

OIKEUSREKISTERIKESKUS JA OIKEUSMINISTERIÖ:

Asiakaskeksisen kehittämisen mallin pilotti: Muutoksen ajurina empatia ja asiakasymmärrys

DEO Asiantuntijatuki, loppuraportti



**DIGI- JA
VÄESTÖTIETO-
VIRASTO**



Muutoksen ajurina empatia ja asiakasymmärrys

”Kuinka voisimme rakentaa koko hallinnonalan yhteisen ymmärryksen asiakaskokemuksesta ja siilojen yli palvelevan asiointikokemuksen?”

Tavoite

Pilotin tarkoitus on kehittää hallinnonalalle yhteinen asiakaslähtöinen palvelukehittämisen malli. Malli ei koske pelkästään sähköistä asiointia, vaikka pureutuukin vahvasti siihen. Tavoitteena on samalla luoda yhteistä ymmärrystä koko hallinnonalan asiakaskokemuksen nykytilasta



Hyödyt

Yhteinen palvelukehittämisen malli:

- tukee, selkeyttää ja nopeuttaa asiointipalveluiden kehittämistä ja yhdenmukaistaa hallinnonalan asiointipalveluita,
- niin että ne ovat kansalaisten näkökulmasta helppokäyttöisiä, ymmärrettäviä ja löydettäviä palveluita

Sidosryhmät:

- Kehittäjäroolissa ja pilotin omistajana ORK
- Hallinnonalan eri sektorit
- Viestintä

Esteitä asiakaskeskeisen kehittämisen tiellä:

- Ajanpuute ja resurssipula (eurot, osaaminen, ihmiset)
- Yhteisten tavoitteiden puute/yhteisen hyödyn kartoitus sektoreilla
- Viraston hyöty menee asiakashyödyn edelle
- Ei yhtenäistä käsitystä asiakkaasta
- Eri sektoreilla omat toimintakulttuurit, asiakaskeisyydeltä puuttuu omistaja - ei yhteistä kehityskulttuuria

Mitä pilotissa syntyi:

- Empatiasprintin avulla tietoisuuden ja ymmärryksen kasvattamista empatialähtöisestä, asiakaskeisyydestä kehittämistä, sekä dataa käynnistyvään hankkeeseen
- Joustava ja ketterä tekemisen malli tukemaan hallinnonalan kehitystyötä kohti asiakaskeisyyttä (Löytöretki asiakaskeisyyteen)
- Uusi työkalu, Ymmärryskortti, osaksi nykyistä kehitysprosessia



Muutoksen ajurina empatia ja asiakasymmärrys

”Kuinka voisimme rakentaa koko hallinnonalan yhteisen ymmärryksen asiakaskokemuksesta ja siilojen yli palvelevan asiointikokemuksen?”

Tavoite

Pilotin tarkoitus on kehittää hallinnonalalle yhteinen asiakaslähtöinen palvelukehittämisen malli. Malli ei koske pelkästään sähköistä asiointia, vaikka pureutuukin vahvasti siihen. Tavoitteena on samalla luoda yhteistä ymmärrystä koko hallinnonalan asiakaskokemuksen nykytilasta



Hyödyt

Yhteinen palvelukehittämisen malli:

- tukee, selkeyttää ja nopeuttaa asiointipalveluiden kehittämistä ja yhdenmukaistaa hallinnonalan asiointipalveluita,
- niin että ne ovat kansalaisten näkökulmasta helppokäyttöisiä, ymmärrettäviä ja löydettäviä palveluita

Kaikki sektorit kutsuttiin mukaan – kutsuja lähti yli 40 henkilölle ja kaikille sektoreille

- pilotin eri vaiheisiin osallistui hallinnonalalta 24 eri henkilöä
- 4 työpajaa sekä muut sisäiset työstösessiot
- haastatteluita yli 15 (loppuasiakkaat, asiakasrajapinta, sektorit)
- sektoreista vain syyttäjälaitos ja TIV eivät osallistuneet pilottiin



Lopputuloksena saatiin:

- Yhteistä ymmärrystä hallinnonalan asiakaskeskeisyyden nykytilasta (sektorihaastattelut, työpajat ja muut kohtaamiset pilotin aikana)
- Empatiasprintin kautta tietoisuutta ja ymmärrystä asiakaskeskeisestä kehittämisestä hands-on (työpajat 1-3)
- Selkeä yhteinen asiakaskeskeinen kehittämisen malli tukemaan OM:n palvelukehitystä ja osaksi nykyistä kehittämisen prosessia (työpaja 4)
- Jatkosuositukset yllä olevien pohjalta



Sisältö

- Mitä on empatia, termeistä
- Ratkaistava haaste ja tavoitteet, asiakaskeskeisyys nyt
- Empatiasprintti asiakastarpeen ymmärryksen ja oivalluttamisen välineenä
- Kehittämisen malli ja ymmärryskortti osaksi kehittämisen prosessia
- Muutosmatka jatkuu: viestinnän merkitys osana muutosta
- Jatkosuositukset



Empatia

Miksi empatia on tässä pilotissa keskiössä? Koska muutos tarvitsee empatiaa.

Ilman empatiaa emme voi ymmärtää loppuasiakasta ja hänen elämäntilannettaan
– ilman aitoa tarpeen tunnistamista emme voi kehittää palveluita asiakaskeskeisesti.

Tutkija Katri Saarikiven mukaan:

“Teemme työtä toisille ihmisille. Kaikki työ on jollain tapaa ongelmien ratkaisemista tai muiden tarpeiden ymmärtämistä. Empatia on keino ymmärtää toisia.”



Termeistä

- **Loppuasiakas** = henkilö tai taho, joka viime kädessä hyötyy palvelusta, jonka ongelmaa olemme ratkaisemassa/tarvetta täyttämässä ja elämää helpottamassa. Esimerkiksi 20-29v nuori, jolla on talousongelmia. Lisäksi asiakkaita ovat asiakkaan edustajat (esim edunvalvoja) sekä sidosryhmiä kumppanit ja viranomaiset
- **Asiakasymmärrys** = syntyy kun kerätään erilaisten laadullisten ja/tai määrällisten tutkimusmenetelmien avulla dataa loppuasiakkaiden elämästä, aidoista elämäntilanteista, oikeasta kontekstista. Menetelmät voivat olla haastatteluita, havainnointia, kyselyitä, erilaisia luotaimia esimerkiksi päiväkirjoja tai kuvia, joiden avulla päästään kiinni loppuasiakkaan kokemukseen
- **Asiakaskeskeisyys** = palveluiden/tuotteiden kehitys lähtee aidoista tunnistetuista loppuasiakkaiden tarpeista, ongelmista, kipupisteistä
- **Asiakasrajapinta** = henkilöt, jotka toimivat suorassa yhteydessä loppuasiakkaisiin
- **Palvelu** = Palvelut määritellään yleensä suhteessa konkreettisiin hyödykkeisiin, jolloin niillä voidaan nähdä olevan seuraavat erityispiirteet:
 - Palvelut ovat ainakin osaksi aineettomia
 - Palvelut ovat prosesseja tai toimintasarjoja
 - Palvelut kulutetaan (tai koetaan) samanaikaisesti kun niitä tuotetaan



Ratkaistava haaste ja tavoitteet, asiakaskeskeisyys nyt



MUUTOSTARVITSEE AITOA EMPATIAA

Asioiden sujuvoittaminen hankalissa ja vakavissa tilanteissa (esim. velkaantuneisuus, oikeusapu, rikokset jne), joissa voimavarat ja/tai motivaatio voivat olla erittäin heikot.

Nykytilan haasteet

Kuvaus haasteesta

Oikeusrekisterikeskuksessa on meneillään toimintamallin uudistus. Osana uudistusta halutaan rakentaa asiakaslähtöisempi palveluiden kehittämismalli ja kehittää hallinnonala läpileikkaavia digitaalisia palveluita empatian keinoin.

Aiemmin on pystytty toteuttamaan vain pistemäisiä ratkaisuja, jotka eivät palvele hankalissa elämäntilanteissa olevia asiakkaita.

Tavoitteena on laajempi digipalveluiden kokonaisuus, jossa huomioidaan mahdollisesti myös liitännät muiden hallinnonalan palvelukomponentteihin.

Asiantuntijatuon tarve ja tavoiteltu lopputulos pilottiprojektissa

Asiantuntijatukea tarvitaan yhteisen muutoksen tunnistamiseen, sisäisten sidosryhmien ja kumppanien mukaan ottamiseen ja yhteisen asiakkaan tarpeiden, tavoitteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen.

