



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

**JulkICT**  
-toiminto

# Asiakaspalvelun johtaminen

## Kuntamarkkinat 2011



Heikki Talkkari  
JulkICT toiminto



# Sisällysluettelo

- 1 KUNTA IT:N ASPA HANKE
- 2 KUNTIEN ASIAKASPALVELUN NYKYISEN TOIMINTAMALLIN HAASTEET
- 3 ASIAKASPALVELUKONSEPTI
- 4 ESISELVITYKSEN KÄYNNISTÄMINEN
- 5 TOTEUTUSPROSESSIN KUVAUS JA TUKIMATERIAALI



# ASPA – hanke

- Useat kunnat ovat tunnistaneet keskitetysti hallinnoitun asiakaspalvelun hyödyt sekä kuntalaisen että kunnan tuottavuuden näkökulmasta. Toimivan, palveluvalikoimaltaan riittävän ja monikanavaisen asiakaspalvelun arvo on kuntalaiselle merkittävä.
- Tähän tarpeeseen Kunta IT käynnisti ASPA- hankkeen. Hankkeessa asiakaspalvelukonseptia on kehitetty Oulun kaupungin koordinoimana.
- ASPA-hankkeessa toteutettiin konsepti, joka on laajennettavissa ja hyödynnettävissä kansallisesti.





# ASPA – hankkeesta

- Hankkeen taustalla nähtiin yksittäisten kuntien asiakaspalvelun kehittämistarpeen lisäksi myös laajempia tavoitteita:
  - Varmistaa sähköisen asioinnin edistäminen koko Suomessa ja siten varmistaa kansalaisten tasavertaisuus kuntien tarjoaminen palveluiden näkökulmasta
  - Yhteiset toimintamallit luovat yhteisen kielen ja käsitteistön puhuttaessa kuntien tarjoamista asiakaspalveluista ja mahdollistavat parhaiden käytäntöjen kopioinnin ja asiakaspalvelun vertailun verrokkikuntiin.
  - Yhteiset toimintamallit mahdollistavat tarvittaessa yhteisten palveluiden käyttöönoton entistä helpommin ja tehokkaammin



# KUNTIEN ASIAKASPALVELUN NYKYISEN TOIMINTAMALLIN HAASTEET



# Nykyisen toimintamallin haasteet

- Asiakkaat kokevat palvelut hajanaisiksi, eikä kuntalainen saa helposti tietoa asiointiprosessin etenemisestä.
- Palvelut ovat usein liian organisaatiolähtöisiä eikä kuntalaista välttämättä tunnisteta asiakkaaksi.
  - Esimerkki: kuinka monta asiakaspalvelupuhelinnumeroa kunnassanne on?
- Asiakkaan kokonaistarpeen ymmärtämisen vaatimat tiedot ovat eri järjestelmissä, kokonaisuutta ei saatavilla.
  - Esimerkki: kuinka monessa eri tietojärjestelmässä Asiakkaidenne perustiedot on kirjattu?
- Siiloutunut hallinnointimalli tuo usein rakenteellista tehottomuutta resurssien käyttöön.
  - Esimerkki: kuinka monen kunnan palveluksessa olevan henkilön työtehtäviin kuuluu asiakaspalvelutyötä?
- Kokonaisnäkemystä asiakaspalvelun nykytilasta ei ole aina muodostettu ja kehittämistä tehdään tästä syystä osaoptimointina eri suunnista tulleiden herätteiden pohjalta
  - Esimerkki: kuinka monta sähköisen asioinnin kehittämiseen liittyvää projektia eri toimialoilla on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana?



