

Asiakastieto palveluiden kehittämisessä

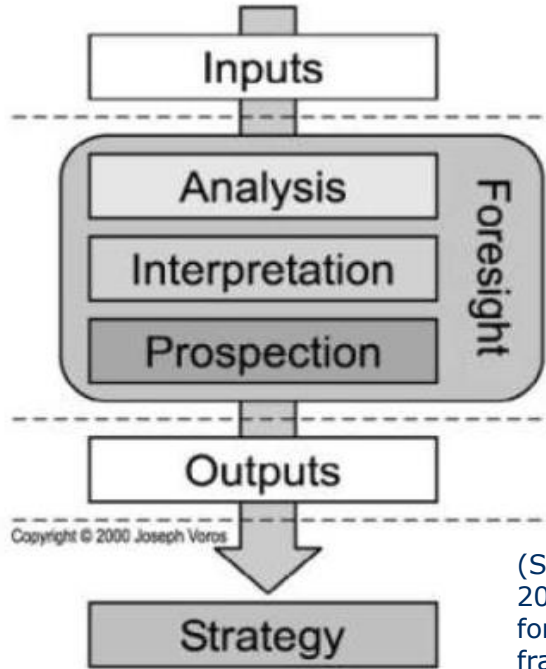
Jenni Airaksinen
Tutkimus- ja kehitysjohtaja,
Suomen Kuntaliitto



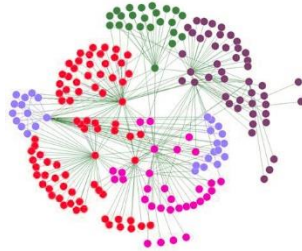


Tiedolla johtaminen on tiedon *luomiselle* ja *jakamiselle* suotuisan ympäristön luomista

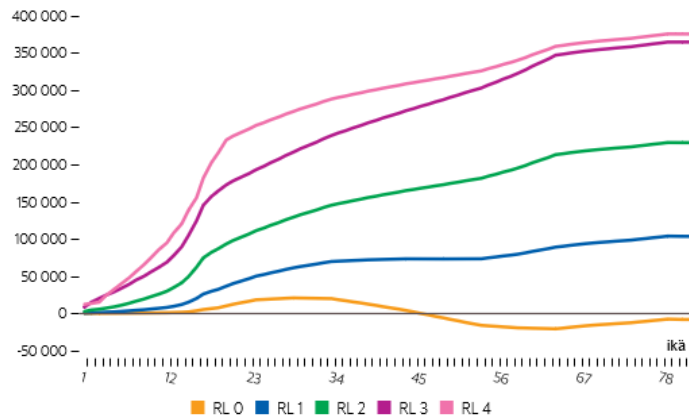
Tiedosta tekoihin



(Soveltaen: Voros 2003, "A generic foresight process framework", Foresight, Vol. 5 Iss 3 pp. 10 – 21)



Hyvinvointi polarisoituu

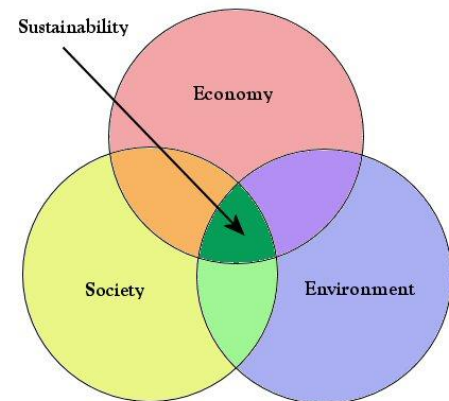
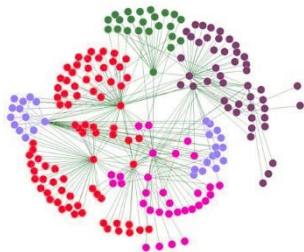


<https://www.hs.fi/talous/art-2000005421006.html>



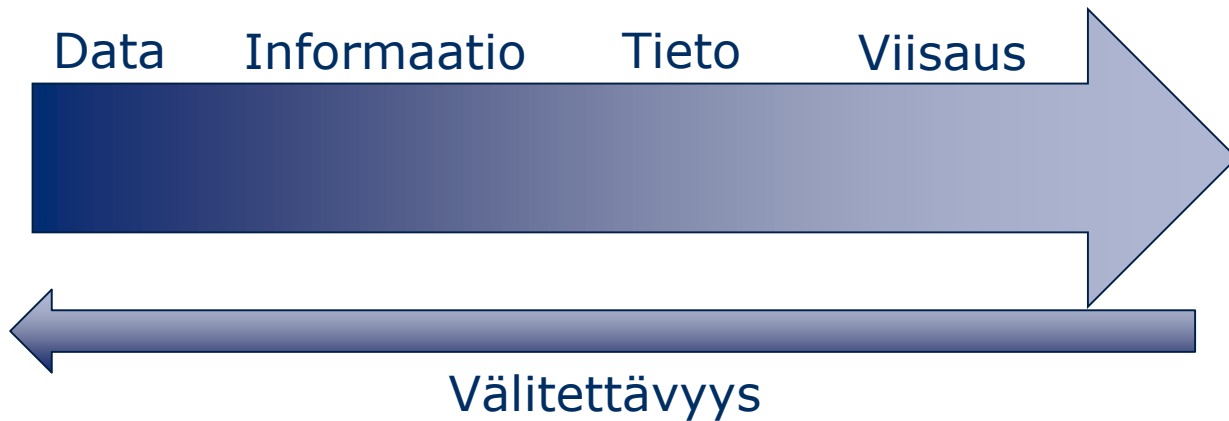
Tietoa tarvitaan

- Nykytilasta: realismi
- Tulevaisuudesta: ennakointi
- Menneisyydestä: kehityksen syklisyys



Tiedon käyttäminen

- Kehittämiskohteiden tunnistaminen
- Vahvuuksien tunnistaminen
- Vahvuuksien näkyväksi tekeminen



Asiakastieto palvelutarpeen luotaamisessa – esimerkkinä palvelumuotoilu

Tay
Kuntaliitto
Passi & Ripatti



Miksi tarvitaan palvelumuotoilua?

- Nykyinen järjestelmä ohjaa päätöksentekoa pois asiakasrajapinnasta (§ ja €)
- Palvelut nykyisellään hallintokeskeisiä ja säänneltyjä (toteutetaan velvoitteet)
- Teknologia arjessa mukana (facebook, twitter, verkkokauppa)
- Järjestelmä luo tarpeen asiakaslähtöiseen päätöksentekoon (mikä koettu/todellinen tarve)
- Palvelumuotoilu on konkreettinen keino saada asiakkaan ääni kuuluviin

Palvelun arvon muodostuminen

- Asiakkaan tottumuksista, tarpeista, osaamisesta, arvostuksesta, sosiaalisesta viitekehyksestä, palvelun ominaisuuksista ja tunteista
- Asiakkaan kokema arvo ei yksin riitä, vaan palvelun tuottajan on saatava palvelusta myös arvoa
- Esim. Pitkä junamatka, tehdäänkö lyhyempi rata vai lisätäänkö matkan viihtyisyyttä (pidetään asiakkaat, taloudellisuus)

Palvelumuotoilun osa-alueet

- Palvelumuotoilu liittää yhteen tutkimuksen, luovan suunnittelun ja liiketoiminnan rajapinnat
- Asiakkaan tarpeiden pohjalta luodaan yhteinen kokonaisnäkemys prosessista (maailma muuttuu, maali liikkuu)
- Yhteiskunta siirtyy kohti asiakasta, katsotaan asiakasta samasta suunnasta (ei organisaation sillojen kautta)



Hyödyt

1) Resurssien kohdentaminen sinne mistä arvo syntyy

→ Asiakkaan tarve (yksinäiselle verkostot, teknologian käyttäjälle sähköiset palvelut jne.)

