

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia



Sisällysluettelo

Johdanto	3
Visio	6
Asiakas saa tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti	7
Asiakas saa helppokäyttöiset ja esteettömät palvelut	9
Asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen	12
Julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisesti	14
Julkiset palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti	17
Lisätietoja	19
Lukuohjeet ja tulostusversio	20

Johdanto

Pohjoismainen hyvinvointimalli on Suomessa kansalaisille tärkeä. Sen ylläpitäminen ja kehittäminen muodostavat merkittävän osuuden julkisesta taloudesta. Keskeisenä hallintopolitiikan tavoitteena tulee olla, että julkisen hallinnon tuottavuuskehitys kääntää selvään nousuun ja sitä kautta tuetaan kestävyysvajeen hallintaa ja mahdollistetaan hyvinvointimallin säilyttäminen. Hyvinvointimallin turvaamiseksi on julkisen hallinnon muutosten oltava vaikuttavia.

Palvelutuotannon muodonmuutokseen tarvitaan muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- Luodaan hallinnolle yhteinen tahtotila ja parannetaan kokonaisuuden hallintaa.
- Otetaan kansalaisten osallisuus hallinnon merkittäväksi voimavaraksi.
- Luodaan digitalisoinnilla hallinnon ja palvelutuotannon muodonmuutos.
- Uudistetaan palvelurakenteita monikanavaisiksi ja toimintatapoja asiakaslähteisiksi.
- Vahvistetaan julkista johtajuutta hallinnon muutoksen läpiviemiseksi.

Väestön ikääntymisen myötä palvelutarpeiden muutokset ovat suuri haaste julkisten palvelujen järjestämiselle maan eri osissa. Työelämän muutos koskee niin julkisen hallinnon asiakkaita kuin myös hallintoa. Julkishallinnon työtä siirtyy yhä enemmän verkkoon. Kilpailukyky ja kansakuntien hyvinvointi globaalissa toimintaympäristössä pe-

rustuu osaltaan kykyyn hyödyntää osaamista ja sen pohjana olevaa tieteellisteknistä kehitystä. Avoimuus, vertaistuki, jakaminen ja toimiminen kansainvälisesti ovat ominaisuuksia, jotka heijastuvat voimakkaasti julkisen sektorin muutokseen. Kestävän kehityksen mukaisen, ihmiset, ympäristön ja talouden yhdistävän päätöksenteon kautta syntyy uusia, mielenkiintoisia ja kansalaisten osallisuuden perustuvia toimintamalleja, tuotteita ja palveluja. Myös sähköisten palvelujen käyttöönotto ja uudenlaiset vuorovaikutusratkaisut vähentävät ihmisten liikkumisen tarvetta ja sitä kautta ilmastonmuutosta.

Asiakaskeskeisen palvelutuotannon suunnittelun lähtökohtana tulisi olla monenlaisten ihmisten tarpeet ja olosuhteet. Asiakaskeskeiseen palvelutuotantoon kuuluu tietynasteinen luopuminen ainoastaan hallinnon asiantuntijuteen nojautuvasta suunnittelusta ja palvelujen tuottamisesta. Tukeutuessaan vahvasti ammatillisuuteen pohjoismainen hyvinvointivaltio on samalla luonut yhteiskunnallisia rakenteita, jotka ovat olleet omiaan vähentämään palvelujen käyttäjien omaa vastuuta osallistua prosesseihin. Muuttuvassa palvelutuotannossa korostetaan sosiaalisen turvallisuuden tai kansalaisen parhaan lisäksi asiakkaiden aloitteellisuutta ja vaihtoehtoisia valintoja. Julkisen palvelutuotannon suunnittelun ja kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa erilaisten osallistumismahdollisuuksien ja -kanavien luomista ja käyttämistä ja ihmisten tukemista omatoimiseen elämäntilanteen hallintaan. (Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010: Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana. Hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020)

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaan ”kansalaisten oikeus hyvään hallintoon turvataan koko maassa. Kansalaisten ja yritysten hallinnollista taakkaa vähennetään. Hallinnon läpinäkyvyyttä ja vaikuttavuutta parannetaan. Julkishallinnon sähköistä asiointia ja palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti. Sähköisten palveluiden esteettömyys turvataan ja ikääntyvän väestön erityistarpeet huomioidaan.”

