



OIKEUSREKISTERIKESKUKSEN ASIAKKUUDENHOITOMALLI

Insinööri (YAMK) opinnäytetyö
Älykkäät palvelut digitaalisessa toimintaympäristössä
kevätlukukausi 2025
Jani Mäntynen



Älykkäät palvelut digitaalisessa toimintaympäristössä

Tekijä Jani Mäntynen

Työn nimi Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoitomalli

Ohjaaja Jukka Pulkkinen

Tiivistelmä

Vuosi 2025

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Oikeusrekisterikeskukselle (ORK) asiakkuudenhoitomalli, joka tukee asiakkuustyön suunnitelmallisuutta, läpinäkyvyyttä ja jatkuvuutta erityisesti tilanteissa, joissa tapahtuu henkilöstömuutoksia tai toiminnan painopisteet muuttuvat. Kehittämistyön taustalla oli havainto siitä, että asiakkuudenhoidon käytännöt ja toimintamallit olivat hajanaisia, ja tarve yhtenäistämiseen oli tunnistettu ORK:n sidosryhmäpalveluissa. Työn toimeksiantajana toimi Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuusyksikkö.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksellisella otteella, yhdistäen kirjallisuuskatsaus asiakkuudenhallinnan ja asiakaskokemuksen teemoihin sekä oman työn ja organisaation käytäntöjen reflektointi. Tietoperusta pohjautuu sekä yritysmaailman että julkishallinnon asiakkuusajattelua ja CRM-malleja käsittelevään kirjallisuuteen, ja sitä täydennettiin viranomaisorganisaatioiden erityispiirteitä tarkastelevilla lähteillä. Tietoperustassa käsiteltiin muun muassa asiakkuuden elinkaarta, segmentointia, asiakasarvoa, asiakaskokemusta ja asiakkuudenhoidon laadun mittaamista.

Työn keskeisenä tuotoksena syntyi asiakkuudenhoidon prosessikuvaus, joka dokumentoi ORK:n asiakkuustyön vuosikellon, keskeiset tehtävät ja yhteistyömuodot asiakkaiden kanssa. Dokumentti toimii asiakastyön käytännön työkaluna, ja sen on tarkoitus olla jatkuvasti päivittyvä työväline, joka elää toimintatapojen kehittymisen ja toimintaympäristön muutosten myötä. Sen avulla voidaan varmistaa asiakkuustyön johdonmukaisuus, perehdyttää uusia asiakaspäälliköitä ja tarjota läpinäkyvyyttä myös asiakasvirastoille.

Johtopäätöksissä tunnistettiin, että asiakkuudenhoidon vakiointi ja dokumentointi edistävät asiakaskokemusta, tukevat tiedolla johtamista ja lisäävät toiminnan ennakoitavuutta. Asiakkuudenhoitomalli auttaa myös tunnistamaan kehityskohteita ja seuraamaan asiakastyytyvää kehitystä. Kehittämistyön aikana nousi esiin tarve jatkossa vahvistaa CRM-työkaluja, asiakastiedon hallintaa ja asiakasviestintää. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää paitsi ORK:n sisäisesti, myös mahdollisesti laajemmin valtionhallinnon asiakkuustyössä, soveltuvin osin.

Työn merkitys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa asiakkuudet ovat lainsäädännön määrittelemiä, mutta asiakastyytyvyyden ja vaikuttavuuden parantamiseen kohdistuu yhä enemmän odotuksia. Tämä työ tarjoaa käytännönläheisen, mutta strategisesti perustellun mallin asiakkuudenhoidon kehittämiseksi ORK:ssa.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, asiakkuusajattelu, asiakaskokemus, CRM, julkishallinto

Sivut: 46 sivua ja liitteitä 25 sivua



Degree Programme in Smart Services in Digital Environment

Abstract

Author Name

Year 2025

Subject Customer Relationship Management

Model for the Legal Register Centre

Supervisors Jukka Pulkkinen

The objective of this thesis was to develop a customer relationship management model for the Legal Register Centre (Oikeusrekisterikeskus, ORK) to support consistency, transparency, and continuity in customer work — especially in situations involving changes in personnel or shifts in operational focus. The development work was commissioned by the ORK's customer unit and based on the recognized need to harmonize customer management practices across the organization.

The thesis followed an action research approach, combining a literature review on customer relationship management (CRM) and customer experience with reflective analysis of ORK's own practices and the author's professional experience. The knowledge base covers key concepts such as customer lifecycle, segmentation, customer value, CRM strategies, and customer experience management, with a particular focus on the specific features of customer relationships in the public sector.

The main outcome of the thesis is a process document describing the key tasks, annual rhythm, and collaboration structures involved in managing customer relationships at ORK. This document is designed as a practical tool for customer work and is structured to be continuously updated. It provides a shared framework that ensures consistency in customer management, supports the onboarding of new customer managers, and enhances transparency toward client organizations.

The results show that standardizing and documenting customer relationship practices improve customer experience, facilitate knowledge-based management, and enhance operational predictability. The model also supports the identification of development needs and the monitoring of customer satisfaction. During the development process, a future need was identified to strengthen CRM tools, improve customer data management, and enhance communication with clients. The process description may also be applicable, with modifications, in other public sector organizations.

The significance of this work is highlighted by the fact that, while ORK's customers are defined by legislation, expectations regarding service quality and impact continue to grow. This thesis provides a practical yet strategically grounded model for developing customer management in a public service context.

Keywords: customer relationship management, customer experience, CRM, public administration

Pages: 46 pages and 25 appendices

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmänä	8
3	Toiminnallinen viitekehys	9
3.1	Oikeusrekisterikeskus	9
3.2	Oikeusrekisterikeskuksen strategia	10
4	Kehittämistyön tietoperusta	10
4.1	Lähestymistapa ja tietoperustan rajaukset	10
4.2	Asiakkuusajattelu	11
4.2.1	Asiakkuuden elinkaari	12
4.2.2	Asiakassegmentointi	13
4.2.3	Asiakasarvon luominen julkishallinnossa	13
4.3	Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus	17
4.3.1	Asiakasymmärrys	17
4.3.2	Asiakaskokemus julkishallinnossa	17
4.4	Asiakassuhteen eettiset periaatteet	18
4.5	Asiakassuhteen hallinta eli Customer Relationship Management	19
4.6	Erytispiirteet julkishallinnon asiakkuudenhallinnassa	20
4.7	Vuorovaikutuksen asteet	22
5	Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon nykytila ja kehittämistarve	24
5.1	Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuuspalvelut	24
5.2	Asiakkuudenhoidon organisointi	24
5.3	Asiakkuudenhoidon lähtötila	25
5.4	Nykyisen toimintamallin SWOT-analyysi	25
5.5	Asiakkuudenhallinnan merkitys julkishallinnossa	27
5.6	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	29
6	Asiakkuudenhoidon mallin suunnittelu ja toteutus	29
6.1	Suunnittelun eteneminen	29
6.2	Sisällön tuottaminen	30
6.3	Lopputuotoksen dokumentointi	30
6.4	Asiakkuudenhoidon prosessikuvaus dokumenttina	31

7	Asiakkuudenhoidon uusi malli Oikeusrekisterikeskuksessa.....	33
7.1	Asiakkuudenhallinta vai asiakkuudenhoito?.....	34
7.2	Asiakastiedon tallennus	34
7.3	Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon tehtävät	34
7.4	Asiakkuudenhoidon vuosikello.....	35
7.5	Tietojärjestelmien ylläpidon ja jatkokehittämisen laadun seuranta	37
7.6	IT-budjetin laatiminen ja toteuman seuranta	37
7.7	Mittaaminen ja arviointi asiakkuudenhoidossa	37
7.7.1	Tilaaja-asiakkaiden kvartaalikysely.....	38
7.7.2	Koko hallinnonalan vuosittainen käyttäjäkysely	38
7.7.3	Mittaamisen kehittämistarpeet	39
7.8	Kehitysideoiden ja asiakastarpeiden kartoittaminen ja edistäminen	39
7.9	Asiakkaan informointi hallinnonalan yhteisistä IT-palveluista	40
7.10	Asiakkaan äänenä oleminen Oikeusrekisterikeskuksen sisällä	40
8	Asiakkuudenhoitomallin käyttöönotto.....	40
8.1	Käyttöönoton estäjät ja mahdollistajat	40
8.2	Uuden toimintamallin SWOT -analyysi	42
9	Johtopäätökset ja pohdinta	44
	Lähteet.....	47

Kuvat

Kuva 1	ORK:n asiakkuudenhoidon nykytilan SWOT-analyysi	27
Kuva 2	- Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon vuosikello	36
Kuva 3	- Asiakkuudenhoidon prosessin käyttöönoton SWOT-analyysi	43

Taulukot

Taulukko 1 Asiakkaan ja palveluntarjoajan sitoutumisen vuorovaikutuksen tasot. (Ostrowski, 2021, mukailtu)	23
--	----

Liitteet

Liite 1.	Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon prosessi v. 0.2
----------	--

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toimeksiannosta ja kohdistuu viraston sidosryhmäpalveluiden asiakkuusyksikön toimintaan. Työelämäyhteys on vahva, sillä toimin itse ORK:ssa asiakaspäällikkönä ja olen työssäni havainnut tarpeen selkeyttää ja yhtenäistää asiakkuudenhoidon käytäntöjä.

Oikeusrekisterikeskuksessa on syksyn 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä perustettu sidosryhmäpalvelut -yksikkö, jossa toimivat myös sektoriasiakkaista, eli oikeusministeriön hallinnonalan virastoista vastaavat asiakaspäälliköt. Oikeusrekisterikeskuksen työjärjestyksessä on määrätty, että sidosryhmäpalvelut vastaa viraston asiakkuudenhallinnasta ja asiakkuudenhallinnan toimintamallien kehittämisestä (ORK, 2021).

Asiakkuudenhoito on keskeinen osa ORK:n palvelutoimintaa. Virasto toimii oikeusministeriön hallinnonalan IT-palvelukeskuksena ja palvelee useita asiakasvirastoja, joiden tarpeet, toimintaympäristöt ja odotukset vaihtelevat. Asiakkuustyötä on tehty pitkään, mutta selkeästi jäseneltyä, dokumentoitua asiakkuudenhoidon mallia ei ole ollut käytössä. Tämä on aiheuttanut haasteita esimerkiksi työn jatkuvuudessa, tiedon siirtymisessä ja toimintatapojen yhdenmukaisuudessa.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia Oikeusrekisterikeskukselle yhtenäinen asiakkuudenhoitomalli, joka tukee asiakastyön laatua, toiminnan jatkuvuutta ja strategista asiakaslähtöisyyttä. Työn keskeinen tutkimuskysymys on: Miten Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoitoa tulisi jäsentää ja kehittää, jotta se vastaisi paremmin viraston tavoitteita ja asiakasvirastojen tarpeita?

Mallia rakennettiin yhdistämällä asiakkuudenhallinnan teoreettista viitekehystä ja käytännön kokemusta ORK:n asiakkuusyksikön toiminnasta. Työn tuotoksena syntyi dokumentoitu asiakkuudenhoidon prosessikuvaus, jota voidaan hyödyntää niin arjen työkaluna, perehdytyksen tukena kuin asiakasyhteistyön kehittämisessä.

2 Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmänä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa tavoitteena on tuottaa käytännön tarpeeseen perustuva tuotos – tässä tapauksessa asiakkuudenhoitomalli Oikeusrekisterikeskukselle. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja kehittämisorientoituneisuus. Keskeistä ei ole ilmiön tieteellinen tutkiminen sinänsä, vaan ratkaisujen tuottaminen ja niiden perusteleminen luotettavan tietoperustan pohjalta.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät teoria ja käytäntö. Tyypillisesti se sisältää:

- työelämästä esiin nousseen kehittämistehtävän tai ongelman
- lopputuotoksen – esimerkiksi toimintamallin, ohjeistuksen tai prosessin
- aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista muodostetun tietoperustan
- reflektiivisen osuuden, jossa arvioidaan prosessia, tuotosta ja oppimista

Toiminnallinen opinnäytetyö ei noudata kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa, mutta se voi tarvittaessa hyödyntää näitä esimerkiksi tiedonkeruussa tai taustoituksessa. Arvioinnin kannalta oleellista on, että työ perustuu näyttöön, täyttää tilaajan tarpeet ja on hyödynnettävissä käytännössä (Vilkkä & Airaksinen, 2003).

Tämän työn kohdalla toiminnallisen opinnäytetyön malli mahdollisti sen, että tuotettu asiakkuudenhoitomalli rakentui aidosti työelämälähtöisesti ja muodostettu lopputuotos ei jää teoreettiseksi ehdotukseksi, vaan se on suoraan hyödynnettävissä jokapäiväisessä työssä ja asiakkuudenhoidon laadun kehittämisessä.

3 Toiminnallinen viitekehys

3.1 Oikeusrekisterikeskus

Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluva valtion virasto, jonka tehtävänä on toimia muun muassa oikeusministeriön hallinnonalan rekisterien ylläpitäjänä, varallisuusrangaistusten kuten sakkojen täytäntöön panijana. Oikeusrekisterikeskus toimii myös hallinnonalan IT-hankintayksikkönä ja näin ollen vastaa koko oikeusministeriön hallinnonalan IT-palveluiden tuottamisesta mukaan lukien vaalien toimittaminen. (Oikeusrekisterikeskus, 2024)

Laki Oikeusrekisterikeskuksesta velvoittaa oikeusministeriön hallinnonalan virastot ja organisaatiot tilaamaan ICT-palvelunsa Oikeusrekisterikeskuksen kautta, joka voi tuottaa palvelut itse, tai ostaa niitä kolmannelta osapuolelta. (Finlex, 2012)

Hallinnonalan toimijoita, joille ICT-palveluita tuotetaan, kutsutaan Oikeusrekisterikeskuksen näkökulmasta sektoriasiakkaisiksi. Tällaisia sektoriasiakkaita ovat:

- Tuomioistuinlaitos
- Syyttäjälaitos
- Rikosseuraamuslaitos
- Ulosottolaitos
- Oikeuspalveluvirasto (oikeusapu, talous- ja velkaneuvonta sekä yleinen edunvalvonta)
- Oikeushallinnon erityisviranomaiset (mm. Konkurssiasiamiehen toimisto, Kuluttajariitalautakunta, Onnettomuustutkintakeskus sekä useat erityisvaltuutetut)

ICT-palveluita tuotetaan myös oikeusministeriön tilauksesta. Vaikka oikeusministeriön perustietotekniikka palveluineen tulee valtioneuvoston kanslian toimittamana, tuottaa Oikeusrekisterikeskus muun muassa erilaisia oikeusministeriön verkkopalveluita. Oikeusrekisterikeskus tuottaa myös omiin toimintoihinsa ICT-palvelut.

Tässä opinnäytetyössä rajataan tarkastelu varsinaisiin sektoriasiakkaisiin asiakkuuksina, kun käsitellään Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoitoa.

3.2 Oikeusrekisterikeskuksen strategia

Oikeusrekisterikeskuksen verkkosivulla (2024) on listattuna Oikeusrekisterikeskuksen uuden strategian mukaiset tavoitteet:

Vuosina 2024 - 2027 Oikeusrekisterikeskuksen strategiset painopisteet eli toiminnalliset tavoitteet ovat:

- A) Tuloksellinen kumppanuus
- B) Kansalaisen digikokemus
- C) Virkahenkilön arki ja osaaminen
- D) Oikeudenhoidon arkkitehtuuri
- E) Tuotannollinen perusta

Vahva asiakasymmärrys ja proaktiivinen yhteistyö ovat edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiselle.

Oikeusrekisterikeskuksen ja oikeusministeriön välisessä tulossopimuksessa vuodelle 2024 on toiminnallisen tulokellisuuden tavoitteissa yhtenä kohtana ”ORK on proaktiivinen ja innovatiivinen ICT-kumppani”, ja tämän osatavoitteena ”Kehitämme edelleen asiakastarpeiden ymmärtämistämme ja oikeushallinnon substanssiosaamistamme.”. (Oikeusrekisterikeskus, 2023).

Edellä kuvatun tavoitteen toteutumisessa on annettu Oikeusrekisterikeskuksen asiakaspäälliköille tehtävä edistää osatavoitteen ja siten myös päätavoitteen toteutumista. Tämän tutkimuksen tekijä toimii Oikeusrekisterikeskuksessa asiakaspäällikkönä.

4 Kehittämistyön tietoperusta

4.1 Lähestymistapa ja tietoperustan rajaukset

Tätä tutkimusta tehdessäni olen tutkinut kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita sekä verkkosivustoja, joista löytyviä asiakkuudenhoidon periaatteita olen yhdistänyt omaan kokemukseeni Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidosta. Tietoperustan haasteena on

se, että asiakkuudenhoitoa on tutkittu ja kehitetty lähinnä yritysten ja kuluttajien väliseen asiakastyöhön sekä yritysten väliseen asiakastyöhön liittyen, eikä niinkään julkishallinnon lakisääteisen palvelukeskuksen toiminnan näkökulmasta. Löysin yhden samanlaista aihetta käsittelevän opinnäytetyön vuodelta 2012, jossa tutkimuskohteena oli ollut Asiakkuuden hoitomallin ja johtamisen kehittäminen Valtion IT-palvelukeskuksen asiakaspalveluyksikössä (Sormunen, 2012). Kyseisessä opinnäytetyössä on ratkaistu hyvinkin samanlaista tilannetta ja oli mielenkiintoista tutustua siihen ja havaita silloisen Valtion IT-palvelukeskuksen (VIP) ja Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toimintamallien päätason samankaltaisuudet. Valtion IT-palvelukeskus on myöhemmin yhdistynyt Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksen (OTTK) tiettyjen toimintojen ja Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikön (AHTi) kanssa Valtoriksi (*Valtion tieto- ja viestintätieteiden keskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014*, 2014). Oikeusrekisterikeskus on nykyisellään Valtorin suurin asiakas (Valtori, 2024). Kyseinen seikka on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen asia, koska edellä mainitussa opinnäytetyössä kuvattuja toimintamalleja on tunnistettavissa niin Valtorin kuin myös Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa. Tätä tutkimusta tehtäessä Sormusen opinnäytetyö on 12 vuotta vanha, ja valtionhallinnossa sekä teknologia että toimintatavat ovat muuttuneet sen valmistumisen jälkeen. Olen tietoisesti jättänyt perehtymättä kyseisen opinnäytetyön yksityiskohtiin, jotta en alitajuisesti lähtisi toistamaan siinä kuvattuja ratkaisumalleja, vaan rakensin Oikeusrekisterikeskuksen käyttöön asiakkuudenhoitomallin pohjautuen omaan tutkimustyöhön ja analyysiin sekä Oikeusrekisterikeskusta sitoviin sopimuksiin ja sisäisiin linjauksiin sekä vakiintuneisiin toimintamalleihin siltä osin, kun tässä tutkimuksessa en löytänyt ehdotettavaksi parempia toimintamalleja.

4.2 Asiakkuusajattelu

Heli Isohookana (Isohookana, 2007, s. 43) käyttää yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta termiä perussuhde, jota ilman yritystoiminta loppuu. Myös Oikeusrekisterikeskuksen tulee pystyä oikeuttamaan roolinsa ja olemassaolonsa tuottamalla asiakasvirastoilleen lisäarvoa.

