

**Asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen Kelan
Pohjoisessa vakuutuspiirissä**

Veera Kemell

Asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen Kelan Pohjoisessa vakuutuspiirissä

Pro gradu- tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2023

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
2.	ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JULKISESSA PALVELUSSA ...	9
2.1	Asiakaslähtöisyys julkisessa palvelussa	9
2.2	Asiakaskokemus	11
2.3	Toimijoiden yhteistyö julkisissa palveluissa	13
2.4	Toimijoiden väliset rajoitukset yhteistyölle.....	17
3.	JULKINEN PALVELUPROSESSI	20
3.1	Julkisen palveluprosessin muodostuminen.....	20
3.2	Julkisen palveluprosessien kehittäminen	22
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Tutkimukseen kohdistuva organisaatio Kela.....	25
4.2	Tutkimukselliset lähtökohdat.....	28
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja sisällön analyysi.....	29
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	33
5.	TULOKSET	37
5.1	Asiakaslähtöisyys ratkaisutyössä.....	37
5.2	Ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä asiakaskokemuksen muodostumisesta etuuskäsittelyprosessin aikana	42
5.3	Johdon ja organisaation tuki etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä	47
5.3.1	<i>Yhteistyön kehittäminen</i>	47
5.3.2	<i>Kelan sisäisten käytäntöjen kehittäminen</i>	50
5.3.3	<i>Sairauspäiväraha hakemusten ja Kelan järjestelmien kehittäminen</i>	56
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
	LÄHTEET	67
	LIITE 1	71
	LIITE 2	72

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen Kelan Pohjoisessa vakuutuspiirissä

Tekijä: Veera Kemell

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma x

Sivumäärä:72

Vuosi: Kevät 2023

Tiivistelmä:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten Kelan Pohjoisessa vakuutuspiirissä voitaisiin sujuvoittaa sairauspäivärahaa hakevien asiakkaiden palveluprosessia lisäselvityspyyntöjen osalta. Toteutin tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena oli Kelan sairauspäivärahan Pohjoisen vakuutuspiirin ratkaisuasiantuntijoiden esittämät lisäselvityspyynnöt. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, mitä lisäselvityksiä Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä pyydetään ja minkälaisissa tilanteissa lisäselvityksiä pyydetään. Lisäksi selvitin, miten voitaisiin kehittää etuuskäsittelyprosessia ja asiakkaalle muodostuvaa kokemusta lisäselvitysten osalta ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston keräsin sähköisesti lähetetyllä lomakehaastattelulla, johon osallistui 54 Pohjoisen vakuutuspiirin ratkaisuasiantuntijaa. Analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jolloin myös ilmiön käsitteellistämässä olen käyttänyt apuna aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

Tulosten osio asiakaslähtöisyys ratkaisutyössä osoitti tarpeen hajautettuun osaamiseen, jolloin ratkaisuasiantuntijoiden tuli luovia eri vaihtoehtojen välillä ja valita parhaimmat tavat lisäselvitysten pyytämiseen. Haasteita asiakaslähtöiseen palveluun aiheutti lisäselvitysten monimutkaisuus ja eri tahojen yhteystietojen puuttuminen. Toinen kokonaisuus muodostui ratkaisuasiantuntijoiden käsityksistä asiakaskokemuksen muodostumisesta etuuskäsittelyprosessin aikana. Asiakaskokemukseen vaikuttivat ratkaisuasiantuntijan toimintatavat, perehtyneisyys asiakkaan tilanteeseen ja ammattimaisuus. Näillä nähtiin olevan positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen sairauspäivärahan etuuskäsittelyprosessista. Haasteet etuuskäsittelyprosessissa vaikuttivat negatiivisesti asiakkaille muodostuvaan kokemukseen. Haasteina olivat tilanteet, joihin ratkaisuasiantuntijat eivät voi itse vaikuttaa. Näitä tilanteita olivat lisäselvityspyyntöjen vastausten odottaminen kolmansilta tahoilta, asiakkaiden haluttomuus tai osaamattomuus käyttää sähköisiä kanavia sekä väärät päätökset. Kolmas osio tuloksista muodostui johdon ja organisaation tuesta etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Tässä osiossa nostetaan esiin ehdotuksia yhteistyön kehittämiseen, Kelan sisäisten käytäntöjen kehittämiseen sekä sairauspäivärahaohjelmien ja järjestelmien kehittämiseen.

Avainsanat: Kela, julkinen palvelu, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, yhteistyö, palveluprosessi

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Julkisen hallinnon puolella on eletty toimintaympäristön muutosten aikakautta. Julkisten palvelujen tulisi olla asiakaslähtöisiä, tehokkaasti tuotettuja ja palvelujen käyttäjille vaikuttavia, mutta rajalliset resurssit aiheuttavat haasteita. Palveluilla pyritään tuottamaan arvoa käyttäjille, taloudellisuus huomioiden. Tähän julkisen hallinnon toimintatapojen ja toimintaympäristön muutokseen on vaikuttanut siirtyminen uuden julkisen johtamisen aikaan ja julkisten palveluiden tuottamisen uudistamiseen. Tutkimukseni tausta-ajatuksena onkin julkisten palveluiden tuottamisen uudistamisen näkökulma, joka omalta osaltaan vastaa julkisen hallinnon kohtaamiin haasteisiin. Asiakaskokemuksen parantamista tarkastelemalla etuuskäsittelyprosessia ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia seikkoja näyttäytyy mahdollisuutena palveluprosessien kehittämisessä. Samalla kun kehitetään palveluprosessia toimivammaksi, tehostetaan eri resurssien käyttöä, mutta ennen kaikkea sujuvoitetaan asiakkaan palveluprosessia ja saadaan aikaan parempi asiakaskokemus.

Public service-dominant logic (PSDL) on suhteellisen uusi lähestymistapa palvelutieteen tutkimuksessa. Se korostaa palveluiden roolia yhteiskunnassa ja niiden merkitystä yhteiskunnallisena arvona. Näkökulman mukaan palvelut ovat yhteisöllisiä ja vuorovaikutteisia prosesseja, joissa asiakkaat ja palveluntarjoajat ovat aktiivisia yhteistyökumppaneita. Julkisten palveluiden kontekstissa tällä tarkoitetaan sitä, että kansalaiset ovat aktiivisia osallistujia, he ovat mukana palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa, mutta palveluntarjoajat tekevät myös yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kuten yhteistyökumppaneiden kanssa. Voidaankin todeta, että näkökulma tarjoaa lähestymistavan julkisten palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen korostaen asiakaslähtöisyyttä ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (mm. Alford, 2016; Osborne 2018; Osborne, Radnor & Nasi, 2013.) Baptista ym. (2020) mukaan Osbornen (2006) ehdottama uusi julkinen hallinto, jonka pääperiaatteet perustuvat yhteisluomisen käsitteeseen painottaen yhteistoimintaa, verkostoja ja kumppanuuksia, johtaa kansalaisten tunnistamiseen yhteistuottajiksi. Nykyiset säästötilanteet ja julkisten resurssien supistaminen on saanut poliittiset päättäjät pohtimaan

yhteistuotannon etuja yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseksi. (Baptista, Alves ja Matos, 2020, 218.)

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan uusi julkinen johtaminen perustuu ajatukseen kustannustietoisemmasta hallinnosta. Julkishallinnon kehitys on sysännyt ajattelua hallinnollisesta, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvästä mallista kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta (46). Tulevina vuosina julkishallinnon ratkaistavat kysymykset liittyvätkin talouteen, palveluihin, elinvoimaisuuden kehittämiseen sekä toiminnan linjauksiin (Virtanen & Stenvall, 2014, 33). Julkishallinnon tehostamisen taloudellisina syinä voidaan mainita esimerkiksi viimeaikaisten kriisien vaikutukset, jotka ovat epäilemättä lisänneet tarvetta tehokkaampaan julkiseen hallintoon. (Rinaldi, Montanari & Bottani, 2015, 420.) Toinen uuden julkisen johtamisen kulmakivistä on yrityssectorilta sisäistettyjen vaikutteiden ja toimintamallien liittäminen myös julkisen sektorin toimintatapoihin (Virtanen & Stenvall, 2010, 47). Julkinen hallinto eroaa kuitenkin monessa suhteessa olennaisesti yksityisistä organisaatioista. Tutkijat ovat tunnistanee neljä yleistä eroa, jotka liittyvät julkisten ja yksityisten organisaatioiden toimintaympäristöön, niiden tavoitteisiin, rakenteellisiin eroihin ja johtamisarvojen eroihin. Erityisesti julkishallinnon rakenteiden on todettu olevan byrokraattisempia, ja ne mahdollistavat vähemmän hallinnon autonomiaa. Lisäksi julkishallinto keskittyy enemmän yleishyödylliseen toimintaan. (Kregel, Distel & Coners, 2022)

Osborne ym. (2013) mukaan julkisten palveluiden toiminnassa ei ole kyse ainoastaan sen tehokkaasta suunnittelusta suhteessa julkisten palveluiden tarkoitukseen, vaan yhtä lailla kyse on käyttäjien subjektiivisesta kokemuksista kyseisestä palvelusta (Osborne ym., 2013, 140). Kiinnostus onkin kasvanut siihen suuntaan, miten voitaisiin rakentaa palvelujärjestelmiä palvelu- ja asiakaslähtöisesti, jotta julkiset palvelut tuottaisivat mahdollisimman suuren arvon (Houhala ym. 2022, 7). Myös yhteistyöllä on merkitystä siihen, minkälainen palvelukokemuksesta muodostuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. McColl-Kennedy ym. (2015) mukaan asiakaskokemuksen parantamiseksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten etulinjan työntekijät voivat tehostaa asiakaskokemusta. Erityisesti huomio tulisi kiinnittää siihen, miten voitaisiin muodostaa yhteistä käytäntöä, sekä miten tietyt toiminnot ja vuorovaikutukset edistävät asiakaskokemusta. (McColl-Kennedy ym. 2015, 433.) Henkilöstöllä on käytännön kokemusta siitä, mitkä tekijät ovat hidastavia etuuskäsittelyprosessissa, ja millä tavoin niitä voitaisiin mahdollisesti ratkaista. Asiakaskokemus onkin kokonaisuus, johon vaikuttaa vuorovaikutus asiakkaan ja

henkilöstön välillä, mutta myös toimintamalleja tehostamalla voidaan saada aikaan vaikuttavuutta asiakkaalle ja tätä kautta parantaa asiakaskokemusta palvelusta.

Julkinen hallinto on kriittinen konteksti vaativien asiakkaiden, tasapuolisuuden esteiden ja organisaation sisäisen monimutkaisuuden vuoksi. Monimutkaisuus johtuu julkisen sektorin kaksinaisesta luonteesta, joka on sekä toimittamisen väline että myös osa yhteiskunnallista itsehallintoa. Julkisen hallinnon on hillittävä yhteiskunnan ratkaisemattomat arvostiridiidat ja moraalinen kaksijakoisuus ristiriitaisten tarpeiden ja vaihtoehtoisten yhteisen hyvän määritelmän risteyksessä. Lisäksi julkishallinto kohtaa rutiininomaisesti sen paradoksin, että se vastaa kasvavaan kysyntään resurssien vähenemisen keskellä. Julkishallinnolla onkin tarve keskittyä prosessillisempaan näkemykseen organisoinnin keinona parantaakseen palvelun laatua. (Bruno, 2018, 186–187). Tarkastelemalla palveluprosessiin liittyviä vaiheita henkilöstön näkökulmasta, voidaan kehittää yhteisiä tehokkaampia toimintamalleja ja –tapoja. Prosesseja tarkastelemalla ja niitä tehostamalla voi parantaa asiakaskokemusta, mutta yhtä lailla se sujuvoittaa samalla henkilöstön työskentelyä.

Palveluprosessien asiakaslähtöisyyttä julkisten palvelujen kontekstissa on ilmiönä tutkittu paljon eri tutkimuksissa. Viime vuosikymmeninä tarve parantaa kilpailukykyä, huoli julkisen talouden kestävydestä ja kansalaisten kasvavat vaatimukset paremmille julkisille palveluille halvemmalla ovat edellyttäneet laaja-alaisia uudistuksia julkisella sektorilla (Rinaldi ym., 2015, 420). Julkisten palveluiden tuottamisen uudistamisen näkökulma onkin syynä siihen, että tutkimusta on suunnattu juuri asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemukseen sekä yhteistuotantoon julkisissa palveluissa. Osborne ym. (2013) mukaan julkisessa hallinnossa ei ole riittävä, että toimitaan organisaatioiden tuotantotaloudellisesti järkevällä tavalla, vaan julkishallinnon perinteinen oikeutus tulee siitä, miten se kansalaisiaan palvelee. Palveluprosessien kehittäminen kytkeytyy asiakaslähtöisyyteen, jossa tärkeintä on lähteä liikkeelle palvelun käyttäjän näkökulmasta. Julkisen organisaation vaikuttavuustavoitteet tulisi kytkeytyä asiakkaidensa odotusten ja tarpeiden täyttämiseen (Virtanen & Wennberg, 2005, 67). Viime aikoina tutkimusta on viety yhä enemmän yhteistuottamisen ja luomisen näkökulmaa kohti, jossa kansalainen on osa yhteistuotantoa julkisten virastojen ja muiden yhteistyökumppaneiden sekä verkostojen kanssa. Yhteistuotanto ja yhteisluominen liittyvät sekä tehokkaan julkisten palvelujen tarjoamisen että julkisten palvelujen rooliin muiden yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamisessa, kuten sosiaalisen osallisuuden tai kansalaisten osallistumiseen. Yhteistuotanto on keskeinen osa palvelun toimitusprosessia, minkä tahansa palveluorganisaation ja sen palvelunkäyttäjien välisestä vuorovaikutuksesta

palvelun toimituspisteeseen. Palveludominoivan lähestymistavan perusteella julkisten palvelujen yhteistuotantoa ei voida välttää, koska se on tällaisten palvelujen erottamaton osa. Kysymys ei siis ole siitä, kuinka yhteistuotantoa lisätään julkisiin palveluihin, vaan pikemminkin kuinka hallita ja työstää sen vaikutuksia tehokkaan julkisen palvelun tarjoamiseen. (Osborne ym., 2013.) Alfordin ja Yatesin (2016) mukaan arvoa luovia prosesseja voi esiintyä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Nämä tekijät ohjaavat yhteistuotantoon ja käsitykseen, että kansalaiset, asiakkaat tai kansalaisjärjestöt voivat työskennellä yhdessä virastojen kanssa tuottaakseen julkista arvoa.

Julkisten palveluiden tuottamisessa on tärkeää huomioida asiakaslähtöisyys ja palvelun käyttäjälle muodostunut asiakaskokemus. Yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota palveluprosessiin, jotta se olisi kaikkien kannalta mahdollisimman sujuvaa niin henkilöstön kuin palvelun käyttäjienkin kokemana. Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoituksena selvittää, miten sairauspäivärahan asiakkaan palveluprosessia voitaisiin sujuvoittaa Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä tarkastelemalla ratkaisuasiantuntijoiden esittämiä lisäselvityspyyntöjä. Tutkimukseni vie ajattelua eteenpäin lisäselvitysten pyytämisestä sekä palveluprosessin sujuvoittamisesta. Kelan tehtävänä on taata Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden perusturva kaikissa elämän eri tilanteissa. Sairauspäiväraha on yksi etuuksista, joka kuuluu sosiaaliturvan piiriin. Palveluprosessin sujuvuudella on merkitystä etenkin, kun kyse on perusturvasta, joka voi järkkyyä sairauden kohdatessa.

Esittelen vielä tutkielmani etenemisen. Seuraavassa osiossa kerron tutkimukseni tavoitteen ja tutkimuskysymyksen. Tähän sisältyvät palvelu -käsitteen sekä julkisen palvelun erityispiirteiden avaaminen. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsittelen keskeisiä käsitteitä, jotka ovat asiakaskokemuksen muodostuminen julkisessa palvelussa sekä julkinen palveluprosessi. Asiakaskokemuksen muodostumista käyn läpi asiakaslähtöisyyden, asiakaskokemuksen, yhteistyön ja sen rajoitusten kautta. Julkiseen palveluprosessiin puolestaan sisältyvät palveluprosessin muodostuminen sekä julkisen palveluprosessin kehittäminen. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni toteutuksen, johon sisältyy tutkimusorganisaation esittely, tutkimuksellisten lähtökohtien avaaminen, aineiston keräämisen ja analyysimenetelmän pohjustaminen sekä tutkimukseni luotettavuuden arviointi. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimukseni tulokset ja viimeisessä luvussa vedän yhteenvedon johtopäätöksistä ja omista ajatuksista tutkimuksen tekemiseen liittyen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmani aiheena on asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten Kelassa voitaisiin sujuvoittaa sairauspäivärahaa hakevien asiakkaiden palveluprosessia. Tarkasteluni kohteena ovat ratkaisuasiantuntijoiden esittämät lisäselvityspyynnöt asiakkaille, työnantajille sekä muille yhteistyökumppaneille, asiakkaan sairauspäiväraha hakemuksen ratkaisemisen edistämiseksi. Haluan tutkielmassani selvittää, mitä lisäselvityksiä Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä pyydetään ja minkälaisissa tilanteissa lisäselvityksiä pyydetään, sekä miten asiakkaan palveluprosessia voitaisiin parantaa lisäselvitysten osalta. Tutkielman tarkoituksena on saada tietoa ja syventää ymmärrystä ratkaisuasiantuntijoiden esittämistä lisäselvityspyynnöistä ja tätä kautta sujuvoittaa sairauspäivärahan asiakkaan palveluprosessia.

Seuraavaksi avaan, mitä palvelulla tarkoitetaan, sekä mitä erityispiirteitä julkisessa palvelussa on. Grönroos (2009) on määritellyt palvelut aineettomista toiminnoista koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelut ovat monista toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään resursseja, kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja (78–80). Julkisilla palveluilla on oma erityislaatuinen piirteensä sillä, ne tarjoavat palveluita osana lakisääteistä tehtäväänsä ja ne ovat ohjattu tietyn organisaation hoidettavaksi. Tämä piirre johtaa siihen, että jokaisella kansalaisella on oikeus niihin ja heillä on myös oikeus odottaa laadukasta palvelua. Julkishallinnon osalta suoraa palvelua ovat esimerkiksi hakemuksen jättäminen, yhteydenotto työntekijöihin, kirjeenvaihto palvelun aikana ja hallinnollisen päätöksen vastaanottaminen. (Ludwiczak, 2021, 25–26.) Alfordi (2016, 675) määrittelee julkiset palvelut aineettomiksi palveluiksi. Palvelun arvo muodostuu kokemuksesta, ja niitä tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Käyttäjät eivät ole pelkästään kuluttajia, vaan myös palvelun tuottajia, johtuen tuotannon ja kulutuksen erottamattomuudesta. Kaikki nämä piirteet viittaavat väistämättä yhteistuotantoon: ajan ja vaivan panokseen asiakkaiden ja kansalaisten julkisten palvelujen tuottamiseen.

Julkishallinnon palveluntarjoajana tulee toimia tehokkaasti ja varmistaa palvelujen korkea laatu. Julkisissa organisaatioissa käytetyt menetelmät keskittyvät yleensä asiakkaan arvioon

palvelun kokonaisuudesta eri kategorioiden konteksteissa. Palvelukäsitteen mukaan asiakkaan ei tulisi olla vain palvelua arvioiva taho, vaan myös myötävaikuttaa sen arvoon. Lähestymistapa on erityisen tärkeä silloin, kun julkiset palvelut ei-kaupallisen luonteen vuoksi pyrkivät parantamaan asiakkaan elämänlaatua. (Ludwiczak, 2021, 22–24.) Palvelujen käyttäjän näkökulmasta tärkeää on huomioida käyttäjän kokemus palvelusta, palveluhenkilöstö puolestaan tarkastelee palveluja palvelukonseptin ja sujuvuuden näkökulmasta (Virtanen & Stenvall, 2014, 151).

Julkisten palveluiden erityislaatuudessa tulisi huomioida henkilöstön asema julkisten palveluiden tuottamisessa. Sønderskov ja Rønning (2021) mukaan julkisten palvelujen päätavoitteena on toteuttaa julkinen arvo. Tämä on usein linjassa palvelevien ja palvelun vastaanottajien etujen kanssa, mutta ei aina. Katutason byrokraattien ollessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, heidän on arvioitava kunkin tapauksen erityispiirteet ja toimittava sen mukaisesti. Ristiriitojen ilmentyessä julkista etujen odotetaan olevan etusijalla julkisen palvelun organisaatioiden demokraattisen poliittisen kontekstin vuoksi, mutta näin ei välttämättä ole käytännössä. Katutason byrokraatit voivat tehdä rationaalisia, eettisiä tai ammatillisia valintoja käyttäessään harkintavaltaansa. Kaiken kaikkiaan tutkimukset ovat osoittaneet, että he selviytyvät liikkumalla kohti asiakkaita. (Sønderskov & Rønning, 2021, 6.) Julkisten palveluiden arvot aiheuttavat haasteita, mutta parhaimmillaan henkilöstö toteuttaa asiakaslähtöisyyttä juuri vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan kanssa, jolloin asiat ratkaistaan kokonaistilanteen mukaan asiakkaan ja julkisen arvon edun mukaisesti.

Palveluprosessin sujuvoittamiseen tähtäävä tutkimus on ajankohtaista, sillä Kelassa pyritään kehittämään asiakkaan palvelupolkua sujuvammaksi ja lyhyemmäksi. Kelan tavoitteena on tarjota asiakkailleen erinomainen asiakaskokemus, johon sisältyy palveluiden saatavuus, oikea-aikaisuus, vaivattomuus ja luotettavuus. Tärkeää on, että asiakas saa palvelun itselleen sopivalla asiointikanavalla, asiakkaaseen luotetaan sekä annetaan tarvittaessa tukea asiointiin. (kela.fi/strategia.) Lisäselvityspyynnöt ovat ratkaisuasiantuntijan esittämiä lisäselvityksiä asiakkaalle, työnantajille ja muille yhteistyökumppaneille, jotta asiakkaan hakemus saadaan ratkaistua oikein perustein. Lisäselvitysten tarkastelu on ajankohtaista, kun halutaan selvittää, miten niitä voitaisiin vähentää ja tätä kautta sujuvoittaa asiakkaan palveluprosessia sairauspäivärahassa. Lisäselvityspyynnöt liittyvät vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen ja palveluprosessiin. Ne ovat yhteydessä oikea-aikaiseen palveluun sekä vaivattomuuteen ja palvelun luotettavuuteen. Lisäselvitykset

voivat olla asiakkaan hakemuksen käsittelyssä hidastavia tekijöitä, joita on tarpeen tutkia ja selvittää, miten niitä voitaisiin vähentää. Lisäselvitysten vähentäminen nopeuttaa asiakkaan saamaa päätöstä, jolla on vaikutusta positiiviseen asiakaskokemukseen.

Tutkielman ilmiötä eli asiakkaan palveluprosessin sujuvoittamista lisäselvityspyyntöjen osalta pyrin käsittelemään keskeisten käsitteiden kautta. Pääkäsitteeni ovat asiakaskokemuksen muodostuminen julkisessa palvelussa, jota määritellen asiakaslähtöisyyden, asiakaskokemuksen, toimijoiden yhteistyön ja rajoitusten kautta sekä palveluprosessi, jota puolestaan käsittelen julkisen palveluprosessin muodostumisen ja kehittämisen kautta. Asiakkaan etuuskäsittelyprosessi koostuu monesta eri osatekijästä asiakkaan hakemuksen jättämisestä, ratkaisuasiantuntijan hakemuksen käsittelystä ja siihen sisältyvästä yhteyden pidosta asiakkaaseen ja muihin tahoihin aina siihen saakka, että asiakas saa päätöksen. Asiakkaan palveluprosessin sujuvoittamisen kannalta mielestäni on tärkeää ymmärtää, mistä asiakaskokemus muodostuu, mitä asiakaslähtöisellä palvelulla tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään sekä mikä vaikutus muilla tahoilla on asiakkaan palveluprosessiin. Kelassa asiakaslähtöisyys on vahvasti läsnä, kun puhutaan asiakkaan etuuskäsittelyprosessista ja sen sujuvuudesta. Hakemuksen käsittelijän tulee ymmärtää kokonaisuus, jotta hän voi antaa asiakkaalle päätöksen oikein perustein. Palveluprosessi pitää sisällään sen kokonaisuuden, jonka asiakkaan jättämä hakemus on käynyt läpi, kun hän saa päätöksen.

Tutkimustehtävänä tässä tutkielmassa on selvittää, mitä lisäselvityksiä Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä pyydetään ja minkälaisissa tilanteissa lisäselvityksiä pyydetään. Lisäksi selvitän, miten voitaisiin kehittää asiakkaan palveluprosessia ja kokemusta lisäselvitysten osalta ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Minkälaisia valtuuksia palveluprosessin rajapinnassa työskenteleville muodostuu lisäselvityspyyntöprosessissa?
2. Minkälainen vaikutus lisäselvityspyyntöprosessilla on palveluprosessiin ja siitä muodostuvaan asiakkaan kokemukseen?

Tämän tutkielman tuottama tieto lisää ymmärrystä sairauspäivärahan lisäselvityspyyntöprosessista sekä siitä muodostuvasta kokemuksesta ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimustiedon on tarkoitus avata mahdollisuuksia sujuvoittaa sairauspäivärahan asiakkaan palveluprosessia lisäselvityspyyntöjen osalta. Kelan strategia muodostuu kolmesta tavoitteesta: asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen (kela.fi/strategia). Tutkielman tuottama tieto on vahvasti yhteydessä Kelan strategiaan, jonka tarkoituksena on lisätä luottamusta niin asiakkaisiin kuin asiakkaiden luottamusta Kelaan. Lisäksi vaikuttavuutta tiedolla liittyy asiakaskokemukseen sekä asiakasymmärryksen muodostamiseen ja turvaa arkeen on yhteydessä oikea-aikaiseen ja nopeaan palveluun. Palveluprosessin sujuvoittamiseen tähtäävä tieto lisäselvityspyyntöjä tarkastelemalla vastaa osaltaan näihin strategisiin tavoitteisiin. Tutkielman intressinä on tiedon yhdistäminen, lisäselvityspyyntöprosessin ymmärryksen syventäminen ja lisääminen. Tutkimuksen tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää organisaation kehittämisessä, mikä on tyypillistä hallinnon tutkimukselle. Tutkimusaiheessa on yhtymäkohtia eri tieteenaloihin, mutta tämä tutkimus on hallintotieteellinen.

2. ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JULKISESSA PALVELUSSA

2.1 Asiakslähtöisyys julkisessa palvelussa

Brunon (2018) mukaan Schneider ym. (1998) ovat kirjoittaneet asiakslähtöisyyden termistä, joka juontaa juurensa palvelujohtamisen kirjallisuudesta. Sillä tarkoitetaan asiakkaiden etujen, tarpeiden ja odotusten täyttämistä aina asianmukaisten ja henkilökohtaisten palvelujen tarjoamiseen. Asiakslähtöisyys liittyy vahvasti myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun (187). Saarijärvi ja Puustinen (2020) määrittelevät asiakslähtöisyyden kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaista arvoa luovia palveluita. Asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakslähtöisyyttä, sillä sen ajatellaan olevan tapa toteuttaa asiakslähtöisyyttä käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 21.) Asiakslähtöisyys edellyttää, että organisaatiossa on systemaattista tietoa palvelun käyttäjän palvelujen käyttämisen profiilista ja mieltymyksistä. Asiakkaan on myös tärkeää antaa mahdollisuus osallistua palveluprosessiin. Asiakaskeskeisestä perinteisen palveluajattelun paradigmasta ollaan siirtymässä kohti asiakslähtöistä yhdessä luomisen paradigmaa. (Virtanen & Stenvall, 2014, 156.)

Asiakslähtöisyys edellyttää perinpohjaisesti ymmärrettyä ja hyväksytyä vastuuta asiakkaista. Asiakskontakteissa työskentelevät työntekijät tuottavat puolestaan arvoa asiakkaalle. (Grönroos, 2009, 410.) Palveluorganisaatiot, joiden työntekijät ovat asiakslähtöisiä, tarjoavat todennäköisemmin tehokkaita palveluita. Tehokkaat palvelut vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kokemukseen palvelusta. Palvelutyöntekijöiden asenteilla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Kun työntekijöiden suorituskyky ylittää asiakkaan odotukset, asiakkaan katsotaan olevan tyytyväinen. Palvelutapahtuman yhteydessä työntekijöiden asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, miten työntekijät arvostavat asiakkaiden palvelutarpeita, sekä miten nämä tarpeet tehokkaasti tyydytetään. (Li ym. 2019, 413.)

Asiakaskeskeisen organisaation kulttuuri korostaa asiakasrajapinnan merkitystä. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakasta arvostetaan ja asiakskontakteille annetaan aikaa sekä luodaan muutoinkin hyvät puitteet. (Juuti, 2015, 31.) Organisaatiossa, jossa on asiakslähtöisyyden kulttuuri, on hyvät mahdollisuudet ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toiveet, mikä puolestaan johtaa laadukkaamman palvelun toimittamiseen. (Li ym. 2019.)

Asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää syvällistä asiakasymmärrystä ja tietoa palvelun käyttäjästä (Virtanen & Stenvall, 2014, 156). Sisäinen keskittyminen asiakaslähtöisyyteen on tärkeää, jotta organisaatiota voidaan edistää sisäisesti ja samalla työntekijät reagoivat paremmin organisaation tuottamaan palvelun laatuun. Menestyvä julkisen palvelun tarjoaja hallitsee ja vastaa kuluttajien palveluodotuksiin sekä keskittyy positiivisen vuorovaikutuksen toteutumiseen kuluttajan kanssa. (Bruno, 2018, 187.) Näin ollen julkisten palvelujen menestymisessä ei ole pelkästään kyse julkisten palvelujen tehokkaasta suunnittelusta – tämä on välttämätön, mutta ei riittävä ehto. Vaan se vaatii myös sekä hallitsemista että vastaamista palvelunkäyttäjien palveluodotuksiin. Lisäksi tulee kouluttaa ja motivoida palveluntarjoajaa olemaan positiivisessa vuorovaikutuksessa näiden käyttäjien kanssa. (Osborne ym. 2013, 140.) Yhteistuotantohalukkuuteen rohkaisemisen keskeisyys muotoilee asiakaslähtöisyyden peruskysymyksen uudelleen. Sen lisäksi, että kysytään ”Mitä asiakkaamme haluavat meiltä?”, organisaation on esitettävä kysymys ”Mitä me haluamme asiakkailtamme?”. Tällöin tulee ensin erottaa asiakkaiden roolit koko palvelujärjestelmässä yhteistuottajana, toiseksi mitä työtä heiltä vaaditaan ja kolmanneksi, mitä organisaatio voi tehdä edistääkseen sitä. (Alford, 2016, 683.)

Suunnittelussa, tuotannossa, hallinnossa, palveluissa ja huollossa käytettävät tietokoneistetut järjestelmät ja tekniikat on suunniteltava asiakaslähtöisesti eikä pelkästään sisäistä tuotantoa ja tuottavuutta korostavasta näkökulmasta. Menestyminen riippuu myös työntekijöiden asenteista, sitoutumisesta ja työtuloksista. Elleivät työntekijät sitoudu toimimaan todellisina palvelutyöntekijöinä, eivätkä he ole motivoituneita työskentelemään asiakaskeskeisesti, strategia epäonnistuu. (Grönroos, 2009, 60.) Organisaation kannalta merkityksellistä on, että palvelun käyttäjää koskeva tieto on ajassa sekä taakse- että eteenpäin katsovaa (Virtanen & Stenvall, 2014, 156). McColl-Kennedy ym. (2015) kuvaavat asiakastietoja omaisuudeksi, joita tulee hallita kuten mitä tahansa muutakin omaisuutta. He tarkoittavat, että palveluntarjoajien tulisi luoda järjestelmällisiä ja useita menetelmiä tarpeellisten tietojen saavuttamiseen eri kanavilta ja kosketuspisteiltä. Tätä pidetään kuitenkin yleisesti haasteellisena, koska asiakastietoja harvoin on järjestetty tällä tavalla.

Magnussenin ja Rønningin (2021) mukaan, tulee huomioida myös julkisen palvelun aiheuttamat haasteet asiakaslähtöisyydessä. On tärkeää, että palveluntarjoajat kuuntelevat palvelun käyttäjiä ja ymmärtävät heidän toiveitaan. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että ammattitaitoisilla palveluntarjoajilla voi olla muitakin mielipiteitä siitä, mikä on parasta käyttäjien kannalta, minkä käyttäjät voivat ymmärtää myöhemmin. Julkisten työntekijöiden,

jotka ovat päättäjinä vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa, ei odoteta vaarantavan yleisiä etuja. Julkisten palvelujen toiminnassa tulisi pyrkiä yhdistämään käyttäjien toiveet ammatillisiin arvioihin ja poliittisiin prioriteetteihin. Asiakaslähtöisen ajattelun omaksuminen (kuten julkisen palvelun logiikassa) tarkoittaa, että pidetään itsestäänselvyytenä, että asiakas päättää, mikä on oikein. Tämä yksinkertaistaminen jättää huomiotta ammatillisen pätevyyden. Palveluntarjoajilla voi olla sääntöjä, jotka rajoittavat sekä aikaa, jonka he voivat käyttää yhdelle käyttäjälle sekä kriteereitä, joita he käyttävät päätöksentekoprosessissaan. (Magnussen & Rønning, 2021, 13–14.)

2.2 Asiakaskokemus

Todellisen ja merkityksellisen asiakaskokemuksen luomista pidetään keskeisenä tekijänä kilpailuedun ja tyytyväisten asiakkaiden saavuttamisessa. Asiakaskokemus tunnistetaan yhä enemmän arkisissa tilanteissa ja erilaisissa yhteyksissä, kuten yritysten ja palvelun käyttäjien välisissä suhteissa sekä julkisissa palveluissa. (McColl-Kennedy ym. 2015.) Tutkimuksissa on viitattu siihen, että vaikka palvelun käyttäjät odottavat palvelun olevan tarkoitukseensa sopiva, he perustavat arvionsa sen toimivuudesta odotuksiinsa ja kokemukseensa palvelun toimitusprosessista, eivätkä pelkäävät tuloksiin. Tämä tarkoittaa käyttäjän odotusten ja palvelun vaikuttavuuden ymmärtämistä. Palvelu on perustavanlaatuista, kun palvelujen käyttäjän kokemus ja tyytyväisyys palvelusta on hyvä. Tällä asiakkaan kokemuksella on vaikutusta kyseisen palvelun tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. (Osborne ym., 2013, 139.)

Asiakaskokemus määritellään yleisesti olevan luonteeltaan kokonaisvaltaista. Tähän sisältyy asiakkaan kognitiiviset, affektiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset ja fyysiset vastaukset mihin tahansa suoriin tai epäsuoriin yhteyksiin palveluntarjoajan kanssa, useissa kosketuspisteissä koko asiakaspolun ajan. Toisin sanoen asiakaskokemusta luodaan paitsi elementeistä, joita palveluntarjoaja voi hallita, mutta myös sen vaikutuspiirin ulkopuoliset tekijät vaikuttavat esimerkiksi muiden asiakkaiden tai laitteiden vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa. (McColl-Kennedy ym. 2015, 431.) Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta, subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se rakentuu kaikissa asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutuksen hetkissä, joita kutsutaan kirjallisuudessa kosketuspisteiksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 20–21.)

Asiakaskokemus voi muodostua erilaisten viestintäkanavien kuten henkilökohtaisen kanssakäymisen tai sähköisten viestimien välityksellä. Lisäksi asiakaskokemukseen voivat vaikuttaa suora kontakti organisaatioon tai epäsuora, muiden välityksellä saatu informaatio. Asiakkaalla voi olla myös ennakkokäsityksiä organisaatiosta, jotka ovat muodostuneet esimerkiksi median välityksellä tai muiden kertomusten perusteella. Asiakkaan ennakkokäsitys vahvistuu, heikkenee tai muuttuu muotoaan sen mukaan, miten asiakkaan ja organisaation väliset kohtaamiset vaikuttavat hänen elämäänsä. On tärkeää huomata, että asiakas on yhteydessä organisaation kanssa juuri organisaation palveluksessa olevan henkilöiden kanssa. Henkilötasoinen yhteydenpito on useimmiten kaikkein ratkaisevinta ajateltaessa asiakaskokemuksen sisältöä ja laatua. (Juuti, 2015, 41.)

Asiakaskokemus laajentaa näkökulmaa organisaatioiden tarjoamista palveluista laajempaan ns. asiakaspolun aikana rakentuvaan moniulotteiseen kokemukseen. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä polkua, jonka asiakas kulkee palvelun aikana. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 20–21.) Asiakkaat antavat tunnustusta kaikista palveluntarjoajan tarjoamista ponnisteluista kokemuksen eteen. Palveluntarjoajan haasteena on tutkia koko asiakaspolku sekä jokainen kosketuspiste löytääkseen tapoja lyhentää asiakkaan päätöksentekoaikaa tai pienentääkseen asiakkaan kustannuksia tai riskejä. Jokainen kosketuspiste asiakkaan matkan aikana tarjoaa totuuden hetken palvelusta. Yleensä asiakas kokee kolme suurta totuuden hetkeä, ensimmäinen kun hän yrittää saada (ostaa) tuotteen, toisena kun hän käyttää tuotetta ja viimeisenä, kun hän harkitsee tuotteen hävittämistä. Julkisen palvelun tapauksessa kaikki kolme hetkeä tapahtuvat samanaikaisesti tai hyvin lyhyellä varoitusajalla, koska palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat useimmiten samanaikaisesti. Asiakasarvo määritellään kuitenkin kuluttajan käsitykseksi eduista, jotka hän saa vastineeksi haluttujen hyötyjen saavuttamisesta aiheutuneista kustannuksista (Gaulé & Jovarauskiéné, 2022, 131.)

Asiakasarvo kertoo asiakkaan tyytyväisyyden palvelun tasoon. Palveluntarjoajan näkökulmasta asiakastyytyväisyys on luontainen prosessi, johon vaikuttavat asiakkaan yksilölliset ominaisuudet ja kontekstit. Tätä silmällä pitäen palveluntarjoaja voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen asiakaskokemuksen hallinnan avulla. Julkisten palveluntarjoajien on tunnistettava ja ymmärrettävä asiakkaan koko palvelupolku. Tämä tarkoittaa, että kiinnitetään huomiota kokonaisvaltaisesti koko asiakaspolunaikana muodostuvaan asiakaskokemukseen. Julkiset palveluntarjoajat voivat käyttää useita menetelmiä lisätäkseen asiakaskokemuksen arvoa. Alkaen asiakkaan tärkeimmän kosketuspisteen parantamisesta, edeten kaikkiin asiakaspolun muodostaviin askelmiin, asiakkaiden odotusten hallintaan

perehtymiseen, tukiprosessien suunnitteluun ja lopuksi jatkuvan innovaatiokulttuurin asettamiseen. (Gaulé & Jovarauskiéné, 2022.)

Asiakkaan arvonluonti julkisissa palveluissa korostaa ilmiön subjektiivista luonnetta. Arvon luovat asiakkaat, koska se perustuu heidän kokemuksiinsa palveluntarjoajan prosesseista, kun palveluntarjoajat luovat asiakkaille arvonluontijärjestelmän ja näin heistä tulee arvon luoja. Asiakkaalle arvon luominen tapahtuu julkisten palvelujen yhteistuotannon ja -suunnittelun kautta, jossa asiakas on aktiivisesti mukana palveluntarjoajan vaiheissa. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset kehittyvät, ja julkisten palveluntarjoajien on kyettävä tunnistamaan ja seuraamaan niitä sekä reagoimaan muutoksiin soveltamalla asiakaspolkua arvonluontijärjestelmässä. (Gaulé & Jovarauskiéné, 2022.) Etulinjan työntekijöiden roolit ovat ratkaisevassa asemassa, koska heidän on oltava suoraan vuorovaikutuksessa palvelun käyttäjien kanssa arvon puolestapuhujina ja fasilitaattoreina, rakennettava suhteita ja luottamusta useiden tahojen kanssa. Palvelujärjestelmän toimijat lupaavat tiettyjä prosesseja tai kokemuksia. Julkisten palveluorganisaatioiden etulinjan henkilöstöllä voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia palvelukokemukseen erityisesti siitä, miten he vaikuttavat käyttäjien halukkuuteen tai motivaatioon olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan arvoa luovissa toimissa. (Sønderskov & Rønning, 2021, 9.)

2.3 Toimijoiden yhteistyö julkisissa palveluissa

Yhteistuotannon käsittäminen julkisten palvelujen toimittamisen ydinominaisuutena muotoilee pohjimmiltaan uudelleen ymmärrystämme sekä palvelun toimitusprosessista että julkisen hallinnon roolista palvelutulosten saavuttamisessa (Osborne ym., 2013, 146). Kirjailijat pitävät yhteistuotantoa tai yhteisluomista keinona parantaa palvelun vastaanottajien tilannetta, joka antaa lisäarvoa (Magnussen & Rønning, 2021). Yhteisluomista koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa on harvoin yrityksiä erottaa yhteisluominen ja yhteistuotanto toisistaan. Käsitteitä käytetään yleensä synonyymeinä, ja yhteisluominen on yksinkertaisesti toinen sana yhteistuotannolle. Jotkut tutkijat ovat laajentaneet yhteistuotannon käsitettä kattamaan laajan valikoiman ilmiöitä, kuten yhteissuunnittelua, yhteisjohtamista ja yhteistoimitusta. (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2019, 802.) Yhteistuotannossa kansalaiset toimivat koodisuunnittelijoina ja aloitteentekijöinä, heidän roolinsa on toteuttajien rooli, joka tarkoittaa, että he ovat

enimmäkseen mukana julkisten instituutioiden käynnistämien julkisten palvelujen toteuttamisessa ja toimittamisessa. Yhteisluonnissa puolestaan kansalaiset tai heidän edustajansa nähdään aktiivisina kumppaneina tuotantoprosessissa, ja he muuttavat rooliaan pelkistä palvelun vastaanottajista arvon mukana luojiksi. (Baptista ym., 2020, 223.)

Uuden julkisen hallinnon tavoitteena on muuttaa julkisen sektorin imago viranomaisesta ja palveluntarjoajasta yhteisluomisen areenaksi. Tämä vaatii julkisten organisaatioiden työskentelevän institutionaalisten siilojen sekä julkisen ja yksityisen sektorin erottavien rajojen yli hyödyntääkseen käyttäjien, kansalaisten, kansalaisyhteiskunnan organisaatioiden ja yksityisten yritysten kokemuksia, resursseja, energiaa ja ideoita. (Baptista ym., 2020.) Palveludominoivan lähestymistavan keskeinen osa innovaatioiden yhteistuotantoa on, että se pyrkii avaamaan palvelunkäyttäjien hallussa olevan hiljaisen tiedon, jotta voidaan parantaa olemassa olevia tai kehittää uusia palveluita. Tällöin palveluorganisaatio pyrkii ennakoivasti paljastamaan, ymmärtämään ja tyydyttämään piileviä (tai tulevia) tarpeita sen sijaan, että vain reagoisi olemassa oleviin tai tällä hetkellä ilmaistuihin tarpeisiin. (Osborne ym., 2013.) Alfordin (2016) mukaan julkisessa organisaatiossa ei ole kysymys siitä, pitäisikö sen käyttää asiakkaiden kanssa yhteistuotantoa vaan pikemminkin, miten se saadaan parhaiten esiin. Erityisesti tuottajan ja kuluttajan erottamattomuus palvelujen toimittamisessa edellyttää organisaation riippuvuutta asiakkaiden yhteistuotannosta tavoitteiden saavuttamiseksi tai tehtävien suorittamiseksi.

Nykypäivänä monimutkaisessa, pirstoutuneessa ja monikerroksisessa yhteiskunnassa ei yhdelläkään toimijalla ole kaikkea tarvittavaa tietämystä, asiantuntemusta ja resursseja. Yhteiskunnallisten ja poliittisten toimijoiden kyky hallita riippuu siksi keskinäisestä resurssien vaihdosta. Perimmäisenä tavoitteena kiireellisten ongelmien ratkaisemisessa ei ole hallita yksin, vaan luoda ratkaisuja yhdessä muiden asiaankuuluvien ja vaikuttavien toimijoiden kanssa, joilla on tietoa, resursseja ja ideoita, uusien ideoiden edistämiseksi ja niiden toteuttamiseksi käytännössä. (Torfing ym., 2019.) Kumppanuudet voidaan ymmärtää organisaatiosuunnittelun muotona, joka suosii molemminpuolisten etujen ajamista sekä kansalaisten saamista mukaan hallintotoimintaan. Yhteistyötä kehitetään uusien avoimien hallinnonmuotojen kautta, jotka perustuvat julkisten palvelujen yhteistyöhön, yhteistuotantoon ja yhteisarviointiin. Kumppanuuksien kehittäminen kansalaisten ja ammattilaisten välillä julkishallinnosta julkisten tarjousten yhteisluomiseen ja yhteistuotantoon, tekevät julkisesta palvelusta tehokkaamman ja soveltuvamman vastaamaan kansalaisten tarpeisiin sekä lisää kansalaisten luottamusta julkisiin

instituutioihin. Yhteisluominen kansalaisten kanssa tarjoaa käytännön vastauksen innovaatiotarpeeseen ja sosiaalisen innovaation esteisiin, esimerkiksi innovaatioihin käytettävissä olevat resurssien rajoitukset, kansalaisten suostumuksen saamisen vaikeudet ja eriytetyistä yleisöstä tulevien monien tarpeiden käsittelemisen. (Baptista ym., 2020.)

Palvelun arvon luominen tapahtuu verkostoissa, koska palvelun tuottamisessa käytetyt resurssit tulevat tyypillisesti osittain muilta toimijoilta. Lisäksi arvonluonti sisältää dynaamisen komponentin näissä verkostoissa, koska jokainen resurssien (eli palvelun) yhdistäminen tai sovellus muuttaa verkon luonnetta jollakin tavalla. Arvonluonti helpottaa kaikkea tätä resurssien yhdistämistä ja palvelujen vaihtoa toimijoiden koordinoinnin kautta. Tunnustus ja ymmärrys instituutioiden olemassaolosta ja roolista, rutiininomaisista, erityyppisistä koordinointimekanismeista ja institutionaalisista järjestelyistä ovat olennaisia arvon yhteisluomisen ymmärtämisessä. Lisäksi tulee ymmärtää, että instituutiot ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Arvon yhteisluominen kehittyy resursseja yhdistävistä, vastavuoroisia palveluita tarjoavista toimijoista. Toimijat luovat yhdessä arvoa kokonaisvaltaisten merkityksellisten kokemusten kautta sisäkkäisissä ja päällekkäisissä palveluekosysteemeissä. Palveluekosysteemejä ohjataan ja arvioidaan institutionaalisten järjestelyjen kautta. (Vargo & Lusch, 2016.)

Resurssien yhdistäminen julkisen sektorin organisaatioiden ja kansalaisten välillä tarjoaa mahdollisuuden luoda uusia potentiaalisia resursseja. Palveluiden vaihdon aikana voidaan saada lisäresursseja ja luoda uusia yhdistämisen kerrannaisvaikutuksen kautta (Baptista ym., 2020, 227). Julkisen palvelun velvoitteen riippuvuuden taso ja usein keskinäinen riippuvuus palvelun käyttäjien panoksesta tai ponnisteluista liittyy siihen, että organisaatio ei pysty saavuttamaan tarkoitustaan ilman tiettyjä toimia, käyttäytymistä, resursseja tai kykyjä asiakkaan toimittamana. Tästä päästään siihen, että julkisen arvon analysoinnissa, julkisen palvelun palveluntarjoajien työ edellyttää huomioimaan yksityisen arvon ja sen suhteen julkiseen arvoon. Julkisen palvelun arvot eivät ole vain palveluntarjoajan havaittavissa, sillä eri toimijat myös ”kuluttavat” niitä. Näin ollen arvo tuotetaan yleensä yhdessä, mutta ne havaitaan erilaisten prosessien kautta ja eri toimijat kuluttavat ne. Julkisen sektorin toiminnassa on tarkoituksenmukaista rohkaista palvelujen käyttäjien halua yhteistuotantoon eli antaa aikaa ja vaivaa osallistua julkisten palvelujen tuotantoon. Tämä voidaan ymmärtää sosiaalisesti vaihdoksi, joka perustuu osapuolten väliseen luottamukseen. (Alford, 2016.)

Tietojen tarjoaminen on yleinen yhteistuotantomuoto julkisella sektorilla. Asiakkaat voivat antaa tietoja yksityisestä itsestään, muista organisaatiosta tai laajemmassa yhteiskunnassa antaa edellytyksenä sille, että virasto voi tehdä sen. Tietoja voidaan vaihtaa muihin tietoihin tai ne voidaan yhdistää täydennettäväksi. (Alford, 2016, 684.) Esimerkiksi sähköisissä palveluissa esiintyy yhteistuotantoa palvelujen hallinnan näkökulmasta, vaikka tällainen yhteistuotanto on passiivista (syöttämällä itseäsi koskevia taloudellisia tietoja tai valitsemalla esiasetettujen vaihtoehtojen luettelosta) (Osborne ym., 2013, 146). Käyttäytyminen vaikuttaa paljon yhteistuotannolliseen toimintaan. Erityisesti yksittäisiin asiakkaisiin vaikutetaan tai jopa pakotetaan tekemään asioita juuri siksi, että ne hyödyttävät yhteistä hyvää. Toinen tarkastelun kohde on ollut se, mitä palvelun käyttäjä antaa organisaatiolle. On tärkeää ymmärtää, mikä saa asiakkaat toimimaan yhteistuotannossa julkisen organisaation kanssa. Kysymys kuuluukin ”mitä asiakkaamme haluavat meiltä?”. Tarjoukset eivät ole rahallisia kuten tavallisessa asiakastapahtumassa, vaan pikemminkin tietoa ja käyttäytymistä. (Alford, 2016, 684.)

Toimijoiden, asioiden ja areenoiden moninaisuus vaatii monenlaisia osallistumismuotoja eri tasoilla. Osallistuminen teoriassa ja käytännössä vaihtelevat erityisesti, kun pitäisi omaksua vakio muotoinen keskustelun muoto, joka sisältäisi kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien edustuksen, sovittuun ja kokoaikaiseen yhteisymmärrykseen perustuvan tietojen luovuttamisen. Tilaa pidetään arvokkaana, mikäli ei osallistu lainkaan, mutta sen elementit vaihtelevat merkitykseltään ja hyödyllisyydeltään. Lakisääteiset velvoitteet eivät ole sama asia kuin edellä mainittu yhteistuotannon väistämättömyys, vaan niihin liittyvät ns. tekninen pakko, jossa ihmiset ovat rakenteellisesti lukittu etukäteen yhteistuotantotehtäviin, ja joita on mahdotonta välttää. Lakisääteisissä velvoitteissa ihmiset voivat valita välttää velvoitettaan, mutta tietävät seuraamuksista, joihin välttely johtaa. Toisin sanottuna velvoitteiden noudattaminen voi olla enemmän tai vähemmän vapaaehtoista, mutta mitä vapaaehtoisempaa se on, sitä hyödyllisempää velvoitteen noudattaminen on. Resurssien näkökulmasta vapaaehtoisuus on todennäköisesti halvempaa, koska täytäntöönpano vaatii vähemmän resursseja. Mitä monimutkaisemmat säännöt ja mitä vaikeampi niitä on tämentää, sitä enemmän virastot luottavat siihen, että velvolliset harjoittavat toimintaansa ja harkintavaltaansa ja ryhtyvät toimiin. (Alford, 2016.)