# Nykyisen toimintamallin haasteet

- Asiakaspalvelujen tuottavuuden ja laadun parantaminen edellyttää nykyisten toimintatapojen kriittistä tarkastelua ja halua luopua totutuista toimintatavoista, sekä tietotekniikan parempaa hyödyntämistä



# ASPA- ASIAKASPALVELUKONSEPTI



# Asiakaspalvelukeskuskonsepti

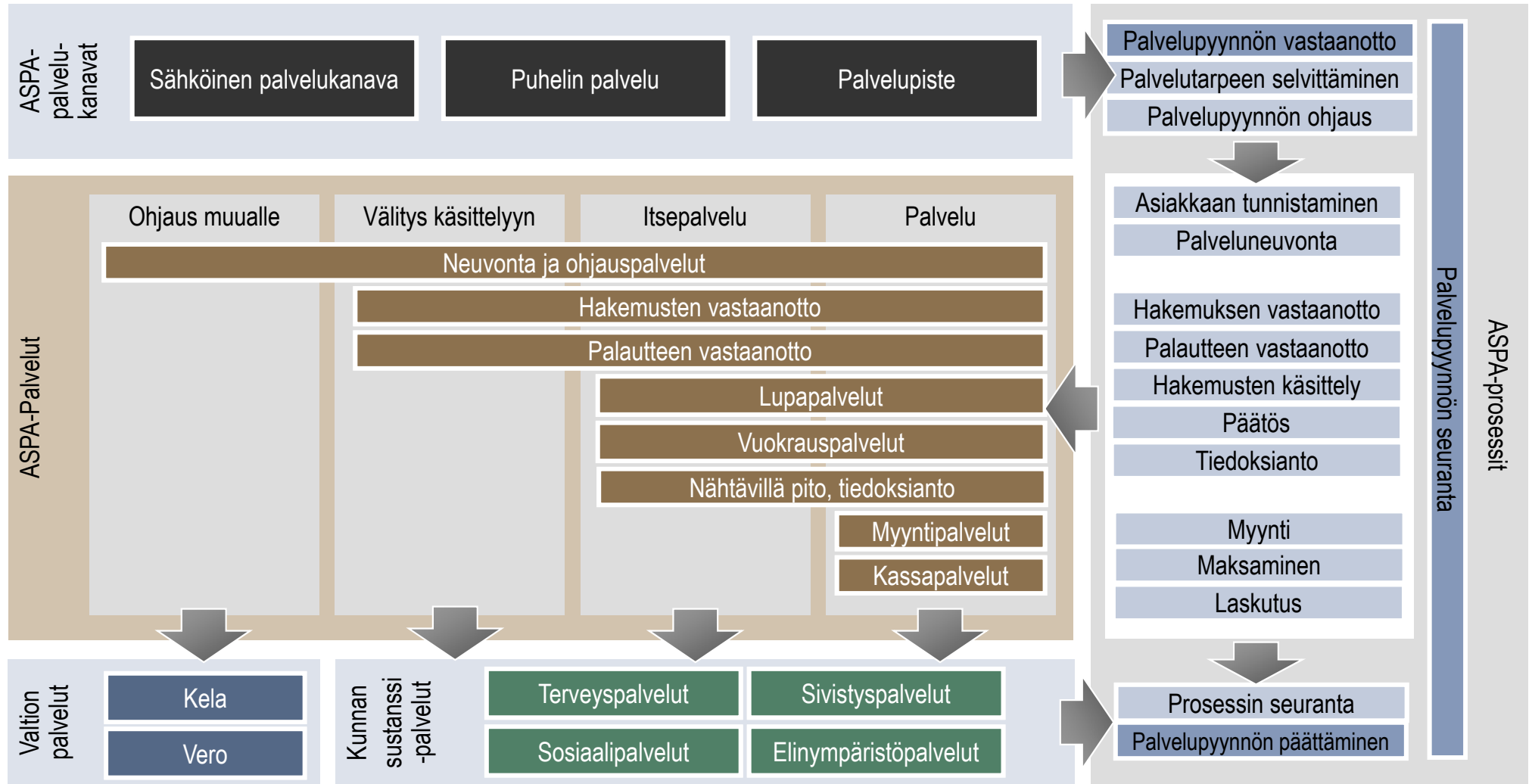
- Asiakaspalvelukeskuskonsepti luo uudenlaisen toimintamallin kuntalaisten laadukkaalle, tehokkaalle ja keskitetysti hallitulle asiakaspalvelulle.
- Toimintamallin mukaisesti kunnan asiakaspalvelu voidaan keskittää yhteen palvelukeskukseen tai se voi toimia verkostomaisesti useassa eri palvelupisteessä.
- Tarjottavat palvelut suunnitellaan yhteistyössä palvelujen tuottajien ja asiakaspalvelukeskuksen kanssa.
- Konsepti tarjoaa kuntalaiselle tehokkaasti kattavat palvelut tämän valitsemista kanavista
- Konseptin avulla kuntalainen saa tarvitsemansa asiakaspalvelun yhdestä pisteestä ja häntä palvelevalla asiantuntijalla on selkeä kuva hänen kokonaistilanteestaan.
- Asiakaspalvelutapahtumat pyritään hoitamaan välittömästi, tarvittaessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä hänen haluamallaan tavalla



