskuksen lääkärin vastaanottoa, kirjastopalveluita, sairaan- tai terveydenhoitajan vastaanottoa, liikunta-, urheilu- ja muita vapaa-aikapalveluita sekä hammashoitoa. (Pekola-Sjöblom 2012, 5.)

Osa kunnan järjestämistä palveluista on selvästi kohdennettu tietyille ikäryhmälle tai tiettyyn tarpeeseen, eivätkä nämä palvelut silloin kosketa merkittävää osaa kuntalaisista tai kerää lukuisia palvelujen käyttäjiä. Kuntien vähiten käytettyihin palveluihin lukeutuvat mm. sosiaalitoimen palvelut, kuten päihdehuolto ja erilaiset vanhusten palvelut, vammaisten palvelut ja mielenterveyspalvelut. Tutkimuskunnissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja palvelujen käyttösuuksissa vuosina 2008 ja 2011. Eroja kuitenkin syntyi, kun vertailtiin käyttösuuksia eri tutkimuskuntien välillä. Suurimpia eroja oli joukkoliikenteen käyttösuuksissa, jota selittää joukkoliikenteen kattavuus eri kaupunkeissa, mutta myös liikunta-, urheilu-, ym. vapaa-aikapalvelujen osalta käyttösuudet vaihtelivat kuntien välillä jopa yli 30 prosenttia. (Pekola-Sjöblom 2012, 6.)

Yhteenvetona Pekola-Sjöblomin (2012, 45–46) tutkimuksessa on todettu, että kahdeksan kuntalaista kymmenestä on enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä kunnallisiin palveluihin. Sektoreittain tarkasteltuna eniten tyytyväisiä ollaan sivistyspalveluihin ja yksittäisistä palveluista etenkin kirjastopalveluihin, kansalais- ja työväenopistoihin, jätehuoltoon, äitiys- ja lastenneuvoloihin ja kierrätystoimintaan, mutta myös liikunta-, urheilu- ym. vapaa-aikapalveluihin.

Palvelutyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä tarkasteltaessa tyytyväisimpiä kunnallisiin palveluihin olivat työelämän ulkopuolella olevat, 70–79-vuotiaat, yksinasuvat, yli 20 vuotta nykyisessä kunnassa asuneet eläkeläiset, ruotsinkieliset ja naiset. Kuntatasolla tarkasteltuna tyytyväisimpiä kunnallisiin palveluihin oltiin kunnissa, joissa on vakaa taloudellinen tilanne; alhainen työttömyysaste, huoltosuhte ja lainakanta asukasta kohti. Myös kunnan koko vaikutti tyytyväisyyteen, eniten tyytyväisiä kunnallisiin palveluihin oltiin 10001–20000 asukkaan kunnissa. Vähinten tyytyväisiä kunnallisiin palveluihin oltiin puolestaan 5000–10000 asukkaan kunnissa. (Pekola-Sjöblom 2012, 45–46.)

Kuntalaisten näkemyksiä liikuntapalveluista

Kunnat toimivat liikuntapalvelujen tuottajina ja luovat edellytyksiä liikkumiselle. Vuosittain kunnat ylläpitävät liikuntapalveluja yli 800 miljoonalla eurolla. Suomessa on yhteensä yli 36 000 liikuntapaikkaa, joista kunnat omistavat ja ylläpitävät noin 70 prosenttia. (Suomen Kuntaliitto 2017.) Kuntien rooli liikuntapalvelujen saralla on siis merkittävä. Kuntien roolia merkittävänä liikuntapalvelujen tuottajana pitävät myös kuntalaiset. Sokan ym. (2014, 41) tutkimuksen mukaan liikuntapalvelujen julkisella järjestämisellä on vankka kuntalaisten tuki, sillä 83 % vastanneista pitää liikuntapalvelujen järjestämistä kuntien tehtävänä.

Sokka ym. (2014) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet kansalaisten mielipiteitä ja tulkin-toja kulttuuri- ja liikuntapalveluista. Tutkimuksen mukaan sukupuolella, asuinpaikalla, koulutuksella, iällä ja tulotasolla on vaikutusta liikunnan harrastamiseen. Naisten ja miesten välinen ero liikunnan harrastamisessa on pieni, mutta eroavaisuuksia on harrastettavissa lajeissa. Siinä missä naiset suosivat uintia, kävelylenkkeilyä ja kotivoimistelua, miehet taas harrastavat palloilupelejä ja juoksulenkkeilyä. Kaupunkilaiset taas ovat aktiivisempia liikunnan harrastajia kuin maaseudulla asuvat. Koulutustausta näkyy liikuntaharrastamisessa siinä, että liikunnan aktiivinen harrastaminen on yleisempää korkeakoulutettujen keskuudessa kuin vähän koulutettujen. Yli 65-vuotiaat harrastavat pääsääntöisesti vähiten liikuntaa, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta, sillä tietyt liikuntaharrastukset kuten uinti ja kävelylenkkeily kuitenkin lisääntyvät iän myötä. Vuositulojen vaikutus liikunnan harrastamiseen näkyy esimerkiksi harrastettavissa lajeissa. Yli 40 000 euroa vuosittain tienaaavat harrastavat keskimäärin enemmän hiihtoa, lasketelua, luistelua sekä juoksulenkkeilyä. (Sokka ym. 2014, 22–37.)

Kuntalaiset ovat melko tyytyväisiä liikuntapalvelujen tarjontaan: 62 % pitää kunnan järjestämää liikuntapalvelujen tarjontaa riittävänä. Samalla 60 % vastaajista koki liikuntapalvelujen vastaan sisällöltään ja laadultaan heidän toiveitaan. Tyytymättömyyttä koettiin mm. siinä, että 70 % vastaajista toivoisi kuntien tukevan enemmän erilaisia kulttuurin ja liikunnan muotoja. Vastaajista 67 % koki, että heillä on heikko mahdollisuus vaikuttaa palvelujen sisältöön. (Sokka 2014, 41–47.)

Kuntalaiset antavat palautetta liikuntapalveluista suhteellisen vähän. Hieman alle puolet vastanneista oli antanut liikuntapalveluista palautetta. Eniten palautetta annetaan suorina yhteydenottoina viranhaltijoille, poliitikoille ja liikuntapalvelujen työntekijöille. Suorat yhteydenotot tapahtuvat puhelimitse, sähköpostilla tai kasvokkain ja kuntalaiset pitävät niitä myös helpoimpana ja tehokkaimpana keinona antaa palautetta. Kuntalaisten toiveena kuitenkin on, että etenkin uusia sähköisiä palautekanavia syntyisi. Suurimpina kehittämistoiveina on harrastusmahdollisuuksien ja tarjonnan monipuolistaminen. (Sokka ym. 2014, 58–66.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut seurantaraportin liikunnan edistämisestä kunnissa 2010–2014. Raportissa todetaan, että vuonna 2014 alle puolet kyselyyn vastanneista kunnista oli kerännyt palautetta suoraan asiakkailta liikuntaympäristöjen tai liikuntapalvelujen kehittämiseksi. Yleisin tapa kerätä palautetta oli palautelaatikon avulla. Kolmasosa kunnista keräsi asiakaspalautetta sähköisesti, mutta erot kuntien välillä ovat suuria. Siinä missä 17 prosenttia pienistä kunnista (alle 5000 asukasta) tarjosi mahdollisuuden sähköiseen asiakaspalautteen antamiseen, suurissa kunnissa (yli 50 000 asukasta) vastaava luku oli 80 %. Lisäksi noin kolmannes kunnista oli järjestänyt tilannekohtaisia asukasilloja liikuntaympäristön tai liikuntapalvelujen kehittämiseksi. Suurten kuntien kohdalla osuus oli kuitenkin huomattavasti korkeampi, sillä 90 % suurista kunnista oli järjestänyt vastaavia tilaisuuksia. (Hakamäki, Aalto-Nevalainen, Saaristo & Ståhl 2015, 4.)

Sokan ym. (2014) ja Hakamäen ym. (2015) tutkimusten tuloksia vertaillaessa käy selväksi, että kuntien tavat kerätä asiakaspalautetta eivät vielä täysin kohtaa kuntalaisten toiveita. Sokan ym. tutkimuksen mukaan eniten palautetta annettiin suoraan yhteydenottoin viranhaltijoille, poliitikoille ja työntekijöille. Kuntalaisten toiveena on kuitenkin uusien sähköisten palautekanavien syntyminen, mutta vain kolmasosa kunnista kerää palautetta sähköisesti. Suurista kaupungeista kuitenkin joka viides on järjestänyt mahdollisuuden sähköisen palautteen antamiseen. Pienissä kunnissa sähköisten palautekanavien yleisyyden yhtenä esteenä voi olla järjestelmän hankkimisen korkeat kustannukset. Kun mahdollinen palautteen antajien määrä on joka tapauksessa pieni, nousevat kustannukset käyttäjämääriin suhteutettuna korkeiksi.

2.2 Uudesta julkisjohtamisesta uuteen julkiseen hallintaan

Julkishallinnon rakenteissa ja toimintatavoissa on viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut muutoksia. Anttiroikon (2010, 11) mukaan perinteisen julkisen hallinnon näkökulmasta hallinnan kenttä on tullut entistä monimutkaisemmaksi, kun yhä harvemmin palvelujen järjestämisessä ja kehittämisessä voidaan tukeutua perinteiseen hierarkkiseen ohjaukseen. Julkisissa organisaatioissa siirryttiin 1980-luvun aikana perinteisestä hallintoajattelusta kohti liiketaloudellisempaa lähestymistapaa, jolloin monissa maissa alettiin uudistaa hallintoa ottamalla käyttöön johtamistapoja, jotka korostivat taloudellista tehokkuutta ja asiakasnäkökulmaa (Nyholm & Haveri 2009).

Muutos on ilmentynyt siirtymisenä asiakaskeskeiseen palveluajatteluun, hajautettuun monikeskiseen hallintorakenteeseen, tulosohjauksen periaatteiden noudattamiseen ja strategisen kyvykkyyden vahvistamiseen. Toiminnan tarkastelussa alettiin painottaa panosten sijaan tuotoksia ja tuloksia, ja niiden vaikuttavuus nousi tärkeään rooliin. Myös julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välinen yhteistyö lisääntyi ja markkinaehtoiset palvelumallit saivat jalansijaa perinteiseltä palvelujen tuotannolta. Julkisten organisaatioiden johtamiseen omaksuttiin aiemmin yksityisen sektorin käytössä olleita johtamisideologioita. Uudesta julkisjohtamisesta (New Public Management) on tullut käsite kuvaamaan tätä muutosta. (Virtanen & Wennberg 2005, 46–47.)

Uuden julkisjohtamisen opeilla haettiin toiminnan tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta ottamalla käyttöön yritysmaailman johtamis- ja budjetointimenetelmiä sekä korostamalla yksilön valinnan ja asiakasorientaation merkitystä ja luomalla taloudellisesti itsenäisiä organisaatioita. Kunnat kuitenkin eroavat yksityisen sektorin voittoa tavoittelevista yrityksistä monin tavoin, eivätkä yritysmaailmasta poimitut opit ole siksi suoraan sovellettavissa kuntien johtamiseen. Taloudellisuus ja tehokkuus ovat haastavia kriteerejä mittaamaan kuntien toiminnan arvoa, sillä kuntien johtamisen tavoitteissa painottuu myös yhteiskunnallinen vastuu. (Anttiroiko ym. 2003, 74–75.)

Uusi julkisjohtaminen ei siis ole ollut mallina kritiikitön. Vaikka malli painottaa asiakkuuden merkitystä, kansalaiseen suhtauduttaan kuluttajana (consumer) eikä todellisia vaikutusmahdollisuuksia palvelun tuotantoon juuri ole ollut. Osborne (2010, 4) antaa

mallille kritiikkiä siitä, että se keskittyy organisaation sisäisten prosessien korjaamiseen, eikä ota huomioon kompleksista toimintaympäristöä, jossa poliittiset päätökset tehdään ja palvelut tuotetaan. Tuurnas, Kurkela ja Rannisto (2016, 103) näkevät, että uudesta julkisjohtamisesta puuttuu yhteisöelementti, jossa kansalaiset nähdään asiakkuuden lisäksi myös laajemman yhteisön jäseninä, kansalaisina ja kuntalaisina. Virtasen ja Stenvallin (2010, 53) mukaan uuden julkisen johtamisen ongelmat syntyvät, sillä vahvistettaessa asiakaslähtöisyyttä tai julkisten johtajien itsenäisyyttä, samalla poliittisten päätöksentekijöiden arvot ja vaikutusvalta heijastuvat toimintaan vähemmän.

Osborne (2006) käsittelee uutta julkisjohtamista tilapäisenä vaiheena muutoksessa perinteisestä julkishallinnosta kohti uutta julkista hallintaa. Muutos uuteen julkiseen hallintaan on kuitenkin ollut täydentävä eikä kokonaan perinteistä julkishallintoa ja uutta julkisjohtamista korvaava. Uusi julkinen hallinta yhdistää perinteisen julkisen hallinnon ja uuden julkisjohtamisen vahvuudet, tunnistamalla poliittisen päätöksenteon ja palvelujen tuottamisen kytköksen. (Osborne 2006, 377, 384.) Myös Klijn (2008, 509) jakaa Osbornen näkemyksen, sillä hän pitää uuden julkisen hallinnan yhtenä suurimpana väärinymmärryksenä sitä, että hallinta olisi toimintatapana korvannut kokonaan aiemmat toimintatavat. Monet julkiset tehtävät ja palvelut, kuten verojen kerääminen tai sosiaalipalvelut, on järjestetty ja ne tuotetaan yhä hyvin hierarkisesti, mikä vastaa perinteistä hallintokäsitystä.

Klijn (2008, 509) tuo esiin, että uusi julkisjohtaminen voidaan nähdä jopa vastakkaisena paradigmatena uuden julkisen hallinnan käsitteelle, sillä se painottaa ohjaukseen ohjauksen ohjaukskäytäntöjä, kun taas uusi julkinen hallinta korostaa eri toimijoiden välisen yhteistyötä. Uudessa julkisessa hallinnassa toisistaan riippuvaiset toimijat osallistuvat julkisten palvelujen tuottamiseen ja prosesseilla tuotetaan informaatiota julkiseen päätöksentekoon. Sen keskiössä ovat toimijoiden väliset suhteet, palvelujen vaikuttavuus sekä lopputulokset. Aiempi uusi julkisjohtaminen taas painotti liiketaloudellisia toimintatapoja, panoksia, tuotoksia sekä sisäisiä prosesseja. (Osborne 2010, 8.)

Siirtymää uudesta julkisjohtamisesta kohti uutta julkista hallintaa on kuvattu myös hallinnonuudistuksen kolmantena aaltona (ks. esim. Hakari 2013). Haverin ja Pehkin (2008, 16) mukaan uuden julkisen hallinnan keskiössä on näkemys, jonka mukaan julkinen hallinto ei enää kykene ohjaamaan yhteiskuntaa ja taloutta yksin, vaan yhteisten

asioiden hallinnan onnistuminen riippuu yhteistyöstä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Uuden julkisen hallinnan tavoitteina ovat synergia, tehokkaammat toimintatavat ja kansalaisten osallistumisen kohentaminen (Hakari 2011, 338).

Kansalaisten osallistuminen palvelujen tuotantoon yhdessä julkisten toimijoiden kanssa on yksi uuden julkisen hallinnan keskeisistä elementeistä. Verraten perinteiseen hallintotapaan tai uuteen julkisjohtamiseen, painotus kansalaisten ja myös kolmannen sektorin osallistumiselle on uudessa julkisessa hallinnassa huomattava. (Pestoff 2011, 15.) Yksisuuntainen prosessi, jossa olivat mukana vain viranhaltijat ja luottamushenkilöt, on muovaantunut useat tahot osallistavaksi prosessiksi. Myöskään palvelujen tuottaminen ei ole enää ainoastaan näiden tahojen käsissä, vaan palvelun käyttäjillä ja muilla toimijoilla on yhä suurempi vaikutus palveluista tehtäviin päätöksiin ja lopulliseen palveluun. (Bovaird 2007, 846.)

Myös näkemys kansalaisesta painottuu eri tavalla uuden julkisjohtamisen ja uuden julkisen hallinnan välillä. Muutos julkisjohtamisen kapeasta näkemyksestä passiivisesta ja anonyymistä kuluttajasta on siirtynyt kohti julkisen hallinnan laajempaa näkemystä kansalaisesta ns. yhteistuottajana, joka on aktiivisesti mukana palvelutuotannoissa ja päätöksenteossa. (Wiesel & Modell 2014, 179.) Vaikka uusi julkisjohtaminen korostaa asiakkaan näkökulmaa ja palveluja tuotetaan asiakkaalle, on uuden julkisen hallinnan tapana taas tehdä yhdessä asiakkaan kanssa.

Uuden julkisen hallinnan mukainen ajattelu perustuu näkemykseen, jonka mukaan julkinen hallinto ei enää kykene yksin ohjaamaan yhteiskuntaa ja taloutta, vaan yhteisten asioiden hallinnan onnistuminen riippuu yhteistyöstä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa (Hakari 2013, 34). Osborne (2010, 9) näkeekin uuden julkisen hallinnan vastauksena ja ”tuotteena” kompleksiseen, moniarvoiseen ja sirpaleiseen julkisen hallintoon ja palvelujen tuottamiseen 2000-luvulla.

Hakari (2013, 42) määrittelee uuden julkisen hallinnan viitekehykselle kolme ajallisesti erillistä kehityssuuntaa, jotka eivät kuitenkaan ole toisistaan täysin erillisiä. Kolme kehityssuuntaa ovat hallinta verkostojen hallintana, demokratian kehittämisenä sekä palvelujen kehittämisenä.

1. Hakarin (2013, 42–43) mukaan hallintakeskustelu käynnistyi 1990-luvun lopussa **verkostojen hallinnan** näkökulmasta. Hallinnan tavoitteena oli kumppanuuden rakentaminen yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Kunnissa verkostot painottuivat etenkin aluekehittämisen ja innovaatiopolitiikan saralla.
2. **Demokratian uudistaminen ja kehittäminen** painottuivat 2000-luvun alussa. Asukkaiden osallistumisen lisääminen ja kansalaisten luottamus päätöksentekoa kohtaan nousivat tavoitteeksi. Uusia suoran demokratian osallistumismuotoja otettiin käyttöön ja osassa kunnista siirryttiin esimerkiksi pormestarimalliin ja aluelautakuntiin. (Hakari 2013, 43–45.)
3. 2010-luvulla uuden julkisen hallinnan painotus on siirtynyt **kunnallisen palvelutuotannon uudistamiseen**. Hallinnan tavoitteena on asiakaskeskeisyyden toteuttaminen ja palveluinnovaatioiden syntyminen, jonka välineinä mm. palvelumuotoilu ja palvelujen yhteistuotanto toimivat. (Hakari 2013, 44–45.)

2.3 Kuntalaisen rooli palvelun käyttäjänä ja kehittäjänä

Kuntalaisen mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen kytkeytyy osittain osallisuuden teemaan. Suomen perustuslain 14 §:n mukaan ”Julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon.” (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.)

Kunnan asukkaiden osallistumisoikeus kuntansa toimintaan on turvattu myös kuntalaisissa. Kuntalain 22 §:n mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti:

- 1) järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä kuntalaisraateja;
- 2) selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa;
- 3) valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin;
- 4) järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun;
- 5) suunnittelemalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa;
- 6) tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua. (Kuntalaki 410/2015.)

Kuntalain mukaan kuntalaisella on siis mahdollisuus osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon suunnittelu-, valmistelu-, päätös- ja toimeenpanovaiheessa.

Myös liikuntalaissa viitataan kunnan velvollisuuteen kuulla asukkaitaan liikuntaa koskevissa keskeisissä päätöksissä. Laki asettaa myös vaatimukset luoda edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle. Liikuntalain (390/2015) 5 §:n mukaan yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla on kuntien tehtävä. Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle:

- 1) järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen;
- 2) tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoimintaa; sekä
- 3) rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja.

Liikuntalain mukaan edellä tarkoitettujen tehtävien toteuttamisen kunnassa tulee tapahtua eri toimialojen yhteistyönä sekä kehittämällä paikallista, kuntien välistä ja alueellista yhteistyötä sekä huolehtimalla tarvittaessa muista paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivista toimintamuodoista. Kunnan tulee kuulla asukkaitaan liikuntaa koskevissa keskeisissä päätöksissä osana kuntalain (410/2015) 22 §:ssä säädettyä kunnan velvollisuutta huolehtia asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista.

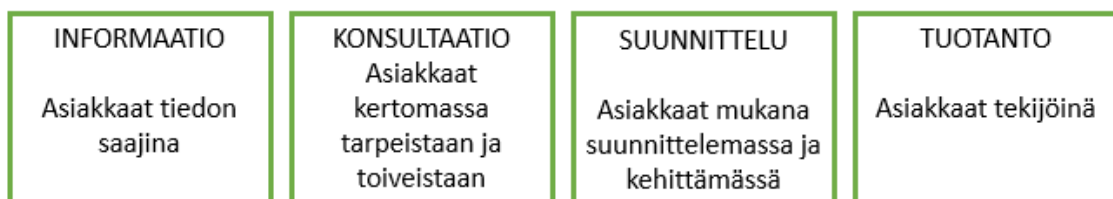
Bäcklund (2007, 33) kuvaa osallistumisen käsitteen jäävän usein epäselväksi. Hänen mukaan osallistumisella voidaan tarkoittaa mielipiteen ilmaisun mahdollisuutta tai sillä voidaan viitata kuntalaisen mahdollisuuteen vaikuttaa kunnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallistumisella voidaan myös viitata yksinomaan edustuksellisen demokratian käytäntöjen vahvistamiseen tai suoran osallistumisen käytäntöjen kehittämiseen edustuksellisen demokratian ohelle.

Kettunen (2004, 21–22) hahmottaa osallistumisen eri asteita ja vuorovaikutuksen muotoja Arnsteinin porrasmallin mukaisesti.

