

13.9.2013

Luottamuksellinen

Valtiovarainministeriölle

Lausuntopyyntö VM144:07/2011

**LAUSUNTO JULKISEN HALLINNON ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMISHANKKEEN
LOPPURAPORTISTA**

Valtiovarainministeriö on pyytänyt lausuntoja Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen (jäljempänä Asiakaspalvelu 2014 -hanke) loppuraportista ja siihen liittyvästä luonnoksesta hallituksen esitykseksi. Myös muut tahot kuin ne, joille lausuntopyyntö on lähetetty, voivat lausua asiasta.

Elisa kiittää mahdollisuudesta esittää omia näkemyksiään loppuraportista julkisen hallinnon asiakaspalvelun järjestämisestä.

Elisa toivoo, että tästä lausunnosta ja siinä esitetyistä näkökohdista on hyötyä hankkeen jatkovalmistelussa sekä toimeenpanossa hyvien ja toimivien asiakaspalveluratkaisujen aikaansaamiseksi niin julkishallinnolle kuin kansalaisillekin.

Elisa on mielellään mukana kehittämässä Suomalaista yhteiskuntaa sekä julkishallinnon asiakaspalvelua ja uskomme asiantuntijoiden välisten keskustelujen edistävän merkittävästi hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Asiakaspalveluratkaisut ovat Elisan ydinliiketoimintaa, johon panostamme strategiamme mukaisesti maailmanluokan asiakasymmärryksellä.

Lisätietoja antaa Research Fellow Aimo Maanavilja, Elisa Oyj, Yritysassiakkaat, sähköposti etunimi.sukunimi@elisa.fi, puhelin 010 26 24803.

ELISA OYJ

Yritysassiakkaat, Valtionhallinto



Ari Ranto

Myyntijohtaja



13.9.2013

Luottamuksellinen

1. Hankkeen tavoitteista

Asiakaspalvelu 2014 -hankkeen perustana on pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa yhteispalvelulle asetetut tavoitteet, jotka hanke on kiteyttänyt päätavoitteiksi:

- 1. Asiakas saa julkisen hallinnon palvelut yhteisistä asiakaspalvelupisteistä (yhden luukun periaate)*
- 2. Julkisen hallinnon yhteiset asiakaspalvelupisteet sijaitsevat kohtuuetäisyydellä asukkaista*
- 3. Julkisen hallinnon yhteiset asiakaspalvelupisteet lisäävät hallinnon tehokkuutta ja taloudellisuutta*

Elisa pitää hankkeen tavoitteita hyvinä ja kannatettavina.

Yhteiskunnallinen kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa asioita halutaan hoitaa ajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta tietotekninen kehitys on tuonut mahdollisuuksia työnteon uudelleenjärjestämiseen.

Ajankohta hankkeen tavoitteena olevalle uudistukselle on erittäin otollinen, kun yhdellä kertaa voidaan saavuttaa hyötyjä ja etuja niin palveluista vastaavien viranomaisten, palvelutuotannon työntekijöiden kuin palveluja käyttävien kansalaistenkin näkökulmasta.

2. Elisan lausunto

Hankkeella tavoiteltavien hyötyjen täysimääräiseksi hyödyntämiseksi ja varmistamiseksi Elisa antaa oman lausuntonsa asiassa. Lausuntonne ja kommenttimme koskettavat ensisijaisesti loppuraportissa kuvattua etäpalvelua, jonka prosessikuvauksista ja tekniestä toteutustavasta esitämme oman ehdotuksemme.

Loppuraportin mukaisesti asiakas ottaa palvelutilanteessa yhteyttä palveluun joko menemällä fyysiseen palvelupisteeseen tai sähköisen asiainnin kautta. Tilanteisiin, joissa sähköisen palvelun tuottamiseen tarvitaan asiakaspalveluhenkilökuntaa, on alun perin puhelinkanavaan syntynyt contact center -asiakaspalveluratkaisujen markkina. Tällä hetkellä sähköiseen henkilökohtaiseen asiakaspalveluun voidaan ottaa yhteyttä soittamalla palvelunumeroon tai palvelusivustolla olevan linkin kautta tai muulla sähköisellä välineellä. Monikanavaisella asiakaspalveluratkaisulla yhteydet ohjataan eri kanavista

13.9.2013

Luottamuksellinen

automaattisesti oikealle vapaana olevalle asiakaspalvelijalle, joka on varustettu palveluprosessin mukaisilla asiakaskontaktin käsittelyyn tarkoitetuilla välineillä.

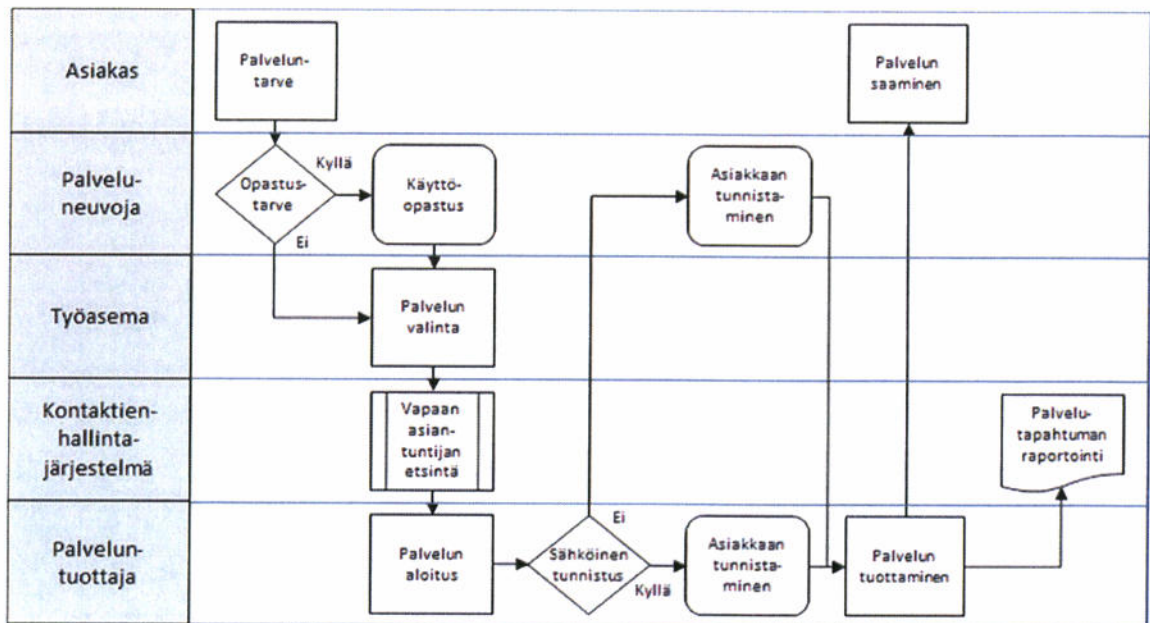
Elisa on laatinut videon käytöstä osana monikanavaista asiakaspalvelua white paperin *"Tuottavuutta ja vaikuttavuutta asiakaspalvelun uusilla toimintatavoilla - video osana monikanavaista asiakaspalvelua"*. Dokumentti on tämän lausunnon liitteenä 1.

2.1. Palveluprosessista

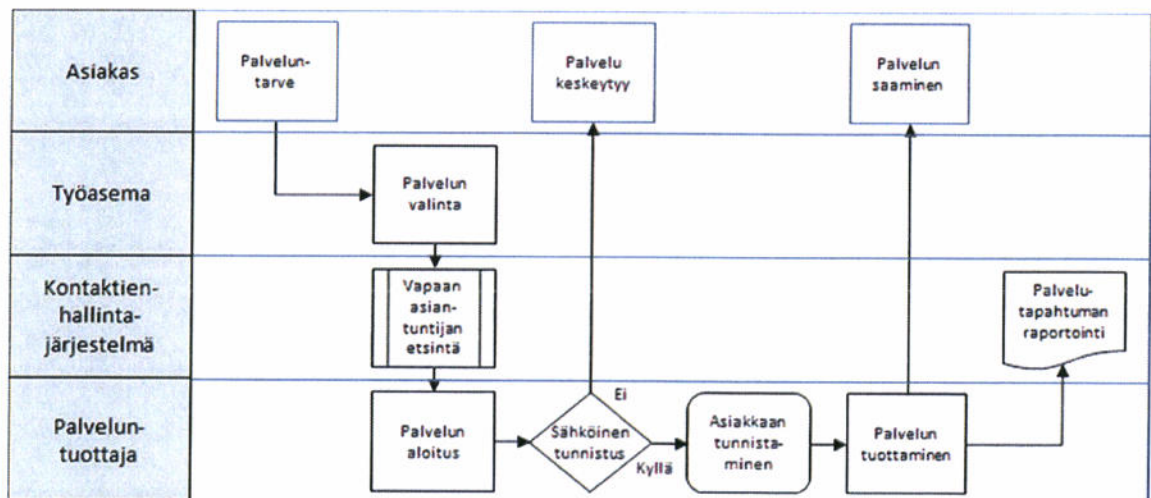
Samalla tavoin kuin puhelinasiakaspalveluun voidaan soittaa millä tahansa puhelimella, videokontakti monikanavaiseen asiakaspalveluun voidaan ottaa millä tahansa työasemalla internet-selainta käyttäen ilman työasemaan erikseen asennettavia ohjelmistoja. Etäpalvelua voidaan tällöin käyttää paitsi kiinteistä asiakaspalvelupisteistä myös esim. kauppakeskusten yleisöpäätteiltä, kirjastoautojen internet-työasemilta, sairaaloissa ja palvelutaloissa kiertävän palveluneuvojan kannettavalta työasemalta tai itsepalveluna vaikka kansalaisen kotoa tai työpaikalta. Palvelukokemus ja prosessi on sama kaikissa käyttötapauksissa. Kansalainen voi hyödyntää asiointipisteessä palveluneuvojalta saamaansa opastusta myöhemmin sellaisenaan myös omalta työasemaltaan kotoa tai työpaikalta.

13.9.2013

Luottamuksellinen



Kuva 1: Palveluprosessi kiinteässä asiakaspalvelupisteessä, kirjastoautossa ja kiertävän palveluneuvojan työasemalta (palveluneuvoja avustaa tarvittaessa)



Kuva 2: Palveluprosessi kauppakeskuksen yleisöpääätteeltä ja kansalaisen omalta työ-asemalta (ei palveluneuvojaa)

13.9.2013

Luottamuksellinen

Toiminnan kehittymisen ja oppimisen kannalta prosessin ohjausmalliin olisi hyvä integroida tuottavuuden lisäksi asiakaspalautteeseen perustuva ohjausmalli. Asiakaspalautetta tulee kerätä palvelu- ja kanavariippumattomasti, jotta parhaat käytännöt saadaan monistettua koko palveluverkoston käyttöön.

2.2. Videoneuvottelun käytöstä asiakaspalvelussa

Loppuraportissa esitetään etäpalvelun osalta, että palvelu järjestetään videoneuvottelulaittein. Mainitut laitteet on suunniteltu yhdistämään neuvotteluhuoneita, joissa koontuu useita henkilöitä ja missä neuvottelut kestävät tyypillisesti 1-2 tuntia kerrallaan.

Videoneuvottelulaitteissa käytettävät teknologiat ovat standardointiyrityksistä huolimatta edelleen valmistajakohtaisia. Videoneuvotteluympäristöissä eri valmistajien ja eri organisaatioiden väliset yhteydet toteutetaan siltapalveluin, jotka saattavat edellyttää ennakkovarausta. Siltapalvelujen välityksellä videoneuvotteluun voidaan osallistua myös eräillä työasemaneuvottelusovelluksilla.