2) Yhteinen suunta – kohti asiakasta

→ Palvelumuotoilulla saadaan organisaatioon yhtenäinen ja asiakaslähtöinen näkemys (tekemisessä asiakas keskiössä)

3) Onnistumisen todennäköisyys kasvaa

→ Kokeillaan ja testataan, huomataan virheet, muutoskyky, jatkuva uudistuminen

Tyypilliset projektin vaiheet ja tehtävät

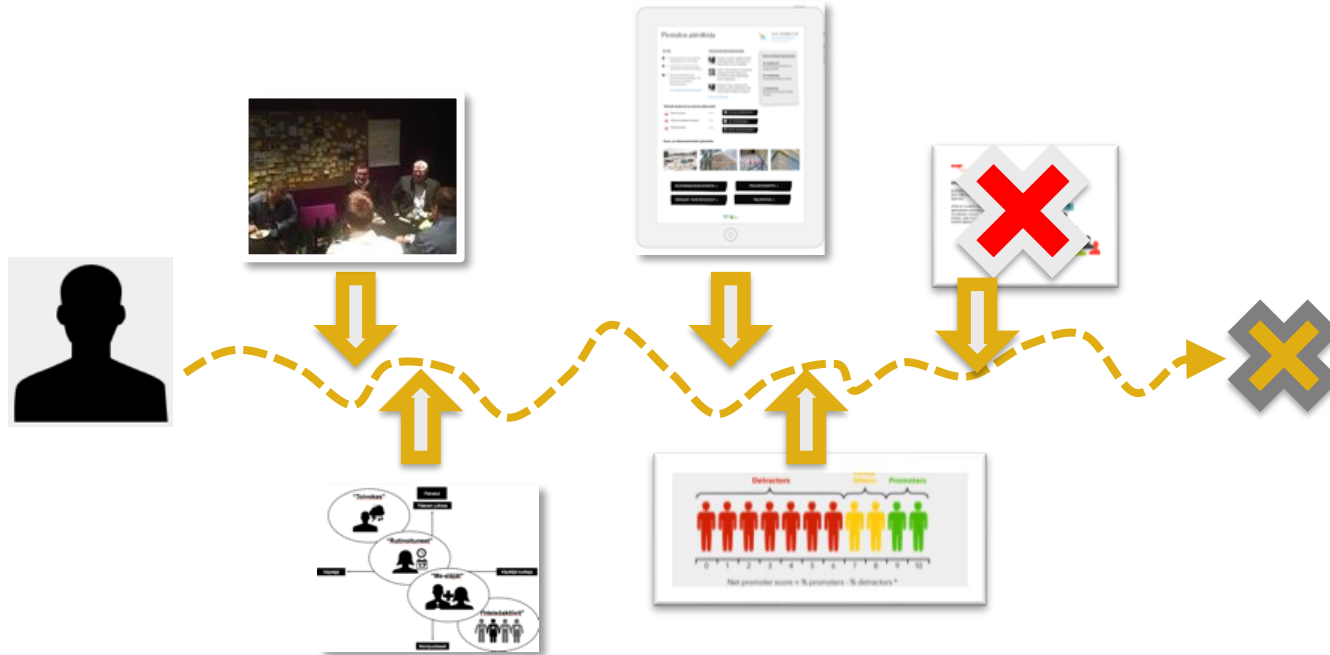


Asiakasymmärrys

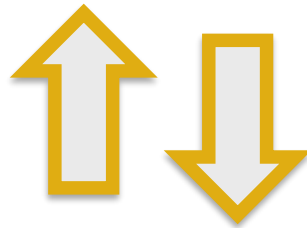
- Kokemuksien ja tarinoiden kerääminen on tärkeää, joiden pohjalta valitaan prosessin suuntaviivat
- Kokemustieto on tärkeä tiedonlähde
- Prosessi: testautetaan ideoita asiakkaila, luodaan asiakasprofiilit ja verrataan olemassa oleviin palveluihin
- On lähtökohta koko prosessille







Kuuntele asiakasta



Tee jotain



Kainuun palvelumuotoiluprosessi



Työpaja I
18.-19.9.

ASIAKAS-
YMMÄRRYS



Asiakasymmärryksen
kerääminen
palvelukarttojen ja –
päiväkirjojen avulla

Osallistujat
• Kuntalaiset

160 palvelukarttaa
110 päiväkirjaa

ARVON
MUODOSTUS



Kerätyn
asiakasymmärryksen
analysointi

Osallistujat
• Asiakas-
ymmärystiimi

Työpaja II
9.-10.10.

TOIMINTAMALLI



Analyysin ja
asiakastarpeiden
esittely palveluiden
tuottajille

Osallistujat
• Kuntien johto,
palveluiden tuottajat

150
palveluntuottajaa ja
päättäjää
työpajoissa

Työpaja III
23.-24.10.

OSALLISTAVA
BUDJETOINTI



Osallistavan
budjetoinnin työpaja

Osallistujat
• Kuntalaiset ja
päättäjät

“Talvipäivä”
21.11.

UUDET
KONSEPTIT



Uusien
palveluideiden
suunnittelu ja
prototyypit

Osallistujat
• Kaikki

Asiakasymmärrys ja arvonmuodostus



Asiakasprofiilit

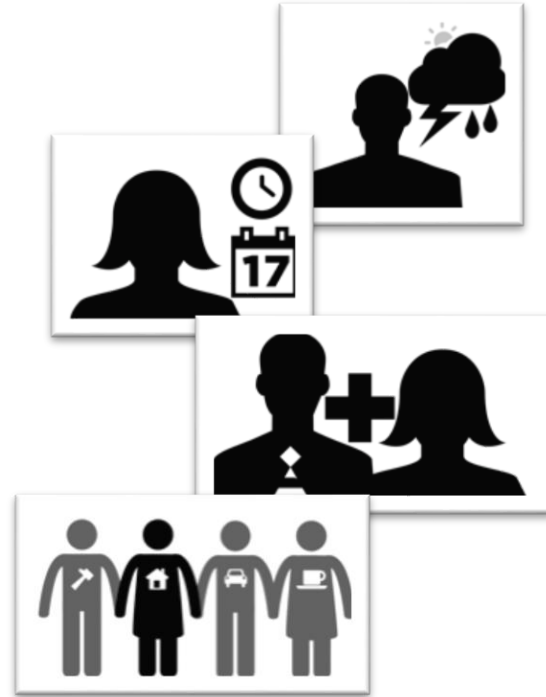
- Asiakasprofiilit ovat työkalu, jonka avulla tunnistetaan ja tehdään tarvepohjainen segmentointi eri asiakasryhmistä.
- Tarkoituksena on siis jaotella asiakkaat erilaisiin asiakastarpeisiin perustuviin ryhmiin.
- Tarvepohjaiset segmentit poikkeavat iän, sukupuolen, asuinpaikan tai muun demografisen tiedon perusteella tehdyistä segmentoinneista.
- Asiakasprofiilien perusteena oleva asiakasymmärrys kerätään etnograafisin menetelmin (esim. haastattelu, tutkimukset, havainnointi, luotaimet)
- Kokemusten perusteella asiakasymmärryksen perusteella tehdyt profiilit vastaavat 90% asiakastarpeita. Profiileja voidaan tarvittaessa vielä tarkentaa laajemmalla kyselytutkimuksella, jos esimerkiksi halutaan todentaa koko asiakasryhmän prosentuaalinen jako segmenteissä.

Välineinä palvelukartat ja -päiväkirjat

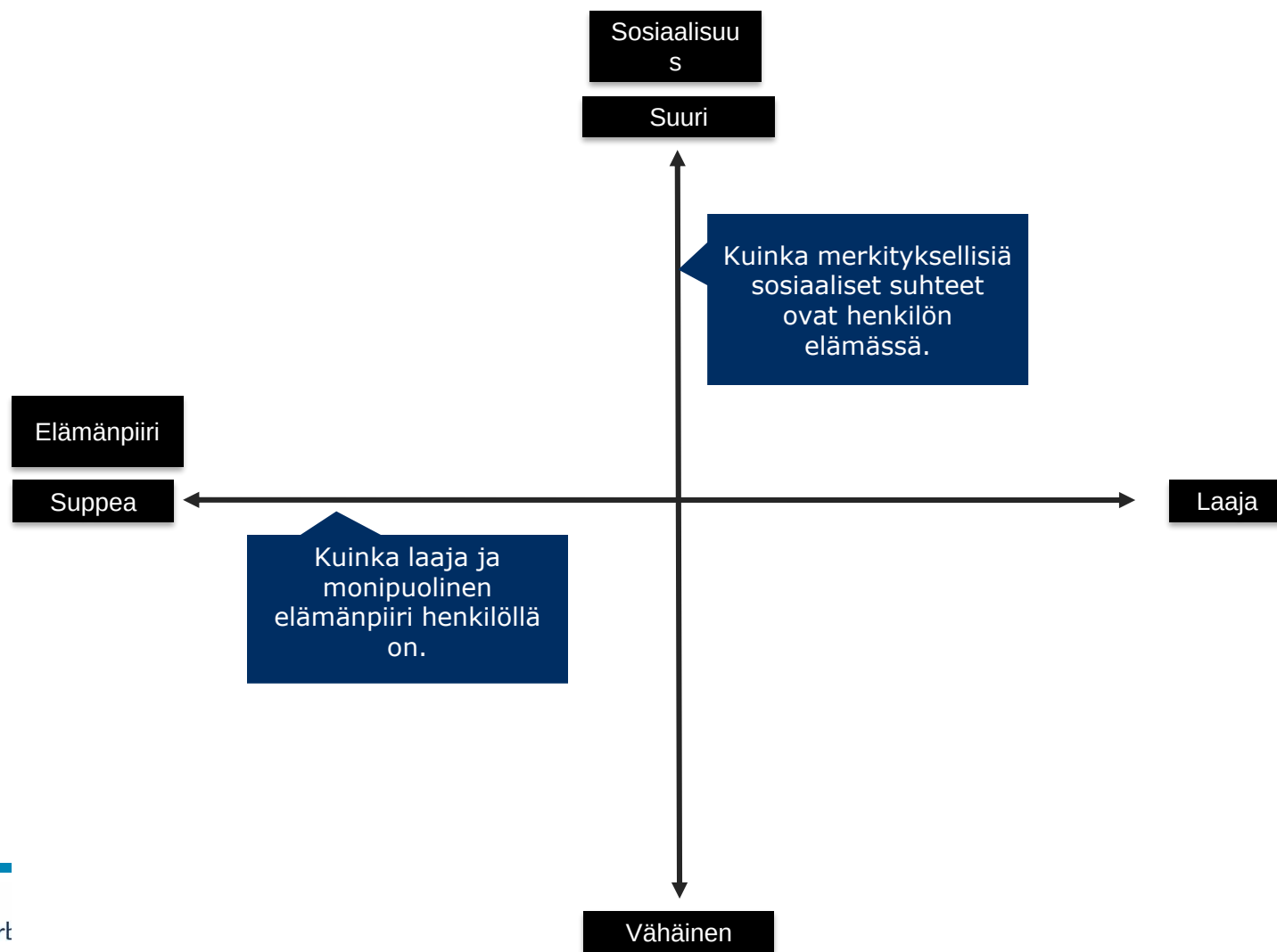
- Osallistujat täyttivät palvelupäiväkirjoja viikon ajan. Lisäksi työpajassa jokainen osallistuja teki oman palvelukartan, johon kirjattiin henkilön käyttämät palvelut viimeisen kolmen kuukauden ajalta.
- **Paltamo:** 26 palvelukarttaa, 15 päiväkirjaa
- **Hyrynsalmi:** 10 palvelukarttaa, 9 päiväkirjaa
- **Ristijärvi:** 13 palvelukarttaa, 10 päiväkirjaa
- **Suomussalmi:** 38 palvelukarttaa, 24 päiväkirjaa
- **Kuhmo:** 34 palvelukarttaa, 21 päiväkirjaa
- **Sotkamo:** 26 palvelukarttaa, 19 päiväkirjaa