- **Konsultointi** on vuorovaikutuksen muodoista heikoin. Konsultoinnilla tarkoitetaan kuntapäätäjien pyrkimystä välittää tietoa kuntalaisille tai selvittää heidän mielipiteitään. Tapoina konsultointi voi olla esimerkiksi päätäjien tapaamisia kuntalaisten kanssa, avoimia kokouksia ja avointa tiedottamista asioiden valmistelusta. Viranhaltijoille konsultointi merkitsee kuntalaisten kuuntelua esimerkiksi palautteiden ja kyselyjen kautta sekä infotilaisuuksissa.
- **Kuntalaisista itsestään lähtevä osallistuminen** tarkoittaa yksittäisen kuntalaisen tai ryhmän pyrkimystä vaikuttaa kunnalliseen päätöksentekoon. Vaikuttaminen voi tapahtua aloitteena, adressina tai suorana yhteydenottona viranhaltijoihin tai päätäjiin.
- **Yhteistä päätöksentekoa merkitsevät muodot** syntyvät joko päätäjien halusta pitää yhteyttä kuntalaisiin tai aktiivisten kuntalaisten halusta osallistua. Käytännössä tämä tapahtuu lautakunnan kuntalaisjäsenyyden kautta, yhteissuunnitteluna tai palvelun tuottamisen yhteisvastuuna. Tavoille oleellista on, että kuntalaisilla on tasavertainen tai ratkaiseva rooli suhteessa päätäjiin ja viranhaltijoihin.
- **Kuntalaisten kontrolli, tehtävien ja vastuun siirtoa kunnan toiminnoista kuntalaisille** tarkoittaa kunnan osa-alueen itsenäistä toimintaa tai vastaavasti kunnallisen palvelun siirtämistä kuntalaisten tai käyttäjien vastuulle.

Arnsteinin porrasmallin mukaiset osallistumisen asteet ovat toimivia kunnissa myös tänä päivänä, ainoastaan osallistumisen tavat ja muodot ovat vuosien saatossa muuttuneet ja moninaistuneet. Esimerkiksi viimeksi mainittu tehtävien ja vastuun siirto kunnan toiminnoista kuntalaisille voi nykypäivänä ilmentyä esimerkiksi osallistavan budjetoinnin menetelmien käytönä. Tampereen kaupunki on käyttänyt osallistavaa budjetointia vahvistamaan asukkaiden toimijuutta kaupunkisuunnittelussa. Tavoitteena on ollut ottaa asukkaat mukaan palvelujen ja investointien suunnitteluun ja niistä päättämiseen. Tämä on toteutunut esimerkiksi järjestämällä asukastilaisuuksia, joissa julkisten varojen käyttötapoja ja käyttökohteita on yhdessä mietitty. (Tampereen kaupunki 2016a.)

Larjovuori ym. (2012, 11) käsittelevät osallistumista asiakkaan näkökulmasta ja jakavat asiakkaan osallistumisen mahdollisuudet neljään tapaan (kuvio 1). Muodot eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää myös tukemaan toisiaan. Informaatio-osallistuminen on osallistumisena melko heikkoa, sillä asiakkaan rooli tiedon saajana on tällöin hyvin passiivinen. Asiakaskonsultaatiossa asiakkaalla on mahdollisuus jo hieman aktiivisempaan rooliin kertomalla mielipiteensä palvelun toteuttamisesta. Suunnitteluun osallistumalla asiakas pääsee mukaan palvelun suunnittelu- ja kehitysvaiheissa. Viimeisessä, eli tuotanto-osallistumisessa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen tekijän roolissa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi itsepalveluna, vapaaehtoistyönä tai vertaistukiryhmissä toimimisena.



Kuvio 1. Asiakkaan osallistumisen muotoja (Larjovuori ym. 2012).

Kuntalainen, asiakas vai palvelujen käyttäjä?

Kuntalaisella voidaan nähdä olevan monta eri roolia. Kuntalaisen eri rooleilla on myös erilainen tapa ja mahdollisuus vaikuttaa. Möttönen (2010) jaottelee kuntalaisen roolit sekä kunnan ja kuntalaisen suhteen näissä rooleissa seuraavasti:

Kuntalaisen roolit	Kunnan ja kuntalaisen suhde
1. Potilas	yksilöllinen
2. Ostaja	yksilöllinen
3. Kansalaisvelvollisuuden täyttävä	yksilöllinen
4. Käyttäjä	kollektiivinen
5. Kuluttaja	kollektiivinen
6. Kansalainen	kollektiivinen

Potilaan, ostajan ja kansalaisvelvollisuuden täyttäjän rooleissa kuntalainen kohdataan yksilönä ja hänellä on yksilöllisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Käyttäjän, kuluttajan ja kansalaisen rooleissa kuntalainen on osa ryhmää, jolle tarjotaan kollektiivisesti palveluita, joita ei ole räätälöity yksilön tarvetta vastaamaan. (Möttönen 2010, 3.)

Myös Pestoff (2012, 15) tunnistaa tämän päivän kuntalaisen monet eri roolit ja mahdollisuuden toimia yksilönä rooleissa, mutta joskus myös läheisessä yhteistyössä toisten kanssa. Osa rooleista on toisiaan täydentäviä, mutta jotkut roolit voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Bäcklund (2007, 109–110) käyttää teoksessaan termiä asiakaskuntalainen, jossa asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta saamistaan palveluista, mutta jolla ei välttämättä ole mahdollisuutta osallistua keskusteluihin, joissa palvelutuotantoa ja sen laatua ja järjestämistä määritellään. Asiakaskuntalainen on itsenäinen toimija, joka ei tarvitse erillistä yhteisöä osallistuakseen, eikä osallistumista ole tarpeen myöskään nivoa tiukasti tiettyyn alueeseen. Yksilöllisyys ja valinnanvapaus korostuvat asiakaskuntalaisen osallistumisessa. Pekola-Sjöblomin (2002, 39) mukaan erilaiset kansalaisroolit edustavat erilaisia intressejä. Intressit voivat olla osittain myös ristiriitaisia keskenään. Esimerkiksi palvelun käyttäjän vaatimus hyvästä palvelusta ei välttämättä kohtaa veronmaksajan halukkuutta pitää verotus alhaisena kunnassa.

Häikiön (2007, 151) mukaan kansalais- ja asiakasvaikuttaminen eroavat toisistaan. Käsitteet kuntalaisuus ja kansalaisuus painottavat demokratianäkökulmaa ja korostavat yksilön asemaa poliittisen yhteisön jäsenenä. Yksilön oikeudet ja velvollisuudet toteutuvat tällöin suoran ja edustuksellisen demokratian keinoin valtio- ja kuntatasolla. Kansalaisuus taas muodostuu suhteessa valtioon tai sen piiriin kuuluvaan muuhun julkiseen yhteisöön. Käsitteet asiakas ja kuluttaja puolestaan korostavat yksilön palvelutarpeita.

Kettunen ja Möttönen (2011, 57–58) näkevät, että asiakas on käsitteenä tullut julkiseen hallintoon kahdelta suunnalta. Uusi julkisjohtaminen ja yritysmaailmasta mallin ottaminen julkishallintoon ovat tuoneet asiakkaan markkinamaisena käsitteenä julkiseen hallintoon. Toisena taustaideologiana he pitävät suoraan osallistumiseen ja demokratiin liittyvää näkemystä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisesta suhteessa julkishallinnon tuotoksiin.

Virtanen ym. (2011, 15) avaa palvelun käyttäjiin liittyvää käsittemäärittelyä. Uuden julkisjohtamisen oppien myötä kuntalaisesta palvelun käyttäjänä on voitu puhua asiakkaana (customer, client), kuluttajana (consumer), palvelun käyttäjänä (service user), osallisena tai sidosryhmään kuuluvana (stakeholder), veronmaksajana (tax payer) tai kansalaisena (citizens). Esimerkki osoittaa, että roolit eivät ole aina selkeät ja johdonmukaiset.

Palvelun käyttäjän ja asiakkaan käsitteet julkisella sektorilla ovat moninaisia ja osittain jopa ongelmallisia. Käyttäjällä voidaan viitata henkilöön, jolla on omakohtaista kokemusta tietyn palvelun käytöstä, mutta käsitteellä voidaan viitata myös ylipäätään potentiaalisiin palvelun käyttäjiin. Ongelmallista on myös se, miten käyttäjä tietystä palvelussa voidaan ymmärtää. Aina julkishallinnon toimintojen välittömät asiakkaat eivät ole toiminnan varsinaisia asiakkaita. Julkishallinnon organisaatio voi suorittaa esimerkiksi valvontaa, jossa välittömiä asiakkaita ovat valvonnan kohteet, kuten elintarvikkeiden tuottajat. Kuitenkin varsinaisia asiakkaita tässä tapauksessa ovat kuluttajat, joiden tarpeita valvonta palvelee esimerkiksi takaamalla turvalliset elintarvikkeet. (Virtanen & Wennberg 2005, 116; Pikkala 2006, 41.)

Julkisen sektorin osa-alueilta löytyy tilanteita, joissa varsinainen asiakas tai palvelun käyttäjä on hankala määrittää. Esimerkiksi päivähoitossa ja peruskoulun alimmilla luokilla lapsi on palvelun vastaanottaja, mutta käyttäjänäkökulman ajatellaan kanavoituvan ensisijaisesti huoltajien kautta. Peruskoulun ylemmillä luokilla ja lukiossa asiakkaana voidaan nähdä sekä alaikäinen oppilas, että toisaalta hänen vanhempansa. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon puolella asiakasnäkökulma on osittain haasteellinen. Osaan palveluista asiakas hakeutuu itse, kun taas esim. mielenterveyspalveluissa asiakas voidaan hakea palvelun piiriin. Etenkin laitoshoidossa olevien osalta on tapauskohtaista voiko asiakas tai potilas itse edustaa asiakasnäkökulmaa vai jääkö tämä tehtävä lähiomaisille (Pikkala 2006, 41).

2.4 Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla

Viime vuosina useat kunnat ovat ottaneet asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi ja osaksi strategiaa. Mutta mikä ajaa kuntia asiakaslähtöisyyteen?

Kuntien kiinnostus kuntalaisten ja palvelun käyttäjien mielipiteiden kartoitukseen on Pekola-Sjöblomin (2011, 235) mukaan kasvanut selvästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Syynä tähän ovat kuntien tiukkenevat taloudelliset toimintaraamit ja valtion taholta tulevat lisääntyvät palveluvelvoitteet, jonka vuoksi kunnat tehostavat palvelutoimintaansa. Toinen syy on kuntalaisten kasvanut vaatimustaso ja halu saada verorahoilleen vastinetta.

Pääasiallinen peruste nykyistä vahvemmalle asiakaslähtöisyydelle on nykyaikaisen valtion luonne, joka ei ole pakkovaltaan perustuva, vaan se on kansalaisten hyväksyntään perustuvaa vallankäyttöä (Kettunen & Möttönen 2011, 62). Julkiset organisaatiot ovat entistä kompleksisimpia, eikä niitä voida enää hallita keskitetyllä ohjauksessa, vaan toiminta- ja päätösvaltaa täytyy olla hallinnon ja kuntalaisten kohtaamisen rajapinnoilla (emt., 58). Kun vallankäytölle haetaan kansalaisten hyväksyntää, on selvää, että myös kansalaisten mielipiteitä tulee kuunnella ja mahdollistaa heille oikeus vaikuttaa palveluihinsa. Virtasen ym. (2011, 36) mukaan palvelun käyttäjien osallistumista palvelujen

kehittämiseen perustellaan sillä, että palvelun käyttäjillä on hyödyntämätöntä osaamista, jota tuotteiden ja palvelujen kehittäjillä ei ole. Lisäksi käyttäjäkonteksti voi jäädä kehittäjille vieraaksi, mikäli palvelun käyttäjät eivät osallistu kehittämiseen.

Valtiovarainministeriö (2013, 4) on julkaissut julkisen hallinnon asiakkuusstrategian, jossa määritellään julkisen hallinnon asiakaspalvelujen visio ja tavoitetilä vuoteen 2020. Asiakaspalvelujen visio on: *Asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuvat asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen.* Keinoina tavoitetilään pääsyksi mainitaan mm. että, asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä että julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisesti.

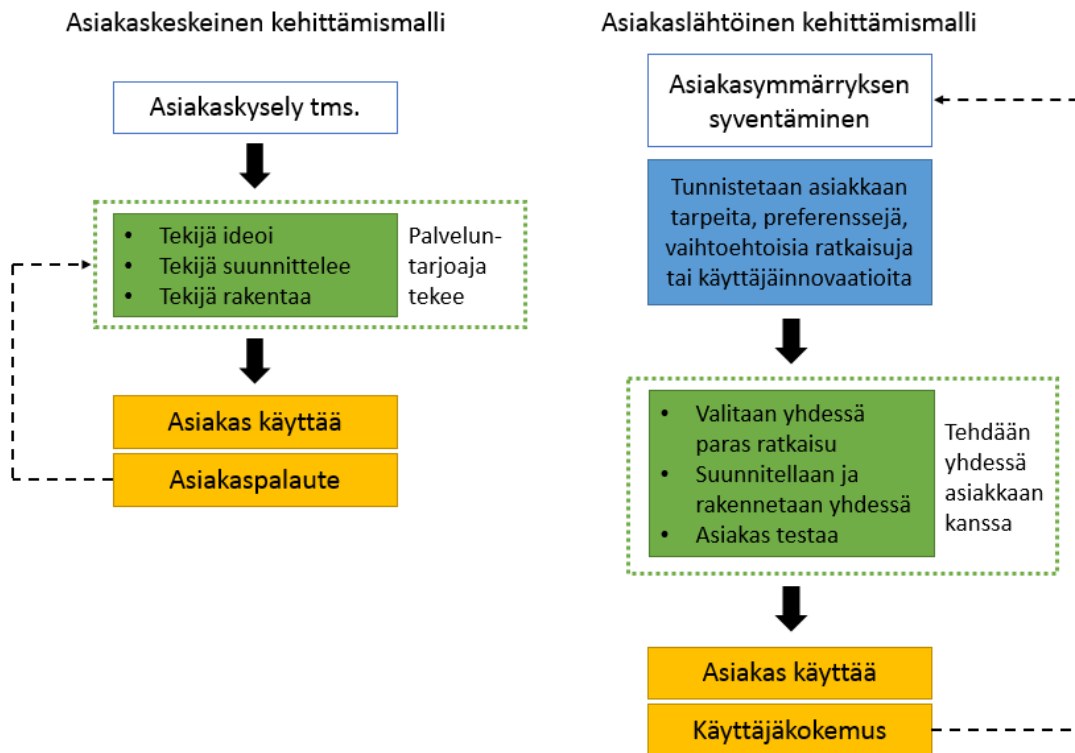
Käyttäjälähtöisyyden voidaan sanoa parantavan palvelujen laatua ja lisäävän niiden taloudellisuutta, koska se vähentää tarpeettomia palveluja. Käyttäjälähtöisesti kehitetyt palvelut vastaavat myös paremmin kuntalaisen tarpeisiin. Taloudellista hyötyä käyttäjälähtöisyys puolestaan voi tuottaa, mikäli käyttäjälähtöisyydellä saadaan tehostettua tai korvattua aiemmin tuotantolähtöisiä palveluja. (Suomen Kuntaliitto, 2013.) Kettunen ja Möttönen (2011, 62) näkevät, että palvelun käyttäjälle annettu ääni lisää oletettavasti myös julkisten palvelujen ja julkishallinnon legitimitettä.

Asiakaslähtöinen ajattelutapa julkishallinnossa on samalla myös vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa, sillä kaikella toiminnalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite. Vaikuttavuustavoitteen saavuttaminen tai siinä onnistuminen merkitsee julkisella sektorilla samaa asiaa kuin asiakastarpeiden tyydyttyminen yksityisellä sektorilla. Julkishallinnossa palveluprosessit alkavat yhteiskunnallisista tarpeista ja päättyvät tarpeiden tyydyttämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 117.)

Asiakaslähtöisyys ei ole käsitteenä yksiselitteinen ja sitä voidaan tulkita eri näkökulmista. Stenvall ja Airaksinen (2009, 73–74) lähestyvät asiakaslähtöisyyden käsittä neljän tulkinnan kautta, jotka ovat myös yhdistettävissä toisiinsa:

- **Hyvän ja toimivan palvelun** näkökulmasta asiakkaiden tarpeet ja lähtökohdat tulevat huomioiduksi. Asiakkaalle tarjotaan sisällöllisesti, ammatillisesti ja laadullisesti korkeatasoista palvelua.
- **Vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa** edellyttää kykyä rakentaa luottamusta työntekijän ja asiakkaan välillä, sillä palvelu yleensä vaatii asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä yhteistoimintaa.
- **Asiakkuus kuluttajuutena** tarkoittaa henkilön mahdollisuutta valita haluamansa palvelu. Esimerkiksi palveluseteleillä ja asiakkaan valinnanvapauden lisäämisellä voidaan edistää mahdollisuutta valita palvelu.
- **Asiakaslähtöisyys vaikutusvaltana** tarkoittaa sitä, että asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa palvelujen sisältöön. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan tarjota esimerkiksi erilaisten asiakasraatien ja kuulemisten kautta.

Asiakaslähtöisyyden kanssa puhutaan usein rinnakkain asiakaskeskeisyydestä. Nämä käsitteet eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa, vaan ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä. Asiakaskeskeisyydessä asiakkaan tarve ohjaa palvelun kehittämistä ja asiakasta kuullaan palveluja suunniteltaessa, mutta asiakas ei pääse vaikuttamaan lopullisen palvelun toteuttamisen tapoihin. Aloite kehittämislle tulee organisaatiolta eikä asiakkaalta, jonka rooliksi jää tällöin lähinnä kommentoida jo olemassa olevia palveluja. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä asiakas on mukana alusta lähtien ja pääsee vaikuttamaan palvelun toteutukseen. Asiakas nähdään tällöin resurssina, jonka voimavaroja hyödynnetään palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. (Virtanen ym. 2011, 18–19, 36.) Kuvio 2 selventää asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämismallien eroja.



Kuvio 2. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen erot (Virtanen ym. 2011).

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta

Asiakas- ja käyttäjälähtöisyydestä puhuttaessa esiin nousee termi käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Vuonna 2008 Vanhasen II hallitus hyväksyi kansallisen innovaatiopolitiikan, jossa kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka määritettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Käyttäjälähtöisellä innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan mm. 1. käyttäjätiedon ja -ymmärryksen hyödyntämistä innovaatiotoiminnan lähtökohtana, 2. käyttäjiä innovaatiotoiminnan resurssina, 3. käyttäjien itse tuottamia innovaatioita, eli käyttäjännovaatioita sekä 4. palvelujen käyttäjien roolin korostamista julkisia palveluja uudistettaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 30.)

Innovaatiotoiminta yhdistetään monesti yksityisellä sektorilla tapahtuvaksi kehittämistoiminnaksi, joissa innovaatio nähdään tuotteena. Kuitenkin myös julkinen sektori tuottaa innovaatioita, niiden yleensä ollessa palveluinnovaatioita. Lehto (2009) korostaa, että käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta ei koske vain yksityistä sektoria vaan julkisia

palveluja olisi mahdollista toteuttaa samoista lähtökohdista. Tuottajakeskeisestä palvelujärjestelmästä johtuen tämä ei kuitenkaan monilta osin ole toteutunut.

Valtioneuvoston innovaatiopoliittisessa selonteossa innovaatio on määritelty hyödynetyksi osaamislähtöiseksi kilpailueduksi. Palveluinnovaatio voi olla kokonaan uusi palvelu tai se voi olla merkittävä muutos tai uudistus jo olemassa olevaan palveluun. Palveluinnovaatioksi voidaan nähdä myös uusi tapa tarjota palvelu asiakkaalle tai uusi tapa asioida asiakkaan kanssa. Erityisesti sähköiset palvelut ovat avanneet uudenlaisia vuorovaikutuksen muotoja palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa kuntalainen muuttuu palvelujen passiivisesta kohteesta aktiiviseksi yhteiskehittäjäksi, subjektiksi (Valtiovarainministeriö 2009, 16–17). Pyrkimyksenä on, että käyttäjien mielipidettä ei selvitetäisi jälkikäteen, vaan erilaisin havainnoinnin ja yhteistoiminnan keinoin sitoutettaisiin käyttäjät palvelujen uudistamisprosessiin.

Jäppinen (2011, 51, 106) on väitöskirjassaan jaotellut kuntalaisilla olevan kaksi osallistumiskanavaa julkisten palvelujen uudistamiseen: perinteinen tapa osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta sekä uudempi innovatiivisempi tapa osallistua itse palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kautta. Jäppinen tarkoittaa käyttäjälähtöisyydellä kuntapalveluissa kuntalaisten mahdollisuuksia osallistua palveluja koskevaan kehittämiseen omien tarpeidensa näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntapalveluissa painopiste siirtyy tuottajakeskeisyydestä käyttäjakeskeisyyteen, asukkaat otetaan mukaan palveluja koskevaan päätöksentekoon ja palvelujen suunnittelussa otetaan käyttöön palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa palvelun kehittäminen ja innovointi tapahtuu muotoilun menetelmin.