Asiakkuusstrategiaa on valmisteltu muun muassa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa yhteisissä työpajoissa. Strategialla luodaan palvelujen järjestäjien ja tuottajien yhtenäistä näkemystä siitä, minkä periaatteiden varaan asiointia ja palveluja jatkossa kehitetään. Strategia on väline hallinnon ja asiakkaiden väliselle vuoropuhelulle palvelutuotannon periaatteista ja asiakkaiden osallisuudesta palvelujen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (kts. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiahankkeen asettamispäätös¹)

Asiakkuusstrategiassa on laadittu julkisen hallinnon asiakaspalvelujen visio ja tavoittila vuoteen 2020. Strategian tavoitteena on muodostaa yhtenäinen näkemys siitä, minkä periaatteiden varaan asiakaspalvelua jatkossa kehitetään ja tarjota näitä periaatteita tukevia kehittämisen työkaluja. Strategia kattaa koko julkisen sektorin palvelut ja kaikki sen palvelukanavat.

Asiakaspalvelun visio 2020:

Asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuu asiakkai-

den toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen.

Strategia sisältää valikoiman keinoita, joilla tavoitetaan on mahdollista päästä:

1. Asiakas saa tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti
2. Asiakas saa helppokäyttöiset ja esteettömät palvelut
3. Asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen
4. Julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisesti
5. Julkiset palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti

Asiakkuusstrategialla on selkeä yhteys moneen meneillään oleviin kehittämishankkeisiin ja se on laadittu yhteistyössä näiden kanssa. Keskeisiä strategisia hankkeita ovat Keskushallinnon uudistushanke KEHU, Kuntaudistus, Julkisen hallinnon ICT:n hyödyntämistrategia ja Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma VATU. Näitä tukevat Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma SADe ja Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishanke Asiakaspalvelu2014.

http://youtu.be/Ui5gV_wCPus²

¹http://www.hare.vn.fi/upload/Asiakirjat/18590/186734_Asettamispäätös_VM059002012.pdf

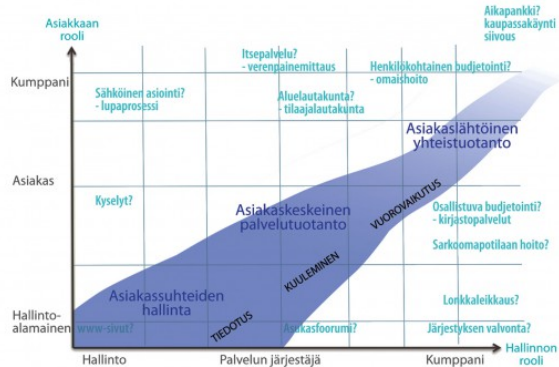
²http://youtu.be/Ui5gV_wCPus



Asiakkuusstrategia

Visio

Asiakaspalvelun visio 2020:



Asiakkaalla on käytettävissänsä tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa.

Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuu asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen.

Asiakas saa tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti

Palvelut on ryhmitelty ottaen huomioon asiakkaiden elämäntilanteet ja yrityksen elinkaaren vaiheet. Julkisten palvelujen järjestäjät ja tuottajat toimivat niin, että asiakas (esim. henkilö, perhe, yritys, yhteisö) saa tarpeitaan vastaavat palvelut ilman, että hänen täytyy itse selvittää mitä kaikkea asiaan kuuluu ja minkä kaikkien tahojen puoleen hänen tulisi kääntyä.

KEINOJA

- Kehitetään järjestelmällisesti kerätyn ja tutkitun tiedon avulla asiakasymmärrystä eli hallinnon kykyä ymmärtää asiakkaan tarpeita ja toiveita. Tietoa saadaan tutkimuksista, kokeiluista, asiakkaiden, asiakaspalvelijoiden sekä muiden sidosryhmien esittämistä näkemyksistä ja heidän antamastaan palautteesta.
- Määritellään tarve palveluille vuorovaiikutuksessa asiakkaan kanssa.
- Luodaan palvelupolkuja, joissa palvelut on järjestetty eri asiakasryhmien tarpeiden mukaan.
- Jaetaan palvelut asiakkaalle näkyvään osaan (front office) ja taustalla oleviin tukitoimiin (back office). Asiakkaalle

näkyvän osan kehittäminen asiakkaan tilannetta vastaavaksi vaatii usein taustaprosessien kehittämistä yli organisatiorajojen.

- Lisätään asiakkaan mahdollisuutta itseään koskevan tiedon ja päätöksen seurantaan hallinnossa.
- Palveluntuottajat yhdistävät palvelunsa asiakaslähtöisiksi verkostoiksi.