2.4 Toimijoiden väliset rajoitukset yhteistyölle

Viime vuosina julkishallinnon tutkijat ovat esittäneet kritiikkiä uutta julkista hallintoa kohtaan. Tutkijat ovat viitanneet kyvyttömyyteen vastata kansalaisten odotuksiin ja ratkaista monimutkaisia kysymyksiä, koska se soveltuu huonosti yhä pirstoutuneeseen, mutta toisistaan riippuvaiseen moderniin yhteiskuntaan (Baptista ym., 2020). Kinder ja Stenvall (2023) ovat tutkimuksessaan nostaneet palveludominoivan logiikan rajoituksia. Yhteisluomisen ja -tuottamisen näkökulmasta, käyttöarvo on julkisten palvelujen arvon luomisen lähde. Tässä mallissa palvelun käyttäjät luovat yksin arvoa ja julkisen palvelun organisaatio ja henkilökunta eivät voi luoda arvoa. Palveludominoivan logiikan mukaan ammattitaitoisen henkilöstön arvoa luova rooli vähenee tai poistuu yhteisluomisessa. Ristiriita syntyy siitä, että julkisen palvelun tarjoajat ja etulinjan palveluhenkilöstö ovat kuitenkin avainroolissa palvelun toimittamisen aikana sekä osa arvonluontiprosessia. Lisäksi heidän mukaansa palveludominoiva logiikka on hallinnollinen strategia, joka pyrkii siirtämään palveluprosessien hallinnan mm. palveluarviot, resurssien käyttöä koskevat päätökset ja kustannukset, palveluntarjoajalta palvelun käyttäjälle. Tutkijoiden mukaan yhteisluominen ja yhteistuotanto todennäköisesti heikentää kansalaisten yhtäläisiä oikeuksia palveluihin. Vaarana on yhteisluomisen ja -tuotannon epätasainen jakautuminen ja palveluoikeuksien kumoaminen. He mainitsevat esimerkkinä syrjäytyneet ihmiset ja maat sekä varattomuuden, jolloin yhteisluominen ja -tuotanto jakaa palvelut epätasaisesti, minkä pitäisi kuitenkin olla julkisella sektorilla yleisesti saatavana oikeutena. (Kinder & Stenvall, 2023.)

Julkiset palveluorganisaatiot ovat johtavassa asemassa julkisen arvon luomisessa eli tuottamalla yhteistä arvoa, joka hyödyttää kansalaisia ja koko yhteiskuntaa. Tätä ei tulisi tehdä ainoastaan tuottamalla tehokkaasti ja tuloksellisesti palveluita, jotka voivat tuoda lisäarvoa heidän yhteisölleen, vaan myös pyrkiä sosiaalisiin ja eettisiin tavoitteisiin turvaamalla sosiaaliset tulokset, kuten tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden. Palvelunhallinnan linssin läpi ja palvelun vastaanottajan näkökulmasta katsottuna vuorovaikutus, joka ei tuota lisäarvoa tai paranna vastaanottajan tilannetta on tuhoisaa. Yhdessä luotu arvo voi myös tuhoutua yhdessä, jos palveluntarjoajien ja -käyttäjien tai palvelujärjestelmien välinen vuorovaikutus on huonosti hoidettu ja johtaa yksilön tai organisaation hyvinvoinnin heikkenemiseen. (Sønderskov & Rønning, 2021.) Resurssit voidaan yhteiskunnallisten ja taloudellisten toimijoiden toimesta vuorovaikutuksessa tuhota tai jättää käyttämättä. Kirjoittajien mukaan on tärkeää ymmärtää, että vuorovaikutus ei

välttämättä johda lisäarvoa käyttäjille tai palveluntarjoajille. Lisäksi resurssien integrointia ei välttämättä tapahdu, kun useiden toimijoiden on tehtävä yhteistyötä palvelujen tuottamisessa. (Magnussen & Rønning, 2021.)

Sønderskovin ja Rønningin (2021, 9) mukaan Engen ym. (2020) tutkimuksessa tunnistettiin neljä yleistä yhteistuhon syytä julkisella sektorilla. Näitä olivat 1. läpinäkyvyyden puute, 2. virheet, 3. byrokraattisen osaamisen puute ja 4. kyvyttömyys palvella. Tutkimuksen mukaan arvon yhteistuhon aiheuttavat tapahtumat johtuvat vahingossa tapahtuneesta resurssien väärinkäytöstä, kuten teknisistä sekaannuksista, ihmisen aiheuttamasta sekaannuksesta ja hämmennys eri toimijoiden rooleista ja vastuista palvelujärjestelmässä. Julkisen palvelun epäonnistumiset (eli yhteistuhominen) eivät kuitenkaan välttämättä ole sattumia tai niitä pidetä huonona. Sen sijaan ne ovat tulkinnan ja havainnon asia eli katsojan silmissä. Tämän havainnollistamiseksi ammattiavun/tuen tarjoaminen on tärkeä tehtävä julkisella sektorilla. Kansalaiset odottavat julkisten palvelujen tarjoajien ottavan asiaankuuluvan ammatillisen tietämyksen huomioon päätöksenteossa, mutta ammatilliset johtopäätökset eivät välttämättä vastaa yksilöiden käsitystä tilanteestaan.

Julkiset palvelut voivat kohdata kansalaisten vastustusta eri syistä mm. maksamisesta, liiallisesta byrokratiasta, ajan puutteesta tai kielteisistä käsityksistä järjestelmästä, mukaan lukien epäoikeudenmukaisuuden. Käyttäytymisen esteitä ovat kaikki ne, jotka vaikuttavat osallistuvien yksilöiden käyttäytymiseen, tähän lukeutuvat julkisten palvelujen johtajat, työntekijät ja käyttäjät. Kirjallisuuden mukaan esteitä ovat mm muutosvastaisuus, kokemuksen, ajan tai teknisen asiantuntemuksen puute ja byrokraattisten rutiinien tuntemattomuus. Lisäksi kirjoittajat nostavat esiin käyttäytymisen esteen, joka on rajoitettu rationaalisuus. Kyseessä on periaate, joka tunnustaa, että yksilöt eivät välttämättä seuraa loogisinta päätöstä, vaikka heille annettaisiin asianmukaisia kannustimia ja tietoa. Organisaatioesteinä pidetään julkisen sektorin organisaatiolle ominaisia esteitä kuten organisaatiokulttuuri, menettelytapojen puuttuminen organisaation sisällä, vaikeus hallita jännitteitä sosiaalisen arvon, organisaation arvon ja yksilöllisen arvon välillä, budjettirajoitukset ja tekniikan tai asiantuntemuksen puute. (Baptista ym., 2020.)

Yhteisluominen voi olla kallista ja resursseja vaativaa, mikä edellyttää ponnisteluja yhteistyön järjestämiseksi toimijoiden välillä. Yhteistyön järjestämisessä erilaisia odotuksia ja sitoumuksia voi olla vaikea ylittää. Julkisten palvelujen arvon yhteisluontialoitteiden epäonnistumiset johtuvat pääasiassa ongelmista, jotka liittyvät joko asiakasarvoa luoviin

prosesseihin tai kohtaamisprosesseihin. (Baptista ym., 2020, 232.) Lisäksi mahdollisten sidosryhmien hajanaisuus vaikeuttaa yhteisluomista (Torfing ym., 2019.) Tavoitteet voivat olla myös erilaiset tai ristiriitaiset julkiselle palvelulle, kun huomioidaan kohderyhmä, joka voi pitää sisällään yksilön, useamman yksilön tai koko yhteiskunnan. Mahdollisuus tarjota palvelua monimutkaistuu, sillä toimijoilla, yksilöillä tai kollektiiveilla voi olla tai ei ole hyvin selkeää ennalta määrättyä käsitystä tavoitteistaan. Lopuksi yksilöt voidaan pakottaa käyttämään julkista palvelua ja he ovat siten haluttomia käyttäjiä. (Grönroos, 2019, 799.)

3. JULKINEN PALVELUPROSESSI

3.1 Julkisen palveluprosessin muodostuminen

Lähtökohtana organisaatiossa on toteuttaa sellaisia prosesseja, jotka ovat toiminnan onnistumisen kannalta tarkoituksenmukaisia. Organisaation tasolla prosesseja tunnistetaan ja nimetään asiakastarpeen kautta, jotta organisaation ydin- ja tukiprosessit ja niiden aikaansaannokset koko organisaatioon kohdistuvien odotusten näkökulmasta toteutuvat. (Virtanen & Stenvall, 2010, 157.) Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta (Virtanen & Wennberg, 2005, 114). Prosessiajattelua on sysännyt eteenpäin vaikuttavuuden piirre (Virtanen & Stenvall, 2010). Julkisen palvelun vaikuttavuus liittyy arvoon, jota julkiset palvelut tuottavat. Arvon muodostuminen on ollut johdonmukaisesti osa julkisen hallinnan teoriaa. Kritiikkiä on aiheuttanut lähestymistavan keskittyminen kustannuksiin ja niiden vähentämiseen sekä arvon käyttämistä suorituskyvyn välityspalvelimena. Lähestymistavasta on unohdettu julkisten palveluiden ei-taloudellinen muoto sekä lisäarvon muodostuminen kansalaisten näkökulmasta julkisten palveluiden tarjoamisen kautta. (Osborne ym. 2022, 635.)

Julkisissa virastoissa mitataan prosessien läpimenoaikoja erilaisilla mittareilla, mm käsittelyaikojen ja jonotusaikojen pituutta. Nämä mittarit kertovat organisaation prosessien toimivuudesta ja tehokkuudesta. (Virtanen & Stenvall, 2010, 149.) Asiakaslähtöisen palvelumallin lähtökohtana tulee ottaa huomioon kulloinkin tarkastelussa olevan julkisen palvelun luonne. Oleellista on julkishallinnon organisaatioiden toiminnalle asetettujen vaikuttavuustavoitteiden näkeminen prosessiajattelun lähtökohtana. (Virtanen & Wennberg, 2005, 67.) Lähtökohtana tulisikin olla yhteiskunnallinen arvon tuottaminen julkisen palvelun prosessissa. Yhteiskunnallinen arvo on kolmen elementin muodostama kokonaisuus, joita ovat julkisten hyödykkeiden tarjoaminen, yhteiskunnallisten arvojen toteutuminen, ja suora tai epäsuora lisäarvon luominen yhteiskunnalle ja julkiselle palvelulle. (Osborne ym. 2022).

Prosessien tarkastelussa on haluttu korostaa julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyttä eli sitä, että kaikki julkinen toiminta pitää pysytää perustelemaan toiminnan asiakastarpeiden kautta. Organisaation tekemisen tulee perustua asiakastarpeille, ja niistä käsin organisaatioiden tulisi määritellä päätoimintonsa. (Virtanen & Stenvall, 2010, 148.) Prosessit jaetaan usein

ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä tehtäviä, joita varten organisaatio on olemassa. Ydinprosessit kuvastavat, miten organisaatiossa pyritään pääsemään tavoitteeseensa eli siihen, mitä varten organisaatio on olemassa. Tukiprosessit puolestaan luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. (Virtanen & Wennberg, 2005, 118.) Prosessit kulkevat yleensä eri organisaatioyksiköiden läpi, kunnes ne saavuttavat lopullisen asiakkaan ja päätepisteen. Sisäistä asiakasulottuvuutta analysoidaan, koska tavoitteena on ymmärtää moniyksikköistä prosessiketjua, tiedonvaihtoa ja yhteistyön laatua. Julkishallinnossa sen vahvan hierarkkisen organisaation vuoksi erillisten osastojen siilot ovat yleisiä. (Kregel ym. 2022.)

Tärkeänä hallinnon osana sekä yksityisellä että julkisella sektorilla viime vuosikymmeninä on ollut pyrkimys kehittää tuotantoprosesseja koskevia tilejä, jotka määritellään laajasti toimintojen, vaiheiden tai virtojen sarjana. Puhutaan prosessikartoista, jossa haluttu tulos määritellään ensin. Tämän jälkeen jäljitetään vaiheet tai tapahtumat, jotka mahdollisesti johtavat lopputulokseen. Kartoitus aloitetaan lopputuloksesta ja työskennellen taaksepäin päätyen prosessin alkuun. Prosessikarttaa käyttämällä voidaan saada eriasteisesti selkeämpää kuvaa nykytilasta mm. ketkä ovat mukana toimintosarjassa, mitä tehtäviä he suorittavat ja mitä mistäkin toiminnosta seuraa. Lisäksi sillä voidaan kuvata toimintojen järjestys eli miten työn elementit siirtyvät toiminnasta toiseen. Prosessikartalla voidaan myös auttaa suunnittelemaan mitä pitäisi olla, kuten kenen ei pitäisi olla mukana ja kuka muu voisi olla, mitkä tehtävät ovat tarpeettomia ja mitä on lisättävä tai pitäisikö toimintoja järjestää uudelleen. (Alford & Yates, 2014.)

Prosessit ovat tavoitteellista toimintaa, minkä alkupäästä löytyy asiakastarve. Tilintekovastuuseen kuuluu julkishallinnon prosessien aikaansaannoksien kuvaaminen organisaation toimintaprosessin onnistumisesta, johon sisältyy asiakastarpeiden tyydyttäminen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttaminen. (Virtanen & Stenvall, 2010, 154.) Huolimatta sitoutumisesta tehokkaaseen julkisten palvelujen tarjoamiseen, toimituksen prosessit voivat mennä pieleen ja menevätkin pieleen. Epäonnistumiset ja toimintahäiriöt ovat saaneet vielä toistaiseksi suhteellisen vähän huomioita julkishallinnon puolella. Prosessipohjainen ymmärrys julkisten palvelujen tarjoamisesta, keskittyen palvelujen käyttöön tai kulutukseen, on antanut mahdollisuuden tunnistaa ja tutkia arvojen tuhoutumista näissä prosesseissa. Epäonnistuminen voi tapahtua missä tahansa julkisen palvelun toimituksen vaiheessa. Näiden tunnistaminen johtaa tärkeään oppiin prosessien

kehittämisessä, joka muovaa käsitystä julkisten palvelujen toimitusprosesseista. (Cui & Osborne, 2023.)

3.2 Julkisen palveluprosessien kehittäminen

Viimeaikaiset julkiselle sektorille ominaiset paradigman muutokset ovat johtaneet julkishallinnon ja julkisten yritysten avoimuuteen yhteistyölle, jossa uudistetaan niiden prosesseja. Julkisen palvelun hallinnanmalli pyrkii saamaan ulkopuoliset toimijat, erityisesti kansalaiset, mukaan tiedon ja julkisen arvon luojiksi. Tämä lähestymistapa on viime aikoina herättänyt sekä tutkijoiden että ammatinharjoittajien huomion. Julkishallintoa vaaditaan yhä useammin hallitsemaan sosiaalista monimutkaisuutta ja avaamaan ovia toimintaprosesseille, jotka huomioivat toimintansa sosiaaliset vaikutukset. Tavoite voidaan saavuttaa kuvaamalla julkishallinnon prosesseja ja omaksumalla järjestelmäajattelun lähestymistapoja. Yhdessä muiden elementtien kuten lakimääräysten, tietotekniikan ja organisaatioprosessien asteittaisen yhdenmukaistamisen kanssa, lisääntyvä huomion kiinnittäminen sidosryhmien etuihin on mahdollistava tekijä prosessien uudelleen suunnittelussa julkisissa organisaatioissa. (Forlano ym., 2020.)

Prosesseja kehittämisessä lähdetään liikkeelle ulkoisten asiakkaiden (loppukäyttäjät, hyödynsaajat) näkökulmasta eli julkisten organisaatioiden vaikuttavuustavoitteiden pitäisi kytkeytyä juuri organisaation ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydytykseen (Virtanen & Wennberg, 2005, 67). Yksilöt ovat mukana arvonluonnissa yhteiskunnan kautta julkisten palveluiden toimituksessa. Arvoa luodaan julkisten palveluiden ulkopuolelta sekä yhteiskunnan sisältä, palvelujärjestelmän ja kansalaisen elämän kontekstissa, palvelun käyttäjän ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. (Osborne ym., 2022, 638.) Julkishallinnossa toimitaankin ympäristössä, jossa on mukana lukuisia instituutioita ja tunnustetaan, kuinka tärkeää on saada sidosryhmät mukaan verkostoituneeseen ja yhteistyöhön perustuvaan toimintaan julkisen arvon takaajana. (Forlano ym., 2020.)

Julkisyhteisöjen haasteena on kehittää ja johtaa organisaatioita ja sen prosesseja, jotka varmistavat, että palvelun käyttäjät todella kokevat tavoitteidensa toteutuneen. Joskus tämä voidaan saavuttaa yksin, mutta monissa tapauksissa tarvitaan verkostokumppaneita. (Grönroos, 2019.) Julkista sektoria hallitsee palveluiden tuotanto, joka johtuu sen

harkinnanvaraisesta ja aineettomasta luonteestaan, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisesta prosessista sekä palvelun vastaanottajan keskeisestä roolista prosessissa. Nämä tarjoavat erinomaiset olosuhteet yhteistyöhön. Kuten yksityisellä sektorilla, julkisten palvelujen tarjoajat ja kuluttajat yhdistävät erilaisia resursseja ja kykyjä kyseisen palvelun yhteisessä arvon luomisessa ja molemmilla osapuolilla on kiinnostusta maksimoida julkisen arvon luominen (Torfing ym., 2019, 801.)

Julkinen arvo syntyy vuorovaikutuksesta kansalaisten kanssa, jotka toimivat ongelmanratkaisijana, -suunnittelijoina ja -toimittajina, ja myötävaikuttavat siten julkisiin palveluihin. Siten palveluasiakkaiden roolin ymmärtäminen toimitusjärjestelmässä voi auttaa julkisia palveluntarjoajia löytämään uusia tapoja ymmärtää ja mitata julkista arvoa. (Gaulé & Jovarauskiéné, 2022.) Yhteisluominen on prosessi, jonka kautta kaksi tai useampi julkinen ja yksityinen toimija yrittävät ratkaista yhteisen ongelman, haasteen tai tehtävän. Se tehdään vaihtamalla erilaisia tietoja, resursseja, osaamista ja ideoita, jotka puolestaan lisäävät julkisen arvon tuottamista visioiden, suunnitelmien, strategioiden, sääntelykehysten tai palvelujen muodossa. Tällöin pyritään jatkuvasti parantamaan tuotoksia ja tuloksia tai saamaan aikaan innovatiivisia askelmuutoksia. Nämä muutokset muuttavat ajattelua käsillä olevasta ongelmasta tai tehtävästä, ja johtavat uusiin tapoihin ratkaista ne. (Torfing ym., 2019.)

Prosessiajattelussa useat toimijat saattavat vastata palveluiden tekemisestä ja toteuttamisesta, mikä edellyttää kykyä keskinäiseen vuorovaikutukseen (Virtanen & Stenvall, 2010, 153.) Alfordin ja Yatesin (2014) mukaan palvelut sisältävät erilaista vuorovaikutusta organisaatioiden ja niiden asiakkaiden välillä kuin esimerkiksi tavarat. Palvelut ovat mm. vähemmän konkreettisia, sillä ne tyypillisesti tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, ja ne ovat yleensä organisaation ja asiakkaan yhteistuotantoa. Kirjoittajat puhuvat artikkelissaan julkisen arvon kartoituksesta, jolla he tarkoittavat, että julkisen sektorin työ puretaan osiksi ja osatekijöiksi, ja tunnistetaan suhteet eri osatekijöiden välillä sekä myös muiden osapuolten kanssa. Palveluiden prosessikartassa on siksi joitakin mahdollisesti monimutkaisia vuorovaikutuksia, jotka on otettava huomioon.

Julkisen arvon prosessikartoituksen käyttötapa kehottaa ajattelemaan tuloksia, mikä on avainasemassa menetelmän soveltamisessa. Prosessien kartoitus tarjoaa mahdollisuuden selvittää, mikä on arvokasta. Sitä voidaan käyttää monien tulosten tuottamiseen osallistuvien prosessien ja toimijoiden paljastamiseen, joista osa ovat useiden eri vaiheiden

lopputuloksia, eikä täten heti näkyvissä. Kartoitukset voi auttaa tunnistamaan keskeiset prosessit ja toimijat eli ne, joilla on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen. Lisäksi odottamattomien toimijoiden löytämisessä julkisen arvon kartoitukset voi auttaa tunnistamaan todelliset syylliset negatiivisten tulosten takana. (Alford & Yates, 2014.)

Grönroos (2019) esittelee oman ehdotuksen prosessien kehittämiseksi. Aidon strategisen tarkoituksen luominen, jota seuraa palveluvision ja -strategia, aloitetaan prosessin ylhäältä. Oleellista on riittävän käyttäjätuntemuksen hankkiminen, joka paljastaa käyttäjien käyttäytymisen, arvot ja tavoitteet. Tämän jälkeen prosessi jatkuu organisaation toimintaan liittyvillä analyyseillä, eli kuinka monet palvelu- ja hallintoprosessit kulkevat ja tukevat toisiaan ja ovat suunnattu sisäisten ja ulkoisten käyttäjien auttamiseen tai päinvastoin eivät palvele sitä. Kun analyysit on tehty, prosesseja ja rutiineja voidaan virtaviivaistaa ja tehdä käyttäjälähtoisemmäksi sekä tehokkaammaksi käyttämällä saatavilla olevia teknologioita, ja perustamalla käyttäjälähtöisen palvelun tarjoamiseen tarvittavia verkostoja tehokkaasti ja tuloksellisesti. Prosessin viimeiset vaiheet liittyvät osaamisen kehittämiseen. Riittävän osaaminen kehittämällä varmistetaan, että kaikilla tasoilla johtajat, esimiehet, työvoima ja palvelun käyttäjät mukaan luettuna, ymmärtävät ja hyväksyvät organisaation uudet järjestelmät ja rutiinit. Kaikista osaamisen kehittämisen osa-alueista on huolehdittava ja niitä on käsiteltävä asianmukaisesti. Tämä vaatii yleensä koulutusta ja tietoa, mutta myös jatkuvaa viestintää. Jos koko prosessi toteutetaan onnistuneesti, palvelukulttuuri syntyy vähitellen.

Erilaiset prosessien kartoitukset voivat edustaa työkalua prosessien visualisointiin ja organisointiin sekä kuvien ja syy-yhteyksien tunnistamiseen. Prosessikartoitukset voi auttaa muotoilemaan prosessimalleja määrittelemällä niiden ongelmat dynaamisesti sekä kehottaa ajattelemaan järjestelmän käsitteitä, jotka liittyvät toisiinsa eri kohdissa. Lisäksi prosessikartoitukset tunnistavat keskeiset muuttujat, jotka ovat välttämättömiä ongelman ratkaisemiseksi. Julkisen arvon luominen, joka on yksi nykypäivän organisaatioiden perustavoitteista, vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa on huomioitava enemmän todellista maalimaa, jossa muuttujien väliset ongelmat ja suhteet tulevat esiin todellisissa monimutkaisissa järjestelmissä. (Forlano ym. 2020.)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimukseen kohdistuva organisaatio Kela

Kela (Kansaneläkelaitos) on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Toimintaa johtaa ja kehittää Kelan kymmenjäseninen hallitus. Etuushakemusten käsittely ja ratkaisu on hajautettu vakuutuspiireihin, jossa osa päätöksistä tehdään erikoistuneissa yksiköissä tai keskuksissa. (kela.fi/hallinnointi.) Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä (kela.fi/strategia). Kelassa huolehditaan Suomessa asuvien sekä monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa (kela.fi/tarkoitus- ja arvot). Suomen sosiaaliturvan tarkoituksena on turvata ihmisille riittävä toimeentulo ja huolenpito kaikissa elämäntilanteissa. Tähän sisältyvät palvelut sekä toimeentuloa turvaavat rahalliset etuudet. (kela.fi/suomen-sosiaaliturva.)

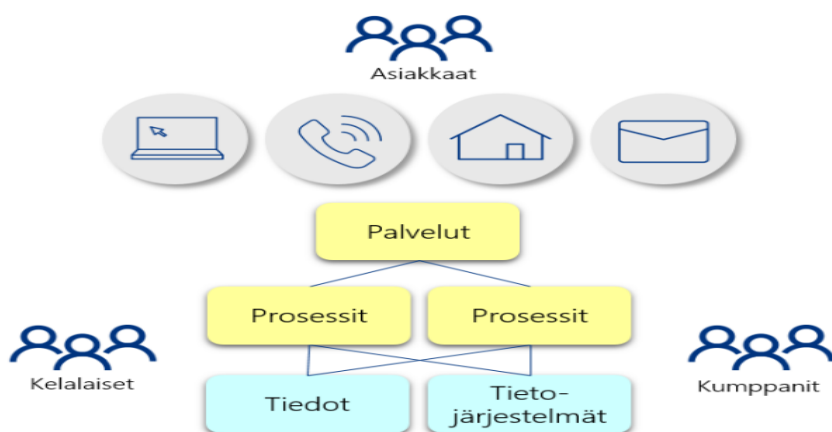
Kelan asema ja tehtävät on kirjattu lakiin Kansaneläkelaitoksesta. Sosiaaliturvan toimeenpanon lisäksi Kelan tehtävänä on 1) tiedottaa etuuksista ja palveluista, 2) harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, 3) laatia etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä 3) tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001 2 §.) Kelan strategiset tavoitteet ovat asiakaskokemuksen perustuminen luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen. Strategisten tavoitteiden tausta-ajatuksena on lähellä ihmistä, hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä. Asiakaskokemuksen perustuminen luottamukseen pitää sisällään tavoitteen tarjota erinomainen asiakaskokemus. Kelan tavoitteena on, että ihmiset saavat heille kuuluvat etuudet ja palvelut oikeaan aikaan, vaivattomasti ja luotettavasti kullekin sopivalla asiointikanavalla. Kelassa luotetaan asiakkaaseen ja annetaan tarvittaessa tukea asiointiin. Vaikuttavuutta tiedolla tarkoittaa, että ymmärrys asiakkaiden tarpeista on Kelan palveluiden kehittämisen perusta. Asiointia pyritään helpottamaan hyödyntämällä tietoa eri tavoilla sekä tiedon liikkumista halutaan parantaa kumppaneiden kanssa. Lisäksi Kela tukee hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä ja päätöksentekoa luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. Viimeinen strateginen tavoite eli turvaa arkeen, pitää sisällään työn merkityksellisyyden, turvaamalla ihmisten arkea ja tukemalla heitä elämän

muutostilanteissa. Kelan palvelut toteutetaan turvallisesti kaikissa tilanteissa jokaisena päivänä. (kela.fi/strategia.)