Hennala (2011, 27, 68–69) näkee, että vaatimukset käyttäjälähtöisille innovaatioille ovat samanlaiset kuin innovaatioille, jotka eivät ole käyttäjälähtöisiä. Innovaation on oltava uusi, sitä on voitava toistaa ja siitä on oltava hyötyä. Käyttäjälähtöisen innovaation erityispiirteenä on kuitenkin asiakas- ja käyttäjänäkökulman korostuminen sekä innovoinnissa että innovaatiossa. Käyttäjien osallistamisessa palveluinnovointiin käyt-

täjien laajasti ymmärretyt tarpeet ovat ohjaavassa roolissa sekä organisaation innovaatiotoiminnassa, että palveluinnovaatioprosesseissa. Tämän lisäksi käyttäjän näkökulman tulisi siirtyä myös itse palveluinnovaatioon.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Edellä esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys nivoutuu kuntalaisen rooliin asiakkaana ja palvelun kehittäjänä. Viitekehyksessä on käsitelty teorioita ja käsitteitä, jotka kytkeytyvät osaltaan tähän teemaan. Esitellyt teoriat ja käsitteet soveltuvat liikuntapalvelujen asiakaslähtöisyyden tarkasteluun, koska kyseessä on julkisesti tuotettu palvelu. Teorioiden ja käsitteiden voidaan osaltaan nähdä tukevan julkisen sektorin asiakaslähtöistä kehittämistapaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämistavan eroja. Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen kehittämistapa voidaan yhdistää uuden julkisjohtamisen ja uuden julkisen hallinnan kanssa siten, että asiakaskeskeinen ajattelutapa yhdistyy hyvin uuden julkisjohtamisen piirteisiin, kun taas asiakaslähtöinen ajattelutapa vastaa paremmin uuden julkisen hallinnan periaatteita.

Uuden julkisjohtamisen nähdään vahvistaneen kansalaisen roolia asiakkaana julkisella sektorilla. Vaikka uusi julkisjohtaminen korostaa asiakkaan merkitystä, on asiakkaan rooli tällöin enemmänkin passiivinen kuluttaja kuin aktiivinen toimija. Tällöin voidaan ajatella, että asiakas vastaanottaa palvelua palveluntuottajalta objektina (Tuurnas ym. 2016, 115). Tämä kuvaa hyvin asiakaskeskeistä kehittämistapaa, jossa asiakkaan tarpeet ohjaavat palvelujen kehittämistä, mutta asiakkaalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa lopullisen palvelun toteuttamiseen (Virtanen ym. 2011, 36).

Uusi julkinen hallinta nostaa keskiöön yhteissuunnittelun asiakkaan kanssa, joka voidaan nähdä asiakaslähtöisenä toimintatapana. Asiakaslähtöisen kehittämisen keskeinen ominaisuus on, ettei palveluita järjestetä pelkästään organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi (Virtanen 2011, 18). Palvelujen yhteistuottajana kansalainen tuottaa ja kehittää yksilönä tai jonkun ryhmän jäsenenä palveluja

yhdessä julkisia palveluja tuottavien ammattilaisten kanssa (Tuurnas ym. 2016, 104). Hallinta-ajattelu kytkeytyy myös demokratiaan, sillä sen mukaan kuntien tulee toimia alueyhteisöjensä tahdon ilmaisijoina, jolloin niiden on heijastettava asukkaidensa intressejä (Haveri & Anttiroiko 2009, 201). Tässä onnistuakseen kunnat pyrkivät selvittämään kuntalaisten ja sidosryhmiensä näkemyksiä ja mahdollistamaan aktiivisen osallistumisen.

Kansalaisen rooli on muuttunut julkisen hallinnon reformien myötä. Perinteinen julkinen hallinto käsitti kansalaisen hallintoalamaisena. Uudessa julkisjohtamisessa käsitys kansalaisuudesta muuttui kuluttajuudeksi, ja perusajatuksena on kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen etenkin asiakkaan roolin kautta. Uuden julkisjohtamisen ajattelusta puuttuu kuitenkin yhteisöelementti, jossa kansalaiset nähdään paitsi asiakkaina, myös laajemman yhteisön jäseninä, kansalaisina ja kuntalaisina. Tätä laajempaa käsitystä kansalaisesta aktiivisena toimijana painottaa uuden julkisen hallinnan ajattelu, jonka myötä erilaisten roolien ja osallistumiseen liittyvien käsitysten limittäisyys on korostunut. (Tuurnas ym. 2016, 103.)

Asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää, millaisessa roolissa kansalainen tällöin on. Kuntalain (410/2015) 22 §:n mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Laissa ehdotetut tavat edistää osallistumista ja vaikuttamista, etenkin palvelujen suunnitteleminen ja kehittäminen yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa, kannustavat kuntia ottamaan asiakaslähtöisen kehittämistavan käyttöön.

Kuntalaisten tyytyväisyyttä liikuntapalveluihin tarkasteltaessa käy ilmi, että kuntalaiset ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluihin, mutta samaan aikaan kuntalaiset kokevat, että heillä on heikot mahdollisuudet osallistua palvelujen suunnitteluun (Sokka ym. 2014). Asiakaslähtöinen kehittämistapa tarjoaa kuntalaiselle mahdollisuuden kertoa omista tarpeistaan ja toiveistaan palveluihin liittyen. Asiakaslähtöisesti suunnitellut palvelut näin ollen vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin kuin tuottajalähtöisesti suunnitellut palvelut.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuskohteena Tampereen kaupungin liikuntapalvelut

Suomessa osa kunnista on ottanut asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden osaksi kaupunkistrategiaansa ja lähteneet toteuttamaan asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä eri tavoin. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeksi on valittu Tampereen kaupunki, jossa palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistuminen on määritetty yhdeksi kaupunkistrategian painopisteistä. Tarkempina tutkimuskohteena toimii Hyvinvoinnin palvelualueella toimivan Liikunta- ja nuorisoyksikön liikuntapalvelut. Tutkimuksessa selvitetään liikuntapalvelujen viranhaltijoiden näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä liikuntapalvelujen kehittämisessä.

Tampereen kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 19.8.2013 hyväksynyt uuden ”Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki” -kaupunkistrategian. Tampereen kaupunki on kaupunkistrategiassaan määrittänyt vuoteen 2025 ulottuvia painotuksia sekä vuosille 2014–2017 asetettuja tavoitteita. Yhdessä tekeminen nostetaan strategiassa keskeiseksi teemaksi ja yksi vuodelle 2025 määritetyistä strategisista painotuksista on palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistuminen laajasti, mikä tukee palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta. Tarkempi tavoite vuosille 2014–2017 on parantaa palvelun käyttäjien, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmien mahdollisuuksia osallistua palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Tampereen kaupunki 2013.)

Kuntalaisten osallistumisen vahvistaminen on yksi Tampereen kaupungin uuden, Yhteinen Tampere – Uusi osallistuminen, toimintamallin tavoitteista. Kuntalaisten osallistumisessa painotetaan osallistumista valmisteluun ja päätöksentekoon sekä erityisesti osallistumista palvelujen kehittämiseen. Palvelujen kehittäminen tapahtuu yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa. Tavoitteena on ottaa uusi osallistamisen malli käyttöön vaiheittain syksystä 2016 alkaen ja vuoden 2017 loppuun mennessä mallin tulisi olla kokonaan käytössä. (Hakari 2016.)

Uusi osallistumisen toimintamalli jakautuu kuuteen osa-alueeseen: 1. alueelliseen osallistumiseen, 2. kaupunkitasoiseen osallistumiseen, 3. asiakasryhmäkohtaisiin virallisiin

osallistumiskanaviin, 4. järjestökumppanuuteen, 5. yrityskumppanuuteen ja 6. vapaaehtoistoimintaan kaupungin palvelutuotannon tukena. Näiden lisäksi tullaan mahdollistamaan joukko erilaisia käytännön osallistumisen muotoja. Vakiintuneita toimintamuotoja pyritään uudistamaan ja esimerkiksi asukasryhmäkohtaisten virallisten osallistumiskanavien (vanhusneuvosto, vammaisneuvosto, maahanmuuttajaneuvosto, nuorisovaltuusto ja lasten parlamentti) toimintaan kuuluvien kokousten rinnalle haetaan uusia toimintamuotoja, jotka painottavat osallistumista palvelujen kehittämiseen, esimerkiksi asiakasraatien kautta. (Hakari 2016.)

Tampereen toimintamallin uudistamisen yhteydessä kehitetään Tampereen palvelumallia vuoteen 2025. Palvelumalli on palvelujen ja palveluverkon kehittämistä, jonka tavoitteena on ottaa käyttöön uusia asiakaslähtöisiä palvelumuotoja, toimintatapoja ja toimintamalleja, jotta palvelut olisivat kustannustehokkaita ja laadukkaita sekä vastaisivat entistä paremmin kuntalaisten tarpeisiin. (Tampereen kaupunki 2017.)

Yhtenä vaikuttamiskanavana, erityisesti liikunnan edistämisen saralla, toimii Tampereen seuraparlamentti, jonka tehtävänä on toimia kaupungin ja urheiluseurojen välisen yhteistyön rakenteena ja asiantuntijaelimenä. Seuraparlamentti on perustettu lokakuussa 2014 ja se koostuu kymmenestä erikoisten seurojen edustajasta, edustaen kattavasti tamperelaista liikunta- ja urheilukenttää. Seuraedustajien lisäksi parlamenttiin kuuluu Tampereen kaupungin edustajina luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita. Seuraparlamentin toiminnan tavoitteena on, että parlamentin kautta urheiluseurojen näkemykset esim. urheiluseuratoiminnan tukemisesta, liikuntaolosuhteiden kehittämistarpeista, liikunnan edistämisestä ja urheilutapahtumista välittyy päätöksentekijöiden ja valmistelijoiden tietoon. (Tampereen kaupunki 2016b.)

3.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan jakaa moniin eri lajeihin, joista tapaustutkimus on yksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa kokonaisuutena tai useampaa rinnakkaista tapausta ja niiden tiettyjä piirteitä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että pyritään selvittämään jotakin sellaista, mikä ei ole ennalta tiedossa ja joka vaatii lisäselvitystä. Tapaustutkimuksessa tarkastellaankin usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata käsiteltävänä oleva kohde mahdollisimman kattavasti ja tuottaa yksityiskohtaista tietämystä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laineen ym. (2007, 31) mukaan tapaustutkimuksen perimmäisenä tehtävänä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. Tapaustutkimuksella voidaan myös pyrkiä selittämään tai kuvaamaan tiettyä ilmiötä. Lisäksi pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, jotka ovat vaikuttaneet tapauksen syntyyn. Vaikka tapaustutkimus kohdistuu aina tiettyyn tapaukseen, voidaan tutkimuksen tuloksia pohtia kuitenkin myös laajemmassa mittakaavassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelman rajausta korostuu. Rajaamista tapahtuu etsittäessä selkeää ongelmanasettelua, mutta rajaamisessa on kyse myös tulkinnallisesta rajauksesta. Tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja aineiston luonteeseen. Aineistoa kerätessään tutkija rajaa aihetta tulkinnallisen perspektiivinsä välityksellä. (Kiviniemi 2015, 77). Tämän tutkimuksen osalta selkeä rajausta tehtiin siinä, että asiakaslähtöisyyden toteutumista tutkitaan viranhaltijan näkökulmasta, eikä esimerkiksi kuntalaisen tai työntekijän näkökulmasta.

3.3 Aineisto

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineiston keruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Aineiston keruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisina, toistensa rinnalla tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. Haastattelu on yksi eniten käytetyistä aineiston keruu-

menetelmistä. Haastattelun etuihin voidaan lukea sen joustavuus, verrattuna esimerkiksi kyselyihin. Haastattelun aikana haastattelijan on mahdollista muuttaa kysymysjärjestystä, toistaa ja selventää kysymyksiä, oikoa väärinymmärryksiä ja tarttua mielenkiintoisiin esiin nousseisiin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–73.)

Haastateltavien suhteen tehtiin jo ennalta rajaus koskemaan liikuntapalvelujen viranhaltijoita, eikä esimerkiksi työntekijätason henkilöitä. Haastateltavien määrä rajautui luontevasti kuuteen viranhaltijaan liikuntapalvelujen organisaatorakenteesta johtuen. Kaikki haastatellut henkilöt toimivat Tampereen kaupungin liikuntapalveluissa viranhaltijoina. Tutkimuksessa ei eritellä tämän tarkemmin haastateltujen henkilöiden asemaa tai nimikkeitä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa käsitellään ennalta valittuja keskeisiä teemoja ja niitä tarkentavia kysymyksiä. Teemat liittyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja kysymykset syntyvät aiheesta jo valmiiksi tiedetyn pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75.)

Tutkimuksen aineisto koostuu siis kuudesta haastattelusta, jotka toteutettiin helmi-maaliskuussa 2017. Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut kestivät keskimäärin 41 minuuttia. Haastattelujen aluksi käytiin läpi kunkin haastatellun nykyiset työtehtävät ja kuinka pitkään haastateltava on toiminut tehtävässään sekä kuinka pitkään haastateltava on toiminut Tampereen kaupungilla muissa tehtävissä. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi tietyt teemat, mutta osa teemoista painottui henkilön aseman ja työtehtävien sekä keskustelun kulun mukaisesti. Saaranen-Kauppi-
sen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelussa annetaan tilaa ihmisten vapaalle puheelle, vaikka ennalta on päätetty teemat, joista pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa. Tutkimuksen liitteenä (liite 1) on listattu teemoja ja kysymyksiä, jotka toistuivat kaikissa haastatteluissa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin sanatarkasti jälkikäteen. Jotta haastateltujen henkilöiden anonymiteetti pysyy, on tämän varmistamiseksi osasta lainauksia poistettu viittauksia, joiden perusteella haastateltava voitaisiin yksilöidä. Haastatteluista poimituihin lainauksiin on merkitty kaksi viivaa (--) kohtiin,

joista on jätetty pois tekstiä. Osan lainauksista yhteyteen on merkitty sulkumerkein ([[]]) selventäviä lisäyksiä.

3.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeä ja kattava kuvaus tutkittavasta aiheesta kerätyn aineiston perusteella. Aineisto toimii pohjana tulkinnalle, jossa aineistosta pyritään nostamaan esiin se mistä haastatteluissa puhuttiin. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa edelleen kolmeen tapaan tehdä sisällönanalyysi. Näitä ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Aineiston analyysi lähti liikkeelle litteroitujen haastattelujen lukemisella ja pelkistettyjen ilmauksien etsimisellä. Pelkistämisessä aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistäminen voi olla joko aineiston tiivistämistä tai sen pilkkomista osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.) Luin tekstimuotoon muutettuja haastatteluja etsien ja alleviivaten niistä tutkimustehtävälle olennaisia ilmauksia ja toistuvia teemoja. Alleviivattujen alkuperäisilmausten yhteyteen kirjoitin pelkistettyjä ilmauksia.

Klusterointivaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään omaksi luokakseen ja nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Klusterointivaiheessa aineisto tiivistyy, kun yksittäiset asiat sisällytetään yleisempien käsitteiden alle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Kun aineisto oli käyty kokonaisuudessaan läpi, etsin samaa asiaa tarkoittavia pelkistettyjä ilmaisuja ja yhdistin niitä omiksi luokikseen. Tässä vaiheessa analyysiä yksittäiset lauseet alkoivat muodostua kokonaisuuksiksi, jotka tiivistivät aineistoa.

Aineiston klusteroinnin jälkeen luodaan teoreettiset käsitteet, jota kutsutaan aineiston abstrahoinniksi. Abstrahoinnissa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Alkuperäiset kielelliset ilmaisut muokkautuvat teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätöksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–112.) Abstrahointivaiheessa yhdistin aiemmin muodostettuja luokkia, joista syntyi kolme ns. pääluokkaa eli aineiston teemakokonaisuutta.

Tutkimuksen aineiston analyysi on jaettu kolmeen alalukuun, joista jokainen käsittelee yhden teemakokonaisuuden. Kolme teemakokonaisuutta syntyi aineiston abstrahointivaiheessa. Ensimmäinen teemoista (luku 4.1) keskittyy asiakaslähtöisyyden organisaationäkökulmaan ja asiakaslähtöisyyden toteuttamisen haasteisiin. Toinen teemakokonaisuus (luku 4.2) katsoo asiakaslähtöisyyttä asiakkaan näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan, millaisia mahdollisuuksia asiakkaalla on osallistua palvelun kehittämiseen, mutta näkökulmana on miten viranhaltijat asiakkaan osallistumisen näkevät. Kolmas teemakokonaisuus (luku 4.3) käsittelee muutosta, joka on nähtävissä liikuntapalvelujen toimintatavoissa, henkilökunnassa ja asiakkaissa. Luvussa käsitellään myös mahdollisia tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, joita haastateltavat nostavat esiin.

4 Asiakslähtöisyys liikuntapalvelujen keskiössä

4.1 Asiakslähtöinen toiminta organisaation näkökulmasta

Asiakslähtöisyys nähdään liikuntapalveluissa toiminnan perustana ja asiakkaat ikään kuin liikuntapalvelujen olemassaolon lähtökohtana. Haastateltavien puheesta ei tule ilmi yhtä ja selkeästi samanlaista selitystä siitä, mitä asiakslähtöisyys tarkoittaa. Kuitenkin se miten asiakslähtöisyys ilmenee käytännön toimintana, on kaikissa vastauksissa hyvin samankaltainen. Asiakslähtöisyys nähdään jatkuvana vuorovaikutuksena ja pyrkimyksenä vastata asiakastarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Tärkeäksi koetaan, että liikuntapalvelujen asiakkaat ovat toiminnan keskiössä, eli asiakkaan tarve ja mielipide ohjaavat toimintaa, eikä toimintaa suunnitella tuottajalähtöisesti.

”No kyllähän se on äärimmäisen tärkeä, että sen takia tässä ollaan ja sen takia tätä työtä tehdään, että tamperelaisilla ois hyvä olla tuolla liikuntapaikoilla niin kyllähän se kaiken lähtökohta on.”

”Se asiakslähtöisyys on mun mielestä just sitä, että ei tehdä itsellemme eikä koneistolle tätä palvelua, vaan tehdään se nimenomaan näille käyttäjille.”

”No se on itsestäänselvyys mun mielestä, koska ne on niinkun meidän työnantajat ja kuitenkin ne asiakkaat koko ajan tässä. Ainakin mulle se on itsestäänselvyys, et se, heitä varten me täällä ollaan ja heitä varten tehdään töitä.”

”Sehän on tärkein koko työssä, se on se mikä ohjaa tätä työtä. Se on ihan selkeästi se, mikä on ainoa tapa, millä me pystytään tätä työtä tekeen. Että otetaan ne asiakkaat huomioon ja katotaan sen mukaan, mikä on milloinkin tarpeen ja reagoidaan siihen, jos tarpeet muuttuu.”

Haastateltujen puheessa korostuu asiakkaiden tarpeiden ja mielipiteiden selvittämisen tärkeys. Liikuntapalvelujen tehtävänä ei ole tuottaa mitä tahansa liikuntapalveluita, vaan sellaisia palveluja, jotka ovat asiakkaille tarpeellisia ja joille löytyy käyttäjiä. Liikuntapaikkojen ja -tilojen suunnittelu yhdessä asiakkaiden kanssa koetaan tärkeäksi, jotta tilat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja tulevat sitä kautta myös käytetyiksi. Asiakkaalla nähdään olevan paras tietämys ja asiantuntijuus siitä, millaisia palveluja organisaation on kannattavaa tuottaa. Käyttäjien osallistumista palvelujen kehittämiseen perustellaankin mm. innovaatiotutkimuksessa sillä, että käyttäjillä on sellaista hyödyntämätöntä osaamista, jota tuotteiden ja palvelujen kehittäjillä ei ole ja sillä, että ilman

käyttäjien osallistumista käyttäjäkonteksti voi jäädä kehittäjälle vieraaksi (Virtanen ym. 2011, 36).

*”No kyllä se esimerkiksi mun työssä tarkoittaa sitä, niinkun jatkuvaa vuorovai-
kutusta, että ei tässä kukaan oo niin ylijumala, että vois tietää kaikesta kaiken.”*

*”No ennen kaikkea mehän, jo liikuntalakihan sanoo, että meidän lähtökohta pi-
tää olla, meidän tehtävä on palvella kuntalaisia. Ja siinä samas tietysti tampe-
relaiset urheiluseurat on osa kuntalaisia, mutta pääpaino pitää olla ihan perus-
kuntalaisten olosuhteiden rakentaminen, niin että kuntalaiset viihtyis Tampe-
reella ja sitten harrastais liikuntaa ja sillä tavalla huolehtis omasta terveydestä
ja hyvinvoinnistaan. Se on se lähtökohta, tietyllä tavalla.”*

*”No kyllähän kaikki meidän työ, ainakin jos ajatellaan, on puhtaasti niin kuin
asiakslähtöistä siinä mielessä, että mehän tehdään oikeestaan kaikki meidän
työ sen mukaan mitä asiakkaat tarvii, mitä asiakkaat vaatii, mitä asiakkaat ha-
luaa.”*

Asiakslähtöinen toiminta nähdään koko organisaation tehtävänä, eikä asiassa ole eroa johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaation yhdessä sovitut toimintatavat asiakkaan kohtaamisesta ja palvelemista koetaan tärkeäksi läpi organisaation, työntekijätasolta johtoon asti. Asiakkaan kohtaaminen tapahtuu useimmiten liikuntapaikoilla, joissa asiakkaan kohtaa liikuntapaikkojen hoitajat tai vahtimestarit. Jokainen työntekijä kantaa omalta osaltaan vastuuta asiakaskohtaamisten onnistumisesta. Larjovuoren ym. (2012, 23) mukaan tärkeimpiä asiakslähtöisyyden periaatteita organisaation puolelta ovat rehellisyys ja avoimuus, aito kiinnostus asiakasnäkökulmaa kohtaan ja valmius kehittää palveluita sen mukaan.

