

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalous

Manu Toivanen

**KUNNALLISEN ASIAKASPALVELUN
KEHITTÄMINEN. CASE: LAPPEENRANNAN
KAUPUNKI**

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Manu Toivanen

Kunnallisen asiakaspalvelun kehittäminen. Case: Lappeenrannan kaupunki, 73 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Tekniikka, Tuotantotalous

Ohjaajat: Koulutuspäällikkö Leena Kallio, Saimaan ammattikorkeakoulu, Kaupunginsihteeri Juha Willberg, Lappeenrannan kaupunki

Osana Lappeenrannan kaupungin tuottavuusohjelmaa on päätetty perustaa asiakaspalvelukeskus, johon keskitetään koko kaupunkiorganisaation asiakaspalvelu. Asiakaspalvelukeskuksen toteuttamisella pyritään parantamaan ja tehostamaan kuntalaisten saaman palvelun laatua tarjoamalla vaivatonta asiointia asiakaslähtöisesti. Toteutuksen tavoitteena on alentaa käyttökustannuksia, lisätä tuottavuutta sekä parantaa elinkeinopoliittista kilpailukykyä. Tuottavuusohjelman kannalta kustannussäästöjä saavutetaan myös luontaisen poistuman kautta vapautuvista vakansseista ja näiden tehtävien osittaisesta siirtämisestä osaksi asiakaspalvelukeskuksen toimintaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia esiselvityksenä varsinaiselle projektille tekemällä kartoitus sellaisista Lappeenrannan kaupungin tarjoamista palveluista, jotka voidaan siirtää osaksi perustettavan asiakaspalvelukeskuksen toimintaa. Työssä käytiin läpi taustaa, nykytilaa sekä tavoitetilaa ja sen avulla saatiin tietoja asiakaspalvelukeskuksen perustamisesta, organisoimisesta sekä sen sijainnista. Selvitys on osa tuottavuustoimikunnan hyväksymää toimenpideohjelmää, jossa tarkastellaan prosessien sujuvuutta sekä asiakaslähtöisyyttä.

Työn toteuttaminen pohjautui asiakaspalvelukeskustyöryhmän palavereihin, käytössä oleviin dokumentteihin, asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksiin, kotisivujen sisältöön, Oulun kaupungin asiakaspalvelukeskuksen vertailuanalyysiin (benchmarking) sekä toimiala-asiantuntijoiden avulla tehtäviin toimialakohtaisten palveluiden kartoitukseen. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii projektissa asiakaspalvelukeskustyöryhmän sihteerinä ja osallistuu hankkeen selvitystyön tekemiseen projektityöntekijänä.

Työn tuloksena saatiin selkeämpi kuva asiakaspalvelun nykytilasta ja tietoa keskitetyn asiakaspalvelun avulla saavutettavista hyödyistä sekä kartoitettiin toiminnalliset ja tekniset tavoitteet että keskeiset ongelma-alueet.

Asiasanat: asiakaspalvelukeskus, keskitetty asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakkuuden hallinta

ABSTRACT

Manu Toivanen

Improving municipal customer service. Case: City of Lappeenranta, 73 pages, 3 appendixes

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Technology, Industrial Engineering and Management

Tutors: Mrs Leena Kallio, Degree Programme Manager, Saimaa University of Applied Sciences and Mr Juha Willberg, City Clerk, City of Lappeenranta

As a part of the productivity program of the city of Lappeenranta, a customer service center has been decided to establish in which the customer service of the whole city organization will be centralized. The goal is to improve and strengthen the quality of service received by the citizens by offering effortless and customer-oriented services. The further purposes are lowering costs, increasing productivity as well as improving competitiveness of municipal industrial policy. Cost savings will be achieved by natural attrition and by transferring daily tasks to the customer service center.

This thesis is a preliminary assessment for the actual project. The study includes the background, current state and target state of the services and maps the services that can be transferred to the customer service center. It also examines the prerequisites for the foundation, location and organization of the customer service center. The thesis is a part of an operational program approved by the productivity committee.

The study is based on the meetings of the customer service center work group, documents in use, results of customer satisfaction questionnaires, contents of home pages, comparison analysis (benchmarking) of the customer service center in the City of Oulu as well as mapping branch-specific services with the help of branch experts. The writer of this thesis acts as the secretary of the customer service center work group.

The study gives a good basis for the project by clarifying the present state of customer service, the benefits achievable as well as operational and technical goals and essential problems of the customer service center.

Key Words: Customer Service Center, Centralized Customer Service, Customer-Oriented, Customer Relationship Management

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TARKOITUS	7
2.1	Tavoite.....	8
2.2	Selvitystyö	8
2.2.1	Asiakaspalvelukeskustyöryhmä	9
2.2.2	Dokumentit	9
2.2.3	Asiakastyytyväisyyskyselyt	10
2.2.4	Palveluiden kartoitus	10
2.2.5	Benchmarking	11
2.3	Työn rakenne	12
3	PÄÄKÄSITTEET	12
3.1	KuntaIT	13
3.2	Asiakaspalvelu kuntasektorilla	13
3.3	Asiakkuuksien hallinta	14
3.4	Asiakkuusstrategia	15
3.5	Palvelun laatu.....	15
3.6	Sähköinen asiointi	16
4	ASIAKASPALVELUN NYKYTILA	17
4.1	Internet-sivut.....	17
4.2	Intranet	18
4.3	Asiakirjahallinnan järjestelmä	19
4.4	Asiakkuudenhallinta	20
4.5	Puhelinvaihde.....	20
4.6	Kuntaliitokset	21
4.7	Lappeenranta-konserni 2010	21
4.7.1	Lappeenrannan Asuntopalvelu Oy	22
4.7.2	Lappeenrannan Energia Oy	22
4.7.3	Lappeenrannan Vesi Oy	22
4.7.4	Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy	23
4.7.5	Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta	23
4.8	Sähköiset asiointipalvelut	24
5	TAVOITETILA.....	25
5.1	Oulu10.....	26
5.2	Asiakaspalvelukeskuksen hyödyt.....	28
5.2.1	Asiakaslähtöisyys	28
5.2.2	Asiakkuuden hallinta	29
5.2.3	Keskitetty asiakaspalvelu	30
5.2.4	Fyysinen palvelupiste	31
5.2.5	Fyysinen turvallisuus.....	32
5.3	Asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelut.....	32
5.4	Asiakaspalvelukeskuksen henkilöstön tehtävät	37
5.5	Asiakaspalvelukeskuksen tavoitteet ja mittarit	37

5.5.1 Asiakkaan palvelun paraneminen	38
5.5.2 Palvelun tuottajan toiminnan tehostuminen	38
5.5.3 Asiakkuuden hallinnan parantuminen	39
5.6 Tavoitetilan kokonaiskuva	39
6 ONNISTUNUT PROJEKTIN TOTEUTUS.....	40
6.1 Projektin toteutuksen edellytykset	42
6.1.1 Toiminnalliset ja tekniset tavoitteet	42
6.1.2 Keskeiset ongelma-alueet.....	43
6.1.3 Tavoiteaikataulu	44
6.1.4 Kustannusarvio ja resurssitarve	44
6.1.5 Onnistumisedellytykset	45
6.1.6 Lopputulos.....	46
6.2 Projektisuunnitelmasta	47
6.3 Ehdotus projektisuunnitelmalle.....	49
7 YHTEENVETO	50
LÄHTEET	52

LIITTEET

Liite 1 Päätöspöytäkirja v.2010

Liite 2 Sähköiset asiointipalvelut - Yhteenveto

Liite 3 Ehdotus projektisuunnitelmalle

1 JOHDANTO

Suomessa kuntien palvelut on yleensä järjestetty organisaatiolähtöisesti. Tästä seuraa, että erilaisia asiointipisteitä ja palvelunumeroita voi olla useita kymmeniä ja yhteystietoja löytyy sivukaupalla eri luetteloista ja Internetistä. Jotta asiakas osaisi ottaa yhteyttä oikeaan paikkaan saadakseen vastauksen kysymykseensä, niin hänen täytyy tietää, kenen vastuulle mikäkin asia organisaatiossa kuuluu.

Talous, kustannustehokkuus ja tuottavuuden parantaminen sekä kuntalaisten innostaminen mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun ovat kuntien keskeistä strategiaa (Kuntaliitto 2009). Kansalaisten palvelujen tasa-arvoinen saatavuus turvataan parhaiten siirtymällä yhteiseen asiakaspalveluun julkishallinnossa. Yhteispalvelu noudattaa yhden luukun -periaatetta, joka tarkoittaa palvelujen tarjoamista yhdestä paikasta, riippumatta siitä, minkä viranomaisen toimialaan asia kuuluu. Kuntaliitoksissa yhteispalvelulla turvataan palvelut lähelle kuntalaisia, heikentämättä palveluita. (Rantanen 2010.)

Osana Lappeenrannan kaupungin tuottavuusohjelmaa on päätetty perustaa asiakaspalvelukeskus, johon keskitetään koko kaupunkiorganisaation asiakaspalvelu. Asiakaspalvelukeskuksen toteuttamisella pyritään parantamaan ja tehostamaan kuntalaisten saaman palvelun laatua tarjoamalla vaivatonta asiointia asiakaslähtöisesti. Toteutuksen tavoitteena on alentaa käyttökustannuksia, lisätä tuottavuutta sekä parantaa elinkeinopoliittista kilpailukykyä. Tuottavuusohjelman kannalta kustannussäästöjä saavutetaan myös luontaisen poistuman kautta vapautuvista vakansseista ja näiden tehtävien osittaisesta siirtämisestä osaksi asiakaspalvelukeskuksen toimintaa.

Yhteisen asiakaspalvelukeskuksen perustamisvalmisteluissa hyödynnetään Valtiovarainministeriön KuntaIT-yksikön ja Oulun kaupungin yhteistyönä toteutetun Aspa-hankkeen (asiakaspalvelukeskus) mukaista toimintamallia. Mallissa kunnan asiakaspalvelu toteutetaan palvelu- ja prosessilähtöisesti ja erityistä

huomiota siinä kiinnitetään mallin laajennettavuuteen erilaisien tarpeiden mukaan. Asiakaspalvelukeskuskonseptin avulla kunnan asiakaspalvelu voidaan keskittää yhteen palvelukeskukseen. Tarvittaessa se voi myös toimia useassa palvelupisteessä verkostoituneesti ja läpinäkyvästi asiakkaan suuntaan. Tärkeää konseptissa on se, että asiakkaat voivat valita, millä tavalla he haluavat asioida: paikan päällä, puhelimitse vai verkossa. Käyttäjälähtöisyys tuottaa kuntalaisen kannalta parempia, sopivampia ja kustannustehokkaampia palveluita (Jäppinen 2010).

Toimintamallin rakentamisessa projektin eri vaiheissa erityisenä määrittelyn kohteena ovat yhteinen näkemys kuntalaisesta asiakkaana ja sitä tukeva asiakasstrategia ja prosessit, yhteinen tietotekninen arkkitehtuuri, yhteiset tietojärjestelmäratkaisut (CRM, Contact Center), yhteinen organisointi- ja johtamismalli sekä soveltuvin osin palvelujen tuotantomalli sekä tuotteistus ja prosessien mallinnus. (Valtiovarainministeriö 2009.)

2 TYÖN TARKOITUS

Tämän työn tarkoituksena on tehdä kartoitus sellaisista Lappeenrannan kaupungin tarjoamista palveluista, jotka voidaan siirtää osaksi perustettavan asiakaspalvelukeskuksen toimintaa. Työssä käydään läpi taustaa, nykytilaa sekä kuvataan tavoitetilaa.

Työn avulla saadaan tietoja asiakaspalvelukeskuksen perustamisesta, organisomisesta sekä sen sijainnista. Selvitys on osa tuottavuustoimikunnan hyväksymää toimenpideohjelmaa, jossa tarkastellaan prosessien sujuvuutta sekä asiakaslähtöisyyttä.

2.1 Tavoite

Hankkeen yhtenä tarkoituksena on käydä läpi kaikki prosessit ja palvelut, jotka voidaan hoitaa jatkossa asiakaspalvelukeskuksen kautta. Toiminnan kannalta tärkeintä on siis selvittää ne palvelut ja prosessit, jotka voidaan siirtää toimiala-asiantuntijoilta asiakaspalvelukeskukseen palveluasiantuntijoiden hoidettavaksi.

Tavoitteena on myös tuoda esiin asiakaspalvelukeskusta tukevan tietojärjestelmän tarpeita. Tähän tietojärjestelmään tullaan keskittämään asiakkaiden tiedot, asiakkuustiedot sekä palvelupyynnöt, jolloin tallennettu tieto on paremmin hyödynnettävissä ja ajan tasalla. Samalla pyritään ottamaan käyttöön keskitetty dokumenttien hallintajärjestelmä, jossa on versionhallintamahdollisuus.

Jotta palvelut tuottaisivat paremmin, täytyy teknologiaa hyödyntää entistä tehokkaammin ja itsepalvelun ja sähköisen asiointin mahdollisuuksia lisätä. Jos päivittäistavarakauppa voi avata ovensa seitsemältä ja sulkea ilta yhdeksältä, niin miksi julkisten palvelujen aukiolojen pitäisi rajoittua kahdeksasta neljään?

Jatkossa nykyisiä palveluita pyritään kehittämään edelleen. Kehittämisen kohteena nähdään esimerkiksi taustajärjestelmiin integroituvat toimialakohtaiset järjestelmät ja toiminnot kuten tiedon haku, verkossa täytettävät lomakkeet sekä näihin liittyvä käyttäjän tunnistaminen.

2.2 Selvitystyö

Työn toteuttaminen pohjautuu asiakaspalvelukeskustyöryhmän palaveriin, käytössä oleviin dokumentteihin, asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksiin, kotisivujen sisältöön, Oulun kaupungin asiakaspalvelukeskuksen vertailuanalyysiin (benchmarking) sekä toimiala-asiantuntijoiden avulla tehtäviin toimialakohtaisten palveluiden kartoitukseen. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii projektissa asiakaspalvelukeskustyöryhmän sihteerinä ja osallistuu hankkeen selvitystyön tekemiseen projektityöntekijänä.

2.2.1 Asiakaspalvelukeskustyöryhmä

Lappeenrannan kaupunginjohtaja Seppo Miettinen on asettanut 22.6.2010 työryhmän valmistelemaan ja selvittämään asiakaspalvelukeskuksen perustamiseen, organisoimiseen ja sen sijaintiin liittyviä seikkoja siten, että asiakaspalvelukeskus voi aloittaa toimintansa viimeistään vuoden 2011 syksyllä (Liite 1).

Työryhmän kokoonpano on seuraava:

- kaupunginsihteerin Juha Willberg, puheenjohtaja
- palvelujohtaja, vs. henkilöstöjohtaja Päivi Ahonen, varapj
- tekninen johtaja Jussi Salo
- kasvatus- ja opetustoimenjohtaja Tuija Willberg
- toimialajohtaja Päivi Parviainen
- tietohallintojohtaja Reijo Kemppainen
- II kaupunginsihteerin Alina Kujansivu
- projektityöntekijä Manu Toivanen, sihteeri

Työryhmä selvittää sitä, miltä osin KuntaIT-yksikön Aspa-hankkeen tietoja ja kokemuksia voidaan hyödyntää Lappeenrannan asiakaspalvelukeskuksen (Aspa) perustamisessa. Aspa-projektin päämääränä on palvelutoiminnan tehostaminen ja asiakaspalvelun laadun tehostaminen siten, että asiakaspalvelukeskus tarjoaa vaivatonta asiointia ja tietoa.

2.2.2 Dokumentit

Työssä hyödynnetään kaikkea sitä materiaalia ja dokumentaatiota, mikä on saatavilla ja mikä on tärkeää työn kannalta. Työn rakenteelle saadaan suuntalinjat Valtiovarainministeriön KuntaIT-yksikön Aspa-hankkeen aikana syntyneistä dokumenteista sekä Ouluun perustetun asiakaspalvelukeskuksen taustamateriaalista. Lappeenrannan kaupungin asiakaspalvelun nykytilaa selvitettäessä

taustamateriaalia saadaan kaupungin intranetistä sekä muista sisäisistä asiantuntijajärjestelmistä.

2.2.3 Asiakastyytyväisyyskyselyt

Eri toimialat ovat teettäneet vuosien saatossa asiakastyytyväisyyskyselyitä, ja näiden kyselyiden tulokset auttavat analysoimaan mahdollisia puutteita ja asiakastarpeita, joita tulisi huomioida itse projektia toteutettaessa. Asiakaspalvelukeskus perustuu juuri asiakaslähtöiseen toimintatapaan, joten joissakin tapauksissa parhaat ja tärkeimmät kehitysajatukset tulevat juuri tarpeiden mukaan eikä niinkään asiantuntijoiden olettamukseen perustuen. Asiakastyytyväisyyskyselyt auttavat myös jatkossa kehittämään toimintaa strategisesti oikeaan suuntaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi kaupungin verkkosivujen kautta tulee säännöllisesti palautetta eri aiheisiin liittyen. Suodattamalla oikeat kehitystarpeet palautteiden seasta voidaan saada arvokasta ulkopuolista katsontakantaa nykyjärjestelmän puutteisiin ja sen mahdollisuuksiin.

