



## Kuntien asiakaspalvelu 2018

Outi Lehmijoki

### Tärkeimmät huomiot

Kuntien asiakaspalvelu on kyselyn mukaan harvoin keskitetty kokonaan, mutta osittain keskitetty asiakaspalvelu sen sijaan on käytössä noin puolessa kunnista, erityisesti isommissa kunnissa.

Keskittämistä perustellaan useimmiten ns. yhden luokun periaatteella tai palvelun tavoitettavuudella eli asiakasnäkökulmalla. Toiminnan tehostaminen ja asiantuntijoiden ajan säästäminen ovat myös syynä keskittämiselle. Hajautettua organisaatiota perustellaan useimmiten sillä, että asiantuntemus palveluista on toimialoilla.

Asiakaspalvelun ulkoistaminen koskee useimmiten puhelinvaihdetoimituksia.

Asiakkaita koskevan erillisen strategian on laatinut vain viisi prosenttia vastaajista, mutta noin 40 prosentilla tällainen suunnitelma on osana esimerkiksi kaupunkistrategiaa, ja lisäksi 16 prosenttia vastaajista pohtii suunnitelman tekemistä.

Vastaajakunnista 46 prosenttia kerää ja mittaa määrällistä ja 30 prosenttia sisällöllistä asiakastietoa.

Chat-palvelu on käytössä noin 20 prosentilla vastaajakuntia. Uusista järjestelmistä suunnitellaan useimmin juuri chat-palvelun käyttöönottoa.

### Taustaa

Kuntaliiton Kuntien asiakaspalvelu 2018 -kyselyllä pyrittiin selvittämään kuntien tapaa hoitaa asiakaspalveluaan nyt ja jatkossa. Kyselyn vastausten toivottiin tuottavan tietoa Kuntaliiton ja kuntien tarpeisiin. Kysely oli ensimmäinen laatuaan. Se lähetettiin kaikkiin kuntiin.

Asiakaspalvelulla tarkoitettiin kyselyssä yleisen tason asiakaspalvelua, kuten esimerkiksi palveluja koskevaa neuvontaa, ajanvarauspalvelua, hakemusten vastaanottamista tai kirjaamista. Asiakaspalvelu voi myös sisältää esimerkiksi palautteeseen vastaamista tai vaikkapa sähköiseen asiointiin liittyvää tietojen keruuta. Vastausten toivottiin käsittelevän asiakaspalvelun tilannetta koko kunnan näkökulmasta.

Kysely lähetettiin elokuussa 2018 kuntien kirjaamoihin sekä suomeksi että ruotsiksi. Kyselyyn saatiin vastaus 119 kunnasta, joten vastausprosentti oli 38. Vastaukset jakautuivat alla olevan mukaisesti kuntakokoluokittain:

| Kuntakoko 1.1.2018 | Kuntien lkm | Kyselyn vastaajien lkm | Kyselyn vastaajien osuus kuntakokoluokan kunnista, % | Kyselyn vastaajien osuus kaikista vastaajista, % |
|--------------------|-------------|------------------------|--|--|
| Alle 5 000 as.     | 136         | 45                     | 33   | 38   |
| 5 001–10 000 as.   | 76          | 23                     | 30   | 19   |
| 10 001–20 000 as.  | 43          | 17                     | 40   | 14   |
| 20 001–50 000 as.  | 35          | 16                     | 46   | 13   |
| 50 001–100 000 as. | 12          | 9                      | 75   | 8  |
| Yli 100 000 as.    | 9           | 9                      | 100  | 8  |
| <b>Yhteensä</b>    | <b>311</b>  | <b>119</b>             | <b>38</b>  | <b>100</b>                                       |

## RAPORTIN HUOMIOT

### Asiakaspalvelun keskittäminen

Asiakaspalvelu on keskitetty kokonaan vain seitsemässä prosentissa vastaajakuntia. Silloin se on miltei poikkeuksetta keskitetty keskushallintoon tai vastaavaan organisaation osaan. Jokainen toimiala hoitaa oman asiakaspalvelunsa lähes puolessa vastaajakuntia (48 %).