ESIMERKIT

- KELA, *henkilöasiakkaan palvelut*³
- Hämeenlinnan kaupunki, *ikäihmisten palvelut*⁴
- Tampereen kaupunki, *perhe- ja sosiaalipalvelut*⁵
- *Suomi.fi*⁶
- *Yritys-Suomi*⁷
- Tanskan kansalaispalveluportaali, *borger.dk*⁸
- Kanadan kansalaispalveluportaali, *Service Canada*⁹

³<http://www.kela.fi/>

⁴http://www.hameenlinna.fi/ikaihminen_palvelut/

⁵<http://www.tampere.fi/perhejasosiaalipalvelut>

⁶<http://www.suomi.fi/>

⁷<http://www.yrityssuomi.fi/>

⁸<http://www.borger.dk/>

⁹<http://www.servicecanada.gc.ca/>



Kuva 1: Kuva: Poliisi/ Esko Jämsä

Asiakas saa helppokäyttöiset ja esteettömät palvelut

Palvelut ovat helposti saavutettavia ja esteettömiä. Niiden käyttö on myös erityisryhmille helppoa ja sujuvaa. Asiointipalveluita on mahdollisimman paljon automatisoitu niin, että asiat hoituvat ilman asiakkaan erillistä yhteydenottoa. Palveluntarjoaja lähettää asiakkaalle ennakoivasti kulloiseenkin elämäntilanteeseen tai yrityksen elinkaareen liittyvistä ratkaisuista tiedon tai ehdotuksen.

Niissä asiointipalveluissa, joissa palveluntarjoajalla ei ole riittävästi tietoa ehdotuksen tekemiseen, asiakas voi hoitaa palvelun itse niin pitkälle kuin se on mahdollista. Viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Viranomaisten tulee määrätietoisesti tukea asiakkaiden siirtymistä sähköiseen palveluun. Asiakkaalle järjestetään tarvittaessa mahdollisuus käyntiasiointiin.

Automatisoinnilla ja itsepalvelulla helpotetaan asiakkaan asiointia ja tehdään asiointia ajasta ja paikasta riippumatonta. Tämä vapauttaa palveluntarjoajan voimavaroja niihin palveluihin, joissa henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva palvelu on tärkeää. Asiakkaan tarvitsema palvelu hoidetaan kerralla tai hänelle annetaan ohjeet tai suunnitelma siitä, miten palvelu hoidetaan loppuun. Asiointitarpeen vähentäminen edellyttää panostamista tietohallinnon kehittämiseen, tietojärjestelmien yhteentoimivuuteen ja viranomaisten väliseen tietojen yhteiskäyttöön.



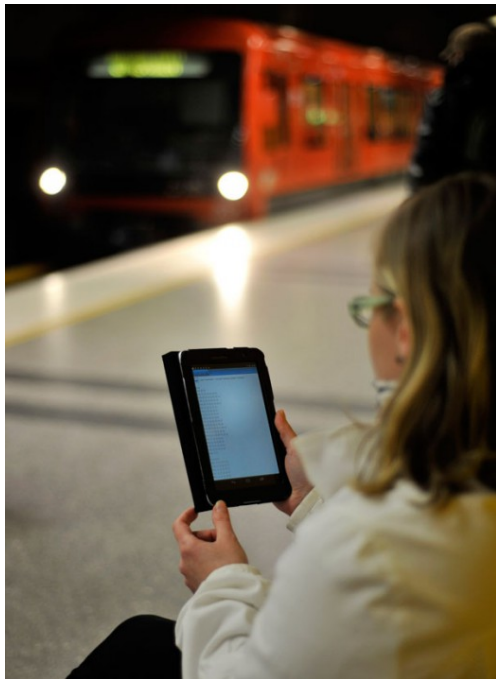
KEINOJA

Asiakkaan asiointitarpeen vähentäminen

- Palvelut tuotetaan asiakkaan kannalta tarkoituksenmukaisia kanavia käyttäen.
- Määritellään ne palvelut, jotka hoidetaan automaattisesti tai itsepalveluna ja ne, joissa asiointi kasvokkain on välttämätön tai toivottava.
- Tarjotaan ennaltaehkäiseviä palveluita, joilla vähennetään asiakkaan palvelutarpeen kasvua.
- Hyödynnetään mahdollisimman paljon eri viranomaisten hallussa olevia tietoja asiointipalvelujen automatisoinnissa ja itsepalvelun kehittämisessä.
- Laajennetaan viranomaisten yhteistyö-

tä ja tietojen hyödyntämistä varmistamalla, että asiakkaan tietosuojaa ei loukata.

- Lisätään yksityisen, kolmannen sektorin ja julkisen palveluntarjoajan yhteistyötä erityisesti uusien toimintamallien etsimisessä.
- Automaatiota, itsepalvelua ja etäpalvelua hyödynnetään osana palvelua myös niissä palveluissa, joissa asiointi kasvokkain on suotava tai välttämätön.
- Vähennetään asiakkaan tarvetta kiertää viranomaiselta toiselle hyödyntämällä mm. yhteisiä asiakaspalvelupisteitä.



