

Valvojasta valmentajaksi: Valmentava työote viranomaistehtävissä

Case: Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikkö

Riitta Laitinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Laitinen, Riitta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 58 + 23	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Valvojasta valmentajaksi: Valmentava työote viranomaistehtävissä Case: Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikkö		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Jurvelin, Jouni sekä Alakangas, Juhani		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen ELY-keskus		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia valmentavaa työotetta viranomaistehtävissä. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus perustuu Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikön työntekijöille sekä Keski-Suomen luomukotieläintiloille tehtyyn kyselyyn, teemahaastatteluihin sekä kirjallisuustutkimukseen. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin menetelmätriangulaatiota.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille ne lainsäädäntötasolla olevat peruseriaatteen, jotka ohjaavat viranomaistoimintaa. Osuudessa kuvataan myös viranomaisten työhön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kartoitetaan nykytilanne sekä käydään läpi aikaisempia, aiheita lähellä olevia tutkimuksia.</p> <p>Asiakkaille suunnatun kyselyn perusteella asiakasarvoista tärkeimmiksi nousivat tiedollinen sekä taidollinen osaaminen. Valmentavaan työotteeseen siirtyminen tulee vaatimaan ajattelutavan muutosta sekä viranomaisilta että asiakkailta, mutta muutosprosessi on jo käynnissä, sillä viranomaisten työote on tehdyn pilottikyselyn perusteella jo nyt lähempänä valmentavaa kuin valvonnallista työskentelyä. Tutkimustulosten perusteella kehittämissiossa tehdään ehdotus Keski-Suomen ELY-keskuksen omien asiakaspalveluperiaatteiden käyttöönottamisesta, jotka ohjaisivat asiantuntijoiden ja viranomaisten päivittäistä työtä sekä motivoisivat siirtymistä valvojasta valmentajaksi.</p> <p>Opinnäytetyö liittyy meneillään olevaan maakuntauudistukseen, jossa asiakkuus on tärkein elementti. Työssä tuodaan esille viranomaisten toimintatapojen ja roolien uudistamista, jossa viranomaisen työ on yhä enemmän asiakkaiden ohjaamista ja tiedon jakamista sekä syvällistä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Tehdyn tutkimuksen avulla Valvojasta valmentajaksi – toimintatapaa tullaan valtakunnallisesti vahvistamaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) valvoja, valmentaja, asiakas, viranomainen, asiakasarvot		
Muut tiedot		

Author(s) Laitinen, Riitta	Type of publication Master's thesis	Date May 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 58 + 23	Permission for web publication: x
Title of publication From a Controller into an Instructor: An Instructive Work Approach in Official Duties Case: Rural Unit of the Central Finland ELY Centre		
Degree programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Lecturer Jurvelin, Jouni and lecturer Alakangas, Juhani		
Assigned by Central Finland Centre for Economic Development, Transport and the Environment		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study an instructive work approach in official duties. The research project was conducted using qualitative and quantitative methods. The research was based on an inquiry conducted among two respondent groups: employees of the Centre's Rural Unit and organic livestock farmers operating in the area of Central Finland, plus thematic interviews and literary research. The material was acquired by means of methodological triangulation.</p> <p>The theoretical frame of reference indicates the basic principles applied at the level of legislation, according to which official duties are steered. This part of the study also describes external factors which influence the authorities' work, including a survey of the current situation and a summary of a number of previous studies closely relating to the research theme.</p> <p>The conducted client-oriented inquiry points out knowledge-related competence and skills-related expertise as the clients' most important values. Transition into an instructive work approach will require changing the existing pattern of thought, which concerns the clients and the authorities alike. However, the process of change is already in progress, as the conducted pilot inquiry indicates: the authorities' current approach to work is already closer to an instructive role than it is to control. With the research results as the basis, the following proposal is made for development: the Centre should use its own client service principles for steering the experts' and authorities' daily work, so as to motivate people to proceed from a controller's role into that of an instructor.</p> <p>This thesis is connected to a county government reform that is currently in progress throughout Finland, where clientship constitutes one of the central themes. The work describes the required reform of the authorities' roles and operating methods, where official duties will increasingly consist of client guidance, knowledge sharing and a profound dialogue with the various interest groups involved. The results of this study will be used to strengthen the "From a Controller into an Instructor" process in regional administration on the national scale.</p>		
Keywords/tags (subjects) controller, instructor, client, authority, clients' values		
Miscellaneous		

Alkulauseet

Tämä työ on ollut mielenkiintoinen ja haastava sukellus asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvojen maailmaan. Toivon, että viranomaisten rooli oikeasti muuttuisi uudistusten yhteydessä kohti yhdessäoloa, tasa-arvoisuutta ja kumppanuutta.

Lämpimät kiitokset Matti Puolimatkalle, joka innosti ja sparrasi minua tämän aiheen tiimoilta.

Kiitokset myös ohjaajilleni Jouni Jurvelinille ja Juhani Alakankaalle uusista ideoista ja näkökulmista sekä työni ohjaamisesta.

Eriyiskiitokseni osoitan Kirsti Valkoselle. Hän tietää kyllä miksi.

Ja rakastan teitä, Pekka ja Paula! Kiitos.

Sisältö

1	Kohti uutta aluehallintoa.....	5
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Opinnäytetyön tavoite	6
2.2	Käytetty menetelmä ja tutkimuskysymykset	7
2.3	Aiheen rajaus.....	7
3	Tutkimuksen teoria	9
3.1	Tieteellinen tutkimus.....	9
3.2	Tutkimusstrategiat	10
4	Aineiston hankintamenetelmät	12
4.1	Kyselyt	12
4.2	Haastattelut.....	14
5	Teoreettinen tietoperusta.....	15
5.1	Käsitteitä.....	15
5.1.1	Julkisen vallan käyttö.....	16
5.1.2	Hyvä hallintotapa.....	17
5.1.3	Neuvonta	17
5.1.4	Esteettömyys	18
5.1.5	EU:n maatalouspolitiikka ja maksajavirastosopimus	19
5.1.6	Valvoja	21
5.1.7	Valmentaja.....	22
5.1.8	Asiakasarvo	25
5.1.9	Palvelu ja palvelumuotoilu	27
5.2	Nykytilanne.....	28
5.3	Aikaisemmat tutkimukset	30
6	Kehittämistutkimuksen teoriaa ja käytännön toteutus	31

	2
6.1 Aloitusvaihe	31
6.2 Suunnitteluvaihe	32
6.3 Esi- ja työstövaihe.....	33
6.4 Viimeistelyvaihe	33
7 Kyselytutkimuksen tulokset	34
7.1 Maaseutuyksikön viranomaisroolien nykytila.....	34
7.2 Asiakkaiden näkemys viranomaispalveluista	36
8 Valmentava työote viranomaistoimintaan	39
8.1 Valvonnallisen ja valmentavan toimintatavan asiakasarvot.....	39
8.2 Valmentavan toimintatavan liittäminen maaseutuyksikön viranomaistoimintaan	42
8.3 Edellytykset	45
8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen.....	47
9 Tulosten luotettavuus	49
9.1 Reliabiliteetti	49
9.2 Validiteetti	50
10 Pohdinta	51
Lähteet.....	54
Liite 1. Maaseutuyksikön työntekijöille tehty kyselylomake	59
Liite 2. Luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakkaille tehty kyselylomake 63	
Liite 3. Maaseutuyksikön työntekijäkyselyn yhteenveto	67
Liite 4. Luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakaskyselyn yhteenveto ..	72
Liite 5. Suostumuslomake haastatteluun.....	76
Liite 6. Teemahaastattelun runko	77

Kuviot

Kuvio 1. Kehittämistutkimuksen kolme ydinosa-alueita.	11
Kuvio 2. Maksajavirasto ympäristö Suomessa.	20
Kuvio 3. Keski-Suomen maakunnan rahavirrat 2015/2016.	20
Kuvio 4. Asiakkaan kohtaamisen prosessikaavio valmentavan työtteen näkökulmasta viranomaistyössä (mukautettu The adventure coaching funnel – kaaviosta).	24
Kuvio 5. Tehokkaan valmentamisen seitsemän peruseriaa.	25
Kuvio 6. Asiakkaan kokema arvo.	26
Kuvio 7. Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen.	27
Kuvio 8. Mitä palvelu on?	27
Kuvio 9. Virastolähtöisestä asiakaslähtöiseen palvelulupaukseen ja palvelukokemukseen.	29
Kuvio 10. Maaseutuyksikön henkilöstön näkemys viranomaisroolien nykytilanteesta.	35
Kuvio 11. Maaseutuyksikön henkilöstön tyytyväisyys nykyiseen rooliin.	35
Kuvio 12. Maaseutuyksikön henkilöstön kiinnostavuus nykyisen roolinsa muuttamiseen.	35
Kuvio 13. Maaseutuyksikön henkilöstön näkemys nykyisen roolin muuttumisesta vuoteen 2020 mennessä.	36
Kuvio 14. Viranomaispalvelujen käyttötiheys luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakasryhmässä.	37
Kuvio 15. Asiakkaiden ensisijainen yhteydenottotapa viranomaispalveluihin.	37
Kuvio 16. Asiakkaiden toivoma yhteydenottotapa viranomaisilta.	38
Kuvio 17. Asiakkaiden vastaukset eri palveluosa-alueiden tärkeydestä pylväsdiagrammina.	39
Kuvio 18. Ote tukioikeuksien mitätöintipäätöksestä.	40
Kuvio 19. Palvelutasot tehtyjen kyselyjen ja haastattelujen perusteella.	42
Kuvio 20. Valvojasta valmentajaksi työtteen toteuttaminen.	43
Kuvio 21. Kokonaisvaltainen onnistuminen.	46
Kuvio 22. Asiakkaan kanssa - palveleva ELY-keskus.	47

Kuvio 23. Maakunta 2023- visio.....	48
Kuvio 24. Valtiovarainministeriön julkaisema aluehallintovirastojen virastorakenteen kehittämispolku.....	52

Taulukot

Taulukko 1. Asiakkaiden vastaukset eri palveluosa-alueiden tärkeydestä.....	39
---	----

1 Kohti uutta aluehallintoa

“Where there’s a will, there’s a way.”

Valtion aluehallinto uudistuu ja muuttuu voimakkaasti vuosien 2017 – 2019 aikana. Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa on useita valtion aluehallinnon organisoitumiseen, toimintatapaan ja tehtäviin vaikuttavia tavoitteita, joista merkittävin reformi on aluehallinnon rakenneuudistus, joka astuu voimaan vuoden 2019 alusta. Tässä uudistuksessa sovitetaan yhteen valtion aluehallintoa ja maakuntahallintoa sekä yksinkertaistetaan julkisen aluehallinnon järjestämistä (valtio, alueet ja kunnat). Toinen merkittävä aluehallintoon laajalti vaikuttava hallituksen kärkihanke on digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen, joka käsittää julkisten palvelujen digitalisoimisen, digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristön rakentamisen, säädöksiä sujuvoittamisen, kokeilukulttuurin käyttöönoton sekä johtamisen ja toimeenpanon parantamisen. (Hallitusohjelma 2015.)

Aluehallintouudistuksen ja kärkihankkeiden tavoitteena on merkittävästi helpottaa kansalaisten arkea, yritystoimintaa, maataloutta, investointeja, rakentamista, tervettä kilpailua ja vapaaehtoistoimintaa purkamalla turhaa sääntelyä, keventämällä hallinnollista taakkaa ja sujuvoittamalla lupaprosesseja. Uudistuksessa korostetaan toimintatapamuutoksia, sujuvia palveluita, vuorovaikutteista kehittämistä sekä alueiden vahvuuksien hyödyntämistä. Maakuntauudistusprosessissa toimitaan koko ajan asiakkuus edellä, joka varmistetaan mm. valmistelussa mukana olevilla kattavilla asiakasraadeilla. (Hallitusohjelman toteutus 2016.)

Keski-Suomessa maakuntauudistus koskettaa noin 10 000 henkilöä, josta ELY-keskuksen ja TE-toimiston henkilöstön osuus on 370 henkilöä (Keski-Suomen maakuntauudistus 2017). Koska muutos koskettaa jokaisen ihmisen tarvitsemia palveluja (mm. sosiaali- ja terveyspalvelut, palo- ja pelastustoimi sekä ympäristöterveydenhuolto) sekä laajalti palveluja tarjoavia viranomaisia (mm. ELY-keskukset, TE-toimistot sekä maakuntaliitot), on muutokseen kytkettävä myös viranomaisten toimintatapojen ja roolien uudistaminen, jota tämä opinnäytetyö käsittelee.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Valvojasta valmentajaksi – toimintamalli on aluehallintotasolla hyvin nuori ja siitä ei ole aikaisemmin tehty tieteellistä tutkimusta. Tämä opinnäytetyö toimii pilottina, jossa on ensin kartoitettu kvantitatiivisin menetelmin sekä henkilöstön nykyinen rooli että asiakkaiden kokemus toimintatapakulttuuri. Tämän jälkeen on käytetty empiiristä tutkimusotetta kvalitatiivisten menetelmien kautta, jossa on tutkittu miten valmentavaa työtä voidaan ottaa mukaan viranomaistoimintaan, sekä tätä kautta muuntaa perinteisen viranomaisen ja valvojan roolia valmentajaksi, mahdollistajaksi, edellysten luoja ja toiminnan tukijaksi.

Säätelyn ja hallinnollisen taakan raskautta sekä byrokraattisuutta asiakkaille pyritään tätä kautta merkittävästi keventämään sekä lisäämään asiakkaiden ja viranomaisten keskinäistä luottamusta. Työn tuloksilla halutaan myös tukea työelämän jatkuvassa muutoksessa työskenteleviä työntekijöitä sekä auttaa heitä omaksumaan ja oppimaan työelämän vaatimia uusia valmennustaitoja. Työllä pyritään edesauttamaan myös Keski-Suomen ELY-keskuksen vision toteutumista, jolla tähdätään valtakunnan parhaaksi ELY-keskukseksi vuonna 2018 sekä toteuttamaan ELY-keskusten arvoja (asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus) (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Maakuntauudistus tulee uudistamaan laajalti organisaatiokulttuureja sekä itse työn tekemistä, jolloin sekä työnantajalla että työntekijöillä on mahdollisuus parantaa työkäytäntöjään. Esimiehet voivat sitouttaa työntekijät uuteen antamalla heille muuttuneita, parempia toimintamalleja työskentelyyn asiakkaiden kanssa. Muutos mahdollistaa myös esimiehille uusien johtamis- ja työskentelytapojen sisäistämisen ja toimeenpanon.

Tämän opinnäytetyön aihe liittyy suoraan opiskelijan käytännön työelämään sekä asiantuntijana että luonnonmukaisen tuotannon valvontatyötä tekevien tarkastajien esimiehenä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää sekä työntekijöiden että esimiesten työ- ja toimintatapoja sekä rooleja uudistettaessa. Saadut tutkimustulokset tulevat vastaavat hallituksen kärkihankehaasteeseen

kokeilukulttuurin sekä toimintapamuutosten osalta ja ovat valtakunnallisesti sovellettavissa. Tehdyn tutkimuksen avulla Valvojasta valmentajaksi – toimintatapaa tullaan levittämään ja vahvistamaan aluehallinnossa mm. valtiovarainministeriön 2017 talousarvioesityksen mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2017).

2.2 Käytetty menetelmä ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on kehittämistutkimus, jossa käytetään sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta. Kehittämistutkimuksen taustalla on ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin. (Kananen 2012, 13.)

Tutkimus perustuu Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikön työntekijöille sekä Keski-Suomen luomukotieläintiloille tehtyyn kyselyyn, jolla on kartoitettu asiakaspalveluroolien nykytilanne sekä viranomaisten että asiakkaiden kannalta. Tutkimuksen tietoperustaa on täydennetty kohdennetuilla teemahaastatteluilla sekä kirjallisuustutkimuksella. Tutkimuksessa peilataan tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvää valmentajan roolia työntekijöiden hahmottamaan rooliin. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan niitä toimintapoja ja työkaluja, joilla esimiehet voivat suunnata viraston toimintaa tapahtuvassa organisaatiomuutoksessa kohti vuorovai-
kutteista toimintaa asiakkaiden kanssa.

Työn mittariksi valittiin lean-ajattelun mukainen asiakasarvo ja sen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millainen on viranomaisen nykyinen käsitys omasta roolistaan?
- 2) Millaista palvelua asiakkaat toivovat viranomaisilta?
- 3) Miten valmentava työote otetaan mukaan viranomaistoimintaan?

2.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetöiden eräs kriittisimmistä vaiheista on löytyneen opinnäyteaiheen rajaaminen, sillä tutkijan perusvirhe on valita aihe, joka on liian laaja tutkittavaksi. Lisäksi tutkijan on aiheen rajaamisen jälkeen oltava valmis tarkentamaan tai jopa

suuntaamaan uudelleen aihettaan aineiston keruun ja opinnäytetyöprosessin aikana. (Hirsjärvi 2015, 81.)

Aiheen rajauksessa on tiedostettava myös se, että työn on oltava hallittavissa ja sen avulla täytetään tutkimusalan ja tieteen aukkoja (Kananen 2015, 37). Tutkijan tulee myös opinnäyteaiheen muotoilun ohella tehdä hyvin varhain linjauksia siitä, millä menetelmällä tai menetelmillä havaittuun tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja ja vastauksia (Kananen 2015, 64).

Valvojasta valmentajaksi - teema valikoitui tarkemmaksi tutkimuskohteeksi siksi, että työ itse on murroksessa globalisaation, väestön ikääntymisen ja digitalisaation vuoksi (Dufva 2017). Paikallistasolla muutos työympäristössä peilaantuu mm. maakuntauudistuksena, jossa ulkoiset muutokset käynnistävät koko työyhteisössä sisäisen muutosprosessin. Tutkimus haluttiin kohdentaa ELY-keskuksen maaseutuyksikköön, jonka työhön sisältyy mm. biotalouden edistäminen monella eri toimintatavalla. Biotalous kattaa muun muassa metsäteollisuuden, kemianteollisuuden, kalatalouden, maatalouden, elintarviketeollisuuden, luontomatkailun ja lääketeollisuuden. Biotalous muodostaa Suomen elinkeinoelämän selkärangan ja on tällä hetkellä yksi suurimmista globaalitrendeistä (Toivanen 2016 sekä Wernicke 2016).

Biotalouteen ja digitalisaatioon liittyy kuitenkin Suomessa laaja ja moniportainen aluehallinto sekä varsinkin maatalouden osalta laajasti byrokraattinen järjestelmä. Aluehallintoa uudistetaan nyt laajimmin kuin koskaan itsenäisyyden aikana ja siinä korostetaan asiakkuutta ja sen huomioon ottamista, mutta myös tavoitellaan uusia toimintatapoja, tehokkuutta ja byrokratian vähentämistä. Tämän vuoksi onkin ajankohtaista ja tarpeellista tutkia uutta Valvojasta valmentajaksi – toimintamallia yhteydessä julkisen viranomaisen muutosprosessiin.

Työn suunnittelu- ja alkuvaiheessa Valvojasta valmentajaksi – toimintatapaa käsiteltiin yleisemmällä ja laajemmalla tasolla lähiruoantuotantosektorin kautta. Kehittämistutkimuksen edetessä kävi selväksi, että hahmoteltu aihealue ja tavoitteet (Valvojasta valmentajaksi – toimintamalli sekä kolmivaiheinen infopolku asiakkaille) vastasi laajuudeltaan pro gradu – tasoa sekä koostui kahdesta erillisistä tutkimustavoitteesta.

Työn hallittavuuden parantamiseksi sekä lähtöaineiston laajuuden rajaamiseksi työssä päätettiin keskittyä Valvojasta valmentajaksi – toimintamalliin. Työn aikana on jouduttu tekemään useita rajaavia valintoja, mutta myös laajentamaan tietyiltä osin pohja-aineistoa haastatteluilla riittävän aineistokattavuuden saamiseksi.

3 Tutkimuksen teoria

3.1 Tieteellinen tutkimus

Tutkimusotteet jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, vaikkakin niitä on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan (Hirsjärvi 2015, 136). Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita (Kananen 2008, 24).

Kvantitatiivinen tutkimus alkaa hypoteeseista ja teorioista ja siinä käytetään muodollisia instrumenttejä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan päädytään lopuksi hypoteeseihin ja teorioihin ja tutkija itse on tutkimuksen instrumentti. (Kananen 2008, 27.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään ja paljastamaan mahdollisia uusia tosiasioita, eikä vain todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi 2015, 161.)

Opinnäytetyöprosessin alussa oli jo nähtävissä se seikka, että tutkimus tulisi painottumaan enemmän laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen sektorille, koska Valvojasta valmentajaksi – ideologian soveltaminen on subjektiivista ja työn tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää monimutkaisia, vaikeasti mitattavia muuttujia. Kvalitatiivisesta painotuksesta huolimatta työssä käytetään myös kvantitatiivista tutkimusotetta nykytilannetta kartoittavissa kyselyissä.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä on tarjolla lukuisia. Esimerkiksi Hirsjärvi (2015, 162) listaa teoksessaan 43 eri kvalitatiivisen tutkimuksen alalajia. Koska tutkimukseni kohdentuu toimintamallien muutokseen, luo se itsessään jo sen viitekehyksen, että tutkija lähestyy aiheessaan monimutkaista kokonaisuutta, jonka kerroksittainen purkaminen vaatii tutkijalta eri tiedonkeruumenetelmiä. Lisäksi

työssä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan eri viranomaisrooleja sekä tuottamaan tulevaan muutokseen uusi ratkaisumalli.

Koska työn tarkoituksena on sekä kartoittaa nykytilanne että tuottaa käytännön työelämään vastauksia, joilla halutaan vaikuttaa sekä asiakkaiden että viranomaisten toimintaan, astutaan tässä vaiheessa perinteisen laadullisen tutkimuskentän ulkopuolelle ns. ”blended” eli yhdistelmä tutkimusten alueelle. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmiä ovat case-tutkimus, kehittämistutkimus sekä toimintatutkimus (Kananen 2015, 75).

Yhdistelmä tutkimuksiin liitetään läheisesti myös triangulaatio eli monimenetelmäinen tutkimusote, jossa tutkittavaan ilmiöön haetaan ymmärrystä monesta näkökulmasta; eri tieteenaloilta, aineistoista, tutkijoilta ja aineistonkeruumenetelmistä. Triangulaation neljä eri muotoa ovat menetelmä-, teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaatio (Kananen 2015, 358-359).

3.2 Tutkimusstrategiat

Case-, kehittämis- sekä toimintatutkimus usein rinnastetaan keskenään, sillä niissä kaikissa on paljon yhteisiä piirteitä. Kananen (2014, 28 ja 2015, 76,) mukaan case-tutkimus on periaatteessa osa kehittämis- tai toimintatutkimusta.

Perusero näiden kolmen eri tutkimusmuodon välillä muodostuu tutkijan roolista tutkimusta tehtäessä. Case-tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka ei osallistu itse tutkittavan ilmiön toimintaan (Kananen 2014, 28). Toiminta- ja kehittämistutkimus pyrkivät molemmat muutokseen, mutta kehittämistutkimuksessa tutkijan mukana oloa muutoksen läpiviemisessä ei vaadita, kuten toimintatutkimuksessa. Case-tutkimus sen sijaan ei pyri muutokseen.

Kehittämistutkimus lisäksi kohdistuu koko prosessiin, kun taas toimintatutkimus ihmisiin, heidän vaikuttamismahdollisuuksiinsa ja saamiseensa mukaan muutokseen. Kehittämistutkimus tähtää laajempaan yleistettävyyteen kuin toimintatutkimus ja korostaa uuden teorian luomisen tärkeyttä. (Kananen 2014, 29 ja Kananen 2012, 19-21.)

