

ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja
Konserni
24/2011

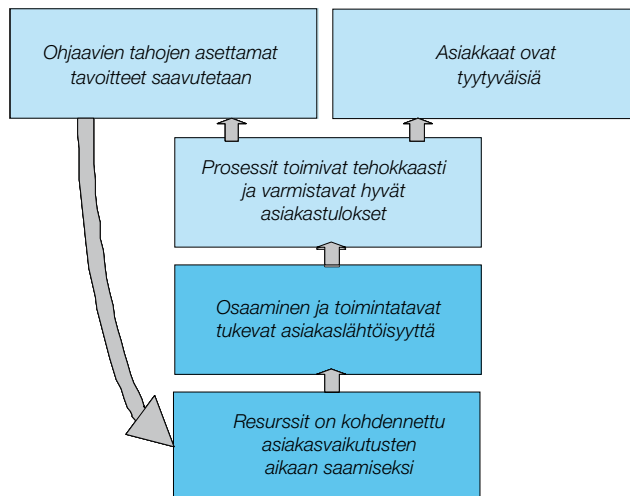


TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

KUOPPALA – LIPPONEN – WENDELIN-ARPONEN –
NISSINEN – PIETILÄINEN – RYYPÖ

ELY-keskusten asiakkuusstrategia

*Asiakslähtöisesti, tehokkaasti ja
tuloksetkaasti toimivat ELY-keskukset*



Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu

Konserni

24/2011

Tekijät Författare Authors ELY-keskusten asiakkuuden valmisteluryhmä ELY-keskusten asiakkuuspäälliköt puheenjohtaja Outi Ryyppö, kehitysjohtaja TEM varapuheenjohtaja Mikko Kuoppala, ylitarkastaja TEM	Julkaisuaika Publiceringstid Date Kesäkuu 2011 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment	
Julkaisun nimi Titel Title ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015		
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia perustettaessa tavoitteena oli aikaansaada kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Tavoitteen saavuttamisen kannalta on keskeistä, kuinka ELY-keskukset kykenevät vastaamaan alueellaan asiakkaittensa tarpeisiin. ELY asiakkuusstrategia on suunnitelma siitä, miten ELY-keskukset pystyvät niukkenevilla resursseilla jatkossakin tarjoamaan asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeita vastaavaa sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa palvelua.</p> <p>ELY-keskusten asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he saavat palveluita oikeaan tarpeeseensa, helposti, laadukkaasti ja sujuvasti. Se miten hyvin ELY-keskusten tulosohtaus ja johtaminen huomioivat ELY-keskusten asiakkaiden tarpeet ja niiden pohjalta syntyvän vaikuttavuuden, on keskeistä keskusten toiminnan kehittymisen kannalta. Päätökset tulee tehdä ja pystyä perustelevaan aina myös asiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Olennaista on myös tunnistaa ja kuvata ELY-keskusten ydinprosessit sekä valmistaa riittävä kyvykkyys ja osaaminen. Kun prosessit on tunnistettu ja kuvattu, voidaan niiden asiakaslähtöisyyttä arvioida ja niiden kehittäminen kunnolla käynnistää.</p> <p>Eri hallinnonaloilla tehdään asiakkuustyötä ja toiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä samaan aikaan. Eri hallinnonalojen asiakkuustyön tulisi olla mahdollisimman hyvin yhteen sovitettua. Vastuualueilla ja niiden sisällä voi olla omia, tarkempia suunnitelmia ja toimintamalleja asiakaslähtöisen toiminnan syventämiseksi. Tärkeää on kuitenkin yhteinen viitekehys, sillä asiakas – alueella toimivat ihmiset ja yritykset – ovat yhteisiä kaikille vastuualueille.</p> <p>ELY-keskukset tekevät kukin oman suunnitelmansa tämän strategian toimeenpanosta. Työtä tehdään myös rinnakkain ja osin yhdessä aluehallintovirastojen kanssa. Tässä kaikessa on tavoitteena asiakkaan näkökulmasta yhtenäiset valtionhallinnon käytännöt.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Konserniohjausyksikkö/Outi Ryyppö, puh. 010 606 4150</p>		
Asiasanat Nyckelord Key words ELY-keskus, asiakaslähtöisyys, prosessit, resurssit		
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-545-5	
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 34	Kieli Språk Language suomi, finska, Finnish	Hinta Pris Price 16 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	

Esipuhe

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia perustettaessa tavoitteena oli aikaansaada kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Arvoikseen ELY-keskukset ovat valinneet asiakastyytyväisyyden osaamisen, yhteistyön ja avoimuuden.

Vuoden 2010 alussa toimintansa aloittaneissa ELY-keskuksissa yhdistyy erilaisia organisaatiokulttuureja. Tämä heijastuu myös asiakkuusajatteluun. Vaikka taustat ovat erilaisia yhteistä on, että asiakaslähtöisyyteen halutaan panostaa ja sitä pidetään tärkeänä. Tämä ELY-keskusten asiakkuusstrategia määrittelee ELY-keskusten asiakkuuskäsitteet ja on suunnitelma siitä, miten asiakaslähtöisyyttä ELY-keskuksissa kehitetään yli kaikkien vastuualueiden.

Vastuualueilla ja niiden sisällä voi olla omia, tarkempia suunnitelmia ja toimintamalleja asiakaslähtöisen toiminnan syventämiseksi. Tärkeää on kuitenkin myös yhteinen viitekehys, sillä asiakas – alueella toimivat ihmiset ja yritykset – ovat yhteisiä kaikille vastuualueille.

Tuottavuustavoitteet painavat ELY-keskuksia kuten muutakin julkista hallintoa. Tämä asiakkuusstrategia pyrkii osaltaan vastaamaan siihen haasteeseen, että ELY-keskukset pystyvät niukkenevilla resursseilla jatkossakin tarjoamaan asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeita vastaavaa sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa palvelua.

ELY-keskusten asiakkuusstrategian valmisteluun ovat osallistuneet kaikkien ELY-keskusten asiakkuuspäälliköt: Vesa Lipponen, Kirsi Wendelin-Arponen, Terhi Nissinen ja Soile Pietiläinen ovat lisäksi olleet mukana kirjoitustyössä TEM:n Mikko Kuoppalan ja Outi Ryyppön ohella. Strategiaa on käsitelty ja se on hyväksytty ELY-keskusten ohjaavien tahojen edustajista koostuvassa ELY-keskusten asiakkuuden valmisteluryhmässä.

