



SUOMEN KUNTALIITTO

**eÄhtäri – kuvaus etäpalvelun käyttöönotosta**

Johtava konsultti Taina Ketola  
FCG Konsultointi Oy  
24.4.2015

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 3  |
| 2   | Arvioinnin kohde ja menetelmät .....  | 4  |
| 3   | Kyselyn, työpajan ja haastattelujen tulokset .....                            | 5  |
| 3.1 | Kyselyn tulokset.....   | 5  |
| 3.2 | Työpajan antia.....   | 8  |
| 3.3 | Haastatteluiden yhteenveto .....  | 9  |
| 4   | eÄhtäriin opit .....  | 10 |
| 5   | Etäpalveluiden käyttöönottoprosessi Ähtärissä.....                            | 12 |
| 6   | Johtopäätökset: Miten ottaa etäpalvelukanava kunnassa käyttöön fiksusti?..... | 13 |

Liite 1 Kyselylomake.

## 1 Johdanto

Ähtärin kaupunki on ollut pioneeri etäpalveluiden käyttöönotossa. Tällä hetkellä kaupunki tuottaa omia ja muiden viranomaisten palveluita etäyhteyksin. Palveluiden tuottaminen etäpalveluna tai videon välityksellä on yksi Ähtärin kaupungin strategisista linjauksista, jonka tavoitteena on turvata palvelut erityisesti harvenevan palveluverkon aikana. Ähtärin kaupunki haluaa olla kehittämässä helppokäyttöistä, paikkariippumatonta ja tietoturvallista videoasiointia kansalaisten ja alueen sekä yritysten parhaaksi.

Etäpalvelujen käyttöönottoa on edistetty Ähtärissä hankkeessa *eÄhtäri - kaiken takana on palvelu*-projektin avulla, joka on osa Valtiovarainministeriön SADe-ohjelmaa (Sähköisen asiointin ja demokratian vauhdittamisohjelma). Ohjelman tavoitteena on tuottaa kansalaisten, yritysten ja viranomaisten käyttöön asiakaslähtöisiä ja yhteentoimivia sähköisiä palvelukokonaisuuksia, jotka vahvistavat julkisen sektorin kustannustehokkuutta ja laatua. Ohjelman toimikausi kestää vuoden 2015 loppuun. Valtiovarainministeriön koordinoiman ohjelman toteutukseen osallistuu useita eri toimijoita, kuten valtion viranomaisia, kuntia ja kuntayhtymiä, kolmannen sektorin toimijoita sekä yrityksiä. eÄhtäri-hankkeessa on mukana Ähtärin kaupungin lisäksi joukko eri alojen toimijoita: Diacor Oy, Oma Säästöpankki, Lähitapiola, Kela, Te-toimisto, maistraatti ja usea yksityinen yritys sekä valtiovarainministeriö, Suomen Kuntaliitto, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Pohjois-Karjalan Terveyspalvelut ja Videovisit Oy.

Tämä raportti on tiivis katsaus etäasiointin käyttöönottovaiheesta kaupungin tarjoamissa palveluissa. Projekti toteutettiin Suomen Kuntaliiton tuella ja se on erillinen osa *eÄhtäri - kaiken takana on palvelu* -projektikonaisuutta. Tämän hankkeen tavoitteena oli kuvata etäpalveluiden käyttöönottoprosessi kuntapalveluissa, ja kerätä tietoa kuntapalveluiden määrittely- ja suunnitteluvaiheen toteutuksesta.

Henkilöstön kokemuksia videokanavan käyttöönottovaiheesta on kartoitettu kyselyllä, jonka kohderyhmänä olivat erilaisia kuntapalveluja tuottavat kunnan henkilöstön jäsenet. Ähtärin kaupungissa videoasiointitunnukset olivat 42 kaupungin henkilöstön jäsenellä. Lisäksi haasteltiin viittä henkilöä kunnan eri toimialoilta, ja järjestettiin työpaja, jossa käsiteltiin kyselyn alustavia tuloksia ja kerättiin lisää kokemuksia etäpalveluiden käytön aloittamisesta.

Lisäksi raportissa tuodaan esiin eÄhtäri projektin aikana syntyneitä johtopäätelmiä ja muita yleisiä huomioita, joita on tehty projektin aikana siitä mitä asioita kaupungin tulisi ottaa huomioon uutta palvelukanavaa käyttöönotettaessa.

Selvityksen suunnitteluvaiheessa oli tarkoitus toteuttaa henkilöstölle vielä toinen kysely, kun asiakastapahtumia on ollut runsaammin mutta se jätettiin aikataulusyistä toteuttamatta. Henkilöstön kokemuksista olisi hyvä tehdä uusi selvitys esimerkiksi vuoden päästä ja kysyä miten eri toimialoilla videoasiointi on kehittynyt.

FCG Konsultointi Oy:stä projektiin ovat osallistuneet johtava konsultti Taina Ketola (raportti, haastattelut ja projektin johtaminen), konsultti Heini Ruski (raportti) sekä konsultti Tuomas Jalava (kysely ja analyysi). Kuntaliitosta projektiin osallistui kehityspäällikkö Tanja Rantanen.

On ollut upeaa päästä kurkistamaan ”kärpäsenä kattoon” sitä miten kaupunki aidossa ympäristössä ketterällä tavalla ottaa käyttöön uusia palvelukanavia. Isot kiitokset Ähtärin kaupungille tästä mahdollisuudesta.

## 2 Arvioinnin kohde ja menetelmät

Arviointi kohdistuu videoasioinnin käyttööntovaiheen kokemuksiin, joiden pohjalta on mahdollista tiivistää tärkeitä etäasioinnin käyttööntoon liittyviä oppeja. Näitä oppeja on mahdollista hyödyntää myös muualla, kun suunnitellaan uudenlaisia sähköisiä palvelukanavia. Arvioinnin kohteena on erityisesti VideoVisit Oy:n toimesta toteutetun asiointiportalin käyttööntovaihe. Uuden palvelukanavan käyttöönto haastaa olemassa olevaa palvelukulttuuria. Kyselyllä kartoitettiin laajemmin Ähtärin palvelukulttuuria ja mahdollisuuksia hyödyntää uudenlaisia toimintamalleja.

