

**Asiakaspalautteen hyödyntäminen väyläverkon  
kunnossapidossa ja kehittämisessä**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Tulevaisuuden liikennejärjestelmät, Riihimäen kampus  
Syksy 2020

Katariina Korteoja

---

Tekijä	Katariina Korteoja	Vuosi 2020
Työn nimi	Asiakaspalautteen hyödyntäminen väyläverkon kunnossapidossa ja kehittämisessä	
Ohjaajat	Seppo Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä työ on toteutettu Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten liikennevasualueiden sekä Väyläviraston asiantuntijoiden tarpeista palautetiedon käsittelyn kehittämiseksi. Palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen on tunnistettu jo pitkään olevan haaste organisaatioissa. Asiantuntijat ja vastuuhenkilöt ovat kokeneet, että palautetieto jää hyödyntämättä, ja näin organisaatiot menettävät arvokkaita tiedonlähteitä. Palautteen antajat eli väylien käyttäjät ovat tärkeä "seurantaorganisaatio" joista kannattaa pitää kiinni. Tässä työssä kuvataan prosessi palautetiedon käsittelemiseksi, asiantuntijoiden osallistamiseksi ja tiedon hyödyntämiseksi julkishallinnon organisaatioissa sekä kartoitetaan palautetiedon hyödyntämisen elementtejä.

Liikenneviraston digitalisaatiohankkeessa vuosina 2017-2018 otettiin käyttöön Palauteväylä.fi palvelu, jonka tarkoitus on tarjota asiakkaalle mielekäs yhteydenottokanava väylähallintoon. Palvelussa toteutuu vuorovaikutus asiakkaan ja viranomaisen, sekä tieverkkoa kunnossapitävän urakoitsijan välillä. Palvelun välityksellä asiakas saa tietää onko hänen asiansa kuultu tai kuinka siihen reagoidaan. Tämä työ on osa Palauteväylä-palvelun jatkokehitystä. Tarkoituksena on aikaansaada kehityspolku asiakkaan tuottaman datan hyödyntämiseksi virastoissa.

Palauteväylä-palvelu tarjoaa avointa tietoa väyläverkon tilasta ja tietoa jo annetuista palautteista, sekä niiden käsittelyn tilasta. Kun asiakasta osallistetaan tuottamaan ajantasaista tietoa liikkumisen sujuvuudesta, väylän kunnosta, turvallisuudesta, varusteista ja muista havainnoistaan saa organisaatio ajantasaisempaa ja laadukkaampaa tietoa väyliltä. Saatu palaute välittyy nopeammin hoidon- ja kunnossapidon prosesseihin ja asiakkaan kokema palvelu paranee.

Organisaatioissa otettiin käyttöön uusi palauteraportointijärjestelmä, jolla voidaan tarjota asiantuntijoille karttapohjaista ja suodatettavaa tietoa asiakasrajapinnasta ja saadaan tieto osaksi asiakkuuden hallintaa. Palautetiedon hallintaan kuuluu läpinäkyvyys siten, että palautetiedon aiheuttama toiminnan muutos välittyy sekä henkilöstölle että asiakkaille.

Avainsanat Asiakaspalaute, asiakaslähtöinen organisaatio, väylähallinto

Sivut 49 sivua ja liitteitä 9 sivua

Name of Degree Programme

**Abstract**

Campus

Author Katariina Korteoja

Year 2020

Subject Utilizing customer feedback to maintain and develop the road network

Supervisors Seppo Lampinen

---

**ABSTRACT**

In the digitalization project, in 2017-2018 Finnish Transport Agency (Liikennevirasto, currently Väylävirasto) the Palauteväylä.fi -feedback channel was introduced. The service interacts between the customer and the Road Administration Agency, as well as the road contractor. Through the service, the customer learns whether his or her issue is heard or shall it be responded. The purpose of the service's further development is to provide a development path for the sharing of customer-generated data between experts and the Agency.

This study focuses on the elements of utilizing customer feedback in the Agency. Other forms of collected data are not addressed since several forms of information is collected from various locations and is stored in different systems. The purpose is to get the information collected through feedback systems out of their own silos and to improve operations and their development in the Agency. The key is to get the feedback processed so that it becomes visible and part of customer relations management. Feedback management should be a transparent process. By the new service, Palauteväylä.fi, the customer feedback is published on the map, and the actions taken are visible.

The aim of this work is to describe the process of processing feedback, making it responsible within the organization, and utilizing the information in the future actions. As part of the feedback process, Traffic Customer Service will provide a service/ product called "Feedback Information".

Handling and utilizing feedback information is been recognized as a challenge in organization for many years. Experts and executives have experienced that feedback information is left untapped, and organizations lose valuable sources of information. However, experts consider feedback providers, ie. road users, to be an important "monitoring organization". For the ecosystem to function effectively, according strategy, the ecosystem of knowledge utilization has been modeled.

Keywords Customer feedback, customer orientated organization, road administration

Pages 49 pages and appendices 9 pages

## Alkusanat

Kiitos työnantajalleni Pirkanmaan ELY-keskukselle opintojeni mahdollistamisesta työn ohessa sekä hyvästä aiheesta, joka oli monella tapaa tarpeellinen ja hyödyllinen tutkimusaihe. Lisäksi työn ajankohta oli mitä otollisin uuden palauteraportointijärjestelmän käyttöönotolle ja ajoittui ELY-keskusten asiakkuusstrategian valmistumisen kanssa samalle kuukaudelle.

Kiitos myös työkavereilleni pitkämielisyydestä, kun olen pitänyt opintovapaata ja ollut poissaolevana työpaikallakin. Kiitos myös opiskelukavereilleni, ilman teidän vetoapuanne en olisi koskaan edennyt maaliin saakka. Lisäksi suuri kiitos opinäytetyön tarkastajalleni Seppo Lampiselle, että ymmärryksesi ja ohjauksesi riitti sinne ruutulipulle saakka.

Kuorevedellä, järven jäätyessä 29.12.2020

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Johdatus aiheeseen.....	1
1.2	Asiakaspalautteen määritelmä.....	2
1.3	Työn viitekehys ja rakenne.....	6
1.4	Rajaukset.....	7
1.5	Nykytilan kuvaus.....	8
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	11
2.1	Väylänpidon virastoekosysteemit ja palvelujärjestelmä.....	11
2.2	Asiakkaan ja viranomaisen välinen vuoropuhelu.....	13
2.3	Asiakaspalautetiedon hyödyntämisen laatumittarit.....	15
2.4	Asiantuntijan sitouttaminen.....	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	18
3.2	Tutkimuskysymykset.....	20
4	YHTEENVETO KESKUSTELUTILAISUUKSISTA JA HAASTATTELUISTA.....	20
4.1	Keskustelutilaisuudet omilla organisaatioilla.....	20
4.1.1	Asiantuntijoiden käyttötapa.....	20
4.1.2	Johdon käyttötapa.....	22
4.2	Haastattelut muilla organisaatioilla.....	25
4.2.1	Helsingin kaupunki.....	26
4.2.2	Jyväskylän kaupunki.....	26
4.2.3	Oulun kaupunki.....	27
5	PROSESSIN KUVAAMINEN.....	27
5.1	Roolit ja vastuut.....	27
5.2	Uusi raportointijärjestelmä eli "palautetieto".....	31
5.3	Palauteraportin hyödyntäminen.....	33
5.4	Prosessin arviointi ja kehittäminen.....	35
6	ASIAKKUUSLÄHTÖISEN TOIMINNAN SEURANTA.....	36
6.1	Asenteet vahvuutena ja kompastuskivenä.....	36
6.2	Henkilöstön osallistaminen kehittämisen edellytyksenä.....	37
6.3	Kerätyn tiedon vaikuttavuus.....	40
7	YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA POHDINNAT.....	42
7.1	Pohdinta prosessin hyödyistä.....	42
7.2	Henkilöstön ja toimintakulttuurin vaikutus.....	43
7.3	Johtopäätökset ja jatkotoimet.....	44
	LÄHTEET.....	47

## Liitteet

- Liite 1 Kaupunkien palveluiden haastattelulomake
- Liite 2 Opasvideo asiantuntijoille palauteraportointijärjestelmän käytöstä
- Liite 3 Yhteenveto toimenpiteistä keskustelutilaisuuksien pohjalta



## Käsitteet

Asiakaspalaute	Asiakkaan spontaania, aktiivisesti kerättyä tai passiivista viestintää reaktiona organisaation toimintaan tai tuottamaan palveluun.
Asiakas	Viranomaispalvelun hakija, saaja tai käyttäjä
Asiakaspalaute	Asiakkaan huonoon tai hyvään kokemukseen perustuva yhteydenotto tai viesti organisaatioon. Asiakaspalautetta voidaan hyödyntää organisaation toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.
Asiakaspalauteprosessi	Palautteiden käsittelyn kokonaisuus palautteen keräämisestä sen käsittelyyn, raportointiin ja saadun tiedon hyödyntämiseen.
Palveluperiaate	Asiakas saa asianmukaisesti hallinnon palveluja.
Osallistaminen	Osallistamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön tai asiakkaan omaehtoista osallistumista tiettyyn toimintaan.
Palautekanava	Verkkosivustolla tarjottu kontaktikanava, jolla asiakas voi antaa palautetta.
Palauteväylä	Liikenteen asiakaspalvelun asiointisivusto, jossa tienkäyttäjät voi kysyä neuvoa, antaa palautetta tai tehdä ilmoituksen tien kunnosta
Tiehallinto	Tiehallinto oli liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa vuosina 2001-2009 toiminut valtion virasto, joka vastasi Suomen maanteiden ylläpidosta ja kehittämisestä.
Tiepiirit	Tiepiirien tehtävät siirrettiin ELY-keskusten Liikennevastuualueille vuoden 2010 alusta aluehallintouudistuksen yhteydessä.
Tiedolla johtaminen	Tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa.
Väylähallinto	Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimivat valtion virastot ja valtio-omisteiset yhtiöt, jotka vastaavat liikennesektorin viranomaistehtävistä ja palveluista.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Vuosina 2017-2018 Liikennevirastossa (nyk. Väylävirasto) otettiin käyttöön Palauteväylä.fi -palvelu, jonka tarkoitus on tarjota asiakkaalle mielekäs ja sähköinen 24/7 yhteydenottokanava. Palvelussa toteutuu vuorovaikutus asiakkaan ja viranomaisen, sekä urakoitsijan välillä. Palvelun välityksellä asiakas saa tietää onko hänen asiansa kuultu tai kuinka siihen reagoidaan. Tämä työ on osa palvelun jatkekehitystä ja työn tarkoituksena on aikaansaada kehityspolku asiakkaan tuottaman datan yhteiseksi käyttämiseksi ja hyödyntämiseksi asiantuntijoiden kesken sekä virastossa.

Asiakastiedon hyödyntämisen on perinteisesti ajateltu olevan markkinoinnin keino, koska tuotetarjonnan sovittaminen asiakkaan tarpeisiin on markkinaehtoisuuden toiminnan lähtökohta. Tuotelähtöisessä organisaatiossa toimii ”käyttäjä maksaa” -periaate, jonka taustalla toimii monen mielestä aidon asiakkuuden tunnus, maksujärjestelmä.

Miksi sitten myös julkishallinnossa asiakasta palvelaan, neuvotaan ja hänen tarpeitaan kuunnellaan? Hallintolaki näkee hallintotoiminnan nimenomaan viranomaispalveluiden tuottamisena. Viranomaispalvelun hakija, saaja tai käyttäjä on hallinnon asiakas. (Mäenpää 2017, ss. 104–105)

Perustuslaki §21 määrittelee hyvän hallinnon periaatteet siten, että kansalaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä. Hyvään hallintoon kuuluu myös asiakkaiden tasapuolinen kohtelu, asian käsittelyn objektiivisuus sekä sellaisten menettelytapojen turvaaminen, että yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen toteutuu. (PL §21 2. mom)

Hallinnon palveluperiaate Hallintolain mukaan käsittää mm. palvelun saatavuuden siten, että palveluita on riittävästi ja niiden käyttö on helppoa. Palvelun tulee olla myös asianmukaista, millä tarkoitetaan, että viranomaisessa asiointi on järjestettävä asiakkaalle mahdollisimman joustavaksi ja palvelumyönteiseksi. Viranomaisen on myös tiedotettava toiminnastaan ja palveluistaan.

Vuonna 2017 Liikenneviraston (nyk. Väylävirasto) asiakasvuorovaikutus ja palautemenettelyt -kehityshankkeessa tehtiin laaja esiselvitys asiakaspalautteen kuluksi Liikennevirastossa ja ELY-keskusten liikennevastuualueilla. Selvitystä taustoitettiin Kira Hellströmin diplomityössä, jota käytettiin esiselvityksenä Palauteväylä -järjestelmän kehitystyössä. Hellströmin johtopäätöksinä todettiin, että palautetiedon hyödyntämiseen liittyvien roolien ja vastuiden tarkentaminen sekä tiedon hyödyntämistä organisaatiossa voitaisiin tutkia lisää. Tämän työn tarkoituksena on pureutua kuvattuun aihepiiriin. (Hellström, 2017, s.85)

Koska tienkäyttäjän tuottama informaatio on organisaatiolle tärkeää tietoa tienvetäjien kunnosta, dataa halutaan jatkossa kerätä ja hyödyntää mahdollisimman

tehokkaasti. Tarkoituksena tässä työssä on kuvata prosessi palautetiedon käsittelystä, käsittelyn vastuuttamisesta organisaatiossa ja tiedon hyödyntämisestä. Osana palauteprosessia Liikenteen asiakaspalvelu tulee tarjoamaan palvelua tai tuotetta nimeltään "palautetieto", jota voidaan tuottaa palautejärjestelmästä suodattamalla.

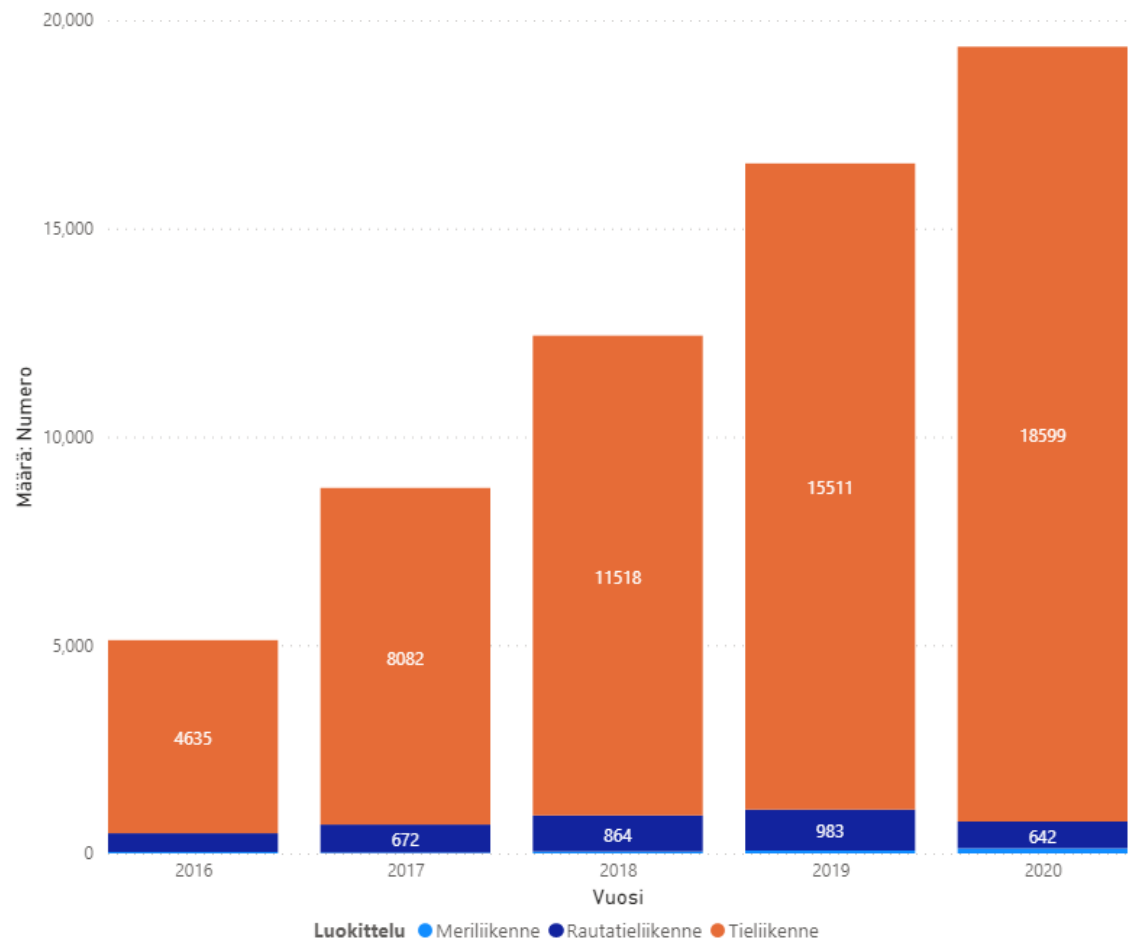
Palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen on tunnistettu jo vuosien ajan olevan haaste väylähallinnon organisaatioissa. Asiantuntijat ja vastuuhenkilöt ovat kokeneet, että palautetieto jää hyödyntämättä, ja näin organisaatiot menettävät arvokkaita tiedonlähteitä. Kyselyn perusteella (Hellström 2017) asiantuntijat pitävät kuitenkin palautteen antajia eli väylien käyttäjiä tärkeänä "seurantaorganisaationa".

## 1.2 Asiakaspalautteen määritelmä

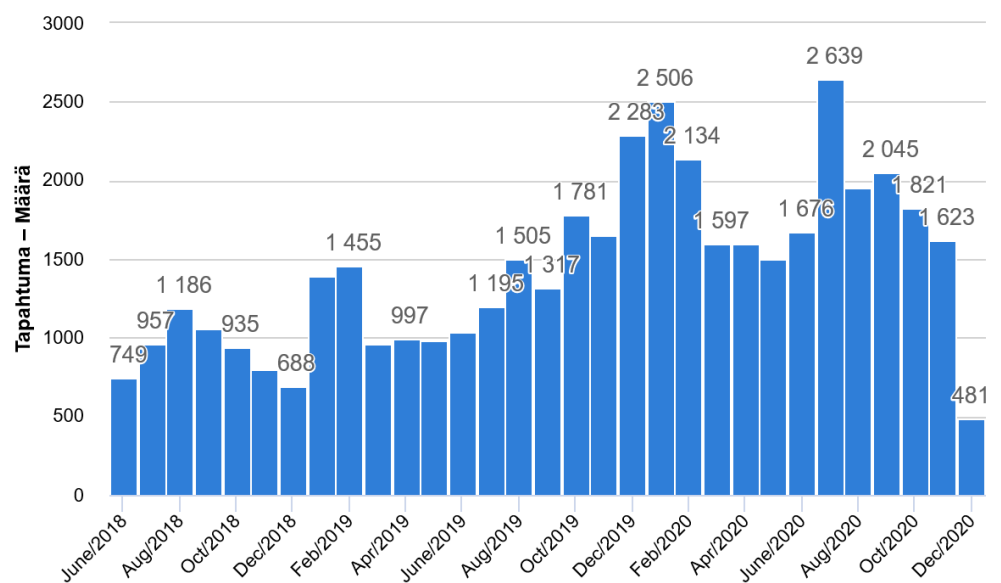
Asiakaspalautteella tarkoitetaan asiakkaan spontaania, aktiivisesti kerättyä tai passiivista viestintää. Palautteenantaja toivoo, että hänen antamallaan palautteella on vaikutusta. Hän toivoo myös konkreettisia ja näkyviä tuloksia antamansa palautteen takia. Jos palautetta antava henkilö uskoo, että palautteenanto on turhaa, organisaatio menettää arvokkaan tiedonlähteen. Tienkäyttäjän tuottama informaatio on organisaatiolle tärkeää tietoa tieverkon kunnosta. Ihmisten tarpeistaan ja liikkumisestaan tuottama tieto tulee tulevaisuudessa lisääntymään, kun erilaisten mobiilijärjestelmien käyttäminen arkipäiväistyy koko ajan enemmän.

Asiakaspalautteen määrän kehitys väylähallinnossa on viime vuosina ollut voimakkaasti nousujohteista. Kun vuonna 2017 Liikenteen asiakaspalvelussa vastaanotettiin 8 082 tieliikenteen palautetta, vuonna 2019 tuli 15 511 palautetta ja vuonna 2020 on lokakuun loppuun mennessä tullut jo 18 600 palautetta. Palautemäärän kehitystä on kuvattu kuvissa 2 ja 3.

## Liikenteen asiakaspalvelu: palautteet / vuosi



Kuva 2. Palautemäärän kehitys Liikenteen asiakaspalvelussa ajalla 2016-10/2020.



Kuva 3. Palautemäärän kehitys Liikenteen asiakaspalvelussa kuukausittain ajalla 6/2018-11/2020.

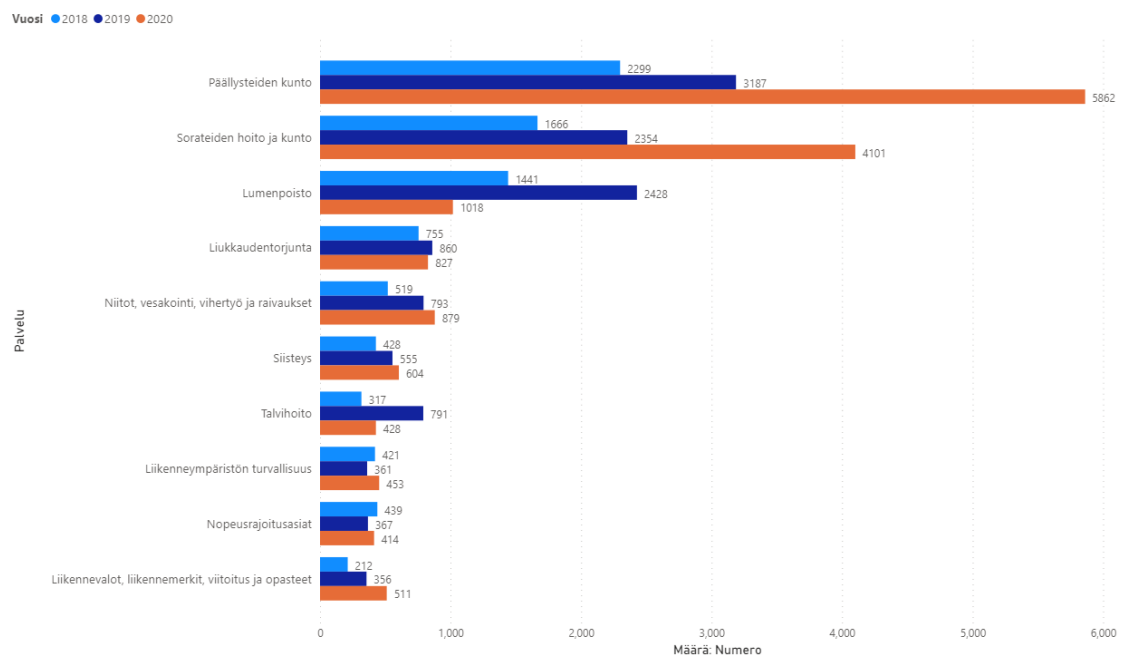
Kuvassa kolme voidaan nähdä palautemäärien jopa kolminkertaistuneen kahden vuoden aikana, esimerkiksi: vuoden 2018 heinäkuussa 957 tieliikenteen palautetta vs. vuoden 2019 heinäkuussa 1195 palautetta vs. vuoden 2020 heinäkuussa 2639 palautetta.

Palautemäärän kasvuun vaikuttavat mm.:

- tieverkon heikentynyt kunto ja korjausvelan jatkuva lisääntyminen
- tienpitoon käytettävissä olevan rahoituksen määrä
- viime vuosien vaihtelevat ja erikoiset sääolosuhteet, oudot talvet eli talven puuttuminen tai koko talven kestävä syksyn kelirikko, ilmastonmuutos
- palautteen antamisen helppous ja palautteenantokanavien lisääntynyt määrä
- ihmisten odotukset ja vaatimukset saamaansa palvelutasoon

Yleisimmät palautteenantossyyt ovat olleet päällysteen kunto, lumenpoistotarve, soratien hoitotarve, liukkaudentorjunta, niitto- tai vihertyötarve, tiealueen siisteys, nopeusrajoitukset ja liikenneympäristön turvallisuus. Vuosittaiset erot eri palautesyissä nähdään kuvassa 4 ja yhteenvedot palautteenantossyistä vuosina 2019 ja 2020 kuvissa 5 ja 6.

