



13.4.2016

PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN VALTION VIRASTOISSA

Tavoite

Palveluprosessien kehittäminen on osa Johtamisen kärkihanketta, jota ohjaa Toimintatapojen uudistamisen ministerityöryhmä (jäljempänä ministerityöryhmä). Johtamisen kärkihankkeen tavoitteena on, että valtion virastot jatkavat laadukasta ja pitkäjänteistä työtä asiakaslähtöisyyden ja palveluprosessien kehittämiseksi.

Ministerityöryhmä on linjannut, että virastot käyvät läpi tärkeimmät kansalais- ja yhteisöasiakkaille tarjotut palvelut varmistaen palvelujen asiakaslähtöisyyden ja määrittämällä keskeisimmille palveluille palvelulupauksen. Palvelulupaus on asiakkaalle annettava lupaus hyvin toimivasta palvelusta odotettavissa olevine käsittelyaikoineen, mutta se ei ole juridisesti velvoittava. Palveluprosessien kehittäminen liittyy hyvän hallinnon periaatteisiin, joiden toteutumista tukevat innovatiivisuus, kokeilemalla kehittäminen ja palvelualltius osana viranomaispalvelua.

Tärkeää on, että virastot jatkavat työtä palvelujen kehittämiseksi ja määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupausta annettaessa tulee keskittyä niihin palvelujen tai palvelukokonaisuuksien osatekijöihin, joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä ja jotka ovat volyymiltään merkittävimpiä.

Ministerityöryhmä edellyttää ministeriöitä ottamaan palvelujen jatkokehittämisen ja palvelulupausta koskevan kokonaisuuden osaksi ministeriöiden ja virastojen tulostavoitteita vuodelle 2017.

Palvelulupauksen toteuttaminen

Palvelulupauksen toteuttaminen virastoissa edellyttää, että virastot arvioivat ydinpalvelunsa ja määrittävät niille asiakaslähtöisen palvelulupauksen osana toiminnan kehittämistään.

Palvelulupauksen toteuttamiseksi ministerityöryhmä ja valtiovarainministeriö pyytävät ministeriöitä hallinnonalojen virastojensa ohjaajina toteuttamaan seuraavat toimenpiteet hallinnonaloillaan:

- virastot nimeävät palvelulupauksen piiriin kuuluvat viraston palvelut;

- virastot määrittelevät tavoiteaikataulun prosessin alkamisesta prosessin päättymiseen;
- virastot kuvaavat palveluiden lopputuotteet.

Palveluprosessien kehittämistä virastoissa on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Ministeriöt vastaavat palvelulupauksen toteuttamisesta hallinnonaloillaan ja raportoivat ministerityöryhmälle tavoitteen toteutumisesta. Toimeenpanosta tulee sopia viimeistään osana virastojen tulostaloustalouksien syksyllä 2016 ja tavoitteet viedään osaksi virastojen tulostavoitteita vuodelle 2017.

Ministeriöiden tulee raportoida ministerityöryhmälle työn etenemistä kesäkuussa 2017 hallinnonaloilla tehdyistä palveluprosessien kehittämistoimenpiteistä ja annetuista palvelulupauksista sekä uudestaan joulukuussa 2017, jolloin palvelulupaukset tulee olla kattavasti laadittu virastoissa. Ministerityöryhmä seuraa toimeenpanon etenemistä valtiovarainministeriön tukemana.

Palvelut tulee pystyä toteuttamaan nykyisellä kustannusrakenteella huomioiden suunnitellut valtionhallinnon säästötoimenpiteet. Lisätietoja asiasta antavat valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkio (puh. 02955 30031) ja erityisavustaja Tuomas Vanhanen (puh. 02955 30216).



Anu Vehviläinen
Kunta- ja uudistusministeri



Juha Sarkio
Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Liitteet	Palveluprosessien kehittäminen virastoissa (liite 1)
Jakelu	Ministeriöt
Tiedoksi	VM/ Valtiosihteeri kansliapäällikkönä Hetemäki VM/ Hallinto- ja kehitysjohtaja Helena Tarkka



13.4.2016

VM/687/00.01.02.03/2016

Liite 1

Julkinen

PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN VIRASTOISSA

1. Tiivistelmä palvelulupausta koskevasta toimeksiannosta

Hallituksen tavoitteena on, että valtion virastot jatkavat laadukasta ja pitkäjänteistä työtään palveluprosessiensa kehittämiseksi. Osana hallituksen Johtamisen kärkihanketta toimintatapojen uudistamisen ministerityöryhmä (jäljempänä ministerityöryhmä) edellyttää, että virastot käyvät läpi tärkeimmät kansalais- ja yhteisöasiakkaille tarjotut palveluprosessit, varmistavat palveluprosessien asiakaslähtöisyyden ja määrittävät keskeisimmille palveluprosesseille palvelulupauksen. Palvelulupaus on asiakkaalle annettava lupaus hyvin toimivasta palvelusta odotettavissa olevine käsittelyaikoineen mutta se ei ole juridisesti velvoittava.

