

# Voiko kunta olla edelläkävijä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä?

*Soile Kuitunen*

Kuntien toimintatapoja moititaan usein tuotantolähtöisiksi. Kriitikkissä korostetaan, että kunnan kehittävät ja toteuttavat toimintojaan tuotannon ja hallinnon, eivät niinkään asiakkaiden ja käyttäjiensä näkökulmasta. Tämä tuotantolähtöisyys voi näkyä vaikkapa palveluprosessien katkeiluutena, kyvyttömyytenä vastata käyttäjien tarpeisiin, turhina jonotuksina ja läpimenoaikojen venymisinä.

Vakavaa arvostelua kohdentuu myös perinteisen edustuksellisen kunnallisen demokratian tapaan toimia. Pääasiassa puolueiden kautta rakentuva edustuksellinen järjestelmä ei kykene osallistamaan riittävästi kuntalaisia. Joidenkin mielestä edustuksellisessa kunnallisessa demokratiassa kuntalaisen rooli on liian passiivinen ja reaktiivinen. Äänestäminen ei riitä, eikä se kaikkia edes kiinnosta, ja vaikuttaminen kunnan päätöksentekoon ja etenkin päätöksenteon valmisteluun on mahdotonta ilman luottamus henkilöpaikkaa. Uusyhteisöllisyys ja sen eri muodot ovat kuntakentässä jotakin johon ollaan vasta heräämässä.

Käyttäjälähtöisyys ja käyttäjälähtöinen kehittäminen avaavat uusia mielenkiintoisia näköaloja kunnille. Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka nostetaan Suomen kansallisen innovaatiostrategian yhdeksi ohjenuoraksi. Käyttäjälähtöisyys on hieman yksinkertaista perinteisen mantran kääntämistä nurinpäin seuraavasti: " Sen sijaan että uusille tuotteille ja keksinnöille etsittäisiin asiakkaita, etsitään yhä useammin asiakkaille uusia ratkaisuja" (Kansallinen innovaatiostrategia 12.6.2008)

Mitä käyttäjälähtöisyys sitten voi tarkoittaa kun-

nan näkökulmasta? Onko käyttäjälähtöisyydestä kuntakehittämisen ohjenuoraksi? Mikkelin kaupungissa on käynnistetty laaja-alainen muutostyö, jonka yhtenä keskeisenä tavoitteena on selvittää, voiko kunta olla edelläkävijä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä ja palveluiden tarjoamisessa. Mikkelin käyttäjäkokeilujen taustalla on tarve nostaa toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Yhtälailla taustalla on myös halu kehittää kaupunkiorganisaatiota ja koko kaupunkia yhteisöllisempään suuntaan.

Mikkelissä käyttäjälähtöisyyden ympärille on nivottu joukko erilaisia kehittämistoimia. Tärkein selkäranka ja ohjenuora koko toiminnalle ja kokeiluille on uudistettu kaupunkistrategia. Mikkelin kaupunki lienee ensimmäinen suomalainen kunta, jossa käyttäjälähtöisyys on otettu strategian kulkiviksi. Käyttäjälähtöisyys näkyy kaupungin viisiossa ja tuloskortteissa saakka!

Mikkelin kaupungin käyttäjälähtöiset kokeilut voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen ryhmään: kaupunkiorganisaation sisäiset ja ulkoiset kehittämistoimet. Tällä ei tehdä luonnollisestikaan oikeutusta sille tosiasialle, että sisäinen ja ulkoinen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Jaottelu onkin lähinnä analyttinen ja palvelee sitä tosiasiaa, että käyttäjälähtöisyyden läpiajaminen edellyttää muutoksia sekä kaupunkiorganisaation että koko kaupungin tavassa toimia ja avata toimintojaan.

Kaupunkiorganisaation sisällä Mikkelissä on ryhdytty sisäisen kehittäjäverkoston toimesta avaamaan käyttäjälähtöisyyden käsitettä. Mitä se meil-

le ja meidän toimintaympäristössämme oikeastaan tarkoittaa? Koska valmista mallia ja universalistia pätevää käsitteenmäärittelyä käyttäjälähtöisyydelle ei ole ainakaan vielä olemassa, on kunkin tahon mietittävä, miten pukea käyttäjälähtöisyys mahdollisimman konkreettiseen ilmiösuun. Hulluinta tässä tilanteessa lienee se, jos käyttäjälähtöisyys kääntyy jo käsitetasolla itseään vastaan, eli irtaantuu tavallisesta kuntalaisesta ja käyttäjästä, ja verhouuu johonkin käsittämättömään sanasotkuun.