Osittain keskitetty asiakaspalvelu on käytössä 45 prosentissa vastaajakuntia. Keskitetty on palvelu, jota kutsutaan yleiseksi asiakaspalveluksi, kansliapalveluksi tai neuvonnaksi sekä puhelinpalvelu. Osassa kuntia on yhteispalvelulain mukainen asiointipiste. Joissakin kunnissa on keskitetty miltei kaikkien toimialojen asiakaspalvelu, jossain lähinnä keskushallinnon tai teknisen toimialan asiakaspalvelu. Yleisemmin näissäkin kunnissa asiakaspalvelu on keskitetty keskushallinnolle tai vastaavalle organisaation osalle. Asiakaspalvelun osittainen keskittäminen näyttäisi olevan yleisempää suurissa ja keskikokoisissa kunnissa. Pienistä kunnista on melko vähän vastauksia, mutta avovastauksien perusteella voidaan päätellä, että niissä asiakaspalvelu koetaan toimivaksi hajautetulla mallilla.

Tärkeimmät syyt keskittämiselle ovat vastausten perusteella olleet halu noudattaa ns. yhden luukun periaatetta tai palvelun tavoitettavuus. Myös saavutettavuus, esteettömyys ja turvallisuus mainittiin. Toiminnan tehostaminen ja asiantuntijoiden ajan säästäminen ovat olleet toisena pääsyynä keskittämiselle.

Hajautettua organisaatiota perusteella useimmiten sillä, että asiantuntemus palveluista on toimialoilla. Hajautettua mallia on

lisäksi perusteltu kunnan pienuudella tai sillä, että näin on toimitu ennenkin tai että myös resurssit ovat hajautetut. Myös toimialojen itsenäisyys on mainittu perusteluna hajautetulle mallille.

Toimitilojen hajanaisuus on perusteluna kummallekin ratkaisulle: toisaalta keskitetty asiakaspalvelu nähdään ongelmana, jos toiminnot ovat eri rakennuksissa, ja toisaalta asiakkaalle halutaan tarjota yksi neuvontapiste juuri siksi, että palvelut ovat hajallaan.

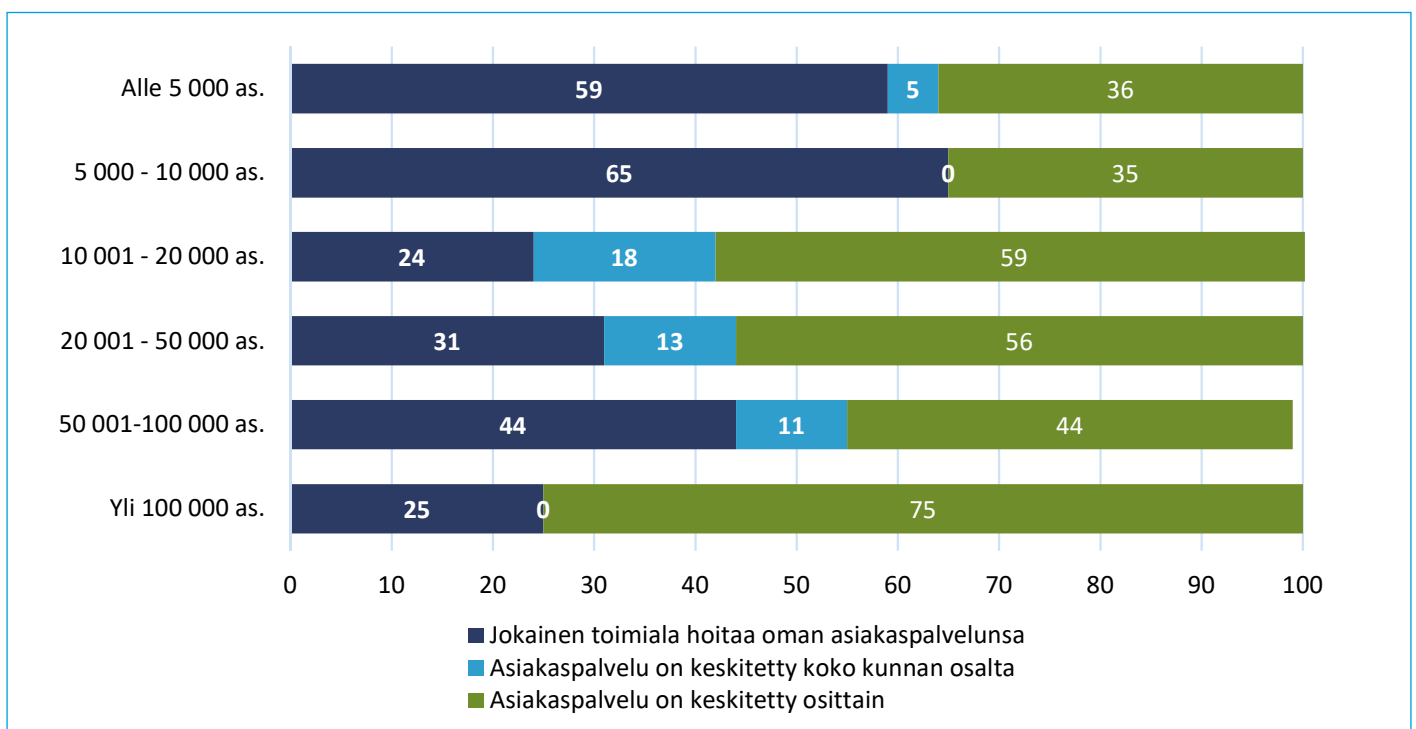
Vastaukset kysymykseen, kuinka monta henkilötyövuotta asiakaspalvelu työllistää keskitetysti ja toimialoilla, vaihtelivat suuresti. Arvioihin vaikutti selkeästi kysymyksen tulkinta. Keskitettyyn asiakaspalveluun osallistui vastaajakunnissa yhteensä joka tapauksessa kymmeniä henkilöitä. Toimialoilla annettavaa asiakaspalvelua on vaikea arvioida, koska useat henkilöt tekevät sitä muun työnsä ohella.