# ASPA-perusidea yksinkertaistettuna



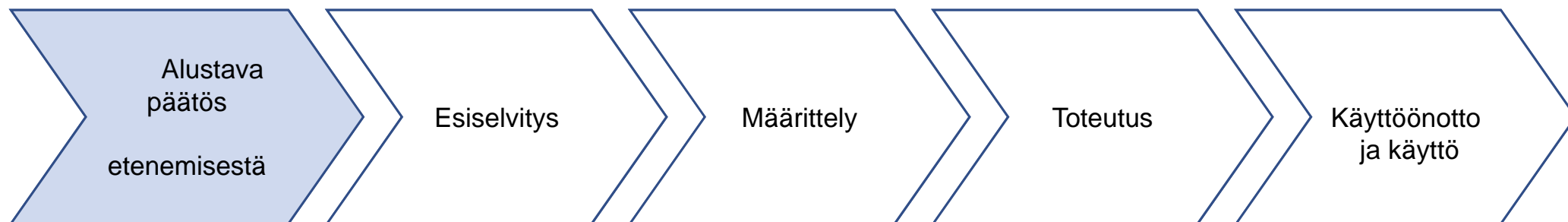
# Palvelut ja prosessit





# ASPA –ESISELVITYKSEN KÄYNNISTÄMINEN

# ASPA kehittämishankkeen päävaiheet



- Nykytilan tunnistaminen
- Strategisten tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen
- Hankkeen omistajuuden määrittäminen
- Sitouttaminen keskitetysti hallinnoituun malliin

- Asiakaspalvelun kuvaaminen (nykyinen ja skenaariot vaihtoehdoista)
- Kustannus-hyöty -analyysin laatiminen
- Johtopäätösten tekeminen
- Etenemissuunnitelman laatiminen

- Toimintamallin / toimintaympäristön määrittäminen
- Tietojärjestelmäpalveluiden määrittäminen
- Tukipalveluiden määrittäminen
- Toteutus-suunnitelmien laatiminen

- Toimintamallin / toimintaympäristön toteuttaminen
- Tietojärjestelmäpalveluiden toteuttaminen
- Tukipalveluiden toteuttaminen
- Käyttöönottosuunnitelmien laatiminen

- Toimintamallin / toimintaympäristön käyttöönottaminen
- Tietojärjestelmäpalveluiden käyttöönottaminen
- Tukipalveluiden käyttöönottaminen
- Jatkokehityksen suunnittelemine



# Alustava päätöksenteko

- Ennen laajempaa resursointia vaativaa esiselvitysvaihetta tulisi hankkeen esittelijöiden antaa kunnan johdolle riittävän selkeä kuva hankkeen potentiaalista hyödyistä ja kunnan johdon tulisi pystyä asettamaan tämän perusteella hankkeelle strategiset tavoitteet.



