

Valtiovarainministeriön ASPA-hankkeen arviointi raportti

30.4.2015

HMV Service Economy Oy

Tapio Huomo, Jussi Kleemola, Jari Kinnunen ja Jukka Kallio

Tiivistelmä

Ulkoisessa arvioinnissa on tavoitteena arvioida vaikutuksia asiakaskäyttäytymiseen ja palveluntuottajien omaan toimintaan. Arviointi kohdistuu sekä valtion palveluntuottajiin että pilottikuntiin.

Arviointi perustuu pilotteihin ja palveluntuottajien omiin suunnitelmiin. Tarkasteluaikavälinä on pilottien käynnistys 23.9.2014 – 30.4.2015. Arviointiaineisto kerättiin ja haastattelut tehtiin marraskuusta 2014 maaliskuuhun 2015.

Lähtötilanneanalyysissä tarkasteltiin pilotoinnin käynnistymisvaihetta heti toiminnan käynnistymisen jälkeen arviointikysymysten puitteissa. Lähtötilanteeseen vertaamalla arvioidaan myös pilotoinnin aikana tapahtunutta kehitystä ja muutoksia.

Pilottien aikainen toiminnan kehittyminen. Pilottikaudella tapahtui erilaisia muutoksia mm. asiakaspalvelutoiminnan kirjaamisessa, tuotetun yleisen asiakaspalvelun sisällössä eri palveluntuottajien osalta ja myös osittain palveluntuottajien omilla toimintamalleilla. Lisäksi asiakkaiden käyttäytymisessä oli toisaalta kausivaihtelua ja toisaalta mukautumista uuteen toimintamalliin. Tarkastelun pohjaksi kaavailut asiakasvolyymit jäivät laajempien johtopäätösten tuottamisen näkökulmasta huomattavan pieniksi.

Arviointityön aikana selvisi, että asiakaspalvelutoimintaan liittyvää mitattua tietoa oli saatavilla palveluntuottajilta vain keskeisten palvelukanavien kokonaisvolyymeistä, ja niidenkään osalta pilottipaikkakuntien asiakasvolyymejä ei eri palvelukanavissa ollut mahdollista saada eritellyksi kokonaisuudesta. Asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyön roolien ja työmäärien osalta on tietoa saatavilla vain suuntaa antavasti. Myös pilottien aikaiset työntutkimusten ja kirjattujen asiakastapahtumien työmäärät Asiointipisteissä ovat vain suuntaa antavia.

Arviointikysymyksiin on pilottien tulosten pohjalta tuotettu yleistettyjä arvioita. Palveluntuottaja-kohtaisiin tai pilottikohdekohtaisiin tarkasteluihin on päädytty siltä osin, kun on voitu tarkastella merkityksellistä asiakasvolyyymiä tai selkeää toiminnallista muutosta. *Kokonaisuutena muutokset asiointimääriin ja asiointivirtoihin olivat merkityksellisiä palveluntuottajien kannalta ja suhteessa kyseisen alueen kokonaisasiakasvolyymeihin vain siinä tapauksessa, että palveluntuottajan toimipiste suljettiin käyntiasioinnilta.*

Asiakaskäyttäytymisen laadullisen muutoksen tunnistamiseksi haastateltiin kaikkien pilottikohteiden asiakasneuvontaa tekeviä henkilöitä ja havainnoitiin toimintaympäristö.

Arvioinnin yhteydessä selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia Asiointipisteen hyödyntämisessä nähdään palveluntuottajien ja isäntäkuntien osalta tulevaisuudessa mallin vakiintuessa ja toimintatapojen edistyessä.

Arvioinnin tulokset

Pilottikohteissa ASPA-toimintamallin muutokset toteutuivat vain osittain. Pilottien perusteella ei ole mahdollista tehdä tarkkoja arvioita asiointivolyymien, asiakaspalvelun tai asiantuntijatyön työmäärien muuttumisesta. Asiakasneuvonnan osalta työnjaon muuttuminen on mallin mukaista.

Kaikkien pilottiin osallistuneiden valtion palvelutuottajien yleinen asiakaspalvelu ja neuvonta voidaan siirtää Asiointipisteeseen. Valtion palvelutuottajalle ASPA-malli mahdollistaa yleisen asiakaspalvelukohtaamisen ”ulkoistamisen”. Valtion palvelutuottajien näkökulmasta on varmistettava, että ASPA-malli tukee käytännössä asiakkaiden siirtymistä sähköisiin palveluihin. Lisäksi Asiointipisteessä tuotetaan parhaimmillaan ”kerralla valmiiksi”-asiakaspalvelua vahvistettuna viranomaisen etäpalvelulla ja mahdollisesti viranomaisen puhelinpalvelulla.

Asiointipisteellä on eritasoisia vaikutuksia asiakkaiden käyttäytymiseen. Osa asiakkaista siirtyy eri palvelutuottajien palvelukanavista Asiointipisteen asiakkaiksi. Palveluiden parempi saavutettavuus saattaa myös tuottaa uutta asiointia paikallisesti. Pilottien kokemukset eivät kuitenkaan tue uuden asioinnin syntymistä merkitsevissä määrin. Ennemmin tapahtuu siirtymää palvelutuottajien palvelukanavista ja etenkin toimipisteistä. Toisaalta Asiointipisteiden roolia asiakkaiden ohjauksessa ja opastamisessa sähköisiin palvelukanaviin tulisi vahvistaa. Huomattava osa Asiointipisteen kautta kulkevasta asioinnista etenee tällä hetkellä perinteisen manuaalisen vireillepanon kautta

Palvelutuottajan oman palvelupisteen sulkemisella on olennainen merkitys Asiointipisteen asiointimääriin. Palvelutuottajan oman palvelupisteen sulkemisen yhteydessä osa asiakkaista siirtyy käyttämään palvelutuottajan muita palvelukanavia (sähköinen, puhelin, etäämpänä olevat palvelupisteet) ja osa siirtyy Asiointipisteen asiakkaiksi. Etenkin asiakkaat, jotka suosivat vahvasti käyntiasiointia siirtyvät Asiointipisteen asiakkaiksi. Tällaisia asiakkaita ovat tyypillisesti vanhemmat ihmiset sekä syystä tai toisesta sähköisen asioinnin ulkopuolelle jääneet tai jättäytyneet asiakkaat.

Asiointipisteellä ei ole merkitystä asiakkaalle eikä palvelutuottajalle, jos myös valtion palvelutarjoajan oma toimipiste on olemassa ja helposti saavutettavissa. Valtion palvelutuottajien omista organisaatioissa merkittävät muutokset asiakaspalveluun ja myös asiantuntijaresurssien työn organisointiin ovat tapahtuneet vain asiakkailta suljettujen toimipisteiden myötä.

Valtion palvelutuottajien omia toimintamalleja on lähdetty kehittämään valtakunnallisiksi ja mahdollistamaan asiantuntijatyön toimipaikka- ja alueriippumattomuutta. Pääosa tästä kehitystyöstä on tapahtunut ja tapahtuu ASPA-mallista riippumattomasti. Palvelutuottajilla tapahtuva kehitys tukee pääsääntöisesti myös ASPA-mallin hyödyntämistä.

Asiointipisteistä etäpalvelujen kautta tapahtuva asiakaspalvelu ei valtion palvelutuottajilla muodostu merkittävän suureksi. Tavoitetilassa asiakaspalvelu näistä kanavista kohdistuu vain sitä erityisesti tarvitseville.

Asiointipisteeseen matkustamista edellyttävä asiakaspalvelu mahdollistaa palvelun hyvän saatavuuden haja-asutusalueilla, mutta on palvelutuottajille selkeä lisäkustannus.

ASPA-malli mahdollistaa myös pienen kunnan asiakaspalvelun keskittämisen. Kuntien näkökulmasta Asiointipisteen houkuttelevuus syntyy julkisten palveluiden hyvän saavutettavuuden mahdollistamisesta kuntalaisille. Lisäksi palveluneuvojien yhteiskäytön tuoma lisäkuormitus mahdollistaa hyvin toimivan asiakaspalvelupisteen, mikä yksin kunnan palveluiden tarjonnalla olisi kustannustehokkaasti haastavaa. Molemmat hyödyt voimistuvat palvelutuottajien sulkiessa omia palvelupisteitään asiakaspalvelulta. ASPA-malli mahdollistaa ja edistää myös uudenlaisten monen toimijan palveluprosessien kehittämisen, kuten mahdollisten TYP-yhteispalveluiden tarjoamisen Asiointipisteessä.

Kunnille Asiointipiste ei tarjoa yksikäsitteistä kehityssuuntaa kunnan muiden toimipisteiden sulkemiselle asiakaspalveluilta. Asiakkaan palvelukohtaiseen opastamiseen liittyvät toimintamallit ovat vielä kokeilujen asteella ja voivat tarkoittaa kunnissa merkittäviä muutoksia omassa organisaatiossa, kuten palvelukeskusmalliin siirtymisiä. Kasvokkaista tapaamista edellyttävissä asioissa voidaan etäpalvelulla tarjota asiakaspalvelua keskitetysti Asiointipisteestä myös kunnan sisällä.

Kunnalle Asiointipisteessä tarvittavien resurssien määrä suhteessa valtiohallinnon palvelujen vaihtelevaan kuormitukseen edellyttää kunnan asiakaspalvelutehtävien lisäksi myös muiden soveltuviin töiden kokoamista Asiointipisteeseen. Lisäksi palveluneuvojilta vaadittava laaja tehtäväkuva tuo haasteita osaamiselle ja työn hallittavuudelle.

ASPA-malli palauttaa kuntalaisille saavutettavissa olevat julkiset palvelut myös niille seuduille, joilla valtion palvelutuottajien palveluverkko on jo harvennettu.

Sisältö

Tiivistelmä.....	1
1 Johdanto	6
1.1 Strategiset kehityssuunnat.....	7
2 Arvioinnin tausta	8
2.1 Tehtäväksianto	8
2.2 ASPA-mallin mukainen toiminta	9
2.3 ASPA-pilotoinnin lähtötilanne arvioinnin näkökulmasta	10
2.3.1 Sähköisen asioinnin kasvun vaikutukset käyntiasiointiin	10
3 Lähtötilanne.....	11
3.1 Pilottikohteet.....	11
3.1.1 Palveluntuottajien organisoituminen pilotteja varten	13
3.2 Palveluntuottajien oma tavoitetila ja ohjeistukset pilottivaiheeseen	14
3.2.1 KELA.....	14
3.2.2 Verohallinto.....	15
3.2.3 Poliisi	16
3.2.4 TE-toimistot.....	17
3.2.5 Maistraatit.....	18
3.3 Isäntäkunnat - tavoiteasetanta ja järjestelyt	19
3.4 Etäpalvelujen roolittaminen piloteissa	20
3.5 Palveluntuottajien odotukset asiakaspalvelun työnjaosta pilottivaiheessa	20
4 Arvioinnin tulokset	22
4.1 Pilottien vaikutukset palveluntuottajien toimintaan	22
4.1.1 Pilottikohtaiset vaikutukset	22
4.1.2 Asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisointi palveluntuottajittain	24
4.1.2.1 Vaikutukset valtion palveluntuottajittain.....	24
4.1.2.2 Vaikutukset Asiointipisteen isäntäkunnissa	26
4.1.2.3 Suljetut toimipisteet	27
4.1.2.4 Aukioloaikojen rajaaminen tai ruuhkautuminen.....	28
4.1.2.5 Viranomaisen asiakaspalvelu Asiointipisteen tiloissa	29
4.1.2.6 Ajanvaraukset tarjottaviin palveluihin.....	30
4.1.2.7 Suora yhteys Asiointipisteestä palvelutarjoajaan	31
4.1.2.8 Asiointipisteen toiminnan edellyttämä tuki palvelutarjoajalta.....	32
4.1.3 Työn jakaantuminen asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön kesken sekä vaikutukset työmääriin.....	33
4.1.3.1 Asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön jakautuminen	33
4.1.3.2 Asiakaspalvelutyön siirtyminen Asiointipisteeseen ja päällekkäisyydet.....	34
4.1.3.3 Vaikutuksia asiantuntijatyöhön	35
4.1.3.4 Vaikutukset palveluntuottajan henkilöstön työmääriin.....	35
4.2 Viranomaisten oman henkilöstön matkustamiseen käyttämä aika ja raha asiakaspalvelun antamiseen Asiointipisteissä	37
4.3 Yhteisen asiakaspalvelun ja Asiointipisteen vaikutukset asiakaskäyttäjytymiseen ja eri asiointikanavien käyttöön	39
4.3.1 Asiakaskäyttäjytymisen muuttumiseen vaikuttavat tekijät.....	39
4.3.2 Uudet asiakashyödyt asiakaskäyttäjytymisen driverinä.....	41

4.3.3	Arvio Asiointipisteen vaikutuksista asiointikanavien valintaan ja käyttöön.....	42
5	ASPA-mallin vaikutukset palvelutuottajien toimintamalleihin	44
5.1	Vaikutukset ja hyödyntäminen valtion palvelutuottajilla	44
5.1.1	Kela.....	44
5.1.2	Maistraatit.....	46
5.1.3	TE-toimistot.....	48
5.1.4	Poliisi	50
5.1.5	Verohallinto.....	52
5.2	Vaikutukset ja hyödyntäminen Asiointipisteiden isäntäkunnissa.....	54
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	57
6.1	ASPA-mallin ja yhteisen asiakaspalvelun vaikutukset palvelutuottajien toimintaan	57
6.1.1	Asiakaspalvelun organisointi Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palvelutuottajien omassa organisaatiossa	57
6.1.2	Asiantuntijatyön organisointi Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palvelutuottajien omassa organisaatiossa	58
6.2	ASPA-mallin vaikutukset asiakaskäyttämiseen ja eri asiointikanavien käyttöön.....	59
6.3	ASPA-mallin hyödyntämismahdollisuudet	60
6.3.1	Johtopäätökset hyödyntämispotentiaalista	62

1 Johdanto

Yhteiset Asiointipisteet tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden saada pääosin julkisen hallinnon palvelut samasta paikasta. Asiointipisteet antavat myös palveluntuottajille mahdollisuuden yhdistää voimavaroja asiakaspalvelun osalta ja panostaa yhteisesti kansalaisten asiakaspalvelun laatuun.

Sähköisten palvelumuotojen kehittyessä on edelleen palveluperiaatteen mukaisesti tärkeää, että pääsy hallinnon palveluihin turvataan myös sellaisille julkisen hallinnon asiakkaille, jotka eivät voi, osaa tai halua käyttää itsenäisesti viranomaisten luomia sähköisen asiainnin menetelmiä. Myös julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa korostetaan, että vaikka ensisijaisena tavoitteena onkin, että sähköinen asiointi olisi asiakkaille houkuttelevin asiointivaihtoehto julkisen hallinnon palveluissa, asiakkaille tulee tarvittaessa järjestää mahdollisuus myös käyntiasiointiin.

Julkisen hallinnon yhteisellä asiakaspalvelulla pystytään varmistamaan hallinnon palveluperiaatteen ja asiakkuusstrategian edellyttämä asiakkaiden mahdollisuus perinteiseen käyntiasiointiin kaikkialla maassa.

Yhteisellä asiakaspalvelulla edistetään ja laajennetaan palveluperiaatetta toteuttaen hallinnon asiakkaiden mahdollisuuksia käyttää yhdenvertaisesti viranomaisten sähköisiä palveluita tarjoamalla yhteisessä asiakaspalvelussa sähköisten palveluiden edellyttämä tekninen välineistö sekä asiakkaan mahdollisesti tarvitsema tuki ja opastus palveluiden käyttämiseen.

Julkisen hallinnon asiakaspalvelujen kehittämistä tehdään palvelun luonteen edellyttämällä tavalla monikanavaisesti. Tavoitteena on, että vahvistetaan sähköisiä palveluita ja kootaan asiakaspalvelua niin, että palvelujen hakeminen niiden kautta muodostuu asiakkaalle hyvin saatavilla olevaksi ja helppokäyttöiseksi vaihtoehdoksi perinteisen suoran asiantuntija- ja viranomaispalvelun sijasta. Asiakkaan saaman palvelun sisältö ei näin muutu, mutta palvelukanava muuttuu.

Kehittämiskohteiksi tulevat erityisesti sähköiset palvelut, puhelinpalvelut ja yhteiset Asiointipisteet huomioiden myös kansallisen palveluarkkitehtuurin luomat mahdollisuudet.

Viranomaisten asiakaspalvelun keskittäminen yhteisiin Asiointipisteisiin mahdollistaa asiantuntijatyön uudelleen organisoimisen esimerkiksi siirtymällä keskitettyyn asiantuntijapalveluun, jossa määritelyihin palveluihin liittyvää asiantuntijatyötä voidaan siirtää tehtäväksi muilla paikkakunnilla. Tämä tulee kysymykseen niissä palveluissa, joissa asiantuntijatyö ei ole paikkariippuvaista, asiantuntijatyö on esim. suurten volyymien takia ruuhkaantunut tai asiantuntijatyötä on muista syistä järkevä hajauttaa. Yhtenä osana keskitettyä asiantuntijapalvelua voi olla myös erikoistuminen, jolloin tietyn palvelun tai palvelukokonaisuuden hoitaminen valtakunnallisesti on vastuutettu yhdelle viranomaiselle.

Yhteisissä Asiointipisteissä asiakkailla on mahdollisuus käyttää myös sähköisiä palveluja asiakaspalvelupääätteellä, jos hänellä ei ole tietokonetta muuten käytössään. Palveluneuvoja ohjaa asiakkaan aina ensisijaisesti sähköiseen asiointiin silloin, kun palvelu on tarjolla sähköisesti, ja neuvoo ja tukee asiakasta tarvittaessa palvelun käytössä.

Yhteisiin Asiointipisteisiin liitetään myös etäpalvelun käyttömahdollisuus. Etäpalvelu (video- ja verkkoneuvottelu) mahdollistaa asiantuntijapalveluiden antamisen palvelupisteisiin ja pidemmällä aikavälillä myös asiakkaan kotiin. Näin mahdollistuu asiantuntijan tarjoaman täysimittaisen asia-

kaspalvelun välittäminen myös sinne, missä fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista. Asiointitilanteeseen voidaan myös tarvittaessa liittää erilaisia lisäpalveluja, kuten etätulkkaus.

1.1 Strategiset kehityssuunnat

Valtio. Valtion palveluntuottajien asiakaspalvelujen suhteen on havaittavissa kolme keskeistä yhä vahvistuvaa kehityssuuntaa: 1) palveluiden tuottamisesta ja tarjolle saattamisesta suoraan vastaavat organisaatioyksiköt eli virastot muodostuvat jatkuvasti joka suhteessa suuremmiksi ja vahvemiksi, vaikka resurssit kokonaisuutta tarkasteltaessa niukkenevat; 2) käyntiasioinnin tarve vähenee kaikkien viranomaisten palveluissa jatkuvasti useasta eri syystä johtuen; 3) osaltaan edelliisiin liittyen ja niiden seurauksena, palveluntuottajien omien toimipisteiden määrä vähenee jatkuvasti. Muodostuvassa tilanteessa heikkenevän kysynnän alueiden palvelutarpeisiin vastaaminen jää joko pelkästään sähköisten palveluiden tai niitä täydentävästi myös eri toimijoiden yhteistyössä järjestämään käyntiasiointimahdollisuuden varaan.

Kunnat. Kuntien asiakaspalvelutoiminta vaihtelee kuntakohtaisesti hyvinkin merkittävästi niin palvelujen sisällön kuin järjestämistavan suhteen. Lisäksi monissa tapauksissa osa asiakaspalvelutoiminnasta on osana useamman kunnan yhteistyössä tuottamia palveluja. Kuntien asiakaspalvelujen tarjonnan organisoinnin suhteen yhtenä selkeänä kehityssuuntana on ollut eri substanssi-toimintojen asiakaspalveluiden kokoaminen yhteen ja yhdestä pisteestä tarjottavaksi. Esimerkkejä tästä ovat myös ne tapaukset, joissa yhteispalvelupisteen perustamisen yhteydessä myös kunnan asiakaspalvelut on koottu kyseisestä pisteestä tarjottaviksi. Toinen yhtenäiseen konseptiin perustunut tapa on järjestää asiakaspalvelun tarjonta asiakaspalvelukeskus (ASPA) – hankkeen mukainen ratkaisu. ASPA – hankkeen tavoitteena oli luoda kunnille asiakaslähtöinen toimintamalli, ”asiakaspalvelukeskus-konsepti”, jossa kunnan asiakaspalvelu järjestetään palvelu- ja prosessilähtöisesti, nykyisen organisaatiolähtöisen mallin sijaan.

Kuntien selkeä kehityssuunta on ollut pyrkimys kuntapalvelujen sähköistämiseen. Palvelujen sähköistäminen on yleisesti ottaen parantanut enemmän palvelujen laatua ja tarjoamisen parantamisen tavoitteita, eikä asiointitarpeen vähentämisen tavoite ole ollut niin selkeänä prioriteettina kuin valtion palveluntuottajilla.

Keskimääräisen kuntakoon kasvaminen on luonut ja luo jatkossa aikaisempaa parempia edellytyksiä erikoistumiseen ja toimintojen kokoamiseen myös kuntakentässä.

Yksittäiselle kunnalle asiakaspalvelujen kokoaminen yhteen mahdollistaa laajan palveluvalikoiman asiakaspalvelujen tarjoamisen myös muualla kuin kuntakeskuksessa.

Pidemmän aikajänteen tavoitteena on, että vahvistetaan sähköisiä palveluita ja kootaan asiakaspalvelua niin, että palvelujen hakeminen niiden kautta muodostuu asiakkaalle hyvin saatavilla olevaksi ja helppokäyttöiseksi vaihtoehdoksi perinteisen suoran asiantuntija- ja viranomaispalvelun sijasta.

2 Arvioinnin tausta

Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen (Asiakaspalvelu2014 – hanke) tavoitteena on, että asiakkaat saavat julkisen hallinnon asiakaspalvelut yhteisistä Asiointipisteistä koko maassa yhdenvertaisesti ja kohtuetaisyysydellä asuinpaikastaan. Hankkeen jatkovalmistelutyöryhmän loppuraportti valmistui kesäkuussa 2014.

Tavoitteeksi on asetettu, että hallituksen esitys laiksi julkisen hallinnon yhteisestä asiakaspalvelusta annetaan eduskunnalle syksyllä 2015, kun yhteisen asiakaspalvelun syksyllä 2014 alkavasta pilotoinnista on ensin saatu kokemuksia. Yhteistä asiakaspalvelua pilotoidaan 23.9.2014 alkaen Oulun Kiimingissä, Mikkelissä, Saarijärvellä, Paraisilla ja Pelkosenniellä. Näillä viidellä paikkakunnalla testataan ja kehitetään muun muassa yhteisen asiakaspalvelun toiminta- ja rahoitusmallia, toimitiloja sekä käyttöön tulevia laitteita ja järjestelmiä.

Yhteisen asiakaspalvelun pilotoinnin aikana on tarpeen arvioida yhteisen asiakaspalvelun toimintamallia sekä sen vaikutuksia muun muassa asiakaskäyttämiseen ja asiakastyytyvyyteen, talouteen sekä yhteiseen asiakaspalveluun osallistuvien palveluntuottajien (ml. kunnat) omaan toimintaan.

2.1 Tehtäväksianto

Ulkoisessa arvioinnissa on tavoitteena arvioida vaikutuksia asiakaskäyttämiseen ja palveluntuottajien omaan toimintaan.

Ulkoisen arvioinnin rinnalla toteutetaan toimintamallin arviointi ja asiakaspalautteen kerääminen. Toimintamallin arviointi kattaa muun muassa prosessien ja käytänteiden toimivuuden, palvelukorttien ja viestinnän arvioinnin. Arviointiin liittyy myös asiakaspalvelua tukevien järjestelmien ja laitteistojen toimivuuden arviointi.

Vaikutuksia talouteen ja kustannuksiin selvitetään valtiovarainministeriössä virkatyönä.

Ulkoisen arvioinnin painopiste on palvelutuotannon muutoksessa ja vaikutuksissa, joita yhteisen Asiointipisteen toimintamalli aiheuttaa sekä mahdollistaa. Arviointi kohdistuu sekä valtion palveluntuottajiin että pilottikuntiin.

Palveluntuottajien näkökulmasta arvioinnilla haetaan tietoa viranomaisen työn organisoinnista ja toimintamallin mahdollisista kielteisistä vaikutuksista ja toisaalta toimintamallin mahdollistamista töiden ja työtapojen uudelleenjärjestelyistä sekä tästä palveluntuottajille koituvista hyödyistä.

Pääkysymykset. Arvioinnin tavoitteena on selvittää:

1. Miten yhteinen asiakaspalvelu on vaikuttanut asiakaspalvelun organisointiin Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa?
2. Miten yhteinen asiakaspalvelu on vaikuttanut asiantuntijatyön organisointiin Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa?
3. Miten yhteinen asiakaspalvelu on vaikuttanut asiakaskäyttämiseen ja eri asiointikanavien käyttöön?

Toiminnan organisointiin liittyen selvitetään:

1. Onko Asiointipiste vaikuttanut osallistuvien viranomaisten oman henkilöstön työmääriin/työn jakaantumiseen asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön kesken?
2. Miten asiakaspalvelun tuottaminen Asiointipisteissä vaikuttaa viranomaisten oman henkilöstön matkustamiseen käyttämään aikaan ja rahaan?
3. Miten ASPA-mallia on hyödynnetty valtion palveluntuottajien ja kuntien omassa palvelutuotannossa?
4. Millaisia mahdollisuuksia ASPA-mallin hyödyntämiseen nähdään valtion palveluntuottajien ja kuntien omassa palvelutuotannossa tulevaisuudessa mallin vakiintuessa ja toimintatapojen edistyessä?

Asiakaskäyttäytymiseen ja eri asiointikanavien käyttöön kohdistuvien vaikutusten arviointi:

- Miten Verohallinnon ja maistraattien omien toimipisteiden tilapäinen sulkeminen käyntiasioinnilta Mikkelissä sekä Paraisilla vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen?
- Onko Asiointipiste vaikuttanut asiakkaiden asiointikanavien valintaan (Asiointipiste/viranomaisen oma piste/puhelin/verkko) ja miten?
- Onko Asiointipiste vaikuttanut käyntiasioinnin kokonaiskysyntään ja miten?

2.2 ASPA-mallin mukainen toiminta

Palvelutuotannolla tarkoitetaan niitä toimintoja, jotka liittyvät asiakasrajapinnassa toimimiseen palvelun antamiseksi asiakkaalle:

- sähköisen palvelun tarjoamisen
- etäpalvelun tuottamisen
- palveluntuottajan tapaamisen palvelupisteessä
- palveluneuvojan manuaalisen palvelutapahtuman suorittamisen

Palvelu on palveluntuottajan palvelu, jota tarjotaan Asiointipisteestä. Palvelun tarjoavat Asiointipisteen palveluneuvojat.