*”Samalla tavalla niinkun johto ajattelee ja sitten se, että meillä on käytännössä
tuolla vaikka latujen hoitajat tai vastaavat palvelee kuntalaisia. Ihan samalla
tavalla meidän pitää ajatella, että miks me ollaan täällä töissä, olemme heitä
varten, niin että teemme mahdollisimman hyvät olosuhteet kuntalaisille liik-
kua.”*

*”Tietysti hehän sit kohtaa kuitenkin asiakkaat päivittäin, nää henkilöt jotka
tuolla on kentillä ja laitoksissa töissä. Sehän se on se äärimmäisen tärkeä, että
heiltä tulee se positiivinen viesti heti siinä.”*

*”- -, mutta se on tietysti aina kun se asiakas on konkreettisesti olemassa meillä
jossain, silloin se asia ei sais mennä pieleen, on se sitten pienikin asia. Ne on
niitä kohtauksia, mikä pitäisi pystyä sitten hoitaa aina hyvin siitä lähtien, kun
se asiakas tosta ovesta tulee ja pois lähtee.”*

Asiakaskohtaamisen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää ja esimiehet kannustavat työntekijöitä toimimaan tilanteen onnistumisen vaatimalla tavalla. Virtasen ym. (2011, 46) mukaan esimiehen kannustus ja rohkaisu oman osaamisen hyödyntämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen ovat tärkeässä roolissa, kun vuorovaikutusta halutaan parantaa. Paras tapa on, että johtajat ja esimiehet omalla esimerkillään innostavat työntekijöitä muuttamaan asenteita asiakaslähtöisemmiksi. Liikuntapalvelujen työntekijät, kuten liikuntapaikkojen hoitajat ja vahtimestarit, toimivat asiakasrajapinnassa ja saavat suurimman osan palautteesta suoraan asiakkailta. Sujuva tiedonkulku läpi organisaation on tärkeää, jotta asiakaskohtaamisissa saadut palautteet ja kehittämissuhteet välittyvät myös viranhaltijatasolle ja niihin voidaan tarvittaessa reagoida.

”Kyllähän mä ainakin koen sen sillai ja koitettu meidän henkilökunnallekin sanoa, koska se on aina se ensimmäinen kohtaaminen, sitä sä et voi teeskennellä. Että jos sä saat heti sen huonon palvelun, niin se asiakashan on heti takajaloiltaan. Jos se kohtaa asiallisen, ei mitenkään ylilipevän asiallisen palvelun heti ensi tapaamisella, niin sehän on parasta mitä voi olla.”

”Kyllä mä ainakin itte pyrin omia työntekijöitä kannustaan ja omille esimiehille korostan sitä ja sitte kun taas omat esimiehet pitää säännöllisiä palavereita työntekijöiden kanssa, niin kyllä se viesti mitä mä pyydän viemään eteenpäin on nimenomaan se. Ja taas toisinpäin sieltä kun tulee niitä ideoita ja toiveita mitä on, että ne pitäis myös sitten esimiesten ottaa huomioon ja tuoda taas tänne ylöspäin, että voidaanko tällai toteuttaa.”

Kannustusta asiakaslähtöiseen toimintaan ja sen kehittämiseen tulee kaupungin ylimmän johdon taholta. Pormestarin ja apulaispormestarien aktiivinen toiminta kuntalaisten parissa toimii esimerkkinä kuntalaiskontaktien hoitamisessa. Sosiaalisen median asema kuntalaiskeskustelun alustana on merkittävä, sillä keskusteluyhteys on tällöin vuorovaikutuksellinen. Kuntalaisen näkökulmasta sosiaalinen media on monesti joustavampi ja nopeampi keino saada yhteys kuin perinteiset palautekanavat ovat.

”No kyllä mä sanoisin, että tota tietysti kaikkien twiittien ja muitten välityksellä niitä on alkanut tulla, kun meillä on innokkaat naiset tuolla johdossa, niin selvästi huomaa, että he ainakin haluaa olla esimerkkinä siinä, että olla kuntalaisten kanssa enemmän tekemisissä, niinkun suoraan. Jos ajatellaan meidän pormestaria ja apulaispormestaria esimerkiksi meidän puolen, niin kyllä se niinkun esimerkkiä tuo se, että miten nykyaikana asioita hoidetaan. Että ne niinkun jalkautuu ja keskustelee tuolla sosiaalisessa mediassa hyvinkin paljon ja sitähan se silloin on. Tottakai saadaan nopeasti asiat hoidettuakin ja tiettyjä vastauksia nopeasti, ettei ne jää pyöriin mihinkään tonne.”

Pormestarin ja apulaispormestarien tehtävänä nähdään edustaa kuntalaisten näkökulmaa asioissa ja tuoda tietoa kuntalaisilta organisaation tietoon. Poliitikkojen nähdään olevan asemassa, jossa heillä on mahdollisuus edistää asioita ja hankkeita. Osa liikuntapalvelujen toimialaan liittyvistä hankkeista on toteutunut ja saanut rahoituksen poliitikkojen otettua asian ajaakseen. Viranhaltijoiden tehtävänä on tällöin suunnitella ja toteuttaa poliitikkojen tekemä päätös.

”Asiakaslähtöisyys näkyy ehkä siinä, että meidän poliittinen järjestelmä on rakennettu nykyisin sillä tavalla. Eli Tampereen kaupunkihan on ensimmäinen kaupunki missä on ollut pormestari- ja apulaisjärjestelmä ja he edustavat, pormestari ja apulaispormestarit, he edustavat sitä kuntalaisen näkökulmaa asioissa. Vaikka he ovat palkallisia, mutta heidän tehtävä on aistia se, miten kuntalaiset voi siellä. - - Käytännössä he edustavat sitä kuntalaisen näkökulmaa tässä kaupungissa ja poliitikot yleensäkin, heidän kauttahan ne viestit tulee miksi pitäis olla. Tesoman palloiluhalli on hyvä esimerkki, uus upea halli, se on täysin poliitikkojen aikaansaama halli. He on toteuttanut omille äänestäjille, että Tesomalle pitää saada joku sisäliikuntahalli. Ja ne vie sen läpi ihan, vääntävät keskenään siinä sitten ja me vaan toteutetaan niitä asioita. Ja tottakai annetaan omat asiantuntijanäkemykset minkälainen sen hallin pitäisi olla. Mut tää kuvastaa vaan sitä, että politiikka on se joka edustaa kuntalaisia pienemmässä mittakaavassa.”

Kasvava asiakaskunta ja rajalliset resurssit luovat haasteita toiminnalle

Palvelun käyttäjien mielipiteen selvittäminen ja heidän osallistaminen palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen tuo organisaation tietoiseksi käyttäjien tarpeista ja toiveista. Mielipiteiden selvittäminen tuo kuitenkin usein eteen tilanteen, jossa toiveita on enemmän kuin keinoja niiden tyydyttämiseksi. Kun asiakkaille annetaan mahdollisuus suunnitella ja ideoida palvelua, voi tilanne alkaa muistuttaa joululahjatoivelistan laadintaa. Osa haastateltavista kutsuu tilannetta kuvaavasti ”pohjattomaksi toiveiden tynnyriksi”. Palvelun käyttäjien toiveita etenkin uudisrakentamisen suunnitteluvaiheessa kuvataan pohjattomiksi.

”Jossain kohtaa se toiveiden tynnyri, pohjaton toiveiden tynnyri pitää vaan pysäyttää. Koska sitten taas seuroillahan on vähän se vika, varmaan sama kun kaikilla meillä ihmisillä, että jos ihmisiltä kysytään, että sulla on vapaat kädet mitä sä haluat. Tämmönen ihan käytännön esimerkki, jos Pyynekin palloiluhalli tulevaisuudessa puretaan ja eri paikkaan rakennetaan uus halli, käyttäjiltä on kysytty mitä sinne halutaan, mihin te oisitte oikeasti tyytyväisiä, taikka eikä tarvi

edes olla tyytyväisiä, vaan oikein että mikä ois teidän mielestä hienoo. Jos budjettiin on karkeasti varattu 10 miljoonaa ja ensimmäisen versio tulee sieltä seuroilta ja se on 17 miljoonaa, niin siinä näkee, että ihan kaikkea ei voi kysyä seuroilta.”

”Mutta juurikin se, että jos sen mukaan olisi tehty se maauimala ja se kaikki se mitä sieltä asiakkaat nosti ylös ja mitä ne olis tahtonu sinne, niin se ois maksanu 30 miljoonaa 10 miljoonan sijaan se maauimala. Ja se ois toki ollut ihan eri näkönen ja äärimmäisen hieno se olis ollut, mutta realismi täytyy ottaa siinä mukaan ja sitten täytyy vetää se kasaan.”

Suuren haasteen asiakastoiveiden täyttämiseksi luovat rajalliset resurssit. Tilakysymykset ja raha ohjaavat toimintaa ja luovat mahdollisuuksia, mutta toisaalta asettavat myös selkeät rajat ja jopa rajoitteita toiminnan kehittämiseksi. Uusien liikuntatilojen suunnittelussa budjetti luo raamit asiakkaiden toiveiden täyttämiseksi. Pääsääntöisesti koetaan, että suuri osa asiakkaiden realistisista toiveista kuitenkin pystytään toteuttamaan budjetin sallimissa rajoissa.

”Siis oikeestaan, sieltä tulee paljon tietoa ja usein se menee siihen toiveiden tynnyriksi. Eli toivotaan paljon enemmän kuin mikä pystytään toteuttamaan. Koska raha ratkaisee kumminkin nää rakentamiset ynnä muut, että ne ei välttämättä toteudu. Mutta kyl ideoita löytyy asiakkailta, niitä löytyy tosi paljon. Osa hyviä, osa huonoja, siis mahdoton toteuttaa vois sanoa. Mutta pääosin niin vois sanoa, että kyllä niistä pääosin pystytään aika pitkälle toteuttamaan, jos ne on realistisia ihan.”

Kaupungin säästötoimenpiteet ovat osuneet myös liikuntapalveluihin. Viime vuosina palvelutasoa on pyritty pitämään yllä samalla kun säästöjä on jouduttu toteuttamaan. Asiakkailta toivotaan ymmärrystä siihen, että palveluja on pystytty pitämään hyvin yllä säästötoimenpiteistä huolimatta. Rajalliset resurssit luovat kuitenkin tilanteen, jossa kaikkia tahoja ei aina pystytä palvelemaan tasavertaisesti ja heidän tarpeitaan täyttämään toiveiden mukaisesti.

”Ainoo vaan se tasapainoilu sitten rahan ja tekojen kanssa, niin sehän tässä on se, varsinkin viime vuosien juttu ollut, kun pitää vaan säästää ja säästää.”

”Ja sit se, että kun vähillä resursseilla halutaan kaikille vähän hyvää, niin ainahan se tietää, tää perinteinen sanonta, että kun tonne päin kumarrat, niin tonnepäin on ihan toinen ilme. Että seurat ja asiakkaat ymmärtäis sen, ja niinkun suurin osa niistä ymmärtääkin, en millään tavalla hauku asiakkaita, että me aika pienillä resursseilla pystytään näinkin hyvin palveleen. Se on ehkä se suurin juttu.”

”Ainahan väki ei ymmärrä sitä, että kuitenkin vaikka on kunnallista toimintaa, niin rahat on kuitenkin rajattuja, ettei mekään ihan kaikkeen revetä.”

Palveluihin panostamisen vastapuolena taas nähdään se, että osa asiakkaista pitää liikuntapalveluja ja kunnallisia palveluja ylipäättään itsestänselvyytenä. Asiakkaat eivät huomioi toimenpiteitä, joita heidän liikkumisen mahdollistamiseksi on tehty. Ihmiset ilmaisevat tyytymättömyyttään useammin kuin tyytyväisyyttään. Kun kaikki on hyvin ja palvelu toimii sujuvasti, ei asiakkaalle tule tarvetta antaa palautetta. Tilanteista, joissa asiakas kokee palvelun käyttämisessä ongelmia, tulee myös palautetta herkemmin.

”Kunnallinen palvelu usein otetaan itsestänselvyytenä, että ei sitä älytä, että jokin tapahtuma tai joku tila toimii hyvin, että se on kauheasti työtä vaatinut, se vaan oletetaan, että näin sen pitääkin toimia. Sitten ollaan paljon aggressiivisemmin laittamassa viestiä, jos jostain syystä joku ei toimi.”

”Sehän on se vanha totuus, että jos se [urheilulaitoksen hoitaja] istuu tossa kopissa, niin negatiivinen asiakas sanoo, että kun sekään ei mitään muuta tee, kun istuu siinä kopissa. Mut sitten kun se ei oo siellä kopissa, niin sama asiakas tulee, että missä se taas on, kun se ei ikinä oo tässä silloin kun sitä tarvitaan”

Ajankäyttö omassa työssä luo omat haasteensa asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle. Liikuntapalvelujen organisaatiossa on tapahtunut viime vuosina henkilöstömuutoksia etenkin eläköitymisten myötä. Uusia viranhaltijoita eläköityneiden tilalle ei ole palkattu, vaan työtehtävät on jaettu viranhaltijoiden kesken, jolloin henkilöiden vastuualueet ja työtehtävät ovat lisääntyneet. Lisääntyneiden työtehtävien lisäksi myös asiakaskunnan nähdään samanaikaisesti kasvaneen ja se luo ajankäytöllisen haasteen työlle.

”Ajankäyttö on varmaan isoin. Kun meilläkin tosiaan nää alueet mitä meillekin kuuluu, meillä oli aikaisemmin viis vai kuus isännöitsijää, joka on verrattavissa tähän nykyiseen käyttöpäällikköön. Kun niitä on eläköitynyt, niin tehtävät on vaan jaettu. Niin ajankäytöllisesti se on tietysti haaste, koska koko ajan tää asiakaskunta, kenen kanssa pitäis olla tekemisissä, se laajenee.”

Uusia lajeja ja harrastajaryhmiä syntyy koko ajan lisää ja lajien harrastajamäärät saattavat kasvaa hyvinkin nopeasti, jolloin tarve käyttövuoroihin ja harjoittelutiloihin kasvaa. Rajalliset tilat aiheuttavat haasteita uusien lajien kasvulle, sillä kaupungilla ei aina ole osoittaa sopivia tai saatavilla olevia tiloja uusille lajeille ja urheiluseuroille. Kaikkien lajien nopeaan kasvuun ja suosioon ei pystytä reagoimaan heti. Uusien lajien

kanssa toimintatavaksi on muodostunut odottaa ja katsoa vakiintuuko lajin suosio ja sen harrastajamäärät ennen kuin käyttövuoroja jaetaan. Uusien liikuntapaikkojen rakentaminen suhteessa harrastajamääriin on hidasta ja rakentamisen nähdään olevan koko ajan tarpeita hieman jäljessä. Syynä rakentamisen hitauteen ovat vuosittaiset budjetit, jotka eivät mahdollista uusien liikuntapaikkojen rakentamista samaan tahtiin, kun tarpeet niille lisääntyvät.

”Onhan näitä tullut, ajatellaan futsal, salibandy aikanaan ja nyt täällä on tulossa lacrossea, he haluais vuoroja. Sitten tuli nämä rugbyt ja amerikkalainen jalkapallo, ultimate, tämmösiä lajeja jotka on sitten kuitenkin tullut jäädäkseen. Mä oo aina pitänyt sitä että ainahan on hetken huumaa, että pikkusen aikaa ensin kattoo, että jääkö se vai poistuuko se. Ja sitten lähdetään pohtiin sitä, koska tietenkä jos on paljon harrastajia jossain lajissa, niin kyllähän meidän täytyy se huomioda sitten jollain tavalla ja sitten vaan sovotellaan. Et pikkuhiljaa saa niinkun jalkaa oven väliin.”

” No se on ongelma. Nyt tulee koko ajan lisää [lajeja] ja meidän pitäis pyrkiä saaman heille myös olosuhteita, mikä on kaupungin päätehtävä, eli liikuntalain mukaan. Niin kyllä valitettavasti, vaikka puhutaan niinkun salibandykin, joka on jo 20–30 vuotta vanha laji, niin se on vielä uus laji ja kaupunki ei oo pystynyt rakentaan sitten niin paljon olosuhteita, kun ois tarvetta. Yleensäkin tämmönen kunnallinen liikuntapaikkarakentaminen tulee viiveellä kasvavissa kaupungissa, niinkun Tamperekin on. Eli täällä ihan selkeesti meidän pitäisi pystyä rakentaan nopeammin, kun tällä hetkellä on. Ja se ei vaan toteudu, koska rahat ei riitä kaikkeen.”

Oman haasteensa toiminnalle luo tasapainoilu urheilun ja muiden tapahtumien välillä. Osa liikuntapaikoista palvelee urheilun ohella myös tapahtumia. Vaikka urheilua pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin, eivät aikataulut, jotka on sovittu jo pitkälle eteenpäin, aina sitä mahdollista. Etenkin suurimmissa liikuntapaikoissa järjestetään myös muita kuin urheilutapahtumia, ja tämä aiheuttaa muutoksia mm. seurojen sovittuihin harjoitusaikoihin. Suuret tapahtumat palvelevat koko kaupungin etua ja tavoitetta olla tapahtumakaupunki. Urheilu joutuu välillä antamaan tilaa muille tapahtumille, joka asiakkaiden on hankala hyväksyä. Intressien välillä syntyy ristiriitoja myös tilanteissa, joissa sopivaa tilaa asiakkaan tarpeeseen ei nopealla aikataululla pystytä löytämään.

”Että täällä [Tampereen stadionilla] kun on konsertteja, urheiluväkihän ei ymmärrä ollenkaan sitä asiaa ja sitten tuolla on messuja ja kaikkia muita tapahtumaa tuolla Pirkkahallissa, niin sitä ne ei ymmärrä ollenkaan. Että sit kun taiteilet niitten asioiden kanssa, se kuitenkin taas kaupungin strategiaan kuuluu,

että meillä kaikennäköstä tapahtuu ja tääkin [Tampereen stadion] on tapahtumastadion eikä mikään urheilustadion pelkästään. Eli täälläkin täytyy olla siten kaikkea muuta ja totta kai mä ymmärrän sen, että tänne tulee 35 000 ihmistä tohon kättelee, ympäri Suomee ja maailmaa, niin tuohan ne rahaa tähän kaupunkiin aika mukavasti verotuloina ainakin. Se on se, että niitten kans taiteilu, ei-urheilutapahtumien ja urheilutapahtumien välillä. Elikkä, niin kun mä oon sanonut, että aina mä pyrin ensin täyttään urheilulla niin pitkälle kun pystytään, mut kun urheilukin on semmonen, että ne ei elä sillai, että ne tietää jo mitä seuraavana vuonna tapahtuu, vaan ne voi tietää sen sitten kuukautta aikasemmin, että tarttis saada tila, mutta ei Tamperekin on niin tupaten täysi, että ei se vaan onnistu.”

Työt seuraavat haastateltuja myös vapaa-ajalle. Haastateltavat kertovat saavansa syötteitä liikuntapalvelujen kehittämisen- ja uudistustarpeista oman havainnointinsa kautta. Liikkuessaan kaupungin liikuntapaikoissa omalla vapaa-ajallaan viranhaltija asettuu käyttäjän rooliin ja havainnoi kokemisen kautta kehittämistarpeita. Palautetta otetaan vapaa-ajalla vastaan myös muilta liikkujilta. Ideoita syntyy lisäksi vierailtaessa muiden kuntien liikuntapaikoissa.

”Toki nää lajit mitä mä itte harrastan, niin mä saan hirveen paljon itte sitä kontaktia.”

”Se tulee tietysti asiakaspalautteena, se tulee omina huomioina, just kun itte liikkuu ja kulkee, kuuntelee mitä ihmiset puhuu. Pitää korvat auki kun liikkuu itte, niin sieltähän nää tulee sitten näihin.”

”Siviilipuolella, mä oon elämäni harrastanut lentopalloa, itte pelannut ja valmentanut, kierrän ympäri Suomea joukkueeni kanssa ja aina kattelen vähän sillä silmällä näitä liikuntatiloja.”

Liikuntapalvelujen asiakaskunnassa katoavat välillä myös kuntarajat. Uimahallien suhteen Tampereen kaupunki tekee yhteistyötä Tampereen seudun muiden uimahallien kanssa. Seutuyhteistyön myötä uimahalleissa on saatu levitettyä hyviä käytäntöjä ja jaettua tehtäviä uimahallien kesken. Yhteistyön edut nähdään Tampereella positiivisena uudistuksena, myös asiakkaan kannalta. Asiakkaita voidaan ohjata seudun muihin uimahalleihin, mikäli asiakkaan tarpeen vaativaa palvelua on toisaalla saatavilla.

”Meillä on sillai nyt kyllä hyvä, kun meillä on nyt seudun, meillä on ihan semmonen seututyöryhmä uimahallien kesken, missä on nää kaikki naapurikunnat ja me, niin me aika paljon keskenään myös mietitään sitä, että jos nyt Kangasala ottaa jonkun asian tossa hoitaakseen, niin me todetaan, että ei meidän kannata

sitten lähtee siihen. Ei meillä oo mikään ongelma sanoa asiakkaille, kun ne kysyy meiltä jotain, me voidaan suositella että meee Kangasalle, siellä on sitä. Että sillai me ollaan, tästä yhteistyöstä on se hyvä puoli, ettei olla kuntarajasokeita enää, vaan tehdään yhdessä näitä asioita ja mietitään, että mitä tarjotaan. Ja toisaalta tehdään paljon asioita sillainkin yhdessä, että pyritään siihen, että ois yhteiset käytännöt ja tavat ja poimitaan niitä hyviä asioita, jos joku on todennut, että joku asia on hyvä, niin voidaan sitten yhdessä miettiä ja tehdä kaikissa halleissa samalla tapaa.”

Lähtökohtaisesti kaupunki tuottaa palvelujaan omille kuntalaisilleen, mutta palvelua on toki kenen vain mahdollista käyttää maksua vastaan, osaa palveluista myös maksutta. Tällöin nouseekin esiin kysymys: kuunnellako maksavaa asiakasta vai maksavaa kuntalaista?

” - - Tampereen ympäristökuntien asukkaat vaativat Tampereen kaupungilta tiettyjä toimenpiteitä, vaikka eivät ole edes Tampereen kaupungin asukkaita. Sen mä ymmärrän, että Tampereen kaupungin asukkaat pyytää tiettyjä asioita, kohtuullisia asioita, mutta se että jos pirkkalalainen sanoo, että miks Tampereen uimahallissa on liian kylmät vedet, niin kyllä silloin mun mielestä täytyy kattoo peiliin.”