Yhteydenotto laitteiden välillä perustuu hakemistoon, johon on tallennettu kaikki laitteistot ja niiden yhteystiedot. Käytännössä tämä tarkoittaisi, kuten toimintamallityöryhmän loppuraportin kohdista 4.4.3 ja 4.4.4 ilmenee, että asiakas ei ota yhteyttä asiantuntijaan, vaan ensin etsitään yhteinen aika a) asiakkaalta b) asiointipisteen videoneuvottelulaitteelta c) palveluntarjoajan videoneuvottelulaitteelta ja d) asiantuntijalta, minkä jälkeen yhteys otetaan mainittuna ajankohtana laitteesta laitteeseen olettaen, että sekä asiakas että asiantuntija ovat saapuneet sovitusti paikalle.

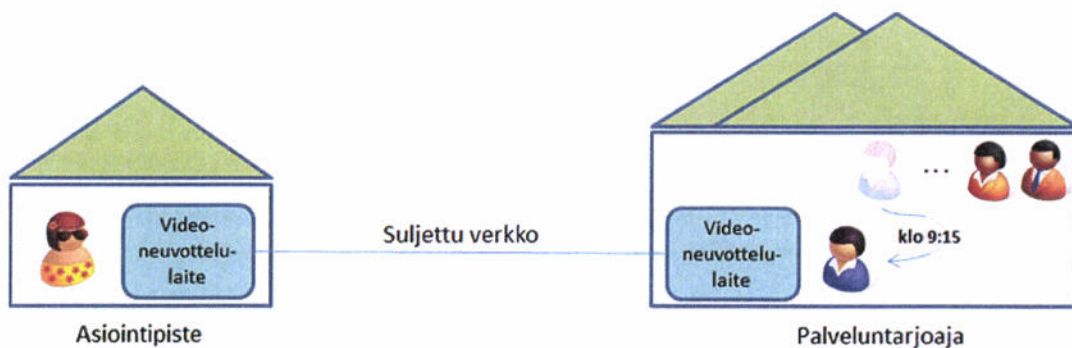
Videoneuvottelujärjestelmä ei osaa ohjata yhteydenottoa toiseen toimipisteeseen, mikäli vastaanottava laitteisto on varattu esim. edellisen asiakkaan neuvottelun pitkeytyessä. Videoneuvotteluyhteyttä ei voida myöskään yhdistää edelleen.

Videoneuvottelujärjestelmistä saadaan tilastotietoa videoneuvottelun käytöstä, mutta ei tarkempaa raportointia esim. kontaktien syistä ja asiakaspalvelun tehokkuudesta, mitkä ovat ensisijaisen tärkeitä asiakaspalvelun toiminnan johtamisessa. Videoneuvottelulla toteutettua etäpalvelua ei voida myöskään hajauttaa maantieteellisesti, vaan palvelutuotannon resurssit on keskitettävä yhteen paikkaan, jotta sitä voidaan ohjata.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Käytännössä asiantuntijat erikoistuisivat palvelemaan asiakkaita vain videolla, mikä voi johtaa palvelun erilaistumiseen muihin palvelukanaviin nähden.



Kuva 3: Point-to-point videoneuvottelun käyttö etäpalvelussa

Videoneuvottelua on etäpalveluhankkeissa pilotoitu tavalla, joissa pilottiin on ollut varattuna vain muutamia henkilöitä kuvan 3 mukaisesti. Videoneuvotteluyhteydellä saadaan yhteys yksittäiseen asiantuntijaan tai tiimiin, jossa on sovittu, miten samassa tilassa olevat henkilöt toimivat. Asiat hoituvat, jos palvelua on antamassa vain yksi tai muutama henkilö. Tällainen palveluprosessi on hyvin haavoittuva sairaus- ja muissa poissaolotilanteissa. On huomattava, että toimintamalli ei lukuisten manuaalisten työvaiheiden vuoksi skaalaudu laajamittaiseen asiakaspalvelutuotantoon. Myöskään tuottavuus ei lisäännä perinteiseen fyysiseen asiointiin verrattuna.

Mikäli videoneuvottelujärjestelmiin haluttaisiin toteuttaa edistyskellisempiä kontaktienhallinta-, ohjaus- ja raportointitoiminteita, tulevat nämä kustannukset Suomen valtion maksettaviksi. Kansainvälisesti videoneuvottelua ei käytetä asiakaspalvelussa, koska tähän tarpeeseen on jo olemassa omat ratkaisunsa, joissa ko. toiminnallisuudet on huomioitu.

Valtion itselleen räätälöimät laitteisto- ja ohjelmistoratkaisut ja markkinoilla olevista ratkaisuista poikkeavat vaatimukset hankaloittaisivat ja käytännössä myös estäisivät lain mukaisen kilpailuttamisen, teknologioiden ja toimittajien vaihtamisen sekä monitoimittajaympäristöt.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Elisa esittää, että videoneuvottelun käytöstä etäpalvelun teknisenä toteutustapana luovutaan ja että palvelut toteutetaan markkinoilla olevilla asiakaspalvelukäyttöön suunnitelluilla monikanavaisilla kontaktienhallintaratkaisuihin, joissa on myös videokanava. Asia on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

2.3. Ajanvarauksesta

Elisan näkemyksen mukaan ajanvaraus soveltuu vain niukkojen resurssien hallintaan ja poikkeuksellisen pitkiin, neuvotteluluonteisiin asiakastapaamisiin, joiden vähimmäiskesto on 30-60 minuuttia.

Valtaosa loppuraportissa kuvatuista asiakaspalvelutapahtumista on yksinkertaisia neuvonta- tai asiointitapaamisia, joiden käsittelyajat ovat enintään 10-15 minuuttia. Vertailun vuoksi keskimääräinen asiakaspalvelupuhelu kestää 4-7 minuuttia.

Loppuraportti ei mahdollista lainkaan, että asiakas voisi saada henkilökohtaista palvelua palveluntarjoajan asiantuntijalta muutoin kuin ajanvarauksella, mikä tarkoittaa vähintään kahta käyntiasiointia tai asiakaskontaktia samassa asiassa. Mikäli asiakas myöhästyy tai jättää saapumatta, asiantuntija ja etäneuvotteluvälineet ovat kuitenkin varattuina koko ajan.

Ajanvarausta voidaan pitää tarpeettomana myös tilanteissa, jossa asia voitaisiin käsitellä asiantuntijan avustuksella helposti parissa minuutissa. Mikäli asia kestäisikin pidempään kuin varattu aika, varaus ei josta seuraavan varauksen vuoksi, vaan asiakkaan on varattava uusi aika ja asian loppuun saattaminen lykkääntyy.

Elisa tulkitsee, että loppuraportissa kuvattu tarve ajanvaraukselle juontaa juurensa viisi vuotta sitten toteutettuihin ensimmäisiin etäpilotteihin, joihin myös Elisa osallistui. Ensimmäisten pilottien tarkoituksena oli vain testata henkilökohtaista asiointikokemusta videon avulla ja ne tehtiin senaikaisilla parhailla välineillä erillisillä videoneuvottelulaitteistoilla, jotka olivat pullonkaula ja palveluprosessin niukin resurssi jo tuolloin. Mikäli etäasiointi toteutetaan tähän tarkoitukseen paremmin soveltuvilla välineillä, ajanvarauksesta ei tarvita.

Myös eduskunnan apulaisoikeusasiamies on ottanut asiaan kantaa ja linjannut, että poliisin lupahallinnossa on voitava asioida myös ilman ajanvarausta (Apulaisoikeusasiamies Jussi Pajuojan päätökset 13.8.2013 dnrot 2200/4/12, 2028/4/12, 2030/4/12 ja

13.9.2013

Luottamuksellinen

2047/4/12 sekä tarkastukset Helsingin (7.8.2013, 3400/3/13) ja Espoon (8.8.2013 3402/3/13) poliisin lupahallintoon).

Elisan mielestä ajanvaraus vähentää asiakaspalvelun tehokkuutta ja lisää kustannuksia siinä määrin, ettei sitä pidä ottaa käyttöön etäasioinnissa. Elisan laskelmissa pelkästään ajanvaraus aiheuttaa valtiolle n. 5 miljoonan euron vuosittaisen ylimääräisen kustannuksen.

Ilman ajanvarausta asiakas saa palvelua heti tai lyhyellä jonotusajalla ja asia voidaan käsitellä loppuun kerralla. Palvelutapahtuma kestää tarvittavan ajan, minkä jälkeen asiantuntija on heti vapaa vastaanottamaan seuraavan kontaktin.

Ajanvarauksesta voidaan luopua, kun palvelut toteutetaan markkinoilla olevilla asiakaspalvelukäyttöön suunnitelluilla monikanavaisilla kontaktienhallintaratkaisulla. Tällöin valtion ja veronmaksajien vuotuinen kokonaissästö nousee 13 miljoonaan euroon ajanvaraukseen ja asiakaspalvelukäyttöön soveltumattomien videoneuvottelulaitteistojen käyttöön verrattuna.

2.4. Videon käytöstä monikanavaisessa asiakaspalvelussa

Tehokkaasti ja taloudellisesti järjestetyssä asiakaspalvelussa kontaktien ohjaamisesta vapaille asiantuntijoille huolehtii reaaliajassa toimiva kontaktienhallintajärjestelmä. Ajanvarausta ei tällöin tarvita.

Kontaktienhallintajärjestelmä on modernin monikanavaisen asiakaspalvelun ydin, joka mahdollistaa samalla järjestelmällä useiden erilaisten kontaktien, kuten esim. sähköpostien, puheluiden, tekstiviestien ja videokontaktien käsittelyn samalla työkalulla ja samojen asiakaspalvelijoiden toimesta. Tämä tuo asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden työpäivään vaihtelua ja samalla se tasa-arvoistaa kansalaisia palvelussa yhteydenottokanavasta riippumatta.

Hyvänä esimerkkinä julkisen hallinnon käyttämästä monikanavaisesta asiakaspalvelusta on loppuraportissakin esitetty kansaneläkelaitos, jonka asiakaspalveluhenkilöstön antamasta asiakaspalvelusta on annettu puolet puhelinasiointina, 25 % sähköisenä asiakaspalveluna (sähköposti) ja 25% käyntiasiointina Kelan toimipisteessä.

On tärkeää että etäasioinnin teknologiset linjaukset tehdään siten, että palveluntarjoajat voivat järjestää tarjoamansa palvelut siten, ettei videokanavaa varten tarvitse vara-

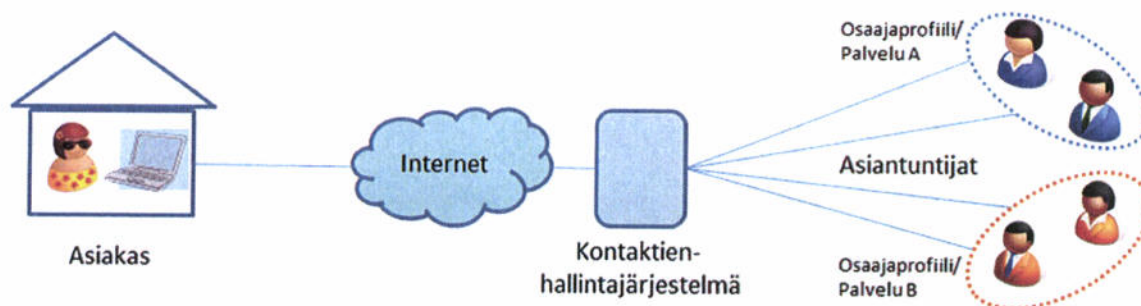
13.9.2013

Luottamuksellinen

ta ja perustaa erillisiä asiakaspalvelutiimejä. Toisin sanoen asiakaspalvelutoiminnot on voitava suunnitella ja toteuttaa kokonaisuutena.