Tärkeää on, että virastot jatkavat työtään palveluprosessiensa kehittämiseksi ja määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupausta annettaessa tulee keskittyä niihin palvelujen tai palvelukokonaisuuksien osatekijöihin, joita asiakkaat pitävät tärkeimpinä.

Ministerityöryhmä edellyttää, että palveluprosessien jatkokehittäminen ja palvelulupausta koskeva kokonaisuus otetaan osaksi ministeriöiden ja virastojen tulosneuvotteluja syksyllä 2016 ja siten osaksi tulostavoitteita vuodelle 2017.

Ministeriöt vastaavat palvelulupauksen toimeenpanosta hallinnonaloilla ja raportoivat siitä ministerityöryhmälle.

2. Johdanto

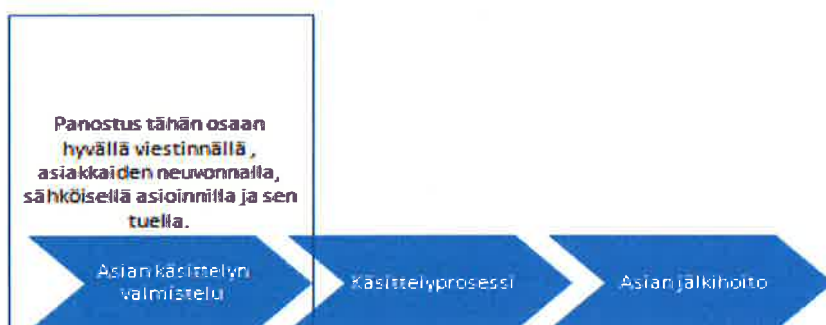
Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukaan (Ratkaisujen Suomi; 29.5.2015) innovatiivisuus, ja palvelualttius nostetaan uusiksi virkamieshyveiksi perinteisten rinnalle. Hallitusohjelma korostaa myös tavoitetta käyttäjälähtöisistä julkisista palveluista sekä kokeilukulttuurin käyttöönottoa.

Viime vuosina virastojen toimintaa kehitettäessä on korostettu erityisesti asiakasnäkökulmaa palveluja rakennettaessa ja tarjottaessa. Palvelukokemuksen tulee olla asiakkaalle johdonmukainen ja selkeä sekä sen on vastattava asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Sähköisen palvelukanavan tulee olla ensisijainen palvelumuoto ja sitä tuetaan etänä tarjottavalla itsepalveluasioinnin tuella ja neuvonnalla. Samalla palvelut on tuotettava aikaisempaa taloudellisemmin.

3. Tausta

Valtion palvelutuotannon kehittämisessä on Suomessa pitkät ja ansiokkaat perinteet. Jatkuva kehittäminen ja toiminnan rationalisointi on jatkuvaa työtä virastoissa. Tähän työhön myös hallitus on vahvasti sitoutunut.

Viime aikoina asiakaspalvelun kehittämisessä huomiota on käsitelyaikojen ohella kiinnitetty entistä enemmän siihen osaan prosessia, joka edeltää käsittelyn aloittamista. On huomattu, että panostamalla käsittelyä edeltävään asiakkaiden neuvontaan ja sen varmistamiseen, että kaikki tarvittava tieto on olemassa ja oikein siinä vaiheessa, kun käsittelyprosessi viranomaisessa käynnistyy, pystytään parhaiten varmistamaan laadukas valmistelu ja sujuva käsittely. Digitalisaatio antaa tähän kehittämistyöhön vielä aivan uusia lisämahdollisuuksia, joiden hyödyntämiseen tulisi nyt panostaa. Tämä vaatii usein myös usean eri viranomaisen yhteistyötä ja palvelulupauksia laadittaessa on kaikkien asianosaisten viranomaisten sitouduttava osaltaan mahdollistamaan lupauksen toteutumisen.