Arvioinnin toteutuksessa hyödynnettiin monimuotoista aineistoa. Lähtökyselyllä kartoitettiin alkutilanteen etäpalveluiden käyttöä ja soveltuvuutta erilaisiin palveluihin. Lisäksi tiedusteltiin kokemuksia ja ajatuksia Ähtärin palvelukulttuurista. Kyselyn tulosten pohjalta toteutettiin Ähtärissä työpaja ja viisi syventävää teemahaastattelua henkilöille eri toimialoilta. Ähtärin kaupungin henkilöstöstä haastateltiin seuraavia henkilöitä:

- atk-päällikkö Matti Turpeinen
- asiantuntijapäällikkö Jutta-Kaisa Mikkola
- rehtori Marika Pienimäki
- toimistos sihteeri Anne Kujala
- vanhuspalvelujohtaja Marika Nevanpää

Haastatteluiden tuloksena syntyi käsitys etäasioinnin käyttööntovaiheen kokemuksista, toiveista, odotuksista ja haasteista. Lisäksi Ähtärissä järjestettiin työpaja (kuva 1), jossa hyödynnettiin vuorovaikutteisia menetelmiä yhteisen kokemustiedon kartuttamiseksi.



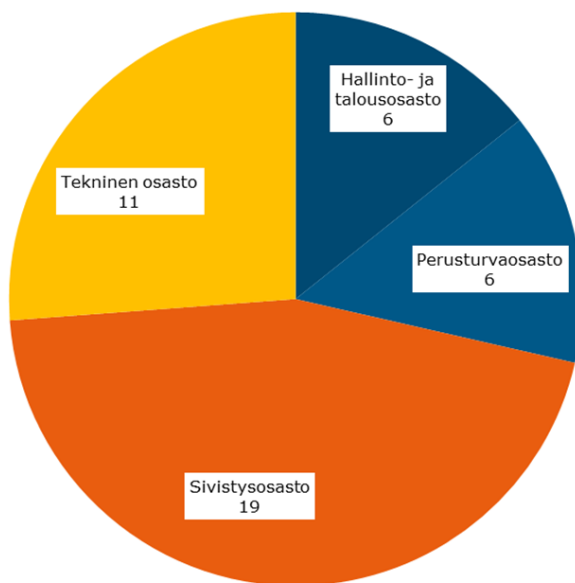
*Kuva 1. Kuvassa on eÄhtäri-tarinan laatijat Ähtärissä 16.2.2015 pidetyssä työpajassa.*

### 3 Kyselyn, työpajan ja haastattelujen tulokset

#### 3.1 Kyselyn tulokset

Selvityksen alussa kaupungin työntekijöille (340 henkilön sähköpostilista) annettiin mahdollisuus vastata projektin lähtötilannetta varten järjestettyyn kyselyyn (kyselylomake liite 1) Kyselyssä kartoitettiin myös organisaation palvelukulttuuria. Kyselyyn vastasi yhteensä 42 vastaajaa, joista suurin osa (19) oli sivistysosastolta ja tekniseltä osastolta (11).

Vastausten määrä osastoittain



#### Videoasioinnin soveltuvuus palveluihin

Vastaajista reilusti yli puolet (62 %) oli sitä mieltä, että etäasiointi (esim. videoasiointi) ei sovi heidän tuottamansa palvelun toteuttamiseen missään vaiheessa. Tällaisiksi palveluiksi nimettiin avoimissa vastauksissa mm. ruokapalvelut, huoltotehtävät, opetustyö ja suora asiakastyö, jossa kasvatusten toimimisella on itseisarvo. Aina jos asiakkaalle pitää toimittaa jotain konkreettista (esim. asiakirjakopioita, hoivaa, kirjoja kirjastossa), videoasiointia ei voi hyödyntää. Videoasiointi koetaan huonoksi vaihtoehdoksi myös tilanteissa, jotka ovat monimutkaisia tai riitaisia tai jos osallisia on liian monta.

Muut vastaajat (38 %) pitivät mahdollisena toteuttaa videoasiointia jossain palvelun vaiheessa. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi asiakirjojen yhteiset katsaukset tai hallinto- ja talouspalvelut. Videoasiointi on toimiva palvelukanava tilanteissa, joissa suullinen tieto on riittävä: videolla on mahdollista antaa asiakkaalle esimerkiksi henkilökohtaisempaa neuvontaa kuin puhelimitse. Erityinen hyöty syntyy tilanteissa, jossa osapuolet ovat kaukana toisistaan. Tällöin videoasiointi voi säästää kustannuksia ja aikaa jos vaihtoehtona on henkilökohtainen tapaaminen. Myös yhteistyö naapurikuntien, viranomaisten tai sidosryhmien välillä sekä koulutukset on mahdollista toteuttaa etäasiointivälinen.

Palvelukanavista käytetyimmät ovat tällä hetkellä tapaaminen, puhelin sekä sähköposti. Sähköistä lomaketta, videota tai chatia käytetään harvemmin. On kuitenkin huomionarvoista, että,

vastaajien mielestä video soveltuisi heidän antamansa palvelun käyttöön usein – jopa useammin kuin sähköposti. Ähtärissä ei kokeiltu chat -palvelukanavaa vaan kokeilut oli suunnattu videoneuvottelukanan käyttöön. Chat voisi toimia hyvin esim. yleisneuvonnassa, kun halutaan nopeasti tietää suhteellisen pieniä asioita nopeasti kaupungin palveluista. Kokeilun (Proof Of Concept) aikana käynnistettiin **Asioi heti - toiminnallisuus** niin Kelassa kuin Ähtärin kaupungin yleisneuvonnassa / yhteispalvelupisteessäkin. Tällä On Line-palvelulla nähdään olevan merkittävä palvelua parantava rooli tulevaisuudessa.