Kuva 2: Kuva: Petteri Repo

Asiakkaiden tukeminen

- Asiakkaille annetaan neuvontaa ja opastusta riittävästi ja selkeästi. Varmistetaan, että ohjeet löytyvät hel-

posti. Tietoa ja ohjeita tarjottavista ja myös tulevista palveluista jaetaan asiakkaille kunkin tarvitsemalla tavalla, myös esim. paperitulosteina. Asiakkaiden tukemisessa hyödynnetään mm. kirjastoja ja kolmannen sektorin toimijoita.

- Asiakasta tuetaan ja opastetaan palveluiden käytössä esim. tietojen syöttöä tukevilla ja helpottavilla valintalistoilta ja lomakkeiden täyttöohjeilla. Mahdollisimman paljon tietoja hankitaan hyödyntämällä tietojen yhteiskäyttöä eri järjestelmistä.
- Palveluissa käytetään selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Ohjeet ovat mahdollisimman yksiselitteiset ja niitä testataan erilaisilla asiakasryhmillä ennen käyttöönottoa.
- Palveluista toteutetaan tarpeelliset kieliversiot. Asiakkaalla on asioidessaan oikeus käyttää valintansa mukaan jompaakumpaa kansalliskieltä, suomea tai ruotsia. Saamen kielen käyttämisestä asiointikielenä on omat säädöksensä. Monen viranomaisen toiminnan luonteesta johtuen on tarpeellista tarjota palvelua myös muilla kielillä.
- Palveluja tarjotaan keskeisellä paikalla, jonne on hyvät kulku- ja liikenneyhteydet, mahdollisuuksien mukaan myös etäpalveluna.
- Asiakaspalvelutilat suunnitellaan esteettömiksi ja helppokulkuisiksi. Varmistetaan, että asiakaspalvelutiloissa ja -tiloihin on selkeät opasteet.
- Palvelut voidaan tuoda asiakkaan luokse silloin kun se on tarkoituksenmukaista.
- Asiakkaiden antama palaute otetaan huomioon ja siihen reagoidaan mahdol-

lisimman nopeasti.

palvelun määrittely – ja tilausvaiheessa.

Sähköinen asiointi

- Verkkopalveluja tarjotaan mahdollisimman kattavasti ajasta ja paikasta riippumatta.
- Palvelut toteutetaan tietoturvallisesti.
- Koska verkkopalveluja käytetään erilaisilla selaimilla ja päätelaitteilla, kiinteiden ja langattomien yhteyksien päästä, ne on suunniteltava päätelaiteriippumattomiksi voimassaolevien standardien mukaisesti.
- Palvelut testataan ennen lopullista toteutusta. Testauksessa hyödynnetään sekä asiakkaita että käytettävyyssiantuntijoita.
- Palveluiden toteutuksessa noudatetaan yleisiä käytettävyyssperiaatteita. Käytettävyyden toteutumista seurataan ja tutkitaan ja palvelua kehitetään tulosten perusteella.
- Palveluiden toteutus- ja kehitystyössä noudatetaan julkishallinnon suosituksia ja ohjeita. Erityisesti sähköisten palveluiden ja verkkopalveluiden kehittämisessä ja toteutuksessa huomioidaan [www-standardit](#) ja [suositukset](#). Suositukset sisällytetään vaatimukseen jo

ESIMERKIT

- *esitäytetty veroilmoitus ja verokortti verkossa*¹⁰
- *työpaikkavahti ja mobiilisovellus, joka näyttää lähellä olevat avoimet työpaikat*¹¹
- ajanvarauksen muistutukset mobiililaitteille (useissa kuntien terveyspalveluissa)
- tarjous sopivasta koulusta, esikoulusta
- etsivä nuorisotyö
- kutsut määrävuositutkimuksiin (useissa kuntien terveyspalveluissa)
- KELAn ennakoivat palvelut



Kuva 3: Kuva: Kimmo Brandt

¹⁰www.vero.fi/verokortti

¹¹www.te-palvelut.fi

Asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen

Asiakkaan halua parantaa omaa ja läheisten elämänlaatua tuetaan julkisin palveluin. Kansalaiset haluavat entistä enemmän vaikuttaa itseään ja lähiyhteisöjään koskeviin asioihin ja palveluihin. Kansalaisten perinteisiä osallistumisen keinoja ovat mm. kuulemistilaisuudet, asiakasraadit, työ fokusryhmissä tai erilaiset foorumit. Kansalaisen omaa aktiivisuutta tulee tukea eri tavoin.

Käyttäjälähtöiset menetelmät ovat uusin tapa osallistua julkisten palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja kehittämisen painopisteen siirtämistä tuottajasta käyttäjään. Käyttäjälähtöisyyttä voidaan toteuttaa mm. palvelumuotoilun menetelmin. Palvelukokonaisuuksien käyttäjälähtöisellä kehittämisellä voidaan vastaavasti parantaa palvelujen laatua, lisätä palveluprosessin läpinäkyvyyttä ja saavuttaa kustannussäästöjä.