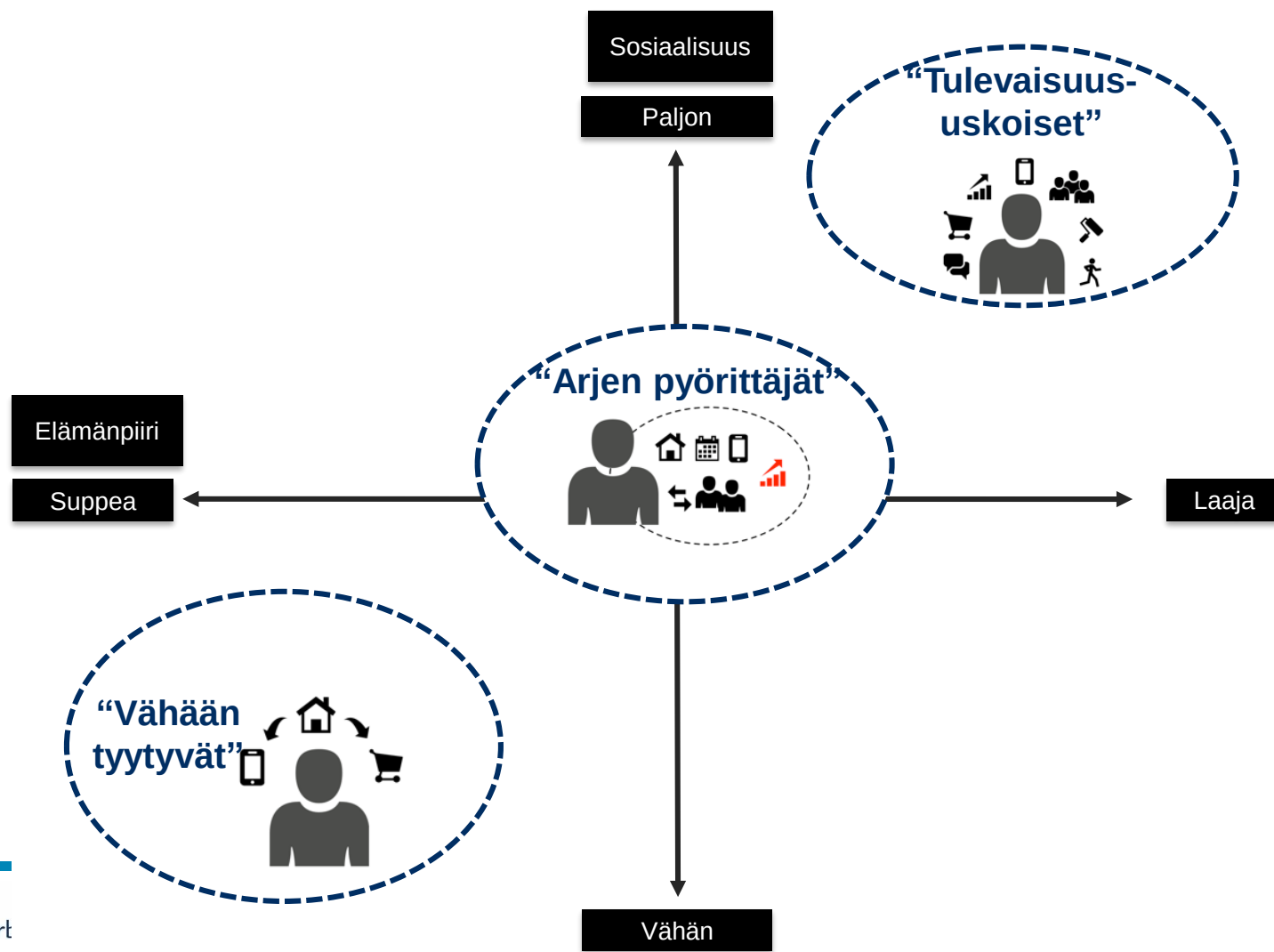
Asiakasprofiilien hyödyntäminen

- Kaikilla palvelukäyttäjillä on hallitseva käyttäytymisprofiili, mutta tietyissä tilanteissa ja olosuhteissa jokin piilevistä käyttäytymismalleista ottaa meissä vallan.
- Asiakkaat eivät siis kuulu aina ja ikuisesti vain yhteen profiiliin, vaan saattavat tilanteesta riippuen käyttäytyä jonkun toisen profiilin mukaisesti.
- **Profiilit eivät ole jaottelua huonompiin ja parempiin asiakkaisiin – ainoastaan erilaisiin asiakkaisiin**



Profiilit: Nuoret





Vähään tyytyvät

Profiilin kuvaus

Vähään tyytyvällä on hyvin vaatimattomat palvelutarpeet. Hän toimii hyvin pienessä elämänpiirissä, johon kuuluu kodin lisäksi vain välttämättömimmät palvelut. Vähään tyytyvä viettää paljon aikaa kotona, vaikka joskus saakin vaihtelua arkeen satunnaisista tapaamisista. Hänen elämänrytminsä ei välttämättä vastaa yhteiskunnan odotuksia. Hän on myös usein median suurkuluttaja.

Profiilille tyypillistä

- Hoitaa vain välttämättömimmät asiat ja palvelut
- Todella arvostaa henkilökohtaista palvelua
- Tottunut sähköisten palveluiden käyttäjä, mutta ei mielellään käytä niitä asiointiin
- Käyttää palveluita yksin
- Joitain säännöllisiä harrastuksia



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Kauppa, kiosk, pankki (netti), Facebook, iltapäivälehdet (netti), TV, sähköposti

Profiilin painotukset

Sosiaalinen	←—————▶	Yksin toimiva
Palveluiden käyttäjä	←▶—————▶	Käyttäjä-tuottaja
Huolehtii itsestään	←▶—————▶	Huolehtii myös muista
Sähköiset palvelut	←—————▶	Käynti paikan päällä

Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Henkilökohtainen palvelu, jossa mahdollisimman pitkä jatkuvuus
- Joustavuus palveluiden ajankohdan ja muiden järjestelyjen osalta
- Suhtautuminen, henkilökohtainen huomiointi, asiallisuus

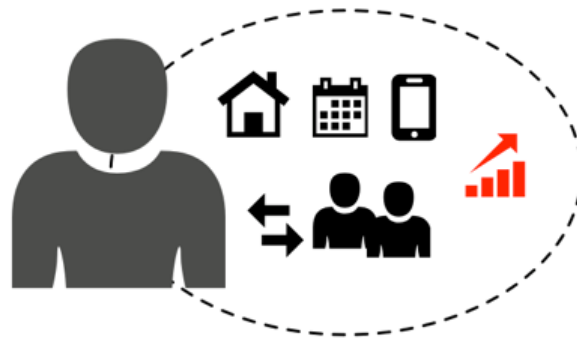
Arjen pyörittäjät

Profiilin kuvaus

Arjen pyörittäjän rutiinit pitävät elämän raiteillaan. Hänen nykyinen elämäntilanteensa ei välttämättä vastaa odotuksia ja tulevaisuuden näkymät aiheuttavat murheit. Arjen pyörittäjän tukiverkosto ei ole kovin laaja, mutta muutamat läheisimmät henkilöt ovat tärkeässä roolissa arkipäivän apureina. Riskinä on, että merkittävä vastoinkäyminen rikkoo arjen rutiinit ja aiheuttaa vaikeuksia elämässä.