Sisältö

Esipuhe.....	5
1 Johdanto.....	9
2 Käsitteet.....	11
3 Strategiamalli.....	14
4 Strategia.....	16
4.1 Asiakkaiden ja ohjaavien tahojen tyytyväisyys.....	16
4.2 Priorisoidut tehtävät ja kohdennetut resurssit.....	18
4.3 Kyvykkyys ja osaaminen.....	18
4.4 Tehokkaasti toimivat prosessit.....	19
4.5 Miten muutos näkyy.....	21
5 Strategian toteuttaminen.....	22
5.1 Kehittämistoimet.....	22
5.2 Vastuut ja eri toimijoiden roolit.....	23
6 Asiakkuus eri hallinnonaloilla.....	24
6.1 Liikenne- ja viestintäministeriö sekä Liikennevirasto.....	24
6.2 Maa- ja metsätalousministeriö sekä Maaseutuvirasto ja Elintarviketurvallisuusvirasto.....	25
6.3 Opetus- ja kulttuuriministeriö.....	25
6.4 Sisäasiainministeriö.....	29
6.5 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala.....	29
6.6 Ympäristöministeriö.....	30
7 Seuranta.....	32

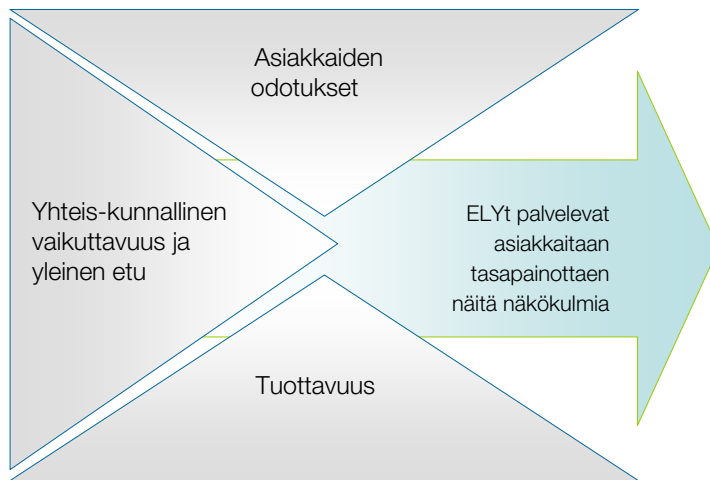
1 Johdanto

ELY-uudistuksen tavoitteena on edistää aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, taloudellisuutta ja tehokkuutta, sekä tehtävien selkeyttä ja työnjakoa. Tavoitteen saavuttamisen kannalta on keskeistä, kuinka ELY-keskukset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan.

ELY-keskusten ensimmäinen toimintavuosi on takana. Kaikki ELY-keskukset ovat käynnistäneet toimintansa onnistuneesti. Samalla on kuitenkin noussut esiin huolta siitä, miten jatkossa - resurssien niukentuessa - turvataan nykyisten tehtävien hoitaminen ja ”palvelujen pelaaminen”.

Tulevaa strategiakautta silmällä pitäen on käyty keskustelua siitä, että ELYjen toiminnan vaikuttavuus tulisi heijastua alueellisen vetovoimaisuuden-, elinkeinoelämän toimintaedellytysten- ja kansalaisten hyvinvoinnin parantumisena. Tätä tarkoitustaan ELY-keskukset toteuttavat viitekehyksessä, johon vaikuttavat yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden pyrkimyksen ohella myös asiakaskeskeisyyden ja kustannustehokkuuden vaatimukset.

Kuva 1. ELYjen toiminnan viitekehys



ELY asiakkuusstrategia on suunnitelma siitä, mihin asioihin panostamalla ELY-keskukset pystyvät myös vuonna 2015 tarjoamaan asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeita vastaavaa sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa palvelua vähenevillä resursseilla.

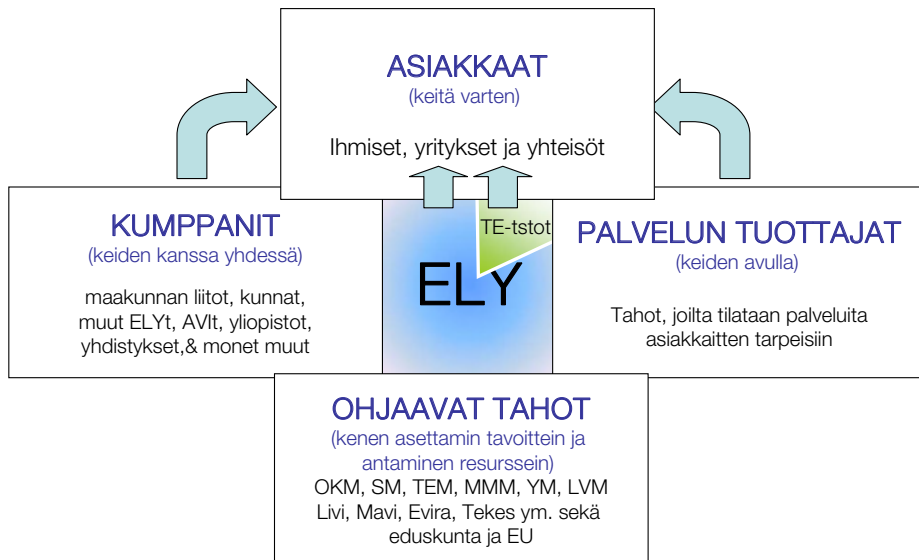
ELY-keskuksiin yhdistyneet eri hallinnonalojen toimijat tulevat erilaisista organisaatiokulttuureista. Tämä heijastuu myös asiakkuusajatteluun. Yhteistä on kuitenkin, että asiakaslähtöisyys on haluttu valita yhdeksi ELY-keskusten keskeiseksi arvoksi.

Vuonna 2010 tehtiin asiakkuuspäälliköiden verkostosta, ELY asiakkuuden valmisteluryhmässä ja ELY-keskusten asiakkuustiimeissä paljon työtä yhteisen käsityksen saamiseksi niin asiakkuuden nyky- kuin myös tavoitetilasta. Tämä asiakkuusstrategia pohjautuu näihin yhteisesti rakentuneisiin näkemyksiin.