# Omistajuus ja sitouttaminen

- Kun päätetään aloittaa asiakaspalvelukonseptin kehittämiseen tähtäävä esiselvitysvaihe tulee hankkeelle määritellä hankkeen omistaja.
  - Olisi tarkoituksenmukaista, että hankkeen omistajana toimisi sama taho kunnan ylimmästä johdosta, joka todennäköisimmin tulee myöhemmin vastaamaan asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta ja sen kehittämisestä.
  - Kunnan eri toimialat tulee jo ennalta pyrkiä sitouttamaan esiselvitysvaiheen tuloksiin ja totuttujen toimintatapojen ja olemassa olevien vastuurajojen muuttamiseen. Sitoutumisen tukemiseksi esiselvitysvaiheeseen tulee saada laaja edustus asiantuntijoita eri toimialoilta.
  - Hankkeen onnistumisen kannalta kriittisimpiä osia on muutosjohtamisen onnistuminen. Suunnitelmallinen muutosjohtaminen ja viestintä on aloitettava heti esiselvitysvaiheen alkaessa. Tällöin viestinnän sisällön painopisteenä tulisi olla strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa.



# Nykytilan tunnistaminen

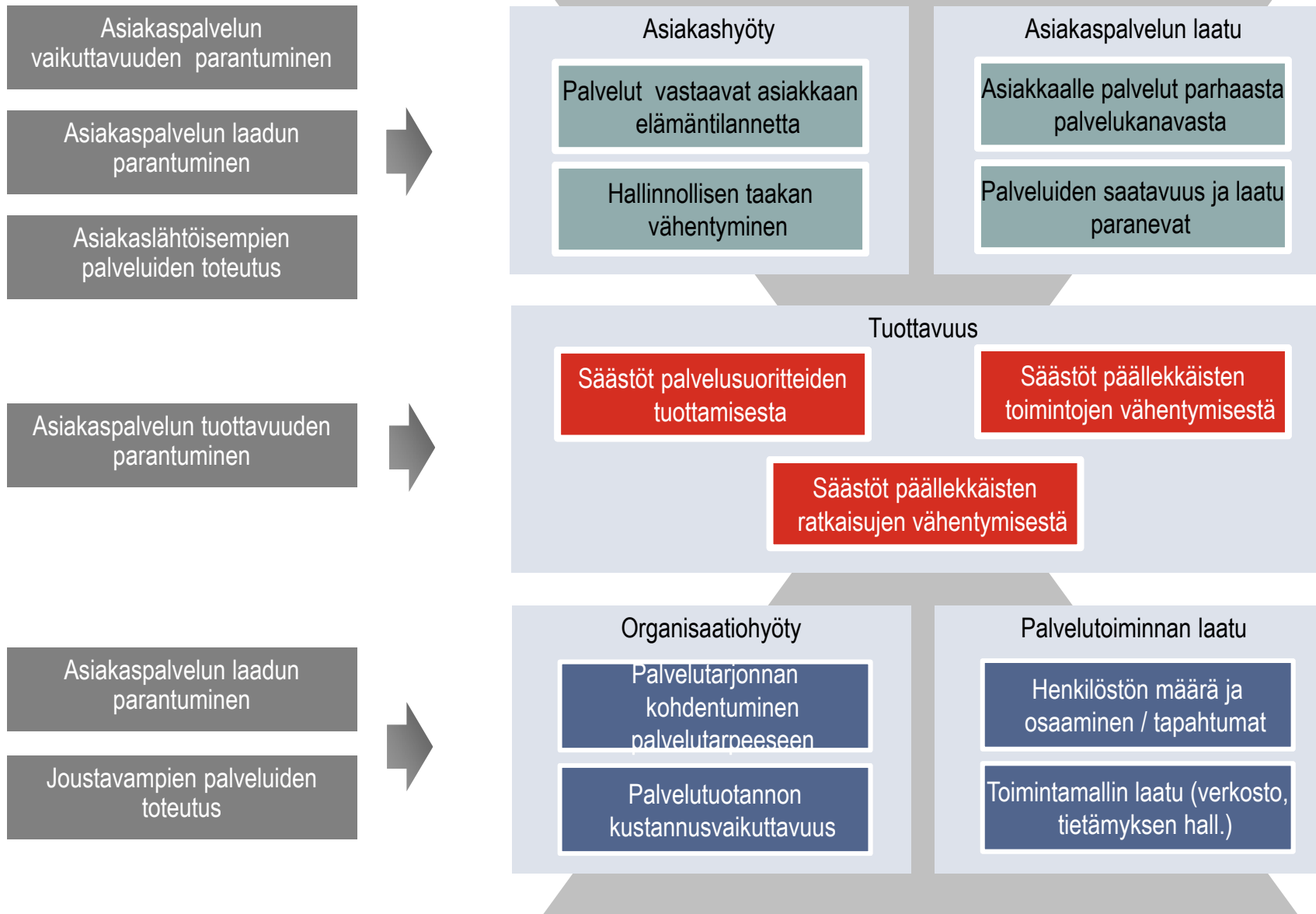
- Ennen alustavaa päätöksen tekoa tulisi tunnistaa kunnan asiakaspalvelutoiminnan nykytila (toimialoittain) ja suurimmat kehittämispotentiaalit.
  - Kuinka paljon henkilöstöä asiakaspalveluun on resursoitu?
  - Kuinka monessa eri toimipisteessä asiakaspalvelua annetaan?
  - Karkea arvio kokonaissuoritemääristä toimialoittain painottaen merkittävimpiä prosesseja.
  - Mitkä ovat kuntalaisten asiakaspalveluun liittyvien palautteiden mukaan tärkeimpiä kehittämisalueita?
  - Kuinka paljon sähköisiä palveluita on tarjolla ja kuinka laajasti kuntalaiset käyttävät sähköisiä palvelukanavia?
  - Miten asiakaspalvelutoimintaa on kunnassa kehitetty ja mitkä ovat olleet eri tahojen roolit kehittämisessä?