Profiilille tyypillistä

- Muutama tärkeä tukihenkilö
- Melko monipuoliset palvelutarpeet ja käyttää merkittävässä määrin sähköisiä palveluita
- Tekeminen kavereiden kanssa tärkeää
- Oma jaksaminen nojaa arjen rutiineihin



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Kauppa, päiväkotitoi, huoltoasema, kahvilat ja baarit, Facebook, Spotify, verkkokaupat, paljon muita sähköisiä palveluita

Profiilin painotukset

Sosiaalinen	←————▼————→	Yksin toimiva
Palveluiden käyttäjä	←————▼————→	Käyttäjä-tuottaja
Huolehtii itsestään	←————▼————→	Huolehtii myös muista
Sähköiset palvelut	←——▼————→	Käynti paikan päällä

Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Arjen rutiinien ylläpito ja tukeminen
- Tulevaisuuden näkymien parantaminen
- Kannustaminen itsestä huolehtimiseen ja omatoimisuuden vahvistaminen
- Yhteisöllisyyden ja tukiverkoston kasvattaminen

Tulevaisuususkaiset

Profiilin kuvaus

Tulevaisuususkaiset arvostavat perhettä ja ystäviä erittäin paljon. Heillä on positiivinen asenne arkeen, johon iloa tuovat rutiineja rikkovat erikoistapahtumat. Vaikka tulevaisuususkaisella on murheita, hän myös osaa suhteuttaa ne ja ymmärtää että ne ovat loppujen lopuksi melko pieniä. He käyttävät monipuolisesti erilaisia palveluita, varsinkin sähköisesti. He myös haluavat pitää itsestään huolta ja liikunta kuuluukin olennaisena osana arkeen.

Profiilille tyypillistä

- Omatoimisuus
- Suhteet läheisiin kunnossa
- Vahva tulevaisuususko ja elämän kehittäminen
- Monipuoliset palvelutarpeet ja käyttää merkittävässä määrin sähköisiä palveluita
- Liikunta osana päivittäisiä harrastuksia

Profiilin painotukset

Sosiaalinen	←▼→	Yksin toimiva
Palveluiden käyttäjä	←▼→	Käyttäjä-tuottaja
Huolehtii itsestään	←▼→	Huolehtii myös muista
Sähköiset palvelut	←▼→	Käynti paikan päällä



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Kauppa, kuntosali, leikkipuisto, kiinteistövälitys, sisustusliike, jumppa, paljon sähköisiä palveluita

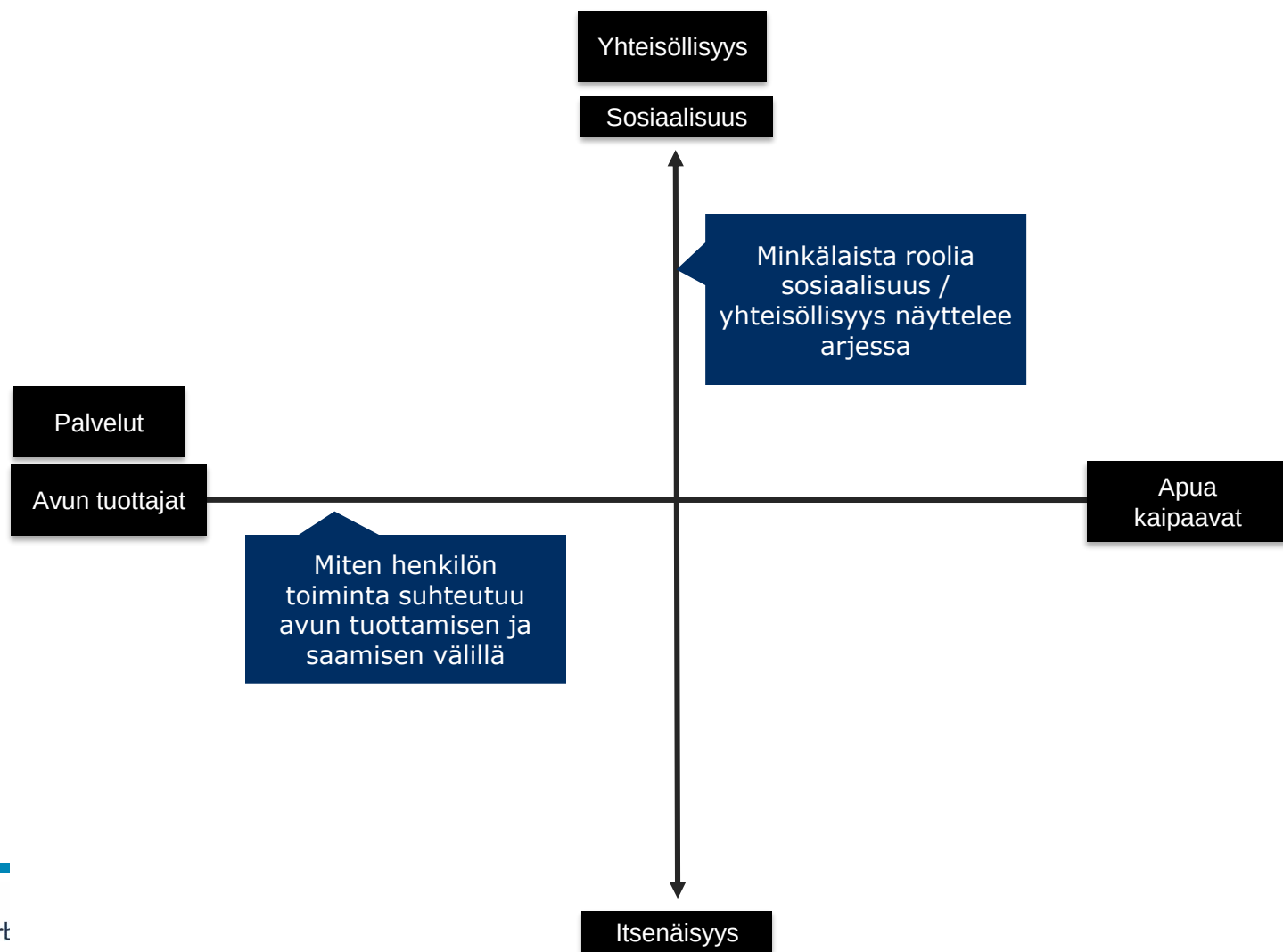
Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