Liikenteen asiakaspalvelu: tieliikenteen palautteet aiheittain 2018-2020 TOP 10



Kuva 4. Palautteenantossyyt vuosina 2018-2020



Liikennedata voidaan jäsentää erilaisiin tyypeihin informaation tuottajan mukaan (Linturi, Kuittinen 2014, s. 24). Liikennedataan liittyvän informaation keskeisiä lähteitä ovat ajoneuvot, yksilöt, liikennettä palvelevat organisaatiot, liikennepalveluita tarvitsevat organisaatiot, liikenteen tarvitsijoita palvelevat organisaatiot sekä infrastruktuuri itse. Dataa tuotetaan näistä lähteistä sekä näiden välisistä suhteista. (Linturi, Kuittinen 2014, s. 24)

Tietoa jalostetaan laajasti, ja sen avulla pyritään saamaan käsitys liikenteen kustannuksista, tarpeista ja haitoista, liikenneväylien kunnosta, tarpeesta ja käytöstä, ajoneuvo- ja kulkutapavalinnoista, kuljetustarpeista ja monista muista liikenteeseen, liikenteen käyttäjiin ja heidän tarpeisiinsa liittyvistä seikoista.

### 1.3 Työn viitekehys ja rakenne

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja sen menetelminä on käytetty haastattelu- ja toimintatutkimusta. Työn kirjoittajana olen ollut järjestelmäkehitystyössä itse mukana ja toiminut ohjausryhmän puheenjohtajana. Haastattelut ja keskustelutilaisuudet olen vetänyt itse. Tutkimuksen tuloksena ovat tämän raportin lisäksi joukko konkreettisia kehitystoimenpiteitä ELY-keskusten liikennestuualueella. Tulevaisuudessa väylähallinnon organisaatioiden toimintakulttuuriin tullaan tämän työn seurauksena kiinnittämään erityistä huomiota. Asiakaskeskeinen toimintamalli organisaatioita läpileikkaavasti tulee vaikuttamaan jokaisen asiantuntijan työhön. Jatkossa kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulee vastata asiakkaiden palvelusta. Toisin sanoen jokainen asiantuntija mieltää olevansa työssään asiakkaita varten, oltiinpa missä tahansa tehtävässä tai millä tahansa organisaation tasolla. (Juuti 2015. s.24)

Myös Korkiakosken viesti on selvä. ”On hyvä tunnistaa, että asiakaskokemus kuuluu kaikille – kukaan ei ole turvassa.” (Korkiakoski, 2020)

Asiakkaan tietoisesti tai tiedostamattaan antama palaute on organisaation strategista tietoa. Sen vuoksi asiakkaan antamilla tiedoilla tulee olla merkittävä rooli organisaation toiminnan ja palveluiden kehittämisessä. Asiakaspalautetiedon hyödyntämisen kehittäminen sekä toiminnallisessa että järjestelmämielessä edellyttää organisaatiolta avointa ja kehittämiseen suuntautunutta toimintakulttuuria, tehokkaita toimintamalleja ja tietojärjestelmää, johon tietoja voidaan kerätä jatkokäsittelyä varten. Haasteeksi usein jää palautteen hyödyntäminen organisaation toiminnassa: on kiire, palaute ei ollut mieluisaa tai ei tiedetä, mitä sille pitäisi tehdä.

Asiakkaan tuottaman tiedon monipuolisella hyödyntämisellä organisaatio voi saada todellisen käsityksen toimintansa nykytilasta suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja ottamaan tarvittavat kehitysaskleet kohti asiakaslähtöisempää toimintaa ja parempaa asiakaskokemusta. (Riekkinen 2013, s. 6)

Kuinka asiakaskokemusta sitten voidaan kehittää? Korkiakosken (2020) mukaan kehittäminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimivuuteen, konsepteihin ja henkilökohtaisuuteen. Toimivuuden Korkiakoski kuvaa standardointina eli näin digitalisaation aikana esimerkiksi järjestelminä, joissa asiakastietoa hallitaan. Kon-

septit taas ovat tapoja, joilla asiakkaiden kanssa toimitaan. Ne voivat olla asiakaslupauksia tai asiakasryhmittäin suunniteltuja toimintamalleja. Yritysmaailmassa voidaan segmentoida asiakkaita ja tarjota erilaisia kokemuksia eri segmenteille, mutta julkishallinnossa kaikille tulee tarjota samanlaiset palvelut ja samanlaiset edellytykset käydä vuoropuhelua. Liian usein hyvä asiakaskokemus riippuu yksittäisistä henkilöistä ja asiantuntijoista tai asiakaspalvelun henkilöstöstä eikä asiakaskeskeisistä toimintamalleista ja prosesseista. Siksi koko henkilökunnan osamiseen ja resursseihin tulee Korkiakoskenkin mukaan kiinnittää huomiota. (Korkiakoski, 2020)

Tämä työ jakautuu kuuteen lukuun. Johdannon ja työn esittelyn jälkeen lukuun kaksi on koottu työlle olennaista teoreettista taustaa. Teoriaosuus koostuu väylänpidon asiantuntija- ja palautejärjestelmästä sekä asiakkuuden kehittämisen näkökulmista.

Luvussa kolme on kuvattu käytetyt tutkimusmenetelmät ja asetetut tutkimuskysymykset ja neljännessä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset. Luvussa viisi käydään läpi teorian ja haastattelututkimuksen avulla kehitetty prosessi ja kuudennessa kappaleessa tarkastellaan aikaansaadun prosessin käyttömahdollisuuksia. Viimeisessä luvussa pohditaan vielä työn käyttökelpoisuutta ja jatkomahdollisuuksia.

#### 1.4 Rajaukset

Tässä työssä käsitellään väylien käyttäjien antamaa, Liikenteen asiakaspalvelun palvelukanavien kautta jättämää spontaania palautetta. Palautekanavan kautta saatavien yhteydenottojen lisäksi väylähallinto saa väylien käyttäjiltä palautetta useilla eri kanavilla mm. erilaisissa vuorovaikutus- ja kuulemistilanteissa, sosiaalisessa mediassa sekä kohdistetuilla tyytyväisyyskyselyillä. Koska käsiteltävän aineiston rajaaminen on pakollista, keskitymme lisäksi tarkastelemaan ainoastaan tieliikenteeseen ja sen mahdollistavaan infrastruktuuriin keskittyvää palautetta, eli palautekanavien vesiväylien sekä rautateiden infraa koskeva palaute jätetään tässä työssä ilman varsinaista tarkastelua.

Lisäksi tässä työssä keskitytään väylien käyttäjiltä eli ihmisiltä kerättyyn dataan erotuksena kaikesta mahdollisesti hyödynnettävästä datasta, jota kertyy useista eri lähteistä, joita on tarkasteltu Liikenneviraston julkaisussa Liikennetiedon visiot (Linturi & Kuittinen). Esimerkiksi ajoneuvot tuottavat koko ajan enemmän tietoa liikenneympäristöstään. Autot havaitsevat antureiden välityksellä tien epätasaisuuden, liukkauden, lumitilanteen, ruuhkan, huonokuntoiset liikennemerkit ja niin edelleen. Tieverkolle lisätään myös jatkuvasti teknologiaa, joka jakaa tietoa paitsi liikennehallinnolle, myös tienkäyttäjille. (Linturi & Kuittinen 2014, s. 25)

Lisäksi asiakastarpeita voidaan selvittää muullakin tavoin, kuin vuorovaikutuksella. Erilaisten selvitysten, testien ja tietoaaineistojen perusteella asiantuntija voi tehdä itse päätelmiä asiakastarpeista ja niihin vastaamisesta. Asiakkaalle on joka tapauksessa annettava aito mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja tässä on avoimella vuorovaikutuksella keskeinen rooli. (Tiehallinto 2008, s. 12)

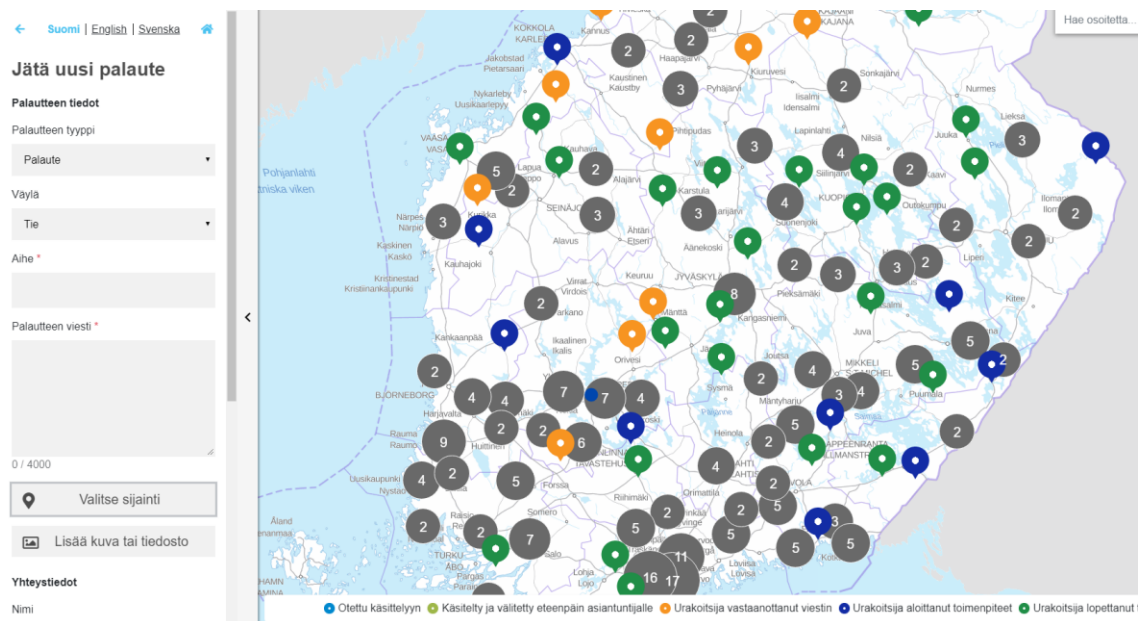
Voidaan siis katsoa, että tässä työssä keskitytään asiakasvuoropuhelun reaktiiviseen puoleen. Palautevuoropuhelun tapoja voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen palautteenantoon. Reaktiivisessa palautteenannossa asiakas lähestyy organisaatiota hyvän tai huonon kokemuksen seurauksena, kun proaktiivisessa palautteenannossa organisaatio lähestyy asiakasta palautteen pyytämiseksi. (Helsinki 2019)

Tässä tutkimuksessa ei myöskään paneuduta asiakaskokemuksen tai asiakastytyväisyyden analysointiin. Palautteen hyödyntämistä ei myöskään tulla tarkastelemaan tiedolla johtamisen näkökulmista. Kuten jo mainittiin, palautetieto on vain yksi tietolaji koko organisaatioon virtaavasta tietomäärästä. Tiedon kokoaminen kaikista eri tietolähteistä ja eri tietojärjestelmistä on yksi tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen haasteista, joita tulee tarkastella omana kokonaisuutenaan.

## 1.5 Nykytilan kuvaus

Moni palaute tänä päivänä lähetetään suoraan tienpäältä. Palauteväylä.fi -projektin myötä asiakas on osallistettu tuottamaan ajantasaista tietoa liikkumisen sujuvuudesta, väylän kunnosta, turvallisuudesta, varusteista ja muista havainnoistaan. Palautteen jättäminen on tehty mahdolliseksi mobiilisovelluksella suoraan karttapohjalle. Asiakkaalta saatu palaute välittyy järjestelmän kautta näin aikaisempaa nopeammin tienhoidon- ja kunnossapidon prosesseihin.

Lisäksi Liikenteen asiakaspalvelu saa aikaisempaa ajantasaisempaa ja laadukkaampaa tietoa väyliltä. Uusi järjestelmä tarjoaa tietoa avoimena, Open 311-raportointiin soveltuvana datana. Tieto avaa väyläpidolle näkyvyyden väylaverkon tilasta ja tulevista toimenpiteistä, ja tietoa jo annetuista palautteista, sekä niiden käsittelyn tilasta.

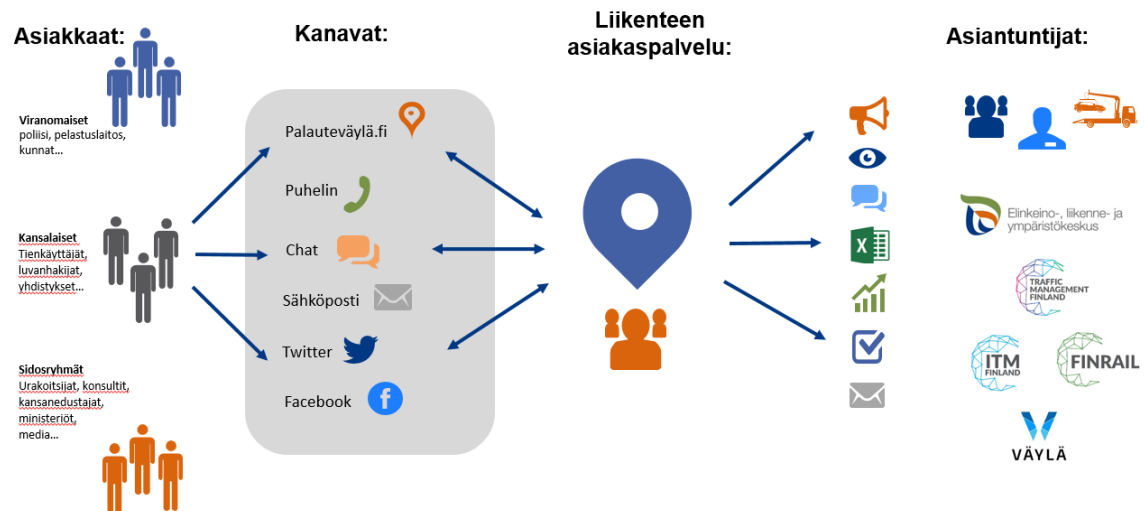


Kuva 7. Näkymä asiakaspalautteisiin Palauteväylä.fi -palvelussa



Projektissa on koettu tärkeäksi, että aikaisemmat monet eri palautelomakkeet on saatu lähemmäs yhden luukun palvelumallia, eikä asiakkaan tarvitse olla epävarmuudessa eri toimijoiden järjestämistä palveluista. Toimintaan liittyvät organisaatiot on kuvattu luvussa 2.

Pirkanmaan ELY-keskuksessa toimii Liikenteen valtakunnallisesti keskitetty asiakaspalvelu, joka hoitaa Väylävirastoa, ELY-keskusten liikennevastuualuetta sekä Traffic Management Finland Groupin väylänpitoa koskevat yhteydenotot. Yhteydenotot jaetaan ns. neuvontaan (50 %), palautteisiin (25%) ja toimenpidettä vaativiin yhteydenottoihin (25%). Toimintamalli on kuvattu kuvassa 8.



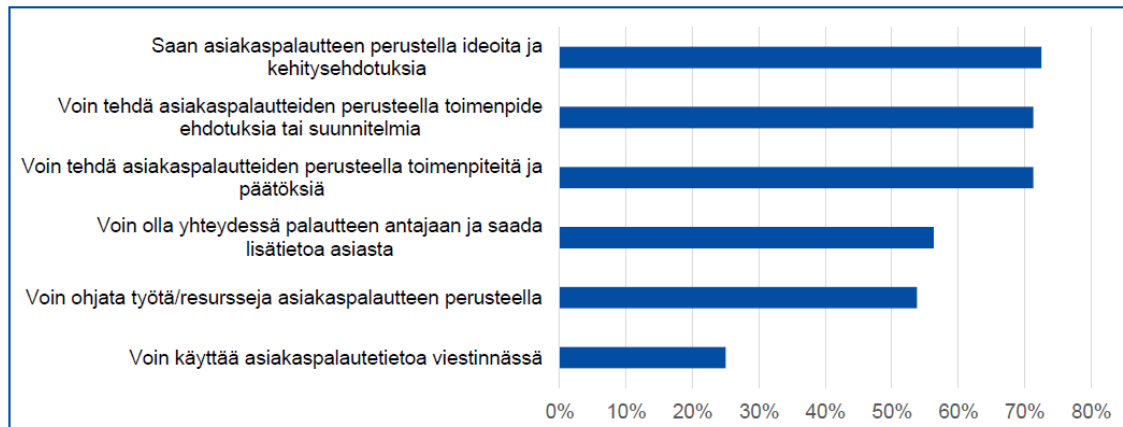
Kuva 8. Liikenteen asiakkailta saatavien yhteydenottojen käsittely väylähallinnossa

Nykytilassa saapuvan palautteen jatkokäsittely tehdään seuraavalla tavalla. Liikenteen asiakaspalvelu koostaa excel-muotoista koostetta vastaanotetusta palautteesta viikoittain sekä kuukausiraporttina. Koostetta kutsutaan palauteraportiksi. Palauteraportti jaellaan automaattisesti sähköpostilla lähetylistan vastaanottajille. Nykyinen raportti on ns. raakadataa, eli Excel-taulukosta on luettavissa palautteenantajan viesti. Yhteystiedot on tietosuojasystä poistettu asiakaspalvelussa manuaalisesti. Raportti ei ole kovin hyvä formaatti asiantuntijoiden hyödynnettäväksi. Aikaisemmin tehdyissä haastatteluissa (Hellström 2017) tiedon hyödyntämisen esteitä on kuvattu esimerkiksi seuraavanlaisesti:

- Turhauttaa, kun näkee paljon hyvää palautetta, mutta ei ole mitään tietoa hyödynnetäänkö sitä, korjataanko asioita. Vastataanko palautteen antajalle jotain, jos haluaa?
- [Olisi] varmistettu, että onko vastaavaa tullut aiemmin ja mitä siihen on silloin vastattu.
- Kaipaisin palautteiden osalta selvästi esillä olevaa tietoa, että koskeeko palaute omaa työtä ja hankkeita vai ei. Tällöin palautteiden osalta työajan voisi kohdistaa palautteiden käsittelyyn ja mahdollisiin toimenpiteisiin sen sijaan, että aikaa kuluu omaan intressipiiriin kuuluvien palautteiden löytämiseen.
- "Turhat" palautteet (esim. duplikaatit) [olisi] seulottu pois

- Näkisi graafisesti, mistä asioista palautetta on kertynyt ja esim. vertailu edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan.
- Palautteessa olisi hyödynnettävissä palautteenantajan ottamia kuvia.

Hellströmin (2017) ELY-keskuksien ja Väyläviraston asiantuntijoille tekemissä haastatteluissa asiakaspalautteen hyödyllisyyttä kysyttäessä, 94% kyselyyn vastanneesta asiantuntijasta kokee asiakaspalautetiedon olevan hyödyllinen omassa työssä.



Kuva 9. Koettu asiakaspalautteen hyödyllisyys asiantuntijatyössä (Hellström 2017)

Kysyttäessä, miksi asiakaspalaute on tärkeää, vastaajat kertoivat mm seuraavasti:

- Palaute on tärkeä indikaattori kehityksen suunnan validoinnissa -onko omat ajatukset oikean suuntaisia? Se on myös tärkeä syöte detaljien esille nostajana.
- Hoidon suunnittelijana minulla on tärkeää olla käsitys tienkäyttäjien käsityksestä tienpidon tasosta ja siitä missä se koetaan mahdollisesti puutteelliseksi.
- Asiakaspalaute ohjaa toiminnan kehittämistä ja palvelujen sisältöä sekä antaa tietoa, keitä asiakkaat ovat
- Saadaan tietoa tienkäyttäjien kokemista epäkohdista ja voidaan kohdistaa tarvittaessa lähempää tarkastelua esim. urakoitsijan tekemiin toimenpiteisiin.
- Ei kannata menettää hyvää "seurantaorganisaatiota" eli palautteiden antajia vain sillä, että emme reagoi palautteisiin!

Nykytilanteessa prosessissa on havaittu useita ongelmakohtia:

- Palauteraportin läpikäyminen on sattumanvaraista ja tehotonta, perustuen jokaisen asiantuntijan omaan tahtotilaan lukea raportti.
- XLS-raportin luettavuuteen ei ole panostettu.
- Palauteraportissa voi olla toimenpidettä tai huomiota vaativia asioita, mutta kukaan ei tiedä, kenen tulisi reagoida tai onko joku mahdollisesti tehnyt jotain. Voi jopa olla, että samaa asiaa lähtee selvittämään useampi asiantuntija, jolloin tapahtuu resurssien hukkaamista.
- Palauteraportti jaetaan järjestelmästä automaattisesti maanantaisin, jolloin se sisältää edellisen viikon palautteet. Akuutteihin asioihin ei näin ollen voi puuttua, koska tieto on joka tapauksessa 2-7 päivää vanhaa.

- Raportti menee samanlaisina jokaiselle raportin tilanneelle. Tiedon suodattaminen ja omaa substanssia koskevan tiedon etsiminen täytyy jokaisen asiantuntijan tehdä itse.
- On tunnistettu, että kaikki tarpeelliset tai oikeat henkilöt eivät ole tilanneet raporttia lainkaan sähköpostiinsa. Kaikki asiantuntijat organisaatiossa eivät tiedä palauteraportin jakelusta tai olemassaolosta.
- Asiantuntijoille ei ole selvää miten palautetta on asiakaspalvelussa käsitelty tai mikä palautteen ja muiden yhteydenottojen välisen prosessin ero. Ei tiedetä, miten asiakaspalvelu on vastannut ja mihin kysymyksiin ei olla vastattu.
- Palautteiden luokittelu on jääne vuosien takaa, eikä se palvele asiantuntijoiden tarpeita.

Hellströmin tekemiä haastatteluita käytettiin osana palauteväylän kehitystyön esiselvitystä. Siitä voi johtopäätelmänä todeta, että tietoa tulisi sopivin työvälinein analysoida, luokitella ja visualisoida. Tällöin tiedon hyödynnettävyys kasvaisi merkittävästi.

Seuraava ulottuvuus palautetiedon hyödyntämisessä onkin palauteraportin saaminen reaaliaikaiseksi sekä omiin tarpeisiin suodatettavaksi. Palautetiedon tulee olla asiantuntijan johdonmukaisesti saatavissa ja käytettävissä, jotta sitä voidaan hyödyntää tienpidon suunnittelussa. Kun palautetieto voidaan esimerkiksi yhdistää jo olemassa olevaan, tai aiemmin kerättyyn tietoon, on tiedon hyödynnettävyys aikaisempaa paremmalla tasolla.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Väyläpidon virastokesysteemit ja palvelujärjestelmä

Liikenne- ja viestintäministeriö ohjaa hallinnonalan virastoja ja vastaa siitä, että virastojen ja yhtiöiden tavoitteet ja toiminta ovat linjassa hallitusohjelman kanssa. Ministeriön vastuulla on huolehtia viestintä- ja liikennepalveluista ja varmistaa, että kansalaiset ja yritykset saavat tarpeellisia liikkumis-, viestintä- ja kuljetuspalveluja helposti ja kustannustehokkaasti. Ministeriön tulee mahdollistaa liikenne- ja viestintäpalvelujen asiakaslähtöinen ja tietoon perustuva kehittäminen sekä tukea hyvinvoinnin ja kasvun lisääntymistä innovatiivisten palvelujen avulla. (LVM)

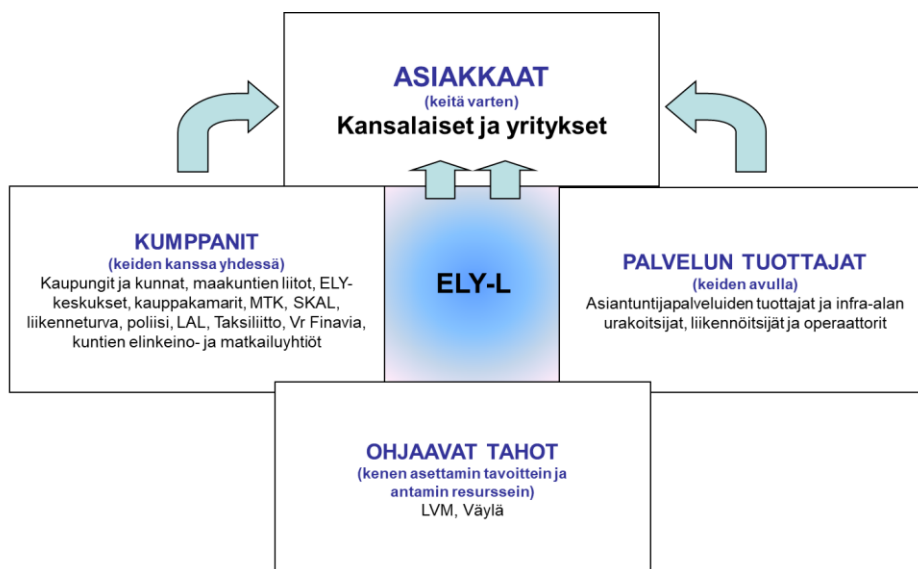
Väylävirasto on Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan alla toimiva virasto, joka vastaa Suomen maanteistä, rautateistä sekä vesiväylistä. Väyläviraston vastuulla on liikenteen palvelutasosta huolehtiminen. Väylävirasto huolehtii valtion tieverkon ylläpidosta ja kehittämisestä yhdessä alueellisten ELY-keskusten kanssa. Valtion maanteitä on yhteensä 78 000 km. (LVM)

Traffic Management Finland Oy on valtion kokonaan omistama erityistehtäväyhtiö, joka toimii valtion kokonaan omistaman liikenteenohjauskonsernin emoyhtiönä.

tiönä. Konserni tarjoaa kaikkien liikennemuotojen edistyksellisiä liikenteenohjaus- ja hallintapalveluita. TMFG:n tehtävänä on varmistaa, että liikenne on turvallista ja sujuvaa kaikissa liikennemuodoissa. Yhtiö vastaa myös ohjauspalveluihin liittyvän tiedon keruusta, hallinnasta ja hyödyntämisestä. (LVM)

Alueelliset ELY-keskukset huolehtivat maanteiden hoidosta ja kunnossapidosta sekä liikenteen sujuvuudesta ja turvallisuudesta alueillaan. Päivittäinen tienpito on teiden hoitoa, kunnossapitoa, parantamista ja pieniä tiehankkeita. ELY-keskusten liikennevastuualueiden tehtävänä on teiden päivittäisen liikennöinnin turvaaminen teiden kesä- ja talvihoidon toimenpitein sekä esimerkiksi päällysteitä uusimalla, parantamalla teiden rakenteita sekä korjaamalla siltoja ja kelirikosta kärsiviä sorateitä. (ELY-keskus.fi)

Asiakas väylähallinnon organisaatioille ja toimijoille on sama. Asiakasta kuitenkin hämmentää useat väylänpidon toimijat, eikä aina ole selvää mikä organisaatio vastaa mistäkin toiminnosta. ELY-keskuksen liikennevastuualueiden kanssa yhteistyössä toimii useita eri sidosryhmiä ja asiakkaita, näistä voidaan nähdä yhteenvedo kuvassa 10.