Kyselyn kautta saadut tulokset kuvaavat hyvin kokeilun alkuvaihetta. Koska videoasiointia on vasta lähdetty kokeilemaan ja sen soveltuvuutta arvioimaan kaupungin palveluissa vastaukset olivat myös sen mukaiset.

Kysyttäessä erikseen, millaisiin palveluihin videoasiointi soveltuu, vastauksissa lueteltiin mm. seuraavia palveluita, joita kaupunki joko itse tuottaa tai ostaa ulkoisilta palvelutuottajilta:

- kirjaamon tietopalvelu
- keskusarkiston tietopalvelu
- hallintopalveluiden yleisneuvonta
- yhteispalvelupiste
- yhteistyöpalaverit eri viranomaisten ja sidosryhmien kesken
- seutuyhteistyö
- sisäiset kokoukset
- koulutukset
- rekrytointi
- yleinen palaute
- alkavan yrittäjän neuvonta
- investointituet
- vanhuspalveluiden kotiutuspalaveri
- vanhuspalveluiden kartoituskäynti
- kotihoidon asiakaskäynnit
- lääkärin konsultaatio
- lastenvalvojan tapaaminen
- tulkkipalvelut
- lastensuojelu
- tukiopeetus
- vanhempainvartti
- teknisen osaston asiakaspalvelu

Asiakasneuvonta niille, jotka eivät jostain syystä voi muutoin saada asiaa hoidettua mm. kuurot.

Kokoukset toisella paikkakunnalla, jolloin osallistuminen videoyhteyden kautta säästää aikaa ja rahaa.

Erityisen soveltuva se on tilanteissa, joissa suullinen tieto on riittävä. Kaukana asuvat omaiset.

Koulutukset:  
Uuden työvälineen käyttöönoton koulutus, jota me seuraisimme omissa työyksiköissämme ja samalla voisimme kokeilla omalla koneellamme miten homma pelaa.

Kyselyn perusteella videoasiointi ei sovellu. (henkilöstön mielipiteitä).

Niihin palveluihin, joissa asiakas tarvitsee jotakin konkreettista.  
Lähiopetus, huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö

Kirjallista käsittelyä / päätöksenteko vaativat toimet ja asioiden käsittely monijäsenisissä toimielimissä = ei - julkiset kokoukset.

Vaikeisiin neuvotteluihin.  
Liian riitaisiin tilanteisiin ja tilanteisiin, joissa enemmän kuin 4 henkilöä paikalla

Asiakirjojen antamiseen ja kopioiden antamiseen.

### **Palvelukulttuurin muutos**

Uuden palvelukanavan käyttööntöövaiheessa palvelukulttuuri kohtaa usein muutoksia ja joutuu uudelleen arvioinnin kohteeksi. Kokonaisuutena tarkastellen vastaajat pitävät Ähtäriin palvelukulttuuria varsin hyvänä, asiakaslähtöisenä ja nopeana. Toisaalta osa vastaajista näkee, että palvelukulttuuri on perinteinen ja paikoitellen kankea. Mahdollisuudet muutokseen ovat kuitenkin olemassa ja Ähtäri on toteuttanut jo useita oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Keskeistä vaikuttaa olevan vastaajien mielestä palvelujärjestelmän monikanavaisuus: kaikkia palvelukanavia pitää kehittää niin, että ne ovat luotettavia ja asiakas voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Kunnan henkilöstö piti tärkeänä, että videoasiointinista muotoutuu yksi palvelukanava muiden joukkoon. Tavoitteena olisi, että se tarjotaan asiakkaalle lisämahdollisuutena, ajatuksella "sekä-että" eikä "joko-tai". Etäpalveluiden hyödyntämisessä on kuitenkin huolehdittava myös siitä, ettei asiakaspalvelusta tule "kylmää ja liiankin teknistä".

### 3.2 Työpajan antia

Ähtärissä pidettiin lähtökyselyn jälkeen työpaja, jossa käytiin läpi lähtökyselyn tulokset ja rakennettiin Ähtäriin tarina. Tätä kautta havainnollistettiin videokanavan käyttöönottoprosessi Ähtärissä. Samalla hahmoteltiin käyttöönottoprosessin opit, joiden kautta saatiin tietoa siitä mitkä asiat ovat tärkeitä huomioida uuden palvelukanavan käyttöönotossa.

**eÄhtäriin tarina** syntyi Ähtärissä pidetyssä työpajassa 16.2.2015 ähtäriläisten viranhaltijoiden yhteistyönä.

*Vuoden 2003 Etäpalveluhankkeen jälkeen Ähtäri oli hyvin surullinen, kun etäpalvelupilotti päättyi. Idea uudesta hankkeesta heitettiin ilmaan, ja aloitettiin pohdinnat siitä, miten etäpalveluasioita voitaisiin edistää pilotin jälkeen. Asioita kartoitettiin ja suunniteltiin. Ähtäriin pilotti meinas jäää unholaan ja hävitä kartalta. Myös valtion palveluiden karkaaminen aiheutti pohdintaa tulevaisuudesta, ja suunnitelmia etäasiain kehittämiseksi edelleen kaivattiin.*