2.2.4 Palveluiden kartoitus

Olemassa olevien palveluiden kartoittaminen on asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kannalta eräs tärkeimmistä tehtävistä. Selvittämällä nykyiset palvelut sekä asiakastarpeet saadaan selville, minkälaisiin haasteisiin asiakaspalvelukeskuksen tulee vastata, miten niihin tulee varautua sekä minkälaisilla resursseilla laadukasta päivittäistä palvelua voidaan tarjota asiakkaille.

Palveluiden kartoitus toteutetaan haastatteleamalla ja keskustelemalla toimialajohtajien, -päälliköiden sekä -asiantuntijoiden kanssa. Oleellista on se, että saadaan selville:

- mitä palveluja tarjotaan
- minkälaisissa asioissa asiakkaat ovat yhteydessä

- kuinka usein (frekvenssi) eri asiakkaat ovat yhteydessä saman asian johdosta
- kuinka monta (volyymi) asiakasta on keskimäärin yhteydessä päivä-, viikko- ja kuukausitasolla
- minkälaisia palveluita asiantuntija itse toivoisi saavansa asiakkaana.

Haastattelujen tuloksia ei kirjata erikseen ylös, koska kartoituksen avulla pyritään saamaan selville ainoastaan karkea arvio asiakkaiden yhteydenottoitiheydestä sekä yhteydenottojen määrästä. Nämä auttavat hahmottamaan palveluiden kriittisyyttä asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kannalta ja auttavat toteuttamaan projektin määrittelyvaihetta.

2.2.5 Benchmarking

Benchmarking on systemaattinen menetelmä, joka tähtää tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen. Benchmarkingilla haetaan parhaita käytäntöjä ja sen avulla kehitetään omaa toimintaa. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että benchmarking on vuorovaikutteisen oppimisen menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta ja jonka tavoitteena on parantaa omaa toimintaa. Tavoitteena on oman organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn jatkuva parantaminen - parempi tehokkuus, turvallisuus ja tuottavuus. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001.)

Asiakaspalvelukeskuksen perustamisen kannalta on tärkeää käydä tutustumassa johonkin jo aiemmin perustettuun asiakaspalvelukeskukseen, joka tässä tapauksessa sijaitsee Oulussa. Tutustumalla jo olemassa olevaan toimintaan voidaan havaita ja löytää sellaisia toimintamallin toimintoja, jotka muuten voisivat jäädä huomaamatta. Kyselemällä, huomioimalla ja seuraamalla palveluasiantuntijoiden toimintaa voidaan havaita oman suunnitelman vahvuudet ja puutteet. Samoin on tärkeää haastatella palveluasiantuntijoiden lisäksi esimerkiksi projektipäällikköä, joka voi tuoda esiin oman projektinsa aikana esiin tulleita haasteita ja mahdollisesti huomioitavia seikkoja.

Näin toimimalla saadaan peilattua oman työryhmän suunnitelmia konkreettiseen olemassa olevaan toimintamalliin ja voidaan oppia ja kyseenalaistaa vielä paperilla olevia suunniteltuja toimintoja.

2.3 Työn rakenne

Rakenteellisesti esiselvityksenä toimiva opinnäytetyö noudattaa hyvin perinteistä mallia. Luvussa 3 käydään läpi työssä esiintyviä pääkäsitteitä ja avataan niiden sisältöä. Luvun 4 tarkoitus on selvittää perustettavan asiakaspalvelukeskuksen kannalta nykytilaa eli jo olemassa olevia oleellisia ja huomioitavia toimintoja. Luvussa 5 kuvataan tavoitetilaa, johon perustettavan projektin myötä pyritään. Tässä käydään läpi niitä toimintoja ja hyötyjä, joita yhden luukun periaatteella toimiva asiakaspalvelukeskus tulee tuottamaan. Luvussa 6 keskitytään siihen, kuinka nykytilasta edetään tavoitetilaan ja mitä seikkoja tulisi projektin aikana huomioida. Työn päättää luku 7, joka käsittää yhteenvedon. Tässä luvussa kootaan saavutetut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset eli luku vastaa tiivistelmässä ja johdannossa esitettyihin lupauksiin.

3 PÄÄKÄSITTEET

Tässä luvussa käydään läpi lyhyesti työssä esiintulevia pääkäsitteitä. Tarkoitus on saattaa lukija samalle ajatuksen tasolle työnkirjoittajan kanssa. Pääkäsitteitä ovat muun muassa KuntaIT, asiakaspalvelu kuntasektorilla, asiakkuuksien hallinta (kuka on asiakas/asiakassegmentit), asiakkuusstrategia, palvelun laatu sekä sähköinen asiointi.

3.1 KuntaIT

KuntaIT on Valtiovarainministeriön alainen yksikkö, joka tarjoaa ratkaisuja kuntien palvelujen ja toiminnan kehittämiseen, edistää kuntasektorin palvelutoiminnan ja IT:n yhteensovittamista sekä vahvistaa IT-toiminnan kokonaishallintaa. KuntaIT kehittää yhteen toimivia, asiakaslähtöisiä ja tuloksellisuutta lisääviä tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäviä palveluita ja kehittää niitä yhteistyössä kuntien, Suomen Kuntaliiton ja Valtioin IT-palvelukeskuksen kanssa. Tiivis yhteistyö ja verkostomainen toiminta ovat lähtökohtana kuntasektorin ja valtionhallinnon väliselle kehitystoiminnalle. Toiminnassa pyritään hyödyntämään jo olemassa olevia resursseja, hyväksi havaittuja käytäntöjä ja innovaatioita eri hallinnonaloilta kuten myös kunta- ja yrityssectorilta.

KuntaIT:n tuottamien uusien palveluiden ja ratkaisujen avulla kunnat voivat muun muassa

- lisätä asiakkaille tarkoitettuja (kuntalaiset, yritykset) sähköisiä palveluita
- monipuolistaa tarjottavia asiointikanavia
- tehostaa palveluprosessejaan
- tehostaa tieto- ja IT-johtamistaan.

Hankkeiden aiheet perustuvat kuntien tarpeisiin, joita ideoidaan kuntien edustajista koostuvassa verkostossa (KuntaIT 2010).

3.2 Asiakaspalvelu kuntasektorilla

Asiakaspalvelu kuntasektorilla ei poikkea käytännössä minkään muun toimialan tai sektorin vastaavasta. Kuitenkin asiakkuusajattelu ja asiakaspalvelun luonne poikkeavat toisistaan, kun vertaillaan julkista ja yksityistä sektoria. Yksityisellä sektorilla asiakas voi pääsääntöisesti valita asiakkuuden tason ja palvelun tarjoajan. Julkisella sektorilla asiakkaan on taas tyytyminen esimerkiksi oman kunnan tarjoamiin palveluihin eikä niitä voi valita eikä niihin voi juuri vaikuttaa. Asia-

kaspalvelu perustuu usein asiakkaan aktiivisuuteen siten, että asiakas yrittää itse kartoittaa tarpeensa, oikeat yhteyshenkilöt sekä yksiköt joiden kanssa tulee asioida. Tarjolla ei siis ole ollut koottua tai keskitettyä yhteydenottopistettä.

Uutena ajatuksena kuntiin on kuitenkin rantautumassa asiakaspalvelun asiakaslähtöisyys keskitetyn asiakaspalvelupisteen ohella. Pyrkimyksenä on kehittää palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan ja tarjota niitä yhden luukun periaatteella. Asiakkaan kannalta tällainen toimintamalli mahdollistaa palveluiden paremman saatavuuden, helpomman yhteydenoton sekä laadullisesti paremman kokonaisuuden.

3.3 Asiakkuuksien hallinta

Keskeistä asiakkuusajattelussa on asiakassuhteiden hoito ja asiakkuuksien hallinta. Ajattelutavan mukaan yritykset pyrkivät pitkäkestoiisiin asiakas-suhteisiin tuottamalla arvoa asiakkaalle. Tällöin asiakkaiden tunteminen, asiakasryhmittely ja asiakasvalinta korostuvat. Asiakkuudenhallintaa voidaan kuvata myös jatkuvana oppimisprosessina, jossa paremmin asiakkuuksien tarpeisiin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. (Saarikkomäki 2006, 2, 6.)

Yksinkertaistettuna asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan asiakas, häneen liittyvät palvelut ja palvelupyynnöt. Asiakkaiden tiedot ja yhteydenotot kirjataan yhteiseen tietojärjestelmään, josta voidaan seurata asiakkaan asiakkuuden eri vaiheita. Tämän mukaan palveluita ja palvelutarjontaa voidaan kehittää eri asiakassegmenttien mukaan ja kohdentaa viestintää sekä mainontaa juuri näille asiakkaille. Asiakassegmenteillä tarkoitetaan tässä erilaisia asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tai yhtenevät palvelutarpeet. Tällaisia asiakasryhmiä ovat esimerkiksi kuntalaiset, sisäiset asiakkaat eli työntekijät, ulkopaikkakuntalaiset, matkailijat sekä elinkeinoelämä. (Oulun kaupunki 2007.)

Asiakkuuksien hallinnalla ja asiakassegmentoinnilla haetaan siis vastauksia kysymyksiin: miten ryhmittelemme asiakkaat, kenelle tarjoamme palveluita sekä mitkä ovat eri ryhmien tarpeet. Kuntasektorin palveluiden kehittämisen kannalta on tärkeää löytää vastaukset edellä oleviin kysymyksiin siirryttäessä virastokeskeisestä palvelusta asiakaslähtöiseen toimintaan.

3.4 Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategiassa päätetään kenelle palveluita tarjotaan, mitä tarjotaan ja miten tarjotaan. Organisaation asiakkuusstrategia linjaa, rajaa ja valitsee ne asiakasryhmät, joita se palvelee. Samalla valitaan ja linjataan myös ne palvelut, jotka organisaatio järjestää asiakkaille sekä ne tavat ja toimintamallit, joiden avulla asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut. Asiakkuusstrategiassa linjataan myös toiminnan kannalta välttämättömät toimintaedellytykset, yhteistyökumppanit, resurssit, osaaminen, tietojärjestelmät ja rakenteet, jotka tarvitaan halutun palvelun järjestämiseksi asiakkaille. Asiakaslähtöisen asiakaspalvelun ja jatkuvasti muuttuvan ympäristön kannalta kuntienkin tulisi tarkistaa asiakkuusstrategiansa säännöllisin väliajoin.

3.5 Palvelun laatu

ISO 9000 -laatuja järjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja laatu määritellään asiakastyytyväisyytenä näin: *Laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen (tai toiminnon / prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.* Tuotteilla tarkoitetaan myös palveluja. Odotuksiin on liitetty myös asiakkaan ilmaisemattomat tarpeet, jotka voivat jäädä kertomatta monista syistä, kuten esimerkiksi siksi, että asiakas pitää niitä itsestään selvyyksinä tai hän ei osaa niitä pukea sanoiksi. Valmistajan näkökulmasta laatu yleensä määritellään tuoteominaisuuksiksi, joita voidaan mitata. Viime aikoina mukaan on lisätty täydellisyyden tavoittelua: *Laatu on mitattavissa olevaa virheettömyyttä ja suunnitteluvaatimusten täyttymistä.* (Hokkanen & Strömberg 2006, 18-19.)

Laatua voidaan siis tarkastella hyvin eri näkökulmista. Tuotteen tai palvelun laatuominaisuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään: itsestäänselvät laatutekijät ja puoleensavetävät laatutekijät. Laadukkaassa tuotteessa, palvelussa ja toiminnassa on aina itsestäänselvyyksien lisäksi joukko puoleensavetäviä tekijöitä (Hokkanen & Strömberg 2006, 20).

Asiakkaiden tullessa yhä laatutietoisimmiksi ja vaativammiksi täytyy myös kuntasektorin kiinnittää huomiota tarjoamiensa palveluiden laatuun. Pelkästään palveluiden tarjoaminen ei enää riitä vaan palveluiden täytyy myös tuottaa asiakkaille positiivinen kokemus. Kansainvälisten selvitysten mukaan ylivoimaisesti yleisin syy siihen, että menetettiin asiakas eli hän ei tullut uudelleen, on huono asiakaspalvelun laatu (Hokkanen & Strömberg 2006, 35).

3.6 Sähköinen asiointi

Sähköisellä asiointilla tarkoitetaan julkisten palveluiden tarjoamista ja käyttöä sekä tiedon jakamista verkon kautta. Palvelut voidaan jakaa asiointipalveluihin ja muihin palveluihin. Sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa koskevan lain (13/2003) tavoitteena on lisätä asiointin sujuvuutta ja joutuisuutta sekä edistää sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä tietoturvallisuus huomioiden. Sähköisillä tiedonsiirtomenetelmillä tarkoitetaan sähköisiä lomakkeita, sähköpostia tai käyttöoikeutta sähköiseen tietojärjestelmään sekä muuta sähköiseen tekniikkaan perustuvaa menetelmää, jossa tieto välittyy joko langatonta siirtotietä tai kaapelia pitkin.

Sähköisten asiointipalvelujen järjestämiseen ovat velvollisia kaikki julkishallinnon organisaatiot, joilla on tarvittavat tekniset, taloudelliset ja muut valmiudet. Sähköiseen asiointiin siirtyminen edellyttää verkkopalvelujen ja hallinnon tietojärjestelmien kehittämistä siten, että organisaatioilla on tietotekniset valmiudet ottaa vastaan ja käsitellä sähköisiä asiakirjoja. Käytettävien ohjelmistojen ja laitteistojen tulee olla asiakkaan kannalta mahdollisimman helppokäyttöisiä ja yh-

teensopivia. Järjestelmien rinnalla tulee kuitenkin säilyttää perinteiset palvelut myös niille, joilla ei ole mahdollisuutta hyödyntää uutta teknologiaa.

4 ASIAKASPALVELUN NYKYTILA

Kunnan asiakaspalvelu on pääsääntöisesti järjestetty organisaatiolähtöisesti ja tulevaisuudessa on tavoitteena siirtyä käyttämään palvelu- ja prosessilähtöistä mallia. Asiakkaat voidaan ryhmitellä neljään eri ryhmään: elinkeinoelämä, kuntalaiset, ulkopaikkakuntalaiset sekä kaupungin sisäiset asiakkaat. Näiden lisäksi on vielä määritelty asiakasryhmiä, joilla on erityistarpeita (opiskelijat, syrjäytyneet, maahanmuuttajat, työttömät, rakentajat, omaishoitajat). Asiakaskontaktit tulevat suoraan toimiala-asiantuntijoille puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti. Yhteydenottoja tulee myös yleisiin sähköpostiosoitteisiin sekä palautteena tai kysymyksinä kunnan kotisivujen kautta. Asiakkaan kannalta eräs ongelma on myös se, että osa toimialoista sijaitsee fyysisesti eri paikoissa ja näin asiakkaalle aiheutuu turhaa vaivaa, kun häntä siirrellään edes takaisin. Yhden luukun periaate toisi tähän kokonaisuuteen selkeyttä ja helpotusta niin asiakkaalle kuin myös kunnan työntekijöille.

Asiakaspalvelukeskuksen toteuttamisen kannalta on tärkeää huomioida jo olemassa olevat palvelut ja organisaatorakenteet, niiden hyödynnettävyys tulevaisuudessa sekä mahdolliset kehitysajatukset näiden suhteen. Seuraavana tarkastelun kohteena ovat nykyiset asiakkaiden käytössä olevat sähköiset palvelut sekä lyhyesti Lappeenranta-konsernin rakenne.

4.1 Internet-sivut

Kunnan Internet-sivujen tavoitteena on helpottaa ja nopeuttaa asiakkaiden ja kaupungin työntekijöiden tiedonsaantia olemassa olevista palveluista sekä niiden käyttämisestä. Internet-sivuja on kehitetty säännöllisesti ja sivut ovatkin saaneet hyvää palautetta. Palautteen perusteella asiakkaat ovat löytäneet pää-

sääntöisesti haluamansa tiedon helposti ja nopeasti. Sivujen toiminnallisuuksista löytyy kuitenkin päällekkäisyyksiä, joita tulee karsia tai selventää mahdollisuuksien mukaan. Sivujen hierarkkista näkymää voitaisiin parantaa enemmän loppukäyttäjäystävälliseksi, jotta käyttäjä tietää paremmin, missä valikossa hän on parhaillaan. Epäloogisuuden vuoksi käyttäjä eksyy helposti sivuilla eikä löydä enää takaisin lähtökohtaan. Joidenkin toiminnallisuuksien kohdalla olisi parempi, jos sivut aukeaisivat omaan ikkunaan, jolloin Lappeenrannan kaupungin kotisivut jäisivät vielä näkyviin (esimerkkinä kartat ja verkkoasiointi). Pääsääntöisesti kotisivuilta löytyvä tieto on ajantasaista ja oikeaa, mutta joissakin kohdissa olisi hyvä, jos tietoja täydennettäisiin esimerkiksi yhteystiedoilla ja karttalinkeillä.

Kunnan kotisivujen kehittämiseen tulee panostaa jatkossakin, koska kyseessä on tärkeä sähköinen palvelukanava. Kotisivut toimivat virtuaalisena kaupungintalona, joka palvelee omatoimisia asiakkaita mahdollisimman kattavasti tarjoamalla kootusti neuvonta-, informaatio-, yhteisö- ja asiointipalveluita vuorokauden ympäri.