Voisi ajatella, että koska Oikeusrekisterikeskus on laissa määritelty tuottamaan oikeusministeriön hallinnonalan IT-palvelut, ei asiakkuudenhoidolla ole niin väliä – eivät asiakkaat voi siirtyä asioimaan muualle. Asia on juuri päin vastoin. Koska asiakkaat ovat

sidottuja käyttämään Oikeusrekisterikeskuksen palveluita, on Oikeusrekisterikeskuksella erityisen suuri vastuu siitä, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua.

Laadukas palvelu edellyttää sitä, että toimimme asiakaslähtöisesti ja tämä edellyttää asiakkuusajattelua, Asiakkuusajattelussa asiakastuntemus on yksi tärkeimmistä kantavista voimista (Isohookana, 2007, s. 45). Vain tuntemalla asiakkaansa organisaatio voi tuottaa palveluita, jotka vastaavat asiakkaan todellisia tarpeita ja tukevat tämän toimintaa.

Julkishallinnossa tämä tarkoittaa, että esimerkiksi Oikeusrekisterikeskuksen tulee ymmärtää asiakasvirastojensa viranomaistehtäviä ja toiminnan muutoksia, jotta se voi tarjota niihin sopivia IT-palveluita.

4.2.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuutta voidaan tarkastella myös elinkaarimallin kautta, jossa asiakassuhde etenee vaiheittain. Mukailen kirjaa ”Valitse myynnin kasvu” (Karppinen, Paussu & Sorri, 2022) elinkaari voisi edetä esimerkiksi seuraavasti:

1. Aloitus / Käyttöönotto – palvelutuotannon ja yhteistyön aloitus
2. Kehittyvä yhteistyö – toimintatapojen vakiinnuttaminen, palautteiden hyödyntäminen
3. Vakiintunut kumppanuus – ennakoiva toiminta, kehitysideoiden tunnistaminen
4. Muutostilanne – organisaatiomuutokset, fuusiot, toiminnan päättyminen

Vaikka Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudet määräytyvät lainsäädännön ja hallinnollisten linjausten mukaan, asiakkuuksien elinkaari ei ole täysin staattinen. Uusia virastoja voidaan perustaa sekä virastoja voidaan myös lakkauttaa tai yhdistää toisiinsa, jolloin asiakkuussuhteet ja asiakkaiden tarpeet voivat muuttua merkittävästi. Tämä edellyttää asiakkuudenhoidolta jatkuvaa seurantaa ja kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin.

Elinkaaren kehittyminen vakiintuneeseen kumppanuuteen edellyttää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden sitoutuneisuutta (Karppinen, Paussu & Sorri, 2022).

4.2.2 Asiakassegmentointi

Asiakkuusajatteluun kuuluu myös asiakassegmentointi – eli asiakkaiden ryhmittely sen mukaan, millaisia palvelutarpeita, resursseja tai toimintaympäristöjä heillä on.

Oikeusrekisterikeskuksen tapauksessa segmentointi ei perustu markkinalogiikkaan, vaan enemmänkin toiminnan luonteeseen:

- On suuria virastoja, joilla on laajoja IT-tarpeita ja useita järjestelmiä mukaan lukien ICT-budjetin kannalta merkittävän suuret substanssijärjestelmät.
- On pieniä yksiköitä, joiden asiakkuus on suppeampaa mutta vaatii silti huolellista hallintaa. Myös pienillä yksiköillä lakisääteisiä viranomaisvastuita, joiden toimittamisessa kyseisiä virastoja pitää tukea.

Segmentoinnin hyöty ei ole luokittelu itsessään, vaan hyöty on siinä, että se auttaa kohdentamaan asiakkuudenhoitotoimia oikein – esimerkiksi miten usein tavataan, mitä dokumentoidaan tai miten kehitysideoita käsitellään.

4.2.3 Asiakasarvon luominen julkishallinnossa

Se, että asiakkaat käyttävät Oikeusrekisterikeskusta IT-hankintayksikkönä perustuu lakiin. Tällä lailla on haettu kustannustehokkuutta, kun jokainen virasto ei joudu itsenäisesti huolehtimaan tietoteknisten laitteiden ja järjestelmien hankinnasta ja ylläpidosta, vaan niistä pitää huolen hallinnonalan yhteinen asiantuntijaorganisaation. Tämä tuo myös Oikeusrekisterikeskukselle vähintäänkin osavastuun asiakkaiden arvontuotosta. Tuottamalla asiakkaille lisäarvoa voi myös Oikeusrekisterikeskus perustella nykymuotoisen olemassaolonsa.

Smith, Wilson ja Clark (2006) esittävät arvontuotolle 12 sääntöä:

1. Pyri löytämään ja tunnistamaan asiakkaan täytetyt tarpeet ja odotukset kuten myöskin asiakkaan odotukset ja tarpeet, joita ei ole täytetty (Smith ym., 2006). Tämä ei mielestäni tarkoita sellaisia tarpeita, jotka ovat asiakkaan kehitystiekartalla tulevaisuudessa tai toteutuksessa, vaan esimerkiksi asiakkaan kroonisia tarpeita jotka eivät ole sopineet asiakkaan budjettiin tai sellaisia tarpeita, jotka eivät sovi

palveluntarjoajan strategiaan, mutta ovat asiakkaalle tärkeitä tai jossain määrin toivottuja.

2. Kerää ja yhdistele tietoa monista eri lähteistä (Smith ym., 2006). Hyödynnä talouslukuja, lue asiakkaan tulossopimus, haastattele asiakkaan substanssin edustajia ja kuuntele heitä. Tutustu myös mahdollisiin kolmannen osapuolen tekemiin asiakasta koskeviin selvityksiin. Tietoa on paljon saatavilla ja niistä yhdistelemällä saadaan tarkempi ymmärrys asiakkaasta.
3. Käytä tietoa kyseenalaistamaan nykyiset käsitykset (Smith ym., 2006). Etenkin vanhojen asiakkuuksien suhteen voi asiakaskuva perustua vanhoihin kokemuksiin ja vanhentuneisiin totuuksiin. Asiakkaiden tilanteet kuitenkin muuttuvat aikaa myötä. Taloustilanne voi vaikuttaa asiakkaiden toiminnan periaatteisiin. Asiakkaalla on voinut johto vaihtua ja sitä myötä myös tulla suuriakin muutoksia strategiaan linjauksiin.
4. Älä luota vain tilastoihin ja määrälliseen tietoon (Smith ym., 2006). Ota päätöksiä tehdessäsi ja tilannekuvaa muodostaessasi huomioon myös hiljainen tieto aiemmin saatu oppi. Vaikka tilannekuva voisi lukujen pohjalta näyttää hyvältä voi silti olla sellaisia asioita, jotka eivät näy mittauksissa. Esimerkiksi jokin asiakkaan substanssijärjestelmä voi yleisellä tasolla mittarien mukaan vaikuttaa olevan hyvässä kunnossa, mutta se saattaa olla teknisesti lähestymässä elinkaarensa loppua tai tiedät, että on tullut uutta teknologiaa, jolla kyseisen järjestelmän tekemät asiat voitaisiin automatisoida tai niiden tekemistä nopeuttaa huomattavasti.
5. Ole selkeä ja täsmällinen tietämyksen hallinnassa (Smith ym., 2006). Mitattavan ja kerättävän tiedon hallinnassa tulee olla johdonmukainen ja siinä on hyvä noudattaa täsmällisiä prosesseja, jotta tiedon laatu pysyy korkeana ja sen käsittely tapahtuu tulevaisuudessakin samalla tavoin, jotta ei pääse syntymään vääristymiä siitä syystä, että tietoa luetaan, sovelletaan tai tulkitaan eri aikoina tai eri asiakkailla eri tavoin. Tätä on silti mahdoton täysin välttää esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyiden suhteen. Niissä vastaajat ovat ihmisiä ja vastaavat subjektiivisen kokemuksensa mukaan. Subjektiivinen kokemus luonnollisestikin on totta, kun mitataan tyytyväisyyttä, mutta on asiakaskohtaista, miten mikäkin kysymys ymmärretään ja millaisen arvosanan kokemus kenestäkin ansaitsee.

6. Aloita segmenteistä, joilla on aidosti tarpeita (Smith ym., 2006). Selkeät ja tunnistetut asiakaskohtaiset tarpeet tuottavat lyhyemmällä aikavälillä asiakkaille helpolla saavutettavaa lisäarvoa. Ei tule väheksyä pitkän aikavälin suurempia rakenteellisia uudistuksia, mutta sellaisten tekeminen ei saisi estää lyhyemmän aikavälin asiakastarpeiden toteuttamista. Niistä asiakkaat saavat lisäarvoa, joka näkyy toiminnassa nopeamman ja mahdollisesti vapauttaa rahoitusta isompien rakenteellisten muutosten läpiviemiseen.
7. Kohdenna tekeminen arvontuottoa hakeviin segmentteihin (Smith ym., 2006). Jos puhutaan liiketoiminnasta ja vapaista markkinoista tämä on syytä olla omana kohtanaan, mutta jos puhutaan Oikeusrekisterikeskuksen tilanteesta tämä voisi sinällään olla yhdistettynä kohtaan kuusi. Helposti keskitytään siihen, että tietyillä asiakkailla tai tietyissä järjestelmissä on totuttu olevan paljon kehittämistä tekeillä ja tekeminen ja resursointi kohdennetaan volyymin mukaan. Se on tärkeää tekemistä, mutta yhtä tärkeää on kohdentaa resursseja niihin asiakkaisiin, joilla on halua löytää arvontuottoa. Kyseiset asiakkaat saattavat olla sellaisia, että tekemisen kokonaisuudessa ovat olleet syrjemässä ja on totuttu siihen, että heillä ei ole tarpeita. Heillä saattaa kuitenkin olla tarve lisätä arvontuottoa, ja arvoa tuottavien kehityskohteiden löytämisessä he kaipaavat apua.
8. Tuotettu arvo on suhteessa saavutettuun muutokseen (Smith ym., 2006). Asiakasymmärryksen lisääntyessä tulee tarkastella myös organisaation strategiaa ja arvolupausta, ja tarvittaessa muuttaa toimintamalleja asiakaslähtöisemmiksi, eli parantaa arvontuottoa asiakkaille.
9. Muuta se mitä asiakas haluaa muutettavan, älä vain sitä, jonka voit muuttaa (Smith ym., 2006). Muutoskykyä tarkasteltaessa ei tule lukkiutua arvioimaan muutoksen mahdollisuuksia nykyisen kapasiteetin ja kyvykkyyksien valossa. Kapasiteettia voidaan kasvattaa ja kyvykkyyksiä hankkia lisää, jos sillä saadaan toimintaa kehitettyä parantamaan arvontuottoa asiakkaille.
10. Toimi nopeammin kuin markkinat muuttuvat (Smith ym., 2006). Toiminnan ketteryydellä saadaan arvontuotto realisoitumaan. Jos tunnistetun arvoa tuottavan ratkaisun toteuttaminen lykkääntyy liiaksi, se saattaa osoittautua ajasta jälkeen jääneeksi ratkaisuksi. Julkishallinnon hankkeissa ja projekteissa on sama

ongelmallisuus kuin Smithin, Wilsonin ja Clarkin tutkimassa lääketeollisuuden alassa, eli toimintaa määrittämässä on runsaasti byrokratiaa ja sääntelyä ja tämä vaikka tarpeellista onkin aiheuttaa sen, että esimerkiksi hankintaprosessi voi kestää pitkään.

11. Luo tietämyksen jakamisen kulttuuri. Tiedon jakaminen organisaation sisällä edistää arvontuottoa. Mitä paremmin asiakasymmärrystä ja tietoa yleensäkin saadaan jaettua organisaation sisällä sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on tuottaa arvoa. Siiloutuminen ja yksiköiden väliset jännitteet ovat este tiedon liikkuvuudelle. (Smith ym., 2006).
12. Arvontuotto ei tapahdu irrallisena muusta liiketoiminnasta (Smith ym., 2006). Asiakasymmärryksen liittäminen arvontuottoon edellyttää koko organisaation sitoutumista siihen.

Asiakasarvo ei julkishallinnossa tarkoita taloudellista voittoa, vaan arvoa, jota asiakasorganisaatio saa viranomaistehtävänsä toteuttamiseen. Tämä voi tarkoittaa:

- toiminnan sujuvuutta,
- tietojärjestelmien luotettavuutta,
- laadukasta ja ennakoivaa yhteistyötä,
- hallinnollisen työn kevenemistä tai automatisoitumista.

Myös palveluntuottaja saa arvoa asiakkuudesta: yhteistä kehittämistä, palautetta, tietoa järjestelmien toimivuudesta ja näkökulmia muihin asiakkaisiin. Kun molemmat osapuolet hyötyvät, asiakkuus kehittyy kumppanuudeksi.

4.3 Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus

4.3.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys muodostuu monista erilaisista lähteistä saatavasta tiedosta (Said ym., 2015). Organisaatiolla tulee olla kyky oppia saamastaan tiedosta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaista kerätty tietoa kyetään hyödyntämään asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja arvontuottoon. (Smith ym., 2006).

Arvontuoton saavuttaminen asiakastiedon ja asiakasymmärryksen kautta edellyttää tiedon johdonmukaista keräämistä. Kerätty tieto analysoidaan organisaation tavoitteiden ja strategian kontekstissa ja se on tiedosta arvontuottoon kehäprosessin alkupääoma. (Smith ym., 2006).

4.3.2 Asiakaskokemus julkishallinnossa

Tärkeä osa asiakasymmärrystä on asiakaskokemuksen tunteminen. Vaikka asiakkaat olisivat organisaatioita, niin asioista päättää ja asioista vastaa ihmiset, joten organisaatioidenkin välisessä toiminnassa kyse on ihmisten tuntemuksista, näkemyksistä ja kokemuksista monessa toiminnan pisteessä. Talousluvut, projektien aikataulussa pysyminen, yhteydenottojen vasteaika ynnä muut mitattavissa olevat luvut kertovat omaa tarinaansa siitä, miten yhteistyö on sujunut, mutta ne eivät kerro sitä miten asiakkaalla koetaan yhteistyön onnistuminen. Luvut eivät kerro suoraan sitä onko asiakas kokenut tullessa kuulluksi ja onko asiakkaan tarpeita huomioitu. Luvut eivät asiakastyytyväisyyskyselyn arvosanoja lukuun ottamatta kerro miten asiakkaan edustajia on kohdeltu ja minkälaisen kokemuksen asiakas on saanut.

Asiakaskokemus on yksi pääkonsepteista markkinoinnin tutkimuksessa ja käytännössä ja sitä pidetään yrityksen kilpailukyvyn keskeisenä tekijänä (Becker & Jaakkola, 2020). Asiakaskokemukseen vaikuttaa useita tekijöitä kuten tuotteet ja palvelut – niiden laatu, saatavuus ja soveltuvuus asiakkaan tarpeisiin sekä asiakkaan kokema vuorovaikutus palveluita toimittavan organisaation kanssa. On myös asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. Asiakkaat käyvät keskustelua myös keskenään ja voivat jakaa omia kokemuksiaan (Kranzbühler ym., 2018). Tällaisia voivat olla

erilaiset työryhmät, neuvottelukunnat ja asiakastilaisuudet. Asiakaskokemukseen voi vaikuttaa myös se miten asiakkaat näkevät toisia asiakkaita palveltavan (Kranzbühler ym., 2018). Asiakas saattaa tuntea itsensä syrjityksi, jos hän näkee toisten saavan enemmän palvelua. Asiakas voi myös saada itse laadukasta palvelua, mutta hän havaitsee, että kaikki asiakkaat eivät vaikutakaan olevan yhtä tärkeitä. Tällöin voi nousta epäilystä siitä, että toimitaanko aina tasapuolisesti ja reilusti. Virheiden vaikutuksia asiakaskokemukseen on tutkittuja ja tultu johtopäätökseen, että virheiden koolla ei ole niin paljoa väliä kuin virheiden määrällä. Yksi suuri virhe vaikuttaa vähemmän asiakaskokemukseen kun kaksi pienempää virhettä (Kranzbühler ym., 2018).

4.4 Asiakassuhteen eettiset periaatteet

Oikeusrekisterikeskuksessa kuten muissakin virastoissa ja yritysmaailmassa asiakkaiden kanssa tekemisissä on moni muukin kuin asiakkuudenhoitoon nimetyt henkilöt. ORK:ssa asiakkaisiin on asiakaspäälliköiden lisäksi säännöllisesti yhteydessä viraston johto, järjestelmäpäälliköt, palveluvastaavat, erilaisia ORK:n palveluita tuottavat muut henkilöt sekä hankkeiden ja projektien henkilöstö.

Kaikki edellä listatut henkilöt vaikuttavat siihen minkälaisena ORK koetaan ja minkälaiseksi ORK:n ja asiakkaan välinen suhde muodostuu. Viraston sisäisillä eettisillä periaatteilla ja niiden noudattamisella voidaan vaikuttaa vahvasti tähän kuvaan. Schwepker ja Hartline listaavat Journal of Service Research -lehden artikkelissaan (Schwepker & Hartline, 2005) esimerkkejä tyypillisistä epäeettisistä toimintatavoista: Epärealististen lupauksen antaminen esimerkiksi palvelun hyödyistä tai valheellinen väittämä palvelun tarpeellisuudesta. Asiakkaiden manipulointi, joka voi olla esimerkiksi virheiden piilottelua tai ylimääräisten kustannusten säilyttämistä asiakkaan maksettavaksi. Yleinen hyväkäyttösisyyden ja suoraselkäisyyden puute, eli kohdellaan asiakkaita epäreilusti tai tylästi. Myös asiakkaan pyyntöihin tai kysymyksiin vastaamattomuus kuuluu tähän.

Eettisesti kestävää käytöstä tukevan ilmapiirin syntymistä tukee kaikkein parhaiten kirjoitetun eettisen ohjeistuksen tuominen työnteon käytäntöön mukaan (Schwepker & Hartline, 2005).

4.5 Asiakassuhteen hallinta eli Customer Relationship Management

Asiakassuhteen hallinta (engl. *Customer Relationship Management*, CRM) ymmärretään usein suppeasti teknisenä järjestelmänä, jolla organisaatio seuraa asiakaskontakteja, myyntitapahtumia tai palvelupyyntöjä. Todellisuudessa CRM tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintaperiaatteena, joka ohjaa asiakkuuksien hallintaa strategisella, operatiivisella ja teknologisella tasolla.

Payne ja Frow (2005) korostavat, että CRM on monitasoinen käsite, jolla voi olla vähintään kolme erilaista tulkintaa:

- Kapea määritelmä: CRM ymmärretään pelkästään tietyn teknisen ratkaisun käyttönä asiakkuudenhallinnassa.
- Toiminnallinen määritelmä: CRM nähdään asiakaslähtöisten teknologiaratkaisujen kokonaisuutena.
- Laaja strateginen määritelmä: CRM on kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakkuuksien hallintaan ja arvon tuottamiseen.

Payne ja Frow ovat kehittäneet CRM:n viitekehukseksi asiakkuudenhallinnan prosessimallin, joka koostuu kuudesta päävaiheesta:

- Liiketoimintastrategia: Asiakkuuksien hallinta tulee niveltää organisaation kokonaisstrategiaan, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu tavoitteiden tasolla.
- Asiakasstrategia: Asiakaskunnan ymmärtäminen, segmentointi ja kohdentaminen ovat keskeisiä asiakkuusstrategian osia.
- Arvonluontiprosessi: Organisaation on määriteltävä, mitä arvoa se voi tarjota asiakkailleen ja mitä arvoa se voi itse saada asiakassuhteista.
- Monikanavaintegraatioprosessi: Asiakaskohtaamisten hallinta useiden kanavien kautta tulee olla yhdenmukaista ja johdonmukaista.