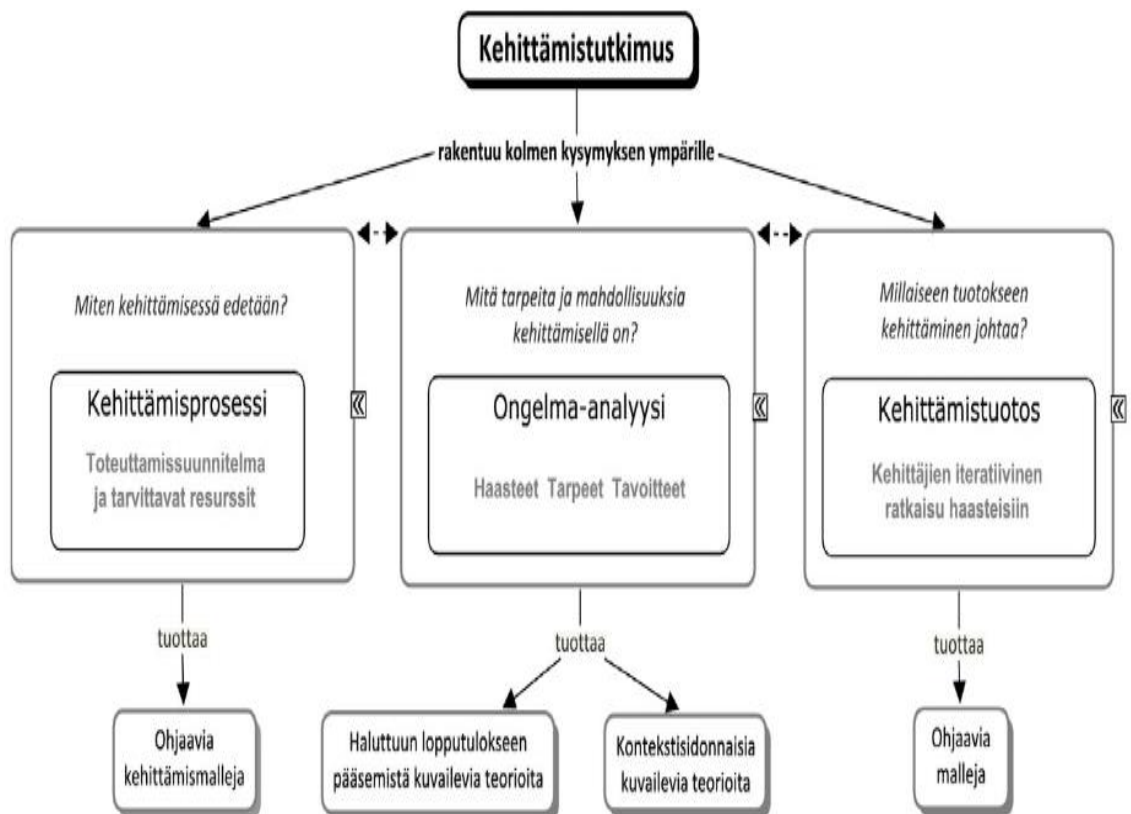
Tarkasteltaessa kokonaisuutena asetettua tutkimusongelmaa, -kysymyksiä ja -aineistoa, voidaan päätellä, että tutkimus on lähtenyt liikkeelle ensin case-

tutkimuksena, joka tutkimusprosessin edetessä on muuntautunut kehittämistutkimukseksi.

Kehittämistutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkimuksellisella orientaatiolla pyritään muuttamaan asioita parempaan suuntaan. Kehittämistutkimus eroaa muusta kehittämistyöstä siten, että siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä ja pyritään luomaan uutta ja luotettavaa tietoa. (Kananen 2012, 19-21.)

Kehittämistutkimukselle on ominaista, että kehittäminen tapahtuu jossain tietyssä kontekstissa ja tuloksena on muutos kehittämisen kohteena olleessa ilmiössä. Vaikka tuloksia ei voida yleistää, muutosprosessi voidaan toistaa jossain muussa vastaavassa kontekstissa ja tuloksia voidaan hyödyntää muualla. (Kananen 2012, 43.)

Kehittämistutkimus voidaan mallintaa kaaviolla, jossa on kuvattu sen kolme ydinosa-alueetta. Kyseinen kaavio on ohessa kuviona 1.



Kuvio 1. Kehittämistutkimuksen kolme ydinosa-alueetta. (Pernaa 2011, 18)

4 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelmat tai tutkimustehdävät, joiden perusteella valitaan aineiston keruumenetelmät. Tutkimus pohjautuu pääsääntöisesti sitä käsittelevään kirjallisuuteen, jonka avulla hahmotetaan opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta. Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa, millaisesta näkökulmasta aihetta on tutkittu ja millaisin menetelmin. Tämä teoreettinen viitekehys on tutkimuskatsaus, jossa kuvataan opinnäytetyön käsitteellistä taustaa ja miten tekeillä oleva työ liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. (Hirsjärvi 2009, 121.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä yleisesti kyselyä, havainnointia, haastatteluja ja dokumenttien käyttöä (Hirsjärvi 2015, 192). Tutkimusaineiston hankinnassa voidaan tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja riittävän kattavan kuvan saamiseksi yhdistää erilaisia menetelmiä, tietolähteitä ja teorioita. Tätä useiden menetelmien ja lähestymistapojen tutkimusotetta kutsutaan triangulaatioksi. (Saaranen-Kauppinen 2006.)

Tässä työssä käytetään aineiston hankintamenetelminä kyselyjä, teemahaastatteluja sekä kirjallisuustutkimusta. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään täten menetelmätriangulaatiota (Saaranen-Kauppinen 2006).

4.1 Kyselyt

Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselylomaketta. Kysely soveltuu mm. mielipiteiden mittaamiseen. (Kananen 2012, 121.) Kyselytutkimuksella pääsääntöisesti kartoitetaan jonkin suuremman (n määrän) otosryhmän tietoja. Koska tämä kehittämistutkimus on kohdennettu tiettyyn tapaukseen (case study), kerätään intensiivistä tietoa kyselyn kautta kahdesta erillisestä pienehköstä joukosta. (Hirsjärvi 2009, 134.)

Kyselyn avulla aineisto kerätään standardoidusti survey-tutkimus avulla, jossa asiat kysytään kaikilta kohderyhmän vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Tässä työssä tehdään kaksi erillistä kyselyä.

Ensimmäisellä kyselytutkimuksella kartoitetaan millainen on maaseutuyksikön viranomaisten nykyinen käsitys omasta roolistaan ja toisella kyselyllä kartoitetaan millaista palvelua maaseutuyksikön asiakkaat (luomukotieläintilat) toivovat viranomaisilta.

Viranomaiskysely suoritettiin kaikille Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikön työntekijöille (kohderyhmän koko 18 henkilöä). Kohderyhmä oli perusteltu siksi, että koko tutkimus kohdistuu juuri tämän ELY-keskuksen viranomaistoimintaan ja varsinkin tuki- ja valvontatehtäviä tekevien viranomaisten roolimutoksiin. Tehty kysely on liitteenä 1.

Kysely viranomaisille toteutettiin Google Form – ohjelmalla siten, että pääosassa kysymyksiä käytettiin Likert-asteikkoa (joko neljä tai kuusiportaista), mutta mukana oli myös joitakin avovastauskysymyksiä sekä yksi valintakysymys.

Asiakaskysely suoritettiin kaikille Keski-Suomen maakunnan alueella toimiville luomukotieläintilojen toimijoille (kohderyhmän koko 32 henkilöä). Kohderyhmään valintaan vaikutti useat eri tekijät. Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia viranomaispalveluista ja saada esille asiakkaan ääni (voice of customer).

Viranomaispalveluita käyttää kuitenkin hyvin laaja joukko kansalaisia, josta johtuen kyselyn kohderyhmää oli rajattava, jotta vastausaineisto ei muodostuisi liian laajaksi. Satunnais- ja systemaattinen otos suljettiin pois siksi, että asiakasnäkökulmaa haluttiin kysyä erityisesti sellaisilta toimijoilta, jotka keskimääräistä useammin käyttävät viranomaispalveluja.

Asiakkaat, jotka joutuvat käyttämään tavanomaista tiheämmin maaseutuyksikön palveluja, ovat palveluntarjoajalle ns. avainasiakkaita, joiden kautta voidaan palvelun tasoa ja toimivuutta peilata parhaiten. Tutkimuskyselyn rajausvaiheessa nousi esille asiakasryhmä, johon kohdistuu säännöllisesti vähintään kerran vuodessa sekä viranomaisvalvontaa että muiden tehtävien kautta viranomaistoimintaa myös vähintään kerran vuodessa. Koska luonnonmukaisen tuotannon sertifikaatti edellyttää luomukotieläintiloilla laajalti eri viranomaispalvelujen käyttöä, on tällä asiakasryhmällä vankkaa kokemuseräistä näkemystä siitä, mikä viranomaisen nykyrooli on ja mihin sitä tulisi tulevaisuudessa suunnata.

Asiakaskysely toteutettiin myös Google Forms – ohjelmalla siten, että pääosassa kysymyksiä käytettiin valintaa, mutta muutamassa myös Likert-asteikkoa (joko neljä tai kuusiportaista). Lisäksi mukana oli avovastauskysymyksiä, joilla ohjattiin asiakkaita kirjoittamaan mahdollisia syventäviä vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tehty kysely on liitteenä 2.

4.2 Haastattelut

Valvojasta valmentajaksi – tutkimuksen tavoittaa on tuottaa tietoa, joka koostuu osaksi mielipiteistä, käsityksistä, havainnoista, asenteista, arvoista ja kokemuksista. Tällöin on mielekästä käyttää aineistonhankintamenetelmänä haastattelua, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen (Menetelmäpolkuja humanisteille, 2015).

Tutkimushaastattelut jaetaan Hirsjärven mukaan kolmeen ryhmään: struktuoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu (Hirsjärvi 2009, 208). Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää teemahaastatteluja sellaisissa vaiheissa, joissa tarvitaan ymmärrystä ilmiöistä tai asiantiloista esimerkiksi ongelman määrittelyssä sekä vaikuttavuuden tai tulosten arvioinnissa (Kananen 2012, 99). Teemahaastattelun etu on myös se, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, jolloin tutkija vapautuu pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi 2000, 48).

Työssä päädyttiin teemahaastatteluihin, jossa haastattelun aihepiirit ovat jo tiedossa, mutta haastattelutilanne sallii tutkimuksen kohteena olevalle henkilölle mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Vapaamuotoiset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin.

Teemahaastattelut voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Työssä käytetään yksilöhaastattelumallia sen haastavuudesta huolimatta, koska tutkittavan aiheen kannalta haluttiin saada esille haastateltavien omakohtainen näkemys eri viranomaisrooleista ilman ryhmän vaikutusta. Haastateltavat valittiin niin, että he edustivat eri viranomaisorganisaatioita sekä tahoja, joilla on yhteisiä palvelukokonaisuuksia että asiakkaita maaseutuyksikön kanssa

maakuntaudistuksessa. Haastattelujen avulla saatiin monialaista näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.

Haastateltavilta kysyttiin suostumus opinnäytetutkimukseen osallistumisesta (liite 3) sekä haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastattelut suoritettiin ennalta laaditun haastattelurungon (liite 4) perusteella, jolloin haastattelujen perusmuoto säilyi yhtenäisempänä. Haastateltavat olivat Matti Puolimatka Elintarviketurvallisuusvirastosta (Evira), Jari Halttunen Laukaan yhteistoiminta-alueelta sekä Taina Kingelin Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastosta.

5 Teoreettinen tietoperusta

Teoreettinen tarkastelu antaa pohjan tehdylle tutkimusprosessille ja avaa työssä oleviin aiheisiin liittyviä keskeisiä käsitteitä. Tässä työssä käsitellään viranomaisen roolin muuttumista valvojasta valmentajaksi. Jotta asiaa voidaan syvemmin käsitellä, tulee tätä ennen kuitenkin kartoittaa, tunnistaa ja avata ne lainsäädäntö- ja toimintatasolla olevat peruseriaatteet, jotka ohjaavat viranomaisia. Osuudessa pyritään myös kuvaamaan nykytilanne, kertomaan millaiset eri ulkoiset tekijät vaikuttavat viranomaisen työhön maaseutuyksikössä sekä käymään läpi aikaisempia, aihetta lähellä olevia tutkimuksia.

5.1 Käsitteitä

Viranomaisena toimiva henkilö toimii virkavastuulla ja hänen toimintaa säädellään sekä kansallisella että Euroopan unionin tasolla. Maataloussektorilla viranomaisia sitovat mm. erilaiset lait (mm. maaseutuelinkeinojen rahoituslaki 329/1999), Maaseutuviraston kanssa tehty maksajavirastosopimus sekä toiminnan lähtökohtina ovat julkisen vallan käytön periaatteet, hyvä hallintotapa, asiakkaan neuvonta, esteettömyys sekä Euroopan unionin antamat asetukset ja linjaukset.

5.1.1 Julkisen vallan käyttö

Yksityisiin henkilöihin ja kansalaisiin kohdistetaan eri elämän tilanteissa julkisen vallan käyttöä. Osa julkisen vallan käyttötilanteista on helppo tunnistaa (esimerkiksi liikennesakot), mutta osaa tilanteista on vaikea hahmottaa julkisen vallan käytöksi. Oikeudellisessa mielessä julkista valtaa meihin käytetään esimerkiksi myös silloin, kun meille tuotetaan julkisia palveluita. Julkista valtaa käytetään mm. silloin kun maataloustukea maksetaan hakijalle hakemuksesta poiketen tai kun Kela myöntää tai evää opintotuen, sairaalassa valitaan sairauteen sopiva ja ohjeiden mukainen hoitomuoto tai sosiaalitoimistossa päätetään toimeentulotuen myöntämisestä sen tarpeessa olevalle. (Tuomela, 2017.)

Perustuslain (731/1999) 124 §:n viimeisen virkkeen mukaan merkittävää julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan antaa vain viranomaiselle. Perustuslain esitöiden ja perustuslakivaliokunnan käytännön perusteella merkittävän julkisen vallan käyttämisenä on pidettävä esimerkiksi itsenäiseen harkintaan perustuvaa oikeutta käyttää voimakeinoja tai puuttua muuten merkittävällä tavalla yksilön perusoikeuksiin. Perustuslakivaliokunta on kuitenkin tapauskohtaisesti pitänyt voimankäyttöoikeuden antamista muulle kuin viranomaiselle mahdollisena, jos voimakeinojen käyttö tapahtuu tarkasti rajatussa tilassa tai tilanteessa ja silloin, kun on kysymys tilapäisluonteisesta tarpeesta saada ulkopuolista apua. (Lainkirjoittajan opas, 2017.)

Julkista valtaa saavat käyttää vain sellaiset tahot, joille tämä oikeus on suotu lainsäädännössä (ns. lakisidonnaisuus). Näitä tahoja ovat viranomaiset eli ennen muuta valtion ja kuntien virastot ja laitokset. Pääsääntönä on, että julkista valtaa käyttävät virkasuhteessa olevat virkamiehet tai viranhaltijat – tällöin he käyttävät valtaa virkavastuulla. Julkinen valta on perustuslaissa käytetty käsite, jonka avulla muotoillaan valtiollisen toiminnan sallittuja muotoja ja vallankäytön intensiteettiä. Perustuslakia luonnehtii täydellisyysperiaate, jonka mukaan kaikki julkisen vallan käyttö voidaan viime kädessä palauttaa perustuslakiin ja tällöin hallinnon edustajan kaikkien toimien on oltava lainsäädännön mukaista eli asianmukaista ja lainmukaista. Henkilökohtaiset mielipiteet tai asenteet eivät saa vaikuttaa kansalaisten puolueettomaan kohteluun. (Koivisto 2014 sekä Tuomela 2017.)

5.1.2 Hyvä hallintotapa

Hyvä hallintotapa ymmärretään hallintojärjestelmäksi, jolla johdetaan ja valvotaan organisaation toimintaa. Julkisen hallinnon alalla hyvä hallintotapa liitetään sisällöllisesti hyvään hallintoon. Hyvä hallintotavan on katsottu edellyttävän muun ohella huolellisuutta asian selvittämisessä, käsittelyn viivytyksettömyyttä, asianmukaisuutta päätöksen tiedoksiannossa sekä neuvontavelvollisuutta. (Hallintolaki 434/2003.)

Hyvä hallintotapa on kirjattu perustuslain (731/1999) 21 §.

Hallintolain uudistuksessa edellytettiin, että hallinnon tulee olla palvelevaa, avointa ja tehokasta. Lain valmistelun lähtökohtana oli asiakaskeskeinen laatuajattelu, sekä hallintotoiminnan laadun ja tehokkuuden edistäminen. Uudistushankkeen perusteissa tuodaan esille se, että viranomaisen asemaa muutetaan yhä palvelevammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. (HE 72/2002.)

Viranomaisen ei tule antaa vain yksipuolisesti ja anonyymisti päätöksiään, vaan asiakaskohtaamisesta on tullut tärkeä osa päätöksentekoa ja asioiden käsittelyä. Tehokkuudella tarkoitetaan taloudellisuuden ohella myös sitä, että yksityisen ja julkisen vallan välinen asiakassuhde toimii mahdollisimman kätevästi, virheettömästi ja joustavasti. (Keränen, 18.)

Hyvän hallinnon tärkeyttä esille tuovalla muutoksella voidaan nähdä olevan vaikutusta siihen, että viranomaiset joutuvat jatkossa yhä tarkemmin kiinnittämään huomiota hallinnon lainsäädännössä asetettujen veloitteiden täyttymiseen kaikessa viranomaistoiminnassa. Myös viranomaisten kanssa asioiva asiakas olettaa saavansa entistä laadukkaampaa palvelua sekä hyvän hallinnon toteutumisen valvontaan kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Asian juridinen painoarvo ohjaa täten toimintaa valvojasta valmentajaksi – toimintamallin suuntaan. (Mäenpää, 55-58.)

5.1.3 Neuvonta

Hallintolain 8 §:n mukaan viranomaisen on toimivaltansa rajoissa annettava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa sekä vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Jos asia ei kuulu viranomaisen toimivaltaan, sen on pyrittävä opastamaan asiakas toimivaltaiseen viranomaiseen. (Hallintolain 434/2003 21 §.)

Hyvän hallinnon edellyttämässä neuvonnassa ei ole kysymys asianajollisten neuvojen antamisesta, vaan lähinnä siitä, että hallinnon asiakkaalle kerrotaan, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia heillä on ja miten heidän pitäisi menetellä saadakseen asiansa viireille ja vaatimuksensa tutkituksi (Arjola-Sarja 2017, 89.)

Euroopan unionin maatalouspoliittisten linjausten johdosta Suomessa toimii maataloussektorilla myös virallinen neuvontajärjestelmä Neuvo2020, joka on osa maaseudun kehittämisohjelmaa 2014 – 2020. Neuvontajärjestelmän avulla asiakas voi saada hyvin edullisesti neuvontaa mm. ympäristö-, investointi- ja energia-asioista, luonnonmukaisesta tuotannosta ja ilmastonmuutoksen hillitsemisestä ja muutokseen sopeutumisesta. (Maaseutuvirasto 2017.)

Neuvonnan sisälle mahtuu monenlaista vuorovaikutusta, erilaisia toimintatapoja ja muuttuvia tilanteita. Viranomaisneuvonta voi sisältää asiakkaan kuuntelemista, paneutumista asiakkaan asioihin, keskustelemista, tukemista ja kannustamista, ajan antamista ja käytettävissä olemista sekä tietysti tietojen antamista asiakkaalle. Useasti neuvonta on myös suoran vastauksen antamista asiakkaan kysymykseen esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. (Halttunen 2017.)

Neuvonta on kiinteä osa uutta toimintatapaa, mutta neuvonnan muoto laajenee digiyhteiskuntaan siirryttäessä.

5.1.4 Esteettömyys

Esteettömyys on laaja kokonaisuus, joka merkitsee myös palvelujen saatavuutta, tiedon ymmärrettävyyttä ja mahdollisuutta osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon. Esteettömyydessä ei siis ole kyse vain liikkumisen esteettömyydestä, vaan asia tulee huomioida asiakaspalvelutilanteissa esimerkiksi selkokielenä tekstinä tai puheena. Oikea palveluasenne kertoo ajattelutavasta, positiivisista asenteista ja erilaisuuden huomioon ottamisesta. Esteetön ympäristö huomioi ihmisten erilaisuuden, jolloin myös palvelu tapahtuu jokaisella sopivalla tavalla. (Esteettömyystiedon keskus, 2017.)

Asioinnin esteettömyysvaatimus luo viranomaiselle selkeät tavoitteet sekä viestintään että palvelun antamiseen, jotka tulee huomioida uudessa toimintatapakulttuurissa.

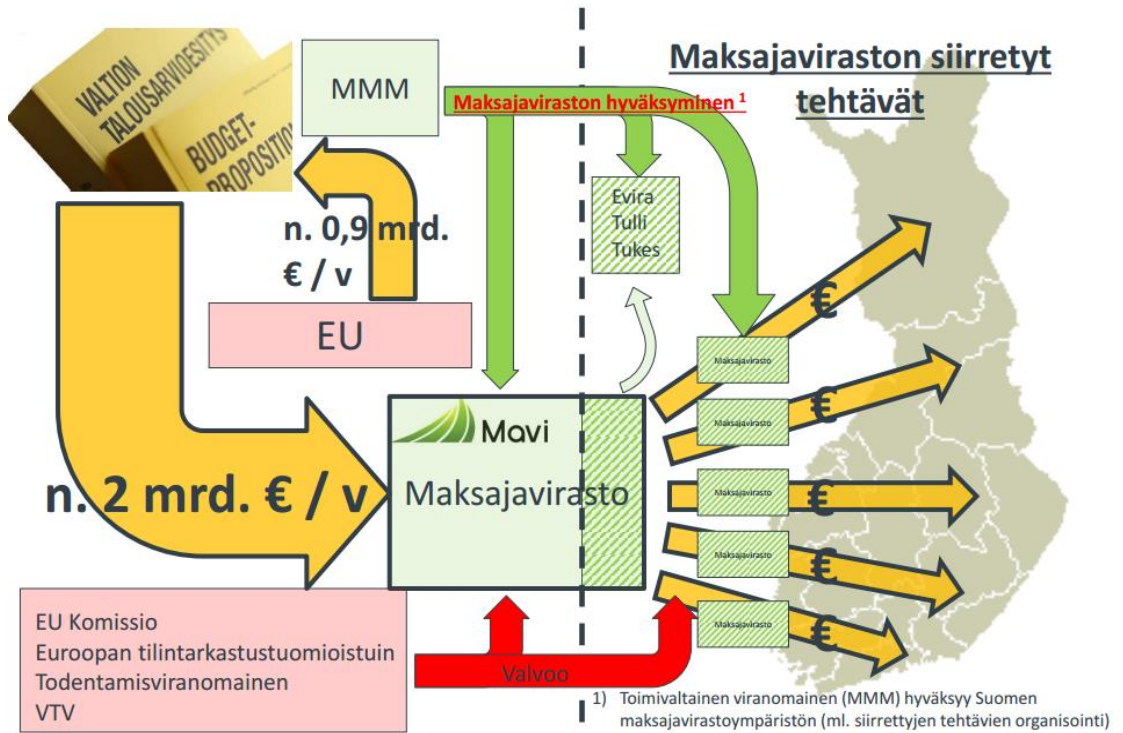
5.1.5 EU:n maatalouspolitiikka ja maksajavirastosopimus

EU:n yhteinen maatalouspolitiikka (Common Agricultural Policy) pyrkii kehittämään yhteisön maataloustuotantoa tasapainoisella tavalla ottaen huomioon ympäristön ja eläinten hyvinvoinnin ja edistään maaseutualueiden elinvoimaisuutta. Yhteisen maatalouspolitiikan tukimuodot muodostavat Suomen maatalouspolitiikan perustan. EU-tukien osuus on ollut viime vuosina noin 70 % maatalouden saamasta kokonaistuesta. (Kettunen 2012, 417.)

Yhteistä maatalouspolitiikkaa ohjataan neuvoston ja komission asetuksilla, joita on merkittävän paljon. Asetusten noudattamista valvotaan ja seurataan tiukasti, josta johtuen, Maaseutuvirasto tekee sekä kuntien yhteistoiminta-alueiden, että ELY-keskusten kanssa Euroopan unionin kokonaan tai osaksi rahoittamien maataloustukien hoitoon liittyvien maksajavirastotehtäviä koskevan sopimuksen. Sisällöltään sopimuksen on täytettävä tehtävien hoitoa koskevat Euroopan unionin lainsäädännössä asetetut vaatimukset. (Kettunen 2012, 148.) Maksajavirastosopimus muodostaa pohjan koko maaseutuyksikön viranomaistoiminnalle.