Tavoitteena tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät

Asiakaslähtöisen ajattelun nähdään tuoneen hyötyä niin asiakkaalle kuin organisaatiolle itselleenkin. Asiakkaan puolelta hyötyinä ja hyvänä puolena nähdään se, että asiakkaille on kyetty luomaan heidän tarpeensa ja toiveensa mukaisia liikuntatiloja sekä parantamaan liikkumisen edellytyksiä kaupungissa.

”Siis kyllä mä näen just sen, että kyllä asiakaslähtöisyydestä on tullut se, että me ollaan saatu uusia paikkoja, niitä asioita, jotka on meidän asiakkaille tärkeitä ja mitkä on tullut, niitä on saatu kehitettyä, et se on se hyvä puoli tietysti.”

Organisaation näkökulmasta asiakaslähtöisen toiminnan hyödyt näkyvät mm. haasteltavien tyytyväisyytenä. Käyttäjälähtöisyys lisää käyttäjien luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä palveluihin, joka näkyy muun muassa henkilöstön terveyshyötyinä (Jäppinen & Sallinen 2012, 17). Kun toiminta on asiakaslähtöisesti toteutettu ja asiakkaiden mielipiteet on pystytty ottamaan huomioon, voi viranhaltija

olla helpommin tyytyväinen tekemäänsä työhön. Tyytyväisyys tehtyyn työhön edesauttaa myös jatkamaan asiakaslähtöistä toimintaa tulevaisuudessa.

”No sanotaan, että tässä on mukavempi olla, niin sanotusti virkamiehenä. Että kun tietää, että asiat on hoidettu ja ne on tullut ne toiveet sieltä kentältä otettua huomioon ja sen jälkeen kun ne on toteutettu, niin sittenhän tässä on hyvä olla. Ei tarte miettiä sen enempää, se on yhdessä sovittu asia, niin se on siinä. Ja se riittääköön. Ja tota miten nyt sanois, saa semmosen mielenrauhan tässä kuitenkin, että jaksaa touhuta.”

Organisaatiossa asiakkaiden palvelutyytyväisyyttä arvioidaan yleisellä tasolla siten, että mikäli asiakkaat eivät valita, voidaan tulkita, että he ovat palveluihin pääosin tyytyväisiä. Erillistä kiitosta asiakkailta tulee harvoin, joten organisaatio ottaa kiitoksensa hiljaisuudesta.

”Eihän me tätä kellekkään muulle tehdä, kuin meidän asiakkaille, urheiluseuroille, erilaisille yhdistyksille. Kiitosta ei näissä oikeestaan koskaan juurikaan tule näissä töissä, mutta silloin kun kukaan ei valita mistään, mut se on meidän ajatusmalli, että silloin kaikki on hyvin.”

Liikuntapalvelujen erityispiirteenä, verraten muihin kunnallisiin palveluihin, nähdään palvelun käyttämisen vapaaehtoisuus. Asiakkaat käyttävät liikuntapalveluja omasta aloitteestaan ja liikkuvat omalla vapaa-ajallaan. Tämä luo asiakkaan toimintaan ”positiivisen vireen”, joka heijastuu myös liikuntapalvelujen henkilökuntaan ja heidän työhönsä.

”Sillain meidän työ on niin kuin hirveen moneen muuhun työhön verrattuna on sillai henkilökohtaista ja olen sitä mieltä, että se on antoisaa, koska mehän tehdään työtä ihmisten kanssa, jotka toimii meidän paikoissa vapaa-ajalla. Eliikkä silloin ne ei oo niin kauhean kiukkuisia ainakaan.”

”Meidän yksikössä on kiva tehdä töitä sen takia, että täällä jotenkin niinkun saa olla positiivisten asioiden kanssa tekemisissä. Samahan koskee varmaan kulttuuria, koskee musiikkia tai taidetta, koskee museoita, kirjastoja ihan samalla tavalla. Ihmiset hakee sieltä virikkeitä omaan elämään, omaan hyvinvointiin tai vastaavaan.”

4.2 Asiakkaan rooli liikuntapalvelujen kehittämisessä

Liikuntapalvelujen asiakkaina kuntalaiset ja urheiluseurat

Keskusteltaessa liikuntapalvelujen asiakkaista ja käyttäjistä, haastateltavien vastauksissa korostuvat yhtäältä kuntalaiset ja toisaalta urheiluseurat. Osan haastatelluista vastauksissa korostuu vahvasti urheiluseurat merkittävimpinä asiakkaina, mutta tällöin myös heidän työtehtävänsä olivat selkeästi sellaisia, jossa urheiluseurat ovat suurin, ellei jopa ainoa käyttäjäryhmä. Toisaalta puheessa nousee esiin myös se, että urheiluseurojen omat asiakkaat nähdään lopulta kuitenkin kuntalaisina. Yksittäisistä asiakkaista puhutaan hieman sekaisin kuntalaisina, asiakkaina ja palvelun käyttäjinä, tarkoittaen kuitenkin samaa asiaa.

”Meidän peruskäyttäjiä on niinkun kuntalaiset. Ja totta kai meidän sisäliikunnassa jaetaan vuoroja urheiluseuroille, mutta he edustavat myös kuntalaisia. Pääasiassa ne on kuntalaisia, peruskuntalaisia ihan jotka harrastaa liikuntaa eri muodoissaan.”

”Kyllä mä näkisin, että meillä on siis kuntalainen, kun mennään ihan pienimmilleen. Mutta kyllä mä näkisin että me kuitenkin vielä tehdään, ainakin näissä mun hallinnoimissa paikoissa, niin kyllä se on aika pitkälle se urheiluseura. Koska mulla kun ei oo mitään ulkoilureittejä, hiihtolatuja, siis tämmösiä joka kansalaisen paikkoja, niin kyllä noissakin sisäliikunnassa ja jäähalleissa, aika paljon se on se urheiluseura.”

Liikuntapalvelujen osalta julkinen sektori ja urheiluseurat ovat läheisessä yhteistyössä. Siinä missä kunnat ja valtio rahoittavat ja omistavat suuren osan liikuntapaikoista, kolmannen sektorin toimijat ja urheiluseurat taas pitkälti vastaavat liikunnan harrastustoiminnasta. Esimerkiksi uimahallit ovat lähestulkoon kaikki kuntien omistamia, mutta uimaseurat järjestävät niissä harrastustoimintaa. Myös kunnat järjestävät jonkin verran harrastustoimintaa etenkin erityisryhmille, mutta harrastustoiminnan järjestämisessä pääpaino on urheiluseuroilla. Tämä on syy myös siihen, miksi urheiluseurojen merkitys liikuntapalvelujen asiakaskunnassa korostuu.

”Varsinkin ulkoliikunta on semmonen asia, että siellä korostuu kuntalaisten rooli enemmän kun urheiluseurojen rooli. Taas sitten sisäliikunnan suhteen, jäähallien suhteen tai liikuntasalien suhteen korostuu seuratyö tai seurojen rooli tai niinkun he asiakkaana.”

Liikuntapalveluissa asiakkaan tunnistaminen on tietyiltä osin vaikeaa. Oman haasteensa asiakasryhmien kartoittamiselle tuo liikuntapalvelujen luonne. Liikuntapalvelujen asiakkaat ovat hyvin eri tavalla kartoitettavissa kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaat. Molemmissa palveluissa kaikki kuntalaiset voivat olla potentiaalisia asiakkaita, mutta asiakasmäärät voidaan sote-palveluissa selvittää helposti esimerkiksi asiakasrekistereistä. Liikuntapalvelujen osalta esimerkiksi uimahallien kävijämäärät on helppo kartoittaa. Sisäliikunnassa toiminta taas järjestyy pitkälti seurojen toimesta, joilta tieto asiakkaista saadaan. Ulkoliikuntapaikat muodostavat kuitenkin poikkeuksen, sillä niiden asiakaskunta ei ole samaan tapaan kartoitettavissa. Esimerkiksi pururadan tai hiihtolatuksen käyttö tapahtuu asiakkaan itse valitsemaan ajankohtaan, eikä vaadi kontaktia liikuntapalvelujen henkilökuntaan. Tämä luo haasteen sekä asiakasmäärien arviointiin, että asiakkaan mielipiteen selvittämiseen.

”Täällä ei välttämättä tiedetä kuka se asiakas oikeesti on ja mitkä sen tarpeet on.”

”Ja varsinkin jos ajattelee noita ulkoliikuntapaikkojen käyttäjiä, niin niiltähän on vaikeaa saada sitä palautetta. Tai tietää ees niitä volyymeitä, että kuinka moni käyttää jotain ulkoilureitistöä. Et helpompi sit näitä sisäliikuntatiloja tietekin.”

Palautteen antaminen palvelusta

Yhtenä tapana kerätä asiakkaalta palautetta nähdään päivittäisessä työssä tapahtuvat asiakaskontaktit ja niiden hyödyntäminen. Palautetta tulee kasvokkain tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa esimerkiksi urheilupaikkojen hoitajille. Myös haastateltavat kohtaavat jonkin verran asiakkaita vastuulleen kuuluvissa liikuntapaikoissa käydessään. Palautetta tulee sekä tilojen kunnosta, että uusina ideoina toiminnan parantamiseksi.

”No kuuntelu, se on tietysti semmonen just, että kyllä meillä niinkun pyritään siihen, että meidän kaikki noi henkilökunta, kun ne liikkuu tuolla ja mitä tulee ja tietysti meidän paikan päällä oleva henkilökunta. Että ne tietysti pyrkii poimiin sieltä sitten asiakkaitten kanssa keskustellessaan ja muuta, sieltä niitä ideoita. Se on semmonen yks konsti.”

”Niinkun esimerkiks toi Pirkkahalli on semmonen, että kun mä siellä kierrän, niin siellä on sitten niitä valmentajia, tiettyjä urheilijoita, joiden kanssa sitten

sitä vuorovaikutusta jatkuvasti käydään. Siinä saa niinkun sen parhaan tiedon, et aina missä mennään ja missä kunnossa paikat on ja muuta.”

Asiakkailta saatua palautetta on pystytty hyödyntämään hyvin toiminnan kehittämiseksi. Osa palautteesta on sellaista, johon pystytään reagoimaan nopeastikin, osa sellaista, joka voidaan ottaa huomioon seuraavalla kerralla, kun aihe on jälleen ajankohtainen. Esimerkiksi toteutetun uimahallikyselyn kautta saatuun palautteeseen on uimahalleissa kyetty reagoimaan nopeasti pienin toimenpitein. Hiihtoladuista tulleeseen palautteeseen reagoitiin seuraavana mahdollisena ajankohtana, eli vuoden päästä palautteen saamisesta, kun tykkilumiladun tekeminen oli jälleen ajankohtaista.

”Totta kai aina parantamisenkin varaa on, mutta kuitenkin hyvää saatiin ja asiakaslähtöisyys tietysti siinä, että siihenkin kyselyyn reagoitiin, kun sieltä selkeesti sitten avoimissa palautteissa tuli semmosia kehittämiskohteita, niin sieltä pyrittiin poimiin niitä tärkeimpiä toiveita, mitä sieltä tuli. On lisätty jalkautumista asiakkaiden pariin, pois sieltä valvomokopista, nostettiin lastenaltaiden veden lämpötilaa, eli pyrittiin vastamaan siihen mitä siellä asiakkaat tekee.”

”Mutta kun mä ton viime talven kuuntelin ja otin asiakaspalautteita ja mietin, että mitä vois tehdä toisin. Niin tänä vuonnahan me tehtiin, sitten syksyllä muutettiin niin, että me tehtiin eri lailla esimerkiks meidän tykkilumilatu. Elikkä selkeesti asiakkailta tuli palautetta, että reitti tehtiin liikaa seuraihminen näkökulmasta ja unohdettiin kuntalaiset. Nyt me käännettiin se toisin päin. Että me tehtiin se kuntalaisten näkökulmasta, vähän helpommalle reitille se latu ensin, jota voi myös seuraväki käyttää. Ja sit vasta tehtiin ne rankemmat reitit. Ja tää on ollu sellainen harvinainen asia, ja harvinainen onnistunut asia meillä, mistä on näin paljon tullut pormestaria myöten positiivista palautetta.”

Kirjallinen palaute asiakkailta tulee pääasiassa sähköpostitse tai muita sähköisiä kanavia pitkin, kuten kaupungin sähköisen palautelomakkeen tai Tampereen kaupungin liikuntapalvelujen Facebook-sivujen kautta. Myös puhelimitse tulee jonkin verran palautetta, mutta määrä on vähentynyt aiemmista vuosista huomattavasti. Puhelimitse tulevissa yhteydenotoissa korostuvat tutuilta seuratoimijoilta tulevat palautteet. Palautetta tulee jonkin verran myös muiden kuin kaupungin omien kanavien kautta. Esimerkkinä mainitaan Aamulehti, jonka välityksellä palautetta tulee sekä lyhyinä tekstiviestipalautteina että pidempinä yleisön osasto -kirjoituksina.

”Tota, puheluiden määrä on vähentynyt koko ajan. Siis äärimmäisen harva soittaa enää puhelimella. Että kyllä se on tota sähköposti on se yleisin tietysti tänä päivänä.”

”Ja niinkun mä aikasemmin sanoin, niin sitten on tiettyjä henkilöitä, isojen seurojen toiminnanjohtajia, toimitusjohtajia, mitä sitten ovatkaan titteliltään, niin niitten kanssa oikeestaan sitten puhelinyhteyttä jatkuvasti”

”Nykyisin meillä on ihan, siis suurin osa palaute mitä tulee, tulee puhelimella tai sähköpostilla. Mut kaupungillahan on oma myös tällöinen niinkun palauttejärjestelmä, en muista mikä sen nimi on, mutta eli sieltä tulee myös sitten kiertotien kautta meille viestiä, jos on moitittavaa tai kehuttavaa tai vastaavaa. Ja hyvin paljon tulee myös Aamulehden välityksellä, eli yleisön osasto-kirjoituksia on paljon ja sitten niitä tekstariivestejä tulee paljon. Yleensä jotka tulee tekstarina, ne on positiivisia. Isommat sitten asiat niin sitten on ihan kirjoituksina, jotka kyseenalaistaa tiettyjä toimintoja.”

Haastateltavat kokevat, että palautteiden määrä suhteessa kävijä- ja käyttäjämääriin on lopulta hyvin vähäinen. Kokonaisuudessaan liikuntapalveluita käyttää vuosittain noin viisi miljoonaa asiakasta, mutta negatiivisten palautteiden määrä jää tähän suhteutettuna vähäiseksi. Haasteeksi koetaan, että asiakkaat antavat positiivista palautetta harvoin. Haastateltavat jopa kokevat, että asioiden täytyy olla poikkeuksellisen hyvin, mikäli positiivista palautetta asiakkaalta tulee. Palautteisiin pyritään vastaamaan toimenpitein, mutta palautteissa täytyy ottaa myös huomioon käyttäjävolyymit. Mikäli negatiivisia palautteita tulee vain yksi ja kävijämäärät ovat tuhansia kuukaudessa, ei palautteeseen ole järkevää reagoida toimenpitein vielä siinä vaiheessa.

”Ja jos meillä on noin 5 miljoonaa liikkujaa, meillä on liikuntapaikoilla, laskettuja niistä on 2,5-3 miljoonaa, arvio ulkoliikunnasta ynnä muusta on vähintään saman verran, niin meillä tulee muutamia, sanotaan muutamia kymmeniä negatiivisia palautteita vuositasona. Eli kohtuu hyvin meillä kai menee sitten, jos ajatellaan siihen määrään nähden.”

”Täytyy muistaa se, että yleensä ne jotka on tyytyväisiä palveluun, ne ei anna mitään palautetta. Me suomalaiset ollaan vähän semmosia, että me ei niinkun, me annetaan vaan negatiivista palautetta. Että on äärimmäisen harvinaista, että jostain asiasta tulee positiivista palautetta. Että silloin on tosi hyvä asia täytyy olla, et siitä tulee positiivista palautetta.”

”- -, että jos samasta asiasta tulee monta palautetta, niin tietää että silloin siihen pitää jollain tavalla puuttua. Että yhden palautteen kanssa täytyy aina vielä mieltä, että jos 1000 ihmistä käy jossain päivässä ja jos yks on yhtä mieltä, niin ne voi ne 999 on toista mieltä. Ettei kannata heti puuttua, mutta useampi palaute tulee, niin silloin tietysti täytyy vähän reagoida.”

Asiakkailta saatu hyvä palaute on viesti siitä, että toiminta on oikeansuuntaista ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Vaikka positiivista palautetta ei suoraan aina tulisikaan, ennakoi vakiintunut palautteen, myös negatiivisen, määrä sitä, että ainakaan suuria notkahduksia toiminnan tasoon ei ole tullut. Haastateltavat kokevat myös, että silloin kun palautetta ei tule ollenkaan, ollaan tasolla, jossa asiat on pystytty hoitamaan hyvin ja toimintaan voidaan olla tyytyväisiä.

”No aikakin se, että sitte saa palautetta siitä, mitä on tehty, että onko onnistuttu tai onko jotain parannettavaa. Että kyllähän se on just se palautteen saaminen. Että tiedetään tehdäänkö oikeita asioita, vai meneekö ihan pieleen tai onko joku turhaa.”

”Kyllä se tulee, mä nään itse et se arvo mikä siinä on, et on asiakkaita kuunneltu ja sitten kun suomalainenkin joskus antaa sen hyvän palautteen, niin kyl se on mulle se arvo. Että kyl mä sitten tiedän, että jotain on tehty oikein ja se on semmonen niinkun, ainakin itse nään. Ja mä nään, että arvo on juurikin se, että kun mä lasken, mä seuraan tota et paljonko mulle tulee palautetta ja koitan kattoo, että se pysys suunnilleen, että se ei missään nimessä se negatiivisen palautteen määrä kasvais. - - Niin siihen nähden, kyllä mulle se arvo on, että kun sitä palautetta ei tule, niin silloin ollaan hyvin asioita tehty.”

Asiakkaan mukaan ottaminen palvelun suunnitteluvaiheessa

Uusien liikuntatilojen suunnittelussa ja rakentamisessa asiakkaiden mielipide pääsee mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Lähtökohtana on kerätä suunnitteluvaiheeseen mukaan joukko asiakkaita, joka edustaisivat tasapuolisesti tahoja, jotka tilaa tulevat tulevaisuudessa käyttämään.

”Aina jos jotain rakennetaan taikka mietitään jotain uudistuksia, niin kyllä se aina se käyttäjäkunta on niinkun hyvin lähellä siinä aina mukana suunnittelemassa”

”Et kyllä se suunnittelu nimenomaan siinä, että kun jotain uutta tehdään, niin kyllähän siinä kannattaa seuraväki ottaa. Semmonen tietty porukka tasapuolisesti vähän kattoo nää seurat, että ketkä käyttäjiä tuleen oleen, että kaikkia kuullaan ja istutaan alas.”

Viranhaltijoiden henkilökohtaiset suhteet toimijoihin korostuvat tehtäessä yhteistyötä urheiluseurojen kanssa. Pitkäaikaiset suhteet seuratoimijoihin luovat pohjan myös yh-

teistyölle toiminnan kehittämisessä. Palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä yhteistyö lähtee usein liikkeelle sillä, että yhteys otetaan tuttuihin seuratoimijoihin, jotka pyydetään mukaan työryhmään tai joilta pyydetään mielipidettä suunniteltuihin uudistuksiin. Urheiluseuratoimijat ja tilojen pääkäyttäjät ovat aktiivisessa roolissa niin tilojen suunnittelussa kuin sen loppukäyttäjinä.

”Tietysti, jos on mahdollista, kun tässä on näinkin pitkään ollut niinku meikä-läinenkin, hyvin siis suurin osa urheiluseuratoimijoista on tuttuja, että melkein niinkun tuntee ja voi sanoa, että sä oot siitä seurasta.”

”Tottakai tässä vuosien varrella, kun kauan on ollut, niin on tietyt henkilöt, joiden kanssa tulee paljon mietittyä asioita, näitä seurajohtajia lähinnä.”

”Et sitten enemmänkin se on tämmöstä niinkun aikasemmin sanoin näitä pääkäyttäjien, avainhenkilöiden kanssa sitä keskustelua käydään ja mietitään tulevaisuutta ja sen hetken tilannetta, niin sitä kautta se tulee.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että ensimmäisiä asiakkaita osallistavia suunnittelutilaisuuksia on toteutettu jo liki 30 vuotta sitten. Tapa ottaa asiakas mukaan palvelun suunnitteluun on ollut jo tuolloin hyvin samankaltainen kuin tänäkin päivänä, urheiluseurojen toimijat on pyydetty mukaan suunnitteluvaiheeseen. Ensimmäinen asiakkaat mukaan ottanut suunnitteluprojekti ohjasi toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan ja siitä lähtien asiakkaat ovat päässeet mukaan palvelun suunnitteluun.

”Mä muistan ensimmäinen iso projekti mulla oli kun Nääshalli rakennettiin, se oli ensimmäinen semmonen projekti, missä mä otin seuraväen, kun tiedettiin nyt suunnilleen, että ketä sinne tulee, budo-lajit, nyrkkeilyt, miekkailut sun muut. Otettiin seuraväki sitten palaveriin ja mietittiin se sapluuna, että mitä kaikkea tulee minnekin saleihin porukalla.

Se oli, muistaakseni se valmistui -92, eli se on ollut sitä 80-luvun loppua, 90-luvun alkua. Se oli ensimmäinen mulla semmonen kohde, että missä selkeesti otettiin käyttäjät etukäteen jo valmisteluun mukaan, että saatiin sitten kaikkia lähestulkoon miellyttävä lopputulos. Ja sen jälkeen muutenkin meillä on otettu nää asiakkaat huomioon hyvinkin paljon kaikessa suunnittelussa. Ettei tässä kukaan oo semmonen seppä, että pystyy itte tosta vaan miettiin asiat.”

Tiedotustilaisuuksia järjestetään etenkin silloin, kun kyseessä on liikuntapaikkojen uudisrakentaminen. Tilaisuudet pyritään nimestään huolimatta pitämään osallistavina tilaisuuksina, joissa hankkeen esittelyn lisäksi kuntalaisilla ja urheiluseuroilla on mahdollisuus esittää mielipiteensä ja toiveensa tilan suhteen.