TE-toimistot toimivat ELY-keskusten ohjauksessa. TE-toimistojen ja ELY-keskusten asiakkuusstrategioiden toimeenpano ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen toteutetaan integroidusti. Tässä raportissa rajoitutaan kuitenkin tarkastelemaan vain ELY-keskuksia ja niitä ohjaavia tahoja.

2 Käsitteet

Kuva 2. ELYjen asiakkaat ja muut sidosryhmät



Asiakas

Asiakkaita ovat alueella asuvat, toimivat ja liikkuvat ihmiset sekä yhteisöt ja yritykset - kaikki, joiden toimintaan ELYjen palvelut vaikuttavat suoraan tai välillisesti. Heidän tarpeensa ovat toiminnan lähtökohta.

Sidosryhmät

Asiakkaita ovat ELY-keskusten keskeinen sidosryhmä. Muita sidosryhmiä ovat kumppanit, palvelun tuottajat ja ohjaavat tahot. Eräät sidosryhmät toimivat suhteessaan ELY-keskukseen useassa eri roolissa. Esim. kunnat voivat olla sekä kumppanin että asiakkaan roolissa.

Kumppanit

ELYjen kumppaneita ovat maakunnan liitot, kunnat, yliopistot, toiset ELY-keskukset, AVIt, muuta valtionhallinnon toimijat, monet yhdistykset sekä edunvalvontajärjestöt jne. Heidän kanssaan teemme yhteistyötä asiakkaan palvelemiseksi. Osa kumppanuussuhteista perustuu lakiin ja osa vapaaehtoisuuteen. Kumppanit voivat tietyissä tapauksissa olla myös asiakkaan roolissa.

Palvelun tuottajat

Palvelun tuottajilta ELY-keskukset tilaavat tuotteita tai palveluita. Palvelun tuottajia ovat mm. koulutus- ja tutkimuslaitokset, konsultit, maanrakennuksen ja kunnossapidon urakoitsijat. Palveluntuottajat voivat olla myös asiakkaan roolissa.

Ohjaavat tahot

ELY-keskuksia ohjaavat opetus- ja kulttuuriministeriö, sisäministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeriö. Lisäksi ohjaavia tahoja ovat Liikennevirasto, Maahanmuuttovirasto, Maaseutuvirasto, Elintarviketurvallisuusvirasto, sekä Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes. Ohjausta tulee myös eduskunnasta ja EU:lta. Ohjaavat tahot asettavat tavoitteita ja reunaehdoja toiminnalle, allakoivat resursseja ja luovat edellytyksiä ELY-keskusten tehtävien hoitamiseksi.

Asiakkuus

Asiakkuus on ELY-keskuksen ja asiakkaan välinen suhde. Joidenkin palveluiden osalta ELY-keskuksen ja asiakkaan välillä on suora kontakti ja asiakas yksilöitävissä (esim. luvat, rahoitus). Joissakin tapauksissa kontakti on välillisempi eikä asiakasta voida yksilöidä (esim. turvalliset liikenneyhteydet tai puhdas luonto).

Perustuslain mukaan jokaisella on oltava mahdollisuus vaikuttaa elinympäristöön koskevaan päätöksentekoon. Suhde ELY-keskukseen (asiakkuus) muodostuu myös tämän osallistumisoikeuden kautta.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että ELY-keskuksilla on kyky määritellä asiakkaat, tunnistaa asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne tehokkaalla tavalla tuottaen sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta että arvoa asiakkaille.

Asiakaslähtöisyyteen liittyy myös asiakastarpeen ennakointi ja proaktiivinen ratkaisujen etsintä sekä kyky tunnistaa eri asiakas- ja sidosryhmien väliset intressiristiriidat.

Palvelut

Kaikki ELYjen tarjoamat palvelut, joista osa tarjotaan asiakkaalle suorassa asiakas-kontaktissa ja osa ilman välitöntä asiakaskontaktia.

Palvelukanavat

Palvelukanavilla tarkoitetaan asiakkaille tarjottavia yhteydenottotapoja sellaisten palveluiden osalta, jotka vaativat kontaktin. Palvelukanavia ovat mm: iInternet, puhelin, sähköposti, henkilökohtainen kontakti, faksi, kirje, video, chat tai muut pikaviestimet.

Asiakassegmentit

Asiakassegmentit ovat toisistaan poikkeavia asiakasryhmiä. Sisäisesti asiakassegmenttien tulee olla riittävän homogeenisiä esim. asiakastarpeiden tai tavoitettavuuden suhteen.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

ELY-keskusten palveluilla tulee aina olla yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Niiden tulee lisätä alueen vetovoimaa, elinympäristön laatua, elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä tai kansalaisten hyvinvointia yksittäistä asiakasta laajemminkin.

Palvelut tuotetaan verovaroilla. Jokainen ELYjen palveluihin liittyvä ratkaisu ohjaa osaltaan näiden rajallisten resurssien kohdentamista. Resurssit on kohdennettava ja palvelut toteutettava yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

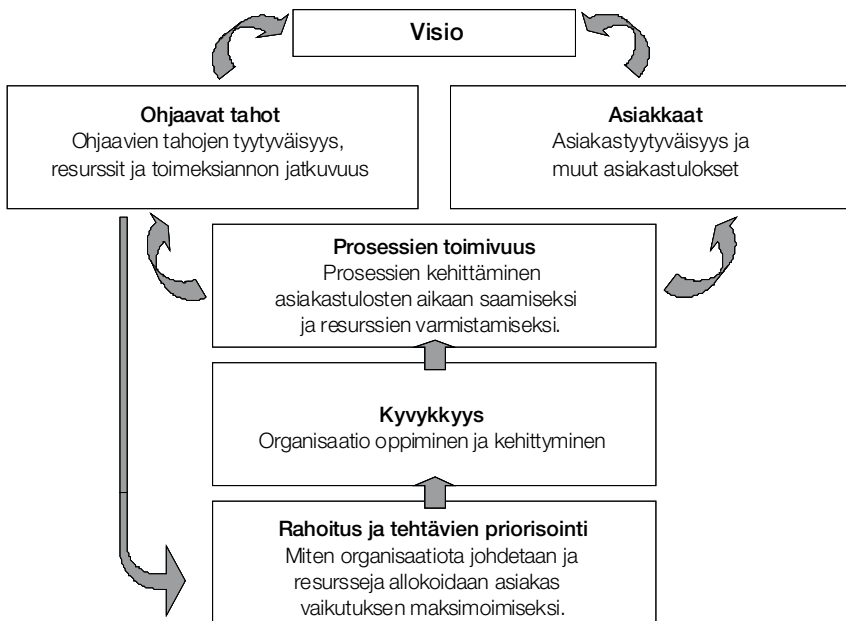
Yleinen etu

ELY-keskusten tulee kaikessa toiminnassaan ottaa huomioon myös yleinen etu eli vaikutukset muihinkin kuin palvelun kohteena olevaan asiakkaaseen tai asiakasryhmään. Eri asiakkaiden/asiakasryhmien edut eivät aina ole ristiriidattomia. Yhdelle asiakkaalle tuotettu hyvä voi haitata toista tai loukata yleistä etua laajemminkin.