- Tiedonhallintaprosessi: Asiakastiedon keruu, yhdistäminen ja hyödyntäminen eri järjestelmien kautta tukee asiakasymmärrystä ja päätöksentekoa.
- Suorituskyvyn arviointiprosessi: CRM-toimintojen onnistumista arvioidaan systemaattisesti, ja tuloksia hyödynnetään jatkuvassa kehittämisessä.

Useat muutkin tutkijat ovat esittäneet CRM-malleja, jotka tukevat samoja peruseriaatteita. Buttle ja Maklan (2019) esittävät CRM:n kolmijaon: strateginen CRM, operatiivinen CRM ja analyttinen CRM. Strateginen CRM liittyy asiakasarvon maksimointiin pitkällä aikavälillä, operatiivinen CRM puolestaan kattaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosessit, kun taas analyttinen CRM hyödyntää asiakasdataa päätöksenteon tukena.

CRM:n käyttöönotto vaatii sekä teknisiä että organisatorisia valmiuksia. Kirjallisuudessa (Buttle & Maklan, 2019; Peppers & Rogers, 2017) painotetaan, että CRM-hankkeiden epäonnistumiset johtuvat usein liiallisesta teknologiapainotuksesta ilman selkeää strategiaa, puutteellisesta organisaation sitoutumisesta tai asiakasymmärryksen puutteesta. CRM tulee nähdä prosessina, ei pelkkänä järjestelmänä.

Tämä lähestymistapa korostaa, että CRM ei ole yksittäinen työkalu tai ohjelmisto, vaan osa organisaation strategista johtamista ja asiakaskeskeistä kulttuuria. Oikeusrekisterikeskuksen kaltaisessa valtionhallinnon toimijassa tämä tarkoittaa paitsi asiakasvirastojen tarpeiden ymmärtämistä, myös toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

4.6 Erityispiirteet julkishallinnon asiakkuudenhallinnassa

Asiakkuudenhallinnan periaatteet: asiakaslähtöisyys, luottamuksen rakentaminen ja pitkäjänteinen yhteistyö, ovat sovellettavissa myös julkishallinnon kontekstiin. Kuitenkin asiakkuudenhallinta viranomaisorganisaatioissa eroaa merkittävästi yksityisen sektorin käytännöistä asiakkaiden aseman, toimintaympäristön ja tavoitteiden suhteen.

Keskeinen ero liittyy asiakassuhteen vapaaehtoisuuteen. Yritysmailmassa asiakas voi valita palveluntarjoajansa ja vaihtaa sitä tarpeen mukaan. Oikeusrekisterikeskuksen kaltaisessa valtion palvelukeskuksessa asiakasvirasto on sidottu palveluihin lainsäädännön kautta. Tämä

tarkoittaa, että asiakassuhde on luonteeltaan pysyvä, mutta samalla velvoittaa palveluntuottajaa erityiseen vastuullisuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Toinen erityispiirre liittyy tavoitteisiin. Yrityksissä CRM:n tavoitteena on usein myynnin kasvattaminen tai asiakasuskollisuuden lisääminen. Julkishallinnossa tavoitteet liittyvät ensisijaisesti vaikuttavuuteen, palvelun laatuun, oikea-aikaisuuteen ja yhteiskunnalliseen hyötyyn. Asiakkuudenhallinta ei tähtää kaupalliseen hyötyyn vaan asiakkaan viranomaistehtävän tukemiseen mahdollisimman sujuvasti ja kustannustehokkaasti.

Lisäksi asiakkuudenhallinta julkishallinnossa tapahtuu useimmiten verkostoissa. Palvelukeskuksen asiakas voi olla suuri virasto tai sektori, jolla on useita eri tehtäväalueita, yksiköitä ja yhteyshenkilöitä. Esimerkiksi Rikosseuraamuslaitoksella on sekä vankilatoiminta että myös yhdyskuntaseuraamuslaitokset. Tämä vaatii myös ORK:n sisäistä viestintää, selkeää roolijakoa ja yhteisiä pelisääntöjä, jotta asiakkuudenhoidon ei pirstaloidu tai jää yksittäisten henkilöiden varaan. Etenkin kun ORK:ssa eri palveluja tuotetaan eri yksiköistä. Tässä on vaarana se, että yksiköt viestivät asiakkaan suuntaan pahimmillaan ristiriitaisesti tai sitten liiallisesti, eli samaa asiaa saatetaan kysyä useampaan kertaan. CRM-järjestelmän tai ainakin periaatteen käyttöönotolla (on se sitten järjestelmä tai yhteisesti sovittu tapa dokumentoida asioita) voidaan varmistaa, että kaikilla on saatavilla riittävä tieto kutakin asiakkuutta koskien.

Tietojärjestelmien näkökulmasta erityistä on myös se, että käytössä olevat järjestelmät ja prosessit voivat perustua viranomaisvaatimuksiin, turvallisuusluokitukseen tai lainsäädäntöön. Asiakaskohtainen räätälöinti voi olla rajoitettua, ja siksi asiakkuudenhallinnan tulee keskittyä ennakoivaan suunnitteluun, yhteisten tarpeiden tunnistamiseen ja selkeään kommunikointiin.

Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidomallin täytyy pystyä vastaamaan näihin erityispiirteisiin: sen pitää tarjota rakenne, joka tukee virastojen pitkäaikaista yhteistyötä, vahvistaa asiakasymmärrystä ja auttaa ennakoimaan muutostarpeita. Sen tulee myös edistää läpinäkyvää ja dokumentoitua tapaa hallita asiakkuuksia.

4.7 Vuorovaikutuksen asteet

Sławomir Ostrowski on tutkinut asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen eri asteita ja luonut sen pohjalta mallin, jossa asemoidaan portaittaiseen kaavioon sekä asiakkaan että palveluntarjoajan sitoutumisastetta (Ostrowski, 2021). Teoreettista pohjaa avatessaan hän viittaa Kotlerin tutkimukseen (Kotler ym., 2017) jonka mukaan uuden teknologian myötä asiakkaiden odotukset palveluiden monikanavaisuudesta, sosiaalisesta osallistumisesta ja yhteistyösuhteiden läpinäkyvyydestä ovat kasvaneet.

Ostrowski on jakanut vuorovaikutuksen viiteen eri tasoon ja tasot edelleen asiakkaan toimintaan ja palveluntarjoajan toimintaan. Korkein taso on viisi, jolla oltaessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on tiiviin yhteistyön suhde. Matalin vuorovaikutuksen taso on yksi, jolloin vuorovaikutus rajoittuu vain toiminnan kannalta kaikkein välttämättömpään.

Sitoutumisen tasoja asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa voi arvioida Ostrowskin kaavion ja siihen liittyvän pisteytyksen kautta ja näin saada paremman käsityksen siitä millä tason kunkin asiakkaan kohdalla yhteistyö ja vuorovaikutus on. Näin voidaan paremmin arvioida, onko vuorovaikutus asiakkaiden kanssa riittävällä tasolla ja tulisiko sitä lisätä, tai jossakin tapauksessa vähentää. Vähentäminen voisi tulla kyseeseen esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, että asiakas kokee saavansa liikaa viestintää tai häiritsevässä määrin pyyntöjä vastata kyselyihin tai osallistua työpajoihin. Tämä on oikeushallinnossa realistinen vaihtoehto. Suurimmalle osalle hallinnonalan virkamiehistä tietotekniikka on vain apuväline varsinaiseen substanssityöhön ja sen (tietoteknisten ratkaisujen) kehittäminen ei kiinnosta lainkaan.

Asiakkaiden näkemystä vuorovaikutuksen tasosta ja toiveista sen suhteen ei tule pyrkiä arvaamaan, vaan sitä tulee kysyä heiltä itseltään suoraan.

Taulukko 1 Asiakkaan ja palveluntarjoajan sitoutumisen vuorovaikutuksen tasot. (Ostrowski, 2021, mukailtu)

Taso	Sitoutumisen aste	Asiakas	Palveluntarjoaja
Taso 5	Täysi sitoutuminen	Asiakas tekee yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa ja on sitoutunut prosessien kehittämiseen	Prosesseja ja toimintatapoja kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa
Taso 4	Vahva sitoutuminen	Asiakas osallistuu ja reagoi palveluntarjoajan aloitteisiin ja innovointiin	Asiakas osallistetaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen
Taso 3	Merkittävä sitoutuminen	Asiakas haluaa lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa	Asiakkaalle tarjotaan useampia vuorovaikutuksen ja yhteistyön tapoja
Taso 2	Matala sitoutuminen	Asiakas tilaa palveluita ja sitoutuu yhteistyöhön	Asiakasta kutsutaan vuorovaikutukseen
Taso 1	Sitoutumisen puute	Asiakas on tietoinen mahdollisuudesta vuorovaikutukseen ja palveluista, mutta ei ole kiinnostunut lisäämään niitä	Mahdollisuus tiiviimpään yhteydenpitoon on olemassa, mutta asiakasta ei ole informoitu siitä

5 Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon nykytila ja kehittämistarve

5.1 Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuuspalvelut

Oikeusrekisterikeskuksessa on syksyn 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä perustettu sidosryhmäpalvelut -yksikkö, jossa toimivat myös sektoriasiakkaista, eli oikeusministeriön hallinnonalan virastoista vastaavat asiakaspäälliköt. Oikeusrekisterikeskuksen työjärjestyksessä on määrätty, että sidosryhmäpalvelut vastaa viraston asiakkuudenhallinnasta ja asiakkuudenhallinnan toimintamallien kehittämisestä (ORK, 2021).

Asiakkuustyötä on tehty pääosin Oikeusrekisterikeskuksen ja asiakasvirastojen välisissä palvelusopimuksissa määritellyjä tehtäviä toteuttaen ja valtiontalouden vuosikellon mukaisilla tehtävillä. Varsinaista asiakkuustyön kehittämistä ei ole tehty johdonmukaisesti parhaita käytäntöjä arvioiden, vaan se on pikemminkin perustunut erilaisten toimintamallien kokeilemiseen, ja toimintamalleissa eri asiakkuuksien kohdalla voi olla suuriakin eroja. Tämä on johtunut pitkälti siitä, että nykyisessä muodossaan asiakkuudenhoito on ORK:ssa vielä melko uusi toiminto ja sen vakiinnuttamiseen yhtenä toiminnan muodoista on mennyt aikaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteinen asiakkuudenhoitomalli Oikeusrekisterikeskuksen sektoriasiakkuuksien hoitamiseen. Tämä malli on rajattu koskemaan vain oikeusministeriön hallinnonalan virastoja, joiden kanssa Oikeusrekisterikeskus on tehnyt omat palvelusopimuksensa. Tätä mallia ei ole tarkoitus noudattaa sellaisenaan seuraavissa asiakkuuksissa: oikeusministeriö, vaalit, hallinnonalan yhteiset palvelut. On kuitenkin suotavaa, että mallista pyrittäisiin ottamaan soveltuvassa määrin käytänteitä hyödynnettäväksi myös näissä asiakkuuksissa.

5.2 Asiakkuudenhoidon organisointi

Asiakkuudenhoidosta ORK:ssa vastaa asiakkuustiimi, jota johtaa asiakkuusjohtaja. Käytännön asiakkuustyötä tekevät asiakaspäälliköt, joilla on nimetty vastuualueensa. Tavoitteena on ollut jakaa vastuut niin, että kukin asiakaspäällikkö voi syventyä asiakkaidensa toimintaan ja luoda pitkäkestoisia, luottamuksellisia suhteita.

Oikeusrekisterikeskuksessa asiakkuudenhoito kohdistuu sektoriasiakkuuksiin. Sektoriasiakkaat ovat virastoja, joiden kanssa ORK on tehnyt palvelusopimuksen. jossa määritellään yhteistyön raamit. Sopimuksessa määritellään ORK:n käyttöön siirrettävä budjetti, jatkuvana tuotettavat palvelut, vuoden aikana tehtäväksi suunnitellut merkittävämät kehitystehtävät, turvallisuusasiat sekä palvelusopimuksen seurannan periaatteet.

5.3 Asiakkuudenhoidon lähtötila

Kehittämistyön alkaessa ORK:ssa ei ollut käytössä yhtenäistä, kirjallisesti määriteltyä asiakkuudenhoidon mallia. Työskentelytavat ja käytännöt vaihtelivat asiakaspäälliköittäin, mikä aiheutti haasteita erityisesti tilanteissa, joissa vastuut siirtyivät henkilöltä toiselle. Tiedon säilyminen, dokumentointi ja asiakkuuksien kokonaisuuden hallinta perustuivat suurelta osin henkilökohtaiseen muistiin ja omaan työtapaan.

Vaikka asiakkuustyö sinänsä toimi, sen kehittämismahdollisuudet olivat rajalliset ilman yhteistä pohjaa. Nykytilan kartoituksen yhteydessä havaitsin, että asiakkuudenhoidon yhdenmukaistaminen voisi selkeyttää myös viestintää, seurantaa ja kehitystarpeiden tunnistamista.

5.4 Nykyisen toimintamallin SWOT-analyysi

Nykyisessä toimintamallissa on tunnistettavissa sekä vahvuuksia että heikkouksia. Vahvuuksista selkein on se, että asiakkuudenhoito on henkilöitynyt asiakkuuksittain ja tämä tuo mukanaan henkilökohtaisemman otteen ja tuo asiakaspäällikölle syvempää asiakastuntemusta, joka kasvattaa myös asiakkaan luottamusta. Tätä ei välttämättä kannata alkaa muuttamaan, eli jatkossakin on tarkoituksenmukaista, että asiakaspäälliköt keskittyvät tiettyihin asiakkuuksiin. Tämä sisältää kuitenkin toiminnan jatkuvuuden kannalta sekä uhkia että heikkouksia. Asiakastietoa kertyy lähinnä henkilökohtaisiin sähköpostilaatikoihin, omalle kiintolevyille ja omiin Teams-keskusteluihin jolloin poissaolojen aikana tätä tietoa ei ole käytettävissä. Mahdollisissa työpaikanvaihtamis-tilanteissa myös tiedon siirtäminen on hankalaa, kun jopa oleellisinta asiakkuutta koskevaa tietoa on hajautetusti eri paikoissa ja sitä on käytännössä mahdotonta kerätä riittävällä tarkkuudella. Toki tässä kohtaa sopii pohtia, että oleellinen määriteltävä asia on myös se, että mikä on oleellista tietoa.

Selkeä vahvuus on myös se, että asiakaskohtainen työskentelytapa on voinut muotoutua hyvinkin räätälöidyksi asiakkuuksittain. Toisaalta tämä on samalla myös heikkous, koska tuuraamistilanteissa ei välttämättä tiedetäkään, miten jonkin asiakkaan kanssa on sovittu toimittavan. Esimerkiksi jossain asiakkuudessa on totuttu, että Oikeusrekisterikeskus voi asioida suoraan asiakkaan eri yksiköiden kanssa ja jossain toisessa taas halutaan, että kaikki kommunikaatio kulkee tietohallintopäällikön kautta. Tuuraamistilanteissa tai asiakaspäällikön ollessa poissa saattaa tulla ongelmia, kun toimitaankin asiakaskohtaisesti väärällä tavalla.

Heikkoudeksi voidaan tunnistaa myös se, että tekeminen perustuu ulkomuistiin ja esimerkiksi vanhoista asiakirjoista mallin katsomiseen. Jokin vuosikellon mukainen tehtäväkin saatetaan tehdä joka vuosi eri tavalla, kun ei muisteta miten se kannattaa tehdä. Tämän välttämiseksi tarvitaan dokumentoitu toimintamalli, josta voi tarkistaa parhaaksi todetut käytänteet.

Useassa valtion virastossa ja valtio-omisteisessa yrityksessä on käytössä järjestelmät asiakastiedon hallintaan, asiakkuudenhoitoon selkeät toimintatavat ja asiakkuustyötä kehitetään jatkuvasti. Jos asiakkuudenhoitoa jatketaan reaktiivisena toimintana ilman toiminnan suunnitelmallista kehittämistä, on uhkana se, että jäädään jälkeen muun valtionhallinnon kehityksestä ja toiminnan uskottavuus kärsii, kun asiakkaat vertaavat Oikeusrekisterikeskusta muihin sidosryhmiin kuten Palkeisiin tai DVV:hen.

Vahvuudet	Heikkoudet
Pitkäaikaiset ja pysyvät asiakassuhteet (lainsäädännöllinen perusta)	Toiminta henkilöriippuvaista ja asiakastyön taso heikkenee poissaolojen aikana
Vahva asiakastuntemus kullakin asiakaspäälliköllä omista asiakkaistaan	Ei yhtenäistä tiedonhallintaa
Asiakaskohtaisesti sovitettavat toimintatavat asiakaspäälliköillä	Ei yhtenäistä toimintamallia
Tahtotila palvella asiakkaita laadukkaasti	Tekeminen perustuu ulkomuistiin ja vanhojen asiakirjojen etsimiseen
Mahdollisuudet	Uhat
Julkishallinnon asiakaslähtöisyyden korostuminen luo painetta kehittämiselle	Tiedon katoamisen riski kasvaa ilman yhtenäistä dokumentointia
Organisaatiossa on asiantuntemusta	Henkilöstövaihdokset tai lomat keskeyttävät asiakkuustyön
Vakiintuneet asiakassuhteet mahdollistavat yhteistyön kehittämisen	Asiakaskokemuksen laatu voi heikentyä kun kaikilla ei ole samaa tietoa saatavilla
Hiljainen tieto on kerättävissä (asiakastuntemus)	ORK:n asiakkuudenhoito voi jäädä jälkeen muun valtionhallinnon kehityksestä

Kuva 1 ORK:n asiakkuudenhoidon nykytilan SWOT-analyysi

5.5 Asiakkuudenhallinnan merkitys julkishallinnossa

Asiakkuudenhallinnan merkitys julkishallinnossa on kasvanut viime vuosina, kun hallinnon kehittämisessä on alettu korostaa asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavuutta ja yhteistyötä. Perinteisesti julkishallinnon toiminta on pohjautunut lainsäädännön velvoitteisiin ja hallinnolliseen rakenteeseen, mutta nykyaikaisessa toimintaympäristössä korostuu palveluiden vaikuttavuus kansalaisille ja yhteisöille – eli asiakkaille.

Valtiovarainministeriön mukaan asiakaslähtöisyys on yksi keskeisistä toimintaperiaatteista julkisten palveluiden uudistamisessa. Asiakkuusajattelu auttaa kohdentamaan palveluita tarkoituksenmukaisesti, vähentämään päällekkäistä työtä ja edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä. (Valtiovarainministeriö, 2013.)

Vaikka julkishallinnon asiakassuhteet eivät perustu vapaaehtoisuuteen kuten yksityisellä sektorilla, asiakaskokemuksella ja asiakastarpeiden ymmärtämisellä on silti suuri merkitys. Kun asiakas on sidottu käyttämään tiettyä palvelua, palvelun laatu ja yhteistyön sujuvuus vaikuttavat suoraan viranomaisen toimintaedellytyksiin. Tällöin palvelun tuottajalla on korostunut vastuu asiakkuudenhallinnan toimivuudesta.