”Hyvänä esimerkkinä on vaikka mikä nyt viimesin mikä nyt valmistu, viime syksynä tää Vehmaisten urheilukenttä, mikä tehtiin kokonaan uusiksi. Niin silloin kun sitä lähdettiin suunnitteleen, niin me kaks kertaa järjestettiin ihan niinkun paikallisille asukkaille siellä tilaisuus, missä ne pääs kerton omia mielipiteitään. Ja sen lisäksi toki sitten seuratoimijat siellä, niin ne oli vahvasti mukana. Mutta me otettiin kyllä sieltä ihan paikallisetkin asukkaat mukaan. - - Ne on enempien osallistavia tilaisuuksia, mä oon niinkun pyrkinyt siihen, että otettais sillai just, että pääsis itse ideoimaan mitä siellä olis, eikä niin että me kerrotais mitä me tehdään.”

Palautteen saaminen yksittäisiltä kuntalaisilta ja asiakkailta on haastavaa. Seuratoimijoilla on selkeä intressi kehittää toimintaansa sekä harjoitteluolosuhteitaan ja sitä kautta osallistua palvelujen kehittämiseen ja antaa palautetta. Yksittäiselle kuntalaiselle tarjoutuu mahdollisuuksia antaa palautetta esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa, mutta aina tarjottu mahdollisuus esittää ideoita ei kuitenkaan tuota tulosta. Yksittäiselle kuntalaiselle kynnyksen palautteen antamiselle julkisessa tilaisuudessa voi olla korkeampi kuin seuran kautta. Viranhaltijat toivovat, että palautteen antaminen olisi jatkossa säännöllisempää ja löydettäisiin helpompia keinoja yksittäisten kuntalaisten mielipiteen keräämiseen.

”- - jos aatellaan, että koko tilaisuuden anti on se, että siellä suunnitellaan koulua ja kenttää, niin kentän kiinnostus oli ehkä kaks prosenttia ja koulu kiinnostu 98 prosenttia. Että kentän osalta tietysti päätoimija on paikallinen urheiluseura, niin aika monen kommentteihin, siihen kun pyydettiin mielipiteitä ja kommentteja ja muita, niin aika iso määrä vastauksistahan oli sitä, että kyllä se Vehu [Vehmaisten urheilijat] tietää mitä sinne tarvii. Että ihmiset ei niinkään ottanut. Mutta tuli kuulluksi ja kerrottiin ainakin mitä on tapahtumassa ja muuta. Että ei ainakaan voi kukaan sitten sanoa, ettei olisi ollut mahdollisuutta siihen vaikuttaa.”

”Enempi mun mielestä tarvis ja jollain tavalla saada tää meidän palautteen antaminen jollain tavalla säännöllisemmäksi ja sen kerääminen, jollain tavalla helpommaksi. Että just mulla on se haaste iso, me saadaan niinkun, noi lajit mullakin missä on selkeesti seura takana, niin sieltä se palaute tulee kyllä hirveen hyvin ja me saadaan sieltä et mitkä on heidän tarpeet, heillähän on kans omat asiakkaat sitten. Mut hehän kerää sen tiedon sieltä omilta asiakkailta ja tuo sitten meille koottuna valmiiksi sen tiedon. Niin se on huomattavasti helpompaa, kun sitten taas mun pitää saada kerättyä suoraa sieltä asiakkailta, niin se on haaste. Kyllä siinä kehittämistä on, ei siinä valmiita olla varmaan ikinä.”

Sähköinen tiedonkeruu asiakas- ja asukaskyselyjen ja sähköisen kommentointimahdollisuuden muodossa on yleistynyt ja se kehittyä edelleen. Sähköisten asukaskyselyjen

nähdään vastaavaan hyvin tämän päivän tarpeisiin, jolloin asiakas voi antaa vastauksena kyselyyn paikkaan ja aikaan sitomatta.

”No sitten tietenkin nykypäivänä kehittyy tää sähköinen puoli, eli pyritään, hyvä esimerkki oli muistaakseni tuo Kalevan liikuntapuisto, eli nykyinen Sorsapuisto, mikä tossa on Tampere-talon vieressä, siellä oli kuntalaisilla mahdollisuus itse antaa palautetta suoraan netin kautta. Ja se on mun mielestä, se on nykypäivää, eli mennään siihen, että sinne voi heittää omia toiveita mitä siellä pitäis jossain uudessa liikuntapaikassa olla. Eli infotilaisuudet plus sitten tämmönen sähköinen tiedonkeruu, ne on niitä keinoja tällä hetkellä.”

Liikuntapalvelujen virallisena vaikuttamiskanavana toimii seuraparlamentti, joka koostuu urheiluseuratoimijat ja kaupungin edustajat saman pöydän äärelle ja tuo seurojen tarpeet ja näkemykset esiin luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. Seuraparlamentti toimii pysyvänä kanavana, kun taas hankkeiden osalta muodostetaan tilapäisiä vaikuttajaryhmiä. Seuraparlamentin tehtävistä ja kokoonpanosta on kerrottu tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimuskohteen esittelyn yhteydessä luvussa 3.2.

”Tampereella on perustettu tämmönen seuraparlamentti, sitä en nyt muista tarkkaan miten se valinta sinne, se on jotenkin ne isoimmat urheiluseurat saa ne edustajat ja sitten osan joku valitsee. Tämmönen seuraparlamentti, missä on myös virkamiesedustus, siellä yhdessä käsitellään näitä liikunnan asioita, ja sitten sieltä tulee tänne meille sitä viestiä.”

Harrastajien oma aktiivisuus on avainasemassa, kun uusi laji pyrkii saamaan harjoittelutiloja tai -olosuhteita kaupungilta. Harrastajien aktiivinen yhteydenpito poliitikkoihin voi taata rahoituksen uuteen hankkeeseen myös budjetin ulkopuolelta. Liikuntapalvelujen viranhaltijat tekevät suunnittelutyötä asian eteen, mutta harrastajat omalla aktiivisuudellaan poliitikkojen suuntaan edistävät hankkeen toteutumista.

”- - ja kyllä meillä niinkun hyvänä esimerkkinä, että mikä on ihan puhtaasti siis käyttäjien aktiivisuutta ja esimerkiks nyt kun tehdään tää Alasjärven frisbeegolf-kenttä, niin kyl se on hyvä esimerkki siitä, että kyl niinkun käyttäjät pystyy tosi paljon omalla aktiivisuudellaan saamaan asioita eteenpäin. Että kun mäkin oon, kun he on mun kanssa keskustellut, niin mä oon aina kaikille korostanut sitä, että mun kanssa me pystytään tekeen, suunnitteleen, mutta se millä te pystytte parhaiten vaikuttamaan on se, että te sitten taas haette tän politiikan mukaan siihen ja ton ylemmän johdon, jotta me saadaan siihen rahoitus. Niin se on hyvä esimerkki siitä, että me ollaan tehty tällä puolella työtä sen eteen, että mihin se tulee ja minkälainen siitä tulee, mut sit ne on ollut samaan aikaan aktiivisia,

käyttäjät, taas sitten meidän pormestariin ja apulaispormestareihin ja sinne puolelle. Sen kombinaationa tavallaan tää on sitten tullut.”

Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu on organisaation tavoitteena, mutta aina asiakkaat eivät koe tulevansa tasapuolisesti kohdelluiksi. Kitkaa syntyy mm. vuorojaosta, joiden suhteen urheiluseurojen mielipiteet välillä eriävät. Yhteentörmäyksiä voi syntyä myös suunnittelutilanteissa, joissa seurojen intressit eivät kohtaa. Ristiriitatilanteissa paras lopputulos saavutetaan sillä, että viranhaltija toimii sovittelijan roolissa ja varmistaa mahdollisimman tasapuolisen ja kaikkia palvelevan lopputuloksen.

”Ja aika monta kertaa mehän yritetään tässä toimia niin, että tasapuolisesti kohdeltais kaikkia, niin osa kokee, että joku paikka on vaan heille tarkotettu, eikä muille ollenkaan. Niin tässä joutuu olemaan vähän tuomarina myös välillä eri lajien suhteen esimerkiksi.”

”- -, ristiriidat tulee enemmän käyttäjien välille. Eli niinkun mä sanoin, että jos on useampi seura jotain liikuntapaikkaa miettimässä, niin siinä tulee ne. Koska aina on se oma intressi, se on tietenkin se tärkein ja toinen seura ei välttämättä sitä hyväksy.”

Näkemyseroja ja ristiriitatilanteita syntyy välillä myös asiakkaan ja viranhaltijan välille. Tällaisissa tilanteissa viranhaltijan on tärkeää ottaa ristiriidan aiheuttanut asia selvittääkseen ja ratkaisun synnyttyä perustella se asiakkaalle. Palautteen vastaanottaminen ja ongelmien selvittäminen nähdään viranhaltijan tehtävänä. Vaikka ongelmaa ei aina pystytä ratkaisemaan asiakkaan toiveen mukaisesti, on viranhaltijan kuitenkin käsiteltävä asia sen vaatimalla tavalla.

”Mutta tota, sit taas tietysti sit voi olla negatiivisena asiana niin päin, että jos on kaks eriävää näkemystä, miten jotain rakentamista tai jotain asiaa lähdetään viemään eteenpäin, ja jos on pakko tehdä vaikka enemmistö päätös tai se mikä on nyt jollain lailla kokemuksen syvä rintaääni, että nyt mennäänkin näin. Se vaatii sitten myös taitoa, asiakaspalvelutaitoa, se että se tappiolle jäänyt osapuoli ei koe, että hänen asiakaslähtöisyyttään ei nyt kuunneltu ollenkaan. Kyllähän se pitää sitten myös pystyä perustelemaan miks tehtiin näin”

”Kun lähtökohta kuitenkin jotenkin aina on, että mä en sano heti että ei käy. Et mä aina pyrin ratkaseen ongelmat ja asiat mitä sitten ne pyynnöt onkaan, niin aina pyrin hoitaa ne sillä tavalla ensin ja sitten jos joutuu nostaan kädet pystyyn, niin sitten vasta sanotaan ei. Et helpoin tapahan ois hoitaa asioita, aina sanois että ei käy. Ei rasittais itteensä kyllä yhtään sitte.”

Mahdollisuus osallistua palvelun kehittämiseen lisää tyytyväisyyttä myös itse palveluun. Yhteisesti suunniteltu koetaan helpommin omaksi ja innostus palvelun käyttämiseen kasvaa. Suunnitteluun mukaan pääseminen ja oman mielipiteen näkyminen konkreettisesti palvelussa motivoi asiakasta liikkumaan. Tärkeää on kokea tuleensa kuuluksi ja huomioiduksi. Yksittäisissä palautteissa tulevat pyynnöt ovat monesti pieniä, eivätkä vaadi kaupungilta suuria rahallisia panostuksia tai toiminnan laajamittaista uudistamista. Monissa tilanteissa asiakas kokee arvokkaaksi jo sen, että erilaisia ratkaisun mahdollisuuksia on lähdetty selvittämään, vaikka lopputulos ei välttämättä olisikaan se, mihin asiakas on tähdännyt.

”Yks ainakin, on silloin käyttäjien, ihmisten tyytyväisyys ja sanotaan heidänkin innostuksensa voi kasvaa sitä myöten, kun ne saa olla mukana tässä touhussa. Niin seuraväen kun tavallisenkin kuntalaisen kannalta se on ihan järkevää, että saavat vaikuttaa. Niin se varmasti myös vaikuttaa siihen omaan liikkumiseen ja haluun liikkua. Että jos mä olen ollut jotain suunnittelemassa tai oon saanut sanani sanoa johonkin asiaan, niin kyllä sä varmaan silloin mielellään käytätkin sitä juttua. Se on niinkun, se voi olla tämmönen lisämotivaattori siihen liikkumisen aloittamiseen ja jatkamiseen.”

”Hyvää on ainakin se, että sitten kun se on yhteisesti, joku asia on viety eteenpäin, sen käyttäjän näkökulmasta, niin harvemmin ainakaan se käyttäjä sitten valittaa, että kun nyt tehtiin näin”

”Ja usein kun ongelmat loppujen lopuksi, mitä ihmisiltä tulee, pyynnöt, niin ne on aika pieniä. Vanhalle mummulle joka ei päässyt johonkin voimisteluryhmään mukaan, kertoo vaan että olemme samalla puolella tässä asiassa, kun ryhmään ei mahdu ja kertoo ja voivottelee siinä mukana, niin yhtäkkiä huomaa, että meidän puhutaan ihan samaa kieltä. Ja hän on tyytyväinen, kun sain jutella 5 tai 10 minuuttia mun tai vastaavan kanssa, niin se on sitten jo, että heitä on kuunneltu, niin se on se tärkein asia. Ja vaikka lopputulos ei muutu millään tavalla, niin heitä on kuunneltu.”

4.3 Muutos liikuntapalveluissa ja liikkujassa

Toimintatapojen muutos

Haastateltavien puheessa nousee esiin organisaatiossa tapahtunut muutos suhtautumisessa asiakkaaseen. Muutos ei kuitenkaan johdu ainoastaan asiakaslähtöisyyttä painottavaan toimintamalliin siirtymisestä, vaan muutoksen nähdään tapahtuneen yleisesti koko julkisella sektorilla. Jos aiemmin toiminnan lähtökohtana nähtiin olevan organisaation intressi, nyt keskiössä on asiakkaan intressi. Osa haastateltavista on työskennellyt vuosikymmeniä liikuntapalvelujen ja kaupungin palveluksessa ja he ovat päässeet kokemaan muutoksen itse. Aiemmin asiakas saatettiin nähdä jopa rasitteena, kun taas nyt organisaation tavoitteena on joustaa omassa toiminnassaan niin, että se palvelee asiakkaan etua.

”- -, mutta yleisesti kyllähän me ollaan menty koko ajan enemmän ja enemmän onneksi siihen suuntaan, että näitä palveluja tehdään käyttäjillä, eikä meille itsellemme.”

”- -, että ennenhän se meni niin, että isoimmissa kaupungeissa varsinkin, että asiakkaat nähtiin jopa vähän rasitteena. Eli ja sillä tavalla, että se asiakaspalvelutaito oli huomattavasti kömpelämpää. Sillon vähän tiuskittiin suurin piirtein kassalla, että mitä sä tänne tuut häiritsemään heidän arkista työpäivää. - - Nythän on menty täysin päinvastaiseen suuntaan, mitä me toivottavasti ollaan ja ollaan oltukin mun mielestä. Se että asiakkaita varten me ollaan täällä, että me joustamme niin, että asiakkaiden olis hyvä harrastaa liikuntaa. Eli siis valtava muutos tän kahdenkymmenen vuoden aikana. Mut se on varmaan tapahtunut koko yhteiskunnassa, ei se oo pelkkä liikunta. Kyllä mä uskon, että kaikkialla muuallakin olemme kuntalaisia varten, eikä niin että kuntalaiset nähdään rasitteena. Vaan nimenomaan ollaan heitä varten.”

Julkisilta palveluilta odotetaan yhä enenevässä määrin samanlaista joustavuutta ja asiakasnäkökulmaa kuin yksityisiltä palveluilta. Liikuntapalveluja pyritään tarjoamaan asiakkaan aikatauluihin sopiviksi. Tämä näkyy mm. palvelujen aukioloaikojen laajentumisena niin, että esimerkiksi uimahallit palvelevat myös suurimpana osana pyhäpäiviä. Kun aiemmin liikuntapaikat olivat kiinni, nyt pyrkimys on pitää liikuntapaikat auki silloin, kun suuri osa ihmistä viettää vapaa-aikaansa.

”Ja pitää pystyä joustaan ja miettiin uusia aukioloaikoja ja muita tämmösiä sen mukaan, mitkä on ne asiakkaiden tarpeet, eikä sen mukaan mikä on meistä mukavampaa.”

”Saman lailla, kun mä tulin aikoinaan uimahallipuolelle, niin uimahallit oli kaikki juhlapyhät kiinni ja meni edellisenä päivänä kello 18 kiinni. Eliikkä silloin kun ihmisillä oli vapaata ja aikaa käydä uimassa, niin laitokset oli kiinni. Nyt ei enää taida olla mitään muuta kiinni, kun onko itsenäisyyspäivä ja uudenvuodenpäivä, vappu. Siinä taitaa olla meidän ne, kaikki muut juhlapyhät pidetään auki ja palvellaan ihmisiä. Mut että tää on semmonen iso mikä on muutos mikä on tullut. Ja hyvä niin.”

Tampereen kaupunki siirtyi pormestarimalliin vuoden 2007 alussa (ks. esim. Stenvall & Airaksinen 2009). Muutos entiseen näkyy siinä, että toiminnan aikajänne on pormestarimalliin siirtymisen myötä lyhentynyt. Kunnallispolitiikan valtuustokausien mukainen neljän vuoden syklisyys luo oman haasteensa pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmille ja niiden toteuttamiselle. Uusi valtuustokausi ja toimialueen uusi apulaispormestari saattavat muuttaa toiminnan painopisteitä ja valtuutettujen äänestäjilleen tekemät lupaukset voivat vaikuttaa liikuntapalvelujen ennalta tehtyihin kehittämissuunnitelmiin.

”Tää on vielä tää nykyhallintomalli mun mielestä vielä enemmän sekottanut sitä, nyt kun on tää pormestarimalli, se neljän vuoden periodi on vähän semmonen, että kaikki apulaispormestarit ajaa vähän niitä omia asioita. Ennen vanhaan kun tehtiin tämmösiä 5-10 vuoden kehittämissuunnitelmia, että missä järjestyksessä tehdään mitäkin. Nyt ne tahtoo aina vähän romuttua, kun valta vaihtuu ja tulee uusi valtakoaalio. Se on aina sit vähän, että mikä on puolue ja mitkä on ne intressit. Ja onko pelko siitä että tuleeko vaaleissa ääniä ja kaikki tämänönen vaikuttaa sit siihen että mitä asioita ajetaan. Se on semmosta hektisempää, poliitikot joutuu pitää lupauksistaan äänestäjille kiinni ja sit ne monesti niitä asioita. Vähän nää meidän pitkän juoksun asiat tahtoo unohtua.”

Liikuntapalvelujen toimintaa ei aina pystytä suunnittelemaan ja toteuttamaan kovin pitkälle katsoen. Vuodeksi kerrallaan tehtävät budjetit aiheuttavat se, että toiminnalta puuttuu pidemmän aikavälin suunnitelmallisuus. Vaikka liikuntapaikkasuunnittelua tehdään viiden vuoden päähän, vuosittainen budjetti voi katkaista sen toteuttamisen. Toisen haasteen suunnitelmalliselle toiminnalle aiheuttaa henkilökunnan määrä. Arjen nähdään olevan ”tulipalojen sammuttelua” ja päivä kerrallaan elämistä, jolloin asiakkaiden kaikkiin toiveisiin ei pystytä vastaamaan.

”No vois sanoa hyvin pitkälle, meidän on pyritty siihen, että saatais tehtyä yli-vuotisia budjetteja, eli tehdään seuraavan viiden vuoden jaksolle liikuntapaik-kasuunnittelua, mitä me halutaan investoida. Mutta kun tää kaupungin systeemi on tää vuosi kerrallaan, niin siitähän puuttuu tietty suunnitelmallisuus.”

”Totta kai mietitään, tulee uusia taloja, tulee uusi juttuja, joku uus laji saattaa tulla, kyllähän meidän täytyy miettiä, pystytäänkö me vastaamaan siihen huu-toon. Mutta kyllä se valitettavan usein meillä on tällä väkimäärällä ja näillä resursseilla, kyllä se on enemmän semmosta pienten tulipalojen sammuttelua ja eletään siinä hetkessä.”

Sukupolvien vaihdos

Liikuntapalvelujen organisaatiossa on viime vuosien aikana käyty läpi työntekijöiden sukupolven vaihdos. Työntekijät, jotka edustavat suuria ikäluokkia ovat eläköityneet ja osittain tämä sukupolvien vaihdos on edelleen käynnissä. Pitkän työuran kaupungin palveluksessa tehneet työntekijät ovat kaupungin palvelukseen tullessaan omaksuneet toimintatavat, jotka eivät enää vastaa nykypäivän ajattelua. Organisaatiokulttuuri ja toi-mintatavat ovat muuttuneet kohti asiakaskeskeistä ja -lähtöistä ajattelutapaa. Henkilö-kunnan kohtaamisista asiakkaiden kanssa tulee välillä myös palautetta.

”Ikävä kyllä, varsinkin vanhemmat jotka eivät oo tottunut siihen ehkä silloin ai-kanaan, kun on taloon tullut, niin ne on ollut tämmösiä niinkun liikuntapaikan kuninkaita, elikkä pitänyt pojan nassikat kurissa ja muuta vastaavaa, niin se ei välttämättä oo heille ihan sellaista luontaista se asiakaspalvelu ja niitä on jou-duttu sitten erinäköisissä palavereissa myös sitten terottaan näitä asioita, että kuitenkin se asiakas on se tärkein. Mut eihän se kaikilla käy luonnostaan.”

”Ja kyllähän näistä tietysti se palaute tulee sitten ja kyllähän mä sitten heti tie-dän kun mä saan palautteen jostain paikasta, ja vaikka siinä ei oo nimiä mai-nittu, että kuka siellä on ollut meidän henkilökunnasta, niin kyllä mä heti tiedän et kuka se on, kun mä saan sen palautteen. Että sen verran tunnen oman väkeni, että jahas, se on toi taas ollut. Töksäyttänyt jotain.”

Eläköitymisten myötä uusia työntekijöitä on palkattu ja liikuntapalvelujen työntekijöi-den keski-ikä on laskenut. Sukupolvien välillä nähdään suurimpana erona erilainen suh-tautuminen asiakkaaseen ja asiakaspalveluun. Nuorilla työntekijöillä nähdään olevan luontaisempi ja ikään kuin sisäsyntyinen asenne asiakkaan kohtaamiseen. Asiakaspal-veluorientoitunut työntekijä pystyy palvelemaan asiakasta paremmin.