Tarjoamalla tietoa ja siirtämällä palveluiden osia asiakkaiden itsensä hoidettaviksi pystytään tehostamaan palvelutuotantoa. Näin voidaan palvella laadukkaammin ja tehokkaammin valveutuneita asiakkaita.

4.2 Intranet

Intranetillä tarkoitetaan organisaation henkilöstön käyttöön tarkoitettua sisäistä verkkopalvelua, jota käytetään sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelyyn. Nykyiset kunnan intranetsivustot on rakennettu hieman vanhahtavan rungon päälle. Asiasisällöllisesti intranet ei kuitenkaan ole kovinkaan ajantasainen ja sisällöntuotanto on jäänyt toisarvoiseksi vaikka sivuja käytetäänkin sisäiseen tiedottamiseen. Tietohallinto kartoittaa parhaillaan uusia intranetalustoja ja tarkoituksena onkin päivittää intranet vastaamaan nykypäivän tarpeita. Tavoitteena on myös toteuttaa sellainen intranet, että yksi keskitetty alusta palvelee kaik-

kia sen käyttäjäryhmiä. Kartoituksen aikana selvitetään myös, kuinka hyvin uusi intranet palvelee mahdollisen asiakaspalvelukeskuksen tarpeita esimerkiksi ohjeiden ja dokumenttien tallennusalustana. Hyvin toteutettuna intranet on tehokas työväline sisäisien asioiden hoitamiseen.

4.3 Asiakirjahallinnan järjestelmä

Vireillä olevien asioiden ja niiden käsittelyä varten käytössä on Documenta Dynasty for SQL -ohjelma. Ohjelma on selainkäyttöinen asian- ja asiakirjahallinnan järjestelmä, joka sisältää kaikki päätöksenteon vaiheet asian vireille tulosta päätöksentekoon saakka. Sen avulla voidaan hallita luotettavasti asioiden ja asiakirjojen koko elinkaari.

Ohjelman avulla voidaan seurata asian käsittelyä, kun asian edetessä sen tapahtumat ja vaiheet tallennetaan omina merkintöinään asian yhteyteen.

Ohjelman päätoimintoja ovat:

- asian rekisteröinti/kirjaus diaariin
- asiaan liittyvät toimenpiteet ja käsittelyvaiheet
- määräaikojen käsittely
- asiaan liittyvien päätösehdotusten teko
- asioiden tai toimenpiteiden haku monipuolisilla hakukriteereillä
- käyttökohteita ovat esim. hankkeet, hakemukset, projektit, avustukset, aloitteet tai palautteet.

Dynasty for SQL -ohjelma toimii erittäin hyvin ja täyttää sille asetetut odotukset. Asiakirjojen ja asioiden tallennus ja kirjaaminen eri käsittelyvaiheineen on tehokasta ja näihin liittyvät hakutoiminnot toimivat hyvin.

Myös kunnan asiakkaat voivat hakea tietoa eri toimielimien tekemistä päätöksistä Lappeenrannan kaupungin kotisivujen kautta löytyvästä Dynasty for SQL Tie-

topalvelu –palvelusta. Asiakkaiden kannalta on tärkeää, että tarvittaessa on mahdollisuus seurata tehtyjä päätöksiä ja esityksiä. Palvelun avulla asiakas voi seurata asioiden etenemistä silloin, kun hänelle parhaiten sopii.

4.4 Asiakkuudenhallinta

Kunnalla ei ole käytössä varsinaista asiakkuudenhallintajärjestelmää, ja tämä tulisikin huomioida jatkossa, jotta voitaisiin seurata asiakkaiden palveluiden käytön astetta sekä kunnan tarjoamien palveluiden hyödyntämistä. Käytössä ei myöskään ole yleistä järjestelmää, johon kirjattaisiin ylös asiakkaiden yhteydenotot ja niihin tarjotut ratkaisut. Tämän vuoksi hallintoelimillä ja toimialoilla ei ole riittävän selkeää kokonaiskuvaa siitä, missä ja minkälaisissa asioissa asiakkaat ottavat yhteyttä. Jotta palvelua ja palveluita voitaisiin kehittää asiakaslähtöisempään ja laadukkaampaan suuntaan, tulee tämä huomioida tulevissa hankkeissa.

Tietohallinnolla / Saitalla (Saimaan talous ja tieto Oy) on omassa käytössään tapahtumanseuranta ohjelma (Effic). Ohjelmaa räätälöimällä on mahdollista toteuttaa sekä asiakkuudenhallinta että kirjaamisjärjestelmä (palvelupyyntöjen kirjaus ja hallinta, tiketointi), mutta ohjelmaa ei ole suoranaisesti tarkoitettu tällaista toimintaa varten. Todennäköisesti asiakkuudenhallinnan kannalta löytyykin paremmin tehtävään soveltuvia ohjelmia pienemmillä taloudellisilla investoinneilla.

4.5 Puhelinvaihte

Puhelinvaihte on kunnassa uusittu ja sen toiminta on yhtenäistetty lähiaikoina. Keskitetty palvelu täyttää tehtävänsä hyvin, mutta asiakaspalvelukeskuksen perustaminen voi aiheuttaa sen toiminnalle ja olemassa ololle uusia haasteita.

Asiakaspalvelukeskusta perustettaessa tulee miettiä, mikä on puhelinvaihteen rooli uudessa toimintaympäristössä: tuleeko se erottaa erilliseksi asiakaspalvelukeskuksesta vai tuleeko siitä osa asiakaspalvelukeskuksen toimintaa. Yhden

luukun periaatteella toimivan asiakaspalvelukeskuksen toiminta voi kärsiä, jos käytössä on olemassa muita siihen rinnastettavia palveluita.

4.6 Kuntaliitokset

Omat haasteensa kunnan sisäisien asioiden hoitamiseen ja asiakaspalvelun tarjoamiseen ovat tuoneet myös tapahtuneet kuntaliitokset Joutsenon kaupungin (vuonna 2009) sekä Ylämaan kunnan (vuonna 2010) kanssa. Asiakaspalvelukeskuksen kannalta ajateltuna tulevaisuudessa pitää pyrkiä yhden palvelukeskuksen toimintaan, mutta jonkinasteinen palvelupiste tulee myös säilyttää jatkossakin näissä Lappeenrantaan liitetyissä kunnissa. Riittävän siirtymävaiheen jälkeen on ehkä mahdollista siirtyä puhtaasti sähköisten palveluiden varaan näiden kuntien osalta, mutta tämä pitää arvioida myöhemmin uudelleen.

4.7 Lappeenranta-konserni 2010

Lappeenrannan kaupunkikonserni muodostuu neljästä yhtiöstä, jotka tuottavat elinkeinopoliittisia lisäarvopalveluita asiakkaidensa käyttöön.

Lappeenrannan kaupunkikonserniin kuuluvat seuraavat yhtiöt:

- Lappeenrannan Asuntopalvelu Oy tytäryhteisöineen
- Lappeenrannan Energia Oy tytäryhteisöineen
- Lappeenrannan Vesi Oy
- Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy tytäryhteisöineen

Asiakaspalvelukeskusta perustettaessa pitää huomioida, mitä asiakaspalveluun liittyviä toimintoja kaupunkikonserniin kuuluvissa yhtiöissä käsitellään, ja selvittää, voiko niitä siirtää hallitusti asiakaspalvelukeskuksen piiriin. Kaupunkikonsernin yhtiöiden toiminta on kuitenkin tiettyihin palveluihin keskittyntä ja erikoistunutta toimintaa ja palvelut toimivat nykymuodossaan hyvin. Onkin mietittävä tarkkaan, kannattaako jo toimivaa kokonaisuutta muuttaa.

4.7.1 Lappeenrannan Asuntopalvelu Oy

Lappeenrannan Asuntopalvelu Oy on kaupungin omistama luotettava ja turvallinen vuokranantaja. Tarjolla on yli 4 000 vuokra-asuntoa eri puolilla Lappeenranta. Asuntopalvelu hoitaa myös Lemminkisen asuntojen vuokrauksen ja isännöinnin.

Lappeenrannan Asuntopalvelu Oy tarjoaa asumiseen liittyviä kokonaispalveluita erilaisten asumistarpeiden ja elämäntilanteiden mukaan. Vuokra-asunnon hankinta ja siihen liittyvä asumisenkaari hoidetaan kokonaisuudessaan yhden ja saman katon alla. Asiain helppous ja vaivattomuus sekä laadukkaan asumiskokemuksen tarjoaminen ovat osa Asuntopalvelun tarjoamaa jatkuvaa palvelua.

4.7.2 Lappeenrannan Energia Oy

Lappeenrannan Energia -konserni muodostuu Lappeenrannan kaupungin kokonaan omistamasta Lappeenrannan Energia Oy:stä (emoyhtiö) sekä emoyhtiön kokonaan omistamista tytäryhtiöistä: Lappeenrannan Energiaverkot Oy, Lappeenrannan Verkonrakennus Oy ja Lappeenrannan Lämpövoima Oy.

Lappeenrannan Energia on luotettava ja reilu energiapalveluyritys, joka huolehtii maakunnan asukkaiden ja yritysten energiapalveluiden saannista edistämällä hyvinvointia ja tehokasta yritystoimintaa Etelä-Karjalassa. Ympäristövastuu, asiakkaan arvostaminen, jatkuva kehittyminen ja tuloksellisuus ovat Lappeenrannan Energian perusarvoja.

4.7.3 Lappeenrannan Vesi Oy

Lappeenrannan Vesi on nykyaikainen, asiantunteva ja kehittyvä vesihuoltopalveluiden toimittaja sekä luotettava yhteistyökumppani. Lappeenrannan Vesi vastaa asiakkaiden perushyvinvoinnista eli puhtaasta ja raikkaasta vedestä sekä tehokkaasti puhdistetusta jätevedestä.

Vesilaitoksen henkilöstö toimii useassa toimipisteessä. Kaupungintalolla toimii johdon, suunnittelun ja tarkastustoimen henkilöstöä sekä asiakaspalvelupiste. Laitoshenkilöstöä on Joutsenossa, Huhtiniemessä sekä Toikansuolla. Toikansuolle on keskitetty myös jätevesiverkoston käyttöhenkilöstö. Puhdasvesiverkoston toimitilat sijoittuvat Opintien varikolle.

4.7.4 Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy

Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy on Lappeenrannan kaupungin sataprosenttisesti omistama konserniyhtiö, jonka tehtävä on johtaa kaupunkikonsernin elinkeinopolitiikkaa edistämällä ja kehittämällä operatiivisten tytäryhtiöidensä toimintaa.

Konsernin tytäryhtiöitä ovat Fly Lappeenranta Oy, Lappeenrannan Huhtiniemi Oy, Lappeenranta Innovation Oy, Lappeenranta Free Zone Oy Ltd, Lappeenrannan Seudun Yrityspalvelut Oy, Lappeenrannan Yritystila Oy, Lappeenrannan Laivat Oy ja Williparkki Oy.

Liiketoiminnallisten palvelujen lisäksi yhtiö johtaa ja koordinoi kaupungin EU- ja elinkeinopolitiikkaa, markkinointia ja kansainvälistä yhteistyötä, jossa Venäjään liittyvät toiminnot ovat keskeisellä sijalla.

Kaupunkiyhtiöiden osalta tukipalvelut on annettu itsenäisesti noudattaen omaa toimintamallia. Jatkossa on tarkoitus, että myös nämä kuuluvat tuen osalta asiakaspalvelukeskukselle muiden toimialojen tapaan.

4.7.5 Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimi

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimi (Eksote) aloitti 1.1.2010 alkaen tuottamaan erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon, vanhusten- ja sosiaalihuollon palveluita etelä-karjalaisille. Lappeenrannan, Lemin, Luumäen, Parikkalan, Rautjärven, Ruokolahden, Savitaipaleen ja Taipalsaaren kunnat ovat antaneet

Eksotelle sosiaali- ja terveystalvueluidensa järjestämisvastuun. Imatra on mukana Eksotessa erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon osalta.

Asiakaspalvelukeskus-projektin tavoitteena on toteuttaa skaalautuva ja yhdenmukainen toimintamalli, jota myös sosiaali- ja terveystalvpiiri voi halutessaan hyödyntää omassa toiminnassaan.

4.8 Sähköiset asiointipalvelut

Eri toimialojen olemassa olevat sähköiset asiointipalvelut on kartoitettu keväällä 2010 (Liite 2). Tarjolla olevista asiointipalveluista suurin osa on passiivisia palveluita eli käyttäjä täyttää esimerkiksi jonkin lomakkeen, tulostaa sen ja toimittaa lomakkeen joko henkilökohtaisesti tai postin avulla perille. Toimialoilla on toiveissa, että tulevaisuudessa tällaiset palvelut saataisiin automaattisiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjän syöttämät tiedot tallentuisivat suoraan asianomaisen toimialan järjestelmään ja samalla hetkellä käynnistäisivät siihen liittyvän toimintamallin ja prosessin.

Asiakaspalvelukeskuksen ja asiakkaan näkökulmasta sähköiset asiointipalvelut on viety pisimmälle Kasvatus- ja opetustoimen sekä Kulttuuritoimen / Maakuntakirjaston osalta. Molemmilla toimialoilla on jo olemassa taustajärjestelmiin integroituvia palveluita, tulostettavia lomakkeita, Internetissä täytettäviä ja lähetettäviä lomakkeita sekä tunnistautumista edellyttäviä palveluita. Näiden järjestelmien käyttöaste on korkea ja palvelut ovat toteutettu hyvin loppukäyttäjän tarpeet huomioiden.

Vaikka lähes kaikilta toimialoilta löytyykin sähköisessä muodossa tulostettavia lomakkeita, niin asiakkaan kannalta lisäarvoa tuottavat Lappeenrannan Energian, Lappeenrannan Veden ja Lappeenrannan kaupungin teatterin tarjoamat sähköiset palvelut. Lappeenrannan Vedellä ja Lappeenrannan Energialla on molemmilla olemassa järjestelmät, joiden kautta asiakas voi syöttää mittarilukemansa järjestelmään sekä seurata kulutuksensa kehitystä. Toisaalta näitä pal-

veluita ei ole vielä integroitu taustajärjestelmiin eli tällä toimintamallilla tehdään kaksinkertainen työ, koska henkilöstön täytyy syöttää asiakkaalta saamansa tiedot uudelleen varsinaiseen järjestelmään.

Lappeenrannan kaupungin teatterin www-sivut on integroitu valtakunnalliseen Lippupiste-palveluun ja tämä mahdollistaa nykyaikaisen lipunmyynnin ympäri vuorokauden. Palvelua ei kuitenkaan tuoteta varsinaisesti kaupungin toimesta, vaan kyseessä on ostopalvelu, joka kuitenkin täyttää tarpeensa erittäin hyvin.

Kartoituksen (Liite 2) perusteella myös teknisellä toimella olisi valmiuksia erilaisiin palvelua parantaviin sähköisiin palveluihin, mutta niiden toteuttaminen käytävissä olevan budjetin puitteissa ei ole tällä hetkellä mielekästä. Teknisen toimen ja asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kannalta on kuitenkin tärkeää, että jatkossa näitä sähköisiä palveluita pyritään toteuttamaan, koska tämän toimialan työllistävä vaikutus on keskimääräistä suurempi.

5 TAVOITETILA

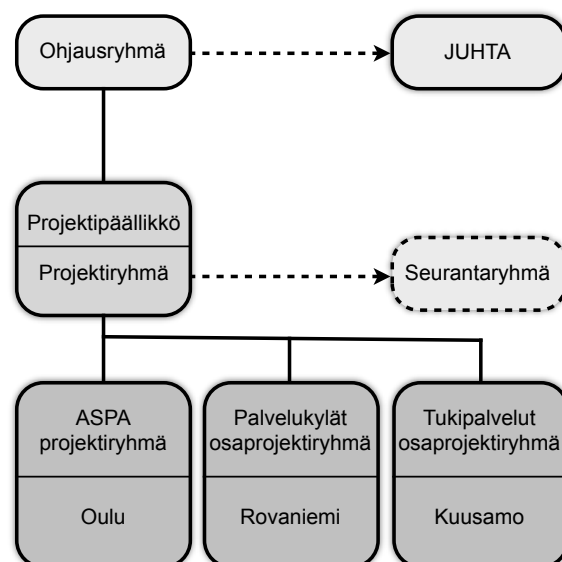
Asiakaspalvelukeskuksen perustamisella pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan asiakkaan silmissä laadukas ja yhtenäinen palvelukokonaisuus, jonka käyttäminen ja hyödyntäminen luovat positiivisen kuvan kunnasta ja kunnan palvelutarjonnasta. Yhden luukun periaatteella toimiva palvelupiste, sähköisien palveluiden kehittäminen ja asiakkaan osallistaminen mahdollistavat asiakkaalle helpomman ja nopeamman tavan hoitaa kunnallisia asioitaan.

Tavoitetilan kartoituksessa ja vertailussa hyödynnetään tietoja, joita on saatu Oulun kaupunkiin perustetusta asiakaspalvelukeskuksesta.