KEINOJA

- Lisätään tietoisuutta osallistumismahdollisuuksista seminaarien, konferenssien, kohtaamisien, työpajojen ja tapahtumien avulla.
- Järjestetään koulutusta osallisuuden,

¹²http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2762

¹³<http://www.lgcplus.com/Journals/2013/03/12/k/r/f/Restarting-Britain—Design-and-Public-Services.pdf>

käyttäjädemokratian ja palvelumuotoilun menetelmistä.

- Käytetään asiakkaan tarvekartoitusta tulevaisuuden ennakoitavilaineä.
- Uudistetaan palvelutuotantoa ja palveluprosesseja käyttäjälähtöisesti.
- Avataan kunnan palvelutuotantoa asiakkaalle eri tavoin (kuten tilaaja-tuottajamalli, monituottajamalli, sopimusohjausmalli, palveluseteli, henkilökohtainen budjetointi, osallistuva budjetointi, vapaaehtoistyö, yhteistuotanto, kansalaisten oman aktiivisuuden tukeminen).

ESIMERKIT

- *Kuntalainen palvelujen kehittäjänä - opas*¹²
- *Restarting Britain*¹³



Kuva 4: Kuva: Petteri Repo

Julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisesti

Jotta palvelutuotanto olisi asiakaslähtöistä ja ohjautuisi asiakkaan tarpeiden ja kokemusten pohjalta, on johtamisen kaikilla tasoilla tuettava asiakkaan kohtaamista ja kohtaamisissa syntyneen tiedon välittymistä suunnittelun, päätöksenteon ja jatkokehittämisen pohjaksi. Asiakaslähtöinen palvelujohtaminen edellyttää johdon sitoutumista kaikilla tasoilla. Johtamista tukevia seuranta- ja raportointijärjestelmiä tulee kehittää niin, että niiden avulla saadaan oikeaa ja merkityksellistä tietoa asiakastytyväisyydestä ja palvelujen vastaavuudesta eri asiakasryhmien tarpeisiin.



Kuva 5: Kuva: Poliisit-sarja/Antti Kokkola

Asiakaslähtöisen johtamisen edellytyksenä on toimintayksiköiden verkottuminen niin, että asiakkaan tarpeet voidaan käsittää kokonaisuuksina, jotka ulottuvat yli hallinnon sektorirajojen. Ohjaus- ja johtamisjärjestelmien on toimittava siten, että asiakaslähtöisyys on läpäisevänä periaatteena mukana jokaisessa prosessin osassa ja toimintaketjun lenkissä. Oman viitekehyksensä johtamiselle asettavat yleiset yhteiskunnalliset ja niistä johtu-

vat julkisen hallinnon arvot ja etiikka, poliittisen päätöksentekojärjestelmän kautta ilmaistu poliittinen tahto valtion- ja kunnallishallinnossa sekä säädöspohja.



Kuva 6: Asiakaslähtöinen johtaminen. Mukailtu alkuperäisestä lähteestä: *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen*, Petri Virtanen, Maria Suoheimo, Sara Lamminmäki, Päivi Ahonen ja Markku Suokas, *Tekesin katsaus* 281/2011 esitetään.

* Lataa kuva PDF-tiedostona.¹⁴

Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri sisältyy suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti organisaation arvoihin, strategiaan, johtamiseen, toimintaan ja henkilöiden työskentelytapoihin. Asiakaslähtöisyys on kuvattu organisaation toiminta-ajatuksessa, visiossa ja toimintaperiaatteissa. Asiakaslähtöisyys on osa johtamista ja henkilökunta sitoutuu siihen. Johto ja muut esimiehet rohkaisevat muutoksiin, kannustavat uuden oppimista ja toimivat esimerkkeinä asiakasmyönteisyydelle.

Palvelukokemus on asiakkaalle miellyttävä ja

¹⁴http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0235_asiakkuustrategia/kaavio.pdf

palvelun tavoitteet toteutuvat käytännössä. Palvelutilanne antaa myönteisen ja asian-
tuntevan mielikuvan organisaation työilma-
piiristä, työnantajasta ja asioiden sujuvuus-
desta. Henkilöstön valinnoilla, perehdytyksellä ja koulutuksella varmistetaan ammattitaito ja arvoperusteiset asenteet asiakaslähtöiselle toiminnalle. Asiakastavoitteet sisällytetään myös toiminnan ja tulosten seurantaan, arviointeihin ja onnistuneiden suoritusten pal-
kintaan.