Kelan linjaorganisaation muodostavat viisi tulosityksikköä, jotka ovat asiakkaan lähipalvelujen, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen, IT-palvelujen, tietopalvelujen ja yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Linjaorganisaatioon kuuluvat myös kaksi toiminnallista yksikköä, johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. (kela.fi/tulosityksikot.) Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen ja asiakkaan lähipalvelujen tulosityksiköt vastaavat yhteisesti palvelujen, asiakkuuksien ja palvelukanavien kehittämisestä. Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut vastaavat valtakunnallisesti hoidettavista asiakkuuksista, valtakunnallisesta etuuskäsittelystä, verkkopalveluista sekä etuuslainsäädännön kehittämis ehdotusten tekemisestä. Valtakunnalliseen asiakkuuspalveluiden tulosityksikköön kuuluvat kaikki vakuutuspiirit. Vakuutuspiirin tehtäviin kuuluu hoitaa asiakkuutta ja etuustyötä, johtaa ja kehittää etuustyötä, toteuttaa valtakunnallisille asiakkuuspalveluille määritellyjä palveluja, hoitaa vakuutuspiirin sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyötä sekä osaamisen johtamista, osallistua ja tehdä edotuksia sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyöhön sekä etuuslainsäädännön kehittämiseksi. (Kelan palvelutoiminta, Kelan sisäinen asiakirja, 2023.)

Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön ja asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikköön lukeutuu vakuutuspiirien lisäksi mm. asiakkuusyksikkö, etuuskäsittelyn ja palvelujen suunnitteluyksikkö sekä palvelutoiminnan kehittämisyksikkö. Asiakkuusyksikön tehtäviä ovat valtakunnallisten palvelujen ja lähipalvelujen osalta esimerkiksi erilaiset tuki-, valmistelu- ja seurantatehtävät, palvelukanavalinjauksien tekeminen ja niiden sisällön ohjaaminen sekä etuuskäsittelyn ja palveluiden riskien- ja laadunhallinta. Etuuskäsittelyn ja palvelujen suunnitteluyksikkö vastaa mm. kaikkien Kelan toimeenpanemien etuuskäsittelyprosessien johtamisesta ja kehittämisestä, etuuslainsäädännön kehittämisestä, etuuskäsittelyn sisällön määrittämisestä sekä etuusosaamisen varmistamisesta. Lisäksi tehtäviin kuuluu vastata etuuskäsittelyn valtakunnallisesta sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyöstä. Palvelutoiminnan kehittämisyksikön tehtävänä on kehittää ja ylläpitää asiakkaille tarjottavia palveluja, niiden tuottamiseen tarvittavia prosesseja sekä niitä tukevia it-järjestelmiä. Muita yksikölle kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi kehittämisprosessien suunnittelu sekä palveluja ja prosesseja tukevien it-järjestelmien kehittäminen yhteistyössä IT-palvelujen tulosityksikön kanssa. (Kelan palvelutoiminta, Kelan sisäinen asiakirja, 2023.)

Asiakasarvo konkretisoituu henkilö- ja yhteisöasiakkaille (työnantajat) erilaisina etuuksina ja palveluina. Kelan palvelut tuotetaan prosesseilla, jolloin on tärkeää nostaa esiin asiakkaille aidosti arvoa tuova toiminta. Prosesseissa on huomioitava Kelan toiminnan lisäksi myös yhteistyökumppanien toiminta. Palvelujen tuottaminen ja kehittäminen perustuvat yhdessä tekemiselle ja erilaisen osaamisen hyödyntämiselle sekä Kelan sisällä että kumppaneiden kanssa. Prosessien kehittämisen avulla parannetaan asiakaskokemusta, kumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä sekä tehostetaan Kelan omaa toimintaa. Kelan ydintoimintaa ovat palvelutoiminta (sosiaaliturvapalvelut) sekä tietopalvelutoiminta (Kanta-palvelut, tiedonhallinnan ja tietojohdantamisen palvelut). Ydintoimintoja mahdollistavia toimintoja ovat puolestaan IT-palvelut, yhteiset palvelut, johdon tuki ja viestintä. (Kelan sisäiset verkkosivut, 2022.)



(Prosessikuvaus, Kelan sisäiset verkkosivut, 2022)

Kelassa asiakasymmärrys pohjautuu eri tiedoista muodostettuun kokonaisuuteen, johon lukeutuu asiakkaiden tarpeiden, odotusten sekä palvelun käytön ja niihin liittyvien haasteiden tunnistaminen. Asiakasymmärrys perustuu asiakastiedon, asiakaspalautteiden, asiakaskokemustiedon ja asiakaskäyttäytymisen analysointiin, jossa hyödynnetään Kelan omasta toiminnasta kertyvää tietoa sekä ulkopuolelta saatavaa tietoa. Kelan tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan pyritään lisäämään osallistamalla asiakkaita eri tavoin, kuten haastatteluilla, kyselyillä ja työpajoilla. Erilaisiin työpajoihin asiakkaat voivat osallistua asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa yhdessä. Työpajoissa muotoillaan uusia toimintamalleja, kokeillaan palvelumalleja tai ideoidaan kehitysaiheita uusiksi palveluiksi. Lisäksi järjestetään erilaisia ammattilaisten työpajoja uusien kehittämiskokonaisuuksien ympärille. Myös asiakasraateja käytetään asiakkaiden näkemysten ja tarpeiden selvittämisessä. Kela ja Kanta järjestävät raateja henkilö- ja työnantaja-asiakkaille sekä

yhteistyökumppaneille. Asiakasymmärryksen ja palvelujen kehittäminen perustuu siihen, että Kelassa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita.

Asiakaskokemus perustuu ajatukseen hyvästä järjestelmän käytettävyydestä. Hyvällä käytettävyydellä tarkoitetaan loppukäyttäjän käyttökokemusta järjestelmästä ja sen käyttämisestä. Kelassa pidetään käytettävyydestä, jolloin arvioidaan järjestelmien toimivuutta. Tällöin järjestelmä annetaan loppukäyttäjien käyttöön ohjatussa tilanteessa, jolloin pyritään tunnistamaan järjestelmien kohdat, jotka tarvitsevat vielä uudelleen suunnittelua. Kelan verkkopalveluihin sisältyvät kela.fi, kanta.fi, OmaKela, OmaKanta ja eri etuuksien verkkohakemukset. Näiden kaikkien käytettävyyttä arvioidaan säännöllisesti. (kela.fi/asiakasymmarrys.)

4.2 Tutkimukselliset lähtökohdat

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) ovat todenneet, että lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kirjoittajien mukaan laadullisessa tutkimuksen tyypillinen piirre liittyy tutkimusluonteen kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, jolloin ihmistä suositaan tiedonkeruun lähteenä. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tällöin tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, jossa olennaisena osana ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmat. Tavoitteena voi olla mm. uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkitseminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen (76–77.) Tässä tutkimuksessa on erityisesti kyse ymmärryksen syventämisestä lisäselvityspyyntöprosessista.

Tutkimuskirjallisuudessa on perinteisesti kuvattu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde vastakkainasettelun kautta. Toisinaan saatetaan myös kuvata laadullista tutkimusta kritiikkinä määrälliselle tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen ymmärtämisessä olisi helppoa käsitellä tutkimusta tämän vastakkainasettelun kautta, mutta tutkimuskäytäntö on osoittanut mahdollisuuden yhdistellä eri puolia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 72–73.) Tärkeänä kuitenkin pidetään, että ymmärretään näiden kahden lähestymistavan ympäriltä eroksi määrällisen tutkimuksen oletus kohteen riippumattomuudesta teoriaa ja tutkijaa kohtaan

(Puusa & Juuti, 2020, 75). Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, mutta sisältää piirteitä määrällisestä tutkimuksesta. Käytän aineiston keruumenetelmänä sähköistä lomakehaastattelua, jossa kysymykset on laadittu valmiiksi ja vastaajat vastasivat kysymyksiin itselleen sopivassa ajankohdassa, ilman että tapasin heitä kasvokkain. Palaan myöhemmin aineiston hankkimisen valintoihini tutkimusaineiston keräämisen kohdalla.

Lähestyn aihetta tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimuksen määritelmille on yleistä aineiston runsaus tapauksiin suhteutettuna ja niitä tarkastellaan tapauksien luonnollisissa asiayhteyksissä (Piekkari & Welch, 2020, 209). Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksen keskiössä on tapaus tai tapaukset. Tutkijan tulisi pystyä rajaamaan tapaustutkimus selkeästi muusta kontekstista. Tällöin kontekstina voi toimia esimerkiksi toimintaympäristö, jonka piirissä tapaus on. Lähestymistapana tapaustutkimus asettuu korkealle, mikäli yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyy. Näitä ehtoja ovat kysymysten mitä, miten ja miksi keskeisyys tutkimuksessa, tutkijan vähäinen kontrolli tapahtumiin, aiheen vähäinen aikaisempi tutkimus ja tutkimuskohteen ilmiön kytkeytyminen nykyaikana elettyyn elämään (4–7). Tässä tutkielmassa tapauksena on Kelan sairauspäivärahan asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen ja tarkemmin määriteltynä sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoiden esittämät lisäselvityspyynnöt asiakkaille, työnantajille ja muille yhteistyökumppaneille. Keskeisellä sijalla tutkimuksessani on kysymykset, joihin pyrin vastaamaan aineistoni pohjalta. Erityisesti haluan selvittää, mitä lisäselvityksiä pyydetään ja miksi. Lisäksi oleellista on miten, lisäselvityspyynnöt vaikuttavat palveluprosessiin ja siitä muodostuvaan asiakaskokemukseen ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta. Kysymysten selvittämisellä on vaikutusta siihen, miten asiakkaan palveluprosessia voitaisiin sujuvoittaa sairauspäivärahassa lisäselvitysten osalta.

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja sisällön analyysi

Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut (Eriksson & Koistinen, 2005, 27). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun ja kyselyn ideaa kuvastaa se, että mikäli haluamme tietää ihmisten ajatuksista ja heille tyypillisistä tavoista toimia, on järkevintä kysyä asiaa heiltä itseltään. Haastattelu kiteytyy ajatukseen saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tämän aineiston keräämismenetelmän etuna on, että tutkija voi valita haastatteluun henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta

ilmiöstä tai tietoa tutkimuksen aiheesta (84–87). Aineistoni pohjautuu pohjoisen vakuutuspiirin sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoiden vastauksiin kysymysteni pohjalta. Aineistoni on maantieteellisesti rajattu Kelan pohjoiseen vakuutuspiiriin sekä tarkastelun kohteena ovat sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijat, joilla on kokemusta lisäselvitysten pyytämisestä eri tahoilta. Heillä on myös käytännön kokemuksen myötä kehittämisideoita lisäselvitysten pyytämiseen ja siihen, millä toimenpiteillä niitä voitaisiin vähentää. Näistä syistä valitsin lomakehaastattelulle pohjoisen vakuutuspiiriin ratkaisuasiantuntijat, jotka saivat itse valita osallistumisensa tutkimukseeni vastaamalla lomakehaastatteluni kysymyksiin tai vaihtoehtoisesti olemaan vastaamatta. Sain yhteensä 54 vastausta, mikä oli mielestäni hyvä määrä tähän tutkimukseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan käytetyin haastattelulaji on lomakehaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakehaastattelussa oletetaan, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille niin vastaajille kuin kysymysten laatijalle. Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta käytetään nimitystä puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Puolistrukturoituihin menetelmiin liittyy joidenkin haastattelun näkökohtien lukitseminen ennakoon, mutta ei kaikkien. Tällöin esimerkiksi kysymykset ovat määritelty valmiiksi ja kaikille samanlaiset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiina, vaan haastateltavat voivat sanoittaa vastauksensa itse (45–47). Valitsin aineiston keräämistavaksi puolistrukturoidun lomakehaastattelun. Laadin kysymykset valmiiksi, joihin vastaajat vastasivat anonyymisti. Lomakehaastattelulinkki lähetettiin sähköpostitse mahdollisille vastaajille, jonka mukana oli laatimani saate. Saatteessa kerroin tutkimuksestani ja sen tavoitteista sekä tutkimuksen toteuttamisen eettisyyden huomioimisesta. Aineiston keräämistavassani on piirteitä kvantitatiivisesta tutkimuksesta, koska toteutin haastattelun niin, että kysymykset olivat valmiiksi laadittu ja vastaajat vastaavat kysymyksiin. Jätin omat yhteystiedot, että vastaajilla oli mahdollista käydä keskustelua kanssani lomakkeesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä halutessaan. Jaoin kysymykset neljään eri osioon, joita olivat aloittava taustakysymys sekä lisäselvitysten pyytäminen ja käytetyt kanavat, lisäselvityspyyntöjen tilanteet ja viimeisenä asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen.

Kyselyn ja haastattelun jyrkkää erottelua ei pidetä tarkoituksenmukaisena, mutta käsitteinä ne eivät ole täysin sama asia. Kyselyssä tiedonantaja täyttää itsenäisesti hänelle esitetyn kyselylomakkeen. Haastattelulla puolestaan tarkoitetaan usein henkilökohtaista haastattelutilannetta, jossa on läsnä haastateltava ja haastattelija. Sähköpostihaastattelussa

haastattelija lähettää kysymykset haastateltaville ja he vastaavat kysymyksiin. Tämä on edellä esitettyyn haastattelun ja kyselyn tilanteeseen poikkeus, sillä sähköpostihaastattelussa haastateltava ja haastattelija eivät tapaa toisiaan fyysisesti, vaan käyvät haastattelua sähköpostin välityksellä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85–87.) Käyttämässäni lomakehaastattelussa ei ole selvää rajaa onko se haastattelu vai kysely, sillä toteutustapa on sähköinen, mutta vastaajat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin haluamassaan järjestyksessä. Vuorovaikutteisen keskustelun puuttuminen haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä valmiit tarkat kysymykset tuovat siihen kuitenkin kyselyn piirteitä, jotka mielletään kvantitatiivisen tutkimuksen kriteeristöön. En näe tätä kuitenkaan ongelmana, vaan valitsemani lomakehaastattelu antoi vastaukset esittämiini kysymyksiin, ja tätä kautta sain laajasti arvokasta tietoa tutkittavasta aiheesta.

Hirsjärven ym. (2007) mukaan yhtenä tapana kerätä aineistoa on tehdä kysely, jolla he tarkoittavat kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja. Laadullisessa sekä määrällisessä tutkimuksessa tutkija voi olla lähellä tutkittavia tai etäällä heistä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen ei siis liity kirjoittajien mukaan pakollisena ominaisuutena läheinen kontakti tutkittaviin. Kyselytutkimukseen liittyvinä heikkouksina he mainitsevat mm. puutteen varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuivat tutkimukseen sekä mahdollisten väärinymmärrysten vaikeamman kontrolloinnin. Hirsjärvi ym. (2007) kirjoittavat myös, että avoin kysymysten asettelu antaa vastaajille mahdollisuuden kertoa heidän todellisista ajatuksistaan asiasta. Avoimessa kysymyksessä esitetään kysymys, eikä tällöin vastausvaihtoehtoja ole valmiina. Kysymysten asetteluni on noudattanut tätä avointen kysymysten mallia ja täten vastaajille on jäänyt omaan harkintaan, mitä he haluavat kysymyksiin vastata. Riskinä on tietenkin ollut, että kysymykseni eivät olisi auenneet ymmärrettävästi vastaajille, mutta tällaisesta ei ollut viitteitä vastauksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym., 2007, 160). Perusanalyysimenetelmänä pidetään sisällön analyysiä. Sisällönanalyysin menetelmällä analysoidaan erilaisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voidaan ymmärtää laajasti eli siihen voi lukeutua melkein mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali. Sisällön analyysin tarkoituksena on saada tehtyä tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetysti ja yleisessä muodossa sekä järjestää aineisto johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117). Käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä, sillä se sopi mielestäni parhaiten aineistoni analyysimenetelmäksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jolloin teoria toimii tutkijalle analysoinnissa apuna, mutta se ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysimenetelmän tarkoituksena on, että analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys liittyy ennemminkin uusien ajatusten aikaan saamiseen kuin teorian testaamiseen. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa puhutaan abduktiivisesta päättelystä. Tällöin tutkijan ajatteluprosessia ohjaavat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita yhdistellään toisiinsa kirjoittajat toteavat (109–113). Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää ja saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoiden esittämistä lisäselvityspyyntötilanteista sekä heidän käsityksistään etuuskäsittelyprosessista ja sen parantamisesta. Laatamani teoreettinen viitekehys ei siis pohjautunut yksittäiseen teoreettiseen malliin, vaan analyysivaiheessa käytin käsitteellistämisen tukena asiakaskokemuksen muodostumista julkisissa palveluissa, sekä julkisten palveluprosessien kirjallisuutta.

Laadullisen aineiston analyysi on jaoteltu kolmevaiheiseksi prosessiksi, joka koostuu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston kluseroinnista eli ryhmittelystä ja abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta. Aineiston pelkistämässä analysoitava tieto voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu. Ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisdata pelkistetään siten, että aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Lisäksi pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konseptille mitään kadottamatta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–123.) Aineiston analysointi on kirjallisuudessa kuvattu alkamaan haastattelujen kuuntelemisella ja auki kirjoittamisella. Oma aineistoni on ollut kirjallisessa muodossa jo valmiiksi, johtuen lomakehaastattelumuodosta. Aloitin aineiston analyysin tutustumalla huolellisesti saamiini vastauksiin. Tämän jälkeen analyysivaihe eteni aineiston pelkistämiseen, jossa järjestelin aineistoa selkään muotoon. Poimin aineistosta tutkimuskysymykseni kannalta olennaisia vastauksia.

Datan redusoinnin jälkeen seuraavana vaiheena on aineiston kluserointi eli ryhmittely. Tällöin aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat. Ryhmittelyssä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124.) Ryhmittelyvaiheessa muodostin alaluokkia, joihin liitin pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelin aineistoa muutamaan kertaan, koska aineisto selkeytyi itselle paremmin uudelleen eri kerroilla. Ensimmäisellä kerralla etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja keräsin ne

alaluokiksi. Toisella kerralla yhdistin eri alalukuihin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet, ja alaluokiksi muodostuivat pyydettävät lisäselvityspyynnöt ja käytetyt kanavat, asiakaspalvelukokemukseen vaikuttavat haasteet, asiakaskokemukseen panostaminen, esihenkilön ja organisaation tuki ratkaisutyössä, yhteistyön kehittäminen, sisäisten käytäntöjen keittäminen ja järjestelmien kehittäminen.

Kolmas vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot ja muodostetaan näiden tietojen pohjalta teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisen tarkoituksena on analyysin eteneminen siihen pisteeseen, että tutkija on käynyt läpi alkuperäisestä materiaalista poimitut kielelliset ilmaukset, teoreettiset käsitteet aina johtopäätöksiin saakka. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin, joka tarkoittaa, että teoriaa ohjaavassa analyysissä käsitteet tuodaan ikään kuin valmiina ilmiöstä jo tiedettynä. Keskeistä on se, miten tutkija poimii alkuperäisestä aineistosta asioita ja ilmaisuja alun alkaen. Aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla ja analyysin edetessä se ”pakotetaan” tiettyyn tutkijan valitsemaan teoriaan (133). Käsitteistöni pitää sisällään tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen muodostumisen julkisissa palveluissa sekä julkisen palveluprosessin. Asiakaskokemuksen muodostumista olen käsitellyt mm. asiakaslähtöisyyden, asiakaskokemuksen ja toimijoiden yhteistyön kautta. Julkista palveluprosessia olen puolestaan käsitellyt palveluprosessin muodostumisen ja prosessin kehittämisen kautta. Näistä syistä sekä aineiston perusteella käsitteellistämisvaiheessa pääkäsitteiksi ja lopulta tutkimustulosten pääotsakkeiksi muodostui asiakaslähtöisyys ratkaisutyössä, ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä asiakaskokemuksen muodostumisesta etuuskäsittelyprosessin aikana ja johdon ja organisaation tuki etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisinä lähtökohtina pidetään tutkimuksessa noudatettuja tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja

tarkkuutta tutkimustyössä. Tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerin mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan tulee ottaa muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisesti huomioon kunnioittamalla muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla omassa tutkimuksessaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6.) Olen tutkimuksessani pyrkinyt huomioimaan parhaalla mahdollisella tavalla näiden keskeisten lähtökohtien toteutumista. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa olen toiminut tarkasti ja huolellisuus huomioiden. Lisäksi olen ottanut huomioon muiden tutkijoiden tekemän työn.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohtana on tutkittavien henkilöiden luottamus. Osallistuessaan tutkimukseen tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua vapaaehtoisesti, mutta myös kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Tutkittavalla henkilöllä on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 8–9.) Tämän tutkimuksen toteuttamiseen olen saanut asianmukaiset luvat Kelasta sekä suostumuksen tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Tein tutkimussopimuksen Kelan kanssa tutkimukseni tekemisestä. Tutkimusaiheeni muodostui kiinnostuksestani kehittämistyötä kohtaan sekä Kelan toiveesta selvittää tarkemmin lisäselvityspyynnöjä sairauspäivärahassa. Suunnittelin kysymykset haastattelulomakkeelle, joka yhteistyössä Kelassa tehtävistä kyselyistä vastaavan henkilön kanssa toimitettiin vastaajille sähköpostitse. Aiheeni on maantieteellisesti rajattu Kelan pohjoisen vakuutuspiirin ja aihe koskee sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoita ja heidän työtään. Tutkittavien informointi tapahtui haastattelulomakkeen mukana lähetettävällä saatekirjeellä, jossa kerroin aiheesta, minkälaista tietoa tutkimuksellani haluan saada sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta sekä tutkimuksen merkityksestä käytännöntyöhön ratkaisuasiantuntijoille. Tutkittavat ovat saaneet itse valita osallistumisensa vastaamalla tai kieltäytyneet jättämällä vastaamatta. Haastattelulomakkeeseen vastaajat vastasivat anonymisti, eikä yksittäisistä vastauksista ole voinut tunnistaa vastauksen kirjoittajan henkilöllisyyttä.

Seuraavaksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta kolmen laadulliselle tutkimukselle ominaisen käsitteen kautta, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. (Puusa & Juuti, 2020, 175.) Tutkimukseni uskottavuutta olen lisännyt kertomalla tarkan kuvauksen, miten aineistoni on hankittu sekä aineiston hankintaan

liittyvistä eettisistä kysymyksistä. Lisäksi olen kertonut yksityiskohtaisesti aineistoni analysoinnista, josta lukijalle välittyä analysointini tavat ja ajatukset sen taustalla.

Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija uskottavasti perustee ja näin vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan sekä omista valinnoistaan, lähestymistavoistaan ja menetelmistään, tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Luotettavuuden vaatimus liittyy tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen. Lisäksi tutkija itse saattaa olla osallinen tapahtumissa, joita hän tutkii. (Puusa & Juuti, 2020, 175.) Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on aiheesta jonkinlainen esiymmärrys, joka voi perustua omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen. Esiymmärrys suuntaa tutkijan ajatuksia ja ohjaa häntä tiedon edelleen hankinnassa. Omakohtainen tieto vaikuttaa tutkijan esiymmärrykseen siten, että tutkijalla on ennakkokäsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Toisaalta yhteys tutkimuskontekstiin voi toimia tutkimuksen eduksi, koska konteksti ja organisaation kieli ovat tutkijalle entuudestaan tuttuja. (Aalto & Puusa, 2020, 181.) Olen perustellut tutkimukseen valikoidun ilmiön, teoreettiset valinnat, aineiston keräämisentavat sekä -menetelmät, jotka olen tähän tutkimuksen tekemiseen valinnut. Olen omien valintojen perustelemisella halunnut lisätä tutkimukseni luotettavuutta lukijalle. Lisäksi oma kytchentäni Kelan organisaatioon on vaikuttanut tähän tutkimukseen, koska työskentelen Kelassa. Ajattelen, että vaikutus on ollut positiivinen, eikä vaaraksi luottamuksen toteutumiselle. Omat esiymmärrykseni ovat lukeutuneet siihen, että ymmärrän, mitä Kelassa toteutuva ”kieli” pitää sisällään. Koen, että tutkimuksen tekemisen kannalta tästä on ollut hyötyä, koska olen pystynyt asettamaan lomakehaastattelun kysymykset niin, että ratkaisuasiantuntijoiden on ollut ne helppo ymmärtää ja ajattelen, että olen itse päässyt paremmin aineistooni sisälle. Toisaalta tarve tämänkaltaiselle tutkimukselle on esitetty työnantajan puolesta, mutta lopulliseen aiheeseen ja kaikki tutkimukseen liittyvä sisältö ovat omia tutkimuksellisia valintojani.

Kolmas käsite on eettisyys, jolla tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen tekemisen ajan. Lisäksi tutkimuksella ei saa aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti, 2020, 175.) Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan, sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6). Olen tutkimuksenteon aikana huolehtinut, että tutkittavien yksityisyydensuoja ja tietosuoja toteutuvat. Lomakehaastattelu on toteutettu sähköisenä anonyymikyselynä, joten vastauksista ei voi päätellä yksittäisiä henkilöitä. Lisäksi lomakehaastatteluuni vastasi 54 henkilöä, jotka kaikki työskentelivät saman etuuden

parissa. Tämä näkyi osittain vastauksien samankaltaisuutena, joka lisäsi entisestään yksittäisen henkilön anonyymiyttä.

Viimeisenä tässä luotettavuuden arvioinnissa pohdin vielä kahta keskeistä käsitettä eli reliaabeliutta ja validiutta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit liitetään usein määrälliseen tutkimukseen, jonka piirissä nämä käsitteet ovat syntyneetkin. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2007, 226–227). Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan laadullista aineistoa analysoitaessa reliaabeliuden käsite liittyy tutkijan toimintaa. Reliaabelius yhdistetään erityisesti siihen, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon (189). Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta kuvailemalla tekemiäni valintoja, rajauksia ja menettelytapojani tarkasti. Lisäksi olen pyrkinyt huomioimaan koko minulla käytössä olleen aineiston tekemissäni tulkinnoissa sekä kuvailemalla aineistoa.