Tavoitteena tunnistaa muutoksen johtamiseen liittyvät tehtävät ja osapuolet.

Keskeiset perustelut valinnalle

1. Empaattiset palvelut ja asioiden sujuvoittaminen hankalissa ja vakavissa tilanteissa (esim. velkaantuneisuus, oikeusapu, rikokset jne), joissa voimavarat ja/tai motivaatio voivat olla erittäin heikot.
2. Elämäntapahtumalähtöinen näkökulma, luukulta toiselle siirtymisten vähentäminen
3. Hallinnonalan lukuisien toimijoiden yhteiset prosessit, sähköisen asioiden palvelut kokonaisuutena ja hyvin mietittyä asiakkaan näkökulmasta.

Projektin avaintahot ja -henkilöt

Palvelumuotoilija ja fasilitaattori, ratkaisuarkkitehti, asiakas- ja kehitysvastaavat, OM:n sektorit: palveluprosessien omistajat

- Timo Varsila, ORK
- Rauuni Kudia, ORK
- Mikko Lehtisalo, ORK
- Mika Kanervisto, ORK
- Aino Tylli, ORK





Näkökulma työntekijöiden työkalut ja työkalut

Oikeusrekisterikeskus








*'Käytännössäkö
hallinnonala
aitoketjetä
jokien
jokien'*

Valintakriteerien täyttyminen

Koskee yhtä/ useampaa seuraavista asiantuntijatuon painopisteistä:

-  Digitalisaation mahdollisuudet: toimintatapojen uudistaminen ja tehostaminen digitalisaation keinoin.
-  Asiakastarpeiden ja palvelutarjonnan nykytilanteen ja kehitystarpeiden kartoitus.
-  Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja palvelumuotoilu.
-  Palvelujen käytettävyys ja saavutettavuus.

Lisäksi seuraavat kriteerit täyttyvät:

-  Kehittämishaaste on kuvattu
-  Asiantuntijatuon tarve on tunnistettu ja kuvattu
-  Asiantuntijatuon tarve kohdistuu henkilöasiakkaille ja/tai elinkeinotoimintaa harjoittaville suunnatun palvelutarjonnan kehittämiseen.
-  Asiantuntijatuki ei kohdistu uusien palvelujen tekniseen toteuttamiseen tai integraatioiden ja rajapintojen rakentamiseen.
-  Hakija on osallistunut hakuvaiheen työpajaan.
-  Hakija on tunnistanut projektiin avainhenkilöt ja -tahot.
-  Hakija ei ole saanut samaan haasteeseen valtionavustusta aiemmin.



Pilotin tarkennettu tavoite

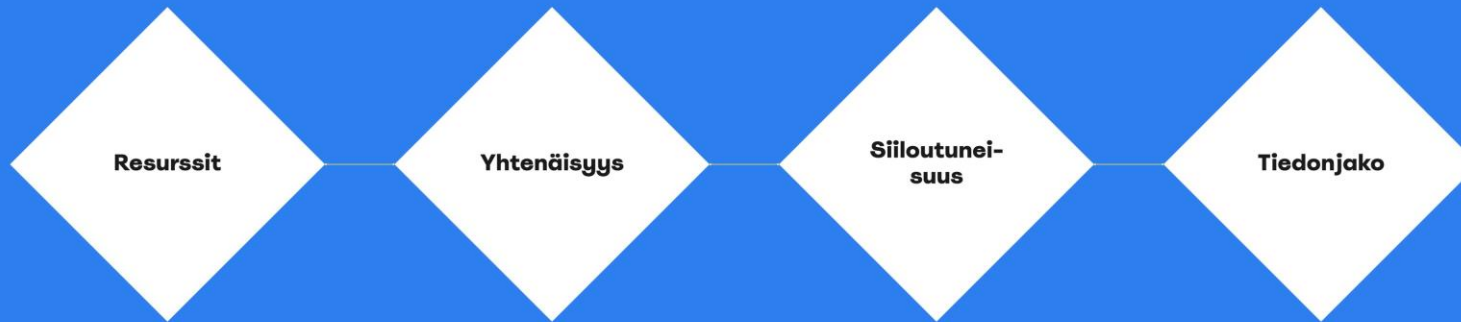
”Kuinka voisimme rakentaa koko hallinnonalan yhteisen ymmärryksen asiakaskokemuksesta ja siilojen yli palvelevan asiointikokemuksen?”

- Pilotin tarkoitus oli kehittää hallinnonalalle yhteinen asiakaslähtöinen palvelukehittämisen malli. Malli ei koske pelkästään sähköistä asiointia, vaikka pureutuukin vahvasti siihen.
- Pilotti tarkentui lisäksi asiakasymmärryksen "alkupäähän", koska loppuasiakkaiden tarpeet ovat jääneet toistaiseksi tutkimatta – palveluita on kehitetty omista lähtökohdista “ei me virkamiehet ymmärretä mitä asiakas tarvitsee”
- Samalla on luotu pohjaa yhteiselle ymmärrykselle koko hallinnonalan asiakaskeskeisyyden nykytilasta osallistavin keinoin: yhteisen muutoksen tarpeen tunnistaminen, sisäisten sidosryhmien ja kumppaneiden mukaan ottaminen ja yhteisen asiakkaan tarpeiden, tavoitteiden ja mahdollisuuksien ymmärtäminen



Mikä estää asiakaskeskeisyyttä - koonti

Jalkautumisen esteet



- Ajanpuute & resurssipula
- Viraston hyödyt ovat ajaneet asiakashyödyn edelle

- Yhteinen vetäjä puuttuu
- Yhteisen tavoitteen puute
- Yhteisten hyötyjen kartoitus puuttunut

- Ei yhtenäistä käsitystä asiakkaasta
- Eri sektoreilla omat toimintatavat

- Viestintä & oppien jakaminen puutteellista



Asiakaskeskeisyys OM:ssa, nostoja

- Kansalaisten palvelu on ydintehtävä
- Suhde asiakkaaseen on erilainen, asiakas ei ole omasta aloitteestaan meidän asiakas
- "Ei koske meitä", "ei meillä ole asiakkaita"
- Asiakas ei koe olevansa tietyn sektorin asiakas, etsivät vain ratkaisua ongelmaansa
- Ollaan kehitetty yksittäisiä asioita/palveluita mutta yhteinen punainen lanka puuttuu > kokonaisuuden hallinta, muutoksen eteenpäin vienti ja viestintä osana tätä
- Asiakaskeskeisyys pitää saada viraston kulttuuriin ja strategiaan
- Pitäisi olla suuntaviivat ja raamit johdolta
- Live-tapaaminen voisi olla se parempi apu, ei voi olla pelkkää digiä
- Asiakaskeskeinen palvelukehitys on enemmän kuin sähköinen asiointi
- Elämäntilanteet ei ratkea sähköisellä lomakkeella, mutta helppo asiointi ja yleensäkin tietoisuus palveluista auttaa matkalla
- Vuorovaikutteinen viestintä on tavoitteena, jotta monimutkaisetkin asiat olisivat kiinnostavasti tiivistettynä sekä saatavilla asiakkaalle relevantissa kanavassa, mikä tavoittaa asiakkaat
- Nyt viestintä ja asiointi on meillä erillään - ei olla siellä missä loppuasiakkaat esim nuoret



Yhteinen ymmärrys asiakkaasta puuttuu

“Pitäisi olla yhteinen ymmärrys asiakkaan matkasta tyyliin googlesta ja hakusanoista lähtien vs että esitellään nettisivuilla omaa organisaatiota”



Oikeus.fi
Rättsportalen.fi

Oikeuslaitoksen yhteystiedot

Suomeksi



Etusivu	Asiat ja palvelut Oikeusasiat	Asiointi ja lomakkeet Sähköinen asiointi, turvaposti	Ajankohtaista Tiedotteet, ratkaisut	Töihin alallemme Avoimet työpaikat	Oikeuslaitos Virastot, laitokset, lautakunnat
	<ul style="list-style-type: none"> Oikeusapu Tuomioistuinten asiat Rikosseuraamuslaitos Perunkirjoitus ja perinnönjako 	<ul style="list-style-type: none"> Yleinen edunvalvonta Syyttäjälaitos Kansainvälinen lapsi-kaappaus 	<ul style="list-style-type: none"> Talous- ja velkaneuvonta Ulosottolaitos Rikoksen uhrille 		



”Ei koske meitä” ajattelu

- Hallinnonalalle tarvitaan yhteinen visio, strategia sekä tavoitteet asiakaskeskeisyyden edistämisen osalta, jotta voidaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, että se koskee aivan kaikkia hallinnonalalla.
- Tukea saadaan sekä digitalisaation edistämisen ohjelman tavoitteista sekä julkisen hallinnon strategiasta.