TOIMIAT	HOITAMISEN YDINTEHTÄVÄ	KEINOJA JA VÄLINEITÄ	VAIKUTUSPIIRI (KOHDIE)
Väliviestintä, kunnallishallinto	VALTAKUNNALLINEN YHTEISTYÖ <ul style="list-style-type: none"> Yhteisen tahdon ja tavoitteen muodostaminen ja strategisten valintojen tekeminen palvelutuotanto-kokonaisuudessa Asiakaslähtöisen monikanavaisen palvelutuotannon kehittäminen kokonaisuutena Kehittämiskohteiden priorisointi Väliviestintäohjauksen ohjaus, seuranta ja yhteissuunnittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Valtakunnallinen yhteistyöohjelma ja -liiketoiminta 	Koko julkinen hallinto
Ministeriö, virastot, laitokset, kunnat	PALVELUN JÄRJESTÄMINEN JA OHJAUS <ul style="list-style-type: none"> eräkohtainen asiakastarpeiden ymmärtäminen, määrittely ja ymmärtäminen suunnittelu: asiakaslähtöinen kokonaisuuden suunnittelu ja strategiset linjat, riittävien voimavarojen kohdentaminen palvelun tuottaminen: tavoitteiden asettaminen ja toiminnan kehittämisen ohjaus raportointi: tuotetaan oikeaa ja merkityksellistä tietoa siitä, mitä asiakasraportissa tapahtuu arviointi: mitä saatu informaatio tarkoittaa, mitä tapahtuu, mitä se merkitsee asiakastarpeiden kannalta? 	<ul style="list-style-type: none"> tuusoppimisen tavoitteet ja mittarit johtajan koulutus ja sitoutuminen informaatio-ohjaus säädosohjaus resurssiohjaus taustatieto ja laatuohjelmien edistämisen asiakastiedon analysointi ja hyödyntäminen asiakkaan kuuleminen, osallistaminen ja yhteiskehittäminen 	Palvelujen järjestäminen ja palvelujen tuottajat
Palvelujen järjestäjät (tilaajat) ja palvelujen tuottajat	PALVELUTUOTANNON HOITAMINEN <ul style="list-style-type: none"> asiakasymmärryksen välittäminen toiminnan kehittämiseen ammattilaisen asiakaspalveluosaston johtaminen sitouttaminen, vastuun antaminen seuranta, palkitseminen laadun ja palvelutason raportointi kehittämistarpeiden tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> asiakaspalveluosaston arviointi osana rekrytointiperusteista, toimenkuvaa ja tehtävien vastuus-määrittelyä, osaamisen kehittämistä ja suorituksen arviointia asiakaspalvelutalon tukeminen johtamisen avulla asiakaspalveluhenkilöstön koke-muutiedon hyödyntäminen kehittämisessä tiedon kerääminen asiakkaan tarpeista ja palvelukokemuksesta 	Asiakasraportin toimijat

* Lataa kuva PDF-tiedostona.¹⁵

KEINOJA

- Asiakaslähtöisyys sisältyy tehtävien vaativuusarviointiin ja toimenkuvaan.
- Rekrytoitaessa monipuolisen osaamisen ohella valintaperusteina ovat valmiudet ja asenteet asiakastyöskentelyssä.
- Perehdytyksessä ja koulutuksessa opitaan, mitä on organisaation asiakasläh-

töinen toimintatapa ja mitä kultakin henkilöltä vaaditaan sen toteuttamisessa.

- Kannustetaan uuden oppimiseen. Kehitetään tehtävässä tarvittavaa monipuolista ammattiosaamista, työvälineiden hyvää hallintaa ja asiakaslähtöisiä työskentelytapoja.
- Tiimityöllä ja vuorovaikutuksella toteutetaan tuloksellisesti asiakaslähtöiselle toiminnalle asetettuja tavoitteita. Asiakaslähtöinen työtapo tukee palvelukokonaisuutta.
- Organisaatiossa on rohkeutta ja valmiutta uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Henkilöstöllä on valmius kehittää palveluja yhteistyössä asiakaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.
- Organisaation sisäisellä yhteistyöllä ja ulkopuolisten tahojen kanssa verkottumisella asiakas saa yhdellä kertaa tarvitsemansa palvelut tai tarvittaessa yhteistyössä asiakkaan kanssa määritellään hänen tarvitsemiensa palvelujen kokonaisuus.

- Henkilöstöllä on valmius kohdata asiakkaat hyvällä asiantuntemuksella ja asiakasmyönteisellä asennoitumisella. He hallitsevat käytössä olevat työvälineet ja hyödyntävät niitä sujuvasti. Hyvän asiakaspalveluprosessin edellytyksiä ovat huolenpito asiakkaasta, asetetun laatutason noudattaminen, selkeä viestintä, luotettavuus, reagointinopeus ja toimet mahdollisten virheiden korjaamiseksi.