”Onneks meillä tietysti nyt kun meillä nää isot ikäluokat jää nyt eläkkeelle ja pyritään niinkun tai väkisinkin tietysti nuorenee sit meidän työntekijäkanta, niin sanotaanko että nää nuoremmat sukupolvet on jo kasvanut tähän malliin. Et se maailma on aika paljon muuttunut, sanotaan jos meille tulee 22-vuotias työntekijä ja eläkkeelle jää 65-vuotias, niin siinä välissä on aika paljon maailmassa tapahtunut. Että kyllä tän päivän nuoret tietysti on ihan erilaisia ja ne tietää itse mitä ne haluaa, mikä on niinkun asiakaspalvelu ja ne pystyy silloin huomattavasti paremmin antaankin sitä. Että ne työntekijät, jotka on silloin 40 vuotta sitten parikymppisinä taloon tullut, niin kyllä ne ihan erilaiseen palvelukulttuuriin on tullu.”

Muutos on tapahtunut työntekijätason lisäksi myös johtavissa tehtävissä. Entisenlainen jäykkä ”virkamiesmäinen toiminta” ei enää istu viranhaltijan rooliin. Viranhaltijalta odotetaan nyt avoimuutta ja keskustelevaa, kuuntelevaa otetta asioiden hoitamiseen. Tällainen asenne nähdään eduksi viranhaltijan tehtävän hoitamisessa.

”Kyllä tämmönen, sanotaan kuitenkin semmonen jäykkä virkamiesmäinen toiminta, minkä nyt ajatellaan että ennen vanhaan, minkälaiseen sapluunaan luokiteltiin virkamies, semmonen ei enää kyllä vetele. Että kyllä nyt täytyy olla tämmönen avoin ja keskusteleva ja kuunteleva ja miettiä kaikki asiat niinkun yleensäkin elämässä, sen positiivisuuden kautta, elikkä että pyrkiä aina järjestään ne asiat. Silloin ollaan hyvin pitkällä.”

Yksilökeskeisyys lisääntyy

Edellä on käsitelty muutosta, joka on tapahtunut organisaation toimintatavoissa ja henkilökunnan asenteissa. Vuosien aikana suuri muutos on haastateltavien mukaan tapahtunut myös asiakkaassa ja siinä, miten asiakas näkee ja kokee oman roolinsa. Asiakastarpeet ovat monimuotoistuneet ja yksilökeskeinen ajattelu tulee yhä useammin esiin. Raja yksityisen ja julkisen palvelun välillä on asiakkaan näkökulmasta kaventunut ja osittain jopa poistunut. Tämä näkyy mm. siinä, että palvelulta odotetaan parempaa laatua ja maksetuille veroeuroille arvonsa mukaista vastinetta.

”Jos sanotaan, että niinkun tuossa huomaa urheiluelämässä, kun lapset harrastaa ja vanhemmat maksaa, niin tää tämmönen tietty laatuvaatimus on tullut mukaan myös siihen. - - Ennen vanhaan lapset meni vaan ja harrasti ja vanhemmat välttämättä ees tiennytkään, mutta nykyaikana se on ihan muuttunut ja vaaditaan sitä laatua ja kunnon toimintaa, kunnon olosuhteita, sen rahan vastineeksi mitä maksetaan.”

”Emmä tiedä, se on varmaan tää julkinen puoli mennyt siihen, että kun kuntalaiset odottaa esim. veroeuroille vastinetta. Että he odottaa, että asiakas on, vähän tullut kauppamaailmasta, puhutaan tämmösestä niinkun kaupankäynnistä, asiakas on aina kuningas, asiakas on aina oikeassa.”

Itsekeskeinen ajattelutapa heijastuu oman edun tavoitteluna myös kunnallisiin palveluihin. Asiakkaiden kasvaneet vaatimukset liikuntapalveluja kohtaan ovat lisääntyneet. Vaatimuksia tulee niin liikuntapaikkojen suhteen kuin sähköisiin palveluihin liittyen. Liikuntapalveluilta toivotaan joustavuutta asiakkaan omiin tarpeisiin. Oman näkemyksen uskotaan olevan paras näkemys ja sen mitä asiakas haluaa, hänen pitäisi myös saada.

”Että valitettavasti näin on, että ei ajatella enää yhteisöllisesti, vaan ajatellaan hyvin itsekeskeisesti asioista, kun mennään harrastamaan. Että minun pitää päästä parhaaseen paikkaan. Että tää on se ikävä puoli.”

”Tietysti tänä päivänä ehkä asiakkaat vaatii entistä enemmän. Heistä on tullut vaativampia ja just toki näissä palveluissa ja näissä sähköisissä palveluissa, se tuo meille koko ajan lisää niitä haasteita ja vaatimuksia sieltä asiakkaitten taholta, että miks te ette tee näin ja miks teillä on näin vanhanaikanen joku juttu tai jotain.”

”Se on muuttunut, että asiakkaat on paljon nykyään siis kapeakatseisempia ja ajatellaan paljon enempi sitä, että se mitä minä haluan, on se mitä tarvii tehdä. Et se on selkee muutos.”

Kontaktin ottaminen ja palautteen antaminen ovat esimerkiksi sosiaalisen median ja yleistyneiden älypuhelinien myötä helpottunut. Palaute on helppo laittaa nopeasti eteenpäin ja se näkyy myös palautteiden sisällössä. Huono asiakaskokemus on mahdollista purkaa jo sen tapahtuessa liikuntapaikalla.

”- - aikasemmin ihmiset ehkä pidempään mietti, että jos kuvitellaan että sulle lauantaina sattuu jotain meidän liikuntapaikassa, niin aikasemmin se ihminen joutu odotteleen sinne maanantaille ennenku se puhelimella tavoitti jonkun. Niin monesti se, on se sitten laturaivoo tai mitä milloinkin, se monesti jo lauhtu niinkun siihen maanantiaamuun. Nykyään se on semmosta, että kun se, anteeks nyt vaan, mutta kun se vitutus alkaa, sä oot heti, niinkun laitat sen koko raivon tonne. Se on ehkä eniten muuttunut. Sen monesti huomaa siitä palautteesta, että se on aika aggressiivista, että se on varmaan juuri tapahtunut jotain.”

Kuten aiemmin todettua, liikuntapalvelujen erityispiirteenä voidaan nähdä se, että palvelun käyttäjä toimii silloin omalla vapaa-ajallaan, yleisimmin iltaisin ja viikonloppuisin. Tämä heijastuu myös yhteydenottoihin ja palautteen antamiseen. Asiakasyhteydenotot voivat tapahtua mihin aikaan vuorokautta tahansa, eivätkä ne enää seuraa toimistoa ja virka-aikoja. Viranhaltijan työaika laventuu samalla kun yhteydenotot iltaisin ja viikonloppuisin lisääntyvät.

”Niin kuin sanoin, meidän asiakkaat toimii pääosin vapaa-ajallaan, ja sillohan kun ne on vapaa-ajalla niille usein tulee niitä asioita mieleen siellä liikuntapaikalla ja silloin ne saattaa soittaa iltaisin. - - Kyllä mä oon yleensä vastannut, kerran sanoin yhdelle isälle kyllä, kun se soitti lauantai-iltana vartin yli yhdeksän illalla, mä sanoin että onko sulla mitään hajua paljonko kello on ja mikä päivä nyt on. Mut se on just se tilanne, että ne oli itse silloin meillä asiakkaina jäähallissa ja se asia tuli mieleen. Niin hän ajatteli että hänpä soittaa tästä. Mut kyllä se sitten pyysi anteeksi, kun se älyys, että ei tää ehkä nyt ollut ihan paras ajankohta.”

”Niinkun mä sanoin aikasemmin tossa jo, että asiakaslähtöisyys on mennyt siihen, että asiakkaat odottavat julkiselta puolelta, niin kuin kunnalta, odottavat palvelua vuorokauden ympäri. Ja he ajattelee, että meilläkin joku Facebook, että jos päivittää yöllä, kun on huono fiilis, että ei oo päässytäkään luistelemaan, kun ei oo yöllä yhen aikaan enää noita latuja eikä valot oo päällä. Että se on mennyt niinkun siihen, siinä on sekä hyvät puolet, että myös sitten haittapuolet. Mutta hyvät puolet tottakai on vielä paremmassa asemassa siinä kun nää huonot puolet.”

Liikuntaa 2020-luvulla

Organisaation toimintatapojen uskotaan muuttuvan ja vaativan kehittämistä myös tulevaisuudessa. Sähköisten ohjelmien ja sovelluksien kehittäminen ovat tärkeää, sillä ne eivät kaikilta osin vielä vastaa tämän päivän tarpeita esim. mobiiliselta yhteensopivuudeltaan. Sosiaalisen median osuuden nähdään kasvavan yhteydenoton välineenä ja odotusten asiakaspalvelulle kasvavan ympärivuorokautisiksi. Haastateltavat viranhaltijoina kuitenkin toivovat, että myös tulevaisuudessa olisi tilaa ja mahdollisuus vaalia suoria kontakteja ja yhteydenottoja sekä kasvokkain tapahtuvia asiakaskohtaamisia.

”Niin kyl se on mahdollisuus, et nykyään kuitenkin kaikilla on kännykät ja muut, että saadaan niitä palveluita sinne toimivaksi ja ohjelmia. Vielähän moni ohjelma on semmonen, että ne ei välttämättä toimi mobiilisti kauheen hyvin. Ja

semmosista asioista ainakin tulee palautetta, että miten voi nykyaikana olla, mutta ne ei oo aina niin yksinkertasia, että mistä sitten saa semmoset ohjelmat.”

”Ehkä tää tulee lisääntymään tämmönen sosiaalisen median käyttö, sitä kautta tulevat pyynnöt, ynnä muut. Asiakaspalvelua odotetaan niinkun ympärivuorokautisesti, mä näen.”

”Kyllä mä haluaisin nähdä ainakin, et se asiakaspalvelu ja asiakaskokemukset olis enemmän sitä näin [kasvotusten] kohtaamista, oli se sitten yksittäisen ihmisen tai ryhmän kohtaamista.”

Kuntalaisten liikkuminen edistää heidän hyvinvointiaan ja voi vähentää esimerkiksi julkisen terveydenhuollon kustannuksia, toimien ennaltaehkäisevänä palveluna. Liikuntapalvelujen vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin haastavaa, ja tähän toivotaan myös muita mittareita kuin toimintaan käytetyt eurot. Liikuntapalvelujen käyttämisestä asiakkaalle syntynyt arvo on arjessa jaksamista, hyvinvoinnin lisääntymistä sekä pahoinvoinnin vähenemistä.

”Miten me saataisiin se niin, että kun nyt seurataan vaan sitä rahaa, onko loppuvuodesta plussalla vai miinuksella. Kun pitäis ajatella se asia, että mitä laattaa sillä on tarjottu, ja se jää aina sivurooliin. Toisaalta niin, näissä kulttuurivapaa-aikapalveluissa se on se määräävä tekijä, sieltähän se ihminen saa sitä elinvoimaa, saa sitä sisältöä elämään, mutta kun sitä ei voi mitata oikeestaan millään.”

Tulevaisuuden toiminnan painopisteeksi toivotaan, että liikkumisen perusedellytykset olisivat kunnossa ja että ne palvelisivat kuntalaisia parhaalla mahdollisella tavalla. Suunnitteilla olevat hankkeet kuten Kansiareenan rakentaminen ja Tammelan stadionin uudistaminen parantavat urheiluseurojen harjoittelu- ja kilpailumahdollisuuksia Tampereella. Kokonaisuutena huippu-urheilun toimintaedellytysten nähdään näiden hankkeiden jälkeen olevan Tampereella hyvällä mallilla. Tulevaisuudessa liikuntapalvelujen toiminnan painopiste olisi siinä, että liikuntapaikkoja rakennettaisiin yhä enemmän tavallisia kuntalaisia palvelemaan.

”- - Enemmän palata sinne, että saatais puhtaasti tavallisille tallaajille olosuhteita kuntoon. Ne on niinkun jollain tavalla vähän jäänyt tässä paitsioon. - - Et kuitenkin meilläkin tää huippu-urheilurakentaminen ja muu rupee oleen aika hyvässä kunnossa. Jos tohon tulee vielä toi kansiareena ja Tammelan stadion, niin kyllä meillä on asiat sitten kunnossa siltä osin. Että täytyis enemmän satsata sitten sinne tavallisille tallaajille ja miettiä kaupunkisuunnittelussa, miettiä

sitä että on tietyt rajat missä on sanotaan, kilometri-kaks ehkä jostain asuinpaikasta täytyis jo löytyä jotain tekemistä lapsille.”

Tähän mennessä liikuntapalvelut ovat kasvaneet lähinnä uusien lajien ja kasvaneiden harrastajamäärien myötä. Tulevaisuuden ”uutena lajina” esiin nostetaan myös mahdollinen e-urheilu, eli elektroninen urheilu, joka tarkoittaa videopelien pelaamista kilpailumielessä. Helsingin IFK on ensimmäisenä seurana Suomessa laajentanut toimintaansa perustamalla myös e-urheilujoukkueen syksyllä 2016 (Hartikainen 2016). E-urheilun laajentuminen ja suosio voivat tulevaisuudessa vaikuttaa myös julkisiin palveluihin. Haastattelussa esiin nousi ajatus e-urheilusta nuorisoyksikön tiloissa.

”Mä en tiedä, ehkä tämmösiä niinkun vois sanoa, että liikuntaan liittyviä, niin mennään ehkä enemmän tonne e-sportti tai vastaava, tämmönen pelimaailma, tän tyyppiin maailmoihin. Jossa odotetaan kunnaltakin jotakin tämmösiä niinkun, ehkä nyt hyvä esimerkki meillä on toi monitoimitalo, toi nuorisoyksikön vetämä, niin sehän on kuntalaisella, nuorelle, tämmönen harrastepaikka siinä kun liikuntapaikkakin. Mut siellä vaan tehdään erilaista liikuntaa, ei fyysistä liikuntaa, ehkä enemmän sitä pelimaailmaliikuntaa sitten.”

Edellä on tuotu esiin haastateltavien puheesta nouseva kolmenlainen muutos, joka on tapahtunut organisaation toimintatavoissa, henkilökunnan asenteissa ja asiakkaan roolissa. Kaiken muutoksen ja myllerryksen keskellä yksi asia on kuitenkin varma: asiakaslähtöisyydessä ei voi tulla valmiiksi, vaan muutokset ja niihin vastaaminen ovat jatkuvasti läsnä liikuntapalvelujen arjessa.

”Kyllä sitä [asiakaslähtöisyyttä] varmasti on aina tarpeen kehittää, että niinkun asiakkaatkin muuttuu ja ajat muuttuu, tarpeet muuttuu. Niin kyllä sitä pitää jatkuvasti, kaikkee pitää jatkuvasti kehittää ja aina niinkun tehokkaammin, siitä ei päästä kyllä mihkään.”

5 Pohdinta

Virtasen ym. (2011, 59) mukaan palvelun asiakaslähtöisyys muodostuu asiakkaan näkökulmasta siitä, kuinka asiakaslähtöiseksi saatu palvelu koetaan eikä siitä, kuinka asiakaslähtöisesti palvelu tuotetaan. Vaikka Virtasen määritelmä on tehty sote-palveluja koskien, voitaneen sanoa, että tämä pätee myös liikuntapalveluihin. Palvelutilanne on organisaatiolle kriittinen onnistumisen paikka. Liikuntapalvelujen asiakaslähtöisyys määrittäytyy asiakkaalle eniten juuri sillä hetkellä, kun hän on palvelutilanteessa, eli liikuntapalvelujen tapauksessa esimerkiksi hiihtoladulla, uimahallissa tai jalkapallokentällä. Se miten organisaatio on sisäisesti määrittänyt toimintatapansa, ei näy asiakkaalle palvelutilanteessa eikä ole asiakkaan näkökulmasta merkityksellistä.

Haastateltavien puheesta käy ilmi kolmenlainen muutos, joka on vuosien saatossa tapahtunut organisaation toimintatavoissa, henkilökunnan asenteissa ja asiakkaan asemassa. Jokainen näistä osa-alueista ja muutoksista on vaikuttanut osaltaan asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. Samaan aikaan kun asiakas on siirtynyt palvelujen tuotannossa keskiöön, ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelujen suhteen lisääntyneet. Asiakkaat odottavat julkisilta palveluilta yhä enemmän joustavuutta, joka edellyttää organisaatiolta mukautumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Perinteiset virastoajat murtuvat, kun palaute annetaan heti tilanteen sattuessa. Liikuntapaikkojen hoitajat ja vahtimestarit kohtaavat asiakkaan liikuntapaikoissa ja ovat perustyönsä ohella myös asiakaspalvelijoita.

Liikuntapalvelujen viranhaltijat nostavat haastattelussa esiin useita haasteita, jotka vaikuttavat asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. Kaikki mainitut haasteet eivät kuitenkaan ole asiakaslähtöisyydestä johtuvia, mutta ne aiheuttavat haasteen asiakaslähtöisyyden toteutumiselle. Esimerkiksi Larjovuoren ym. (2012, 23) mukaan osallistumisen vaikuttavuus, kytkeytyminen osaksi organisaation muuta toimintaa sekä osallistumisen edustavuus ovat asiakkaiden osallistumiseen liittyviä yleisesti tunnistettuja haasteita. Larjovuori ym. jatkaa vielä aiheellisesti huomauttaen, että voidaan kysyä poistuvatko edellä mainitut haasteet, mikäli kuntalaisia ei yritetäkään ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen.

Liikuntapalvelujen asiakkaat jakautuvat kuntalaisiin ja urheiluseuroihin. Urheiluseurojen omat asiakkaat ovat myös kuntalaisia, mutta liikkueessaan urheiluseurojen jäseninä, heidän toiveensa ja kokemuksensa palvelusta kanavoituvat urheiluseuran kautta. Tutkimuksen haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että urheiluseurat ovat tähän asti olleet yksittäiseen kuntalaiseen verraten paremmassa asemassa liikuntapalvelujen kehittämisessä. Tämä selittyy osin sillä, että seuratoimijoiden kartoittaminen on helpompaa kuin yksittäisten asiakkaiden. Liikuntapalvelujen haasteena on, että etenkin ulkoliikunnassa asiakasmääriä on haastavaa arvioida ja löytää kanavia, jonka kautta asiakkaat voitaisiin kattavasti tavoittaa. Viranhaltijoiden henkilökohtaiset suhteet urheiluseuratoimijoiden kanssa luovat pohjaa yhteistyölle palvelujen suunnittelemisessa ja kehittämisessä. Jotta yksittäisen kuntalaisen ääni palvelujen kehittämisessä tulisi entistä paremmin esiin, tulisi esimerkiksi sähköisen osallistumisen mahdollisuuksia kehittää ja käyttää useammin. Paitsi sähköisen osallistumisen mahdollistamisella, myös esimerkiksi asiakasraatien avulla yksittäisten asiakkaiden kehittämispotentiaalia voitaisiin saada hyödynnettyä.

Liikuntapalveluissa, kuten yleisesti kaikissa julkisissa palveluissa, ollaan talouden perusongelman, eli niukkuuden äärellä: tarpeita on aina enemmän kuin keinoja niiden tyydyttämiseen (ks. Anttiroiko ym. 2003, 77). Samoilla, tai jopa pienenevillä, resursseilla tulisi kyetä järjestämään enemmän palveluja ja maksimoida hyvinvointi. Kasvatvat laji- ja seuramäärät luovat paineita liikuntapalvelujen kasvattamiseen yhtä aikaa, kun kaupunki asettaa säästöpaineita. Uudet urheilulajit ja lisääntyvät harrastajamäärät aiheuttavat haasteen löytää harrastustiloja ja -vuoroja jo valmiiksi täysistä liikuntapaikoista. Uusien liikuntatilojen rakentamisen koetaan kaupungissa olevan aina hieman jäljessä asiakstarpeita.