3 Strategiamalli

Asiakkuusstrategia on laadittu oheisen, Kaplanin julkisille ja muille voittoa tuottamattomille organisaatioille kuvaaman strategiamallin mukaan.

Kuva 3. Kaplanin strategiamalli julkisille ja voittoa tuottamattomille organisaatioille.



ELY-uudistuksella tavoitellaan aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyden, taloudellisuuden ja tehokkuuden edistämistä, sekä tehtävien selkeyttä ja työnjakoa ("ohjaavat tahot"). Kyseistä tavoitetta ei voida tarkastella erillään siitä kysymyksestä, miten hyvin ELYt palvelevat asiakkaitaan ("asiakkaat"). Tämän vuoropuhelun tiivistäminen on **ensimmäinen** ELYjen asiakaslähtöisyyden kehittämisen haaste.

ELY-keskukset ja niitä ohjaavat tahot sopivat ELY-keskusten tavoitteista ja tehtävistä strategisten tulossopimusten muodossa ("rahoitus"). ELYjen ensimmäinen toimintavuosi on osoittanut sen, että ohjauksen ja johtamisen selkeyttämiselle on selkeä tarve. Se, miten hyvin seuraava vuodet 2012–2015 kattava ELY strategia-asiakirja huomioi asiakkaiden tarpeet ja niiden pohjalta syntyvän vaikuttavuuden, on **toinen** asiakaslähtöisyyden haaste.

Määritelmällisesti prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan

tuotteiksi.¹ ELY-keskusten prosessien kuvaaminen ja kehittäminen on neljäs asiakaslähtöisyyden kehittämisen haaste, johon vastaaminen edellyttää organisaatiolta riittävää kyvykkyyttä ja osaamista (so. **kolmas** haaste).

Seuraavassa luvussa tehdään tarkemmin selkoa siitä, miten asiakaslähtöisyyttä tullaan em. osa-alueilla käytännön toimenpitein vahvistamaan.

1 JHS 152

4 Strategia

”Kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksekkaasti toimivat ELY-keskukset ” -vision toteutumiseksi tavoitteellinen tekeminen suunnataan seuraaviin ELY-keskuksen asiakaslähtöisyyttä vahvistaviin asioihin:

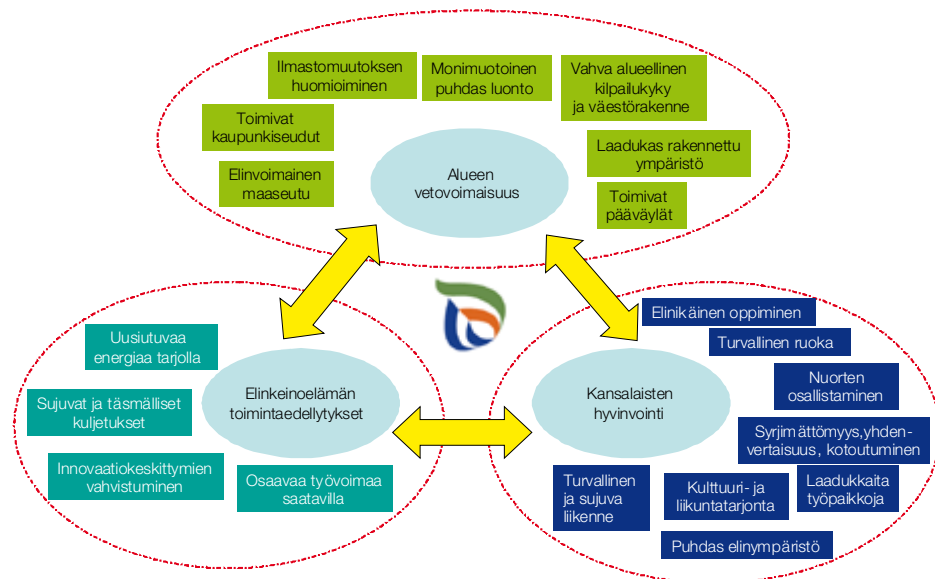
- 1 Asiakkaiden ja ohjaavien tahojen tyytyväisyys
- 2 Priorisoidut tehtävät ja kohdennetut resurssit
- 3 Kyvykkyys ja osaaminen
- 4 Tehokkaasti toimivat prosessit

4.1 Asiakkaiden ja ohjaavien tahojen tyytyväisyys

ELY-keskusten toiminnan onnistumista on mitattava sekä asiakkaiden että ohjaavien tahojen näkökulmasta.

Ohjaavien tahojen tyytyväisyyttä mitataan vuosittaisissa tulossopimusneuvotteluissa ja johtajasopimusneuvotteluissa sekä osana sidosryhmätutkimusta. Ohjaavat tahot antavat palautetta toiminnasta monin tavoin myös toimintavuoden kuluessa.

Kuva 4. Ohjaavat tahot asettavat tavoitteita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta



ELY-keskusten asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he saavat palveluita oikeaan tarpeeseensa, helposti, laadukkaasti ja sujuvasti. ELY-keskusten onkin tunnettava asiakkaitensa tarpeet ja osattava selvittää, millaiset asiointitavat ja millaiset palvelut asiakkaiden näkökulmasta ovat helppoja, laadukkaita ja sujuvia. Asiakkaita on kohdeltava yhdenvertaisesti.

Eri asiakkaiden tai asiakasryhmien edut eivät aina ole ristiriidattomia. Nämä ristiriitaiset tarpeet on kyettävä tunnistamaan. Päätökset on myös pystyttävä perustelemaan niin, että kielteisenkin päätöksen perustelut ovat asiakkaalle ymmärrettävät ja loogiset.