5.1 Oulu10

Oulun kaupunki on toiminut yhdessä Kuusamon ja Rovaniemen kaupunkien kanssa KuntaIT:n Asiakaspalvelukeskus-projektin pilotoinnissa, jonka lopputulos on asiakkaille keskitettyä asiakaspalvelua ja asiointia tarjoava kolme portainen palvelukanava. Asiakkaat saavat palvelua joko asiakaspalvelupisteessä paikan päällä, puhelimitse contact centerin välityksellä tai sähköisen OmaOulu-palveluportaalin kautta. KuntaIT-yksikön Aspa-hankkeen hanke-aika on 02/2008 – 12/2010. (Oulun kaupunki 2009.)

KuntaIT-yksikön Aspa-hankkeen tavoitteena on luoda kunnille asiakaslähtöinen konsepti ja toimintamalli, jossa asiakaspalvelu järjestetään palvelu- ja prosessilähtöisesti ja on levitettävissä myös muihin kuntiin. Projektin kansallinen koordinaatiovastuu on Oulun kaupungilla ja osatoteuttajina toimivat Rovaniemi ja Kuusamo. Rovaniemi vastaa konseptin soveltamisesta perustettaviin palvelukäytäntöihin sekä oman palvelukeskuksensa (Osviitta) kehittämisestä ja Kuusamo vastaa asiakaspalvelukeskuksen tukipalveluista sekä omista asiakaspalveluista (kuva 5.1). Yhteistyötä tapahtuu yhteispalvelujen kehittämistä koskevien hankkeiden kanssa. (Honkala 2007.)



Kuva 5.1 Oulu10-projektin organisaatio (Honkala 2007)

*JUHTA = Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta

Oulun kaupungin keskitetty asiakaspalvelu, Oulu10-palvelut, mahdollistaa sen ettei asiakkaan tarvitse tuntea oululaista organisaatiota tai tietää useita asiointitahoja. Käytännössä riittää, että muistaa yhden nimen: Oulu10.

Asiakaspalvelu pyrkii vastaamaan asiakkaan kysymyksiin välittömästi. Jos asia vaatii selvittelyä, niin asiakkaaseen otetaan yhteyttä hänen haluamallaan tavalla (puhelin, sähköposti, kirjeposti). Tämä toimintamalli varmistaa, että palvelu-asiiantuntijalla on aina kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta tai ongelmasta.

Oulu10 kokoaa kaupungin asiointipalvelut yhteen pisteeseen kolmeen eri kanaavaan: asiointiin paikanpäällä Oulun Torikatu 10:ssä, puhelinpalveluun sekä sähköiseen asiointiin. Asiointipalvelujen lisäksi Oulu10:een on keskitetty kaupungin palveluvalikoiman monipuolisuutta avaavaa yleistä ohjausta ja neuvontaa. (Oulun kaupunki 2010.)

Asiakkaan kannalta palveluiden saatavuus ja laatu paranevat yhden luukun periaatteella ja palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta yhtä kokonaisuutta. Palveluita tarjotaan myös kohdennetusti asiakasryhmittäin asiakkaan tarpeen, elämäntilanteen tai elinkaaren mukaan.

Oulu10-palvelupisteen henkilöstön keskeiset tehtävät:

- antaa asiakkaalle oikea vastaus esitettyyn palvelupyyntöön tai välittää palvelupyyntö eteenpäin sekä varmistaa, että asiakas saa vastauksen palvelupyntöönsä
- auttaa asiakasta käyttämään sähköisiä palveluita
- tarjota asiakkaalle palveluohjausta asiakkaan tarpeet huomioiden (oikeat ja oikea-aikaiset palvelut)
- parantaa yleistä tiedottamista ja eri vaihtoehtojen markkinointia
- tuntea prosessit, jolla asiakkaalle annetaan palvelua toimialalta.

Palveluasiantuntijan näkökulmasta on oleellista, että hallintokunnan palvelut toimivat tehokkaasti sekä asiakkaan että Oulu10 näkökulmasta. Palveluasiantuntija voi luottaa, että palvelupyyntö käsitellään yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. (Honkala 2007.)

5.2 Asiakaspalvelukeskuksen hyödyt

Asiakaspalvelukeskuksen perustaminen kuuluu omalta osaltaan Lappeenrannan kaupungin mittavaan tuottavuusohjelmaan. Toimintojen tehostaminen ja keskittäminen ei ainoastaan vaikuta palvelun laatuun vaan sillä on myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Rationalisoimalla toimintoja voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä. Tavoitteena on myös laadun varmistaminen, kaupungin omien prosessien tehostaminen sekä asiakaspalvelun palvelutuotannon virtaviivaistaminen. Näin asiakkaalla on mahdollisuus saada parempaa ja tehokkaampaa palvelua ajasta ja paikasta riippumatta.

Asiakkaiden saaman lisäarvon ja siten kunnan toiminnan tuottavuuden parantaminen edellyttää palveluiden kohdentamista asiakasryhmittäin. Tavoitteena on kunnan asiakkaille tuotettavan arvon maksimoiminen käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tuottavuutta pystytään parantamaan yhtenäistämällä palveluiden tuotantoa ja karsimalla päällekkäisyyksiä sekä kehittämällä ja laajentamalla kunnan sisäisiä asiakaspalveluita.

5.2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaspalvelukeskuksen perimmäisenä ajatuksena on tarjota asiakkaille palveluita yhden luukun periaatteella siten, että palvelut ovat yhtä kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Näin asiakkaan ei tarvitse tuntea kunnan organisatiota saadakseen oikeat palvelut. Asioinnin helppous sekä asiakkaan kustannus- ja aikasäästöt parantavat nykyistä palvelunlaatua, jossa eri toimintoja on hoidettu hajautetusti. Nykyistä rakenteellista tehottomuutta parantamalla kaikkien asiakkaiden tietämys tarjottavista palveluista tulee paranemaan. Palvelui-

den tuottaminen ja tarjoaminen ovatkin asiakaslähtöisiä ja näitä tulee tarjota oikean tarpeen mukaan kohdennetusti asiakasryhmittäin tarpeen, elämäntilanteen ja elinkaaren mukaan. Usein asiakkaalle voikin olla tärkeämpää se, miten palvelu tarjotaan kuin palvelu itsessään.

Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita pelkästään asiakkaan tarpeiden kuuntelemista ja niiden täyttämistä. Asiakkaat eivät useinkaan pysty itse tunnistamaan parasta ratkaisua ja palvelua, vaan palvelun tuottaja asiantuntijana pystyy paremmin ehdottamaan asiakkaalle optimaalista ratkaisua. Ei siis pelkästään riitä, että asiakasta kuunnellaan, vaan on myös pystyttävä ymmärtämään asiakkaan kokonaistilanne ja siihen soveltuvat ratkaisut.

5.2.2 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinnalla pyritään keskittämään asiakkaiden tiedot, asiakkuustiedot ja palvelupyynnöt asiakkuudenhallintajärjestelmään. Järjestelmästä löytyy asiakkaan ajantasaiset perus- ja tavoitettavuustiedot, kuten nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Tulevaisuudessa muut ympäristöön integroitavat asiakastietoja tarvitsevat järjestelmät saavat asiakkaiden perus- ja tavoitettavuustiedot suoraan asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Asiakkaan palvelupyynnöt ja niiden käsittelytiedot (viestit, tapahtumat, käsittelyhistoria, ratkaisut) voidaan myös keskittää yhteen paikkaan. Vastaavasti järjestelmään voidaan myös koota asiakkaan palvelukohtaiset tiedot muista operatiivisista järjestelmistä. Seuraamalla ja keräämällä tietoa palveluiden käytöstä ja volyymeistä pystytään asiakaspalvelun toimintaa edelleen tehostamaan ja kohdistamaan oikeisiin tarpeisiin kysynnän mukaan.

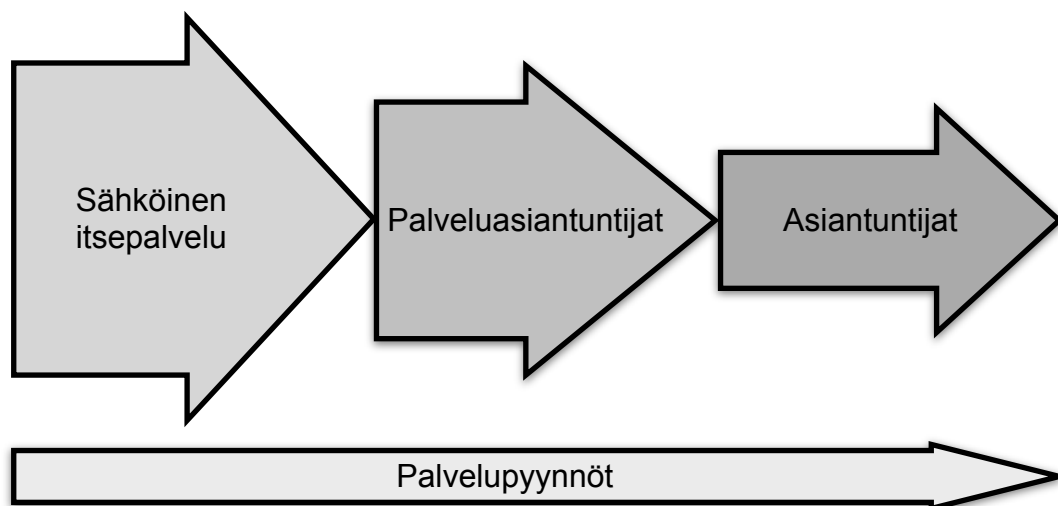
Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla palvelupyynnöt voidaan liittää tiettyyn asiakkaaseen, asiakasryhmään tai käsitellä anonyymisti. Palvelupyynnöt voidaan myös liittää tiettyyn palveluun, toimialaan ja tuotteeseen. Järjestelmän avulla palvelupyynnöt voi myös ohjata automaattisesti tai delegoida käsiteltävik-

si eri toimiala-asiantuntijoille, organisaatioille tai tarvittaessa jopa ulkopuoliselle taholle.

5.2.3 Keskitetty asiakaspalvelu

Keskitetyllä asiakaspalvelulla voidaan vapauttaa toimiala-asiantuntijaresursseja substanssityöhön eli asiantuntijatyö voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisesti. Koska asiakaspalvelutehtävistä vapautuva henkilötyöresurssi voidaan kohdentaa muualle, niin tuottavuus paranee resurssitarpeen pienentyessä. Samalla voidaan vähentää tietojen ja toimintojen päällekkäisyyksiä. Myös asiakaspalvelun hallinta paranee asiakaspalveluun erikoistuneen henkilöstön myötä, mitä edesauttaa laadukkaan palvelun lisäksi osaamisen ylläpitäminen. Hallinnan lisäksi keskitetyn asiakaspalvelun tehokkuutta ja laatua on helpompi mitata. Mittaamisen avulla voidaan parantaa toimintoja, toimintamalleja ja prosesseja ja tätä kautta saadaan myös nostettua asiakaspalvelutyön arvostusta.

Kuten kuvasta 5.2 käy ilmi, keskitetyn asiakaspalvelun avulla palvelupyynnöt pyritään hoitamaan hierarkkisesti. Pyrkimyksenä on siis vähentää suoria kontakteja toimiala-asiantuntijoihin keskittämällä päivittäisiin asioihin liittyvä perusosaaminen palveluasiantuntijoille.



Kuva 5.2 Palvelupyyntöjen eteneminen asiakaspalveluketjussa

Asiakkaiden omatoimisuutta voidaan edistää olemalla läsnä asiakkaan ympäristössä eli esimerkiksi sähköisien palveluiden avulla. Asiakaspalvelukeskus auttaa ja tukee asiakasta kunnan palveluiden hyödyntämisessä, kun taas toimiala-asiantuntijat ja asiantuntijataso keskittyvät tarjoamaan erityisosaamista vaativia palveluita.

5.2.4 Fyysinen palvelupiste

Asiakaspalvelukeskuksen toiminnan kannalta fyysinen toimipiste on välttämätön. Fyysisten palvelupisteiden tavoitteena on asioiden hoitaminen kerralla kuntoon sekä keskittyminen fyysistä läsnäoloa vaativien palveluiden tuottamiseen tehokkaasti asiakkaan tarpeet huomioiden. Asiakkaiden toimintaa ja yhteydenottoja pyritään kuitenkin ohjaamaan muihin palvelukanaviin ja näin asiakaspalvelun näkökulmasta voidaan vähentää tulevia palvelupyyntöjä. Fyysisen, keskitetyn asiakaspalvelupisteen avulla asiakaspalvelijan käyttöön on myös helpompi järjestää toiminnassa vaadittavat välineet, materiaali sekä tuki. Asiakaspalvelukeskuksen käytössä olevan ajantasaisen tiedon tuottamisesta ja tallentamisesta vastaavat asiakaspalvelukeskuksen vetäjä yhdessä eri toimialojen edustajien kanssa.

Fyysisen palvelupisteen sijainti

Fyysisen palvelupisteen tulee sijaita siten, että se toimii tavallaan kaupungintalon olohuoneena. Sinne pitää olla helppo tulla ja se pitää löytää helposti. Onkin luonnollista, että palvelupiste sijaitsee kaupungintalon pääoven välittömässä yhteydessä. Tällä paikalla palvelupiste ottaa asiakkaan ensimmäisenä vastaan ja laadukkaan palvelukokonaisuuden tarjoaminen alkaa tarvittaessa välittömästi. Tätä voidaan pitää luonnollisimpana vaihtoehtona ja tarpeiden mukaan asiakas voidaan ohjata näiden tilojen kautta eteenpäin toimiala-asiantuntijan luo.

Villimiehenkatu 1:ssä sijaitsevan kaupungintalon tilat huomioiden asiakaspalvelupiste olisi helpoiten toteutettavissa pääsisäänkäynnin vasemmalla puolella

olevien vahtimestarien tilojen yhteyteen. Palvelupistettä toteutettaessa tulee huomioida tila- sekä henkilöturvallisuuteen liittyviä kysymyksiä: onko asiakkaalla tarvetta liikkua kaupungintalon tiloissa, pystytäänkö asiakkaiden liikkeitä seuraamaan ja voidaanko asiakas laskea yksin kaupungintalon tiloihin liikkumaan?

5.2.5 Fyysinen turvallisuus

Keskittämällä asiakaspalvelutehtävät yhteen pisteeseen saavutetaan työntekijöiden kannalta fyysistä turvallisuutta. Mahdollinen asiakkaan häiriökäyttäytyminen jää suurella todennäköisyydellä toteutumatta, kun asiakaspalvelukeskuksessa on paikalla useampi työntekijä. Fyysisen turvallisuus voidaan käsittää myös siten, että joukossa on voimaa tietotasollakin. Tiedon jakaminen ja hajauttaminen sekä eri palveluihin erikoistuminen mahdollistavat sen, että palveluasiantuntijat voivat kysyä neuvoa ja apua muilta kollegoilta, jolloin palvelun laatu paranee ja asiakkaan tarpeisiin löydetään nopeasti oikea ratkaisu.

5.3 Asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelut

Asiakaspalvelukeskus tulee tarjoamaan erilaisia palveluja tarpeiden ja asiakasryhmien mukaan. Toiminnan jatkuva seuranta auttaa kartoittamaan ja kohdentamaan palveluja tarpeen mukaiseksi ja pitkällä tähtäimellä keskitytään kehittämistoimenpiteisiin, jotka parantavat palveluohjauksen toimivuutta ja vaikuttavuutta.

Kunnan palveluiden yleisneuvonta ja opastus

Peruspalveluna asiakaspalvelukeskuksen toimintaan kuuluu asiakkaille annettava yleisneuvonta ja opastus kunnan palveluiden käytöstä. Palvelu on luonteeltaan asiakaslähtöistä, asiakkaan tarpeet huomioivaa ja ratkaisuhakuista. Laadukkaasti palvelun tarjoaminen edellyttää erinomaista kunnan palvelutarjonnan tuntemista, käytössä olevien työkalujen hallitsemista sekä kykyä ohjata asiakas tarvittaessa toimiala-asiantuntijan luo.

Puhelinpalvelu

Asiakaspalvelussa puhelinpalvelun merkitys on huomattava ja tämän vuoksi sen rooli on erittäin tärkeä. Puhelinpalvelu on vuorovaikutteinen kanava erityisesti niitä asiakkaita varten, jotka eivät pääse hyödyntämään sähköisiä palveluita tai jotka eivät löydä niiden kautta haluamaansa tietoa tai palvelua. Hyvin hoidetulla puhelinpalvelulla voidaan pienentää merkittävästi kaupungin muun organisaation kuormaa. Valtaosalle asiakkaista puhelinpalvelu soveltuu erinomaisesti, ja puhelinpalvelu vähentää myös pitkistä välimatkoista johtuvaa epätasa-arvoa eri asiakkaiden välillä.

Puhelinpalvelua tulee kehittää kohti asiantuntevaa neuvontapalvelua, joka edellyttää sen resursseilta laajaa monialaosaamista sekä jatkuvaa oman tieto-aidon kehittämistä. Tavoitteena on hoitaa asiat tehokkaasti sekä suodattaa palvelupyynnöitä ennen toimiala-asiantuntijoita.

Suorien puhelinnumeroiden sijaan tulee painottaa palvelunumeroiden ensisijaisuutta, jotta voidaan vähentää henkilösidonaisuutta. Tämä mahdollistaa vastaajaketjujen suunnittelemisen tarpeen ja käytössä olevien resurssien mukaan.