Valtionhallinnon asiakkuudenhallinnassa korostuu erityisesti:

- asiakasymmärryksen lisääminen, jotta palvelut vastaavat käyttäjien tarpeita,
- ennakoiva yhteistyö ja viestintä, jotka tukevat asiakkaan ydintehtävien sujuvuutta,
- palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti, esimerkiksi asiakasprofiilien, asiakaspolkujen ja käyttäjätiedon pohjalta.

Valtiokonttori on tuottanut useita asiakasymmärrystä ja asiakkuudenhallintaa tukevia raportteja, joissa painotetaan tiedolla johtamisen ja asiakaspalautteen hyödyntämisen merkitystä osana julkisten palveluiden kehittämistä (Valtiokonttori, 2021). Myös D9-tiimin (nykyisin osa Digi- ja väestötietovirastoa) työ asiakaslähtöisyyden edistämiseen on tuonut valtionhallintoon käytännön työkaluja asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Käytännössä asiakkuudenhallinta julkishallinnossa tarkoittaa usein:

- asiakkuuksien jäsentämistä ja roolien selkeyttämistä,
- asiakasdatan ja palautteen järjestelmällistä hyödyntämistä,
- selkeitä toimintamalleja ja yhteisiä palveluprosesseja.

Oikeusrekisterikeskuksen kaltaisessa palvelukeskuksessa asiakkuudenhallinta on paitsi sisäisen koordinaation väline myös asiakkaiden toiminnan tuki. Asiakkuudenhoido-tiimin vastuulla on varmistaa, että palvelut tuotetaan tehokkaasti, sopimusten mukaisesti ja niin, että asiakasvirastot saavat parhaan mahdollisen tuen viranomaistehtäviensä suorittamiseen.

5.6 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämällä Oikeusrekisterikeskuksen sidosryhmäpalveluille yhteinen asiakkuudenhoitomalli pyritään lisäämään asiakkuudenhoidon tasalaatuisuutta ja vaikuttavuutta tuomalla asiakkuustyöhön yhteisiä käytäntöjä ja toimintaperiaatteita.

Asiakkuudenhoitomallin suunnittelussa pohjaan löytämäni lähdemateriaaliin ja niiden perusteella hahmottelen synteesin, johon koostan mielestäni Oikeusrekisterikeskukselle sopivimman kokonaisuuden.

Yhteinen dokumentoitu asiakkuudenhoitomalli auttaa myös henkilöstövaihdosten tai työkierron myötä asiakkuustyöhön tulevien uusien asiakaspäälliköiden oppimista ja lisää Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuustyön vakautta ja jatkuvuutta asiakkaiden näkökulmasta. Eli kun tapahtuu henkilöstömuutoksia, voidaan luottaa siihen, että toimintamallit pysyvät ennallaan.

Tässä pyritään myös luomaan periaatteet asiakaskohtaisen tiedon ylläpitämiseen niin, että esimerkiksi loma-aikoina asiakaspäälliköt pystyvät tuuraamaan toisiaan siten, että kaikki oleellinen asiakkuuksiin liittyvä tieto on jokaisen asiakaspäällikön saatavilla.

6 Asiakkuudenhoitomallin suunnittelu ja toteutus

Asiakkuudenhoitomallin suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana oli käytännön työssä havaittu tarve luoda rakenteellinen ja dokumentoitu malli, joka yhtenäistää toimintaa, tukee asiakkuuspäälliköiden keskinäistä tuuraamista ja parantaa asiakaskokemusta.

Suunnitteluprosessi toteutettiin vaiheittain, ja se eteni seuraavasti:

6.1 Suunnittelun eteneminen

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin asiakkuudenhoidon nykytila: millaisia tehtäviä asiakaspäälliköillä on, miten ne sijoittuvat vuoden ajalle ja mitä haasteita liittyy tiedonhallintaan ja vastuunjakoon. Tähän vaiheeseen kuului havaintojen kirjaamista sekä olemassa olevien asiakirjojen ja ohjeistusten läpikäynti.

Seuraavassa vaiheessa suunniteltiin mallin rakenne. Tavoitteena oli muodostaa selkeästi jäsennelty kokonaisuus, jossa asiakkuudenhoidon tehtävät on jaettu kolmeen osaluueeseen:

- vuosikellotehtävät
- ylläpitävät tehtävät
- sisäiset asiakkuustehtävät

Näille määriteltiin kunkin tehtävän sisältö, ajoitus ja vastuut niihin asioihin, joissa tekeminen on riippuvaista muista yksiköistä. Budjetointi on ehkä selkein esimerkki tästä. Suunnittelua ohjasi ajatus siitä, että malli ei ole vain dokumentti, vaan käytännön työkalu.

6.2 Sisällön tuottaminen

Mallin sisältöä tuotettiin vaiheittain, iteratiivisesti. Kehittämistyön aikana kirjoitettiin auki asiakkuudenhoidon prosessit vaihe vaiheelta: esimerkiksi palvelusopimuksen laadinta, palvelusopimuksen seurantaryhmän kokouksen järjestäminen tai talousarvioesityksen valmistelu. Sisältöä tarkennettiin vertaamalla käytäntöjä eri asiakkuuksissa ja pyrittiin löytämään yhteisiä nimittäjiä.

Keskeinen osa suunnittelua oli myös tehtävien aikataulutuksen ORK:n talouden vuosikellon ja muun asiakastyön rytmin mukaisesti. Näin mallista pyrittiin saamaan ajallisesti johdonmukainen ja helposti seurattava.

6.3 Lopputuotoksen dokumentointi

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi asiakkuudenhoidon prosessikuvaus, joka on dokumentoitu Word-muotoiseksi kokonaisuudeksi. Sen tarkempi sisältö ja käyttötarkoitus kuvataan seuraavassa luvussa.

6.4 Asiakkuudenhoidon prosessikuvaus dokumenttina

Kehittämistyön tuloksena tuotettu ”Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon prosessit” (Liite 1) kokoaa Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon keskeiset prosessit, vuosittaiset tehtävät ja asiakkuustyön rakenteet yhteen kokonaisuuteen. Dokumentin tarkoituksena on tukea kehitetyn asiakkuudenhoitomallin tuomista käytäntöön sekä tarjota asiakastyön tueksi selkeä, yhteisesti ymmärrettävä viitekehys.

Dokumentin aluksi on selitetty auki mitä tarkoitetaan asiakkuudenhallinnalla, ja mitkä ovat asiakkuudenhallinnan keskeisimmät tavoitteet.

Tässä suora otanta tuosta osuudesta:

Asiakkuudenhallinta on strateginen lähestymistapa, joka keskittyy yhteistyön kehittämiseen ja parantamiseen asiakkaiden kanssa. Oikeusrekisterikeskuksen sektoriasiakkaiden tapauksessa keskeistä on asiakkaiden toiminnan tehostamisen ja taloudellisuuden tukeminen.

Asiakkuudenhallinnan keskeiset tavoitteet ovat:

- Yhteistyön parantaminen: Kehittää ja ylläpitää vahvoja, luottamuksellisia suhteita asiakasvirastojen kanssa, jotta voidaan ymmärtää ja vastata paremmin heidän tarpeisiinsa.
- Tehokkuuden ja tuottavuuden tukeminen: Tarjota ratkaisuja ja palveluja, jotka auttavat virastoja suorittamaan tehtävänsä tehokkaammin ja tuottavammin.
- Taloudellisuuden edistäminen: Avustaa virastoja löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja ja optimoimaan resurssien käyttöä.
- Tietojen hallinta ja analysointi: Kerätä ja analysoida asiakastietoja, jotta voidaan tehdä informoituja päätöksiä ja räätälöidä palveluja vastaamaan asiakkaiden erityistarpeita.

- Palvelujen laadun parantaminen: Varmistaa, että tarjotut palvelut ja ratkaisut täyttävät virastojen odotukset ja korkeat laatustandardit.
- Pitkän aikavälin sitoutuminen: Luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia, jotka perustuvat luottamukseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- Innovaatioiden edistäminen: Tukea virastoja uusien teknologioiden ja innovatiivisten ratkaisujen käyttöönotossa, jotka parantavat operatiivista tehokkuutta.

Seuraavaksi dokumentissa kuvataan asiakkuustiimien rakenne ja vastuut sekä keskeisimmät tehtävät ylätasolla, jonka jälkeen pureudutaan yksittäisen asiakaspäällikön rooliin.

Seuraavassa luvussa määritellään mitä asiakkuudella tarkoitetaan ja nostetaan esiin rajaukset siihen, mikä on asiakkuus ja käsitellään asiakkuusvastuiden jakautumisen periaatetta.

Tämän jälkeen luvusta 7 alkaen mennään syvemmälle asiakkuudenhoidon prosessiin ja luetellaan sekä oleelliset vuosikellotehtävät että muut asiakaspäälliköiden vastuulla olevat tehtävät.

Loppuosa dokumentista antaa käytännön työvälineitä asiakaspäällikön tehtävän suorittamiseen kattaen muun muassa budjetoinnin prosessin vaiheineen ja vastuineen ja ideaprosessin siltä osin kuin se on asiakaspäällikön vastuulla.

Dokumentti on pyritty rakentamaan modulaariseksi, eli kun havaitaan uusia asioita, jotka siinä olisi hyvä käsitellä, voidaan näitä liittää sopivaan kohtaan dokumenttia, ja näin kehittää ja päivittää pala kerrallaan ilman, että koko asiakkuudenhoitomalli täytyy määritellä uudelleen. Tämä mahdollistaa sen, että vuosien varrella tehtävät muutokset toimintaympäristössä, asiakaskunnassa tai sisäisissä vastuunjaoissa voidaan huomioida helposti.

Tässä kohtaa on hyvä mainita, että asiakkuudenhoidon prosessi ei ole lineaarinen prosessi lukuun ottamatta vuosikellotehtäviä, vaan kokonaisprosessi, joka koostuu osatekijöistä, joista monet eivät ole lineaarisessa suhteessa toisiinsa.

Dokumentin loppuun on lisätty kenttä ”prosessin jatkokehittäminen”, joka on tarkoitettu dokumentoimaan sitä, mitä uusia osioita on tarpeen lisätä ja milloin osiot on lisätty. Näin on mahdollista palata ajassa taaksepäin näkemään, milloin jokin toimintamalli on tuotu käytäntöön.

Dokumentti on luovutettu toimeksiantajalle Word-muodossa ja tallennettu SharePointiin asiakkuudenhoidon yhteiseen työtilaan.

Tärkeää on korostaa, että tämä dokumentti ei ole ”ohje”, jota tulisi noudattaa orjallisesti, vaan työntekemisen tuki – eräänlainen muistilista.

7 Asiakkuudenhoidon uusi malli Oikeusrekisterikeskuksessa

Tietoperusta osuudessa esitelty Paynen ja Frow’n kuvaama prosessi ei sellaisenaan sovi IT-palvelukeskuksena toimivan ORK:n tarpeeseen. Prosessissa tulee huomioida valtionhallinnon virastojen erilainen tilanne verrattuna liike-elämän toimijoihin. Lisäksi tulee ottaa huomioon olemassa olevat rakenteet, jotka monilta osin toimivat varsin hyvin ja niitä ei ole välttämättä järkevää muuttaa. Toki olemassa olevia prosesseja on aina viisasta uudelleenarvioida – harvoin keksitään sellaista oivallusta, etteikö sitä voisi kokemuksen karttuessa parantaa entisestään.

Kehitetty asiakkuudenhoitomalli pyrkii olemaan rakenteinen ja se perustuu ORK:n vuosikelloon, palvelusopimusprosessiin ja talousohjaukseen. Näihin on yhdistetty asiakastyötä tukevia elementtejä, kuten kehitystarpeiden kerääminen, palveluiden tilannekuvan seuranta ja systemaattinen dokumentointi. Prosessikuvauksessa on huomioitu myös sisäiset asiakkuustehtävät, kuten viestintä, intranetin ylläpito ja johdon tiedontarpeet, jotka ovat olennainen osa asiakkuudenhoidon kokonaisuutta.

Malli on suunniteltu niin, että se joustaa eri asiakkuuksien erityispiirteiden mukaan. Asiakkailta on usein omia sisäisiä prosesseja, aikatauluja ja toimintakulttuureja, joita ORK ei voi muuttaa, mutta joiden kanssa sen on kyettävä yhteensovittamaan oma toimintansa. Asiakkuudenhoitomallin tulee siis olla sekä ohjaava että mukautuva.

7.1 Asiakkuudenhallinta vai asiakkuudenhoito?

Käsitteet asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhoito limittyvät toisiinsa, mutta niillä on hienovaraisia painotuseroja. Asiakkuudenhallinta (CRM) viittaa strategiseen ja järjestelmälliseen lähestymistapaan, jossa asiakassuhteita kehitetään tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti. Asiakkuudenhoito puolestaan korostaa operatiivista tekemistä – käytännön työtä asiakkaan kanssa.

Oikeusrekisterikeskuksessa asiakkuudenhoito nähdään osana asiakkuudenhallintaa. Se on käytännön työtä, jonka avulla toteutetaan asiakasstrategiaa ja luodaan edellytykset ICT-kumppanuudelle. Mallin tarkoituksena on tukea sekä ORK:n omien tulostavoitteiden saavuttamista että asiakkaiden viranomaistehtävien sujuvaa toteuttamista.

7.2 Asiakastiedon tallennus

Uudessa mallissa on nyt huomioitu myös työn jatkuvuus ja tiedon saatavuus. Malliin on sisällytetty yhteiset dokumentointikäytännöt, jotka mahdollistavat sen, että kuka tahansa asiakaspäällikkö voi tarvittaessa ottaa toisen asiakkuuden haltuun esimerkiksi lomakausien aikana. Aiemmin asiakkuuksiin liittyvät asiat ovat olleet lähinnä asiakaspäälliköiden omissa sähköposteissa ja omilla kiintolevyillä. Nyt on tarkoitus, että asiakkuuksien perustiedot, oleellinen dokumentaatio (kuten esimerkiksi asiakkaan strategia) ja ajankohtaiset tapahtumat ovat tallennettuna Sharepointin yhteiseen tilaan, jolloin tiedot ovat yhteisesti käytettävissä.

Tätä osuutta ei ole vielä dokumentoitu prosessikuvauksen versiossa 0.2 koska tämän mallin rakentaminen ja muotoilu on vielä kesken ja odotan saavani sen valmiiksi kesän 2025 aikana. Teknologisena pohjana siinä toimii M365 ympäristö.

7.3 Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon tehtävät

Oleellinen seikka asiakkuudenhoitomallin laatimisessa oli ymmärtää mitkä ovat ORK:ssa asiakkuudenhoidon tärkeimmät tehtävät, eli mitkä ovat tärkeimpiä prosessissa kuvattavia asioita. Jos ne tiivistetään yhteen lauseeseen, niin Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon tehtävänä on vastata siitä, että Oikeusrekisterikeskuksen palvelut vastaavat sitä mitä palvelusopimuksessa on sovittu.

Tämä sisältää:

- Tietojärjestelmien ylläpidon ja jatkokehittämisen laadun seuranta
- IT-budjetin laatiminen ja sen toteuman seuranta
- Kehitysideoiden ja asiakastarpeiden kartoittaminen ja edistäminen
- Asiakkaan informointi hallinnonalan yhteisistä IT-palveluista
- Asiakkaan äänenä oleminen Oikeusrekisterikeskuksen sisällä

Enemmän avattuna asiakkuudelle laaditaan suunnitelma siitä, miten asiakkuuden digitaalisuutta toisaalta edistetään nyt ja tulevaisuudessa, sekä miten olemassa olevia tietojärjestelmiä ylläpidetään ja uudistetaan niin, että asiakkaan viranomaistoimintaa tuetaan ja lisätään sen kustannustehokkuutta.

Tämän kehitystyön yhteydessä olen monelta osin pitäytynyt ylätasolla, mutta joissakin prosessin osissa olen avannut yksityiskohtaisemmin hyviksi havaittuja käytäntöjä.

Seuraavassa käyn pintapuolisesti läpi eri osa-alueet, jotta niiden merkitys kokonaisuuden kannalta aukeaa.

7.4 Asiakkuudenhoidon vuosikello

Asiakkuudenhoidon vuosikello rytmittää ORK:n asiakastyötä vuodenvieron mukaan. Vuosikellon tehtävät ovat olleet suurimmalta osin olemassa jo ennen vuoden 2021 organisaatiouudistusta ja asiakkuustyön tultua kiinteäksi osaksi Oikeusrekisterikeskuksen toimintaa on siihen lisätty asioita kuten kuukausitapaamiset. Varsinaista vuosikelloa ei kuitenkaan ole ollut olemassa, vaan tekemisen ajoittaminen on perustunut siihen, että asioita muistetaan tehdä tietyllä syklillä. Vuosikellon laatimisella näiden asioiden ajoitukset on saatu nyt dokumentoituun muotoon.

Osa vuosikellon tehtävistä on itse päättämämme prosessin mukaisia. Esimerkiksi palvelusopimuksista määrätään laissa, mutta palvelusopimusten seurannasta laissa ei ole mainintaa. On siis omavalintainen käytäntömme, että palvelusopimukset uusitaan vuosittain ja niitä seurataan kvartaaleittain pidettävissä seurantakokouksissa. Budjetointi ja talouden seuranta sen sijaan nivoutuvat tiiviisti valtion taloussuunnittelun vuosirytmiiin. Tässä täytyy

huomata se, että meidän tulee tehdä oma suunnitelumme jonkin verran ennakoiden, jotta saamme talousarvioesityksemme oikeusministeriön tulosohjaajille hyvissä ajoin ennen koko valtion tason budjetoinnin määräpäiviä.

Vuosikellon avulla nämä asiakkuudenhoidon ajoitetut toiminnot saadaan näkyväksi kuukausitasolla ja se auttaa työn teon suunnittelemista vuositasolla. Kuukausitasoa tarkemmaksi ei kannata mennä kuin budjetoinnissa, josta vuosittain tulee talousyksiköstä tarkat määräpäivät.

Kuukausi	Talouden suunnittelu	Palvelusopimus	Palvelusopimuksen seurantar ryhmä	Asiakastytyväisyys	Kuukausitapaamiset
Tammikuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Helmi	Tilinpäätös; Budjetointikeskustelut; Mahd. siirtyvän määrärahan palautus				kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Maaliskuu	Talousarvioesitys 1 (TAE Budjetti B1)		Q1	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantar ryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Huhtikuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Toukokuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Kesäkuu			Q2	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantar ryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Heinäkuu	Tilinpäätösennuste 1 (TPE1)				kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Elokuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Syyskuu	Talousarviotarkennus (TAE Budjetti B2)		Q3	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantar ryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Lokakuu	TPE2 ja Kehyskauden taloussuunnittelu			Hallinnonalan laajuinen kysely ORK:n toiminnasta ja järjestelmistä	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Marraskuu	Talousarvion viimeistely ja seuraavan vuoden budjetin vahvistaminen	Suunnittelukokoukset asiakkaan kanssa			kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Joulukuu		Allekirjoitukset ennen joulua	Q4	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantar ryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset

Kuva 2 - Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon vuosikello

7.5 Tietojärjestelmien ylläpidon ja jatkokehittämisen laadun seuranta

Asiakaspäällikön tehtävänä ei ole itse toteuttaa teknistä ylläpitoa tai kehitystyötä, mutta hänen vastuullaan on varmistaa, että asiakkaalle toimitettavat järjestelmät ja palvelut vastaavat sovittua palvelutasoa. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä järjestelmäpäälliköiden ja palveluvastaavien kanssa. Tämän yhteistyön tapoihin ei ole tässä prosessikuvauksessa otettu kantaa, mutta on harkittava, josko ORK:n sisäistä yhteistyötä ja tiedonjakamista koskeva osuus olisi hyödyllistä kuvata.