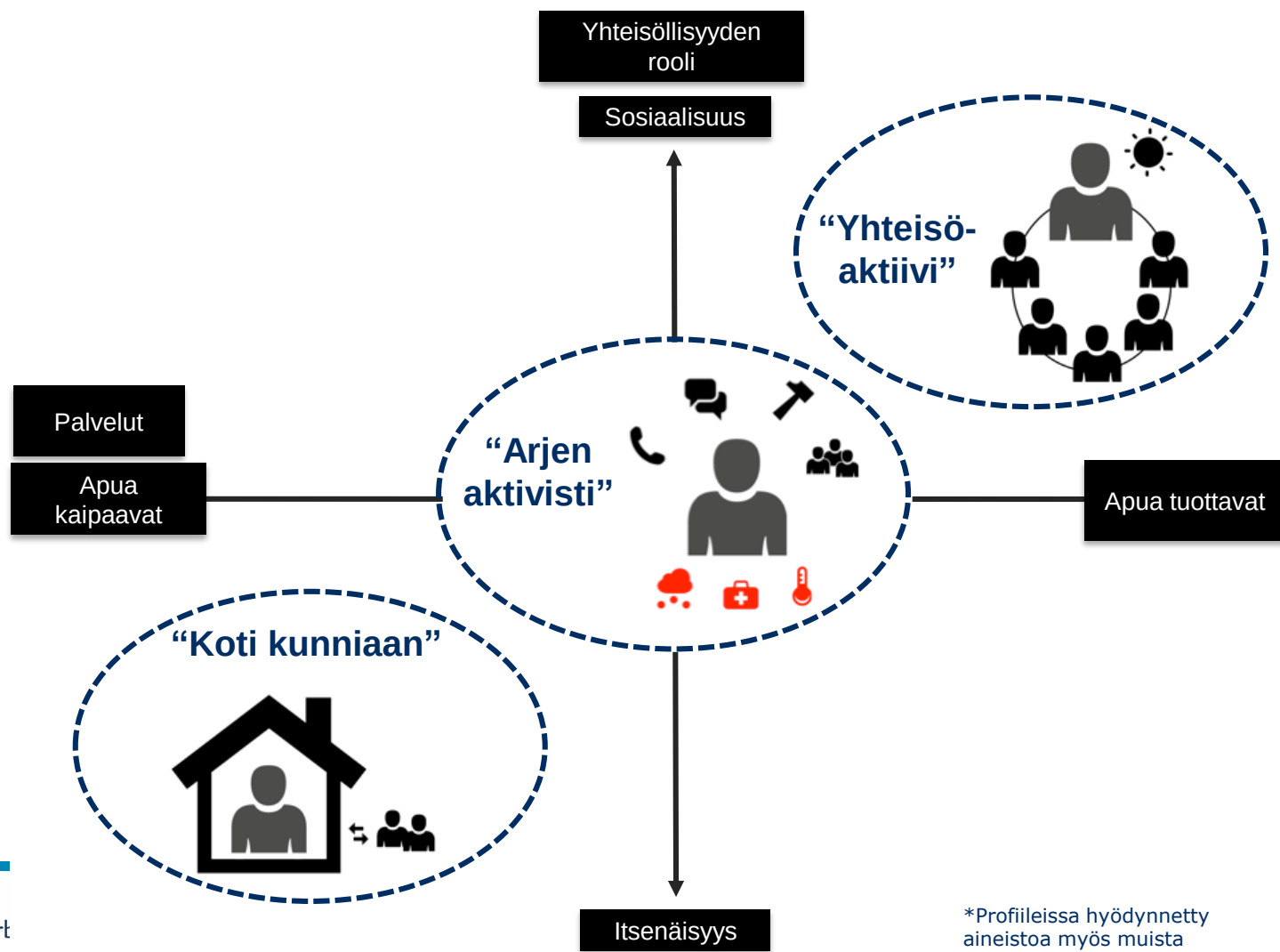
- Omatoimisuus palveluiden käytössä
- Käyttää sujuvasti palveluita monikanavaisesti
- Asioiden sujuva edistämien kohti tulvaisuuden tavoitteita
- Palveluiden sopiminen arjen rutiineihin
- Palvelut koko perheelle

Kainuu ikäihmisten profiilit

Kunta A







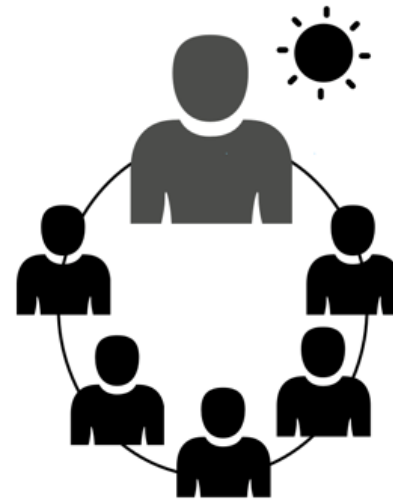
Yhteisöaktiivi

Profiilin kuvaus

Pienet vaivat eivät tätä omasta ja muiden jaksamisesta huolehtivaa Yhteisöaktiivia lannista. Hän toimii aktiivisesti monissa järjestöissä, ylläpitää fyysistä toimintakykyään ja saa iloa elämäänsä läheisistä ihmisistä. Hänen suurin huolensa liittyy omaan jaksamiseen, koska hän kokee suurta vastuuta lähimmäistensä jaksamisesta.

Profiilille tyypillistä

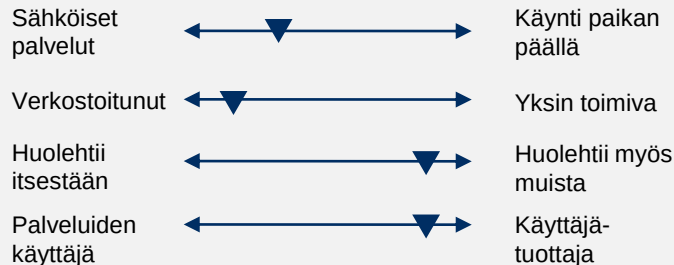
- Kiitollinen asenne elämään, vähän murheita
- Oma jaksaminen ja sitä kautta muiden jaksaminen huolettaa
- Aktiivinen palveluiden tuottaja, järjestöjen voimavara ja tapahtumien vakiokävijä
- Hyvät yhteydet perheeseen ja ystäviin



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Vesijumppa, hieronta, kauppa, terveyskeskus, järjestöjen kokoukset

Profiilin painotukset



Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Ei lähde valittamaan pienestä
- Kokee vastuuta läheisten ja yhteisön hyvinvoinnista
- Huolehtii itse fyysisestä jaksamisesta, mutta osaa myös pyytää apua tarvittaessa
- Yhdistysten kantava voima

Arjen aktivistit

Profiilin kuvaus

Arjen aktivistit tekevät vähän kaikkea: pitävät yhteyttä ystäviin ja lapsiin, tekevät koti- ja pihatöitä, huolehtivat kunnostaan, osallistuvat järjestötyöhön ja auttavat lähipiirinsä ihmisiä arkipäivän teoilla. He eivät kaipaakaan mitään ihmeellistä, vaan perusasiat pitävät elämän raiteillaan. Eniten huolta heille aiheuttavat sairaudet ja vuodenaikojen vaikutus aktiivisuuteen: lumen tulo vaikeuttaa lenkkeilyä ja muuta ulkona puuhastelua.

Profiilille tyypillistä

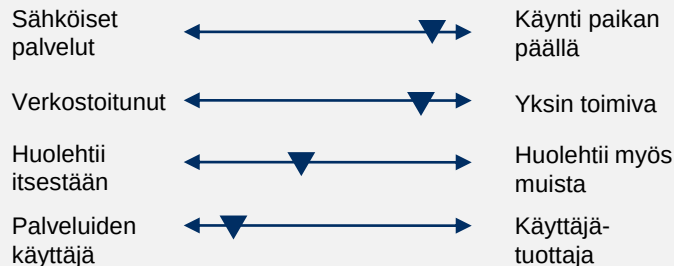
- Perusasiat tärkeitä, ei suuria toiveita
- Usein pariskunta, joka viettää paljon aikaa yhdessä
- Terveenä pysyminen aiheuttaa huolia



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Kauppa, lääkäri, rautakauppa, järjestöt, fysioterapia, tv

Profiilin painotukset



Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Melko vähäiset palvelutarpeet
- Pariskunnan yhteisen jaksamisen tukeminen, varsinkin jos toisen vointi heikkenee
- Ei osaamista tai kokemusta sähköisten palveluiden käytöstä

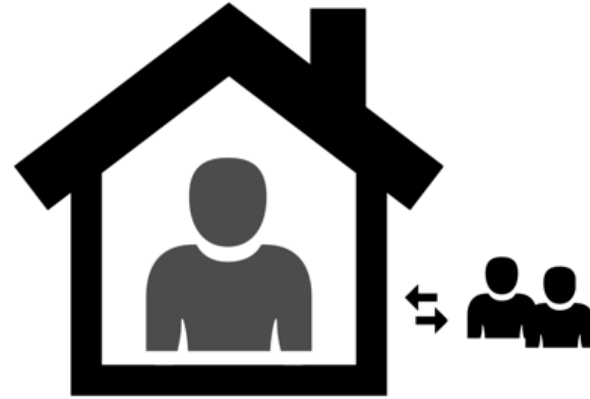
Koti kunniaan

Profiilin kuvaus

Koti kunniaan –henkilön kantava voima on aktiivinen puuhastelu kotona tai puutarhassa. Hän viettää paljon aikaa itsekseen, joskus olosuhteiden pakosta. Silti hänellä on muutama läheinen, jotka käyvät auttamassa arjen pyörittämisessä. Hänellä on myös osittain ristiriitainen suhtautuminen avun saantiin. Hän kyllä kaipaa apua, mutta ei aina halua tai voi ottaa sitä vastaan, esimerkiksi taloudellisen tilanteen takia.