Sähköisen asioinnin opastus

Jotta asiakkaiden toimintaa ja yhteydenottoja voitaisiin ohjata muihin palvelukanaviin, asiakaspalvelijat antavat sähköisen asioinnin järjestelmien käyttöopastusta. Opastus tapahtuu joko puhelimitse tai asiakaspalvelukeskuksessa sijaitsevalla yleisötyöasemalla yhdessä asiakkaan kanssa. Opastus on palveluna tärkeä, koska näin saadaan lisättyä asiakkaan itsepalveluvalmiutta.

Viestintä ja markkinointi

Viestintä ja markkinointi käsittävät yleisen tiedottamisen tai tiedottamisen kohdennetulle asiakasryhmälle. Viestittämiseen voidaan käyttää useita kanavia, ku-

ten fyysiset ja sähköiset ilmoitustaulut, esitteet, kirjeet ja sähköpostin jakelulistat. Asiakaspalvelukeskuksen toimintaan kuuluu myös julkisien asiakirjojen nähtävillä pito (tiedoksiannot, kaavat, pöytäkirjat).

Asiakkaan tavoitettavuustietojen ylläpito

Asiakkaan tavoitettavuustietojen ylläpito on tärkeää, jotta tarjottavia palveluita voidaan tarjota kohdennetusti tai asiakkaan tarpeen mukaan. Tietojen ylläpitoa varten asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuus omien tavoitettavuustietojen päivittämiseen sähköisen asiointin kautta, jos asiakas ei halua asioida puhelimitse tai fyysisesti paikan päällä. Asiakaspalvelukeskuksen toiminnan oleellisin elementti on asiakas ja juuri tämän vuoksi tavoitettavuustietojen ajantasaisuus on tärkeää.

Asiakastietojen tallentaminen

Asiakastiedolla tarkoitetaan sitä asiakkaaseen liittyvää tietoa, joka on laajempaa kuin hänen tavoitettavuustietonsa. Tällaista tietoa on esimerkiksi asiakkaan palvelutapahtumat (päivähoitohakemus, rakennuslupa) tai mahdollinen lisätieto jostakin muusta kunnan perusrekisteristä kuten kiinteistörekisteristä. Palvelutapahtumalla tarkoitetaan asiakaspalvelukeskuksen antamaa tukipalvelua asiakkaalle. Yksinkertaisimmillaan se voi olla pelkkä tieto asiakaskontaktista johonkin tapahtumaan liittyen.

Asiakastietojen tallentamisessa ja käsittelyssä tulee kuitenkin huomioida henkilötietolaki ja sen sisältämät asetukset. Henkilötietolaki (523/1999) on säädetty toteuttamaan yksityiselämän suojaa sekä muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistämään hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista.

Hakemusten vastaanottaminen

Asiakkaat voivat toimittaa kunnalle suunnatut hakemukset ja kirjeet asiakaspalvelukeskukseen. Palveluasiantuntijat vastaavat niiden välittämisestä oikealle taholle sellaisenaan, kirjattuna (diarisointi) tai sähköiseen muotoon muutettuna. Näin voidaan tehostaa annettavan palvelun laatua ja samalla säästetään sekä asiakkaiden että toimiala-asiantuntijoiden aikaa.

Kuntalaispalautteiden ja aloitteiden vastaanottaminen

Kuntalaisten ja asiakkaiden tekemät palautteet ja aloitteet ohjataan asiakaspalvelukeskuksen toimesta asianomaiselle taholle eteenpäin. Tarvittaessa ne muutetaan sähköiseen muotoon ja kirjataan.

Vuokrauspalvelut

Asiakaspalvelukeskus vastaa kunnan kautta vuokrattavissa olevien paikkojen, tilojen ja välineiden vuokraustoiminnasta. Tällaisia vuokrattavia kohteita ovat esimerkiksi kerhotilat, venepaikat ja viljelypalstat.

Lomakkeiden jakaminen

Kunnan palveluihin liittyvät lomakkeet löytyvät kotisivujen lisäksi asiakaspalvelukeskuksesta. Niiden täyttämässä ja eteenpäin toimittamisessa auttavat palveluasiantuntijat.

Palvelupyynnön välittäminen hallintokunnalle

Jos asiakkaan ongelmaa tai asiaa ei pystytä ratkaisemaan palveluasiantuntijoiden toimesta, se välitetään edelleen oikealle taholle kaupungin organisaatiossa.

Kyseessä voi olla esimerkiksi yhteydenottopyyntö tai vireillä olevaa asiaa koskeva kysymys.

Myyntipalvelut

Asiakaspalvelukeskuksen kautta voidaan hoitaa myytäväksi tarkoitettujen tuotteiden myynti. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi liput, julkaisut ja erilaiset tarvikkeet (esim. kartat).

Ennalta määritettyjen lupien ja vastaavien myöntäminen

Asiakaspalvelukeskus voi myöntää asiakkaalle ennalta määritetyn luvan tai vastaavan, jos asiakas voidaan tunnistaa. Jos kyseessä on maksullinen lupa, kuten pysäköintilupa, niin maksu voidaan hoitaa samalla palveluasiantuntijan avustuksella.

Materiaalin esillä pito

Palveluesitteet, ohjeet, lomakkeet ja muu asiakkaille jaettava materiaali löytyy asiakaspalvelukeskuksesta. Tarvittaessa materiaalia voidaan myös postittaa asiakkaalle.

Resurssien tarjoaminen

Asiakaspalvelukeskuksesta löytyy asiakaskäyttöön tarkoitettuja työasemia, tulostimia sekä kopiokoneita. Näiden avulla asiakas voi etsiä tietoa palveluista ja tapahtumista sekä tarvittaessa tulostaa ja jättää hakemuksia.

Henkilöiden ajanvaraus

Ajanvarauspalvelun kautta asiakas voi varata etukäteen palveluajan asiantuntijalle. Kyseessä voi olla esimerkiksi rakennuslupa tai muu tarkempaa selvitystä vaativa selvitys.

5.4 Asiakaspalvelukeskuksen henkilöstön tehtävät

Laadukkaan ja asiantuntevan palvelun takaa motivoitunut ja osaava palveluasiantuntija. Jotta laatu ja asiakaslähtöisyys välittyvät asiakkaille, tulee asiakaspalvelukeskuksen henkilöstölle määritellä heidän keskeiset tehtävänsä.

Asiakaspalvelukeskuksen keskeisiä tehtäviä ovat Oulu10 tavoin:

1. Asiakkaan esittämään palvelupyyntöön annetaan oikea vastaus tai välitetään palvelupyyntö eteenpäin ja varmistetaan, että asiakas saa myös vastauksen palvelupyyntöönsä.
2. Asiakasta autetaan ja opastetaan sähköisien palveluiden käyttäjäksi.
3. Asiakkaalle tarjotaan hänen tarpeensa ja taustansa huomioiden oikeita ja oikea-aikaisia palveluita ja palvelunohjausta.
4. Yleistä tiedottamista kehitetään sekä eri vaihtoehtoja markkinoidaan.
5. On tunnettava prosessit, joilla annetaan asiakkaalle palvelua toimialalta.

Palveluasiantuntijan näkökulmasta on tärkeää, että kunnan palvelut toimivat tehokkaasti sekä asiakkaan että asiakaspalvelukeskuksen näkökulmista. Tällöin palveluasiantuntija voi luottaa, että palvelupyyntö käsitellään yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

5.5 Asiakaspalvelukeskuksen tavoitteet ja mittarit

Määrittelemällä projektille ja sen lopputulokselle keskeiset tavoitteet ja konkreettiset mittarit voidaan seurata tuotosten onnistumista säännöllisesti. Tavoitearvot

tulisi mitata ennen projektin alkua, heti projektin jälkeen sekä 6 kuukauden kulluttua projektin päättymisestä. Tämän jälkeen voidaan määritellä tarvittaessa uudet mittarit ja tavoitteet, joita seurataan ja hyödynnetään osana jatkuvaa palvelun laadun parantamista.

Asiakaspalvelukeskusprojektin kannalta tärkeitä mitattavia kohteita ja tavoiteltavia tuloksia ovat asiakkaan palvelun paraneminen, palvelun tuottajan toiminnan tehostuminen sekä asiakkuuden hallinnan paraneminen.

5.5.1 Asiakkaan palvelun paraneminen

Asiakkaan palvelun parantamista seurataan seuraavien kokonaisuuksien avulla

- palveluiden saatavuuden paraneminen
- palvelulaadun paraneminen
- asiakasryhmille kohdennetut palvelut eli palvelun sisällön vastaaminen asiakkaan tarpeen ja elämäntilanteen mukaan
- palvelun saannin nopeutuminen
- asiakkaan osallisuuden ja omatoimisuuden lisääntyminen.

Tehokkain tapa seurata ja mitata näiden tulosten kehittymistä ja onnistumista on säännöllinen asiakastyytyväisyyskysely. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella toimintaa voidaan kehittää edelleen kohti asiakaslähtöistä palvelua ja samalla voidaan löytää uusia toiminnan painopistealueita.

5.5.2 Palvelun tuottajan toiminnan tehostuminen

Palvelun tuottajan eli asiakaspalvelukeskuksen toiminnan tehostumista voidaan seurata muun muassa seuraavien kohteiden avulla

- käsittelyajan lyheneminen
- resurssien säästö

- resurssien tehokkaampi allokointi
- palvelutilanteen nopeutuminen.

Mittareina edellisille toimivat läpimenoajan mittaaminen nimetyn palvelun osalta sekä kustannushyödyn laskeminen.

5.5.3 Asiakkuuden hallinnan parantuminen

Asiakkuuden hallinnan parantumisen kannalta seurattavia kohteita ovat

- päällekkäisen työn / toimintojen vähentäminen
- ajantasainen tieto asiakkaan tilanteesta ja palvelutarpeesta
- ennakoitavuus ja proaktiivisuus työnsuunnittelussa.

Tietohallinnon toimesta voidaan mitata asiakaspalvelukeskuksen toimintaan liittyvien (master)tietokantojen käyttöastetta, niiden lukumäärää sekä tietokantatapahtumien määrää.

5.6 Tavoitetilan kokonaiskuva

Kokonaiskuvan edellä esitetystä tavoitetilasta saa kuvan 5.3 avulla. Kuvasta selviää aiemmin läpi käytyt asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelut, tavoitteet sekä saavutettavat hyödyt.



Kuva 5.3 Asiakaspalvelukeskuksen palvelut, hyödyt ja tavoitteet

Kuvasta 5.3 nähdään, että asiakaspalvelukeskuksella pyritään parantamaan palvelun laatua ja toimimaan asiakaslähtöisesti. Kuvaa voidaan hyödyntää myöhemmin tarkisteltaessa palvelun nykyistä tilaa ja asetettaessa uusia tavoitteita.

6 ONNISTUNUT PROJEKTIN TOTEUTUS

Projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet ovat olemassa olevien prosessien ja palveluiden kartoitus, projektin määrittelyvaihe sekä rekrytointi ja koulutus. Asiakaspalvelukeskuksen toimintojen kannalta on myös tärkeää saada tietoa siitä, minkälaisissa asioissa asiakkaat ovat olleet yhteyksissä toimiala-asiantuntijoihin, minkälainen on yhteydenottojen volyyymi ja frekvenssi sekä kuinka monta henkilöä kyseisen asian selvittäminen työllistää. Nämä osa-alueet

vaativat projektin aikataulun suhteen suurimmat aikaikkunat, jotta perustettava asiakaspalvelukeskus vastaisi laadultaan sille asetettuja odotuksia.

Palveluiden kartoituksella saadaan selville jo olemassa olevat palvelut. Tämän tiedon avulla voidaan visioida uusia mahdollisuuksia ja samalla voidaan rajata, mitkä palveluista on siirrettävissä osaksi asiakaspalvelukeskuksen prosesseja. Toimialat eivät ole keskenään vertailukelpoisia, joten on selvää, että osa toimialoista tulee työllistämään enemmän kuin toinen. Saatujen tietojen perusteella todennäköisesti eniten työllistää Tekninen toimi sekä Kasvatus- ja opetustoimen puolelta päivähoito. Asiakaspalvelukeskuksen alkuvaiheiden kannalta olisikin järkevintä keskittyä syvemmin näihin toimialoihin. Jatkuvan palvelun käynnistyttyä uuden oppiminen ja opiskelu ovat osa jatkuvaa prosessia ja tämän myötä tietoisuus muiden toimialojen palvelutarjonnasta paranee myös asiakaspalvelukeskuksessa.

Laadukkaan palvelun kannalta pitää kiinnittää huomiota myös rekrytointiin ja koulutukseen. Asiakaspalvelukeskuksen ensimmäiset henkilöt pitää olla rekrytoituina jo ennen toiminnan aloittamista, jotta myös heillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan toimintaan ja sen sisältöön. Myös palveluasiantuntijoiden koulutus tulee aloittaa jo projektivaiheessa, jotta heillä olisi riittävä asiantuntijuus jatkuvan palvelun käynnistyessä.

Eräs sivuttava asia, jota ei tässä työssä ole erikseen käsitelty, on kansainvälisyys. Asiakaspalvelukeskuksen palveluasiantuntijat ovat päivittäin tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Osa asiakaskunnasta muodostuu ulkomaalaisista henkilöistä ja tämän vuoksi palveluasiantuntijoilla tulee olla riittävä kielitaito. Kielistä suomi ja englanti ovat perusedellytykset, mutta Suomen geopoliittinen asema itärajalla sekä nykyinen asukasrakenne huomioiden voidaan venäjän kielen perusteiden hallintaa pitää myös yhtenä lähes pakollisena osaamisalueena.

6.1 Projektin toteutuksen edellytykset

Ennen kuin projektia tai kehitysehdotusta lähdetään toteuttamaan käytännössä, käydään projektin kannalta vielä läpi hankkeen teknilliset ja taloudelliset edellytykset sekä varmistetaan, että odotettu lopputulos tukee organisaation asettamia tavoitteita. Saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä päätös siitä, onko projektin käynnistämiseksi olemassa edellytykset. Tässä vaiheessa haetaan lyhyitä vastauksia kysymyksiin: mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään. Karkealla tasolla voidaan kuvata ja selvittää projektin

- toiminnalliset ja tekniset tavoitteet
- keskeiset ongelma-alueet
- tavoiteaikataulu
- kustannusarvio ja resurssitarve
- onnistumisedellytykset
- lopputulos (alustava raja).

Luvuissa 6.1.1 - 6.1.6 kuvataan esimerkinomaisesti, minkälainen Asiakaspalvelukeskus-projektin karkean tason kuvaus ja selvitys voisi olla. Mikäli vielä tämän vaiheen jälkeen projektille näytetään vihreää valoa, niin sen toteuttaminen voidaan aloittaa.

6.1.1 Toiminnalliset ja tekniset tavoitteet

Asiakaspalvelukeskus-projektin tavoitteena on tehostaa kaupungin omia prosesseja sekä virtaviivaistaa asiakaspalvelun palveluntuotanto. Tavoitteet saavutetaan tehostamalla ja keskittämällä nykyisiä eri toimialojen toimintoja. Toimintojen tehostaminen ja keskittäminen ei ainoastaan vaikuta palvelun laatuun vaan sillä on myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia.

Tavoitteena on kunnan asiakkaille tuotettavan arvon maksimoiminen käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tuottavuutta pystytään parantamaan yhte-

näistämällä palveluiden tuotantoa ja karsimalla päällekkäisyyksiä sekä kehittämällä ja laajentamalla kunnan sisäisiä asiakaspalveluita.

6.1.2 Keskeiset ongelma-alueet

Jotta asiakaspalvelukeskus täyttää sille asetut odotukset ja vaikutukset, tulee toteutusvaiheessa huomioida erityisesti seuraavat asiat ja mahdolliset ongelma-alueet:

1. Kartoitetaan ja tunnistetaan asiakkaista erityisryhmät, joihin vaikutuksia ja toimintaa pyritään ensisijaisesti kohdentamaan.
2. Määritellään palveluntarjonnan rooli vaikutusten saavuttamiseksi.
3. Määritellään palvelut ja palvelukokonaisuudet, joiden avulla pyritään aikaansaamaan ensisijaisesti vaikutuksia.
4. Määritellään palvelukehityksen strategiset painopistealueet strategia-kaudella (esimerkiksi matkailijoiden palveluiden kehittäminen).

Edellisten toiminnallisten haasteiden suhteen pitää tehdä määrätietoiset ja konkreettiset linjaukset, jotta asiakaspalvelukeskuksen toiminnasta hyötyvät kaikkien osapuolet lähes välittömästi toiminnan alkamisen jälkeen.

Asiakaspalvelukeskuksen toteutusta ja toimintaa määriteltäessä projektin lopputulokseen vaikuttavat suuresti seuraavat asiat:

- Vastuut ja roolit. Kuka vastaa mistäkin osakokonaisuudesta ja mikä on vastuuhenkilön rooli projektissa (osakokonaisuuden projektipäällikkö, sihteeri, toteuttaja jne.).
- Osakokonaisuuksien ja tehtävien priorisointi sekä vaiheistus. Eri osakokonaisuuksien ja tehtävien toteutukseen kuluva aika eli kesto tulee määritellä mahdollisimman tarkasti. Tämän tiedon avulla voidaan määritellä projektin kriittinen polku eli projektin pisin tehtäväketju sekä sen kokonaiskesto.