Palveluneuvojat antavat eri viranomaisten eli palveluntuottajien palveluihin liittyvää yleisneuvontaa. Palveluneuvojat voivat tehdä seuraavia tehtäviä liittyen eri palveluntuottajien palveluihin:

- Asiakkaan henkilöllisyyden toteaminen.
- Pisteessä palveluja tarjoavien viranomaisten verkkopalvelujen käytön tuki.
- Asiakirjojen vastaanottaminen.
- Maksujen vastaanottaminen.
- Ajanvarausten vastaanottaminen etäpalveluun ja muuhun asiantuntijapalveluun.
- Tietojen antaminen yleisellä tasolla palveluista ja viranomaisista.
- Neuvontapalvelu asioissa, joissa otetaan vastaan asiakirjoja.
- Pisteessä palveluja tarjoavien viranomaisten tuotteiden myynti.

Palveluntuottaja on viranomainen, joka tuottaa palvelun.

Asiointipisteen keskeisin tehtävä on tarjota palveluntuottajien palveluita. Palvelutuotannon yleisprosessissa huolehditaan asiakasrajapinnassa palvelun onnistumisen kannalta tärkeimmistä tehtävistä –

tunnistetaan palveluasias, kartoitetaan palvelutarve ja siihen soveltuvat palvelukanavat, käsitellään palvelutapahtuma valitussa palvelukanavassa ja päätetään palvelutapahtuma.

Asiakaspalvelutilanne etenee palvelutarpeen ymmärtämisestä palvelun viimeistelytehtäviin.



Kuva. Asiakaspalvelutilanteen ohjeellinen vaiheistus

Palvelukanavilla Asiointipisteessä tarkoitetaan seuraavia: Asiointi palveluneuvojan kanssa, Sähköiset verkkopalvelut, Etäpalvelut, Sähköposti, Puhelin, Kirjeposti ja Palveluntuottajan asiantuntijatapaamiset.

2.3 ASPA-pilotoinnin lähtötilanne arvioinnin näkökulmasta

2.3.1 Sähköisen asioinnin kasvun vaikutukset käyntiasiointiin

Sähköisen asioinnin kehittämisen on ennustettu vähentävän näiden toimijoiden käyntiasiointimääriä keskimäärin noin 54% vuodesta 2011 vuoteen 2019 (vrt. ASPA2014-loppuraportti).

Alla olevassa taulukossa on arvioitu toimijakohtaisesti muutoksen prosentuaalista suuruutta käyntiasiointimääriin pilotoinnissa ASPA-raportissa esitetyn vuoden 2011 lähtötilanteen perusteella. Käyntiasioinnit palveluntuottajilla vähenisivät vuoden 2011 lähtötietoihin pohjautuvissa laskelmissa seuraavasti ASPA-pilotissa puolen vuoden aikavälillä 10/2014-3/2015 seuraavasti.

Taulukko. Laskennallinen muutos käyntiasioinnissa 2014-2015 sekä 6 kk pilottijaksolla.

	Poliisin lupahallinto	TE-toimistot	Verohallinto	Maistraatit	Kela
Vuosina 2014 ja 2015 keskimäärin (laskennallisesti)	vähenee vuositasolla yli 20%	vähenee vuositasolla yli 15%	vähenee vuositasolla yli 5%	vähenee vuositasolla alle 5%	vähenee vuositasolla yli 10%
Pilottien ensimmäiset 6kk (laskennallisesti)	10,5%	8,4%	2,5%	1,8%	8,5%
Kommentit	Sähköisiin palveluihin siirtyminen ei vielä näy pilottikaudella. Merkittävin muutos tulee poistuvien kuljettajalupien myötä ja passien uusinnan osittain sähköistyessä.	Vuoden 2015 toimintamallimuutos sähköinen/puhelinasiointia kohti voimistaa kehitystä	Voimakasta kausivaihtelua vuoden vaihteessa Sähköinen asiointi yleisty myös sitä mukaa kun uusia palveluja toteutetaan	Sähköinen asiointi on edennyt hitaasti Toimintamallissa käyntiasiointia edellyttäviä palveluja (lait)	Sähköinen asiointi lisääntyy vaihtelevasti eri kohderyhmissä. Myös etäpalveluun panostetaan.

Edellä olevan taulukon arvioiden pohjalta pilottien aikaisissa käyntiasiakasmäärissä voisi tapahtua jopa 10 % vähentymistä palveluntuottajien omien sähköisten palvelujen käytön kasvun myötä, joka siten on otettava arvioinnissa huomioon yhtenä vaikuttavana trendinä.

3 Lähtötilanne

3.1 Pilottikohteet

Pilottipaikkakunnat ovat valikoituneet siten, että ne edustavat asukasmäärältään, maantieteellistä sijainniltaan sekä kielellisesti erityyppisiä kuntia. Myös valtion palveluntuottajien sijoittuminen pilottipaikkakunnilla vaihtelee. Kaikissa isäntäkunnissa on aiempaa kokemusta yleisten asiakaspalvelujen tuottamisesta usean valtion palveluntuottajan asiakaskunnalle.

Mikkeli (54 734 as.), Etelä-Savon maakuntakeskus, kaupungin virastotalo Mikkelin keskustassa. Mikkelissä on TE-toimiston, poliisin ja Kelan toimipisteet. Maistraatin ja Verohallinnon toimipisteet suljetaan tilapäisesti asiakaspalvelulta yhteisen asiakaspalvelun avautuessa. Kyseessä on uusi palvelupiste; 3 palveluneuvojaa; käynnistettiin pilotin alkaessa.

Palveluntuottajien selkeästi paikalliset omat erityispiirteet pilotissa	
Poliisi	Poliisin oma toimisto 300 m päässä, jossa on tarjolla poliisin tädet lupapalvelut.
TE-toimisto	TE-toimisto 500 m päässä. Aukioloaika rajoitettu maaliskuusta 2015 lähtien. Ajanvarauksella TE-toimistosta saa puhelin- ja etäpalvelua.
Verohallinto	Verohallinnon oma toimisto on suljettu. Ei paikallisia palveluja
Maistraatti	Maistraatin oma toimisto on suljettu. Ajanvarauksella ja ilmoitettuna palveluaikoina maistraatin edustaja paikalla Asiointipisteessä.
Kela	Kelalla oma toimisto 200 m päässä. Ei paikallisia palveluja
Kunta	Mikkelin kaupungin palvelut ovat tarjolla koko palveluoppaan laajuudessa. Teknisen toimen kanssa ollaan aloittelemassa yhteistyötä. Sote-puolen yhteistyö harkinnassa. on tulossa yksi henkilö Asiointipisteeseen.

Oulu, Kiiminki. Oulun Asiointipiste sijoittuu Kiiminkiin (13 300 as.), joka sijaitsee n. 20 km Oulusta koilliseen. Oulussa on maistraatin, Verohallinnon, TE-toimiston, poliisin ja Kelan toimipisteet. Kyseessä on vakiintunut palvelupiste; 3 palveluneuvojaa (n. 2 htv); käynnistetty 2011. Asiakkaat ovat vahvasti Oulun vaikutuspiirissä (20 km), jolla on vaikutuksia Asiointipisteen palvelujen käyttöön. Olemassa ollut yhteistyötä palveluntuottajien kanssa on jatkettu. Kunnan omalla viestinnällä on todettu olevan merkittävää vaikutusta asiointimääriin.

Palveluntuottajan selkeästi paikalliset omat erityispiirteet pilotissa	
Poliisi	Poliisi paikalla Haukiputaan poliisiasemalta 1-2 krt / kk Asioijia tulee jopa 100 km säteeltä (vaikeuttaa muutoksen arviointia)
TE-toimisto	Paikalliseen TE-toimistoon Oulussa.
Verohallinto	Paikallinen Verohallinnon toimisto Oulussa.
Maistraatti	Maistraatin edustaja käy tarvittaessa ajanvarauksesta paikalla Lähin Maistraatin käyntiasiointipiste Oulussa
Kela	Asiat pyritään hoitamaan aina loppuun, ettei asiakasta tarvitse lähettää Ouluun. Palveluneuvojille ei anneta puhelintukea asiakkaan asiointiin, vaan asiakas ohjataan etäpalveluun.
Kunta	Kunnan palveluja tarjolla laajasti (kyseessä entinen kunnantalo). Tulevaisuudessa lisätään: rakennusvalvonta, tekninen toimi.

Parainen (15 549 as.). Paraisilla on suuri maantieteellinen alue, paljon saaria, asiakaspalvelu hajautuu väistämättä jatkossa kunnan eri toimipisteisiin. Paraisilla on TE-toimiston, poliisin ja Kelan toimipisteet. Maistraatin ja Verohallinnon toimipisteet suljetaan asiakaspalvelulta yhteisen asiakaspalvelun avautuessa. Parainen on kaksikielinen kunta, jossa enemmistö puhuu ruotsia. Asiakaspalvelupiste oli jo olemassa; 2 palveluneuvojaa (n. 1,3 htv). Kunnan omat palvelut ovat selkeästi enemmistönä. Alussa ei ollut riittävää viestintäpakettia - tieto palvelutarjonnasta ei saavuttanut asiakkaita.

	Palveluntuottajan selkeästi paikalliset omat erityispiirteet pilotissa
Poliisi	Poliisi on viereisessä talossa
TE-toimisto	TE-toimisto on viereisessä talossa
Verohallinto	Verohallinnon toimisto on suljettu pilotin alkaessa. Toimipisteessä jäljellä olevat Verohallinnon asiantuntijat eivät käytettävissä.
Maistraatti	Maistraatin toimisto on suljettu pilotin alkaessa. Keskiviikkoisin julkinen notaari Turusta paikalla
Kela	Paikallinen toimisto lähellä
Kunta	Asiointipisteessä annetaan sisäistä ja ulkoista neuvontaa kunnan palveluista.

Pelkosenniemi (948 as.). Pelkosenniemellä ei ole yhtään tarkasteltavina olevien viranomaisten toimipistettä. Etäisyydet palveluntuottajiin ovat pitkiä, yli 50 km. Lähtötilanteessa olemassa oleva yhteispalvelupiste uudistettiin. Palveluiden käyttäjinä korostuvat vanhukset, sosiaalisesti rajoittuneet, myös nuoret nettiosaajat, joilla ei hallinnon palvelujen käytön kokemusta. Etäpalvelusta oli entuudestaan hyviä kokemuksia.

	Palveluntuottajan selkeästi paikalliset omat erityispiirteet pilotissa
Poliisi	Lupapalvelut (henkilökortit, passit, aseluvat) saa Kemijärveltä. Poliisi ottaa vastaan myös Savukoskella perjantaisin. Poliisi tekee säännöllisiä käyntejä Pelkosenniemellä. Lupapalvelut hoitaa Lapin Poliisilaitos, Tornion poliisiasema.
TE-toimisto	Rovaniemen toimipiste on paikallisesti mukana palvelutarjonnassa.
Verohallinto	Oulun toimipiste, paikalliset asiantuntijat
Maistraatti	Rovaniemen ja Kemin toimipiste, paikalliset asiantuntijat
Kela	Rovaniemen toimipiste, ei paikallisia asiantuntijoita
Kunta	Kunnan palveluista annetaan yleisinfoa.

Saarijärvi (10 065 as.). Saarijärvellä on poliisin ja Kelan toimipisteet. Etäisyys Jyväskylään palveluntuottajiin (maistraatti, Verohallinto) on 65 km. Tammikuussa 2014 avattiin yhteispalvelupiste, joka muutettiin Asiointipisteeksi; 2 palveluneuvojaa (n. 1 htv). Asiointia tapahtuu myös ympäristökunnista (mm. poliisin palvelut). Etäpalvelut ovat käytössä jo ennen pilotointia (yli 100 tapausta, TE-toimisto suurimpana).

Palveluntuottajan selkeästi paikalliset omat erityispiirteet pilotissa	
Poliisi	Poliisin toimipiste on lähellä. Käyntiasiakas saattaa joutua jonottamaan. Lupa-asoiden tuki järjestettiin pilotin alkaessa Sisä-Suomen poliisilaitoksesta Jyväskylästä, josta tuki siirtyi Saarijärvelle pilotin aikana. Saarijärven lupapalveluiden aukioloa supistetaan Äänekosken lupapalveluiden käynnistyessä uudelleen keväällä 2015
TE-toimisto	Lähin TE-toimisto Äänekoskella (35km), jossa rajoitettu aukioloaika Yhteistyö on aloitettu tammikuussa 2014 Varsin mittavaa etäpalvelua
Verohallinto	Verohallinnon toimisto Jyväskylässä (65km) Verohallinnon tukihenkilöt ovat Jyväskylän toimipisteessä Yhteistyö on aloitettu tammikuussa 2014
Maistraatti	Maistraatin toimisto on Jyväskylässä (65 km) Yhteistyö on aloitettu tammikuussa 2014
Kela	Kelan toimipiste on lähellä. Ruokatunnit kiinni.
Kunta	Kunnan oma palvelupiste on samassa talossa, johon Asiointipiste yhdistetään pilotin aikana

3.1.1 Palveluntuottajien organisoituminen pilotteja varten

ASPAn malli edellyttää palveluntuottajilta organisoitumista omien palvelukanaviensa, asiantuntijatyön ja asiakaspalvelujen osalta siten, että määritellyt palvelut voidaan tarjota Asiointipisteen kautta. Eri palveluntuottajien valtakunnallinen organisoituminen vaihtelee. Myös erilaisia pilottien läpivientiin liittyviä paikallisia toimintatapoja on suunniteltu tai kokeillaan parhaillaan.

Palveluntuottajan sisäisesti valtakunnallisia, ei-paikallisia piirteitä pilotissa	
Poliisi	Poliisin ajanvaraukset sähköisesti asiakaspäätteellä. Poliisin ajanvaraukset puhelimitse. Asiointi sähköisesti asiakaspäätteellä.
TE-toimisto	Asiointipisteestä mahdollisuus soittaa valtakunnallisiin TE-palvelujen palvelunumeroihin. TE-toimiston palveluihin asiointi sähköisesti asiakaspäätteellä.
Verohallinto	Asiointi hoidetaan soittamalla Verohallinnon puhelinpalveluihin Verohallinnon puhelinpalvelun piloteille annettu tukinumero Asiointi sähköisesti asiakaspäätteellä. Valtakunnallinen etäpalvelu eräistä valikoiduista asiakokonaisuuksista ajanvarauksella Manuaalisen vireillepanon aineiston postitus keskitettyihin pisteisiin
Maistraatti	Asiointi sähköisesti asiakaspäätteellä. Etäpalvelu ajanvarauksella tai välittömästi.
Kela	Asiointi sähköisesti asiakaspäätteellä. Etäpalvelu ajanvarauksella tai välittömästi.
Kunta	Vain kaupungin/ kunnan omia palveluja tarjolla. Etäpalvelua omien toimipisteiden kesken.

3.2 Palvelutuottajien oma tavoitetila ja ohjeistukset pilottivaiheeseen

Oheinen tarkastelu perustuu ASPA2014-dokumentaatioon, pilottien suunnitteluvaiheen dokumentaatioon, valtion palvelutuottajien kanssa käytyihin kokouksiin ja muuhun käytettävissä olevaan valtion palvelutuottajien strategia-aineistoon.

3.2.1 KELA

3.2.1.1 *Palvelutuotannon tavoitetila*

Kela uudistaa asiakas- ja prosessilähtöisesti kaikki Kelan 40 etuustietojärjestelmää vuoteen 2021 mennessä ja lisää niiden automaatiota sekä uudistaa myös niiden 90 tukijärjestelmää. Hankkeen yhteydessä toteutetaan tietovarasto ja uudistetaan etupainotteisesti Kelan verkkopalvelut.

Vuonna 2013 päättynyt asiakkuudenhallintahanke tuotti yhteisen pohjan Kelan palvelujen ja toimintojen järjestämiselle asiakaslähtöisesti ja johti oman asiakkuusohjelman useampivuotiseen toteutukseen.

Parhaan vaikuttavuuden saavuttamiseksi asiakkaat ohjataan heidän palvelutarpeensa mukaiseen palvelukanavaan. Asiakkaiden asiointitarpeen vähentäminen ja itsepalvelu vapauttavat resursseja vaativampaan asiakkuuksien hoitamiseen.

Kela ottaa vastuuta asiakkaan asian hoitamisesta siten, ettei asiakkaan tarvitse ottaa yhteyttä useita kertoja. Kela on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ja hoitaa hänen asiansa kerralla kuntoon. Kela lisää itsepalvelumahdollisuuksia kattavalla ja helppokäyttöisellä verkkopalvelulla ja mahdollisuudella asioida digitaalisesti ympäri vuorokauden. Henkilökohtaista palvelua kohdennetaan hoitomallien mukaan sitä tarvitseville asiakkaille, mahdollistetaan asiakkaiden etäasiointi kotoa, mobiilisti, kumppanin toimipaikasta ja Kelan yksiköiden välillä. Mahdollistetaan asiakkaan asiointin siirtyminen kanavasta toiseen asiointin aikana. Lisätään ja monipuolistetaan kumppanien tarjoama Kelan palvelua.

Ulkopuolisiin asiakaspalvelupisteisiin tehtävien asiakaskäyntien odotetaan lisääntyvän vain muutamia prosentteja vuodessa (vuonna 2013 tapahtui yhteensä 56 000 käyntiä).

Eri palvelukanavissa korostuvia piirteitä:

- Verkkopalvelu kohdentuu kaikille, niin satunnais- kuin jatkuvissa asiakkuuksissa
- Verkkopalvelukanavassa korostuvat tiedon haku, verkkoasiointi ja viestipalvelut
- Asiakas voi kysyä neuvoa sekä hoitaa omia tai läheisensä asioita verkossa
- Toimistopalvelussa asiointi tapahtuu ajanvarauksella
- Puhelinpalvelussa asiakas voi soittaa, mutta myös Kela soittaa aktiivisesti
- Asiointipisteissä korostuu mahdollisuus saada avustavaa palvelua Kela-asioissa
- Asiointipisteissä tapahtuu neuvontaa verkkoasiointinissa sekä mahdollistetaan Kela-asioiden hoitoa etäyhteydellä

Asiointipisteissä periaatteena on tarjota palvelua etenkin paikkakunnilla, joissa ei ole Kelan toimistoa.

3.2.1.2 *Asiointipisteelle määritelty rooli*

Toimintamalli sisältää: palveluohjeistus, valtakunnallinen hajautettu etäpalvelu, varauskalenterit ja valtakunnallisen puhelinpalvelunumerot sekä paikalliset kontaktihenkilöt.

Asiakas voi toimittaa Asiointipisteeseen KELAlle tarkoitettuja asiakirjoja, jotka skannataan.

Etäpalvelu ja asiantuntijatuki asiakkaan asioissa voidaan antaa etäpalveluyhteyden avulla. Yhteystiedot löytyvät videoneuvottelujärjestelmän hakemistosta. Etäasiointiin on käytettävissä online-palvelu (suositeltu) ja myös ajanvaraukseen pohjautuva palvelu.

Asiakas voi varata ajan Kelan puhelin- tai toimistopalveluun Kelan asiantuntijalle.

3.2.1.3 *KELAn toimintamalli pilotoinnissa*

Kelalla on pilotissa valtakunnallinen toimintamalli.

Kelalla ei ole puhelinyhteyshenkilöä, vaan valtakunnallinen etäpalvelu ilman ajanvarausta mihin asiakas ohjataan.

3.2.2 Verohallinto

3.2.2.1 *Palvelutuotannon tavoitetila*

Verohallinnossa käynnissä olevilla sähköisen asioinnin hankkeilla on edelleen käyntiasiakas-palvelujen kysyntää vähentäviä vaikutuksia. Sähköisten palvelujen toiminnallisuutta parannetaan ja eri asioiden osalta ilmoittamismahdollisuutta laajennetaan. Tavoitetilassa yli 50 % asiakkaista toimii sähköisesti 2016 mennessä.

Käyntiasiointia arvioidaan vähentävän myös puhelimesta annettavan neuvonnan tehokkuuden ja saatavuuden parantaminen, Vero.fi -sivujen kehittäminen, Vuorovaikutteisten palvelukanavien kehittäminen ja käyttöönotto (SOME-kanavat), ja asiakkaan asiointiprosessin kehittäminen.

Kokonaisuutena pyrkimyksenä on asiakaspalvelutilanteiden vähentäminen puhelin- ja erityisesti käyntiasioinnissa.

3.2.2.2 *Asiointipisteelle määritelty rooli*

Asiakas voi toimittaa Asiointipisteeseen Verohallinnolle tarkoitettuja asiakirjoja (lähetetään valtakunnallisesti sovittuihin Verohallinnon toimipisteisiin edelleen käsiteltäviksi).

Asiakkaan käytössä ovat opastetusti ja itsepalveluna sähköisesti

- Tietojen haku
- Lomakkeet
- Sähköiset asiointipalvelut

Varsinaista verotusneuvontaa varten asiakas ohjataan Verohallinnon ao. palvelunumeroon. Puhelinpalvelun järjestäminen ns. 1-linjan ja 2-linjan vastaajiin parantaa asiakkaiden palvelua. 1-linjassa vastataan asiakkaiden yleisimpiin kysymyksiin mallivastausten perusteella. Jos asia vaatii tarkempaa selvittelyä, siirretään asiakas 2-linjan asiantuntijapalveluun. Valtaosa asioista hoidetaan 1-linjassa. Tämä palvelu nopeuttaa ja tehostaa asiakkaan asiointia. Puhelinpalvelua parantamalla käyntiasioinnin tarvetta voidaan vähentää. Vero.fi -sivujen käytännöllisyyttä parannetaan koko ajan.

Asiakas voi saada Verohallinnon asiantuntijan palvelua etäpalveluna asioissa, jotka koskevat maatiilojen sukupolvenvaihdosta, henkilöverotuksen ennakkoratkaisuja sekä perintö- ja lahjaverotuksen ennakkoratkaisujen asiantuntijaneuvontaa. Ennen etäyhteyden avaamista asiakas ohjataan soit-

tamaan Verohallinnon palvelunumeroon. Verohallinnon virkailija varaa asiakkaalle etäpalveluajan, mikäli asia ei puhelinneuvonnassa ratkea.

3.2.2.3 Verohallinnon toimintamalli pilotoinnissa

Verohallinnolla ei ole pilotoinnissa alueellista tai toimipistetasoista paikallista toimintamallia.

Asiakaspalvelutilanteissa on puhelimitse käytettävissä vain valtakunnallisen toimintamallin mukaiset palvelut ja palvelu- ja tukinumerot.

3.2.3 Poliisi

3.2.3.1 Palvelutuotannon tavoitetila

Poliisin lupahallinnossa on käynnissä kokonaisvaltainen kehittämistyö. Keskeiset kehittämistoimet koskevat sähköisten asiointikanavien luomista koskemaan kaikkia lupa-asioita, ajanvarausjärjestelmän uudistamista, kattavaa sähköistä asianhallintaa, valmiiden lupa-asiakirjojen luovuttamisen uudistamista ja henkilökohtaisen asioinnin tarpeen vähentämistä kokonaisvaltaisella lupaprosessin kehittämisellä.

Poliisin lupahallinnon kehittämistoimien tavoiteltavat vaikutukset asiakaspalveluun ovat:

- Sähköiset asiointipalvelut ovat pääsääntöinen asiointikanava poliisin palveluihin.
- Asiointi on yhä vähemmän sidoksissa tiettyyn paikkaan ja aikaan (sähköinen asiointi, sähköinen asianhallinta ja valmiiden asiakirjojen suoratoimitukset)
- Asiakaskäynnit tulevat vähenemään vuoteen 2018 mennessä merkittävästi
- Poliisi vähentää henkilökohtaisen asioinnin tarvetta lupapalveluissa.
- Asiakas saa neuvontaa ja tukea verkosta ja puhelimitse.
- Yhteinen asiakaspalvelu toimii sähköisten palvelukanavien tukena silloin, kun henkilöllä ei ole omia laitteita saatavana ja hän tarvitsee erityistä neuvontaa palvelujen käyttämisessä.

Sähköinen asiointi ja lupa-asiakirjojen toimitustavan muutokset liittyvät asiakaspalveluhankkeeseen siten, että ne tulevat vähentämään merkittävästi asiakaskäyntejä sekä poliisin omista palvelupisteistä että myös yhteisissä Asiointipisteissä. Myös ajokorttiasioiden siirtyminen pois poliisilta tulee vähentämään merkittävästi lupa-asiointia.

3.2.3.2 Asiointipisteelle määritelty rooli

Osassa Asiointipisteitä (Pelkosenniemi, Oulu Kiiminki) on tarjolla laajat poliisin palvelut poliisin ajanvarausjärjestelmästä tehdyn ajanvarauksen perusteella.

Etäpalvelutapahtumaan varataan poliisin asiantuntija poliisin oman ajanvarausjärjestelmän kautta. Asiakkaan käytössä ovat opastetusti ja itsepalveluna sähköisesti

- Tietojen haku
- Sähköinen asiointipalvelu, lupahakemusten jättäminen, ajanvaraus

Asiakas voi jättää paperimuotoisesti ajokortteihin ja liikenteeseen liittyviä lupahakemuksia sekä eräitä muita lupahakemuksia ja ilmoituksia.

Passin uusiminen sähköisesti ja valokuvan jättäminen sähköisesti on osittain ollut mahdollista 1.12.2014 alkaen.

3.2.3.3 Poliisin toimintamalli pilotoinnissa

Pilotteihin kytkeytyvät vahvasti eri alueiden poliisilaitosten toimintamallit, joita täydentää valtakunnallinen sähköinen varausjärjestelmä, johon varaukset voi tehdä myös puhelimitse.

Etäyhteydet on pilottialueilla toteutettu kunkin alueen poliisilaitokseen.

Osassa pilotteja poliisi tekee käyntiasiointia sovitusti Asiointipisteisiin (ajanvarauksella tai sovittuina päivinä).

Asiakaspalvelijalla on puhelimitse käytettävissään paikallisia poliisin yhteyshenkilöitä. Kansalaisille tarkoitetut ajanvaraus- ja neuvontapuhelimit eivät olleet ruuhkaisuutensa ja rajattujen aukioloaikojen vuoksi mahdollisia asiakastilanteissa.

3.2.4 TE-toimistot

3.2.4.1 Palvelutuotannon tavoitetila

Palvelutuotantoa kehitetään asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti ja toteutetaan monikanavaisesti ja tarvittavilta osin myös alueelliset erityispiirteet huomioiden.

Te-palvelujen kehittäminen ja uudistaminen asiakaspalvelun näkökulmasta voidaan tiivistää seuraaviksi tavoitteiksi:

- Asiakasprosessien kehittäminen
- Verkko- ja sähköisten palvelujen kehittäminen (ml. puhelinpalvelut)
- TE-palvelujen henkilöstö tuottaa asiantuntijapalvelut
- Yleiset neuvontapalvelut hoituvat verkossa ja puhelinpalveluissa
- Tavoitteena on yhä monimutkaisempien asioiden siirtäminen asiakaspalvelukeskukseen

Kansalaisten verkkoasioinnin prosentuaalinen osuus on jo useissa volyympipalveluissa erittäin korkea.

TE-hallinnolla on valtakunnallinen asiakaspalvelukeskus, yli 100 hengen erillisyksikkö, joka on hajautettu useaan toimipisteeseen.