Joulukuussa 2010 valmistui selvitys ”Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten asiakastyytyväisyystutkimusten yhtenäistämisen mahdollisuudet”. Asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden tutkimuskokonaisuutta lähdetään kehittämään selvityksen johtopäätösten ja suositusten pohjalta. Selvityksessä suositellaan että tutkimukset ryhmiteltäisiin neljään eri tyyppiin

- Sidoryhmätutkimukset
- Tunnettuus- ja mielikuvatutkimukset
- Toistuvat tyytyväisyystutkimukset ELYjen vastuulla oleviin toimintoihin (asiakaskontakti suora)
- Tyytyväisyyden mittaaminen palveluihin (asiakaskontakti välillinen)

Asiakastyytyväisyystietoa saadaan myös spontaanin palautteen kautta. Spontaanin palautteen käsittelemiseksi ja siihen vastaamiseksi luodaan yhteiset toimintamallit niin, että siitä kertynyt tieto voidaan yhdistää asiakastyytyväisyystutkimuksista saatuun tietoon.

Pelkkä jälkikäteen tuleva palaute- tai tyytyväisyystieto ei riitä asiakastarpeen selvittämiseksi. Ongelmana ei niinkään ole tiedon lähteiden puuttuminen kuin tiedon tunnistaminen, hallinta ja käyttö. Hieman pidemmällä aikavälillä on otettava tarkasteluun kaikki asiakastiedon lähteet ja luotava toimintamallit tämän tiedon keräämiseen, hallintaan, analysointiin ja hyödyntämiseen.

Asiakastiedon, niin tyytyväisyystiedon, asiakastarpeen ennakkoinnin kuin muunkin asiakastiedon, on oltava ELY-keskusten ja ohjaavien tahojen yhteistä tietoa ja molempien osapuolien käytössä ja hyödynnettävänä.

Tarvittavia toimenpiteitä:

- Sidoryhmätyytyväisyystutkimus suunnitellaan ja toteutetaan niin, että se antaa hyvän kuvan kunkin ELY-keskuksen toiminnan onnistumisesta eri sidoryhmien näkökulmasta.
- Asiakastyytyväisyystutkimusten kokonaisuus rakennetaan tehdyn selvityksen pohjalta.
- Eri palautekanavien kautta tuleva palaute käsitellään systemaattisesti ja siitä saatu tieto yhdistetään asiakastyytyväisyystietoihin.
- Kartoitetaan muut asiakastiedon lähteet ja sovitaan toimintamallit tiedon keräämiseksi, tallentamiseksi, analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi.

- Kaikkea yllä mainittua tietoa hyödynnetään niin toiminnan arvioinnissa kuin sen kehittämisessäkin.

4.2 Priorisoidut tehtävät ja kohdennetut resurssit

Asiakasnäkökulma tulee täysimääräisesti ottaa huomioon seuraavan strategia-asiakirjan rakenteessa ja tavoitteenasettelussa ja edelleen ELY-kohtaisissa strategisissa tulossopimuksissa. Tuottavuusohjelman toimeenpano tulee edellyttämään niin tehtävien priorisointia, ELY-keskusten erikoistumisen lisäämistä kuin myös kokonaan uudenlaisten toimintatapojen kehittämistä. Tässä mielessä strategisten tulossopimusten ns. substanssipainotusten tulee olla huomattavan tiiviisti sidoksissa ELYjen toiminnan kehittämisen suhteen asetettavien tavoitteiden kanssa ("Millaisella toimintamallilla ELY-keskukset ja niiden verkosto parhaiten saavuttavat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, yleisen edun ja hyvät asiakastulokset?").

Asiakaslähtöisyyden on oltava keskeinen tekijä myös ELY-keskusten johtamisessa ja ohjaavien tahojen antamien linjausten toimeenpanossa eri ELY-keskuksissa. Päätökset tulee tehdä ja pystyä perustelemaan aina myös asiakkaan näkökulmasta. Johdolle onkin tuotettava tarvittava asiakastieto ohjauksen ja johtamisen tueksi esim. johtamistiedon portaaliin.

Tarvittavia toimenpiteitä:

- Strategia-asiakirja sekä strategiset ja toiminnalliset tulossopimukset laaditaan niin, että ne pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin painottaen yhteiskunnallisesti kaikista vaikuttavimpia toimia.
- ELYjen tehtäviä priorisoidaan asiakasvaikutusten näkökulmasta.
- ELYjä ohjaavien tahojen yhteinen näkemys ELYjen resurssien suuntaamisesta kootaan entistä paremmin ja kommunikoidaan ELYille selkeästi.
- Jokaiselle ELY-keskukselle jätetään riittävä liikkumavara alueellisten erityispiirteiden ja paikallisten painotusten huomioon ottamista varten.
- Kokonaiskuvaa ELY-keskusten johtamisesta ja toiminnasta selkeytetään.
- Johdolle kerätään tietoa asiakastarpeesta ja tyytyväisyydestä johtamistiedon portaaliin. Etsitään keinoja helpottaa asiakastiedon käyttöä myös päivittäisessä johtamisessa.

4.3 Kyvykkyys ja osaaminen

Organisaation kyvykkyudessa on kolme osatekijää: 1) henkilöstön kokemus ja ammattitaito, 2) johtamis- ja toimintatavat sekä näitä tukevat järjestelmät (ohjeet, tieto- ja viestintäjärjestelmät, palkitseminen jne.) sekä 3) organisaation vuorovaikutus toisten toimijoiden kanssa. Kyvykkyys paranee, kun organisaatio oppii kehittämään osatekijöitä jatkuvasti ja tasapainoisesti, ennen kaikkea asiakastulosten

aikaan saamiseksi. Tärkeää on kehittää ja tehostaa toimintaa jatkuvasti, asiakastarvetta paremmin vastaavaksi.

ELY-keskusten toimintakenttä on varsin laaja. Tämän uuden laajan tehtäväkirjon tiedostaminen ja synergioiden löytäminen antaa ELY-keskuksille paljon mahdollisuuksia lisätä kyvykkyyttään. ELY-keskusten henkilöstöllä ja ohjaavilla tahoilla on oltava kokonaiskuva siitä, mitä lisäarvoa ELY-keskus tuottaa toimialueellaan sekä miten alueen vetovoimaisuutta lisätään.