*Ähtäriin suurena pelkona oli, että jos mitään ei tehdä, kelat ruostuvat, kun eivät pyöri, ja ihmiset kivettyvät. Ähtäriin virkamieskunnassa oli periksi antamattomia virkamiehiä, jotka sinnikkäästi selvittivät, millaisia erilaisia mahdollisuuksia eri ministeriöiden alla olisi palvelujen uudenlaisten järjestämistapojen kehittämiseksi. Hankehakemuksia kunta teki useita, jotka eivät menneet läpi. Asiat alkoivat lutviutua, kun kunta kohtasi sopivan palveluntuottajan, jonka kanssa asioita saatettiin lähteä yhdessä kehittämään.*

*Ähtäriin kaupungin sisällä jalkauduttiin eri osastoille. Osastoille tiedotettiin ja esiteltiin videoasioinnin mahdollisuuksia. Suunnittelu ja kehittäminen vaati useita välipalaveriteita. Tarvittiin laitteita ja asennuksia. Uusi toimintamalli aiheutti alkuinnostusta, hämminkiä, uuden pelkoa ja paljon kysymyksiä. Tuoko uusi toimintamalli työntekijöille ajanpuutetta vai ajansäästöä? Yhteyksiä kuitenkin kokeiltiin, minkä kautta saatiin positiivisia onnistumisia. Positiiviset onnistumiset ruokkivat rohkaistumista! Kaupungin täytyi löytää yhteistyökumppanit toimintaansa.*

*Positiivinen julkisuus ja uutisointi asiasta toi virtaa ja virettä eÄhtäriin. Kaiken jälkeen arki koittaa ja todellinen työ uuden palvelukanavan kanssa alkaa.*

eÄhtäriin tarina kuvaa hyvin suomalaisten kuntien kehittämistoimintaa ja sitä miten yksittäisten virkamiesten aktiivisuus asioiden edistämisessä ja "kasvojen antamisessa" on tärkeää. Yhtä tärkeää on sattuman hyödyntäminen sopivien yhteistyökumppaneiden löytämisessä. Pitkäjänteinen työ sopivien hankerahoitusten hakemisessa ja hyödyntämisessä ovat asioita, joiden avulla kehittämistyö kunnissa etenee.



### 3.3 Haastatteluiden yhteenveto

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä viisi eri toimialojen asiantuntijoille. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, ja ne toteutettiin hyödyntämällä Ähtärin omaa videopalvelua. Yksi videohaastatteluna suunniteltu haastattelu jouduttiin pitämään puhelimitse, koska työntekijä ei vielä ollut kirjautunut VideoVisit-palveluun.

Haastateltavien mukaan **etäasioinnin käyttöönotto on aivan alkuvaiheessa**, eikä asiakas-tilanteita ole vielä kertynyt niin, että pitäviä johtopäätöksiä olisi mahdollista tehdä. Alkuvaiheessa henkilöstön suhtautuminen on vaikuttanut useammin ennakkoluuloiselta kuin hyväksyvältä. Todennäköisesti ennakkoluuloisuus johtuu juuri siitä, että toimintatapa on vielä vieras, eikä kokemuksia ole karttunut. Yksi haastateltavista korosti, että **etäasioinnin käyttötilanteita on saatava kaikille** niin, ettei niistä ole mahdollisuus kieltäytyä. Muuten uutta toimintatapaa ei opita, eikä sitä hyväksytä muiden palvelukanavien rinnalle.

Osa haastateltavista korosti nimenomaan sitä, että **videoasiointi on vaihtoehtoinen palvelukanava**, jolla ei ole varsinaisesti tarkoitus korvata palveluja vaan lisätä niitä. Etenkin tapaamisia on haastateltavien mukaan vaikea korvata videoyhteydellä. Sen sijaan videoasiointi on eräänlainen visuaalisella informaatiolla täydennetty versio puhelinsoitosta. Videoasiointi ei kuitenkaan onnistu samaan aikaan, kun on palveltava tiskillä, vaan sille on varattava oma aika ja paikka. Yksi haastateltavista nosti esiin myös mahdollisuuden videoasiointiin reaaliaikaisesti aikaa varaamatta, mutta tällaisen palvelun toteuttaminen vaatii sen, että palvelu on jo laajasti hyväksytty ja yleisesti käytössä ja että sille on varattu tarpeellinen henkilökunta.

Haastateltavat korostivat, että **teknisen tuen merkitys käyttöönottovaiheessa on korvaamaton**. Tekniikan on oltava toimintavarmaa, ja tekninen tuki on oltava käytettävissä juuri sillä hetkellä, kun tarve ilmenee. Lisäksi **koulutusta on järjestettävä säännöllisesti**. Etenkin dokumenttien jakaminen tuntuu olevan vielä vaikeaa, ja siihen kaivataan erityistä opastusta. Huomionarvoista on, että tekniikkaa on tarkasteltava kokonaisuutena niin, että otetaan huomioon myös asiakkaan näkökulma: **tekniikan tulee olla mahdollisimman helppokäyttöistä, eikä sen pidä vaatia asiakkaalta esimerkiksi jonkin tietyn selaimen asentamista tai erityisen nopeaa verkkoyhteyttä**.

## 4 eÄhtärin opit

Videokanavan käyttöönoton aikana syntyi useita oivalluksia ja oppeja. Seuraavassa on koottu niistä lyhyet yhteenvedot.

- **Johtajien esimerkki**

Organisaation sisäisessä toiminnassa videokanavan käyttöönottoa harjoiteltiin johtotasolla erilaisissa sisäisissä kokouksissa ja palavereissa. Hyödyt tunnistettiin myös seudun ja maakunnan tasolla. Tällä hetkellä Ähtärin virtuaalihuonetta hyödynnetään koko maakunnan (10 kuntaa) kattavissa kokouksissa. Tämä säästää aikaa ja matkakuluja huomattavasti koko maakunnan tasolla. Johdon ja johtavien viranhaltijoiden esimerkki kehittämistyössä ja uuden palvelukanavan käyttöönotossa on tärkeää. Ähtärissä videoasiointiin ottivat ensimmäisten joukossa käyttöön kaupunginjohtaja ja hallintojohtaja.