Kuva 10. ELY-keskusten liikennevastuualueiden sidosryhmät

Nykyajan tietoteknisessä, verkostoituneessa maailmassa asiakkaat saavat nopeasti tietoa käyttöönsä. Tietotekniikan avaamasta maailmasta on tullut nk. asiakkaiden maailma joka organisaatioiden on kyettävä ottamaan toiminnassaan huomioon. Asiakkaat odottavat entistä nopeampaa reagoitua asiaansa sekä entistä parempaa palvelua. (Juuti 2015, s. 18)

Asiakaskokemusta tulee pohtia myös julkishallinnossa, koska yleensä asiakkaalla ei ole asiointilleen vaihtoehtoa. Julkishallinnon palvelut ovat velvoittavia ja lakisääteisiä palveluita. Asiakkaan saama palvelukokemus voidaan kuitenkin nostaa julkishallinnossakin avainasemaan. Julkishallinnon palveluiden toiminnallisuus on rahallisesti ja kansantaloudellisesti merkityksellistä. Se, saadaanko ihmiset toimimaan palveluissa oikein, kuinka paljon yksittäiseen asiointiin kuluu aikaa tai pal-

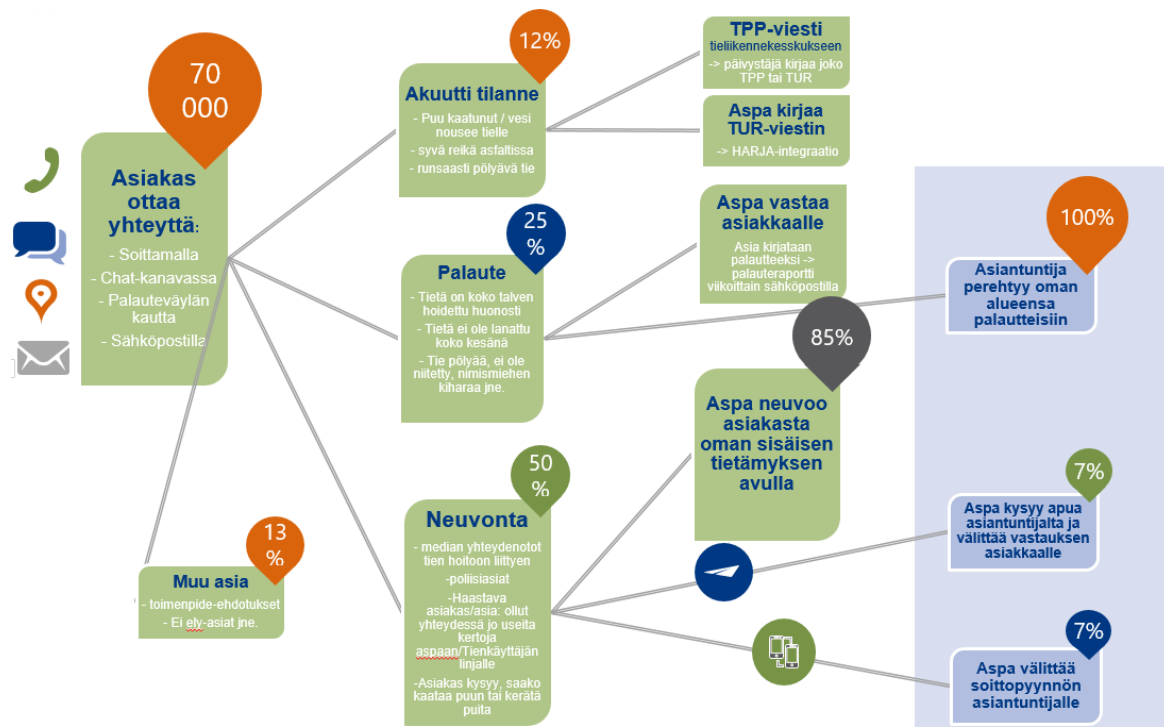
jonko virheiden korjaamiseen kuluu aikaa, nousevat keskeisiksi kysymyksiksi palvelun laatua pohdittaessa. Esimerkiksi jos asiakkaalta ei suju toimiminen sähköisissä asiointipalveluissa, tarvitaan henkilökohtaista apua toisesta asiointi- tai kontaktipisteestä, eikä sähköinen asiointi tällöin poistanut henkilökohtaisen palvelun tarvetta. Siksi huono asiakaskokemus tulee organisaatiolle kalliiksi. Lisäksi huono asiointi turhauttaa ja syö aikaa sekä palvelua järjestävältä organisaatiolta, että asiakkaalta.

## 2.2 Asiakkaan ja viranomaisen välinen vuoropuhelu

Liikenteen asiakaspalvelu toimii Väyläviraston, ELY-keskusten liikennevastuualueiden sekä Traffic Management Finland Groupin (myöh. TMFG) asiakaspalveluna, sisältäen maantieverkon, rataverkon sekä vesiväylien asiakasneuvonnan ja palautekäsittelyn. Liikenteen asiakaspalvelu tuottaa sidosryhmäorganisaatioiden käyttöön tietoa väyläasiakkaiden yhteydenotoista. Asiantuntijoille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää tietoa asiakaskontakteista ja käyttää sitä toiminnan suunnittelussa.

Asiakaspalvelun yhteydenotot jakautuvat useaan eri kategoriaan, joita asiakaspalvelu raportoi eri käyttötapauksiin, esimerkiksi: a) Palautteet b) Toimenpideehdotukset c) Kysymykset, neuvonta ja lupa-asiakkaiden sekä sähköisen asioinnin tuki.

Asiakaspalvelun yhteydenottojen jakautuminen eri tyypeihin esitetään kuvassa 11.



Kuva 11. Liikennehallinnon asiakasyhteydenottojen jakautuminen eri tyypeihin

Ilmoitettaviin asioihin kuuluu mm. liikenteen häiriöt, onnettomuudet, esteet ja eläimet tiellä, poikkeukselliset ajo-olosuhteet, tietyöt, kunnossapitopuutteet, väylärakenteiden ja liikennemerkkien kunto jne. Väylien käyttäjä voi Suomessa tehdä ilmoituksen Liikenteen asiakaspalveluun tai TMFG:n Tieliikennekeskukseen.

Liikenteen asiakaspalveluun tulee n. 70 000 yhteydenottoa vuodessa. Lisäksi Tie-liikennekeskusten tienkäyttäjänlinjalle tulee n. 100 000 tien kuntoon liittyvää puhelua vuodessa. Esimerkiksi kevättalvella 2019 liikenteen asiakaspalveluun tuli kuukauden aikana noin 800 yhteydenottoa vahingonkorvauksista ja tilanteista, joissa tienkäyttäjän auto on rikkoutunut huonokuntoisella maantiellä. Määrä on suuri, ja tieverkon kunto heijastuu yhteydenottojen määrässä.

Tavoitteena on saada palautejärjestelmillä kerätty tieto pois järjestelmistä, asiantuntijoiden tietokoneilta ja excel-listauksista. Kerätty tieto halutaan hyödyntää ja pyrkimyksenä on parantaa väylänpitotoimialan toimintaa ja sen kehittämistä. Olennaista on saada palaute käsiteltäväksi siten, että se saadaan näkyväksi ja osaksi asiakkuuden hallintaa. Palautetiedon hallintaan kuuluu läpinäkyvyys siten, että palautetiedon aiheuttama toiminnan muutos välittyy sekä henkilöstölle että asiakkaille.

Osittain kaksisuuntainen vuoropuhelu asiakkaan ja viraston välillä jo toteutuu mobiilisovelluksessa ja palauteväylä-palvelussa. Tiedonvaihto on kaksisuuntaista. Sovellus tarjoaa avointa tietoa väyläverkon tilasta ja tulevista toimenpiteistä, ja tietoa jo annetuista palautteista, sekä niiden käsittelyn tilasta. Asiakkaan palaute julkaistaan palvelussa sellaisenaan, ja palautteesta johtuneiden toimenpiteiden etenemistä voi seurata palvelusta.

Palauteväylä.fi -palvelulla tavoitellaan yhden luukun palvelumallia, eikä asiakkaan tarvitse olla epävarmuudessa eri toimijoiden järjestämistä palveluista. Asiakasta myös osallistetaan tuottamaan ajantasaista tietoa liikkumisen sujuvuudesta, väylän kunnosta, turvallisuudesta, varusteista ja muista havainnoistaan. Asiakaspalvelu ja sitä myötä virastojen asiantuntijat saavat ajantasaisempaa ja laadukkaampaa tietoa väyliltä. Saatu palaute välittyy nopeammin hoidon- ja kunnossapidon prosesseihin ja asiakkaan kokema palvelu paranee. Palautteiden käsittelyä voidaan perustella paitsi paremmalla asiakaskokemuksella, mutta myös siitä johtuvalla työntekijäkokemuksella väylähallinnossa. Asiakkaan saama palvelu ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan sarja erilaisia tapahtumia, jotka liittyvät toisiinsa. Ymmärrys asiakkaan arjesta ja toiminnasta välittyy prosessissa hallinnon asiantuntijoille, jotka omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa suuresti asiakkaan eli kansalaisen arjen toimintoihin.

Jotta palvelua voidaan kehittää, prosessia täytyy kehittää kaikkien käyttäjien näkökulmasta. Aikaisemmissa vaiheissa asiakaspalauteprosessia on kehitetty asiakkaan näkökulmasta, kun verkkopalveluita on lisätty ja asiakasta on kuultu useissa eri vaiheissa. Nyt keskitytään asiantuntijan näkökulmaan

### 2.3 Asiakaspalautetiedon hyödyntämisen laatuksiteerit

Tiehallinnon julkaisussa ”Mitä asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä” vuodelta 2008 kuvataan väylänpidon asiakkaiksi ne, joiden tarpeisiin palveluja tuotetaan. Eli asiakkaita ovat kansalaiset ja elinkeinoelämä, joihin tienpito vaikuttaa mukaan lukien julkisia peruspalveluita tarjoavat tahot (esim. poliisi ja pelastuslaitos). Asiakkuus tarkoittaa läpinäkyvää ja perusteltua toimintaa asiakasrajapinnassa siten, että organisaatiomme luottamus ja arvostus tienpidon asiantuntijoina säilyy. Asiakkaita ja muitakin sidosryhmiä kuunnellaan aidosti ja asiakkaiden tarpeiden huomiointiin on systemaattinen tapa.

Jotta asiakaspalautteen sisältämä arvo olisi hyödynnettävissä ja hyödyntäminen olisi tehokasta, tarvitaan siis käytänteitä ja malleja tiedon laadun takaamiseksi. Tiedon tulee olla ensiksikin saatavilla, mihin tällä prosessinkehitystyöllä pyritään. Tiedon tulee olla johdonmukaista, jotta siitä voidaan tehdä yhteen käyviä johtopäätöksiä. Tiedon tulee olla täydellistä, täsmällistä ja oikea-aikaista, jotta sen hyödyntäminen on järkevää ja mielekästä. Lisäksi tiedon tulee olla oikeamuotoista, oleellista ja ymmärrettävää, jotta se on vakuuttavaa ja uskottavaa. Datan suhteen tärkeimmiksi asioiksi on aikaisemmissa keskusteluissa nostettu käytettävyys, saatavuus ja datan laatu sekä reaaliaikaisuus. (Marjamäki, 2014)

Organisaation johtamiselle ja päätöksenteolle jää enemmän aikaa, kun tietoa pystytään hyödyntämään tehokkaammin uuden järjestelmän ja prosessin myötä. Eriyisesti julkishallinnolla tuntuu olevan paineita hoitaa tiedon käsittely avoimesti ja läpinäkyvästi. Tiedon avoin hyödyntäminen avaa kuitenkin mahdollisuuksia uudenlaisille innovaatioille ja liiketoimintaideoille, joka taas voi merkitä parempia ja täysin uudenlaisia palveluita kansalaisille. Liikennealalla voidaan saavuttaa esimerkiksi liikkumisen turvallisuutta tai muulla tavoin parempia palveluita. Suomessa valtio-omisteinen liikenteenohjausyhtiö Traffic Management Finland on ottanut jo askeleita tähän suuntaan. (Marjamäki, 2014, s. 9)

Palautteen hyödyntämisessä ei ole kyse siitä, että lähdetään toteuttamaan ja hoitamaan yksittäisten asiakkaiden palautteita ja tarpeita. Kyse on enemmänkin siitä, että tarpeet tunnistetaan, jonka jälkeen ne priorisoidaan asiantuntijatyönä. Esimerkiksi väylähallinnossa on priorisoitu päätieverkon taso muuta tieverkkoa tärkeämmäksi hoitoluokkien määrittelyllä. Tällöin alemman tieverkon hoitoa ei lähdetä priorisoimaan pelkästään alueelta kertyneen määrällisen palautteen perusteella.

Hyvää asiakkuuden hoitoa on asiakaspalautetiedon saattaminen läpinäkyväksi esimerkiksi siten, että asia ja siihen liittyvä ratkaisu saatetaan julkiseksi verkkopalvelussa. Palautteiden priorisoinnin tulee olla myös objektiivista ja se tulee suhteuttaa vaikuttavuuden mukaan. Asiakaspalautteisiin reagoiminen ja niihin vastaaminen oikealla tavalla lisää organisaation hyväksyttävyyttä. (Tiehallinto 2008)

Asiakkaat ovat organisaatiolle arvokas tietolähde. Asiakkailta tuleva palaute auttaa tienpitäjää paikkaamaan tietopuutteita, esim. tienhoidon ja kunnossapidon laadussa.

Käsikirja *Mitä asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä* (Tiehallinto 2008) käsittelee myös tienkäyttäjien asiakkuuden käsitettä. Käsikirjan mukaan asiakkuus on muun muassa tienkäyttäjätutkimusten tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Asiakkuus ei ole pelkästään asiakkaiden tyytyväisyyden seuranta.

Vuosittainen ja jo pitkään käytössä ollut tienkäyttäjätyytyväisyystutkimus on yksi hyvä mittari toiminnan seuraamiselle ja tuloksellisuuden kehittymiselle. Avainasiakastyössä tarvitaan lisäksi myös muita mittareita eri asiakasryhmille. Asiakaslähtöisyyden ajatus on kuitenkin ja ennen kaikkea proaktiivinen. Ei odoteta palautetta käyttäjiltä, ja korjata palautteen perusteella jotain mikä on rikki, vaan pyritään aktiivisesti olemaan asiakkaiden tarpeiden edellä.

Asiakkaan tarpeen edellä oleminen vaatii siis seurantamittareita ja eri työkaluja asiakastarpeiden selvittämiseksi ennalta. Asiakkaiden kuulemisesta johtuvat päätelmät tulee peilata organisaation asettamiin tavoitteisiin sekä strategiaan. Johdon tekemissä linjauksissa ja päätöksissä tulee olla takaisinkytkentä asiakkuusprosesseihin. (Tiehallinto 2008)

Käsikirjan mukaan asiakkuus on väylänpitäjän palveluiden hyväksyttävyyden parantamista markkinoimalla tai esimerkiksi asiakkaisiin vaikuttamista tiedottamisella. Tämä on perusero asiakaslähtöisen ja tuotelähtöisen organisaation välillä. Tarkasteltaessa asiakaslähtöisen ja tuotelähtöisen organisaation eroja, tunnustetaan, että asiakaslähtöisessä organisaatiossa pyritään tuottamaan asiakkaan tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita yhä syvemälle asiakkaan prosessia tukien. Tuotelähtöisessä organisaatiossa taas pyritään tuottamaan tiettyä tuotetta mahdollisimman tehokkaasti ja markkinoimalla saamaan sille uusia asiakkaita. (Tiehallinto 2008)

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa tarvitaan sekä tuotteen markkinointia että perusteluja toiminnan taustalta. Johdonmukainen ja avoin tiedottaminen lisää asiakkaiden ymmärrystä organisaation toimintatavoista. Erytisen olennaista on saada asiakkaat ymmärtämään, että monet asiakastarpeet ovat ristiriidassa keskenään eikä yleiset toteutusperiaatteet aina ole asiakkaiden toiveiden mukaisia. (Tiehallinto 2008)

Myös kaikki yhteiskunnan tarpeet ovat asiakastarpeita. Yhteiskunnan tarpeiksi mielletään sellaisia asioita kuin liikenneturvallisuus, ympäristöasiat, omaisuuden hallinta ja toiminnan tehokkuus. Samalla nämä kaikki palvelevat myös väylähallinnon asiakasryhmiä. Harva asiakas osaa omassa tarvehierarkiassaan kuvata edellä mainittuja tarpeita. Kuitenkin kysyttäessä monet yksittäisetkin asiakkaat arvostavat turvallisuutta ja kestävää kehitystä sekä pienempiä kustannuksia.

Toisaalta väitteen ajattelu liittyy siihen, että tarpeita koetaan edistettävän pelkästään investoinneilla. Asiakaslähtöinen ajattelu pyrkii murtamaan näitä tuoterajoja, kyseenalaistamaan ratkaisumalleja ja tehostamaan erilaisia palveluja kokonaisuutena. Yksittäisen asiakkaan tarpeisiin ei välttämättä voida koskaan vastatakaan, mutta systemaattinen menettely tarpeiden priorisoimiseen auttaa kohdentamaan vähäiset resurssit tehokkaammin. (Tiehallinto 2008)

Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen on olennaista kaikessa toiminnassa.

## 2.4 Asiantuntijan sitouttaminen

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa toimintatapaa, jossa organisaation koko toiminta tähtää hyödyn tuottamiseen asiakkaille. Se edellyttää tarpeiden priorisointia ja

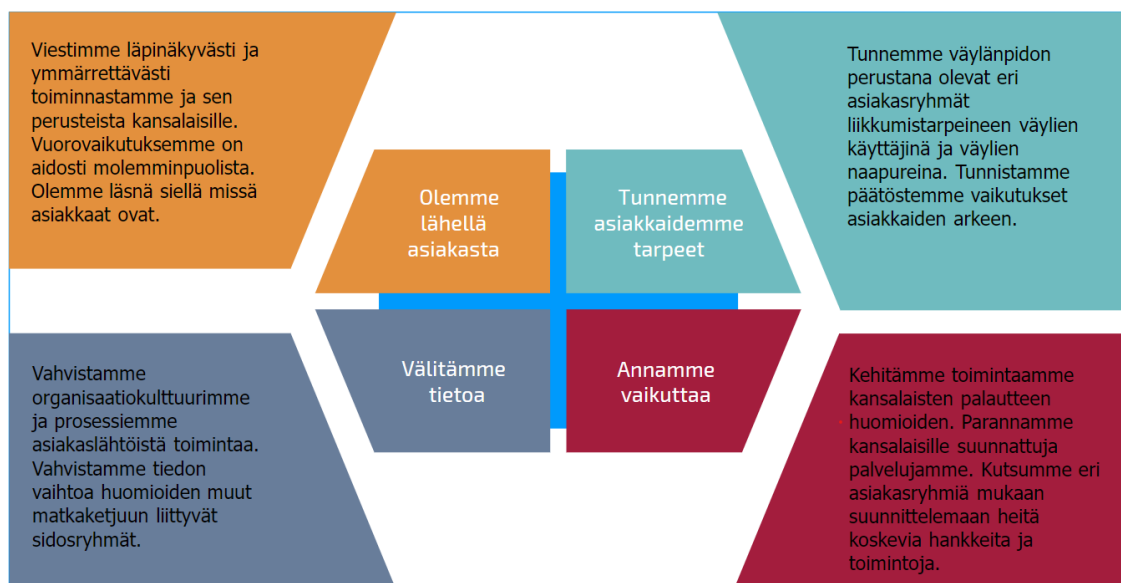


asiakkaan toimintaa hyödyttäviä keinovalikoimia. Asiakkuuden tulee kytkeytyä kiinteäksi osaksi kaikkea toimintaa. Sen tulee näkyä prosessien toimintamalleissa ja niiden kehittämistä vahvasti ohjaavana asiana. Asiakslähtöisyys muuttuu todeksi vasta jokaisen asiantuntijan tavassa toimia ja tehdä työtään. Lisäksi asiakslähtöisyys on ennen kaikkea organisaation johdon valinta. (ELY-keskuksen asiakkuuden kehittämissuunnitelma, sisäinen aineisto)

Tiehallinnon julkaisemassa käsikirjassa *Mitä asiakslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä* (2008) kuvataan asiakkuutta seuraavasti: ”Usein väitetään myös, ettei Tiehallinto voi olla asiakslähtöinen, koska asiakas ei maksa saamastaan palvelusta tai tulosohejaus ja rahoituksen niukkuus estävät asiakslähtöisen toiminnan. Nämä seikat tekevät toiminnasta haastavamman, mutta eivät estä asiakslähtöisyyteen pyrkimistä. Itse asiassa asiakslähtöisyyden on ulotuttava myös ohjaukseen ja voidaan ajatella, että se on keino ohjata vähäisiä resursseja tehokkaammin.”

Tiehallinnon käsikirjassa kuvataan, miten tärkeää asiakaspalvelun kannalta on, että sen linkki organisaation muihin toimintoihin on toimiva ja palautejärjestelmän kautta kerättävät tiedot kumuloituvat tarvittavilta osin tienpitoprosesseissa aina strategiseen suunnitteluun saakka. Jatkokehityskohteeksi on kuvattu myös urakoitsijan ja asiakkaan välisen rajapinnan kehittäminen ja sitä kautta tulevan palautteen saaminen tilaajan käyttöön mahdollisimman autenttisenä. Vuonna 2008 väylähallinnossa tunnistettiin, että ”asiakslähtöiseen toimintamalliin kuuluu myös asiakasrajapinnassa toimiminen ja tässä asiakaspalvelu on hyvin keskeisessä roolissa. Asiantuntemus tältä alalta parantaa yrityskuvaamme ja palvelujen keskittäminen luo edellytykset tämän kehittymiselle jatkuvasti.”

Asiakkuuden tavoitetilana väylähallinnossa on kuvattu kuvassa 12 esitetyt elementit.