- Asiakaslähtöisen toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta arvioidaan mm. asiakastyytyväisyyden perusteella. Tehdään toiminnan laatuarviointeja, joihin sisältyvät myös asiakassuhteet ja asia-

¹⁵http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0235_asiakkuustrategia/palvelujohtaminen.pdf

kastulokset.

- Organisaation tulostavoitteita ovat myös asiakastulokset kuten asiakastyytyväisyys, asiakassuoritteiden määrä, asioiden käsittelyn ja toimenpiteiden läpimenoajat. Hyvistä tuloksista maksetaan tulospalkkioita. Palkkausjärjestelmissä henkilökohtaisella osuudella tai palkanlisillä palkitaan hyvää asiakasyhteistyötä ja sen tuloksia.

- *Helsingin asiakaslähtöinen toimintastrategia*²⁰
- *Helsingin asiakaslähtöiset palvelut*²¹
- *Mikkelin asiakaslähtöinen toiminta*²²
- *CAF – yhteinen arviointimalli; Julkisen sektorin organisaatioiden itsearviointimalli*²³

ESIMERKIT

- *Yritysmönteisyyttä johdon tuella*¹⁶
- *Yritysmönteinen kumppani*¹⁷
- *ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015*¹⁸
- Työ- ja elinkeinoministeriö, *Asiakkuusstrategian ohjaus*¹⁹



¹⁶<http://www.hel.fi/hki/Elinkeinopalvelu/fi/Toteutamme+strategiaa/Yritysmönteinen+kumppani>

¹⁷http://www.hel.fi/hki/elinkeinopalvelu/fi/Kehitt_mishankkeita/Yritysmönteinen+kumppani

¹⁸http://www.tem.fi/files/30436/TEM_24_2011_nettti.pdf

¹⁹http://www.tem.fi/files/21192/Asiakkuusstrategiatyon_raportti_15122008.pdf

²⁰<http://www.hel.fi/hki/Elinkeinopalvelu/fi/Toteutamme+strategiaa/Yritysmönteinen+kumppani>

²¹http://www.hel.fi/hki/elinkeinopalvelu/fi/Kehitt_mishankkeita/Yritysmönteinen+kumppani

²²http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/02_palvelut/02_keskushallinto/05_kehittamispalvelut/asiakaslahtoisuystapauksia/asiakas

²³<http://www.vm.fi/CAF>

Julkiset palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti

Asiakaspalvelut tuotetaan kustannustehokkaasti sekä hallinnon että asiakkaan näkökulmasta. Palvelujen kustannustehokkuutta tarkastellaan kokonaistaloudellisesta näkökulmasta ottaen huomioon koko palveluketju ja myös tehtävien ratkaisujen vaikutukset tuleviin kustannuksiin. Asiakaspalvelun kustannuksia arvioitaessa tulee ottaa huomioon sekä asiakas- että organisaatiohyötyjen mittaaminen.

Hallinnollisen taakan vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet ja prosessit voidaan valita usealla eri tavalla. Valintakriteerinä voidaan käyttää mm. tiettyyn elämäntilanteeseen tai asiakasryhmään kohdistuvia palveluita. Voidaan myös valita ne palvelut, joissa on suurin määrä palvelutapahtumia ja joista näin koituu suurin tuottavuushyöty. Asiakkaalle aiheutuvan hallinnollisen taakan vähentäminen yksinkertaistaa pääsääntöisesti myös hallinnon prosesseja, jolloin hallinnon sisäinen taakkakin kevenee. Hallinnollisen taakan mittaamisen rinnalla on tärkeää arvioida myös asiakkaiden palvelukokemuksia ja palvelujen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin sekä palvelujen yhdenvertaista saataavuutta koko maassa.

Julkisen hallinnon palveluiden kustannusrakennetta tulee avata tarkemmalle tasolle, jotta asiakkaat näkevät mistä palveluiden kustannukset koostuvat ja mikä on kustannusrakenne eri tavoilla tuotetussa palvelussa. Maksullisten ja erikseen määriteltyjen palveluiden osalta arvioidaan, vaikuttavatko maksuun palvelun käyttötavat kuten palvelussa käytetty kanava (sähköinen kanava, puhelin-

palvelu, henkilökohtainen palvelu), palvelun vaste-aika ja palvelun tietoturvasot. Julkisten hallinnon palveluiden tuottamisessa arvioidaan, mikä osuus palvelun kustannuksista on asiakkaan maksettava ja mikä on yhteiskunnan tukemaa.