<https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>

Toimintalinjaus 1/7

Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti. Ihmislähtöiset ja monimuotoiset palvelut tarkoittavat ennakoivia, tehokkaita palveluja, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeet ja tilanteet. Kehitämme palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa siten, että tunnistamme erilaisia elämänpolkuja, -tapoja ja -tilanteita ja huomioimme kielelliset oikeudet. Turvaamme ihmislähtöiset ja yhdenvertaiset palvelut moninaistuvassa yhteiskunnassa koko Suomessa taloudellisesti kestäväällä tavalla hyödyntämällä laajasti tietoa ja digitalisaatiota. Vastuamme siitä, että erilaiset julkiset palvelut ja etuudet ovat asiakkaalle helposti saavutettavia, ymmärrettäviä, keskenään yhteentoimivia, turvallisia ja toimintavarmoja.



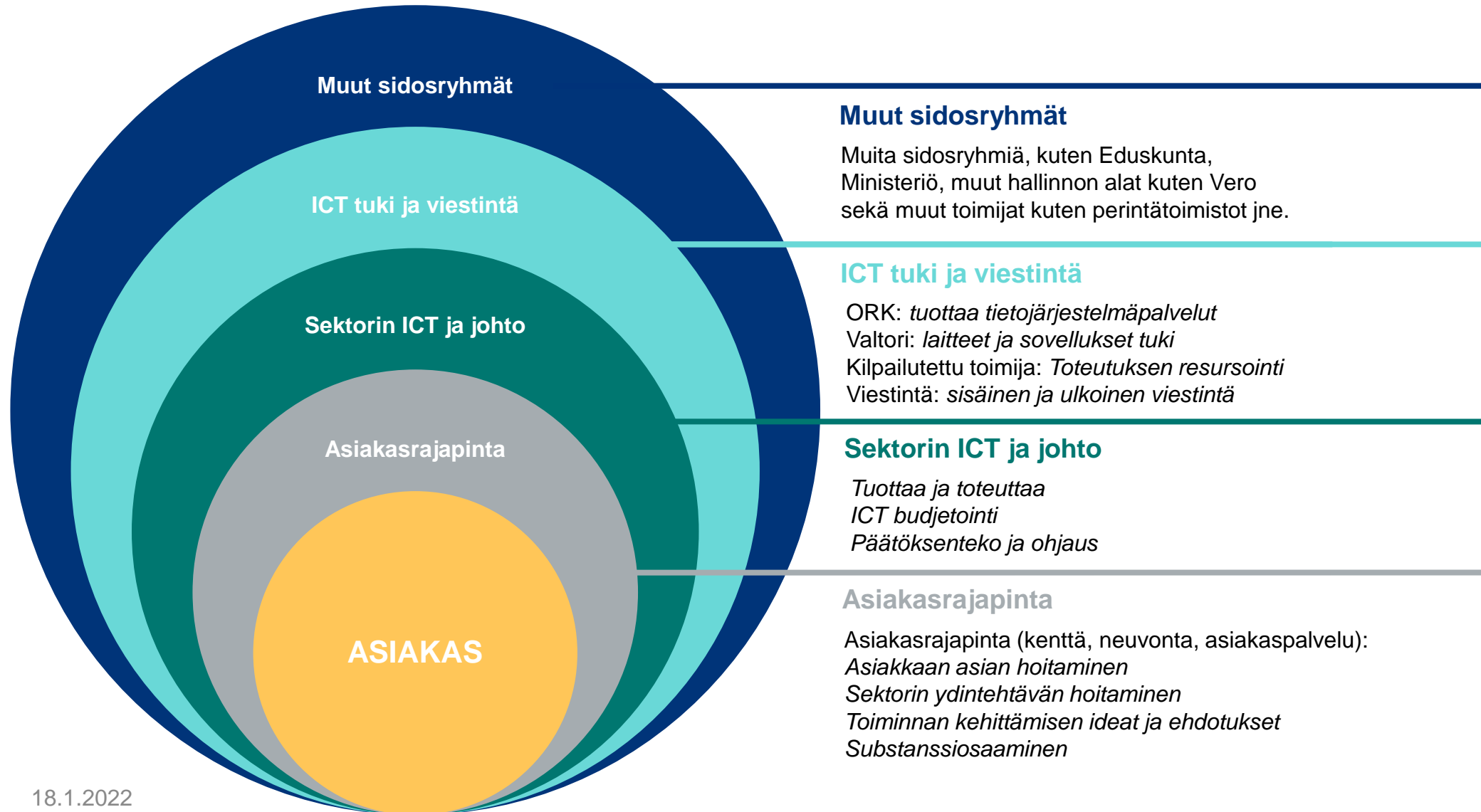
Ohessa kuvattu pilotin matkalla tunnistetut asiakaskeskeisyyden esteet hallinnan ympärillä

Työpajassa 4 äänestettiin tärkeimmiksi purettaviksi esteiksi:

1. Ajanpuute ja resurssipula
2. Tieto ei kulje, otona tekeminen
3. Sektoreiden omat kulttuurit, ajattelu omista lähtökohdista vs asiakkaan näkökulmasta



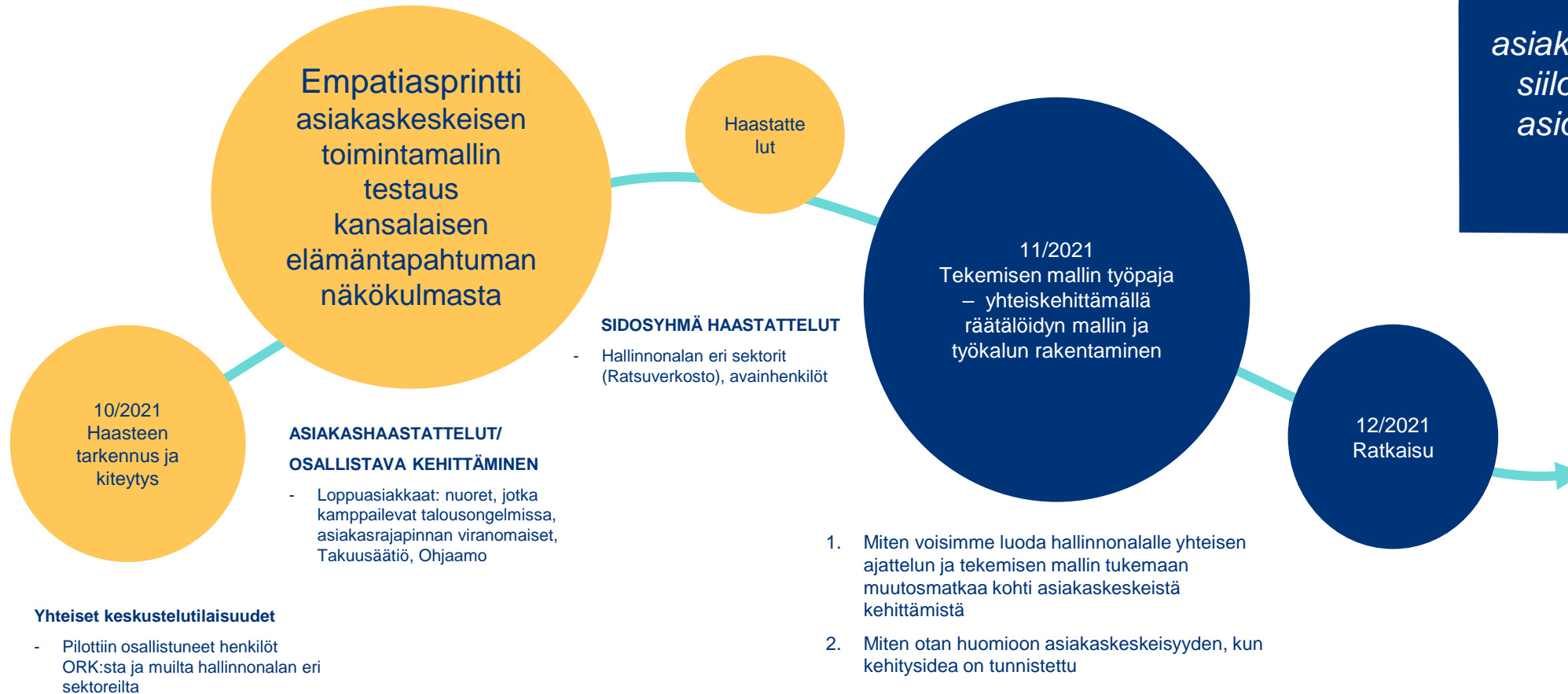
Ymmärrys hallinnonalan toimijoista ja rooleista



Empatiasprintti asiakastarpeen ymmärryksen ja oivalluttamisen välineenä



Empatia ja asiakasymmärrys muutoksen ajurina



Kuinka voisimme rakentaa koko hallinnonalan yhteisen ymmärryksen asiakaskokemuksesta ja siilojen yli palvelevan asiointikokemuksen?