Kuva 12. Asiakkuuden tavoitetila väylähallinnossa vuodelta 2019

Palautejärjestelmän hankintaa on suunniteltu ja sen tarve on kuvattu tuolloin vuonna 2008. Silloin on tunnustettu, että tienhoitourakoissa yksi tärkeimpiä asioita on asiakasrajapinnassa toimiminen. Valtakunnallisesti valmiuksia yhteisen järjestelmän kehittämiseksi ei tuolloin ollut, ja aikaa on kulunut.

Oksanen (2010, 290–291) on todennut asiakkuusjärjestelmien käyttöönotosta, että tietojärjestelmän käyttö juurtuu organisaatioon parhaiten, kun siitä tulee luonteva osa päivittäistä tekemistä. Yksilötasolla se voi olla esimerkiksi työprosesseihin liittyvien tietojen, kuten asiakaspalautteiden tai asiakastapaamisten hyödyntämistä järjestelmissä. Aidosta toimintatavan omaksumisesta voidaan puhua vasta silloin, kun käyttäjä tunnistaa järjestelmään liittyvän hyödyn itselleen ja organisaatiolleen. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun järjestelmään kerättyä tietoa käytetään ja seurataan yhteisesti. (Oksanen 2010, 290–291)

Merkittävässä osassa järjestelmän käyttöön sitouttamisessa ovat esimiesten ja johdon esimerkkinä toimiminen sekä järjestelmän hyödyntämiseen sidotut toiminnan mittarit, jotka kertovat, mitä organisaatiossa tehdään ja miten siinä on onnistuttu. Mitattavien asioiden ja mitattujen tulosten tulee olla vertailtavissa pitkälläkin aikavälillä, eli asetettujen mittareiden suhteellinen pysyvyys on tärkeässä osassa. Usein muuttuneet tulokset eri mittauksen välillä voivat olla jopa merkittävämpää tietoa kuin erillisissä mittauksissa saavutettu data. Asiakkaat käyttäytyvät eri tavoin eri mittaus- ja kyselytilanteissa, ja pienetkin asiat voivat muuttaa tulosten suuntaa. Onkin järkevää aloittaa yksinkertaisilla ja helposti määriteltävillä mittareilla. (Oksanen 2010, 293–294.)

Asiakastiedon, sekä asiakaspalautteen, merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä korostuu. Asiakaspalautte on jokaisessa organisaatiossa tarjottu mahdollisuus edelleen kehittää toimintaa. Yleisesti ottaen kaikki organisaatiot keräävät palautetta toiminnastaan useilla eri kanavilla ja eri asiakasryhmiltä. (Aarnikoivu, 2005)

Onnistunut palauteprosessi edellyttää organisaatiossa hyviä teknisiä valmiuksia asiakastiedon ja palautetiedon keräämiseen, esimerkiksi hyvin toimivaa järjestelmää. Lisäksi tarvitaan asennemuutos saatua asiakaspalautetta kohtaan. Saatua palautetietoa tulee myös hyödyntää. Palautteen hyödyntäminen vaatii organisaatiossa yhteisen prosessin sekä seurantaan palautteen hyödyntämisen onnistumisesta. Lisäksi johdon osallistuminen on tärkeä osa onnistumisesta. Myös organisaation johdon on osallistuttava esimerkiksi seuraamalla asiakaspalautteiden laatua ja määrää, niiden kehittymistä sekä palautteiden perusteella tehtyjä toimenpiteitä organisaatiossa. (Aarnikoivu, 2005)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten asiakaspalautetietoa voidaan hyödyntää aikaisempaa tehokkaammin väylänpidon organisaatioissa, eli ELY-keskusten liikennevastuualueilla, Väylävirastossa ja TMFG:ssa, sekä kuvata

prosessi palautetiedon käsittelystä, käsittelyn vastuuttamisesta organisaatioissa ja tiedon hyödyntämisestä.

Tarkoituksena on kehittää organisaatioiden käyttöön yhteinen palautetiedon käsittely- ja hyödyntämisprosessi. Väylähallinnon aikaisemmissa asiakaspalautteen kehittämiseen liittyvissä projekteissa on saatu aikaiseksi Palauteväylä.fi -palvelu, joka on yhtenäistä asiakaskokemusta tukeva sähköinen asiointiprosessi. Tarkoitus on sitouttaa asiantuntijat palautetiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen organisaatioissa.

Lisäksi työssä on tarkoituksena selvittää, millainen käsittelyprosessi palvelee organisaation asiantuntijaa parhaiten ja kuinka asiakaspalautte voisi ohjata toiminnan kehittämistä tai palvelujen tai kehittämiskohteiden sisältöä. Kun nykytilan kankeaksi koetussa palauteprosessissa asiakkailta saatu tieto jää hyödyntämättömänä palautteiden mukana excel-raportille, tavoitetilassa uuden palautejärjestelmän avulla asiantuntijoiden olisi mahdollista hyödyntää saatua tietoa.

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan.

1. Haastattelut omissa sekä muissa organisaatioissa.
  - a. Omissa organisaatioissa: järjestettiin keskustelutilaisuudet eri verkostojen asiantuntijoille ja liikennevastuualueiden johtajille. Selvitetään, ovatko asiantuntijat halukkaita hyödyntämään palauteraportointijärjestelmää ja miten asiakaspalautetta pitäisi pystyä jalostamaan järjestelmästä saadun tiedon valossa.
  - b. Muissa organisaatioissa: miten palautedataa kerätään, hyödynnetään ja jalostetaan, ja miten käsittely on jalkautettu organisaatiossa?
2. Toiseksi kuvataan uusi palautedatan käsittelyprosessi ja sitä tukeva palaute-raportointijärjestelmä.
3. Kolmanneksi peilataan teoreettiseen viitekehukseen asiakaspalautteen keräämisen logiikkaa ja saavutettavia hyötyjä.

Edellisten kohtien lisäksi osana uutta palauteraportoinnin kehittämistä on tammi-kuussa 2020 asetettu kymmenen hengen asiantuntijoista koostunut pilottiryhmä, jolle annettiin lisenssit uuteen palauteraportointijärjestelmään. Heidän tehtävänä oli testikäyttää, kommentoida ja raportoida kokemuksistaan palautejärjestelmän käytöstä.

Keskustelutilaisuuksien tuottamat vastaukset analysoidaan ja sen perusteella muodostetaan kuva nykytilanteesta.

Strategiseksi tavoitteeksi ELY-keskuksissa on kuvattu palveluketjun toimivuuden varmistaminen koko organisaation läpi. Käytettävissä olevalla keinovalikoimalla on varmistettava koko organisaation osaaminen ja tietotaito keskitettyjen asiakaspalveluiden prosesseissa käsittäen myös rajapinnat eri organisaatioyksiköiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Tätä varten tullaan ELY-keskuksessa laatimaan palvelutasokuvaus osana ylätasoa asiakkuusstrategiaa. Palvelutasokuvauksen on tarkoitus tulla sisältämään erityisesti sisäisten palveluketjujen kuvaus sekä myös muiden tahojen rooli koko ketjun palvelutason tuottamisessa. Erityisesti palvelutasokuvauksessa olisi kuvattava ELY-keskusten asiantuntijoiden roolin selkeyttäminen, vastuurajapintojen sujuvuus sekä toimeenpanon seurannan tehokkuus. Kuvauksen avulla voidaan asettaa tavoitteet muiden tahojen toiminnan tehok-

kuuden seurannalle. Tätä strategista tavoitetta tukemaan sisällytetään tähän työhön jo osittain sisäisen palveluketjun kuvausta. (ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2020)

### 3.2 Tutkimuskysymykset

Tavoitteena on saada muodostettua käsitys siitä mitä asiantuntijalta odotetaan palautteen käsittelyprosessissa ja millaisia rooleja prosessi sisältää. Tutkimuksessa lähdettiin ratkaisemaan seuraavia kysymyksiä:

1. Kuinka palautekanavien kautta kerättyä dataa ja asiakasyhteydenottojen kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää? Miten data saadaan osaksi asiakkuuden hallintaa?
2. Miten asiakaspalaute voisi ohjata toimintaa tai palvelujen tai kehittämiskohteen sisältöä?
3. Kuinka palautetiedon ja asiakasyhteydenottodatan käsittely ja hyödyntäminen organisaatioissa vastuutetaan ja järjestetään?

Osana palauteprosessia Liikenteen asiakaspalvelu tulee tarjoamaan palvelua tai tuotetta nimeltään "palautetieto", jota voidaan tuottaa palautejärjestelmästä suodattamalla.

## 4 YHTEENVETO KESKUSTELUTILAISUUKSISTA JA HAASTATTELUISTA

### 4.1 Keskustelutilaisuudet omissa organisaatioissa

#### 4.1.1 Asiantuntijoiden käyttötapaus

Liikenteen asiakaspalvelu vastaanottaa palautetta tienkäyttäjiltä Palauteväylä.fi -portaalien kautta, sekä puhelimitse, sähköpostitse että chat-kanavalla. Palautteista koostetaan liikennemuotokohtaiset raportit, jotka lähetetään Liikenteen asiakaspalvelusta organisaatioiden asiantuntijoille joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Raportin vastaanottajia on n. 200. Excel-raportin sisältämän datan hyödyntäminen vaatii erityistä viitseliäisyyttä ja aikaa, jota hyvin harvalta asiantuntijalta aikaisempien kommenttien perusteella löytyy. Keskustelutilaisuuksien tavoitteena on selvittää, millainen prosessi tukisi asiantuntijan työtä parhaiten.

Aikaisemmissa keskusteluissa on sivuttu sen kaltaisia toiveita, että eri asiantuntijat ja toimialat saisivat valmiiksi analysoitua ja visualisoitua tietoa heitä koskevasta asiakaspalautteesta.

Tienpidon asiantuntijoiden tehtävänä on kyetä arvioimaan, miten tienpidon rahoitus käytetään tehokkaimmin asiakkaiden tarpeet huomioiden. Asiantuntijoiden on myös viestittävä asiakkaiden tarpeista saatuihin palautteisiin perustuen

mm. päättäjien ja ministeriön suuntaan. Käytettävissä olevin keinoin asiantuntijoiden on kyettävä priorisoimaan omaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kuten Tiehallinnon *Mitä asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä?* -käsikirjassakin todetaan, kaikkiaan palvelujemme priorisoiminen tapahtuu neljästä näkökulmasta: a. asiakasryhmän tärkeys, b. palvelun vaikutukset asiakkaalle, c. asiakkaiden volyyymi ja d. ratkaisuvaihtoehtojen tehokkuus.

Asiakaslähtöinen toimintamalli onkin juuri tässä tilanteessa erittäin tärkeä ja oikein käytettynä tehokas keino toiminnan kehittämiseen. Vähäiset resurssit voidaan kohdentaa sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Uusi toimiva palautejärjestelmä ja laadukkaasti toteutetut analyysit asiakasrajapinnasta ovat todennäköisesti erittäin tehokas keino tehostaa toimintaa. Turhaksi koettu ja aikaa vievä työ huonosti toimivien tietojärjestelmien kanssa on haastatteluiden mukaan rasittanut henkilöstöä ja heikentänyt työmotivaatiota.

Keskustelutilaisuuksiin osallistui asiantuntijoita kaikista ELY-keskuksista sekä Väylävirastosta. Keskustelutilaisuuksissa oli aistittavissa, että ELY-keskuksissa on erilainen työyhteisökulttuuri ja esimerkiksi asenne asiakaspalautetta kohtaan erosi paljon asiantuntijoiden keskuudessa.

Keskustelutilaisuudet asiantuntijoille järjestettiin syksyn 2020 aikana eri verkostojen kokouksien yhteydessä. Kaikkien verkostojen kokouksen asialistalle lisättiin puolen tunnin keskustelu Liikenteen asiakkuuden kehittämisestä. Seuraavien verkostojen asiantuntijoita haastateltiin:

- Viranomaispalveluverkko
- Liikennejärjestelmäpäällikköverkko
- Investointiverkko
- Hanksuunnitteluverkosto
- Päällysteverkko
- Kestävän liikenteen verkko
- Joukkoliikenneverkko
- Toiminnanohjausverkko
- Elinkeinoelämän kuljetukset -verkko
- Hoidon verkko
- Viestintäverkko

Keskustelutilaisuuksien lisäksi uutta palautejärjestelmää pilotoineilta asiantuntijoilta on kysytty, mitä muuta palauteraportissa pitäisi olla, tai mitä siitä puuttuu? Tarkoituksena oli löytää niitä asioita, mitkä houkuttelisivat käyttämään ja hyödyntämään palauteraporttia arkipäivän työssä.

Asiantuntijoiden keskusteluissa nousi sekä yleisiä teemoja, että hyvinkin yksityiskohtaisia toiveita ja esimerkkejä. Mitään yllättävää tai ennalta-arvattavaa ei keskusteluissa noussut esille. Asiantuntijat pohtivat paljon peruskysymystä siitä, että palautteiden keräämiseksi ja kirjaamiseksi tehdään paljon työtä. Varsinaisia kehitysehdotuksia tai -ideoita siitä, miten niitä voidaan hyödyntää joko massana tai yksittäisinä palautteina, ei noussut.

Keskeisenä ongelmana nähtiin ns. ”turhat palautteet”. Asiantuntijoiden näkökulmasta suuri osa palautteesta on turhaa, eli maantie on kunnossapidon ja hoidon osalta laatuvaatimusten mukaisessa kunnossa, mutta asiakkaat eivät tiedosta tai heillä ei ole tietoa kunnossapidon laatuvaatimuksista. Kun palautteessa on paljon tätä turhaa, ei asiantuntijoiden keskuudessa välttämättä huomata sitä pientä

osaa, joka olisi aiheellista ja johon on syytä puuttua. Myös se, että palaute on suurelta osaltaan negatiivissävytteistä, ei motivoi asiantuntijoita perehtymään tietoon, koska varsinaiset asiat hukkuvat negatiivisten ilmaisuiden taakse.

Asiantuntijat korostivat myös suhteellisuuden tajua. Tällä tarkoitettiin sitä, että kaikki palautteet ovat tärkeitä, mutta tietyt tarpeet [palautteen kohteet] ovat tärkeämpiä kuin toiset, esimerkiksi sijainnin, liikennemäärän tai muun vastaavan suhteen. Keskustelua herätti se, miten saadaan asiakaslähtöisesti eli lempeästi ja fiksusti viestittyä asiakkaalle, että toiveita on priorisoitava. Asiantuntijat totesivat, että neutraali suhtautuminen asiakkaiden antamaan palautteeseen on joskus vaikeaa.

Pohdintaa heräsi myös siitä, miten asiakasta pystyy auttamaan hänen asioinnissaan. Onko sähköinen asiointi sujuvaa, miten verkkosivut saataisiin paremmiksi ja miten ennakkointia saadaan toimintaan mukaan. Tällä tarkoitettiin muun muassa sitä, toistuvatko tietyt asiat asiakasneuvonnassa eli niistä asioista tarvitaan enemmän tietoa asiakkaille.

Asiakasyhteydenottojen ja -palautteiden osalta ongelmaksi koettiin tapaukset, joissa asiakasrajapinnasta yritetään tietoisesti vääristellä tien kuntoa toivotun toimenpiteen aikaansaamiseksi. Nämä ”palautemasinointikampanjat” aiheuttaa toisinaan myös palautevyöryjä tai ”kanteluja” viranomaisen toiminnasta ylemmälle tasolle.

Yksittäinen tunnistettu este palautetiedon tehokkaammalle hyödyntämiselle nykytilassa on keskustelijoiden mukaan ollut tarkan sijaintitiedon puuttuminen, ja siihen onkin keskitytty uudessa palauteraportissa. Tähän saakka raportit ovat jääneet lukematta ja hyödyntämättä ja asiantuntijoiden toiveena on, että tiedon pitää olla valmiiksi pureskeltua ja helposti omaksuttavassa muodossa.

Suurimpana esteenä asiakaspalautteiden tehokkaalle käsittelylle koetaan tällä hetkellä aika- ja resurssipula, eli avointen, ns. tekstimuotoisten palautteiden läpikäynti on mahdotonta ilman automaattista sisällönanalyysiä, eli asiantuntijoiden toiveena on palauteraportin edelleen kehittäminen automaattisen analysoinnin suuntaan.

Selkeänä kehitysehdotuksena saatiin idea siitä, että jokainen asiakkuusvastaava välittäisi palautetietoa eri teemojen kautta organisaatioiden sisällä ja sidosryhmille. Esimerkiksi pinnalla olevat kategoriat, tiettyyn kategoriaan tulleet palautteet ja niiden sisällöt, palautteiden sävy, jne. Tällä mallilla voitaisiin toimia siihen saakka, kunnes automaattista sisällön analysointia saadaan edistettyä robotiikan ja järjestelmäautomaatiikan keinoin. Sitä varten dataan täytyy sisään rakentaa tarpeeksi ”yksinkertaisia” komponentteja, joita yhdistelemällä saadaan oikeanlaisia yhdistelmiä palautetiedosta.

#### 4.1.2 Johdon käyttötapaus

ELY-keskusten liikennevastuualueiden johtajille järjestettiin keskustelutilaisuus syyskuussa 2020. Tilaisuuteen osallistui kaikkien ELY-keskusten liikennejohtajat. Johdon keskusteluun osallistui kutsuttuna myös osa asiakkuusvastaavista. ELY-

keskusten Liikennejohtajat johdatettiin alustuksella asiakkuusteemaan. Alustuksessa heräteltiin pohtimaan, mihin organisaatiossamme olisi asiakkuuden osalta tärkeä keskittyä. Alustuksen tiivistelmä näkyy kuvassa 13.



Kuva 13. Tiivistelmä ELY-keskusten liikennejohtajille pidetystä asiakkuusalustuksesta

Keskustelua johdattelevat kysymyksen liikennejohtajille olivat:

1. Miten kuvailisit liikenteen asiakkuuksien hoitamisen nykytilaa ja mikä on oma johtopäätöksesi siitä?
2. Mitä asioita pidät liikenteen asiakkuudessa tärkeänä? Mitkä asiat pitää jatkossa olla kunnossa?

Liikennejohtajien keskustelu keskittyi aluksi resurssinäkökulmaan. Johdon keskuudessa pohdittiin, palvelaanko yksittäisiä asiakkaita liikaa, kun johdon näkökulmasta pitäisi voida keskittyä isompiin kokonaisuuksiin.

Tunnistettiin, että tarvitaan yhtenäinen ja tasapuolinen prosessi, ettei juosta yhden asiakkaan perässä. Keskustelua käytiin siitä, miten asiakasyhteydenotto-massa hoidetaan tehokkaasti ja mitä siihen liittyviä toimintamalleja voidaan kehittää. Todettiin, että tarvitaan tehokkaampi tapa palautteiden hoitamiseen ja enemmän aikaa ongelmien korjaamiseen. Johto korosti, että tarvitaan ratkaisuja asiantuntijoiden ylikuormittumiseen asiakasyhteydenotoista. Jokainen keskuste-

lija alleviivasi sen, että työkalujen ja toimintamallien kehittäminen on tärkeää. Organisaatiossa tulee tunnistaa, mikä kuuluu kenelle, kuka ottaa asiasta koppia ja miten asiat saatetaan päätökseen (closing). Menettelytavoissa todettiin olevan vielä selkeyttämistä.

Ristiriitaista toimintaympäristössä on, että asiakasyhteydenottojen määrä on suuri ja suuri massa kuormittaa asiantuntijoita liikaa. Toisaalta asiakkaat odottavat yksilöllistä palvelua. Asiakasyhteydenotot hoidetaan tehokkaimmin, kun asiakkaan kysymyksiin vastataan heti perustellen ja asiakas kokee tullessa kuulukuksi. Kuitenkin suurten yhteydenottomäärien vuoksi yksilölliseen palveluun on vaikea päästä, joten vakiovastauksia täytyy kehittää siten, että asiakkaat saavat niistä riittävän vastauksen. Johtajat totesivat, että täytyy mennä palautteiden taakse, löytää mikä ongelma ja asiakkaiden todellinen tarve on. Eri asiakkailla on myös erilaisia tarpeita. Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu on tärkeää, eikä pidä kuunnella vain niitä, jotka antavat meille palautetta, eli niitä jotka ”huutaa kovimmin”.

Johdon keskuudessa nousi esiin myös muutama sama ilmiö kuin asiantuntijoiden keskusteluissa. Ensimmäkin todettiin, että monet ongelmat keskittyvät alemmalle tieverkolle ja toisaalta se, että asiakas, joka kokee, ettei ole tullut kuulluksi, keksii valittaa vielä ylemmäksi.

Yhteenvetona johdon keskustelusta voi todeta, että asiakkuustyössä ei pidä haakea pikavoittoja, vaan asiakastyytyväisyyttä parannetaan sillä, että laitetaan asioita pitkäjänteisesti kuntoon. Asiakkuusosaaminen koetaan tärkeäksi, se on kaikkien asia ja siihen on tärkeää panostaa.

Liikennejohtajien keskustelun pohjalta määriteltiin viisi eri toimenpidealuetta, joita asiakkuuden kehittämisessä lähdetään edistämään:

1. Asiakkuuden tahtotilan ja suunnan kirkastaminen
2. Asiakkuusosaamisen jatkuva parantaminen
3. Viestinnän kehittäminen: kerrotaan mistä palvelutaso koostuu ja tuodaan esille positiivisia asioita toiminnasta
4. Asiakkuustyön yhtenäistäminen Väyläviraston kanssa
5. Palvelutuottajien ottaminen samaan rintamaan ELYn kanssa asiakkaiden suuntaan
6. Resurssitehokkaan toimintamallin kehittäminen asiakkaiden yhteydenottojen hallintaan.

Edellä olevista kuudesta toimenpidealueesta on johdettu konkreettisia asiakkuuden kehittämistoimenpiteitä, joita väylähallinnossa lähdetään seuraavaksi edistämään. Toimenpiteistä koostetaan asiakkuuden kehittämisohjelma, jonka hyödyntämistä tullaan aktiivisesti seuraamaan. Toimenpidealueet ja niistä johdetut mahdolliset ja kaavailut yksittäiset kehittämisideat ovat luettelomaisesti esitettynä liitteessä 3.

Asiakkuuslähtöistä toimintaa pohdittaessa tulee ensimmäiseksi jäsentää, mitä halutaan olla ja kenelle eli mitä asioita halutaan organisaation julkikuvassa ja asiakasrajapinnassa näkyvän. Organisaation tulee varmistaa riittävällä koulutuksella, että koko henkilöstö tietää ja tuntee uudet yhteiset toimintatavat asiakkuudessa ja viestinnässä. Jokaisen tulee tietää, mitä tai ketä asiakkaalla tarkoitetaan ja mitkä keskeiset asiakasryhmät ovat.



Organisaation johto on uudessa prosessissa avainroolissa. Johdon tulee linjata, millaisin resurssein asiakkuuteen, viestintään ja sidosryhmätyöhön panostetaan. Lisäksi tulee asettaa selkeät tavoitteet, mitä edellä mainituilla halutaan tavoitella.

Tärkeänä pidettiin, että muutoksen konkretisointi tapahtuu viestinnällisin keinoin, ja samalla varmistetaan, että sama viesti toistuu kaikkialla samanlaisena.

ELY-keskusten liikennejohtajien haastatteluiden tulokset on koottu taulukkoon kuvassa 14.

<u>Liikennejohtajien haastattelut:</u>	
<p><b>Nykytilan ongelmakohdat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen näkökulma hukassa</li> <li>• Asiakkuus- ja sidosryhmäyhteistyön vähäisyys</li> <li>• Puutteita viestinnässä</li> <li>• Keskitytään liikaa yksittäisiin asiakkaisiin/ palautteisiin</li> <li>• Urakoitsijoiden toiminnassa hajontaa, miten käsitellään palautteet</li> </ul> <p><b>Muutostarpeet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestinnän ja sidosryhmäyhteistyön resurssit</li> <li>• <u>ELY</u>jen oma vastuu viestinnästä</li> <li>• Realismia ja positiivisuutta viestintään</li> <li>• Vuoropuhelu ja yhteistyö Väyläviraston asiakkuuden ja viestinnän kanssa</li> <li>• Asiantuntijoiden ylikuormittuminen asiakasyhteydenotoista/ palautteen määrästä</li> </ul>	<p><b>Tärkeäksi koetut asiat (joiden pitää olla kunnossa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastarpeet</li> <li>• Tuote/palvelu</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Työkalut ja menettelytavat</li> <li>• Asiakkuusosaaminen</li> </ul> <p><b>Kehittämistarpeiden kärki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä</li> <li>• Strategisen näkökulman kirkastaminen, tahtotila ja suunta selväksi</li> <li>• Asiakkuus- ja viestintäosaaminen</li> <li>• Asiakastarpeet ja priorisointi</li> <li>• Palveluntuottajat mukaan asiakkuustyöhön ja viestintään</li> <li>• Asiakasyhteydenottojen hoitaminen tehokkaasti siten, että asiakas kokee tullessa kuulluksi</li> </ul>

Kuva 14. Yhteenveto ELY-keskusten liikennejohtajien haastatteluista

## 4.2 Haastattelut muissa organisaatioissa

Muissa organisaatioissa toteutetuissa haastatteluissa haluttiin selvittää, miten asiantuntijat on saatu osallistumaan asiakasyhteydenotoista saatavan tiedon hyödyntämiseen. Haastatteluissa kysyttiin, kuinka muualla palaute puretaan asiantuntijoiden käyttöön ja miten palautteista saatua tietoa hyödynnetään. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluin sellaisten valikoitujen kaupunkien asiantuntijoiden kanssa, jotka ovat tarjonneet verkossa karttapohjaista palautteenantokanavaa.