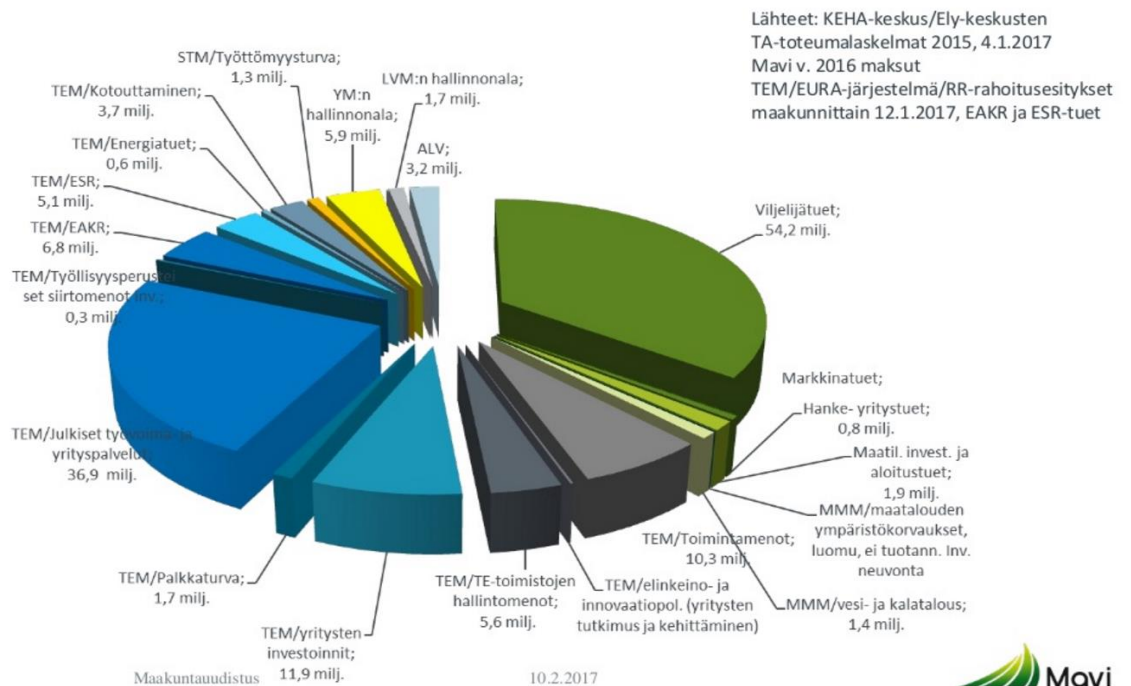
Maksajavirastosopimuksella säädellään kansallisesti kahden miljardin euron kokonaistuetta, joko muodostuu EU:n osarahoitteisista maaseutuohjelman tuista, EU:n suorista tuista ja kansallisista tuista. Maksajavirastosopimus voidaan tehdä vain EU:n hyväksymän maakohtaisen maksajaviraston (Suomessa Maaseutuvirasto Mavi) ja alueellisten maksajavirastojen kesken. EU:n säädökset eivät salli maksajavirastotehtävien siirtoa kolmannelle osapuolelle. (Rinne 2016.) Maksajavirastoympäristöä on kuvattu kuviossa 2.

Keski-Suomen maakuntaa tarkasteltaessa Maaseutuvirasto maksajavirastona ohjasi ELY-keskuksen ja kuntien yhteistoiminta-alueiden kautta maakuntaan rahaa tarkastelujaksolla 2015/2016 noin 54,2 miljoonaa euroa viljelijätukina (kuviokuva 3), joka oli maakunnan suurin yksittäinen rahoituslähde noin 37 prosentin osuudella maakunnan kokonaisrahavirrasta (Tenhola 2017). Maksajavirastosopimuksen noudattamisesta raportoidaan suoraan EU:n komissiolle ja toimintaa valvoo komission lisäksi Euroopan tilintarkastustuomioistuin, todentamisviranomaisen sekä Valtiontalouden tarkastusvirasto.



Kuvio 2. Maksajavirasto-ympäristö Suomessa. (Rinne 2016)

Esimerkkinä Keski-Suomen maakunnan rahavirrat 2015/2016
Rahavirrat yhteensä noin 153,6 milj. euroa
Mavin maksujen osuus noin 56,9 milj. eur, noin 37,0 %



Kuvio 3. Keski-Suomen maakunnan rahavirrat 2015/2016. (Tenhola 2017)

5.1.6 Valvoja

Suomessa maataloutta ja lähiruuantuotantoa säätelee vahvasti Euroopan Unionin harjoittama yhteinen maatalouspolitiikka sekä kaikkia jäsenmaita sitovat ja velvoittavat asetukset ja direktiivit. Koska kyseessä on julkisten varojen käyttö, on myös varojen käyttöä valvottava jokaisen jäsenmaan toimesta EU:n asetusten mukaisesti väärinkäytösten välttämiseksi. EU:n edellyttämä maatalouspolitiikan hallinto koostuu useasta tasosta, alkaen Euroopan komission maatalousosastosta jatkuen maakohtaisiin maksatuksista ja valvonnoista vastaaviin aluehallintoviranomaisiin ja päätyen kuntien yhteishallintoalueiden viranomaisiin.

Jokaiselle tukijärjestelmän osa-alueelle löytyy omat EU-tason ja kansallisen tason säädökset ja asetukset, joita viranomaisten tulee noudattaa EU-asetusten mukaisesti. Suomen maataloustukijärjestelmä on Euroopan monimutkaisin (Suomela 2007, 49). Tämä vaikuttaa suoraan sekä asiakkaiden kykyyn toimia asetettujen säädösten edellyttämällä tavalla, viranomaisten ja organisaatioiden toimintaan että valvojien työn haastavuuten, sisältöön ja vaatimustasoon (Kingelin 2017). Lukuisista työryhmistä, raporteista ja normien purkutalkoista huolimatta säädösten määrä ja valvontataakka ja valvojien työmäärä on vain vuosi vuodelta kasvanut, mikä on kriisiyttänyt hallinnon ja asiakkaiden välejä ja ilmennyt mm. maanviljelijöiden suurena traktorimarssina Helsinkiin (Helsingin sanomat 2016) sekä byrokratiapyykkinaruna (Yle uutiset 2016).

Valvojaksi yleisesti määritellään valvontatehtäviä (mm. rakennusvalvonta, maataloustukien valvonta, elintarvikkeiden turvallisuusvalvonta) ammattimaisesti tekevä henkilö (Kingelin 2017). Valvontatehtävien tekemiseksi luonnehditaan puolestaan käyttäytymisen, toiminnan tai muun muuttuvan tiedon seurantaa, joka kohdistuu usein ihmisiin vaikuttamisen, käsittelyn, ohjauksen tai suojelun tarkoituksessa (Wikipedia 2017). Valvontaa voidaan suorittaa sähköisillä välineillä (mm. maataloustukisovellukset, ilma- ja satelliittikuvaukset, eri tietokantojen keskinäiset ristiintarkastusajot) tai se voi käsittää suoraan asiakkaan luona tehtäväksi fyysiseksi valvonnaksi (mm. pelto- ja eläintarkastukset sekä luomuvalvonnat) (Maaseutuvirasto 2016).

Valvonnalla on useita strategisesti merkittäviä tavoitteita ja vaikuttavuutta. Esimerkiksi maataloustukia valvomalla selvitetään, ovatko edellytykset tuen maksulle riittävät. Lisäksi valvonnalla pyritään takaamaan myös tuen saajien oikeusturva ja tasa-
puolinen kohtelu hallinnossa. (Maaseutuvirasto 2011, 4.) Valvonnoilla pidetään myös yllä Suomen korkeaa elintarviketurvallisuustasoa, valvontaketjun käsittäessä mm. elintarvikkeiden, eläinten terveyden ja hyvinvoinnin sekä kasveihin liittyvät valvonnat (Elintarviketurvallisuusvirasto 2017).

Valvonnan merkittävydestä johtuen valvojilla on varsin laajat oikeudet, valvottavasta sektorista riippuen, tarkastaa mm. asiapapereita, kirjanpitoa, tuotantorakennuksia ja -laitteita (Maaseutuvirasto 2011, 4). Luonnonmukaisen tuotannon valvonnassa tarkastusoikeudet ovat laajimmat, sillä laki luonnonmukaisen tuotannon valvonnasta (294/2015) sallii valvontaviranomaisen tehdä valvontaa (13.2 §) myös kotirauhan piirissä (säädetty perustuslain 10 §:ssä), jota voidaan verrata poliisilain (872/2011) 6 §:ään. ELY-keskuksen valvojat ovat virkasuhteessa olevia virkamiehiä, jotka hoitavat vastuualueelleen sovittuja tarkastustehtäviä.

Valvojan työtä ei mielletä Suomessa kovinkaan vetovoimaiseksi ammatiksi, vaikka valvontatyötä pidetäänkin hyvin tärkeänä. Valvontatyö usein assosioidaan byrokraattisuuteen, autoritaarisuuteen sekä virkakielellä puhumiseen, vaikka valvojen tekemään työhön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä (Maaseudun tulevaisuus 2017). Mediassa myös välillä uutisoidaan valvojan työstä kielteiseen sävyyn, joka pitää yllä negatiivista mielikuvaa tarkastajan ammattikunnasta (Maaseutumedia 2016).

5.1.7 Valmentaja

Valmentava työote ei ole uusi keksintö, sillä sitä on käytetty urheilumaailmassa ja liiketoiminnan johtamisessa tuloksetta. Nykyään sitä käytetään laajalti myös muilla elämänalueilla. Valmentaminen on vakiinnuttanut paikkansa niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin kehittämisessä. Valmentava johtaminen on yksi keskeisistä johtamisen trendeistä tällä hetkellä sekä Suomessa että muualla maailmassa. Viranomaistoiminnassa valmentava työote on vielä uusi työskentelytapa. (Kallio 2016, 55.)

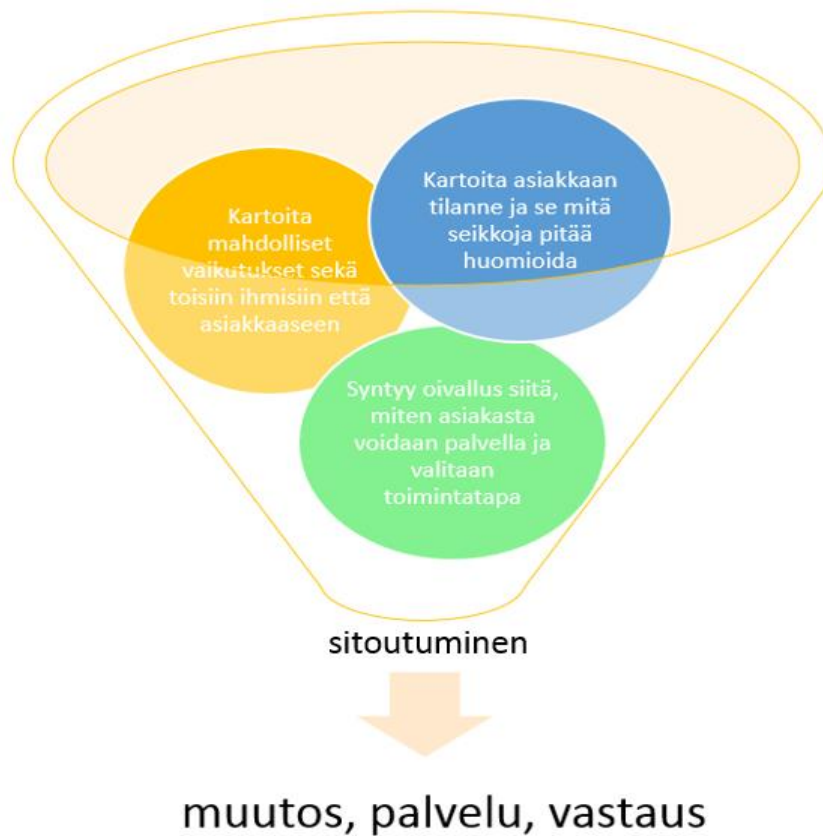
Valmentajaksi määritellään usein henkilö, joka harjoittaa tai ohjaa jotakuta tavoitteellisesti. Valmennussuhde rakentuu toimivan vuorovaikutuksen pohjalle, jossa keskeisessä roolissa ovat läsnäolo, kuuntelu, elekieli, tapa kysellä ja kommunikoida valmennettavan tilanteesta nousevista teemoista. Valmentaja toimii tilanteen mukaan ohjaajana, neuvojen antajana, rohkaisijana, mahdollistajana, opettajana ja motivaattorina. Valmentaminen pyrkii yhdessä tekemiseen sekä siihen, että myös asiakas sitoutuu yhteisiin pelisääntöihin. Valmentavaan toimintatapaan liitetään myös luottamus, joka rakennetaan valmentajan ja valmennettavan välille. (Tiikkaja 2014, 121.)

Valmennuksellinen työote muuntaa asetelman enemmän tasa-arvoiseksi kohtaamiseksi asiakkaan ja viranomaisen välillä. Tämä myös mahdollistaa asiakkaalle helpon ja tutun yhteydenottokontaktin. Valmentajan eräs keskeisin tehtävä on antaa asiakkaalle hyvää asiakaspalvelua. Hyvä asiakaskokemus vaatii asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä sekä niihin vastaamista. (Tortinmäki, 14-15.)

Asiakaspalvelua on se taso, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Erinomaista palvelua taas on se, joka ylittää asiakkaan odotukset ja saa hänet tuntemaan, että hän sai jonkinlaisen ylimääräisen ”bonuksen” palvelua antaneen lisäponnistelun muodossa, joka voi olla vaikkapa työntekijän hymy. (Ben 2014, 100.) Kun asiakas kohdataan, tärkeintä on ensimmäinen vaikutelma ja hetki asiakkaan kanssa, sillä se luo pohjan koko asiakastapahtumalle. Myönteisellä asenteella, positiivisellä elekielellä sekä omalla käyttäytymisellä asiakkaalle luodaan mielikuva palvelevasta viranomaisesta. (Valvio 2010, 143-145.)

Valmentajan on myös tiedettävä mitä asiakas haluaa ja tuotettava haluttua palvelua. Usein ongelmaksi muodostuu se, että palvelun tuottajalta puuttuvat oikeat prosessit, järjestelmät, työntekijöiltä palveluasenne tai palveluja ei tuoteta sillä tasolla, jolla ne on määritelty tuotettavaksi eli sallitaan työntekijöiden alisuorittaminen. (Ben 2014, 101.)

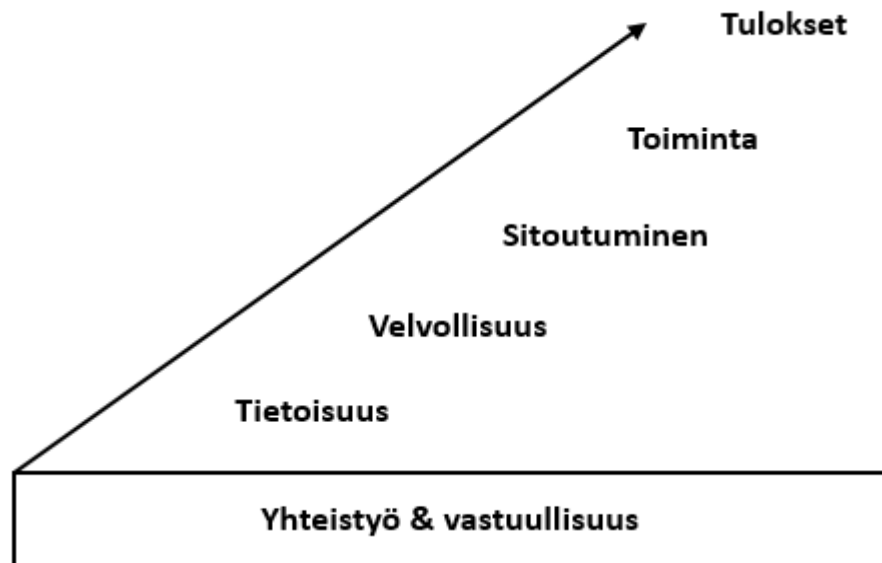
Asiakkaan kohtaamista voidaan kuvantaa prosessikaaviolla (kuvio 4), jossa tähtäimenä on muutos asiakkaan toiminnassa tai se, että asiakas on saanut haluamansa palvelun tai vastauksen (Stober 2006, 298).



Kuvio 4. Asiakkaan kohtaamisen prosessikaavio valmentavan työotteen näkökulmasta viranomaistyössä (mukautettu The adventure coaching funnel – kaaviosta). (Stober 2006, 298)

Valmentamista voidaan kuvata myös seitsemän peruseriaatteen – mallilla (kuvio 5), jossa osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön, vastuullisuuteen, tietoisuuteen, velvollisuuteen, sitoutumiseen, toimintaan sekä tuloksiin peruseriaatetta (Stober 2006, 361).

Edellä kuvatut valmentajan määritelmät kohdistavat valmentavaan työotteeseen suuria odotuksia. Valmentavassa työotteessa on kuitenkin myös asiakkaan oltava aktiivinen, ettei viestintä tapahtu ainoastaan viranomaiselta asiakkaalle yksisuuntaisena, vaan asiakas toimii vuorovaikutteisesti sekä on halukas vastaanottamaan annettua ohjausta ja neuvontaa (Puolimatka ja Kingelin 2017).

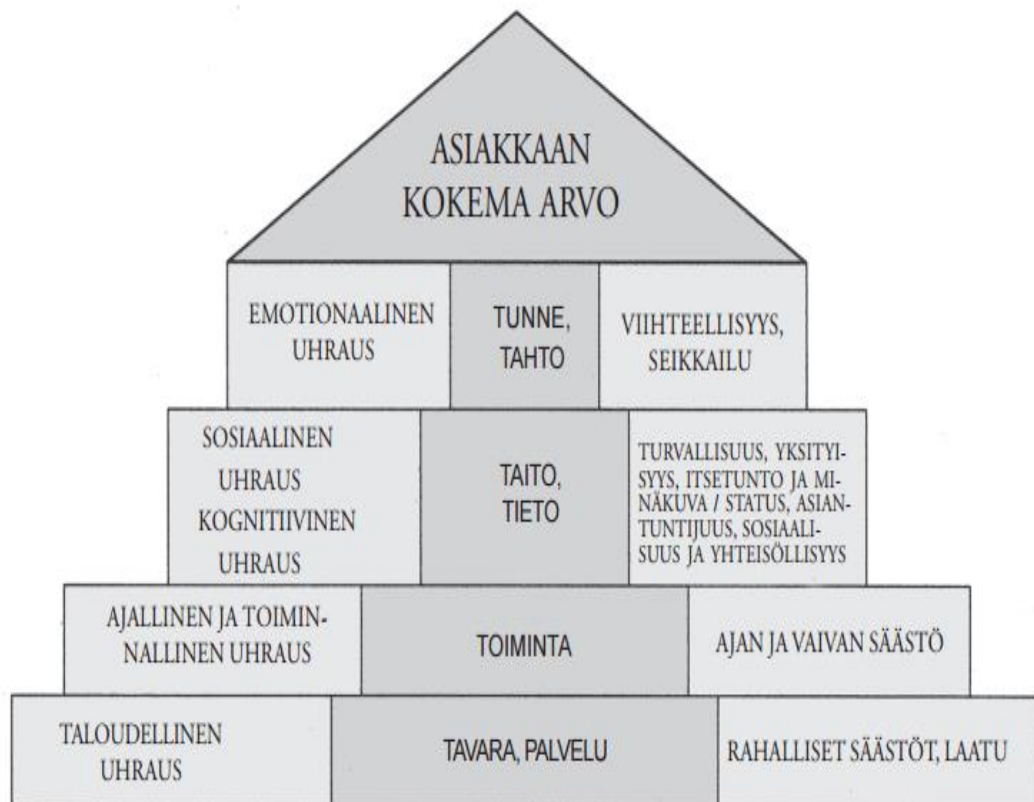


Kuvio 5. Tehokkaan valmentamisen seitsemän peruseriaatetta. (Stober 2006, 361)

5.1.8 Asiakasarvo

Valvonnallista ja valmentavaa työtettä voidaan tarkastella joko toisiaan poissulkevinä vaihtoehtoina tai toisiaan täydentävinä. Tarkastelun objektiivisuuden varmistamiseksi, on tarve luoda mittari, joilla voidaan peilata näiden kahden kokonaisuuden eroja ja yhteneväisyyksiä. Tässä työssä mittariksi valittiin lean-ajattelun mukainen asiakasarvo, jolla voidaan punnita näiden kahden eri toimintatavan vahvuuksia ja heikkouksia. Kaaviossa 6 on kuvattu havainnollisesti ne eri osat, joista asiakkaan kokema arvo koostuu.

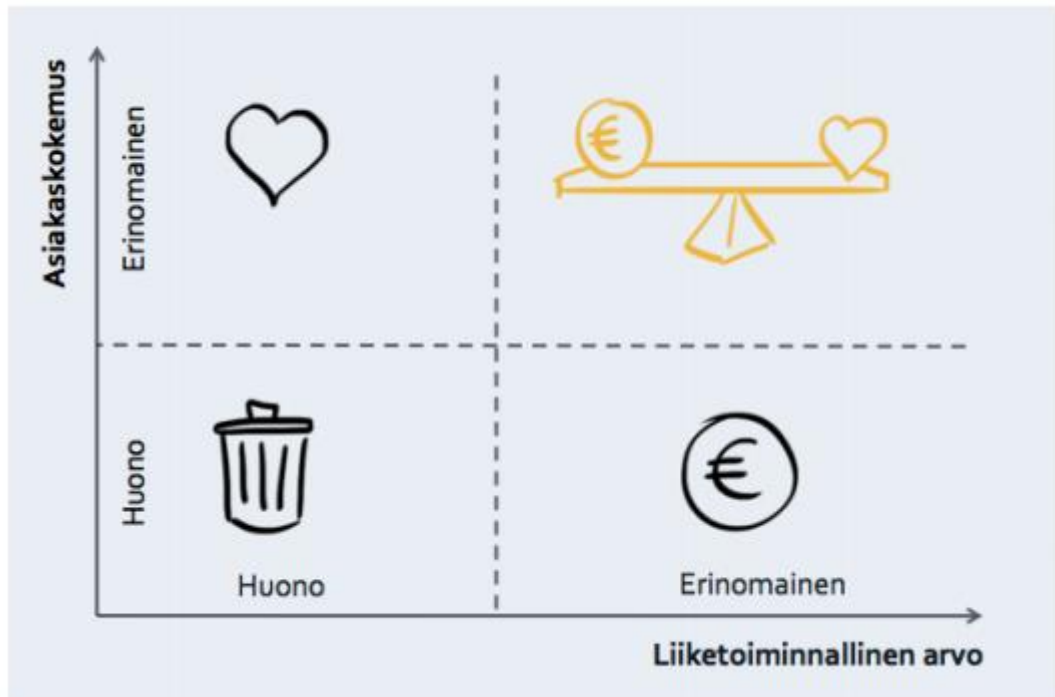
Kuvio osoittaa, että asiakasarvo syntyy monesta eri tekijästä. Oikeassa laidassa on hyödyt, joita asiakas saa eri tasoilla (tavara, palvelu, toiminta, taito, tieto, tunne, tahto). Mitä ylemmäksi tasolla nousee, sitä hankalampi arvo on mitata. Voidaan siis ajatella, että alempana on määrälliset ja ylempänä laadulliset arvon tekijät. Vasemmalle jää ne uhraukset, joita asiakas joutuu tekemään saavuttaakseen arvon. Arvon muodostamisessa asiakas vertaa uhrausten määrää saavutettuihin hyötyihin. Jos hyödyt ovat asiakkaan mielestä suuremmat kuin uhraukset, hyödyke saa arvoa. (Kuusela H. 2002, 133.)



Kuvio 6. Asiakkaan kokema arvo. (Kuusela 2002, 133)

Asiakasarvon perustana on tunnistaa keskeiset asiakasryhmät ja asiakkaat sekä kartoittaa ne hyödyt, joita asiakkaat haluavat ja arvostavat (mm. rahallinen hyöty, ympäristön huomioonottaminen, eläinten hyvinvointi, kulttuuriperinnön säilyttäminen jne.) ja joita on palvelun strategiassa päätetty tuottaa. Tätä kutsutaan arvoinnovaatioksi, johon sisältyy edellä kuvatun arvoanalyysin sekä arvoprofiilin luominen. (Chan 2004.)