Monikanavaisen asiakaspalvelun tavoitteena on, että palvelut ovat tasalaatuisia kaikissa kanavissa videokanava mukaan lukien ja että palvelut pystytään tuottamaan tehokkaasti nykyisellä tai jopa nykyistä pienemmällä määrällä asiakaspalvelijoita.

Toisin kuin videoneuvottelussa yhteyttä ei oteta laitteesta laitteeseen, vaan asiakas ottaa yhteyttä palveluun, jonka tuottamisesta vastaa joukko asiantuntijoita. Kontaktit ohjataan asiantuntijoille älykkään kontaktienhallintajärjestelmän avulla ns. taitopohjaista reititystä hyödyntäen, jolloin asiantuntijoiden ei tarvitse työskennellä samassa toimipisteessä, vaan palveluntuotanto voidaan hajauttaa maantieteellisesti kunkin osaamisalueen parhaille asiantuntijoille. Kun asiantuntijat työskentelevät suurempana ryhmänä, resurssien hallinta helpottuu eikä palveluun pääse muodostumaan pullonkauloja.



Kuva 2: Älykkään kohtaktienohjauksen ja videokanavan käyttö asiakaspalvelussa

Kontaktienhallintajärjestelmä pitää kirjaa ja raportoi automaattisesti kunkin palvelun kysyntää ja palveluvasteita, mikä auttaa palveluntuottajia resurssi- ja työvuorosuunnittelussa. Käytännön hyötyinä asiantuntijat voivat optimitilanteessa valita itse toimipaikan, jossa haluavat työskennellä ja työnantajan näkökulmasta palveluaikaa voidaan pidentää ilman, että kustannukset kasvavat. Etäasiointitapahtumiin voidaan vastata valtakunnallisesti sieltä missä juuri sillä hetkellä on vapaita asiakaspalvelijoita.

13.9.2013

Luottamuksellinen

2.5. Kilpailuttamisesta ja monitoimittajaympäristöistä

Kun videokontakti voidaan ottaa puhelun tavoin ilman erikoisvälineitä ja ohjelmistoja, palvelut voidaan esittää asiakkaille selaimessa portaalinomaisen graafisen käyttöliittymän kautta. Tällöin itse palveluihin johtavat linkit voidaan ohjata haluttaessa palveluntarjoajittain eri kontaktienhallintajärjestelmiin. Tästä on hyötyä erityisesti tilanteissa, joissa kontaktienhallintajärjestelmän toimittaja vaihtuu kilpailutuksen seurauksena (hallittu toimittajanvaihdos) tai esim. kunta haluaa järjestää myös omat palvelunsa etäpalveluna ja kilpailuttaa sekä hankkii järjestelmänsä itse (monitoimittajaympäristö).

Julkishallinto on jo pitkään kilpailuttanut vastaavia järjestelmiä olemassa olevilta markkinoilta. Käytössä olevat ratkaisut ovat sellaisenaan hyödynnettävissä etäpalvelun tuottamisessa asiakaspalvelupisteisiin.

2.6. Asiakaspalvelun tehokkuudesta ja taloudellisuudesta

Loppuraportissa ehdotettu toteutusmalli ei toteuta hankkeen päätavoitteissa mainittua tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimusta.

Jotta taloudellisuuden ja tehokkuuden tavoite toteutuisi asiakaspalvelussa optimaalisella tavalla, tulee asiointimallin perustua Elisan esittämällä tavalla ensisijaisesti online-tyyppiseen palveluun. Resurssien tehokkaan hyödyntämisen kannalta loppuraportissa esitetty varauspohjainen asiointimalli ei mahdollista tarvittavaa tuottavuusparannusta, sillä asiointi kohdistuu tässä tapauksessa palvelun sijasta henkilöön ja skaalaetu jää hyödyntämättä.

Elisan arvion mukaan linjaus siitä, että etäasiointitapahtumat voivat tapahtua online-palveluna ilman ajanvarausta on hyvä ja auttaa palvelua tuottavia viranomaisia vastaamaan etäasiointitapahtumiin kustannustehokkaasti. Jos etäasiointitapahtumat perustuisivat pääosin ajanvaraukseen, riskinä on, että asiointitapahtumien lukumäärä jopa kasvaisi merkittävästi nykyisestä (ensin ajanvaraustapahtuma ja sen jälkeen itse asian ratkaiseminen).

Elisan tekemien laskelmien mukaan etäasioinnin toteuttaminen valtion palveluissa videoneuvottelulaitteepohjaisesti ja esitetyllä ajanvarausmallilla aiheuttaa yli 4-kertaisen kustannuksen per asiakaskontakti ja vuosittain 13 miljoonan euron lisäkustannuksen verrattuna vaihtoehtoon, jossa hyödynnetään työasemapohjaista ratkaisua ja älykästä

13.9.2013

Luottamuksellinen

kontaktien ohjausta asiantuntijoiden taitotason ja tavoitettavuuden mukaan. Merkittävä osa lisäkustannuksesta aiheutuu ajanvarauskäytännöstä aiheutuvasta tuottamattomasta työstä ja tehottomasta ajankäytöstä sekä tarpeettomista investoinneista.

Laskelma ei huomioi kuntapalveluita, jonka vuoksi toteutusmallin lisäkustannusvaikutus voi todellisuudessa olla kaksinkertainen.

Elisan laskelma on tämän lausunnon liitteenä 2.

2.7. Kysymykset vastauksineen

Olemme lisäksi vastanneet lausuntopyyntöissä esittämiinne kysymyksiin seuraavasti:

Kysymys 5

Hankkeen loppuraportin luvussa 5.4, toimintamallityöryhmän loppuraportin luvussa 3 ja lakiehdotuksen 15 ja 27 pykälissä on kuvattu yhteisen asiakaspalvelupisteen toimintaympäristöä: toimitilaa ja palvelun tarjoamiseen tarvittavaa laitteistoa ja järjestelmiä.

Loppuraportissa esitetty toimintaympäristön kuvaus ja toimintamallin perusta ovat hyvät. Toteutus tarvitsee kuitenkin tuekseen laitteistoja ja järjestelmiä, joilla on oma taloudellinen käyttöikänsä, tyypillisesti noin 3 vuotta. ICT-palveluiden ja teknologian kehitys sekä palveluiden mobilisoituminen on nopeaa. Näistä syistä Elisa pitää erittäin tärkeänä, että lainsäädäntö laaditaan teknologianeutraalisti.

Loppuraportti kuvaa, miten käyntiasioinnilla oleva asiakas saa tarvittaessa yhteyden etäpalveluna eri viranomaisten palveluihin. Samoin kuvataan toimintamallia, jossa tällainen etäasiointi tapahtuu ajanvarauksella tai online. Tässä toimintamallissa Elisa pyytää kiinnittämään erityistä huomion seuraaviin seikkoihin.

Raportin tekstissä ja kuvissa puhutaan etäpalvelulaitteistosta. Korostamme, että nykyteknologialla toteutettuna etäpalvelulaitteistoksi soveltuu normaali työasema tai kannettava. Laskelmiemme mukaan esimerkiksi videoneuvottelulaitteistoon perustuvassa toteutusmallissa yhden asiakaskontaktin kustannus muodostuu jopa nelinkertaiseksi työasemapohjaiseen ratkaisumalliin verrattuna. Asiakaspalvelun toteuttaminen kahden pisteen välisinä videoneuvottelulaitteistoon perustuvana etäasioinnin yhteytenä on kallis vaihtoehto.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Elisan vahva näkemys on, että videoneuvottelulaitteistoon pohjautuva ratkaisumalli rajaa merkittävästi myös asiantuntijaresurssien käytettävyyttä ja näin heikentää julkisten palveluiden saatavuutta. Näin siksi, että jo itse välineestä ja sen tarvitsemasta tilasta sekä asiakkaan että palvelutuotannon puolella tulee rajoittava resurssi palvelutuotannossa. Tämä lisää tarpeettomasti ajanvarauksella tapahtuvaa asiointia, mikä eräissä tilanteissa vähentää myös palvelutuotannon tehokkuutta.

Työasemapohjaisen älykkääseen kontaktienhallintaan perustuvan ratkaisun käyttö niin palvelupisteessä kuin palvelutuotannossa (valtion virastot) lisää joustavuutta asiantuntijaresurssien käyttöön. Asiantuntijan työtä ei tarvitse kiinnittää fyysiseen toimitilaan tai paikkaan, josta palvelua tuotetaan. Tässä vaihtoehtoisessa mallissa valtion asiointipalvelut voidaan toteuttaa selainpohjaisesti ja siten, että kansalainen voi videokanavan kautta ottaa yhteyttä viranomaiseen (asiantuntijaan) samalla periaatteella kuin hän tekee soittaessaan puhelimella. Yhteydenotto tapahtuu ilman ajanvarausta, koska älykkäällä kontaktien ohjauksella tavoitetaan automaattisesti ensimmäinen vapaana oleva taitovaatimukset täyttävä asiantuntija. Palvelupisteet tarjoavat välineet ja neuvonnan asiakkaille, joilla ei ole mahdollisuutta asioida omilla välineillä esimerkiksi kotoa.

Edellä esitetty ratkaisumalli on avoin ja ottaa huomioon kuntakohtaiset asiakaspalveluratkaisut monijärjestelmäympäristönä sekä mahdollistaa joustavat toimittajavaihdokset valtionhallinnon puitesopimusten kilpailutuksissa.

Kysymys 6

Hankkeen loppuraportin luvussa 5.4, toimintamallityöryhmän loppuraportin luvussa 4.4 ja lakiehdotuksen 7 ja 8 pykälissä on kuvattu yhteisen asiakaspalvelupisteen toimintaprosessit: palvelutapahtuman yleiskuvausprosessi ja eri palvelutapahtumien prosessikuvaukset.

Palveltavan asiakkaan näkökulmasta sekä prosessin tuottavuuden näkökulmasta on oleellista kuvata asiointiprosessi kokonaisuutena - esimerkiksi vireille panosta päätökseen. Asiointiprosessissa yhteinen asiakaspalvelupiste on paikka, jonka tärkeä rooli on toimia asiointiprosessin käynnistäjänä sekä joissakin tapauksissa asiointiprosessin päättäjänä. Tuottavuus ja palveluketjun kokonaisuus tehdään merkittävässä määrin aloitus- ja päätöspisteiden välissä.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Raportti ei juuri ota kantaa yhteisessä asiakaspalvelupisteessä tarjottavan neuvontapalvelun ja ongelmanratkaisua tuottavan substanssiviranomaisen rooleihin ja näiden roolien välisiin prosessirajapintoihin. Asiointiprosessin käynnistämisen jälkeen yhteisestä asiakaspalvelupisteestä siirrytään tyypillisesti palvelua tuottavan viranomaisen palveluprosessiin. Jotta palvelua tuottava viranomainen pystyy tehostamaan omaa palveluprosessiaan, tulee prosessin alkupään toiminta vakioida. Vakioitu toimintamalli tuo palvelupyynnöt sisään palveluprosessiin määrämuotoisella tavalla, mikä mahdollistaa helpomman automatisoinnin ja kontaktiajan pienentämisen.

Yhteisen palvelupisteen merkittävin vaikutus tuottavuuden parantamisessa perustuu mahdollisuuteen tuottaa palveluprosessiin määrämuotoisia palvelutapahtumia. Koko palvelutoiminnan kannalta puolestaan on tärkeää, että eri palvelua tuottavat viranomaistahot rakentavat rinnakkaiset palveluprosessinsa yhtenevällä tavalla.