Kaavailtuja vaikutuksia ASPA-malliin työvoiman palvelukeskusten laajentuessa koko maahan:

Suomessa toimii 37 työvoiman palvelukeskusta (v. 2014), jotka perustuvat TE-toimistojen, kuntien ja Kelan paikallistasolla tekemiin sopimuksiin. Vuonna 2015 vahvistetun lain mukaisesti TE-toimistojen, Kelan ja kuntien yhteinen työvoiman palvelukeskusten toimintamalli ulotetaan koko maahan vuoteen 2016 mennessä. TYPin toimipisteverkostoa rakennettaessa olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää myös yhteisiä Asiointipisteitä. TYPin asiakkaalle voitaisiin yhteisessä Asiointipisteessä tarjota julkisen hallinnon asiakkuusstrategian mukaisesti monipuoliset mahdollisuudet sähköiseen asiointiin. TYPin omien asiantuntijapalvelujen tarjoamisessa voisi hyödyntää Asiointipisteen etäyhteyksimahdollisuuksia. Lisäksi asiakkaan ja viranomaisten omien asiantuntijoiden välisiä tapaamisia voitaisiin tarvittaessa järjestää Asiointipisteen tiloissa.

3.2.4.2 Asiointipisteelle määritelty rooli

Asiakkaan käytössä ovat opastetusti ja itsepalveluna sähköisesti

- Tietojen haku
- Lomakkeet
- Sähköinen Oma asiointi – sivusto

Asiakkaan käytettävissä on myös keskitetty puhelinneuvontapalvelu (Työlinja) sekä Yritys-Suomi-palvelunumero.

Palveluneuvojalla on käytettävissään tukinumero (Työlinjan viranomaislinja) sekä mahdollisuus laittaa tekstiviesti sovituille virkailijoille.

Asiakas voi jättää Asiointipisteeseen TE-palveluissa tarvittavia asiakirjoja. On voimakkaasti karsittu palvelutilanteita, jossa olisi tarvetta näyttää tai jättää asiakirjoja palvelun yhteydessä; ensisijaisesti uskotaan asiakkaan antamiin tietoihin.

Asiakas voi saada tarvittaessa aikavarauksella asiantuntijapalvelua puhelimella tai etäyhteydellä. Tämä edellyttää Palveluneuvojalta ajanvarauksesta sopimista TE-toimiston kanssa.

3.2.4.3 TE-toimistojen toimintamalli pilotoinnissa

TE-toimistojen toimintamalli on vahvasti valtakunnallinen, mutta voi sisältää tarpeen mukaan aluekohtaisia painotuksia mm. alueen työllisyystilanteen tai tarjolla olevien työpaikkojen määrien suhteen.

Palveluneuvojalla on käytössään paikallisen TE-toimiston yhteyshenkilöt.

3.2.5 Maistraatit

3.2.5.1 Palvelutuotannon tavoitetila

Maistraattien palveluja on sähköistetty vasta jonkin verran. Sähköisen asioinnin kehittämisen arvioidaan vähentävän maistraattien käyntiasiointimääriä vuoteen 2019 mennessä vuoden 2011 tasoon verrattuna yhteensä 41,2 % (mm. MERP-hanke).

MERP-hankkeessa tavoitteena on siirtää mahdollisimman paljon palveluita saataville verkkopalveluna. Suunnitteilla on myös palvelukanavia maistraattien ja muiden viranomaisten välistä sähköistä asiointia ja tiedon siirtoa varten. Asiakkaan näkökulmasta asiointiprosessi sähköistyy asian vireilepanosta tiedoksiintoon saakka.

Maistraatit toimivat nykytilassa varsin itsenäisesti.

3.2.5.2 Asiointipisteelle määritelty rooli

Asiointipisteet tarjoavat asiakkaille tarvittaessa mahdollisuuden sähköisten palveluiden käyttämiseen asiakaspalvelupäätteillä. Asiakkaat saavat myös halutessaan palvelupisteiden palveluneuvojilta neuvontaa ja tukea sähköisten palveluiden käytössä.

Maistraateille rakennettiin uusi toimintamalli Sisä-Suomen maistraatin organisoimana (puhelintuki, hajautettu asiantuntija-palvelurinki). Palveluneuvojalla on käytettävissään valtakunnalliset yhteystiedot.

Asiakas voi saada etäpalvelun välityksellä asiantuntijaneuvontaa maistraatin palveluihin. Maistraateille on rakennettu yhteiset etäpalvelut.

3.2.5.3 Maistraattien toimintamalli pilotoinnissa

Asiakas voi jättää ja noutaa maistraatin asiakirjoja.

Asiointipisteessä asiakas saa sähköisesti hakea tietoa, tulostaa lomakkeita ja käyttää maistraattien sähköisiä palveluja joko itsenäisesti tai palveluneuvojan avustamana.

Asiakas saa maistraatin asiantuntijan palvelua etäpalveluna videoyhteyden välityksellä esimerkiksi holhoustoimen edunvalvonta- ja lupa-asioissa.

Maistraatin edustajalla on vastaanotto Asiointipisteessä sovitusti Paraisilla ja Mikkelissä. Myös Oulu Kiimingissä ja Saarijärvellä käy maistraatin edustaja ajanvarauksella notaaripalveluissa ja esimerkiksi vihkimässä. Asiakas saa Asiointipisteessä julkisen notaarin ja kaupanvahvistajan palveluita ajanvarauksella tai maistraatin ilmoittamina palveluaikoina.

Asiointipisteen tilassa tai maistraatin suljetuissa tiloissa tehdään siviilivihkimisiä. Palveluneuvojalla on käytettävissään alueelliset (maakunnalliset) maistraattien yhteystiedot.

3.3 Isäntäkunnat - tavoiteasetanta ja järjestelyt

Asiointipisteet ja niiden asiakaspalvelun organisointi on vastuutettu isäntäkunnille. Pienempien kuntien omien yleisten asiointi- ja infopalvelujen palvelutarjonta ja saavutettavat resurssien käytön synergiat ohjaavat Asiointipisteiden sijoittumista luonnostaan keskeisiin kunnan tiloihin. Asiointipiste voi toimia myös täysin erillisenä sivutoimipisteenä (Oulu Kiiminki), kunhan sen asiointivolyymit ovat riittäviä, se nivoutuu kunnan palveluverkkotavoitteisiin ja kunta tarjoaa toiminnalle sen edellyttämän tuen.

Taulukko. Asiointipisteen järjestelyt isäntäkunnissa

	Kuvaus	Tavoitteet
Mikkeli	Tarjolla ovat kunnan palveluoppaassa kuvattut kunnan palvelut Tavoitteena on teknisen toimen ja sote-yhteistyön käynnistäminen osaksi Asiointipisteen palveluja. Keskustan Asiointipiste, paikkana kaupungin virastotalo. Samalla kuntainfopiste.	Kunta tavoittelee jatkossa kunnan toimialoille laajenevaa roolia Asiointipisteen palvelutarjoajana Keskustan Asiointipisteen palveluvalikoimaa tullaan hyödyntämään enenevästi myös muissa alueen asiakaspalvelupisteissä mm. etäpalvelun avulla
Oulu, Kiiminki	Kaupungin palveluoppaan palvelut tarjolla Rakennusvalvonnan ja tekninen toimen palvelujen lisääminen on harkinnassa Kiiminki on Oulun kaupungin Oulu10 palveluverkoston yksi sivutoimipiste	Kaupunki on Asiointipisteen keskeinen palvelutarjoaja. Kaupunki kehittää palveluverkostoaan, mutta panostaa samalla sähköisiin palveluihin
Parainen	Kaupungin palveluoppaan palvelut tarjolla Keskustan Asiointipiste, paikkana kaupungintalo. Samalla kuntainfopiste.	Kaupunki on Asiointipisteen keskeinen palvelutarjoaja. Keskustassa sijaitsevan Asiointipisteen palveluvalikoimaa tullaan hyödyntämään enenevästi myös muissa alueen asiakaspalvelupisteissä mm. etäpalvelun avulla. Kunnan muilla hajautetuilla palvelupisteillä on samalla oma erityisalue (puhelinpalvelu ym.)
Pelkosenniemi	Kunnan yhteiset palvelut, muista palveluista annetaan yleisinfoa. Sijainti kunnantalolla.	Ei ole tarvetta tuoda Asiointipisteeseen lähellä sijaitsevia kunnan toimialojen asiakaspalveluja.
Saarijärvi	Pilotin alkaessa erillinen Asiointipiste siirretään pilotin aikana kaupungintalolle. Kaupungin palveluoppaan palvelut tarjolla Samalla kuntainfopiste.	Kaupunki tavoittelee jatkossa kunnan toimialoille laajenevaa roolia Asiointipisteen palvelutarjoajana.

Kuntien osalta Asiointipisteissä oli pilottien alkaessa tarjolla (käytännössä jo aiemmin) kunnan yleisiä asiakaspalveluja. Mikkelin Asiointipiste oli ainoa pilottikohde, joka suunniteltiin ja toteutettiin täysin alusta lähtien. Useimmissa asiointipisteissä ja useimmilla henkilöillä oli siten jo entuudestaan kokemusta asiakaspalvelutoiminnasta ja kunnan näkökulmasta vakiintunutta yleistä asiakaspalvelu- ja infopistetoimintaa.

3.4 Etäpalvelujen roolittaminen piloteissa

Etäpalvelutoiminnalle hahmotellussa tavoiteasetannassa tuodaan viestintäteknologian avulla toimivaltaisen viranomaisen täydet palvelut Asiointipisteisiin lain sallimissa rajoissa. Asiakas ja toimivaltainen viranomainen saatetaan palvelupisteessä asiakaspalvelutilanteeseen videoneuvotteluna ja myös palvelutapahtumassa tarvittavia asiakirjoja on mahdollista käsitellä sähköisesti.

Tavoitteena on tarjota asiakkaalle välitön online-yhteys Asiointipisteen ja viranomaisen välille. Tämä edellyttää erityisesti viranomaisilta omien prosessien uudistamista siten, että online-yhteydet mahdollistuvat. Vaihtoehtona on videoyhteyden luominen tehdyn ajanvarauksen avulla eri palvelutuottajiin.

Etäpalvelua hyödynnettäessä tehdään palvelupisteessä erilaisia valmistelevia ja jälkihoitotehtäviä, asiakkaan henkilöllisyyden toteaminen sekä asiakkaan neuvontaa ja ohjausta. Itse palvelutapahtuma etäpalvelun välityksellä on toimivaltaisen viranomaisen omaa palvelutoimintaa.

Palveluntuottajat korostavat tehokasta asiakaspalvelua, mutta toisaalta esittävät uhkana, että etäpalvelua ei saada tehokkaaksi. Eräitä haasteita ovat

- etäpalveluun ohjautuu asiakkaita, joille se ei ole tarpeen
- ajanvaraus voi tuottaa tehotonta etäpalvelua
- etäpalvelu ilman sitä edeltävää asiakastilanteen selvittämistä on tehotonta tai jopa tarpeetonta
- etäpalveluun tulisi päätyä vasta, kun tehokkaammat kanavat eivät täytä asiakkaan tarvetta
- etäpalvelun sisäisen organisoinnin ja puhelinpalvelun synergioiden hyödyntäminen

3.5 Palvelutuottajien odotukset asiakaspalvelun työnjaosta pilottivaiheessa

Pilotit muovaamassa etäpalvelukäytäntöjä. Asiointipisteiden kautta tarjottavissa etäpalveluissa toimintakäytäntöjen ja prosessin kehittäminen on vastuutettu kullekin palvelutuottajalle. Useimmilla palvelutuottajista ei ole ollut aiempia omia vakiintuneita etäpalvelukäytäntöjä. Pilotin aikaiset eri toimijoiden käytännöt ovatkin varsin erilaisia (tosiaikainen/ajanvaraus/tarvekartoitukseen perustuva/rajatusti avoinna ym.), ja toteutettu osittain vain pilottien tarpeita ja pilottien laajuista toimintaa silmällä pitäen.

Tulkinta 1: Omia odotuksia oli lähtötilanteessa varsin niukasti, toteutuksia on tehty pääasiassa Asiointipiste-mallin edellyttämien yhteisten määritysten mukaan.

Tulkinta 2: Palvelutuottajien odotukset asiakaspalvelun työnjaosta olivat varsin strategisella tasolla, eikä valtion palvelutuottajien pilotteihin kytkeytyviä toimipisteitä otettu kaikilta osin riittävän vahvasti mukaan käytännön työnjaon suunnitteluun.

Taulukko. Asiointipisteiden asiakaspalvelun kytkeytyminen palvelutuottajien tavoitteisiin

	KELA	Verohallinto	Poliisi	TE-toimisto	Maistraatti	Isäntäkunnat
Asiointipisteen asiakaspalvelujen suhde palveluntuottajan asiakaspalveluihin ja asiantuntijapalveluihin	Neuvontarooli, tarvittaessa etäpalvelulla täysimittaiseksi laajennettuna Houkutteleva, jos Kelalla ei ole toimipistettä paikkakunnalla Täydentävänä tukemaan Kelan oman palvelupisteen osittaista aukioloaikaa	Suppea neuvontarooli Ei jatkossa manuaalista vireillepanoa tai dokumenttien vastaanottoa	Suppea neuvontarooli Ajanvaraukset, manuaalinen vireillepano vähenee jatkossa merkittävästi. Lupapalvelun kuorman ylivuotopisteenä	Suppea neuvontarooli Jatkossa ei tarvita manuaalista vireillepanoa tai dokumenttien vastaanottoa Pienimuotoisesti ylivuotopisteenä	Suppea neuvontarooli Maistraatin asiantuntijoiden keskittymisen asiantuntijatyöhön Asiantuntijat jalkauttavan käyntimallin toteuttaminen Valtakunnallisen tukimallin rakentaminen	Asiakaspalveluresurssien käytön tehostuminen kunnan ja valtion palvelutuottajien yhteiskäytön avulla Yleisten kunnan asiakaspalvelutehtävien kokoaminen yhteen (vaihtelevasti ja toimialojen osalta vaihteittain)
Odotukset piloteilla asiakaspalvelun työnjaon osalta	Pilotit ovat kytketty Kelan oman palveluverkon jatkokehitykseen Täydentää palveluja vähäisen kysynnän alueilla	Ei haluta tiivistä kytkentää omaan valtakunnalliseen toimintamalliin Validoi asiakkaiden siirtymistä suljettujen toimipisteiden alueilla sähköiseen ja puhelinkanaavaan	Ei eriteltyjä tavoitteita oman valtakunnallisen toimintamallin kehitykselle Validointia palvelun antamisen roolista Asiointipisteessä paikallisesti	Ei ole kytketty oman valtakunnallisen toimintamallin kehitykseen	Antaa tukea oman valtakunnallisen toimintamallin kehitykseen Validointia palvelun antamisen roolista paikallisesti Asiointipisteessä	Asiointipisteen rooli osana kanavastrategiaa (Oulu Kiiminki) Keskeinen info- ja palvelupiste (Mikkeli, Parainen)
Kytkeytyminen palveluntuottajan omaan etäpalvelukonseptiin	Liittyminen käytössä olevaan konseptiin	Vain pienelle erityisryhmälle tarjottava palvelu	Vain pilottia varten toteutettu	Käytössä oleva konsepti	Aiempaa mallia laajennettiin pilottia varten	Kunnissa osittain käytössä, myös sisäisesti kunnan sisäisten palvelupisteiden välillä

4 Arvioinnin tulokset

4.1 Pilottien vaikutukset palvelutuottajien toimintaan

4.1.1 Pilottikohtaiset vaikutukset

Pilotteihin osallistuvat valtion palveluntuottajat on vastuutettu toteuttamaan toimintoja ja välineitä, joilla pilottien asiakaspalvelutoiminta (prosessi) kytkeytyy palvelutuottajiin. Näitä ovat mm. etäpalvelun mahdollisuus, Asiointipisteen puhelintuki ja esim. toimintamallit paperimuotoiseen (manuaaliseen) vireillepanoon. Useimmat palveluntuottajat tekevät käytännön yhteistyötä paikallisesti Asiointipisteen kanssa. Valtakunnallisen toimintamallin tavoitteidensa vuoksi Verohallinto ei piloteissa lähtenyt kehittämään paikallista yhteistyötä.

Käynnistetyt viisi pilottia sisältävät merkittävässä määrin pilottialuekohtaisia piirteitä palvelutuottajien näkökulmasta. Palvelutuottajien oman palvelun saatavuuden ollessa hyvä pilottialueella ja lähellä Asiointipistettä (Mikkeli, Parainen) ei Asiointipisteellä ole näkyvää vaikutusta palvelutuottajan toiminnassa. Asiakkaiden käyttäytyminen ei ole tältä osin muuttunut – käydään pääosin edelleen palvelutuottajien toimipisteissä (pois lukien Veron ja Maistraatin asiakaspalvelulta suljetut toimipisteet). Oulu Kiiminki ja Pelkosenniemi edustavat aiemmin yhteispalvelupisteinä toimineita vakiintuneita Asiointipisteitä, joiden lähellä ei ole kenenkään palveluntuottajan toimipistettä. Näissä Asiointipiste-status ei merkittävästi ole muuttanut asiakaskäyttäytymistä, eikä aiheuttanut uusia paineita palvelutuottajille muuttaa toimintamallejaan. Pääosa asiakasvirrasta hakee palvelua itselleen ennestään tutuista, myös varsin etäällä olevista palvelutuottajien toimipisteistä. Saarijärvi on luonteeltaan välimuoto: osa palvelutuottajista oli poistunut paikkakunnalta jo aiemmin, ja asiakkaat olivat tottuneet hakemaan palvelua mm. Jyväskylästä. Äänekoskella sijaitsevan TE-toimiston palvelujen kysyntää kasvatti m. paikallisen työllisyystilanteen heikentyminen.

Verohallinnon asiakaspalvelulta suljettujen toimipisteiden asiakasvirtojen muutoksiin varauduttiin uutena asiakaspalvelun tukitoimintona manuaaliseen vireillepanoon Asiointipisteissä ja syntyvien asiakirjojen käsittelyyn kahdessa käsittelypisteessä (Jyväskylä, Turku). Maistraattien asiakaspalvelulta suljetut toimipisteet varautuivat tarjoamaan omaa asiantuntijapalveluaan Asiointipisteissä rajatusti ajanvarausten perusteella, ja osin päivystysluonteisesti. Kelan ja Poliisin osalta ei pilottien oletettu tuottavan merkittävää asiakaskuormaa muilta osin, kuin manuaalisen vireillepanon järjestämisen osalta. Poliisin osalta tämäkin nähtiin tilapäiseksi (asiakaspalvelua kuormittavat ajokorttiasiat siirtyvät jatkossa pois Poliisilta). TE-toimistojen osalta Asiointipisteen rooli nähtiin suhteellisen kapea-alaisena, eikä aiheuttavan mahdollisen asiakaspalvelun osalta merkittävää panostusta suhteessa toimipisteiden omiin asiointivolyymeihin. TE-toimistoasiakkaiden ns. ensikäynnit pyritään toteuttamaan käyntiasiointina, ja jatkoyhteydenpito sähköisesti ja puhelimitse. Paperimuotoista aineistoa ei enää toivota asiakkailta.

Palvelutuottajien oma viestintä asiakkailleen pilottivaiheesta ja Asiointipisteen asiakaspalveluroolista ja tehtävistä on kokonaisuutena ollut niukkaa. Kela viestii selkeimmin Asiointipisteen roolista suhteessa omaan palveluverkkoonsa.

Isäntäkuntien näkökulmasta Asiointipisteiden käynnistäminen on tyypillisesti ollut panostus viestinnän, tilojen ja resursoinnin sekä osaamisen ja palveluntuottajayhteistyön syventämisen näkökulmista. Mahdollisuuksia omia toimintamalleja uudistavaan työnjakoon on kuntien sisällä tunnis-

tettu vaihtelevasti. Kuntien toimialojen tehtäviin liittyviä tarkasteluja asiakaspalvelujen kokoamiseksi yhteen on käynnistelty, mutta mahdolliset muutokset näyttävät etenevän varovaisesti ja pienin askelin.

Piloteissa on runsaasti yksityiskohtia, joita palveluntuottajat voivat halutessaan analysoida ja hyödyntää omassa palvelukehityksessään. Näitä ovat mm. erot aukioloajoissa, ruuhkatilanteet, puhelinpalvelun toimivuus ja toiminnallisuus, palveluvalikoiman muutokset, palvelujen sisällölliset muutokset kohti sähköistyviä palveluja, viestintä, Asiointipisteelle palveluntuottajakohtaisesti määritellyn toimintaroolin laajuus tai kapea-alaisuus, asiakkaiden oppiminen ja ”poisoppiminen” ym. Toistaiseksi analyysien edellyttämiä tietoja palveluntuottajat eivät Asiointipisteiden kanssa yhteistyössä kerää.

Arvio: Piloteissa on runsaasti palveluntuottajan omasta toiminnasta peräisin olevia piirteitä, jotka korjaamalla Asiointipisteessä annettava asiakaspalvelu voidaan saada paremmin toimimaan palveluntuottajan näkökulmasta toivotulla tavalla.

Taulukko. Valtion palveluntuottajiin kuukausitasolla kohdistuneet asiakastapahtumamäärät eri Asiointipisteissä luokiteltuina (tilanne alkuvuosi 2015).

Asiointipisteen käyntiasiakastapahtumia yksittäiselle valtion palveluntuottajalle (kpl/ kk) yhdessä Asiointipisteessä.	Kaikki pilotit ja kaikki palveluntuottajat yhteensä
0-20 kpl/kk	14 tapausta
21-50 kpl/kk	2 tapausta
50-100 kpl/kk	8 tapausta
400-600 kpl/kk	1 tapausta (Vero / Mikkelin)

Arvio: Jopa 2/3 valtion palveluntuottajiin kohdistuvista pilottikohtaisista tapahtumamääristä olivat kuukausitasolla niin pieniä, että niiden osalta mitään vaikutuksia palveluntuottajien toimintaan paikallisissa toimipisteissä ei voitu tunnistaa eikä tältä osin voida vaikutuksiakaan arvioida.

Jopa Verohallintoon Mikkelissä kuukausitasolla kohdistuvat 500-600 käyntiasiakastapausta edustavat Verohallinnon näkökulmasta niin pientä työpanosta, että siirtyneen asiakaspalvelutyön vaikutuksia Verohallinnon omaan organisaatioon ei tunnistettu. (Laskennallisesti esim. 600 kpl 5 minuutin kestoista asiakastapahtumaa kuukausitasolla tarkoittaisi alle 10 htp työpanosta.)

Maistraattien toimintamallissa Asiointipisteissä tapahtuva manuaalinen (paperimuodossa tapahtuva) vireillepano ja tätä tukeva yleisneuvonta on keskeisessä roolissa. Paperimuotoisen aineiston (lomakkeissa oleva puutteellinen tieto) käsittely maistraateissa aiheuttaa ylimääräistä selvittelytyötä verrattuna suoraan toimipisteessä tehtyyn vireillepanoon. Myös Verohallinnon palvelujen osalta Asiointipisteissä käyvät asiakkaat tekevät runsaasti manuaalista vireillepanoa. Verohallinnolle tuleva aineisto käsitellään keskitetysti, josta on muodostunut uusi resursointia edellyttävä toimistotyötehtävä.

4.1.2 Asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisointi palvelutuottajittain

4.1.2.1 *Vaikutukset valtion palvelutuottajittain*

Valtion palvelutuottajilla pilottien vaikutukset asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisointiin ovat toistaiseksi olleet varsin vähäisiä. Pilotointi ei ole pääosin johtanut voimalliseen Asiointipiste-asiakaspalvelun sisältävän kokonaismallin konseptointiin. Palvelutuottajien omien asiakaspalvelumallien näkökulmasta Asiointipisteverkoston mahdollinen laajeneminen on osittain nähty jopa uhkana. Verohallinnon suljettujen toimipisteiden myötä syntynyttä uutta asiakaspalvelutarvetta ja Asiointipisteen roolia ei vielä lähdetty kehittämään. Maistraattien asiakaspalvelun kokonaiskonseptoinnin tarve tunnistettiin ja tuotiin pilotin aikana esille. Pilottivaiheessa kaikki valtion palvelutuottajat ovat tehneet koulutus- ja tukipanostuksia.

Kela toimii valtakunnallisesti yhtenäisesti (puhelin, etäpalvelu, sähköiset palvelut) mutta myös paikallisesti ja muita kuin omia toimipisteitään hyödyntäen (ml. Asiointipisteet). Manuaalista vireillepanoa pyritään Asiointipisteistä välttämään. Erityisesti Oulu Kiiminki tarjoaa piloteissa varsin laajasti Kelan yleistä neuvonta-asiakaspalvelua ja manuaalista vireillepanoa, joka ei kuitenkaan ole Kelan tavoite.

Maistraatit toimivat osittain itsenäisesti ja alueilla, ja osittain ovat Asiointipistetoiminnan myötä kehittäneet omia maata kattavia monikanavapalveluja (etäpalvelu, puhelin). Vajeet maistraattien sähköisissä palveluissa tuottavat toistaiseksi enemmän käyntiasiointia ja manuaalista vireillepanoa kuin muilla toimijoilla. Osa maistraattiin suuntautuvasta asioinnista edellyttää jatkossakin lain perusteella käyntiasiointia maistraatin asiantuntijan kanssa. Mikkeli, Parainen ja Saarijärvi tarjoavat varsin laajasti yleistä neuvonta-asiakaspalvelua ja manuaalista vireillepanoa.

Te-toimistoissa valtakunnallista toimintamallia on pilotin aikana vuoden 2015 alusta uudistettu siten, että työnhakija-asiakkaat toimivat ensisijaisesti verkossa, tarvittaessa työnhakijoihin otetaan yhteyttä puhelimitse, ja tavoitetilassa ainoastaan ns. ensikäynti hoidettaisiin kasvokkain. Te-toimistoilla on rakennettu valmiuksia ensikäynnin toteuttamiseksi myös etäyhteydellä ja Asiointipisteistä. Käytännössä vain Saarijärvi toimii laajasti yleisen neuvonta-asiakaspalvelujen ja etäpalvelun tarjoajana. Muissa piloteissa Asiointipisteen rooliksi on jäänyt lähinnä satunnaisten yksittäisten neuvonta-asiakkuuksien hoitaminen. Toistaiseksi TE-toimistot ovat joutuneet varautumaan myös Asiointipisteistä tulevan asiakirja-aineiston vastaanottamiseen.

Poliisin toimintamalli pilotoitavien lupapalvelujen osalta tarjoaa olemassa olevan valtakunnallisen sähköisen varausjärjestelmän, jonka kautta myös palveluneuvoja voi pääsääntöisesti tehdä ajanvarauksen. Asiointipisteen palveluneuvojilla on myös mahdollisuus tehdä paikalliseen toimipisteeseen puhelin-aikavarauksia. Erityislupien osalta asiakas joutuu käymään poliisin toimipisteessä (mm. aseluvat, osin passit ja henkilökortit).

Verohallinnon palvelut perustuvat sähköisiin ja puhelinpalveluihin. Asiakkaita ei aktiivisesti tai kohdennetusti ohjata asioimaan toimipisteverkostoon. Asiointipisteisiin ohjautuvat tavoitetilassa vain ne asiakkaat, joille sähköinen asiointi tai puhelinasiointi ei onnistu ilman neuvontaa ja ohjausta. Asiointipisteen rooli on konseptoitu erittäin kapea-alaiseksi, ja asiakkaan tulisi yleisneuvonnan jälkeen osata oma-aloitteisesti tehdä varsinainen asiointitapahtuma. Toistaiseksi tämä on Asiointipisteissä johtanut siihen, että asiakkaat tekevät manuaalista vireillepanoa, vaikka sähköinen ja

puhelinkanavakin olisi tähän toimiva. Verohallinnon palveluneuvojalle määrittelemä palveluneuvonnan rooli ja työnjako eivät tätä vielä tue, vaan osa asiakkaista päätyy joko manuaaliseen vireillepanoon tai käyntiasiointiin.