Tarkasteltaessa asiakkaan mahdollisuutta osallistua liikuntapalvelujen suunnitteluun Larjovuoren ym. (2012, 11) jaottelun mukaan, voidaan kaikkien neljän osallistumisen muodon todeta toteutuvan liikuntapalveluissa ainakin osittain. Asiakkaille on tarjolla **informaatiota** liikuntapalveluista sekä suunnitteilla olevista palvelujen uudistuksista esimerkiksi kaupungin tiedotteina ja verkkosivuilla. **Asiakaskonsultaatio** toteutuu mahdollisuutena kertoa mielipiteensä antamalla palautetta liikuntapalveluista, joka tapahtuu useimmiten suorina kontakteina liikuntapalvelujen työntekijöille tai sähköisinä palautteina. Myös **suunnittelu-osallisuus** liikuntapalveluissa toteutuu, sillä asiakkailla

on mahdollisuus osallistua liikuntapalvelujen suunnitteluun tiedotustilaisuuksien yhteydessä, sähköisten kyselyjen kautta sekä erikseen koottavissa työryhmissä. **Palvelun tuotantoon osallistuminen** on liikuntapalvelujen osalta haastava osa-alue. Monien liikuntapalvelujen tuottaminen on itseasiassa vain edellytysten luontia liikkumisen mahdollistamiseksi, sillä tuotettu palvelu on liikuntapalvelujen tapauksessa esimerkiksi kunnossa oleva hiihtolatu tai avoinna oleva uimahalli. Tampereen kaupungin liikuntapalvelut kuitenkin tarjoaa myös ohjattua liikuntaa nuorille, työikäisille, ikääntyville sekä erityisryhmille. Ohjatussa liikunnassa asiakas muodostaa toisen puolen tuotetusta palvelusta tekijänä. Kuten Larjovuori ym. toteaa, edellä esitetyt osallistumisen muodot ovat toisiaan tukevia. Vaikka informaatio-osallisuus nähdään usein kovin kapeana osallistumisen muotona, on tiedonsaanti kuitenkin tärkeä osa-alue asiakkaan kannalta. Haastattelujen perusteella liikuntapalvelujen asiakkaan osallistumismahdollisuudet painottuvat etenkin konsultaatio- ja suunnitteluosallisuutena.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa haastateltavat kuvailevat asiakaslähtöisyyttä hyvin samantapaisesti, mutta yhtä selkeää ja samaa määritelmää siitä mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, ei haastattelujen pohjalta synny. Tämä tukee Stenvallin ja Airaksisen (2009, 73) näkemystä siitä, että asiakaslähtöisyys näyttäytyy Tampereella sisällöllisesti monitulkintaisena asiana. Stenvallin ja Airaksisen mukaan Tampereella ei ole muodostunut yhteistä käsitystä siitä, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, vaan käsitys vaihtelee riippuen henkilöstä ja toimialasta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvailevat asiakaslähtöisyyden tarkoittavan organisaation puolelta avoimuutta ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Palautteen saamista palveluista pidetään tärkeänä ja asiakkaan toiveisiin pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Täyttääkö liikuntapalvelujen toiminta sitten asiakaslähtöisyyden kriteerejä? Kuten tutkimuksen luvussa 1.2 kerrottiin, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä käytetään joskus synonyymeinä, mutta lähtökohtaisesti ne tarkoittavat kuitenkin eri asiaa. Tämän tutkimuksen perusteella liikuntapalvelujen toiminta täyttää asiakaskeskeisen toiminnan kriteerit (ks. Virtanen ym. 2011, 36). Asiakkaan mielipidettä kuunnellaan palvelujen suunnitteluvaiheessa ja asiakkaan tarve ohjaa palvelujen kehittämistä. Kehittäminen lähtee kuitenkin organisaation taholta ja kehittämisen raamit ovat usein jo ennalta annetut. Virtanen ym. käsittelee asiakaslähtöisyyttä asiakaskeskeisyyden seuraavana vai-

heena, jossa asiakas ei ole vain kehittämisen kohteena vaan on mukana alusta asti palvelujen suunnittelussa yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Haastattelujen perusteella käy selväksi, että liikuntapalveluissa on toteutettu onnistuneesti myös asiakaslähtöisiä hankkeita, joissa aloite palveluun on tullut asiakkaalta ja jonka suunnittelussa asiakkaat ovat olleet vahvasti mukana.

Tämä tutkimuksen tapauskohteena toimi Tampereen kaupungin liikuntapalvelut. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia kunnallisia palveluja. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy eri tavalla kunnan eri sektoreilla ja eroavaisuuksia on varmasti myös kuntien välillä. Suurin syy eroavaisuuksille johtunee asiakkaan erilaisista rooleista eri sektoreilla. Siinä missä liikuntapalveluissa asiakas on ensisijaisesti palvelujen vapaaehtoinen käyttäjä, sivistyspalveluissa asiakas voi olla oppivelvollisuutta suorittava oppilas tai hänen huoltajansa, kun taas sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa asiakas on potilaan asemassa.

Vaikka lähtökohdat asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle ovat erilaiset eri sektoreilla, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia tietyiltä osin soveltaa myös muita kuin liikuntapalveluja koskien. Tulokset ovat parhaiten sovellettavissa kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluihin, joissa asiakkaan rooli on samankaltainen kuin liikuntapalveluissa. Museoissa, kirjastoissa ja puistoissa yhdistyy liikuntapalveluille ominainen piirre, jossa asiakas käyttää palvelua vapaaehtoisesti.

6 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin liikuntapalvelujen asiakaslähtöisyyttä. Tässä tutkimuksessa olen lähestynyt asiakaslähtöisyyttä viranhaltijan näkökulmasta. Tutkimus on tuottanut tietoa siitä, miten asiakaslähtöisyys näyttäytyy viranhaltijoiden kokemuksen kautta. Tutkielmani tarkoituksena oli tutkia, *miten asiakaslähtöisyys ilmenee liikuntapalvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä*. Vastaus tutkimuskysymykseen pyrittiin samaan tutkimuksen aineistona toimineiden viranhaltijahaastattelujen kautta.

Tutkimuksessa olen päätenyt siihen, että asiakaslähtöisyys ilmenee liikuntapalvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä usealla tavalla. Asiakaslähtöisyys ilmenee paitsi osallistumisen tapoina, myös viranhaltijoiden ja henkilökunnan työssä ja tapana kohdata asiakas. Osallistumisen tapoina asiakaslähtöisyys näyttäytyy mahdollisuutena osallistua palvelun kehittämiseen ja suunnitteluun antamalla palautetta jo olemassa olevasta palvelusta ja uusien palvelujen osalta osallistumalla suunnittelu- ja tiedotustilaisuuksiin tai sähköisiin kyselyihin. Viranhaltijoiden ja henkilökunnan työssä asiakaslähtöisyys on asiakkaan kohtaamista ja asiakaspalvelua. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen palvelujen suunnittelussa ja kehittämiseen osallistumisen mahdollistaminen muodostavat viranhaltijoiden puolelta keskeisen osan asiakaslähtöistä toimintatapaa.

Asiakaslähtöisestä kehittämistavasta on Tampereen liikuntapalveluissa saatu hyviä kokemuksia. Asiakkaiden mukanaolo palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä koetaan tärkeänä, sillä näin saadaan varmistettua, että palvelu vastaa parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkailta nähdään olevan paras tietämys siitä, millaisia palveluja he tarvitsevat. Haasteita asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa koetaan, mutta haasteet eivät sinällään ole suoranaisia esteitä asiakaslähtöisyyden toteutumiselle. Hyvistä kokemuksista johtuen, ja havaituista haasteista huolimatta, asiakaslähtöistä kehittämistapaa on syytä jatkaa, jotta jatkossakin liikuntapalvelut vastaisivat asiakkaiden tarpeisiin. Vaikka tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan kuntalaista asiakkaan roolissa, on tärkeää kuitenkin muistaa, että kuntalaista ei pidä määritellä vain tämän roolin kautta. Asiakaslähtöinen kehittämistapa ei myöskään poista tarvetta muille osallistumisen muodoille kunnissa.

Asiakslähtöisyys on ollut suosittu tutkimusaihe viimeisen vuosikymmenen aikana, johtuen asiakaskeskeisen ajattelun siirtymisestä julkiselle sektorille. Tutkimukset ovat käsitelleet asiakslähtöisyyttä etenkin asiakkaan näkökulmasta, mutta vähemmän asi-
antuntijan näkökulmasta, jota on tarkastellut esim. Tuurnas (2016). Aiemmat tutkimuk-
set ovat lähinnä keskittyneet tarkastelemaan asiakslähtöisyyttä osana sote-palveluja.
Liikuntapalvelujen osalta asiakkaan rooli ja tarjottava palvelu on kuitenkin hyvin eri-
lainen verrattuna sote-palveluihin. Tämä tutkimus on tuottanut uutta tietoa siitä, miten
asiakslähtöisyys toteutuu viranhaltijan näkökulmasta kunnan toimialalla, jossa asiakas
toimii oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen.
Jotta tämän tutkimuksen voidaan nähdä olevan luotettava, olen tutkijana pyrkinyt sel-
keästi kuvaamaan, miten aineisto on kerätty, purettu ja analysoitu. Haastattelu oli tähän
tutkimukseen sopiva aineiston keruumenetelmä, sillä valittua aihetta ei olisi muulla ta-
valla pystynyt tutkimaan. Osan haastateltavista työssä asiakasnäkökulma kuitenkin ko-
rostuu enemmän kuin toisilla. Tästä johtuen aineistossa kuuluu enemmän niiden viran-
haltijoiden ääni, jotka ovat päivittäisessä työssään useammin asiakkaiden kanssa kon-
taktissa. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, joka an-
taa haastateltavien äänelle tilaa. Menetelmänä aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta itse-
kuria aineistossa pysyttelemisessä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa ja
systemaattisuudessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tästä tavoitteesta huo-
limatta on selvää, että aikaisemmat kokemukset luovat ennakkokäsityksiä aiheeseen.
Nämä ennakkokäsitykset olen kuitenkin tutkimusprosessin aikana pyrkinyt tiedosta-
maan ja jättämään huomioimatta sekä ymmärtämään haastateltavia heidän omasta nä-
kökulmastaan.

Tutkimus on osoittanut, että asiakslähtöinen palvelujen kehittäminen on monisyinen
asia ja se ilmenee usean asian yhteydessä. Asiakslähtöisyyden toteutuminen vaatii pal-
jon organisaatiolta, mutta pelkästään näillä toimenpiteillä on saavutettu vasta puolet.
Toisen puolen asiakslähtöisestä kehittämistä muodostaa asiakas. Ilman asiakkaita,
jotka haluavat antaa panoksensa palvelujen suunnitteluun, asiakslähtöisyys ei toteudu.
Tässä tutkimuksessa liikuntapalvelujen asiakslähtöisyyttä lähestyttiin viranhaltijan nä-
kökulmasta. Mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää lii-
kuntapalvelujen asiakslähtöisyyttä asiakkaan näkökulmasta. Lisätutkimus toisi tietoa

siitä, kohtaavatko viranhaltijoiden ja asiakkaiden näkemykset liikuntapalvelujen asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Tämän tutkimuksen perusteella urheiluseurat muodostavat selkeän ja rajattavissa olevan liikuntapalvelujen asiakasryhmän ja tutkimuksen asiakkaan näkökulmasta voisi toteuttaa ottaen esimerkiksi urheiluseurat tutkimuskohteeksi.

Asiakaslähtöisyys on vakiinnuttanut asemansa toimintatapana Tampereen kaupungilla vuodesta 2007 lähtien. Vuonna 2017, kymmenen vuotta edellisen toimintamallin käyttöönoton jälkeen, kaupunki on siirtynyt uuteen toimintamalliin. Kymmenessä vuodessa asiakaslähtöisyyden tavoitteet eivät ole kuitenkaan vanhentuneet, sillä kuntalaisten osallistumista palvelujen kehittämiseen painotetaan edelleen myös uudessa toimintamallissa, jossa palveluja kehitetään lähtökohtaisesti yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa. Asiakaslähtöisyys on siis edelleen asia, jota palvelujen kehittämisessä kannattaa kunnissa tavoitella. Tavat, joilla asiakaslähtöisyyttä kunnissa toteutetaan, monipuolistuvat ja kunnista on jo saatu hyviä kokemuksia esimerkiksi palvelumuotoilun ja palvelujen yhteistuotannon menetelmistä.

Suunnitteilla oleva sote-uudistus siirtää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kuntien vastuulta maakunnille vuonna 2019 (ks. esim. sote- ja maakuntauudistuksen verkkosivut). Vaikka sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut siirtyvät maakuntien vastuulle, kunnat vastaavat myös jatkossa hyvinvoinnin edistämisestä yhteistyössä maakuntien kanssa. Panostus kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen palautuu mm. sote-menojen kasvun hillitsemisenä. Tulevaa muutosta kunnille voidaan kuvata siten, että sote-uudistuksen myötä pahoinvointi lähtee ja hyvinvointi jää kuntaan. Hyvinvoinnin edistämiseksi kunnilla on monia keinoja ja liikuntapalvelut ovat tässä keskeisessä asemassa. Liikuntapalvelujen merkityksen kunnassa ei voida siis ainakaan sanoa kaventuvan, vaan pikemminkin kasvavan entisestään. Tärkeää on siis tuottaa myös jatkossa liikuntapalveluja, jotka houkuttelevat kuntalaiset liikkumaan. Parhaiten tähän päästään, kun palvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja otetaan asiakas mukaan palvelujen suunnitteluun.

Liikuntapalvelun toiminta näyttäytyy vahvasti asiakaskeskeisenä kehittämisenä, mutta jotta kehittäminen olisi täysipainoisesti myös asiakaslähtöistä, on vielä askeleita edessä. Tulevaisuudessa onkin tärkeää miettiä, miten asiakkaan mahdollisuuksia osallistua pal-

velujen kehittämiseen pystyttäisiin vielä parantamaan. Liikuntapalvelujen organisaatiossa asenne ja suunta kehittämiseen ovat kuitenkin oikeanlaisia, minkä osoitti myös eräs haastateltavista kiteyttämällä ajatuksensa asiakaslähtöisestä toiminnasta seuraavasti:

”Mun mielestä se on ihan selkee, se on ainoa tapa tehdä näitä asioita.”

Lähteet

Anttiroiko, A-V. (2010). Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoiminnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Sente-julkaisu 33/2010. Tampereen yliopisto. Saatavilla 15.4.2017: <http://www.uta.fi/jkk/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Hallintainnovaatiot.pdf>.

Anttiroiko, A-V., Haveri A., Karhu, V., Ryyänen, A., Siitonen, P. (toim.) (2003). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.

Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67, 846–860.

Bäcklund, P. (2007). Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Hakamäki P., Aalto-Nevalainen, P., Saaristo, V. & Ståhl, T. (2015). Liikunnan edistäminen kunnissa 2010–2014. Seurantaportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2015:18. Saatavilla 24.4.2017: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126305/okm18.pdf?sequence=1>.

Hakari, K. (2011). Tampereen toimintamalli ja uuden hallinnan mahdollisuudet. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 39:4, 337–354.

Hakari, K. (2013). Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 1871. Tampereen yliopisto.

Hakari, K. (2016). Yhteinen Tampere – Uusi osallistuminen. Saatavilla 13.12.2016: http://www.tampere.fi/tiedostot/u/6dXISHrz1/Uusi_osallistuminen_Kari_Hakari.pdf.

Hartikainen, N. (2016). HIFK laajentaa ensimmäisenä urheiluseurana Suomessa e-urheiluun. *YLE*. Saatavilla 3.4.2017: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/11/05/hifk-laajentaa-ensimmaisena-urheiluseurana-suomessa-e-urheiluun>.

Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. (2009). Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.) *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. *Hallintotieteiden keskus*, 191–212.

Haveri, A. & Pehk, T. (2008). Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. *Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampere University Press.

Hennala, L. (2011). Kuulla vai kuunnella – Käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 453. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

- Häikiö, L. (2007). Muuttuva kansalaisuus. Mikä on kuntalaisten asema tilaaja-tuotaja-mallissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 35:2, 147–160.
- Jäppinen, T. (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Jäppinen, T. & Sallinen, S. (2012). *Kuntalainen palvelujen kehittäjänä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kettunen, P. (2004). Osallistua vai vaikuttaa? Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 39. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Kettunen, P. & Möttönen, S. (2011). Asiakkuuden rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Kansalaisyhteiskunta*, 2:1, 57–68.
- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.
- Klijn, E-H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10:4, 505–525.
- Kuntalaki 410/2015.
- Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopisto, Pirkkalan kunta ja Tekes. Saatavilla 20.3.2017: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lehto, J., Anttonen, A., Haveri, A. & Palukka, H. (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampere University Press, 11–16.
- Lehto, P. (2009). Käyttäjälähtöisyys - innovaatiopolitiikan uusi haaste. *Sitra*. Saatavilla 31.1.2017: <http://www.sitra.fi/artikkelit/rahoitus/petri-lehto-kayttajalahtoisuus-innovaatiopolitiikan-uusi-haaste>.
- Liikuntalaki 390/2015.
- Möttönen, S. (2010). *Kuntalaisen muuttuvat roolit*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nyholm, I. & Haveri, A. (2009). Between Government and Governance – Local Solutions for Reconciling Representative Government and Network Governance, *Local Government Studies*, 35:1, 109–124.

- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8:3, 377–387.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge: London.
- Pekola-Sjöblom, M. (2002). Kuntalainen palvelujen rahoittajana ja käyttäjänä. Teoksessa Pekola-Sjöblom, M., Helander, V. & Sjöblom, S.: Kuntalaisen monet roolit. *KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 37. Acta nro 147*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 39–76.
- Pekola-Sjöblom, M. (2011). Kuntalaisten mielipiteet ja kuntalaisuus elävän itsehallinnon tason määrittäjänä ja vahvistajana. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 230–240.
- Pekola-Sjöblom, M. (2012). Kuntalaiset kunnallisten palvelujen arvioitsijoina. Tutkimus kuntalaisten mielipiteistä kunnallisista palveluista ARTTU-tutkimuskunnissa vuosina 2008 ja 2011. *Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia -sarja*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pestoff, V. (2011). Co-production, new public governance and third sector social services in Europe. *Ciências Sociais Unisinos*, Enero-Abril, 15–24.
- Pestoff, V. (2012). *Innovations in Public Services: Co-Production and New Public Governance in Europe*. Teoksessa Botero, A., Paterson, A. G., Saad-Sulonen, J. (toim.) *Towards peer production in public services: Cases from Finland*. Helsinki: Aalto yliopisto, 13–33.
- Pikkala, S. (2006). Kunta kuntalaisosallistumisen edistäjänä. *Kuntien demokratiatilinpäätös, Teema II. Kuntademokratian toimintatavat*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P-H. (toim.) (2015). *Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P-H., Virtanen, P., Kork, A-A., Tuurnas, S., Airaksinen, J. (2015). *Toimintamallin merkitys palvelujen käyttäjille ja sidosryhmille*. Teoksessa Rannisto, P-H. (toim.) *Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 79–87.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: 14.1.2017: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Sokka, S., Kangas, A., Itkonen, H., Matilainen, P. & Räisänen, P. (2014). *Hyvinvointia myös kulttuuri- ja liikuntapalveluista. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 77*. Saatavilla 24.4.2017: http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_77_net.pdf.

Sote- ja maakuntauudistuksen verkkosivut. Mikä on sote-uudistus? Saatavilla 5.5.2017: <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>.

Stenvall, J. & Airaksinen, J. (2009). Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto. (2013). Käyttäjälähtöisyyden hyödyt. Saatavilla 2.2.2017: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/osallistuminen/kayttajademokratia/kayttajalahtoisyyden-hyodyt/Sivut/default.aspx>.

Suomen Kuntaliitto. (2017). Liikuntapalvelut. Saatavilla 24.4.2017: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/opetus-ja-kulttuuri/liikuntapalvelut>.

Tampereen kaupunki. (2013). Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki Tampereen kaupunkistrategia 2025. Saatavilla 2.2.2017: http://www.tampere.fi/tiedostot/k/MJNThAyNH/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf.

Tampereen kaupunki. (2016a). Osallistava budjetointi. Saatavilla 26.4.2017: <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/projektit/omatesoma/osallistuvabudjetointi.html>.

Tampereen kaupunki (2016b). Tampereen seuraparlamentti. Saatavilla 22.3.2017: <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/paatoksenteke/osallistu-ja-vaikuta/vaikuttamiskanavat/seuraparlamentti.html>.

Tampereen kaupunki. (2017). Johtamisjärjestelmän kuvaus. Saatavilla 10.4.2017: http://www.tampere.fi/tiedostot/j/v1pygBEOp/Johtamisjarjestelman_kuvaus_PP_josta_tehdaan_ulkoisten_netisivujen_pdf.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuurnas, S. (2016). The Professional Side of Co-Production. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2163. Tampere: Tampere University Press.

Tuurnas, S., Kurkela, K. & Rannisto, P-H. (2016). Osallisuuden monet kasvot. Teoksessa Rannisto, P-H. & Tienhaara, P. (toim.) Sote-palvelut markkinoilla – tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere: Tampere University Press, 103–124.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2010). Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan jäsentely (osa I) ja toimenpideohjelma (osa II). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Innovaatio 47/2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014). Julkisten palveluiden uudistaminen. Saatavilla 23.12.2016: http://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot/julkisten_palveluiden_innovaatiot/julkisten_palveluiden_uudistaminen.

Valtiovarainministeriö. (2009). Kohti tulevaisuuden palveluja – Kuntien parhaat palvelukäytännöt -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2009.

Valtiovarainministeriö. (2013). Yhteistyössä palvelu pelaa! Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Saatavilla 20.4.2017: <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S, Ahonen, P. & Suokas, M. (2011). Matkaopas sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.

Virtanen, P. & Tuurnas, S. (2015). Toimintamallin merkitys palvelutuotannon innovatiivisuudelle. Teoksessa Rannisto, P-H. (toim.) Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 88–95.

Wiesel, F. & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability & Management* 30 (2), 175–205.

Liite 1 Haastattelurunko

Asiakaslähtöisyys osana työtä

- Mitä asiakaslähtöisyys Tampereen kaupungilla ja liikuntapalveluissa tarkoittaa?
- Mitä asiakaslähtöisyys liikuntapalveluissa tarkoittaa työntekijöiden ja johdon näkökulmasta?
- Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa käytännön omassa työssäsi?
- Millaiseksi koet asiakaslähtöisyyden merkityksen työssäsi? Onko se tärkeää?

Asiakkaan rooli ja mahdollisuudet vaikuttaa

- Kuka on palvelujenne käyttäjä/asiakkaanne?
- Millaisia tapoja tai menetelmiä teillä on ottaa palvelun käyttäjä mukaan palvelujen kehittämiseen?
- Miten selvitätte palvelun käyttäjän mielipidettä?
- Miten voi antaa palautetta?
- Miten erilaiset palvelun käyttäjät ja erilaiset tarpeet huomioidaan?

Asiakaslähtöinen toiminta organisaation näkökulmasta

- Mitä hyvää asiakaslähtöisyydestä on tullut? Mitä huonoa?
- Mitä haasteita asiakaslähtöisyys tuo?
- Miten liikuntapalvelut ovat muuttuneet asiakaslähtöisyyden myötä? Ovatko muuttuneet?
- Onko asiakkaiden ja asiantuntijoiden näkemyksissä ristiriitoja?
- Onko asiakaslähtöisyys tarpeellista / todellista kaikissa kysymyksissä?
- Näkyykö asiakaslähtöisyys johtamisessa? Kannustetaanko työntekijöitä asiakaslähtöisyyteen?

Asiakaslähtöisyys tulevaisuudessa

- Millaisena näet asiakaslähtöisyyden tulevaisuuden? Vahvistuuko vai heikeneekö se?
- Miten asiakaslähtöisyyttä voisi kehittää? Tarvitseeko kehittää?