Palveluprosessin alkupään vakioiminen tarkoittaa sekä yhteisen palvelupisteen että palvelua tuottavan viranomaisen roolien kuvaamista sekä tahojen välisen rajapinnan määrittelyä. Käytännössä tämä tarkoittaa esim. alkukartoitusvaiheen tai prosessin päätösvaiheen toimenpiteiden siirtämistä viranomaistaholta yhteisen palvelupisteen vastuulle. Muutoksen tekeminen edellyttää tarkemmalla tasolla prosessin uudelleen suunnittelua ja kuvaamista.

Tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeä tekijä on osana prosessin alkupään vakioimista poistaa kaikki mahdollinen ajanvaraukseen perustuva palvelutoiminta. Toimiva prosessi ja sitä tukevat työvälineet eivät edellytä ajanvarauskäytännön jatkamista. Ajanvarauskäytäntö heikentää valitettavan tehokkaasti palveluprosessin tuottavuuden kehittämistä. Prosessin tehokkuus (suoritteiden määrä annetuilla resursseilla) online-tyyppisessä palvelussa on merkittävästi parempi, sillä tällöin palvelutoiminnassa voidaan hyödyntää tasaisesti koko tarvittavan taitotason omaava henkilöresurssia. Tällöin henkilöstö tarjoaa palvelua kontaktienhallintaohjelmiston myötä täysin paikkariippumattomasti. Paras osaaminen saadaan palveluprosessin käyttöön ja ajanvarausmalliin liittyvä tehottomuus poistuu. Älykkäiden kontaktienohjaustoiminnallisuuksien tulee olla käytössä kaikissa palvelukanavissa, mukaan lukien videoasiakaspalvelu, jotta palveluprosessi voidaan muotoilla yhtenäisen tehokkaan mallin mukaisesti. On huomattava, että online-tyyppinen toiminta soveltuu erinomaisesti myös pieniin toimipisteisiin.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Kysymys 7

Hankkeen loppuraportin luvussa 5.8 ja toimintamallityöryhmän loppuraportin luvussa 4.7 on kuvattu yhteisen asiakaspalvelupisteen laadun arviointimallia: arvioinnin tavoitteita ja mittareita sekä arviointikriteereitä.

Loppuraportissa esitetty arviointimalli on varsin hyvä. Toiminnassa tulee varmistaa asiakaskokemuksen sekä palveluprosessin tehokkuuden jatkuva mittaaminen. Koska julkisen sektorin asiointi on harvoin asiakkaalle mieluisaa ajanvietettä, osoittavat edellä mainitut mittarit samaan suuntaan; palveluprosessin tehostuessa myös asiakaskokemus todennäköisesti paranee. Tämä johtuu siitä, että asiakas saa hoidettua asiansa nopeasti ja vaivattomasti, kun palveluprosessin hukka on minimoitu.

Asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi olla reaaliaikaista ja asiakkaalle vaivatonta sekä mittausta tulisi tehdä kaikissa palvelukanavissa. Mittaaminen ei saa kuormittaa prosessia tai lisätä henkilötöiden määrää. Prosessiin integroitu mittaaminen esim. tekstiviestikyselyn muodossa on varsin toimiva toteutusmalli. Tekstiviestikyselyyn vastaaminen vaatii helpoimmillaan yhden kirjaimen kirjoittamisen ja vastauksen tulos voidaan automaattisesti liittää palvelukanavaan, toimipisteeseen, asiakaspalveluhenkilöön ja palveluprosessiin. Asiakaskokemuksen parantaminen vie prosessin tehokkuutta lähtökohtaisesti parempaan suuntaan lisäten koko prosessin tuottavuutta.

Pelkästään yhteisen asiakaspalvelupisteen suoritteiden mittaaminen tuskin toimii herätteenä merkittävälle palveluinnovaatioille. Sitä vastoin prosessin tehokkuutta tulee mitata päästä päähän. Ymmärtämällä yhteisen asiakaspalvelupisteen tekemien suoritteiden vaikutus prosessin seuraaviin vaiheisiin päästään kehittämään koko palveluketjun tehokkuutta. Tämän takia tulisi sopia yhteiset mallit palvelupisteen ja substanssipalvelua tarjoavan viranomaisen tuottaman palvelun kesken.

Mittaamisen tulee tarjota yhtenäinen kuva palveluprosessin toimivuudesta paikkariippumattomasti. Keskitetty tilannekuva mahdollistaa keskitetyn johtamisen tarjoten mahdollisuuksia heikoimpien osa-alueiden tai prosessien parantamiseen parhaimpien prosessien näyttämän esimerkin mukaisesti. Keskitetty johtaminen toimii hyvin, vaikka palvelutuotanto olisi maantieteellisesti hajautettu. Hajautetun palvelun toteuttaminen edellyttää kevyttä kontaktienhallintatoiminnallisuutta, jonka avulla palvelukontaktit jaetaan taitopohjaisesti oikeille palveluhenkilöille. Tuottavuuden ja asiakaskokemuksen näkökulmista tulisi siirtyä laajassa mittakaavassa online-tyyppiseen hajautettuun palve-

13.9.2013

Luottamuksellinen

lumalliin, jossa johtamisen tueksi tarjotaan keskitettyä tilannekuvaa sekä asiakkaan että palveluprosessin tehokkuuden näkökulmista.

Kysymys 8

Hankkeen loppuraportin luvussa 5.4 ja toimintamallityöryhmän loppuraportin luvussa 6 on kuvattu yhteisen asiakaspalvelupisteen käynnistämistä ja kehittämistä: toimintamallin testaamista, käynnistämistä, kehittämistä ja seuranta.

Toimintamallityöryhmän loppuraportin kohdassa 6.1. "Asiakaspalvelupistetoiminnan testaaminen" puuttuu toimenpiteiden listasta asiakaspalvelupisteen asiakaspäätteen käyttö, joka soveltuu myös etäpalvelun toteuttamiseen, kun asiantuntijapalvelua tarjotaan monikanavaisesta asiakaspalveluratkaisusta. Sekä asiakaspäätteiden että etäpalvelun palveluaste paranevat, kun samoja laitteistoja voidaan käyttää sekä etäasiointiin että sähköisessä itsepalvelussa. Samalla saadaan kustannussäästöjä, kun toimipisteissä ei tarvita kalliita erikoislaitteistoja ja niille dedikoituja tietoliikenneyhteyksiä. Mikäli asiakaspalvelupisteiden järjestämisvastuu tulisi loppuraportin ehdotusten mukaisesti kunnille, jokainen kunta voisi hankkia tarvittavat työasemat omien hankintasopimustensa kautta, mikä yksinkertaistaa toimipisteiden kalustohallintaa ja -ylläpitoa.

Asiakaspäätteen käyttö tuo välittömästi palvelupisteen palveluvalikoimaan kaikki ne palvelut, joita kansalaiset aktiivisesti käyttävät kotoa, mobiilisti tai työpaikalta. Näitä palveluja voivat asiakaspalvelupisteeseen tulla käyttämään myös ne, joilla ei ole tarvittavia laitteita tai valmiuksia niiden käyttöön. Samalla, kun asiakaspalvelupisteessä annetaan käyttöopastusta verkon kautta henkilökohtaisen asiakas- ja asiantuntijapalvelujen käytöstä mahdollistetaan se, että yhä suurempi osa kansalaisista asioi itse verkon kautta vähentäen julkishallinnon fyysisten asiakaspalvelupisteiden kuluja ja lisäten palvelujen saatavuutta ja kattavuutta

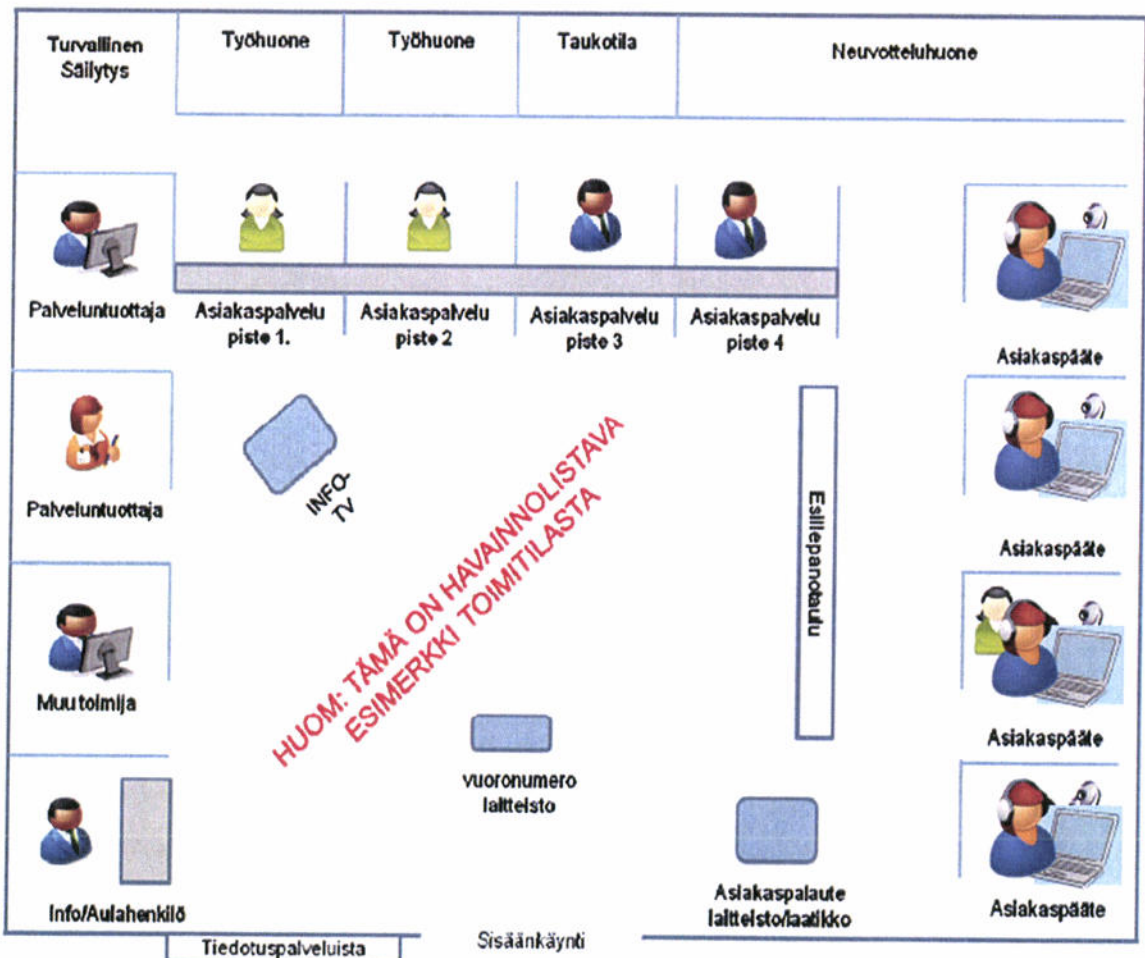
Erittäin tärkeä osa asiakaspäätteen käyttömuoto on mahdollistaa etäpalveluna valtionhallinnon organisaatioiden kansalaisille tarjoamien sähköisten asiakaspalvelu- ja asiantuntijapalvelujen käyttö. Palvelua voidaan tarjota käyttäen niitä puhe-, sähköposti- chat- tai videokanavia, jotka valtionhallinnon organisaatio tarjoaa kansalaisille monikanavaisen asiakaspalveluratkaisun välityksellä.