Laadullisessa tutkimuksessa validius koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Tutkimuksella voidaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä, tarkentaa ja tehdä näkyväksi sen luonnetta. Laadullisen tutkimuksen sisäisen validius pitää sisällään tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaisun. (Aalto & Puusa, 180.) Validiuden määrittelyssä kysytään, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 187). Hirsjärvi ja Hurme (2009, 289) jatkavat, että tutkijan tulee pystyä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt tekemiinsä ratkaisuihin kuvauksien ja luokittelun suhteen juuri niin kuin on sen tehnyt. Nämä tutkijan valitsemat menettelytavat tulee perustella uskottavasti. Olen kuvaillut valintojani, aiheen rajausta ja menettelytapojani mahdollisimman tarkasti tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkielmani alussa olen rakentanut toimivan tutkimusasetelman sekä valinnut tutkimuksen kohdejoukon, joka vastaa mielestäni hyvin tutkimukseni kysymyksenasetteluun. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin olen pyrkinyt järjestämään aineistoni. Lisäksi käsitteellistin tarkasteleman ilmiön aikaisempaa teoreettista kirjallisuutta pauna käyttäen.

5. TULOKSET

5.1 Asiakslähtöisyys ratkaisutyössä

Tutkimusaineistossa vastaajat eli Kelan pohjoisen vakuutuspiirin sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijat toimivat eri työjonoilla riippuen kokemuksesta ja osaamisesta. Työjonoilla ovat kaikki hakemukset sekä niihin liittyvät työt, joita ratkaisuasiantuntijat tekevät töiden ohjeistuksen ja oman osaamisen mukaan. Työjonot voivat olla vakuutuspiirien omia jonoja tai valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikön jonoja. Ratkaisuasiantuntijoilla osaaminen on eri tasoista ja tästä syystä tietyn osaamistason saavuttaneet tekevät tietynlaisia töitä. Osaamista lisätään asteittain ja laajimman osaamistason saavuttaneet tekevät haastavampia töitä. Kelassa asiakslähtöisyys tarkoittaa, että ratkaisut ovat tehty asiakkaan etua ajatellen. Lisäksi palvelu tulee olla oikeaan aikaan saatavilla sekä pyritään siihen, että päätös olisi kohtuullisessa ajassa asiakkaan tiedossa. Asiakslähtöisyys edellyttää ratkaisuasiantuntijalta perehtymistä tarkoin asiakkaan kokonaistilanteeseen, jotta päätös voidaan antaa. Mikäli asiakkaan hakemuksessa on puutteellisia tietoja tai asioita, jotka ovat epäselviä, tulee niihin saada tarpeelliset selvitykset. Asiakslähtöisyyttä voidaan peilata Grönroosin (2019) mukaan siihen, että palveluntarjoajalta vaaditaan erilaisia toimia tilanteen mukaan. Tavoitteena tulee kuitenkin aina olla auttaa käyttäjää ja hänen prosessejaan mahdollisimman hyvin millä tahansa tavalla. (Grönroos, 2019, 779.)

Tyypillisiä lisäselvityspyyntötilanteita, joita ratkaisuasiantuntijat nostivat esiin vastauksissaan, olivat lääkärintodistusten puuttuminen kokonaan, lääkärintodistuksissa olevat puutteet (esim. sumea kuva tai on toimitettu vain osa lääkärintodistuksesta), hakemus on toimitettu eri ajalle kuin lääkärintodistus, tilinumeron puuttuminen, palkkatietojen puuttuminen, hakemuksen puuttuminen tai jokin selvitys puuttuu esimerkiksi tapaturmaselvitys tai selvitys korvauksien ja päivärahojen saamisesta muualta kuin Kelasta. Lisäksi vastaajat kertoivat, että terveydentilaa koskevia lisäselvityksiä, kuten sairauskertomuskopioita tai lääkärinlausuntoja tarvitsee pyytää, mikäli lääkärintodistuksessa on diagnoosi, jonka perusteella ei voi arvioida sairauden vaikutusta työkyvyttömyyteen. Lisäselvityksen tarve nousi vastauksissa esiin myös tilanteissa, joissa asiakkaalla oli useamman työn tilanteita kuten asiakkaan työskentely useammassa työpaikassa samanaikaisesti, opiskelu työn ohella tai yrittäjyys yhdistettynä työskentelyyn toisella

työnantajalla, jolloin käsittelijä tarvitsee tiedon siitä, onko ollut kaikista töistä ja opiskelusta pois sairauden vuoksi. Muita lisäselvityksiä vaativia tavanomaisia tilanteita nousi vastauksista mm. selvitykset, milloin työntekijä on palannut takaisin työhön, kenelle päiväraha maksetaan viikonloppujen osalta, ja mikä on asiakkaan ammatti, johon työkyvyttömyyttä verrataan.

Asiakaslähtöisyys lisäselvityspyyntöjen osalta tarkoittaa, että ratkaisuasiantuntijoiden tulee käyttää Kelassa yhteisesti sovittuja yhteydenpitokanavia. Ensisijaisesti Kelassa käytetään viestipalvelua tai soitetaan puhelimitse sen mukaan, kumpi on tarkoituksenmukaisempi asiakkaan tilannetta ajatellen. Lisäksi voidaan pyytää lisäselvityksiä kirjeitse, jos asiakkaan muut yhteydenpitokanavat eivät ole käytössä. Sairauspäivärahassa ohjeistetaan pyytämään lisäselvityksiä pääasiassa hakijalta, mutta lisäselvityksiä on mahdollista pyytää myös muilta viranomaisilta, eläke- tai vakuutuslaitoksilta. Mikäli muualta saatu lisäselvitys johtaisi etuuden hylkäämiseen, on hakijaa kuultava ennen ratkaisun antamista. Vastauksista ilmeni, että sen lisäksi keneltä lisäselvitykset kannatti pyytää, oli sillä merkitystä, mitä kanavaa käyttämällä ratkaisuasiantuntijat saivat lisäselvityspyynnöt parhaiten. Vastauksista nousi esiin, että lisäselvityksiä pyydettiin suoraan vakuutetulta eli yrittäjältä tai henkilöasiakkaalta, edunvalvojalta, työnantajalta tai työnantajan edustajalta ja yhteistyökumppaneilta, joihin lukeutuvat työttömyyskassat, työeläkelaitokset, vakuutuslaitokset, terveydenhuolto, Te-palvelut, liikennevakuutuskeskus, poliisi, syyttäjä, kärjäoikeus, hovioikeus ja siviilipalveluskeskus. Vastauksista korostui se, mitä lisäselvitystä tarvitaan ja tämän mukaan ratkaisuasiantuntijat valitsevat tahon, jolta lisäselvityksiä pyytävät.

*” Riippuu siitä, minkälaisia lisäselvityksiä tarvitsen. Jos tarvitsen tietoa sairauden vaikutuksesta työkykyyn tai vastaavaa, pyydän tietoja asiakkaalta. Jos tarvitsen tietoa palkanmaksusta, pyydän tiedot työnantajan palkanmaksusta vastaavalta taholta.”
(Ratkaisuasiantuntija 33)*

Aikaisemman tutkimuksen valossa työntekijöiden tulee osata toimia verkostoissa, joihin osallistuu muita yhteistyökumppaneita ja luovia niiden välillä edistääkseen asiakkaan etua. Magnussenin ja Rønningin (2021) mukaan mikäli katutason byrokraatit pirstoutuneessa julkisessa järjestelmässä haluavat auttaa kohtaamiaan ihmisiä, heidän on tiedettävä, keitä muita tulisi olla mukana kussakin tapauksessa. Siten hajautettu osaaminen on monessa tapauksessa tarpeen. Vastausten perusteella myös ratkaisuasiantuntijoilta vaaditaan hajautettua osaamista, jotta he osaavat soveltaa ohjeistuksia, valita oikeat tahot ja nopeimmat

tavat pyytää lisäselvityksiä. Myös Grönroosin (2019, 779) mukaan on tärkeää, että palveluorganisaatio palveluntarjoajana pyrkii tarjoamaan apua palvelun käyttäjien relevantteihin prosesseihin käyttämällä kaikkia sen resursseja, prosesseja ja osaamista. Vastausten perusteella hajautettu osaaminen tukee asiakaslähtöisyyttä, kun ratkaisuasiantuntijat pyrkivät valitsemaan oikeat tahot ja tavat pyytää lisäselvityksiä.

Ratkaisuasiantuntijat osoittivat lisäselvityspyynnöt erityisesti asiakkaalle, kun tarvitaan tietoa sairauden vaikutuksesta työkykyyn tai kun sairaus on jatkunut pitkään, ja tarvitsee pyytää sairauskertomuskopiota tai lääkärinlausuntoa. Lisäksi puuttuvia tai puutteellisesti toimitettuja lääkärintodistuksia pyydettiin suoraan asiakkailta. Tilinumeron pyytämässä ja vahvistamista vaativissa tilanteissa yhteys otettiin myös asiakkaaseen. Lisäksi erilaisia selvityksiä vaativat tilanteet sisälsivät yhteydenoton asiakkaisiin, kuten tapaturmaselvityksen pyytäminen, lisätiedon pyytäminen useamman työtilanteissa ja silloin kun ei ole selvyttä siitä, onko asiakas ollut töissä. Vastauksista ilmeni, että muita tyypillisiä asiakkaalta pyydettäviä tietoja olivat töihin paluun ja ammatin selvittäminen, tietoja vakuutuksista, vakuutusyhtiöiden viivästymistodistusten sekä korvauspäätösten pyytäminen, maksuosoitetietojen selvittäminen, erityistapaukset asiakkaan vuositulossa ja sairauspäivärahan enimmäisaikaan liittyvät selvitykset. Lisäksi ratkaisuasiantuntijat olivat yhteydessä asiakkaaseen lisäselvitysten saamiseksi, kun tarvittiin suostumusta tai kuulemista erilaisissa päätöksen oikaisutilanteissa.

Vastausten perusteella ratkaisuasiantuntijat ovat pääsääntöisesti yhteydessä työnantajiin, kun tarvitaan tietoja palkanmaksuun liittyvissä asioissa tai kun työnantajan toimittamasta hakemuksesta puuttui lääkärintodistus. Työnantajalle suunnatuissa lisäselvityspyynnöissä korostuivat palkanmaksutietojen pyytäminen sekä työstä poissaoloajan selvittäminen. Lisäksi lisäselvityksiä kysyttiin, jos työnantajan sairauspäiväraha hakemus ja lääkärintodistus erosivat ajallisesti toisistaan. Työnantajan hakemusten kohdalla pyysivät ratkaisuasiantuntijat pääsääntöisesti lääkärintodistuksia suoraan työnantajalta, mikäli he olivat ilmoittaneet toimittavansa liitteet. Vastauksista ilmeni, että muita lisäselvityspyyntöjä, jotka suunnattiin työnantajille, olivat työtaturmista johtuvat vakuutuskorvausten selvitykset, suostumus päätösten oikaisuun, vastausta liikamaksun kuulemiseen ja tilinumeroiden pyytämistä.

Yhteistyökumppaneille suunnatut lisäselvityspyynnöt koskivat lääkärintodistuksia tilanteissa, jossa muun lain mukainen korvaus päättyy ja päiväraha haetaan tämän jälkeen

Kelasta. Myös asiakkaan suostumuksella suoraan terveydenhuollosta on pyydetty lääkärintodistuksia. Vakuutusyhtiöiltä ratkaisuasiantuntijat pyysivät korvauspäätöksiä esimerkiksi työ- ja liikenne tapaturmista, mikäli ne eivät näkyneet Kelan omista järjestelmistä. Te-palveluihin suunnatut lisäselvityspyynnöt koskivat vakuutettujen työnhaun voimassaoloaika ja työnhaun ammattia, johon työkyvyttömyyttä Kelassa verrataan. Työeläkelaitoksilta ja työttömyyskassoilta ratkaisuasiantuntijat pyysivät korvaustietoja – ja aikoja sekä perimisilmoituksia, mikäli sairauspäivärahan ajanjaksolle on maksettu samanaikaisesti muuta korvausta esimerkiksi eläkettä tai työttömyyspäivärahaa. Vastauksista ei selvinnyt, mitä lisäselvityksiä pyydetään poliisilta, syyttäjältä, käräjäoikeudesta, hovioikeudesta tai siviilipalveluskeskukselta, vaikka nämä mainittiinkin, että lisäselvityksiä heiltä kysytään.

Ratkaisuasiantuntijoiden vastauksista kävi ilmi, että kaikkia Kelassa käytössä olevia yhteydenpitokanavia käytetään lisäselvitysten saamiseksi. Näitä kanavia ovat puhelinsoitto, viestipalvelun (OmaKela) kautta lähetetty viesti, suojatun sähköpostin käyttö sekä kirjeen lähettäminen. Yhteydenpitotavan valintaan vaikuttaa erityisesti se, kehen halutaan ottaa yhteyttä ja minkälaiseen lisäselvitykseen tarvitaan vastaus. Lisäksi vakuutettujen kohdalla ratkaisevana tekijänä vastauksista nousi esiin se, onko vakuutetulla viestipalvelu aktivoituna käyttöön ja löytyykö tiedoista esimerkiksi puhelinnumero. Käytetyimmät yhteydenpitokanavat olivat puhelinsoitto, viestipalvelun tai suojatun sähköpostin käyttö. Vakuutetuilta lisäselvitykset pyydettiin ensisijaisesti viestipalvelun kautta, mikäli se oli aktivoitu käyttöön ja toisena mainittiin puhelinsoitto. Työnantajiin ja yhteistyökumppaneihin vastaajat olivat yhteydessä pääsääntöisesti suojatun sähköpostin kautta ja puhelimitse. Vastauksissa korostui, että viimesijaisena vaihtoehtona pidettiin kirjeen lähettämistä kaikissa tilanteissa.

”Kaikista nopeimmin saa tiedon, kun soittaa. Kuitenkin varmimmin oikeat tiedot saa yleensä, kun lisäselvitystä pyydetään kirjoitetussa muodossa. Riippuu kuitenkin, millaista lisäselvitystä tarvitaan, mitä kanavaa kannattaa käyttää. Esimerkiksi jos sairauspäiväraha hakemuksen työstä poissaolopäivät eroavat lääkärintodistuksen työkyvyttömyyspäivistä, kannattaa työnantajalle soittaa, jotta tiedon saa heti ja nopeasti. Kun taas esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaalta tarvitaan vaikka tapaturmaselvitystä, saa parhaiten tiedon lähettämällä viestipalvelussa viestin, johon asiakkaat voivat vastata kirjallisesti.” (Ratkaisuasiantuntija 45)

Lisäselvitysten pyytämisessä haasteita aiheutti vastaajien mielestä se, miten saada tarvittavat tiedot helposti yhdellä kertaa. Lisäselvitykset voivat olla monimutkaisia, kun tarvitsee

pyytää useampaa eri tietoa, mikäli hakemuksessa ja toimitetuissa liitteissä on useammassa kohdassa puutteita. Haasteita aiheutti mm. tilanteet, jolloin yhteystiedot puuttuivat tai käsittelijä joutui ottamaan yhteyttä yleisiin asiakaspalvelunumeroihin. Yleisissä asiakaspalvelunumeroissa joutui odottamaan, että puhelimeen vastataan, ja vaikka puhelimeen joku vastaa, ei vastaaja välttämättä pysty antamaan tarvittavia tietoja. Tällöin ratkaisuasiantuntija joutuu ottamaan yhteyttä uudelleen jotakin muuta kautta esimerkiksi sähköpostilla tai johonkuhun muuhun henkilöön puhelimitse. Monimutkaisissa lisäselvityspyynnöissä suosittiin kirjallista muotoa, sillä lisäselvityspyynnön vastaanottaja katsottiin muistavan näin paremmin, mitä hänen pyydetään toimittavan. Haasteita aiheutti asiakkaiden puhelimeen vastaamattomuus, vaikka puhelinnumero olisikin annettu yhteystietoihin. Lisäksi viestitoiminnon kautta toimitetut viestit jäävät toisinaan asiakkailta lukematta, joka aiheuttaa myös käsittelyn hidastumista. Tällöin ratkaisuasiantuntija joutuu puntaroimaan uudelleen, mitä yhteydenpitokanavaa kannattaa käyttää, jotta saa tarvittavat tiedot.

” Jos selvittävä asia vaatii vastausta useampaan kysymykseen, on mielestäni suurempi riski soittaa, koska usein joku näistä asioista voi unohtua. Sitten asia vaatii taas uuden yhteydenoton, jotta jokaiseen kysymykseen saadaan vastaus. ”
(Ratkaisuasiantuntija 52)

Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan katutason byrokraattien valinnoilla on suuri merkitys ja vaikutus käyttäjien ja palveluntarjoajien väliseen vuorovaikutukseen julkisella sektorilla (Sønderskov & Rønning, 2021). Niin kuin vastauksista ilmeni, ratkaisuasiantuntijoiden valinnat lisäselvityspyyntöä tehdessä vaikuttavat siihen, miten nopeasti lisäselvityspyyntö tavoittaa lisäselvityksen antajan. Mikäli ratkaisuasiantuntija päätyy yksinkertaisessa asiassa lähettämään suojatun sähköpostin tai lähettää viestin viestipalvelun kautta, voi vastaaminen lisäselvityksen antajalla kestää pitempään, mutta mikäli ratkaisuasiantuntija päätyy soittamaan ja saa heti vastauksen, ratkeaa asia nopeammin. Myös riskien tunnistaminen lisäselvityspyyntöjen osalta nousi vastauksista esiin. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan merkitystä on sillä, minkälaista lisäselvitystä pyydetään. Monimutkaisissa selvityksissä tai useaa eri asiaa selvittäessä luotettavimmat tiedot saa sähköisesti pyytämällä, koska näin minimoidaan lisäselvityksen antajan mahdollisuus unohtaa lisäselvityspyynnön sisältö.

5.2 Ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä asiakaskokemuksen muodostumisesta etuuskäsittelyprosessin aikana

Sairauspäivärahan etuuskäsittelyprosessi alkaa Kelaan jätetystä hakemuksesta tai toimitetusta liitteestä, joko vakuutetun tai työnantajan toimesta. Ratkaisuasiantuntijoiden vastausten perusteella asiakaskokemukseen vaikuttaa koko etuuskäsittelyprosessi kaikkine vaiheineen, sairauspäivärahan vireille tulosta aina päätöksen saamiseen. Tähän prosessiin sisältyy erilaisia vaiheita, joista oleellisena osana voi olla lisäselvitysten pyytäminen. Ratkaisuasiantuntija ottaessa työjonolta hakemuksen käsittelyyn, hän katsoo, onko hakemuksessa kaikki tarvittavat tiedot. Mikäli hakemuksessa on jotakin puutteita, nämä tulee selvittää ennen päätöksen antamista. Päätöksen perustuminen riittäviin tietoihin on edellytys oikealle päätökselle, joka on myös asiakkaan edun mukaista ja vaikuttaa positiiviseen asiakaskokemukseen.

Vastauksista nousi esiin, että asiakaskokemus muodostuu ratkaisuasiantuntijoiden mukaan käsittelyajankestosta, lisäselvityspyyntöjen sisällöstä ja niiden esittämistavasta sekä oikeasta päätöksestä. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan käsittelyajalla oli vaikutusta kaikissa tapauksissa. Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikutti erityisesti nopea etuuskäsittelyprosessi ja negatiiviseen asiakaskokemukseen puolestaan etuuskäsittelyprosessin venyminen pitkään. Lisäselvityspyyntöjen sisältö koski erityisesti sitä, miten lisäselvityspyyntö esitetään, onko se esimerkiksi selkeää vai kenties epäselvä asiakkaan näkökulmasta. Ratkaisuasiantuntijoiden vastauksista tärkeäksi korostui se, että asiakas ymmärtää, mitä lisäselvitystä häneltä pyydetään ja miksi. Ymmärrettävyys lisäselvityspyynnöissä vaikutti siihen, että pyydetyt tiedot saadaan nopeammin ja kerralla oikein. Lisäksi ratkaisuasiantuntijan käytös soitettaessa puhelimella tai viestittäessä asiakkaalle lisäselvityspyynnön tarpeesta, katsottiin olevan ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että ratkaisuasiantuntija puhuu ystävällisesti ja on perehtynyt tarkoin asiakkaan kokonaistilanteeseen, sekä kertoo lisäselvityspyynnön selkeästi niin, että asiakas sen ymmärtää. Kirjallista lisäselvityspyyntöä käyttäessä korostui erityisesti ammattimaisuus ja asiallisuus viestinnässä. Lisäksi yhtä tärkeänä esiin nousi viestin selkeys sekä se, että viestistä tuli käydä nopeasti ilmi, mitä tarvitaan ja miksi. Näiden ajateltiin olevan ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa.

”...viestien ja sähköpostien kirjoittamisessa on hyvä käyttää hetki kieliopin tarkistamiseen ja ylipäätään lähetetyn viestin sisällön tarkastamiseen. Kun viestejä

lähetetään usein valmiiden mallien mukaan, niihin voi jäädä epäloogisuuksia tai kohtia, joita ei ole edes täytetty tai mietitty. Mielestäni viesti on epäonnistunut, jos asiakas ei sen luettuaan ymmärrä, mitä häneltä odotetaan ja joutuu olemaan yhteydessä Kelaan asian selvittämiseksi. Kohteliaisuus ja ammattimaisuus on myös syytä pitää mielessä viestejä kirjoittaessa. ” (Ratkaisuasiantuntija 52)

Ratkaisuasiantuntijan toiminnalla oli merkitystä positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemukseen voidaan ratkaisuasiantuntijoiden mukaan vaikuttaa positiivisesti erityisesti panostamalla asiakaspalvelutilanteisiin, joissa ratkaisuasiantuntija pyytää lisäselvitystä. Tässä kohtaa vastauksissa korostui jo aikaisemmin asiakaslähtöisyydessä esiin noussut nopeimman lisäselvityspyyntökanavan valinta sekä oikean tahon valinta, jolta lisäselvitykset pyydetään. Vastauksista ilmeni, että tärkeänä pidettiin ratkaisuasiantuntijan perehtymistä huolellisesti asiakkaan kokonaistilanteeseen sekä tarvittavien valmistelujen tekeminen, ennen kuin hän pyytää lisäselvitystä. Tämän katsottiin vaikuttavan siihen, että pyydetään oikeita lisäselvityksiä ja erityisesti, että kaikki lisäselvitykset tulevat pyydettyä kerralla. Kokonaisvaltainen asiakkaan asioiden hoitaminen oli myös yhteydessä positiiviseen asiakaskokemukseen. Vastausten perusteella asiakkaalla tulee olla tunne, että hänen asioitaan edistetään ja hoidetaan, vaikka ratkaisuasiantuntijalla ei itsellään olisikaan osaamista juuri asiakkaan esittämään kysymykseen, niin laitettaisiin tietoa eteenpäin. Tutkimusten mukaan palvelun käyttäjät näkevät laadun kahdessa ulottuvuudessa, nimittäin tulokseen liittyvänä teknisenä laatuna sekä prosessiin liittyvänä ja käyttäytymiseen vaikuttavana toiminnallisena laatuna. Tekninen laatu liittyy siihen, mitä käyttäjät saavat, kun taas toiminnallinen laatu liittyy siihen, miten he saavat sen. (Grönroos, 2019.) Tässä tutkimuksessa on havaittavissa, että ratkaisuasiantuntijoiden mukaan asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaa ratkaisuasiantuntijan toimintatavat, perehtyneisyys asiakkaan tilanteeseen ja ammattimaisuus. Merkitystä annettiin erityisesti sille, miten asiakkaat palvelun saavat, mutta myös sille, mitä asiakkaat saavat. Nopean ja oikean päätöksen saamisella katsottiin olevan positiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyi myös ratkaisuasiantuntijoiden mukaan haasteita. Vastauksista nousi esiin tilanteita, joihin ratkaisuasiantuntija ei voi itse vaikuttaa, mutta näillä katsottiin olevan negatiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen Kelasta saamaansa palveluun. Näitä olivat mm. tilanteet, jolloin hakemuksen ratkaisemiseksi odotetaan lisäselvitystä kolmannelta taholta, kuten työnantajilta tai yhteistyökumppaneilta.

Tilanteita, jolloin tietoa odotettiin työnantajalta, olivat esimerkiksi palkanmaksutietojen tai tilinumeron ilmoittaminen sekä lääkärintodistusten toimittaminen, mikäli asiakas on toimittanut lääkärintodistukset työnantajalle. Yhteistyökumppaneilta puolestaan odotettiin terveydenhuollosta lausuntojen saapumista, vakuutusyhtiöiltä korvauspäätöksiä ja viivästymistodistuksia sekä työttömyyskassoilta ilmoituksia maksetuista päivärahoista. Nämä olivat haastavia tilanteita erityisesti silloin, kun asiakas on pyytänyt kiirehtimään käsittelyä esimerkiksi taloudellisen tilanteen takia ja pyynnöistä huolimatta lisäselvitystä ei saada kolmannelta taholta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhdessä luotu arvo voi lisäksi tuhoutua yhdessä, jos palveluntarjoajien ja käyttäjien tai palvelujärjestelmien välinen vuorovaikutus on huonosti hoidettu ja johtaa yksilön tai organisaation hyvinvoinnin heikkenemiseen (Sønderskov & Rønning, 2021). Asiakaskokemus on yhteydessä palvelusta muodostuvaan arvoon asiakkaalle. Vastausten perusteella asiakaskokemus heikkenee ja asiakkaalle muodostuva arvo Kelan palvelusta vähenee, mikäli hän joutuu odottamaan pitkään päätöstään siitä syystä, että kolmas taho ei toimita pyydettyjä tietoja.