Haastatteluista saatujen taustatietojen perusteella oli tarkoitus poimia parhaat mahdolliset menetelmät tiedon hyödyntämisestä. Nimesin haastattelun muissa

organisaatioissa otsikolla ”Miten palautedatan käsittely on jalkautettu organisaatiossa?” Haastatellut palveluntuottajat olivat Jyväskylän kaupunki, Oulu10 (Monetra) sekä Helsingin kaupunki (Helsinki-info).

Oulu10 on ulkoistanut asiakaspalvelunsa ulkopuoliselle, kaupungin omistamalle yritykselle, Monetralle, Jyväskylässä palvelua hoidetaan itse, samoin Helsingissä. Haastatteluvastaukset on koottu lomakkeelle, joka on liitteenä 1.

#### 4.2.1 Helsingin kaupunki

Helsingin kaupungilla on yhteinen asiointipalvelu, jota ollaan ensi vuonna uudistamassa. Helsingissä tietoa louhitaan jonkun verran ja asiakaspalautteista tehdään koosteita. Palautteiden hyödyntämiseen ei ole systemaattista tapaa, ja yksiköissä onkin toivottu palautteiden laadullista analysointia keskitetysti. Palautteen määrä on Helsingin kaupungilla suuri, ja mm. kaupunkiympäristön toimialalla (esim. pysäköinninvalvonta) on haasteena saada asiantuntijoilta täydentäviä vastauksia asiakaspalvelusta tullessiin kysymyksiin. Uusi asiointipalvelu tulee omalta osaltaan automatisoimaan palautteen käsittelyä ja toiveena on, että jatkossa tietoa saisi myös hyödynnettäväksi ja analysoitavaksi helpommin.

Helsingin kaupungilla todettiin, että karttapohjainen palautteenantokanava on ollut käytössä jo pitkään, ja asiantuntijat ovat ajan mittaan tottuneet vastaamaan asiakaspalvelun kysymyksiin ja sen välittämiin asiakasviesteihin. Samalla todettiin, että asiakkuusnäkökulman jalkauttaminen koko organisaatiota läpileikkäväksi on vaatinut suuren työn, mutta aika on tehnyt tässä tehtävänsä. Eli kun samaa viestiä on toistettu tarpeeksi kauan, asiantuntijoiden asiakaslähtöinen toiminta on alkanut kantaa hedelmää.

#### 4.2.2 Jyväskylän kaupunki

Jyväskylässä on kokeiltu pienimuotoisesti tiedon louhintaa tekoälyavusteisesti. Kaupungin johto on ollut kiinnostunut kaupunkilaisten palautteista ja kokevat palautteiden hyödyntämisenäkökulman tärkeänä. Tiedon hyödyntämisestä on n. vuosi sitten käynnistetty hanke, mutta asia ei ole vielä edennyt. Tietoa on kuitenkin käytössä paljon ja sekä johto, että asiantuntijat ovat todenneet, että tietoa tulisi saada käytettyä. Tarpeena nimenomaan olisi valmiiksi käsitelty ja oikein pu-reskeltu tieto kaupunkilaisten palautteista.

Palautteen hyödyntämistä pohtineet ovat todenneet, että jos palaute on ”liian monen mutkan takana”, se jää käyttämättä. Todettiin myös, että tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia ei olla tarpeeksi markkinoitu, eli tarvitaan vielä lisää sisäistä viestintää asiasta.

Asiakaspalautetietoa analysoineet kokivat myös, että vielä selkeämmin täytyisi raportoida siitä, minkälaista ilmastoa, eli asiakaskokemuksia ja tunteita palautteista tulee. Eli asiantuntijoille toivotaan saatavan tietoa siitä, miten kaupunkilaiset reagoivat mihinkin asiaan.

Nykyisessä raportointimallissa järjestelmästä saadaan raportteja ja esimerkiksi vastausajoista voi tehdä analyysiä, mutta yleisesti ottaen mahdollisuuksia ei hyödynnetä niin paljon kuin kannattaisi. Raportointityökaluissakin on Jyväskylässä kehittämistä. Jyväskylän kaupungilta todettiin yhteenvetona, että kaupunkilaisten palautteeseen vastataan, mutta saapunutta palautetta voisi hyödyntää paremmin. Hyödynnettävää tietoa olisi paljon.

#### 4.2.3 Oulun kaupunki

Oulussa erityisenä haasteena koettiin se, että kaupunkiorganisaatiossa on niin erilaisia palveluita, eli hallintokuntia, joilla ei ole yhtä kokoavaa alustaa. Eli asiakas ei saa yhdestä paikasta kaikkia tarvitsemiaan palveluita. Sitä kuitenkin tavoitellaan ja digipalveluiden kehittämiseksi on nyt saatu rahoitus.

Oulu10:ssä on tunnistettu asiakkaiden toive siitä, että jos kaupunkilaiset antavat ideoita, asiakkaan ehdotukseen palattaisiin. Siellä onkin järjestelmäavusteisesti pyritty varmistamaan, että asiakas saa aina vastuksen ja asiakkaan asioihin voi palata ja nähdään mitä on vastattu. Yksiköissä johtaja on esimerkiksi kiinnostunut siitä, missä ajassa asiakkaalle vastataan.

Oulu10:ssä eri yksiköt ja hallintoalueet käsittelevät asukkaiden kehitysehdotuksia ja palautteita eri tavalla. Palautteet menevät yksittäisinä suoraan yksikköön, missä ne käydään läpi, ja otetaan tarvittaessa huomioon. Johto on sitoutunut palvelun kehittämiseen, ja toivoo asukkaille tuotettavan hyvää ja laadukasta palvelua. Korostetusti viime aikoina on noussut esille se, miten palvelut voidaan hoitamaan digitaalisesti.

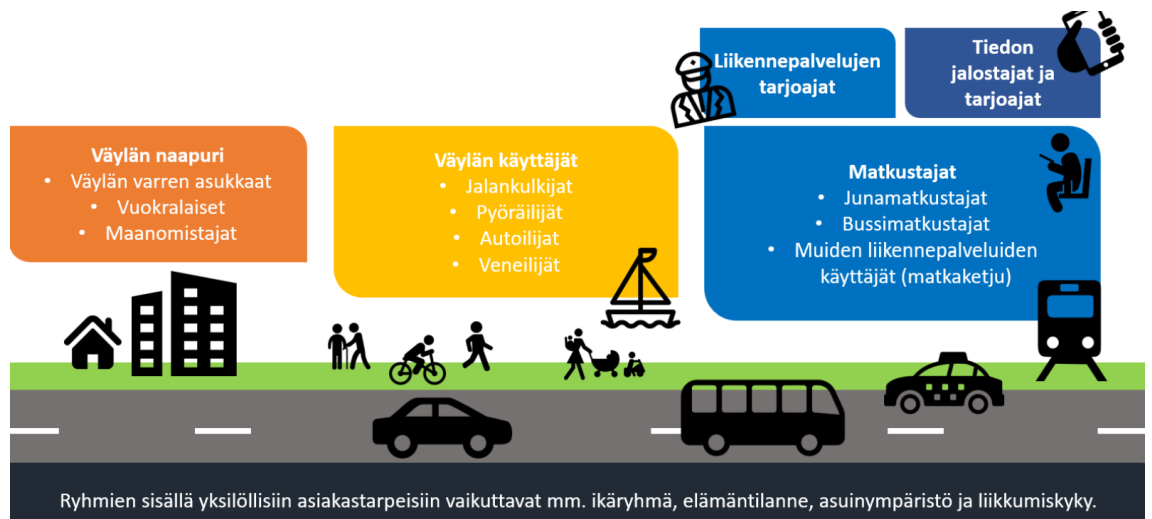
## 5 PROSESSIN KUVAAMINEN

### 5.1 Roolit ja vastuut

Tässä luvussa käydään läpi uusi liikenteen asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyvä toimintamalli väylähallinnossa. Prosessin kuvaamisen lähtökohtana on väylähallinnon organisaatioiden strategian ja imagon mukaiset tavoitteet palautteiden hyödyntämiseksi. Prosessikuvauksen kannalta olennaista on, että eri toimijoiden roolit ja vastuut voidaan kuvata konkreettisesti ja myös esittää asianosaisille.

Kun yksityiset eli kansalaisasiakkaat lähestyvät väylähallintoa palautetta antaakseen, muodostuu tästä asiointi, josta tuotoksena on palaute. Palautteen seurauksena väylähallinnossa käynnistyy prosessi palautteen käsittelemiseksi.

Väylähallinnon asiakkaita ovat Väyläviraston karkean luokittelun mukaan väylien käyttäjät, väylien naapurit, sekä matkustajat. Kansalaisasiakkaat on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Väylähallinnon kansalaisasiakkaat

Palautetiedon käsittelylle hahmoteltiin seuraavat roolit:

1. Tiedon käsittelijä (asiakaspalvelu)
2. Tiedon jalostaja (asiantuntija, asiakkuusvastaava tai tienpidosta vastaava aluevastaava)
3. Tiedon hyödyntäjä (yksikkö, esim. kunnossapitoyksikkö tai liikennejärjestelmäyksikkö)
4. Tiedolla johtaja (ylin johto)

Tiedon käsittelijän rooli on tähänkin saakka ollut melko selkeä. Liikenteen asiakaspalvelu ottaa vastaan kansalaisasiakkaiden palautteet sekä toimenpide-ehdotukset. Palautteet ohjautuvat kanavariippumattomasti samaan asiakaspalvelun käsittelyjärjestelmään. Asiakaspalvelu moderoi palautteen sisällön, antaa sille tarvittavat luokitukset ja julkaisee palautteen palauteväylä.fi -verkkopalveluun. Palaute jatkaa automaattisesti kulkuaan järjestelmissä sekä excel-raportille, että Tableau- palautejärjestelmään.

Tiedon jalostajana voidaan nähdä kuka tahansa organisaation asiantuntija, joka työskentelee palautetiedosta hyödynnettäviä kokonaisuuksia. Tiedon jalostaja voi olla esimerkiksi aluevastaava, joka vastaa oman urakka-alueensa kunnossapidosta omassa ELY-keskuksessaan. Aluevastaava koostaa urakka-aluekohtaisen palautekoosteen, jonka hän käy läpi urakoitsijan edustajan, esim. työpäällikön kanssa urakkakokouksessa.

Tiedon jalostaja voi olla myös esimerkiksi asiakkuusvastaava. Jokaisella ELY-keskuksen liikennevastuualueella toimii oman toimensa ohessa Liikenteen asiakkuusvastaava. Asiakkuusvastaavat kokoontuvat neljä kertaa vuodessa yhteisiin asiakkuuspalavereihin. Heidän vastuullaan on mm. asiakkuusasioiden perehdyttäminen uusille työntekijöille ja yhteistyön varmistaminen asiakaspalvelun ja oman ELY-keskuksensa liikennevastuualueen välillä.

Tiedon hyödyntäjä tässä prosessissa on esimerkiksi organisaation liikennejärjestelmä- tai kunnossapidosta vastaava yksikkö, jossa yksikön päällikkövetoisesti käydään läpi omaan substanssiin liittyvä jalostettu palautetieto.

Ylin johto käyttää tietoa johtamisen työkaluna ja apuvälineenä esimerkiksi viestinnän linjauksia tai organisaation resurssointia suunnitellessaan. Jatkossa tulee pyrkiä myös siihen, että johto itse seuraa palautteiden määrää ja laatua, sekä organisaatiossa palautteiden perusteella tehtyjä toimenpiteitä.

Seuraavaksi voidaan kuvata, mitä konkreettisia vastuita eri tehtävissä palautetiedon käyttäjillä voi mahdollisesti tulevaisuudessa olla. Nämä vastuut tulee kuvata jokaisen asiantuntijan tehtävänkuvassa, ja johdon ja esimiesten tulee esimerkiksi joka vuotisissa kehityskeskusteluissa käydä läpi tehtävän sisältämät erityisvastuut. Lisäksi jokainen uusi asiantuntija tulee perehdytysvaiheessa ajaa sisään asiakaslähtöiseen toimintamalliin ja asiantuntijatehtävän sisältämään vastuuseen asiakkuustyössä.

Uudet vastuut palautteen hyödyntämiseksi organisaatiossa on hahmoteltu seuraavaksi.

1. Tienhoidon aluevastaava lukee karttapohjaisesta palautejärjestelmästä hänen aluettaan koskevat palautteet sovituin väliajoin, esimerkiksi päivittäin tai kerran viikossa. Aluevastaava käy urakka-aluekohtaisen palautekoosteen läpi urakkakokouksessa urakoitsijan edustaja, esim. työpäällikön kanssa.
2. Joukkoliikennevastaava, liikenneturvallisuusvastaava, liikennejärjestelmävastaava tai muu asiantuntija lukee substanssiaan ja omaa aluettaan (ELYä) koskevat palautteet kerran viikossa. Kooste saadaan asiakkuusvastaavalta tai se koostetaan itse palauteraportointijärjestelmässä. Palautteesta muodostetaan substanssi- ja aluekohtainen yhteenveto tarvittaessa, esimerkiksi hanke-suunnittelua varten.
3. Liikenteen asiakkuusvastaavalle kuuluu prosessissa palautteiden koonti ja analysointi säännöllisin väliajoin. Asiakkuusvastaava tekee palautteista koosteen johtoryhmän käsiteltäväksi. Asiakkuusvastaavan rooliin lisätään uudessa palautteen seurannan ja hyödyntämisen prosessissa palautekoosteen laatiminen ja analyysien tuottaminen sekä asiakaspalautteen ohjautumisen varmistaminen henkilöstön keskuudessa. Asiakkuusvastaavan tehtäväksi tulee myös asiakastarve- ja asiakastyytyväisyystiedon tuottaminen asiantuntijoille.
4. Yksikön päällikkö vie palautekoosteen pohjalta tehdyt johtopäätökset ryhmäpäätöksentekoon, esimerkiksi johtoryhmän käsittelyyn.
5. Viestintä hyödyntää asiakaspalautteista esimerkiksi yhteenvetotietoa. Organisaation viestintä voi ottaa myös ennalta tiedottavan roolin, ja hyödyntää edellisen vuoden datakoontia seuraavan vuoden asiakasviestinnässä.

Vastuita tulee varmasti lisää, ja niitä voidaan mukauttaa sellaiseksi, kun vastuut parhaiten organisaatiossa palvelevat. Palauteraportoinnin käyttöönotto tulee jatkossa varmasti selkeyttämään ennalta suunniteltua toimintamallia.

Uuden karttapohjaisen palauteraportoinnin käyttöönotto alkaa joulukuussa 2020. Jokainen halukas asiantuntija ELY-keskusten liikennevastuualueella sekä Väylävirastossa on saanut lisenssin Tableau-järjestelmään ja palautteiden tarkasteluun ja suodattimien tallentamiseen on laadittu ohjevideo. Kuvakaappaus ohjevideosta näkyy liitteessä 4.



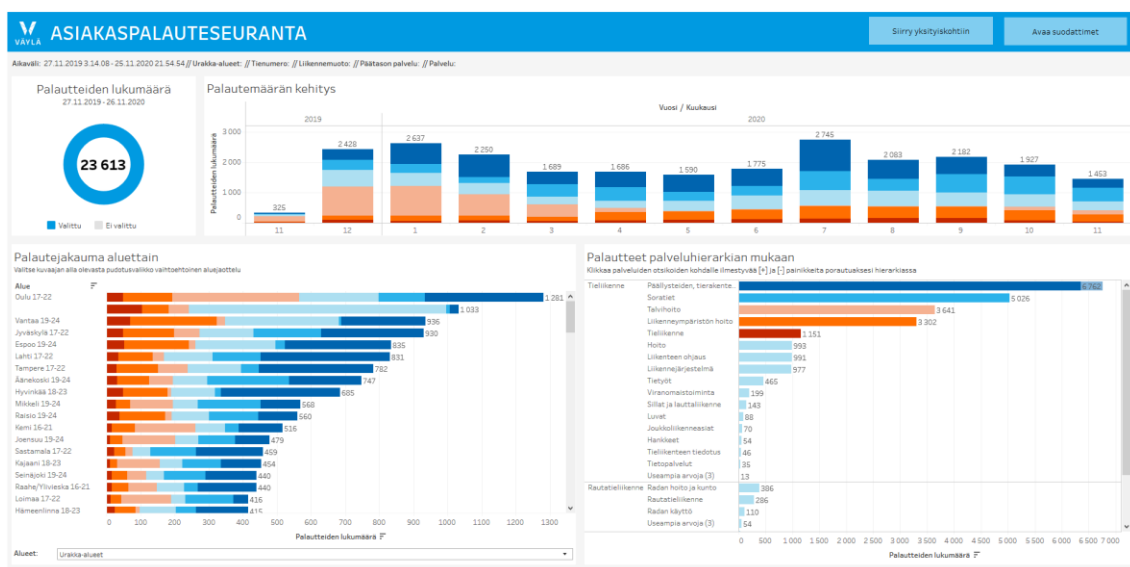
## 5.2 Uusi raportointijärjestelmä eli “palautetieto”

Uusi palautejärjestelmä toteutettiin Tableau-raportointiohjelmalla. Kehitetyllä palautejärjestelmällä voi muodostaa liikennemuotokohtaisia, urakka-aluekohtaisia ja aluekohtaisia yhteenvetoja, palautekoosteita ja trendejä. Koosteen tai sisältöanalyysin voi muodostaa myös tietystä palvelukategoriasta tai -kategorioista. Tärkein ja odotetuin ominaisuus asiantuntijoiden näkökulmasta on palautteiden ja palauteluokkien näkyminen kartalla ja mahdollisuus tehdä aluekohtaisia tarkasteluja.

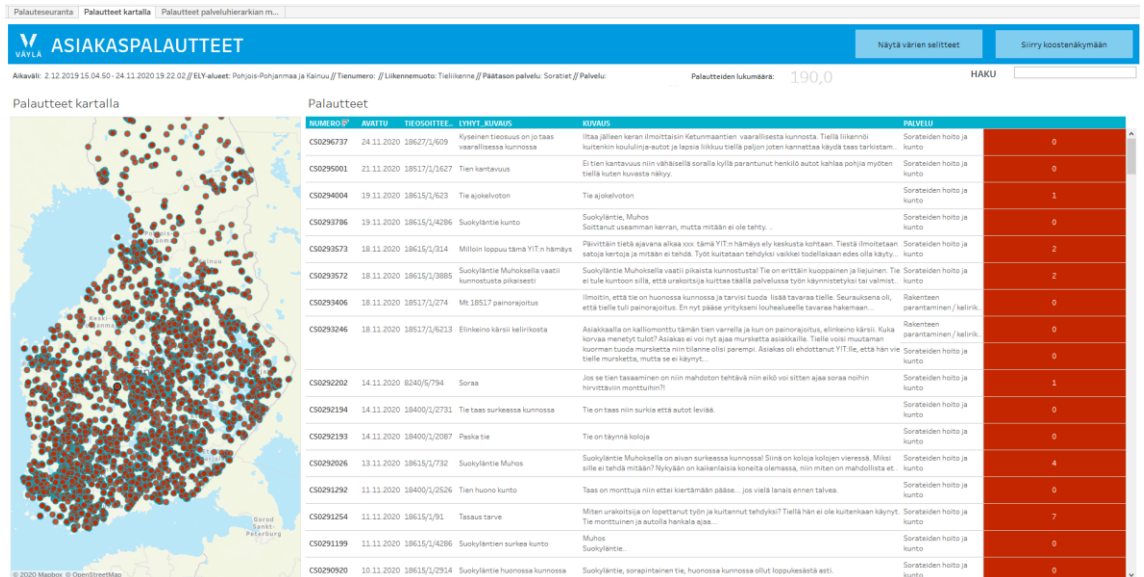
Uusi palauteraportointi antaa lisäksi mahdollisuudet kehittää myös palautteen luokittelua ts. hierarkiaa eli saatujen tietojen rakenteellista pohjaa. Uusimpina palautehierarkioina on tämän työn yhteydessä tunnistettu mm. esteettömyys, kävely, pyöräily ja liityntäpysäköinti, joita ei aikaisemmin ole ollut käytössä.

Tärkeänä ominaisuutena pidetään myös omien näkymien tallentamisen mahdollisuutta. Omat ja usein tarvittavat näkymät saa nopeasti esiin, ja ovat aina käytettävissä heti avattaessa järjestelmä.

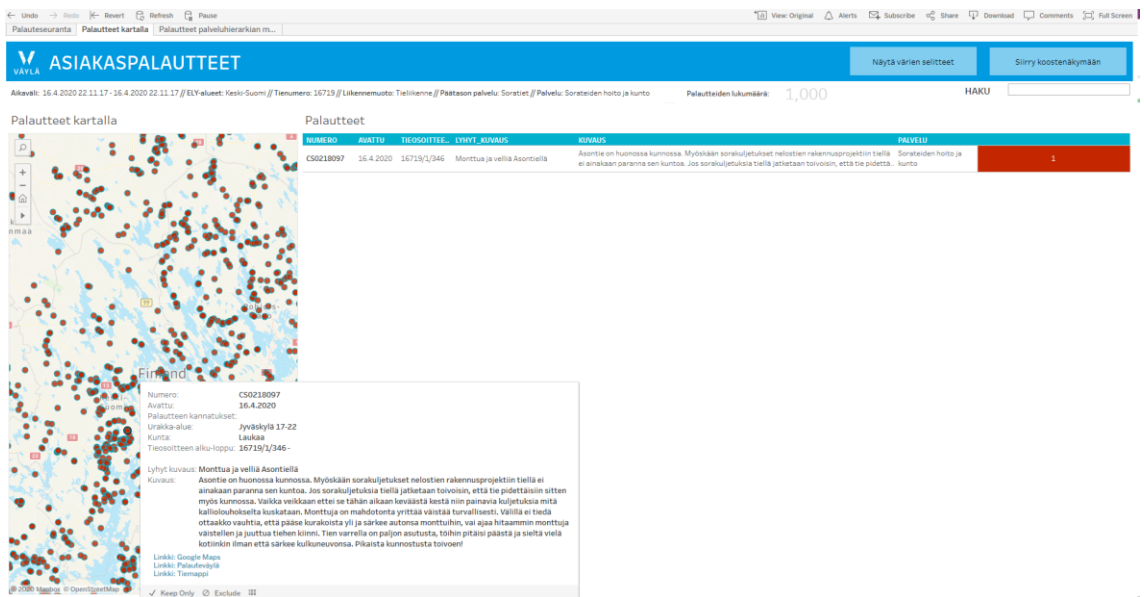
Kuvissa 16, 17 ja 18 näkymiä palautetietoon Tableau-raportointijärjestelmässä.