Yleiskäyttöinen työasemalaitteisto sopii erinomaisesti tähän, koska palvelu tulee valtionhallinnon organisaation internetin kautta käytettävän asiakaspalveluratkaisun kautta

13.9.2013

Luottamuksellinen

kuten muukin online-itsepalvelun nettiasiointi. Useimmat työasemalaitteet sisältävät HD-tason kameran vakiovarusteena. Hyvänlaatuisen puheyhteyden vuoksi erillinen kuuloke-mikrofoni olisi hyödyllinen. Palvelupisteen kannalta tämä etäpalvelu vastaa kaikilta osiltaan muutenkin asiakaspäätteen nettiasiointikäyttöön suunniteltua toimintaa.



Kuva 5: Havainnollistava esimerkki asiakaspalvelupisteen toimitilasta, kun asiakaspäätteitä hyödynnetään myös etäpalvelussa.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Kysymys 10

Hankkeen ehdottamalla yhteisen asiakaspalvelun rahoitusjärjestelmällä korvattaisiin kunnille valtion palvelujen jakamisesta aiheutuvat kustannukset. Järjestelmään kuuluisi perusosa, jolla katettaisiin kiinteitä kustannuksia ja suoritteisiin perustuva osa, jolla katettaisiin pääasiassa muuttuvia kustannuksia (palkkakustannukset).

Loppuraportissa esitetty yhdistelmämalli vaikuttaa oikealta ratkaisulta. Yhdistelmämalli kannattaa painottaa siten, että se tukee jatkuvaa palveluprosessien kustannusten alenemista myös yksittäisen kunnan toimesta. Kunnan intressi palvelukustannusten alenemiseen voidaan luoda kasvattamalla suoriteperusteisen korvauksen osuutta. Yksittäisestä suoritteesta maksettava korvaus voisi perustua keskimääräiseen kustannukseen, joka kyseisen suoritteen tuottamisesta aiheutuu. Mikäli kunta pystyy järjestämään palvelun yhteistyössä eri viranomaisten kanssa keskiarvoa pienemmillä kustannuksilla, koituu siitä taloudellista hyötyä kunnalle. Tällainen malli kannustaisi kuntia miettimään palveluprosessin kehittämistä tehokkaampaan suuntaan.

Palvelun tuottamiseen tarvittava ICT-kokonaisuus kannattaa hankkia palvelumallin mukaisesti (kuukausittainen kustannus perustuen palveluhenkilöstön tai palvelusuoritteiden määrään), jolloin tehtyjen panostusten kustannus- ja tuottavuusvaikutus on helposti nähtävissä. Tällaisen mallin mukaisesti vältetään paremmin myös pienten toimipisteiden yhteen palvelusuoritteeseen kohdistuvien kustannusten kasvu.

Kysymys 11

Hankkeen ehdottamassa rahoitusjärjestelmässä on tarkoituksena korvata kiinteät kustannukset las-kennallisien perusteiden, jotka määräytyvät arvioidun asiointimäärän mukaan. Suoritekorvaukset on tarkoitus määritellä keskimääräisten tai tyypillisten suoritteiden vaatimien työaikojen ja asiakas-neuvojen palkkojen perusteella. Laskentaan sisältyy oletus käyntiasioinnin määrän vähenemisestä.

Suoriteperusteisen korvauksen osuus kannattaa nostaa suhteellisen suureksi, sillä se edistää yksittäisen kunnan intressiä tehostaa palveluprosessia. Palveluprosessin tehostaminen vaati yhteistyötä yhteisen asiakaspalvelupisteen ja eri palveluita tarjoavien viranomaisten kesken, sillä todelliset tuottavuushyödyt löydetään tarkastelemalla asiakaspalvelupisteen ja viranomaisten palvelujen välisiä rooleja päällekkäisyyksiä karsien ja läpimenoaika optimoiden.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Kunnan intressi kehittää toimintaa viranomaisten kanssa palkitsee suoriteperusteisessa mallissa kuntaa siten, että tehdyistä palvelusuoritteista korvattava kustannus toimintaan panostavalle kunnalle ylittää parhaimmillaan kunnalle aiheutuneen todellisen kustannuksen. Kun rahoitusjärjestelmään lisätään yksittäisen suoriteperusteisen kustannuksen vuosittainen alenema, saadaan aikaiseksi positiivinen tuottavuuskehä, jossa prosessin toimijat etsivät jatkuvasti uusia yhteistyömalleja kustannusten alentamiseksi ja siten myös asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kysymys 12

Hankkeen rahoitusmalliehdotuksen mukaan voi syntyä tilanteita, joissa korvaukset eivät kata pisteen aiheuttamia kustannuksia vähäisen kysynnän vuoksi. Tilanteisiin on ehdotettu varauduttavan lyhentämällä pisteiden aukioloaikoja, joissain tapauksissa korottamalla korvausta tai viime kädessä sulkemalla piste.

Hankkeen rahoitusmalliehdotukset ja lakiluonnos lähtevät mallista, jossa käyntiasiointi tapahtuu kiinteissä toimitiloissa (ks. 5§).

Elisan mielestä myös liikkuvat palveluyksiköt tulisi huomioida eikä niiden syntymistä pitäisi ainakaan estää.

Kysymys 13

Hankkeessa tärkeimmäksi palvelupisteverkon kriteeriksi on valittu pisteiden saavutettavuus. Kriteerinä on, että vaikutusalueen asukkaista 90 prosentilla on pisteeseen lyhyempi matka kuin 40 kilometriä maanteitse tai rautateitse.

Lisämahdollisuuksia tuo toteutusmalli, jossa huomioitaisiin liikkuvat palveluyksiköt kuten kirjastoauto tai erityiset palveluautot, joilla voidaan palvella laajojakin maantieteellisiä alueita ilman fyysisen palvelupisteen ylläpitoa.

Liikkuvalla palvelupisteellä palvelut voidaan tuoda jopa lähemmäksi kuin raportissa kuvatut vaikutusalueet. Lisäksi palveluneuvoja voisi työasemapohjaisessa ratkaisumallissa jalkautua tarvittaessa myös esim. sairaaloihin, palvelutaloihin, varuskuntiin, vankiloihin ja muihin erityiskohteisiin. Itsepalveluautomaatit ovat välimuoto liikkuvan palvelupisteen ja toimitilaan perustuvan yhteispalvelupisteen välillä.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Kysymys 14

Palvelupisteverkolle on asetettu kriteeriksi myös, että se mahdollistaa käyntiasioinnin tuottavan ja taloudellisen järjestämisen. Ehdotetussa palvelupisteverkossa on saavutettavuuden perusteella jonkin verran myös vähäisen asiakasmäärän pisteiksi arvioituja pisteitä. Näissä pisteissä toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden edellytyksenä on, että niiden henkilöstö voi tehdä osan työajasta kunnan muita tehtäviä.

Monikanavaista asiakaspalvelua voidaan tuottaa hajautetusti ja samalla keskitetysti ohjattuna. Henkilöresursseja pystytään hyödyntämään eri paikkakunnilla tasapuolisesti. Katso myös vastauksemme kysymykseen 16.

Kysymys 15

Hankkeen loppuraportissa on esitetty kaksi vaihtoehtoa julkisen hallinnon yhteiseksi asiakaspalvelupisteverkoksi. Vaihtoehtoissa palvelupiste /-pisteitä perustettaisiin vaihtoehtoisesti 164 tai 129 kuntaan.

Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen esitykset tiettyihin palvelupistemääriin tai etäisyyksiin sidottuna näemme johtuvan hankkeessa valituista asiakaspalvelupistelähtöisistä päätavoitteista. Raportissa ei ole kovinkaan laajasti kartoitettu erilaisia julkisten palvelujen palvelutarjoamisen vaihtoehtoja lähtien kansalaisten julkisten palvelujen tarpeiden, saavutettavuuden ja kattavuuden kannalta. Erityisesti yleiskäyttöiset mobiilit päätelaitteet ja modernien monikanavaisten asiakaspalveluratkaisujen hyödyntäminen ajasta ja paikasta riippumattomien palvelujen tarjoamisessa antaisivat julkishallinnon organisaatiolle uusia mahdollisuuksia julkishallinnon palvelujen järjestämisvastuun toteuttamiseen yhdessä alan toimijoiden kanssa.

Tällaisia mahdollisuuksia ovat esim. itsepalvelupäätteet, joiden kautta etäpalveluna saadaan julkishallinnon asiakas ja asiantuntijapalvelut siten, että päätteiden sijoituspaikassa on tekninen neuvonta laitteen käyttöön. Ne palvelut, joita ei voida tuottaa etäpalveluna, toteutetaan virkailijoille tarpeen mukaan liikkuvia asiakaspalvelupisteitä kehittämällä tai kartoittamalla muita uuden teknologian ja logistiikan käyttömahdollisuuksia.

13.9.2013

Luottamuksellinen

Kysymys 16

Julkisen hallinnon yhteinen palvelupisteverkko ja siihen osallistuvien toimijoiden omat palvelupisteverkot sisältävät päällekkäisyyksiä, jotka heikentävät mahdollisuuksia rakentaa yhteinen asiakas-palvelupisteverkko.

Näkemyksemme mukaan tehokas ja laadukas etäpalvelu poistaa merkittävästi tarvetta valtion toimijoiden omille palvelupisteille. Nykyisiä palvelupisteitä voidaan hyödyntää etäpalvelujen tuottamisessa valtakunnallisesti. Työasemapohjaisina ja älykkääseen kontaktien ohjaukseen perustuvilla ratkaisuilla virkamiehet voivat valita työntekopaikansa vapaasti. Työpaikat säilyvät kotipaikkakunnissa, millä on aluepoliittista merkitystä, koska palveluverkoston supistamisen vuoksi ei synny esimerkiksi tarvetta muuttaa kasvukeskuksiin isolle paikkakunnalle. Työmatkat lyhenevät, vapaa-aika lisääntyy ja elämisen laatu paranee.

3. Yhteenveto

Elisa pitää loppuraportissa kuvattua uudistusta tarpeellisena sekä suurena mahdollisuutena yhteiskunnan palvelujen kehittämiseksi paremmin kansalaisten tarpeita ja odotuksia vastaavaksi.

Elisa ehdottaa:

1. Etäpalvelut (videokanava) toteutetaan valtionhallinnossa osana nykyaikaista monikanavaista asiakaspalvelua
2. Tehottomuutta ja tarpeettomia lisäkustannuksia aiheuttavista palvelujen pilotointivaiheessa käytetyistä menettelyistä (videoneuvottelu ja ajanvaraus) luovutaan
3. Kansalaisten itsepalveluasiointi etäpalveluissa (selaimella omalta työasemalta) mahdollistetaan heti palvelujen julkistuksesta alkaen ja palveluprosessi julkishallinnon yhteisissä asiakaspalvelupisteissä järjestetään samalla tavalla
4. Fyysisten asiointipisteiden rinnalle kehitetään vaihtoehtoisia tapoja tarjota palvelua siten, että palvelujen saatavuus ja kattavuus paranevat (esim. liikkuvat palveluneuvojat)

13.9.2013

Luottamuksellinen

Oikein toteutettuna julkishallinnon asiakaspalvelu-uudistus mahdollistaa merkittävän hallinnon tehokkuus- ja taloudellisuusparannuksen. Samalla voidaan parantaa sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä että kansalaisten kokemaa palvelun laatua.

Osallistumme mielellämme asiasta käytäviin jatkokeskusteluihin ja toimintamallin kehittämiseen yhdessä suomalaisen julkishallinnon kanssa.