”Usein on myös tilanteita jossa työnantajalta ei saada esimerkiksi palkkatietoja tai työnantajan tilinumeroa ja asiakas kiirehtii käsittelyä. Käsittelijänä on aika tukalassa tilanteessa kun työnantaja ei toimita tarvittavia tietoja ja asiakas joutuu odottamaan päätöstä siitä syystä.” (Ratkaisuasiantuntija 12)

”Myös se, että jos työnantaja ei lähetä pyydettyjä liitteitä, asiakkaan maksut viivästyvä. Asiakas ei välttämättä ole edes tietoinen, että tiedot työnantajalta puuttuvat, joka viivästyttää käsittelyä” (Ratkaisuasiantuntija 41)

Muita negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia tilanteita, joihin ratkaisuasiantuntija ei voi itse vaikuttaa, olivat asiakkaiden haluttomuus tai osaamattomuus käyttää sähköisiä kanavia sekä haluttomuus omien yhteystietojensa ilmoittamiseen Kelaan, jolloin lisäselvitystä täytyy pyytää kirjeitse. Tällöin käsittelyajat venyvät siitä syystä, että odotetaan kirjeen saapumista asiakkaalle ja sitä, että asiakas toimittaa pyydetyt tiedot. Myös aikaisemman tutkimusten mukaan julkiset palvelut voivat kohdata kansalaisten vastustusta useista syistä, kuten liiallisesta byrokratiasta, ajan puutteesta tai kielteisistä käsityksistä esimerkiksi epäoikeudenmukaisuudesta. Käyttäytymisen esteenä, jotka vaikuttavat yhteistyöhön viranomaisien ja kansalaisten välillä on mainittu mm. halun puute osallistua tai kiinnostus osallistua, kokemuksen, ajan tai teknisen osaamisen puute (Baptista ym., 2020). Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan se, että asiakas ei ymmärrä kirjeen perusteella, mitä hänen tulee vielä Kelaan toimittaa, aiheutti tämä lisää yhteydenottoja sekä selvitystyötä.

Viimesijaisesti asia ratkaistaan olemassa olevilla tiedoilla ja se saattoi tarkoittaa hylkääväkin päätöstä, sillä tarvittavia tietoja ei ollut pyynnöistä huolimatta saatu.

Lisäksi vastausten perusteella pitkät käsittelyajat katsottiin haastaviksi tilanteiksi, sillä hakemus on voinut olla työjonolla pitkään ja se tulee käsittelyyn jo valmiiksi myöhässä. Tämän ajateltiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen erityisesti silloin, kun lisäselvitystä täytyy alkaa pyytämään, kun hakemus on ollut pitkään työjonolla. Käsittelyaikaa pidensi myös ratkaisuasiantuntijoiden mukaan se, että mikäli lisäselvitykset on saatu ajallaan, mutta pyydetään asiantuntijalääkäriltä arvioita, saattaa käsittely venyä kahdella tai kolmella kuukaudella hakemuksen Kelaan jättämisestä. Vastausten perusteella tällä oli yhteys huonoon asiakaskokemukseen.

*” Tässä on kyllä sellainen pieni sudenkuoppa koska on olemassa määrätty määrä ihmisiä jotka eivät käytä älypuhelinta ja haluavat edelleen asiansa hoidettavan vain postin välityksellä tai eivät osaa / halua käyttää viestipalveluja.”
(Ratkaisuasiantuntija 11)*

*”Hakemuksen käsittelyssä kestää pidempään kuin määräaika.”
(Ratkaisuasiantuntija 17)*

Vastausten mukaan haasteita aiheuttivat ratkaisuasiantuntijoiden osaamattomuus sekä järjestelmien toimimattomuus, joilla katsottiin olevan vaikutusta negatiiviseen asiakaskokemukseen. Tutkimusten mukaan julkisen organisaation esteinä pidetään tekniikan tai asiantuntemuksen puutetta (Baptista ym., 2020). Erityisesti negatiivinen vaikutus ilmeni, mikäli ratkaisuasiantuntijoiden esittämät lisäselvityspyynnöt olivat epäselviä kirjallisesti tai suullisesti pyydettyinä, eikä asiakas ymmärtänyt, mitä hänen tulee toimittaa ja miksi. Epäselvät lisäselvityspyynnöt katsottiin johtuvan siitä, että ratkaisuasiantuntija on huonosti perehtynyt asiakkaan kokonaistilanteeseen, eikä ole muotoillut esimerkiksi viestiä tai sähköpostia huolellisesti. Negatiiviseen asiakaskokemukseen vaikutti lisäksi se, että lisäselvityksiä pyydettiin tarpeettomasti tai useaan eri kertaan. Tämän katsottiin johtuvan siitä, että kokonaistilanteeseen ei ollut perehdytty huolellisesti, eikä tarpeellisia valmisteluita ollut tehty ratkaisuasiantuntijan toimesta. Tutkimusten mukaan arvon tuhoa voi tapahtua julkisten palveluntarjoajien ja käyttäjien suorassa ja reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa. Arvo voidaan tuhota tässä vaiheessa yksinkertaisesti virheistä tai palveluntarjoajien taidon puutteista tai näiden aiheuttamasta henkilökohtaisista ristiriidoista palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä. (Cui & Osborne, 2023).

Ratkaisuasiantuntijoiden osaamattomuus heijastui myös siihen, että asiakkaalle saatettiin antaa vääriä päätöksiä, koska asiakkaan tilanteeseen ei ollut perehdytty tarpeeksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että kaikkia tarvittavia seikkoja asiakkaan kokonaistilanne huomioiden ei ollut otettu huomioon. Näitä päätöksiä jouduttiin käsittelemään uudelleen ja oikaisemaan, mikä pitkitti asiakkaan päätöksen saamista sekä vaikutti negatiivisesti asiakaskokemukseen. Vastausten mukaan järjestelmien toimimattomuus katsottiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen, koska päätöksenteko viivästyi. Järjestelmien toimimattomuudella tarkoitettiin tilanteita, jolloin järjestelmissä oli häiriöitä ja niitä ei pystynyt käyttämään. Lisäksi järjestelmän toimimattomuuteen viitattiin, kun se ei palvele asiakkaan etuuskäsittelyprosessia. Esimerkiksi mainittiin tilanteet, joissa asiakas on laittanut viestiä viestitoiminnon kautta, mutta nämä viestit ovat hakemustöiden sisällä ja tulevat nähtäväksi vasta siinä vaiheessa, kun ratkaisuasiantuntija ottaa hakemuksen käsittelyyn. Viesti on voitu lähettää viikkoja aikaisemmin, mutta niihin ei ole vastattu, koska ne ovat jääneet hakemustöiden sisälle työjonolle. Tämän koettiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen.

”Asiakkaan lähettämät viestit menevät vireillä olevaan hakemustyöhön ja ne eivät nouse ratkaisuasiantuntijoille vastattavaksi, ennenkuin hakemustyö otetaan käsittelyyn. Varsinkin kun välillä etuushakemusten käsittely on viivästynyt, asiakas saattanut laittaa useita viestejä saamatta niihin vastausta.” (Ratkaisuasiantuntija 19)

Haasteiksi nimettiin virheellinen neuvonta, joka vaikutti negatiiviseen kokemukseen etuuskäsittelyprosessista. Virheellisen neuvonnan tilanteilla tarkoitettiin sitä, kun asiakas soittaa asiakaspalveluun ja asiakaspalvelija neuvoo asiakasta virheellisesti. Ratkaisuasiantuntijat mainitsivat tilanteet, jossa asiakas pyytää saada tietoa siitä, onko kaikki tarvittava toimitettu hakemuksen käsittelyä varten ja asiakaspalvelija kertoo kaikkien olevan toimitettu. Hakemuksen tullessa käsittelyyn ratkaisuasiantuntijalle, käsittelijä kuitenkin huomaa puutteita tiedoissa tai toimitetuissa liitteissä. Tällöin ratkaisuasiantuntija joutuu ottamaan uudelleen yhteyttä asiakkaaseen ja pyytämään toimittamaan tarvittavat tiedot. Nämä tilanteet hämmensivät asiakasta, koska aikaisemmin oli ilmoitettu, että kaikki tarvittava löytyy, mutta kuitenkin joudutaan pyytämään lisäselvitystä.

”Asiakaspalvelu (puhelut) ei useinkaan osaa vastata tarpeeksi tarkasti, asiakaspalvelusta sanotaan asiakkaalle hänen soittaessaan, että mitään ei puutu, mutta käsittelijä joutuukin pyytämään lisäselvitystä.” (Ratkaisuasiantuntija 43)

Virheellisen neuvonnan tilanteilla ajateltiin olevan negatiivinen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa etuuskäsittelyprosessista. Magnussen ja Rønning (2021) mukaan julkisen palveluntarjoajat ovat osa julkista palvelujärjestelmää, jossa on oltava mukana useita toimijoita. Palveluntarjoajien tehdessä yhteistyötä rakentavan vuorovaikutuksen puute voi johtaa vastaanottajan arvon yhteistuhon, puhutaan ns. organisaation sisäisestä yhteistuhosta. Kelassa useat eri toimihenkilöt voivat olla yhteydessä asiakkaaseen esimerkiksi palveluasiantuntija ja ratkaisuasiantuntija, saman asian tiimoilta. Mikäli näiden yhteydenottojen sisältö on eri, ”tuhoavat” ne yhdessä asiakkaalle aiheutuvaa arvoa sairauspäivärahan hakemusprosessista. Tämä johtaa vastausten mukaan negatiiviseen asiakaskokemukseen. Grönroosin mukaan (2019), jotta palveluorganisaation tarjoamat resurssit, prosessit ja osaaminen olisivat arvokasta apua käyttäjille, niiden tulee olla linjassa palvelunkäyttäjien tarvitsemien resurssien, prosessien ja osaamisen kanssa. Jos poikkeavuuksia ilmenee, käyttäjät kokevat palvelun huonoksi tai jopa riittämättömäksi (780).

5.3 Johdon ja organisaation tuki etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä

5.3.1 Yhteistyön kehittäminen

Ratkaisuasiantuntijoiden vastauksissa nousi esiin johdon ja organisaation tuen tarve yhteistyön kehittämiseen eri tahojen kanssa, jotta lisäselvityspyyntöjä voitaisiin vähentää ratkaisuasiantuntijoiden toimesta. Tämä tarve nousi esiin erityisesti asiakaskokemuksen parantamisen näkökulmasta sekä etuuskäsittelyprosessin nopeuttamiseksi. Uuden julkisen hallinnon pääperiaatteet perustuvat yhteisluomisen käsitteeseen, jossa painotetaan yhteistoimintaa, verkostoja ja kumppanuuksia (mm. Baptista ym., 2020; Alford, 2016; Osborne, 2018; Osborne ym., 2013). Torfing ym. (2019) mukaan julkisessa organisaatiossa tulisi helpottaa ja osallistua rakentavaan yhteistyöhön asiaankuuluvien ja vaikuttavien toimijoiden kanssa, jotka voivat auttaa määrittelemään ja ratkaisemaan yhteisiä ongelmia ja yhteisiä tehtäviä. Julkisen sektorin ”yhteisluomisen areena” edellyttää, että julkiset organisaatiot ja ammattilaiset työskentelevät yhdessä (799).

Yhteistyön kehittämisen tarve liittyi ohjeistuksiin, joita asiakkaille, työnantajille ja muille yhteistyökumppaneille on tarjolla Kelasta. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan ohjeistuksissa

tulisi korostaa sitä, kenen tehtävänä on hakea sairauspäivärahaa. Tähän sisältyi myös selkokieliset ohjeet sairauspäivärahan omavastuuajasta. Vastauksista kävi ilmi, että tärkeänä pidettiin tiedon selkeää näkymistä, että mikäli työnantaja on maksanut sairausajalta palkan, on työnantaja vastuussa sairauspäivärahan hakemisesta. Tätä parannusta toivottiin erityisesti asiakkaille suunnattuihin ohjeisiin. Selkeyttä kaivattiin lisäksi sen suhteen, kuka on velvollinen toimittamaan määräaikaan mennessä tarvittavat liitteet, sekä mihin ne tulee toimittaa ja missä muodossa ne tulee toimittaa. Ohjeisiin toivottiin parannuksia, jotta asiakkaille muodostuisi parempi ymmärrys sairauspäiväraha-prosessin etenemisestä. Ohjeistuksen parantamisella ajateltiin vastausten mukaan olevan vaikutusta siihen, että lisäselvitykset tulisivat oikeassa muodossa ja määräaikaan mennessä. Lisäksi asiakkaille suunnattujen ohjeistusten selkeyttämisessä vähenisi asiakkaiden epätietoisuus sairauspäivärahan määräytymisestä ja hakemisesta.

Työnantajapuolen yhteistyöhön kaivattiin johdon ja organisaation tukea toimintaohjeisiin. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan työnantajapuolen toimintaohjeita parantamalla voitaisiin vähentää lisäselvityspyyntöjen tarvetta. Kehitysehdotuksia oli mm. tiedottaminen, missä tilanteissa sairauspäivärahaa haetaan Kelasta, ja mitkä tilanteet velvoittavat selvittämään muualta haettavan korvauksen, kuten esimerkiksi työtapaturmatilanteissa. Lisäksi työnantajien sähköisessä hakemuksessa on mahdollisuus ilmoittaa, jatkuuko palkanmaksu ja mikäli jatkuu, niin mihin saakka. Tätä ei kuitenkaan osata työnantajien puolesta hyödyntää ja siitä seuraa lisäselvityspyyntöjen tarve. Erityisesti tämä mainittiin tilanteissa, joissa lääkärintodistus eroaa palkanmaksutiedoista. Työnantajilta saatujen tietojen parantamiseen liittyvillä toimintaohjeiden terävöittämisillä saataisiin ratkaisuasiantuntijoiden mukaan vähennettyä lisäselvityspyyntöjen tarvetta tilanteissa, jotka koskevat erityisesti palkanmaksuun liittyviä kysymyksiä. Tutkimusten mukaan toisistaan riippuvaiset toimija muodostavat verkostoja ratkaistakseen ongelmia ja tarjotakseen toisiinsa yhteydessä olevia palveluita. Näin ollen verkoston toimijat voivat jakaa tietoa helpottaakseen oppimista sekä koordinoida toimiaan konfliktien välttämiseksi ja päällekkäisyyksien estämiseksi. He voivat ennen kaikkea yhdessä luoda ratkaisuja yhteisiin ongelmiin yhteistyöprosesseilla, jotka johtavat jatkuvaan parantamiseen. (Torfing ym., 2019.)

”Usein työnantaja tekee hakemuksen vain sille ajalle, jolle palkat ovat valmistuneet, eivätkä täten ilmoita sairausajan palkan jatkumisesta. Tähän on sähköisessä hakemuksessa ominaisuudet olemassa, mutta monella työnantajalla on tältä osin vajavainen osaaminen hakemuksen täyttämiseen.” (Ratkaisuasiantuntija 39)

Yhteistyön kehittämisen tarve liittyi myös terveydenhuoltoon. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan organisaatiotasolla tulisi tehdä yhteistyötä sairauspäivärahan määräytymisperusteisiin liittyvän tiedon lisäämisessä. Yhteistyötä toivottiin erityisesti sen suhteen, että terveydenhuollossa jo neuvottaisiin sairauspäivärahaan liittyvissä asioissa vakuutettuja. Tähän sisältyi esimerkiksi omavastuuajan ja sairauspäivärahan hakemiseen liittyvien seikkojen kertominen sekä tapaturma ja liikennevahinko- tilanteissa ohjeistettaisiin, mistä korvaus tulee ensisijaisesti hakea. Lisäksi hyödylliseksi katsottiin ohjeistaminen terveydenhuoltoa tilanteissa, jossa tapaturma on sattunut, jotta lääkärit merkitsisivät oikein todistuksiin, mistä tapaturmasta on kyse. Tämän ajateltiin vähentävän huomattavasti tapaturmaselvitysten pyytämistä, kun Kelassa otetaan hakemus käsittelyyn. Lisäksi peräänkuulutettiin lausuntoja kirjoittavien lääkäreiden vastuuta selventää asiakkaalle, mitä sairausvakuutuslainmukainen työkyvyttömyys tarkoittaa. Tähän sisältyivät tilanteet, joissa tietty diagnoosi vaatii Kelassa lisäselvitystä työkyvyttömyydestä. Vastausten mukaan tämä lisäisi vakuutetun käsitystä sairauspäivärahan määräytymisen perusteista ja siitä, että päätös voidaan hylätä, mikäli edellytykset sairauspäivärahan saamiselle ei täyty. Lisäksi lisäselvityspyyntöjä ei tarvitsisi niin usein pyytää, mikäli terveydenhuollossa jo ohjeistettaisiin toimittamaan esimerkiksi potilaskertomus lääkärintodistuksen tueksi tiettyjen diagnoosien kohdalla. Tutkimusten mukaan julkisen sektorin yhteistuotannon areena edellyttää, että julkiset organisaatiot ja ammattilaiset työskentelevät yhdessä yli instituutioiden rajojen ja kehottaa heitä ylittämään julkisen ja yksityisen sektorin väliset rajat hyödyntääkseen käyttäjien kokemuksia, resursseja, energiaa ja ideoita. (Torfing ym., 2019, 799). Tarve julkisten organisaatioiden ja ammattilaisten työskentelyyn yli instituutioiden rajojen nousi myös vastauksista esiin.

”Ehkä ongelma osittain myös siinä, että terveydenhuollossa/työterveydessä ei osata ohjeistaa asiakas siitä kuinka sairauspäiväraha haetaan ja mitä selvityksiä siihen tarvitaan.” (Ratkaisuasiantuntija 8)

Vakuutettujen kanssa tehtävää yhteistyötä toivottiin kehitettävän siihen suuntaan, että asiakkaan vastuuta ja asiakkaaseen luottamusta lisättäisiin. Vastauksista kävi ilmi, että luottamuksen ja vastuun lisääminen asiakasta kohtaan sisältäisi sen, että asiakkaan vastuulla olisi kaikkien tarvittavien tietojen ja liitteiden toimittaminen Kelaan määräaikaan mennessä. Tämä edellyttäisi selkeää ohjeistusta asiakkaille Kelasta hakemuksen tekemiseen ja tarvittavien liitteiden toimittamiseen. Asiakkaan vastuun lisääminen

sairauspäiväraahakemuksista ja liitteiden toimittamisesta katsottiin lisäävän myös ratkaisuasiantuntijoiden luottamusta asiakkaan toimittamiin tietoihin. Tällä hetkellä haasteita lisäselvitysten pyytämiseen ja päätöksen tekemiseen, aiheuttaa asiakkaiden osoitetietojen, puhelinnumeron ja tilinumeron puuttuminen. Yhteistyöltä toivottiin, että tiedotettaisiin asiakasta päivittämään kaikki omat tiedot OmaKelassa sekä asiakkaan vastuulla olisi omien tietojen oikeellisuus.

*”Puutteelliset tiedot asiakkaan tiedoissa -> päätös pitäisi pystyä antamaan ilman asiakkaan tietoja, asiakkaan tulisi olla itse vastuussa tietojen oikeellisuudesta. (esim. eihän verotoimistokaan erikseen kysy tilinumeron perään veron palautuksia varten)”
(Ratkaisuasiantuntija 8)*

Viimeaikaiset tutkimukset ovat keskittyneetkin kansalaisten osallistumiseen julkisten palveluiden tuottamisessa. Yhteiskehittäminen mahdollistaa kansalaisten osallistumisen julkisten palvelujen luomiseen ja perustuu käsitteisiin osallistuvasta kansalaisuudesta (Baptista ym., 2020). Useammassa tutkimuksessa on korostettu, että yhteisluominen ja julkisten palvelujen käyttäjien sitoutuminen johtavat kansalaislähtöisempään palveluun, suurempaan läpinäkyvyyteen, vähentää käyttäjien ja palveluntarjoajien välisiä käsityseroja ja tehostaa tehokkuutta, tuottamalla enemmän kansalaislähtöisiä palveluita. (Baptista ym., 2020). Ratkaisuasiantuntijoiden vastauksista nousee esiin toive osallistuvasta kansalaisesta, johon luotetaan Kelan toimesta. Luottamus kulminoituu erityisesti siihen, että asiakkaan antamiin tietoihin luotetaan, joka samalla tuo vastuuta asiakkaalle tietojen oikeellisuudesta.

5.3.2 Kelan sisäisten käytäntöjen kehittäminen

Vastauksista nousi esiin Kelan sisäisten käytäntöjen kehittämistoimenpiteitä, joihin toivottiin tukea organisaatiossa. Kehitysideoita esitettiin erityisesti ratkaisukäytäntöön liittyen. Päällekkäiset prosessit, liian monimutkaiset rutiinit ja päätöksentekoprosessit ovat saattaneet kehittyä ajan myötä, mikä helposti haittaa hyvän palvelun kehittymistä (Grönroos, 2019, 787). Tutkimusten mukaan kartoitustoimenpiteillä voidaan saada tietoa, ketkä ovat mukana toimintasarjassa, mitä tehtäviä he suorittavat ja mikä toiminta voi aiheuttaa mitään. Sillä voidaan kuvata toimintojen järjestys eli miten työn elementit siirtyvät toiminnasta toiseen. Kartoituksella voidaan auttaa myös suunnittelemaan toimintoja. (Alford & Yates,

2014) Seuraavaksi esittämistäni tuloksista ja ratkaisuasiantuntijoiden ehdotuksista käytäntöjen muuttamiseksi, on havaittavissa, että käytäntöjen kartoitukselle olisi tarvetta ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta.

Koronapandemian takia Kelassa on ollut viime vuosina käytössä etuusratkaisutyössä erilaisia keventämistoimenpiteitä. Keventämistoimenpiteille toivottiin ratkaisuasiantuntijoiden mukaan jatkoa, sillä ne ovat vähentäneet lisäselvityspyyntöjen tarvetta. Vastauksissa esitettiin ratkaisutyön sisäisten käytäntöjen kehittämistä niin, että tietyissä tilanteissa ei tarvitsisi pyytää lisäselvityksiä. Näitä olivat mm. tilanteet, jolloin hakemuksessa on annettu määräaika, mihin mennessä liitteet tulee toimittaa ja mikäli näitä ei ole toimitettu voitaisiin hakemus hylätä suoraan, pyytämättä uudelleen hakijaa toimittamaan liitteitä. Tätä perusteltiin sillä, että hakemusta tehtäessä on ilmoitettu, että liitteet pitää toimittaa tiettyyn päivämäärän mennessä, jotenka hakijalla on jo tiedossa liitteiden toimittamisen tarve. Näihin ratkaisuasiantuntijat joutuivat käyttämään huomattavasti aikaa, eikä liitteitä pyynnöistä huolimatta toimiteta. Liitteiden pyytämiskäytäntöjä muuttamalla, voitaisiin ratkaisuasiantuntijoiden mukaan tehdä ratkaisurikkaampaa työtä, sekä turhaan pyydetyt lisäselvitykset vähenisivät. Lisäksi tämän ajateltiin vaikuttavan siihen, että vastuuta lisättäisiin asiakkaalle liitteiden toimittamisesta. Tämäkin osio viittaa osallistuvan kansalaisen käsitteeseen, mutta näkökulmana on vaikuttavuus. Kansalaisten osallistumista lisäämällä voitaisiin tuottaa vaikuttavampia palveluita. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on tuotu esiin kansalaisten ja julkisten palvelujen käyttäjien tärkeys olla keskeisinä sidosryhminä julkisten palvelujen toimitusprosessissa. Lisäksi kansalaisten osallistuminen näihin prosesseihin tuo lisäarvoa molemmille. (Osborne ym. 2013; Baptista ym., 2020.)

*”...käytänteitä muuttamalla liitteiden kyseleminen vähentyisi, jos jokaiselta ei tarvitsisi alkaa erikseen kysymään puuttuvia todistuksia, koska hakemukseen on joko kirjattu ”En” toimita... On mielestäni turhaa, että asiakasta, oli sitten henkilöasiakas tai työnantajan edustaja, muistutellaan vielä erikseen liitteiden toimittamisesta, vaikka hakemusta tehdessä on muistutukset ja ohjeistukset jo selkeästi olleet.”
(Ratkaisuasiantuntija 41)*

Toisena lisäselvityspyyntötilanteita lisäävänä seikkana mainittiin palkanmaksutiedot puuttuu -työt. Näissä on kyse siitä, että asiakkaalle on jo myönnetty sairauspäivärahaa tiettyyn päivään asti, mutta työnantaja on ilmoittanut palkanmaksutiedot vain osalle ajasta. Työ nousee Kelassa käsittelyyn tietyn ajan kuluessa, mikäli puuttuvia palkanmaksutietoja ei

ole toimitettu. Tällöin ratkaisuasiantuntija on yhteydessä työnantajaan ja pyytää puuttuvia palkanmaksutietoja, mikäli tiedot palkanmaksusta ei selviä esimerkiksi tulorekisteristä tai muista asiakkaan Kelassa olevista tiedoista. Tähän toivottiin ratkaisuksi käytänteitä muuttamalla esimerkiksi niin, että mikäli ei ole tietyn ajan kuluessa ilmoitettu palkanmaksutietoja, sairauspäiväraha hylättäisiin puuttuvien tietojen osalta. Lisäksi kritiikkiä nousi pelkän lääkärintodistuksen perusteella myönnettyä jatkosairauspäivärahaa kohtaan. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan nämä tilanteet aiheuttavat puuttuvia palkanmaksutietoja ja tähän toivottiinkin käytäntöjen muuttamista siihen suuntaan, että sairauspäiväraha myönnettäisiin vain hakemusten perusteella.