- Projektin pilkkominen osiin eli työmäärät, toteutustavat, vaiheistus, aikataulu, kustannukset.
- Arviot kokonaisuuden hyödyistä tai eri osien hyödyistä. Arviot helpottavat priorisointia sekä auttavat havaitsemaan, onko osakokonaisuus tarpeellinen tai oikein määritelty.

6.1.3 Tavoiteaikataulu

Projektin selvitystyö toteutetaan heinä-syyskuun aikana 2010 siten, että asiakaspalvelukeskuksen selvityksestä vastaava työryhmä voi tehdä esityksen siitä 31.12.2010 mennessä. Selvitystyön ja valmisteluiden jälkeen käynnistetään itse projekti ja tavoitteena on, että asiakaspalvelukeskus on toiminnassa viimeistään syksyllä 2011.

6.1.4 Kustannusarvio ja resurssitarve

Projektia tulee tarkastella pitkäaikaisena investointina eli hankintakustannus ei ole ainoa merkittävä tekijä vaan kustannuksia syntyy myös myöhemmistä ylläpidollisista tehtävistä. Projektin kustannukset muodostuvat pääasiassa resurssikustannuksista, tekniikan hankkimisesta, ohjelmistojen räätälöinnistä, tilojen toteuttamisesta, rekrytoinnista sekä koulutuksesta.

Kuten Ruuska toteaa, kustannusten minimointi ei silti koskaan ole projektin ensisijainen tavoite. Lopputuloksilla on aina tietty sisällöllinen ja laadullinen taso, jota ei saa alittaa ja joka samalla määrittelee kustannuksille tietyn alarajan. Tavoitteena ei ole kustannusten minimointi, vaan niiden suhteuttaminen hyötyihin. (Ruuska 2008.)

Projektin resursseina toimivat asiakaspalvelukeskustyöryhmän jäsenet sekä määritys- ja koulutusvaiheessa myös kaikki muut projektiin liittyvät kunnan työntekijät (toimialojen palveluista vastaavat, asiakasrajapinnassa työskentelevät,

tietohallinnon edustus) sekä ulkoiset palveluntarjoajat IT-palvelujen osalta. Tämän lisäksi projektin aloitusvaiheeseen ottaa osaa yksi osa-aikainen työntekijä.

6.1.5 Onnistumisedellytykset

Projektin onnistumiselle on olemassa hyvät edellytykset, koska johto on sitoutunut projektiin ja vastaavanlainen asiakaspalvelukeskus on toteutettu aiemmin Ouluun. Oulun hankkeen projektipäälliköltä sekä KuntaIT-hankkeen asiantuntijoilta saadaan tarvittaessa apua ja näkökulmia mahdollisiin haasteisiin ja erityistä huomiota vaativiin osakokonaisuuksiin.

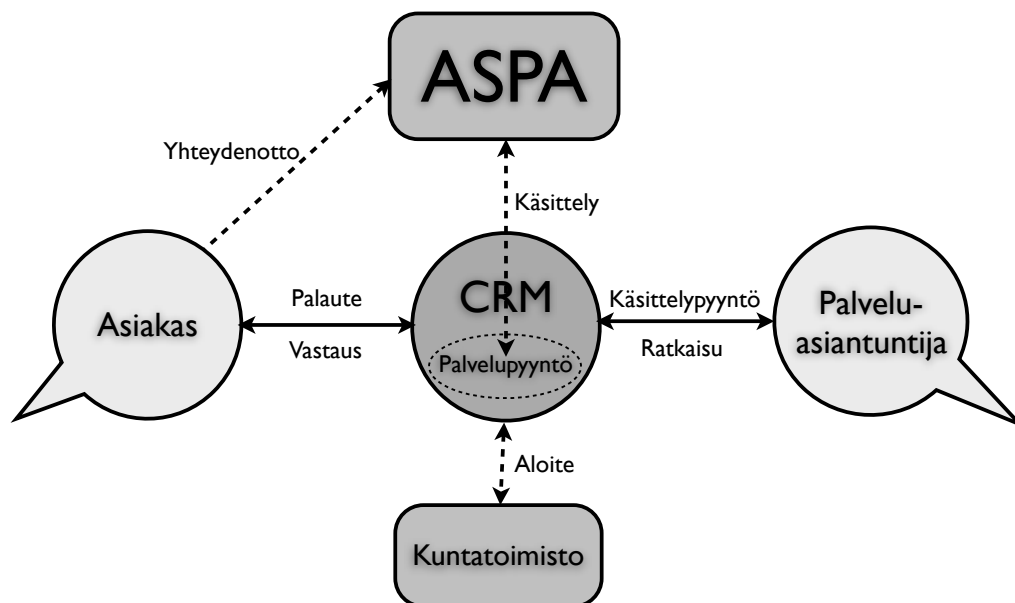
On kuitenkin erittäin tärkeää aloittaa sisäinen tiedottaminen hyvissä ajoin, jotta vältetään suuremmalta muutosvastarinnalta ja henkilöstöllä on aikaa sopeutua ja tutustua uuteen hankkeeseen. Näin määrittelyvaiheessa saadaan suurin ja tärkein apu niiltä toimiala-asiantuntijoilta, joita projekti tulee läheisimmin koskettamaan. Myös projektin aikana tulee tiedottaa niitä osapuolia, joita projekti koskee.

Määrittelyvaiheeseen tulee varata riittävästi aikaa, koska tämä luo tekniselle toiminnalle perustan. Tämän lisäksi aikaa pitää varata riittävästi palveluasiantuntijoiden kouluttamiseen, koska jatkossa juuri he toimivat kaupungin käyntikortteina asiakkaiden suuntaan. Palveluasiantuntijoilla tulee olla rautainen asiakaspalveluasenne, kielitaitoa sekä asiantuntijuutta.

Toteutukseen varattu aikaikkuna on pituudeltaan riittävä ja myös tämän puolesta on olemassa hyvät onnistumisedellytykset. Tahtotila ja päämäärät ovat selkeät ja tarjottavat palvelut ovat jo olemassa hajautettuna useaan pisteeseen usean toimiala-asiantuntijan taakse. Projektille asetetut tavoitteet saavutetaan keskittämällä olemassa oleva tieto-taito ja rakentamalla käytännön toimintamallit ja prosessit.

6.1.6 Lopputulos

Asiakaspalvelukeskusprojektin lopputuloksena syntyy yhden luukun periaatteella toimiva fyysinen toimipiste, jossa palveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti ja ne ovat asiakkaan näkökulmasta yhtä kokonaisuutta. Asiainnin helppous sekä asiakkaan kustannus- ja aikasäästöt parantavat nykyistä palvelunlaatua, jossa eri toimintoja on hoidettu hajautetusti. Näin jokaista asiakasta ja asiakasryhmää kohdellaan samalla tavalla, kuitenkin yksilöllisesti sen hetkiset tarpeet huomioiden. Kuvan 6.1 mukaisesti keskitetty asiakaspalvelu mahdollistaa sen, ettei asiakkaan tarvitse tuntea organisaatiota tai tietää useita asiointitahoja.



Kuva 6.1 Keskitetyn asiakaspalvelun läpinäkyvyys (Honkala 2007)

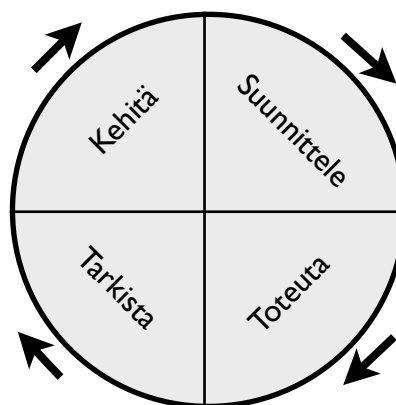
Asiakaspalvelun hallinta paranee asiakaspalveluun erikoistuneen henkilöstön sekä yhden luukun periaatteessa toimivan asiakaspalvelukeskuksen myötä. Kuten kuvasta 6.1 käy ilmi, asiakkaan tekemä aloite etenee keskitetyn asiakaspalvelun ansiosta kuntaorganisaatiossa ilman, että asiakkaan täytyy tuntea taustaorganisaatiota. Tämä näkyy laadukkaana palveluna sekä asiakastyytyvyyden paranemisena.

6.2 Projektisuunnitelmasta

Projektisuunnitelman tarkoituksena on luoda edellytykset projektin onnistumiselle. Suunnitelmassa sovitaan aikataulut, nimetään tarvittavat henkilöresurssit ja sovitaan muista yhteisesti käytössä olevista pelisäännöistä. Projektin asettaminen ja sen käynnistäminen kuuluvat operatiiviseen suunnitteluun eli lyhyen tähtäimen suunnitteluun, jolla tarkoitetaan noin vuoden päähän ulottuvaa suunnittelua sidotuin voimavaroin.

Projektityöprosessi elää koko ajan, joten suunnitelmienkin täytyy mukautua ja pysyä reaaliajassa. Tekniset ja sisällölliset ratkaisut tarkentuvat projektin edetessä eikä niihin voida projektin alussa vielä ottaa tarkasti kantaa. Päälinjojen täytyy olla selvillä alusta pitäen, mutta yksityiskohtien suunnittelu edellyttää, että edellisen työvaiheen tulokset ovat ainakin pääosin käytettävissä. (Ruuska 2008, 177.)

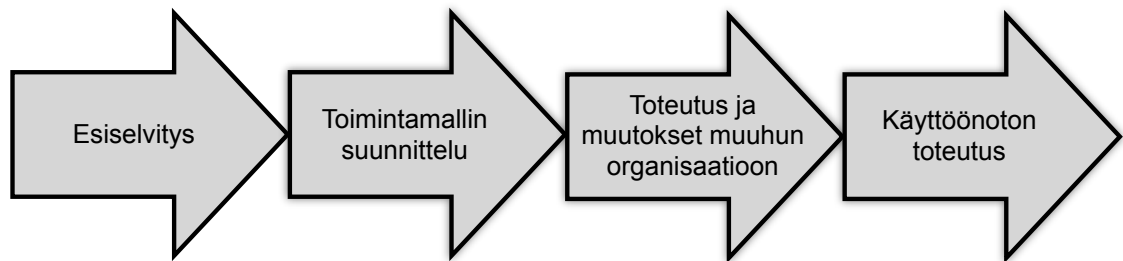
Projektityöprosessiin voidaan soveltaa laatuasiantuntijana tunnetun W. Edwards Demingin toteuttamaa Demingin ympyrää (kuva 6.2), joka on yleisesti tunnettu jatkuvan parantamisen malli. Malli rakentuu pohjimmiltaan oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle. (Hokkanen & Strömberg 2006.)



Kuva 6.2 Deming-ympyrä (PDCA = Plan - Do - Check - Act)
(Hokkanen & Strömberg 2006)

Kuvan 6.2 Deming-ympyrän tarkoituksena on, että tarkasteltavaa kohdetta prosessoidaan iteroiden ja lopputulos paranee kierros kierrokselta.

Projektin esiselvityksen pohjalta lähdetään toteuttamaan itse projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelma ja sen toteutus etenee seuraavien vaiheiden mukaan: määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus, käyttöönotto. Projektin ulkopuolelta tehtäviin kuuluu myös ylläpito, mutta kyseessä on jatkuva prosessi eikä kertaluontoinen projekti. Yleistäen voidaan todeta, että projektit etenevät kuvan 6.3 mukaisesti.



Kuva 6.3 Projektin toteutuksen vaiheet (Ruuska 2008)

Projektin rakentamisvaihe käynnistyy kohteena olevan lopputuotteen määrittelyllä, joka voi olla jo osa esiselvitystä. Määrittely- ja suunnitteluvaiheiden avulla luodaan perusta koko projektille ja tulevalle lopputuotteelle. Ilman hyvin toteutettua perustaa voidaan olla melko varmoja, että projektissa tulee esiintymän ongelmia joko laadullisesti, aikataulullisesti tai taloudellisesti.

Määrittelyvaiheessa ei oteta kantaa teknisiin ratkaisuihin vaan siinä paneudutaan haluttuihin toimintoihin. Tässä vaiheessa käydään siis läpi, mitä toimintoja on jo olemassa ja mitä niistä halutaan ottaa asiakaspalvelukeskuksen toimintaan mukaan ja mitä toiminnallisuuksia tarvitaan lisää. Määrittelyvaiheen tuloksena syntyy kuvaukset, joiden avulla lopputuotteen tekninen ja toiminnallinen suunnittelu voi käynnistyä.

Suunnitteluvaiheen tarkoitus on tuottaa määrittelyvaiheen perusteella toiminnallisten vaatimusten mukainen tekninen ratkaisu. Tässä vaiheessa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten lopputuote pyritään toteuttamaan konkreettisesti.

Toteutusvaiheessa toteutetaan suunnitteluvaiheen mukainen lopputuote sekä tuotetaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet. Testausvaiheessa selvitetään täyttääkö lopputuote sille asetetut vaatimukset toiminnallisesti ja teknisesti. Jos tässä vaiheessa havaitaan puutteita tai ongelmia, niin tehdään tarvittavat korjaukset. Käyttöönottovaiheessa varmistetaan, että projektin lopputuote voidaan ottaa tuotantoon ilman ongelmia ja häiriöitä.

6.3 Ehdotus projektisuunnitelmalle

Liite 3 on ehdotus projektisuunnitelman rungoksi, joka pitää sisällään täydellisen suunnitelman sijasta Lappeenrannan kaupungin asiakaspalvelukeskuksen perustamiseen liittyviä yleisiä ohjeita.

Projektin toteutuksen kannalta on tärkeää määritellä ja suunnitella taulukossa 6.1 esiintyvät kohdat. Projektin eri vaiheet etenevät aiemmin esitetyn kuvan 6.3 mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 6.1 Asiakaspalvelukeskusprojektin vaiheet

Esiselvitys	Tavoitetila ja muutostarpeiden tunnistaminen
	Kustannus- ja hyötyanalyysi
Toimintamallin suunnittelu	Hallintomallit
	Organisaatio ja ihmiset
	Palvelut ja prosessit
	Tilat ja tietojärjestelyt
	Tuotantojärjestelyt
Toteutus ja muutokset muuhun organisaatioon	Organisaation luominen ja avainhenkilöiden rekrytointi
Käyttöönoton toteutus	Koulutukset
	Toiminnan käynnistäminen
	Toiminnan käynnistäminen ja seuranta osana operatiivista toimintaa
	Käytön laajentaminen

Taulukon 6.1 kohdat ovat yleisluontoisia projektin vaiheita ja taulukkoa voidaan hyödyntää tapauskohtaisesti myös muissa projekteissa. Tämän projektin kannalta taulukon 6.1 eri osa-alueiden läpikäyminen auttaa kartoittamaan ongelmakohdat ja haasteet uuden organisaation osalta.

7 YHTEENVETO

Julkisensektorin asiakaspalvelu on perinteisesti ollut kankeaa ja hitaasti muuttuvaa. Yhtenä syynä tähän on ollut kilpailun puute, joka taas on kilpailutekijä yksityisellä sektorilla. Asiakas ei ole siis voinut vaihtaa palveluntarjoajaa, jos ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun ja sen laatuun. Kiristynyt talous, säästötoimenpiteet ja asiakkaiden eli veronmaksajien vaatimukset ovat herättäneet myös

kunnat ajattelemaan toimintojaan virkamieslähtöisyyden sijaan asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöistä palvelua tarjottaessa haetaan vastauksia kysymyksiin: mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään.

Lappeenrannan kaupunkiin perustettava keskitetty asiakaspalvelukeskus vastaa edellä esitettyihin kysymyksiin ja tarpeisiin. Veronmaksajat tulevat saamaan parempaa ja laadukkaampaa palvelua entistä helpommin ja nopeammin, koska palveluita pyritään kehittämään ja tarjoamaan asiakaslähtöisesti kysynnän ja tarpeiden mukaan. Kaupunki tarjoaa jo tälläkin hetkellä kattavan määrän palveluita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Näitä palveluita ei kuitenkaan tarjota yhden luukun periaatteella vaan ne ovat hajallaan joko eri puolilla kaupunkia tai ovat eri tietojärjestelmissä. Tällaisia epäkohtia pyritään projektin aikana korjaamaan ja tavoitteena onkin olla kunta-alan asiakaspalvelun pioneeri tarjoamalla sujuvaa asiointia ja tietoa.

Määrittelemällä ja suunnittelemalla asiakaspalvelukeskuksen toimintamallit ja prosessit vastaamaan tavoitetilaa sekä laatimalla toimialakohtaiset ohjeet palveluasiantuntijoille voidaan toiminta aloittaa tavoiteaikataulussa. Projektilla on takanaan johdon tuki ja projekti nähdään kaikkien yhteisenä hankkeena, jonka tarkoitus on parantaa tuottavuutta ja palvelun laatua. Jämäkällä ja määrätietoisella otteella projektin lopputulos tulee vastaamaan sille asetettuja odotuksia ja kunnan asiakaspalvelun laatu tulee paranemaan keskitetyn asiakaspalvelukeskuksen toiminnan myötä.

Työn tuloksena saatiin selkeämpi kuva asiakaspalvelun nykytilasta, tietoa keskitetyn asiakaspalvelun avulla saavutettavista hyödyistä, kuvattiin asiakaspalvelukeskuksen tavoitetila sekä kartoitettiin toiminnalliset ja tekniset tavoitteet että keskeiset ongelma-alueet. Tämä opinnäytetyö toimii myös esiselvityksenä varsinaiselle projektille.