Profiilille tyypillistä

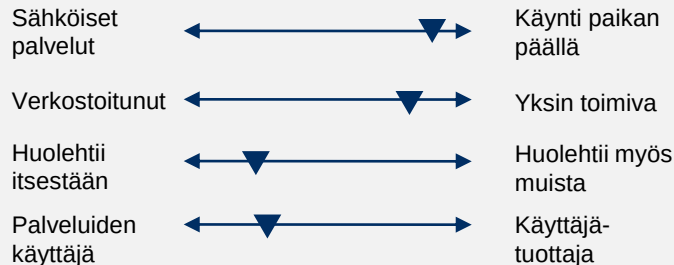
- Koti ja kotiaskareet kunnia-asiana
- Saa ja antaa apua jonkin verran
- Saattanut olla ennen avuliaampi, mutta olosuhteiden pakosta ei voi auttaa muita niin paljoa kuin haluaisi



Esimerkkejä käytetyistä palveluista

Seurakunta, kauppa, siivousapu, lääkäri

Profiilin painotukset

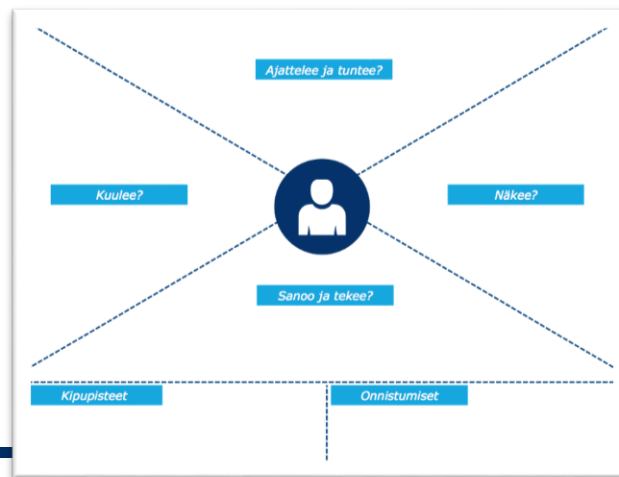


Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat

- Kodin merkitys elämässä
- Kotiin tuotavat palvelut sopivat ajatusmaailmaan, jos avun saamisen esteitä ei ole
- Kannustaminen avun vastaanottamiseen taloudelliset seikat huomioon ottaen
- Ei osaamista tai kokemusta sähköisten palveluiden käytöstä

Tehtävä 1: Empatiakartta

- Empatiakartan avulla sukelletaan syvemmälle asiakkaiden pään sisään ja pohjustetaan asiakaslähtöisen toimintamallin suunnittelua.
- Tutkikaa ryhmänne asiakasprofiilia, keskustelkaa ja täyttäkää empatiakartta hänestä.
- Mitä hän...
 - » ajattelee ja tuntee
 - » kuulee
 - » näkee
 - » sanoo ja tekee
- Mitkä ovat hänen...
 - » kipupisteensä
 - » onnistumisensa



Mitä opimme?

- Päätöksenteon tietoperustassa on totuttu kattavuuteen, yleistettävyyteen ja indikaattoreihin
 - » Miten asiakastieto taipuu päätöksenteon tueksi?
- Kokemustietoa käytetään pääosin toissijaisena
- Prosessissa syntyneitä osallisuusvaikutuksia on vaikea näyttää toteen
- Loppujen lopuksi kyse on muutosten johtamisesta

Jos otetaan asiakas/asukasnäkökulma
palveluiden kehittämisen
muutosajuriksi pitää kuunnella
tarkasti, mitä asiakkaalla on
sanottavaa.

Mitä Kainuu opettaa hyvinvoinnista?



Mikä luo hyvinvointia?

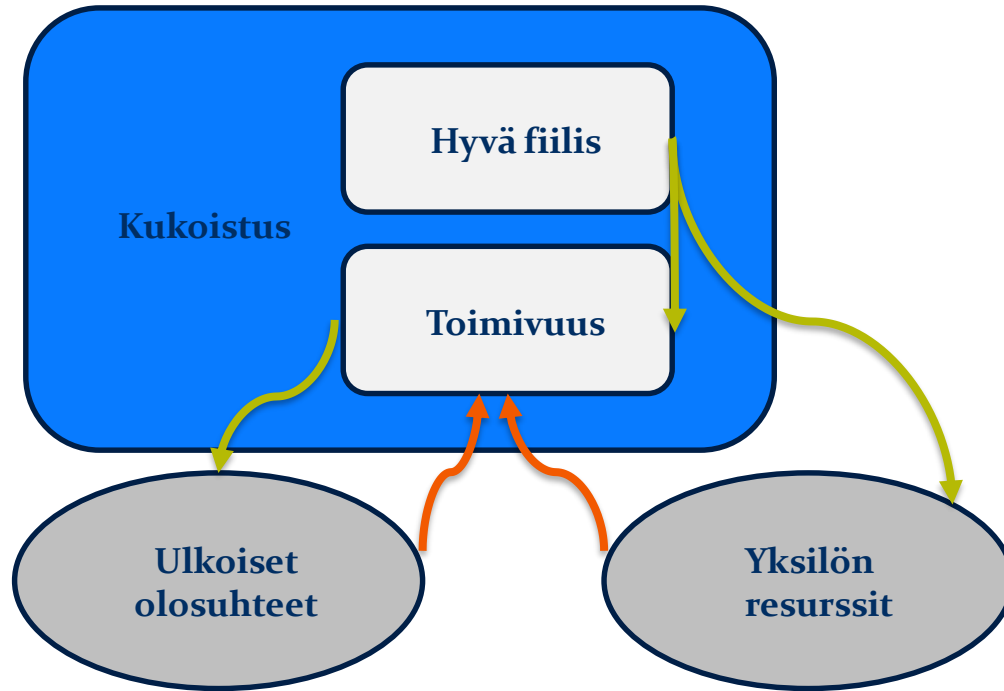
Havainto 1:

Kyse ei ole palveluista, vaan ihmisistä ja vuorovaikutuksesta

Havainto 2:
Auttaminen luo hyvinvointia.
Etenkin auttajalle. Hyödyntämätön
hyvinvoinnin lähde.

Havainto 3: Hyvinvointi on kokemus.

Hyvinvoinnin dynaaminen malli



Michaelson 2014

Hyvinvoinnin pahimmat nakertajat:

1. Yksinäisyys

2. Passivoituminen

Ratkaisu: Yhdessä tekeminen!

Kehittämisen kohteeksi valittu konsepti: Arjen pelastajat

- Enemmän kuin palvelu: toimintakulttuurinen muutos
- Osuu kaikkein vaikeimpiin hyvinvoinnin nakertajiin: passiivisuuteen ja yksinäisyyteen
- Miten tästä saadaan Kainuun soten, alueen kuntien, järjestöjen ja ihmisten yhteinen toimintamalli?
- Loppujen lopuksi kyse voikin olla yhteisön rakentamisesta sosiaalisesta pääomasta





Konsepti 12.5.2015

Arjen pelastajat

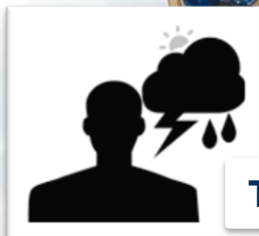
Arjen pelastajat on nuorista koottu joukko, joka tarjoaa lähialueellaan apua vanhemmille ihmisille pienissä arjen askareissa – kauppakassin kantamisesta postin hakemiseen ja iltapäiväkävelyseuraan.

• Vuorovaikutus eri ikäryhmien välillä; vähentää yksinäisyyden ja eristäytymisen/ syrjäytymisen riskiä