- **Muutoksen suunnittelu ja aikataulus**

Videoasiointiin käyttöönottamiseksi tulisi laatia selkeä toimeenpanosuunnitelma toimialoittain kaupungin eri palveluille. Aikataulu ei saisi olla liian vaativa, sillä uudenlaisen palvelutavan omaksuminen vie aikaa. Uuden palvelukanavan käyttöönotto on suuri toiminnan muutosprosessi, joka vaatii muutosjohtamista, joka vaatii aikaa sekä henkilöstöltä että asiakkailta tottua uuteen tapaan kohdata ja olla vuorovaikutuksessa.

- **Rohkeat kokeilut**

Videokanava otettiin käyttöön ensimmäisten joukossa kuntouttavassa työtoiminnassa aktivointisuunnitelmien laadinnassa. Näin ollen ähtäriläisen ei tarvitse matkustaa toisessa kunnassa sijaitsevaan TE-toimistoon, vaan asiakas pystyy hoitamaan asian Ähtärin kaupungintalolta tai kotoa käsin. Tämä vaatii henkilöstöltä rohkeutta kokeilla yhdessä kuntalaisten kanssa ottamalla käyttöön ennakkoluulottomasti uutta tekniikkaa. Henkilöstöä tulee rohkaista kokeilemaan ja käyttämään uutta teknologiaa siten, ettei epäonnistumisia tarvitse pelätä.

- **Tiedottamisen ja viestinnän tärkeys**

Erityisen tärkeä oppi videopalvelukanavan käyttöönotossa oli tiedotus ja viestintä. Kuntalaisille tulee informoida nettisivujen kautta selkeät ohjeet ja selkeä polku niille kunnan asiakaspalvelijoille, joille videon kautta saatava palveluaika on mahdollista varata. Ähtärin kaupungin nettisivulle ja kunnan asiakaspalvelijoiden yhteystietojen läheisyyteen on sijoitettu alla oleva kuvake (Kuva 2), joka kertoo videoasiointi mahdollisuudesta.

**VIDEASIOINTI.FI**

*Kuva 2. Videoasiointi.fi – kuvakkeen tarkoituksena on viestiä kuntalaiselle, että kunnan viranhaltijalle on mahdollista varata aika videotapaamiseen.*

- **Helppokäyttöisyys**

Videopalvelukanavan tarvemääritysvaiheessa nousi esiin tärkeä oppi: videoasiointiin tulee toimia mahdollisimman monissa laitteissa (tabletissa, kannettavassa tietokoneessa ja pöytäkoneessa). Tavoitteena on, ettei kuntalainen tarvitsisi erillisiä videolaitteistoja tai useita oheistarvikkeita videoyhteyden saamiseksi kunnan asiakaspalvelijaan.

- **Tekninen tuki ja koulutus**

Videoasiointin käyttöönotossa on tärkeää varmistaa, että teknistä tukea tulee olla tarjolla silloin, kun sitä tarvitaan. Ähtärin mallissa tekninen tuki annetaan "vierihoitoperiaatteella", jossa atk-asiantuntija käy läpi videon käyttöä noin tunnin ajan kunkin videopalvelukanavaa hyödyntävän henkilön kanssa. Lisäksi järjestelmällinen käyttöönoton suunnittelu ja tarvittava koulutus on tärkeää. Videoetikettikoulutus antaisi tietoa siitä, miten asiakkaan kanssa toimitaan ja saattaisi myös madaltaa henkilöstön kynnystä videopalvelukanavan käyttöönotossa. Asiakaspalvelijoita kannattaisi myös kannustaa kokeilemaan muiden palveluntuottajien monikanavapalveluita ja tätä kautta harjoitella uusia palvelukanavia.

- **Tekniikka, laitteet ja oheistarvikkeet kuntoon**

Lisäksi videoasiointin käyttöönotto edellyttää toimivia oheistarvikkeita. Henkilöstön on saatava käyttöönsä toimintavarmat ja laadukkaat mikrofonit, kuulokkeet, konferenssi-kaiuttimet ja muu tarpeellinen välineistö.

- **Toimiva yhteistyö palvelutoimittajan kanssa**

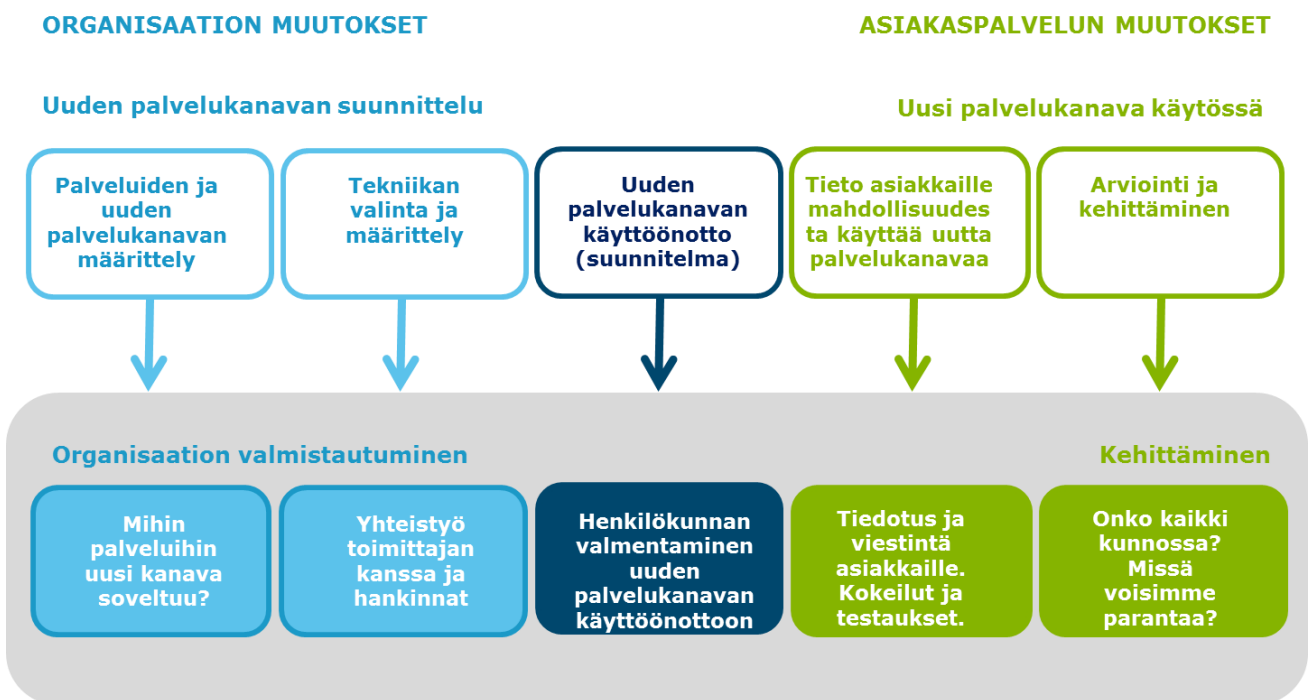
Tärkeä oppi uuden palvelukanavan käyttöönotossa on se, että löydetään organisaation tilanteeseen sopiva toimittaja, jonka kanssa kehitystyössä päästään etenemään.