”Palkanmaksutiedot puuttuu -työt. Saikku on jo myönnetty ja se pitää saada maksuun. Tuntuu tyhmältä pyytää palkanlaskijoilta palkkatietoja vahoille sairauspäiväraha ajoille. Päiväraha on jo myönnetty ja työnantajat eivät vaivaudu ilmoittamaan palkkatietoja, jotta saisivat heille kuuluvan sairauspäivärahan.”
(Ratkaisuasiantuntija 14)

”... järjetön sääntö on myöntää sairauspäivärahaa pelkän lääkärintodistuksen perusteella jatkoon. Tämä aiheuttaa ihan kaikille turhaa selvittelyä ja päänvaivaa. Onko asiakas ollut pois vai ei. Täytyy käyttää hieman ennustajan taitoa ja se ei mielestäni ole tämän työn tarkoitus. Järkevintä että päiväraha myönnetään aina hakemuksen perusteella. Pelkällä lääkärintodistuksella myöntäminen aiheuttaa myös palkanmaksutiedot puuttuu töitä mikä vie järjen ihan kokonaan tästä touhusta.”
(Ratkaisuasiantuntija 32)

Työnantajien tulorekisterihakemukset osoittautuivat ratkaisuasiantuntijoiden mukaan monessa kohtaan haasteellisiksi, koska tulorekisterin kautta toimitetut sairauspäiväraha hakemukset aiheuttivat usein lisäselvityspyyntöjä. Tulorekisterin kautta lähetetyissä hakemuksissa ei esimerkiksi ole ilmoitettu, mihin saakka palkanmaksu mahdollisesti jatkuu, minkä pituisesta sairauslomasta on kyse ja aikooko työnantaja toimittaa tarvittavat liitteet. Vastausten mukaan toivottiin käytäntöjen muuttamista niin, että mikäli lääkärintodistusta ei ole tietyn ajan kuluessa toimitettu tulorekisterihakemuksen jättämisestä, voisi hakemuksen hylätä syyllä: lääkärintodistusta ei ole toimitettu. Myös tilanteet, joissa tulorekisteristä tulee hakemus alle omavastuuajan, aiheuttavat lisäselvityspyyntöjä, koska ratkaisuasiantuntijan täytyy selvittää, jatkuuko sairausloma vai onko hakemus ns. turhaan toimitettu. Alle omavastuuajan oleviin hakemuksiin toivottiin, että ne voitaisiin sulkea tai hylätä suoraan ilman lisäselvityksiä. Vastaajien mukaan näillä ratkaisukäytännön kehitystoimenpiteillä vähennettäisiin lisäselvitysten pyytämistä. Lisäksi ehdotettiin, että tiettyihin korjauksiin ryhdyttäisiin Kelan toimesta vain työnantajien

hakemuksella, eikä automaattisesti tulorekisteri-ilmoituksella. Tässä viitattiin niihin tilanteisiin, joissa työnantajan tulorekiahakemuksen mukaan aiheutuu pieni muutos palkan määrässä. Tällöin kyse voi olla pienestä muutoksesta, joka aiheuttaa vähäisen luovuttavissa olevan liikamaksun. Tällä hetkellä ratkaisuasiantuntijan täytyy selvittää Kelaan tullut uusi ilmoitus. Ratkaisukäytännön muuttamisella siihen, että korjauksiin ryhdyttäisiin työnantajan sähköisellä tai paperisella hakemuksella, vähentäisi ratkaisuasiantuntijoiden mukaan turhia lisäselvityksiä, joissa kuitenkin päädytään liikamaksusta luopumiseen.

Johdon ja organisaation tukea Kelan sisäisten käytäntöjen kehittämiseen nousi vastauksissa esiin etuuskäsittelyn tilanteet. Ratkaisuasiantuntijat mainitsivat tilanteista, joissa hakemus on saapunut Kelaan ja etuuskäsittelijä poimii työn käsittelyyn työjonolta. Vastauksissa korostui toive ”yhden käsittelijän -periaatteesta” sekä ”kerralla kuntoon -ajatus”. Toiveena oli, että ratkaisuasiantuntijan ottaessa hakemus käsittelyyn, hoitaisi hän koko hakemustyön loppuun kaikkine selvityksineen. Tällöin työtä ei pudotettaisi yleiselle jonolle odottamaan esimerkiksi lisäselvityksiä, vaan työ laitettaisiin itselle odottamaan puuttuvia selvityksiä. Näin työ nousisi ratkaisuasiantuntijalle takaisin käsittelyyn, kun tarvittavat liitteet on toimitettu. Lisäksi hakemustyön alkujaan poiminut ratkaisuasiantuntija tuntee tapauksen alusta alkaen jo valmiiksi, eikä aikaa tarvitsisi käyttää hakemukseen perehtymiseen. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan tämä nopeuttaisi asiakkaan päätöksen saamista, kun monen eri käsittelijän ei tarvitsisi alkaa aina alusta perehtymään hakemukseen.

Yhteistyön sisäisten käytäntöjen kehittämisessä esitettiin kehitystoimenpiteitä asiakaspalvelun ja etuusratkaisutyön suhteen. Ratkaisuasiantuntijat nostivat esiin ongelmakohtia, joita kehittämällä parannettaisiin asiakaskokemusta ja etuusratkaisutyöprosessin sujuvuutta. Ratkaisuasiantuntijoilta toivottiin selkeitä kirjauksia, mitä lisäselvityksiä on pyydetty ja miksi, jotta esimerkiksi asiakaspalvelusta osattaisiin vastata asiakkaalle, mikäli hän on sinne yhteydessä. Erityisesti mainittiin tilanteet, jolloin asiakas ei ole vastannut ratkaisuasiantuntijan soittoon ja soittaa takaisin Kelaan. Tässä kohtaa korostui myös aikaisemmin mainittu virheellisen neuvonnan tilanne, jolloin asiakasta ei ole pyydetty toimittamaan oikeita liitteitä. Vastauksissa toivottiin, että puhelinpalvelussa olisi aina etuuden osaava henkilö vastaamassa asiakkaille. Tämän katsottiin nopeuttavan lisäselvitysten saamista asiakkailta sekä asiakaspalvelusta osattaisiin ohjeistaa oikein liitteiden toimittamisessa. Lisäksi ehdotettiin yhteistyötä sisäisten käytäntöjen parantamiseksi yhteyskeskuksen kanssa. Vastauksissa nousi esiin, että yhteyskeskuksessa käytäisiin hakemuksia läpi ja pyydetäisiin niihin lisäselvityksiä, jotta ne olisivat valmiina,

kun työ tulee ratkaisuasiantuntijalle käsiteltäväksi. Vastauksien mukaan näillä eri toimenpiteillä vähennettäisiin lisäselvitysten pyytämistä, nopeutettaisiin etuuskäsittelyprosessia sekä parannettaisiin asiakkaan kokemusta Kelan palvelusta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin toisistaan riippuvaisten verkostojen koordinoiminen ja päällekkäisyyksien tarkastelu asiakasarvon luomisessa. Arvon luominen sisältää dynaamisen komponentin verkostoissa, koska jokainen resurssien eli palvelun sisällyttäminen tai sovellus muuttaa verkon luonnetta jollakin tavalla. Lisäksi viitataan mekanismien olemassaoloon helpottaa kaikkea tätä resurssien integrointia ja palvelujen vaihtoa toimijoiden koordinoinnin kautta. (Vargo & Lusch, 2016.)

”Selkeät yhteydenoton kirjaamiset, jotta samaa asiaa ei kysytä enää uudelleen. Kun asiakasta ei tavoiteta, niin yhteydenoton selkeä kirjaaminen, jotta puhelinpalvelussa voidaan tiedustella tarvittavia lisätietoja asiakkaan soittaessa takaisin.”
(Ratkaisuasiantuntija 39)

”Yhteyskeskuksen väkeä voisi kouluttaa käymään saapuneita hakemuksia läpi ja pyytämään joitakin perusselvityksiä jo aluksi.” (Ratkaisuasiantuntija 42)

Sisäisten käytäntöjen kehittämiseksi osoitettiin vastauksissa myös kritiikkiä, joissa nousi esiin sisäisten käytäntöjen kehittäminen niin pitkälle, että velvollisuus asiakkaan asioiden selvittämisestä katsottiin laiminlyödyn. Kritiikki oli kohdistettu voimassa olevia keventämistoimenpiteitä kohtaan. Vastausten mukaan keventämistoimenpiteitä toteuttamalla jää selvittämisvelvollisuus asiakkaan asioita kohtaan toteutumatta. Vastauksissa viitattiin mm. sairauspäivärahan asiakkaille tehtävien työkykykeskustelujen toteutumattomuudelle, joita on vähennetty poikkeusaikana. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan Kelan velvollisuutena on käydä asiakkaan kanssa kyseiset työkykykeskustelut, mutta niitä ei ole pidetty, vaan tärkeämmäksi on katsottu saada päiväraha asiakkaalle maksuun. Työkykykeskusteluille asiakkaan kanssa ei ratkaisuasiantuntijoiden mukaan ole ollut aikaa ja tämä on nähty ongelmallisena, vaikkakin samaan aikaan se on nopeuttanut etuusratkaisutyötä. Vastausten mukaan Kelassa on virallisen ohjeistuksen lisäksi vakuutuspiirien laatimia omia ohjeita, jotka eroavat toisistaan. Tämä aiheuttaa sen, että ratkaisuasiantuntijoiden käytännöt eivät ole täysin samanlaiset, vaikka kyseessä olisikin sama etuus. Tämän katsottiin johtavan erilaisiin päätöksiin, mikä heikensi vastaajien mukaan asiakkaiden luottamusta Kelaan. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on noussut esiin sääntöjen hajanaisuus ja ristiriitaisuus. Katutason virkamiesten on tulkittava sääntöjä ja asetettava tärkeysjärjestykseen tavoitteet ja tehtävät. Julkisen palvelun organisaatioiden etulinjan

työntekijöiden tulee ottaa huomioon erilaisia arvoja, kuten tehokkuus, oikeudenmukaisuus, reagoitakyky ja kunnioitus. Samalla niillä on rajoitettu rationaalisuus, mikä tarkoittaa, että optimaalisia valintoja rajoittavat organisaation toimijat ja heidän institutionaaliset käytäntönsä. (Sønderskov & Rønning, 2021, 5–6.)

”Koronan vuoksi voimassa olleiden poikkeusohjeiden ollaan jo menty sinne suuntaan, että päivärahan käsittelyssä menetellään lain vastaisesti ja jätetään hallintolain mukainen selvittämisvelvollisuus hoitamatta.” (Ratkaisuasiantuntija 10)

Sisäiset käytännöt saivat kritiikkiä johdon ja organisaation tuen puutteesta, joka kulminoitui henkilöstölle asetettuihin tavoitteisiin. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan henkilöstölle on asetettu kovia tavoitteita hakemusten käsittelymäärien suhteen ja näitä ei pidetty niin realistisina. Vastausten mukaan esimerkiksi lisäselvityspyynnöt vievät paljon työaika, mutta työ on sellaista, joka ei ratkaisuasiantuntijoiden työtilastoissa näy. Käsittelymäärien katsottiin aiheuttavan kiireen, jotta saa tarpeeksi päätöksiä päivän aikana tehtyä. Ratkaisuasiantuntijat toivoivat, että esihenkilö tekisi alaisten kanssa jossakin määrin samaa työtä, jotta heillä olisi käsitys siitä, mitä alaiset tekevät työpäivän aikana. Kritiikin katsottiin vaikuttavan siihen, että ratkaisuasiantuntija ei voi toteuttaa työtään niin asiakaslähtöisesti, koska töitä täytyy tehdä kiireessä.

”Ratkaisuasiantuntijoille pitäisi antaa aikaa toteuttaa työtään asiakaslähtöisesti. Nykyiset kohtuuttomat suoritustavoitteet ovat luoneet kulttuurin, jossa yritetään mahdollisimman pikaisesti päästä töistä eroon, tekemällä edes sitten hylkäävä päätös.” (Ratkaisuasiantuntija 19)

Tulokset tukevat aikaisemmassa tutkimuksessa esiin nousutta ajatusta ristiriitaisista odotuksista. Tutkimusten mukaan katutason byrokraatteja voidaan pitää korkeiden eettisten standardien ylläpitäjän, mutta he voivat samanaikaisesti kohdata ristiriitaisia odotuksia esimiestensä taholta (Sønderskov & Rønning, 2021). Työntekijöiden odotetaan käsittelevän tilanteita, joissa resurssit ovat rajalliset ja organisaatiojohtajien vaatimukset ristiriitaisia. Työntekijät eivät välttämättä puutu vastaanottajan tilanteeseen, vaan yrittävät käsitellä tapauksia hallitakseen työtaakkaansa. (Magnussen & Rønning, 2021, 6.)

5.3.3 Sairauspäiväraahakemusten ja Kelan järjestelmien kehittäminen

Vastauksista nousi esiin sairauspäiväraahakemusten ja Kelan järjestelmien kehittämisen merkitys etuuskäsittelyprosessin sujuvoittamisessa ja lisäselvityspyyntöjen vähentämisessä. Ratkaisuasiantuntijat ehdottivat vastauksissaan hakemuslomakkeeseen kohdistuvia parannuksia, jotka koskivat niin työnantajien toimittamia hakemuksia kuin vakuutettujen hakemuksia. Vastaukset hakemusten parantamistoimenpiteistä liittyi lähinnä sähköiseen hakemukseen, eikä esimerkiksi paperihakemukseen. Vakuutettujen hakemuksiin toivottiin tarkennuksia ja selkeyttä. Tähän sisältyi mm. tarvittavien liitteiden korostaminen jo hakemusvaiheessa, tapaturmaselvitysten selkeyttämistä, ammattiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä sekä tarkempaa informointia hakemuksenteon yhteydessä siitä, mitä eri tilanteet tarkoittavat päivärahan kannalta ja mitä asiakkaan odotetaan toimittavan vielä Kelaan. Työnantajana hakemuksiin esitettiin tilinumeron lisäämistä pakolliseksi, parannuksia palkanmaksuun liittyviin kysymyksiin sekä liitteiden lisäämisen mahdollisuus jo työnantajan hakemuksen teon yhteydessä.

Tapaturmaselvitykset koettiin asiakkaiden kannalta monimutkaisiksi, sillä selvityksessä on yhteen putkeen laitettu monta eri vaihtoehtoa. Tällä hetkellä ratkaisuasiantuntijat kokevat, että asiakas ei ymmärrä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Tapaturmaselvitykseen toivottiin pilkkomista useampaan kohtaan, jossa kysyttäisiin vain yhtä asiaa kerrallaan, jolloin se olisi selkeämpi asiakkaalle. Vakuutettujen hakemuksiin toivottiin tarkennuksia asiakkaan eri töihin, työnkuviin ja niistä poissaoloihin. Vastausten mukaan näillä parannuksilla voitaisiin vähentää epäselvyyksiä tapaturmaselvityksissä sekä ammatin selvittämiseen liittyviä lisäselvityspyyntöjä. Yleisesti nousi esiin tarve informoida vakuutettua hakemuksen tekemisen yhteydessä enemmän sairauspäivärahaan vaikuttavista seikoista. Vastauksissa esitettiin infomerkkiä, josta aukeaisi tarkemmat selvitykset esimerkiksi kolmen kuukauden tulojen edellytyksistä tai tarvittavien lääkärintodistusten listauksesta määräaikoineen. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan nämä tarkennukset vähentäisivät asiakkaan tarvetta ottaa yhteyttä Kelaan ja tiedot saataisiin nopeammin jo heti hakemuksen käsittelyn alussa. Lisäksi vastauksissa esitettiin, että hakemuksen tekemisen yhteydessä muistutettaisiin asiakasta viestipalvelun käyttöön otosta sekä kerrottaisiin, että näin Kela saa tarvittaessa nopeammin yhteyden asiakkaaseen.

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan arvон luominen tai tuhoaminen voi tapahtua julkisen palvelun yksittäisessä kontekstissa. Palvelun käyttäjät voivat tuhota itse oman arvонуonnin

palvelulle, koska käytetään tahallaan tai tahattomasti väärin omia resursseja. (Cui & Osborne, 2023.) Vastaajien mukaan myös tästä tutkimuksesta nousi esiin huoli asiakkaan omien resurssien väärinkäytöstä, koska asiakkaat eivät ymmärrä, mitä heidän odotetaan toimittavan tai tekevän, koska ohjeistukset koetaan epäselviksi. Mikäli asiakkaat eivät tiedä, miten heidän tulisi toimia, menevät asiakkaan puolelta tarjotut resurssit hukkaan.

Työnantajan hakemuksiin ratkaisuasiantuntijat ehdottivat kehitystoimenpiteiksi työntekijän tilinumeron ilmoittamista yhtenä pakollisesti täytettävänä kohtana, vaikka päivärahaa ei aina maksettaisikaan työntekijälle. Lisäselvityspyynnöissä asiakkaiden tilinumeron selvittäminen vei huomattavasti työaika vastaaajien mukaan ja tällä lisäyksellä saataisiin vähennettyä tilinumeroa koskevia lisäselvityksiä. Vastauksista nostettiin esiin, että lisäselvityspyyntöjen vähentämisen kannalta, olisi hyödyllistä, jos työnantajat voisivat toimittaa lääkärintodistukset ja tarvittavat liitteet hakemuksenteon yhteydessä. Tällä hetkellä käytäntönä on, että työnantaja toimittaa tarvittavat liitteet suojatulla sähköpostilla tai postitse hakemuksen tekemisen jälkeen. Usein ne kuitenkin jäävät toimittamatta ja niitä pyydetään lopulta Kelan toimesta.

Lisäksi vastauksista nousi esiin työnantajahakemuksissa tarve palkanmaksutietoihin liittyviin tarkennuksiin. Tarkennusta ehdotettiin erityisesti kohtaan, jossa pyydetään ilmoittamaan palkanmaksutiedot. Työnantajan hakemuksessa voitaisiin kysyä mm. erikseen onko työntekijän poissaolo ollut yhtäjaksoinen ja lisäksi voitaisiin kysyä lisäkysymys toimittaako työnantaja uusia palkanmaksutietoja ja mikäli ei toimita, niin mistä päivästä alkaen palkanmaksu on päätynyt. Ratkaisuasiantuntijat toivoivat myös, että mikäli työnantajan hakemus eroaa lääkärintodistuksesta sairauspäivärahan haetussa ajanjaksossa, työnantajat selventäisivät lisätieto- kohdassa, miksi hakuaika eroaa lääkärintodistukseen kirjoitetusta ajasta. Näiden selvityksien tarkentaminen vähentäisi työnantajille suunnattuja lisäselvityspyyntöjen tarvetta. Lisäksi ratkaisuasiantuntijat ehdottivat työnantajihakemuksiin tarkempaa informointia viikonloppujen osalta, jolloin esimerkiksi lauantapäiviltä työnantajalla on oikeus sairauspäivärahaan. Tämä vähentäisi tarvetta selvittää palkanmaksua työnantajilta viikonloppujen osalta, koska ne huomattaisiin ilmoittaa jo hakemuksessa oikein.

Erityisesti järjestelmiin kaivattiin parannuksia. Kelassa on käytössään oma Oiva-hallintajärjestelmä, joka kokoaa käsittelijälle eri tietojärjestelmistä kunkin asiakaspalvelutilanteen tarvitsemat tiedot. Tähän toivottiin tukea organisaatiotasolla niin,

että järjestelmiä kehitettäisiin entistä paremmin toimivaksi. Ratkaisuasiantuntijoiden mukaan olisi tarvetta automaatiolle viestintään, jos asiakas ei ole lukenut viestipalvelussa laitettua viestiä tai toimittanut tarvittavia liitteitä. Vastauksissa ehdotettiin, että asiakkaille lähtisi muistutusviesti puuttuvista liitteistä tai lukemattomista viesteistä. Tämän ajateltiin vähentävän asiakkaalle soittamista ja muistutusta toimittamattomista tiedoista. Ratkaisuasiantuntijat esittivät vastauksissaan toiveen ratkaisutyön läpinäkyvyydestä. Vastauksissa tuotiin ilmi, että ratkaisutyön läpinäkyvyys lisäsi asiakkaan tietoa siitä, missä tilanteessa käsittely on ja näin ollen vähentäisi asiakkaan epätietoisuutta käsittelyn eri vaiheista, eikä myöskään kuormittaisi puhelinpalvelua. Asiakkaalle voisi näkyä, missä vaiheessa hakemuksen käsittely on, mitä lisäselvityksiä on pyydetty ja erityisesti keneltä näitä tietoja on pyydetty. Lisäksi vastauksissa pohdittiin, että voisiko asiakkaille olla oletusarvoisesti viestipalvelu käytössä. Vastausten mukaan tällä toiminnolla olisi vaikutusta siihen, että lisäselvitykset saataisiin nopeammin.

”Asiakkaalle voisi näkyä OmaKelassa tarkemmin tiedot siitä mitä hänen hakemuksensa odottaa, kuka tiedot toimittaa (keneltä lisäselvitystä on pyydetty) ja määräaika mihin mennessä selvitys tulee viimeistään toimittaa. Voisi näkyä myös mitä jatkossa hakemuksen käsittelyssä tapahtuu, jos selvitystä ei toimiteta määräaikaan mennessä. Jos hakemus odottaa asiantuntijalääkärin arviota, sekin tieto voisi näkyä asiakkaalle OmaKelassa. Asiakas olisi näin paremmin kartalla mikä hakemuksen käsittelyn tilanne on ja välttyttäisiin turhilta yhteydenotoilta.” (Ratkaisuasiantuntija 13)

”Kaikille asiakkaille oletusarvoisesti OmaKelan viestipalvelu käyttöön. Tämä nopeuttaisi ja helpottaisi lisäselvitysten pyytämistä ja asiakkaan tavoittamista. Vaihtoehtoisesti jonkinlaisen profiloinnin (esim ikä) myötä viestipalvelu automaattisesti käyttöön sopivalle kohderyhmälle, joka oletusarvoisesti osaa sähköisiä palveluita käyttää.” (Ratkaisuasiantuntija 39)

Organisaation tukea kaivattiin myös viestimalleihin, joita sairauspäivärahassa on käytössä. Ratkaisuasiantuntijat voivat valita valmiin viestipohjan, jota käyttävät vakuutetuille, työnantajille tai yhteistyökumppaneille viestittäessä. Viestimalleissa on eri tilanteisiin liittyviä viestipohjia, joita ratkaisuasiantuntija muokkaa kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Viestimallien kehittämiseen ehdotettiin monipuolisempia viestipohjia, joissa pyydetään lisäselvitystä sekä esimerkiksi kerrottaisiin tarkemmin, miksi kyseistä lisäselvitystä pyydetään. Tällä lisättäisiin asiakkaan ymmärrystä lisäselvityksestä ja oletetusti lisäselvitys saataisiin nopeammin. Lisäksi viestimalleissa on tällä hetkellä kyselypohja sairauskertomusten lisäselvityspyynnöstä. Tämä koettiin asiakkaan kannalta epäselväksi

sekä liian pitkäksi. Sairauskertomuksia täytyy pyytää, kun lääkärintodistuksen perusteella ei saada riittävästi tietoa asiakkaan työkyvyttömyydestä. Viestimallia käytetään melko usein ja siitä syystä, siihen toivottiin selkeämpää mallia, jotta sairauskertomuksen pyytäminen helpottuisi. Tällä lisättäisiin myös asiakkaan ymmärrystä siitä, miksi sairauskertomus tarvitsee toimittaa.

Johdon ja organisaation tukea toivottiin yhteistyökumppaneiden suorasiirtojen kehittämisessä niin, että ne olisivat toimivampia Kelan järjestelmien kanssa. Parannuksia esitettiin mm. Kelaan automaattisesti tulevien tietojen suhteen. Vastausten mukaan olisi hyödyllistä, jos Kelaan tulisi automaattisesti tieto vakuutetun työnhakuammattista työvoimatoimistolta. Tällä vähennettäisiin työnhakuammattiin liittyvää selvitystyötä. Vakuutusyhtiöiden ja työttömyyskassojen ajankohtaisia maksutietoja toivottiin näkyvän paremmin Kelan järjestelmässä. Kelan rekisteriin toivottiin parempaa tietoa siitä, onko vakuutusyhtiö maksanut korvauksia, vireillöolotiedot sekä päätökset eri laitoksilta välittyisivät nopeammin tiedoksi Kelaan. Tällä hetkellä täytyy selvittää, onko asiakkaalle maksettu sairauspäivärahan ajalle ansiopäivärahaa tai vakuutusyhtiöstä jotakin muuta korvausta. Ajantasaisemmilla tiedoilla vähennettäisiin selvitystyötä ja asiakkaalle voitaisiin antaa päätös nopeammin.

”Suorasiirtoja tiedoista viranomaisten ja laitosten välillä tulisi kehittää → vähentäisi selvitysten pyyntöjä, nopeuttaisi käsittelyä ja jopa mahdollistaisi joissakin tapauksissa automaattisen päätöksen teon.” (Ratkaisuasiantuntija 16)

Aikaisemman tutkimuksen mukaan päällekkäiset prosessit ja liian monimutkaiset rutiinit ja päätöksentekoprosessit ovat saattaneet kehittyä ajan myötä, mikä helposti haittaa hyvän palvelun kehittymistä. Tarvitaan asianmukaista analyysiä organisaation muodostavista hallinto- ja toimintaprosesseista. Osana tällaisia analyyseja voidaan selventää työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa ja arvioida sen hyödyllisyyttä organisaation prosessien, rutiinien ja osaamisen kehittämisessä. (Grönroos, 2019.) Tässä osiossa oleva ratkaisuasiantuntijoiden tieto on olennainen osa pohdittaessa palveluprosessin sujuvuutta ja siitä muodostuvaa asiakaskokemusta. Vastausten perusteella on tärkeää, että kiinnitetään huomiota hakemuksiin ja niissä ilmeneviin yksityiskohtiin, mikäli halutaan vähentää lisäselvityspyyntöjä. Hakemusten ja järjestelmän parantamistoimenpiteillä saadaan aikaan myös vaikuttavuutta asiakkaalle, kun hän on alun perinkin paremmin perillä, mitä häneltä

odotetaan ja ymmärtää, miksi pitää toimia tiettyjä dokumentteja tai tietoja hakemuksessa tai ratkaisuasiantuntijan esittämässä lisäselvityspyynnössä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtävänä tässä tutkielmassa on ollut selvittää Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä pyydettäviä lisäselvityksiä. Lisäksi tutkimustehtävään olennaisena osana kuului tuoda esiin ratkaisuasiantuntijoiden näkökulma asiakkaan palveluprosessia ja siihen liittyvää kokemusta kehittävästä toimenpiteistä sekä ratkaisuasiantuntijoiden kohtaamista haasteista lisäselvityspyyntöjen osalta. Olen tarkastellut sairauspäivärahassa esitettäviä lisäselvityspyyntöjä ja tuonut esiin ratkaisuasiantuntijoiden ehdottamia kehitysehdotuksia ja haasteita, jotka vaikuttavat asiakkaan palveluprosessiin lisäselvityspyyntöjen kontekstissa. Tutkielmani teoriaosuus koostuu kahdesta käsittekokonaisuudesta, jotka ovat asiakaskokemuksen muodostuminen julkisessa palvelussa ja julkinen palveluprosessi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kiinnittyä ratkaisuasiantuntijoiden näkemyksiin sairauspäivärahan asiakkaan etuuskäsittelyprosessin sujuvoittamisesta. Näkökulmanani on ollut pyrkimys lisäselvityspyyntöjen vähentämiseen, jotta asiakkaan palveluprosessi olisi vaikuttavampi asiakkaalle. Olen hyödyntänyt tutkielmassa erityisesti viime aikoina pinnalla ollutta aikaisempaa teoreettista tutkimusta yhteisluomisen, -tuottamisen ja -tuhoamisen tutkimuksesta sekä arvonluonnin prosessi – näkökulmaa. Tutkielmani punaisena lankana teoriaosuudesta tuloksiin on toiminut yhteistyön ja luottamuksen lisääminen sekä osallistuva kansalainen, jotka ovat osa julkisten palveluiden uudistamisen sisältöä. Yhteisluomisessa painotetaan yhteistoimintaa verkostoissa ja kumppanuuksissa. Julkisen organisaation toiminnassa tulisi helpottaa ja osallistua rakentavaan yhteistyöhön asiaankuuluvien ja vaikuttavien toimijoiden kanssa. (Torfing ym., 2019.) Toisaalta yhteistyöllä ei ole aina arvoa luova vaikutus, vaan se voi myös johtaa epäonnistumiseen. Prosessipohjainen ymmärrys julkisen palvelun tarjoamisesta on antanut mahdollisuuden tunnistaa ja tutkia arvojen tuhoutumista. Epäonnistuminen voi tapahtua missä tahansa vaiheessa julkisten palvelujen toimituksessa. (Cui & Osborne, 2023.) Siksi onkin ollut tärkeää syventää ymmärrystä lisäselvityspyynnöistä ja niihin liittyvistä kehittämiskohteista, joilla on vaikutusta asiakkaan palveluprosessiin ja lopulta arvon muodostumiseen etuuskäsittelyprosessista.