Empatiasprintissä tavoiteltiin:

- Tietoisuuden ja ymmärryksen kasvattaminen empatialähtöisestä, asiakaskeskeisestä kehittämisestä
- Oivalluttamista miksi kannattaa osallistaa loppuasiakas mukaan kehitystyöhön – jotta tunnistamme ne oikeat ongelmat
- Oppimista tekemisen kautta, ns kädet savessa periaatteella

Samalla kerättiin laadullista asiakasymmärrysdataa kohta käynnistyvään hankkeeseen

Tekemisen periaatteista - tämä on asiakaskeskeistä kehittämistä



Empatiasprintti aikajanalla

- Työpaja 1: Lähtökohdan määrittely – elämäntapahtuman valinta: Talousvaikeuksissa olevat nuoret

Asiakas- ja sidosryhmähaastattelut yhdessä

- Työpaja 2: Empatian kautta asiakasymmärryksen kasvattaminen ja aitojen haasteiden tunnistaminen asiakastarpeesta käsin, haasteiden priorisointi kehitystyötä varten

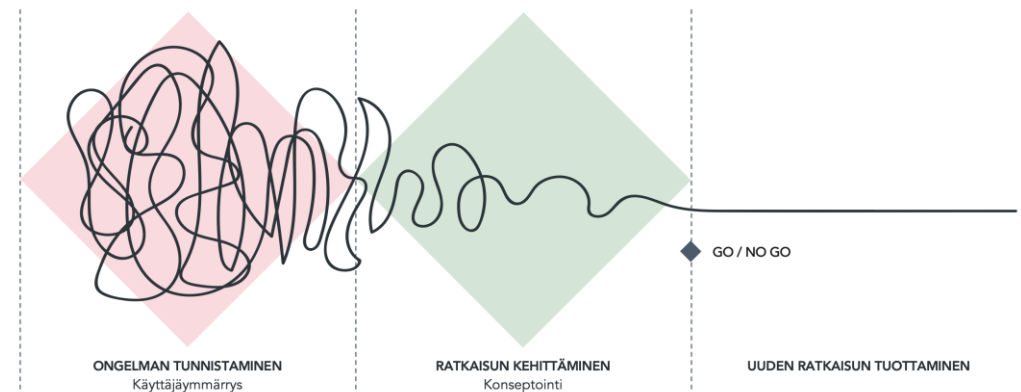
Haasteen tarkennus: Miten voisimme...rohkaista nuoria hakemaan tietoa ja apua ajoissa samalla ennalta ehkäisten nuoren joutumista talousongelmiin

- Työpaja 3: Ratkaisujen ideointi edellä mainittuihin haasteisiin ja niiden validointi asiakasraadin avulla

Empatiasprintin perustana toimi palvelumuotoilun prosessi

Miksi palvelumuotoilu?

- ▶ Palvelumuotoilu on luonteeltaan iteratiivista ja kokeilevaa. Kehitystyö kuitenkin kulkee prosessin läpi, joka lähtee liikkeelle usein epäselvästä tai kompleksisesta tilanteesta ja kiteytetään prosessin aikana kerätyn tiedon pohjalta palvelukonseptiksi.



Miten Empatiasprintin lopputuotokset hyödynnetään?

- Empatiasprintti toimi käytännön työkaluna, jonka kautta osallistujat pääsivät oppimaan ja harjoittelemaan käytännössä mitä on asiakaskeskeinen palvelukehitys, miksi on tärkeää ymmärtää loppuasiakkaan maailmaa ja miten se tehdään
- Lisäksi Empatiasprintissä tuotettu asiakasymmärrys ja data tullaan hyödyntämään Ennakoivan taloushallinnon hankkeessa (Oikeusministeriön asettama, ulosotto ja talous- ja velkaneuvonta yhdessä toteuttaa). Hankepäällikkö Sanna Helesuon sanoin “tässä nousi esille uusia asioita, tämänpäivän näkökulmia”



Asiakaskeskeisen kehittämisen malli osaksi nykyistä toimintaa



Asiakaskeskeisen kehittämisen mallin tavoitteet

Lisätä empatiaa asiakasta kohtaan

Tuoda ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja elämästä

Tuoda ymmärrystä ongelmasta, mitä ollaan ratkaisemassa

Asiakaskeskeisen kehittämisen mallin osat

- Kehittämisen malli koostuu kahdesta osasta:
 - 1) Löytöretki asiakasymmärrykseen
 - 2) Ymmärryskortti
- Asiakasymmärryksen löytöretki ohjaa asiakaskeskeistä tekemistä, siinä on kuvattu yksinkertainen kehittämisen malli
- Ymmärryskortti on käytännön apuväline ja työkalu löytöretken tekemiseen - se toimii jatkossa osana hallinnonalan kehittämisen prosessia sijoittuen siinä ennen ideakorttia



Asiakaskeskeisen kehittämisen malli

LÖYTÖRETKI ASIAKASYMMÄRRYKSEEN



Ymmärryskortti

Ennen kuin lähdet kehittämään palvelua tai ratkaisemaan ongelmaa jolla on vaikutuksia kansalaisiin. Pyydä tarvittaessa asiantuntijan tukea (esim. palvelumuotoilijan)

1. Kuka on loppuasiakas?

- Tunnista asiakas/asiakkaat, eli ns. loppukäyttäjä
- Kenen ongelmaa olemme ratkaisemassa tai elämäntilannetta helpottamassa?

2. Ketä tarvitaan matkalle mukaan?

- Kartoita kumppanit tai sidosryhmät
- Mitkä kaikki tahot liittyvät kyseiseen ongelmaan (erityisesti asiakkaan näkökulmasta)?

3. Mitä on jo tehty?

- Kerää kaikki tausta- ja tutkimustieto jota jo löytyy, sekä opit ja kokemukset
- Miten jossain muualla on ratkaistu sama ongelma?
- Kerää esimerkkejä muilta aloilta.

4. Jututa asiakasta!

- ... siis sitä ihmistä, jonka ongelmaa olet ratkaisemassa
- Pyri mahdollisimman monipuoliseen otantaan, eli osallista eri taustoista tulevia asiakkaita. Huomioi pieniltä paikkakunnilta tulevat, vähemmistöt, erityistapaukset, jne.
- Mitä hän tietää, tuntee, kokee ja tekee? Millainen elämäntilanne hänellä on?
- Tuleeko esiin muita sidosryhmiä, joita et ollut tullut ajatelleeksi?
- Kirjaa alle kolme haastateltavaa

5. Jututa asiakasrajapinnassa työskentelevää

- Eli niitä, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa.
- Millaisia asiakkaita hänellä on? Mitä ovat heidän yleisimmät ongelmat?
- Tuleeko esiin muita sidosryhmiä, joita et ollut tullut ajatelleeksi?
- Kirjaa alle kolme haastateltavaa

6. Keskustele sidosryhmien/kumppanien kanssa

- Mitä ovat heidän ongelmat ja tarpeet?
- Tuleeko esiin muita sidosryhmiä, joita et ollut tullut ajatelleeksi?