## 5 Etäpalveluiden käyttöönottoprosessi Ähtärissä

Ähtärin kaupungissa on meneillään kuntapalveluiden kehittäminen ja uuden palvelukanavan käyttöönotto, joka tuo muutoksia myös palvelukulttuuriin. Uudet palveluratkaisut ja monikanavaiset palvelut vaativat radikaalia ja rohkeaa uudistamista. Ähtärissä on strategiatasolta lähtien tahtotila uudenlaisen tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämiseen.

Tämän arviointihankkeen yhtenä tavoitteena oli kuvata etäpalveluiden käyttöönottoprosessia Ähtärin kaupungissa (kuva 3). Ähtärin tapauksessa oli todettu jo aiemmin, että organisaation kohtaamat muutokset vaativat uudenlaisia palvelukanavia tulevaisuuden palveluissa. Uuden palvelukanavan suunnittelu lähti palveluiden ja sopivan tekniikan määrittelystä. Ähtärin tapauksessa edettiin pääasiassa tekniikka edellä, minkä jälkeen soveltuvia palveluita kartoitettiin VideoVisit -palvelun toimittajan avulla. Tosin Ähtärin kaupungilla oli jo useita sopimuksia eri valtionhallinnon toimijoiden kanssa etäpalveluiden käytöstä yhteispalvelupistetoiminnan yhteydessä. Tästä syystä kaupunki kävi neuvottelut niiden mahdollisesta mukaantulosta etäpalvelun kotiasiointikokeiluun eÄhtäri-hankkeen kautta. Näiden neuvotteluiden tulokset olivat myönteiset. Samoin kaupunki osallistui omien palveluidensa kartoittamiseen videoasiointikokeiluun osallistumisen näkökulmasta. Videokanavan kautta annettavia palveluita kartoitettiin laajasti. Kartoituksen perusteella todettiin myös, että osassa palveluista videoasiointia ei ole mahdollista hyödyntää ollenkaan.

### Etäpalveluiden käyttöönottoprosessi Ähtärissä



Kuva 3. Etäpalveluiden käyttöönottoprosessi Ähtärissä.

Uusi palvelukanava otettiin käyttöön vaiheittain: henkilökunnalle luotiin videoasiointitunnuksia (42 kpl 4/2015) ja ajanvarauskalenterin käyttöä harjoiteltiin yhdessä. Samaan aikaan tiedotettiin kuntalaisia ja asiakkaita uudenlaisesta mahdollisuudesta hyödyntää videoasiointia kaupungin ja valtion palveluissa. Tämä vaati rohkeaa kokeilua ja epäonnistumisenkin sietämistä henkilökunnalta. Ennen asiakkaille ja kuntalaisille kohdennettua tiedotusta olisi hyvä laatia kaupungille sisäinen suunnitelma uuden palvelukanavan käyttöönotosta ja aikataulusta toimialoitain.

## 6 Johtopäätökset: Miten ottaa etäpalvelukanava kunnassa käyttöön fiksusti?

Jotta uuden palvelukanavan käyttöönottoprosessi onnistuisi parhaimmalla mahdollisella tavalla, täytyy organisaatiossa huolehtia vähintään 3 eri prosessin yhtäaikaisesta etenemisestä ja toteutumisesta, koska kyseessä on: 1) **muutosjohtamisen prosessi**, 2) **uudenlaisen palvelukulttuurin prosessi** ja 3) **tekninen prosessi**. Muutosjohtamisen osalta tulee johtajien ja esimiesten tunnistaa mitkä asiat henkilöstöä mietityttävät ja aiheuttavat pohdintaa. Muutosvaiheessa kannattaa käyttää aikaa keskustelemiseen ja asioiden ratkaisemiseen yhteistyöllä. Uudenlaisen palvelukulttuurin prosessi vie aikaa sekä henkilöstöltä että myös asiakkailta. Palvelukulttuurin muutos vaatii tehokasta viestintää organisaatiosta ulospäin mutta ei sovi unohtaa myös sisäistä viestintää, jotta henkilöstö pystyy valmistautumaan myös omalta osaltaan palvelukulttuurin muutokseen. Teknisen muutoksen prosessissa uudet laitteet ja niiden käytön oppiminen ja hyödyntäminen vaatii kokeiluja ja testauksia. Se, että tekniikka ei toimi heti odotetulla tavalla vaatii kärsivällisyyttä sekä asiakkailta että henkilöstöltä.