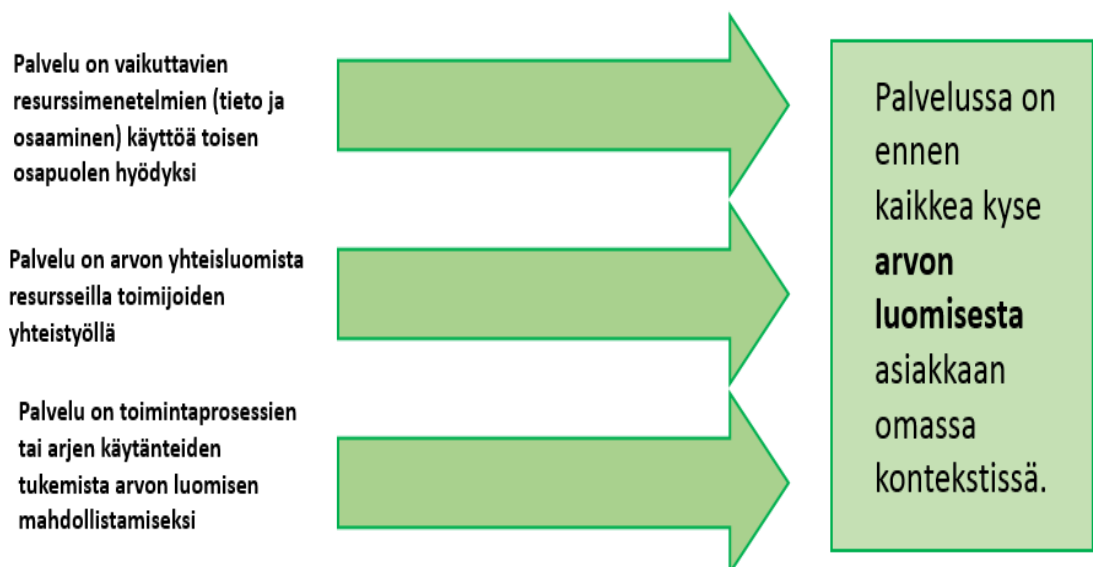
Palvelun tarjoajan tulee puolestaan tunnistaa ja systemaattisesti arvottaa palveluiden tai elementtien kokonaisarvo. Arvottamisen apuna voidaan käyttää erilaisia matriisityökaluja, joista ohessa yksi esimerkki (kuvio 7).



Kuvio 7. Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen. (Tuulaniemi 2011, 106)

5.1.9 Palvelu ja palvelumuotoilu

Viranomaiset ovat asiakkaita varten ja he tarjoavat asiakkailleen joko aineettomia tai aineellisia palveluita. Palveluita voidaan kuvata parhaiten oheisen kuvion 8 kautta.



Kuvio 8. Mitä palvelu on? (Rannisto 2016, 12)

Palvelu voidaan määrittää myös neljän ominaispiirteen kautta. Ensimmäinen on se, että palvelut ovat aineettomia, sillä niitä on mahdoton tuntea, nähdä, maistaa, haistaa tai kuulla ennen kuin palvelu on ostettu. Toinen ominaispiirre palvelulle on sen vaihtelevuus. Ominaispiirteitä ovat myös se seikka, että palvelu on ainutkertaista. Se tuotetaan samanaikaisesti, kun se kulutetaan, joten sen edellytyksenä on asiakkaan tuleminen paikanpäälle saamaan palvelua. Palvelua ei myöskään voi palauttaa, myydä eteenpäin, varastoida tai säilyttää myöhempää käyttöä varten, vaan se kuluu heti. (Härkönen 2016, 2.)

Palvelu on toiminnan keskipisteessä, silloin kun puhutaan asiakkaasta, joka valitsee palvelua tuottavan taho sekä mahdollisesti käyttää palveluntarjoajaa uudelleen, mikäli hän saa hyvää palvelua (Halttunen 2017).

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Sen avulla voidaan myös parantaa organisaation viestintää ja tuoda työkaluja asiakkaiden kanssa kommunikointiin (Tuulaniemi 2011, 10, 24 ja 281.)

5.2 Nykytilanne

Arvon tuottaminen asiakkaalle on yksi lean-ajattelun peruseriaatteista. Lean on järjestelmä, jossa tuotantoprosessin hukat eliminoidaan. Lean on myös asiakkaalle arvoa lisäävän virtauksen optimointia. (Alakangas 2015.) Asiakas näkee organisaatiot kokonaisuuksina, jolloin organisaation on vastattava asiakkaan tarpeisiin riittävän riipeästi ja luotettavasti. (Torkkola 2015, 89 – 91.)

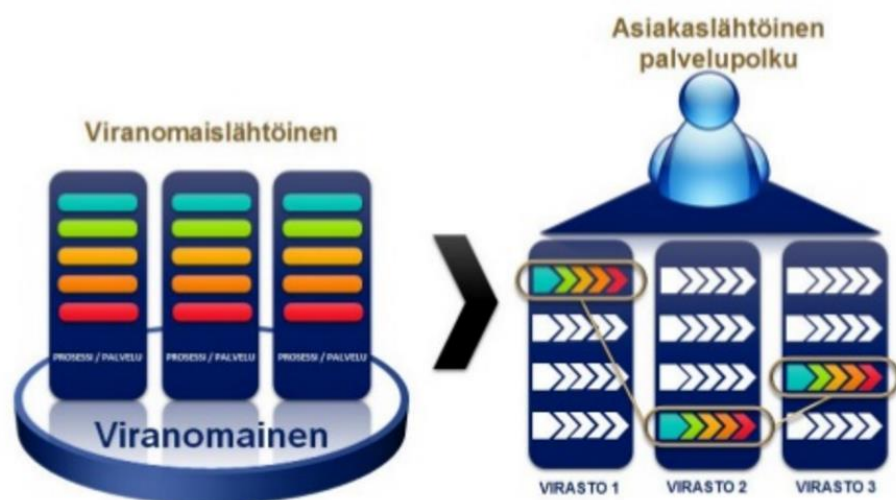
Asiakkaan perustarpeet ovat Torkkolaa (Torkkola 2015, 91) mukailten:

- asiakkaalle annetaan se palvelu, jota asiakas haluaa
- asiakkaalle annetaan luotettavaa palvelua
- palvelu annetaan riittävän riipeästi
- palvelu toteutetaan asiakkaan haluamassa muodossa (esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse, kirjeitse tai henkilökohtaisesti tavaten)
- asiakas valitsee itse sen ajankohdan, jolloin tarvitsee viranomaisen palveluja

Hyvä asiakaskokemus vaatii asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä ja niihin vastaamista. Hyvä palvelu lähtee aina asiakkaiden arvostamisesta ja oikeasta palveluasenteesta (Puolimatka 2017.)

Viranomaistoiminnassa asiakaslähtöisyydestä on puhuttu pitkään, mutta vasta vuonna 2016 on valtiovarainministeriö toimittamassaan kirjeessä (13.4.2016) edellyttänyt virastokohtaisten palvelulupauksen antamista osana tulosoajasta. Tämän johdosta ELY-keskuksissa käynnistettiin palvelulupausvalmistelu, jossa tavoitteeksi asetettiin siirtyminen virastolähtöisestä palvelusta asiakaslähtöiseen palvelulupaukseen ja -kokemukseen (kuviokuva 9). Valmistelu liittyy hallituksen Luvat ja valvonta – kärkihankkeeseen (IE2-tukiryhmän esitysmateriaali 2016, 4).

Palvelulupausvalmisteluun otettiin ensimmäisessä vaiheessa mukaan 18 ELY-keskusten vaikuttavinta palvelua, jotka palvelumuotoillaan. Palvelumuotoilut suoritetaan vuosien 2015 – 2017 aikana. Lisäksi on tarkasteltu ELY-keskusten käsittelyaikoja sekä toteutettu palvelutyytyväisyystutkimuksia. Yksi palvelumuotoilussa mukana olleista palveluista on ollut luomutuotannon valvonta, jossa keskeisimpinä toimenpideehtouksina tuotiin esille asiakasneuvonta, sähköinen asiointi ja tietojärjestelmät. (Pennanen 2017, 19)



Kuvio 9. Virastolähtöisestä asiakaslähtöiseen palvelulupaukseen ja palvelukokemukseen. (Alitalo 2017, 9)

Valvojasta valmentajaksi – toimintamalli on ollut esillä viranomaistoiminnassa vuodesta 2014 alkaen ja sen käyttöalue on jatkuvasti laajentunut. Valvojasta valvojaksi - hanke on vuosina 2016 – 2018 mukana valtioneuvoston kanslian kokeilukulttuuritoiminnassa. Asiakaslähtöistä lähestymistapaa korostetaan koko maakuntauudistuksessa, jossa kaiken suunnittelun lähtökohtana on asiakkaan palvelutarve. Toimintamalli näkyy myös mm. Eviran ja Keski-Suomen ELY-keskuksen arvoissa, eri organisaatioiden toimintasuunnitelmissa, palvelulupauksissa sekä ympäristöterveydenhuollon valtakunnallisessa valvonnan kehittämishankkeessa. Asia on ollut lisäksi esimerkiksi esillä maa- ja metsätalousministeriön kokeiluaamupäivässä, eduskunnan välikysymyksessä sekä kansallisen ruokaketjun kehittämisessä. (Puolimatka 2017.)

Muutos on siis käynnissä, mutta on huomattava, että viranomaisesta ei voida tehdä valmentajaa ulkopuolisten voimien johdosta, vaan muutoksen täytyy tapahtua henkilössä itsessään. Organisaatiot puolestaan muodostuvat henkilöistä, joista jokainen omalla työtavallaan ja asenteellaan vaikuttavat organisaation oman kulttuurin muovautumiseen myös asiakaspalvelun osalta.

5.3 Aikaisemmat tutkimukset

Valvojasta valmentajaksi – aihealueesta ei ole suoraan aikaisempia tutkimuksia, koska käsite on nuori ja se on julkaistu ensimmäisen kerran lokakuussa 2014. Valmentavaa työtettä asiakaspalvelutehtävissä on kuitenkin ansiokkaasti käsitelty mm. Riitta Varkemaan Opettaja, valmentaja, johtaja – seminaarityössä sekä Tanja Tossavaisen tutkintotyöraportissa Matkalla valmentajuuteen. Myös Anna-Kaija Huvilan opinnäytetyössä lähestytään valmennuksellista työtettä (Asiakkaan kanssa, valmennuksellinen työote koulun sosiaalityössä). Asiakaslähtöisyyttä on tarkasteltu mm. Nina Tortinmäen (Olipa kerran asiakas – ajatuksena asiakaslähtöisyys), Reino Salmeilan (Asiakaslähtöinen rakennustyön valvonta), Pia Koiviston (Arvokas asiakas) sekä Arkonaho Annen opinnäytetyössä (Asukkaiden kokemuksia yhteisöllisyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja osallisuudesta asumisyksikön arjessa).

Opinnäytetöitä haluttiin tietoisesti valita eri elämäniloilta, jotta niihin perehtymällä voitaisiin muodostaa kattava kokonaiskuva asiakkuuden laajuudesta, saada monipuolista näkökulmaa valmentajuuteen sekä tarvittaessa poimia hyviä toimintatapoja Valvojasta valmentajaksi – toimintamalliin.

Viranomaisten toimintatapamuutos on verrattavissa katsastuskonttoreiden ja auton katsastajien läpikäymään kulttuurimuutokseen, minkä johdosta opinnäytetyöprosessin aikana tutustuttiin myös katsastusosalta tehtyihin tutkimuksiin (mm. Minna Grönvallin opinnäytetyöhön Katsastuksen toimintaprosessien järjestämisestä).

Lisäksi työn etenemisen aikana tutustuttiin käsiteltävän teeman rajapinnassa oleviin aihealueisiin (mm. Pauliina Lomanin Organisaatiokulttuurin muutoksella kohti strategista kyvykkyyttä, Jaana Bergin Palveluinnovaation tuotteistus ja omaksuminen sekä Marjo Paasisalon Kokemus laatupalautteen hyödyntämisestä - päättötyöt)

6 Kehittämistutkimuksen teoriaa ja käytännön toteutus

Kehittämistutkimuksessa on taustalla ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin (Kananen 2012, s. 13). Kehittäminen lähtee liikkeelle esimerkiksi työelämässä olevasta aidosta ongelmasta, johon aletaan etsiä ratkaisua. Ratkaisuun haetaan tietoja tutustumalla aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja hankitaan empiiristä tietoa esimerkiksi kyselyn avulla siitä, mihin tarpeisiin kehittämisellä pyritään vastaamaan. Ongelma-analyysin jälkeen seuraavana vaiheena on käytännön toteutus eli kehittämisprosessi, jonka viimeisenä vaiheena päädytään valmiiseen kehittämistuotokseen. (Korpela 2017, 9.)

6.1 Aloitusvaihe

Aloitusvaihe on kehittämishankkeen primus motor, jossa hahmotellaan kehittämistehtävä ja sen tarve sekä työn toimintaympäristö ja toimijat (Salonen 2013, 17). Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena oli selvittää niitä keinoja, miten valmentavaa työtettä voidaan ottaa yhä enenevässä määrin mukaan viranomaistoimintaan.

Työn tarve on ilmeinen, sillä tulevaisuuden työelämä on nykyistä monipuolisempi, hallintorakenteet ovat valtiolla voimakkaassa uudistustilassa ja viranomaisten roolin tulee elää muutoksissa mukana. Maaseutuyksikön viranomaisten tulee palvella laajaa asiakaskuntaa sekä taata samalla lainsäädännön mukaisten tehtävien laadukas hoito mm. kasvinterveys, peltovalvonta, ympäristösopimus ja investointitehtävissä. Kehittämishankkeessa otettiin huomioon myös lainsäädännön asettamat ehdot, jääviyssymykset, eri viranomaisten toimijaroolit sekä neuvontakentän laajuus.

Käytännössä kehittämistyö aloitettiin hankkeena, jonka tavoitteena oli purkaa sekä lähiruoantuotantoon (esim. kanaloihin ja kananmunien tuotantoon) liittyvää byrokraattisuutta että löytää asiakkaalle sopiva asiakaspalvelumalli. Aloitusvaiheessa hahmoteltiin työhön liittyvät avainsanat ja mahdollinen tutkimusmenetelmä sekä laadittiin kirjallinen raportti, jossa lyhyesti kerrottiin kehittämishankkeen tavoite ja sisältö.

6.2 Suunnitteluvaihe

Suunnittelussa varattiin tilanteen kartoitukseen sekä ongelman määrittelyyn riittävästi aikaa, sillä liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen sekä ongelman pinnallinen tutkiminen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi (Kananen 2012, 53).

Ensimmäisenä ryhdyttiin kartoittamaan ja etsimään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja kartuttamaan näin ollen teoriapohjaa. Lisäksi terävöitettiin työn tavoitteita sekä laadittiin yleistason suunnitelma työn etenemisestä sekä alustava opinnäytetyön runko.

Suunnittelusta laadittiin kirjallinen raportti, josta kävi ilmi tavoitteet, ympäristö, vaiheet, toimijat, menetelmät, materiaali ja aineistot, tiedonhankintamenetelmät sekä dokumentointitavat. Tehty kirjallinen raportti esitettiin aloitusseminaarissa. Valittu aihe oli kuitenkin opinnäytetyöksi liian laaja, joten sitä jouduttiin merkittävästi rajamaan pienemmäksi. Rajaamisen yhteydessä tehtiin maakuntauudistuksen kannustamana valinta siitä, että tässä työssä keskitytään asiakkuuteen ja Valvojasta valmentajaksi – toimintamalliin.

6.3 Esi- ja työstövaihe

Esivaiheessa tarkastettiin suunnitteluvaiheen aikana laadittu aikataulu ja työskenteilyn jaksotus, sekä tehtiin tarvittavat korjaukset aineiston hankintatapoihin, joihin lisättiin mukaan teemahaastattelut. Esivaiheessa saatiin myös varmuus siitä, että työssä haluttiin selvittää, mitä asiakas haluaa ja mikä on asiakkaan ääni. Esivaiheessa kävi myös selväksi, että työn tekemiseen tarvittaisiinkin menetelmätriangulaatiota, jotta eri osatekijät saataisiin tutkittua tieteellisin menetelmin.

Työstövaihe osoittautui ajallisesti pidemmäksi ajanjaksoksi kuin mitä alun perin oli suunniteltu, mutta sen aikana saatiin kattavasti kehittämistyöhön materiaalia sekä kyselyjen, teemahaastattelujen että aineistotutkimuksien kautta, jota oli aloitettu jo suunnitteluvaiheen aikana. Teoriapohjaa rakennettiin mm. käyttämällä hyödyksi sekä omassa työssä kertynyttä aineistoa, tutkimalla opinnäytetöitä sekä tekemällä tietohakuja eri tietokannoista, koskien sekä sähköistä että perinteistä kirjallista aineistoa.

Kyselyjä tehtiin kaksi kappaletta ja niiden teossa hyödynnettiin maakuntauudistuksen työryhmissä saatuja tietoja. Samaan aikaan kyselyprosessin kanssa toteutettiin teemahaastatteluja, joiden tiedollinen ja tutkimuksellinen anti oli tasokas.

Kehittämistyön aikana syntyneitä havaintoja ja toimintatapoja testattiin koko opinnäytetyön teon ajan käytännön työelämässä, mistä asiakkaat pystyivät antamaan heti suoraa palautetta jonkin keinon toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Työstövaiheeseen kuului myös neuvottelu työn ohjaajan ja työn toimeksiantajan välillä.

Työn kirjoittaminen aloitettiin alustavalla koostamisella esivaiheen aikana, mutta pääosin teksti kirjoitettiin työstövaiheen loppupuolella ja osa jopa viimeistelyvaiheen aikana.

6.4 Viimeistelyvaihe

Viimeistelyvaiheessa tarkastettiin, että kehittämistyössä oli päästy asetettuihin tavoitteisiin sekä todennettiin tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Lisäksi viimeistelyn aikana tarkasteltiin saatuja tuloksia sekä pohdittiin niiden merkittävyyttä, että vaikuttavuutta. Työstövaiheessa aloitettua tutkimustulosten käytännön testausta on jatkettu viimeistelyvaiheen aikana ja sitä tullaan edelleen jatkamaan opinnäytetyön

valmistumisen jälkeen mm. asiakaskirjeinä, mallilomakkeilla sekä luomufotilaisuuksia pitämällä.

Viimeistelyvaiheessa käytiin läpi myös yksi ohjauskeskustelu työn ohjaajien kanssa, missä analysoitiin työn vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Työ kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa käydyn ohjauskeskustelun jälkeen.

7 Kyselytutkimuksen tulokset

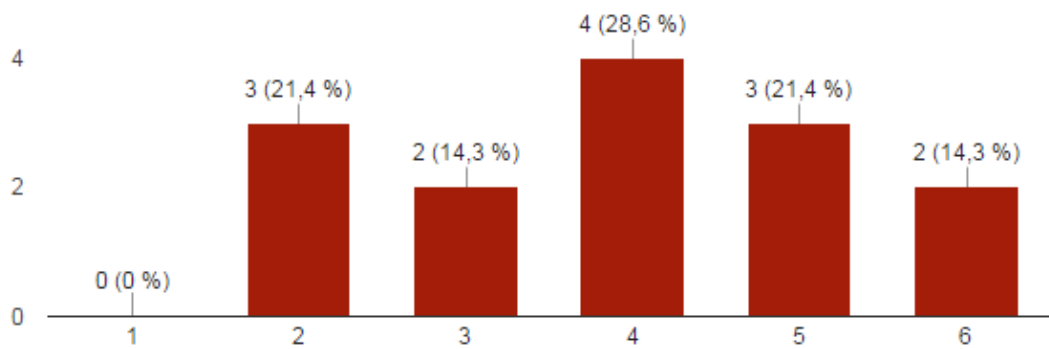
7.1 Maaseutuyksikön viranomaisroolien nykytila

Yksi työn keskeisiä tavoitteita oli selvittää millainen on maaseutuyksikön viranomaisten käsitys omasta roolistaan tällä hetkellä. Työntekijöiden näkemyksiä kartoitettiin tehdyllä kyselyllä, joka lähetettiin kaikille maaseutuyksikön työntekijöille (18 henkilöä). Vastauksia kyselyyn saatiin 14 kappaletta, vastauprosentin ollessa tällöin 78 %. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä, ottaen huomioon henkilöstön lomat ym. poissaolot. Yhteenveto vastauksista on liitteenä 3.

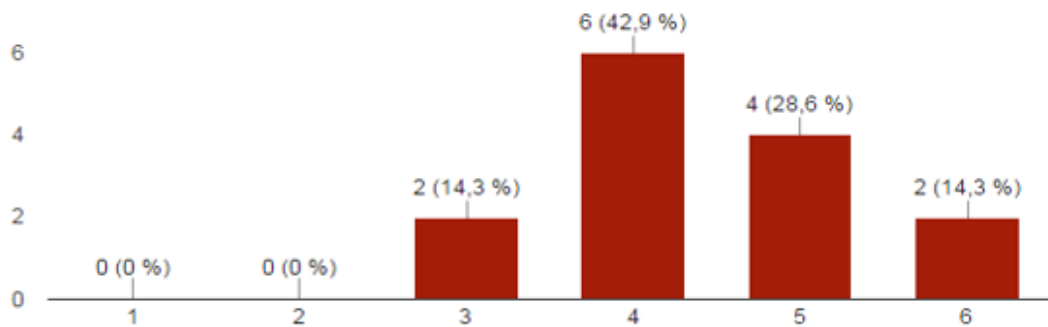
Vastaukset jakautuvat tasaisesti valvonnallisen ja valmentavan työtteen asteikolle, kuitenkin siten, että täysin valvonnallinen työote ei saanut yhtään vastausta.

Tulokset käyvät ilmi kuviosta 10, jossa 1 vastaa täysin valvonnallista työtettä ja 6 täysin valmentavaa työtettä.

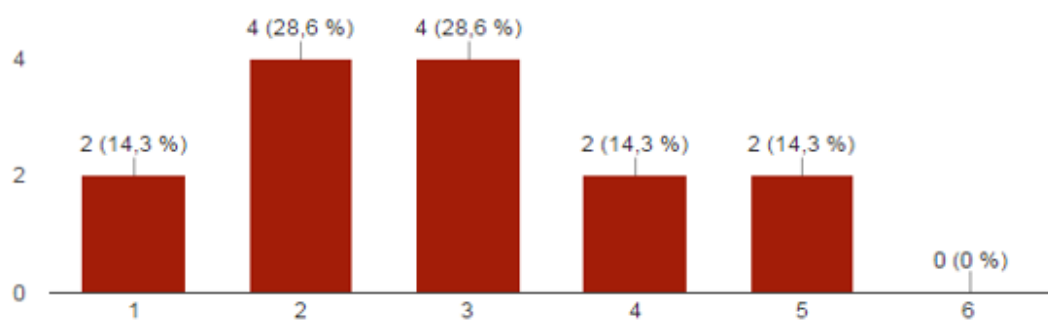
Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen nykyiseen rooliinsa ja tästä johtuen roolin muuttaminen koettiin vähemmän mielekkääksi (kuviot 11 ja 12, jossa 1 vastaa arvoa ei ja 6 vastaa arvoa kyllä). Avovastauksissa tuotiin esille puoltavia argumentteja sekä valvonnallisen että valmentavan työtteen puolesta. Vuoteen 2020 tähtäävässä arvioinnissa 2/3 koki rooliinsa tulevan muutoksia (kuvio 13, jossa 1 vastaa arvoa ei ja 4 arvoa kyllä).



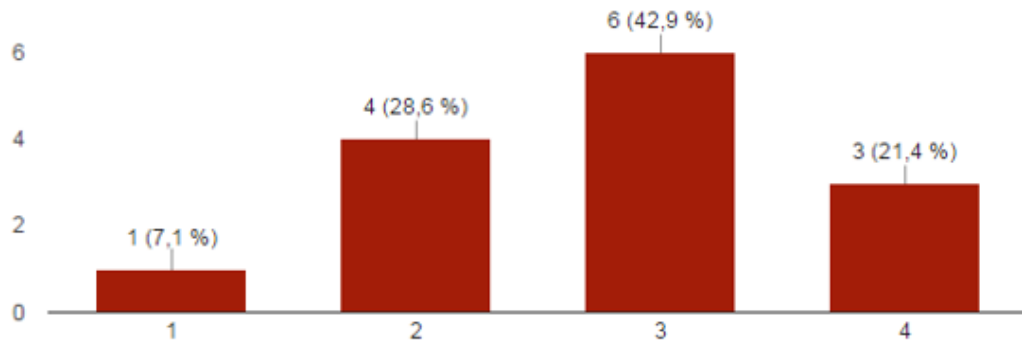
Kuvio 10. Maaseutuyksikön henkilöstön näkemys viranomaisroolien nykytilanteesta.



Kuvio 11. Maaseutuyksikön henkilöstön tyytyväisyys nykyiseen rooliin.



Kuvio 12. Maaseutuyksikön henkilöstön kiinnostavuus nykyisen roolinsa muuttamiseen.



Kuvio 13. Maaseutuyksikön henkilöstön näkemys nykyisen roolin muuttumisesta vuoteen 2020 mennessä.

Huomattavaa oli, että useassa vastauksessa tuotiin esille tasapaino näiden kahden eri roolin välillä. Viranomainen voi olla valvoja, mutta valvojan lähestymistapa asiakkaaseen voi olla valmentava. Toisaalta esille tuli nykyisen organisaatorakenteen asetteimat rajoitteet, joiden perusteella sama viranomainen ei voi olla valmistelemassa hakemusta valmentajana, tehdä päätöstä viranomaisena sekä mahdollisesti vielä valvoa hakemuksen kohdetta valvojan roolissa. Myös eri roolien rajapinnalla liikkuminen koettiin hankalaksi. Odotetusti kyselyssä tuotiin esille se, miten viranomaisroolin muuttuminen vaatii uudenlaista ajattelua, asennetta ja aikaa. Roolien muuttumisessa nostettiin esille esimiesten sitoutuminen ja esimerkki, mutta myös työtovereiden kannustus ja tuki koettiin tärkeänä.