4. Liitteet

1. White paper: *"Tuottavuutta ja vaikuttavuutta asiakaspalvelun uusilla toimintatavoilla - video osana monikanavaista asiakaspalvelua"*
2. Laskelma eri toteutusmallien ja ajanvarauksen kustannusvaikutuksista valtion etäpalvelun tuottamiskustannuksiin

WHITEPAPER

Asiakaspalvelun tuottavuutta ja vaikuttavuutta uusilla toimintatavoilla

Video osana monikanavaista asiakaspalvelua

Elisa Oyj

elisa

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimustulokset	4
3 Teknologian mahdollisuudet ja terminologia.....	5
Älykäs kontaktien hallinta.....	5
Monikanavainen asiakaspalvelu.....	7
Videokanavan käyttö asiakaspalvelussa	7
Mobiilivarmenne	8
4 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset.....	9
Vaikuttavuuden parantaminen asiakaskohtaamisissa	10
5 Lähteet:.....	11

1 Johdanto

Asiakaspalvelu tunnustetaan yritysten ja yhteisöjen strategiseksi toiminnoksi. Asiakkaat haluavat käyttää sosiaalisesta mediasta ja alan johtavista asiakaspalveluyrityksistä oppimiaan käytäntöjä ja mahdollisuuksia asioidensa hoitamiseen.

Hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen ollessa koetuksella tulee myös julkishallinnon organisaatioiden kyetä palvelemaan kansalaisia entistä tehokkaammin. Tätä kehitystä varten on aiemmin tehty yhteispalveluhankkeita, ja parhaillaan meneillään on vuoden 2012 alussa käynnistetty julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishanke (Asiakaspalvelu 2014)

Tämän dokumentin tarkoituksena on arvioida keinoja vastata asiakkaiden asiointitarpeisiin kustannustehokkaasti ja edistää asiakaspalveluun liittyvien käsitteiden yhdenmukaista terminologiaa. Dokumentissa kiinnitetään erityistä huomiota uuden teknologian mahdollistamiin aika- ja paikkariippumattomiin palveluihin ja niiden tuomaan tehostamispotentiaaliin.

Avainsanat: monikanavainen asiakaspalvelu, etäasiointi, asiakaspalvelu 2014, asiakaspalvelun vaikuttavuus, videokanava

Asiakaspalvelun haasteet:

Palvelutapahtumaa ei saada hoidettua kerralla kuntoon

Tarve henkilökohtaiselle palvelulle kasvaa myös sähköisissä kanavissa



Palvelun sähköistäminen vaatii asiakkaan tunnistamista ja prosessiautomaatiota

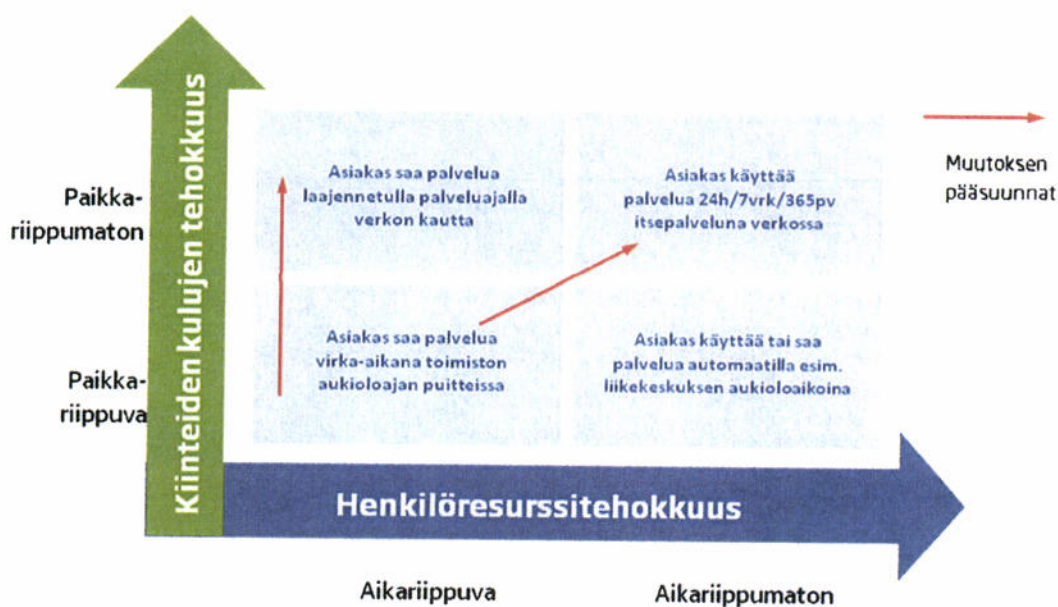
Resurssit eivät riitä hoitamaan kontaktipiikkejä

2 Tutkimustulokset

Elisa ja Pohjoisranta Burson-Marsteller selvittivät kesällä 2012 kuluttajien kiinnostusta uusista asiointitapoista, kuten sähköistä asiointia, videoavusteista asiakaspalvelua ja matkapuhelimella tapahtuvaa tunnistautumista, kohtaan.

Tutkimuksessa korostuivat asiakkaiden valmius käyttää uusia asiointitapoja sekä asiakkaiden toiveet aika- ja paikkariippumattomasta asioinnista.

Asiointitapojen muutos (Elisa / Pohjoisranta Burson-Marsteller):



Keväällä 2013 Elisa toteutti PriceWaterhouseCoopersin sekä Joensuun ja Vantaan kaupunkien kanssa **tuottavuustutkimuksen**, jonka tavoitteena on parantaa ymmärrystä uusien asiointimallien soveltuvuudesta julkisen sektorin palveluihin, arvioida käytännössä tuottavuuspotentiaalia / kustannussäästöjä ja palvelujen parantamismahdollisuuksia (??) sekä rikastuttaa tutkimustulosten avulla valtakunnallista keskustelua uusien asiointimallien osalta kunnan näkökulmasta (mm. Asiakaspalvelu 2014-hanke, SADE-hanke).

Tutkimuksen mukaan kuntien keskeisenä haasteena on kehittää palveluita siten, että tulevaisuudessa asiakkaita pystytään palvelemaan pienemmillä kokonaisresursseilla palvelutasoja huonontamatta. Muutos edellyttää toiminnan tehostamista ja arvoa tuottavien toimintojen osuuden lisäämistä suhteessa muuhun toimintaan. Lisäksi organisaatorajapinnat ylittävien palveluprosessien ja palveluketjujen tuottavuutta tulee parantaa uusilla palvelumalleilla. (Elisa / PWC, tuottavuuselvityksen loppuraportti)

Lisäksi loppuraportissa todetaan, että vaikka teknologiasta ei ole saatu kaikkia odotettuja hyötyjä realisoitua, se on kuitenkin keskeinen mahdollistaja uusissa palvelumalleissa, joiden avulla palvelut voidaan toteuttaa sekä palveluntuottajan että asiakkaan kannalta tehokkaammin ja samalla (?) parantaa palvelujen vaikuttavuutta. (Elisa / PWC, tuottavuuselvityksen loppuraportti)

3 Teknologian mahdollisuudet ja terminologia

Erilaisten yritysten ja yhteisöjen puhelinasiakaspalvelut ovat jo viime vuosituonnilla keskittyneet asiakaspalvelukeskuksiin eli contact centereihin. Esimerkiksi valtion asiakaspalveluhenkilökunnan asiakaspalvelusta lähes puolet annetaan puhelimitse ja neljäsosa verkon kautta (esim. sähköpostilla). Käyntiasiointia toimipisteessä on 25 % (Julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen loppuraportti 12.6.2013). Markkinoille on kehittynyt pitkälle vietyjä ja monipuolisia palveluita ja työvälineitä asiakaspalvelun toteuttamiseen.

Älykäs kontaktien hallinta

Älykkäällä kontaktienhallinnalla tarkoitetaan tapaa käsitellä asiakaspalveluun tulevat kontaktit hallitusti sillä hetkellä käytössä olevilla resursseilla siten, että palveluntuotannon tehokkuus maksimoidaan.

Älykkään kontaktienhallinnan voi karkeasti jakaa kolmeen pääominaisuuteen:

1. Kontaktien ohjaus oikeaan paikkaan tai henkilölle asiakaspalvelijoiden taitojen ja saatavuuden perusteella.
2. Kontaktien ja kontaktikanavien priorisointi hoidetaan ennalta määriteltujen sääntöjen mukaisesti.
3. Kontaktien käsittelyä automatisoidaan.

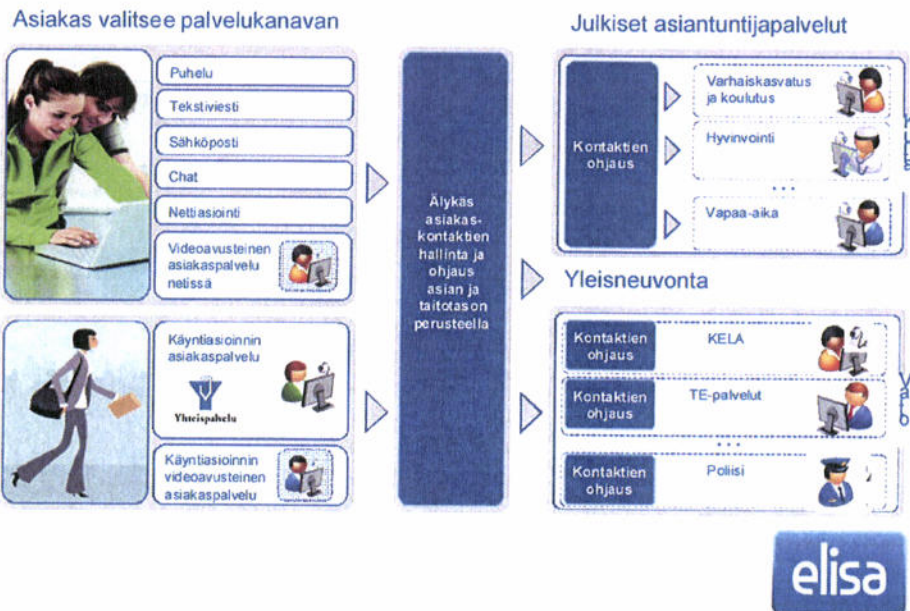
Pitkälle vietyinä yllä mainitut älykkään kontaktienhallinnan keinot edellyttävät lisäksi, että asiakas tunnustetaan ja palveluntuotanto on optimoitu asiakastilanteen mukaan. Optimointi tapahtuu keräämällä yksityiskohtaista raportointitietoa tuotannon toiminnasta (mm. palvelutasoja, kontaktien syykoodeja, jälkikäsitteilyaikoja analysoimalla)

Esimerkki 1:

Puhelinpalveluun soitettaessa asiakkaalle soitetaan ensimmäisenä tiedote, jossa pyydetään valitsemaan palvelun kieli. Asiakkaan valittua ruotsin kielen ohjataan puhelu sillä hetkellä piisimpään vapaana olleelle ruotsin kieltä hyvin hallitsevalle asiakaspalvelijalle. Mikäli ruotsinkieliseen palveluun jonottavien määrä kasvaa, voidaan älykkäällä kontaktienohjauksella ohjata puheluita myös kohtalaisesti ruotsia puhuville asiakaspalvelijoille. Lisäksi jonotuksen aikana voidaan tarjota mahdollisuus siihen, että asiakas voi sulkea puhelun ja jäädä odottamaan takaisinsoittoa tai esimerkiksi varata ajan automaattisesti tekstiviestillä. Älykkään kontaktienohjauksen ansiosta asiakaspalvelijat voivat työskennellä eri paikkakunnilla tai kotona.