### Asiakaspalvelun ulkoistaminen

Vastaajakunnista yli puolet hoitaa asiakaspalvelua muiden tahojen puolesta. Yleisimmät yhteistyökumppanit ovat yhteispalvelulain mukaisen palvelun toimeksiantajia, eli KELA, verottaja, maistraatti, TE-toimisto ja poliisi. Lisäksi muutamat kunnat hoitavat asiakaspalvelua toisten kuntien puolesta.

Noin 10 prosenttia vastaajista ilmoittaa ulkoistaneensa kyselyssä tarkoitettua asiakaspalvelua muualle. Tällöin kyse on miltei poikkeuksetta puhelinvaihdepalveluista. Yksi vastaajista on ulkoistanut koko asiakaspalvelun kuntaomisteiselle yhtiölle.

Asiakaspalveluja koskevan erillisen strategian/suunnitelman tai laajemman asiakkuusstrategian/toimintasuunnitelman on laa-



Kuvio. Asiakaspalvelun organisointi kunnissa, % (N = 117)

tinut vain viisi prosenttia vastaajista, mutta noin 40 prosentilla tällainen suunnitelma on osana esimerkiksi kaupunkistrategiaa. Lisäksi 16 prosenttia vastaajista pohtii suunnitelman tekemistä.

Hieman yli 20 prosenttia vastaajakunnista segmentoi eli ryhmittelee asiakkaita.

Noin 20 prosentissa vastaajakunnissa on asiakaspalvelun kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä vastaava henkilö. Tämän nimike on yleisemmin hallintopäällikkö tai -johtaja. Myös yksittäisiä asiakaspäälliköitä, asiakkuusjohtajia tai asiakaspalvelupäälliköitä vastaajakunnissa on.

## Palvelukanavat ja toiminta

Fyysinen asiakaspalvelupiste on käytössä lähes kaikilla kunnilla, samoin puhelinpalvelu ja verkkopalvelu, jossa tarjotaan vähintäänkin lomakkeita tulostettavaksi. Sähköisiä palveluja (palvelu, jossa esim. hakemuksen voi täyttää verkossa ja se on yhdistetty taustajärjestelmään) käytetään vastausten mukaan 70 prosentissa kuntia. Chat-mahdollisuus on noin 20 prosentilla vastaajista. Sosiaalista mediaa asiakaspalvelussa käyttää 73 prosenttia vastaajista. Se on yleisimmin Facebook (kaikilla), usein myös Twitter ja Instagram. Yhdellä vastaajista oli käytössään myös Whatsapp asiakaspalvelussa. Robotti puolestaan on käytössä kahdella vastaajista. Etäyhteyttä tai videoneuvottelua käyttää 35 prosenttia.

Asiakaspalvelussa käytettiin suomen (95 %) ja ruotsin (43 %) kielten lisäksi englantia (60 %) ja venäjää (7 %) asiakaspalvelukielenä. Myös yksittäisiä saksan, ranskan ja muilla kielillä palvelevia kuntia oli vastaajien joukossa.