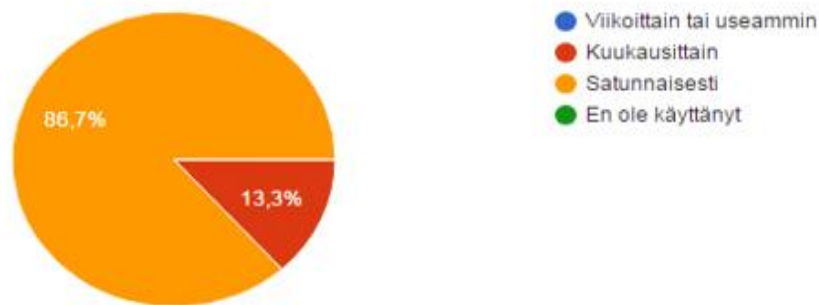
Positiivinen tulos oli se, että osa vastaajista oli pohtinut myös toimijan roolia että asiakkaiden näkökulmaa valmentamiseen.

7.2 Asiakkaiden näkemys viranomaispalveluista

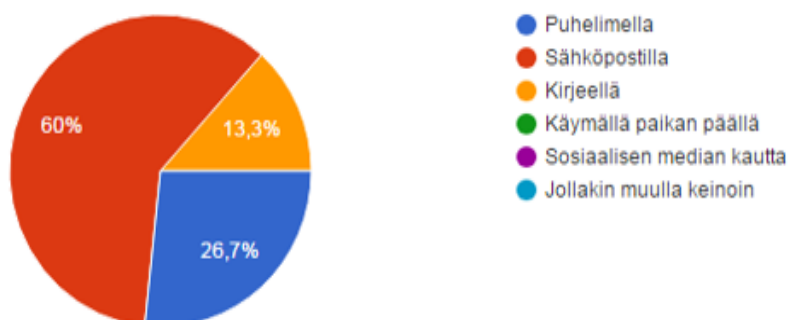
Työn toisena päätarkoituksena oli selvittää asiakkaiden näkemyksiä viranomaispalveluista ja siitä, missä muodossa asiakkaat haluavat palvelua viranomaisilta. Asiaksmielipiteitä kartoitettiin kohdennetulla kyselyllä, jossa kohderyhmän muodostivat luonnonmukaista kotieläintuotantoa harjoittavat asiakkaat. Kaikille Keski-Suomen kyseisille toimijoille (36 henkilöä) lähetettiin kysely sähköpostin välityksellä. Vastauksia kyselyyn saatiin 15 kappaletta, vastauprosentin

ollessa tällöin 42 %. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää riittävän kattavana aineiston luotettavuutta mitattaessa. Yhteenvedo vastauksista on liitteenä 4.

Kaikki vastaajat olivat käyttäneet luonnonmukaisen tuotannon viranomaispalveluja ja vastaajista yli 10 % käytti palveluja kuukausittain (kuvio 14). Kyselyn tuloksien perusteella asiakkaat suosivat vahvasti puhelinta ja sähköpostia yhteydenottokeinoinaan (kuvio 15). Sähköposti on asiakkaille nopea ja vaivaton tapa lähestyä viranomaista, eikä se ole yhteydessä viranomaisen työaikoihin tai viraston aukioloaikoihin. Sähköpostin eduksi katsotaan myös se, että asiakkaalle jää kirjallinen dokumentaatio viranomaisen antamasta vastauksesta. Pienenä erikoisuutena voidaan pitää sitä, että sosiaalinen media ei saanut toimijoilta yhtään vastausta.

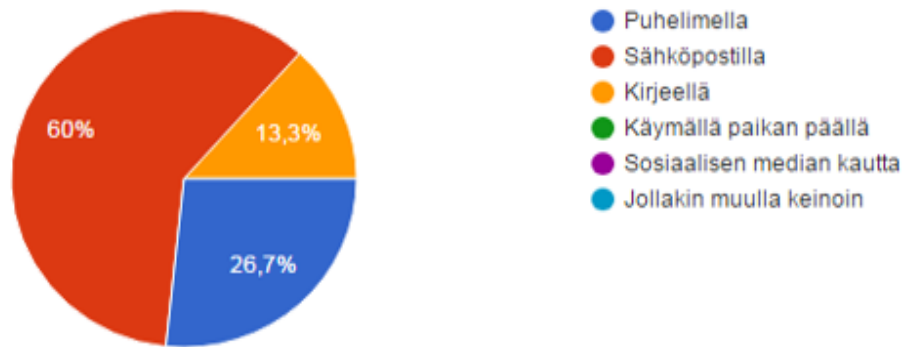


Kuvio 14. Viranomaispalvelujen käyttötiheys luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakasryhmässä.



Kuvio 15. Asiakkaiden ensisijainen yhteydenottotapa viranomaispalveluihin.

Myös viranomaisten toivottiin olevan asiakkaisiin päin yhteydessä sekä sähköpostilla että puhelimella (kuvio 16). Myös kirjeen käyttöä toivottiin varsinkin oppaiden ja laajempien kirjallisten materiaalien lähettämisessä.



Kuvio 16. Asiakkaiden toivoma yhteydenottotapa viranomaisilta.

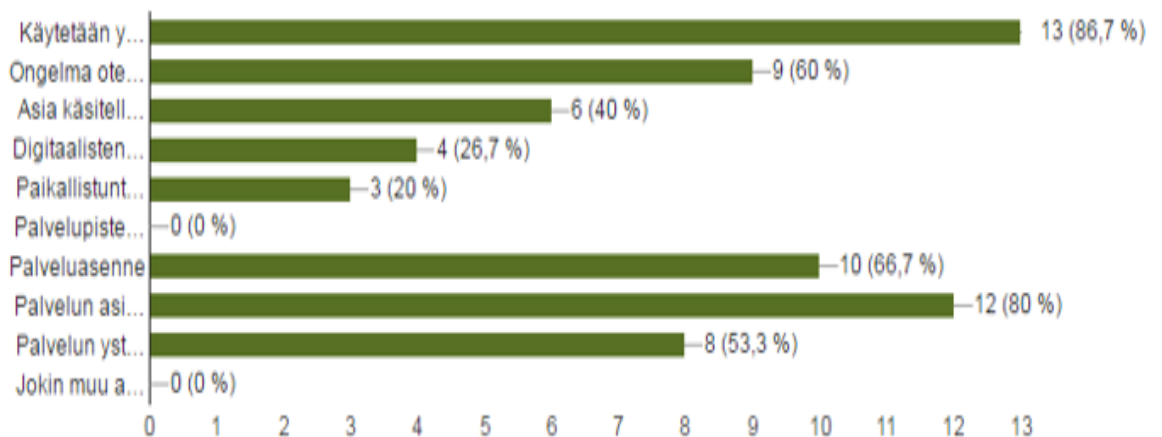
Kyselyssä asiakkaat saivat tuoda esille ne peruselementit, jotka olivat heille tärkeimmät palvelukokemuksen kannalta. Kyselyn tulokset on esitelty sekä taulukko- että diagrammimuotoisena (taulukko 1 ja kuvio 17). Asiakkaat kokivat tärkeimmiksi ymmärrettävän kielen ja sanojen käytön, asiantuntijuuden sekä palveluasenteen. Kyselyn vastauksien todellinen yllätyksenä voidaan pitää sitä seikkaa, että palvelupisteen sijainti ei saanut vastaajilta yhtään kannatusta, vaikka maakuntaudistustyöryhmissä asia on useampaan kertaan noussut esille. Myöskin paikallistuntemus sekä digitaaliset viranomaispalvelut saivat merkittävästi ennakko-odotuksia pienemmät kannatusprosentit.

Kirjallisissa vastauksissa asiakkaat toivat esille useita muita hyvään palvelukokemukseen liittämäänsä elementtejä. Esille nousivat luotettavuus viranomaisen antamiin tietoihin, aikataulujen sopivuus, yrittäjämyönteinen asenne, maalaisjärjen käyttö, viranomaisen tuki, asiakkaan tosissaan ottaminen, oikean viranomaisen löytäminen sekä viranomaisen asenne, joka ei saa olla hyökkäävä asiakasta kohtaan. Viranomaisten toivottiin olevan enemmän opastajia ja neuvojia, kuin rankaisijoita. Pitkälti siis kyse

on vastauksien perusteella siitä, millaisella asenteella ja asennoitumisella viranomaisen asiakasta lähestyy ja palvelee.

Taulukko 1. Asiakkaiden vastaukset eri palveluosa-alueiden tärkeydestä.

Käytetään ymmärrettävää kieltä ja sanoja	86,7 %
Palvelun asiantuntevuus	80,0 %
Palveluasenne	66,7 %
Ongelma otetaan nopeasti käsittelyyn	60,0 %
Palvelun ystävällisyys	53,3 %
Asia käsitellään mahdollisimman nopeasti	40,0 %
Digitaalisten viranomaispalvelujen tarjoaminen	26,7 %
Paikallistuntemus	20,0 %
Palvelupisteen sijainti	0,0 %
Muu asia	0,0 %



Kuvio 17. Asiakkaiden vastaukset eri palveluosa-alueiden tärkeydestä pylväsdigrammina.

8 Valmentava työote viranomaistoimintaan

8.1 Valvonnallisen ja valmentavan toimintatavan asiakasarvot

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat kokivat palvelun onnistuneimmaksi silloin, kun viranomaisen palvelu on asiantuntevaa ja viranomaisen käyttää ymmärrettävää

kieltä ja sanoja. Asiakasarvoista siis tärkeimmäksi koettiin tieto ja taito.

Asiantuntemus on vahvaa sekä valvonnallisessa että valmentavassa toimintatavassa. Sen sijaan eroja voidaan huomata verbaalisen toimintasektorin osalta.

Valmentajuudessa asiakkaan kanssa ollaan samalla tasolla, jolloin kommunikoinnin välineenä toimiva kieli ja terminologia, on oltava asiakkaalle tuttua ja ymmärrettävää. Valvonnallisessa mallissa asiakasta voidaan lähestyä kapula- ja virastokielisillä ohjeilla sekä päätöksillä, joiden ymmärtämisen ja avaamisen eteen asiakas joutuu käyttämään sekä ajallisia että emotionaalisia uhrauksia. Oheisessa kuviossa 18 on esimerkkinä ote tukioikeuksien mitätöintipäätöksen perusteluista asiakkaalle, jossa valmentavaa näkökulmaa ei ole huomioitu.

”Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1307/2013 (tukiasetus) 21 artiklan 4 kohdan mukaan kun asetuksen (EY) N:o 1782/2003 ja asetuksen (EY) N:o 73/2009 mukaisesti vahvistettu omistettujen tai vuokrattujen tukioikeuksien lukumäärä, joka viljelijällä on asetuksen (EU) N:o 1306/2013 artiklan ensimmäisen alakohdan b alakohdan mukaisesti vahvistettuna päivänä, ylittää 3 kohdassa tarkoitetun päätöksen tekevissä jäsenvaltioissa viljelijän tukihakemuksessaan asetuksen (EU) N:o 1206/2013 72 artiklan 1 kohdan ensimmäisen alakohdan a alakohdan mukaisesti vuodelta 2015 ilmoittaman tukikelpoisten hehtaarien lukumäärän, joka on hänen käytössään jäsenvaltion vahvistamana päivänä, joka ei saa olla myöhempi kuin kyseisessä jäsenvaltiossa vahvistettu määräpäivä tällaisen tukihakemuksen muuttamiselle, tukikelpoisten hehtaarien lukumäärän ylittävät tukioikeudet lakkaavat olemasta voimassa jälkimmäisenä päivänä.”

Kuvio 18. Ote tukioikeuksien mitätöintipäätöksestä. (Iltasanomat 2016)

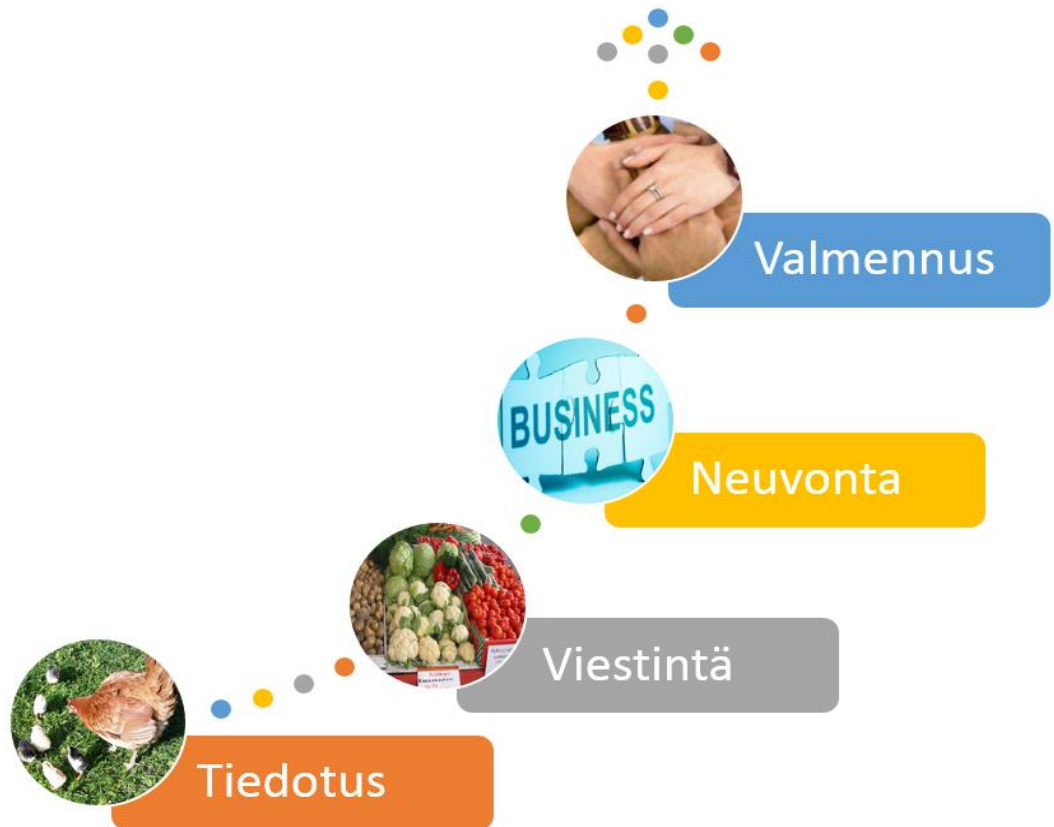
Asiakaskyselyn perusteella toiseksi tärkeimmäksi asiakasarvoksi koettiin sekä palvelun ystävällisyys että viranomaisen palveluasenne. Palveluasenne sekä ystävällisyys ovat elementtejä, joihin asiakas reagoi tunteillaan ja usein tiedostamatta. Molemmat vastauksessa tärkeäksi nostetut piirteet liitetään vahvasti valmentavaan työotteeseen, vaikka myös valvovassa työmallissa on mahdollista kohdata asiakas ystävällisesti. Asiakkaiden vaatimustason nousu kävi ilmi sekä määrämuotoisista että avoimista vastauksista. Työn vaatimustaso on siis nousemassa ja tähän voidaan vastata astumalla valmentavan työmallin puolelle.

Palveluasenteeseen liitettiin myös palvelun saatavuus. Saatujen vastauksien perusteella viranomaisten palvelu on oltava helposti löydettävissä ja saatavilla.

Nykyinen käytäntö siitä, että oikea viranomainen etsitään asiasanojen, ei henkilön nimen perusteella, aiheuttaa asiakkaille sekä ajallista että taloudellista menetystä ja heikentää tätä käyttöä asiakkaan kokemaan arvoa. Nykyistä toimintatapaa voidaan reflektoida valvonnalliseksi, sillä valmentavassa mallissa asiakkaalle mahdollistetaan hänelle parhaiten sopiva yhteydenottokanava, johon voi sisältyä myös asiakaspalvelijan haku henkilön nimellä.

Asiakkaat myös arvostivat kyselyn perusteella asioiden ripeää ottamista käsittelyyn sekä niiden ratkaisemista kohtuullisen ajan kuluessa. Sekä valvonnallisen että valmentavan toimintamallin tavoitteena on toiminnon läpimenoajan pysyminen lainsäädännön, tulossopimusten sekä muiden ohjaavien asiakirjojen ja tahojen asettamissa rajoissa. Valvonnallisen mallin vahvuutena on toiminnon suoraviivaisuus sekä suurten massojen käsittelyn nopeutuminen. Valvonnallisessa mallissa suorituksessa korostuu enemmänkin tasalaatu ja virheettömyys. Valmentavan mallin vahvuutena on puolestaan kehittyminen puolin ja toisin sekä uusien innovaatioiden mahdollistuminen. Valmentavan mallin pullonkaulaksi voi helposti muodostua asiantuntijatehtävän haastellisuus ja kyky mukautua jokaiseen tilanteeseen uutena kohtaamisena, sillä kuhunkin tilanteeseen on luotava yksilöllinen ja tilanteen vaatimukset huomioon ottava toimintatapa. Tämä lisää myös suorittamiseen kuluva aikaa.

Kyselyn tulosten sekä tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella asiakkaiden eri palvelutasot voidaan esittää neliportaisena mallinnuksena. Ensimmäisellä portaalla on tiedotus, jota tehdään yleisellä tasolla esimerkiksi maakunnan uutiskirjeen tai yleistiedotteen muodossa. Toisella portaalla on viestintä, jota tehdään kohdennetummin esimerkiksi luomutoimijoille suunnatun tiedotteen tai EU-avustajille lähetetyn sähköpostiohjeen muodossa. Kolmannella portaalla on neuvonta, joka kohdentuu jo yksilötasolle tai enintään pienryhmille. Ylimmällä portaalla on valmennus, joka kohdentuu neuvonnan kaltaisesti yksilötasolle, mutta joka on sitovaa ja pyrkii tavoitteellisuuteen. Neliportainen mallinnus on kuvattu kuviossa 19.



Kuvio 19. Palvelutasot tehtyjen kyselyjen ja haastattelujen perusteella.

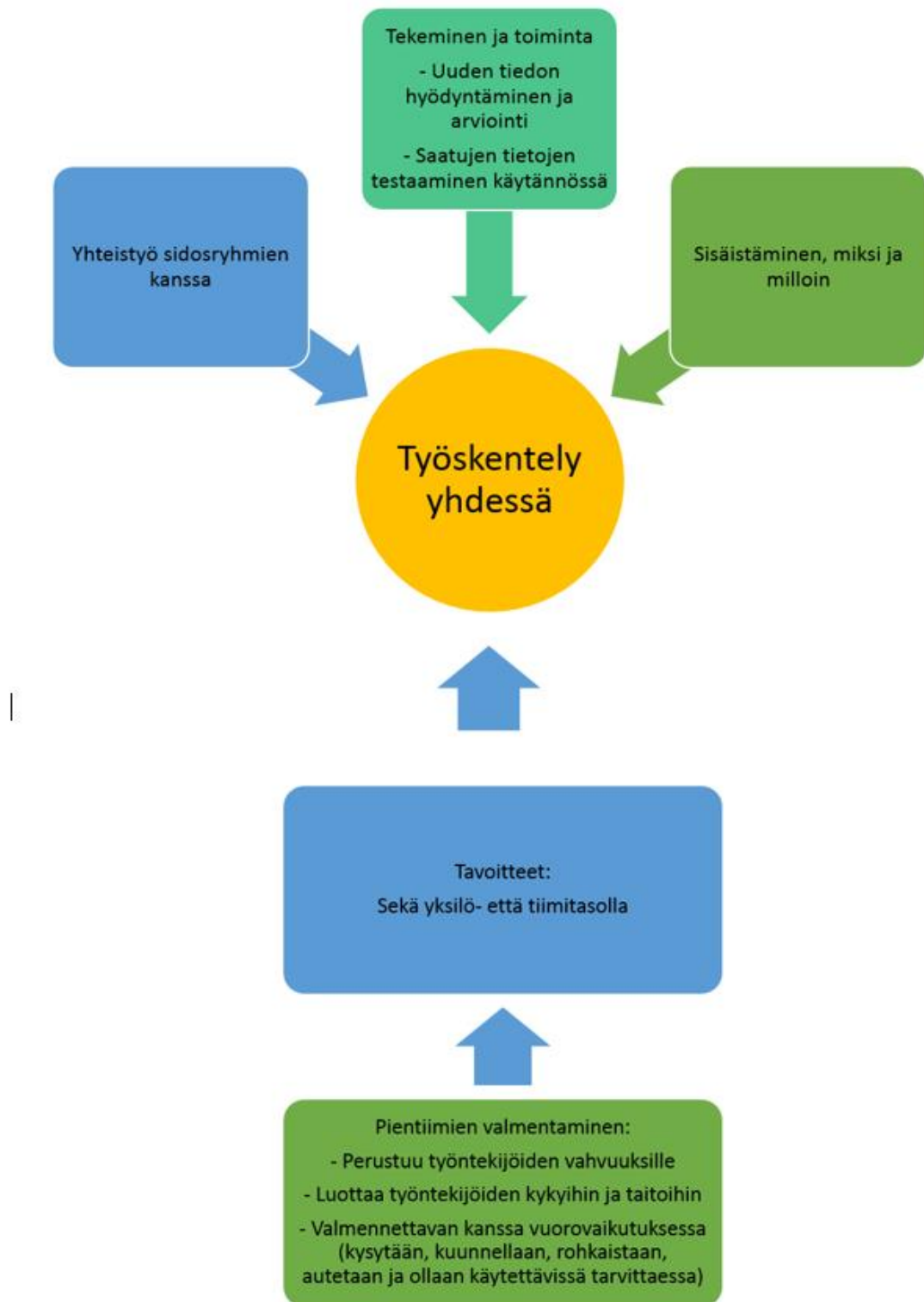
8.2 Valmentavan toimintatavan liittäminen maaseutuyksikön viranomaistoimintaan

Siirtyminen valmentajan rooliin saattaa herättää usein enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Kysymys, joka usein tulee vastaan on se, miten voin olla yhtä aikaa sekä viranomainen että valmentaja. Tällöin tullaan sen kysymyksen äärelle, mikä on asiakaslähtöisyyttä. Feargal Quinn määrittelee kirjassaan Asiakas ykköseksi asiakaslähtöisyyden seuraavasti:

”Asiakaslähtöisellä tarkoitan yritystä, jossa kaikki tärkeimmät päätökset perustuvat kaiken voittavaan haluun palvella asiakasta paremmin.” (Quinn 1990, 13)

Viranomaistoiminnassa asiakaslähtöisyys muuntuu siihen, että viranomaiset auttavat toimijoita tuntemaan säädösten vaatimukset, ymmärtämään niiden vaatimusten tarkoituksen sekä toimimaan vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Valmentava työote saadaan mukaan maaseutuyksikön viranomaistoimintaan käytännön tekemisen, toiminnan ja esimiestyöskentelyn avulla. Työotteen toteuttaminen valmentajuutta soveltaen käy ilmi oheisesta kuviosta 20.



Kuvio 20. Valvojasta valmentajaksi työotteen toteuttaminen.

Prosessissa korostetaan yhdessä oppimista eli mm. tiimivalmennusta tai prosessivalmennusta, joihin otetaan vähintään yksi, ellei useampikin tiimikaveri mukana.

Yhdessä työskentelyssä jokainen tunnistaa oman roolinsa ja rooleihin valitaan sopivin henkilö, jolla ei ole kiinteää eikä määrämuotoista tehtäväkuva.

Valmentavassa johtamisessa keskeisimmät elementit ovat arvioinnit, palautteen antaminen ja sen saaminen, sparraus, taktinen suunnittelu ja jatkuva kehityskeskustelu. Kehityksen avain on ymmärryksessä. Osapuolet käyvät yhdessä läpi sitä, miksi jokin asia on tehtävä ja kuinka se tehdään. Lisäksi katsotaan kokonaisuutta, jotta toimittaisiin oikein. (Seppä 2014, 38 ja 40.)

Valmentavassa työotteessa tullaan toteuttamaan modernia turvallisuusajattelua, joka ei johda turvatason laskuun esimerkiksi elintarvikehygieniassa eikä myöskään tarkoita erityis- tai poikkeamatilanteiden huonompaa hoitamista eikä sormien läpi katsomista. Työhön kytketään määrätietoisesti ja toistuvasti visiot ja arvot. Samalla viranomaisten tekemää työtä tehdään laajalti tunnetuksi (esimerkiksi Keski-Suomen biokaasubuumi).