Vaikutukset asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisointiin

Tässä kappaleessa on käsitelty lyhyesti keskeisiä tunnistettuja Asiointipisteen käyttöönoton vaikutuksia asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisointiin.

Manuaalisen vireillepanon asioinnin mahdollistaminen Asiointipisteissä on käytännössä tarkoittanut aineiston postitusta Asiointipisteestä tai skannausta ja käsittelyn järjestämistä keskitetysti tai hajautetusti palveluntuottajalla. Vaikka volyymien arvioidaan vähenevän, toimintamallia tarvitaan jatkossakin. Tämä on aiheuttanut palveluntuottajalle tarpeen toimistopalvelun järjestämiseen, jota palveluntuottajan omassa toimipisteessä ei tarvita.

Asiakkaan aineiston skannaus sähköiseksi Asiointipisteessä ja lähettäminen on todettu tärkeäksi palveluntuottajan asiantuntijapalvelun näkökulmasta, mutta järjestely toimii toistaiseksi lähinnä Kelan osalta.

Suljettujen toimistojen osalta asiakaspalvelua on siirtynyt osittain myös käyntiasioinniksi palveluntuottajien etäällä oleviin toimipisteisiin (Maistraatti, Verohallinto), sähköiseen ja puhelinkanavaan (Verohallinto)

Asiakaspalvelua on järjestetty asiakaspalvelun saatavuuden näkökulmasta viranomaisen jalkautumisena Asiointipisteeseen (Maistraatti, Poliisi käyntiasiointi). Käytännössä viranomainen on tehnyt asiantuntijatyöosuuden ja viranomaisen oman substanssiasiakaspalvelun, ja yleisen asiakaspalvelun ovat toteuttaneet Asiointipisteen palveluneuvojat.

Viranomaisen liikkuminen etämmälle omasta kiinteästä toimipisteestä on edellyttänyt tämän organisointia (mm. ajanvarausjärjestelmä, työvuorot, välineet, ajoneuvo: Poliisin liikkuminen Oulu Kiiminkiin ja Pelkosenniemelle; Maistraatin asiantuntijan liikkuminen Paraisille, Oulusta Kiiminkiin ja Jyväskylästä Saarijärvelle).

Etäpalvelun toimintamalliin sopeutuminen edellyttää Asiointipisteessä tilojen organisointia, ajanvarauksia sekä asiakkaan tukemista palvelutilanteen käynnistämässä.

Asiakkaan tilanteen arviointi soveltuvan palvelukanavan valitsemiseksi. Esimerkiksi etäpalvelu halutaan kohdistaa sitä ensisijaisesti tarvitseville. Osa palveluntuottajista näkee tämän substanssitehtäväksi, ja haluaa tehdä tämän arvion itse (erityisesti Verohallinto), osassa tilanteen arvioi palveluneuvoja (suora etäyhteys Kelaan).

Puhelinpalveluun pohjautuvaa asiakaspalvelua Asiointipisteistä ei ole erityisesti organisoitu pilotin myötä eri palveluntuottajilla (pl. palveluneuvojille järjestetyt omat tukikanavat). Palvelupisteisiin on mahdollista puhelinpalvelutarvetta varten järjestetty asiakaspalvelupuhelin.

Sähköisen asioinnin palveluissa valtion palveluntuottajat eivät erityisesti tunnista asiointipistemallia, pl. Kela, jossa Asiointipiste ja sen etäpalvelu on hahmotettu osaksi muuta palveluverkostoa.

Kela on sovittanut Asiointipisteet osaksi omaa etäpalvelukanavaansa.

On kehitetty varausmekanismeja asiantuntijan tehokkaaksi hyödyntämiseksi, joko reaaliajassa tai ajanvarauksella. Osin on käytetty olemassa olevia sähköisiä varausjärjestelmiä.

Asiantuntijan tarjoaminen etäpalvelun kautta tehokkaasti reaaliajassa edellyttää useamman asiantuntijan resursseja ns. palvelurinkimallia, jonka on toteuttanut mm. Kela. Tällöin sekä palveluntuottajalla että Asiointipisteessä jää pois kaikki varauksiin ja kalenterihallintaan, ym. liittyvä ylimääräinen asiakaspalvelutyö.

Arvio asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön organisoinnista

Asiointipistemallin organisointi osaksi palveluntuottajien asiakaspalvelua on ollut enemmän kaavailua kuin määrätietoista suunnittelua ja toteutusta. Palveluntuottajan oman toiminnan organisoimista ei ole tehty, koska käytännön volyymit ovat olleet pieniä, toiminta on vasta pilotointia eikä työtä haluta tehdä ”varastoon”. Asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön kokonaistehokkuuden kannalta erityisesti etäpalvelu ja puhelinpalvelu edellyttäisivät palveluntuottajilta enemmän konseptointia. Myös sähköisen palvelun osalta ”ohjatun asioinnin” työnjako ei nykyisellään osin toimi – jos asiakas ei itse osaa sähköistä palvelua, ja palveluneuvojan rooli on määritelty kapeaksi, ei osa asiointipisteen asiakkaita sähköistä palvelua jatkossakaan kykene tai suostu käyttämään.

Toimintamallien yhdentäminen asiointipisteen asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön tehostajana. Palveluntuottajien Asiointipisteiltä edellyttämät toimintamallit eroavat mm. teknologioiltaan (etäpalvelu) että toimintaperiaatteiltaan. Hyödyt kasvavat merkittävästi, kun konseptoidaan kokonaisvaltaisesti (vaikka lakeja muuttaen) yleisen asiakaspalvelun ja asiantuntijatekemisen väliset vastuut, tarvittaessa etäpalvelua hyödyntäen, ja saadaan asiakkaan asia tuetusti sähköisesti vireille manuaalisen vireillepanon sijaan.

4.1.2.2 Vaikutukset Asiointipisteen isäntäkunnissa

Valtion palveluntuottajien puolesta asiointipisteessä tehdyssä asiakaspalvelussa ei tunnisteta merkittäviä tehokkuus- tai osaamisvajeita. Palveluneuvoja koulutettiin etukäteen varsin laajasti, sekä yleisesti, että kunkin valtion palveluntuottajan yleisten asiakaspalvelujen tuottamiseksi. Palveluntuottajat tuottivat tukimateriaalia ns. palvelukorttien muotoon. Koulutuksen tuloksena isäntäkunnissa on etukäteismitoituksen pohjalta arvioitu määrä varsinaisia palveluneuvoja ja varahenkilöitä. Varahenkilöiden käytännön asiakaspalveluosaaminen on kuitenkin jäänyt niukaksi. Joidenkin palveluneuvojien osalta painopiste on kunnan palvelujen osaaminen. Riittävä asiakaspalveluosaaminen ja asiakaspalvelun tehokkuus on kasvanut vasta käytännön työskentelyssä sekä palveluntuottajilta saadun jatko-opastuksen ja neuvonnan avulla.

Asiakaspalvelun mitoitus on resursoinnin näkökulmasta haasteellista. Mikkelin Asiointipiste toteutettiin alusta pitäen ja henkilöt rekrytoitiin. Muissa pilottikohteissa oli jo entuudestaan vaihtelevasti valtion palveluntuottajien asiakaspalveluihin osallistunutta asiakaspalveluhenkilöstöä, joita pilottivaihetta varten täydennettiin mm. kunnan sisäisillä henkilösiirroilla ja varahenkilöillä. Valtiohallinnon palveluntuottajien yleisen asiakaspalvelun tuottamiseen mitoitukseen ei ollut olemassa selkeitä malleja, ja erityisesti Saarijärven henkilöstö osoittautui suurehkoksi asiakasmääriin nähden. Mikkelissä ei ole voitu suoraan vastata suuriin asiointimääriin henkilöstön mitoituksella, vaan asiakkaat ovat joutuneet ruuhkatilanteissa jonottamaan. Verohallinnon osalta asiointimäärissä on tunnistettu selkeää kausivaihtelua ja Poliisin osalta omien toimipisteiden ruuhkautumisen vaikutuksia. Valtiohallinnon palvelujen näkökulmasta pienempien volyymien pilottikohteissa (Parainen, Pelkosenniemi ja käytännössä myös Oulu Kiiminki) asiointipisteen palvelutuotanto tapahtuu ns.

minimimitoituksella, eli pienimmillään palveluneuvoja/varahenkilö-pohjalta. Pieniä asiointipisteitä ei saada mitoitetuksi valtion palvelutuottajien yleisellä asiointipalvelulla tehokkaiksi kunnan näkökulmasta. Asiointipisteisiin on yhdistettävä asiakaspalvelutehtävien lisäksi muita kunnan tukipalveluja, esimerkiksi postinkäsittelyä tai puhelinpalvelua.

Asiointipisteen asiakaspalvelujen markkinoinnissa haasteita. Kunnan palvelujen osalta ns. ”kunnan yleinen palveluhakemisto” on hyvä lähtökohta palveluvalikoiman viestimiselle tältä osin. Valtion palvelutuottajien osalta on haasteena, että asiakas ei miellä riittäväksi palveluksi sitä, että saa neuvon, mutta ei voi tehdä esimerkiksi vireillepanoa. Tai että vireillepano edellyttääkin ajanvarausta ja kasvokkaista kohtaamista palveluntuottajan kanssa. Tai että sähköisen vireillepanon esteenä ovat puuttuvat pankkitunnisteet. Yhtenäinen ja selkeä asiointipisteen palveluja ”myyvä” esite asiakkaalle syntyy vasta, kun ns. yleisen neuvonnan ja yleisen asiakaspalvelun pelisääntöjä yhtenäistetään eri palvelutuottajien osalta. Kokonaisuutena eri tavat antaa asiakaspalvelua ovat haasteellisia asiakasviestinnän, osaamisen ja koko asiakaspalvelun työnjaon kannalta.

Sisäistä kustannustehokkuutta asiakaspalveluresurssien käyttöön saadaan isäntäkuntien omien palvelujen kautta. Asiakaspalvelujen tuottamisen kustannustehokkuuden näkökulmasta Mikkelin, Oulu Kiimingin ja Paraisten isäntäkuntien omien palvelujen riittävä määrä pitää asiointipisteen ”hengissä ” (luokkaa 50 tai yli kunnan asiointia päivässä). Toisaalta muissakin pilottikunnissa on asiointipisteeseen soveltuvia yleisiä asiakaspalvelutehtäviä, jolloin jo yhden henkilöresurssin pannonstuksella voidaan hoitaa sekä omaa että valtion palvelutuottajien yleistä asiakaspalvelua.

4.1.2.3 Suljetut toimipisteet

Suljettu toimipiste tarkoittaa pilotissa toimipistettä, jonka henkilöstö ei anna asiakaspalvelua (=asiakaspalvelulta suljettu toimipiste). Palveluntuottajan asiakaspalvelua tehneet henkilöt tekevät asiantuntijatehtäviä, ja ovat sovitulta osin mukana asiointipisteen palveluprosessissa (maistraatin käynti ajanvarauksella asiointipisteessä). Suljettujen toimipisteiden osalta ei ole käytettävissä arvioita asiakaspalvelutyön määristä ennen sulkemista.

Veron suljetut toimipisteet. Verohallinnon Mikkelin toimipisteen sulkemisen jälkeen selvästi alle puolet käyntiasiakasvirrasta on siirtynyt asiointipisteen asiakkaiksi, ja muun osan aiemmista käyntiasiakkaista on Verohallinnon omien tilastojensa perustella tulkittu siirtyneen merkittävässä määrin sähköisten palvelujen käyttäjiksi. Paraisten suljetun toimipisteen osalta asiointipisteeseen on siirtynyt myös alle puolet asiakasvirrasta (kuukausittainen vaihtelu on suurta), ja muut mm. sähköisten palvelujen käyttäjiksi tai Turun Verotoimiston asiakkaiksi. Puhelinpalveluun siirtyneiden asiakkaiden määrä ei liene merkittävä kummaankaan suljetun toimiston asiakkuuksien osalta.

Myös Saarijärven aiemmin suljetun Verohallinnon toimipisteen asiakasvirrat ovat siirtyneet merkittävässä määrin muihin kanaviin ja toimipisteisiin; Verohallinnon aiemman Saarijärven toimipisteen kuukausittaisesta noin 200 asiointitapahtumasta 60-70% on siirtynyt muualle kuin Saarijärven asiointipisteeseen.

Mikkelin ja Paraisten asiointipisteen antama yleisneuvonta ja palvelukohtainen yleisneuvonta on Verohallinnon osalta keskeistä, mutta lisäksi *jopa kolmasosa asiakkaista jättää asiakirjoja asiois- sa, jotka voisi hoitaa sähköisesti.* Käyntiasiakkaita opastetaan myös Verohallinnon sähköisten palvelujen ja puhelinpalvelujen käyttöön. On oletettavaa, että asiointipisteen käyntiasiakaskunta edelleen laskee.

Verohallinnon keskeisten palvelujen digitalisointiaste on jo korkea ja kasvaa edelleen, joten on oletettavissa, että asiointipisteen neuvonta-asiakkaat tulevat asiointipisteeseen jatkossa pääosin niissä yleisissä neuvontakysymyksissä, joita asiakkaat eivät osaa tai halua selvittää puhelimitse tai verkkopalveluissa. Lisäksi jää jäljelle erityisasiakasryhmiä, jotka eivät jatkossakaan sähköisiä palveluja käytä.

Jatkossa asiointipisteen rooliksi jää Verohallinnon palvelujen palvelukohtainen yleisneuvonta henkilökohtaista asiakaspalvelua tarvitseville. Asiointipisteen yleisneuvonnan rooli on Verohallinnon tulkinnan mukaan kapeahkoa, koska neuvotaan asioissa, jotka ovat yhä kattavammin saatavilla verkossa tai Verohallinnon puhelinpalvelun kautta tai jotka voidaan hoitaa sähköisessä palvelussa.

Maistraatin suljetut toimipisteet. Maistraatin toimipisteiden sulkeminen (Parainen, Mikkeli) on vähentänyt kokonaisuutena asiakaskäyntejä vain niukasti. Muutos ei ole kuitenkaan läheskään samaa tasoa kuin Verohallinnolla, koska maistraatin palveluista osa edellyttää henkilökohtaista käyntiä (tähän Asiointipiste tekee asiakaspalvelua maistraatteja varten, ml. ajanvaraukset julkiselle notaarille tai vihkimiseen). Maistraatin palveluista merkittävää osaa ei ole vielä tehty sähköisiksi, jonka vuoksi suljettujen maistraattien osalta asiointipisteeseen tulee runsaasti asiakaskäyntejä maistraattiin liittyvien asioiden manuaalista vireillepanoa varten.

Suljetun maistraatin asiakaspalveluresursseja vapautunut asiantuntijatyöhön. Maistraattien yleinen neuvonta-asiakaspalvelu ja palvelukohtainen neuvonta ovat suljettujen toimistojen osalta merkittävässä määrin siirtyneet asiointipisteiden tehtäväksi. Maistraateissa on vastaavasti voitu keskittyä asiantuntijatyöhön. Myös ns. asiakaspalvelun päivystysaika on poistunut suljettujen maistraattien tehtävistä. Maistraattien asiantuntijat käyvät ajanvarauksella Asiointipisteessä antamassa asiakaspalvelua.

Suljetun maistraatin asiantuntijatyön määrä ennallaan. Maistraattien asiantuntijatyö uuden Asiointipisteeseen siirtymistä edellyttävän toimintamallin vuoksi ei ole käytännössä kasvanut, koska vastaanotto Asiointipisteessä tai maistraatin tiloissa tehdään ajanvarauspohjalta. Myöskään liikkumiseen ei kulu käytännössä työaikaa. Myös etäasiointia ajanvarauksella on voitu hoitaa Mikkelin Asiointipisteen kautta tehokkaasti Mikkelin etäpisteisiin.

Palveluneuvonta Asiointipisteessä edelleen määrällisesti suurta suhteessa maistraatin sulkemista edeltävään aikaan, mutta sisällöltään rajattua. Asiointipisteen neuvonta-asiakasmäärät (ml. asioiden manuaalinen vireillepano) suljettujen maistraattien osalta eivät merkittävästi ole vähentyneet, eikä sitä tapahtune ennen kuin maistraatin asioita tulevaisuudessa voi laajamittaisemmin laittaa vireille sähköisesti. Asiointipisteen palvelukohtaisen yleisneuvonnan rooli on maistraattien tulkinnan mukaan kapeahkoa, koska neuvotaan asioissa, jotka edellyttävät kuitenkin asiakkaan tilanteen kattavaa uudelleen läpikäyntiä maistraatissa.

4.1.2.4 Aukioloaikojen rajaaminen tai ruuhkautuminen

Palveluntuottajat ovat osittain rajanneet toimipisteidensä aukioloaikoja omien palvelujensa näkökulmasta erityisesti vähäisen kysynnän alueilla. Tämä on näkynyt välittömästi Asiointipisteiden asiakaspalvelun pienimuotoisena lisääntymisenä. Asiointipisteen asiakaspalvelu on voinut antaa neuvontaa tai tehdä muita sille kuuluvia tehtäviä (ajanvaraus, manuaalinen vireillepano, asiakirjan vastaanotto, jopa etäyhteys ym.). Asiakas on kokenut saavansa palvelun heti omaan tilanteeseensa.

Case. Palveluntuottajien oman asiakaspalvelun tilapäinen ruuhkautuminen (poliisin toimipisteen lupapalvelut ajokorttiasioissa, TE-toimiston puhelinpalvelu, ym.) on myös aiheuttanut asiakkaiden siirtymää neuvonta-asioissa ja manuaalisen vireillepanon osalta Asiointipisteeseen.

Case. Palveluntuottajan toimipiste oli uudenvuoden tienoolla kokonaisen arkipäivän kiinni. Niin merkittävä osa asiakkaista tulee Asiointipisteeseen, että asiakkaat joutuivat jonottamaan, joka aiheutti puolestaan ruuhkaa Asiointipisteeseen.

Toimintamallin soveltuvuutta ja vaikutuksia kunkin palveluntuottajan osalta on myös mahdollista testata ja Asiointipisteen palvelua mitoittaa laittamalla palveluntuottajan toimisto päiväksi kiinni. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan sovellu suoraan merkittävien tilapäisten asiakasmäärien liikutteluun, vaan aiheuttaa väistämättä ruuhkia Asiointipisteeseen. Pilottikokemusten mukaan asiakkaat mieltävät varsin hyvin, missä omissa asioissaan heidän kannattaa tulla Asiointipisteeseen, kuten saadakseen vähintään yleisneuvonnan tai palvelukohtaisen yleisneuvonnan tasoista palvelua tai esimerkiksi tehdäkseen ajanvarauksen.

Asiointipiste auttaa palveluntuottajaa asiakaspalvelun ”ylivuotopisteenä”. Palveluntuottajan asiakaspalvelussa (toimipisteen yleiset asiakaspalvelut, puhelinpalvelu) tulee väistämättä tilanteita, jossa kapasiteettia ei pystytä takaamaan. Tähän Asiointipisteen asiakaspalvelu on vähintään palveluntuottajan toimipisteen asiakaspalvelun ylivuotopiste, mutta näin voidaan myös haluttaessa palveluntuottajan yleistä asiakaspalvelua saada laajemmin siirtymään Asiointipisteisiin.

4.1.2.5 Viranomaisen asiakaspalvelu Asiointipisteen tiloissa

Eri piloteissa on vähintään yksi yksittäinen viranomaisen tarjonnut Asiointipisteen tiloissa asiantuntijapalveluaan, joko ajanvarauksella tai myös päivystysluonteisesti, siltä osin, kun asiaa ei voida hoitaa etäpalveluna. Tarjolla on kuitenkin vai osa viranomaisen oman toimipisteen palveluista: mm. poliisin lupapalveluja, osa maistraatin palveluista ja osa TE-toimiston palveluista. Tyypillisesti viranomaisen ei kuitenkaan tulkitse tätä asiantuntijan roolia asiakaspalveluksi, vaan asiantuntijan antamaksi palveluksi tai asiantuntijatyöksi. Tähän liittyvää Asiointipisteen tekemää asiakaspalvelua on mm.

- asiakkaan kanssa ennalta tehty ajanvaraus
- asiakkaan vastaanotto ja ohjaus asianomaisiin tiloihin Asiointipisteessä
- asiakkaan valmistelu tai ohjeistaminen asiantuntijaa varten eli palvelukohtainen yleisneuvonta ja valmistelutehtävät
- ilman ajanvarausta tulevien asiakkaiden sijoittaminen asiantuntijan päiväohjelmaan

Edellä kuvatun lisäksi viranomaisen antaman palvelun synergiat ovat olleet varsin vähäisiä Asiointipisteen muuhun toimintaan, muihin asiakaspalvelutilanteisiin tai ”moniongelmaisen asiakkaan palvelemiseen”. Viranomaisen on kuitenkin myös esimerkiksi antanut palveluneuvojille pienimuotoista koulutusta ja opastusta (ja saattanut tehdä yleisiä tehtäviä kuten kirjeiden, asiakirjojen, noudon tai jättämisen).

Viranomaisen asiantuntijan oman työn tehokkuus asiointipisteessä voi olla hyvä, mutta voi myös merkittävästi laskea, jos työssä tarvittavat työvälineet ovat puutteellisia tai niiden käyttöönottoon menee aikaa (työasema oheislaitteineen, asiantuntijan tarvitsemat yhteydet tietojärjestelmiin, ”lupasalkun asentaminen”).

Case. Siviilivihkiminen muissa tiloissa on lisännyt viranomaisen asiantuntijatyötä. Maistraatin lakimies tulee ajanvarauksella Asiointipisteeseen tai muihin vihkimiseen varattuihin tiloihin. Tässä tapauksessa asiantuntijalle tulee vihkimisen (3 min) lisäksi uudeksi tehtäväksi paperityöt (8 min), jonka maistraatissa tekisi oma palvelusihteeri. Muun osan valmistelutyöstä tekee Asiointipisteen palveluneuvoja. (Maistraatissa tilat ovat oletusarvoisesti olemassa ja juhlavalmiudessa). Kokonaisuutena asiakaspalvelu- ja valmistelutyö on lisääntynyt. Myös palveluntuottajan asiantuntijan suorittama asiakaspalvelutyö on merkittävästi lisääntynyt. Vaikka tällainen toiminta on piloteissa ollut erittäin pienivolyymistä, tulee harkita, mikä on asiakaslupaus ja arvioida sen perusteella volyymit, jos tätä palvelua laajennetaan koko maahan.

Asiakaspalvelu Asiointipisteessä - viranomaisen voi keskittyä tehokkaaseen asiantuntijapalveluun. Niissä viranomaisten palveluissa, joita on mahdollista ja tarvetta eri syistä (etäisyys tms.) tuottaa asiakkaille asiantuntijan voimin muualla kuin viranomaisen omassa toimipisteessä, voidaan Asiointipisteelle siirtää yleistä ja palvelukohtaista asiakaspalvelua. Viranomaisen antaessa Asiointipisteessä asiantuntijapalvelua Asiointipisteen palveluneuvoja antaa pääasiassa tilanteeseen ennakoivan (asiakstarpeen perusteella tehty ajanvaraus) ja välittömästi käyntiin liittyvän asiakaspalvelun.

On muistettava, että viranomaisen matkustaminen on haaste asiantuntijatyön tehokkuudelle. Tätä tarkastellaan erikseen.

4.1.2.6 Ajanvaraukset tarjottaviin palveluihin

Kaikki Asiointipisteen omat palvelut viranomaisiin ja kuntaan liittyen ovat saatavilla ilman ajanvarausta. Toisaalta eräissä Asiointipisteissä on siirrytty jonotusnumeroiden käyttöön, joka jo logiikaltaan lähestyy ajanvarauksia.

Asiointipiste voi tehdä asiakkaan puolesta ajanvarauksia:

- varaus viranomaisen käynnille Asiointipisteeseen
- varaus asiakkaan käynnille viranomaisen Asiointipisteeseen
- varaus asiakkaan etäyhteyden otolle viranomaiseen
- varauksen teon keinoina vaihtelevasti puhelin, sähköposti, sähköinen kalenteri, viranomaisen sähköinen varausjärjestelmä
- asiakkaan ajanvarausten muuttaminen tai peruminen, joka on osoittautunut yllättävän yleiseksi

Asiointipisteessä tehdään myös muita varausten luonteisia toimia, kuten tekstiviestiin pohjautuva pyyntö saada TE-toimiston asiantuntija soittamaan takaisin, jonka toimivaksi saaminen on logistisesti havaittu haastavaksi.

Case. Asiakkaan kanssa yhdessä otetaan puhelu verohallinnon puhelinpalveluun ajanvarauksen saamiseksi (käynti, etäpalvelu), jossa verohallinnon asiantuntija tekee harkinnan, onko asia sen kaltainen, että ajanvaraus kannattaa tehdä. Tällöin yhden varauksen tekemiseen sitoutuu asiakkaan lisäksi kahden henkilön asiakaspalvelutyöpanosta. Asiakas saa kuitenkin pääsääntöisesti kerralla aina asiansa hoidettua puhelimesta eikä ajanvarauksella tehtävää käyntiä tarvita.

Case: Varauskalenteri täyttyy nopeasti poliisin käydessä Asiointipisteessä lupapalvelujen puitteissa (käytännössä ajokortteihin liittyen). Koska mahdolliset päivät ovat tiedossa Asi-

ointipisteessä, voi se myös osaltaan täyttää asiakkaan puolesta kalenteria, ja näin saada päivän tehokkaasti täytetyksi. Samalla asiakas saa palvelukohtaista opastusta, mitä asiakirjoja tarvitaan (ja voi vaikka käydä näyttämässä niitä etukäteen Asiointipisteessä).

Varausten hoitaminen Asiointipisteessä on hyvää asiakaspalvelua ja tältä osin pois viranomaisen asiakaspalvelutyöstä. Osa ihmisistä tarvitsee tukea varausten tekemisessä. Joillekin apu on mukavuuskysymys. Asiointipiste voi myös tehokkaasti jakaa viranomaisen kalenterin vapaita aikoja. Palvelu voi kuitenkin teettää Asiointipisteelle runsaasti ylimääräistä työtä varausten muutos- ja peruutustilanteissa, jonka ongelman poistaminen edellyttää ensisijaisesti nykyistä parempia reaaliaikaisia varausjärjestelmiä ja – kalentereita.

4.1.2.7 Suora yhteys Asiointipisteestä palvelutarjoajaan

Palveluneuvojalla on ohjeistetuissa ja muuten sovitussa asiakastilanteissa mahdollisuus ottaa yhteys puhelimitse useimpien (ei mm. Kelan) palvelutuottajien annettuihin yhteyshenkilöihin. Tätä mahdollisuutta on käytetty niukasti (vrt. myös kohta ”tarvittava tuki palveluntuottajalta”). Toisaalta palveluneuvonnassa on nähty hyväksi, että on tietty, tuttu palveluntuottajan asiantuntija, jota voi vaivata asiakastilanteessa.