7. Tarkenna mikä on tarve tai kipukohta joka tulisi ratkoa?

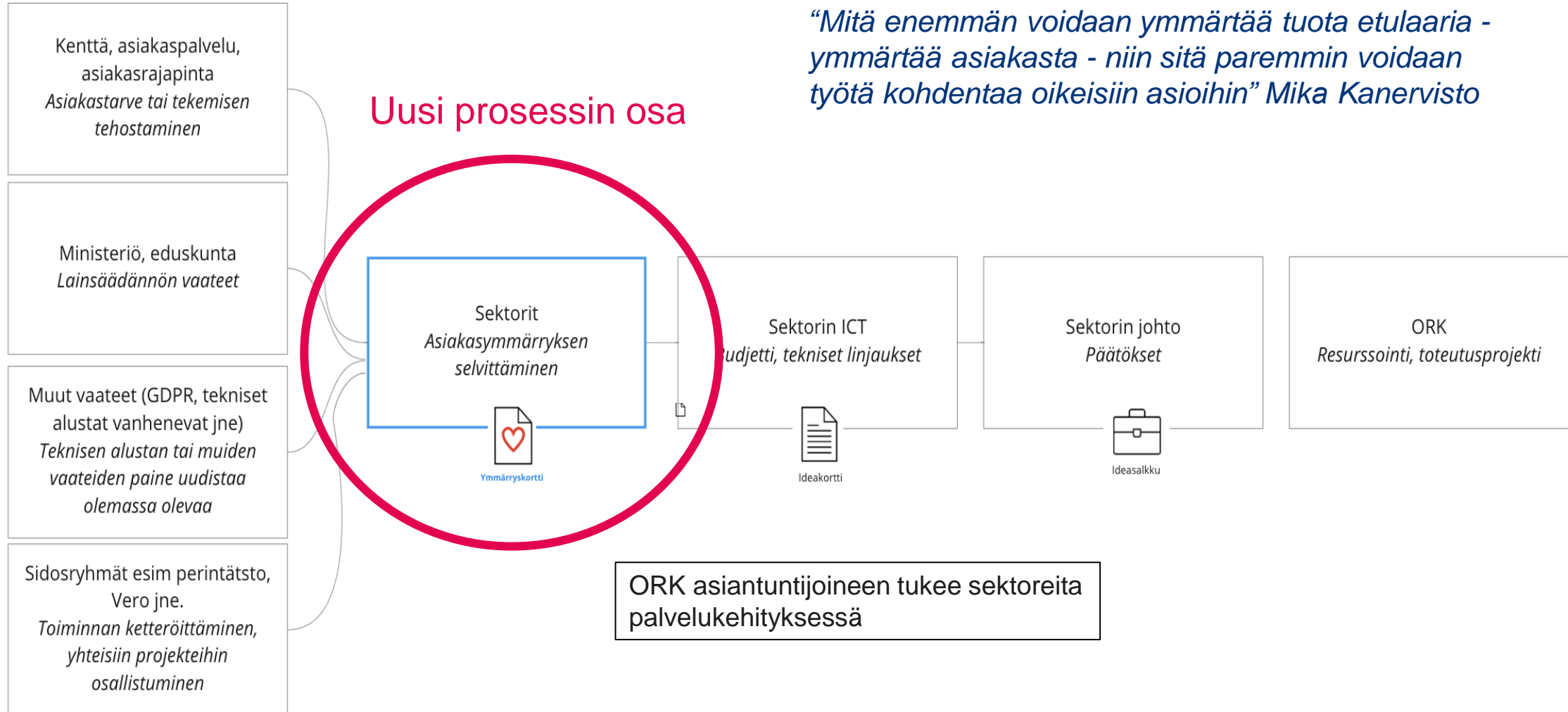
- Mitä ovat tutkimuksesta ja haastatteluista esiin tulleet yleisimmät/tärkeimmät ongelmat ja tarpeet?
- Käytä asiakasymmärrystietoa päätöksenteon tukena ja perusteluina - **unohda ennakkoluulos!**

8. Onko juuri tämä ongelma ratkaisemisen arvoinen?

- Mikä on sen vaikutus asiakkaalle, asiakasrajapinnassa työskenteleville, yhteiskunnalle, jne.?
- Kuinka paljon ja ketä sen ratkaiseminen auttaa?



Asiakasymmärrys osaksi nykyistä idean kehitysprosessia



Palautetta työpajoihin ja haastatteluihin osallistuneilta (yli 25 henkilöä eri sektoreilta)



“tosi vaikeasti hahmotettava kokonaisuus > hampaat saatu nyt johonkin kiinni”



“odotetaan että lähdetään lentoon”



“rapatessa roiskuu – kokeillen ja nopealla aikataululla”



“tavoitetta kohti ollaan menossa”



“valtionhallinto etenee hitaasti – nyt tuntuu että tämä liikkuu sulavasti”



“yhteistyö on aivopähkinä”

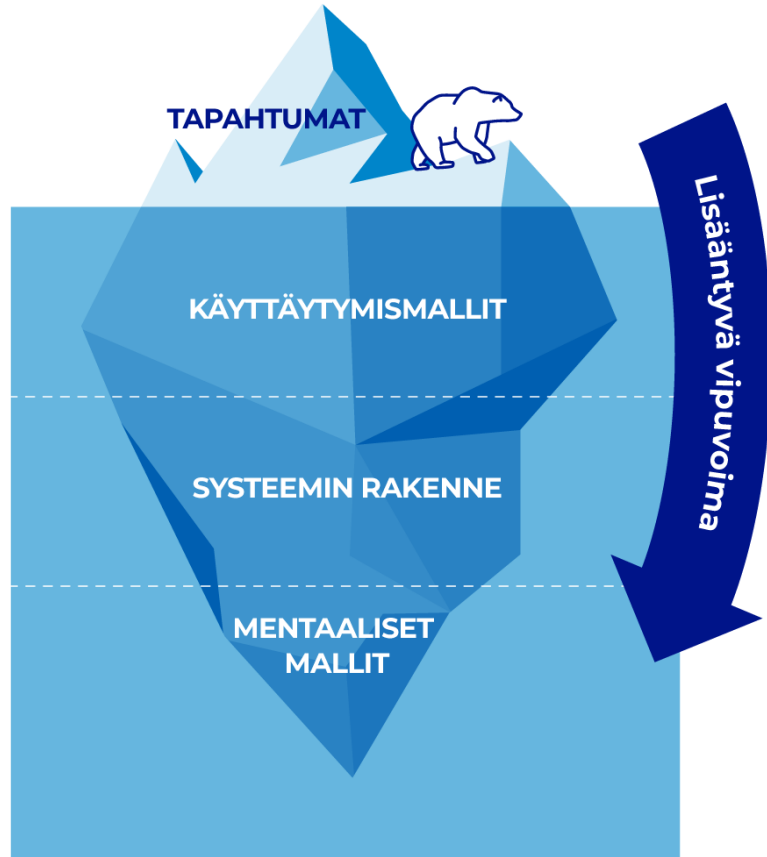
“hienoa, että ollaan tuotu ihmisiä yhteen eri sektoreilta”



Miten muutosmatka jatkuu?



Tavoitteena ajattelun muutos



Lähde: Oulun Yliopisto
<https://moodle.oulu.fi/mod/book/view.php?id=397577&chapterid=10662>

- Viereinen jäävuori kuvaa muutoksen eri tasoja – kaikki lähtee pohjalta eli ajattelun kääntämisestä kohti asiakaskeskeistä ja ihmislähtöistä kehittämistä, empatiasta kansalaisia eli loppuasiakkaitamme kohtaan heidän erilaisissa elämäntilanteissaan
- Systemin rakenteen tulee tukea ajattelumallin viemistä käytäntöön ja tekemiseen - hallinnonalan yhteiset tavoitteet asiakaskeskeisyyden osalta vietyinä kullekin sektorille ja virkamiestasolle, digivisio ja -strategia tukevat asiakaskeskeistä kehittämistä
- Tekemisen tapa ja mallit ohjaavat asiakaskeskeiseen kehittämiseen, osaaminen on riittävää ja sitä pystytään levittämään & kasvattamaan
- Kokemuksen ja oppien jakaminen yli sektorirajojen, yhdessä muiden hallinnonalojen kanssa



Toteutuksen portaat – näin teet muutoksen mahdollisimman helpoksi sen kohteille

Muutoksen toteutus on portaiden rakentamista. Ei kannata edetä seuraavalle ennen kuin edellinen porras on riittävän vankalla tasolla.

1. TIETOISUUS

“Tiedän, että jotain uutta on tulossa, että se vaatii minulta muutoksia työssäni ja tiedän, miksi muutos pitää tehdä.”

2. YMMÄRRYS

“Ymmärrän, mitä on tulossa ja mitä se konkreettisesti minulle tarkoittaa.”

3. OMAKSUMINEN

“Minulla on tahto sekä tarvittavat tiedot ja taidot muuttaa toimintaani ja pystyn tekemään muutokset käytännössä.”