# Strategisten tavoitteiden määrittely ja asettaminen



- Nykytilan pohjalta tulisi määritellä asiakaspalvelukonseptin strategiset tavoitteet ja visio tavoitetilasta.
  - Konkreettiset tavoitteet ja visio, joista käy ilmi tavoitellun muutoksen laajuus ja sisältö.
  - Kunnan johdon, asiakaspalvelun tuottajan ja asiakaspalvelua tilaavien organisaatioiden olisi jo tässä vaiheessa alustavasti sitouduttava yhteisiin strategisiin tavoitteisiin ja visioon.
  - Tavoitteiden ja vision pohjalta olisi jo tässä vaiheessa suositeltavaa käydä alustavasti läpi keskeiset pelisäännöt tilaajan ja tuottajan välisessä työnjaossa
  - Strategisten tavoitteiden määrittelyn on pohjauduttava kunnan omaan tilanteeseen.
  - Seuraavilla sivuilla on esimerkinomaisesti ryhmitelty erityyppisiä tavoitteita käyttäen viitekehyksinä asiakaspalvelutoiminnan hyötykarttaa ja Balance Score Card:sta sovellettua jaottelua.

# ASPA-hyötykartta



## Esimerkkejä asiakaspalvelun kehittämisen strategisista tavoitteista

Asiakas	Asiakaspalvelun laadun paraneminen
	Helppo asiointi asiakkaalle (toimialarajojen yli, valittava kanava)
	Ajantasaista tietoa kunnan palveluista helposti (peruspalvelut)
	Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi sekä palvelupyynnön tilatieto
Talous	Kustannussäästöjen aikaansaanti
	Henkilö- ja tilaresurssien keskittäminen
Prosessi	Palvelutuotannon tuottavuuden parantaminen
	Kustannustehokas palvelutaso
	Käytettävissä olevien resurssien optimoitu kohdentaminen
	Palvelupyyntöjen tehokas ja keskitetty hallinta
Kehittyminen	Palveluiden kehittäminen asiakastarpeen pohjalta
	Osaamisen kohdentaminen ja kehittäminen (asiakaspalvelu, substanssiosaaminen)
	Asiakaspalvelutyön arvostuksen nostaminen

## Esimerkkejä asiakaspalvelun mittareista

- Palveluvalikoiman kattavuus kunnan palveluista
- Palveluvalikoiman monikanavaisuus
- Montako % käytetyimmistä palveluista mahdollista sähköisesti
- Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset
- Palveluiden helppo käytettävyys ja yleinen tyytyväisyys

- Säästetyt henkilötyövuodet
- Säästetyt tilakustannukset
- Investointien keskittämisestä seuraavat kustannussäästöt (esim. sähköinen asiointi)

- Palvelupyynnöt per asiakaspalvelija
- Resurssien kuormitusaste (välillinen ja välitön työ, odotusaika)
- Palvelupyyntöjen ratkaisuprosentti ensimmäisellä tasolla
- ASPA:n kautta kulkevien palvelupyyntöjen lukumäärä/%
- Sähköisen asioinnin palvelupyyntöjen lukumäärä/%
- Sulkemattomat palvelupyynnöt

- Asiakkailta tulleiden toteutettujen palvelukehitysideoiden lukumäärä
- Palvelukehitykseen osallistuvien asiakkaiden lkm
- Henkilökunnan työtyytyväisyys