Palveluiden tilannekuvaa ja kehityksen edistymistä seurataan kvartaaleittain palvelusopimusten seurantaryhmissä, joissa asiakaspäällikkö toimii esittelijänä ja viestinviejänä. Asiakaspäällikön rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa palveluiden laatu tai toimitusvarmuus on kyseenalaistettu, tai kun asiakkaan tarpeet muuttuvat kesken vuoden. Seurantaryhmien kokousten kulku ja siihen liittyvät valmistelevat työt on nyt dokumentoitu mukaan prosessiin.

7.6 IT-budjetin laatiminen ja toteuman seuranta

Prosessikuvauksessa yksi oleellisia kuvattuja asioita on IT-budjetointi, joka on yksi asiakkuudenhoidon keskeisimmistä ja ajallisesti rytmitetyimmistä tehtävistä. Prosessikuvauksen mukaisesti asiakaspäällikkö osallistuu asiakaskohtaisen budjetin suunnitteluun yhdessä järjestelmäpäälliköiden, talousyksikön ja asiakkaan kanssa. Vuosikellon mukaiset vaiheet – TAE B1, TPE 1, TAE B2 jne. – ohjaavat budjetointityötä, ja kunkin vaiheen yhteydessä asiakaspäällikön tulee laatia esitykset, koostaa tiedot ja esittää ne sekä ORK:n sisäisesti että asiakkaalle. Budjettiseurannan tulee olla jatkuvaa ja ennakoivaa, jotta asiakasta voidaan informoida ajoissa mahdollisista poikkeamista.

7.7 Mittaaminen ja arviointi asiakkuudenhoidossa

Asiakkuudenhoidon vaikuttavuuden arviointi on tärkeä osa mallin käyttökelpoisuutta ja jatkuvaa kehittämistä. Oikeusrekisterikeskuksessa ei ole tällä hetkellä käytössä erillistä CRM-järjestelmää eikä tällaista nimenomaan järjestelmää uudessakaan mallissa saada tässä vaiheessa mukaan, vaan asiakkuustyön arviointi ja palautteen keruu toteutetaan

pääasiassa kahden vakiintuneen kyselymallin avulla, ja tämä säilytettiin myös uudessa mallissa.

7.7.1 Tilaaja-asiakkaiden kvartaalikysely

Asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti sektoriasiakkailta, joiden kanssa on laadittu palvelusopimus. Kysely toteutetaan kvartaaleittain seurantaryhmien yhteydessä ja siinä arvioidaan muun muassa:

- jatkuvien palveluiden (ylläpito ja kehittäminen) toteutumista,
- yhteisen kehittämisen onnistumista (esim. sähköinen asiointi, automaattinen päätöksenteko),
- projektipalveluiden laatua,
- talouden hallintaa IT-määrärahojen osalta.

Arviointi tehdään asteikolla 4–10 ja kyselyn tukena on avoimia kysymyksiä, joiden avulla kartoitetaan onnistumisia ja kehityskohteita. Lisäksi arvioidaan eri asiantuntijapalveluita, kuten ratkaisupalveluita, turvallisuuspalveluita ja tiedonhallintaa. Loppuosassa kysytään myös kokonais kuvaa ORK:n toiminnasta muun muassa osaamisen, ystävällisyyden ja aktiivisuuden näkökulmista sekä sisällytetään Net Promoter Score (NPS) -tyylinen suositte lukysymys.

Tämä säännöllinen palaute toimii asiakkuustyön tärkeänä ohjausvälineenä ja antaa mahdollisuuden reagoida esiin nousseisiin epäkohtiin tai parannusehdotuksiin.

7.7.2 Koko hallinnonalan vuosittainen käyttäjäkysely

Toinen merkittävä palautekanava on vuosittainen käyttäjäkysely, joka suunnataan laajasti koko oikeusministeriön hallinnonalalle. Tämän kyselyn painopiste on tietojärjestelmien käyttäjäkokemuksessa, ja se tuottaa arvokasta tietoa esimerkiksi järjestelmien luotettavuudesta, käytettävyydestä ja käyttäjätuesta. Tämä kysely täydentää tilaajapalautetta

ja antaa näkökulmaa loppukäyttäjien kokemuksiin, joita ei aina tavoiteta tilaajaorganisaatioiden kautta.

7.7.3 Mittaamisen kehittämistarpeet

Nykyiset mittarit tarjoavat pohjan asiakkuudenhoidon onnistumisen arviointiin, mutta mittaamista ja mittauksesta saatavan tiedon hyödyntämistä tulee edelleen kehittää.

Mahdollisia tutkittavia kehittämiskohteita voisivat olla:

- Mittaustiedon yhdistäminen asiakkuussuunnitelmiin, jotta palaute johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin.
- Palautejärjestelmien visualisointi: mittareista voisi koostaa graafisia koosteita asiakkuuskohtaisesti ja seurata kehitystä pidemmällä aikavälillä.
- Asiakastyytyväisyyden linkittäminen vaikuttavuuteen, esim. arvioimalla, onko tyytyväisyys yhteydessä kehityshankkeiden läpivientinopeuteen tai palvelun käyttöasteeseen.

Mittarit voivat toimia myös johdon työvälineenä osoittamaan resurssien käyttöä, kehityskohteita ja strategisten tavoitteiden saavuttamista asiakastyön näkökulmasta. Mittaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen avulla luodaan läpinäkyvyyttä, ennakoivuutta ja jatkuvaa parantamista organisaation ja asiakkaiden väliseen yhteistyöhön.

7.8 Kehitysideoiden ja asiakastarpeiden kartoittaminen ja edistäminen

Yksi asiakaspäällikön tärkeimmistä tehtävistä on asiakkaan kehitystarpeiden systemaattinen kerääminen ja ideoiden jalostaminen eteenpäin. Tämä sisältää niin virallisia ideointitilaisuuksia, kuten digisuunnitelma-työpajoja, kuin epävirallisempia keskusteluja. Ideat dokumentoidaan ORK:n ideasalkkuun, jossa ne kulkevat eteenpäin tarpeina ja mahdollisina kehityskohteina. Asiakaspäällikkö toimii useimmiten idean omistajana ja vastaa sen edistymisestä, vaikka itse toteutus tapahtuu kehitysyksiköissä. Prosessikuvauksessa avataan tarvekartoituksen vaiheet ja dokumentoinnin periaatteet.

7.9 Asiakkaan informointi hallinnonalan yhteisistä IT-palveluista

Koska monet oikeusministeriön hallinnonalan palvelut ovat keskitettyjä tai yhteiskäyttöisiä, on tärkeää, että asiakaspäällikkö toimii myös tiedonvälittäjänä omalle asiakkuudelleen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakasta informoidaan ajankohtaisista muutoksista, yhteisistä hankkeista tai kehittämistoimista, joihin asiakkaan tulee varautua. Tässä asiakaspäällikkö toimii linkkinä oikeusministeriön ohjausosaston, asiakasvirastojen, mahdollisten hallinnonalan ulkopuolisten virastojen ja ORK:n muiden yksiköiden välillä.

7.10 Asiakkaan äänenä oleminen Oikeusrekisterikeskuksen sisällä

Asiakaspäällikkö toimii asiakkaan edustajana ORK:n sisällä ja varmistaa, että asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristö otetaan huomioon, kun tehdään linjauksia palveluista tai kehityksestä. Tämä vaatii aktiivista osallistumista sisäisiin kokouksiin, sidosryhmätyöhön sekä yhteiseen kehittämiseen. Prosessikuvauksessa tämä tehtävä näkyy erityisesti asiakkuustiimin roolissa, jossa painotetaan asiakkaan toiminnan ymmärtämistä ja asiakkuuden kehittämistä kokonaisuutena. Tähän sisältyy myös ORK:n johdon tilannekuvan ylläpito asiakkuuksittain.

8 Asiakkuudenhoitomallin käyttöönotto

8.1 Käyttöönoton estäjät ja mahdollistajat

Kun otetaan käyttöön uutta asiakkuudenhoitomallia, on tärkeää tunnistaa sekä onnistumista edistävät että estävät tekijät. Käyttöönoton onnistuminen ei riipu pelkästään mallin sisällöstä, vaan ratkaisevassa roolissa ovat myös organisaation toimintakulttuuri, resurssit, henkilöstön sitoutuminen ja johdon tuki.

Tukea tämänkaltaisen toimintamallin jalkauttamisen tarkasteluun tarjoaa osallistavan toimintatutkimuksen keinoin toteutettu tutkimus, jossa analysoitiin uuden työmenetelmän juurtumista palvelujärjestelmän asiakastyöhön (Unkila & Savinainen, 2020). Tutkimuksessa havaittiin, että käyttöönottoa edistivät muun muassa: johdon tuki ja näkyvä sitoutuminen,

menetelmän koettu hyödyllisyys työn arjessa, työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä selkeät toimintatavat ja koulutus.

Toisaalta käyttöönottoa haittasivat esimerkiksi resurssien riittämättömyys, epäselvät roolit ja vastuut, muutosvastarinta sekä puutteellinen perehdytys. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintamallin jalkauttaminen vaatii suunnitelmallista lähestymistä, jatkuvaa viestintää ja kaikkien osapuolten osallistamista – pelkkä mallin olemassaolo ei takaa sen käyttöönottamista tai vaikutuksia.

Tämän asiakkuudenhoitomallin käyttöönotossa tulisi huomioida vastaavat mahdollistajat ja esteet, jotta mallin hyödyt realisoituvat ja se vakiintuu osaksi arjen toimintaa.

Mahdollistajat:

- Johdon tuki: Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen ja käyttöönottaminen on linjassa ORK:n strategisten tavoitteiden kanssa (esim. proaktiivinen ICT-kumppanuus).
- Asiakaspäälliköiden motivaatio: Moni asiakaspäällikkö on kaivannut yhtenäisiä käytäntöjä, jotka tukevat arjen työtä ja tuuraamista.
- Vakiintuneet rakenteet: ORK:n vuosikellotehtävät ja palvelusopimusprosessit tarjoavat luonnollisia paikkoja mallin soveltamiselle.
- Prosessikuvaus: Valmiiksi dokumentoitu malli helpottaa koulutusta ja viestintää.
- Muutosajurit: Asiakastyytyväisyyden parantaminen, jatkuvuus ja tiedonhallinnan kehittäminen luovat painetta parantaa toimintaa.

Estäjät:

- Muutosvastarinta: Uusien toimintatapojen omaksuminen voi kohdata vastustusta, erityisesti jos niitä ei koeta omaksi.

- Aikapula: Asiakaspäälliköiden arki voi olla jo kuormittavaa, jolloin mallin käyttöönotto voi jäädä muiden töiden jalkoihin.
- Vastuiden epäselvyys: Kuka omistaa mallin jatkokehityksen ja ylläpidon?
- Tietojärjestelmien puutteet: Jos tiedonhallinta ei vielä tue mallin mukaista toimintaa, käyttö voi jäädä pintapuoliseksi.
- Heikko perehdytys: Ilman selkeää jalkauttamissuunnitelmaa ja koulutusta mallin hyödyt voivat jäädä realisoitumatta.

8.2 Uuden toimintamallin SWOT -analyysi

Asiakkuudenhoitomallin vahvuuksiin kuuluu erityisesti se, että se pohjautuu konkreettiseen käytännön työhön ja vuosia kertyneeseen asiantuntemukseen Oikeusrekisterikeskuksessa. Yhtenäiset käytännöt parantavat asiakastyön laatua, helpottavat tuuraamista ja lisäävät toimintavarmuutta myös henkilöstövaihdosten yhteydessä. Dokumentoidun mallin avulla voidaan turvata asiakkuustyön jatkuvuus ja tukea uusien asiakaspäälliköiden perehdytystä. Lisäksi malli rakentuu olemassa olevien rakenteiden ja vuosikellon mukaisten toimintatapojen varaan, eikä sen käyttöönotto edellytä merkittävää lisäresursointia.

Toisaalta mallin käyttöönottoon liittyy myös heikkouksia. Koska kyseessä on uusi toimintatapa, se voi kohdata muutosvastarintaa. Käytäntöjen vakiinnuttaminen vaatii aikaa ja sitoutumista. Lisäksi on mahdollista, ettei mallia koeta kaikilta osin hyödylliseksi tai että sen ylläpito jää epäselväksi ilman nimettyä omistajuutta. Tietojärjestelmien, kuten asiakkuudenhallintaan käytettävän CRM-järjestelmän puute voi myös rajoittaa mallin tehokasta käyttöä.

Tulevaisuuden mahdollisuuksia edustaa se, että malli voi merkittävästi parantaa Oikeusrekisterikeskuksen asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä. Yhtenäinen asiakkuudenhoito tukee myös organisaation strategisia tavoitteita, kuten proaktiivista kumppanuutta ja asiakasymmärryksen syventämistä. Lisäksi malli luo perustan kehittämään asiakasdatan analytiikkaa ja tukea organisaation sisäistä oppimista.

Uhkiin kuuluu muun muassa se, ettei malli vakiinnu käyttöön, mikäli sitä ei koeta hyödylliseksi tai sen soveltaminen arjessa tuntuu hankalalta. Mikäli mallin juurruttamisessa epäonnistutaan, sen hyödyt jäävät toteutumatta. Myös mahdolliset organisaatiomuutokset, resurssileikkaukset tai johdon sitoutumisen puute voivat estää mallin täysipainoisen käyttöönoton.

Vahvuudet	Heikkoudet
Perustuu käytännön kokemukseen	Uusi malli voi kohdata muutosvastarintaa
Yhtenäistää toimintaa ja tukee tuuraamista	Vakiinnuttaminen vaatii aikaa ja sitoutumista
Dokumentointi helpottaa perehdytystä	Vastuut ja omistajuus voivat jäädä epäselviksi
Rakentuu olemassa olevien rakenteiden varaan	Tietojärjestelmien rajoitteet voivat estää täysipainoista käyttöä
Mahdollisuudet	Uhat
Asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden parantaminen	Malli ei vakiinnu arjen toimintaan
Proaktiivisen kumppanuuden vahvistaminen	Käyttöönotto koetaan liian raskaaksi
Asiakasdatan hyödyntäminen	Organisaatiomuutokset tai resurssipula estävät jalkauttamisen
Organisaation oppimisen tukeminen	Johdon tuki jää vajaaksi

Kuva 3 - Asiakkuudenhoidon prosessin käyttöönoton SWOT-analyysi

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän kehittämistyön kautta olen saanut syvemmän ymmärryksen asiakkuudenhoidosta ja sen merkityksestä julkishallinnon organisaatiossa. Vaikka asiakkuustyötä tehdään joka päivä, sen sanallistaminen, jäsentäminen ja dokumentointi vaati pysähtymistä työn äärelle – ja samalla avasi silmät sille, kuinka paljon hiljaista tietoa asiakaspäällikön työ sisältää.

Työtä aloittaessani ajattelin, että asiakkuudenhoitomallin laatiminen olisi pitkälti käytäntöjen kuvaamista ja dokumentointia, mutta koska opinnäytetyössä pitää käyttää tieteellistä perustaa, jouduin tai pikemminkin pääsin perehtymään asiakkuudenhoitoon syvemmin ja kriittisemmin sen sijaan, että olisin pelkästään kirjoittanut auki sen, miten nykyisellään toimitaan. Kirjallisuuden ja vertaisarvioitujen artikkelien – ja erityisesti Payne & Frow'n CRM-mallin kautta ymmärsin, kuinka tärkeää on sitoa asiakkuudenhoito organisaation tavoitteisiin ja käyttää asiakkuudenhoitoa yhtenä työvälineenä organisaation strategian toteuttamisessa. Asiakkuudenhoito on yksi väline tukemaan yhteisen suunnan luomista myös asiakkaiden kanssa. Tämän oivalluksen myötä myös oma ajatteluni asiakkuustyöstä syveni – en näe sitä enää vain raportointina tai yhteydenpitona, vaan olennaisesti osana ORK:n vaikuttavuustyötä.

Kehittämistyö pakotti myös tarkastelemaan kriittisesti omia toimintatapojani. Huomasin esimerkiksi, että monet asiat ja toimintamallit olivat kyllä omassa päässäni loogisia, mutta niiden jakaminen kollegoille meni helposti pelkästään siihen, että kerroin missä on jonkin esityksen tai asiakirjan malliversio, mutta en ehtinyt tai huomannut opastaa sen käytössä. Tämä vahvisti entisestään tarvetta mallin dokumentoinnille. Oli myös kiinnostavaa huomata, että kollegoiden kanssa käydyt keskustelut toivat esiin yhteisiä tarpeita, joita ei välttämättä ollut aiemmin sanoitettu.

Eräs keskeinen oppi liittyi siihen, ettei asiakkuudenhoidossa voida olettaa yhden ratkaisun sopivan kaikille. Vaikka mallin tavoitteena on yhdenmukaisuus, sen on myös joustettava asiakkaiden prosessien ja tarpeiden mukaan. Tämä ajatus näkyy vahvasti prosessikuvauksen rakenteessa, jossa on tilaa sekä yhteisille periaatteille että asiakaskohtaisille painotuksille. Asiakaskohtaisiin painotuksiin en edes harkinnut ryhtyväni – niiden paikka on CRM-järjestelmän puolella.

Työn aikana oli ajoittain haastavaa rajata sisältöä ja pitäytyä mallin kannalta olennaisessa. Koen kuitenkin, että onnistuin säilyttämään fokuksen: malli ei pyri olemaan kaikkea kaikille, vaan selkeä runko asiakkuudenhoidon tueksi ORK:n toimintaympäristössä.

CRM-järjestelmän suhteen meinasin luovuttaa, ja pitäytyä vain CRM:n muissa merkityksissä, koska CRM-järjestelmää ei juuri nyt ollut mahdollista hankkia. Tämä olisi ollut lyhytnäköistä – CRM:n ei tarvitse olla mikään kaupallinen tunnettu varta vasten siihen käyttöön luotu tuote, vaan CRM:n periaatteita voidaan soveltaa Sharepoint kansioilla ja tarpeelliset tiedot sisältävillä tiedostoilla. Kuten aiemmin mainitsin, niin tässä vaiheessa jätin tietoisesti kuvaamatta tämän ”CRM:n” tarkemman rakenteen, etten sen suhteen ”maalaa itseäni nurkkaan”. Ilman käytännössä kokeilemista on hankala luoda varmuudella toimivat periaatteet siihen, ja en haluaisi kirjoittaa prosessikuvaukseen jotain tiettyä CRM:n mallia jonka periaatteita hetken päästä muuttaisin.

Asiakaspäälliköiden arki Oikeusrekisterikeskuksessa on melkoisen kiireistä ja täynnä äkisti vastaan tulevia asiakastarpeita, joten minulla oli melko rajallisesti mahdollisuuksia pyytää muilta kommentteja tai sisältötarpeita tuohon prosessikuvaukseen ja melkoisen yksin tein sen sisällön pohtimisen. Viestintäpäälliköltämme sain hyvän inputin, kun hän kysyi, että onhan mukana osio viestinnästä. Tämä oli tärkeä lisäys jota toki pitää vielä jatkojalostaa.