Kuva 16. Näkymä palauteraportin etusivulla



Kuva 17. Näkymä Palauteraportin suodatettuun näkymään, palautteet kartalla aihepiirin mukaan



Kuva 18. Yksittäisen palautteeseen porautuminen karttanäkymässä

Oksanen (2010) on kuvannut ”käyttöönoton menestystekijät” eli niin kutsutusti tärkeitä vaiheita uuden järjestelmän käyttöön otossa. Nostan esiin tässä työssä keskeisimmiksi tunnistettuja, vaikka Oksanen onkin kuvannut menestystekijöitä useampia. (Oksanen, 2010)

Ensimmäinen tärkein asia on vaatimusmäärittely, jolla varmistetaan asiakastiedon tuottamisen laatu ja järjestelmän käytettävyys. Tämä tulisi tunnistaa tärkeimmäksi vaiheeksi. Vaatimustenmäärittelyvaiheessa tulee tarkoin olla selvyydessä siitä, mitä halutaan tietää, mitata ja millaista tietoa voidaan hyödyntää. Ei kannata kysyä sellaista, mitä ei tarvita. Toisaalta tulee hyvissä ajoin määrittellä se, millaista tietoa aikaisemmin on saatu, ja kuinka sitä on hyödynnetty. Liikenteen



organisaatioissa vaatimusmäärittelyyn käytettiin karkeasti ottaen neljä vuotta. Palauteraportoinnin hyödyntämisen ja palautteiden seurannan suunnittelu alkoi melko tarkalleen palauteväylä.fi:n kehittämisen kanssa samaan aikaan. Tänä aikana vaatimuksia on päivitetty, ja myös palauteraportoinnissa käytettävä järjestelmä on vaihtunut matkan varrella. (Oksanen, 2010)

Toinen tärkeä vaihe liikenteen organisaatioissa tunnistettiin olevan Oksasenkin mainitsema sisäinen markkinointi. Mitä paremmin uusi järjestelmä ja sen hyödyt onnistutaan myymään organisaatiossa, sitä suurempi menestys siitä jatkossa tulee. (Oksanen, 2010)

Kolmanneksi tulee käyttäjien koulutus. Käyttökoulutukset tulee olla, sopivan laajuisia, oikea-aikaisia ja oikeille henkilöille kohdennettuja. Esimerkiksi liian detaljitason tasolle menevä tai päinvastaisesti liian kevyt ja karkeaotteinen perehdytys uuden järjestelmän käyttöön, ei motivoi käyttäjäkuntaa. Samoin ajoitus käyttäjien kouluttamiseen tulee olla oikea. Kukaan ei omaksu uuden järjestelmän käyttämiseksi tarjottavaa tietoa, ellei hän itse pääse samanaikaisesti kokeilemaan käyttämistä. (Oksanen, 2010)

Viimeiseksi Oksasen käyttöönoton menestystekijöistä nostetaan tässä uudet toimintatavat. Uudenlaiset tavat tehdä totuttuja asioita vaativat aina oman aikansa. Tämä kohta kuuluu kiinteästi sisäisen markkinoinnin toteutukseen. Asiantuntijoille tulee tarjoilla uudet toimintatavat positiivisen lähestymistavan kautta ja markkinoida kaikki hyöty ja muu hyvä mitä uudella järjestelmällä ja uusilla toimintatavoilla on tarjota. (Oksanen, 2010)

### 5.3 Palauteraportin hyödyntäminen

Tavoitteena uudella palautteenkäsittelyprosessilla on ensisijaisesti kehittää raportointimahdollisuuksia ja raporttien hyödynnettävyyttä. Asiantuntijoiden käytössä on ajantasainen tilannekuva oman alueensa palautteista. Jokainen voi myös määrittellä itseään kiinnostavan alueen, ja tallettaa oman suosikkinäkymänsä seuraavaa käyttökertaa varten. Järjestelmä mahdollistaa omien näkymien tallentamisen, jolloin usein tarvittu näkymät saa nopeasti esiin. Alue voi olla ELY-alue, urakka-alue, tai useita eri alueita yhdistettynä. Tietoa voi tarkastella ajallisesti viikko-, kuukausi- tai vuositasolla, ja historiatietoon palaaminen on aina mahdollista. Vertailuja voi tehdä valtakunnallisesti, alueellisesti tai aiheiden mukaan. Esimerkkinä voi tehdä vertailun sorateitä sekä päällystettyjä teitä koskevan palautteen määrästä, josta seuraavassa vaiheessa voi tehdä johtopäätelmiä.

Palautetta on tarkoitus hyödyntää organisaation sisäisessä käytössä. Palautteen hyödyntäminen voidaan nähdä tapahtuvan sekä strategisella tasolla, että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla hyödyntäminen voi olla esimerkiksi uuden palvelun tai tuotteen kehittämiseen liittyvää tai vastaavasti jostakin palvelusta luopumista. (Helsinki 2019)

Saadusta palautteesta voidaan analyysin tehdä esimerkiksi seuraavia johtopäätelmiä päätöksenteon tueksi:

- Uudenlaista toimintamallia suunniteltaessa halutaan tarkastella palaute-määriä liittymien umpeen aurauksesta.

- Halutaan selvittää mihin uudet pysäkkikatokset, valaistus tai liityntä-pysäköinti rakennetaan tai luovutaanko levähdyspaikkojen saniteettiiloista.
- Halutaan käydä läpi asiakasnäkökulma ennen urakoiden kilpailuttamista erityisissä näkökulmapalaverissa.
- Kysytään asiakasryhmien edustajilta täsmähoito- yms. tarpeista ennen urakoiden kilpailuttamista.

Asiantuntijoiden kanssa keskusteltaessa esiin nousi myös seuraavia, strategisella tasolla nähtäviä palautteen hyödyntämiskeinoja:

- Alueellinen kehittäminen: Halutaan selvittää alemman tieverkon kohteet, joissa koulukuljetusten ajaminen on estynyt esimerkiksi liukkauden vuoksi.
- Osaamisen kehittäminen: Halutaan selvittää, kuinka oikea-aikaisia tienhoitotoimenpiteet ovat olleet.
- Vertailu alueittain: Voidaan vertailla maakuntia, ELY-alueita, urakoita tai kuntia.

Operatiivisella tasolla saatua palautetta voidaan analysoinnin ja tehtyjen yhteen-vetojen jälkeen käyttää mm. toiminnan jatkuvassa seuraamisessa, esimerkiksi miten urakka-alueella sujui edellinen viikko/ kuukausi/ eilinen pyrypäivä? Operatiivisella tasolla liikutaan myös pohdittaessa resurssien kohdentamista, esimerkiksi kuinka seuraava talvi resursoidaan kunnossapitokaluston osalta tai miten muuten hoitotoimenpiteitä kohdennetaan asiakkailta saatujen palautteiden perusteella.

Asiantuntijoiden kanssa keskusteltaessa esiin nousi lisäksi seuraavia, operatiivisella tasolla nähtäviä palautteen hyödyntämiskeinoja:

- Huomioidaan asiakkuusnäkökulma tarveselvityksissä ja muissa tarjouspyynnöissä
- Esisuunnittelukohteiden toimenpidevaihtoehtoja eri asiakasryhmien näkökulmasta (asiakasryhmillä erilaiset tarpeet) esim. lapset, kevyt liikenne, työmatkaliikenne, raskas liikenne, joukkoliikenne jne.
- Käsitellään muutosehdotuksia joukkoliikenteen liikennöintivuoroihin, muutosehdotuksia tarkastellaan asiakaspalautteiden näkökulmasta.
- Tutkittua tietoa asiakastarpeista ja tyytyväisyydestä selvitetään erilaisten suunnitelmien yhteydessä palautteita hyödyntäen.
- Määritellään liikennevalojen ajoitus siten, että liikenne on kokonaisuutena mahdollisimman sujuvaa, huomioiden saadut asiakaspalautteet
- Välitön reagointi: Esimerkiksi talvinopeusrajoitusten vaihdossa on yhden välin merkit jääneet välistä, korjataan heti.
- Viestintä: Halutaan kertoa tienkäyttäjille, että hiekotushiekkoja kerätään parhaillaan, kaikki kalusto on liikkeellä ja kaikki hiekat saadaan poistettua johonkin päivämäärään mennessä. Jokaisesta hiekkaisuushavainnosta ei tarvita asiakkaan palautetta.

## 5.4 Prosessin arviointi ja kehittäminen

Nyt kuvattu prosessi mahdollistaa useita asiantuntijoiden toivomia asioita, mm. liikennemuotokohtaisten palautteiden tarkastelun, palauteluokkien vertailun aikajanalla ja keskenään, palautteiden tai luokkien näkeminen kartalla sekä aluekohtaiset tarkastelut ja vertailut. Tieto on loogista ja helppokäyttöistä.

Kuitenkaan nyt kehitetty järjestelmä ei mahdollista palautteiden elinkaaren tarkastelua, eli asiantuntijoiden ei ole palautejärjestelmän kautta mahdollista nähdä kuka ja mitä toimenpiteitä palautteen pohjalta on tehty. Myöskään palautteen ohjaaminen esimerkiksi urakoitsijalle tai konsultille ei onnistu tämän järjestelmän kautta. Jos asiantuntija haluaisi vastata yksittäiseen palautteeseen, täytyy se tehdä asiakaspalvelun kautta yhteydenoton tunnistetiedon (CS-numero) avulla. Linkki ei koskaan katkea asiakaspalvelun ja raportointijärjestelmän välillä. Myöskään tietojen poistaminen tai muokkaaminen ei onnistu Tableaun työkalun avulla. Viestinvaihtoon tarvitaan aina ServiceNow, josta CS-numerolla pääsee kiinni alkuperäiseen viestiin.

Ideaalitilanteessa asiantuntijoiden näkymä palautteisiin olisi saatu samaan järjestelmään missä asiakaspalvelu käsittelee yhteydenottoja. Asiakaspalvelu käyttäen yhteydenottojen hoitamiseen ServiceNow -järjestelmää. Lisenssit asiakaspalvelun järjestelmään olisivat kuitenkin olleet liian kalliita ja asiakaspalvelun järjestelmässä on paljon sellaisia ominaisuuksia mitkä eivät ole peruskäyttäjille tarpeen. ServiceNow on käytettävyydeltään paljon monimutkaisempi ja ulottuvuuksia ja tiedontasoja on peruskäyttöön liikaa.

Prosessia voidaan tulevaisuudessa edelleen kehittää. Prosessin parantamisen lähtökohtana voi olla esimerkiksi tunnistettu tarve muuttaa toimintatapoja, ja tavoitteeksi voidaan asettaa jollakin tavalla mitattavissa oleva, määrällinen, ajallinen tai laadullinen muutos verrattuna prosessin lähtötilanteeseen.

Lähtötilanteessa arvioitaessa voidaan kuitenkin todeta, että palautteiden seuraamisesta ja hyödyntämisestä on merkittäviä tunnistettavia hyötyjä. Palautetiedon säännöllisellä seuraamisella organisaatiolla on mahdollisuus ennakoida toimintaa ja seurata oman toimintansa ihmisraja pintaa. Jatkossa tiedetään selvemmin, mitä näkökulmia kansalaiset nostavat palautteissaan esiin. Kun data käydään läpi, palaute puretaan ja se käydään läpi tiimin sekä mahdollisesti myös asiakkaan kanssa, yhteiset toimenpiteet on mahdollista sopia ja palaute jalkautuu palautteenantajien keskuuteen ja toiminta on läpinäkyvää.

Jatkossa palaute ei jää järjestelmien sisään tai irrallisille raporteille. Läpinäkyvyys organisaatiosta ulospäin saavutetaan, ja voidaan koostaa onnistumiset, kehityskohteet ja konkreettiset toimenpiteet selkeästi ja ytimekkäästi niin sisäiseen jakoon kuin asiakaskäyttöön.

Jatkoseurannan kohteeksi jää myös sen seuraaminen, toimitaanko organisaatiossa jatkossa sen mukaisesti, kuten on sovittu. Ja mihin toimenpiteisiin tulee ryhtyä, mikäli prosessi ei palvele organisaation asiantuntijoita kuten sen on ajateltu palvelevan.

Prosessin kuvaamisen lähtökohtina olivat organisaation strategian ja imagon mukaisesti määritellyt tavoitteet palautteiden hyödyntämiseksi. Prosessin muutos-

tai kehittämistarpeisiin voi vaikuttaa myös esimerkiksi merkittävä muutos kerätävän palautteen määrässä tai sisällössä sekä muutokset palautteiden käsittelylle asetetuissa tavoitteissa.

## 6 ASIAKKUUSLÄHTÖISEN TOIMINNAN SEURANTA

### 6.1 Asenteet vahvuutena ja kompastuskivenä

Asiakaspalautteisiin liittyy usein asiakkaan kokemuksia palvelutapahtumista ja ne sisältävät myös tunteita. Sen vuoksi henkilöstön osaamisella ja tilannetajulla on palautteiden käsittelyssä suuri rooli, jotta asiat hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä organisaatiossa tulee varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen ja valtuudet toimia palautetta vastaanottaessaan. Asiakaspalvelun henkilöstö on koulutettu ottamaan vastaan ja käsittelemään asiakkaiden tunteita, mutta myös organisaation muut asiantuntijat tulee perehdyttää asiakkaan kohtaamiseen, kuuntelemiseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan.

Killström (2020, 114) teoksessaan *Vetoa tunteisiin* käsittelee parempia asiakaskokemuksia ja toteaa, että yli puolet asiakaskokemuksesta perustuu asiakkaan tunteisiin. Killström pohtii, että yllättävän monet organisaatiot eivät tutki, mitä tunteita he asiakkaissa herättävät. Asiakaskokemukseen liittyvien tunteiden johtaminen alkaa organisaation sisältä. Se tarkoittaa mm. tunnetaitojen lisäämistä henkilöstön keskuudessa. Sekä henkilöstön omien että asiakkaan tunteiden kohtaaminen edellyttää tunteiden tunnistamista sekä ymmärrystä siitä, miten eri tilanteissa voidaan reagoida. (Killström, 2020)

Henkilöstön asenteet palautetta antavaa asiakasta kohtaan heijastelevat organisaation kulttuuria ja palautteista saatavan tiedon arvostusta. Myös keskustelutalouksissa henkilöstön asenteet nousivat keskusteluiden yhdeksi teemaksi. Neutraali suhtautuminen asiakkaiden antamaan palautteeseen on asiantuntijoiden mielestä joskus vaikeaa. Asiakaspalauteprosessin kehitystyön aikana organisaatiossa kävi ilmi, että asiakkaan antamaa positiivista palautetta ei aina kehdata kertoa edes omille kollegoille, jottei sitä tulkittaisi itsensä kehumiseksi.

Negatiivisen palautteen vastaanotto taas on vaikeaa, jos asiakkaan koetaan arvostelevan organisaation toimintaa, vaikka taustalla vaikuttaisivatkin yrityksen strategiset päätökset ja toimintamallit. Palautteista tulee kuitenkin pystyä erottamaan oman toiminnan ja toiminnankehittämisen kannalta olennainen tieto, mitä ikäväkin palaute mahdollisesti sisältää. Myös henkilöstö tulee valmentaa ja kouluttaa palautteen vastaanottamiseen. (Riekkinen, S.)

Juutin (2011, 17–18) mukaan kulttuuria on lähes mahdotonta tietoisesti saada muutettua. Asiakaspalautteisiin liittyy ELY-keskuksissakin vahva negatiivinen kulttuuri, joten kulttuurin muutos tulee ottaa yhdeksi asiakaspalauteprosessin kehittämisen osa-alueeksi. Muutosta kulttuuriin ei tapahdu yhden yön aikana. Tarve muutokselle kuitenkin tiedostettiin tämän prosessin aikana ja palautetyyppien moninaisuutta korostettiin useissa yhteyksissä sekä asiantuntijoille että johtajille.

Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen organisaation työntekijä tietää oman roolinsa asiakaspalauteprosessissa ja tekee töitä asetettujen tavoitteiden eteen.

Organisaatio ei Killströmin mukaan voi ristiriidoitta heijastaa ulkopuolelleen erilaista tunnemaisemaa, kuin mitä sen sisään on rakennettu. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisten (asiakkaiden) kohtaamisen aitous lähtee henkilöstöstä itsestään ja siitä kulttuurista, mitä organisaatiossa eletään. Organisaation kulttuuri ja tunne välittyy sellaisenaan asiakkaalle. Killström haastaakin kiinnittämään huomiota johtamisen, työyhteisöjen ja henkilöstön tunnetaitoihin. (Killström, 2020)

## 6.2 Henkilöstön osallistaminen kehittymisen edellytyksenä

Digitalisaatio ja eri teknologioiden kehittyminen ovat muuttaneet asiantuntijoiden tehtäviä ja toimintatapoja nopeasti viime vuosina. Organisaatiot, erityisesti yritykset, voivat tavoitella kilpailuetua muun muassa asiakaskeskeisyyden eri ulottuvuuksilla. Organisaatiossa on myös oltava sellainen ilmapiiri ja toimintatavat, jotka tukevat tiedon jakamista ja yhdessä toimimista. (Riekkinen 2013, s. 34)

Juuti (2015, s. 18) kirjoittaa teoksessaan *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*, että organisaatiot kärsivät perinteisen organisaatiokulttuurin painolastista nykyisessä verkostoituneessa maailmassa. Asiakkaita on aina kuunneltu, palveltu ja kunnioitettu, mutta nopealiikkeisessä avoimen tiedonkulun maailmassa asiakkaalla on entistä enemmän vaihtoehtoja käytettävissään. Asiakkaat odottavat entistä nopeampaa reagointia ja odottavat saavansa entistä parempaa palvelua.

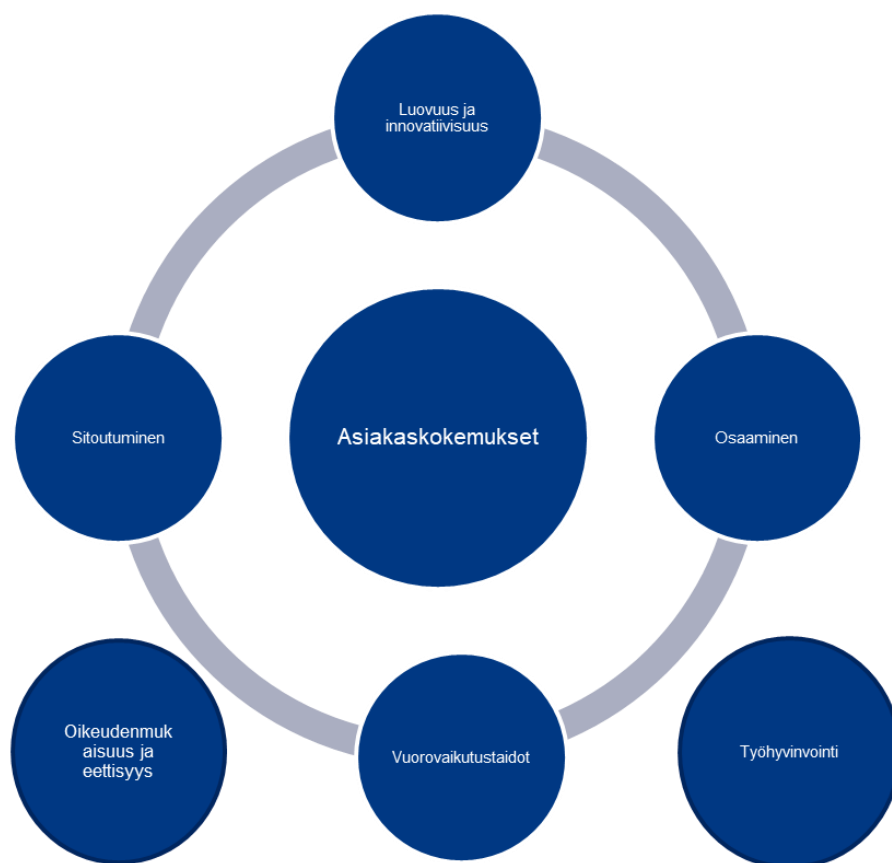
Juuti väittää, että useimmat organisaatiot eivät osaa organisoida niin, että asiakkaalla olisi todellista merkitystä. Tästä todisteena Juuti ottaa esimerkiksi tekniset systeemit eli esimerkiksi sähköinen asiointi tai digitaaliset palvelukanavat, joiden kanssa asiakas joutuu tekemisiin ensimmäisenä ottaessaan yhteyttä organisaatioon. (Juuti, 2005, s. 18)

Juuti kuvaa työkuultuurimme suuntaa siten, että jokainen työntekijä on hyvä omalla asiantuntemusalueellaan, ja hallitsee työhön liittyvät tekniset seikat. Työskentelemme asiallisesti ja hyväksyttävällä tavalla. Mutta työskentelystämme puuttuu asiakkaan näkemyksen, eli palautteen kautta ohjautuminen. Sen sijaan ohjautumme liian usein tehtävämme sisällön, ammattitaitoon liittyvien mielikuvien tai johdon antamien ohjeiden mukaan. Emme Juutin mukaan ole hyviä asiakaspalvelussa emmekä herkisty reagoimaan asiakkaan palautteeseen. Ajatellaan perinteisesti, että asiakaspalvelussa, markkinoinnissa tai myynnissä työskentelevät vastaavat asiakaspalvelusta ja ovat ns. suorittavan tason henkilöitä. Juutin näkemyksen mukaan kaikkien organisaation palveluksessa olevien henkilöiden tulee vastata asiakaspalvelusta. Jokaisen tulee mieltää olevansa organisaation palveluksessa asiakkaita varten, olipa hän missä tehtävässä tai millä organisaation tasolla hyvänsä. (Juuti, 2005, s. 24)

Myös Aarnikoivu (2015) kuvaa asiakaskeskeistä organisaatiota siten, että asiakaskeskeisesti toimivassa organisaatiossa jokainen osaa asiakaspalvelutaitoja. Asia-

kastaitojen hallinta on osa jokaisen työtä. Koko henkilöstö tulisi valmentaa roolista riippumatta asiakaslähtöiseksi. Asiakaspalvelussa asenne ratkaisee aina, pelkkä osaaminen ja ammattitaito ei riitä. (Aarnikoivu, 2015)

Aidosti asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakaspalvelu nähdään kaikkien asiana ja asiakkuusosaamisen tulisi läpäistä kaikki organisaation toiminnot. Keskellä mitä henkilöstö tekee ja jättää tekemättä on merkitystä. Asiakaslähtöisyyteen pyritään nyt sekä tämän työn lopputuloksella että juuri joulukuussa 2020 valmistuneella ELY-keskusten asiakkuusstrategialla. Strategian päätavoite on, että henkilöstö ELY-keskuksissa sisäistää asiakaslähtöisen palveluasenteen ja toimintatavat. Tulevaisuudessa asiakkuusosaamiseen tullaan panostamaan. Strategiaa todetaan, että henkilöstöllä tulee olla tehtäviensä vaatima asiakkuusosaaminen ja ELY-keskuksen palveluiden sekä toiminnan tuntemus. Uudet henkilöt tullaan perehdyttämään asiakkuusajatteluun ja asiakaslähtöisiin toimintatapoihin. (ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2020)



Kuva 19. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet Juutia mukaillen (Juuti 2015, 66)

Juuti nostaa asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen yhdeksi ulottuvuudeksi (kuva 19) työhyvinvoinnin, eli myös työntekijäkokemukseen tulee keskittyä. Mm. Juuti (2015, 66) käsittelee asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista ja nostaa työyhteisölliset tekijät keskeiseksi hyvän yhteistoiminnan ja asiakaslähtöisen toiminnan keskiöön. Juuti kirjoittaa, että hyvä yhteistoiminta mahdollistaa sen, että kaikki ote-

taan täysipainoisesti mukaan asiakaspalveluun ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Hyvän yhteistoiminnan avulla ihmiset saavat aikaan enemmän, koska he tekevät Juutin mukaan tällöin asioita viisaasti.

Kun halutaan siis tavoitella asiakaskeskeistä organisaatiota, kaiken lähtökohtana on asiakaskeskeinen johto. Johtaminen on kriittisin prosessi. Se vaikuttaa ja määrittää kaikki muut organisaation prosessit. Johdon tulee olla aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja siten johto luo puitteet onnistumiselle. Asiakaskeskeinen johto käsittelee asiakkaisiin liittyvää tietoa ja haluaa luoda panostuksia asiakaskeisyyden kehittämiseksi. Lisäksi johdon tulee itse toimia esimerkillisesti asiakasta arvostaen. (Juuti 2015, s. 30)

Kun tavoitellaan asiakaskeisyyttä, tulee Tiehallinnon käsikirjan *Mitä asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä* mukaan

1. tiedostaa nykytilanne, toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet ja olla tietoinen siitä mikä on tavoitetila
2. tehdä asiakaskeisyyden kuntoarvio: mitkä vahvuuksia ja mitkä kehityskohteita
3. konkreettiset toimenpideohjeet askelmerkit asiakaskeisyyteen.

Tiehallinnon aikanakin tunnistettiin, että asiakaspalvelutaidot tulee varmistaa läpi organisaation. Jokainen omaa asiakaspalvelutaitoja ja niiden hallinta on osa työtä. Imagohyödyistä puhuttiin jo 2000-luvun alussa Tiehallinnossa. Sivusin organisaation imagoa luvussa 5.1 kuvatessani prosessia, sen rooleja ja vastuita. Koko asiakaslähtöisen prosessin kuvaamisen lähtökohtana on väylähallinnon organisaatioiden paitsi strategian, niin myös imagon mukaiset tavoitteet palautteiden hyödyntämiseksi.