Kuva: Asiakas valitsee palvelun ja kanavan, teknologia löytää oikean tahon käsittelemään asian (Elisa Oyj).

Henkilökohtainen asiointi ja kontaktien tehokas ohjaus asiantuntijapalveluissa



Tutkimuksissa on korostunut asiakkaiden valmius käyttää uusia asiointitapoja perinteisen puhelinpalvelun lisäksi mm. tekstiviestillä, sähköpostilla, chatilla ja uusimpana videoavusteisella henkilökohtaisella asiakaspalvelulla. Videopohjaiset palvelut ovat jo yleistyneet esimerkiksi pankkiasioinnissa.

Perinteinen käyntiasiointi on tarpeen silloin, kun asiakkaalla ei ole laitteita tai valmiutta käyttää niitä sähköiseen asiointiin. Käyntiasiointipisteessä toimintaa voidaan tehostaa ohjaamalla ja neuvomalla asiakasta sähköiseen nettiasiointiin tai laajentamalla palvelupisteen palveluja asiantuntijapalveluihin, jotka tarjotaan etänä videoavusteisella asiakaspalvelulla.

Teknologia on valmis asiakaspalvelun tuottamiseen yhtenäisellä palveluprosessilla paitsi yhteiseen palvelupisteeseen, myös henkilöille, jotka valitsevat sähköisen asoinnin kotoa, mobiilisti tai työpaikalta. Uudenaikaisilla asiakaspalveluratkaisuilla organisaatiot voivat hyödyntää tehokkaasti asiantuntija- ja palveluverkostoaan paikasta riippumatta. Asiointi onnistuu ilman ajanvarausta ohjaamalla asiakaspalvelukontakti ensimmäisenä vapaana olevalle asiantuntijalle, jolla on riittävä osaaminen tuotettavaan palveluun. Asiakas saa palve-

lua haluamallaan tavalla, haluamassaan paikassa. Uudet asiointiratkaisut mahdollistavat joustavamman palvelutuotannon ja paremman saatavuuden.

Monikanavainen asiakaspalvelu

Monikanavaisesta asiakaspalvelusta voidaan puhua, kun asiakaspalvelukeskus ottaa asiointitapahtumat yhdenmukaisella asiointiprosessilla huolimatta siitä, minkä kontaktitavan asiakas on valinnut. Monikanavaisen asiakaspalvelun kanavia ovat ainakin puhelin, sähköposti, tekstiviesti, chat, nettiasiointi, sosiaalinen media ja videokanava¹.

Monikanavaisen asiakaspalvelun etuja:

- Resurssioptimointi asiakaspalvelijoiden työvuoroissa ja tekemisessä
- Asiointiprosessin miettiminen asiakaslähtöisesti
- Kaikki palvelukanavat saadaan saman raportoinnin ja läpinäkyvyyden piiriin

Esimerkki 2:

Moderni asiakaspalvelukeskus palvelee asiakkaita myös videokanavan avulla mahdollistaen henkilökohtaisen asiakaspalvelun verkon yli. Koska tässä esimerkissä videokanava on myös asiakkaille uutta, voidaan kuvitella esim., että joka kahdeskymmenes yhteydenotto on videokanavan avulla tehty. Kun asiakaspalvelu on organisoitu monikanavaisesti, voi asiakaspalvelijat palvella puhelinkanavaa aina, kun videoyhteydenottoja ei ole tarjolla. Videoyhteydenotot voidaan priorisoida siten, että ne menevät puhelinyhteydenottojen edelle. Erillistä videoasiakaspalvelua ei tarvita, vaan samat asiakaspalvelijat palvelevat asiakkaita kanavasta riippumatta. Mikäli asiakasjonot reaaliaikaisuutta vaativissa puhelin- ja videokanassa hiljenevät, aletaan asiakaspalvelijoille automaattisesti tarjota asiakaspalvelusähköposteja. Lopuksi kaikista kanavista kerätään yhtenevä raportointi ja saadaan selville mm. kuinka paljon nopeammin asiat ratkeavat video-/yhteisselauskanavassa ja minkälaisissa asioissa asiakkaat suosivat sähköpostia puhelimen sijaan.

Videokanavan käyttö asiakaspalvelussa

Videokanavan käytöllä osana asiakaspalvelua on paljon hyötyjä. Videokanavan käytön yleistyksen esteenä ovat vanhat toiminta- ja palvelumallit, jolloin asiakaspalvelun videokanavan käyttöönotto on toimintatapoja uudistava hanke, ei tekninen käyttöönottoprojekti.

Hyödyt palveluntuottajalle:

- Fyysisten asiointipisteiden kuormitus vähenee
- Eri toimipaikkojen asiantuntijaresursseja voi hyödyntää joustavammin ja tehokkaammin (käyttöasteen kasvu)

¹ Videokanava sisältää mahdollisuuden jakaa tietokoneen näkymän asiakaspalvelijalta asiakkaalle tai toisinpäin (myös "ruudunjako" tai "yhteisselaus").

- Palvelutapahtuma monipuolistuu ja nopeutuu yhteisen dokumenttinäkymän ansiosta
- Uusia palvelumuotoja, kuten etäkonsultointi
- Asiakastytyväisyys kasvaa
- Avaa mahdollisuuden uusiin kohderyhmiin ja asiakkaisiin
- Asiakaspalvelija voi toimia viedokanavan asiakaspalvelutilanteessa vastaavasti kuin käyntiasointitilanteessa

Hyödyt asiakkaalle:

- Palvelu on helppo tavoittaa kotoa tai työpaikalta
- Palvelu on henkilökohtaisempaa
- Palvelutapahtuma monipuolistuu ja selkeytyy
- Asiantuntijapalveluiden saatavuus paranee
- Matkustamisen tarve vähenee
- Aikaa ja rahaa säästyy
- Henkilökohtainen hiilijalanjälki pienenee

Esimerkki 3:

Moderni älykkääseen kontaktienhallintaan ja monikanavaisen asiakaspalveluun perustuva asiakaspalveluratkaisu mahdollistaa tarjottavien palvelujen toteutuksen keskitetysti, mutta palvelun tuottavat asiakaspalvelijat voivat toimia hajautetusti. Esimerkiksi julkishallinnon erityisasiantuntijoiden henkilökohtainen asiointi voidaan toteuttaa videokanavan kautta koko valtakunnan alueelle tai ulkomaille. Toisaalta palvelupisteiden lakkautuksessa harvaanasutulla alueella henkilökunta voi jatkaa työtään asiakaspalvelussa omalla asuinpaikkakunnallaan, eikä henkilökuntaa ole tarpeen keskittää suurille paikkakunnille.

Mobiilivarmenne

Asiakkaan tunnistaminen asiakaspalvelun yhteydessä on vakiintuneiden käytäntöjen osalta tällä hetkellä puutteellista. Tämän hetken puhelinpalveluissa tyypillisin tunnistuksen muoto on käyttää johdattelevia kysymyksiä esimerkiksi asiakkaan henkilöturvastunnuksen loppuosaan tai joissain tapauksissa osoitetietoihin liittyen (heikko tunnistautuminen). Kuitenkin vahvalle tunnistamiselle on olemassa selvä tarve, kun asiointitapahtumissa käsitellään viranomaispäätöksiä tai esimerkiksi potilastietoja. Kun etäpalveluja tarjotaan tulevaisuudessa enenevässä määrin, tulee tunnistautuminen olemaan entistä kriittisemmässä roolissa palvelutapahtuman loppuunsaattamisessa.

Teleoperaattoreiden yhdessä rakentama luottamusverkko ja sen sovellus mobiilivarmenne² ratkaisee tunnistamistarpeen. Mobiilivarmenneen etuina voidaan pitää mahdollisuutta käyttää samaa tunnistautumismenetelmää useissa eri kanavissa (puhelin, web-itsepalvelu, etäneuvottelut/videopuhelut). Tunnistamistapa ei vaadi erillistä tunnistekorttia tai sellai-

² www.mobiilivarmenne.fi

sen lukijaa/skanneria. Mobiilivarmenteen heikkoutena voi pitää sen toistaiseksi maltillista levinneisyyttä.

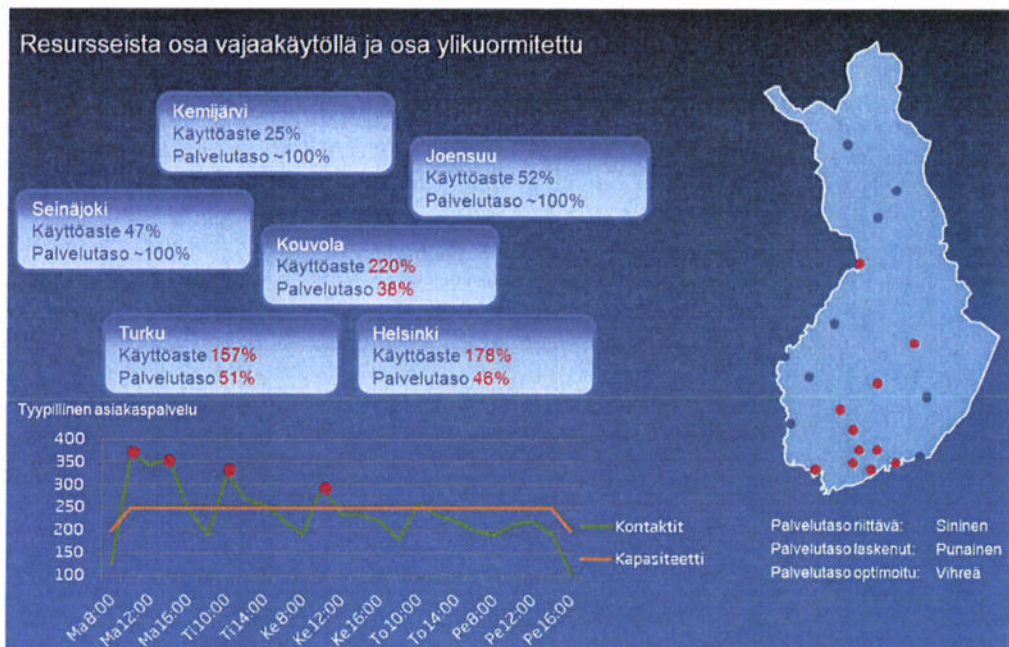
4 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Jotta asiakkaille voidaan tarjota heidän toiveiden mukaista palvelua kustannustehokkaasti, tulee esitetyt teknologian mahdollistamat uudet käytännöt ottaa käyttöön täysimääräisinä.

Sekä perinteiset toimistoasiointit että puhelinpalvelut toimivat valtaosin ilman ajanvaraus- ta. Ajanvarauksella tapahtuvat asiointitapahtumat tulee minimoida, eikä sellaisia kannata tehdä teknologian vaatimuksista johtuen. Esimerkki tällaisesta tehottomasta teknolo- gialähtöisestä käytännöstä olisi videoneuvottelulaitteiston varaaminen erikseen etäneu- vottelua varten.

Organisaatioiden raja-aitoja on purettava, jotta saavutetaan asiakaspalvelussa maksimaali- nen hyöty kuvattujen teknologioiden mahdollisuuksista. Teknologian avulla asiakaspalvelua voidaan tuottaa valtakunnanlaajuisesti, jolloin organisaatioiden eri osien tulee pystyä hyö- dyntämään asiantuntijaresursseja paikkariippumattomasti ruuhkatilanteissa.