NUORET



Vähään tyytyvät



Toivokkaat

IKÄIHMISET



Kotoilija



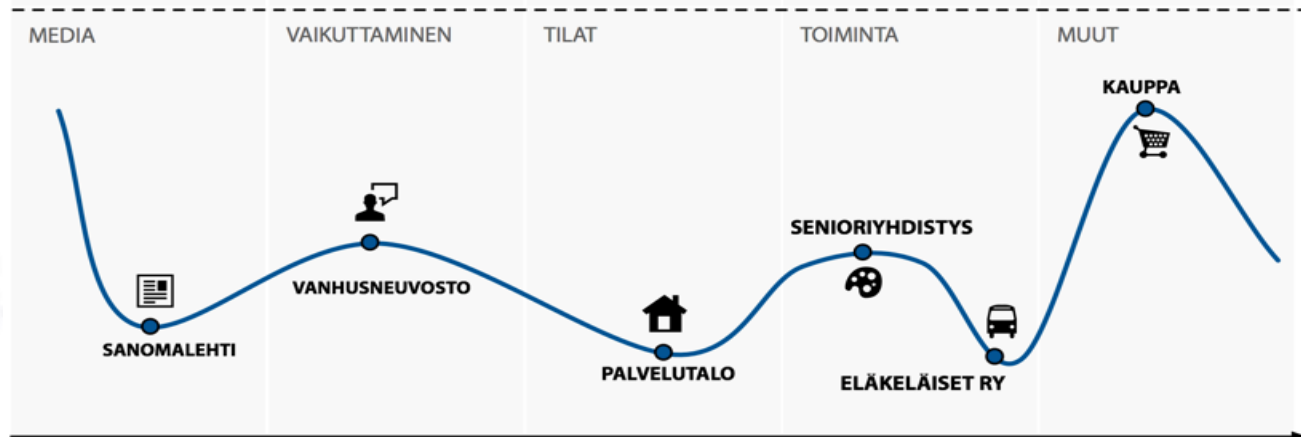
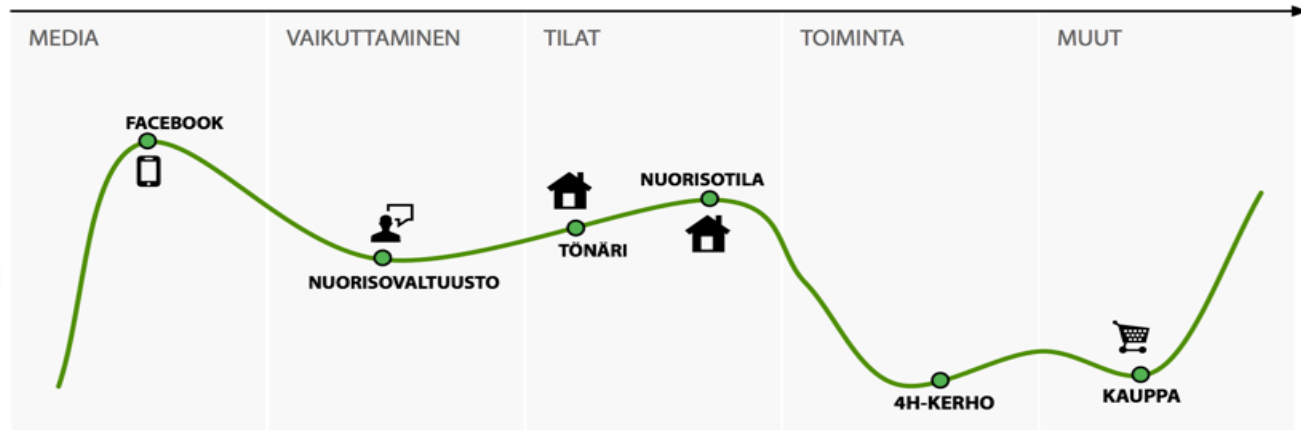
Rutinoitunut

Nuorten ja ikäihmisten yhteispeli tuottaa yhteiskunnallisesti tärkeää tulevaisuuden arvoa.



Tulevaisuuden arvo

- Syrjäytymisen ehkäisy
- Merkityksellinen rooli yhteisössä
- Tulevaisuususkko
- Perusta työelämätaidoille
- Lisää “hyviä päiviä” kotona
- Yksinäisyyden ehkäisy
- Elämäkokemuksen hyödyntäminen
- Sosiaalisuus



Nuoret ja ikäihmiset eivät ajaudu luonnollisiin kohtaamisiin toistensa kanssa.

Vaikutamispaikat, tilat ja kerhotoiminta on järjestetty niin, että kumpikin ikäryhmä toimii erillään toisistaan.



Roolin etsiminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen

Luottamuksen puute nuoren osaamiseen ja tekemiseen

Halu ilmentää omaa persoonaa ja kuulua porukkaan

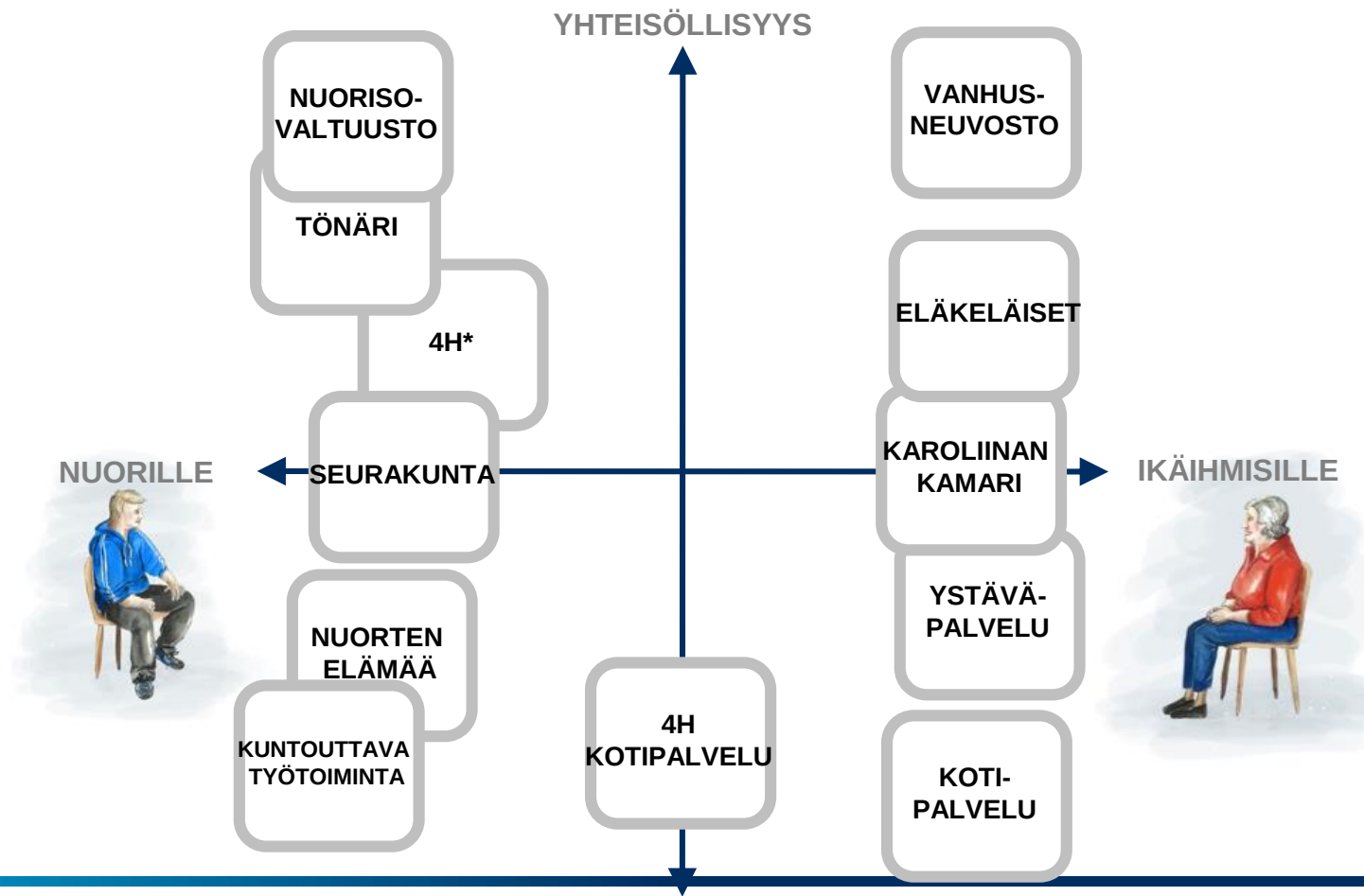
Vaatteiden ja ulkoasun ihmettely, vierastus

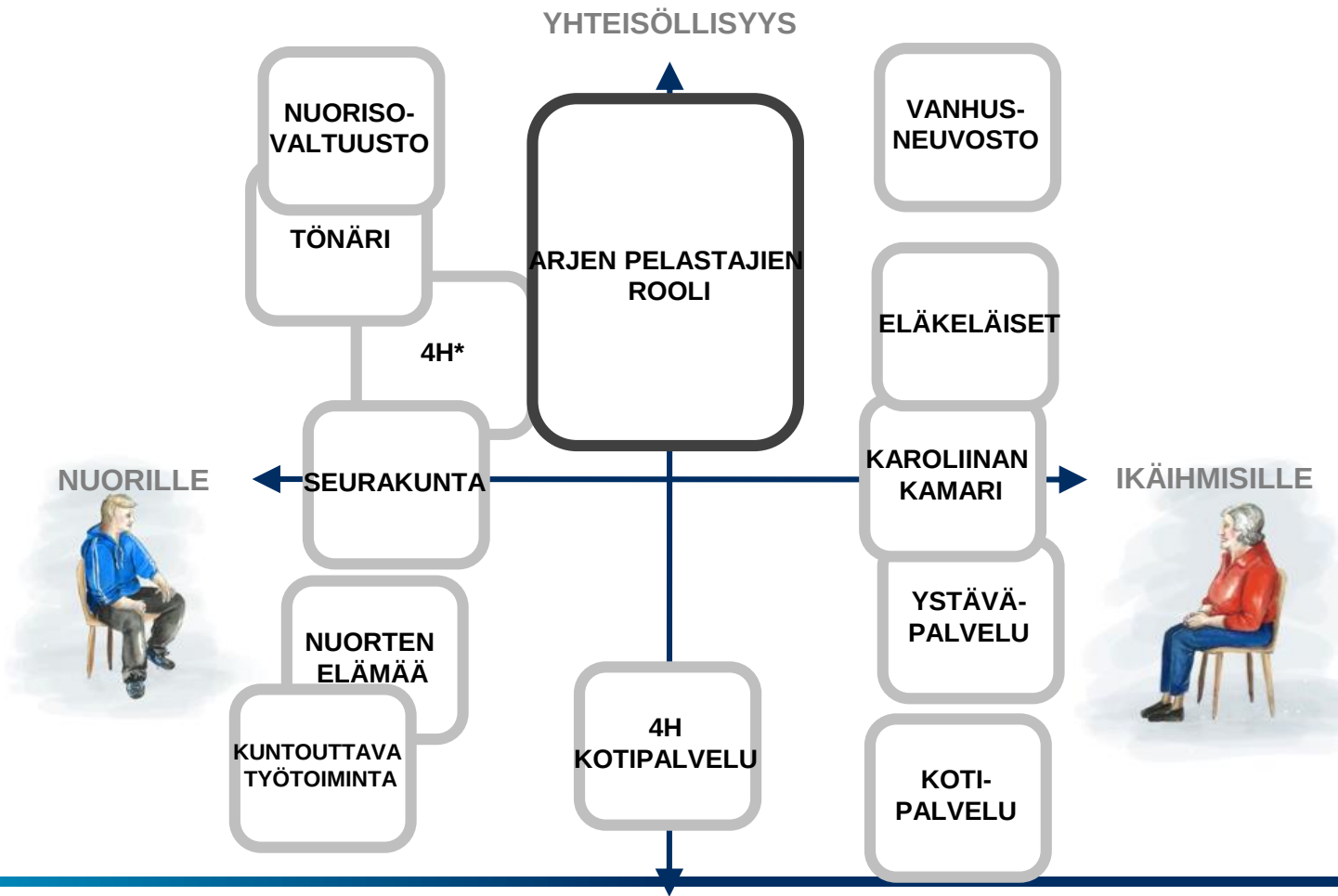
Tunne yhteisten keskustelu-aiheiden puutteesta