Kaikissa kyselyyn vastanneista kunnista on käytössä sähköposti päivittäisessä asiakaspalvelussa. Pikaviesti on käytössä päivittäin 33 prosentilla, asiakkuudenhallinnan CRM-järjestelmä (CRM = customer relationship management) kuudella prosentilla. Lisäksi on käytössä yhteispalvelupisteiden ASTI-järjestelmä ja joitakin yksittäisiä muita järjestelmiä.

Uusista järjestelmistä suunnitellaan useimmin chat-palvelun käyttöönottoa. CRM-järjestelmän käyttöönottoa suunnitellaan viidessä kunnassa.

## Asiakastiedon mittaaminen

Vastaajakunnista 46 prosenttia kerää ja mittaa määrällistä ja 30 prosenttia sisällöllistä asiakastietoa. Määrällisesti mitataan esimerkiksi kävijämääriä, lippujen myyntiä, palautteita tai lupia. Yhteispalvelupisteiden järjestelmästä tai muista järjestelmistä saada tarvittavia tietoja. Sisällöllistä tietoa saadaan esimerkiksi kyselyillä tai verkkosivuilla olevilla palautelomakkeilla.

Vastaajakunnista 62 prosentissa neuvotaan muitakin kuin kunnan omia asiakkaita, vaikka kunnalle ei ole sopimuksia muiden toimijoiden kanssa. Kysyjä ohjataan oikeaan paikkaan, annetaan yhteystietoja, etsitään yhdessä tietoja verkosta ym. Sopimuksia avusta puolestaan on 27 prosentilla vastaajista (useimmiten yhteispalvelusopimus).

**Taulukko. Kuntien keskitetyssä asiakaspalvelussa tarjottavien palvelujen yleisyys 2018, % (N = 119)**

|   |    |
|---|----|
| Yleinen neuvonta  | 89 |
| Digituki*   | 50 |
| Henkilöstöhallinto (esim. lounassetelit, henkilökortit) | 46 |
| Vaihdepalvelu   | 46 |
| Kirjaamopalvelu   | 45 |
| Matkailuneuvonta  | 41 |
| Liikuntapalvelu   | 35 |
| Asuminen (esim. vuokra-asunnot)                         | 32 |
| Kulttuuri   | 31 |
| Demokratia ja vuorovaikutus                             | 27 |
| Kaavoitus ja maankäytön suunnittelu                     | 26 |
| Liikenne  | 26 |
| Varhaiskasvatus (esim. päivähoito)                      | 24 |
| Opetus ja koulutus                                      | 23 |
| Rakentaminen (esim. rakennusluvut)                      | 23 |
| Kiinteistönhuolto                                       | 20 |
| Ympäristö (esim. jätehuolto ja ympäristöluvut)          | 19 |
| Sosiaalipalvelu   | 18 |
| Elinkeinopalvelu (esim. yrityspalvelu)                  | 16 |
| Nuorisotoimen palvelu                                   | 16 |
| Kirjasto  | 14 |
| Maaseutupalvelu   | 4  |
| Perusterveydenhuollon palvelu                           | 3  |

\*Digituella tarkoitetaan sähköisen asioinnin, sähköisen palvelun käytön ja laitteen käytön tukea, jonka tarkoituksena on auttaa asiakasta itsenäiseen ja turvalliseen laitteen käyttöön ja sähköiseen asiointiin.

**Taulukko. Kuntien asiakaspalveluhenkilöstön koulutustarpeet 2018, % (N = 119)**

|  |    |
|--|----|
| Tietotekninen osaaminen  | 48 |
| Palvelujen sisältöön liittyvä osaaminen                          | 47 |
| Kielitaito   | 47 |
| Vaikeiden tai väkivaltaisten tilanteiden hoitaminen/turvallisuus | 42 |
| Asiakaspalvelun johtaminen                                       | 40 |
| Asiakkaan kohtaaminen  | 37 |
| Tiedonhaun osaaminen   | 30 |
| Muu, mikä?   | 11 |

Kohdassa muu on mainittu mm. ajanhallinta, laajojen tehtäväkokonaisuuksien hallinta ja priorisointi, asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen, asiakaspalvelun kokonaisuuden hallinta ja ymmärrys, asiakaspalvelun markkinointi ja brändinmukaisuus.

## Vapaat kommentit

Vapaissa kommentteissa, erityisesti pienten kuntien antamissa, mainitaan usein tyytyväisyys kunnan laaja-alaiseen asiakaspalveluun.