4. JUURTUMINEN

“En anna periksi, vaikka uudet asiat tuntuvat aluksi vaikeilta.”

Lähde: CCEA muutoksen pelikirja 2021



Miten matka jatkuu?

- ORK esittely tietohallinnon yhteistyöryhmälle pe 17.12.2021
- Pilotin tuotoksien esittely 27.1.2022 Ratsupäivässä
- **Ollaan vasta alussa** – tärkeintä saada malli kulumaan ns käsissä ja tekemisessä
 - sovittava ensimmäiset caset, jossa tekemisen mallia hyödynnetään ja kehitetään kokemusten ja saadun palautteen avulla
- Asiakaskeskeisyyden esteiden purku:
 - digivisio ja –strategiatyö on alkamassa, pilotista saatujen oppien sekä tiedon hyödyntäminen osana kehitystyötä
 - oppien jakaminen yli sektorirajojen - **jatkuva viestinnän konsepti** tukemaan asiakaskeskeisen ajattelun sekä ihmislähtöisen kehittämisen mallin tutuksi tekemistä & oppien jakamista - kasataan ORK:n voimin, todennäköisimmin tammikuun aikana
- **Johdon tuki:** keneltä tarvitaan ja mitä tukea (strateginen tavoiteasetanta, yhteiset resurssit ja budjetti tms) jotta "ei koske meidän sektoria" tyyppinen ajatusmalli saadaan käännettyä yhteisen asiakaskokemuksen rakentamiseen



Miten hyödyntää verkostoyhteistyötä?

Tunnistettuja verkostoja:

- Hallinnonalan yhteinen viestintäverkosto
 - Ratsuverkosto (ORK & sektorit)
 - Asiantuntijatuki (DVV)
 - Digitaalisen kehittämisen verkosto DEV (VM) <https://vm.fi/digitalisaation-edistajien-verkosto>
 - FB julkishallinnon pamut <https://fi-fi.facebook.com/groups/598099850580360/>
 - data-analytiikkaverkosto (Heidi Törrö) <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/data-ja-analytiikkaosaajien-verkosto/>
 - Kelan kehittäjätiimi (Nina Nissilä)
 - Vero (benchmark esim viestinnän osalta - mitä oppeja voisimme saada heiltä/keneltä Verossa)
- Talon ulkopuoliset verkostot hyviä > varmistetaan ketkä osallistuvat ja miten kommunikointia jatketaan > tehdään suunnitelma



Jatkosuositukset



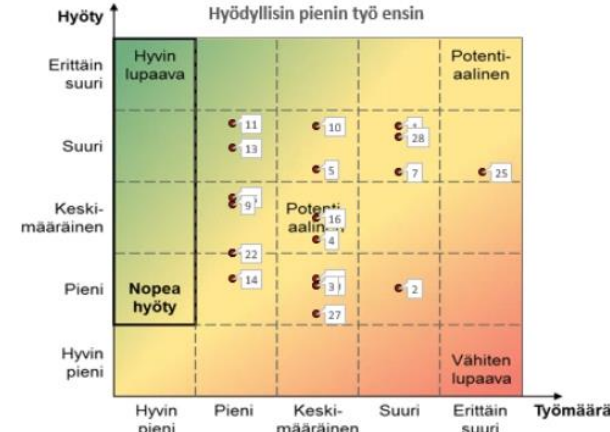
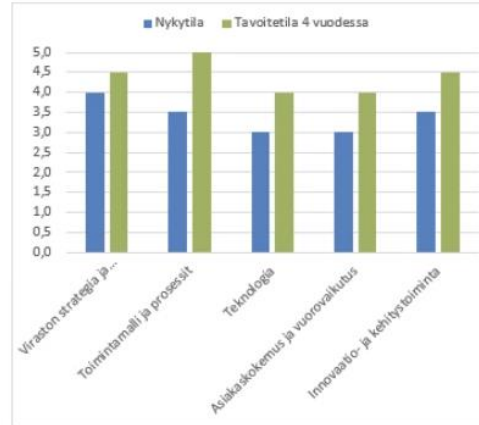
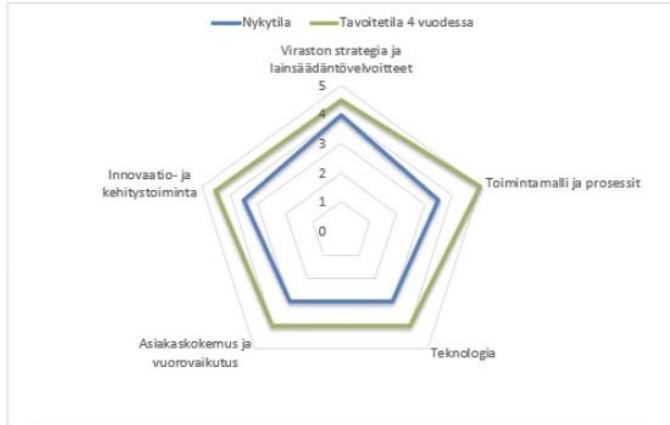
Jatkosuositukset

- Löytöretki ja Ymmärryskortti työkalujen jatkuva kehittäminen tapahtuu käytännön pilotoinnin kautta ja siitä saatujen kokemusten & oppien avulla – näin malli myös jalkautuu käytäntöön
- Yllä mainitut työkalut ja tekemisen mallii ei vielä riitä asiakaskeskeisyyden isojen esteiden purkuun tai ajattelun muuttamiseen vaan tässä tarvitaan paljon jalkatyötä ja keskustelua eri sektorien kanssa sekä esim oppien jakamisesta yli sektorirajojen. Jotta hallinnonalalle syntyy yhteinen näkemys asiakaskokemuksesta, tarvitaan etenkin ajattelun muutosta ja sitä kautta kokonaisvaltaisen muutoksen läpivientiä
- Digivisio- ja –strategiatyön pohjaksi suosittelemme toteuttamaan Digikirikartoituksen yhdessä sektorien liiketoimintajohdon kanssa (DVV:n työkalu, jota on käytetty mm Valtiokonttorin kanssa)
- Digitalisaation kypsyyskysely voisi olla yksi tapa seurata onnistumista (1. tehty 2020) ja mitata muutoksen läpivientiä



Digikirikarttoitus, esimerkki

4.1 YHTEENVETO



Kyvykyys	ID	Ehdotus	Hyöty	Työmäärä	pienin työ ensin
Toimintamalli ja prosessit	11	(esim. British Telecomin Advanced Mobile Location). Keskeisiä toimijoita ovat HAKE, Viestintävirasto sekä teleoperaattorit. Lisäksi älypuhelimien avulla GPS-paikannuksen kehittäminen.	4,35	2,00	2,18
Teknologia	13	Henkilöstön hälyttämissijojen kehittäminen esimerkiksi älypuhelimien avulla. Virallisena henkilöstön hälyttämissijajärjestelmänä on nyt VIRVE. Kun VIRVE on nurin, käytetään ammu ja unohda -tyyppistä järjestelmää eikä tiedetä, kuka lähtee keikalle. On VM:n digihaasteissa mainittuna.	4,00	2,00	2,00
Teknologia	15	Erica-järjestelmään tulee tilastointi-, raportointi- ja analysointipalvelu (käynnissä). Oman tiedonhallinnan kehittäminen sekä myös muut viranomaiset voivat hakea itseään koskevaa tietoa.	3,30	2,00	1,65
Toimintamalli ja prosessit	9	automasoida. Automatisoitu itsepalvelu myös parantaisi asiakaskokemusta, koska ei olisi jonotusta. Päätöksenteko menee YM, Finanssialan keskusliitto - akselille. Voidaan automatisoida tai siirtää kaupallisille toimijoille. HAKE:llä ei toistaiseksi ole ollut kapasiteettia tai rahaa tehdä automatisaatiota.	3,20	2,00	1,60
Toimintamalli ja prosessit	10	Testausvelvoite tulee ilmeisesti rakennuslupamääräyksistä.	4,30	3,00	1,43
Viraston strategia ja lainsäädäntövelvoitteet	6	Tietopyyntöjen tekeminen esimerkiksi ajoneuvoista: Pitäisi voida hakea tiedot suoraan palo- ja pelastustoimen kenttäjärjestelmistä. Samoin voisivat tehdä toimenpidekirjaukset suoraan kenttäjärjestelmiin. KEJD- ja VITJA-hankkeet tuovat parannuksia (käynnissä).	2,50	2,00	1,25
Asiakaskokemus ja vuorovaikutus	22	Tilannekuvan ylläpidon sekä vaaratiedottamisen kehittäminen ja laajentaminen SDME:n sekä mobiiliapplikaation välityksellä, esim. alueellinen	2,50	2,00	1,25
Viraston strategia ja lainsäädäntövelvoitteet	5	Tiedotusvastuiden täsmentäminen laajemmilla kriisitilanteissa. Isoissa kriiseissä tiedotuskanavat eivät ole ongelma. Ongelman muodostavat epäselvät Jos videota otetaan vastaan, mihin talletetaan, kun ulkoisia virtuaalipalvelimia ja pilvipalveluja ei nyky muodossaan voida käyttää. Pitäisi kuitenkin olla tarjolla kustannustehokas tallennusratkaisu turvallisuusviranomaisille. Tietoturva vaatimukset rajoittavat esimerkiksi IOT:n (Internet of Things) ja pilvipalveluiden hyödyntämisessä. Esimerkiksi, että st3-tietoa ei saa tallentaa pilveen. Olisi hyvä saada käyttöön palvelu, jossa hätäilmoituksen tekijälle voi lähettää väliaikaisen linkin, johon voi lähettää kuvaa tai videota tapahtumasta. Väliaikaisen linkin avulla voidaan eliminoida palvelunestohyökkäykset.	3,70	3,00	1,23
Viraston strategia ja lainsäädäntövelvoitteet	1	Luottamuksellisuuden, tietoturvan ja käytettävyyden uudenlainen tasapainottaminen lainsäädännössä, ohjeissa ja niiden tulkinnoissa. Käsitellään paljon st3-luokan tietoja. Onko turvataso välillä liian korkea?	4,30	4,00	1,08