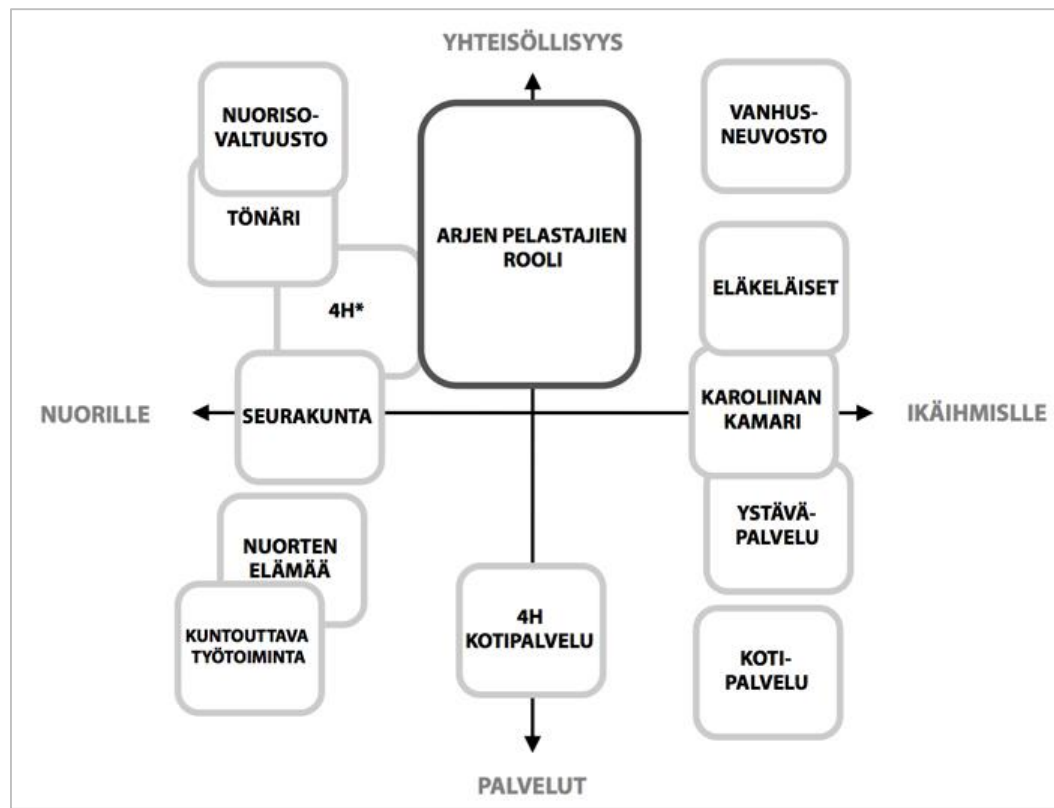
Tunne yhteisten keskustelu-aiheiden puutteesta

Pienten onnistumisten ja itseluottamuksen puute

Rutinoituminen ja totutut tavat







Arjen pelastajien rooli monitoimijamallissa löytyy nuorten ja ikäihmisten yhteisöllisyyden vahvistamisesta.

Koska *Arjen pelastajat* ei ole palvelu, vaan yhteisöllisyyttä tuottava alusta ja toimintamalli, sitä ei myöskään voida toteuttaa kuten palveluita toteutetaan.

- Yhteisöllisyyden syntymistä ei voi pakottaa tai käskää
- Yhteisöllisyyttä ei saa rahalla, vaikka jossain vaiheessa raha tai vastaava korvaus voi olla osa Arjen pelastajia
- Yhteisöllisyyden tuottamiseksi tarvitaan kaikkien osapuolien osallistumista, siis monituottajamallia

**Vaihe 1
HELPPOJA
KOHTAAMISIA**

**Vaihe 2
YHTEISIÄ TILOJA
JA TEKEMISTÄ**

**Vaihe 3
YHTEISÖLLISIÄ
TOIMINTAMALLEJ**

HOW TO BUILD COMMUNITY

TURN OFF YOUR TV LEAVE YOUR HOUSE
KNOW YOUR NEIGHBORS

LOOK UP WHEN
YOU ARE WALKING
GREET PEOPLE
SIT ON YOUR STOOP
PLANT FLOWERS
USE YOUR LIBRARY
PLAY TOGETHER

BUY FROM
LOCAL MERCHANTS

SHARE WHAT YOU
HAVE HELP A

LOST DOG TAKE
CHILDREN TO THE
PARK GARDEN

TOGETHER SUPPORT
NEIGHBORHOOD
SCHOOLS

FIX IT EVEN IF YOU
DIDN'T BREAK IT
HAVE POTLUCKS

HONOR ELDERS PICK
UP LITTER READ
STORIES ALOUD

DANCE IN THE STREET
TALK TO THE MAIL CARRIER

LISTEN TO THE BIRDS

KNOW THAT NO ONE

IS SILENT THOUGH MANY ARE NOT HEARD
WORK TO CHANGE THIS



PUT UP A SWING HELP CARRY
SOMETHING HEAVY BARTER

FOR YOUR GOODS
START A TRADITION

ASK A QUESTION
HIRE NEIGHBORHOOD

YOUNG PEOPLE FOR
ODD JOBS

ORGANIZE A
BLOCK PARTY

BAKE EXTRA AND
SHARE

ASK FOR HELP
WHEN YOU NEED

IT OPEN YOUR
SHADES SING

TOGETHER
SHARE YOUR SKILLS

TAKE BACK THE
NIGHT TURN UP

THE MUSIC
TURN DOWN THE

MUSIC LISTEN BEFORE
YOU REACT TO ANGER

MEDIATE A CONFLICT
SEEK TO UNDERSTAND

LEARN FROM NEW AND
UNCOMFORTABLE ANGLES

Repetitio mater studiorum est

- Mitä?
 - » Käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa ja avoimia kehittämisprosesseja
- Miksi?
 - » Pykälät ja eurot dominoivat
 - » Profiilit pirstovat asiakkaan
- Mitä edellyttää?
 - » Asiakasymmärrystä
 - » Luovuutta
- Mitä muuttaa?
 - » Päätöksentekoa
 - » Tietoa
 - » Muutoksen johtamista
- Mitä sitten?
 - » Parempaa julkista arvoa ja vaikuttavampia palveluita

Työkalut vapaasti hyödynnettävissä netissä

- <http://flash.kunnat.net/2014/kuntalaiset-keskioon/#49>
- Testatkaa!

Johtamisen tehtävänä on

- Luoda julkista arvoa (public value), joka määrittyy vuorovaikutuksessa ja muuttuu ajassa ja paikassa
 - Ratkaisemalla aitoja ongelmia
 - Parantamalla palveluiden vaikuttavuutta ja reiluutta
 - Vastaamalla julkiseen tunteiden tai huolen ilmaukseen
 - Houkuttelemalla yhteen toimijoita
- Tukea systeemin ja yksilöiden kestävyyttä ja kyvykkyyttä

Kiitos!

jenni.airaksinen@kuntaliitto.fi

[Twitter@AiraksinenJenni](#)