Mikkelin kaupungin sisäisessä kehittäjäverkostossa olemme päätyneet siihen, että käyttäjälähtöisyyttä voi avata luontevasti erilaisten käyttäjätarinoiden kautta. Olemme lähteneet koostamaan näitä tarinoita ensin kaupungin omien työntekijöiden näkövinkkelistä. Ajatuksena on selvittää, mitkä asiat tekevät palvelun tai jonkun toiminnon käyttötilanteesta jotenkin onnistuneen: milloin palvelu tai toiminto tavoitti käyttäjänsä, mikä oli tilanteessa siinä määrin hienoa ja ehkä jopa ainutkertaista, että se kannattaisi kuvata ja dokumentoida.

Käyttäjäkokemuksien keräämistä laajennetaan myöhemmin. Ajatuksena on kerätä käyttäjiltä myönteisiä kokemuksia heidän käyttäessään julkista tai yksityistä palvelua. Aluksi palautetta kerätään strukturoidulla tavalla, mutta myöhemmin tätä laajennetaan varsinaisiin käyttäjätarinoihin.

Mikkelin kaupunkioorganisaation sisällä tullaan käynnistämään myös käyttäjälähtöinen kuntakehittäjien valmennus. Kyse ei ole teoreettisesta asioiden pänntämisestä, vaan oppimisesta erehdyksen ja oivalluksen kautta. Palvelutilanteita tullaan kuvaamaan ja analysoimaan. Havainnoinnin, palvelupolkujen ja -karttojen analysoinnilla sekä autenttisten tilanteiden syvällisellä analysoinnilla päästään varmasti pidemmälle kuin mekaanisella ja reaktiivisella asiakaspalautteen keräämisellä.

Käyttäjälähtöisyyden tueksi tullaan toteuttamaan myös kaupunkioorganisaation sisäinen arvosprosessi, arvojamit. Arvojameissa puretaan konkreettisesti auki se, mitä käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys merkitsevät Mikkelin kaupungille, sen toimintatavoille ja arjen käytännöille. Arvosprosessi ja arvospro-

sessin lopputulemat avataan luonnollisesti myös kuntalaisille.

Kaupunkioorganisaation ulkopuolelle suuntautuva käyttäjälähtöinen kuntakehittäminen jakautuu useaan polkuun. Yksi keskeisimmistä poluista on modernien verkkoratkaisujen hakeminen kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten rinnalle. Ajatuksena on tukea käyttäjien osallisuutta ja osallistumista mahdollisimman monipuolisilla keinoin.

Yksi konkreettinen ilmentymä tässä on verkkoon toteutettava MinunMikkelini-alusta. Kyse ei ole perinteisestä portaalista, vaan ratkaisusta, jossa hyödynnetään uusimpia sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia. MinunMikkelini-alustalle viedään kaikki kaupungin strategiaprosessit, kuten syysyllä 2009 käynnistynyt elinkeinostrategia, arvoprosessi, käyttäjätarinat, verkossa ja fyysisessä ympäristössä toteutettavat, kaikille kuntalaisille avoimet Mikkelin-foorumit ja linkit muihin kuntalaisten kannalta tärkeisiin osallistumisfoorumeihin ja prosesseihin.

Käyttäjälähtöistä kehittämistä viedään eteenpäin myös erinäisten kaupungin toimintojen kohdalla, kuten yhteispalvelun ja kirjaston kehittämisessä. Ideana on ottaa tavallisia kuntalaisia aktiivisina toimijoina, ei passiivisina objekteina, mukaan kunnan ja sen palveluiden kehittämiseen.

Parhaimmillaan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä voi tulla todellinen kilpailukyky- ja -etutekijä kunnalle. Jos kunta löytää omaan toimintaympäristöönsä sopivimmat, käyttäjähyödyn maksimoivat ratkaisut, voi sillä olla ratkaiseva merkitys paitsi kunnan toimintojen tehokkuuden ja tuottavuuden myös laadun ja vaikuttavuuden kannalta. Käyttäjälähtöisyydestä muodostuu parhaimmillaan tervettä ammatillista itsetuntoa, työ- ja asiakastyytyvyyttä sekä kunnan yleistä imagoa kohentava tekijä. Käyttäjälähtöisten kokeilujen avulla kunta voi profiloitua ennakkoluulottomana, kiinnostavana, ihmistä lähellä olevana innovaatioympäristönä – ei passiivisena palveluiden tuottajana ja hallintokoneistona.