Palvelutasojen turvaaminen resurssi- ja paikkariippumattomasti (Elisa Oyj):



Asiakaspalveluissa toistuvat tyypillisesti tilanteet, joissa asiakasmäärät ja paikalle varattujen asiakaspalvelijoiden kapasiteetti eivät kohtaa. Kuvassa esitetty kuvitteellisia asiakaspalvelu- pisteitä eri paikkakunnilla. Kun yksittäinen piste kuormittuu, on erittäin tuottavaa, mikäli

muiden paikkakuntien asiakaspalvelijoita voidaan käyttää jonojen purkamiseen ja kokonaispalveluasteen nostamiseen.

Vaikuttavuuden parantaminen asiakaskohtamisissa

- Tavoitteena se, että asiakkaalle syntyy arvoa jokaisesta kohtaamisesta, jolloin palveluhenkilöillä on oltava mahdollisuus keskittyä haastavimpiin kohtaamisiin.
- Valittujen kohtaamisten rikastuttaminen videon avulla parantaa palvelukokemusta ja sitä kautta toiminnan tuottavuutta.
- Valittujen kohtaamisten laadukas automatisointi tarkoittaa proaktiivisuuden nostamista ja lukuisten helpompien kohtaamisten automatisointia.
- Asiakaskohtamisten ja niistä syntyvän asiakaskokemuksen tulee olla päästä-päähän yrityksen tai yhteisön hallinnassa ja johdettavissa, mikä tarkoittaa mm. yhtenäistä ja kanavariippumatonta raportointia.

Teknologia joka mahdollistaa tässä dokumentissa kuvattujen hyötyjen toteutumisen on olemassa. Sen käyttö ei edellytä organisaatioilta mittavia investointeja, sillä uusia ratkaisuja voidaan hyödyntää palveluperusteisesti. Asiakkaiden toiveet aika- ja paikkariippumattomasta palvelusta ovat toteutettavissa yhdistelemällä itsepalvelun, videoasiakaspalvelun ja automaattisen asiakaspalvelun ominaisuuksia paikkariippumattomaan palvelutuotantoon. Hyötyjen realisoiminen edellyttää kuitenkin työskentelykulttuurin ja toimintatapojen suurta muutosta sekä kykyä nähdä ja käyttöönottaa uuden teknologian hyödyt.

5 Lähteet:

Viite 1

Asiakaspalvelu 2014, Valtiovarainministeriö

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0111_julkisen_hallinnon_asiakaspalvelu/index.jsp

Viite 2

Tutkimus kuntien neuvonta- ja asiointipalveluista 2012, Elisa Oyj & Pohjoisranta Burson-Marsteller

Viite 3

Kuntasektorin uudet palvelumallit, Elisa Oyj & PriceWaterhouseCooper, Loppuraportin esittely, 29.5.2013

LASKELMA ETÄASIOINNIN TOTEUTUSMALLEISTA VALTION ASIOINTIPALVELUISSA

Lähtötiedot	Arvo	Kommentit
Yhteispalvelupisteet (ypp), vaihtoehto 1, lkm	129	
Yhteispalvelupisteet (ypp), vaihtoehto 2, lkm	164	
Videoneuvottelulaitteet keskim. per ypp, kpl	3	
Valtion virastot, kpl	20	
Videoneuvottelulaitteet per virasto, kpl	100	
Työasemalaitteet etäasiointiin per virasto, kpl	100	
Videoneuvottelulaitteen kustannus per vuosi	4 500	Kulu ei sisällä kytkentä-, tila-, hakemisto-, yms. ratkaisuja
Työasemalaitetta etäasiointiin per ypp, kpl	3	
Työasemalaitteen kustannus per vuosi	1 200	
Asukkaita Suomessa	5 420 000	
Valtion viranomaisasiointeja per asukas per vuosi, ka.	1,7	
Kunta-asiointeja per asukas per vuosi, ka.	1,7	
Valtion asiakastapahtumien määrä per vuosi, yhteensä	9 214 000	
Kunnan asiakastapahtumien määrä per vuosi, yhteensä	9 214 000	
Asiointikäynti ajanvarauksella, kontaktin pituus minuuttia	15	
Keskimääräinen tod. asiakaskontaktin pituus, minuuttia	12	
Palveluhukka (resursien käyttö)	20 %	
Osuus asiointitapahtumista, joissa tarvitaan ajanvaraus	40 %	
Ajanvarausmuutosten osuus (peruutus, siirto, ...)	5 %	
Ajanvaraukset, no-show	3 %	
Asiakaspalvelutyön tuntihinta	20 €	

CASE	1. Etäasiointi valtion palveluissa videoneuvottelulaitteepohjaisesti	Yhteispalvelu-129	Yhteispalvelu-164
	Valtion virastot, kustannukset per vuosi	9 000 000 €	9 000 000 €
	Yhteispalvelupisteet, kustannukset per vuosi	1 741 500 €	2 214 000 €
	Yhteensä, kokonaiskustannus per vuosi	10 741 500 €	11 214 000 €
	Kustannus per asiakaskontakti	1,17 €	1,22 €

CASE	2. Etäasiointi valtion palveluissa työasemapohjaisesti	Yhteispalvelu-129	Yhteispalvelu-164
	Valtion virastot, kustannukset per vuosi	2 400 000 €	2 400 000 €
	Yhteispalvelupisteet, kustannukset per vuosi	464 400 €	590 400 €
	Yhteensä, kokonaiskustannus per vuosi	2 864 400 €	2 990 400 €
	Kustannus per asiakaskontakti	0,31 €	0,32 €

EROTUS	Kustannushyöty 2. vaihtoehdon hyväksi	Yhteispalvelu-129	Yhteispalvelu-164
	Ero kokonaiskustannuksissa	7 877 100 €	8 223 600 €
	Ero kustannuksissa per asiakaskontakti, kerroin	3,8	3,8

CASE	3. Ajanvarauksen perustuva palvelumalli, palveluhukka (aika)	Työtuntia	Arvo
	Valtion palveluissa, palveluhukka (varattu aika vs. käytetty aika), tuntia	184 280	3 685 600 €
	Valtion palveluissa, palveluhukka, no-show, tuntia	27 642	552 840 €
	Kontaktimäärien lisäys ajanvarausmuutoksista	184 280	921 400 €
	Yhteensä	396 202	5 159 840 €

YHTEENSÄ	Vaihtoehdon 1 ja ajanvarausmallin yhdistelmän aiheuttama lisäkulu	Yhteispalvelu-129	Yhteispalvelu-164
	Lisäkustannukset vuodessa yhteensä	13 036 940 €	13 383 440 €

JOHTOPÄÄTÖS
<p>Etäasioinnin toteuttaminen valtion palveluissa videoneuvottelulaitteepohjaisesti ja esitetyllä ajanvarausmallilla aiheuttaa yli 4 kertaisen kustannuksen per asiakaskontakti ja vuosittain 13 M€ lisäkustannuksen verrattuna vaihtoehtoon, jossa hyödynnetään työasemapohjaista ratkaisua ja älykästä kontaktien ohjausta asiantuntijoiden taitotason ja tavoitettavuuden mukaan. Laskelma ei huomioi kuntapalveluita, jonka vuoksi toteutusmallin lisäkustannusvaikutus voi todellisuudessa olla kaksinkertainen.</p>

LASKELMA ETÄASIOINNIN TOTEUTUSMALLEISTA VALTION ASIOINTIPALVELUISSA

Lähtötiedot	Arvo	Kommentit
Yhteis palvelupisteet (ypp), vaihtoehto 1, lkm	129	
Yhteis palvelupisteet (ypp), vaihtoehto 2, lkm	164	
Videoneuvottelulaitteet keskim. per ypp, kpl	3	
Valtion virastot, kpl	20	
Videoneuvottelulaitteet per virasto, kpl	100	
Työasemalaitteet etäasiointiin per virasto, kpl	100	
Videoneuvottelulaitteen kustannus per vuosi	4 500	Kulu ei sisällä kytkentä-, tila-, hakemisto-, yms. ratkaisuja
Työasemalaitetta etäasiointiin per ypp, kpl	3	
Työasemalaitteen kustannus per vuosi	1 200	
Asukkaita Suomessa	5 420 000	
Valtion viranomaisasiointeja per asukas per vuosi, ka.	1,7	
Kunta-asiointeja per asukas per vuosi, ka.	1,7	
Valtion asiakastapahtumien määrä per vuosi, yhteensä	9 214 000	
Kunnan asiakastapahtumien määrä per vuosi, yhteensä	9 214 000	
Asiointikäynti ajanvarauksella, kontaktin pituus minuuttia	15	
Keskimääräinen tod. asiakaskontaktin pituus, minuuttia	12	
Palveluhukka (resursien käyttö)	20 %	
Osuus asiointitapahtumista, joissa tarvitaan ajanvaraus	40 %	
Ajanvarausmuutosten osuus (peruutus, siirto, ...)	5 %	
Ajanvaraukset, no-show	3 %	
Asiakaspalvelutyön tuntihinta	20 €	

CASE	1. Etäasiointi valtion palveluissa videoneuvottelulaitteepohjaisesti	Yhteis palvelu-129	Yhteis palvelu-164
	Valtion virastot, kustannukset per vuosi	9 000 000 €	9 000 000 €
	Yhteis palvelupisteet, kustannukset per vuosi	1 741 500 €	2 214 000 €
	Yhteensä, kokonaiskustannus per vuosi	10 741 500 €	11 214 000 €
	Kustannus per asiakaskontakti	1,17 €	1,22 €

CASE	2. Etäasiointi valtion palveluissa työasemapohjaisesti	Yhteis palvelu-129	Yhteis palvelu-164
	Valtion virastot, kustannukset per vuosi	2 400 000 €	2 400 000 €
	Yhteis palvelupisteet, kustannukset per vuosi	464 400 €	590 400 €
	Yhteensä, kokonaiskustannus per vuosi	2 864 400 €	2 990 400 €
	Kustannus per asiakaskontakti	0,31 €	0,32 €

EROTUS	Kustannushyöty 2. vaihtoehdon hyväksi	Yhteis palvelu-129	Yhteis palvelu-164
	Ero kokonaiskustannuksissa	7 877 100 €	8 223 600 €
	Ero kustannuksissa per asiakaskontakti, kerroin	3,8	3,8

CASE	3. Ajanvaraukseen perustuva palvelumalli, palveluhukka (aika)	Työtuntia	Arvo
	Valtion palveluissa, palveluhukka (varattu aika vs. käytetty aika), tuntia	184 280	3 685 600 €
	Valtion palveluissa, palveluhukka, no-show, tuntia	27 642	552 840 €
	Kontaktimäärien lisäys ajanvarausmuutoksista	184 280	921 400 €
	Yhteensä	396 202	5 159 840 €

YHTEENSÄ	Vaihtoehdon 1 ja ajanvarausmallin yhdistelmän aiheuttama lisäkulu	Yhteis palvelu-129	Yhteis palvelu-164
	Lisäkustannukset vuodessa yhteensä	13 036 940 €	13 383 440 €

JOHTOPÄÄTÖS
Etäasioinnin toteuttaminen valtion palveluissa videoneuvottelulaitteepohjaisesti ja esitetyllä ajanvarausmallilla aiheuttaa yli 4 kertaisen kustannuksen per asiakaskontakti ja vuosittain 13 M€ lisäkustannuksen verrattuna vaihtoehtoon, jossa hyödynnetään työasemapohjaista ratkaisua ja älykästä kontaktien ohjausta asiantuntijoiden taitotason ja tavoitettavuuden mukaan. Laskelma ei huomioi kuntapalveluita, jonka vuoksi toteutusmallin lisäkustannusvaikutus voi todellisuudessa olla kaksinkertainen.