Kuva 7: Kuva: Kimmo Brandt

KEINOJA

- Asiakkaan kustannuksia arvioidaan hallinnollisen taakan mittaamisen avulla. Mittaamisen tavoitteena on hallinnollisen taakan vähentäminen niin, että seuraavana mittausajankohtana taakka on pienempi kuin edellisen mittauksen aikana. Taakan mittaamisen välineeksi

sopii hyvin SCM (Standard Cost Model), jolla mitataan palvelun saamiseen kuluvaan aikaa ja rahaa. Mittaaminen tapahtuu seuraavan mallin mukaisesti: aika x tapahtumien lukumäärä + käytetty rahamäärä x tapahtumien lukumäärä.

- Esimerkki: Asiakkaalla menee 5 tuntia rakennusluvan hakemiseen. Lupahakemus pitää lähettää postitse ja postitus maksaa 2 euroa. 100 000 ihmistä hakee lupaa vuosittain. Hallinnollinen taakka lasketaan: $5 \times 100\,000 = 500\,000$ tuntia ja $2 \times 100\,000 = 200\,000$ euroa.
- Taakkaa voidaan pienentää usealla tavalla, esim.:
 - Vähennetään palvelun saamiseen menevää aikaa ja rahaa (esimerkiksi sähköistämällä hakuprosessi, tuomalla fyysinen palvelupiste lähemmäksi asiakasta tai tuomalla palvelu tarjottavaksi yhdessä muiden sellaisten palvelujen kanssa, joita sama asiakasryhmä käyttää jne.).
 - Vähennetään palvelutapahtumien määrää (esimerkiksi keventämällä sääntelyä niin, että luvan hakemi-

sen tarve vähenee).

- Hallinnon kustannuksia arvioidaan palvelutuotannon kustannusvaikuttavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta.
 - Kustannusvaikuttavuutta arvioidessa verrataan hallinnon saamaa hyötyä hallinnolle aiheutuneisiin kustannuksiin eli mm. henkilöstöstä, pääomasta, kiinteistöjen ja laitteistojen käytöstä ja ostopalveluista aiheutuneisiin kustannuksiin.
 - Asiakaspalvelun tuottavuutta arvioidaan tuotosten eli palvelusuuritteiden tai palvelukokonaisuuksien suhteena panoksiin eli kustannuksiin.
 - Molemmissa tarkastelutavoissa kustannukset/panokset ja tuotokset/hyödyt muunnetaan keskenään vertailukelpoisiksi suureiksi, eli yleensä euroiksi.

ESIMERKIT

- *Yritysten hallinnollisen taakan vähentämishjelma*²⁴

²⁴<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3076>

Lisätietoja

Valtiovarainministeriö²⁵:

neuvotteleva virkamies Johanna Nurmi, p. 02955 30171,

neuvotteleva virkamies Arja Terho, p. 02955 30235,

assistentti Linda Forsman, p. 02955 30140
etunimi.sukunimi@vm.fi²⁶

Suomen Kuntaliitto²⁷:

innovaatio-asiantuntija Tuula Jäppinen, p. 09 – 771 2583,

etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi²⁸

Muut työryhmässä mukana olleet:

Marja Granlund, valtiovarainministeriö

Jaana Haatainen, valtiovarainministeriö

Antero Laavakari, valtiovarainministeriö

Petteri Repo, Kuluttajatutkimuskeskus

Salme Sundquist, Suomen Kuntaliitto

Minna Takaloeskola, valtiovarainministeriö

Heikki Talkkari, valtiovarainministeriö

Anna-Kaisa Ikonen, pj. 31.1.2013 asti

²⁵http://www.vm.fi/vm/fi/01_etusivu/

²⁶etunimi.sukunimi@vm.fi

²⁷<http://www.kunnat.net/fi/kuntaliitto/Sivut/default.aspx>

²⁸etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi

Lukuohjeet ja tulostusversio

Lukuohjeet ja tulostusversio

Tämä digitaalinen julkaisu on luettavissa kaikilla päätelaitteilla niiden käyttöjärjestelmästä tai näytön koosta riippumatta (tietokoneet, tablet-laitteet, älypuhelimet ja tv-vastaanottimet joissa on nettiselain). Julkaisun sisältö skaalautuu automaattisesti kulloinkin käytössä olevalle näyttökoolle. Saat suurennettua kuvat ja kaaviot ruudun kokoisiksi klikkaamalla niitä.

Jos katsot julkaisua tietokoneellasi, voit helposti siirtyä sivulta toiselle näppäimistön nuolinäppäimillä ja kosketusnäytöllisellä laitteella vastaavasti pyyhkäisemällä kuvaruutua oikealle tai vasemmalle.

Tulostettavissa oleva PDF-versio aukeaa klikkaamalla alla olevaa tulostuskuvaketta.

Klikkaa ja tulosta!



Kuva 8: ²⁹

²⁹<http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/pdf>