LÄHTEET

Arkkitehtuurin kuvaus. 2007. Oulun kaupunki. <http://www.ouka.fi/aspa/Arkkitehtuurin%20kuvaus.pdf> (Luettu 2.7.2010)

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Honkala, T. 2007. Asiakaspalvelukeskus-projekti Case Oulu10. KuntaIT wiki. http://wiki.kuntait.fi/tiki-download_file.php?fileId=1047 (Luettu 12.7.2010)

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Espoo: Otamedia.

Jäppinen, T. 2010. Palveluiden asiakaslähtöinen yhteiskehittely. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;31540;148166;129178;159060 (Luettu 13.8.2010)

KuntaIT hankkeet. 2009. Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/KuntaIT-hankkeet.pdf (Luettu 29.6.2010)

Kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys ovat kunnille tärkeitä. 5.11.2009. Kuntaliitto. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;145752;155957;155958 (Luettu 3.8.2010)

Rantanen, T. 2010. Yhteispalvelu. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;122868;354;50781 (Luettu 13.8.2010)

Ruuska Kai. 2008. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saarikkomäki, K. 2006. Asiakkuuksien hallinta. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/yhteiskunta_liiketalous_ja_hallinto/Asiakkuuksien_hallinta.pdf (Luettu 17.8.2010)

Toimintaympäristön yleiskuvaus. 2009. Oulun kaupunki. <http://www.ouka.fi/aspa/Toimintaympariston%20yleiskuvaus.pdf> (Luettu 5.7.2010)

§ 55/2010/Yleinen päätös

22.06.2010

ASIAKASPALVELUKESKUSTYÖRYHMÄN ASETTAMINEN

Kaupunginhallituksen asettaman tuottavuustoimikunnan raportissa esitetään, että koko kaupunkiorganisaation asiakaspalvelun ml. sähköisten asiointipalvelujen kehittämistä varten käynnistetään yhteisen asiointipalvelukeskuksen perustamisvalmistelut Kuntalt:n Aspa-hanketta hyödyntämällä.

Asetan työryhmän valmistelevaan ja tekemään esityksen 31.12.2010 mennessä Lappeenrannan asiakaspalvelukeskuksen perustamisesta, organisoimisesta sekä sijainnista niin, että asiakaspalvelukeskus voi aloittaa toimintansa viimeistään v. 2011 syksyllä.

Työryhmän kokoonpano:

kaupunginsihteeri Juha Willberg, puheenjohtaja
palvelujohtaja, vs., henkilöstöjohtaja Päivi Ahonen, varapj
tekninen johtaja Jussi Salo
kasvatus- ja opetustoimenjohtaja Tuija Willberg
toimialajohtaja Päivi Parviainen
tietohallintojohtaja Reijo Kemppainen
II kaupunginsihteeri Alina Kujansivu

Työryhmä on oikeutettu palkkaamaan selvitystyötä varten määräaikaisen projektihenkilön, joka toimii työryhmän sihteerinä.

Kaupunginjohtaja


Seppo Miettinen

Jakelu

Willberg Juha
Ahonen Päivi
Salo Jussi
Willberg Tuija
Parviainen Päivi
Kemppainen Reijo
Kujansivu Alina
Kaupunginkanslian kirjaamo

OTTEEN OIKEAKSI TODISTAA
Lappeenrannassa ___ / ___ 2010

Maritta Siltamies
kaupunginjohtajan sihteeri

LIITE 2 4 (4)

Lappeenranta kaupunki
Kaupungin kassalla
Jenni Nedrin

Sähköiset asiantalvikset
Yhteensä

Kasvatys- ja opetusominaisuudet	Jooni Kolehmainen		Palveluohje E-finan Internetpalvelukirjeiden web-sivulla on saatavilla palvelukortteja. Tällä hetkellä ostopalveluopastajilla on toimittavat palvelukortit toimittavat palvelukortit paperilla hallintokomissioon ja laskutajat talentavat ne palveluohjeiden jättäminen. Vaatii web-palvelumoduulin hankinnan Tehtäviin.
Tekninen toiminta/Kinestis- ja mittausominaisuudet	Janne Vilanen	Palatella katkelta toiminnasta on olemassa kehittyvämpi versio. Palatella hallitaan ja seurataan tarkemmin. Voimassa hyödyntää koko kaupungin palveluajanjärjestelmää. Vaatii toimikseen palatella vastaaajan sitoutumista toimintaan ja "maastotilasta" käytölle.	eToimitteluun vastava kaupunkiin toimien esillely ja varauspalvelu. Teknissä kehityksellä
Tekninen toiminta/Kinestis- ja mittausominaisuudet	Janne Vilanen	Sähköisen rakennuslupa. Xrdy kuntarakenteen laajennuksena toteutettu rakennuslupa sähköisen hakun. Hakemus tallennettu sähköisesti kunnankeskuksen ja hakemusten lausuntojen noudetaan kuntarakenteesta pakettitietokantaa hyödyntäen. Pankkitunsaantun käyttöä. Väimäns luote osittain rakennuslupa vastava Internetpalvelu, jolla voitaisiin käyttää sähköisiä rakennuslupa vastava Internetpalvelu, jolla voitaisiin mm. hakea luote kädellä tapahtuvaan kaivu tms. Työtoim. kaupungin alueen käyttöön erilaisissa tilaisuuksissa yms. Väimäns luote esiteltävissä.	KRYS-panke (Kunnan Rakennus Ympäristön Sähköiset Palvelut) kuntaliikossa rakentamalla
Tekninen toiminta/Palveluominaisuudet	Alla Tanskanen	Konurakennukset autourat	
Tekninen toiminta/Palveluominaisuudet	Alla Tanskanen	Sähköpostit, kysymys-vastauspalvelu	
Tekninen toiminta/Kaavoitus	Mikko Luukkainen	-	
Tekninen toiminta/Talokeskus	Seppo Puumalainen	-	
Tekninen toiminta/Asunto- ja rakennus	Helena Raita	-	
Tekninen toiminta/Rakennusvalvontaa	Mika Saranen	Sähköisen pinnatusarkkitehtuurin mallit. Väimäns luote on esiteltävissä, mutta hinnoillaan kallis. Tarkennetut järjestelmäkuvaukset on esitellyt kinestis- ja mittausominaisuudessa	Sähköisen pinnatusarkkitehtuurin mallit. Väimäns luote on esiteltävissä, mutta hinnoillaan kallis. Tarkennetut järjestelmäkuvaukset on esitellyt kinestis- ja mittausominaisuudessa

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalous

Manu Toivanen

EHDOTUS PROJEKTISUUNNITELMALLE

1	PROJEKTIN JA LOPPUTUOTTEEN KUVAUS	3
1.1	Tausta ja lähtökohdat	3
1.2	Tavoitteet ja tehtävät	4
1.3	Rajaus ja liittymät	5
2	PROJEKTIORGANISAATIO	5
2.1	Organisaation esittely	5
2.2	Vastuut ja päätöksentekoprosessi	6
3	PROJEKTIN AJALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET	6
3.1	Osittelu ja vaiheistus	6
3.2	Aikataulut ja resurssisuunnitelmat	7
3.3	Budjetti ja kustannusohjaus	8
4	LAADUNVARMISTUS	8
4.1	Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely	8
4.2	Muutosten hallinta	9
4.3	Dokumentointi	9
4.4	Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta	9
4.5	Projektianalyysit ja katselmuskäytäntö	11
4.6	Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat	11
4.7	Suunnitelmien tarkistus- ja päivitysajankohdat	12
5	PROJEKTIN SIDOS- JA INTRESSIRYHMIEN HALLINTA	12
5.1	Tilaaja	12
5.2	Käyttäjäorganisaatio	12
5.3	Linjaorganisaatio	13
6	TIEDONVÄLITYS JA PROJEKTIN ETENEMISEN SEURANTA	13
6.1	Projektin aloitustilaisuus	13
6.2	Palaverikäytäntö ja yhteydenpito	14
6.3	Raportointi ja tiedotus	14
6.4	Projektikansio	15
7	PROJEKTIN PÄÄTTYMINEN	15
7.1	Projektin virallinen päättäminen	15
7.2	Lopputilaisuus	15
7.3	Projektin loppuraportti	16

LIITTEET

1 PROJEKTIN JA LOPPUTUOTTEEN KUVAUS

Tarkoituksena on kuvata Lappeenrannan kaupungin asiakaspalvelun taustoja ja lähtökohtia, jotka ovat antaneet sysäyksen uuden projektin perustamiselle. Samalla käydään läpi myös projektin tavoitteet ja tehtävät sekä asetetaan projektille rajat, joiden puitteissa sitä lähdetään ensivaiheessa toteuttamaan.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Suomessa kuntien palvelut on yleensä järjestetty organisaatiolähtöisesti. Tästä seuraa, että erilaisia asiointipisteitä ja palvelunumeroita voi olla useita kymmeniä ja yhteystietoja löytyy sivukaupalla eri luetteloista ja Internetistä. Jotta asiakas osaisi ottaa yhteyttä oikeaan paikkaan saadakseen vastauksen kysymykseensä, niin hänen täytyy tietää, kenen vastuulle mikäkin asia organisaatiossa kuuluu.

Osana Lappeenrannan kaupungin tuottavuusohjelmaa on päätetty perustaa asiakaspalvelukeskus, johon keskitetään koko kaupunkiorganisaation asiakaspalvelu. Asiakaspalvelukeskuksen toteuttamisella pyritään parantamaan ja tehostamaan kuntalaisten saaman palvelun laatua tarjoamalla vaivatonta asiointia asiakaslähtöisesti. Toteutuksen tavoitteena on myös alentaa käyttökustannuksia, lisätä tuottavuutta sekä parantaa elinkeinopoliittista kilpailukykyä.

Yhteisen asiointipalvelukeskuksen perustamisvalmisteluissa hyödynnetään Valtiovarainministeriön KuntaIT-yksikön Aspa-hankkeen (asiakaspalvelukeskus) mukaista toimintamallia. Mallissa kunnan asiakaspalvelu toteutetaan palvelu- ja prosessilähtöisesti ja erityistä huomiota siinä kiinnitetään mallin laajennettavuuteen erilaisien tarpeiden mukaan.

Asiakaspalvelukeskuskonseptin avulla kunnan asiakaspalvelu voidaan keskittää yhteen palvelukeskukseen. Tarvittaessa se voi myös toimia useassa palvelupisteessä verkostoituneesti ja läpinäkyvästi asiakkaan suuntaan. Tärkeää konseppi-

tissa on se, että asiakkaat voivat valita, millä tavalla he haluavat asioida: paikan päällä, puhelimitse vai verkossa.

1.2 Tavoitteet ja tehtävät

Lappeenrannan kaupunginjohtaja Seppo Miettinen on asettanut 22.6.2010 työryhmän valmistelemaan ja selvittämään asiakaspalvelukeskuksen perustamiseen, organisoimiseen ja sen sijaintiin liittyviä seikkoja siten, että asiakaspalvelukeskus voi aloittaa toimintansa viimeistään vuoden 2011 syksyllä.

Työryhmä selvittää sitä, miltä osin KuntaIT:n ja Oulu10 ASPA-projektin tietoja ja kokemuksia voidaan hyödyntää Lappeenrannan asiakaspalvelukeskuksen perustamisessa. ASPA-projektin päämääränä on palvelutoiminnan ja asiakaspalvelun laadun tehostaminen siten, että asiakaspalvelukeskus tarjoaa asiakkaille vaivatonta ja helppoa asiointia sekä tietoa tarpeiden mukaan.

Projektin esiselvityksen ja määrittäsvaiheen aikana pitää selvittää kaikki prosessit ja palvelut, jotka tullaan jatkossa hoitamaan asiakaspalvelukeskuksen kautta. Selvitystyöhön työryhmä tarvitsee toimialajohtajien apua, jotta saadaan selville, mitä asioita voidaan siirtää toimiala-asiantuntijoilta palveluasiantuntijoille. Tämän lisäksi tulee määrittellä asiakaspalvelukeskusta tukevan tietojärjestelmän, sen hankinnan ja käyttöönoton toteutus. Tähän asiakkuudenhallinta tietojärjestelmään tullaan keskittämään asiakkaiden tiedot, asiakkuustiedot sekä palvelupyynnöt, jolloin tallennettu tieto on paremmin hyödynnettävissä ja ajan tasalla.

Selvitystyön perusteella perustetaan ja organisoidaan suunnitelman mukainen asiakaspalvelukeskus tiloineen ja laitteineen sekä siihen liittyvät toiminnot ja palvelut.

1.3 Rajaus ja liittymät

Ensivaiheessa projektia pyritään siirtämään asiakaspalvelukeskukseen selkeitä kokonaisuuksia eli jo olemassa olevia toimintoja ja palveluita. Olemassa olevia toimintoja ovat kaupungin ja kaupunkiyhtiöiden kotisivuilta löytyvät palvelut, kaupungin sisäiset järjestelmät sekä esiselvityksen aikana kartoitetut toimialakohtaiset "ulkoistettavissa" olevat toiminnot. Tarkoituksena on toteuttaa toimiva kokonaisuus, jonka vastuualueita kasvatetaan toiminnan aloittamisen myötä. Jos tarvetta ilmenee, niin tulevaisuudessa voidaan rakentaa rajapintoja ja liittymiä esimerkiksi valtion järjestelmien välille. Asiakaspalvelukeskustoimintaa varten täytyy myös laatia selkeä asiakasstrategia.

Asiakaspalvelukeskus-projektin tavoitteena on toteuttaa skaalautuva toimintamalli, jota myös sosiaali- ja terveystieteiden voi halutessaan hyödyntää omassa toiminnassaan.

2 PROJEKTIORGANISAATIO

Projektioorganisaatio tulee muodostumaan asiakaspalvelukeskustyöryhmän lisäksi eri toimialojen asiantuntijoista, tietohallinnon edustajista sekä palvelun toimittajista.

2.1 Organisaation esittely

Projektin asettaja on kaupungin johtaja Seppo Miettinen.

Asiakaspalvelukeskustyöryhmän kokoonpano on seuraava:

- kaupunginsihteerin Juha Willberg, puheenjohtaja
- palvelujohtaja, vs. henkilöstöjohtaja Päivi Ahonen, varapj
- tekninen johtaja Jussi Salo
- kasvatus- ja opetustoimenjohtaja Tuija Willberg

- toimialajohtaja Päivi Parviainen
- tietohallintojohtaja Reijo Kemppainen
- II kaupunginsihteeri Alina Kujansivu
- projektityöntekijä Manu Toivanen, sihteeri

Näiden lisäksi projektin aikana hyödynnetään toimiala-asiantuntijoita kartoittamaan siirrettäviä toimintoja, tietohallinnon edustajia toteuttamaan tarpeet täyttävät IT-järjestelmät yhdessä palvelun toimittajien kanssa.

2.2 Vastuut ja päätöksentekoprosessi

Asiakaspalvelukeskustyöryhmä, projektipäällikkö sekä jokainen toimiala-asiantuntija ovat vastuussa siitä, että projektille annetaan riittävät tiedot sen toteuttamiseksi onnistuneesti. Projekti tulee nähdä yhteisenä hankkeena, jonka lopputulos vaikuttaa positiivisesti kaikkien työntekijöiden toimenkuvaan.

3 PROJEKTIN AJALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET

Projektin esiselvitystyö on aloitettu kesä-heinäkuun vaihteessa 2010 ja päämääränä on, että projekti on valmis syksyllä 2011. Taloudellisesti kustannukset pyritään pitämään minimissä, mutta siten, että turvataan ja varmistetaan laadukkaan asiakaspalvelukeskuksen toiminta.

3.1 Osittelu ja vaiheistus

Projektin onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että määrittelyvaiheeseen käytetään riittävästi aikaa. Tarkoituksena on kartoittaa eri toimialojen sisällä olevia yleisluonteisia tapahtumia, joita voitaisiin siirtää toimiala-asiantuntijoilta palveluasiantuntijoille. Tällaisten toimintojen tiedostaminen yksilötasolla vaatii syvällistä panostusta omien työtehtävien analysointiin, jotta työrutiineiksi muuttuneet tehtävät voidaan erottaa varsinaisesta substanssityöstä.

Asiakassegmenttien määrittelyn jälkeen päätetään, mitä palveluita asiakaspalvelukeskus pyrkii tarjoamaan sisäisille sekä ulkoisille asiakkaille. Tässä vaiheessa ei ole välttämättä tarpeen luoda kausistrategiaa eri asiakassegmenteille, mutta projektin siirtyessä jatkuvaan palveluun tulisi tämäkin huomioida. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kesälomakaudella palvelujen kohdentamista matkailijoille, jotta asiakaskunta saadaan viipymään kaupungissa mahdollisimman pitkään.