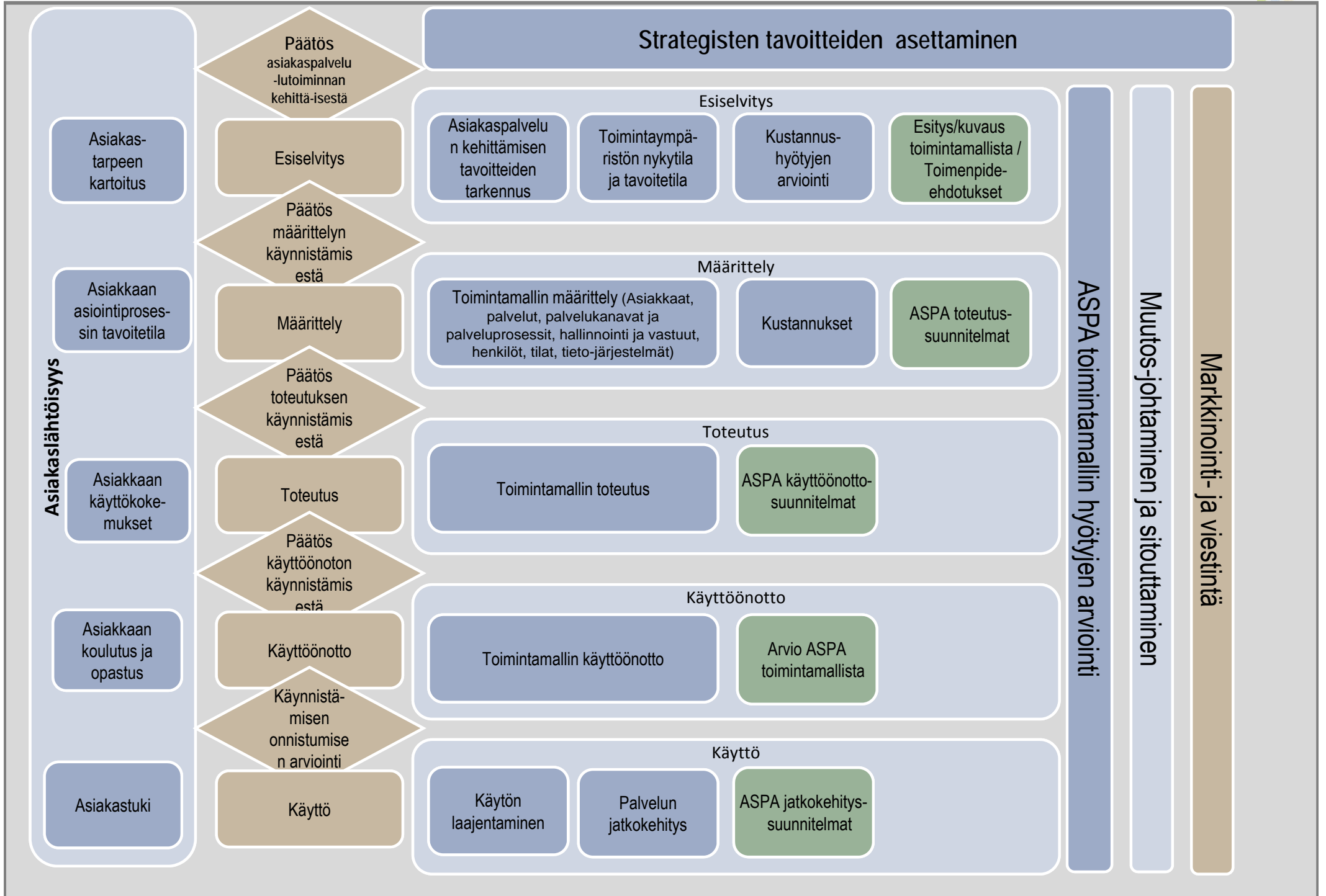
# Esiselvityksen käynnistäminen

- Asiakaspalvelukonseptin toteutus käynnistetään esiselvitysvaiheella. Vaiheen työmääräarvio on noin 8-12 htkk:tta. Hankkeen vetäjän tulisi tehdä hanketta päätoimisesti ja hänelle tulisi olla laajaa kokemusta projektitoiminnasta ja kunnan organisaation hyvä tuntemus
- Vaiheen pääsisältö on seuraava:
  - Asiakastarpeen kartoitus
  - Asiakaspalvelun kehittämisen tavoitteiden tarkennus
  - Palvelujen määrittely; nykytila ja tavoitetila
  - Palvelukanavien määrittely
  - Kustannusten ja hyötyjen arviointi, nykytila ja tavoitetila