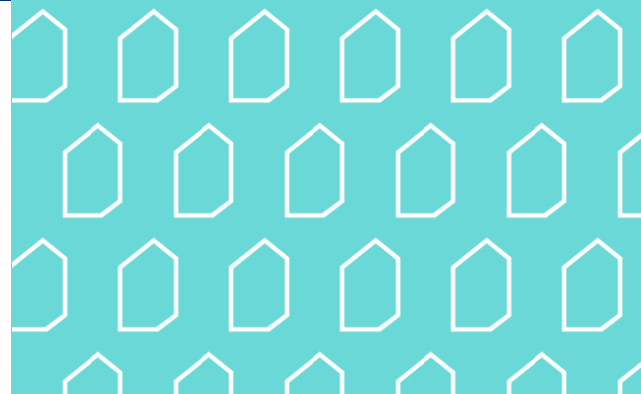
... 2.1 Kehitysehdotukset | 2.2 Benchmarkit | 3.1 Luokittelu | 4.1 Yhteenveto (+)



**Kiitos teille kaikille, jotka olitte
matkalla mukana!**



**DIGI- JA
VÄESTÖTIETO-
VIRASTO**



Liitteet



Toiveet ORK:n suuntaan

Asiakassuhde ORK:n nähdään tilaaja-toimittajasuhteena, toiminnan asiakaslähtöisempään suuntaan kehittäminen poiki seuraavia ehdotuksia:

- Yhteisen ICT strategian laatiminen
- Yhteisen asiakkuusstrategian laatiminen
- ORK:n toimintamallin kehittäminen ketterämpään ja asiakasystävällisempään suuntaan mm. ohituskaista pientilauksiin: kysytään sektoreilta, miten haluavat toimia
- Tekemiseen nopeutta, ketteryyttä ja vuoropuhelua. Matalan kynnyksen kokeilut
- ORK voisi hyvin hyödyntää jo tehtyä ja suositella oikeita tapoja. ORK voisi ottaa ideastamme pallon, edistää ja tukea meitä idean toteutuksessa
- Substanssiosaamisen tuominen myös ORK:hon
- Osaajapooli: tarpeet erityisesti uuden teknologian, tietoarkkitehtuurin, palvelumuotoilun ja substanssiosaamisen osalta, konsulttien vaihtumisen myötä häviää kertynyt osaaminen



Asiakaskeskeisen kehityksen tuen jatkoideat

- Ylijohtajien tuki ja sen hakeminen - miksi asiakaskeskeisyys on kaikkien asia
- Asiakaskeskeinen sanan avaaminen jo ministeriönkin tasolta, tiivis ja napakka - slogan
- Voisiko olla faktaa, tutkimustietoa kootusti jossakin, kaikille saatavissa?
- Vinkkejä, esimerkkejä siitä, miten asiakaskeskeisyys aidosti olisi oikeasti osa tekemistä
- Kehityssalkun läpinäkyvyys ja sisäinen kommunikaatio kehityshankkeista
- Tekemisen kautta oivalluksia, napakassa muodossa esim tarinan muodossa
- Konkreettisten casien kautta, mitkä hyödyttävät useampaa sektoria, pieniäkin kokeiluja
- Sidosryhmien ja alueellisten toimijoiden kanssa yhteistyötä, mukaan suunnitteluun ja pieniä kokeiluja
- Tekniset suositukset (alusta, softat, laitteet)
- Valmiit suositukset asiakaskokemuksen ajureista
- Kokemusten ja oppien jakamista verkostossa, muilta oppimista



Sektorahaastatteluiden kysymykset

- Mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa teillä, miten kuvaisit? Kuka ja ketkä ovat teidän asiakkaita? Missä aiheissa liittyen? (sis vs ulk asiakas)
- Miten asiakaskeskeisyys teillä näkyy tekemisessä? Millaista asiakaslähtöistä kehitystä on tehty, mitä on pipelineissa?
- Mitä esteitä asiakaskeskeiselle kehittämiselle teillä on noussut? Mitkä ovat suurimmat, miksi?
- Mikä on yksikkönne (sektorin) visio tai tavoitetila asiakaskeskeisyyden suhteen? Miten se näkyy strategiassa tai investoinneissa?
- Tässä pilotissa tavoitteena on asiakaskeskeisyyden lisääminen OM:ssa kaikilla sektoreilla. Mikä mielestäsi voisi lisätä asiakaskeskeistä ajattelua tai tekemistä OM:ssa?



Asiakaskeskeisyys OM:ssa

Tarve ja ajattelun tausta

Poiminnat työpajoista ja sektorien haastatteluista

- Kansalaisten palvelutehtävä on ydintehtävä
- Tämä asiakaskeskeisyys pitää saada viraston kulttuuriin ja strategiaan
- Suhde asiakkaaseen on erilainen, asiakas ei ole omasta aloitteestaan meidän asiakas
- Paine digiin on kova, mutta meidän asiakkaat on niitä ns heikommassa tilanteessa olevia, ja se ei aina ratkea digiratkaisulla vaan pelkkä live tapaaminen voisi olla se parempi apu, ei voi olla pelkkää digiä
- Asiakaskeinen palvelukehitys on enemmän kuin sähköinen asiointi
- Miten asiakaskokemus kattaisi myös kaikki meidän sidosryhmät
- Ollaan kehitetty yksittäisiä asioita/palveluita mutta yhteinen punainen lanka puuttuu > kokonaisuuden hallinta, muutoksen eteenpäin vienti ja viestintä osana tätä
- Elämäntilanteet ei ratkea sähköisellä lomakkeella mutta helppo asiointi ja yleensäkin tietoisuus palveluista auttaa matkalla
- Asiakas löytää hänen tilanteeseensa oikean reitin
- Vuorovaikutteinen viestintä on tavoitteena, jotta monimutkaisetkin asiat olisivat kiinnostavasti tiivistettynä sekä saatavilla asiakkaalle relevantissa kanavassa, mikä tavoittaa asiakkaat



Asiakaskeskeisyys OM:ssa

Huolet ja epäluulot

Poiminnat työpajoista ja sektorien haastatteluista

- Ei aikaa tai resuja miettiä, mitä asiakaskeskeisyys olisi omalla agendalla. Ei ole periaatteellista vastustusta aiheeseen
- Ei ole keinoja siihen, miten asiakasnäkökulmaa huomioida ja asiakkaan asiointia helpottaa - koska jos asiakkaalle h
- Kuka vastaa asiakaskokemuksesta sektoreissa?
- "Ei koske meitä"
- Pitäisi olla suuntaviivat ja raamit johdolta
- Yhden luukun periaate asiakkaalle/kansalaiselle - miten saadaan toteutumaan jos kaikilla sektoreilla omat tavoitteet ja budjetit?
- Miten juurruttaa asiakaskeskeisen tekemisen malli - mistä lähteä liikkeelle
- Asiakkaan "alkupää" , asiakkaan tarpeet on jäänyt toistaiseksi tutkimatta.
- Pitäis olla yhteinen ymmärrys asiakkaan matkasta tyyliin googlesta ja hakusanoista lähtien vs esitellään nettisivuilla omaa organisaatiota
- Nyt viestintä ja asiointi on meillä erillään - ei olla siellä missä missä asiakkaat (esim nuoret)
- Jos ei tehdä asiakaskeskeisesti kärsii eniten ne yhteiskunnan jäsenet, jotka ovat jo valmiiksi heikommassa asemassa, koska he ovat usein niitä, jotka tarvitsevat eniten julkisia palveluita, mutta joille monimutkainen asioiden hoitaminen on vaikeampaa ja/tai joilla on valmiiksi muuta stressiä. -> Tämä lisää todennäköisyyttä, että nämä ryhmät jäävät ilman tarvitsemiaan palveluita, kasvattaen epätasa-arvoa yhteiskunnassa.
- Helppoa niin myös viranomaiselle helppoa.