Tulokseni muodostuvat kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat asiakaslähtöisyys ratkaisutyössä, ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä asiakaskokemuksen muodostumisesta etuuskäsittelyprosessin aikana sekä johdon ja organisaation tuesta etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Ensimmäinen ja toinen osio tuloksista vastaa tutkimustehtävääni

lisäselvityspyyntöjen selvittämisestä sekä tuo esiin ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiä etuuskäsittelyprosessin vaikutuksista asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaslähtöisyys ratkaisutyössä liittyi vahvasti ratkaisuasiantuntijoiden hajautettuun osaamiseen. Heidän tuli luovia eri vaihtoehtojen välillä ja valita ne kaikista parhaimmat tavat, jotta lisäselvityspyyntöön saa vastauksen nopeasti ja voi antaa päätöksen asiakkaalle. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan edun mukaista ja arvoa tuottavaa, koska lisäselvityspyynnöt pyritään ratkaisuasiantuntijan toimesta saamaan nopeasti. Haasteita aiheutti puolestaan lisäselvitysten monimutkaisuus ja vakuutettujen yhteystietojen puuttuminen sekä työnantajapuolen palvelunumerot, jolloin lisäselvityspyyntöä ei saatu toimitettua suoraan henkilölle, joka antaa vastauksen lisäselvityspyyntöön.

Tulosten mukaan ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaa ratkaisuasiantuntijan toimintatavat, perehtyneisyys asiakkaan tilanteeseen ja ammattimaisuus. Näillä nähtiin olevan positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen sairauspäivärahan etuuskäsittelyprosessista. Haasteet etuusratkaisuprosessissa vaikuttivat ratkaisuasiantuntijoiden mukaan negatiivisesti asiakkaiden kokemukseen. Huomio kiinnittyi haasteissa siihen, että ratkaisuasiantuntijat kokivat haasteet erityisesti tilanteiksi, joihin heillä itsellään ei ole vaikutusmahdollisuutta. Näillä tarkoitettiin tilanteita, jolloin lisäselvityspyyntöön vastausta odotetaan kolmannelta taholta kuten työnantajalta. Myös asiakkaiden haluttomuus tai osaamattomuus käyttää sähköisiä kanavia sekä haluttomuus omien yhteystietojen ilmoittamiseen Kelaan, koettiin haasteeksi. Aikaisemmassakin tutkimuksessa on viitattu julkisen palvelun kohtaamiin esteisiin asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Kansalaisen näkökulmasta haasteena on, kuinka ylittää aika- ja tilaperäiset tai sosiaaliset ja kognitiiviset esteet osallistumiselle julkisen palvelun tarjoajan ehdottamiin yhteistöihin. Haastetta voi tuntua mahdottomalta ratkaista niille, jotka kärsivät aineellisten ja aineettomien resurssien puutteesta. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että monet aineettomat resurssit, kuten koulutustaso, lisäävät kansalaisten aikomusta osallistua yhteistyöhön. (Jalonen ym. 2021, 800.)

Negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttivat ratkaisuasiantuntijoiden osaamattomuus sekä järjestelmien toimimattomuus. Osaamattomuuteen viitattiin tilanteilla, jolloin asiakkaan kokonaistilanteeseen ei ollut perehdytty huolellisesti ja pyydettiin tarpeettomia lisäselvityksiä tai useaan eri kertaan. Lisäksi tuotiin esiin väärät päätökset, joita annettiin asiakkaille sekä epäselvät viestit. Järjestelmien toimimattomuus toi esiin häiriötilanteet järjestelmissä sekä järjestelmän epäsopivuuden asiakkaan näkökulmasta. Tästä mainittiin

esimerkkinä viestien jääminen hakemustöihin, eikä asiakas välttämättä saa vastausta viestiinsä ennen kuin viikkojen päästä. Asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavina tilanteina olivat myös virheellinen neuvonta puhelinpalvelussa.

Tutkimustehtävääni asiakkaan etuuskäsittelyprosessin sujuvoittamisesta lisäselvityspyyntöjen osalta vastasi tulosten osio, jossa käsittelen johdon ja organisaation tukea etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Tuloksista nousi tarve yhteistyön kehittämiseen eri tahojen kanssa, jotta lisäselvityksiä voitaisiin vähentää ratkaisuasiantuntijoiden toimesta. Yhteistyön lisäämistä ehdotettiin asiakkaille, työnantajille ja muille yhteistyökumppaneille ohjeistuksen parantamisen myötä. Lisäksi ehdotettiin vastuun lisäämistä terveydenhuollolle sekä vakuutetuille. Terveydenhuollon vastuu liittyi asiakkaiden hakemisen ohjeistamiseen sekä sairauspäivärahan määräytymiseen liittyviin seikkoihin. Vakuutettujen vastuun lisääminen puolestaan liittyi luottamuksen lisäämiseen ja siihen, että sairauspäivärahan hakemisesta ja tietojen oikeellisuudesta olisi vastuu asiakkaalla.

Vastausten mukaan asiakkaan vastuun lisääminen on yhteydessä luottamuksen lisäämiseen asiakkaaseen, joka on osa Kelan strategiaa. Yhteistuottamisen tutkimuksissa on korostettu vuorovaikutusta useiden sidosryhmien tasolla, jossa toimijat yhdessä yrittävät tuottaa parempaa arvoa julkisen sektorin organisaatioiden ja kansalaisten välillä. Tällöin voidaan mahdollistaa julkisen sektorin organisaatioiden omien resurssien lisäämisen yhdistämällä kansalaisten ja käyttäjien hallussa olevia resursseja, ja sillä on potentiaalia saada aikaan kerrannaisvaikutuksia. (Baptista ym., 2020.) Palveludominoivassa logiikassa kaikki toimijat – eivät vain yksilöt ja yritykset – käyttävät osaamistaan palvelukseen itseään ja muita luomalla arvoa, yhdistämällä sekä taloudellisen että sosiaalisen vaihdon aikana hankittuja resursseja (Sønderskov & Rønning, 2021). Kelan kannalta kyse on resurssien vaihdosta, jossa ratkaisuasiantuntijat toivoivat vastuuta tiedon vaihdosta Kelaan asiakkailta sekä muilta yhteistyökumppaneilta ja työnantajilta. Tämä nähtiin yhtenä vastauksena lisäselvityspyyntöjen vähentämisessä eli yhteistyötä lisättäisiin vastuun muodossa, mutta samalla luottamus asiakkaan toimittamaa tietoa kohtaa lisääntyy.

Johdon ja organisaation tuen tarve etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä nosti esiin myös sisäisten käytäntöjen kehittämisen tarpeen. Ratkaisuasiantuntijoiden vastauksista on pääteltävissä, että osaa lisäselvityksiin liittyvää työtä pidetään aikaa vievinä sekä jopa turhina. Koronapandemian myötä Kelassa käytössä olleille keventämistoimenpiteille

toivottiin jatkoa. Lisätietojen pyytämiskäytänteitä toivottiin muutettavan siihen suuntaan, että vastuu liitteiden toimittamisesta olisi hakijalla, eikä Kelasta tarvitsisi niitä erikseen vielä pyytää, mikäli niitä ei ole toimitettu. Tähän samaan liittyy tilanteet, jossa on tullut työnantajan toimesta tulorekisterihakemus tai esimerkiksi järjestelmästä nousee ilmoitus palkanmaksutietojen puuttumisesta. Näissä tilanteissa toivottiin vastuun lisäämistä työnantajille, puuttuvien tietojen toimittamisesta. Tässä on havaittavissa edellä esiin nostamani resurssien vaihdon merkitys Kelan etuuskäsittelyprosessissa muodostuvalle arvolle. Resurssia on erilaiset tiedot, joita toivotaan asiakkaiden, työnantajien ja yhteistyökumppaneiden toimittavan, jotta etuuskäsittelyprosessi itsessään olisi sujuvampaa ja nopeampaa ja näin saataisiin luotua arvoa myös asiakkaalle. Vastuun lisääminen on osallistavaa sekä lisää yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Sisäisten käytäntöjen kehittämistoimenpiteisiin liittyi olennaisesti toive yhden käsittelijän periaatteesta, jolloin hakemustyön jonolta poiminut hoitaisi työn loppuun kaikkine vaiheineen, eikä töitä pudotettaisi enää yleiselle jonolle odottamaan lisäselvitysten saapumista. Lisäksi ehdotettiin Kelan sisäisen yhteistyön kehittämistä mm. yhteyskeskuksen sekä puhelinpalvelu kanssa. Haasteita yhteistyön kehittämisessä koettiin ohjeistusten ja toimintatapojen erot ja hajanaisuudet Kelan sisällä. Lisäksi korkeat tavoitteet ratkaisutyön tuloksista aiheuttivat kritiikkiä. Ratkaisuasiantuntijat kokivat, että kovat tavoitteet ja osin tilastoissan näkymätön työ vaikuttaa olennaisesti tavoitteiden saavuttamiseen ja aiheuttaa kiirettä ratkaisutyössä, mikä voi johtaa asiakkaan negatiiviseen kokemukseen etuuskäsittelyprosessista. Ratkaisuasiantuntijoiden kiire oli yhteydessä siihen, että asiakkaan kokonaistilanteeseen ei keretty perehtyä huolellisesti, mikä johti aikaisemmin mainittuihin epäselviin lisäselvityspyyntöihin ja väärin päätöksiin, jotka puolestaan olivat yhteydessä huonoon asiakaskokemukseen. Tutkimusten mukaan resurssien rajoitukset vaikuttavat siihen, minkälaista palvelua he voivat tarjota palvelun vastaanottajille. Rajoitukset voivat liittyä siihen, kuinka paljon aikaa he voivat käyttää yhdelle käyttäjälle, mitä he voivat tarjota, ja muut tarjoamansa palvelun parametrit. Katutason byrokraattien on tasapainoteltava palvelemissa yhteisöjen prioriteettien kanssa, joka vaikuttaa julkisen arvon luomiseen. (Sønderskov & Rønning, 2021, 5–6.)

Viimeisessä tulosten osiossa esitän johdon ja organisaation tuen tarpeen sairauspäiväraha hakemusten ja Kelan järjestelmien kehittämiseksi. Vastauksista nousi esiin sairauspäiväraha hakemusten ja Kelan järjestelmien kehittämisen merkitys etuuskäsittelyprosessin sujuvuudelle ja lisäselvityspyyntöjen vähentämiselle. Osiossa

käsitellään hakemuslomakkeen selkeyttämistä, erilaisten selvitysten tarkentamista, yhteistyötä eri laitosten välillä suorasiirtojen kehittämiseksi sekä Kelan omien järjestelmien kehittämistä. Tuloksista on havaittavissa, että vakuutettujen ja työnantajien kohdalla resursseja jää hyödyntämättä, koska hakemuksia ei osata täyttää oikein tai ei ymmärretä, mitä niihin tulisi täyttää. Tämä aiheuttaa lisäselvityksiä tilanteissa, jotka olisi mahdollista ratkaista esimerkiksi parantamalla ohjeistuksia, hakemuslomakkeita ja tiivistämällä yhteistyötä. Osborne ym. (2022) mukaan julkisen palvelun prosessi voi olla luonnostaa epämiellyttävää, vaikka lopputulos saattaa lisätä arvoa käyttäjälle. Palvelutason arvon luominen tapahtuu organisaatio-oppimisen ja parantamisen/innovoinnin kautta, uusien julkisten palvelumuotojen yhteissuunnittelun ja julkisten palvelujen uudelleensuunnittelun kautta. Organisaation sisäiset verkostot ovat olennaisia, mutta ei kokonaisuutta. Myös muut tekijät on tunnistettava. Kokonaisuuteen vaikuttaa toimivat prosessit ja yhteistyö palvelun käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa, unohtamatta julkisen palvelun henkilöstöä.

Julkisten palvelujen toimitusjärjestelmässä korostetaan tarvetta vuorovaikutukselle useiden toimijoiden kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja julkisten palvelujen tuottamiseksi (Sønderskov & Rønning, 2021). Palveludominoivan logiikan rajoitus julkisiin palveluihin sovellettaessa on oletus, että toimijalta toimijalle -verkostolla on tarvittavat resurssit tietyn ongelman ratkaisemiseksi (Magnussen & Rønning, 2021 5). Tässä tutkimuksessa olen tuonut ilmi vastauksista esiin nousseen tarpeen yhteistyön kehittämiseen eri tahojen kanssa mm. työnantajien ja Kelan välillä. Tässä tutkimuksessa on myös ollut oletuksena, että näihin esiin tuotuihin kehittämiskohtiin voitaisiin puuttua. Rajoituksena on kuitenkin, että välttämättä näillä verkostoilla ei ole kaikkia tarvittavia resursseja ongelmien ratkaisemiseen, kuten aikaa, tietoa ja osaamista.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on mm. nostettu esiin, että työntekijän näkökulmasta asiakkaan etu ei ole välttämättä se, mitä asiakas itse ajattelisi olevan oman edun mukaista. Ratkaisun asiakkaan kannalta edullisemmasta päätöksestä tekee työntekijä kokonaisarviointiperusteella. Tähän sisältyy käytännöt, säännöt ja lait. Julkisten työntekijöiden, jotka ovat päättäjiä vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa, ei odoteta vaarantavan yleisiä etuja. Julkisten palvelujen tulisi pyrkiä yhdistämään käyttäjien toiveet ammatillisiin arvioihin ja poliittisiin prioriteetteihin. (Magnussen & Rønning, 2021.) Tutkimukseni tuloksissa ei juurikaan noussut aikaisemmassa tutkimuksessa esiintynyt näkökulma. Vastauksissa puhuttiin yleisesti, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan etuuskäsittelyprosessista

muodostuvaan kokemukseen, mutta ei niinkään tuotu esiin näkökulmaa, jossa tehty päätös vaikuttaisi negatiivisesti asiakkaaseen, vaikka se olisi perustellusti oikein tehty.

Tutkimusta oli mielekästä tehdä, koska aineistossani esitettiin paljon erilaisia konkreettisia kehitysehdotuksia, miten lisäselvityspyyntöjä voitaisiin vähentää Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä. Aineistossa nostettiin esiin tilanteita, jotka koettiin haasteellisiksi ja pitkittivät etuuskäsittelyprosessia, mutta lisäksi pohdittiin, mitkä seikat olivat toimivia. Tutkielmani on rajattu Kelan pohjoiseen vakuutuspiiriin ja näkökulmani kiinnittyy sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoiden käsityksiin lisäselvityspyynnöistä ja asiakkaan palveluprosessin sujuvoittamisesta. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällön analyysiä analyysimenetelmänä. Juuri teoriaohjaava sisällönanalyysi toi analyysivaiheeseeni lisäarvoa, koska osaltaan siihen on liittynyt aikaisemman teorian vaikutus tulosten muodostamisessa. Rajauksestani huolimatta aiheen ja tutkittavien suhteen ajattelisin, että tätä tutkimusta voidaan hyödyntää Kelan organisaatiotasolla valtakunnallisesti. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa halutaan kehittää julkisten palvelujen prosesseja sujuvammiksi. Erityisesti tästä tutkimuksesta nousee esiin työntekijänäkökulma ja ajatukset etuuskäsittelyprosessin sujuvoittamiseksi.

Toisaalta tämä tutkimus toi esille yhteistyöhön liittyviä haasteita niin vakuutettujen, työnantajien kuin yhteistyökumppaneidenkin osalta. Siksi tutkimusprosessin edetessä mielenkiintoiselta vaikutti tutkimus yhteistyöstä käyttäjäryhmissä, joilla ei ole resursseja osallistua julkisen palvelun yhteistuotantoon. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla yhteistyön kehittäminen verkostoissa, sillä tutkimuksestani nousi esiin, että tiettyjä tietoja odotetaan kolmansilta osapuolilta, eikä näihin ratkaisuasiantuntijat voineet itse vaikuttaa. Uskon näillä alueilla olevan vielä runsaasti tutkittavaa, jotka tuovat lisäarvoa julkisten palveluiden kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Alford, J. (2016). Co production, Interdependence and Publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, 18 (5), 673–691.
- Alford, J. & Yates, S. (2014). ”Mapping Public Value Processes.” *International Journal of Public Sector Management*, 27 (4), 334–352.
- Baptista, N., Alves, H. & Matos, N. (2020). Public Sector Organizations and Cocreation With Citizens: A Literature Review on Benefits, Drivers, and Barriers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 217–241.
- Bruno, A. (2018). The ”organizing” paradigm in public administration: learning by focusing on customer orientation. *Journal of Workplace Learning*, 30 (3), 186–198.
- Cui, T. & Osborne, S. (2023). Value destruction in public service delivery – a process model and its implications. *Public Money & Management*, 43 (2), 187–190.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Gaulé, E. & Jovarauskiéné, D. (2022). Customer Value First: improving the Customer Experience in Public Services. *Public Policy and Administration*, 21(1), 129–142.
- Forliano, C., De Bernardi, P., Bertello, A. & Temperini, V. (2020). Innovating business process in public administrations: towards a system approach. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1203-1224.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. [Tillman, M. käänn.]. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. (2019). Reforming public services: does service logic have anything to offer? *Public Management Review*, 21(5), 775–788.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Houhala, K., Kuoppakangas, P., Stenvall, J. & Salminen, V. (2022). Palvelulupauksen täydentäminen asiakaslupauksella: Arvolupausten lähestyminen ja arviointi omakuvasta? *Focus Localis*, 50 (3), 6–25.

Jalonen, H. ym. (2021). Reaching hard-to-reach people through digital means- Citizen as initiators of co-creation in public services. *The International Journal of Public Sector Management*, 43 (7), 799–816.

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakastyytyväisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus

Kelan sisäinen asiakirja, Palvelutoiminta esittelymateriaali 2023. *Viitattu 10.5.2023*.

Kelan sisäiset verkkosivut, intranet, sinetti.kela.fi/nain-toimimme/prosessit. Vaatii kirjautumisen. *Viitattu 5.4.2023*.

Kelan verkkosivut, tietoa Kelasta, hallinnointi. <https://www.kela.fi/hallinnointi>. *Viitattu 30.4.2023*.

Kelan verkkosivut, tietoa Kelasta, hallinnointi, tulosityksiköt. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>. *Viitattu 10.5.2023*.

Kelan verkkosivut, tietoa Kelasta, toiminta, strategia. <https://www.kela.fi/strategia>. *Viitattu 30.4.2022*.

Kelan verkkosivut, tietoa Kelasta, toiminta, strategia, asiakasymmärrys. <https://www.kela.fi/asiakasymmarrys>. *Viitattu 5.4.2023*.

Kelan verkkosivut, tietoa kelasta, toiminta, suomen sosiaaliturva. <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva> *Viitattu 3.12.2022*.

Kelan verkkosivut, tietoa kelasta, toiminta, tarkoitus ja arvot. <https://www.kela.fi/tarkoitukset-ja-arvot>. *Viitattu 30.4.2023*

Kinder, T. & Stenvall, J. (2023). A critique of public service logic. *Public Management Review*, 1-23. Nettilinkki, <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2182904>. *Viitattu 29.3.2023*.

Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64 (2), 201–221.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010731>

- Li, W., Pomegbe, W., Dogbe, C. & Novixoxo, J. (2019). Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10 (4), 408–423.
- Ludwiczak, A. (2021). Using customer journey mapping to improve public services: A critical analysis of the literature. *Management*, 25 (2), 22–35.
- Magnussen, S. & Rønning, R. (2021). Creating Value in Public Services: The Struggle between Private and Public Interests? *The Innovation Journal*, 26 (1), 1-17.
- McCull-Kennedy, J. ym. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29 (6), 430–435.
- Osborne, S. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public management review*, 20 (2), 225–231.
- Osborne, S., Powell, M., Cui, T. & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public administration review*, 82(4), 634–645.
- Osborne, S., Radnor, Z. & Nasi, G. (2013). A new Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43 (2), 135–158.
- Aalto, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (177–188) Helsinki: Gaudeamus.
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (207–215) Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (75-85) Helsinki: Gaudeamus.
- Rinaldi, M., Montanari, R. & Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study. *Business process management journal*, 21(2), 419–462.

- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus*. Jyväskylä: Docendo.
- Sønderskov, M. & Rønning, R. (2021). Public Service Logic: An Appropriate Recipe for Improving Serviceness in the Public Sector? *Administrative Sciences*, 11(3), 1–15.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits and ways forward. *Administration & Society*, 51 (5), 795–825.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyn käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje.
- Haettu 28.2.2023 sivulta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2. uudistettu painos, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019, Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje.
- Haettu 28.2.2023 sivulta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5–23.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanomat.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanomat.

LIITE 1

KYSYMYKSET

Taustakysymys

1. Millä jonoilla ratkaiset sairauspäiväraahakemuksia?

Lisäselvitysten pyytäminen ja käytetyt kanavat

2. Keneltä kaikilta pyydät lisäselvityksiä?
3. Mitä kanavia käytät lisäselvitysten pyytämiseen?
4. Mitä kanavaa käyttämällä saat parhaiten oikeat tiedot hakemuksen ratkaisemiseksi?

Lisäselvityspyyntöjen tilanteet

5. Kuvaile tyypilliset tilanteet, jolloin pyydät lisäselvityksiä?
6. Mitä lisäselvityksiä pyydät asiakkaalta?
7. Mitä lisäselvityksiä pyydät työnantajalta?
8. Mitä lisäselvityksiä pyydät muilta yhteistyökumppaneilta? (kassa, vakuutusyhtiö, työeläkelaitos)
9. Voisiko mielestäsi lisäselvitysten pyytämistä vähentää jotenkin? Miten?

Asiakkaan palveluprosessin sujuvoittaminen

10. Minkälaiset seikat vahvistavat mielestäsi asiakkaan hyvää kokemusta hakemuksen käsittelystä ja lisäselvitysten pyytämisestä?
11. Mikä mielestäsi johtaa asiakkaan huonoon kokemukseen hakemusten käsittelemisen yhteydessä?
12. Nouseeko mieleesi jotakin, miten esimerkiksi organisaatio tai organisaation johto voisi tukea asiakkaan palveluprosessin sujuvoittamisessa lisäselvityspyyntöjen osalta?
13. Nouseeko mieleesi jotakin muuta, mitä haluaisit tuoda esiin asiakkaan hakemusten käsittelyyn ja lisäselvitysten pyytämiseen liittyen?

LIITE 2

Saate

Hei!

Olen hallintotieteen maisteriopiskelija Lapin yliopistosta.

Teen pro gradu – tutkielmaa asiakkaan palveluprosessin sujuvoittamisesta Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä. Tarkasteluni kohteena ovat ratkaisuasiantuntijoiden esittämät lisäselvityspyynnöt asiakkaille, työnantajille sekä muille yhteistyökumppaneille, asiakkaan sairauspäivärahan hakemuksen ratkaisemisen edistämiseksi. Haluan tutkielmassani selvittää, mitä lisäselvityksiä Kelan pohjoisessa vakuutuspiirissä pyydetään ja minkälaisissa tilanteissa lisäselvityksiä pyydetään sekä miten asiakkaan palveluprosessia voitaisiin parantaa lisäselvitysten osalta. Tutkielman tarkoituksena on saada tietoa ratkaisuasiantuntijoiden esittämistä lisäselvityspyynnöistä sekä tätä kautta sujuvoittaa sairauspäivärahan asiakkaan palvelupolkua.

Olen laatinut tutkimusta varten kyselylomakkeen ja toivon saavani vastauksia pohjoisen vakuutuspiirin sairauspäivärahan ratkaisuasiantuntijoilta. Tutkielman päätavoite on sujuvoittaa sairauspäivärahan asiakkaan palvelupolkua, mutta tällä tutkimuksella on myös käytännön työhön merkitystä, kun saamme tietoa lisäselvityspyynnöistä. Haluaisin saada vastauksia mahdollisimman laajasti. Kaikki mieleen tulevat asiat lisäselvityksistä ja niiden pyytämisestä ovat arvokasta tietoa tutkimukselleni.

Pyydän sinua osallistumaan kyselyyni. Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukaiset luvat. Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Kenenkään vastaukset eivät paljastu tuloksissa eikä vastauksia voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Kysymyksiin on vastausaikaa 12.12.-20.12.2022.

Kiitos yhteistyöstä!

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin sähköpostitse

Ystävällisin terveisin,

opiskelija Veera Kemell sekä tutkimuksen ohjaaja Lapin yliopiston professori Timo Aarrevaara ja Kelassa tutkimukseni yhteyshenkilö etuuskäsittelypäällikkö Outi Pekkala