Tarvittavat toimenpiteet:

- Lisätään henkilöstön ymmärrystä eri vastuualueiden tuottamista palveluista ja siitä, kuinka ne linkittyvät kokonaisuuksiksi asiakkaan näkökulmasta.
- Määritellään yhdenmukaiset asiakkuuskäsitteet.
- Varmistetaan, että koko henkilöstöllä on perustiedot ELY-keskuksen asiakaslähtöisestä toiminnasta ja johtamisesta.
- Kehitetään yhteistyötaitoja ja sidosryhmien hallintaosaamista.
- Kehitetään viestinnällisiä taitoja (puhe, kirjoitus, esiintyminen).
- Tarjotaan kaikille ELY-keskuksille niiden tarvitsemaa asiakkuuskoulutusta.
- Hyödynnetään sidosryhmien kyvykkyyttä asiakastarpeen tyydyttämisessä sekä asiakastiedon keräämisessä.
- Luodaan toimintatavat asiakastiedon levittämiseksi ja hyödyntämiseksi organisaatiossa.
- Tuetaan ELY-keskuksia toiminnan kehittämisessä ja toimintatapamuutoksissa.

4.4 Tehokkaasti toimivat prosessit

Tavoitteena on ELY-keskusten yhteisten prosessien tunnistaminen. Kun prosessit on tunnistettu ja kuvattu voidaan niiden asiakaslähtöisyyttä arvioida ja niiden kehittäminen kunnolla käynnistää.

Tukea ELY-keskusten prosessien tunnistamiselle antaa yhteinen palvelukartta, jonka avulla muodostetaan kokonaiskuva tehtävistä. Palvelut kootaan asiakkaan näkökulmasta loogisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelukarttatyö on jo käynnissä. Palveluita ryhmitellään kuuden osakokonaisuuden alle:

- Strateginen suunnittelu ja alueiden kehittäminen
- Neuvonta ja tietopalvelu
- Rahoitus ja edistäminen
- Luvat ja ilmoitukset
- Valvonta ja tarkastukset
- Infra-rakentaminen ja kunnossapito

Tärkeää on tunnistaa, mitkä prosessit tai prosessinosat ovat geneerisiä (substanssista riippumattomia) ja mitkä taas substanssikohtaisia. Substanssikohtaisten prosessien kehittämisvastuu on substanssiohjauksesta vastaavalla taholla, mutta kaikilta geneerisiltä osilta on kehittämistyötä tehtävä yhdessä.

Prosessien tunnistamisen jälkeen päästään arvioimaan palveluiden asiakaslähtöisyyden nykytilaa sekä systematisoimaan palveluiden jakelua ja tuotantoa. Tältä pohjalta on myös helpompi linjata mitä tuotetaan itse, mitä yhteistyökumppanien kanssa tai palvelun tuottajien avulla. Palvelun tuottajia käytettäessä on huolehdittava, että palvelut edelleen tuotetaan asiakaslähtöisesti.

Asiakaspalveluihin liittyy paljon geneerisiä prosessinosia. Palvelukanavat ja -mallit selkeytetään. Tavoitteena ovat ELYjen yhdenmukaiset toimintamallit ja palvelukonseptit sekä kanavariippumaton palvelu. Mahdollisuuksia asioida verkossa lisätään niin paljon kuin mahdollista. Verkkopalvelun rinnalla asiakkaille tarjotaan puhelimitse palvelutavoitettavuutta virka-aikana. Asiakaspalvelukeskuksia kehitetään niin, että pääosa asiakkaiden ensikontakteista voidaan hoitaa niissä. Syvempää asiantuntemusta ja pidempiaikaista hoitoa vaativat asiat ohjataan ensikontaktin jälkeen asiantuntijalle.

Asiakasrajapinnan hoitamiseksi ELY-keskukset tarvitsevat mm. yhteiset asian- ja asiakuuden hallintajärjestelmät.

TEM konsernin linjausten mukaan prosessien kehittämisessä otetaan huomioon yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistävät toimet. Tavoitteena on ELY-keskusten sisäisen monimuotoisuuden lisääminen ja hyödyntäminen sekä toiminnan kehittämisessä että palvelutarjonnassa.

Kun prosessit on tunnistettu ja kuvattu, on niitä tukevia tietojärjestelmiäkin helpompi kehittää. Samankaltaisia prosesseja yhdenmukaistetaan ja sähköistetään asteittain koko palveluprosessin osalta.

Tarvittavat toimenpiteet:

- Tunnistetaan ELY-keskuksen tehtävät, palvelut ja asiakkaat sekä asiakassegmentit.
- Autetaan henkilökunta hahmottamaan palvelukokonaisuus ja nostetaan siten neuvontavalmiutta.
- Tunnistetaan (ydin)prosessit ja niiden geneeriset osat. Sovitaan prosessien kuvaamisen ja kehittämisen vastuista.
- Kuvataan prosessit toimintajärjestelmään.
- Käynnistetään prosessien systemaattinen kehittäminen asiakaslähtöisyys huomioiden.
- Otetaan tarpeen mukaan sidosryhmät ja/tai palvelun tuottajat mukaan prosessien kehittämiseen.
- Kehitetään prosesseja ja niiden asiakaslähtöisyyttä tukevia tietojärjestelmiä. Otetaan niitä käyttöön samalla tukien toimintamallien muutosta.
- Sähköistetään prosesseja ja niiden asiakasrajapintaa.
- Kehitetään asiakaspalvelukeskuksia ja asiakasyhteydenottojen hallintaa niin, että yhteydenotot ohjautuvat sujuvasti oikeisiin paikkoihin ja vireillä olevien asioiden käsittelyä voidaan seurata.

- Kehitetään ELYjen verkkopalveluita rakenteeltaan ja toiminnoiltaan asiakaslähtöiseksi ja itsepalveluun kannustavaksi sekä sisällöntuottajille helppokäyttöiseksi.
- Tehdään toiminnan tulokset näkyviksi tuottamalla tietoa ajankohtaisista toiminnan tuloksista ja vaikutuksista.
- Tuotetaan tietoa ja käydään vuoropuhelua ELYn toimialaan kuuluvista asioista jo suunnitteluvaiheessa.