FCG:llä on kehitetty malli käyttöönottoprosessin elementeistä ja sen etenemisestä. Kuvan kautta voi hahmottaa käyttöönottovaiheen tärkeät elementit uuden palvelukanavan käyttöönotossa (kuva 4.).

### Prosessin elementit ja eteneminen



Kuva 4. Käyttöönottoprosessin elementit ja eteneminen.

Käyttöönottoprosessin työkaluja ovat **kuntastrategia**, **kokonaissuunnitelma**, **palveluprosessien kuvaukset** sekä **palvelukuvaukset**, **palvelukanavan tekninen määrittely**, **henkilöstön valmennus** ja **koulutus** sekä suunnitelma siitä miten hyödynnetään **palvelukokemukset** sekä henkilöstöltä että asiakkailta.

**Kuntastrategia** toimii kehittäjien tukena koko käyttöönottovaiheen ajan ja on sitä kautta tärkeä työkalu. Kunnissa tehdään liian paljon kehittämistyötä, jota ei ole strategiassa viitoitettu tai tunnistettu. Tämä aiheuttaa kehittäjille epätietoisuutta ja turhaa pohdintaa siitä, onko kehittyminen ja uudistuminen organisaatiolle ylipäätänsä edes tärkeää. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun uudistajilla on varmuus siitä, että uuden tekeminen on strategiatasolla linjattu.

**Kokonaissuunnitelman** tehtävänä on ohjata ja viitoittaa etenemistä. Jos kokonaissuunnitelma pysyy samanlaisena koko käyttöönottoprojektin ajan, se ei toimi ja on hyödytön. Kokonaissuunnitelman tulee päivittyä ja muuttua sen mukaan miten asioiden huomataan kehittyvän. Kokonaissuunnitelma pitää sisällään lähtökohdat ja reunaehdot tulevalle tekemiselle, uuden palvelukanavan tarpeet ja odotukset, se asettaa tarvittavat suuntaviivat koulutukselle ja muutostalvannus sekä viestinnälle. Suunnitelma muuttuu yksityiskohtaisemmaksi vaihe vaiheelta, aina strategiatasolta tarkemmalle tasolle, jopa laitteisiin saakka. Kokonaissuunnitelmaan on hyvä kuvata käyttöönoton aikataulut, vastuut, alustavat suunnitelmat siitä; missä palveluissa eri toimialoilla uuden palvelukanavan käyttöönotto tapahtuu. Kokonaissuunnitelma voi sisältää "kevytsuunnitelman" jokaiselle toimialalle tai palvelukokonaisuudelle. **On tärkeää dokumentoida asioita**, jotta voidaan kehittyä ja viedä asiaa eteenpäin. Kokonaissuunnitelman ei tarvitse olla tekstinkäsittelyohjelmalla tehty monisivuinen tekstidokumentti vaan se voi olla vaikka kahvihuoneen seinälle ripustettu fläppitaulun paperi, johon on piirretty aikajana ja vaiheet ja josta nopeasti näkee kokonaisuuden.

Kuntien palveluiden määrittelyssä hyvänä apuna toimivat palvelun **prosessikuvaukset** sekä **palvelukuvaukset**. Näiden avulla palvelukanavan sopivuus palvelun eri vaiheisiin pystytään hahmottamaan nopeammin. Palveluiden tuotteistamisen yhteydessä syntyy hyvää materiaalia palvelun sisältöön liittyen. Sitä aineistoa voi hyödyntää uuden palvelukanavan käyttöönotto-vaiheessa. Tuotteistamisen osalta palvelun kustannukset ja hinnat kannattaa laskea uudelleen, koska uusien palvelukanavien (videopalvelu yms.) käyttöönotossa syntyy usein säästöjä. Kuntapalvelujen kehittäminen ja uuden palvelukanavan käyttöönotto vaatii jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Myös uuden palvelukanavan kustannusten hahmottamiseen pitäisi etsiä mittareita esimerkiksi henkilöstön ajankäytön havainnoinnin tai asukkaiden ajansäästöjen mittaamisella. Videoasioinnin laajentaminen ja sen muuttuminen yhdeksi arjen käyttövälineeksi vie aikaa.

**Palvelukanavan suunnittelu** kunnan kannattaa laatia ensin itse hahmottelemalla kuvaa siitä, miten kuntalainen asiakkaana toimii ja miten henkilöstö palvelutilanteissa toimisi. Palvelukanavan suunnittelu "tikkuaskin kanteen" auttaa kuntaa kirkastamaan ajatukset siitä, mitä palvelukanavalla haetaan. Palvelukanavan suunnittelussa kannattaa ottaa avuksi esimerkiksi erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. **Teknisen määrittelyn** osalta kunnan kannattaa laatia se tekniikan ammattilaisten kanssa yhdessä, mutta huomioida kuitenkin se, että siihen kannattaa valmistautua suunnittelemalla palvelukanavaa etukäteen, vaikka "tikkuaskin kanteen".

Kun tekniikka on saatu toimimaan, tarvitaan sitä käyttävälle henkilökunnalle **valmennusta ja koulutusta**. Ei riitä, että asiakaspalvelijalle annetaan tunnukset uuteen ohjelmaan. Henkilöstö tarvitsee koulutusta tekniikan käyttämisestä, useita käyttökokemuksia, aikaa ja tietoa miten ratkaista tekniset ongelmat, jos kaikki ei palvelutilanteessa sujukaan siten kuin on ajateltu (asiakkaan ääni ei kuulu tai kuva ei näy). Henkilöstö tarvitsee myös valmennusta uuden palvelukanavan myötä esiintymiseen uudessa palvelukanavassa. Mihin kohdistan katseen ja mitä näkyy videokuvan taustalla. Nämä asiat vaikuttavat organisaation imagoon samalla tavalla kuin kunnantalon julkisivu.