Valmentava työote onnistuessaan parantaa työnteon mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, jolla puolestaan on suora vaikutus työnteon tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen (Dufva 2017, 32).

Valmentajana toimiminen tulee olemaan haastavaa, mutta samalla myös mielenkiintoista, koska se edellyttää jokaisen asiakkaan kohtaamista ja heidän tarpeidensa tunnistamista sekä sitä kautta erilaisten toimintatapojen hyödyntämistä siinä, että asiakaskohtaamisessa päästään parhaaseen lopputulokseen. Asiakkaiden kohtaamiseen ei ole olemassa mitään standardiratkaisua, vaan tällöin otetaan käyttöön myös laajasti viranomaisen osaaminen sekä substanssi- että kehittämisosaamista. Valmentavana viranomaisena toimiminen on jatkuvaa kehittymistä. Se tuo tullessaan joka päivälle mielenkiintoisia kokemuksia.

8.3 Edellytykset

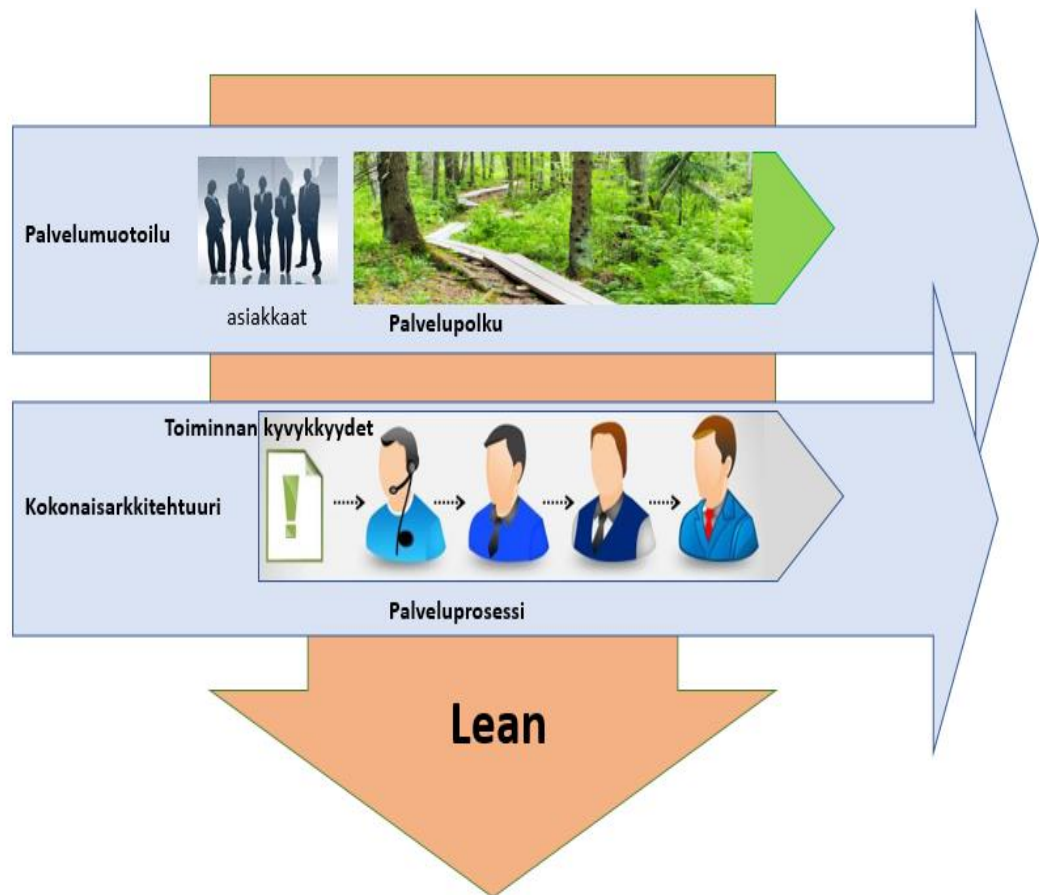
Valmentava ote tulee edellyttämään hyvää tiimityötä koko työyhteisön kesken, ei pelkästään lähitiimin kanssa, joka tosin toimii merkittävänä voimavarana ja potentiaalina. Tiimityöllä saavutetaan ajan ja resurssien säästöä isoissa asiakaspalveluvolyymeissa sekä samalla mahdollisuus työnteon järkevään kehittämiseen kasvaa. Muita edellytyksiä on mahdollisimman matala organisaatorakenne, jossa päätöksentekoa on delegoitu lähellä asiakasta oleville työntekijöille sekä ratkaisujen luominen ja niiden toteutusten johtaminen (Jalava 2003, 67).

Harva palvelua antava yritys oivaltaa, että palveluita ei voi kehittää vain asiakkaita varten, vaan niitä pitäisi tuottaa pikemminkin heidän kanssaan. Asiakkaat tulisi nähdä aktiivisina toimijoina ja vaikuttajina, sekä tuntea heidän prosessinsa riittävällä tasolla.

Valmentajuuteen siirtymisen kokonaisvaltainen onnistuminen edellyttääkin lisäksi myös asennetta, tulevaisuuskuvan tuntemista, ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä tarvittaessa tiukkana olemista. Viranomaisten on ensin itse tunnettava säädösten vaatimukset ja ymmärrettävä niiden tarkoitus ja tavoitteet. Erityistilanteiden hallinnan osaamisen ja neutraaliuden rooli tulee korostumaan, samoin puhumisen ja kuuntelun taidot (viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen roolit).

Kokonaisvaltainen onnistuminen voidaan valitun lean-mittarin kautta kuvata yhdistelmänä, jossa on lean pohjana ja sen päällä palvelumuotoilu sekä kokonaisarkkitehtuuri. Asia on kuvattu oheisessa kuviossa 21.

Tässä työssä esille tuotujen tutkimustuloksien pohjalta ehdotetaan, että Keski-Suomen ELY-keskukselle rakennettaisiin omat asiakaspalveluperiaatteet, jotka ohjaisivat asiantuntijoiden ja viranomaisten päivittäistä työtä sekä motivoisivat siirtymistä valvojasta valmentajaksi. Ohessa on esitetty yksi vaihtoehto sekä tekstinä että kuviona (kuvio 22), jotka on rakennettu työn tekemisen yhteydessä saatujen tietojen pohjalta.

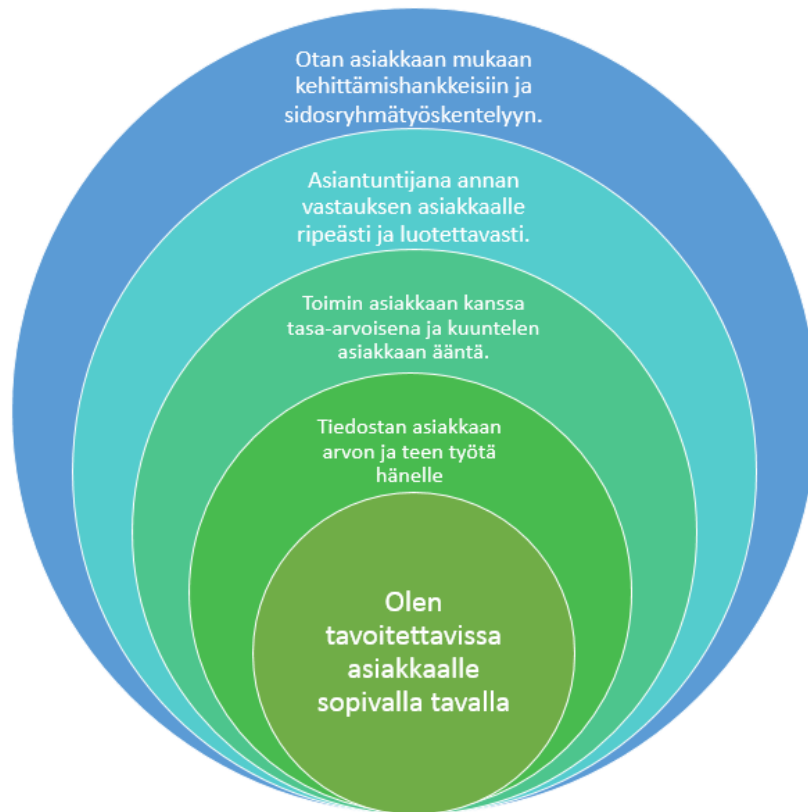


Kuvio 21. Kokonaisvaltainen onnistuminen.

Keski-Suomen ELY-keskuksen asiakaspalveluperiaatteet:

Asiakkaan kanssa – palveleva ELY-keskus.

- Olen tavoitettavissa asiakkaalle sopivalla tavalla
- Tiedostan asiakkaan arvon ja teen työtä hänelle
- Toimin asiakkaan kanssa tasa-arvoisena ja kuuntelen asiakkaan ääntä.
- Asiantuntijana annan vastauksen asiakkaalle ripeästi ja luotettavasti.
- Otan asiakkaan mukaan kehittämishankkeisiin ja sidosryhmätyöskentelyyn.



Kuvio 22. Asiakkaan kanssa - palveleva ELY-keskus.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Tässä työssä saatuja tuloksia voidaan kehittää eteenpäin ja hyödyntää maakuntaudistuksen yhteydessä sekä palveluja digitalisoitaessa valtakunnallisesti. Työn tuloksia voidaan suoraan hyödyntää Maakunta 2023 – visiota kohti pyrittäessä (kuvio 23). Työ tarjoaa myös lähtökohdan jatko-opinnäytetyölle, jossa kehitettäisiin palveluprosesseja tehokkaammiksi mm. läpimenoaikaa lyhentämällä.

Hallitus linjasi syyskuussa strategiaistunnossaan, että Suomessa julkishallinto lähettää kansalaisille viestit vain sähköisessä muodossa vuodesta 2018 alkaen. Samassa yhteydessä päätettiin määrittää tiekartta palveluista, joita ryhdytään ensisijaisesti tarjoamaan ensisijaisesti sähköisessä muodossa. Tämä tekisi Suomesta toisen maan maailmassa (Tanska on ensimmäinen), jossa olisi siirrytty ensisijaisesti sähköiseen asiointiin (Nikkilä 2017).

Maakunta 2023 -visio



Kuvio 23. Maakunta 2023- visio. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä valtiovarainministeriö 2017)

Siirtyminen uudelleen palvelujen tuottamiseen ja käyttämiseen haastaa perinteiset viranomaistoiminnot. Toisaalta päätös mahdollistaa asiakkaille uusia ja erilaisia palveluita, jotka eivät ole sidottu aukioloaikoihin tai viranomaisen läsnäoloon. Muutos tulee merkitsemään sitä, että organisaatiolähtöisen mallin palvelut, jotka on perinteisesti tuotettu siilomaisesti ja vertikaalisesti muuntuvatkin alustatalouden mukana vertikaalisesta horisontaaliseksi. Tällöin yhdestä siilosta ei tarvitse tuottaa kaikkia palvelun alapuolella olevia kerroksia, jolloin palveluntarjoaja voi keskittyä ylimpään kerrokseen (esuomi.fi 2017).

Tämän työn tulokset ovat käytettävissä ja jatkokehitettävissä, kun viranomaispalveluja luodaan uuteen muotoon, sillä nykyistä toimintamallia ei ole mahdollista siirtää sellaisenaan tavoiteltuun maakunta- ja digiympäristöön, vaan prosesseja joudutaan muuntamaan ja palvelupolkuja muotoilemaan uudelleen sekä ottamaan käyttöön uusia viranomaisten toimintatapoja.

Työlle on mahdollisuus laatia seuranta tutkimus, jossa tarkasteltaisiin tilannetta vuoden 2019 alussa sekä arvioitaisiin niiden kehittämistavoitteiden toteutumisasetta, mitä tässä työssä on tuotu esille.

9 Tulosten luotettavuus

9.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta, jos tutkimus voidaan toistaa ja saadaan sama tulos tai jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. (Hirsjärvi 2009, 226.) Kanasen mukaan kehittämistutkimukselle ei ole omaa luotettavuustarkastelua, koska kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta, jossa eri tutkimusosiot arvioidaan kunkin käytetyn menetelmän omilla luotettavuuskriteereillä (Kananen 2012, 166-167).

Tutkittavan ilmiön ymmärrettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta on lisätty käyttämällä tutkimusmenetelmänä menetelmätriangulaatiota. Laadulliseen tutkimukseen on tätä kautta voitu lisätä haastattelu- ja aineistotutkimuksen rinnalle lomakekyselyt, joita harvemmin käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tässä työssä niiden käyttö on ollut asetettujen tutkimuskysymyksiä selvittämisen osalta perusteltua.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tuloksin samankaltaisuutena tulkitsijasta toiseen. Kyseessä on tällöin eräänlainen tuloksin ristiriidattomuus. Reliabiliteetti perustuu Kanasen mukaan tarkkaan dokumentaatioon, joka on kaiken tutkimuksen perusedellytys. Lisäksi hän tuo esille Mäkelän arviointiperusteet, jotka ovat aineiston riittävyys, aineiston kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. (Kananen 2008, 124.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty reliabiliteettiä varmistamaan huolellisella dokumentaatiolla sekä kirjaamalla ja perustelemalla tehdyt ratkaisut. Aineiston riittävyys on varmistettu eri metodologioiden käytöllä. Aineistoa on myös pyritty kattavasti käyttämään eri tutkimusosioissa ja tehdyt analyysit ovat pohjautuneet saatuihin tuloksiin.

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tekijän tulee osoittaa, että hänen tutkimuksensa tulokset eivät ole syntyneet sattumavaraisesti. Kyselytutkimusten tulokset ovat kuitenkin tässä työssä kontekstuaalisia eli sidoksissa aikaan sekä

paikkaan, jolloin seuraavilla kyselytutkimuksilla voidaan saada samankaltainen tulos, mutta ei täysin vastaavaa.

9.2 Validiteetti

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai esimerkiksi kyselylomakkeen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimustulosten tulee antaa totuudenmukainen kuva tutkimuskohteesta. Tutkimuksen validiuden kannalta tärkeää on pohtia, miten liittyy abstrakti käsite empiiriseen maailmaan, jotta käsitteellä on vastaavuus tutkittavien maailmassa. Oleellista on myös se, miten tutkija on onnistunut käsitteen rajauksessa ja määrittelyssä. Validius on tutkimuksen kannalta oleellisin tekijä, sillä validiteetti mittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on haluttu tutkia. (Hirsjärvi 2009, 226.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusuhkiin voidaan varautua jo etukäteen suunnittelemalla tutkimusasetelma mahdollisimman hyvin (Kananen 2008, 123). Tässä työssä on pyritty varmistamaan validiteetti määrittelemällä molempien kyselyjen populaatio tarkasti perusteluineen. Kyselyt on tehty määritellyille populaatioille kokonaistutkimuksena eli kaikille perusjoukon jäsenille on toimitettu kysely, jolloin mahdollisen otannan aiheuttama epävarmuus tutkimustuloksista on poissuljettu.

Maaseutuyksikön työntekijöille suunnatun kyselyn vastausprosentti oli 78 % ja luomukotieläintuotannon asiakkaille suunnatun kyselyn vastausprosentti oli 42%. Vastausaineiston voidaan täten todeta olevan riittävä ja kattava. Tuloksien voidaan katsoa edustavan myös hyvin koko perusjoukkoa molempien kyselyjen osalta. Tutkimuksen sisäinen validiteetti on pätevä, koska kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä on mitattu juuri niitä seikkoja, joita on tullut asetettujen tutkimuskysymyksiä perusteella tutkia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 201, 172). Tutkimuksen luotettavuutta on haluttu parantaa täsmällisellä raportoinnilla tutkimuksen yksityiskohdista (mm. teoreettiset lähtökohdat sekä niiden liittyminen tutkimukseen, aineiston keruu ja analyysi. Triangulaatiota on käytetty myös validiteetin parantamiseksi. Työssä on myös

löydetty vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä perustelevaan tehtyihin havainnot.

Menetelmätriangulaation avulla saatiin samansuuntaisia tutkimustuloksia sekä asiantuntijahaastatteluista että kyselyistä. Kyselyt antoivat perusaineiston, jota haastatellut täydensivät ja tukivat. Menetelmät täten limittyivät ja niiden kautta tutkija pystyi hahmottamaan kokonaiskuvan aiheesta. Valittu lähestymistapa osoittautui täten työn etenemisen ja tulosten kannalta oikeaksi vaihtoehdoksi.

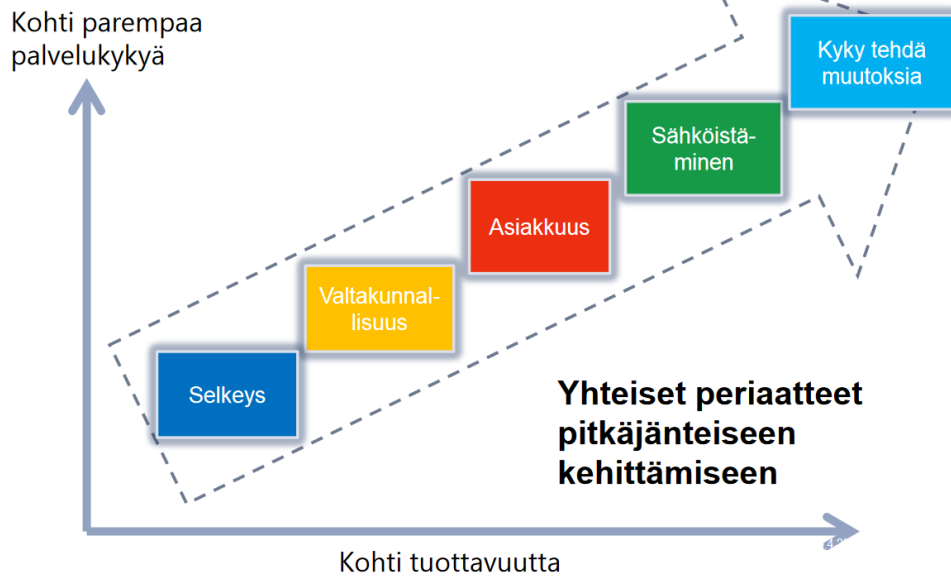
10 Pohdinta

Maailma ja ympärillämme oleva yhteiskunta muuttuu kiihtyvällä vauhdilla koko ajan (Rubin 2010, 18). Tämä pysyvä muutoksen tila on heijastunut myös valtion aluehallintoon ja viranomaisiin. Valtion aluehallintoa parannettiin edellisen kerran vuonna 2010. Aluehallinnon uudistuksessa lääninhallitusten, työ- ja elinkeinokeskusten, alueellisten ympäristökeskusten, ympäristölupavirastojen, tiepiirien ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistojen tehtävät koottiin kahteen monialaiseen viranomaiseen, joita ovat aluehallintovirastot (AVI) sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus). Ahvenanmaalla valtion aluehallintoviranomaisena toimii Ahvenanmaan valtionvirasto. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia syntyi 15 kpl.

Tehdyistä organisaatiorakennemuutoksista huolimatta aluehallintoa ollaan jälleen uudistamassa hyvin voimakkaasti ja sitä pidetään tällä hetkellä Suomen historian mittavimpana uudistuksena, jonka tavoitteena on sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä (valtio, alueet ja kunnat). Hallitusohjelman mukaan ensisijaisena ratkaisuna on toimintojen keskittäminen tehtäviltään ja toimivallaltaan selkeille itsehallintoalueille, maakunnille. Keskittämisessä noudatetaan valtionvarainministeriön julkaisemaa aluehallintovirastojen virastorakenteen muutospolkua (kuvio 24), jossa asiakkuuden lisäksi painotetaan selkeyttä, valtakunnallisuutta, sähköistämistä ja kykyä tehdä muutoksia (Valtiovarainministeriö 2015).

Muutokset tulevat koskettamaan useita viranomaisia, sillä maakunnille siirtyy tehtäviä ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja kunnista. ELY-keskukset, TE-toimistot ja maakuntien liitot lakkaavat 1.1.2019 lukien (Alueuudistus.fi).

Virastorakenteen kehittämispolku: lähtökohtana hyvä hallinto, oikeusturva ja tuloksellisuus



Kuvio 24. Valtiovarainministeriön julkaisema aluehallintovirastojen virastorakenteen kehittämispolku. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Tuleva muutos on nopea ja voimakas sekä herättää kysymyksiä viranomaisten tulevasta roolista. Kaavailtu muutos luo voimakkaita paineita perinteisen työyhteisön ja virkamiestoiminnan toimintamallien kehittymiseen ja uudistumiseen. Asiakkaan kannalta olennaisinta on, että asiakkaan arvo huomioidaan ja että asiakas saa sekä uudistuksen aikana että uudistuksen jälkeen haluamansa palvelut. Miten tämä on sitten mahdollista jatkossa? Eräs ratkaisuvaihtoehto tähän havaittuun seikkaan voisi olla näkökulman muuttaminen perinteisestä valvoja ja tarkastaja – asetelmasta asiakkaan kanssa – asetelmaan. Valvojasta muuntautuisikin valmentaja ja asiantuntijasta auttaja, jolloin vastakkainasettelusta pyrittäisiin irti ja asiakas saisi sekä valmentavaa opastusta että samalla hoidettaisiin lainsäännön edellyttävät valvontatehtävät.

Nykyisessä murrostilanteessa olisi luontevaa luoda suuntaviivoja viranomaisten uusille toimintamalleille, jotka sitten voidaan tapahtuvan aluehallintouudistuksen yhteydessä suunnitelmallisella esimiestyöskentelyllä integroida osaksi työyhteisöä. Psykologisen pääoman vahvistamisessa valmentava työote on mitä parhain työkalu.

Valvonta tulee muuttumaan väistämättä. Vanha malli, jossa valvoja valvoo ja valvottava on vain kohde, ei jatkossa enää riitä muuttuvassa maailmassa, jossa asiakkaiden osaamistaso nousee koko ajan ja tietoa saa yhä helpommin ja nopeammin. Digitalisaation myötä valvojien on välttämätöntä luopua vanhoista kaavoista ja löydettävä uusia keinoja tukea asiakasta.

Valvojasta valmentajaksi – muutosprosessiin innostavana tekijänä on tietoisuus viranomaisen roolin muuttumisesta yhteiskunnan muutoksien myötä. Viranomaisen työ on yhä enemmän asiakkaiden ohjaamista ja tiedon jakamista sekä syvällistä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Perinteinen virkamies on voinut keskittyä omaan erityisosaamisalaansa, mikä on johtanut organisaatorakenteiden siiloutumiseen.

Työn tulevaisuuden asettamat vaatimukset kuitenkin ravistelevat näitä käsityksiä, sillä onnistuaksemme palvelemaan asiakkaita jatkossa, meidän pitää pystyä muuttamaan toimintatapojamme ja työkuultuuriamme entistä avoimempaan ja yhteistyötä asiakkaan kanssa korostavaan suuntaan.

Valmentajuus vaatii paljon viranomaiselta, mutta myös asiakaskunnassa voidaan joutua havaitsemaan muutosvastarintaa, sillä valmentava asiakkuus antaa lisää tilaa myös asiakkaille ja ohjaa sekä kannustaa asiakkaita myös itse toimimaan sekä etsimään aktiivisesti ratkaisuja sekä sitoutumaan yhteisiin pelisääntöihin.

Kun palvelu tuntuu kaikista osapuolista hyvältä, on onnistuttu!

Lähteet

Alakangas, J. 2015. Tuotannon johtaminen, Lean - luentomateriaali.

Alitalo, S. 2017. Oikeusasiamies hyvän hallinnon jäljillä. Viitattu 19.5.2017.

<http://www.oikeusasiamies.fi/dman/Document.phx?documentId=wn04110163531357&cmd=download>

Arjola-Sarja, T. 2017. Viitattu 19.5.2017. <http://www.oikeusasiamies.fi/dman/Document.phx?documentId=wn04110163531357&cmd=download>

Chan, K. & Mauborgne R. 2004. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review, July-August 2004 Issue. Viitattu 15.11.2016.

<https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. ja Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Luonnos 8.2.2017.

Elintarviketurvallisuusvirasto. 2017. Valvonta. Viitattu 14.4.2017.

<https://www.evira.fi/tietoa-evirasta/esittely/toiminta/valvonta/>

Esteettömyystiedon keskus. 2017. Viitattu 19.5.2017. <http://www.esteeton.fi/portal/>

esuomi.fi. 2017. Kansallisen palveluarkkitehtuurin viestintäkanava. Viitattu 7.5.2017.