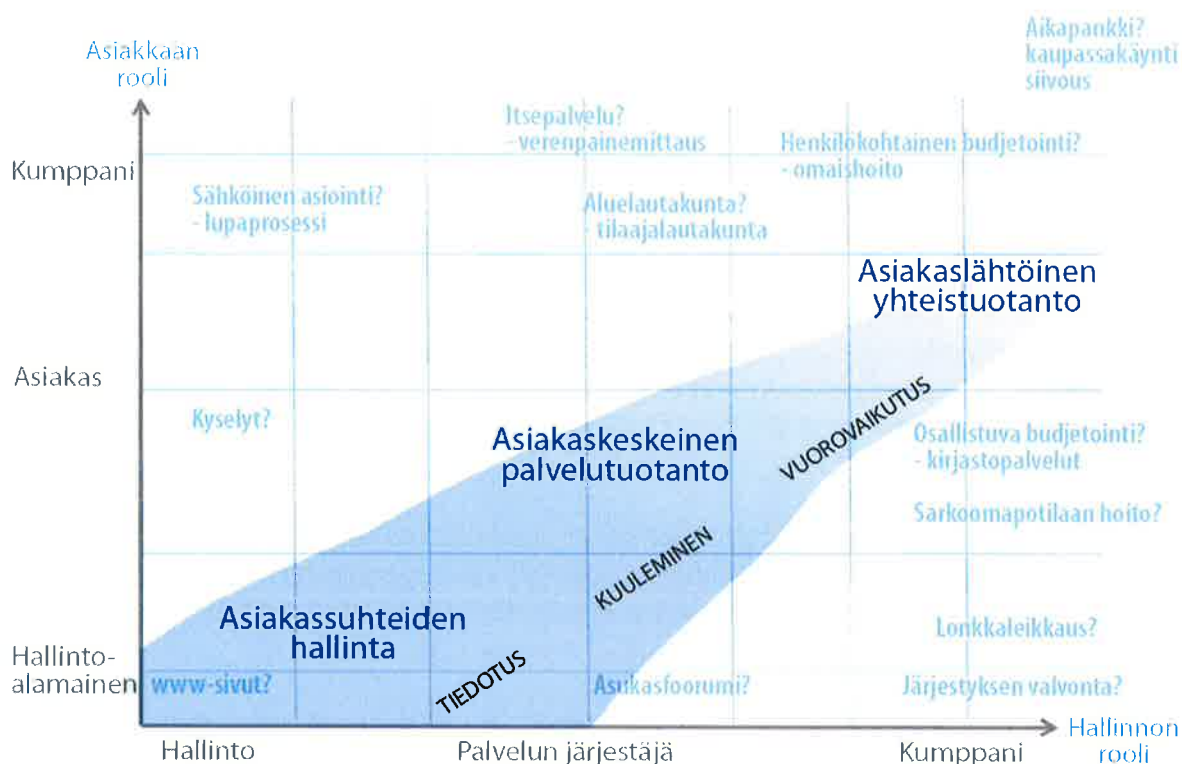


Asiointipalveluiden osalta on tavoiteltu sitä, että niistä mahdollisimman suuri osa on automatisoitu niin, että asiat hoituvat ilman asiakkaan erillistä yhteydenottoa. Palveluntarjoaja lähettää asiakkaalle ennakoivasti kulloiseenkin elämäntilanteeseen tai yrityksen elinkaareen liittyvistä ratkaisuista tiedon tai ehdotuksen.

Niissä asiointipalveluissa, joissa palveluntarjoajalla ei ole riittävästi tietoa ehdotuksen tekemiseen, asiakas voi hoitaa palvelun itse niin pitkälle kuin se on mahdollista. Viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Viranomaisten tulee määrätietoisesti tukea asiakkaiden siirtymistä sähköiseen palveluun.

Automatisointi, digitalisointi ja sähköinen asiointi vapauttavat myös voimavaroja niihin vaativampiin palveluihin, joissa tarvitaan kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista palvelua.

Viime aikoina asiakaspalvelun kehittämisessä on pyritty korostamaan sitä, että asiakas ja palveluntuottaja ovat molemmat "samalla puolella pöytää" ja yhdessä kumppaneina toimien mahdollistavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tätä roolien ja keskinäisen vuorovaikutussuhteen muutosta on kuvattu muun muassa vuonna 2013 julkaistussa julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa.



Palvelutuotannon muodonmuutosta haetaan niin, että palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja vaikuttavia. Tämä edellyttää palvelujen ja palveluprosessien digitalisointia, asiakkaiden ohjaamista sähköiseen kanavaan ja tuen järjestämistä. Kansalaisten roolia palvelujen kehittäjinä ja toteuttajina tulee vahvistaa samoin kuin yritysten ja kolmannen sektorin roolia hallinnon kumppanina. Erilaisten kokeiluiden toteuttaminen tulisi nähdä mahdollisuutena kehittää palveluja ketterästi ja eri toimijaryhmiä osallistaen.

4. Palvelulupauksen sisältö ja toteuttaminen

Hallitus pitää tärkeänä, että valtion virastoissa jatkuvasti kehitetään asiakkaan palvelukokemusta. Tämän edistämiseksi tavoitteena on, että virastojen tarjoamille tärkeimmille palvelukokonaisuuksille annetaan palvelulupaus. Palvelulupaus määrittelee palvelun lopputuotteet ja palvelun toteuttamiseen kuluva ajan. Virastot määrittelevät itse palvelulupauksen sisällön. Palvelulupauksen mukaisesti asiakkaalle syntyy perusteltu odotus siitä, missä ajassa hän voi olettaa saavansa hankkimansa palvelun.