*”Asiakaspalvelumäärät ovat pienessä kunnassa vähäisiä, ja toiminta on hyvin ihmisläheistä, asiakkaalle etsitään tietoa, mitä hän haluaa.”* (Alle 5 000 asukkaan kunta)

*”Asiakaspalvelu on mielestäni hyvää, pienessä kunnassa kaikki hallintohenkilöt työskentelevät samassa talossa. Asiakas myös pääsee aina henkilökohtaisesti asioimaan ilman ajanvaraus- ta, jos ao. viranhaltija on paikalla. Ajanvarauksella palvelemme myös varsinaisen virastoajan ulkopuolella joustavasti.”* (Alle 5 000 asukkaan kunta)

Osassa kunnista on vasta siirrytty keskitettyyn asiakaspalveluun ja sitä kehitetään jatkuvasti. Kehitystä nähdään tapahtuvan laajemminkin asiakkuuksien ja palveluiden hallinnassa, asiakastietojen keräämisessä ja ennakoinnissa. Osassa kehittäminen liittyy organisaatiouudistukseen, toisaalla asiakaspalvelun kehittäminen on noussut yhdeksi keskeiseksi kehittämishankkeeksi uuden kuntastrategian myötä.

*”Kunnan asiakaspalvelua kehitetään koko ajan. Kunnan asiakaspalvelupiste löytyy kunnanvirastosta ja uusia digipalveluita pyritään ottamaan käyttöön koko ajan.”* (20 000–50 000 asukkaan kunta)

*”Tulevaisuudessa tulee tapahtumaan paljon kehitystä, myös asiakkuuksien ja palveluiden hallinnassa, asiakastietojen keräämisessä, ennakoinnissa.”* (Yli 100 000 asukkaan kunta)

Myös pulmia on ollut: asiakaspalvelu on saatettu keskittää osittain fyysisesti, mutta työ on jäänyt kesken. Syyksi on nähty esimerkiksi yhteisen kehittämisen tahdon puuttuminen.

Vastauksissa korostetaan sitä, että asiakaspalvelun kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä ja kouluttamista ja että kehittäminen

lähtee poliittisen johdon, kunnan strategian sekä kunnan ylimmän virkamiesjohdon linjauksista. Usein asiakaslähtöisyys on keskeinen strateginen arvo ja asiakaspalvelun kehittämisen tärkeys tiedostettu. Toisaalla todetaan, että asiakaspalvelun laatua ei ole nostettu niin tärkeälle paikalle kehittämisessä ja kaupungin toiminnassa kuin sen pitäisi olla esim. imagon näkökulmasta.

Sähköisiä asiointipalveluja pyritään lisäämään useassa vastaajakunnassa.

## Päätelmiä

Jo asiakaspalvelun määrittäminen on vaikea. Kyselyssä se pyrittiin tekemään heti alussa ja sen lisäksi kyselyn lähetteessä. Osissa vastauksia on kuitenkin huomattavissa, että asiakaspalvelun käsite laajeni tarkoittamaan kaikkia asiakaskontakteja. Myös asiakaspalvelun keskittäminen on monitulkintainen asia. Tämän voi huomata siitä, että mikään suurista kaupungeista ei ole vastannut keskittäneensä asiakaspalvelua kokonaan, vaikka niissä on jo pitkään ollut erilaisia asiointipisteratkaisuja. Koska palveluvalikoima on laaja, asiakaspalvelua hoidetaan myös joltain osin toimialoilla. Joko siis keskittäminen onnistuu harvoin kokonaan tai sitten kysymys on tulkintaeroista. Kyselyä uusittaessa näihin tulkintamahdollisuuksiin tuleekin kiinnittää erityistä huomiota.

Pienien kuntien vastauksia saatiin melko vähän. Kyselystä voi kuitenkin tehdä sen johtopäätöksen, että pienissä kunnissa koetaan, että asiakkaita ehditään palvella hyvin ja henkilökohtaisesti suoraan siellä, missä palvelua tuotetaan. Kuntakoon kasvaessa tarpeet keskitettyyn asiakaspalveluun näyttäisivät lisääntyvän. Kun asiakaspalvelun keskittämisen tarve on syntynyt, se nähdään usein tärkeänä strategisena ja imagollisena kysymyksenä.

Kyselystä käy ilmi, että osassa kunnista on asiakkaisiin ja asiakaspalveluun liittyviä asioita pohdittu ja kehitetty paljonkin ja että kehittäminen jatkuu. Myös sähköisten palvelujen käyttöön- ottoa suunnitellaan asiakaspalvelussa laajasti.