Väylänpidon asiantuntijoita ja johtoa haastatellessa tuli vaikutelma, että asiakkuusasioita ei juuri ole lähihistoriassa käsitelty eikä ole ihan selvää mitä asiakkuusajattelu tarkoittaa ELY-keskusten liikennevastuualueilla. Ihan selvää ei ole myöskään ollut se, kuka on asiakas, vaan asiakkaat, yhteistyökumppanit ja palveluntuottajatkin saattavat mennä sekaisin. Liikenteen asiakkuusvastaavat pohtivat haastattelutilanteessa, että miten ratkaista ”liikenteen asiakkuuden mysteeri”, kun heillä itselläänkään ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä asiakkuusvastaavan tehtävään kuuluisi.

Keskustelutilaisuuksien perustella vaikutti siltä, että asiakkuutta ajatellaan helposti asiakaspalvelun, verkkopalveluiden, viestinnän ja muun suoran asiakkuuden kautta. Tosiasiassa iso osa vaikuttavuudestamme asiakkaisiin tulee substanssin kautta eli välillisen asiakkuuden kautta. Olisi tarpeen kirkastaa mitä asiakkuus tarkoittaa näistä molemmista näkökulmista, erityisesti miten asiakkuus ja asiakas-tarpeet huomioidaan tuotteiden ja palveluiden sisällössä kussakin substanssissa.

Tässä saattaisi esimerkiksi olla avuksi positiivisten asiakaspalautteiden hyödyntäminen. Organisaation johto voisi korostaa onnistumisia ja nostattaa hyvän yhteistyön henkeä.

### 6.3 Kerätyn tiedon vaikuttavuus

Uusitalon (2007, 134) mukaan asiakaspalautteiden käsittelyprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: palautteen vastaanotosta ja kirjaamisesta, selvitystyöstä sekä palautteisiin liittyvän tiedon hyödyntämisestä. Prosessin kulkuun vaikuttavat kerättävän palautteen määrä ja sisältö sekä palautteiden käsittelylle asetetut tavoitteet. (Uusitalo 2007, 134)

Asiakaspalauteprosessin lopputuloksena asiakaspalautteista voidaan saada monen tasoista tietoa. Osa tiedosta voi vaikuttaa organisaation toimintatapoihin välittömästi, osaa voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi uutta palvelua kehitettäessä. Palautteista saatavan tiedon vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi nelikentän avulla, johon asetetaan aikajana suhteessa asioiden vaikuttavuuden organisaation toiminnan kannalta.

Kuvassa 20 havainnollistetaan palautteista saatavan tiedon vaikuttavuutta organisaation toimintaan.



Kuva 20. Palautteista saatavan tiedon vaikuttavuus organisaation toimintaan (Juuti 2011, 37)

Asiakaspalautetiedon vaikuttavuus organisaatiossa jää hyvin vähäiseksi tai jopa olemattomaksi, mikäli saatua tietoa ei hyödynnetä toimintaa kehitettäessä. Tieto tulee prosessoida ja analysoida, jotta siitä tulee vaikuttavaa. Se, millä tavalla organisaatio panostaa tiedon hyödyntämiseen, korreloi suoraan tiedon suurempaan vaikuttavuuteen. Vaikuttavaa tietoa voidaan hyödyntää sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. (Juuti 2011, 37)



Uusitalon mukaan toimivien asiakaspalautemenetelmien käyttö on yksi organisaation tärkeimmistä oppimistaidoista. Pääasia kuitenkin on, että kerättyä tietoa hyödynnetään systemaattisesti. (Uusitalo, 2007)

## 7 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA POHDINNAT

### 7.1 Pohdinta prosessin hyödyistä

Tämän työn keskiössä on ollut asiakaslähtöisyys eli asiakaslähtöisen palveluasenteen toimintatapa, joka pitää sisällään uudenlaisen prosessin asiakkaan kuulemiseksi. Tiedämme nyt, mitä asiakaslähtöisyys ELY-keskuksissa tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa kunkin asiantuntijan työssä. Tärkeää on tunnistaa hyvin olevat asiat ja saada ymmärrys jokaiselle asiantuntijalle, että asiakaslähtöisyys on kaikkien yhteinen asia. ELY-keskuksissa on käytössä paljon tietoa asiakkaiden tarpeista ja heidän tyytyväisyydestään ja tämän prosessin myötä tuota tietoa hyödynnetään entistä tehokkaammin.

Uuden toimintamallin kehittämisessä käytettiin asiantuntemusta läpi organisaation. Useiden verkostojen keskustelutilaisuudet olivat hyvin palkitsevia ja tämän työn lopputulos tulee olemaan käytettävissä ja mahdollisimman toimiva eri näkökulmista. Organisaatiossa vastaanotettavien palautteiden määrä ja aiheiden vaihtelevuus osoittavat, että palautteiden käsittelyn toimintamalli on otettava käyttöön koko organisaatiossa.

Uuden palautejärjestelmän pilotoinnilla voitiin varmistua siitä, että suunniteltu toimintamalli palautteen käsittelyssä saatiin testattua ennen laajempaa käyttöönottoa ja tehtyä siihen tarvittavat parannukset heti huomioiden ilmettyä.

Palautejärjestelmän käyttöönotossa tullaan viestinnällisin keinoin varmistamaan, että tieto saavuttaa kaikki organisaation asiantuntijat. Käyttöönottoon tullaan saamaan tukea myös johdon taholta esimerkiksi aiheen käsittelyllä ELY-keskusten johtoryhmissä. Johto tulee viestimään, että töitä tehdään asiakkaita varten ja asiakkuus on kaikkien yhteinen asia. Lisäksi johto sitoutuu yhteiseen tahtotilaan ja kohdentaa toimintaa ja resursseja sen mukaan. Asiakkuus huomioidaan kaikessa toiminnassa, esimerkiksi asiakasrajapinnassa ja palveluiden suunnittelussa ja lähtökohtana toiminnassa ovat asiakkaiden tarpeet.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, s. 37) ovat jakaneet asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteet kolmeen vaiheeseen: ensiaskeleet, kypsyysvaihe ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen.

Ensiaskleet palautetiedon hyödyntämisessä ja asiantuntijoiden asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on nyt otettu. Jokaisessa ELY-keskuksessa on nimetty liikenteen asiakkuusvastaava, ja jokainen asiantuntija tunnistaa oman roolinsa asiakaslähtöisessä palauteprosessissa. Kypsyysvaiheessa ELY-keskuksissa pohditaan esimerkiksi jo asiantuntijoiden rekrytointivaiheessa hakijoiden palveluasennetta ja kykyä antaa tietynlaista asiakaskokemusta asiakkaille. Jatkuvan kehityksen vaiheessa organisaation täytyy jatkaa kehittymistä ja asiakas on asetettava eri toiminnoissa keskiöön.

Tämän selvityksen jälkeen siirrytään jatkuvan kehityksen ja sen ylläpidon vaiheeseen. Kun prosessi on otettu käyttöön ja kaikki asiantuntijat ovat omaksuneet palautteen hyödyntämisen ja palautejärjestelmän käyttämisen, toimintamallista suositellaan tehtäväksi arviointi tai seuranta- tai jatkuvan kehityksen ylläpitovaiheessa on jälleen tärkeää, että koko organisaation läpileikkaavasti jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin parantamiseen. Organisaation

toiminnan jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan organisaation päivittäiseen toimintaan kytkeytyvää, jatkuvaa ja systemaattista menettelyä toiminnan ja tulosten kehittämiseksi (Juuti 2011, s. 37).

## 7.2 Henkilöstön ja toimintakulttuurin vaikutus

Perinteisen johtamismallin omaavan organisaation muuttuminen asiakaslähtöiseksi organisaatioksi, jossa jokainen henkilöstön jäsen kantaa vastuunsa organisaation kehittämisestä ja omaksuu asiakaskeskeisen ajattelun, ei tapahdu hetkessä. Se vaatii perinteisten toimintojen ja roolien kyseenalaistamista sekä vastuiden ja roolien muuttamista. Lisäksi koko henkilöstön on opittava uusia, kehittämiseen liittyviä taitoja ja ennen kaikkea uutta asennetta.

Tässä opinnäytetyössä asiantuntijoita osallistettiin uuden toimintamallin kehittämiseen. Kehitysehdotuksia varsinaiseen toimintamallin ja uudenlaiseen palautteen käsittelyprosessiin ei varsinaisesti kovin paljoa kertynyt. Myöskään eri kaupunkien haastatteluissa varsinaisia ideoita toimintamallin kehittämiseen ei tullut. Kaikissa haastatteluissa organisaatioissa todettiin, että haasteet asiantuntijoiden osallistamiseen ja osallistumiseen palautetiedon käsittelyssä ovat samat kuin ELY-keskuksessa.

Palautteen hyödyntämiseen liittyviä toimintamalleja ja hyviä ideoita asiakaslähtöisen ajattelun edistämiseksi ei sivuttu haastateltavien puheissa paljoakaan. Kehitysehdotusten puute heijastelee vanhoja asenteita, joita väylähallinnossa perinteisesti asiakkaiden yhteydenottoja kohtaan on koettu. Moni asiantuntija oli myös hyvin niukkasnainen keskustelutilaisuuksissa. Henkilöstö on mahdollisesti jopa hieman kyynistynyt keskustellakseen asiakaslähtöisyydestä, ehkä juuri negatiivisten asiakasyhteydenottojen määrän vuoksi.

Kuitenkin organisaation toiminnan menestystekijöihin voidaan katsoa lukeutuvan innovatiivisen henkilöstön (Selin & Selin 2005, s. 53.) Organisaation täytyy kyetä tulevaisuudessa uudistumaan merkittävästi asiakasmyönteisempään ja keskusteluvampaan suuntaan, jotta avoin vuoropuhelu organisaation sisällä johtaisi jatkossa innovatiivisempiin ideoihin. Organisaation asiantuntijoille on annettava aikaa sopeutua yhteiseen kehittämiseen ja asiakaskeskeiseen toimintaan liittyviin odotuksiin. Vaikka juuri näissä keskusteluissa ei saatu toivottua määrää kehitysehdotuksia, niitä voidaan saada tulevaisuudessa. Yhdessä kehittämisen kulttuuriin tulisi kannustaa erityisesti johdon ja esimiesten toimesta, jotta koko henkilöstölle annetaan vapaus ajatella ja puuttua toiminnan epäkohtiin.

Lähdekirjallisuudessa henkilöstön ja organisaatiokulttuurin vaikutus asiakaslähtöisen organisaation kehittämiseen nähtiin suurena. Myös henkilöstön hyvinvoinnin vaikutus asiakastytyväisyyteen nousi esiin. Tätä työtä varten järjestettyihin keskustelutilaisuuksiin osallistui asiantuntijoita kaikista ELY-keskuksista sekä Väylävirastosta. Sekä keskustelutilaisuuksien annin että jo aikaisemman kokemuksen perusteella on selvää, että eri ELY-keskuksissa on erilainen työyhteisökulttuuri.

### 7.3 Johtopäätökset ja jatkotoimet

Palautteiden hyödyntämisen tulee olla organisaation päivittäiseen toimintaan kytkeytyvää, jatkuvaa ja systemaattista toiminnan ja tulosten kehittämiseksi. Tässä työssä on kuvattu ne kokonaisuudet, mitä eri asiantuntijoilta odotetaan uudessa palautteen käsittelyprosessissa. Tarkoituksena oli selvittää, millainen palautteenkäsittelyprosessi palvelee väylähallintoa ja sen asiakasta parhaiten ja miten asiakaspalaute voisi ohjata toiminnan kehittämistä tai palvelujen tai kehittämiskohteiden sisältöä. Työssä saatiin vastauksia siihen, minkälaisia vastuita palautteiden käsittelyyn jatkossa kuuluu. Lisäksi saatiin mallinnettua ne roolit, mitä palautteenkäsittelyprosessi sisältää. Kun palautetiedon käsittely ja hyödyntäminen on organisaatiossa vastuutettu ja prosessimaisesti järjestetty, tehdään jatkossa viisaampia päätöksiä ja väylähallinnon veroeurot tulevat käytettyä hyvin.

Työn alussa lähdettiin pohtimaan sitä, kuinka palautekanavien kautta kerättyä dataa ja asiakasyhteydenottojen kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää. Tarvittiin karttapohjainen ja lähes reaaliaikainen palauteraportti, joka tuottaa palautetietoa asiantuntijoiden käyttöön. Asiakkailta saatava data tuodaan osaksi asiakkuuden hallintaa, kun sitä saadaan suodatettua käsiteltäviksi massoiksi, joiden perusteella voidaan tehdä pienimuotoisia analyyseja. Asiantuntijat saavat suodatettua tietoa käyttöönsä selkeiden vastuiden mukaisesti. Palautetietoa voidaan tämän prosessin jälkeen hyödyntää toiminnansuunnittelussa ja se voi ohjata palveluiden tai niiden kehittämisen sisältöjä.

Johdon esimerkki ja asiakaslähtöisen johtamiskulttuurin vaikutus asiakaslähtöisen palveluasenteen omaksumiseen organisaatioissa nousi työn teoriaosuudessa suureen rooliin. Työn edetessä todettiin, että asiakaslähtöisyys muuttuu todeksi vasta jokaisen asiantuntijan tavassa toimia ja tehdä työtään, ja asiakaslähtöisyyden voidaan todeta olevan ennen kaikkea organisaation johdon valinta. Tärkeänä näkökulmana nousi esille myös johdon oma esimerkki.

Tämän tutkimustyön ja asiakaspalautteen hyödyntämisprosessin aikana on saatu aikaiseksi vahva konsensus organisaatiossa siitä, miten asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria lähdetään kehittämään. Tarkoituksena on lisätä sekä johdon, että organisaatioiden asiantuntijoiden tietoa asiakaskokemuksen parantamisesta. Työn aikana tuli myös esille, miten voimakkaasti työyhteisökokemus ja erilaiset toiminta- ja tapakulttuurit vaikuttavat suhtautumiseen palautteen hyödyntämisestä kohtaan.

Suhtautuminen palautteita kohtaan väylähallinnossa on perinteisesti ollut melko negatiivista ja edes neutraali suhtautuminen asiakkaiden antamaan palautteeseen todettiin olevan joskus vaikeaa. Asiakaspalautteen raportointiprosessin kehitystyön aikana kävi ilmi, että asiakkaan antamaa positiivista palautetta ei aina edes kehdata kertoa eteenpäin. Asiakaspalautteen taustalla vaikuttaa lähes aina strategiset päätökset ja julkinen rahoitus, sekä sovitut toimintamallit. Asiakaspalautteiden käsittelyn avoimuutta ja arvostusta palautteista saatua tietoa kohtaan on sivuttu työn eri vaiheissa, jotta projektin alussa asetettu tavoite läpinäkyvyydestä ei jäisi vain projektin tavoitteeksi vaan konkretisoituisi ajan myötä.

Palautteisiin kytkeytyvää organisaatiokulttuuria ei ole mahdollista yhden projektin aikana täysin muuttaa, mutta tämän projektin aikana on tehty useampia toimenpiteitä, joilla muutosta on pyritty edistämään. Keskustelutilaisuuksissa nousi

pohdintaan myös näkökulma siitä, mistä tiedetään, että nyt ollaan valmiita ja asiakaslähtöisiä. Onko olemassa mitään mittaria sille, milloin organisaation toiminta on riittävän asiakaslähtöistä? Asiakaslähtöisyydessä kyse on asenteesta ja hyvä asiakaspalvelu ja palveluasenne ei tarkoita aina sitä, että ollaan samaa mieltä asiakkaan kanssa. Ensimmäiseksi tulee kuitenkin tavoitella oikeaa asennetta. Varsinainen asiakkuuden kehittämistyö on vielä alussa, kun asiakkuuden kehittämissuunnitelmaa lähdetään viemään toteutukseen ELY-keskusten liikennevastuualueilla.

Palauteprosessin seuranta ja kehittäminen tulee jatkumaan, mutta työn aikana on noussut muita aiheita sivuavia mahdollisia jatkotoimia. Yhtenä jatkotoimena tulisi yhdistää kaikki organisaatioon virtaavat erilaiset tietolähteet ja pohtia tiedolla johtamisen näkökulmia. Tiedolla johtaminen on myös ELY-keskusten asiakkuusstrategiassa nostettu tulevaisuuden keskeiseksi toimenpiteeksi. Vaikka tiedolla johtamisella ei ole yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, se voidaan ajatella tietoisesti johtamis- ja toimintamalliksi, jossa tietoa hyödynnetään ja analysoitua tietoa ja dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia. (Virtanen, Stenvall, Rannisto toim)

ELY-keskusten asiakkuusstrategiaa varten tullaan ELY-keskuksessa laatimaan kaikki vastuualueet läpileikkaava palvelutasokuvaus. Palvelutasokuvausten on tarkoitus tulla sisältämään erityisesti sisäisten palveluketjujen kuvaus sekä myös muiden tahojen rooli koko ketjun palvelutason tuottamisessa. Erityisesti palvelutasokuvauksessa olisi kuvattava ELY-keskusten asiantuntijoiden roolin selkeyttäminen, vastuurajapintojen sujuvuus sekä toimeenpanon seurannan tehokkuus.

Asiakaspalautteiden voidaan katsoa heijastelevan organisaation sisäistä tilaa. Mikäli henkilökunta voi pahoin tai heillä ei ole riittävästi aikaa työtehtäviensä hoitamiseen, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys kärsivät. Pidemmällä aikavälillä tapahtuvaan asiakaspalautteiden suunnan muutokseen on johdon toimesta reagoitava ja selvitettävä, mitkä tekijät muutokseen vaikuttavat. Tavoitteena on organisaatio, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, prosesseihin ja toiminnan kehittämiseen ja pystyy näin ollen toimimaan laadukkaammin ja tuottavammin. Tässä tutkimuksessa varsinaista henkilöstön työhyvinvoinnin ja asiakaspalautteiden sisällön suhdetta ei tutkittu, mutta se olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

Myös Aarnikoivun (Aarnikoivu 2005, s. 87–88) mukaan suhtautuminen muutoksia ja uuden oppimista kohtaan on usein kiinni henkilökohtaisista asenteista, joihin ulkopuolisilla tekijöillä on vaikea vaikuttaa. Organisaation tulisi kuitenkin oman kulttuurin luomisessa kiinnittää huomiota siihen, miten palautteisiin ja niistä oppimiseen suhtaudutaan. (Aarnikoivu 2005, s. 87–88)

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös hyötypotentiaalın arviointi. Paljonko henkilötyövuosisäästöä tai mitä muita saavutettavia hyötyjä tai työ säästöjä palauteprosessin kehittämisellä voisi jatkossa olla. Tälläkin hetkellä esimerkiksi moni kaupunki haluaa kehittää ja edistää samoja teemoja, olla asiakaslähtöinen ja toiminnaltaan läpinäkyvä, mutta myös tehokkuus asiakaspalautteiden käsittelyssä nousee keskeiseksi kehityskohteeksi. Asiakaspalautteen määrä ja laatu nousevat tulevaisuuden haasteiksi myös kaupunkien palveluissa.

Tiedon hyödyntämisestä toiminnassa on tutkittu tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen mukaisesti, ja siihen on esitetty raportissa myös käytännön toteutus-

mahdollisuuksia. Asiakaspalautteiden tunnuslukujen ja palautteista saatavan tiedon hyödyntäminen on kuitenkin organisaation strategisista valinnoista ja päätöksistä kiinni, joten siinä onnistumista on tässä vaiheessa mahdotonta arvioida.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2005) *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: SanomaPro. ISBN 978-951-030-226-2

Aarnikoivu, H. Asiakaskeskeinen organisaatio. Kun asiakaskeskeisyys on tavoite. Videoblogi 20.9.2016. Haettu 2.12.2020 Ladattavissa osoitteesta <https://aiworks.visma.com/ao/videot/author/henrietta-aarnikoivu>

ELY-keskuksen verkkosivut 2020. ELY-keskus.fi, ely-keskusten liikenteen tehtävät. Haettu 18.9.2020 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskusten-liikenteen-tehtavat>

Fischer, M. & Vainio, S. (2014) *Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki:Talentum E-kirja <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-2132-7>

Frösén, N. & Kiiskilä, K. (2016) Linja-autoliikenteen toistuvat asiakastytyväisyyskyselyt. Malli kyselyn toteuttamiseen. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2016. Haettu 18.9.2020 osoitteesta [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts\\_2016-54\\_linja-autoliikenteen\\_toistuvat\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2016-54_linja-autoliikenteen_toistuvat_web.pdf)

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Helsinki: Talentum ISBN 978-952-14-2784-8

Hallintolaki 434/2003. Haettu 18.9.2020 osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Hellström, K. (2017) *Asiakaspalautteen hyödyntäminen julkisen sektorin organisaatioissa*. Diplomityö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Lappeenranta University of Technology. Haettu 20.9.2020 osoitteesta [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143258/Diplomity%C3%B6\\_Hellstr%C3%B6m\\_Kira.pdf?sequence=2b](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143258/Diplomity%C3%B6_Hellstr%C3%B6m_Kira.pdf?sequence=2b)

Helsinki 2019 (2019). Helsingin kaupungin palautepalvelu ja uuden palautepalvelun konsepti. Helsingin kaupunki. Deloitte

Juuti, P. (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-666-2

Juuti, P. (2011) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamisen opisto. Vantaa: Hansaprint. ISBN 978-951-9411-53-8

Killström, M. (2020) *Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpää asiakassuhteita*. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-4099-1

Korkiakoski, K. *Asiakaskokemuksen kehittäminen*. Blogijulkaisu 26.10.2020. Haettu 12.12.2020 osoitteesta <https://karikko.wordpress.com/>

Korkiakoski, K. (2019) *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-3659-8

Korpela, E. (2018) *Keinoälyn hyödyntäminen väylänpidossa*. Diplomityö. Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto. Haettu 18.9.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/26220/Korpela.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Kosonen, M. (2019) *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Haettu 18.9.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Liikenne- ja viestintäministeriö. (n.d.) *Ohjaus*. Haettu 9.11.2020 osoitteesta <https://www.lvm.fi/ohjaus>

Linturi, R. & Kuittinen, O. *Liikennetiedon visiot*. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 42-2014. Helsinki. Haettu 18.9.2020 osoitteesta [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts\\_2014-42\\_liikennetiedon\\_visiot\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2014-42_liikennetiedon_visiot_web.pdf)

Luttunen, E. (2015). *Asiakaspalveluprosessien kehittäminen Lean-periaatteiden avulla*. Diplomityö. Tietojohtamisen koulutusohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto. Haettu 9.11.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22783/luttunen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014) *Asiakkaan aikakausi*. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-1889-1

Marjamäki, V-M. (2014) *Tiedon hyödyntämisen ekosysteemi*. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Haettu 18.12.2020 osoitteesta [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts\\_2014-56\\_tiedon\\_hyodyntamisen\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2014-56_tiedon_hyodyntamisen_web.pdf)

Miettinen, S. (2011) *Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen*. Teknologiateollisuus ry & Savonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.