Vasta tänä keväänä (2025) julkaisin version 0.2 meidän sisäisessä Sharepointissa ja olen saanut kerättyä siitä hieman palautetta. Ajankohta on ollut meillä melko kiireinen, joten varsinaista käyttöönottoa ei olla päästy tekemään, vaan tässä vaiheessa kyseinen dokumentti on vapaasti tutustuttavana. Tarkoitukseni on ennen syksyä saada se esiteltyä kunnolla ja laadittua sen tueksi eräänlaiset käyttöohjeet joissa pääsisin kuvaamaan myös CRM:n ja tekeillä olevan ideasalkun toiminnallisuudet. Samalla siirtäisin sen myös osaksi Oikeusrekisterikeskuksen laatukäsikirjaa, jossa tällä hetkellä asiakkuuspalveluiden kohdalla on pelkkää tyhjää.

Eli kohdassa käyttöönoton mahdollistajat ja esteet esitetyistä esteistä tässä vaiheessa vielä moni on jarruttanut mallin käyttöönottoa. Ensimmäisenä niistä aikapula, toisena vielä puuttuva CRM ja ehkä tärkeimpänä se, että varsinaista käyttöönottilaisuutta ei ole vielä pidetty.

Saatu palaute tässä vaiheessa on ollut positiivista. Asiakkuusjohtajamme piti tehtyä työtä tärkeänä ja eräs asiakaspäälliköistä, jolle minun tuli tilaisuus esitellä prosessikuvaus kokonaisuudessaan totesi olevan hyvä juttu, että siinä esitellyt asiat on nyt kirjoitettu auki, niin on jokin paikka josta asioita voi tarkistaa muutenkin kuin kyselemällä. Toiselta asiakaspäälliköltä tuli jo toivetta sisällön lisäämisestä, eli Digisuunnitelmien laatimisen prosessi ja niiden hyödyntäminen olisi hyvä saada mukaan. Jonkin verran siellä näitä asioita sivutaankin, mutta hän ei ollut vielä ehtinyt tutustumaan siihen.

Jatkokehityksenä olen suunnitellut myös kattavamman asiakirja- ja powerpoint-esitysten mallikirjaston luomista. Sinne kerättäisiin mallit kaikenlaisista toistuvasti tarvittavista asiakirjoista kuten menopainemuistioista, investointiesityksistä jne.

Tämä työ on vahvistanut kiinnostustani kehittämistyöhön ja asiakkuuslähtöiseen toimintaan. On ollut palkitsevaa saada konkretisoitua käytännön tekemistä selkeään muotoon ja nähdä, että opinnäytetyöstä voi saada työvälineen selkeyttämään työarkea. Toivon, että asiakkuudenhoitomalli vakiintuu käyttöön ja ennen kaikkea kehittyy edelleen ja että se tarjoaa pohjan myös laajemmalle asiakkuusajattelulle tulevaisuudessa. Valmishan se ei ole – eikä tule koskaan olemaankaan.

Lähteet

- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (4th ed.)*. Routledge.
- Finlex. (2012). *FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Laki Oikeusrekisterikeskuksesta 625/2012. Finlex; Oikeusministeriö, Edita Lakitieto Oy.*
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120625>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.*
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä (1.-2. p. 2011.). WSOYpro.*
- Karppinen, J., Sorri, T., & Paussu, A. (2022). *Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Docendo.*
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Gasper, D. (2017). *Marketing 4.0: Era cyfrowa. MT Biznes.*
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). *The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 20(2), 433–456.*
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Oikeusrekisterikeskus. (2023). *Oikeusministeriön ja Oikeusrekisterikeskuksen välinen tulossopimus vuosille 2024-2027. Oikeusrekisterikeskus.*
https://www.Oikeusrekisterikeskus.fi/material/sites/ork/tulossopimukset/w7q6np9v9/O_MORK_Tulossopimus_2024_002.pdf
- Oikeusrekisterikeskus. (2024). *Oikeusrekisterikeskus.*
<https://www.Oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/Oikeusrekisterikeskus.html#>

- Ostrowski, S. (2021). *Commitment Ladder in the Relationship between Service Providers and Customers as Added Value in Sustainable Services Development*. *Sustainability*, 13(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su13095079>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. *Journal of Marketing* Volume 69, Issue 4
<https://journals-sagepub-com.ezproxy.hamk.fi/doi/10.1509/jmkq.2005.69.4.167>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Wiley.
- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31(9–10), 1158–1179.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785>
- Schwepker, C. H., & Hartline, M. D. (2005). *Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees*. *Journal of Service Research*, 7(4), 377–397.
<https://doi.org/10.1177/1094670504273966>
- Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 135–139.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5050013>
- Sormunen, M. (2012). *Asiakkuuden hoitomallin ja johtamisen kehittäminen Valtion IT-palvelukeskuksen asiakaspalvelut—Yksikössä [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]*. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/49157>
- Unkila, K. & Savinainen, M. (2020). “*Ei mennyt turha työ hukkaan*” – tutkimus työmenetelmän juurtumisesta palvelujärjestelmän asiakastyöhön. *Hallinnon Tutkimus*, 39(4), 287–301. DOI: 10.37450/ht.102253

Valtiokonttori. (2020). *Askelmerkit asiakasymmärrykseen*. Noudettu osoitteesta

<https://www.valtiokonttori.fi/blogi/askelmerkit-asiakasymmarrukseen/>

Valtiovarainministeriö. (2013). *Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia*. Noudettu osoitteesta

<http://verkkajulkaisut.vm.fi/zine/9/cover>

Liite 1. Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon prosessit

Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon prosessit

[Yksikkö / Nimikirjaimet]

[Valitse pvm.]

[Asiakirjan tyyppi]

Diaarinumero [Dnro]

[Valitse luokittelu]

[Lainkohta]

Sisällys

1	Sisällys.....	51
2	Johdanto	54
3	Asiakkuudenhallinta.....	54
4	Asiakkuustiimi	54
5	Asiakaspäällikön rooli	55
6	Asiakkuudet	56
	6.1 Asiakkuuksien jakautuminen	57
7	Asiakkuudenhoidon prosessit	57
	7.1 Vuosikellotehtävät	57
	7.2 Asiakkuuksien ylläpidolliset tehtävät.....	58
	7.3 Oikeusrekisterikeskuksen sisäiset asiakkuustehtävät	58
8	Asiakkuudenhoidon vuosikello	58
9	Asiakastapaamiset	60
10	Talouden suunnittelu	61
	10.1 Edellisen vuoden tilinpäätöksen esittely	62
	10.2 Talousarvioesitys TAE B1	62
	10.2.1 Jatkuvat palvelut.....	62
	10.2.2 Henkilötyö.....	62

10.2.3	Yhteiset palvelut ja Valtori-palvelut.....	63
10.2.4	Projektit ja hankkeet.....	63
10.2.5	Uudet ideat ja tarpeet.....	63
10.3	Tilinpäätösennuste TPE 1	63
10.4	Budjetoinnin ja taloudenhallinnan muut vuosikellopisteet	64
11	Palvelusopimukset.....	64
11.1	Palvelusopimusten laatimisen prosessi	64
11.1.1	Asian perustaminen asianhallintajärjestelmään (Hilda) ja diaarinumeron varaaminen.	64
11.1.2	Palvelusopimuksen luonnostelu:	65
11.1.3	Palvelusopimuksen luonnoksen tarkistuttaminen asiakkaalla:	65
11.1.4	Palvelusopimuksen hyväksyminen	66
11.1.5	Palvelusopimuksen tallentaminen	66
12	Palvelusopimusten seurantaryhmät.....	67
12.1	Seurantaryhmän kokoonpano	67
12.2	Seurantaryhmien ajankohdat ja koolle kutsuminen	67
12.3	Seurantaryhmän materiaali	67
12.4	Seurantaryhmän asialista	68
12.4.1	Kokouksen avaus ja asialistan hyväksyminen.....	68
12.4.2	Edellisen kokouksen pöytäkirja.....	69
12.4.3	Talouskatsaus	69
12.4.4	Palveluiden tilannekatsaus	69
12.4.5	Palveluiden kehitys	69
12.4.6	Tilaaajatytyväisyyskysely	69
12.4.7	Muut asiat.....	70
12.4.8	Seuraavan kokouksen sopiminen.....	70
12.4.9	Kokouksen päättäminen.....	70
13	Asiakkuuksien ylläpitäminen	70
13.1	Asiakkaan kehitystarpeiden kerääminen	70
13.1.1	Tarpeiden ymmärtäminen	71
13.1.2	Ideoiden Kerääminen	71
13.1.3	Ideoiden dokumentointi ja analysointi.....	71

13.1.4 Ratkaisuvaihtoehtojen Selvittäminen	72
13.1.5 Idean Edistäminen ja Päätöksenteko	72
13.1.6 Ideasalkun jatkuva ylläpito	73
13.1.7 Digisuunnitelmat.....	73
13.2 Asiakasviestintä	73
13.2.1 Viestinnän periaatteet	73
13.2.2 Viestinnän käytännöt.....	74
13.2.3 Viestinnän vastuut.....	74
13.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	74
13.3.1 Tilaaja-asiakkaiden neljännesvuosittainen palautekysely	75
13.3.2 Käyttäjäkysely hallinnonalan henkilöstölle.....	75
13.3.3 Mittaamisen hyödyntäminen	75
14 Prosessin jatkokehittäminen	76

2. Johdanto

Tässä dokumentissa kuvataan Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhallinnan pääprosessit. Prosessit kuvataan sektori-asiakkuuksien hoidon näkökulmasta. Jotkut asiakkuudet ovat muita kuin sektori-asiakkuuksia ja niiden osalta prosessit eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa samalla kaavalla.

3. Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on strateginen lähestymistapa, joka keskittyy yhteistyön kehittämiseen ja parantamiseen asiakkaiden kanssa. Oikeusrekisterikeskuksen sektori-asiakkaiden tapauksessa keskeistä on asiakkaiden toiminnan tehostamisen ja taloudellisuuden tukeminen.

Asiakkuudenhallinnan keskeiset tavoitteet ovat:

- Yhteistyön parantaminen: Kehittää ja ylläpitää vahvoja, luottamuksellisia suhteita asiakasvirastojen kanssa, jotta voidaan ymmärtää ja vastata paremmin heidän tarpeisiinsa.
- Tehokkuuden ja tuottavuuden tukeminen: Tarjota ratkaisuja ja palveluja, jotka auttavat virastoja suorittamaan tehtävänsä tehokkaammin ja tuottavammin.
- Taloudellisuuden edistäminen: Avustaa virastoja löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja ja optimoimaan resurssien käyttöä.
- Tietojen hallinta ja analysointi: Kerätä ja analysoida asiakastietoja, jotta voidaan tehdä informoituja päätöksiä ja räätälöidä palveluja vastaamaan asiakkaiden erityistarpeita.
- Palvelujen laadun parantaminen: Varmistaa, että tarjotut palvelut ja ratkaisut täyttävät virastojen odotukset ja korkeat laatustandardit.
- Pitkän aikavälin sitoutuminen: Luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia, jotka perustuvat luottamukseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- Innovaatioiden edistäminen: Tukea virastoja uusien teknologioiden ja innovatiivisten ratkaisujen käyttöönotossa, jotka parantavat operatiivista tehokkuutta.

4. Asiakkuustiimi

Asiakkuusjohtajan ja asiakkuustiimin vastuulla on Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhallinta. ORK:n asiakkuustiimin tavoitteena on varmistaa, että asiakassektorit ja virastot saavat tarpeitaan vastaavia IT-palveluita sekä tukea asiakasvirastoja IT-budjettien hallinnassa ja optimoinnissa. Tämä edistää koko oikeusministeriön hallinnonalan toiminnan sujuvuutta ja vaikuttavuutta. Strategisten

tavoitteiden (kts. kohta asiakkuudenhallinta) toteutumisen tueksi asiakkuustiimin tehtäviin kuuluu:

- Asiakassegmentointi: ORK:n asiakkuustiimi ryhmittelee asiakasvirastot niiden tarpeiden, toiminnan luonteen ja prioriteettien perusteella. Tämä auttaa kohdentamaan resurssit ja palvelut tehokkaammin.
- Asiakastiedon hallinta: Asiakkuustiimi kerää ja analysoi tietoa asiakasvirastojen tarpeista, käyttämistä palveluista ja palautteesta. Tämä tieto auttaa parantamaan palveluiden laatua ja räätälöimään ne asiakasvirastojen erityisvaatimusten mukaisesti.
- Asiakassuhteiden kehittäminen: Asiakkuustiimi rakentaa luottamuksellisia suhteita asiakasvirastoihin. Tämä sisältää säännöllisiä tapaamisia, yhteistyöprojekteja ja jatkuvaa vuoropuhelua, jotta ORK:ssa voimme ymmärtää paremmin asiakasvirastojen tarpeita ja haasteita.
- Asiakastytyväisyyden seuranta ja parantaminen: Asiakkuustiimi kerää säännöllisesti palautetta asiakasvirastoilta ja analysoi sitä. Tämän perusteella toteutetaan toimenpiteitä asiakastytyväisyyden parantamiseksi, kuten palveluprosessien optimointi ja uusien, tarpeisiin vastaavien palveluiden kehittäminen.
- IT-budjetin seuranta ja raportointi: Asiakkuustiimi vastaa asiakasvirastojen IT-budjettien seurannasta ja raportoinnista. Tämä sisältää budjettien analysoinnin, raporttien laatimisen ja budjettikäytön optimoimisen suositukset. Tiimi varmistaa, että asiakasvirastojen IT-budjetit käytetään tehokkaasti ja että ne tukevat virastojen omia tavoitteita ja toimintaa.
- Palveluiden ja toimintojen integrointi: Asiakkuustiimi varmistaa, että IT-palvelut tukevat saumattomasti asiakasvirastojen toimintaa. Tämä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä asiakasvirastojen IT-osastojen kanssa.

5. Asiakaspäällikön rooli

Asiakaspäällikkö työskentelee osana asiakkuustiimiä ORK:n sidosryhmäpalveluissa asiakkuusjohtajan alaisuudessa. Asiakaspäällikkö vastaa nimetyille asiakkaille ORK - palveluiden muodostamasta kokonaisuudesta ja siitä, että palvelut toimitetaan asiakkaille sen mukaisesti mitä palvelusopimuksessa on sovittu. Asiakaspäällikkö toimii aktiivisesti asiakkaiden palveluiden ideoinnissa ja kehityksessä sekä ottaa roolia kehitysideoiden ja digisuunnitelmien omistajana. Asiakaspäällikkö seuraa palveluiden laatutasoa ja taloudellisten raamien toteutumista. Asiakaspäällikkö vastaa asiakkaiden palveluiden budjetoinnin, ennustamisen sekä raportoinnin kokonaisuuksista asiakkuuksittain. Asiakaspäällikön vastuulla on myös

palvelusopimusten laatiminen ja palvelusopimusten seurantaryhmien materiaalien tuottaminen.

Asiakaspäällikön tulee olla kiinnostunut asiakkaan toiminnasta ja toimintasektorista sekä varmistaa osaltaan että, ORK:n tuottamat palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakaspäällikkö on ORK:n paras asiantuntija asiakkuutensa digitulevaisuuden mahdollisuuksien suhteen ja toimii digikehitysideoiden "myyjänä" asiakkuudelleen. Tehtävässä työskennellään tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden, ORK:n eri toimialojen ja yksiköiden sekä palveluiden tuottamiseen osallistuvien kumppaneiden kanssa. Asiakaspäällikkö raportoi asiakkuusjohtajalle sekä ORK:n johtoryhmälle.

6. Asiakkuudet

Asiakkuudet ovat niitä kokonaisuuksia, jotka tekevät ORK:n kanssa vuosittaisen palvelusopimuksen. Asiakkuudet voivat koostua useammasta virastosta. Esimerkiksi tuomioistuinlaitoksen alle kuuluvat yleiset tuomioistuimet sekä hallinto- ja erityistuomioistuimet. OEV:n alla on itsenäisiä erityisviranomaisia kuten tietosuojavaltuutetun toimisto ja onnettomuustutkintakeskus.

Varsinaisia sektoriaasiakkuuksia ovat:

- Korkein hallinto-oikeus (KHO)
- Korkein oikeus (KKO)
- Oikeusministeriö (OM)
- Oikeuspalveluvirasto (OPV)
- Oikeushallinnon erityisviranomaiset (OEV)
- Rikosseuraamuslaitos (RISE)
- Syyttäjälaitos (SY)
- Tuomioistuinvirasto (TIV)
- Ulosottolaitos (UO)

Muut asiakkuudet, joille tehdään oma palvelusopimus, vaikka eivät ole varsinaisia sektoreita ovat:

- Oikeusrekisterikeskus
- Oikeusministeriön hallinnonalan yhteiset palvelut

- Vaalit

6.1 Asiakkuuksien jakautuminen

Asiakkuudet jaetaan asiakaspäälliköiden tai oman toimen ohella toimivien asiakasvastaavien kesken kulloisenkin tilanteen mukaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteena on jakaa vastuut niin, että asiakaspäälliköillä on tosiasiallinen mahdollisuus hoitaa asiakkuuksiaan riittävän laadukkaasti, eli yhdelle asiakaspäällikölle ei kasautuisi niin paljoa vastuita, että hänellä ei riittäisi aikaa syventävään asiakkuustyöhön.

Asiakkuuksien jakamisessa pyritään myös pysyvyyteen, jolla tavoitellaan sitä, että asiakaspäällikkö pystyisi oppimaan asiakkaansa toimintaympäristön ja asiakkaille voidaan tarjota jatkuvuutta asiakkuudenhoidossa.

Kaikilla asiakaspäälliköillä tulee olla pääsy ajankohtaiseen tietoon koskien myös muita kuin itselleen nimettyjä asiakkaita, jotta esimerkiksi pidempien poissaolojen aikana asiakkuuksien hoitamiseen ei tule tarpeettomia katkoja ja asiakkaiden akuutteihin tarpeisiin voidaan vastata.

7. Asiakkuudenhoidon prosessit

Yhteisillä prosesseilla varmistetaan se, että kaikki asiakkaat saavat yhtä laadukasta palvelua ja asiakaspäälliköt voivat matalammalla kynnyksellä tuurata toisiaan.

Asiakkuudenhoidon perusprosessit Oikeusrekisterikeskuksessa koostuvat asiakkuudenhoidon yleisistä tehtävästä sekä vuosikellon mukaisista tehtävistä. Vuosikellon tehtävät ovat pääsääntöisesti viraston työjärjestyksen ja valtiontalouden mukaisia tehtäviä.

7.1 Vuosikellotehtävät

- Talouden suunnittelu
- Palvelusopimusten laatiminen
- Palvelusopimuksen seurantaryhmät
- Asiakastytyväisyyskyselyt
- Tuottavuusmäärärahat

7.2 Asiakkuuksien ylläpidolliset tehtävät

- Asiakastilaisuudet
- Säännöllisen asiakasyhteyden ylläpitäminen
- Asiakkaan kehitystarpeiden kerääminen
- Asiakkaiden taloustilanteen raportointi
- ORK:n yhteisen kehittämisen asiakasviestinnän varmistaminen ja tukeminen

7.3 Oikeusrekisterikeskuksen sisäiset asiakkuustehtävät

- Intranet-sivujen ylläpito
- Asiakastyötilan ylläpito
- Yhteistyökokoukset sisäisten sidosryhmien kanssa
- Johdon tilannekuvan ylläpito

8. Asiakkuudenhoidon vuosikello

Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoitoa rytmittää vuosikello, joka kokoaa yhteen keskeiset tehtävät ja tapahtumat kuukausittain. Vuosikellon avulla varmistetaan, että asiakkuustyön suunnittelu, toteutus ja seuranta tapahtuvat oikea-aikaisesti ja ennakoitavasti. Vuosikello pohjautuu valtionhallinnon budjetoinnin ja raportoinnin vuosisykliin, ja sen avulla koordinoidaan myös asiakkaiden kanssa käytävää vuorovaikutusta, kuten palvelusopimusten laadintaa, seurantaryhmiä ja palautekyselyitä.