# ASPA – TOTEUTUSPROSESSIN KUVAUS JA TUKIMATERIAALIT

# ASPA toteutusprosessi



# Käyttöönottojen roadmap

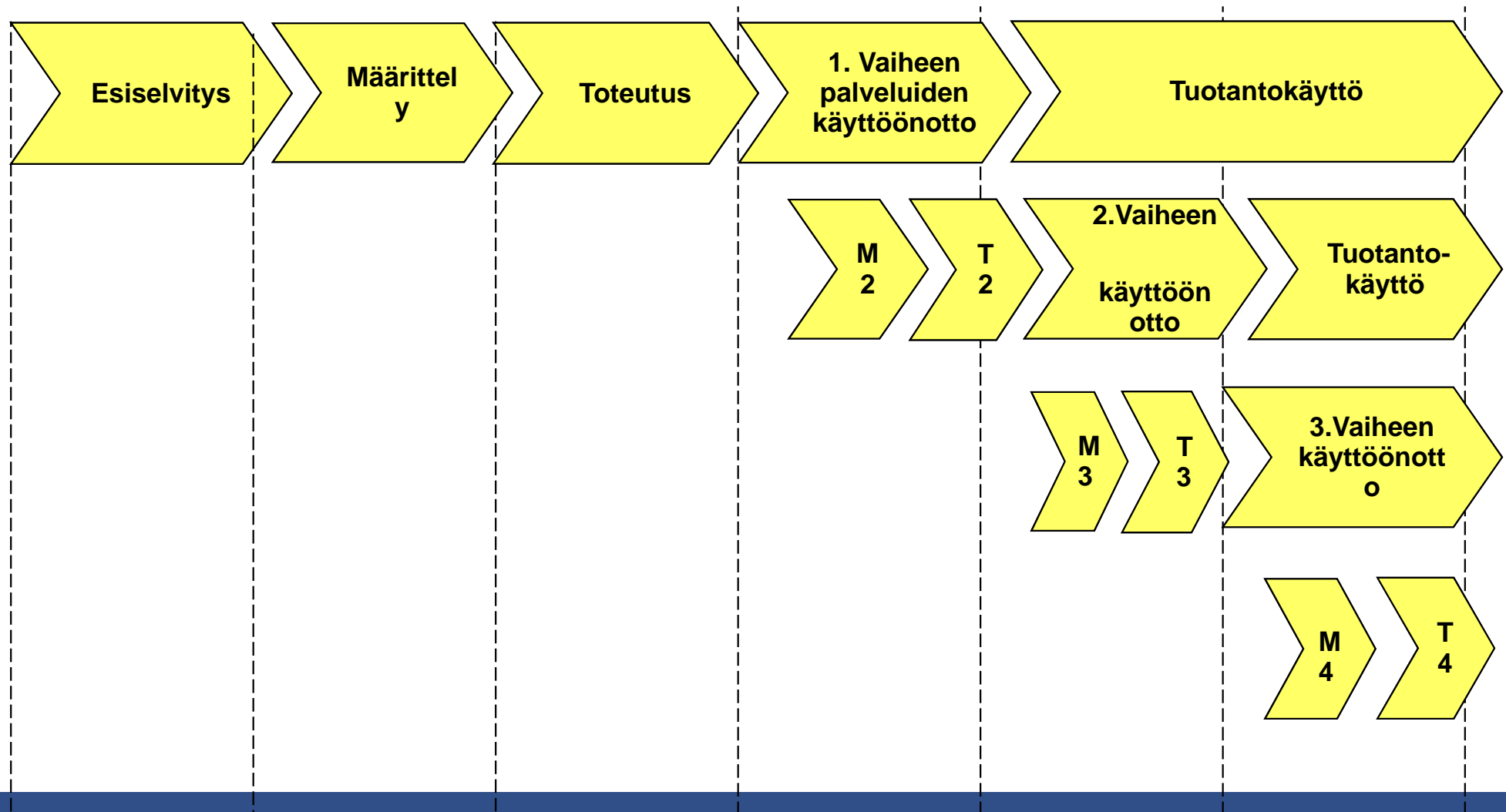


Aikataulu

Vuosi 1

Vuosi 2

Vuosi 3





# Onnistumisen edellytykset

- Johdon sitoutuminen (luottamushenkilöt, johto, toimialat)
- Selvä visio tavoitteista (mitä ja miksi)
- Vahva projektinaikainen ohjaus
- Tulevan tuotanto-organisaation osallistuminen
- Realistinen aikataulu ja budjetti
- Ammattitaitoinen projektiryhmä ja projektipäällikkö sekä johdon edustus suunnittelutyön ohjauksessa
- Ajoissa hyväksyntä sisällölle keskeisiltä sidosryhmiltä
- Muutosjohtaminen ja odotusten hallinta huomioita jokaisessa hankkeen vaiheessa
- Projektin muutoshallinta ja resurssienhallinta
- Projektiryhmässä pitää olla positiivinen ”tekemisen meininki”



# Toteutusprosessin tukimateriaalit

- ASPA-toteutuksen eri vaiheita tukemaan on laadittu seuraavat dokumenttikokonaisuudet:
  - ASPA-Toteutusohje
  - ASPA-Tavoitteet, laskelmat ja mittarit
- Lisäksi osoitteesta <http://www.asiakaspalvelukeskus.info/> löytyy laajasti materiaalia eri käyttötarkoituksiin.



**KIITOS!**