Yleisiin palveluntuottajien palvelunumeroihin soitetaan varsin niukasti, paitsi varauksia tehtäessä (esim. poliisin palvelunumero, etäpalvelun ajanvaraus puhelimitse ym.) tai asiakastilanteen ehdottomasti vaatiessa.

Suorat yhteydet palvelutuottajien asiantuntijoihin toimivat, koska kuormitus on erittäin alhainen – toisaalta, kun eräät palvelunumerot ovat olleet ruuhkautuneita, palveluneuvojat ovat alkaneet välttää niiden käyttöä asiakastilanteissa.

Osalla palvelutarjoajista suoria yhteyksiä ei suosita kuin tietyissä erityistilanteissa – esimerkiksi TE-toimistot pyrkivät soittamaan (vakio-) asiakkaan asioissa asiakkaalle päin.

KELA suosii suoraa etäpalvelua ilman ajanvarauksia ja on siihen panostanut toimintamallissaan.

Case. Verohallinnon osalta palveluneuvojaa on ohjeistettu ohjaamaan asiakas puhelinpalveluun (varsin moni asiakkaan asia edellyttää soittoa johonkin verohallinnon asiantuntijahakemiston numeroon). Tämä malli on sekä Asiointipisteessä että palvelutarjoajan näkökulmasta nähty sekä asiakaspalvelua että asiantuntijaa kuormittavaksi tavaksi. Toisiko tähän helpotusta nykyistä joustavamman työnjaon kehittäminen palveluneuvojan ja verohallinnon asiantuntijan välille sekä ottamalla palveluneuvonnassa käyttöön moderni neuvotte-lupuhelin?

Pilottivaiheessa eri palvelutuottajien sähköisiin palveluihin siirtyminen asiakaspalvelusta on palveluneuvojien tukemana vielä varsin vähäistä. Havaintojen ja haastattelujen perusteella keskeinen syy tähän ei kuitenkaan ole palveluneuvojan haluttomuus tai puutteet osaamisessa, vaan asiakkaan kokemat esteet, välineiden (kuten pankkitunnisteet) puuttuminen ja asiakkaan mukavuudenhalu – Asiointipisteeseen ei tulla hakamaan sähköistä palvelua, vaan asiakaspalvelua.

Suoraa etäyhteyttä videolla on käytetty niukasti. Käytännössä se on mahdollinen vain Kelan kanssa, ja Kela on ollut tähän yhteystapaan erityisen myötämielinen. Syyt käytön vähäisyyteen ovat osittain samat kuin puhelimen käytössä – käyttö ei luonnostaan integroidu asiakaspalvelutilantee-

seen. Lisäksi lyhytkin ad hoc videoyhteyden muodostaminen sitoo nyky muodossaan varsin paljon palveluneuvojan aikaa.

Suorilla yhteyksillä voidaan asiakkaan yleisneuvontaa jatkaa asiantuntijapalveluksi. Tällöin on hyväksyttävä, että suorat yhteydenotot vaativat palveluntuottajalta enemmän resurssipanostuksia, kuin palveluntuottajan oman aikataulunsa mukaan asiakkaisiin otetut yhteydenotot tai ajanvarauksiin perustuvat yhteydenotot. Suorissa yhteydenotoissa on hyväksyttävä, että joudutaan osin tekemään päällekkäistä asiakaspalvelutyötä, kun asiakkaan tilannetta selvitetään ainakin osittain viranomaisen asiantuntijan kanssa uudestaan.

Yleistä asiakaspalvelutyötä ja neuvontaa tehostavat suorissa yhteydenotoissa palvelutarjoajaan

- palveluntuottajan organisoituminen puhelin- ja etäpalveluun (teknisesti sekä resurssien näkökulmasta)
- yhteydenottokanavan (erityisesti etäpalvelun) riittävä välinetehokkuus
- mahdollisuus siirtyä joustavasti yksityisyyden turvaavaan tilaan/huoneeseen
- palveluntuottajan panostaminen omassa palvelukehityksessään siihen, että Asiointipisteessä osataan tunnistaa asiakkaan tilannetta, ja välttää turhia yhteydenottoja, tai ohjata ne riittävän tehokkaisiin kanaviin

Suoria yhteydenottoja tulisikin kohdistaa niihin palveluihin, joissa syntyvän päällekkäisen asiakaspalvelutyön määrä voidaan hyväksyä koko palvelun läpiviennin ja asiakkaan hoitoprosessin kannalta JA rinnalla panostaa näiden palvelujen palvelukehitykseen.

Laadullinen näkökulma asiakaspalveluun. Asiakas on tullut Asiointipisteeseen saadakseen neuvontaa omaan tilanteeseensa, eikä mahdollisesti kykene hoitamaan asiaa itsenäisesti. Suorissa yhteydenotoissa palveluneuvojan voi olla vaikea siirtää asiakastilanne kokonaan asiantuntijalle, vaan päällekkäistä asiakaspalvelutyötä tapahtuu. Palveluneuvoja on myös asiakkaan ”henkinen tuki ja tukihenkilö”.

4.1.2.8 Asiointipisteen toiminnan edellyttämä tuki palvelutarjoajalta

Asiointipisteen palveluneuvojien tukeminen on palvelutarjoajien näkökulmasta nähty uudeksi asiointituntijuutta vaativaksi tehtäväksi. Tähän liittyy koulutusta, tukimateriaalien tuottamista, ohjeistusta ja seurantaa, yhteyshenkilölistojen ylläpitoa, neuvontapuhelinpalvelujen rakentamista ja uutta henkilöresursointia.

Pilottien käynnistyttyä ja ensimmäisen tuotantokuukauden jälkeen on Asiointipisteen palveluneuvojien palvelutuottajien tukinumeroista hakema puhelintuki päivittäisessä toiminnassa jäänyt hyvin vähäiseksi. Yleisneuvonta-asiat on koulutuksessa ja tukimateriaaleista (ja erityisesti palvelutuottajien www-sivuilta) opittu ilmeisen tehokkaasti. Lisäksi asiakastilanteet eivät tue mallia, jossa palveluneuvoja ”osoittautuu” osaamattomaksi, ja pyytää apua. Näissä tilanteissa tietotekniset välineet olisivat palveluneuvojien näkemysten mukaan mielekkäämpiä tuen saamiseksi.

Toistaiseksi ei ole pystytty tunnistamaan, kuinka paljon olisi mahdollista vähentää panostuksia viranomaisen oman henkilöstön koulutukseen, kun omaa asiakaspalveluhenkilöstöä on siirretty muihin tehtäviin (esim. Mikkelissä suljettu Verohallinnon toimipiste).

Resurssipanostukset tukeen on tehtävä resurssiviisaasti. Pilotin valmistelun ja pilotin 9 kk aikaisen tuen on yhden viranomaisen tasolla arvioitu vaativan asiantuntijapanostusta jopa 1-2 htv. Tästä

kuitenkin suuri osa on kertaluontoista työtä, jota voidaan monistaa, kun Asiointipisteiden määrää lisätään. Asiointipistehenkilöstön jatkuvan ”ylläpitokoulutuksen” tarve ja siten myös asiantuntijapanoksen määrä voi olla merkittävä, jos koulutukseen ja myös tukeen ei tehdä moderneja ict-tekniikkaa hyödyntäviä itseopiskelu, käyttäjätuki- ja etäkoulutuspaketteja.

4.1.3 Työn jakaantuminen asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön kesken sekä vaikutukset työmääriin

4.1.3.1 Asiakaspalvelun ja asiantuntijatyön jakautuminen

Selkeimmin Asiointipisteen asiakaspalvelulle siirtyy palvelutuottajilta yleisiä neuvontatehtäviä ja asioiden vireillepanoon liittyviä yleisiä tehtäviä.

Palvelutuottajien perusteluja palvelukohtaisen yleisen neuvonnan roolin ohjeistukselle ja samalla palveluneuvojan vaihtelevalla työpanoksella ovat:

Verohallinnon palvelujen palvelukohtaista yleistä neuvontaa ei tulisi tehdä Asiointipisteessä:

- Verohallinnon oma asiantuntijatyö kattaa suurimman osan palveluneuvonnasta
- Uhkana työn päällekkäisyys ja laatuhaasteet (puutteelliset neuvot, josta palveluneuvoja on vastuussa)
- Uhkana, että asiakkaiden siirtyminen sähköiseen kanavaan hidastuu, jolloin asiakaspalvelutyö ei vähene toivotusti
- *Palveluneuvojan työpanos pieni*

TE-palvelujen osalta palvelukohtaista neuvontaa ei myöskään pitäisi tehdä lainkaan

- TE-toimiston oma asiantuntijatyö kattaa suurimman osan palveluneuvonnasta
- Uhkana työn laatuhaasteet
- Uhkana, että asiakkaiden siirtyminen sähköiseen kanavaan hidastuu, jolloin asiakaspalvelutyö ei vähene toivotusti
- *Palveluneuvojan työpanos pieni...kohtalainen*

Maistraatin osalta asiakaspalvelutyötä tehdään varsin yleisellä tasolla

- Maistraatin oma asiantuntijatyö kattaa vaihtelevasti suurimman osan palveluneuvonnasta
- Uhkana työn päällekkäisyys (asiakaspalvelutyö alkaa Maistraatissa alusta uudelleen) ja laatuhaasteet
- *Palveluneuvojan työpanos pieni...kohtalainen*

Poliisin osalta asiakaspalvelutyötä tehdään varsin yleisellä tasolla

- Palveluneuvonta kattaa vireillepanoon liittyvän yleisen osan palveluneuvonnasta, ja joissakin palveluissa asiointi mahdollista kokonaan yhteistä asiakaspalvelua hyödyntämällä
- Lainsäädännössä Poliisille määritellyt tehtäviä ei voi asiakaspalvelussa tehdä
- Selkeät kuvaukset
- *Palveluneuvojan työpanos pieni*

Kela:n osalta asiakaspalvelutyötä tehdään varsin yleisellä tasolla

- Palveluneuvonta kattaa lähinnä asiakkaan tilanteen tunnistamisen ja vireillepanoon liittyvän yleisen osan palveluneuvonnasta

- Uhkana, että asiakkaiden siirtyminen sähköiseen kanavaan hidastuu, jolloin asiakaspalvelutyö ei vähene toivotusti
- *Palveluneuvojan työpanos pieni...kohtalainen*

Suljettujen toimistojen osalta asiakaspalvelutehtäviä on siirtynyt Asiointipisteeseen. Pienen toimiston osalta kyse voi olla hyvin pienestä asiakaspalvelun työmäärästä (maistraatin asiakkaita Parais-ten Asiointipisteessä on 30-50/kk, eli keskimäärin muutama päivässä), mutta palveluntuottajan näkökulmasta kyse on yhden palvelupistettä päivystävän henkilön koko työpanoksesta. Lisäksi seurannaisvaikutuksena viranomaisen oma asiakaspalvelulta suljetussa toimipisteessä tehtävä asiantuntijatyö on selkeästi tehostunut.

- Esimerkinomaisesti Kela on esittänyt arvion, että pienen toimipisteen ylläpito asiakaspalvelua varten myös vähäisen kysynnän alueilla edellyttäisi toimipisteessä ainakin 2,5 henkilöä.
- Myös Oulun kaupungissa on kokemuksia, että yksi asiakaspalveluun panostettu htv on vapauttanut ainakin yhden htv:n asiantuntijatyöhön

Vaikutukset asiakaspalvelun työmääriin näkyvät vasta merkittävien, palveluntuottajakohtaisesti useiden satojen kuukausittaisten asiointitapahtumamäärien tasolla. Pilottivaiheessa vain Mikkelin Maistraatin asiakaspalvelun tuottamisen osalta (yli 250 asiointia/kk) ja verohallinnon asiakaspalvelun tuottamisen osalta (yli 500 suhteellisen suoraviivaista asiointia/kk) arvioidaan asiakaspalvelun siirtyneen työmäärän jäävän kummassakin alle 0,5 htv. Muut piloteissa tyyppillisesti huomattavasti pienemmät asiointimäärät eivät siten aiheuta mitään suoraan näkyviä vaikutuksia työmääriin palveluntuottajalla eivätkä Asiointipisteessä.

Suuria vaikutuksia Asiointipisteen toiminnasta palveluntuottajien asiantuntijatyön määriin ei ole nähtävissä, vaan vaikutuksena on välillisesti asiantuntijatyön tehostuminen.

4.1.3.2 Asiakaspalvelutyön siirtyminen Asiointipisteeseen ja päällekkäisyydet

Asiakaspalvelutyön osuutta on merkittävässä määrin siirtynyt palveluntuottajilta Asiointipisteeseen yleisissä neuvonta-asioissa ja useissa vireillepanoasioissa (manuaalinen vireillepano).

Päällekkäistä työtä on syntynyt mm. puhelinpalvelun tai etäpalvelun yhteydessä, kun asiakkaan tilannetta on käyty läpi Asiointipisteessä ja palveluntuottajalla, ja molemmissa päissä asiakaspalvelua antavat henkilöt ovat osittain tai koko palvelutilanteen ajan varattuina. Asiointipisteessä annettu neuvonta on päällekkäistä myös tilanteissa, jossa asiakas yleisneuvonnan lopputuloksena siirtyy palveluntuottajan toimipisteeseen, ja asian käsittely aloitetaan siellä alusta. Yhtenä perussyytä tähän on, että Asiointipisteessä ei ole mahdollista tehdä ”merkintöjä asiakkaasta” palveluntuottajan tietojärjestelmiin.

Piloteista on tunnistettu vain vähän tilanteita, joissa Asiointipiste ei kykene tekemään yleistä asiakaspalvelua niin kattavasti, että sen johdosta myös palveluntuottajille aiheutuisi kyseisen asiakkaan tilanteessa merkittävästi yleistä asiakaspalvelutyötä (päällekkäisyyttä). Kyse voi mm. olla harvinaisista tai äskettäin sisällöltään muuttuneista palveluista, ja niihin liittyvä tieto ei ole ollut Asiointipisteen palveluneuvojan käytettävissä.

Pilottien mittakaavassa Asiointipisteen toiminnasta ei ole ollut suuria kumulatiivisia vähentäviä vaikutuksia palveluntuottajien asiakaspalvelutyön määriin. Selkeänä vaikutuksena on palveluntuottajan resurssien parempi kohdentuminen palvelua tarvitseville asiakkaille ja siitä syntyvä asiakaslaadun paraneminen.

4.1.3.3 Vaikutuksia asiantuntijatyöhön

Asiantuntijatyön tehostuminen. Asiakaspalvelua antavat henkilöt tekevät tyypillisesti myös asiantuntijatyötä, ja saapuva asiakas keskeyttää tämän muun työn. Siltä osin kun yleisiä asiakaspalvelutehtäviä on laajemmin muutamassa pilottikohteessa siirtynyt Asiointipisteeseen, on tunnistettu, että palveluntuottajan asiantuntijatyö on samalla tehostunut. Myös palvelukohtaisesti Asiointipisteessä annettu yleisneuvonta jää ”pois” asiantuntijan aiemmasta työkuvasta. Suljetussa toimipisteissä vähintään yhden henkilön työpanos on voitu siirtää asiakaspalvelusta ja sen päivystyksestä asiantuntijatyöhön.

Etäpalvelun kaavaillaan yleistyessään tehostavan ja muuttavan osaltaan asiantuntijatyötä. Tavoittemallissa riittävä määrä palveluntuottajan asiantuntijoita pidetään jatkuvassa valmiustilassa ja samalla täydessä työkuormassa asiakkaiden etäyhteydenottojen hoitamiseksi, ja vastaavasti muiden asiantuntijoiden asiakaskontaktien määrä voi edelleen vähentyä. Resursoinnin kannalta olisi haettava vahvaa synergiaa myös puhelinpalvelukanavan hoitamiseen nähden. Tähän toimintaan tähdätään mm. Kelassa kotiasioinnin osalta.

4.1.3.4 Vaikutukset palveluntuottajan henkilöstön työmääriin

Pilottivaiheessa palveluntuottajille ei ole ollut useimpien pilottikohteiden osalta suoria vaikutuksia omien toimipisteiden työmääriin: Asiointipisteen asiakasvolyymit ja siten Asiointipisteen tekemä työ kuukausitasolla on erittäin pientä yksittäisen palveluntuottajan asiakkuuksien osalta. Päällimmäisenä syynä se, että pilottikunnissa myös viranomaisen oma toimipiste oli useimmiten asiakkaan käytettävissä.

Taulukko. Pilottien vaikutukset valtion palvelutuottajien työmääriin

Muutokset työmääriin					
	KELA	Verohallinto	Poliisi	TE-toimisto	Maistraatti
Mikkeli	Ei	Vähentää (asiakaspalvelu jäi pois)	Ei	Ei	Vähentää (asiakaspalvelu jäi pois)
Oulu Kiiminki	Vähentää niukasti	Ei	Ei	Ei	Vähentää niukasti
Parainen	Ei	Vähentää niukasti (asiakaspalvelu jäi pois)	Ei	Ei	Vähentää (asiakaspalvelu jäi pois)
Pelkosenniemi	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Saarijärvi	Ei	Ei	Ei	Niukasti	Ei
Vaikutus kokonaisuutena	Ei vaikutuksia suhteessa omiin volyymeihin	Suljettujen pisteiden asiakaspalvelun poistumisen hyödyt	Vähäinen	Ei vaikutuksia suhteessa omiin volyymeihin	Vähäinen Suljettujen pisteiden asiakaspalvelun poistumisen hyödyt

Etäpalvelu ajanvarauspohjalta muuttaa työmääriä ja työn jakautumista:

- asiantuntijatyön tehostuminen, kun se voidaan varauspohjalta järjestää tehokkaasti
- asiakaspalvelun ja palveluntuottajan tekemä lisätyö eri varausten hoitamiseksi
- asiantuntijatyön muuttuminen tehottomammaksi, silloin kun varausten ”määrämittaisuus” aiheuttaa tyhjäkäyntiä)
- etäpalvelun valmisteluun ja yhteyksien testaamiseen tarvittava tukityö ennen yhteydenottoa, jonka tosin voidaan olettaa poistuvan ajan myötä toiminnan vakiintuessa

Manuaalinen vireillepano on osittain lisännyt kaikkien palvelutuottajien toimistotyötä (lomakkeiden tallennus, puutteiden ja virheiden selvittely, aiempaan tilanteeseen nähden lisääntynyt paperimuotoinen vireillepano).

Puhelimitse tehtävä palvelu Asiointipisteen palvelun yhteydessä voi tuottaa työn päällekkäisyyttä, jos asiakaspalveluhenkilön on oltava läsnä myös puhelun aikaisesti. Toisaalta asiakaspalvelija voi esittää tiivistetysti asiakastilanteen puhelun alussa, jolloin asiantuntija pääsee suoraan itse asiaan.

Palvelutuottajien työmäärää lisääviä tekijöitä ovat aineistoihin, koulutukseen ja toimintamallin johtamiseen liittyvä työ – arviot yhden palveluntuottajan osalta ovat olleet useita htv:tä. Tämä työmäärä kasvaa lähinnä koulutukseen liittyvän työn osalta, jos Asiointipisteitä laajennetaan.

Jatkuvaksi palvelutuottajien uudeksi työksi on tunnistettu Asiointipisteiden asiakaspalvelijoiden tukipyynnöt. Näiden määrä on kuitenkin alkuvaikeuksien jälkeen ollut erittäin vähäinen.

Pilottien välittömät työmäärämuutokset ovat vähäisiä. Asiointipisteen toiminta ei näy suoraan palvelutuottajien työmäärien konkreettisena vähenemisenä, vaan hyödyt realisoituvat vasta palvelutuottajien muuttaessa omaa toimintamalliaan ja samalla omaa resursointiaan tehokkaammaksi.

Manuaalinen vireillepano Asiointipisteessä lisää palveluntuottajan työmäärää. Palveluntuottajan omassa asiakaspalvelussa tai sähköisessä asiointissa vireillepano voidaan lomakkeiden sijaan tyyppillisesti tehdä suoraan tietojärjestelmään.

Riittämätön (niukka tai soveltumaton) Asiointipisteelle tuotettu palvelun ohjeistus aiheuttaa haasteita asiakastarpeen tunnistamisessa ja asiakkaan "hoitomallin" jäsentämisessä ja voi lisätä palveluntuottajan työmäärää. Käyntiasiointiasiakkaiden siirtyminen sellaisenaan Asiointipisteeseen on saattanut lisätä palvelutuottajien sisäistä toimistotyötä ja asiantuntijatyötä. Asiointipisteessä voi tällöin tapahtua turhaa asiakasaineistojen vastaanottoa, päällekkäistä asiakaspalvelua tai se tuottaa palvelutarjoajalle jopa "turhia" asiakaskäyntejä.

4.2 Viranomaisten oman henkilöstön matkustamiseen käyttämä aika ja raha asiakaspalvelun antamiseen Asiointipisteissä

4.2.1 Eri tapoja järjestää viranomaisen asiakaspalvelu Asiointipisteessä

Piloteissa viranomaiset antavat asiakaspalvelua Asiointipisteessä useilla eri tavoilla:

- viranomainen matkustaa Asiointipisteeseen tai sen lähistöllä olevaan tilaan sovitusti ajanvarauksella ja yksittäisen asiakkaan asian puitteissa
- viranomainen matkustaa Asiointipisteeseen etukäteen kiinnitettyinä ajankohtina (kerran kuukaudessa ... päivän viikossa) ja pitää ns. lyhennetyn toimistopäivän
- viranomainen on käytettävissä ajanvarauksella tai myös ilman ajanvarausta, jos vapaita aikoja on saatavilla
- viranomaisen käynti voi olla täysin irrallaan Asiointipisteen muusta toiminnasta (erillinen huone, jossa asiakkaat otetaan vastaan) tai siihen voi liittyä myös Asiointipisteen palveluneuvojien opastusta
- matkustava viranomainen voi olla lupasihteeri (poliisin lupa-asiat) tai asiantuntija (maistraatin lakimies tai TE-toimiston ammatinvalintapsykologi)
- tyyppillisesti asiointitapahtumaan varataan aikaa 15 minuuttia (poliisin ajanvaraukset lupa-asioissa) tai tunti (maistraatin holhousasia).
- viranomaisen matkustaminen Asiointipisteeseen voi kokonaisuutena tarkoittaa usean tunnin mittaista matkaa (Oulu Kiiminki, Pelkosenniemi), tai lyhyttä siirtymistä kävelyetäisyydellä olevasta palvelutarjoajan toimipisteestä
- kävelyetäisyydeltä siirrytään Asiointipisteeseen ainoastaan silloin, kun omassa palveluntuottajan toimipisteessä ei anneta asiakaspalvelua

4.2.2 Kustannukset

Seuraavassa on esitetty kustannusten muodostumista case-tapausten valossa.

Case. Poliisi matkustaa Kiiminkiin päiväksi. Työpäivä alkaa Haukiputaan poliisiasemalla, josta otetaan mukaan mm. tietotekniset välineet, siirrytään virka-autolla Kiiminkiin (etäisyys 20 km), ja päivän päätteeksi takaisin poliisiasemalle, jonne auto ja lurasalkku luovutetaan. Yhteen Asiointipiste-työpäivään mahtuu 15 kpl 20 minuutin ajanvaraustapahtumia. Haukiputaalla poliisin toimipisteessä yksi virkailija hoitaa jopa 30 - 40 asiakasta päivässä, koska toimistolla työskentely on huomattavasti nopeampaa kuin ns. lurasalkun tekniikan ja tietoliikenteen puitteissa. Matka-aika päivässä on yli tunti, lurasalkun palkkakustannus matkustamisen osalta on n. 35€ ja auton käyttökustannukset ovat n. 20€ (0,45€/km). Kokonaisuutena työn tehokkuus on noin 50% suhteessa omissa toimipisteissä lupa-asioissa tehtävään työhön.

Case. Poliisin virkamies matkustaa Kemijärveltä kerran kuussa Pelkosenniemen Asiointipisteeseen päiväksi. Toimintamalli nähtiin aiemmin taloudelliseksi, koska kyseisen virkamiehen (poliisin) virkapaikkana oli tuolloin Savukosken nyt jo lakkautettu toimipiste. Merkittäviä matkakustannuksia ei syntynyt, koska virkamies asui Savukoskella, josta matkaa Pelkosenniemelle on noin 40 km. Nyt henkilön virkapaikkana on 45km päässä oleva Kemijärvi. Matka-aika on päivässä yli tunti, virkamiehen palkkakustannus matkustamisen osalta on n. 50€ ja auton käyttökustannukset ovat n. 40€ (0,45€/km). Kokonaisuutena työn tehokkuus on noin 50% suhteessa omissa toimipisteissä lupa-asioissa tehtävään työhön.

Case. Maistraatin asiantuntija matkustaa Oulusta Kiiminkiin suorittamaan vihkimisen (matka 20 km). Perillä Asiointipisteen henkilöt ovat valmistelleet tilat. Asiointipisteessä maistraatin asiantuntija tekee asiakaspalvelun ja paperityöt itse, kun sen sijaan maistraatin toimipisteessä 90% työstä tekee toimistosihteerit. Matka-aika yhden asiakastapahtuman hoitamiseksi on 1,5 tuntia, perillä tapahtuma kestää 10-15 minuuttia. Juristin palkkakustannus matkustamisen osalta on n. 70€, auton käyttökustannukset n. 20€ (0,45€/km). Kokonaisuutena työn tehokkuus on 1/10-osa suhteessa maistraatin omissa toimipisteissä tehtävään työhön.

Case. Paraisilla maistraatin virkailija tulee jalkaisin käymään läheisessä kunnantalossa olevaan Asiointipisteeseen yhden tai useamman ajanvarauksen vuoksi, josta ei aiheudu varsinaista matka-aikaa tai muita matkustuskustannuksia. Lisäksi asiantuntijatyöskentely maistraatin omissa toimipisteissä on muuttunut aiempaa tehokkaammaksi, koska se ei keskeydy ennakoimattomasti asiakaspalvelutehtävien vuoksi.

4.2.3 Johtopäätökset palveluntuottajan tehokkuusnäkökulmasta

Jos Asiointipiste sijaitsee lähellä palveluntuottajaa, ei matkakustannuksilla ole merkitystä. Palveluntuottajan sisäinen asiantuntijatyö voi tehostua, koska asiantuntijaa edellyttäviä asiakastilanteita voidaan hoitaa ennakoidusti ja ajanvarauksilla. Käynteihin on voitu yhdistää myös muuta Asiointipisteen kanssa tapahtuvaa toimintaa kuten neuvonta, postitus ym.

Viranomaisen asiointitapahtumien hoitaminen lähellä olevassa Asiointipisteessä voi kuitenkin muuttua tehottomammaksi, jos käytössä ei ole samantasoisia työvälineitä kuin palveluntuottajan

omassa toimipisteessä. Lisäksi tehottomuutta syntyy väistämättä siitä, että ajanvaraus joudutaan tekemään maksimaalisten palvelutilanteiden keston pohjalta, joka aiheuttaa hukka-aikaa.

Jos Asiointipiste ei sijaitse lähellä palveluntuottajaa, on palvelun tuottaminen kaikissa olosuhteissa huomattavan tehotonta palveluntuottajan näkökulmasta.