Palvelulupauksen antamisessa on asiallisesti kyse toimintojen jatkuvasta kehittämisestä asiakasnäkökulmasta. Hyödyt syntyvät toimintatapojen uudistamisesta, digitalisaatiosta, paremmasta johtamisesta ja tuottavuuden kasvattamisesta. Yhteiskunnan kehitys ja sähköiset palvelut ovat mahdollistaneet sen, että monet palvelut tuotetaan varsin nopeassa palveluajassa. Tässä suhteessa asiakkaiden kokemukset yksityisen sektorin tuottamista palveluista vaikuttavat asiakkaan odotuksiin julkisten palvelujen palvelunopeudesta. Tällöin on varmistettava, että julkiset palvelut pystytään tuottamaan laadukkaita kilpailukykyisessä aikataulussa. Palvelujen sähköistyminen on tehnyt niistä paljolti myös ajasta ja paikasta riippumattomia. Tätä odotetaan myös julkisilta palveluilta. Palvelulupaus koskeekin erityisesti digitaalisia palveluja. Samalla on huomioitava, että asiakkaan laadukkaassa palvelukokemuksessa palveluaika on vain yksi näkökohta, keskeisintä on kuitenkin asiakkaan saama palvelu ja sen lopputulos.

Palveluprosesseissa on usein havaittavissa ainakin kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan ja viraston kohtaaminen on rakennettava siten, että hyvän asiakaspalvelun edellytykset täyttyvät ja palvelun tuottamiseksi tarvittavat tiedot saadaan kerättyä siltä osin kun tietoja ei voida saada viranomaisen rekistereistä. Samalla virastolla täytyy olla tarvittava asiantuntemus palvelun tuottamiseksi. Toisessa vaiheessa palvelu tuotetaan asiakkaalle välittömästi tai asiakas jää odottamaan palvelun tuottamista. Mikäli asiakas jää odottamaan palvelun tuottamista, syntyy hänelle perusteltu odotus siitä, koska palvelu voidaan hänellä tuottaa. Tällöin viraston antama palvelulupaus käsittelyajasta kuvaa hänelle odotettavissa olevan odotusajan. Kolmannessa vaiheessa palvelu tuotetaan asiakkaalle palvelulupauksen mukaisesti annetussa käsittelyaikalupauksessa, tai asiakkaalle ilmoitetaan uudesta käsittelyaikalupauksesta, mikäli palvelua ei poikkeuksellisesti pystytä antamaan alkuperäisen lupauksen mukaisesti.

Jo tällä hetkellä useat valtion virastot antavat käsittelyaikoja koskevan palvelulupauksen. Tuomioistuinlaitos antaa puolestaan yksilöllisen palveluaikalupauksen osana rikos- ja riita- prosesseja. Muita kuin käsittelyaikoja koskevia palvelulupauksia on niin ikään useilla virastoilla.

Alkuvaiheessa palvelulupauksen piiriin kuuluvat virastojen tärkeimmät ja volyymiltaan merkittävimmät vakioidut palvelukokonaisuudet. Myöhemmin palvelulupausta voidaan laajentaa myös pienempiin palveluprosesseihin ja monimutkaisempiin palvelukokonaisuuksiin. Kaikissa tilanteissa palveluprosessi on rakennettava asiakkaan odotukset huomioiden.

Palvelulupaus koostuu ainakin seuraavista tekijöistä:

- viraston on nimettävä palvelulupauksen piiriin kuuluvat viraston palvelut;
- tavoiteaikataulu prosessin alkamisesta prosessin päättymiseen;
- kuvaus palvelun lopputuotteesta.

Palvelulupauksen toteuttaminen virastoissa edellyttää, että virastot arvioivat ydinpalvelunsa ja määrittävät niille asiakaslähtöisen palvelulupauksen osana toiminnan kehittämistään.

Ministeriöiden tulee raportoida ministerityöryhmälle kesäkuussa 2017 hallinnonaloilla tehdyistä palveluprosessien kehittämistoimenpiteistä ja annetuista palvelulupauksista sekä uudestaan joulukuussa 2017, jolloin palvelulupaukset tulee olla kattavasti laadittu virastoissa. Ministerityöryhmä seuraa toimeenpanon etenemistä valtiovarainministeriön tukemana.

Palvelut tulee pystyä toteuttamaan nykyisellä kustannusrakenteella huomioiden suunnitellut valtionhallinnon säästötoimenpiteet.