Muita osakokonaisuuksia voidaan aloittaa toteuttamaan määrittelyvaiheen jälkeen esiin tulleiden tarpeiden mukaisesti. Projektin kannalta seuraavat osiot voidaan jakaa omiksi kokonaisuuksiksi:

- täsmennetään kotisivujen sisältöä ja toiminnallisuutta
- intranetin kehitys työkaluksi ASPA:aa varten. Dokumentteja, ohjeita, lomakkeita (kotisivujen sivukartta tyyppiseksi tai luetteloksi, josta on nopea hakea tietoa hakutoimintojen avulla + tiedon indeksointi ja organisointi)
- toimialoilta ohjeita ja tietoja ASPA:lle
- Asiakkuudenhallinta (CRM = customer relationship management) + palvelupyyntöjen hallinta (toimintamallit, prosessit, eskaloituminen, vasteajat)
- liittymät valtiolle tai pelkkä ohjeistus ja lomakkeet
- perinteiset lomakkeet ja esitteet
- fyysinen toimipiste oheislaitteineen ja –tuotteineen. Yleiskäyttöön tietokoneet ja monitoimitulostin (MFP = multi function printer).
- ASPA:n yhteystiedot (puhelin, osoite, sähköposti)
- palvelupisteet Joutseno + Ylämaa
- henkilökunnan rekrytointi ja koulutus
- tiedottaminen

Edellä mainitut kohdat tulee aikatauluttaa ja resurssoida tarkemmin, jolloin saadaan tarkempi kuva projektin kestosta ja sen vaiheista.

3.2 Aikataulut ja resurssisuunnitelmat

Projektin takaraja on syyskuu 2011, jolloin asiakaspalvelukeskuksen tulee olla toiminnassa. Osakokonaisuuksien aikataulut ja resurssointi tarkentuu projektin määrittelyvaiheen jälkeen, kun on olemassa tarkempi kuva siitä, mitä toiminnallisuuksia ja prosesseja ASPA ottaa omistukseensa. Tähän liittyen toteutetaan osittelu, työmäärien arviointi, määritellään tehtävien kesto sekä kartoitetaan projektin kriittiset polut.

Liitteenä XX on projektin aikataulu Gantt-kaaviona, liite XX on osittelu, liite XX työmäärien arviointi, liite XX tehtävien kesto sekä liite XX projektin kriittiset polut.

3.3 Budjetti ja kustannusohjaus

Riittävä, mutta sopiva ja budjetin alittavasta summasta 10% jaetaan projektihenkilöstön kesken kannustimena... On kuitenkin muistettava, että budjetti ei ole määräraha vaan se on projektin seurantaan varten hyväksytty projektin kustannusarvio.

4 LAADUNVARMISTUS

Lopputuotteen laatua voidaan arvioida sen perusteella, miten hyvin se vastaa sille asetettuja tavoitteita. Projektin aikana laadusta vastaavat kaikki henkilöt, jotka ottavat osaa siihen eli laadunhallinta on osa itse projektityöskentelyä.

4.1 Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely

Asiakaspalvelukeskustyöryhmä hyväksyy projektin väli- ja lopputulokset seurantalaverien, raporttien ja lopputuotteen perusteella. Etenemistä seurataan viikko ja kuukausitasolla ja tämän perusteella tarkennetaan projektin tavoitteita ja

aikatauluja. Määrittely- ja suunnitteluvaiheiden jälkeen välitulokset testataan keskustelemalla sekä paperilla ennen varsinaisen toteuttamisen aloittamista.

4.2 Muutosten hallinta

Jos projektin edetessä ilmenee muutostarpeita, niin vaikutuksiltaan vähäisissä tapauksissa projektipäällikkö hyväksyy muutoksen toteuttamisen. Suuremmissa muutoksissa, mitkä vaikuttavat koko projektin aikatauluun, lopputulokseen tai resursseihin, niin johtoryhmä käsittelee muutostarpeen. Joka tapauksessa muutostarpeen välttämättömyyttä ja hyödyllisyyttä on analysoitava huolellisesti.

Mahdollisista muutoksista tehdään dokumentaatio, mistä selviää vähintään seuraavat asiat

- muutokset syyt ja perustelut
- milloin ja miten muutostarve ilmeni
- kuka ehdotti muutosta
- kuka teki päätöksen muutoksesta
- kuka toteutti, testasi ja hyväksyi muutoksen.

4.3 Dokumentointi

Projektipäällikön toimesta perustetaan projektikansio ja hänen vastuullaan on myös ylläpitojärjestelyt. Dokumentointiin ja projektin hallintaan käytetään Severan projektinhallintaohjelmaa. Projektipäällikkö päättää ja ohjeistaa, mitä dokumentteja projektin täytyy tuottaa sekä millaiset minimivaatimukset dokumentaation tulee täyttää.

4.4 Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta

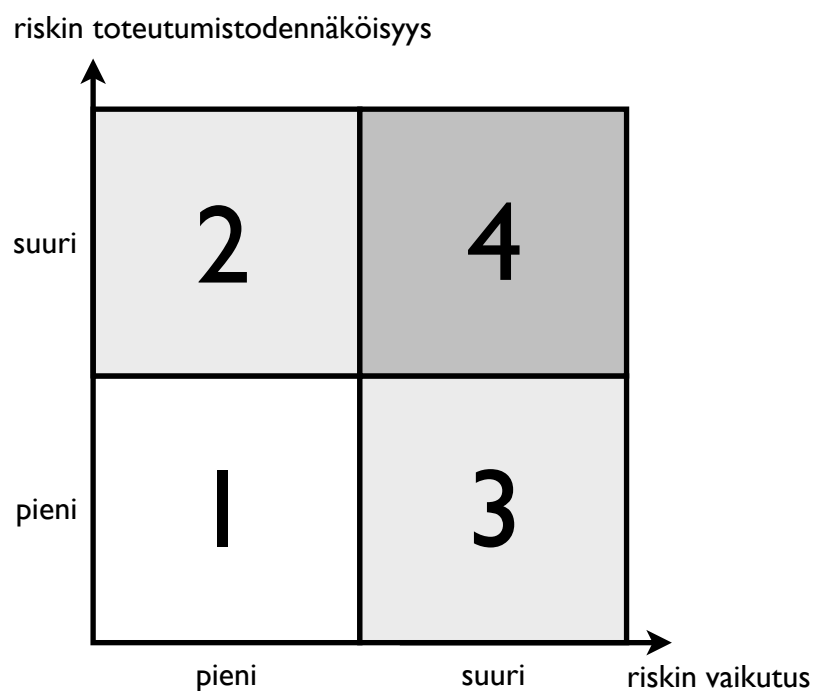
Projektin etenemiseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät

- muutosvastarinta

- asiakaslähtöisyyden unohtaminen
- toimialojen sitoutuminen projektiin
- oleellisten asioiden puuttuminen määrittelystä
- projektin rajaus on epäselvä tai se muuttuu
- projektilla on epärealistiset tavoitteet
- sitoutuminen projektiin (henkilöstö, johto, projektihenkilöstö)
- resurssit
- tiedottaminen
- kokouskäytännöt
- välietapit

Riskien hallinnan tarkoituksena on vähentää projektin aikana esiintyvää epävarmuutta varautumalla odottamattomiin tilanteisiin. Projektin riskien hallinnan avulla pyritään toteamaan ja tunnistamaan siihen kohdistuvat riskit ja ongelma-alueet sekä ryhdytään eliminoimaan tai minimoimaan niiden vaikutus.

Laatimalla riskilista ja analysoimalla riskien vaikutusta kuvan 4.1 mukaisella riskiruudukolla voidaan havaita projektin ongelmakohdat hyvissä ajoin.



Kuva 4.1 Riskiruudukko

Riskiruudukon laatikko numero 1 ei aiheuta toimenpiteitä, laatikon 2 riski on pyrittävä eliminoimaan ja vaikutus minimoimaan, laatikon 3 riskiä on seurattava ja tarvittaessa reagoitava ja laatikon 4 riski on eliminoitava keinolla millä hyvänsä tai projektia ei voida aloittaa.

Riskien analysoinnin ja niiden vaikutusten mukaan sovitaan jatkotoimenpiteistä ja niiden seurannasta. Havaitut riskit ja niihin liittyvät toimenpide-ehdotuksia ja muutoksia ylläpidetään riskilistassa.

4.5 Projektianalyysit ja katselmuskäytäntö

Tarvittaessa projektin aikana voidaan suorittaa projektin katselmointi sellaisen henkilön toimesta, joka ei ota osaa itse projektiin. Tällaisella henkilöllä tulee kuitenkin olla riittävä näkemys itse hankkeesta sekä organisaatiosta. Katselmointi voidaan suorittaa haastattelemalla sekä tutustumalla projektin dokumentteihin ja projektikansioon. Katselmoinnin tarkoituksena on havaita sellaisia asioita ja toimintoja, joille projektihenkilöt ovat mahdollisesti "sokeutuneet" tai eivät ole huomanneet niitä.

Katselmointien tuloksista tehdään raportti, joka sisältää kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset. Projektipäällikön ja johtoryhmän toimesta otetaan havaintoihin kantaa ja varmistetaan, että tarvittavat muutokset ja korjaustoimenpiteet tulee tehdyiksi.

4.6 Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat

Asiakaspalvelukeskusprojektin kannalta projektisuunnitelmaa täydennetään koulutussuunnitelmalla (liite XX). On myös mahdollista, että myöhemmin ilmenee tarvetta erilliselle testaussuunnitelmalle sekä käyttöönottosuunnitelmalle.

Osakokonaisuuksista laadittavat työsuunnitelmat liitetään myös varsinaisen projektisuunnitelman osaksi.

4.7 Suunnitelmien tarkistus- ja päivitysajankohdat

Suunnitelmien tarkistaminen ja päivittäminen ovat projektin jatkuvaa prosessia ja näin toimimalla voidaan reagoida mahdollisiin poikkeamiin ja ympäristömuutoksiin. Suunnitelmia tulee tarkistaa ja päivittää vähintään osakokonaisuuksien valmistuttua. Mahdolliset muutokset ja päivitykset dokumentoidaan tai merkitään selkeästi olemassa olevaan dokumenttiin. Seuraamisen helpottamiseksi ylläpidetään suunnitelmien kansilehdellä taulukoitua muutoshistoriaa, josta selviää päivämäärä, versionumero sekä muutoksen syy.

5 PROJEKTIN SIDOS- JA INTRESSIRYHMIEN HALLINTA

Projektiin kuuluu sekä sisäisiä että ulkoisia sidos- ja intressiryhmiä. Projektipäällikkö pitää huolen sidos- ja intressiryhmien tiedottamisesta ja ajan tasalla pitämisestä, jotta projekti saa myös näiltä osin sille kuuluvan tuen. Ohjausryhmä tukee ja tarvittaessa auttaa projektipäällikön toimintaa näiltä osin.

5.1 Tilaaja

Projektin tilaajana toimii Lappeenrannan kaupunki. Projekti on nähtävissä organisaation sisäisenä kehitystoimena, jolla haetaan kustannussäästöjä sekä tehokkuutta.

5.2 Käyttäjörganisaatio

Käyttäjörganisaation muodostavat kuntalaiset, ulkopaikkakuntalaiset, sisäiset asiakkaat sekä elinkeinoelämän edustajat. Projektin edetessä käyttäjörganisaatiota tulisi tiedottaa projektista ja hyödyntää loppukäyttäjiä projektin toteutuksen testaamisessa. Käyttäjörganisaatiolta kerättyä aiempaa tietoa käytetään hyväksi projektin toteutuksessa. Tällaista tietoa saadaan esimerkiksi asiakas-tyytyväisyyskyselyistä ja näin projektille saadaan myös käyttäjänäkökulma.

5.3 Linjaorganisaatio

Projektipäällikön tehtävänä on seurata, mitä projektin ulkopuolella linjaorganisaatiossa tapahtuu ja miten tehdyt päätökset vaikuttavat projektiin. Projektipäällikön vastuulla on myös pitää linjaorganisaatio projektin suhteen tilanteen tasalla, jotta projektiin suoraan tai välillisesti liittyvään päätöksentekoprosessiin voidaan vaikuttaa hyvissä ajoin. Linjaorganisaation täytyy myös olla tietoisia projektista ja sen tarkoituksesta, jotta mahdolliseen muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa riittävän aikaisin.

6 TIEDONVÄLITYS JA PROJEKTIN ETENEMISEN SEURANTA

Projektin aikana pyritään viestimään tehokkaasti niin projektiryhmän sisällä kuin myös asiakassegmentin suuntaan. Projektista voidaan erottaa ainakin 4 viestintätasoa eli toimialajohtajat, toimialajohtajien alaiset, työntekijät, kuntalaiset / asiakkaat. Asiakkaiden osalta oma painoarvo pitää antaa myös ulkopaikkakuntalaisten sekä matkustajien tiedottamisessa. Tiedottamisen osalta hyödynnetään kaupungin omaa tiedottajaa silloin, kun kerrotaan projektiryhmän ulkopuolisille tahoille projektin etenemisestä ja sen vaiheista.

Projektin etenemisen ja toteutumisen kannalta on tärkeää seurata tehtyjä suunnitelmia aktiivisesti, jotta projekti etenee asetettujen tavoitteiden mukaan. Projektiseuranta sisältää ainakin kuluseurannan, työmäärä seurannan sekä projektipäiväkirjan.

6.1 Projektin aloitustilaisuus

Projektin aloitustilaisuudessa käydään läpi projektin keskeiset tavoitteet, aikataulu sekä nimetään projektiryhmä. Projektin aloitustilaisuuden ajankohta ja paikka määritellään, jos esiselvityksen perusteella päätetään käynnistää asiakaspalvelukeskusprojekti.

6.2 Palaverikäytäntö ja yhteydenpito

Keskeisiä työkaluja projektin toteutuksen seurannassa ja hallinnassa ovat projektin ohjausryhmän sekä projektiryhmän kokoukset. Ennen kokouksia käsiteltävät asiat valmistellaan etukäteen päätösehdotuksineen ja päätökset tallennetaan projektikansioon.

Kokoukset pitävät sisällään seuraavat tehtävät

- kokouksen valmistelu (organisointi, valmistelu, kutsuminen)
- edistymisen seuranta
- resurssien riittävyyden seuranta
- riskien hallinta
- poikkeustilanteiden hallinta
- tuotoksien hyväksyntä
- projektin tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- suunnittelu eteenpäin / etenemissuunnitelmien katselmointi
- viestintä
- kokouksen tiedonhallinta (kokouspöytäkirjan päivitys, jakelu ja tallennus)

6.3 Raportointi ja tiedotus

Raportoinnilla ja tiedotuksella pidetään sidos- ja intressiryhmät tietoisina siitä, missä vaiheessa projekti on menossa ja miltä lähitulevaisuus näyttää. Tietoa välitetään niille, joiden työhön projekti joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa sekä niille, kenen toiminta voi edistää tai haitata projektin työskentelyä.

Raportoinnin osalta pyritään siihen, että tieto jalostuu mentäessä hierarkiassa ylöspäin. Eli projektiryhmillä on käytössään tarkat toimintaohjeet, projektin johdolle annetaan yksityiskohtaista tilannetietoa, projektitoiminnan johdolle toimitetaan yhteenvetoja ja tilanneraportteja ja strategiselle johdolle koostetaan vain avaintietoa. Tällainen menettely johtuu siitä, että pääsääntöisesti ylöspäin men-

täessä hierarkiassa ongelmana ei useinkaan ole tiedon puute vaan se, että tietoa on liikaa ja tiedon selville saaminen on vaikeaa.

6.4 Projektikansio

Projektipäällikön perustama projektikansio pitää sisällään kaiken projektiin liittyvän materiaalin. Tämä käsittää asettamiskirjeen, projektikuvauksen, etenemis- ja työsuunnitelmat, kustannusarvion, organisaatiokaavion, riskilistan, projektisuunnitelman, raportit ja dokumentit. Versionhallinnan kannalta on tärkeää, että tallennettavat tiedostot sisältävät esimerkiksi aikaleiman, jotta mahdollisia muutoksia voidaan seurata jälkikäteen.

7 PROJEKTIN PÄÄTTYMINEN

Projektille on ominaista, että se on ajallisesti rajattu ja sillä on selkeä alku ja loppu. Projekti päättyy, kun kaikki projektisuunnitelman tehtävät on toteutettu ja projektin tilaaja hyväksyy projektin lopputuloksen.

7.1 Projektin virallinen päättäminen

Johtoryhmän hyväksyessä projektipäällikön loppuraportin ja esityksen projektin päättämisestä voidaan projekti päättää ja purkaa itse projektiorganisaatio.

7.2 Lopputilaisuus

Onnistuneen projektin päätteeksi, jokainen voi nauttia työsuhdelainsäädännön puitteissa kupillisen kahvia omalla taukopaikalla omakustannehintaan.

7.3 Projektin loppuraportti

Projektin päättyessä laatii projektipäällikkö loppuraportin, jossa verrataan lyhyesti projektin toteutumista tavoitteisiin. Projektin loppuraportin sisältö koostuu seuraavista asioista:

- Projektin yleiskuvaus
- Projektin sisällöllinen onnistuminen
- Projektin ajallinen onnistuminen
- Projektin taloudellinen onnistuminen
- Organisaation toiminta projektissa
- Projektin toteutuksessa ilmenneet ongelmat
- Kehittämissideat ja toimenpide-ehdotukset
- Projektin jälkeiset toimenpiteet

LIITTEET: Asettamiskirje, Projektikuvaus, Etenemis- ja työsuunnitelmat, Kustannusarvio, Organisaatiokaavio, Riskilista, Luettelo avoimista kysymyksistä