Yhden poliisin lupapalvelua tuottavan henkilön työpanos Oulussa tarkoittaisi kahden vastaavan tasoisen henkilön työpanosta Kiimingissä. Asiakkaat olivat aiemmin hakeneet poliisin lupapalvelua Kiimingistä, koska näin on vältetty Oulun poliisin lupapalvelujen ruuhkia. Tämä on kaikkein tehotomin esimerkki – toiminnallisesta näkökulmasta kapasiteetin lisääminen Oulun poliisin toimipisteessä oli ensisijainen ratkaisumalli.

Jos palvelutarjoajan matkustamiseen käyttämiä ns. etäpäiviä on 1 / kk, ja merkitsevin osa eli matkustaminen vie aikaa 25% työpäivästä, on menetetty työaika vuodessa noin 3 htp, jonka laskennallinen kustannus olisi tällöin 700€ – 2000€ / vuosi asiantuntijan palkkatasosta riippuen. Poliisin ja maistraatin esimerkkien valossa Asiointipisteessä tehtävän työn muuttuminen tehottomammaksi tai asiakaspalvelusta asiantuntijatyöksi voi lisäksi jopa kaksinkertaistaa laskennalliset kustannukset. *Tarjoamalla palvelua etäällä sijaitsevilla Asiointipisteissä ajallisesti erittäin rajatusti ovat aiheutuvat lisäkustannukset yksittäisen palveluntuottajan osalta kuitenkin vuositasolla varsin pieniä per Asiointipiste. Toisessa vaakakupissa on lisäksi mahdollisuus sulkea oma toimipiste asiakaspalvelulta.*

4.2.4 Johtopäätökset palvelun saatavuuden näkökulmasta

Viranomaisen tekemä asiakkaan palveleminen Asiointipisteissä valikoituina ajankohtina tai ajanvarauksen pohjalta koetaan asiakaspalautteen perusteella hyväksi palveluksi. Erityisesti näin voidaan palvella iäkkäämpiä ihmisiä, joiden liikkuminen toiselle paikkakunnalle voi olla hankalaa. Lisäksi palvelun paikallinen saatavuus voi vähentää merkittävästi asiakkaan matka-aikaa ja kustannuksia.

Matkustamista edellyttävissä Asiointipisteissä viranomaisen palvelun tarjontaa ei voida perustella tehokkuusnäkökulmasta. Kyseessä on päätös palvelun saatavuudesta haja-asutusalueilla, joka aiheuttaa yksittäiselle palvelutarjoajalle lisäkustannuksia.

4.3 Yhteisen asiakaspalvelun ja Asiointipisteen vaikutukset asiakaskäyttäjymiseen ja eri asiointikanavien käyttöön

Asiakkaiden käyttäytymistä ja Asiointipisteen vaikutuksia on käsitelty yksityiskohtaisemmin arvioinnin eri näkökulmien yhteydessä. Piloteissa toteutuneita kanavavaikutuksia on jouduttu arvioimaan subjektiivisesti, koska kanavavaikutuksista ei ole saatavilla riittävän kohdistettuja toteumalukuja kattavasti. Tähän lukuun on tuotettu kokoava arviointi keskeisistä vaikutuksista.

4.3.1 Asiakaskäyttäjymisen muuttumiseen vaikuttavat tekijät

Asiointipisteellä on eritasoisia vaikutuksia asiakkaiden käyttäytymiseen. Osa asiakkaista siirtyy eri palveluntuottajien palvelukanavista Asiointipisteen asiakkaiksi. Palveluiden parempi saavutettavuus saattaa myös tuottaa uutta asiointia paikallisesti. Pilottien kokemukset eivät kuitenkaan tue uuden asiointin syntymistä merkitsevissä määrin. Näyttäisi siltä, että ennemminkin tapahtuu siirtymää palveluntuottajien palvelukanavista ja etenkin toimipisteistä.

Seuraavassa on käsitelty lyhyesti ja esimerkein asiakaskäyttäjymisen muuttumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä.

Palveluntuottajan oman palvelupisteen sijainti suhteessa Asiointipisteeseen vaikuttaa olennaisesti asiakkaiden tekemiin valintoihin ja siten uuden pisteen asiakaskäyttäjymiseen aiheuttamiin vaikutuksiin. Asiakkaat asioivat ensisijaisesti palveluntuottajan omassa palvelupisteessä ja vasta toissijaisesti Asiointipisteessä sen ollessa paremmin saavutettavissa. Mikäli palveluntuottajan piste sijaitsee kävelyetäisyydellä, eikä siellä asiointia ole rajoitettu, vie se käytännössä kaiken asioinnin Asiointipisteeltä. Asiointipiste toimii lähellä sijaitsevan palveluntuottajan oman pisteen osalta lähinnä ”ylivuoto”-pisteenä, johon ohjautuu asiakkaita ruuhkatilanteissa sekä ajanvarauksen tai aukioloaikojen asettaessa rajoituksia asiakkaan asiointiin.

Esimerkiksi Mikkelin Asiointipisteessä on ollut kuukausittain ainoastaan kymmenkunta Kelan ja TE-toimistojen asiointitapahtumaa. Samaan aikaan Kelan ja TE-toimistojen lähellä sijaitsevilla omissa palvelupisteissä käy keskimäärin useita satoja asiakkaita kuukaudessa.

Asiakkaiden käyttäjymisen muutos vie aikaa sekä edellyttää panostamista viestintään, jotta Asiointipiste vakiintuisi laajemman asiakaskunnan aktiiviseen käyttöön. Tottumustekijät ohjaavat vahvasti asiakkaiden käyttäjymistä ja suurempien asiakasvolyymien käyttäjymisen muutos tapahtuu hitaasti. Pilottipisteiden osalta on selvästi nähtävissä, että pitkään yhteispalvelupisteenä toimineet nykyiset Asiointipisteet ovat ajan kuluessa saavuttaneet nykyisen asiakaskuntansa. Perustettaessa uuteen sijaintiin Asiointipistettä edellyttää se markkinointitoimenpiteitä sekä palveluntuottajien aktiivisia toimia asiakkaiden ohjaamiseksi uuteen Asiointipisteeseen.

Asiointisuunnat vaikuttavat asiakaskäyttäjymisen muuttumiseen. Asiointipisteessä ja vastaavasti palveluntuottajien palvelupisteissä käydään muun asioinnin (työmatkaliikenne, kauppa, harrastukset yms.) yhteydessä, joten sijoittuminen suhteessa muihin asiakkaiden asiointipaikkoihin vaikuttaa asiakasmääriin. Maantieteellinen etäisyys asiakkaan asuinpaikasta ei siten yksistään selitä asioinnin jakautumista palveluntuottajan palvelupisteiden ja asiointipisteen kesken. Kauempanakin sijaitseva palveluntuottajan palvelupiste voi olla asiakkaalle hyvin saavutettavissa jos se sijaitsee hänen muun asiointinsa varrella. Vastaavasti pilottipisteiden kokemusten pohjalta Asiointipisteissä käy asiakkaita, jotka poikkeavat hoitamaan asioitaan esim. kaupassakäynnin yhteydessä.

Esimerkiksi Oulu Kiimingin Asiointipisteessä käy hyvin vähän Verohallinnon asiakkaita. Verohallinnon keskeinen asiakaskunta asoi noin 20 kilometrin päässä sijaitsevassa Oulun kaupungissa työ- ja muissa asioissa sekä pystyy hoitamaan myös verotukseen liittyvän asioinnin luontevasti sen yhteydessä.

Palveluntuottajan oman palvelupisteen sulkemisella on olennainen merkitys Asiointipisteen asiointimääriin. Palveluntuottajan oman palvelupisteen sulkemisen yhteydessä osa asiakkaista siirtyy käyttämään palveluntuottajan muita palvelukanavia (sähköinen, puhelin, etäämpänä olevat palvelupisteet) ja osa siirtyy Asiointipisteen asiakkaiksi. Etenkin asiakkaat, jotka suosivat vahvasti käyntiasiointia siirtyvät Asiointipisteen asiakkaiksi. Tällaisia asiakkaita ovat tyypillisesti vanhemmat ihmiset sekä syystä tai toisesta sähköisen asioinnin ulkopuolelle jääneet tai jättäytyneet asiakkaat.

Esimerkiksi Verohallinnon suljettua Mikkelin palvelupisteen siirtyi karkeasti arvioiden kolmannes kokonasioinnista Mikkelin uuden Asiointipisteen hoidettavaksi. Kaksi kolmannesta asioinnista siirtyi muihin Verohallinnon palvelukanaviin. Suuri osa tästä asioinnista siirtyi todennäköisesti säh-

köiseen palvelukanavaan, sillä Verohallinnon Mikkelin seudun sähköinen asiointi kasvoi yli 40 % vuoden aikana kun vastaavana ajanjaksona valtakunnallinen sähköisen asioinnin kasvuvauhti oli vain vähän yli 10 %.

4.3.2 Uudet asiakashyödyt asiakaskäyttäjätymisen driverinä

Asiointipisteet pystyvät tarjoamaan asiakkailleen myös aivan uudenlaisia asiakashyötyjä. Uusia hyötyjä voidaan saada ”yhden luukun” toimintatavasta sekä mahdollisuudesta tuettuun asiointiin.

Asiointipiste tarjoaa yhden luukun –periaatteen mukaisesti usean eri julkisen palveluntuottajan palveluita saman katon alta. Asiakas pystyy hoitamaan yhdellä kertaa moneen eri viranomaiseen liittyviä asioita. Hyötyä syntyy etenkin silloin kun samaan aiheeseen liittyen on tarve asioida useamman eri viranomaisen kanssa. Vastaavasti asiakkaan asian käsittely yhdistetysti eri viranomaisten toimesta asiakkaan ollessa läsnä tarjoaa myös palveluntuottajan näkökulmasta uusia mahdollisuuksia. Etäyhteyden hyödyntäminen mahdollistaa tällaisten monen osapuolen tapaamisten toteuttamisen kohtalaisen kustannustehokkaasti.

Pilotti-Asiointipisteiden asiakkaista noin 10 % hoitaa ensisijaisen asiointitarpeen lisäksi samalla kertaa myös muita asioita. On nähtävissä, että jonkin verran asiakasvirtaa on siirtynyt Asiointipisteeseen, koska asiakkaat haluavat hoitaa yhdellä kertaa useampia eri palveluntuottajiin kohdistuvia asioita. Varsinaisten moneen viranomaiseen kytkeytyvien asiakokonaisuuksien käsittely on kuitenkin vähäistä.

Mahdollisuus tuettuun asiointiin on pilottipisteiden osalta osoittautunut asiakaskäyttäjätymistä ohjaavaksi tekijäksi. Asiointipisteiden asiakaskunnassa korostuvat asiakkaat, jotka tarvitsevat asiointinissa keskimääräistä enemmän tukea. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi vanhemmat henkilöt. Näille asiakkaille siirtyminen heille uusiin sähköisiin kanaviin voi olla huomattavan vaikeaa ja esimerkiksi puhelinkanavan käyttämistä rajoittaa heikentynyt kuulo sekä puhelinasioinnin edellyttämä nopea asiointitempo. Monelle näistä asiakkaista viranomaisasiointi voi olla vaikeaa palvelukanavasta riippumatta.

Palveluntuottajan toimipisteen sulkemisen yhteydessä suuri osa asiakkaista siirtyy sähköisiin kanaviin, mikäli niitä on kattavasti tarjolla. Asiointipisteeseen näyttäisi siirtyvän etenkin ne asiakkaat, joiden valmiudet asioida sähköisissä kanavissa ovat syystä tai toisesta rajalliset. Arvioiden mukaan jopa 50 %-80% pilotti-Asiointipisteiden asiakkaista ovat sellaisia, jotka priorisoivat hyvin vahvasti kasvokkain saatavaa palvelua. Näistä asiakkaista vain pieni osa olisi helposti siirrettävissä asiointimaan sähköiseen kanavaan.

Piloteista koottujen arvioiden mukaan Asiointipisteiden asiakkaat **eivät käytä sähköistä asiointia koska:**

- eivät ole tietoisia sen mahdollisuudesta 10-30%
- eivät osaa 30-70%
- ei tarvittavia välineitä 30-70%
- mukavuussyistä 10-30 %

Erityisesti ne asiakkaat joiden syynä olla käyttämättä sähköistä asiointia on puutteet osaamisessa ja/tai välineissä ovat vaikeasti siirrettävissä sähköisten palvelukanavien asiakkaiksi. Sen sijaan asi-

akkaat, jotka eivät ole tietoisia tai mukavuussyistä asioivat palvelupisteessä tulisi ohjeistaa asiomaan jatkossa sähköisten palvelukanavien kautta.

Tuetun asioinnin merkityksen voi ennustaa kasvavan Asiointipisteissä palvelutuottajien ohjatessa omia asiakkaitaan entistä voimallisemmin puhelin- ja sähköiseen palvelukanavaan. Asiointipiste tarjoaa hyvän palvelukanavan niille, joille uudet palvelukanavat ovat vieraampia. Usein näiden asiakkaiden palvelutarve on yksinkertainen ja Asiointipisteen tarjoama yleisneuvonta riittävää.

4.3.3 Arvio Asiointipisteen vaikutuksista asiointikanavien valintaan ja käyttöön

Seuraavassa on esitetty kokoava arvio asiakaskäyttäytymisen muutoksesta ja vaikutuksista kysyntään. Arvio on tehty pilottikohteiden kokemusten perusteella sekä palvelutuottajien potentiaalia arvioiden.

Taulukko. Arvio Asiointipisteen vaikutuksista asiointikanavien valintaan ja käyttöön

		Vaikutus
Muutokset käyntiasioinnin kokonaiskysyntään	<ul style="list-style-type: none"> Asiointipiste tarjoaa vaihtoehdon palvelutuottajien omille palvelupisteille. Asiakkaat asioivat ensisijaisesti palvelutuottajien omissa palvelupisteissä. Asiointipisteeseen siirrytään asioimaan silloin, kun palvelutuottajan oma palvelupiste on vaikeasti saavutettavissa (ajallisesti, fyysisesti). Asiointipisteeseen ei näyttäisi siirtyvän asiakkaita myöskään sähköisistä tai puhelinpalvelukanavista. 	Ei vaikutuksia käyntiasioinnin kokonaiskysyntään
Sähköisen asiointi	<ul style="list-style-type: none"> Sähköisissä kanavissa jo asioivia asiakkaita ei näyttäisi siirtyvän Asiointipisteiden käyntiasiakkaiksi. Sen sijaan monet Asiointipisteessä hoidetut asiat olisi ollut mahdollista hoitaa sähköisen asioinnin kautta. Asiointipisteiden roolia asiakkaiden ohjaamisessa ja opastamisessa sähköisiin palvelukanaviin tulisi vahvistaa. Huomattava osa Asiointipisteen kautta kulkevasta asioinnista etenee tällä hetkellä perinteisen manuaalisen vireillepanon kautta. Tulee varmistaa Asiointipisteen palveluneuvojien riittävät edellytykset opastaa sähköisiin palveluihin siirtymistä. 	Sähköisiin palvelukanaviin siirtymistä tukeva vaikutus
Puhelinpalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Asiointipisteen vaikutukset palvelutuottajien puhelinpalvelukanavaan ovat hyvin vähäiset. Asiakkaita on ohjattu asioimaan puhelimitse. 	Ei olennaista vaikutusta.
Etäpalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Asiointipisteissä on tarjottu etäpalvelua, mutta se on ollut vain osittain luonteva osa palveluprosessia. Kelan ja TE-toimiston valittujen palveluiden osalta etäpalvelu on rakennettu osaksi palveluprosessia ja niiden osalta kokemukset ovat olleet positiivisia. Osalla palvelutuottajista etäpalvelun tuoma lisäarvo on jäänyt alhaiseksi. Asiointipiste tukee siirtymistä etäpalveluiden laajempaan hyödyntämiseen. Edellytyksenä on kuitenkin etäpalvelun kytkeminen osaksi palveluprosessia. 	Tukee, mahdollistaa ja ohjaa. Toteutunut vaikutus pieni, mutta potentiaali merkittävä
Manuaalinen vireillepano	<ul style="list-style-type: none"> Merkittävä osa Asiointipisteen kautta vireille pannuista asioista etenee manuaalisen prosessin kautta. Asiointipisteessä ei pääsääntöisesti pystytä laittamaan asioita sähköisesti vireille ellei se ole mahdollista asiakkaillekin tarjolla olevan sähköisen asioinnin kautta. Manuaalinen etenemisprosessi aiheuttaa ASPA-malliin tehottomuutta. 	Voi kasvaa lyhyellä tähtämellä. Vähenee sähköisen asioinnin yleistyessä.

Asiointipiste toimii korvaavana toissijaisena palvelukanavana palvelutuottajien omille käyntiasiointipisteille. Asiakaskäyttäytyminen muuttuu merkittävästi ainoastaan palvelutoimittajien sulkiessa omia toimipisteitään. Uudet Asiointipisteet voivat siten saada merkittäviä asiakasvolyymejä ainoastaan suljettujen toimipisteiden myötä.

Kaikilla pilottivaiheen palvelutuottajilla asiakkaita siirtyy kuitenkin näissä tilanteissa lisääntyvästi myös sähköisiin palveluihin ja puhelinpalveluun. Muutostilanteissa Asiointipisteiden palveluneuvojien osaamista on varauduttava vahvistamaan erityisesti sähköisiin palveluihin opastamisen osalta.

5 ASPA-mallin vaikutukset palvelutuottajien toimintamalleihin

5.1 Vaikutukset ja hyödyntäminen valtion palvelutuottajilla

Kokonaisuutena mallin myönteiset vaikutukset erityisesti yleisen asiakaspalvelutyön työnjaossa ja muu hyödyntämispotentiaali painaa vaakakupeissa huomattavasti tunnistettuihin haittoihin nähden. Tunnistetut haitat eivät myöskään ole toimintamallin näkökulmasta palvelutuottajien omien toimintamallien kehitystä pysäyttäviä tekijöitä.

ASPA-mallin vaikutukset palvelutuottajiin käsitellään seuraavassa tarkemmin kunkin palveluntuottajan osalta.

5.1.1 Kela

Kehityssuuntana on verkkopalvelujen tarjonnan ja käytön lisääntyminen, puhelinasiointi ja myös etäpalvelujen käytön lisääntyminen, joissa ASPA-mallia voidaan hyödyntää. Toimipisteissä asiointin tarpeet vähenevät. Toimipisteverkon pienet toimipisteet on jo suljettu ja käyntiasiointia on ohjattu yhteispalvelupisteisiin, joiden osalta siirtyminen Asiointipisteisiin on myös mahdollista.

Taulukko. ASPA-mallin mahdollistavat vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali Kelalle

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Etäpalvelun laajentamisen ja resursoinnin veturina on jatkossa ajantasainen etäpalvelu asiakkaan kotoa, jolloin asiakkaan ei tarvitse tätä Kelan palvelua saadakseen asioida Asiointipisteessä tai Kelassa • Kelan valtakunnallisesti organisoituja puhelin- ja etäpalveluja voidaan käyttää myös Asiointipisteessä yleisneuvonnan yhteydessä • Kelan pieniä omia toimistoja on jo suljettu merkittävä määrä. Nykyisissä Kelan linjauksissa ei ole suunnitelmia toimistojen sulkemisista. Kelan toimistoverkkoa tarkastellaan toiminnallisista lähtökohdista. Vuonna 2017 uudet tehtävät saattavat edellyttää uusia panostuksia toimipisteverkoston. • Kehityssuuntana on verkkopalvelujen tarjonnan ja käytön lisääntyminen, puhelinasiointi ja myös etäpalvelujen käytön lisääntyminen. Automatisointi vähentää kokonaisuutena asiointitarvetta. 	<i>Osin toteutunut, etenee Kelan omista lähtökohdista</i>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste tarjoaa mahdollisuuden vähäisen asiointin alueiden toimipisteiden käyntiasiointien hoitamiseen. • Etäpalvelu turvaa pienten asiakasvirtojen asiantuntijapalveluiden saannin, mutta ei ole resurssien käytön kannalta tarkoituksenmukainen suurten asiointivolyymien asiointipaikkakunnilla. Näissä oma toimisto on kustannustehokkain vaihtoehto. 	<i>Kohdistuu myös aiemmin suljettuihin</i>
Potentiaali asiakaspalvelun hoitamiseen Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Avustavaa neuvontaa ja erityisesti asiakkaan ohjausta voi siirtyä Asiointipisteeseen. • Osa asiakkaan tarpeista edellyttää lisäksi etäpalveluyhteyttä Kelaan. 	<i>Kohtalainen</i>
Asiantuntijatyön organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Yleistä asiakaspalvelua ja neuvontaa voidaan tehdä Asiointipisteessä. Kelan etuuksiin liittyy vaativaa asiakaspalvelua, joka täl- 	<i>On osittain jo</i>

	<p>löin edellyttää Kelan asiantuntijaa etäpalveluyhteyden tai puhelimen kautta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelan oman asiakaspalveluhenkilöstön työpanosta voidaan kohdentaa asiantuntijatyöhön. Tämä kehityssuunta on lähtenyt liikkeelle jo 2000-luvun alussa. Lisäksi henkilöstöä tarvitaan etäpalvelun hoitamiseen. • Kela on tehnyt pitkään asiantuntijatyön valtakunnallista keskitämistä 	<i>toteutunut</i>
Asiantuntijakäynnit Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kohtaamista fyysisesti kasvokkain ei edellytetä. Ei ole tarvetta Asiointipisteeseen jalkautumiselle. Etäpalvelu korvaa tarpeen. Samoissa tiloissa toimiminen on kuitenkin myös mahdollista. 	<i>Ei</i>
Etäpalvelukanavan kautta toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kasvokkain kohtaaminen voidaan hoitaa etäasiointina. Tehokkain toimintamalli on asiakastilanteessa tapahtuva välitön etäpalvelu. • Tulevaisuudessa kasvava osuus etäpalveluista voi tapahtua myös kotoa. 	<i>Suuri potentiaali</i>
Sähköisiin palveluihin opastaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipisteen palveluneuvojalle tulee varmistaa riittävät edellytykset opastaa asiakasta sähköisiin palveluihin. • Palveluneuvoja tarvitsee tähän säännöllistä koulutusta ja tukea. 	<i>Suuri</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi tehdä asiansa vireillepanon sähköisen asiointin vaihtoehtona myös paperilla. Sähköinen malli on kuitenkin ensisijainen. • Asiointipiste voi lähettää kaikkien asiakkaiden paperiaineiston sähköisesti Kelaan. Tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota. • Liiteaineistojen käsittely voi kasvaa merkittävästi vuonna 2017 Kelaan siirtyvien toimeentulotukiasioiden hoidon myötä. 	<i>Vähenevää</i> <i>Voi uudelleen lisäantä</i>

Taulukko. ASPA-mallin haasteet (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysimittaisesti käyttöön)

Toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kela tarkistaa suunnitelmansa oman toimipisteverkoston organisoinnista ja nykyisten yhteispalvelupisteiden hyödyntämisestä Asiointipisteiden sijoittumispaikkakuntien konkretisoiduttua.
Asiakaspalvelutyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Manuaalinen vireillepano aiheuttaa toimintaan viiveitä ja lisää tietojen tarkistamista. Tavoite on asiakkaiden siirtäminen Asiointipisteessä tuetusti sähköiseen kanavaan • Palveluneuvojien osaamishaaste ohjaamisessa sähköisiin palveluihin
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijatuen organisointi Asiointipisteille on aiempien kokemusten valossa raskas panostus, jos asiointivolyymit jäävät pieniksi (voidaan hoitaa tehokkaammin etäpalvelulla).
Asiakaskäyttämisen ja asiointikanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistettava, että ASPA-malli tukee käytännössä asiakkaiden siirtymistä sähköisiin palveluihin • Varmistettava, että ASPA-malli tukee käytännössä etäpalvelulla vahvistettuna ”kerralla valmiiksi”-asiakaspalvelua
Toimipisteverkoston kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipisteverkostoa ei voi kehittää suoraviivaisesti Asiointipisteiden käynnistykseen myötä, vaan kokonaisuutena asiakastarpeiden mukaan ja omien suunnitelmien pohjalta. • Isojen volyymien siirtämisessä Asiointipisteisiin ei nähdä hyötypotentiaalia.

Yhteenveto

- Kelan oman asiakaspalvelutoiminnan organisointitavoitteet eivät ole ristiriidassa Asiointipiste-toimintamallin kanssa
- Yleinen asiakaspalvelu ja palvelukohtainen opastus voidaan osassa palveluista tehdä ilman Kelan asiantuntijapanosta, ja osassa täydentää Kelan etäpalvelun tai puhelinpalvelun avulla.
- Asiointipisteen tulee vahvasti sisäistää avustava roolinsa sähköisten palvelujen käytön lisäämiseksi.
- Asiointipisteillä voidaan kannattavimmin täydentää Kelan toimipisteverkostoa vähäisen kynnyn alueilla. Tältä osin toimipisteverkostoa on jo suljettu merkittävässä määrin ja asiakaspalvelua siirretty nykyisiin Yhteispalvelupisteisiin.
- Asiointipiste ei tuo etua suurten paikkakuntien volyymikäyntiasioinnin hoitamiseen verrattuna Kelan oman toimipisteen tehokkuuteen

5.1.2 Maistraatit

Alueorganisaatioina toimivat Maistraatit suuntautuvat tulevaisuudessa enemmän valtakunnalliseen toimintaan. Tavoitetilassa maistraattien palveluita tarjotaan asiakkaille merkittävässä määrin sähköisesti. Samalla edellytykset ASPA-mallin hyödyntämiseen paranevat nykyisestään.