4.5 Miten muutos näkyy

Tästä	Tähän
Asiakas- ja asiakkuus -käsitteiden hajanaisuus johtaa kehittämisen vaikeuteen.	Yhteinen käsitteistö luo yhteistä ymmärrystä ja selkeyttä kehittämissuunnan ottamista.
Kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä puuttuu.	Asiakastyytyväisyydestä on ELYn koko toimintakentän kattava kokonaiskuva.
Asiakaspalautetta on hajallaan ja vajaasti hyödynnettyä.	Asiakaspalautte kootaan, analysoidaan ja hyödynnetään palvelun parantamiseksi.
Asiakastarpeesta ei ole yhtenäistä tietoa.	Asiakastarve selvitetään, hallitaan ja hyödynnetään systemaattisesti.
Eri hallinnonalojen tehtävät kilpailevat keskenään.	Tehtävät priorisoidaan asiakasvaikutusten näkökulmasta ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden maksimoimiseksi.
Ohjaavat tahot määrittelevät kukin itsenäisesti tehtäviä ELY-keskuksille. Näkemykset kilpailevat keskenään.	Ohjaavilla tahoilla on yhteinen näkemys. Tehtävät on priorisoitu vaikuttavuuden perusteella.
Ei yhdenmukaista näkemystä kokonaisuudesta jota rakennetaan.	Jokainen tuntee kokonaisuuden ja oman osansa siinä.
Strategia-asiakirja on koottu hallinnonalojen tavoitteista.	Strategia-asiakirja pohjautuu asiakkaiden tarpeisiin.

5 Strategian toteuttaminen

Edellisessä luvussa käytiin läpi sitä, mitä asiakaslähtöisyyden tekijöitä vahvistamalla on mahdollista tavoitella visiota kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksekkaasti toimivista ELY-keskuksista.

Tässä, ELY-asiakkuusstrategian toimeenpanoa esittelevässä luvussa listataan ne hankkeet ja kehittämisprojektit, joiden avulla ELYjen asiakaslähtöisyyttä tullaan vahvistamaan. Oheisessa taulukossa on havainnollistettu eri kehittämissuunnitelmien ja -prosessien merkitystä ELYjen asiakaslähtöisyyden vahvistumisen osatekijöille (4.1-4.4).

5.1 Kehittämistoimet

Kriittiset hankkeet	Vuodet	Asiakkaiden ja ohjainten tehokkuuden tyytyväisyys	Tehtävien priorisointi ja resurssien suuntaaminen	Kyvykkyys ja osaaminen	Prosessien kehittäminen
ELYjen asiakkuusstrategiat = tämän strategian alueellinen toimeenpano	2011–2015	X	X	X	X
ELY strategia-asiakirja 2012–2015	2011	X	X		
Asiakasyhteydenottojen hallinta -projekti	2011	X		X	X
Sähköisiä palveluja ja asianhallintaa tukevien järjestelmäratkaisujen kehittäminen -hanke, SPA A. Julkaisujärjestelmä ja siihen liittyvät verkkopalvelut (Internetin uudistuksen suunnittelu) B. Sähköiset asiointipalveluratkaisut (palvelujen sähköistäminen) C. Asianhallinta	2011	X		X	X
Asiakastytyväisyystutkimukset	2011 →	X	X	X	
Palveluiden kokoaminen loogisiksi kokonaisuuksiksi	2011		X	X	X
ELYjen ydinprosessien määrittelemine	2011 →		X	X	X

Muut tärkeät hankkeet	vuodet	Asiakkaiden ja ohjaavien tahojen tyytyväisyys	Tehtävien priorisointi ja resurssien suuntaaminen	Kyvykyys ja osaaminen	Prosessien kehittäminen
Strategiset tulossuunnitelmat, + niiden vuosittaiset tarkistukset	2011-2015	X	X		
ELYjen johtajasopimusten tarkistukset	2011-2014	X	X		
Asiakastiedon hankinta, hallinta ja hyödyntäminen	2011 →	X	X	X	X
Asiakkuuskoulutukset	2011 →			X	
CAF:n käyttöönotto	2011		X	X	X
Eri hallinnonalojen asiakkuusstrategioiden yhteensovitus	2011	X	X		
ELYjen asiakkuusprosessin kehittäminen valtakunnan tasolla	2011 →	X	X		X

5.2 Vastuut ja eri toimijoiden roolit

Strategian toteutuksessa on tavoitteiden ja kehittämishankkeiden ohella tärkeää määrittellä eri toimijoiden vastuut ja roolit. Tämän strategian rakennuspuita on valmistelu ennen muuta asiakkuuspäälliköiden verkostossa ja asiakkuuden valmisteluryhmässä. Strategian toimeenpanossa ELYn johdon vastuu tulee kasvamaan.

ELYn johto vastaa asiakkuusstrategiasta viestimisestä ja sen toteuttamisesta ELYssä. Se raportoi siitä TEM:lle osana johtajasopimusten kehityskeskusteluja ja strategisen tulossuunnittelun tarkistusprosessissa. Johto huolehtii osana oman ELYn asiakkuusstrategian toimeenpanoa mm. uusien toimintatapojen käyttöönotosta, henkilöstön asiakkuusosaamisesta ja organisaation asiakaskeisistä kyvykkyydestä sekä alueen näkemyksen välittämisestä ohjaavien tahojen tietoon.

Asiakkuuspäälliköiden verkosto tukee ensiksi ELY-keskuksen johtoa asiakkuusstrategian toteutuksessa ja toimii toisaalta linkkinä valtakunnallisen ja ELY-tasoisien asiakastyön kesken. Kolmanneksi verkoston jäsenet vastaavat merkittävästä osasta valtakunnallisen kehittämistyön osaamisen resursointia.

ELY asiakkuuden valmisteluryhmä yhteen sovittaa eri hallinnonalojen asiakkuuteen liittyvät näkemykset.

TEM:in konserniohjauksen ELY-ryhmä huolehtii valtakunnallisen ja ELY-tasoisien asiakkuustyön yhteensovittamisesta ja koordinoi erilaisina kehittämishankkeina (ml. ELYjen asiakkuusstrategiat) toimeenpantavan asiakkuusstrategian toteutusta.

6 Asiakkuus eri hallinnonaloilla

Eri hallinnonaloilla tehdään asiakkuustyötä ja toiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä samaan aikaan. ELY-keskuksissa seurataan tätä työtä. Eri hallinnonalojen asiakkuustyö tulisi olla mahdollisimman hyvin yhteen sovitettua, jotta hallinnonalojen väliset erot eivät aiheuttaisi ristiriitaa ELY-keskuksissa, jossa ollaan usein paljon lähempänä asiakasrajapintaa kuin ministeriöissä ja keskusvirastoissa.