<https://esuomi.fi/>

IE2-tukiryhmän esittelymateriaali. 2016. ELY-keskusten palvelulupausvalmistelu. Viitattu 8.3.2017. https://taimi.sharepoint.com/tyotilat/IE2/Jaetut%20asiakirjat/Forms/Kaikki_kansioittain.aspx?RootFolder=%2Ftyotilat%2FIE2%2FJaetut%20asiakirjat%2F%5FIE2%5FKokoukset%2F2016&FolderCTID=0x012000DBF4213042F66E458E2C0E3637E2A8BC&View=%7B6F8273A3%2D328A%2D4D52%2D8659%2D40B54314D59C%7D

HE 72/2002. Hallituksen esitys Eduskunnalle hallintolaiksi ja laiksi hallintolainkäyttölain muuttamisesta. Viitattu 20.5.2017. <https://www.edilex.fi/he/20020072>

Halttunen, J. 2017. Laukaan yhteistoiminta-alueen maaseututoimen johtaja, Laukaa. Haastattelu 8.3.2017.

Harju, P. 2017. Maakunta- ja soteuudistus. Viitattu 8.5.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4010271/10.3.-satakunta-pauli-harju.pdf/16e7ffa3-2c1d-4392-9503-a15c34d19ff6>

- Helsingin sanomat. 2016. Traktorimarssi täytti Helsingin keskustan – ”Ei viljelijää – ei ruokaa”. Viitattu 15.4.2017. <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002890582.html>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20 p. Helsinki: Tammi.
- Härkönen, K. 2016. Palvelun laatu pienmyymälässä. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Iltasanomat. 2016. Viljelijä sai Ely-keskuksesta oikea byrokratian riemuvoiton. Viitattu 20.5.2017. <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001267695.html>
- Jalava, U & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Kallio, J. 2016. Opettamisen vallankumous. Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Keränen, M. ja Rusanen A. 2011. Juridinen vastuu Kelan asiakaspalvelussa. Kajaanin ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö
- Keski-Suomen maakuntauudistus, Keski-Suomi 2019. 2017. Viitattu 20.5.2017. <http://www.ks2019.fi/>
- Kettunen, L., Knuutila, M. ja Niemi, J. 2012. Suomen maatalouspolitiikka ja sen asema kansantaloudessa. Viitattu 20.5.2017. http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK42012/kak42012kettunen_etal.pdf
- Kingelin, T. 2017. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto, läänineläinlääkäri. Haastattelu 10.5.2017.

- Koivisto, I. 2014. Julkisen vallan rajoilla. Viitattu 18.5.2017. Lakimies 5/2014. Viitattu 18.5.2017. <https://www.edilex.fi/lakimies/14113.pdf>
- Korpela, M. 2017. Kehittämistutkimus kertolaskun oppimisesta ja opettamisesta peruskoulun 2. luokalla. Kasvatustieteiden pro gradu. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 23.5.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100955/GRADU-1492760863.pdf?sequence=1>
- Kuusela, H. ja Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Viitattu 2.5.2017. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf?sequence=3
- Lainkirjoittajan opas. 2017. Viitattu 18.5.2017. <http://lainkirjoittaja.finlex.fi/>
- L 329/1999. Maaseutuelinkeinojen rahoituslaki. Viitattu 14.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990329>
- L 731/1999. Perustuslaki. Viitattu 14.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- L 434/2003. Hallintolaki. Viitattu 14.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- L 872/2011. Poliisilaki. Viitattu 14.4.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110872>
- L 294/2015. Laki luonnonmukaisen tuotannon valvonnasta. Viitattu 14.2.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150294>
- Maaseudun tulevaisuus. 2017. Mavi selvitti: Viljelijöiltä valvonnoille arvosanaksi kasi plus. Viitattu 14.4.2017. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/mavi-selvitti-viljelij%C3%B6ilt%C3%A4-valvonnoille-arvosanaksi-kasi-plus-1.184927>
- Maaseutumedia. 2016. Valvontaviranomainen on itsevalti. Viitattu 14.2.2016. <http://www.maaseutumedia.fi/valvontaviranomainen-on-itsevaltias/>
- Maaseutuvirasto. 2011. Opas valvonnasta. Pelto- ja eläintukien valvonta. Viitattu 14.2.2016. <http://www.mavi.fi/fi/opaat-ja-lomakkeet/viljelija/Documents/Pelto-%20ja%20el%C3%A4intukien%20valvontaopas.pdf>
- Maaseutuvirasto. 2016. Peltovalvontaohje. Viitattu 19.5.2017. http://www.mavi.fi/fi/opaat-ja-lomakkeet/viljelija/Documents/Peltovalvontaohje_2016.pdf
- Maaseutuvirasto. 2017. Maatilojen neuvonta. Viitattu 19.5.2017. <http://www.mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/viljelija/Sivut/tilaneuvonta.aspx>
- Menetelmäpolkuja humanisteille. 2015. Menetelmäpolku – verkkosivusto tutkimusmenetelmistä. Viitattu 5.3.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Mäenpää, O. 2008. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita Publishing.

- Nikkilä, M. 2017. Sähköinen asiointi – onko ihan pakko? Viitattu 22.3.2017.
http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/kolumni-sahkoinen-asiointi-onko-ihan-pakko-
- Pennanen, T. 2017. Luomutuotannon valvonnan palvelumuotoilu. Ixonos.
- Pernaa, J. 2011. Kehittämistutkimus: Tieto- ja viestintätekniikkaa kemian opetukseen. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, kemian laitos, kemian opettajankoulutusyksikkö. Viitattu 14.2.2016.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28007/kehittam.pdf?sequence=1>
- Puolimatka, M. 2017. Kasvintuotannon edellytykset ja kasvinterveys – osaston johtaja, Elintarviketurvallisuusvirasto (Evira). Haastattelu 24.2.2017.
- Quinn, F. 1990. Asiakas ykköseksi. Helsinki: Kauppiaitten kustannus .
- Rannisto, P-H. 2016. Arvioita Keski-Suomen sote-mallista. Viitattu 5.5.2017.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/85278_pasi_heikki_rannisto.pdf
- Rinne, J. 2016. Maakuntaudistus maaseutuhallinnon tehtävien näkökulmasta. Viitattu 23.5.2017.
<http://elyt.fi/documents/10191/19899723/MAVI+Jaakko+Rinne+Lappi+14.12.2016.pdf/b5428d8a-40e7-410f-a94a-fa7ff2691b99>
- Rubin, N. 2010. Muuttuvan ajan muuttuvat haasteet. Mihin tulevaisuudentutkimuksen opetuksessa tulisi kiinnittää huomiota? Viitattu 21.5.2017.
<https://www.utu.fi/fi/yksikot/tva/tutkimus/julkaisut/Documents/TVA-sarja-2010-1.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 14.2.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Seppä, J. 2014. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen. Toimittajaverkoston laadunhallinnan työkalut ja johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Valtiovarainministeriö. 2017. Maakunta- ja soteudistus ja kunnat. Viitattu 17.5.2018. <https://www.edilex.fi/lakimies/14113.pdf>.
- Stober, D. ja Grant, A. 2006. Evidence based coaching handbook. New Jersey: Wiley.
- Tenhola, L. 2017. Maaseutuvirasto maakuntien tukena. Viitattu 23.5.2017.
<https://www.slideshare.net/mmmviestinta/maaseutuvirasto-maakuntien-tukena-ylijohtaja-leena-tenhola-1022017>
- Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Auditorium.
- Toivanen, H. 2016. Biotalous ja digitalisaatio - kohti uutta ekosysteemiä. Viitattu 5.3.2017. <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja->

[palvelut/ohjelmat/puhtaasti-biotalous/teqmine_biotalous_digitalisaatio_pdf_presentation.pdf](#)

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tortinmäki, N. 2016. Olipa kerran asiakas – ajatuksena asiakaslähtöisyys. Turun ammattikorkeakoulu, kauneudenhoitoalan koulutusohjelma. Opinnäytetyö

Tuomela, A. 2017. Johdatus oikeustieteeseen. Viitattu 18.5.2017. <http://blogs.helsinki.fi/avoin-johdatusoik/hallinto-oikeus/>

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

Työ- ja elinkeinoministeriö sekä valtiovarainministeriö. 2016. Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2016 – 2019. Alueiden vahvuuksilla kestävä kasvua ja hyvinvointia. Viitattu 20.5.2017. https://tem.fi/documents/1410877/2845886/AVI-ELY_Strategia_2016-2019_FINAL.pdf/6d207d72-a2ba-4afe-bb9b-49c479451a40

Työ- ja elinkeinoministeriö. Digitalisoidaan julkiset palvelut. Luvat ja valvonta – kärkihanke. Viitattu 7.5.2017. https://www.slideshare.net/Solita_Oy/digitalisoidaan-julkiset-palvelut-luvat-ja-valvonta-krkihanke

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi, pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Viitattu 15.1.2017. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Hallitusohjelman toteutus ja kärkihankkeet. Viitattu 14.1.2017. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus>

Valtiovarainministeriö. 2016. Valtionhallinnon uudistaminen. Keskus- ja aluehallinnon virastaselvitys – hankkeen jatkotyö. Viitattu 23.11.2016. <http://vm.fi/documents/10623/360852/VIRSU-tiedotustilaisuuden+esitysmateriaali+13.4.2015/f9a972b4-50e5-46ae-9f80-258a1c1d7c4d>

Valtiovarainministeriö. 2017. Budjetti. Viitattu 2.2.2017. <http://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp;jsessionid=8950F84A65E98AF918970CA5D7CF7679?lang=fi&file=/2017/tae/valtiovarainministerionKanta/YksityiskohtaisetPerustelut/30/20/02/02.pdf>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Wernicke, I. 2016. Digital Innovations, Bio Economy and Renewable Energies - Driving Forces in Agriculture. Viitattu 5.3.2017. <http://www.gsmi-ijgb.com/Documents/JEnergyED%20V2%20N2%20P03%20Immo%20Wernicke%20-Renewable%20Energies.pdf>

Wikipedia. 2017. Viitattu 2.2.2017. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Etusivu>

Yle uutiset. 2016. Viljelijöiden paperisodan määrä yllätti Brysselissä – "Järkytys, miten kauaksi he ovat erkaantuneet maatalouden arjesta. Viitattu 15.4.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8864647>

2a. Oletko tyytyväinen omaan rooliisi tällä hetkellä? *

	1	2	3	4	5	6	
En ole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen

2b. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 1, 2 tai 3, kuvaile lyhyesti, miksi et ole nykyiseen rooliisi tyytyväinen?

Pitkä vastausteksti

3a. Olisitko valmis muuttamaan nykyistä rooliiasi? *

	1	2	3	4	5	6	
En	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä

3b. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 4, 5 tai 6, arvioi kuinka vahvasti sinua kiinnostaa muokata rooliiasi valvojasta valmentajaksi.

	1	2	3	4	
Kiinnostaa hieman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiinnostaa todella paljon

3c. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 1, 2 tai 3, kuvaile lyhyesti, miksi et halua muuttaa nykyistä rooliiasi?

Pitkä vastausteksti

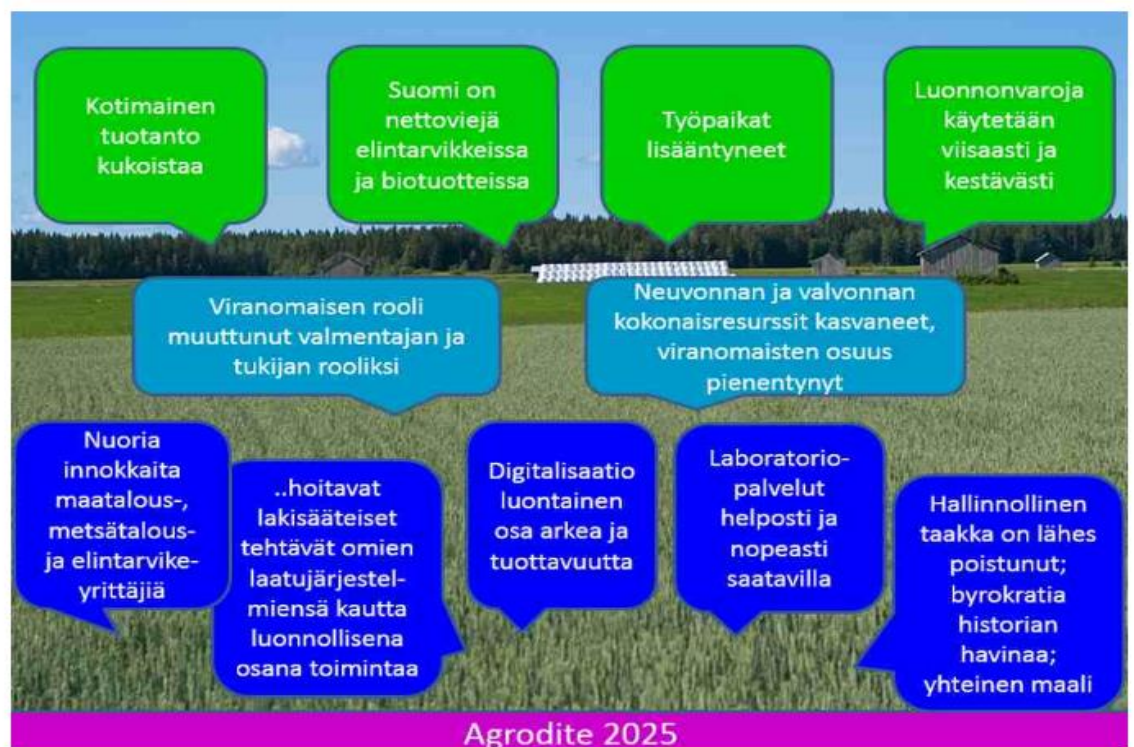
4. Kuvaile millä keinoilla valmentava työote olisi mahdollista saada osaksi viranomaistoimintaa? *

Pitkä vastausteksti

5. Tutustu seuraavaksi oheiseen Agrodite-visioon ja tutustumisen jälkeen valitse oheisista vaihtoehdoista se, joka vastaa parhaiten tämän hetkistä mielipidettäsi visiosta.

- Agrodite - visio tulee kokonaan toteutumaan vuoteen 2025 mennessä.
- Agrodite - visio tulee pääosin toteutumaan vuoteen 2025 mennessä.
- Agrodite visiosta tulee osa toteutumaan vuoteen 2025 mennessä.
- Agrodite - visiosta tulee toteutumaan vain pieni osa vuoteen 2025 mennessä.
- Agrodite - visio ei tule miltyään osin toteutumaan vuoteen 2025 mennessä.

Agrodite - visio



6. Agrodite - visiossa viranomaisen rooli on muuttunut valmentajan ja tukijan rooliksi. Arvioi onko oma roolisi muuttunut vuonna 2020?

	1	2	3	4	
Ei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä

7. Vapaaehtoinen jatkokysymys liittyen kysymykseen numero 6. Halutessasi voit perustella antamaasi vastausta tässä kohdassa.

Lyhyt vastausteksti

8. Edellä on käsitelty viranomaisen näkökulmasta valvojan ja valmentajan rooleja. Pyydän sinua lähestymään seuraavaksi asiakkaan näkökulmasta rooleja valvoja ja valmentaja. Kumpaa arvioit asiakkaan arvostavan enemmän? *

	1	2	3	4	5	6	
Valvojan - roolia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valmentajan - roolia

9. Perustele edellinen vastauksesi. *

Pitkä vastausteksti

10. Lopuksi voit halutessasi antaa esimerkiksi vapaamuotoista palautetta tästä kyselystä. Voit myös kommentoida tai täydentää edellä antamiasi vastauksia tai tuoda uutta näkökulmaa käsiteltävään teemaan.

Pitkä vastausteksti

Liite 2. Luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakkaille tehty kyselylomake

Opinnäytetyön kysely asiakkaille

Arvoisa luomuviljelijä,

Teen opinnäytetyötä Jyväskylän ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyöni yhtenä tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat teille tärkeitä, kun käytätte luomutilallisina viranomaispalveluja eli mitkä tekijät luovat teille onnistuneen palvelutilanteen.

Tämän kyselyn kohderyhmäksi on valittu kaikki Keski-Suomen maakunnan alueella toimivat luomukotieläintilat. Vastauksenne on ensisijaisen tärkeä, sillä niiden avulla kehitetään asiakaspalveluamme vastaamaan teidän esittämiä toiveita.

Vastaamisen aloitat painamalla tämän viestin lopussa olevaa kuvaketta, jossa lukee: TÄYTÄ LOMAKE. Painikkeesta avautuu Google Formsin kysely, johon pyydän sinua vastaamaan. Kyselyn lopussa on LATAA - painike, jota klikkaamalla vastauksesi rekisteröityy vastaustietokantaan anonyyminä.

Vastausaikaa on yksi viikko eli 30.3.2017 asti.

Kysely on osa Teknologian osaamisen johtamisen opinnäytetyötäni, jossa tutkin valmentavaa työtettä. Kysely vie vain muutaman minuutin ja vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn vastaajaan, vaan vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastaukset käsitellään myös luottamuksellisesti. Annan myös mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Lämmin kiitos etukäteen kaikista vastauksista!

Riitta Laitinen
riitta.laitinen@ely-keskus.fi
040 - 548 5657

1. Kuinka usein olet käyttänyt maaseutuyksikön tarjoamia viranomaispalveluja ^{*} liittyen luonnonmukaiseen tuotantoon (sekä luomuvalvonta että luomusitoumus)?

- Viikoittain tai useammin
- Kuukausittain
- Satunnaisesti
- En ole käyttänyt

2A. Millä tavalla sinä haluaisit ottaa yhteyttä viranomaispalveluihin luomun ^{*} (mm. luomuvalvonta, luomusitoumus, tukiehdot, markkinointi) osalta?

- Puhelimella
- Sähköpostilla
- Kirjeellä
- Käymällä paikan päällä
- Sosiaalisen median kautta
- Jollakin muulla keinoin

2B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jollakin muulla keinoin, voi avata sitä, millä keinoin haluaisit ottaa yhteyttä).

Pitkä vastausteksti

3A. Millä tavalla toivoisit sinuun otettavan yhteyttä viranomaispalveluiden osalta? *

- Puhelimella
- Sähköpostilla
- Kirjeellä
- Käymällä paikan päällä
- Sosiaalisen median kautta
- Jollakin muulla keinoin

3B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jollakin muulla keinoin, voi avata sitä, millä keinoin haluaisit sinuun otettavan yhteyttä).

Pitkä vastausteksti

4A. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä, kun käytät viranomaispalveluja? Voit valita useamman eri vaihtoehdon. *

- Käytetään ymmärrettäviä kieltä ja sanoja
- Ongelma otetaan nopeasti käsittelyyn
- Asia käsitellään mahdollisimman nopeasti
- Digitaalisten viranomaispalvelujen tarjoaminen
- Paikallistuntemus
- Palvelupisteen sijainti
- Palveluasenne
- Palvelun asiantuntevuus
- Palvelun ystävällisyys
- Jokin muu asia, mikä?

4B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jokin muu asia, voi avata sitä tässä kohdassa).

Pitkä vastausteksti

5. Onnistunut palvelutilanne syntyy minulle, kun (kuvaile omin sanoin): *

Pitkä vastausteksti

6A. Arvioi valmentavan työtteen soveltuvuutta viranomaistoimintaan. Valmentava työote: viranomainen toimii ohjaajana, neuvojen antajana, rohkaisijana, mahdollistajana, opettajana ja motivaattorina. Toimijoita autetaan tuntemaan säädösten vaatimukset, ymmärtämään vaatimusten tarkoituksen ja toimimaan vaatimusten edellyttämällä tavalla. Asiakas ymmärtää asetetut tavoitteet ja häntä motivoi esimerkiksi laatu- tai sertifiointivaatimusten täyttymisestä tuleva lisäarvo omille tuotteilleen. *

	1	2	3	4	5	6	
Ei sovellu yhtään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Soveltuu erinomaisesti.

6B. Olisitko kiinnostunut käyttämään valmentavia viranomaispalveluita? *

- En olisi.
- Ehkä mahdollisesti.
- Todennäköisesti olisin.
- Kyllä olisin.

6C. Voit halutessasi vapaamuotoisesti täydentää edellä antamiasi vastauksia.

Pitkä vastausteksti

7. Valmentavan asiakaspalvelun toteutumisenäkymät. *

	1	2	3	4	
Valmentava asiakaspalvelu ei tule koskaan toteutumaan viranomaistehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valmentava asiakaspalvelu on jo toteutunut viranomaistehtävissä.

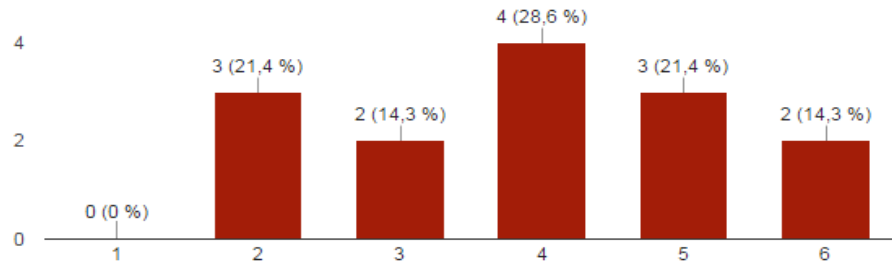
8. Lopuksi voit halutessasi antaa esimerkiksi vapaamuotoista palautetta tästä kyselystä. Voit myös kommentoida tai täydentää edellä antamiasi vastauksia tai tuoda uutta näkökulmaa käsiteltävään teemaan.

Pitkä vastausteksti

Liite 3. Maaseutuyksikön työntekijäkyselyn yhteenveto

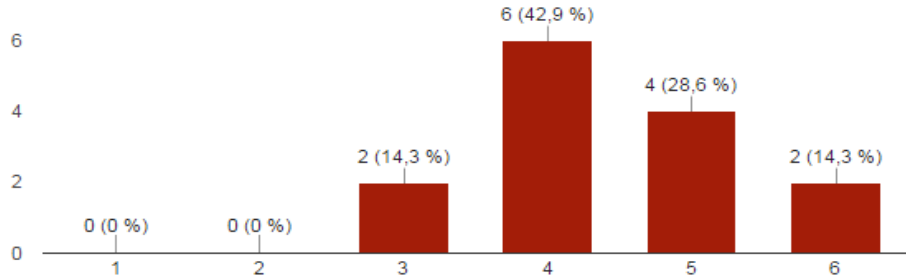
1. Tutustu ennen kysymyksiin vastaamista valvojan ja valmentajan määritelmiin. Tutustumisen jälkeen valitse oheisesta asteikosta se vaihtoehto, joka vastaa omaa tilannettasi tällä hetkellä. Täysin valvonnallinen työote vastaa asteikolla arvoa 1 ja täysin valmentava työote vastaa asteikolla arvoa 6. Asteikolla 2 - 5 voit valita yhdistelmän, jossa on sekä valvonnallista että valmentavaa työtöteä.

14 vastausta



2a. Oletko tyytyväinen omaan rooliisi tällä hetkellä?

14 vastausta



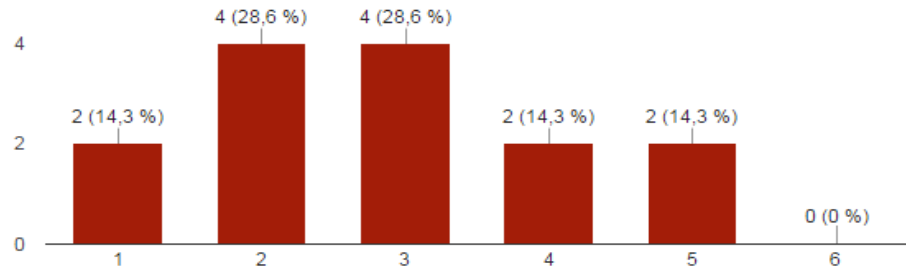
2b. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 1, 2 tai 3, kuvaile lyhyesti, miksi et ole nykyiseen rooliisi tyytyväinen?

1 vastaus

Tasapainoilu hyvän asiakaspalvelun ja tavoitteiden saavuttamisen välillä aiheuttaa ongelmia.

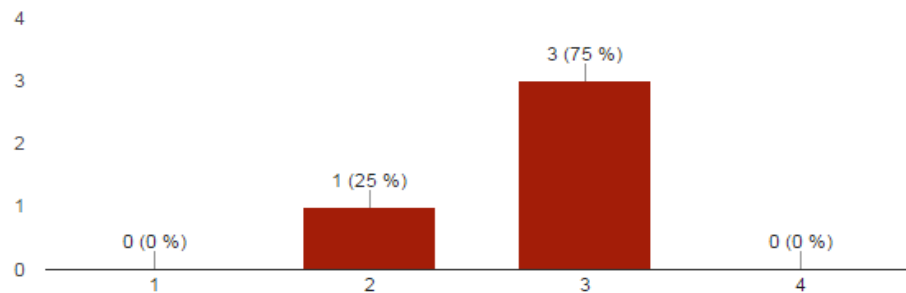
3a. Olisitko valmis muuttamaan nykyistä rooliasi?