Taulukko. ASPA-mallin mahdollistavat vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali koskien maistraatteja

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Maistraatit toimivat toisistaan riippumattomina alueorganisaatioina, tulevaisuudessa suuntaudutaan enemmän valtakunnalliseen toimintaan. • Tavoitetilassa maistraattien palveluita tarjotaan asiakkaille merkittävässä määrin sähköisesti. ”Maistraattien lisääntyvien ja syvempää asiantuntemusta vaativien tehtävien vastapainona tietohuoltopalveluihin kuuluvaa tietojen ylläpitoa voidaan automatisoida niiltä osin, kun tietojen ylläpitoon ei tarvita maistraatin harkintaa ja asiakas voi itse toimittaa tiedon rekisteriin.” • Sähköisten palvelujen kehitys on ollut hidasta ja niiden osuus asiakaspalveluissa on toistaiseksi pientä. • Tulevaisuuden sähköiset prosessit mahdollistavat myös joustavan sijaintiriippumattoman toiminnan ja etäpalvelun. • Käyntiasiointi vähenee jatkossa sähköisten palvelujen myötä. 	<p><i>Palvelut sähköistetään merkittävässä määrin</i></p> <p><i>Organisointuminen kokonaisuutena kehittyy</i></p>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Osa asiakaspalvelua edellyttää käyntiasiointia. Toimipisteen sulkeminen käyntiasioinnilta edellyttää asiantuntijapalvelun järjestämistä. 	<i>Edellyttää asiantuntijapalvelun saatavuutta</i>
Potentiaali asiakaspalvelun hoitamiseen Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste voi antaa yleisneuvontaa ja rajatusti palvelukohtaista yleisneuvontaa ja tarvittaessa toimia sähköisen ajanvarauksen tekijänä. Asiointipiste voi opastaa tulevien sähköisten palvelujen käytössä, joka vähentää manuaalista vireillepanoa ja käyntiasiointitarvetta. 	<i>Potentiaalina opastus sähköisten palvelujen käyttöön</i>

Asiantuntijatyön organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipisteen mahdollinen sulkeminen käyntiasioinnilta siirtää omien resurssien työn painopistettä asiantuntijatyöhön. • Asiantuntijoiden tarjoamapalvelu voidaan saada tehokkaaksi mm. ajanvarauksin. • Puhelinpalvelujen valtakunnallinen organisointi • Etäpalvelun on tulevaisuudessa tarkoitus toimia online, joka edellyttää valtakunnallista organisointia 	<i>Tehostuminen</i>
Asiantuntijakäynnit Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Tarve asiantuntijan palvelulle vähenee tavoitetilassa sähköisen asioinnin lisääntyessä. • Asiointipiste voi hoitaa asiantuntijakäynteihin liittyvän asiakkaan vastaanoton ja tarvittaessa ajanvarauksia. 	<i>Toimiva malli</i>
Etäpalvelukanavan kautta toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Etäpalvelu sopii asiakkaan kanssa tapahtuvaan kommunikointiin vaativien palvelujen osalta (esim. holhousasiat, muut harkintaa sisältävät asiat, ulkomaalaisten tulkkaustarve ym.). • Osa etäpalvelusta tulisi tehokkuussyistä tapahtua välittömästi asiakastilanteessa 	<i>Kasvava rooli jatkossa</i>
Sähköisiin palveluihin opastaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluneuvojalla on jatkossa edellytyksiä opastaa asiakkaita sähköisiin palveluihin, ja tarvittaessa tehdä asiakkaan puolesta ajanvarauksia. 	<i>Selkeä potentiaali</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Vireillepano muuttuu tavoitetilassa merkittävässä määrin sähköiseksi. 	<i>Manuaalinen vireillepano vähenevää</i>

Taulukko. ASPA-mallin haasteet (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysimittaisesti käyttöön)

Toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ajanvarauspohjalta toimiminen omassa toimipisteessä tai jalkauduttaessa Asiointipisteisiin tulisi voida ratkaista omista lähtökohdista • Haasteena alueellisesti itsenäisten maistraattien toiminnan yhteinen organisointi
Asiakaspalvelutyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Harkintaa sisältävissä asioissa Asiointipisteen rooli jää vähäiseksi
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia
Asiakaskäyttämisen ja asiointikanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia
Toimipisteverkoston kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoston kehittämisen päätöksenteko ei tapahdu keskitetysti • Alueellisesti itsenäisissä organisaatioissa on haasteellista organisoida yhteisiä palveluja

Yhteenveto

- Asiointipisteillä voidaan toteuttaa maistraattien yleinen asiakaspalvelu. Henkilökohtaista käyntiä edellyttävät asiat (julkinen notaari, ulkomaalaiset, vihkimiset) edellyttänevät jatkossakin henkilökohtaista käyntiä.

- Asiointipisteen yleinen asiakaspalvelu voi suuntautua jatkossa sähköisiin palveluihin opastamiseen nykyistä huomattavasti laajemmin kun palveluja jatkossa sähköistetään.
- Kasvokkaista tapaamista edellyttävissä asioissa etäpalvelulla ja asiantuntijan jalkautumisella Asiointipisteeseen voidaan korvata maistraatin toimipisteen asiakaspalvelu.
- Jatkossa Asiointipiste painottuu asiakaspalvelukanavaksi niille, jotka eivät käytä sähköistä asiointia.
- Asiointipisteen etäpalvelulla on selkeästi rooli Maistraatin palveluissa. Tehokkain toimintamalli useimpiin palveluihin on asiakastilanteessa tapahtuva välitön etäpalvelu.

5.1.3 TE-toimistot

TE-toimistojen vuonna 2015 käyttöön otettavan uuden toimintamallin mukaisesti asiakkaiden käyntiasioinnin tarvetta on vähennetty olennaisesti toimintatapamuutoksien avulla.

Taulukko. ASPA-mallin mahdollistavat vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali koskien TE-toimistoja

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaita ohjataan voimakkaasti sähköisiin palveluihin. • Uuden mallin mukaisesti TE-palveluja voidaan tuottaa pääosin paikkakuntariippumattomasti. • Asiakkaan suoria yhteydenottoja asiantuntijaan rajoitetaan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteydenotot ajanvarauksella ○ Asiantuntijat ottavat yhteyden asiakkaisiin puhelimitse • Yleisneuvonta (Työlinja: henkilöasiakas- ja työttömyysturvaneuvonta) on organisoitu valtakunnallisena puhelinpalveluna. Valtakunnallisten puhelinpalvelujen organisointi soveltuu myös Asiointipisteen tarpeisiin. • Etäpalvelujen organisointimalli perustuu etukäteen varattavaan aikaan • Kehityssuuntana on verkkopalvelujen tarjonnan ja käytön lisääntyminen, puhelinasiointi ajanvarauspohjalta ja myös etäpalvelujen käytön lisääminen. 	<p><i>Uusi malli otettu käyttöön 2015 alkaen</i></p> <p><i>Neuvontapalvelu puhelimitse</i></p> <p><i>Etäpalvelun lisääminen</i></p> <p><i>Yhteydenotot asiakkaaseen päin ajanvarauksella</i></p>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste tarjoaa mahdollisuuden suljetun toimipisteen asiakkaiden yleisneuvontaan ja opastukseen. Asiakkaan mahdollinen käyntiasiointitarve pyritään hoitamaan etäpalvelulla ja puhelinpalvelulla. • Asiointipiste mahdollistaa asiakkaille paremmin saavutettavissa olevat videon välityksellä järjestettävät erilaiset tilaisuudet (rekrytointi, työnhakukoulutus, infot jne.). 	<p><i>Asiointipisteellä on roolia erityisesti siirtymävaiheessa.</i></p>
Potentiaali asiakaspalvelun hoitamiseen Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste voi hoitaa yleisneuvonnan, asiakkaan ohjauksen teipalvelut.fi sivustoon tai etäpalveluun, ja erityisesti tukea asiakkaan siirtymistä sähköiseen palveluun ja auttaa ajanvarauksissa. 	<p><i>Kohtalainen</i></p>
Asiantuntijatyön organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden mallin mukaisesti TE-palvelujen edellyttämä asiantuntijatyö voidaan tuottaa pääosin paikkakuntariippumattomasti. • Asiointipiste voi tukea asiakkaita TE-palvelujen käyttöön yleisen 	<p><i>Uusi malli otettu käyttöön 2015</i></p>

	asiakaspalvelun ja neuvonnan avulla.	<i>alkaen</i>
Asiantuntija-käynnit Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kohtaamista fyysisesti kasvokkain edellyttää ainoastaan ammatinvalintapsykologin suorittamat testaukset asiakkaalle. 	<i>Ei</i>
Etäpalvelukanavan kautta toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Etäpalvelua hyödynnetään erityisesti ensimmäisissä asiakastapaamisissa käyntiasiointia korvaavana. • Etäpalvelu mahdollistaa erilaisten laadullisten tekijöiden sisällyttämisen palveluprosessiin kustannustehokkaasti. Esimerkiksi aktiivointikeskusteluiden suorittamisesta etäyhteydellä on hyviä kokemuksia. 	<i>Potentiaalia käyntiasioinnin korvaamiseen</i>
Sähköisiin palveluihin opastaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyötyjen saavuttamiseksi tulee varmistaa Asiointipisteen palveluneuvojien riittävät edellytykset opastaa sähköisiin palveluihin siirtymistä. 	<i>Suuri</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi tehdä asiansa vireillepanon sähköisen asioinnin vaihtoehtona myös paperilla. Sähköinen malli on kuitenkin ensisijainen. • Asiakkaiden paperiaineistoja ei enää edellytetä. 	<i>Poistuvaa</i>

Taulukko. ASPA-mallin **haasteet** (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysimittaisesti käyttöön)

Toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijapalvelun tarjontaa on voitava ohjata mm. ajanvarauksilla.
Asiakaspalvelutyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisen ja opastavan asiakaspalvelun osuus on pidettävä pieneenä.
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijan työ toimintamallissa perustuu ajanvarauspohjaiseen toimintaan sekä ulossoittoihin ja puhelinpalveluun, joka voidaan sovittaa ASPA-malliin
Asiakaskäyttämisen ja asiointikanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistettava, että ASPA-malli tukee asiakkaiden siirtymistä sähköisiin palveluihin ja ajanvarausten tekemiseen. • Varmistettava, että palveluneuvoja tarjoaa etäpalvelua ohjeistetusti.
Toimipisteverkoston kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipisteiden mahdollinen sulkeminen käyntiasioinnilta on tehtävä varmistaen palveluneuvojien osaaminen. • Edellytyksenä suunnitelmallinen toiminta

Yhteenveto

- TE-toimistojen asiakaspalvelun organisointimalli ei ole ristiriidassa Asiointipiste-toimintamallin kanssa
- Yleinen asiakaspalvelu ja opastus sähköisiin palveluihin, ajanvaraukseen ja neuvontapuhelimeen voidaan tehdä Asiointipisteessä. Rajattu osa asiakkaista voidaan ohjata etäpalveluun.
- Asiointipiste voi tukea käyntiasioinnin saatavuutta siirtymävaiheessa mahdollistaen toimipisteen sulkemisen käyntiasioinnilta.

- Asiantuntijan jalkautumiseen asiointipisteeseen on tarvetta vain ammatinvalinnanohjaukseen liittyvässä testaustilanteessa, jolloin psykologilla on käytettävissä kannettava, jolla hän pääsee työhallinnon TE-asiakaspalvelujärjestelmään.
- Asiointipisteen tulee vahvasti sisäistää avustava roolinsa sähköisten palvelujen käytön lisäämiseksi.

5.1.4 Poliisi

Poliisin näkökulmasta lupa-asiointi vähenee ja muuttuu samalla sähköiseksi. Poliisin ydintehtäviin kuuluvat lupa-asiat (passi- ja henkilökorttiasiat, yksityinen turvallisuusala ja ampuma-aseasiat) edellyttävät lakisääteisesti jatkossakin käyntiasiointia poliisissa. Asiointipisteen merkittävää potentiaalia on opastus sähköisten palvelujen käyttöön.

Taulukko. ASPA-mallin mahdollistavat vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali koskien Poliisin lupapalveluja (ml. löytötavaratoiminta).

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ajanvaraus ja sähköiset palvelut on organisoitu valtakunnallisesti. Päätöksenteko ja sen valmistelu lupa-asiassa ohjautuu toistaiseksi paikalliseen poliisin toimipisteeseen. • Asian vireillepano lupa-asioissa on pääosin mahdollista sähköisen asiointipalvelun avulla. • Ajolupien toimivallan siirtyminen Trafiin poistaa merkittävän osan poliisin volyymistä Asiointipisteistä. • Poliisin ydintehtäviin kuuluvat lupa-asiat (passi- ja henkilökorttiasiat, yksityinen turvallisuusala ja ampuma-aseasiat) edellyttävät lakisääteisesti jatkossakin käyntiasiointia poliisissa • Poliisin lupahallinto on yksi operatiivinen osa poliisitoiminnan kokonaisuutta. 	<p><i>Lupapalvelut sähköistyvät</i></p> <p><i>Volyymit vähenevät</i></p> <p><i>Käyntiasiointia jää</i></p>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisin palveluverkosto määräytyy poliisitoiminnallisen kokonaisuuden perusteella. Yhteinen Asiointipiste täydentää poliisin palveluverkosta. • Poliisin lupahallinto on yksi operatiivinen osa poliisitoiminnan kokonaisuutta ja poliisitoiminnan eri osa-alueet saavat synergiaa toisistaan, jolloin niitä ei ole tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan. • Henkilökohtainen asiointi on mahdollista joko poliisin palvelupisteessä tai ajanvarauksen perusteella ns. laajan palvelun Asiointipisteessä. 	<i>Laajan palvelun Asiointipisteessä asiointi</i>
Potentiaali asiakaspalvelun hoitamiseen Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste toimii lupapalvelujen yleisneuvonnan ja sähköisen ajanvarauksen tukena. • Asiointipiste voi opastaa ja tukea asiakasta sähköisten lupapalvelujen käytössä. • Tuettujen sähköisten palveluiden käyttömahdollisuudet ja tarpeet on selvitettävä! 	<i>Opastus sähköisten palvelujen käyttöön</i>
Asiantuntijatyön organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköinen ajanvaraus ja sähköiset lupapalvelut ovat siirtäneet tehtävien painopistettä asiantuntijatyöhön. • Tarve perinteiseen asiakaspalveluun vähenee. 	<i>Etenee, oma kehitys</i>
Asiantuntijakäynnit Asiointi-	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen asiointi on mahdollista joko poliisin palvelupisteessä tai ajanvarauksen perusteella ns. laajan palvelun Asiointi- 	<i>Mahdollinen</i>

pisteessä	pisteessä. <ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste voi avustaa asiakasta ajanvarauksessa tai ohjata sähköiseen asiointiin. 	
Etäpalvelukanavan kautta toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Lupapalvelujen neuvonnassa asiakkaan mahdollinen toive kasvokkain kohtaamiseen voidaan korvata lähes kokonaan puhelinkanavalla. • Ei tunnistettuja etäpalvelua edellyttäviä tilanteita. 	<i>Pieni rooli jatkossa</i>
Sähköisiin palveluihin opastaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluneuvoja opastaa asiakkaat sähköisiin palveluihin, ja tarvittaessa ajanvaraukseen silloin, kun sähköinen palvelu on asiakkaan asiassa mahdollinen. • Tuettujen sähköisten palveluiden tarve ja mahdollisuudet on selvitettävä! 	<i>Selkeä potentiaali, tärkein yhteisen asiakaspalvelun tehtävä.</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Pääosin asiakas panee asiansa vireille sähköisessä asiointipalvelussa. • Vireillepano on usein mahdollista myös tulostettavalla lomakkeella. • Passi-, henkilökortti- ja aseasioissa sekä jatkossa turva-alan asioissa ei ole tulostettavia lomakkeita. 	<i>Manuaalinen vireillepano vähenevää</i>

Taulukko. ASPA-mallin haasteet (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysimittaisesti käyttöön)

Toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kielteisiä vaikutuksia. Yhteinen Asiointipisteverkosto toimii poliisin palveluverkoston ja sähköisten palveluiden tukena
Asiakaspalvelutyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Laajojen palveluiden tarjoaminen varsinkin pitkien etäisyyksien alueilla ja tilanteissa, joissa ajanvarauksellakaan koko päivän ajat eivät täyty, asiantuntijatyön tarjoaminen on heikommin tuottavaa ja kustannuksiltaan kalliimpaa kuin palvelun tarjoaminen poliisin omassa toimipisteessä. • Laajat palvelut kuitenkin mahdollistaa poliisin asiakaspalvelun tarjoamisen niissä tilanteissa, joissa poliisitoiminnan kokonaisuuden kannalta arvioitaessa paikkakunnalla ei ole tarkoituksenmukaista pitää poliisin omaa palvelupistettä edes ajanvarauksen perusteella.
Asiakaskäyttäytyminen ja asiointikanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia
Toimipisteverkoston kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia. Palveluverkosto kehittyy poliisitoiminnallisen kokonaisuuden kannalta.

Yhteenveto

- Henkilökohtaista asiointia edellyttävissä lupa-asioissa toimipisteen asiakaspalvelua täydentävä malli on ns. laajat palvelut.

- Asiointipiste voi hoitaa poliisin lupapalvelujen asiakaspalvelua. Poliisin ydintehtäviin liittyvissä lupa-asioissa edellytetään jatkossakin käyntiasiointia (passi- ja henkilökorttiasiat, ampuma-aseasiat ja yksityinen turvallisuusala).
- Lupapalveluiden osalta asiantuntijatyö ja yleinen asiakaspalvelu voidaan erottaa toisistaan. Yleistä asiakaspalvelua on yleisneuvonta, ajanvaraukset sekä sähköisten palveluiden tuki ja opastaminen ym. tukipalveluihin rinnastettavat tehtävät.
- Jatkossa Asiointipiste jää asiakaspalvelukanavaksi niille, jotka tarvitsevat tukea sähköisten palveluiden käyttämiselle tai eivät syystä tai toisesta halua käyttää sähköisiä palveluita.
- Asiointipisteen etäpalvelulla ei ole selkeää roolia poliisin lupapalveluissa.
- Asiointipiste voi täydentää poliisin toimipisteiden yleistä asiakaspalvelua.

5.1.5 Verohallinto

Verohallinnon näkökulmasta Asiointipisteen tehtävät on selkeästi rajattu hoitamaan ainoastaan asiakirjojen vastaanottoa, lomakejakelua ja ohjausta sähköisiin palveluihin.

Taulukko. ASPA-mallin mahdollistavat vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali Verohallinnolle

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Verohallinto on organisoitunut monikanavaiset palvelunsa valtakunnallisesti, ml. puhelinasiakaspalvelut (asiakaspalveluryhmät). Toimintamallia kehitetään edelleen. • Sähköiset palvelut ovat ensisijainen kanava myös Asiointipisteen asiakkaille. • Valtakunnalliset puhelinpalvelut ovat Asiointipisteissä palveluneuvonnan kanava. • Verohallinnon strategian mukaisesti etäpalvelukanavaa ei ole tarkoitus organisoida eikä hyödyntää laajasti, vaan tarjota puhelinpalvelua. • Asiointipisteen nykyinen sisällöllinen rooli palveluprosessissa on kapea-alainen. 	<i>Sähköiset palvelut ja puhelinpalvelut yhä kattavammiksi</i>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Verohallinnon palvelujen automaatio, sähköinen asiointikanava ja puhelinkanava vähentävät voimakkaasti tarpeita käyntiasiointiin. • Asiointipiste kykenee antamaan yleistä asiakaspalvelua suljettujen toimipisteiden osalta. Toimipisteen sulkeminen lisää verkko- ja puhelinpalvelujen käyttöä ja puhelinasiointia, ja johtaa kokemusten mukaan Asiointipisteessä tapahtuvan käyntiasioinnin edelleen vähenemiseen. 	<i>On</i>
Potentiaali asiakaspalvelun hoitamiseen Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Peruslähtökohtana puhelinkanava on tehokkaampi kuin käyntiasiointi Asiointipisteessä – ”kerralla valmiiksi” näkökulman toteutuminen • Verohallinnon palvelujen substanssiasiantuntemusta vaativan luonteen vuoksi yleisneuvonta ja asiakkaan palvelukohtainen opastaminen Asiointipisteessä jää kapea-alaiseksi, ja voi edellyttää siirtymistä Verohallinnon puhelin-asiantuntijapalveluihin. • Asiointipisteen rooliksi jää yleisneuvonnan lisäksi niiden asiakkaiden avustamiseen, joilla ei ole mahdollisuuksia ja kykyä asioida itsenäisesti muissa palvelukanavissa 	<i>Rooli voi jäädä jatkossakin kapea-alaiseksi</i> <i>Eryityskohde-ryhmät</i>
Asiantuntijatyön	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisellä asiakaspalvelulla on veroasioissa vain kapea rooli asiak- 	<i>Ei uutta poten-</i>

organisointi	<p>kaan palvelussa. Muu asiakaspalvelu on kiinteä osa asiantuntijatyötä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelua sisältävä asiantuntijatyö on organisoitu puhelinpalveluissa valtakunnallisesti. • ASPA-malli ei tuo uusia keinoja asiantuntijatyön organisointiin. 	<i>tiaalia Asiointipisteiden myötä</i>
Asiantuntijakäynnit Asiointipisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kohtaamista fyysisesti kasvokkain ei edellytetä. Harvinaisemmat ja paljon dokumentaatiota sisältävät asiakastilanteet voi olla tehokasta hoitaa esim. käyntiasiointina. • Ei tarvetta jalkautumiselle Asiointipisteeseen. 	<i>Ei</i>
Etäpalvelukanavan kautta toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan halu kasvokkain kohtaamiseen neuvonnassa voidaan korvata lähes kokonaan puhelinkanavalla. • Eri kanavien kautta tarjottavien palvelujen kehityspoluissa ei ole roolia etäpalveluille. 	<i>Ei selkeää potentiaalia etäpalvelulle</i>
Sähköisiin palveluihin opastaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluneuvojille määritelty työnjako nykymuodossaan ei suosi opastamista sähköisiin palveluihin siirtymistä eikä selkeästi pienennä asiakkaan kynnystä siirtyä sähköiseen palveluun. • Opastaminen on Asiointipisteiden kohderyhmässä keino kasvattaa Verohallinnon sähköisten palvelujen käyttöä ja vähentää toistuvia asiakaskäyntejä. 	<i>Potentiaalia, edellytyksenä toimintamallin kehitys</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Tarve vireillepanoon on vähenevää palvelujen automatisoinnin edetessä. • Asiakas voi tehdä asiansa vireillepanon sähköisen asioinnin tai puhelinasioinnin vaihtoehtona myös paperilla. Manuaalinen vireillepanomalli on kuitenkin toissijainen. • Manuaalista vireillepanoa vähentäisi Asiointipisteiden roolin kehittäminen tukemaana asiakasta nykyistä pidemmälle sähköisissä palveluissa. 	<i>Potentiaali sähköiseen ja puhelinkanavaan ohjaukselle</i>

Taulukko. ASPA-mallin haasteet (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysimittaisesti käyttöön)

Toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kielteisiä vaikutuksia toiminnan organisointiin, mutta lisää kokonaiskustannuksia • Työnjaon tarkentaminen Asiointipisteiden yleisen asiakaspalvelun osalta • Alueellinen yhteistyömalli edellyttää työpanosta
Asiakaspalvelutyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Manuaalinen vireillepano on askel taaksepäin - se lisää Verohallinnon sisäistä toimintotyötä asioissa, jotka voitaisiin hoitaa puhelimesta tai sähköisesti. Keinot tämän poistamiseen on löydettävä.
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutuksia
Asiakaskäyttämisen ja asiantuntijakanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • ASPA-mallin tulisi tukea asiakkaiden siirtymistä sähköisiin palveluihin
Toimipisteverkoston kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipisteverkostoa ei voi kehittää suoraviivaisesti asiantuntijapisteiden käynnistyksen myötä, vaan kokonaisuutena asiakastarpeiden mukaan ja omien suunnitelmien pohjalta • Isojen volyymien siirtämisessä asiantuntijapisteisiin ei nähdä hyötypotentiaalia.

Yhteenveto

- Verohallinnon toiminnan organisoitumisen tavoitteet eivät ole ristiriidassa ASPA-mallin kanssa, mikäli Asiointipisteiden käynnistys saadaan synkronoitua Verohallinnon toimipisteverkoston kehittämisen kanssa
- Asiointipisteen mahdollisuudet tehdä Verohallinnon palveluihin liittyvää yleisneuvontaa ja asiakaspalvelua ovat laadullisesti varsin rajallisia. Määrällisesti voidaan yleistä asiakaspalvelua tuottaa Asiointipisteissä laajoissakin Verohallinnon toimipisteverkoston muutostilanteissa
- Olisi tarkasteltava mahdollisuuksia kehittää Asiointipisteen asiakaspalveluroolia sähköisiin palveluihin opastamisen tukemiseksi.
- Asiointipiste voi muutostilanteissa hoitaa suuriakin asiakasvolyymejä. Jatkossa Asiointipiste jää asiakaspalvelukanavaksi niille, jotka eivät kykene käyttämään itsenäisesti sähköistä asiointia tai puhelinasiointia.
- Asiointipisteen etäpalvelulla ei ole roolia Verohallinnon nykyisissä palveluissa.
- ASPA-malli mahdollistaa Verohallinnon toimipisteen sulkemisen asiakaspalvelulta

5.2 Vaikutukset ja hyödyntäminen Asiointipisteiden isäntäkunnissa

Pilottikuntien heterogeenisyydestä huolimatta Asiointipisteiden toiminta sisälsi kaikkien eri valtion palvelutuottajien ja myös pilottikuntien yleistä asiakaspalvelua. Isompien kuntien jatkosuunnitelmassa on myös Asiointipisteiden ja kunnan muun palveluverkon tiivistäminen ja tavoite selvittää kytkennät toimialojen asiakaspalveluihin.

Kuntien omien yleisten asiakaspalvelujen osalta asiakastapahtumien määrällinen taso ja kattavuus ovat yleistettävissä pilottikokemuksista. Nykyisten asiakaspalvelujen osalta asiakasmäärät voivat jatkossa kuitenkin vähetä jopa merkittävästi (laskujen maksaminen, teatteriliput, esitteet ym. sähköistyvät). Resursoinnin tehokkaan hyödyntämisen näkökulmasta kunnilla on lyhyellä tähtämellä tarve allokoida palveluneuvojille myös muuta työtä.

Taulukko. ASPA-mallin vaikutukset ja hyödyntämispotentiaali kunnille

		Potentiaali
Oman toiminnan organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnan yleisten asiakaspalvelujen tuottaminen on välttämätöntä yhdistää Asiointipisteeseen (ml. puhelinpalvelu, etäpalvelu) sekä asiakasnäkökulmasta että resursointivaatimuksista johtuen • Asiointipiste voi olla kunnan ainoa yleistä asiakaspalvelua tuottava palvelupiste, tai osa laajempaa palveluverkostoa • Etäpalvelu on myös kunnan mahdollisuus yhdistää yleistä asiakaspalvelua toimialakohtaisiin asiakaspalveluihin • Kehityssuuntana on myös verkkopalvelujen tarjonnan ja käytön lisääntyminen. 	<p><i>Organisointimalli kuntaan soveltuva</i></p> <p><i>Potentiaalia yhdistää kunnan muihin asiakaspalveluihin</i></p>
Mahdollisuus toimipisteiden sulkemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipiste ei tarjoa yksikäsitteistä kehityssuuntaa kunnan muiden toimipisteiden sulkemiselle asiakaspalveluilta 	<i>Ei suoraan</i>
Potentiaali asia-	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisneuvonta ja kunnan yhteisiä asiakaspalveluja siirtyy ole- 	<i>Kohtalainen</i>

kaspalvelun hoidamiseen Asiointipisteessä	tusarvoisesti Asiointipisteeseen. Asiakkaan palvelukohtaiseen opastamiseen liittyvät toimintamallit ovat vielä kokeilujen as- teella ja voivat tarkoittaa kunnissa merkittäviä muutoksia omas- sa organisaatiossa, kuten palvelukeskusmalliin siirtymisiä.	
Asiantuntijatyön organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • ASPA-mallilla voidaan kohdentaa ja tehostaa muiden asiantunti- joiden työtä. Vaatii kunnissa toiminnan kehittämistä ja organi- sointeja. 	<i>Potentiaalia</i>
Asiantuntija- käynnit Asiointi- pisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Sopii toimintamalliin, jos siirtyminen toimipisteestä Asiointipi- steeseen ei aiheuta merkittävää matkustusaikaa ja kustannuksia 	<i>Potentiaalia</i>
Etäpalvelukana- van kautta toi- mminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kasvokkain kohtaamisia voidaan hoitaa myös etäasi- ointina. Antaa pohjan toimintamallille, joka laajentaa Asiointi- pisteestä saatavaa palvelua kunnan toimialoille ja sivutoimipis- teisiin. 	<i>Potentiaalia</i>
Sähköisiin palve- luihin opastami- nen	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevaisuuden mahdollisuutena on kunta-asiakkaiden ohjaami- nen Asiointipisteessä tuetusti sähköiseen kanavaan 	<i>Suuri</i>
Vireillepano (manuaalinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi tehdä enenevästi kunta-asioidensa vireillepanoa säh- köisesti. Lomake- ja liiteaineistojen rooli vähenee jatkuvasti säh- köisen asioinnin palvelujen kehityksen myötä. 	<i>Vähenevää</i>

Taulukko. ASPA-mallin haasteet kunnissa (pilottien valossa ja kun toimintamalli otetaan täysi- mittaisesti käyttöön)

Toiminnan orga- nisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipisteen resursoinnin hallinta – haasteena on varautua valtion palvelutuot- tajien toimintamallimuutosten aiheuttamiin kuormituspiikkeihin • Kohtalainen haaste
Asiakaspalvelu- työn organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Asiointipisteessä tarvittavan resurssien määrän suhteessa vaihtelevaan ja mahdol- lisesti vähäiseen työpanokseen edellyttää asiakaspalvelutehtävien lisäksi muiden soveltuvien töiden kokoamista Asiointipisteeseen • Laaja tehtäväkuva tuo haasteita osaamiselle ja työn hallittavuudelle.
Asiantuntijatyön organisointi ja työmäärät	<ul style="list-style-type: none"> • Nykyinen asiakaspalveluun mitoitettu työpanos ei kata yksittäisen asiakkaan hoi- toon välittömästi liittyvää työtä. • Kohtalainen haaste
Asiakaskäyttä- tyminen ja asi- ointikanavien käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • Ei epäsuotuisia vaikutuksia kunnan näkökulmasta
Toimipistever- koston kehittä- minen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei aiheuta haasteita, koska asiakaspalvelujen kokonaiskehitys kunnissa etenee joka tapauksessa omista lähtökohdista (asiakkuusstrategia, palvelutoiminnan organi- sointi, verkosto, sähköiset palvelut)

Yhteenveto

- Kuntien oman asiakaspalvelutoiminnan organisointitavoitteet eivät ole ristiriidassa Asiointi- piste-toimintamallin kanssa. Suurten kuntien tavoitetaso on asetettu selkeästi korkeam- malle ja eteneminen on pidemmällä kuin pienissä kunnissa.