Alla oleva taulukko esittää vuosikellon kuukausittaiset tehtävät eri osa-alueilla:

Kuukausi	Talouden suunnittelu	Palvelusopimus	Palvelusopimuksen seurantaryhmät	Asiakastyytyväisyydet	Kuukausitapaamiset

Tammiku u					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Helmikuu	Tilinpäätös; Budjetoitikeskustelu t; Mahd. siirtyvän määrärahan palautus				kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Maaliskuu	Talousarvioesitys 1 (TAE Budjetti B1)		Q1	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantaryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Huhtikuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Toukokuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Kesäkuu			Q2	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantaryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Heinäkuu	Tilinpäätösennuste 1 (TPE1)				kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Elokuu					kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset

Syyskuu	Talousarviotarkennus (TAE Budjetti B2)		Q3	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantaryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Lokakuu	TPE2 ja Kehyskauden taloussuunnittelu			Hallinnonalan laajuinen kysely ORK:n toiminnasta ja järjestelmistä	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Marraskuu	Talousarvion viimeistely ja seuraavan vuoden budjetin vahvistaminen	Suunnittelukokoukset asiakkaan kanssa			kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset
Joulukuu		Allekirjoitukset ennen joulua	Q4	Kvartaaleittain: kysely ennen seurantaryhmää	kk-tapaaminen tai viikottaiset taktiset kokoukset

Tähän taulukkoon ei ole lisätty tuottavuusmäärärahan hakuja, koska kyseessä ei ole säännöllinen varmuudella joka vuosi toistuva asia eikä myöskään Ratsu-päiviä eikä asiakaspäiviä, koska näiden ajankohta saattaa vaihdella. Eli tässä on vain vuoden kiertoon sidotut tehtävät

9. Asiakastapaamiset

Asiakastapaamiset ovat olennainen osa asiakkuudenhoidon käytäntöä. Ne tarjoavat foorumin vuoropuhelulle, asiakasymmärryksen syventämiselle ja kehitystarpeiden esiin nostamiselle. Tapaamisten sisältö ja tiheys määritellään asiakkuuskohtaisesti asiakkaan tarpeiden ja tilanteen mukaan.

Seuraavat tapaamistyytit muodostavat rungon asiakkuustyön vuorovaikutukselle:

- **Säännölliset operatiiviset tapaamiset**
Tapaamisten rytmi määrittyy asiakkuuden aktiivisuuden mukaan. Esimerkiksi aktiivisten asiakkuuksien kanssa voidaan sopia viikoittaisista tai kuukausittaisista operatiivisista kokouksista, joissa käsitellään ajankohtaisia kysymyksiä, kehityshankkeita ja palveluiden tilannetta. Osallistujina voivat olla

esimerkiksi asiakaspäällikkö, asiakkaan tietohallintopäällikkö ja järjestelmäpäällikkö.

- **Palvelusopimusten seurantaryhmät**
Kvartaaleittain järjestettävät tapaamiset, joissa käsitellään budjettitilanne, palveluiden toimituskyky, kehityskohteet ja muut asiakkuuden kannalta olennaiset asiat. Seurantaryhmät ovat dokumentoituja ja niissä tuotetut materiaalit toimivat keskeisenä osana asiakkuuden dokumentointia.
- **Kehitystyöpajat ja ideointitilaisuudet**
Tavoitteellisesti järjestettyjä tapaamisia, joissa keskitytään yksittäisten palveluiden kehittämiseen tai asiakkuuden tulevaisuuden tarpeisiin. Työpajojen tulokset kirjataan ORK:n ideasalkkuun ja jatkokäsitellään kehitysyksiköissä.
- **Budjettipalaverit**
Talousohjaukseen liittyvät tapaamiset, jotka ajoittuvat ORK:n vuosikellon mukaisiin talousvaiheisiin. Tapaamisten tavoitteena on muodostaa realistinen budjettiesitys ja varmistaa asiakkaan osallistuminen taloussuunnitteluun.
- **Asiakastapahtumat**
Verkossa tai kasvokkain järjestettäviä asiakkuuskohtaisia tai useamman viraston yhteisiä tapahtumia, joiden tarkoituksena on tiedottaa ajankohtaisista teemoista, esitellä uusia palveluita ja vahvistaa yhteistyötä.

Tapaamisten dokumentointi ja seuranta tapahtuu ORK:n määrittämän mallin mukaan, esimerkiksi CRM-järjestelmän tai jaetun asiakaskohtaisen dokumentaation avulla. Tapaamisten kautta saatu tieto tukee asiakkuuden kokonaisvaltaista hallintaa ja palveluiden kehittämistä.

10. Talouden suunnittelu

Talouden suunnittelussa noudatetaan ORK:n talouden vuosikelloa ja talousyksikön ilmoittamia aikatauluja ja päivämääriä. Asiakaspäälliköt suunnittelevat budjetointia tiiviissä yhteistyössä järjestelmäpäälliköiden kanssa. Asiakas myös pidetään prosessissa mukana, koska budjetointi koskee asiakkaan rahoja, jotka tilijaottelumuutoksella siirretään ORK:n käytettäväksi.

Tässä kohtaa käsitellään talouden suunnittelua vain asiakkuudenhoidon vuosikellon tehtävien näkökulmasta menemättä budjetoinnin periaatteisiin, sääntöihin ja yksityiskohtiin.

Taloudensuunnittelun vuosikellon mukaiset tehtävät ovat:

- Edellisen vuoden tilinpäätöksen esittely (helmikuu)
- Talousarvioesitys TAE B1 (maaliskuu)

- Tilinpäätösennuste TPE 1 (kesäkuu)
- Talousarvioesitys TAE B2 (syyskuu)
- Tilinpäätösennuste TPE 2 (lokakuu)
- Kehyskauden taloussuunnittelu (lokakuu)
- Talousarvioesitys TAE B3 (marraskuu, joulukuu)
- Edellisen kauden toteuman seuranta (kvartaaleittain seurantaryhmien yhteydessä)

On huomattava, että asiakkailta saattaa olla omia taloudensuunnittelun ja -seurannan aikatauluja, jotka voivat poiketa ORK:n aikatauluista ja tästä johtuen asiakkaiden tarvitsemia taloustietoja ei välttämättä ole aina saatavilla juuri sillä hetkellä kun asiakas niitä kaipaa.

10.1 Edellisen vuoden tilinpäätöksen esittely

Kun edellisen tilikauden lopullinen toteuma on saatu, esitellään se asiakkaille. Jos ajankohdallisesti lähellä tätä on seurantaryhmän kokous (kts. kohta palvelusopimukset) niin esittely voidaan tehdä siinä yhteydessä. Asiakasta kannattaa silti

10.2 Talousarvioesitys TAE B1

TAE B1 vaiheessa laaditaan ensimmäinen esitys seuraavan vuoden asiakaskohtaisesta ICT-budjetista.

10.2.1 Jatkuvat palvelut

Yhdessä järjestelmäpäällikön kanssa arvioidaan seuraavan vuoden jatkuvien palveluiden ylläpidon ja kehittämisen kustannukset. Näihin lukuihin paras arvio saadaan palveluvastaavilta tai järjestelmäpäälliköltä.

10.2.2 Henkilötyö

Järjestelmäpäällikkö suunnittelee alustavasti ICT-budjettiin asiakaskohtaisen henkilötyön. Yhteisten palveluiden henkilötyö tulee vastaavilta esihenkilöiltä. Koska esihenkilöt suunnittelevat henkilötyön, ei henkilötyön suunnittelu kuulu asiakaspäällikön roolin mukaisiin tehtäviin.

10.2.3 Yhteiset palvelut ja Valtori-palvelut

ORK:n tuotantopäällikkö ja korivastaavat budjetoivat Valtori-kustannukset ja asiakkaille yhteisistä palveluista vastuulliset henkilöt budjetoivat yhteiset palvelut joko jyvitettyä asiakkaalle tai kohdentavat ne asiakkaittain.

10.2.4 Projektit ja hankkeet

ORK:n projektiorganisaatio ja projektipäälliköt suunnittelevat projektien budjetit projekteittain. Useampaa asiakasta koskevat projektien kustannukset kohdennetaan tarvittaessa useammalle asiakkaalle.

10.2.5 Uudet ideat ja tarpeet

Asiakaspäällikkö tilaa ORK:n talousyksiköstä suoritteet sellaisille ideoille ja tarpeille, jotka eivät ole vielä projekteja, mutta ne tulee saada näkyviin budjettiin. Asiakaspäällikkö budjetoit nämä ideat.

Ennen kuin B1 budjetti vahvistetaan, se esitellään asiakkaalle ja huomioidaan asiakkaan esittämät muutokset. Asiakkaan esittämien muutosten jälkeen budjetti esitellään ORK:n budjettipäivässä. Budjettipäivässä huomioidaan koko hallinnonalan ICT-budjetti, ja sieltä saattaa tulla korjauspyyntöjä myös sektorikohtaisesti jos hallinnonalan kokonaisbudjetti (ICT) ei ole linjassa sen mukaisesti kuin mitä tulosohjaajan (OM:n) kanssa on sovittu. Kun kaikki sektorikohtaiset talousarvioesitykset on hyväksytty ORK:n johdon toimesta ne vahvistetaan.

Budjetoitaessa tiedot syötetään Kompassi-järjestelmän kautta ja Kompassin kautta saadaan myös reaaliaikaisia raportteja budjetoinnin tilanteesta. Väli tilanteita tarkasteltaessa raporteista ajetaan B0-versiot. B0-versio on aina reaaliaikainen tieto siitä mitä lukuja järjestelmään on syötetty. B1 versio on taas staattinen, joka lukitaan kun TAE B1 kierros on vahvistettu.

10.3 Tilinpäätösennuste TPE 1

Toukokuussa valmistellaan kuluvan vuoden ensimmäinen tilinpäätösennuste, eli pyritään muodostamaan käsitys siitä, miten hyvin kuluvana vuonna pysytään budjetissa. Ennusteen laatimisessa vastuut jakautuvat hyvin samalla tavalla kuin edellisessä kohdassa kuvatussa TAE B1:n laatimisessa.

TPE1:n suhteen asiakaspäällikön vastuulla on laatia yhteenveto ennusteesta ja esitellä se ORK:n budjettipäivässä ja esitellä se asiakkaalle. Asiakkaalle esittely voidaan tehdä Q2 seurantaryhmässä, tai erikseen sovittavassa tilaisuudessa jos

ennusteen valmistumisen ja seurantaryhmän aikataulut eivät osu keskenään hyvin.

Esitykseen asiakaspäällikkö koostaa talousraportilta ylätasoisen näkymän (Valtori + Muut palvelut -raportti). Tietohallintomenot palveluittain raportilta tarkistetaan, onko ennusteessa poikkeamaa budjetoituun nähden. Järjestelmäpäälliköltä, palveluvastaavilta ja mahdollisilta projektipäälliköiltä asiakaspäällikkö voi tiedustella poikkeamien syytä. Mainittavimmat poikkeamat syineen on syytä nostaa budjettipäivän esityksessä esille. Tässä vaiheessa vuotta ennustetta voidaan käyttää vielä proaktiivisesti loppuvuoden rahankäyttöä suunniteltaessa.

10.4 Budjetoinnin ja taloudenhallinnan muut vuosikellopisteet

Edellisissä kappaleissa kuvattiin budjetoinnin ja talousseurannan pääperiaatteet asiakaspäällikön vastuualueen kannalta ja näitä periaatteita sovelletaan myös muissa vuosikellon talouteen liittyvissä tehtävissä.

11. Palvelusopimukset

Palvelusopimukset ovat vuosisopimuksia, joilla sovitaan asiakkaan ja ORK:n yhteistyön periaatteista mukaan lukien ORK:n käyttöön siirrettävästä ICT-budjetista. Palvelusopimusten tekeminen on lakisääteinen tehtävä. Palvelusopimukset laaditaan vuosittain asiakaskohtaisina asiakkuudenhoidon vuosikellon mukaan. Vuosikellon mukainen ajankohta palvelusopimuksille määrittyy seuraavan vuoden lopullisen budjetin suunnittelun ajankohtaan ja tämä tulee tarkistaa vuosittain.

Yleisesti pyritään siihen, että seuraavan vuoden palvelusopimukset olisivat allekirjoitettuna ja asianhallintaan tallennettuna ennen joulua.

9.1 Palvelusopimusten laatimisen prosessi

11.1.1 Asian perustaminen asianhallintajärjestelmään (Hilda) ja diaarinumeron varaaminen.

Kullekin palvelusopimukselle perustetaan oma diaarinumero asianhallintaan ja tätä diaarinumeroa käytetään sekä palvelusopimuksessa että sen liitteissä

Niin kauan, kun sopimusdokumentit ovat luonnosteluvaiheessa, ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä dokumentteja Hildassa, koska tämä rajoittaa niiden yhteiskäyttöisyyttä. On suositeltavampaa käyttää esimerkiksi Tiimeriä tai

Sharepointia. Näin tiedostot pystytään pitämään yhteiskäyttöisinä asiakkaan kanssa.

11.1.2 Palvelusopimuksen luonnostelu:

- 1) Sopimus pohjan ja liitetiedostojen pohjien ajantasaisuuden varmistaminen
 - Varmistetaan sekä pääsopimuksen pohjan että sopimusliitteiden ajantasaisuus. ORK:n asiakkuudenhoidon tiimissä sovitaan yhteisesti vuosittain käytettävien sopimus pohjien sisältö ja mahdollisesti niihin tehtävät muutokset. Turvallisuusyksikkö vastaa turvallisuusliitteen sisällöstä ja siihen tehtävistä muutoksista.
 - Sopimusdokumenttien perusrakenne on kaikilla asiakkailla sama ja vain asiakaskohtaiset tiedot kuten yhteystiedot, asiakaskohtaiset palvelut ja talousluvut ovat muutettavia tietoja.
- 2) Tietojen kerääminen ja tarkistaminen
 - Asiakkaan ja ORK:n yhteyshenkilöt sekä sopimuksen allekirjoittajat
 - Talousliitteen määräraha ja ylätasen taulukko budjetin kohdentamisesta
 - Asiakkuuskohtaisten palveluiden, järjestelmien ja projektien kartoittaminen ja listan paikkansapitävyyden tarkistaminen yhdessä asiakkuudesta vastaavan järjestelmäpäällikön kanssa
 - Tarkistetaan asiakkaan kanssa asiakkaan omat suunnitelmat uusista kehityskohteista palvelusopimusta koskevalle vuodelle. Tapauksesta riippuen tämä voidaan jättää välistä, jos asiakkaan kanssa on jo riittävällä tarkkuudella suunniteltu kehittämisen tiekartta ja tiedetään tekemisen mahtuvan sekä budjettiin että myös ORK:n IT-palvelutuotannon kehittämisen tiekartalle.
- 3) Sopimusluonnoksen laatiminen valmiiksi
 - Varmistetaan, että tietoihin ei ole jäänyt virheitä ja kaikissa liitteissä on oikea diaarinumero paikallaan.

11.1.3 Palvelusopimuksen luonnoksen tarkistuttaminen asiakkaalla:

- Sopimusluonnos toimitetaan asiakkaalle vapaasti tutustuttavaksi joko sähköpostilla tai tallentamalla yhteisesti sovittuun paikkaan

- Asiakas joko esittää sopimukseen muutoksia tai hyväksyy sopimuksen sisällön. Tämä keskustelu voidaan käydä vapaavalintaisella tavalla esimerkiksi Teams-kokouksella, henkilökohtaisena tapaamisena tai sähköpostin välityksellä.
- Jos palvelusopimukseen tulee asiakkaan toiveesta muutoksia, tehdään pyydetyt muutokset jos ne ovat sellaisia, että ne voidaan ORK:n puolelta hyväksyä. Tarvittaessa pyydetyistä muutoksista keskustellaan kyseisestä osa-alueesta vastaavien yksiköiden kanssa ORK:n sisäisesti.

Jos asiakaskohtaisesti halutaan muutoksia esimerkiksi johonkin lauserakenteisiin tai sisältöön vakiomuotoisissa asiakirjoissa on hyvä pohtia onko kyseessä sellainen muutos joka tulisi päivittää myös yhteisiin sopimus pohjiin seuraavalle kierrokselle.

11.1.4 Palvelusopimuksen hyväksyminen

- Kun palvelusopimus on hyväksytty sekä asiakkaan että ORK:n puolesta, se tallennetaan PDF-muodossa sisällyttäen liitteet samaan tiedostoon ja toimitetaan allekirjoitettavaksi joko tallentamalla se yhteisesti sovittuun paikkaan tai siirtämällä sitä sähköpostilla
- Allekirjoitusjärjestys:
 1. ORK:n asiakkuusjohtaja tai vaihtoehtoisesti asiakaspäällikkö
 2. ORK:n ylijohtaja
 3. Asiakkaan edustajat

11.1.5 Palvelusopimuksen tallentaminen

- Kun palvelusopimuksen kaikki allekirjoitukset on saatu, se tallennetaan PDF-muodossa asianhallintaan Hildaan. Hildassa on myös mahdollisuus tallentaa sopimuksen käsittelyyn liittyvää materiaalia kuten muistioita käsittelyyn liittyvistä kokouksista, pöytäkirjoja ja sähköpostiviestejä.
- Palvelusopimukset tallennetaan myös Tiimerin asiakastyötilaan niille varattuun kansioon.

12. Palvelusopimusten seurantaryhmät

Palvelusopimusten toteutumista seurataan palvelusopimusten seurantaryhmissä, joiden kokoukset pidetään vähintään neljä kertaa vuodessa (kvartaaleittain).

12.1 Seurantaryhmän kokoonpano

Seurantaryhmien kokoonpanoja ei ole määritelty tarkasti. Asiakkaat voivat vapaasti määritellä ketä heiltä osallistuu seurantaryhmien kokouksiin. Yleensä asiakkailta on mukana tietohallinnon edustus ja talousyksikön edustus. Oikeusministeriön ohjausosastolta on tulosohtaja mukana useimmissa seurantaryhmissä. ORK:sta seurantaryhmissä on mukana vastuullinen asiakaspäällikkö, joka toimii seurantaryhmissä sekä esittelijänä, että sihteerinä. Mukana on myös ORK:n asiakkuusjohtaja sekä talouden edustaja, jos vain ehtii osallistumaan. Tarvittaessa mukaan voidaan kutsua eri asioiden asiantuntijoita.

12.2 Seurantaryhmien ajankohdat ja koolle kutsuminen

Seurantaryhmien kokoukset pidetään kvartaaleittain. Ajankohdat ovat yleensä maaliskuu, kesäkuu, syyskuu ja joulukuu, mutta näistä voidaan tarvittaessa poiketa.