Asiakaskeskeisyys OM:ssa

Huolet ja epäluulot

Poiminnat työpajoista ja sektorien haastatteluista

- Miten juurruttaa asiakaskeskeisen tekemisen malli - mistä lähteä liikkeelle
- Asiakkaan "alkupää" , asiakkaan tarpeet on jäänyt toistaiseksi tutkimatta.
- Pitäis olla yhteinen ymmärrys asiakkaan matkasta tyyliin googlesta ja hakusanoista lähtien vs esitellään nettisivuilla omaa organisaatiota
- Nyt viestintä ja asiointi on meillä erillään - ei olla siellä missä missä asiakkaat (esim nuoret)
- Jos ei tehdä asiakaskeskeisesti kärsii eniten ne yhteiskunnan jäsenet, jotka ovat jo valmiiksi heikommassa asemassa, koska he ovat usein niitä, jotka tarvitsevat eniten julkisia palveluita, mutta joille monimutkainen asioiden hoitaminen on vaikeampaa ja/tai joilla on valmiiksi muuta stressiä. -> Tämä lisää todennäköisyyttä, että nämä ryhmät jäävät ilman tarvitsemiaan palveluita, kasvattaen epätasa-arvoa yhteiskunnassa.
- Helppoa niin myös viranomaiselle helppoa.



OM:n asiakkaiden ominaispiirteet

- Lainsäädäntö, turvallisuus ja riskienhallinta ohjaa tekemistä; ydintehtävänä on tuomioiden täytäntöönpano
 - Asiakkaalla saattaa olla rajoittunut toimintakyky
 - asiakas ei koe olevansa tietyn sektorin asiakas, etsivät vain ratkaisua ongelmaansa
 - vaikea löytää ihmisiä > keneltä kysymme kurjia asioita > julkisesti vaikeampi saada asiakkaita mukaan
 - “Ei meillä ole asiakkaita”
-
- → Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, jotta tehdään sopivia palveluita



Työpaja 1: Ongelman täsmentäminen

- Mistä on kyse, mihin ongelmaan/tarpeeseen olemme kehittämässä ratkaisua, palvelua?
- Kuka on loppuasiakas ja mikä on hänen tilanteensa, mistä on kyse?

Empatiasprintin keskiöön valikoitui 20-29 vuotias nuori, jolla on taloushuolia mutta usein myös muita elämänhallinnan ongelmia



Empatian pohjana haastattelut

Asiantuntijatuki teki haastattelut ja koosti ymmärrysdatan niiden pohjalta käsiteltäväksi työpajaan 2.

Haastatellut:

- 3 x luottotiedot menettänyttä nuorta (19-29v)
- 3 x nuorten parissa työskentelevää virkailijaa (Ulosotto, Talous - ja velkaneuvonta)
- 2 x sidosryhmähaastattelut (Ohjaamo, Takuusäätiö)



EMPATIAKARTTA, nuori 1

<p>Mitä nuori AJATTELEE</p> <p>... (text on cards) ...</p>	<p>Miten nuori TUNTEE</p> <p>... (text on cards) ...</p>
<p>Mitä nuori TOIMII</p> <p>... (text on cards) ...</p>	<p>LAINAUKSIA haastatteluista</p> <p>... (text on cards) ...</p>

Työpaja 2: Loppuasiakkaan tarpeiden ja tilanteen ymmärrys

- työkaluna Empatiakartta, raaka-aineena tehdyt haastattelut

EMPATIAKARTTA, nuori 2

<p>Mitä nuori AJATTELEE</p> <p>... (text on cards) ...</p>	<p>Miten nuori TUNTEE</p> <p>... (text on cards) ...</p>
<p>Mitä nuori TOIMII</p> <p>... (text on cards) ...</p>	<p>LAINAUKSIA haastatteluista</p> <p>... (text on cards) ...</p>



Työpaja 2: Ongelman tarkempi määrittely

Miten voisimme.... rohkaista vaikeuksissa olevia nuoria hakemaan tietoa ja apua ajoissa ja ennalta ehkäistä nuoren joutumista talousongelmiin

Luomalla/tuottamalla..... oikeat kanavat jolla tavoittaa

- a) nuoria joilla on talousvaikeuksia ennen kuin tilanne pääsee liian pahaksi
- b) ala-ikäisiä nuoria ennen kuin he itsenäistyvät taloudellisesti

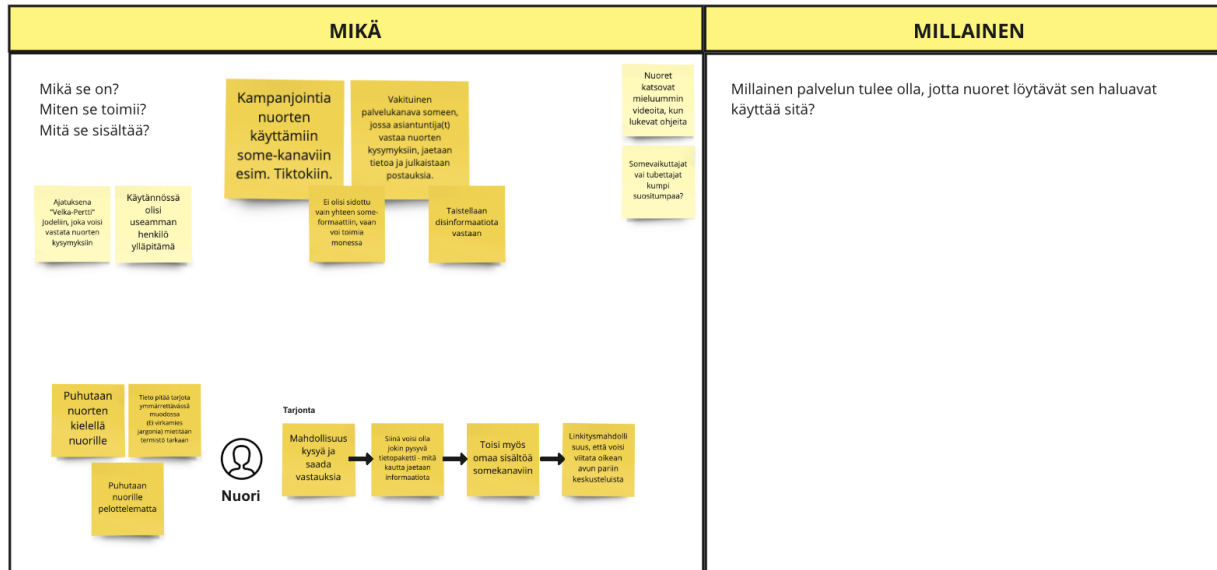
jotta hän voi..... oppia hyvän talouden hallinnan taitoja välttyäkseen velkaantumiselta ja **voimaantua ottamaan kontrollia omasta elämästään**



Työpaja 3: Ratkaisuiideat ja niiden testaaminen käytännössä asiakasraadin avulla

Esimerkki yhdestä syntyneestä ratkaisuiideasta sekä asiakasraadin palautteesta

Nuorten tarina, sosiaalinen media, kampanjat - somevaikuttajien valjastaminen mukaan: verokuiskaaja esimerkki



Työpaja 3: Sidosryhmäkartta

Tunnistimme tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa tulisi tehdä yhteistyötä jotta voisimme ratkaista yhdessä loppuasiakkaan ongelman, helpottaa hänen elämäänsä





DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTO

dvv.fi



**DIGI- JA
VÄESTÖTIETO-
VIRASTO**