- Kuntien oma yleinen asiakaspalvelu voidaan tehdä osana ASPA-mallia. Toimialojen yleisten asiakaspalvelujen osalta suunnitelmia on niukasti, ja etenemistä tapahtuu hitaasti
- Myös kuntapalveluissa Asiointipisteen tulee vahvasti sisäistää avustava roolinsa sähköisten palvelujen käytön lisäämiseksi.
- Asiointipiste tuottaa kunnalle lisäarvoa, kun se asemoidaan osaksi kunnan palveluverkkoa
- Edellytyksenä Asiointipisteen hyödyntämiseksi laajemmin kunnissa on kunnan strategiset päätökset omasta asiakas- ja palveluverkkokehityksestä

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 ASPA-mallin vaikutukset palvelutuottajien toimintaan

6.1.1 Yhteisen asiakaspalvelun vaikutukset asiakaspalvelun organisointiin Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa

Asiointipisteiden ylläpitäjäkunnissa kunnan yleinen asiakaspalvelu oli pilottivaiheessa organisoitu osaksi tarjottavaa palvelukokonaisuutta. Syynä eivät ole kunnan ja valtion palvelutoimittajien palvelusynergiat, vaan henkilöresursoinnissa näin saadut säästöt ja myös asiakaslähtöisyyden tavoittelu. Isossa Asiointipisteessä on lisäksi nähty mielekkääksi tehdä ns. Infotiski, jossa asiakkaan tarve kartoitetaan ennen palveluneuvojalle ohjausta. Jos kunnassa on asiakaspalvelua tuottavia muita toimipisteitä, Asiointipisteen palveluja voidaan tuottaa muihin toimipisteisiin etäpalvelun avulla.

Isäntäkunnan organisoituminen Asiointipisteiden myötä on tarkoittanut kokeneiden kunnan asiakaspalvelua tehneiden henkilöiden siirtoa Asiointipisteeseen, ja myös tarvittaessa uusien henkilöiden rekrytointia. Asiointipisteen miehitys (päivystys) on tarkoittanut minimissään kahden henkilön nimeämistä tehtävään. Isäntäkuntien osuus asiakaspalvelutyöstä on asiakastapahtumien kautta laskettuna puolet kokonaismäärästä, joka työmääränä vaihtelee kunnasta riippuen kokoluokassa 0,3-3 henkilötyövuotta.

Kunnan toimialojen (erityisesti sote, tekninen, sivistys) yleisten asiakaspalvelujen siirtämistä Asiointipisteeseen on pilotin aikana useassa kunnassa kaavailtu, mutta kunnissa tunnistetaan, että kyse on pitkästä, monen vuoden kehitys- ja oppimisprosessista. Kuntien oman yleisen asiakaspalvelun mahdollinen laajentaminen eri toimialojen yleiseen asiakaspalveluun vaatii kunnissa omaa selvittelyä ja kehitystyötä.

Valtion palveluntuottajien omissa organisaatioissa merkittävät muutokset asiakaspalveluun ovat tapahtuneet asiakkailta suljettujen toimipisteiden myötä: Verohallinto (Mikkeli/Parainen), joka käytännössä poisti käyntiasioinnin mahdollisuuden ja Maistraatit (Mikkeli/Parainen), joissa käyntiasiointiin liittyvä yleinen asiakaspalvelu siirtyi Asiointipisteeseen, ja maistraatin asiantuntijat jalkautuivat rajatun palveluvalikoiman puitteissa Asiointipisteisiin ajanvarauksella.

- Valtion palveluntuottajat tekivät myös joitakin pienempiä muutoksia oman asiakaspalvelunsa aukioloaikoihin, tai muuttivat asiakaspalveluaan ajanvarauspohjaiseksi. Tämä aiheutti välittömästi Asiointipisteen asiakasmäärien kasvua, ja Asiointipisteelle tuli rooliksi myös asiakkaiden ajanvarausten järjestelyä.
- Merkittävää tai edes tunnistettavaa asiakaspalvelun työpanosta ei ole siirtynyt Asiointipisteisiin auki olevista valtion palveluntuottajien toimipisteistä. Yksittäisessä Asiointipisteessä kyse on ollut yhden palveluntuottajan asiakkaiden osalta korkeintaan luokkaa 1-5 päivittäistä asiakaspalvelutilannetta.
- Asiakaspalvelulta suljettujen Maistraattien asiantuntijat ovat jalkautuneet lähietäisyydellä sijaitsevaan Asiointipisteeseen. Tämä siirtyminen ei ole tuonut tehottomuutta. Ajanvarausten tekeminen on siirtynyt Asiointipisteiden tehtäväksi. Oulussa Maistraatin asiantuntijan matkustaminen Kiiminkiin yksittäistä 10 min vihkimistapahtumaa varten on työpanoksen käytön kannalta todettu erittäin tehottomaksi. Poliisi on jo ennen pilottia hajauttanut lu-

papalvelujen asiakaspalvelua jalkautamalla ajanvarauspohjalta Oulu Kiimingin ja Pelkosenniemen Asiointipisteisiin. Kun matkustuksen lisäksi otetaan huomioon työskentelyn hitaus etäyhteyksillä, putoaa asiantuntijatyön tuottavuus jopa puoleen.

ASPA-malli mahdollistaa myös pienen kunnan asiakaspalvelun keskittämisen. Kuntien näkökulmasta Asiointipisteen houkuttelevuus syntyy julkisten palveluiden hyvän saavutettavuuden mahdollistamisesta kuntalaisille. Lisäksi palveluneuvojien yhteiskäytön tuoma lisäkuormitus mahdollistaa hyvin toimivan asiakaspalvelupisteen, mikä yksin kunnan palveluiden tarjonnalla olisi kustannustehokkaasti haastavaa. Molemmat hyödyt voimistuvat palvelutuottajien sulkiessa omia palvelupisteitään asiakaspalvelulta.

Valtion palvelutuottajalle ASPA-malli mahdollistaa yleisen asiakaspalvelukohtaamisen ”ulkoistamisen”. Palveluverkosta ja prosesseja voidaan kehittää kun asiakkaan ja palvelutuottajan asiantuntijan ei tarvitse olla samaan aikaan ja samassa paikassa. Valtion palvelutuottajien näkökulmasta Asiointipisteen toiminnasta saadaan kustannushyötyä ainoastaan silloin kun oma asiakaspalvelupiste ei sijaitse lähistöllä ja asiakkaille halutaan tarjota saavutettavissa oleva käyntiasiointi.

Kaikkien pilottiin osallistuneiden valtion palvelutuottajien yleinen asiakaspalvelu ja neuvonta voidaan siirtää Asiointipisteeseen. Asiointipisteen yleinen asiakaspalvelu korvaa palvelutuottajan asiakaspalvelua tehokkaimmin kerralla-valmiiksi neuvonnassa, ohjauksessa sähköisiin palveluihin ja ohjauksessa puhelinkanavaan.

6.1.2 Yhteisen asiakaspalvelun vaikutukset asiantuntijatyön organisointiin Asiointipisteen ylläpitäjäkunnassa ja valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa

Kunnissa yhteinen asiakaspalvelu ei ole pilottivaiheessa vaikuttanut asiantuntijatyön organisointiin. Asiointipisteille on määritelty vastuuhenkilö/vetäjä, jonka pääasiallinen työrooli voi sisältää kunnan muita asiantuntijatehtäviä. Pilottien valmistelua varten kaikissa kunnissa on ollut nimetty projektipäällikkö.

Valtion palveluntuottajien omia toimintamalleja on lähdetty kehittämään valtakunnallisiksi ja mahdollistamaan asiantuntijatyön toimipaikka- ja alueriippumattomuutta. Pääosa tästä kehitystyöstä on tapahtunut ASPA-mallista riippumattomasti. Yleinen kehitys tukee pääsääntöisesti myös ASPA-mallin hyödyntämistä. Pilotit ovat tuoneet lähinnä kohdennettuja muutoksia palvelutuottajien asiantuntijatyön organisointiin:

- Valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa on rakennettu alustavia valmiuksia etäpalvelupyynnöiden asiantuntijatuettamiseksi. Kelassa on jo rakennettu valmiuksia ja organisoitu asiantuntijoita hoitamaan satunnaista tai pienimuotoista etäpalvelua laajempia asiakasvirtoja.
- TE-toimistojen asiakasrajapinnan hoitomallia ja asiantuntijoiden työskentelymallia on uudistettu pilotin aikana vahvasti ajanvarauspohjaiseksi, johon ASPA-malli tarjoaa palvelukanavan yleisneuvontaan, ajanvarausten hoitamiseen ja etäpalveluun sekä sähköisten palvelujen käytön tukeen.
- Asiakaspalvelulta suljetuissa maistraateissa 1-2 henkilön asiakaspalvelun päivistyspanostus on voitu siirtää asiantuntijatyöhön. Lisäksi asiantuntijatyön on todettu tehostuneen, koska se ei keskeydy ennakoimattomasti asiakaspalvelun vuoksi.

- Verohallinnon Mikkelissä asiakkailta suljetun toimipisteen aiemmasta käyntiasiakasvirrasta (n. 1700 käyntiä/kk) yli 2/3 ei ole siirtynyt Asiointipisteen käyntiasiakkaiksi, vaan sähköiseen kanavaan (mm. sähköiset palvelut/verokortti sekä yleisneuvonta-asiat) ja puhelinkanavaan. Ns. yleisneuvontaa koskevia käyntejä on myös mahdollisesti jäänyt kokonaan pois. Asiointipisteen käyntiasiakkaiden osalta Verohallinnon asiantuntijatyöpanosta on tarvittu ainoastaan Asiointipisteestä tulleiden puhelujen osalta. Asiantuntijatyön tehostumista ei kuitenkaan ole Verohallinnossa tunnistettu.
- Poliisi ja Verohallinto eivät ole organisoineet toimintamallejaan hyödyntääkseen ASPA-toimintamallia.
- Kaikkien valtion palveluntuottajien omassa organisaatiossa on allokoitu 1-2 htv asiantuntijapanosta Asiointipisteen suunnittelu-, seuranta- ja tukitehtäviin (ml. puhelintuki).

Pilottikohteissa ASPA-toimintamallin muutokset toteutuivat vain osittain. Pilottien perusteella ei ole mahdollista tehdä tarkkoja arvioita asiointivolyymien, asiakaspalvelun tai asiantuntijatyön työmäärien muuttumisesta. Asiakasneuvonnan osalta työnjaon muuttuminen on mallin mukaista.

Asiointipisteen avulla on mahdollisuuksia vapauttaa resursseja myös muusta kunnan toimialojen asiakaspalvelusta ja samalla vaikuttaa asiantuntijatyön organisointiin (ml. päivystys). Toistaiseksi mahdollisuuksia tähän on kunnissa selvitetty niukasti. Organisoimalla kuntien asiantuntijat tuottamaan etäpalvelua voidaan myös tältä osin tehostaa resurssien käyttöä mm. vähentämällä asiantuntijoiden matkustamista.

Pilottia varten valtion palveluntuottajat eivät ole tehneet merkittäviä asiantuntijatyön organisointiin liittyviä muutoksia. Asiointivolyymit Asiointipisteissä ovat jääneet pääosin alhaisiksi, eikä niillä ole ollut merkittäviä vaikutuksia palveluntuottajien asiantuntijatyön määrään.

Valtion palveluntuottajille ASPA-malli mahdollistaa ja myös edellyttää jatkossa puhelin- ja etäpalvelua tuottavien asiantuntijoiden organisointia valtakunnallisesti. Paikallisten asiantuntijoiden tekemää asiakaspalvelun päivystyspanostusta voidaan organisoida asiantuntijatyöhön. Organisoimalla asiantuntijat tuottamaan etäpalvelua voidaan myös tältä osin tehostaa resurssien käyttöä mm. vähentämällä matkustamista. Osa palveluista edellyttää kuitenkin kasvokkaista asiointia, joka voi asiakaspalvelun saatavuuden näkökulmasta edellyttää myös asiantuntijan matkustamista.

6.2 ASPA-mallin vaikutukset asiakaskäyttämiseen ja eri asiointikanavien käyttöön

Asiakaskäyttämisen muuttuu merkittävästi ainoastaan palvelutoimittajien sulkiessa omia toimipisteitään. Asiointipiste toimii korvaavana toissijaisena palvelukanavana palveluntuottajien omille käyntiasiointipisteille. Uudet Asiointipisteet voivat siten saada merkittäviä asiakasvolyymejä ainoastaan asiakkailta suljettujen toimipisteiden myötä. Kaikilla pilottivaiheen palveluntuottajilla asiakkaita siirtyy kuitenkin näissä tilanteissa lisääntyvästi myös sähköisiin palveluihin ja puhelinpalveluun.

Asiakkaiden käyttämisen muutos vie aikaa sekä edellyttää panostamista viestintään, jotta Asiointipiste vakiintuisi laajemman asiakaskunnan aktiiviseen käyttöön. Tottumustekijät ohjaavat vahvasti asiakkaiden käyttämistä ja suurempien asiakasvolyymien käyttämisen muutos tapahtuu hitaasti. Pilottipisteiden osalta on selvästi nähtävissä, että pitkään yhteispalvelupisteenä

toimineet nykyiset Asiointipisteet ovat ajan kuluessa saavuttaneet nykyisen asiakaskuntansa. Perustettaessa uutta Asiointipistettä se edellyttää palvelutuottajilta pilottivaihetta aktiivisempia toimia asiakkaiden ohjaamiseksi uuteen Asiointipisteeseen.

Käyntiasioinnin kokonaismäärissä ei ole tunnistettu kasvua yhdenkään valtion palveluntuottajan osalta. Asiakkaita siirtyy Asiointipisteen yleisneuvonnasta muihin palvelukanaviin mutta vain vähäisissä määrin käyntiasiointiin palveluntuottajan toimipisteessä. Asiakkaiden siirtyminen myös käyntiasiointiin Asiointipisteestä on merkittäväntä niissä maistraatin palveluissa, joissa ei ole olemassa sähköisen asioinnin mahdollisuutta tai palvelu edellyttää säädöksistä johtuen myös käyntiasiointia. Sähköisissä kanavissa jo asioivia asiakkaita ei näyttäisi siirtyvän Asiointipisteiden käyntiasiakkaiksi.

Tuetun asioinnin merkitys kasvaa Asiointipisteissä palvelutuottajien ohjatesa omia asiakkaitaan entistä voimallisemmin puhelin- ja sähköiseen palvelukanavaan. Asiointipiste tarjoaa hyvän palvelukanavan niille, joille uudet palvelukanavat ovat vieraampia. Usein näiden asiakkaiden palvelutarve on yksinkertainen ja Asiointipisteen tarjoama yleisneuvonta riittävää asian saamiseksi eteenpäin.

Manuaalinen etenemisprosessi aiheuttaa ASPA-mallissa tehottomuutta. Asiointipisteessä ei pääsääntöisesti pystytä siirtämään palvelutapahtuman tietoja sähköisesti viranomaisen järjestelmiin vaan tiedot on välitettävä paperilla tai erillisellä sähköisellä viestillä (suojattu sähköposti, fax). Tämä aiheuttaa ylimääräistä manuaalista työtä. Sähköinen asiointi on nykyisellään mahdollista ainoastaan asiakkaillekin tarjolla olevan sähköisen asioinnin kautta asiakkaan toimesta.

Asiointipiste tukee siirtymistä etäpalveluiden laajempaan hyödyntämiseen. Edellytyksenä on etäpalvelun kytkeminen osaksi palveluprosessia. Osalla palvelutuottajista etäpalvelun lisäarvo nykyisellä palvelumallilla on alhainen.

6.3 ASPA-mallin hyödyntämismahdollisuudet

Kaikkien valtion palvelutuottajien yleistä asiakaspalvelua ja neuvontaa voidaan siirtää Asiointipisteeseen. Eri palvelutuottajien asiakkaisiin kohdistuva työn tehokkuus kuitenkin vaihtelee. Käyntiasioinnin volyymien kehitys on laskeva kaikilla palvelutuottajilla. Myös käyntiasioinnin rooli osana palveluprosessia vähenee.

Siirtymävaiheessa sähköisiin palveluihin ja harvennettaessa palveluverkostoa voidaan Asiointipisteille antaa keskeinen rooli. Asiointipisteet voivat mahdollistaa kehityksen nopeutumisen. Siirtymävaiheen jälkeen Asiointipisteen nykymuotoiset asiointivolyymit jäävät todennäköisesti varsin alhaisiksi.

Pitkällä tähtäimellä Asiointipisteelle saattaa jäädä hoidettavaksi myös muita asiakasvolyymejä. On asioita, joita tullaan hoitamaan kasvotusten. ASPA-pisteet saattavat tulevaisuudessa toimia myös TYP-verkostona. Lisäksi ASPA-pisteet tarjoavat paikan, jossa asiantuntijaa voidaan tavata, joko pisteessä tai etäpalvelun avulla.

Seuraavassa on tarkasteltu toimijoittain millaisia mahdollisuuksia ASPA-mallille nähdään tulevaisuudessa mallin vakiintuessa ja toimintatapojen edistyessä:

Kelan osalta Asiointipiste voi hoitaa suljettujen toimipisteiden yleisen asiakaspalvelun. Vaativa osa asiakaspalvelusta edellyttää tosiaikaisen etäpalvelukanavan voimallista käyttöönottoa, johon Kela rakentaa valmiuksiaan. Asiointipisteen merkittävä rooli on myös ohjata asiakkaita sähköisiin palveluihin.

Kela on sulkenut runsaasti pieniä toimipisteitään, ja niiden määrältään pieneksi jääneitä käyntiasiointeja hoitavat nykyisin yhteispalvelupisteet. Tämä asiointivolyyymi (alle 50 000 asiointia/v) voidaan tarvittaessa siirtää Asiointipisteisiin mm. niihin liittyvän hallinnon yhtenäistämiseksi. Asiointipisteiden toiminta on arvioitu tehottomammaksi kuin Kelan oman asiakaspalvelun, joten suurempien toimipisteiden asiakaspalveluja ei ole suunniteltu siirrettäväksi pois Kelasta.

Maistraattien yleinen asiakaspalvelu voidaan antaa Asiointipisteessä. Tämä johtaa nykyisellään kuitenkin asiointin osalta varsin tehottomiin toimintamalleihin kuten manuaaliseen vireillepanoon, käyntiasiointiin maistraatissa tai maistraattien asiantuntijoiden jalkautumiseen Asiointipisteisiin. Osittainen siirtymisen etäpalveluun on mahdollista. Maistraattien osalta asiointi tehostuu merkittävästi vasta silloin, kun uusia sähköisiä palveluja saadaan aikaan.

TE-toimistojen asiakaspalvelusta yleisiä työvaiheita voidaan tehdä Asiointipisteessä. TE-toimistojen asiakkuusmalli perustuu työikäisen asiakkaan toimimiseen sähköisissä palveluissa, ja tarvittavilta osin ajanvarauspohjaiseen puhelinpalveluun ja uusien asiakkaiden osalta myös etäpalveluun. Asiointipisteen rooli on ohjata asiakkaita tehokkaisiin kanaviin ja ajanvarauspohjalta.

Verohallinnon osalta Asiointipisteen yleinen asiakaspalvelu tulisi sisältää ohjausta sähköisiin palveluihin tai puhelinkanavaan. Manuaalinen vireillepano on toissijainen ja tehoton toimintamalli. Asiointipisteen rooli on suhteellisen kapea-alainen, koska Verohallinnon palvelujen luonteesta johtuen niihin liittyvä yleisneuvonta on vähäistä ja asiakaspalvelussa edellytetään yleisesti asiantuntijatyöpanosta. Erillisiin laitteistoihin pohjautuvalle etäpalvelulle ei nähdä roolia, vaan pääosa henkilökohtaista kontaktia edellyttävistä asioista tulisi tapahtua puhelimitse.

Poliisin osalta Asiointipiste voi hoitaa lupiin liittyvää yleistä asiakaspalvelua ja ohjausta sähköisiin palveluihin. Poliisin lupapalvelujen volyymiasiointi (passit ja henkilökortit) edellyttää kuitenkin käyntiasiointia poliisin omassa toimipisteessä, jolle vaihtoehtona on poliisin jalkautuminen Asiointipisteeseen. Myös aseluvat edellyttävät käyntiasiointia. Lupapalveluissa ei etäpalvelulle ole tunnistettua roolia.

Kuntien yleisen asiakaspalvelun ytimen muodostavat yksinkertaiset kerralla-valmiiksi tehtävät kuten yleisinfo, esitteet, maksut, tuotemyynnit ja tilojen- ja ajanvaraukset. Valtion palvelutuottajien yleisen asiakaspalvelun osalta isäntäkunta voi edelleen jakaa Asiointipisteen tuottamaa yleistä asiakaspalvelua muihin sivutoimipisteisiinsä. On kuitenkin varottava, ettei tällöin synnytetä monikerroksista neuvontaprosessia. Tehokkaaksi malliksi on esimerkiksi nähty etäpalvelun avulla pääsy sivutoimipisteestä Asiointipisteeseen, jossa edelleen valtion palveluntuottajan asiantuntija on ajanvarauspohjalta paikalla tai päivystämässä.

Kuntien sisäisten toimialakohtaisten yleisten asiakaspalvelujen keskittämistä Asiointipisteeseen on eräissä kunnissa kokeiltu tai selvitelty. Myös näissä on haasteena yleisen asiakaspalvelun ja asiantuntijapalvelun välisen roolin määrittäminen. Jos Asiointipisteeseen siirretään pysyvästi kunnan toimialan tunteva asiakaspalveluhenkilö, hän jää asiakaspalvelutiimissä oman erityisalueensa tuntijana helposti ”yksin”.

6.3.1 Johtopäätökset hyödyntämispotentiaalista

ASPA-mallin täysimittainen hyödyntäminen ja Asiointipisteen toiminta yleisen asiakaspalvelun tuottajana edellyttää toimintamallien hallittuja muutoksia valtion palvelutuottajilla ja kunnissa.

- Hyötyjen saavuttaminen edellyttää palveluntuottajien toimipisteverkoston samanaikaista kehittämistä ja toimipisteiden sulkemisia asiakaspalvelulta.
- Hyötyjen saavuttaminen edellyttää palveluntuottajien asiakaspalveluun kytkeytyvän asiantuntijatyön uudelleen organisointia (valtakunnallisuus, keskittäminen, palveluryhmät).
- Asiointipisteen ylösajo suurempien asiakassiirtymien osalta edellyttää vaiheistusta. Ensin pitää varmistaa riittävä kapasiteetti, jonka jälkeen asiakasneuvot tulee kouluttaa palvelutuottajakohortaiseen yleisneuvontaan. Myös asiakkaiden ohjausta Asiointipisteeseen olisi pyrittävä vaiheistamaan.
- Palvelutuottajien on myös muokattava palveluprosessejaan hyödyntämään Asiointipistettä. Asiointipiste tulee nähdä yhtenä palvelukanavana muiden rinnalla.
- Panostaminen isäntäkunta –rooliin on merkittävä Asiointipisteen toimivuuden kannalta. Kunnalle hyötyä tulee mahdollisuudesta kehittää omaa asiakaspalveluaan keskittämällä ja joustavalla resurssien hyödyntämisellä. Kunnan näkökulmasta keskeistä on julkisten palveluiden kattavan saatavuuden varmistaminen kuntalaisille.

ASPA-mallin hyödyntämispotentiaali on monitasoista. Hyödyt ovat realisoitavissa kunnan sisällä, Asiointipisteessä ja valtion palvelutuottajien alueellisessa sekä valtakunnallisessa rakenteessa ja toiminnassa.

- Asiointipisteet mahdollistavat valtion palveluntuottajien verkoston harventamisen ja muun kehittämisen asiointipalveluiden näkökulmasta. Asiointipisteen avulla voidaan säilyttää mahdollisuus käyntiasiointipalveluun.
- Palvelutuottajan asiantuntijan ja asiakkaan kohtaamisen erottaminen fyysisesti toisistaan mahdollistaa palvelutuotannon valtakunnallisesti tehokkaan ja laadullisesti tarkoituksenmukaisen organisoinnin. Valtakunnalliset prosessit mahdollistavat yhdenvertaisen palvelun kansalaisille.
- Asiointipiste mahdollistaa valtion palvelutuottajien rohkean etenemisen sähköisessä asiointinnassa. Asiointipiste pystyy huolehtimaan niistä asiakkaista, joille siirtyminen sähköiseen asiointiin ei ole realistista tai vaatii tukea.
- Vähäisen kysynnän alueille voidaan tarjota myös valtion palveluntuottajan omaa viranomaispalvelua Asiointipisteen fasilitetteja hyödyntäen.
- Etäpalvelu mahdollistaa käyntiasiointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden tarjoamisen lain-säädännön esteet huomioiden. Etäpalvelu kehittäminen Asiointipisteen yhteydessä antaa mahdollisuuden siirtyä jatkossa uusiin toimintamalleihin, kuten etäpalvelun kotikäyttö.
- ASPA-malli mahdollistaa ja edistää uudenlaisten monen toimijan palveluprosessien kehittämisen, kuten mahdolliset TYP-yhteispalvelut.
- ASPA-malli palauttaa kuntalaisille saavutettavissa olevat julkiset palvelut myös niille seuduille, joilla valtion palvelutuottajien palveluverkkoa on jo harvennettu.