Asiakaspäällikkö kutsuu seurantaryhmän koolle. Seurantaryhmän ajankohta voi olla sovittu edellisen kokouksen päätteeksi tai sitten asiakaspäällikkö etsii kalenterista ajankohdan joka sopii vähintään oleellisimmille osallistujille,

Seurantaryhmien kokoukset järjestetään pääsääntöisesti Teams-kokouksina, mutta on suositeltavaa, että kerran vuodessa se järjestettäisiin lähitapaamisena.

Hyvä kesto seurantaryhmän kokoukselle on 1,5 tuntia ja se yleensä riittää asialistan läpikäyntiin. Joissakin seurantaryhmissä saattaa olla taipumusta siihen, että keskustelua syntyy niin paljon, että tuo aika riittää. Tällaisissa tapauksissa seurantaryhmän kokousten kesto voi harkita pidennettävän.

Kokouskutsun yhteyteen liitetään linkki kokouksen materiaaleihin (kts. seuraava kohta) sekä linkki tilaajatytyväisyyskyselyyn. Materiaali on hyvä olla saatavilla noin viikkoa ennen kokousta siltä osin kuin mahdollista.

12.3 Seurantaryhmän materiaali

Seurantaryhmien tavallinen materiaali sisältää asialistan, edellisen kokouksen pöytäkirjan, Powerpoint-esityksen ja talousraportin. Mukana voi olla myös muuta esitysmateriaalia.

Powerpoint-esitykseen kootaan asialistan mukainen materiaali ja se pyritään pitämään rakenteeltaan asialistan mukaisena ja riittävän selkeänä. Liiallista tekstin määrää on hyvä välttää. Powerpoint-esityksen ei ole tarkoitus olla raportti, vaan olla tilannekatsauksen esittämisen tuki. Jos jostakin asiasta on tarpeen kirjoittaa laajemmin, on se hyvä tehdä omaksi dokumentiksi, joka on seurantaryhmän lisämateriaalina. Liian laaja ja yksityiskohtainen esitys aiheuttaa sen, että pienemmällä näytöllä katsottuna siitä ei saa riittävän hyvin selvää ja toisaalta taas seurantaryhmälle varattu aika ei riitä.

12.4 Seurantaryhmän asialista

Asialista pyrkii noudattamaan aina samaa perusrunkoa ja sen sisältö vastaa asioita joista on sovittu palvelusopimuksissa. Asialistalla ei mennä yksityiskohtiin, vaan pidetään se ylätasoisena. Yksityiskohtiin voidaan tarvittaessa mennä asioita käsiteltäessä.

Perusmuotoinen asialista sisältää seuraavat kohdat:

1. Kokouksen avaus ja asialistan hyväksyminen
2. Edellisen kokouksen pöytäkirja
3. Talouskatsaus
4. Palveluiden tilannekatsaus
5. Palveluiden kehitys
6. Tilaajatytyväisyyskysely
7. Muut asiat
8. Seuraavan kokouksen sopiminen
9. Kokouksen päättäminen

12.4.1 Kokouksen avaus ja asialistan hyväksyminen

Kokouksen avaa puheenjohtaja, jonka roolissa toimii yleensä joko tulosohjaaja tai tietoyksikön edustaja oikeusministeriöstä. Asialistalle voidaan tässä vaiheessa tehdä vielä lisäyksiä ja muita muutoksia sekä asioiden käsittelyjärjestystä voidaan muuttaa.

12.4.2 Edellisen kokouksen pöytäkirja

Asiakaspäällikkö pitää seurantaryhmän kokouksista pöytäkirjaa ja on suositeltavaa, että mahdollisimman pian kokouksen jälkeen se tallennettaisiin osallistujien nähtäväksi seuraavan seurantaryhmän kokouksen kansioon. Seuraavan kokouksen kansioon käyttäminen perustuu ajatukseen, että kyseisen pöytäkirjan tarkastaminen kuuluu seuraavan kokouksen agendalle ja lisäksi siellä se myös auttaa palauttamaan mieleen mitä edellisessä kokouksessa on keskusteltu.

12.4.3 Talouskatsaus

Talouskatsauksessa käydään läpi asiakkaan ICT-budjetin tilanne ja tärkeimmät siihen liittyvät asiat seurantajaksolta ja toisaalta myös seuraavaksi talouden vuosikellossa vuoroon tulevat asiat.

Seurantaryhmän Powerpoint-esitykseen liitetään tiivis talousraportti (Valtori ja muut IT-menot) ja kokouksen kansioon viedään suoritekohtainen raportti. Vaihtoehtoisesti seurantaryhmässä voidaan myös sopia, että erillistä raporttia ei tallenneta, vaan käytetään Power BI:tä taouslukujen tarkasteluun.

12.4.4 Palveluiden tilannekatsaus

- ORK:n jatkuvat palvelut sektorille

Otetaan Toimin sovellussalkusta raporttiin kyseisen sektorin kannalta relevantit järjestelmät ja liitetään esitykseen niiden statustieto

12.4.5 Palveluiden kehitys

- Kehityssalkussa olevat tarpeet
- Projektien tilanne

12.4.6 Tilaajatytyväisyyskysely

- Kyselyn tuloksien läpikäynti

12.4.7 Muut asiat

Mahdolliset muut asiat jotka voivat olla etukäteen mukaan lisättyjä tai kokouksen avaamisen yhteydessä esiin nousseita asioita.

12.4.8 Seuraavan kokouksen sopiminen

Voidaan sopia tässä kohtaa, mutta varsinkin suuremmissa seurantaryhmissä on helpointa, että asiakaspäällikkö varaa kokoukselle ajan myöhemmin kalenterien ajoitustoiminnon avulla.

12.4.9 Kokouksen päättäminen

13. Asiakkuuksien ylläpitäminen

Asiakkuuksien ylläpitäminen muodostaa asiakkuudenhoitomallin jatkuvan toiminnan ytimen. Vaikka asiakkuuden perustaminen ja alkuvaiheen sopimukselliset toimet ovat tärkeitä, juuri asiakkuuden jatkuvassa ylläpidossa mitataan mallin toimivuus käytännössä. Asiakkuuden ylläpito tarkoittaa tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaan tarpeet tunnistetaan ajoissa, tieto kulkee oikein, kehittämistyö etenee ja asiakaskokemus säilyy positiivisena.

ORK:ssa asiakkuuden ylläpitäminen kytkeytyy erityisesti kehitystarpeiden keräämiseen ja jalostamiseen, aktiiviseen ja luottamukselliseen viestintään sekä asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seuraamiseen. Kyse ei ole vain reaktiivisesta ongelmien ratkaisemisesta, vaan ennakoivasta ja asiakaslähtoisestä yhteistyöstä, joka tukee asiakkaan viranomaistehtävien sujuvuutta ja kehittämistä.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan, millä tavoin asiakkuuden ylläpidon kokonaisuus rakentuu Oikeusrekisterikeskuksessa ja millaisia käytäntöjä siihen liittyy.

13.1 Asiakkaan kehitystarpeiden kerääminen

Asiakkaan kehitystarpeiden ja ideoiden kerääminen tarkoittaa systemaattista prosessia, jossa asiakaspäällikkö aktiivisesti kartoittaa, kerää ja dokumentoi asiakkaan esittämät ideat ja tarpeet liittyen IT-palveluihin ja -järjestelmiin. Näin varmistetaan, että asiakkaan toimintaa pystytään tukemaan tukemaan mahdollisimman tarkoituksen mukaisesti.

13.1.1 Tarpeiden ymmärtäminen

Asiakkaan prosessien tunteminen on oleellista asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä. Tulee tunnistaa missä osissa asiakkaan toimintaa IT on oleellinen osa asiakkaan prosesseja ja toisaalta mitkä ovat asiakkaan pääprosessit, joissa IT ei ole mukana. Se, että tunnetaan myös ne prosessit jotka eivät nykytilassa ole digitalisoituja voivat antaa ideoita siihen miten asiakkaan toimintaa voitaisiin tehostaa tulevaisuudessa digitoimalla uusia prosesseja tai prosessien osia.

- Analysoidaan asiakkaan liiketoimintaprosessit ja miten nykyiset IT-järjestelmät tukevat näitä prosesseja. Tunnistetaan mahdolliset parannuskohteet ja kehitystarpeet.
- Selvitetään nykyisten IT-järjestelmien ja -palveluiden tila, tarkoituksen mukaisuus, suorituskyky ja mahdolliset ongelmat.

13.1.2 Ideoiden Kerääminen

Perusmuodossaan ideoiden kerääminen tapahtuu säännöllisissä tapaamisissa ja keskusteluissa asiakkaan kanssa. Näissä tapaamisissa käydään läpi asiakkaan toimintaympäristön nykytilanne, tulevaisuuden tavoitteet ja mahdolliset haasteet. Tämä lisäksi voidaan järjestää erikseen työpajoja ja ideointisessioita, joissa keskitytään nimenomaan ideointiin ja tulevaisuuden visiointiin.

Tämä voidaan tehdä osana digisuunnitelmatyötä, mutta sen lisäksi on suositeltavaa käydä tulevaisuussuunnitteluun liittyviä keskusteluja useamminkin.

Joitakin menetelmiä ideoiden kartoittamiseen:

- Työpajat ja ideointisessiot
 - Järjestetään työpajoja ja ideointisessioita, joihin osallistuu asiakkaan eri osastojen edustajia. Näissä sessioissa kerätään ideoita ja kehitysehdotuksia.
- Kyselyt ja haastattelut
 - Toteutetaan kyselyitä ja haastatteluja asiakkaan henkilöstön keskuudessa, jotta saadaan laajempi näkökulma kehitystarpeista ja ideoista.

13.1.3 Ideoiden dokumentointi ja analysointi

- Ideasalkku
 - Kerätyt ideat tallennetaan ideasalkkuun joko ideoina tai suoraan tarpeina ja täytetään tarvittavat tiedot. Ideasalkusta (Thinking Portfolio) ja sen käytöstä on oma erillinen ohjeensa.
- Ideakortit

- Viimeistään siinä vaiheessa kun idea päivitetään tilaan "Tarve" siitä täytetään ideakortti, joka sisältää idean kuvauksen, tavoitteet, arvioidut kustannukset, mahdolliset riskit ja alustavan aikataulun.
- Tuottavuus-hyötyanalyysi
 - Tehdään tuottavuus-hyötyanalyysi, jossa arvioidaan idean vaikutukset tuottavuuteen ja liiketoimintaan. Tämä analyysi sisältää arvion taloudellisista hyödyistä, kustannussäästöistä ja muista liiketoiminnallisista vaikutuksista.

13.1.4 Ratkaisuvaihtoehtojen Selvittäminen

Kun idealle/tarpeelle lähdetään selvittämään tarkempaa ymmärrystä sen toteutettavuudesta, se toimitetaan ratkaisupalvelutiimille (Ratsu). Ratsu selvittää soveltuvia ratkaisuja teknisestä ja toiminnallisesta näkökulmasta sekä tekee alustavan arvion idean toteutettavuudesta ja kustannuksista

13.1.5 Idean Edistäminen ja Päätöksenteko

- Pienkehitys ja pienhankinnat

Pienkehityksenä toteutettavat ideat kuten olemassa olevien järjestelmien toiminnallisuuksien kehittäminen tai vähäiset SaaS-lisenssien hankinnat voidaan tehdä kevyemmällä menettelyllä. Tähän ei ole yksiselitteistä ohjetta. Jos on epävarmuutta voidaanko asia toteuttaa olemassa olevalla sopimuksella tai tehdä suorahankintana on hyvä pyytää tukea hankintatiimiltä.

- Projektit ja kevytprojektit

Ideat joista tulee projekti, tai jotka muuten halutaan toteuttaa ORK:n projektimallin mukaan esitellään IT-kehityssalkun ohjausryhmässä ja niille haetaan sieltä GO-päätös (G=portti). ORK:n projektimallin ohjeistus löytyy laatukäsikirjasta. IT-kehityssalkun ohjausryhmä joko tekee päätöksen idean edistämisestä, hylkää sen tai palauttaa sen valmisteluun.

GO-päätöksen saamisen kriteeristöt kannattaa tarkistaa laatukäsikirjasta. Soveltuvat ratkaisut ja niiden kustannusarviot esitellään IT-kehityssalkun ohjausryhmälle, joka tekee päätöksen idean edistämisestä ja mahdollisesta projektoinnista.

13.1.6 Ideasalkun jatkuva ylläpito

Ideasalkku edellyttää jatkuvaa seurantaa ja ylläpitämistä, jotta siellä oleva tieto on ajankohtaista ja on yhtenevä asiakkaiden kanssa suunnitellun kehittämisen tiekartan ja digisuunnitelmien kanssa.

Ideasalkun tilanne käydään asiakkaittain läpi vähintään palvelusopimuksen seurantaryhmien kokousten yhteydessä, mutta tämän lisäksi on hyvä varata myös erillisiä kokouksia tiekartan suunnitteluun ja tarkistamiseen. Etenkin budjetoinnin vuosikellon siinä vaiheessa, kun kehysvuosien taloutta suunnitellaan, on hyvä hetki tarkastella myös kehittämistä hieman pidemmällä aikajänteellä.

13.1.7 Digisuunnitelmat

Digisuunnitelma-työ on Ratkaisupalveluiden vastuulla, mutta asiakaspäällikkö on prosessissa vahvasti mukana digisuunnitelman omistajan roolissa.

Digisuunnitelma-prosessi kehitetään Ratkaisupalveluissa ja asiakaspäällikön tehtävä on pysyä tästä ajantasalla ja tukea Ratkaisupalveluita asiakasviestinnässä

13.2 Asiakasviestintä

Asiakasviestintä on keskeinen osa Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoidon kokonaisuutta. Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että asiakasvirastot saavat oikea-aikaista, selkeää ja ymmärrettävää tietoa kaikista heihin vaikuttavista asioista sekä pystyvät itse vaikuttamaan yhteiseen kehittämiseen.

13.2.1 Viestinnän periaatteet

- **Aktiivisuus:** Viestintä on suunnitelmallista ja ennakoivaa, ei pelkästään reaktiivista.
- **Läpinäkyvyys:** Asiakkaille kerrotaan selkeästi palveluiden tilanteesta, kehityshankkeiden etenemisestä ja mahdollisista haasteista.
- **Yhdenmukaisuus:** Viestinnän sisältö ja laatu pyritään pitämään yhdenvertaisena kaikille asiakkaille.

- **Monikanavaisuus:** Viestintää toteutetaan kokouksissa, sähköpostitse, Teams-kanavissa, asiakastapahtumissa sekä yhteisissä dokumenttipohjissa (esim. SharePoint).
- **Dokumentointi:** Keskeiset viestit ja tapaamisten päätökset dokumentoidaan ja jaetaan osapuolten kesken.

13.2.2 Viestinnän käytännöt

- **Palvelusopimusten seurantaryhmät:** Kvartaaleittain järjestettävät kokoukset toimivat tärkeänä foorumina yhteiselle tiedonvaihdolle.
- **Asiakastapaamiset:** Toimivat palautteen keruun ja yhteisen suunnittelun välineenä.
- **Tiedotustilaisuudet ja asiakaspäivät:** Mahdollistavat laajemman viestinnän koko hallinnonalan asiakkaille.
- **Tiedotteet ja muistilistat:** Asiakaskohtaisesti voidaan laatia esimerkiksi tiivistelmiä ajankohtaisista asioista tai tarkistuslistoja budjetointi- ja suunnittelukierrosten tueksi.

13.2.3 Viestinnän vastuut

- **Asiakaspäällikkö** vastaa asiakkuuskohtaisesta viestinnästä ja siitä, että asiakkaan saama tieto on ajantasaista ja asiakaslähtöistä.
- **ORK:n viestintäyksikkö** koordinoi viestintämateriaaleja ja linjauksia
- **Johto** osallistuu tarvittaessa viestintään, erityisesti strategisissa tai sensitiivisissä kysymyksissä.

13.3 Asiakastytyväisyyden mittaaminen

Asiakkuustyön onnistumisen seuraaminen on tärkeä osa Oikeusrekisterikeskuksen asiakkuudenhoitomallia. Mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa palvelun laadusta, asiakastytyväisyydestä ja toiminnan kehittämistarpeista. Saatua palautetta toimii ohjaavana työkaluna sekä ORK:n sisäisessä johtamisessa että asiakkuusyhteistyön kehittämisessä.

13.3.1 Tilaaja-asiakkaiden neljännesvuosittainen palautekysely

Tilaajavastuullisten virastojen asiakastytyväisyyttä seurataan kvartaaleittain osana seurantaryhmien kokouksia. Kysely perustuu sekä numeerisiin arvioihin (asteikko 4–10) että avoimiin vastauksiin.

Arvioitavia osa-alueita ovat muun muassa:

- jatkuvien palveluiden laatu (ylläpito, pienkehitys),
- hallinnonalan yhteinen kehittäminen (esim. sähköinen asiointi, automaatio),
- projektipalvelut ja projektijohtaminen,
- talouden hallinta,
- asiantuntijapalveluiden (esim. RATSU, TUPA) toimivuus.

Lisäksi arvioidaan ORK:n kokonaissuoriutumista asiakaskokemuksen näkökulmasta, mukaan lukien proaktiivisuus, asiantuntemus ja asiakaspalvelu. Kyselyn loppuun sisältyy suosittelemiseksi (NPS) sekä avoin palautekenttä.

13.3.2 Käyttäjäkysely hallinnonalan henkilöstölle

Kerran vuodessa toteutetaan laajempi käyttäjäkysely, joka suunnataan koko oikeusministeriön hallinnonalalle. Kyselyn painopiste on tietojärjestelmien käyttäjäkokemuksessa ja siinä kerätään palautetta erityisesti:

- järjestelmien käytettävyydestä ja luotettavuudesta,
- tukipalveluiden toimivuudesta,
- järjestelmäkohtaisten kehitystarpeiden tunnistamisesta.

Tämä kysely tarjoaa tietoa loppukäyttäjien näkökulmasta ja antaa etenkin Järjestelmäpalveluiden käyttöön hyödyllistä tietoa heidän onnistumisestaan.

Tästä kyselystä koostetaan ORK:n johtoryhmälle esityksen muodossa oleva raportti joka käydään esittämässä johtoryhmän kokouksessa.

13.3.3 Mittaamisen hyödyntäminen

Palautetieto dokumentoidaan ja käsitellään asiakkuudenhoidon vuosikellon mukaisissa toiminnoissa:

- Tulokset käydään läpi seurantaryhmissä
- Tunnistetut kehityskohteet siirretään tarvittaessa toimenpideseurantaan ja vastuuhenkilöille

Tavoitteena on luoda palautteen pohjalta jatkuvaa parantamista tukeva malli, jossa asiakkuustyön laatua voidaan seurata läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti.

14. Prosessin jatkokehittäminen

Tähän listaan voi kirjata tunnistettuja kehityskohteita asiakkuustyön tueksi.

Kehitettävä prosessin osa	Tarkempi kuvaus	Lisännyt	pvm
Asiakaskohtaiset suunnitelmat	Laaditaan kirjalliset suunnitelmat joissa kuvataan asiakkuuden keskeiset tiedot ja suunnitelma miten asiakkuutta kehitetään	JMä	26.3.2025
CRM-työvälineen valinta	Sovittava yhteinen menetelmä asiakastiedon tallentamiseen niin, että se on yhteisesti käytettävissä.	JMä	26.3.2025
Riskienhallinta	Pohditaan miten riskienhallinta tulee ottaa huomioon asiakastyössä	JMä	26.3.2025