14 vastausta



3b. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 4, 5 tai 6, arvioi kuinka vahvasti sinua kiinnostaa muokata rooliasi valvojasta valmentajaksi.

4 vastausta



3c. Jos annoit vastauksessasi arvoksi 1, 2 tai 3, kuvaile lyhyesti, miksi et halua muuttaa nykyistä rooliasi?

10 vastausta

Valmentajana pääsee parempiin tuloksiin

Viranomaisroolin katoaminen

Pelkkä sivusta seuraaminen ei onnistuisi tässä tehtävässä. Asiakkaan kanssa on tehtävä asioita

Olen tyytyväinen

Valmentavaa otetta voi kehittää jatkuvasti eli sillä linjalla haluan pysyä, mutta kehittää sitä edelleen.

Koen olevani jo enemmän valmentaja, mutta valvonnan osuudesta ei voi, eikä itse asiassa pidäkään KOKONAAN päästä eroon.

tehtävä määritetty työnantajan/maaseutuviraston toimesta valvojaksi

Koska kyse on viranomaistoiminnasta, katson antamillani numeroilla viestineeni tiettyyn tasoon asti toimintani mukauttamista lisää valmennuksen puolelle. Mutta en voi antaa numeroita joilla määrittelin muuttavani toimintani täysin toisenlaiseksi, koska jo nykyiselläni toiminnassani on mukana ohjaavaa kähkökulmaa.

Tällä hetkellä tehtävässä yhdistyy sopivasti valmentajan ja valvojan rooli - ei synny vaarallista työyhdistelmää.

Työssäni on tiettyjä osioita, joissa voin ottaa hyvinkin valmennuksellisen roolin (esim. alustavat rahoitusneuvottelut -> autetaan toimijoita säästösten ymmärtämisessä), mutta toisia osioita (esim. rahoituspäätöksen valmistelu), joissa on tiukasti valvojan rooli. Joten en näe tätä joko-tai-, vaan sekä-että -asetelmana. Toisesta näkökulmasta ajatellen rahoituspäätöksen esittelijä ei tietenkään esteellisyyssyistä voi ryhtyä tuen hakijan asiamieheksi (tai valmentajaksi) eli esim. olemaan mukana valmistelemassa hakemusta (sisällöllisestä näkökulmasta), joka tulee omalle työpöydälle käsiteltäväksi. Eli siinä mielessä valmennuksellisen otteen merkittävä lisääminen on käytännössä hankalaa ellei mahdotonta.

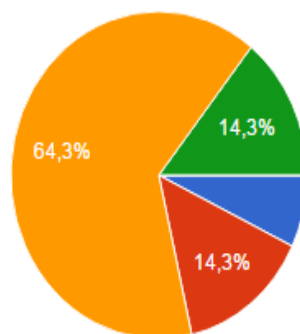
4. Kuvaile millä keinoilla valmentava työote olisi mahdollista saada osaksi viranomaistoimintaa?

14 vastausta

Oma valvontajärjestelminä
Osana ehtoja olisi tietty määrä valmennusta, että voidaan varmistua, että toimija tiedostaa asiat joihin hän sitoutuu
Keskustelun lisääminen on hyvä keino. Vuorovaikutuksessa haetaan yhteistä ymmärrystä ja voidaan myös katsoa asioiden taakse, miksi jonkun asian pitää mennä näin. Neuvojen antaminen ei ole keneltäkään pois, viranomaisen tehtävä ei ole etsiä virheitä.
Vaatii uudenlaista ajattelua ja asennetta.
Jos asetukset, ohjeet sallisivat myös neuvonnallista otetta valvontapahtumassa
asennemuutoksella
Paljon on kiinni asenteista, omasta näkökulmasta ja motivaatiosta. Toimintatapojen muuttaminen on hidasta ja vaatii kärsivällisyyttä. Valmentavaa työtettä ja sen merkitystä pitää tuoda jatkuvasti esille, jotta sen sisäistäminen etenee. Esimiesten sitoutuminen ja esimerkki on tärkeää mutta tärkeää on myös työtovereiden kannustus työotteen muuttamiseen.
Lisää aikaa. Ongelma on kuitenkin siinä, että aikaa menee nytkin jo liikaa. Tarvittaisiin lisää tukea sidosryhmiltä.
säädöksiä muuttamalla. Jos tilakäynnillä joudutaan antamaan seuraamus valmentava työote jää asiakkaalta usein huomioimatta ja asiakas keskittyy kyselemään minkä suuruinen sanktio tulee. Usein käy myös niin että asiakas ei pysty vastaanottamaan minkäänlaista informaatioita valvontatilanteessa varsinkin kun asiakas tietää itsekkin että on laiminlyönyt esim. viljelytoita.
Tätä työtä tehdään jo nyt kouluttamalla ja neuvomalla asiakkaita.
Toiminta pitää tavallaan jakaa kahteen osioon - valvottavaan ja valmennettavaan
Säädöksiä/normeja purkamalla
Tulisi selkeästi rajapinnat mihin asti voi toimia valmentajana ja mistä alkaa valvojan rooli. Varmaankin kaikki ohjeistus ja säädökset tuli rakentaa tämän toimintatavan sallivaksi.
Painottamalla asiakaslähtöisyyttä ja -näkökulmaa eli miettimällä miten voisi parhaiten olla tukemassa asiakasta kuitenkin menemättä "liian pitkälle tai syvälle".

5. Tutustu seuraavaksi oheiseen Agrodite-visioon ja tutustumisen jälkeen valitse oheisista vaihtoehdoista se, joka vastaa parhaiten tämän hetkistä mielipidettäsi visiosta.

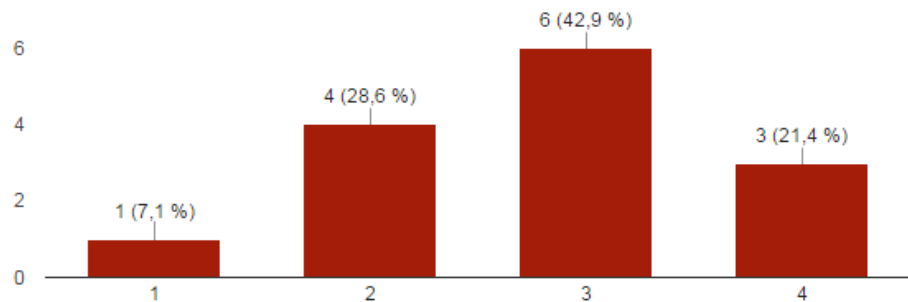
14 vastausta



- Agrodite - visio tulee kokonaan toteutumaan vuoteen 2025 menne...
- Agrodite - visio tulee pääosin toteutumaan vuoteen 2025 menne...
- Agrodite visiosta tulee osa toteutumaan vuoteen 2025 menne...
- Agrodite - visiosta tulee toteutumaan vain pieni osa vuoteen 2025 menn...
- Agrodite - visio ei tule millään osin toteutumaan vuoteen 2025 menne...

6. Agrodite - visiossa viranomaisen rooli on muuttunut valmentajan ja tukijan rooliksi. Arvioi onko oma roolisi muuttunut vuonna 2020?

14 vastausta



7. Vapaaehtoinen jatkokysymys liittyen kysymykseen numero 6. Halutessasi voit perustella antamaasi vastausta tässä kohdassa.

3 vastausta

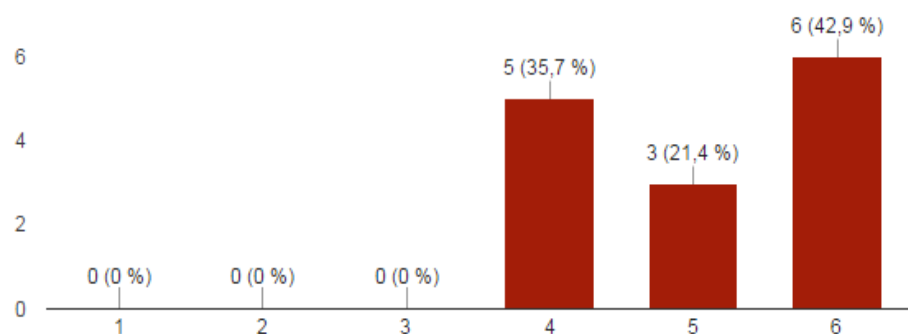
Olen luonteeltani enemmän neuvoja ja valmentaja mitä tarkastaja ja valvoja

se pysyy valmentajan puolella :)

Toimintaympäristön muutos tuo varmasti myös jossain määrin muuttaa ja kehittää omaakin roolia, vaikka ajattelutapa tälläkin hetkellä on enemmän valmentajan ja tukijan rooli.

8. Edellä on käsitelty viranomaisen näkökulmasta valvojan ja valmentajan rooleja. Pyydän sinua lähestymään seuraavaksi asiakkaan näkökulmasta rooleja valvoja ja valmentaja. Kumpaa arvioit asiakkaan arvostavan enemmän?

14 vastausta



9. Perustelee edellinen vastauksesi.

14 vastausta

Valmennus on enemmän neuvonnallista, mutta vaatii myös järjestelmän muutosta

Perusteellisen neuvonnan ja ohjauksen saaminen henkilökohtaisesti

valvonnalla on negatiivinen sävy kielessämme, se ohjaa ajatuksen juuri virheiden etsijään. Valmentaja on enemmänkin rinnallakulkija

Viranomainen ja asiakas ovat enemmän samalla puolella.

Valmentajan roolin näen neuvonnallisena, on "pehmeämpi" kuin valvojan rooli ja ko. roolissa olevaa on asiakkaan helpompi lähestyä

Tuskinpa kukaan tarkastajia kaipaa

Jäykkä viranomaisvalvonta ei anna asiakkaalle suuresti lisäarvoa ja varmaan jännittääkin monia. Valmentava, neuvonnallinen ote vie asioita paremmin eteenpäin ja lisää asiakkaan ja viranomaisen vuoropuhelua. Toimii myös oppimistilanteena puolin ja toisin. Osaava valmentaja on asiakasyritykselle arvokas kumppani.

Kyllä kai kaikki arvostavat neuvovaa kommunikointia mieluummin kuin sanelevaa.

valmentajanrooli lienee arvostetumpi

Pääosa asiakkaista arvostaa sitä, että heille annetaan suoraa palautetta ja ohjeita onnistumisista ja epäonnistumisista, missä ja miten toimintaa tulisi jatkossa parantaa tai muuttaa.

Tietenkin toimijat toivovat ensisijaisesti valmentavaa otetta. Jokaisessa porukassa on aina se pieni porukka, jolla on toiveena päästä vapaamatkustajina. Lopulta ne toimijat jotka ovat pyrkineet toimimaan oikein, arvostavat myös valvovaa otetta että myös vapaamatkustajilta vaaditaan tasapuolisesti säädösten noudattamista.

On enempi hyötyä asiakkaalle

Asiakkaan näkökulmasta valmentaja koetaan varmaankin enemmän ohjaavana ja neuvovana toimijana, kuin rajoitteita luovana valvojana.

Asiakas varmasti kaipaa valmennuksellista otetta, mutta myös ymmärtää, että viranomainen joutuu väistämättä olemaan valvojan roolissa.

10. Lopuksi voit halutessasi antaa esimerkiksi vapaamuotoista palautetta tästä kyselystä. Voit myös kommentoida tai täydentää edellä antamiasi vastauksia tai tuoda uutta näkökulmaa käsiteltävään teemaan.

2 vastausta

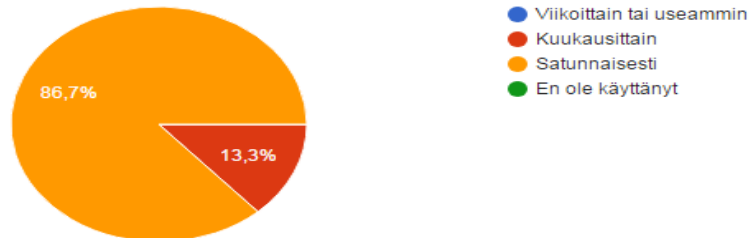
Valmentajan roolissa tapahtuva työskentely johtaa pidemmällä aikavälillä myönteiseen kehittämiskulttuuriin mm. maataloussektorilla. Toivottavasti muutokset näkyvät pian käytännön elämässä, ennen kuin esim. maaseutuyritysten yrittämisen halu lopahtaa byrokratian vuoksi.

Aika hankala asia, kun tätä alkaa oikein kunnolla pohtimaan. Periaatteessa kuulostaa hyvältä ja asiakaslähtöiseltä, että viranomainen muuttuisi tukijaksi tai valmentajaksi, mutta mihin asti se käytännössä on mahdollista? En tiedä olenko jo liian "luutunut virkamies" kun olen näin varauksellinen asian suhteen vaiko pelkästään ymmärtämätön :). Mielenkiintoista joka tapauksessa odottaa opinnäytetyösi valmistumista. Tsemppiä vaan jatkoon!

Liite 4. Luonnonmukaisen kotieläintuotannon asiakaskyselyn yhteenveto

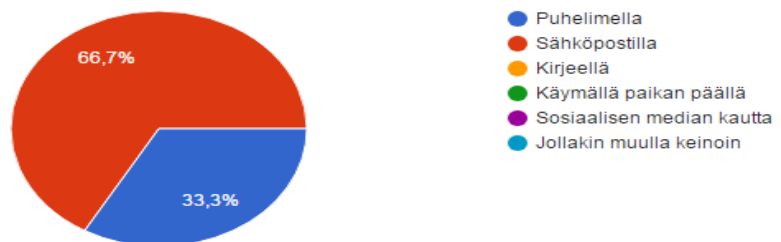
1. Kuinka usein olet käyttänyt maaseutuyksikön tarjoamia viranomaispalveluja liittyen luonnonmukaiseen tuotantoon (sekä luomuvalvonta että luomusitoumus)?

15 vastausta



2A. Millä tavalla sinä haluaisit ottaa yhteyttä viranomaispalveluihin luomun (mm. luomuvalvonta, luomusitoumus, tukiehdot, markkinointi) osalta?

15 vastausta



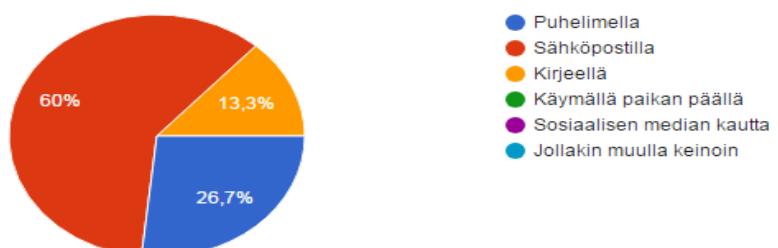
2B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jollakin muulla keinoin, voi avata sitä, millä keinoin haluaisit ottaa yhteyttä).

1 vastaus

sekä puhelin

3A. Millä tavalla toivoisit sinuun otettavan yhteyttä viranomaispalveluiden osalta?

15 vastausta



3B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jollakin muulla keinoin, voi avata sitä, millä keinoin haluaisit sinuun otettavan yhteyttä).

3 vastausta

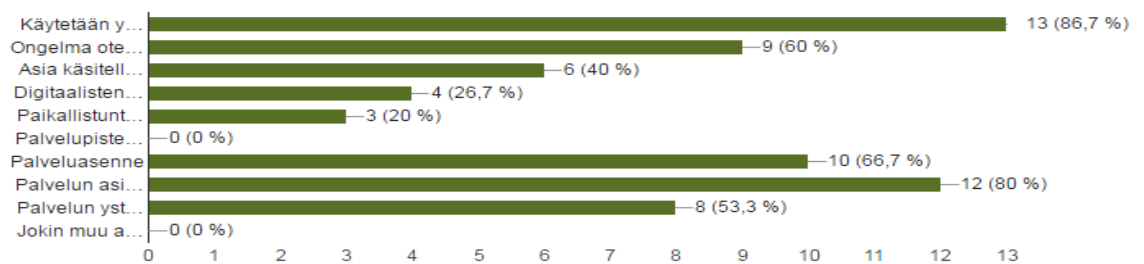
Email jää muistiin ja pystyy vastaamaan kun työn lomassa ennättää.

Jokin tietty opas olisi hyvä lähettää postitse kerran vuodessa, esim jyvällä liite on hyvä. Muutoin voi toimia sähköpostin kautta.

myös puhelin

4A. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä, kun käytät viranomaispalveluja? Voit valita useamman eri vaihtoehdon.

15 vastausta



4B. Voit antaa tarvittaessa lisätietoja edelliseen kysymykseen liittyen (esimerkiksi jos vastasit jokin muu asia, voi avata sitä tässä kohdassa).

0 vastausta

5. Onnistunut palvelutilanne syntyy minulle, kun (kuvaile omin sanoin):

15 vastausta

Viranomainen ei ole hyökkävällä päällä.

Saan vastauksen esittämäni kysymykseen.

aikataulu ja asenne kohdillaan

siitä kun viranomainen on samalla aaltopituudella viljelijän kanssa

Kun saan ystävällistä neuvoa kysymääni ongelmaan.

toimitaan maalaisjärjellä, hyvällä yhteistyöllä ja ymmärtävällä otteella.

Kun saan selkeän ja luotettavan vastauksen/ratkaisun ongelmaan

molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan

Asiantuntemus vastaa käytäntöön ja palvelu helposti saatavilla.

Kun tulee kokemus siitä, että viranomainen on tukena ja opastamassa eikä vain koettamassa saada kiinni jostain virheestä. Luomuviljelijänä haluaa tehdä asiat hyvin+oikein, jos vain osaa, ymmärtää ja muistaa.

kun ei jää harmittamaan

Ystävällinen palvelu, jossa asiiani otetaan tosissaan minua vähättelemättä. Selkeät, ymmärrettävät toimintaohjeet tms. mitä tehdä tai toimia.

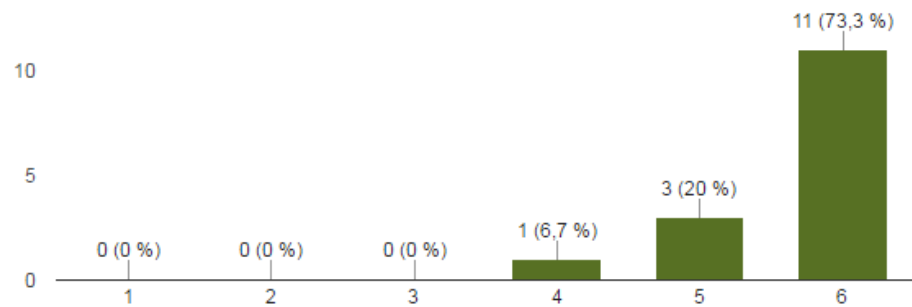
saan asiaani selkeät ja ymmärrettävät ohjeet

Kun saan selkokielen ja luotettavan vastauksen asiainsatuntevalta viranomaiselta.

Asialle löytyy henkilö joka ehtii paneutua kysymykseen.

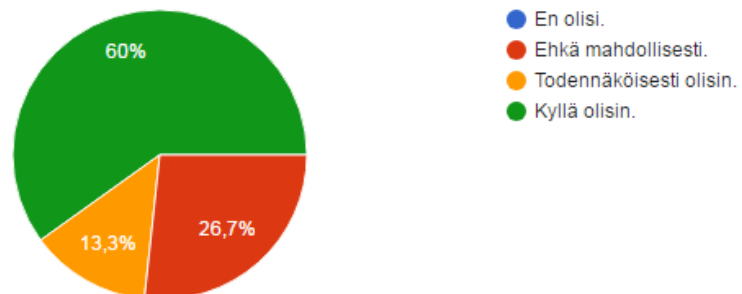
6A. Arvioi valmentavan työtteen soveltuvuutta viranomaistoimintaan. Valmentava työote: viranomainen toimii ohjaajana, neuvojen antajana, rohkaisijana, mahdollistajana, opettajana ja motivaattorina. Toimijoita autetaan tuntemaan säädösten vaatimukset, ymmärtämään vaatimusten tarkoituksen ja toimimaan vaatimusten edellyttämällä tavalla. Asiakas ymmärtää asetetut tavoitteet ja häntä motivoi esimerkiksi laatu- tai sertifiointivaatimusten täyttymisestä tuleva lisäarvo omille tuotteilleen.

15 vastausta



6B. Olisitko kiinnostunut käyttämään valmentavia viranomaispalveluita?

15 vastausta



6C. Voit halutessasi vapaamuotoisesti täydentää edellä antamiasi vastauksia.

4 vastausta

mielestäni viranomaisen pitäisi olla viljelijän opastaja ja ohjaaja eikä rankaisija. muissakin työpaikoissa annetaan opastusta ensin ennenkuin ryhdytään rankaisemaan

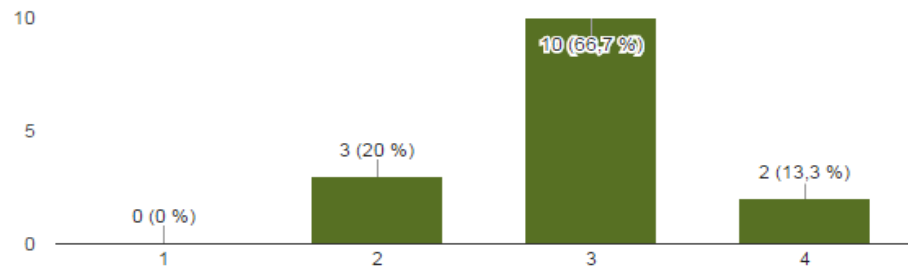
Käytän jo nyt neuvo palvelun avulla asiantuntija apua ennen tarkastuksia ja tukihakua.

On todella vaikea uutena luomuviljelijänä tietää miten esim. kaikki kirjanpidot on järkevä tehdä j koko ajan tulee kysymyksiä joihin koettaa lähinnä googletella vastauksia, oma aloittavan luomuviljelijän "kummi" olisi hyvä :).

Valmentavat palvelut selkeyttäisivät epäselviä tilanteista.

7. Valmentavan asiakaspalvelun toteutumisenäkymät.

15 vastausta



8. Lopuksi voit halutessasi antaa esimerkiksi vapaamuotoista palautetta tästä kyselystä. Voit myös kommentoida tai täydentää edellä antamiasi vastauksia tai tuoda uutta näkökulmaa käsiteltävään teemaan.

6 vastausta

Luomuvalvonnan maksuihin ja byrokraatiaan toivoisi kevennystä, olisiko valvontaa mahdollista osin toteuttaa esim. digitalisaation avulla?

ehkäpä neuvova viraomainen saa viljelijät luottamaan itseensä ja sitä kautta myös viranomaiseen.

Mielestäni neuvojen käyttäminen auttaa paljon ja antaa myös turvan virheiden varalle. Viranomaiset voivat vielä sittenkin neuvoa jos ovat eri mieltä jostain ja asiaa voidaan käsitellä sitten yhdessä.

Valmentava asiakaspalvelu toteutuu jossain määrin. Henkilöt ovat ratkaisevassa asemassa.

Ihan mielekäs kysely.

meidän kohdaltamme on kyllä toteutunut ,valitettavasti kentältä on kuulunut ikäviäkin viranomaiskohtauksia. Ehkä tarkastajia olisi hyvä kouluttaa myös asiakkaiden tunnetasojen ymmärtämään - joillekin tarkastajista se on itseselvyyttä toisille taas ei - Ja johtajuus tasolla olisi varmaan hyvä keskustella (eli johtajillekin hyvän johtajuuden kurssitusta?) eli olla kyky ottaa puheeksi jos jnk tarkastajan kohdalta on tullut käyttäytymis valituksia.

Liite 5. Suostumuslomake haastatteluun

Suostun osallistumaan tämän opinnäytetyön haastatteluihin / keskusteluihin ja annan luvan käyttää kertomaani aineistona tässä opinnäytetyössä.

Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen, milloin tahansa.

Liite 6. Teemahaastattelun runko

- Vuorovaikutus viranomaisen ja asiakkaan välillä (läsnäolo, kuuntelu, elekieli, tapa kysellä ja kommunikoida)?
- Vuorovaikutuksen haasteet?
- Mitä ovat valmentavat elementit viranomaistyössä?
- Viranomaisen ammattitaito ja rohkeus?
- Valvojan tavoitteet?
- Valmentajan tavoitteet?
- Vastuun siirtäminen ja asiakkaan sitoutuminen (omatoimisuus)?
- Toteutuskeinot?