Mäenpää, O. (2017) *Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet*. Keuruu: Edita. ISBN 978-951-37-6701-3

Oksanen, T. (2010) *CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun*. Helsinki: Talentum Media. ISBN 978-952-14-1523-4

Ollikainen, N. (2018) *Asiakaskokemuksen johtaminen*. Opinnäytetyö. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnonala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 18.12.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166797/Ollikainen%20asiakaskokemuksen%20johtaminen.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Riekkinen, S. (2013) *Asiakaspalautteiden hyödyntäminen toiminnan kehittämissä*. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 18.9.2020 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55892/Riekkinen\\_Su-sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55892/Riekkinen_Su-sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Selin, J. & Selin, E. (2005) *Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma. ISBN: 951-885-238-3

Suomen perustuslaki 731/1999. Haettu 18.9.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tiehallinto 2008. Käsikirja - *Mitä asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa tiepiireissä*. Tiehallinnon sisäisiä julkaisuja 64/2008. Tampere. Haettu 28.11.2020 osoitteesta [https://julkaisut.vayla.fi/pdf2/4000662-v-mita\\_asiakaslhtoinen\\_toiminta\\_tarkoittaa\\_tiepiireissa.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf2/4000662-v-mita_asiakaslhtoinen_toiminta_tarkoittaa_tiepiireissa.pdf)

Uusitalo, K. (2007). *Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Haettu 28.11.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67705/978-951-44-6886-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim) (2015) *Tiedolla johtaminen hallinnossa*. Tampere. Haettu 18.9.2020 osoitteesta [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Väylävirasto. (2020) Tietoa meistä. 18.9.2020 osoitteesta <https://vayla.fi/tietoa-meista/tapamme-toimia/visio-strategia-arvot>

## Liite 1 HAASTATTELULOMAKE KAUPUNKIEN PALVELUISTA

<p><b>1. Milloin palautekanava on avattu?</b></p>	<p>10 vuotta, alun perin teknisen puolen palvelu Palauteen antaja ei voi vastata vastaukseen. Osalla työmäärä kova, jos tulee 10-20 päivässä. Pyritään vastaamaan täsmällisesti ettei asiakas palaa</p> <p>Useamman vuoden ollut käytössä. Avattiin 2009 vuoden lopussa. Lähti palvelupisteellä liikkeellä, silloin ei ollut sähköisiä palveluita. aluksi käytössä oli plaautelomake. Ohjaus palvelupisteen osoitteeseen. 2015-2016 yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut ensin Palautekanavaan.</p>
<p><b>2. Paljonko palautepalvelussa/ asiakaspalvelussa on työntekijöitä?</b></p>	<p>Etusivulla on lookat, palautteet ohjautuu asiantuntijalle. Asiakaspalvelupiste Hannikainen vastaa niihin mitkä ei kuulu mihinkään. 3-4</p> <p>22 työntekijää, 19 palveluasiantuntijaa, 6 eri asiointipistettä. Chat on klo 21 asti. Hyväksi koettu palvelu, eism joukkoliikenteen chat otettu vuoden alusta käyttöön. 25% painottuu virka-ajan ajan ulkopuolelle.</p>
<p><b>3. Kuinka paljon palautepalveluun tulee yhteydenottoja vuosittain?</b></p>	<p>13000 v 2019, nyt ollaan samalla tasolla</p> <p>Palautepalveluun tulee näppituntumalla, työntekijät itsekin kirjaa 10-20 tuhatta.</p>
<p><b>4. Paljonko yhteydenottoja tulee puhelimitse, palautepalvelussa, chatissa?</b></p>	<p>Ennen tuli soittoja ja sähköposteja, nyt vastauksia voi selaila järjestelmässä.</p>
<p><b>5. Kuinka suuren osan palveluun tulleista kysymyksistä pystytte ratkaisemaan itse? (itsehoidettujen osuus?)</b></p>	
<p><b>6. Miten varmistatte organisaationne sisällä, että asiakas saa vastauksen kysymykseensä?</b></p>	<p>Eri kanavia on käytössä, aina pyritään siihen että asiakas saisi mahd aikaisessa vaiheessa vastauksen. jos oulu10 ei pysty vastaamaan, heillä on sähköpostaus</p>

	tijärjestelmään tikettijärjestelmä, säilyy odottaa -tilassa, perään kysellään, 3 arkipäivässä yritetään saada vastaamaan. Seurataan onko toteutunut.
<b>7. Mitkä ovat yleisimpiä haasteita tiedonkullussa ja asiakkaan palveluketjussa kaupungin virastojen sisällä?</b>	<p>Henkilöriippuvainen, kuka jakaa ja vastaa paremmin. Osa vastaa vain tyyliin ett kiitos, hoidetaan, mutta ei tapahdu mitään. Katsotaan jos jaketaan... kaikkia ei viedä eteenpäin. Se on haaste, suoraan toiminnanohjausjärjestelmää ei ole, että ohjautuisi suoraan tehtäväksi joku asia. Pitää erikseen vielä hoitaa asiat. Ulkovalaistuksen osalta menee suoraan urakoitsijalle, se lähettää välivastauksen, ja kun asia on hoidettu, urakoitsija kuittaa.</p> <p>Haasteena on se, että kaupunkiorganisaatiossa on niin erilaisia palveluita (hallintokuntia) ei ole yhtä kokoavaa alustaa. Asiakas ei saa yhdestä paikkaa kaikkia tarvitsemiaan palveluita. Se on tavoitteena, hankkeeseen on nyt saatu rahoitusta. Digipalveluita ollaan kehittämässä.</p> <p>asiakkaat toivoo, että jos antavat ideoita, että asiakkaan ehdotukseen palattaisiin.</p> <p>Järjestelmä varmistaa, että asiakas saa aina vastuksen, asioihin pystyy palamaan, mitä on vastattu.</p>
<b>8. Kuinka toimitte, mikäli ette saa asiantuntijalta vastausta?</b>	<p>Ei tule ilmoitusta, jos asiakas ei saa vastausta. Jos 3 päivään ei ole vastattu, henkilölle jolle ilmoitus on mennyt saa muistutuksen. Järjestelmästä vastaava valvoo, onko asiakkaat saaneet vastauksen.</p> <p>Kysytään useamman kerran, kysytään, onko joku muu parempi vastaamaan.</p>
<b>9. Miten arvioisit, kuinka suuri määrä kuntalaisten kysymyksistä ohjautuu palautepalveluun, ja kuinka suuri osa kysymyksistä ohjautuu edelleen suoraan kaupungin virkamiehille? Oletteko pyrkineet edistämään yhteydenottojen ohjautumista -palveluun?</b>	<p>Helposti ei löydy nimiä netistä, vain linkki palautepalveluun. Ohjataan jatkossa käyttämään palautepalvelua, osa puhelimitse tulleista kirjataan tänne. Varsinkin asiakaspalvelupiste kirjaa, varsinkin jos eivät saa</p>

<p><b>10. Miten kuntalaisilta saatua palautetta hyödynnetään organisatiossanne?</b></p>	<p>raportointityökalulla kerätään koontinäkyä, voi rajata aiheen, ajankohdan jne. Sitä on nyt tehty ja aletaan tiedottaa. FME kaivetaan tiedot, ArcGIS ja PowerBI</p> <p>Riippuu yksiköstä/ hallintoalueesta, ideat menevät suoraan yksikköön. He käyvät läpi, ja ottavat tarvittaessa huomioon. Käytössä on jatkuvat kehittämisen systeemi, syyt, miksi jotain ideaa ei lähdetä kehittämään, tuoko idea asiakkaalle arvoa, Teams, Planner,</p> <p>Muutamakin palautteen keruukanava, palautekanva, nopea palautteenanto käyntiasiakkaille, kymmeniä päivässä. Chatin jälkeen voi myös antaa palautetta.</p>
<p><b>11. Onko kaupungin johto kiinnostunut kaupunkilaisten asiakaskokemuksesta, tai kokeeko johto palautteen hyödyntämisen organisatiossa tärkeänä? Miten se näkyy?</b></p>	<p>Pitäisi olla kovastikin tärkeää, mutta se, vielä näihin palautteisiin, meillä on ollut hankkeita, missä masaa on yli 10 000 palautetta, järjestelmässä kaiken kaikkiaan sata tuhatta palautetta, tekoälyä hyödyntänyt, trendejä, tietoa louhittu tekoälyn avulla.</p> <p>Kaupungin johdon kautta, oivat kiinnostuneita ja kokivat tärkeänä, mutta hankkeesta on yli vuosi, eikä siihen ole palattu. Tietoa on paljon ja sitä tulisi saada käytettyä</p> <p>Valmiiksi ja oikein pureskeltuna, valmiiksi käsitelty Jos on liian monen mutkan takana, eikä tarpeeksi olla markkinoitu, se jää käyttämättä. Pitäisi tuottaa vielä selkeämmin, että minkälaista ilmastoja mitkä palautteista tulee. miten kuntalaiset reagoivat mihinkin asiaan.</p> <p>Koen, että on. Johto on sitoutunut palvelun kehittämiseen, hyvä laadukasta palvelua. Korostetusti se, että miten palvelut voidaan hoitamaan digitaalisesti.</p> <p>On hyvin sitouduttu, kertoo, että on erilaisia hankkeita, moda-hanke, palvelut modernisti asiakkaiden Botti, älykäs botti, joukkoliikenne pilottina</p>
<p><b>12. Raportoitteko/ koostatteko palautteista/ yhteydenotoista raporttia virkamiesten/ asiantuntijoiden käyttöön?</b></p>	<p>On mahdollista ottaa järjestelmästä raporttia, vastausajoista voi tehdä analyysiä. Ei hyödynnetä niin paljon kuin kannattaisi. Raportointityökaluissakin on kehittämistä. Pitkälti on sitä että palautteeseen vastataan mutta saapunutta palautetta voisi hyödyntää. Olisi paljon tietoa.</p> <p>Tietyillä henkilöillä on näkyvyys kaikkiin yhteydenottoihin</p>

	Ei tehdä manuaaliraporttia
<b>13. Onko kaupungin virkamiesten pitänyt opetella uuden järjestelmän käyttöä palautepalvelun käyttöönoton yhteydessä?</b>	<p>Ovat olleet tyytyväisiä, helposti on mennyt, uusi käyttäjä saa tunnukset ja ohjevideo, helposti pystyy vastaamaan, voi vaihtaa myös aiheen ja järjestelmä tietää kenelle se kuuluu.</p> <p>Osa on opetellut, osa vastaa sähköpostilla.</p> <p>Ulkoistettu, kaupungin omistama yritys, tuottaa taloushankinta palveluita.</p> <p>Palautepalvelun käyttöönottovaiheessa konsernin hallinnosta oli kiinnostusta. Seurantapalavereita oli saako asiakas kuinka nopeasti vastauksen. ChatBot työssä on taas oltu mukana, palaute-palvelussa</p> <p>Ei säännöllistä seuranta hallinnon puolelta. Yksiköissä johtaja on esim tosi kiinnostunut missä ajassa vastataan.</p> <p>Virkailijat palvelualueiden asiantuntijat näkee asian tärkeäksi, heidän työksi, vastausajat on ollut hyvin luvatussa max 3. Otettu osaksi omia tehtäviä hyvin</p>
<b>14. Onko teillä vielä jotain muita ajatuksia tämän hetkisestä asiakaspalvelustanne tai asiakaskokemuksen kehittämisestä?</b>	<p>Robottiikan kautta, puheentunnistus, kielentunnistus sorttaisi useimmat palautteenantosyyt.</p> <p>Massan plaraaminen voi johtaa siihen, ettei innostuta, mistä asiakkaat antaa eniten palautetta</p> <p>Robotti pystyy myös puhetta muuntamaan / tulkitsemaan muuttamaan tekstiksi, pystyy nostamaan olennaisen</p>

## Liite 2. Ohjevideo omien hakuominaisuuksien tallentamisesta palautejärjestelmässä.

Katso näyttötalenne vieriestä videosta:

1. Valitse haluamasi rajaukset suodattimien avulla.

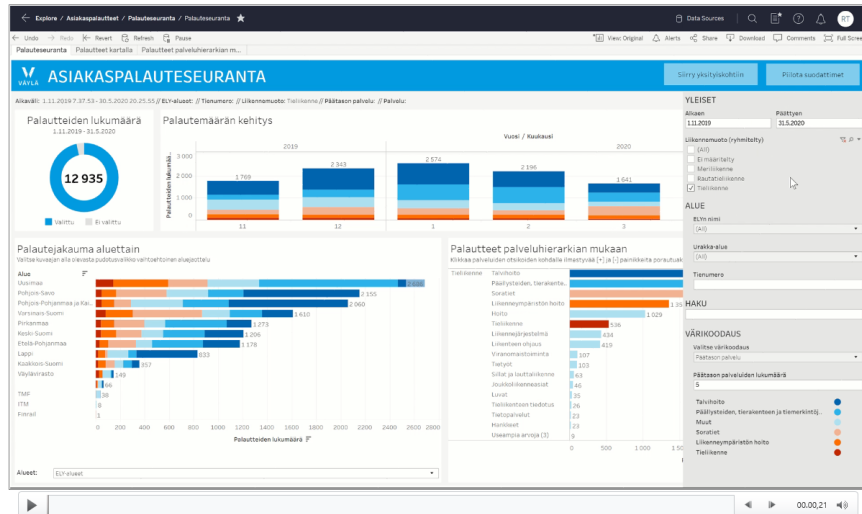
2. Valitse palauteluokka.

3. Valitse alue tarvittaessa.

4. Avaa palautteet kartalle

5. Valitse **Downloadin** alta esimerkiksi PowerPoint-tiedosto. Sisällytä "specific sheets from this workbook", jolloin saat myös karttanäkymän mukaan.

- ❖ Minkälaista tietoa ja missä muodossa voitit jakaa täältä kollegoille tai verkostoille eri yhteyksissä?



### Liite 3. Pohdittuja toimenpiteitä keskustelutilaisuuksien pohjalta

#### Strategisen näkökulman kirkastaminen/Asiakkuuden tahtotilan asettaminen:

- 1) Määritetään valtakunnallisesti suunta ja tahtotila, vrt. Väyläviraston toiminta-ajatus
  - Mitä haluamme olla ja kenelle?
  - Mitkä asiat ovat meille tärkeä näkyä asiakasrajapinnassa ja julkikuvassa?
  - Millaisin resurssein panostamme asiakkuuteen, viestintään ja sidosryhmäyhteistyöhön?
  - Mitä tavoittelemme viestinnällä?
  - Mitä tavoittelemme asiakkuustyöllä?
  - Mitkä ovat tavoitteemme asiakasyhteydenottojen hoitamisessa?

#### Viestintä/asiakaskokemuksen parantaminen viestinnän keinoin:

- 2) Viestintäyhteistyö ja vuoropuhelu Väyläviraston kanssa
  - perustetaan ELYjen ja Väyläviraston yhteinen vuoropuhelu- ja sparrausverkosto suunnittelemaan yhtenäistä viestintää, mukaan viestinnän, asiakkuuden ja substanssiasioiden edustus
- 3) Ydinviestien, viestinnän sävyn, kohderyhmien, kanavien määrittäminen
  - realistisen tilanteen esille tuominen neutraalisti ja havainnollisin esimerkein
  - selkeä ja kansantajuinen kieli tärkeää
  - positiivisten näkökulmien esiintuomiseen voidaan parhaiten vaikuttaa omilla viestintäkanavilla
- 4) Palveluntuottajien mukaan ottaminen viestintään
  - urakkaviestien vastaukset (mitä tehdään), julkisesti näkyviin Palauteväylään
  - palveluntuottajat mukaan sidosryhmätilaisuuksiin
  - edellytetään palveluntuottajilta omia somekanavia ja markkinoidaan niitä laajalle yleisölle
  - yhteistiedotteet urakoitsijoiden kanssa esim. miten urakan vuosi on mennyt, mitä on tehty, mistä saatu palautetta, miten niihin reagoitu
- 5) Yhteisten viestien määrittäminen ELYjen kesken
  - perustetaan edustuksellinen ja monialainen työryhmä pohtimaan yhteisiä ydinviestejä
- 6) Johdon sitoutuminen viestinnän lisäämiseen
  - ilman johdon tukea, viestintään ei sitouduta riittävästi asiantuntijata-solla, viestintä ei yleensä ole tehtävien priorisointilistan kärjessä
- 7) Viestinnän resurssointi
  - oikea-aikainen viestintä edellyttää nopeaa reagointia
  - monikanavaisuus tarkoittaa viestien räätälöintiä kanavaan sopivaksi
  - ajankohtainen, ymmärrettävä ja perusteltu sisältö vaatii pohdintaa (mitä haluamme sanoa?)
  - niukat resurssit ovat ongelma sekä asiantuntijoiden että viestinnän osalta
- 8) Asiantuntijoiden viestintäosaamisen kehittäminen
  - viestinnän ja substanssin kiinteä yhteistyö, tiedetään puolin ja toisin, mitä on menossa
  - uutisarvoisten asioiden tunnistaminen ja nopea reagointi
  - asiantuntijoiden oman vastuun korostaminen omaan tehtäväkenttään kuuluvien asioiden viestinnästä

- 9) Aspan laajempi hyödyntäminen valtakunnallisessa perustelu- ja palvelutaso-  
viestinnässä
  - valtakunnalliset somekanavat, olisiko hyötyä ELY-liikenteen yhteisestä valtakunnallisesta somekanavasta, jota aspa hallinnoi ja ELYt täydentävät?
- 10) Tiedon löydettävyyden parantaminen verkkosivuilla ja verkkosivusisältöjen selkeyttäminen
  - kuulutussivu selkeämmäksi ja yhtenäiset toimintamallit kaikkiin ELYihin
  - Väylässä alkamassa projekti, jossa pohditaan Väylän ja ELYjen yhteistä työkalua kuulutuksiin kuulutusten yhdenmukaistamiseksi
  - lupasivuille täsmennystä palvelulupaukseen käsittelyajoista (käsittelyaika alkaa siitä, kun hakemus sisältää kaikki vaaditut tiedot ja aineistot) ja suoritte pohjaisen taulukon näkyvyyden parantaminen (asiakkaat hyppäävät sen yli)
  - päällekkäisen tiedon kokoamista yhteen paikkaan jatkettava
  - kehitetään verkkosivusisältöjä ja sähköistä asiointia sen mukaan, mitkä asiat toistuvat neuvonnassa (myös ennakoitinaikokulma mukaan)
- 11) Sähköisen asioinnin integroitu palveluohjaus -> on jo kehitteillä lupapalveluissa

#### Asiakkuus- ja viestintäosaaminen /asiakkuusosaamisen kehittäminen

- 12) Johto sitoutuu osaamisen kehittämiseen
  - ilman johdon tukea, viestinnän ja asiakkuuden osaamisen kehittämiseen ei sitouduta riittävästi asiantuntijatasolla, tämä ei yleensä ole tehtävien priorisointilistan kärjessä
- 13) Panostetaan henkilöstön koulutuksessa siihen, että saadaan perusasiat kuntoon
  - kaikki tietävät ja tuntevat yhteiset toimintatavat asiakkuudessa ja viestinnässä
  - määritetään, mitä tarkoitetaan asiakkaalla
  - määritetään keskeiset asiakasryhmät ja -tarpeet
- 14) Johto sitoutuu aktiiviseen viestintään ja asiakkuustyöhön ilman johdon tukea näihin ei panosteta riittävästi asiantuntijatasolla
- 15) Laaditaan yhteinen perehdytyspaketti
  - LA-vastaava käy perehdytyspaketin läpi yksiköittäin
  - jatkossa järjestetään puolivuositain perehdytystilaisuudet uusille henkilöille
- 16) ELYissä määritetään viestinnän ja asiakkuuden toimintatavat ja resurssit, miten ja mihin ELY-tasoisesti asiakkuudessa panostetaan
  - LA-vastaava seuraa toteutumista ja raportoi L-johdolle
- 17) osaamisen kehittämisessä hyödynnetään ELYjen asiakkuusstrategian kautta tarjolle tulevat koulutukset, mikäli tämä ei ole riittävä, viestitään KEHAan mitä tarvitaan lisää (asiakaskokemus, asiakaspalvelu, haastava asiakas, selkeäkilisyys, viestintäosaaminen)

#### Palveluntuottajat mukaan asiakkuustyöhön ja viestintään /Palveluntuottajat samaan rintamaan asiakkaiden suuntaan

- 18) Tavataan vuosittain urakoiden vastuuhenkilöt laajemmalla ELY-porukalla ja keskustellaan ELYn odotuksista, parannustoiveista ja asiakaspalautteista yms.



- ELYn näkemykset eivät suodatu vain yksittäisen henkilön kautta, vaan näkemyksiä tuodaan esille laaja-alaisemmin (esim. litu, käpy, asiakkuus, viestintä, ympäristö, joukkoliikenne, lupa-asiat, joukkoliikenne)
  - henkilökohtaiset kontaktit madaltavat kynnystä olla yhteydessä puolin ja toisin, jos on tarvetta
- 19) Urakkaviestien vastaukset (mitä tehdään), julkisesti näkyviin Palauteväylään
- ohjeistukset palveluntuottajille, miten toimenpiteet kuvataan julkisesti näkyviin
  - selkeytetään vastuita ja toimintamalleja liittyen palveluntuottajayhteistyöhön ja järjestelmien käyttöön
- 20) Palveluntuottajat mukaan ELYjen sidosryhmätilaisuuksiin
- 21) Edellytetään palveluntuottajilta omia somekanavia ja markkinoidaan niitä laajalle yleisölle
- 22) Yhteistiedotteet urakoitsijoiden kanssa esim. miten urakan vuosi on mennyt, mitä on tehty, mistä saatu palautetta, miten niihin reagoitu
- 23) tämä osio kaipaa jotakin enemmän, miten urakoitsijat samaan rintamaan
- 24) miten joukkoliikenteen liikennöitsijät saadaan meidän asiakkuustyöhön tai toteuttamaan hyvää asiakaskokemusta???

#### Asiakkuustiedon hallinta

Taustaa: Asiakastietoa on paljon ja sitä hyödynnetään. Keruu ja hyödyntäminen ei kuitenkaan ole systemaattista eikä asiakastiedon kokonaisuus ole hallittua

- 25) kuvataan asiakastiedon kokonaisuus
- 26) kerätään ja kootaan asiakastarvetietoa asiakasryhmäkohtaisesti ja hyödynnetään tieto toiminnassa
- 27) pohtitaan miten saadaan joukkoliikennematkustajien asiakaskokemus selville ja miten sitä voisi parantaa
- 28) aletaan selvittää kävelijöiden ja pyöräolijöiden tyytyväisyyttä
- 29) käsitellään ja hyödynnetään asiakastytyväisyystietoa mahdollisimman hyvin

#### Asiakasyhteydenottojen hallinnan parantaminen

Taustaa: Asiakasyhteydenottojen määrä on lisääntynyt ja asiakkaat ovat vaativampia. Asiakaspalvelukeskus on hyvä toimintamalli, mutta yhteydenottojen hallintaa pitää tehostaa niin että asiantuntijoilta ei kulu liikaa aikaa yhteydenottoihin vastaamiseen.

- 30) Aspalle pääsy Harjan tietoihin tehdyistä kunnossapitotoimista
- 31) Toimintamalli, jossa aspa voi selvittää suoraan urakoitsijalta, onko tie laatuvaatimusten mukaisessa kunnossa
- asiassa ei tarvitsisi vaivata aluevastaavaa ja urakoitsija saa heti tiedon asiakkaan palautteesta
- 32) Laaditaan verkkosivuille kansantajuisia kuvauksia ja asiaa havainnollistavia kuvia teiden kunnossapidon laatuvaatimuksista
- 33) Terävöitetään vastauksia asiakkaille siten, että asiakas saa kerralla yksiselitteisen vastauksen, johon meillä ei ole lisättävää, vaikka asiakas palaisi asiaan.
- 34) Laaditaan yhteiset toimintamallit ja ohjeet, miten hoidetaan hankalat asiakastapaukset
- 35) Kehitetään vakiovastauksista vielä täsmällisempiä ja pyritään muotoilemaan ne siten, että asiakas saa kerralla riittävän vastauksen
- 36) Sovitaan ELY-kohtaisesti menettelytavat, miten varmistetaan, että aiheellisista palautteista otetaan koppia
- 37) Kehitetään toimintamallia siten, että aiheellisista palautteista voidaan julkaista Palauteväylässä tieto, mitä asialle tehdään.

- mietittävä myös, miten menetellään niiden palautteiden osalta, jotka eivät johda mihinkään toimenpiteisiin

#### Sidosryhmäyhteistyö/Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen sidosryhmäyhteistyön avulla

Taustaa: Liikennevastualueilla on hyvää sidosryhmätyötä ja hyviä toimintamalleja, kuten metsäyhteistyöryhmät. Asiakastarpeiden kartoitus sidosryhmätyön kautta ei ole kuitenkaan systemaattista eikä ole metsäsektorin lisäksi valtakunnallisia vastuita (?). Sidosryhmätyö ei kata koko asiakaskenttää. Asiakastarpeiden selvittämisen kannalta sidosryhmätyö on tärkeää ja siksi sitä kannattaa kehittää.

38) hyödynnetään Väylän sidosryhmätyö ELYjen toiminnassa ja osallistutaan siihen

39) määritetään mille asiakasryhmille tarvitaan ”sidosryhmätyötä” liikennevastualueilla

40) sovitaan mikä ely ottaa vastuun kunkin asiakasryhmän tarpeiden selvittämisestä, kokoamisesta ja viestimisestä muille (erikoistuminen)

41) Säännöllisten lupa-asiakkaiden kanssa on yhteistyöverkostoja (on myös keran elämässä -asiakkaita), otetaan ulkopuoliset toimijat maastossa mukaan asiakkuustyön toimeenpanoon (pielessä olevat asiat menevät meidän piikkiin, vaikka toimija olisi kolmas osapuoli)

42) Sidosryhmien hyödyntäminen viestinnässä, toimijat viestin viejinä muille

43) Asiakasryhmäkohtaiseen sidosryhmäyhteistyöhön tarvitaan resursseja

44) Palveluntuottajat mukaan ELYjen sidosryhmätilaisuuksiin