Uuden palvelukanavan käyttöönoton ja samalla myös kokonaissuunnitelman yksi tärkeimmistä asioista on **palvelukokemusten hyödyntäminen**. Sekä henkilöstöltä että asiakkailta saatu palvelukokemustieto auttaa kehittämään palvelua. Erityisesti asiakkailta saadut palvelukokemukset ovat arvokkaita. Niitä kuuntelemalla organisaatio hyötyy ja palvelut kehittyvät kuin itsestään. Palvelukokemukset kannatta lajitella sen mukaan mitä ne koskevat (tekniset palautteet, palvelun sisältöön liittyvät palautteet jne.). Kannattaa muistaa kertoa asiakkaalle miten palvelukokemustietoa hyödynnetään jatkossa. Se motivoi asiakasta antamaan palautetta.

## Taustatiedot

### 1. Osastosi \*

- Hallinto- ja talousosasto
- Perusturvaosasto
- Sivistysosasto
- Tekninen osasto
- Muu, mikä?

### 2. Tulosalueesi \*

- Hallinto- ja talousosasto: Elinkeinopalvelut/Talouspalvelut/Hallintopalvelut
- Perusturvatoimi: Hallinto
- Perusturvatoimi: Perhepalvelut
- Perusturvatoimi: Vammaispalvelut
- Perusturvatoimi: Vanhuspalvelut (mm. kotihoito ja laitoshoido)
- Perusturvatoimi: Sosiaalityö
- Perusturvatoimi: Terveyspalvelut
- Sivistystoimi: Hallinto
- Sivistystoimi: Opetustoimi
- Sivistystoimi: Ammatillinen koulutus
- Sivistystoimi: Muut oppilaitokset (kansalaisopistot)
- Sivistystoimi: Kirjasto
- Sivistystoimi: Kulttuuritoimi
- Sivistystoimi: Nuorisotoimi
- Sivistystoimi: Liikuntatoimi
- Sivistystoimi: Varhaiskasvatus (Perhepäiväkodit ja päivähoito. Myös Aamu- ja iltapäivätoiminta)
- Sivistystoimi: Joukkoliikenne
- Tekninen osasto: Hallinto
- Tekninen osasto: Rakentamis- ja tekniset palvelut
- Tekninen osasto: Maankäyttöpalvelut (sisältää puistotoimen ja maanmittauksen)
- Tekninen osasto: Tilapalvelut
- Tekninen osasto: Ympäristöpalvelut
- Tekninen osasto: Palo- ja pelastustoimi
- Tekninen osasto: Ruokapalvelut
- Muu, mikä?

### 3. Tuotatko kunnassa sellaista palvelua, johon olisi edes periaatteessa mahdollista soveltaa etäpalvelukanavia kuten esimerkiksi videoasiointia?

Jos valitset ei-vaihtoehdon, siirryt automaattisesti suoraan lomakkeen loppuun ja voit lähettää kyselyn vastaamatta kysymyksiin.

Kyllä, vähintään jokin antamani palvelu tai palvelun osa olisi mahdollista toteuttaa etäpalveluna

Ei, etäasiointi ei sovellu antamiini palveluihin missään vaiheessa.

Miksi?

## Etäpalvelujen käyttö ja soveltuvuus palveluihin

Pohdi antamiasi palveluja ja nimeä niitä alla oleviin kenttiin. Pohdi, mitkä palvelukanavat (tapaaminen, puhelin, sähköposti jne.) ovat palvelussa nyt käytössä (kohta 1.). Seuraavaksi pohdi, mihin palveluihin eri palvelukanavat soveltuvat nyt tai tulevaisuudessa (kohta 2.)?

Nimeä ensin joki palvelu numeroituun kenttään ja valitse sitten palvelukanavat. Nimeä vähintään 2-3 palvelua, maksimissaan 10.

MALLI VASTAUS:

|                   | 1. Mitkä palvelukanavat ovat tällä hetkellä käytössä? |                          |                          |                          |                          | 2. Mitkä palvelukanavat mielestäsi soveltuvat parhaiten palvelun tuottamiseen? |                                     |                          |                          |                          |
|-------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                   | Tapaa-<br>minen                                       | Puhelin                  | Sähkö-<br>posti          | Sähköinen<br>lomake      | Video Chat               | Tapaa-<br>minen  | Puhelin                             | Sähkö-<br>posti          | Sähköinen<br>lomake      | Video Chat               |
| 1 Vanhempainvarti | <input checked="" type="checkbox"/>                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Palvelut

1. Mitkä palvelukanavat ovat tällä hetkellä käytössä?

|    | Tapaa-<br>minen          | Puhelin                  | Sähkö-<br>posti          | Sähköinen<br>lomake      | Video                    | Chat                     |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Mitkä palvelukanavat mielestäsi soveltuvat parhaiten palvelun tuottamiseen?

|    | Tapaa-<br>minen          | Puhelin                  | Sähkö-<br>posti          | Sähköinen<br>lomake      | Video                    | Chat                     |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |

5. Mihin antamiisi palveluihin videoasiointi ei mielestäsi sovellu?

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

6. Mitä hyötyjä videoasiointinista olisi antamissasi palveluissa? Mihin palveluihin videoasiointi soveltuisi? Mitä työvaiheita voisit jättää pois? Säästyisikö sinulla työaikaa jos antaisit palvelua etänä?

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

7. Miten kuvaillisit kuntasi palvelukulttuuria? (nopea?, hidas?, edistyksellinen?, lämmin?, turvallinen?, asiakaslähtöinen?) Miten etäpalvelut sopivat mielestäsi tähän? Miten voimme säilyttää Ähtärin omat vahvuudet palvelussa?

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

8. Vapaat kommentit

|                      |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

Kiitos vastauksestasi! Paina vielä Lähetä.