Työtä tehdään myös rinnakkain ja osin yhdessä aluehallintovirastojen kanssa. Tässä kaikessa on tavoitteena asiakkaan näkökulmasta yhtenäiset valtionhallinnon käytännöt.

6.1 Liikenne- ja viestintäministeriö sekä Liikennevirasto

Liikennepolitiikan päämääränä on turvata arjen matkojen toimivuus, pitää yllä elinkeinoelämän kilpailukykyä ja hillitä ilmastonmuutosta päästöjen vähentämisen avulla. Liikenneviraston strategia pohjaa vahvasti tälle ajattelulle. Strategian keskeisen ytimen muodostavat asiakkaat: Liikennevirasto on olemassa asiakasta varten eli mahdollistamassa ihmisten jokapäiväiset matkat ja elinkeinoelämän kuljetukset toimivasti ja turvallisesti.

ELYjen toimintaan vaikuttavia asiakaslähtöisyyttä edistäviä kehittämishankkeita vuonna 2011 ovat mm:

- Matka- ja kuljetusketjujen palvelutasot -hanke.
Tavoitteena on laatia palvelutasomäärittelyt tyypillisimmille matka- ja kuljetusketjuille erilaisilla alueilla.
- Liikenneviraston tarkennetun asiakasryhmittelyn määrittäminen osana em. työtä.
- Toimintajärjestelmän rakentaminen.
Tässä yhteydessä kirkastetaan ja kuvataan mm. asiakkuudenhallintaan liittyviä toimintatapoja.

Vuonna 2011 käynnistyy myös nelivuotinen Matkojen ja kuljetusten palvelutaso -T&K-hanke. Sen tavoitteena on kehittää menetelmiä ylläpitää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja muuntaa ne vaateiksi liikennejärjestelmälle ja sen eri osille sekä luoda edellytyksiä joukkoliikenteen palvelutasojen yhtenäiselle määrittämiselle.

6.2 Maa- ja metsätalousministeriö sekä Maaseutuvirasto ja Elintarviketurvallisuusvirasto

Maa- ja metsätalousministeriön strategisena linjauksena on, että hallinto on asiakkaita palveleva, selkeä ja tehokas. Ministeriö ja keskusvirastot ovat toimineet varsin aktiivisesti hallinnollisen taakan vähentämiseksi mm. byrokratian purkutyöryhmän esittämin keinoin.

Maaseutuviraston (Mavi) toiminta-ajatuksessa asiakaslähtöisen toiminnan tavoitteisiin pyritään kumppanuutta ja hyvää hallintoa kehittämällä seuraavin laatulupauksin: asiakasta ajatellen; tietoa tuista ja haku helpoksi; sekä maksut oikein ja ajallaan. Valmisteilla olevassa Maaseutuviraston asiakasstrategiassa tavoitteellinen tekeminen suunnataan seuraaviin asiakaslähtöisyyttä vahvistaviin painopisteisiin:

- Sähköisten asiointipalveluiden laadukas toteuttaminen (Prosessien kehittäminen, sähköisten palvelutuotannon perustaminen ja kehittäminen)
- Aktiivinen ja suunnitelmallinen kumppaninyhteistyö
- Toimeenpanorooli, asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi (toimeenpanonäkökulman huomioiminen valmistelussa, resurssit, tulossopimus, säädösvalmistelu)

Myös elintarviketurvallisuusvirastossa (Evira) on asiakaspalvelustrategia valmistumassa. Se julkaistaan vuoden 2011 aikana.

Vuonna 2011 Maaseutuviraston keskeisiä asiakkuuteen liittyviä hankkeita ovat mm. sähköisten asiointipalveluiden kehittäminen, erikoistumistehtävien edistäminen ja Maaseutuviraston palveluihin, mm. ELY-keskuksille delegoituihin valvontoihin liittyvät asiakastyytyväisyystutkimukset. ELY-keskusten toiminnallisessa ohjauksessa pyritään yksinkertaistamaan hallinnonalan tulosohjauksen menettelyjä sekä esittämään toimintamalleja synergiahyötyjen aikaansaamiseksi ELY-keskuksissa. Näiden kaikkien tavoitteena on aikaansaada näkyviä tuloksia erityisesti asiakkaalle.

6.3 Opetus- ja kulttuuriministeriö

ELY-keskukset hoitavat erikseen säädettyjä tehtäviä koulutuksen, osaamisen ja kulttuurin toimialueilla sekä kulttuuri-, kirjasto-, liikunta- ja nuorisoasioita. Lisäksi niiden tehtävänä on valmistella kirjasto-, liikunta- ja nuorisotoimen peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointia yhteistyössä AVI:n kanssa. Peruspalvelujen arvioinnin teemasta päätetään vuosittain opetus- ja kulttuuriministeriössä.

Opetustoimi

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset toimivat valtionapuviranomaisina oppilaitosten perustamishankkeita koskevissa asioissa.

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen järjestäjät voivat saada hankekohtaista valtionavustusta oppilaitostensa rakennushankkeisiin. Tehtäviin kuuluu rahoitussuunnitelmaesityksen laadinta opetus- ja kulttuuriministeriölle, valtionavustusten myöntö ja käytön valvonta sekä ohjaus- ja neuvontatehtäviä.

Asiakkaina näissä asioissa ovat perusopetuksen tai lukiokoulutuksen järjestäjinä toimivat

- kunnat ja niiden virkamiesjohto, opetustoimi ja tekninen toimi
- kuntayhtymät ja niiden johto
- yksityiset organisaatiot.

Asiakkaina ovat myös maakunnalliset liitot, jotka laativat kiireellisyysjärjestyksen toiminnan järjestäjien rahoitussuunnitelmaan ehdottamista hankkeista. Lisäksi yksittäisiä asiakassuhteita on myös peruskoulujen ja lukiodien rehtoreihin ja hankkeiden suunnittelijoihin.

Tehtävien menetyksellinen hoitaminen edellyttää toimivia yhteistyösuhteita kuntiin ja niiden opetustoimeen sekä maakunnallisiin liittoihin.

ELY-keskus vastaa alueensa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannon seurannasta ja laatii lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeen ennusteita. Keskus vastaa myös koulutuksen tiedotus-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen alueellisesta kehittämisestä viranomaisten yhteistyötä tiivistämällä ja hyödyntämällä sähköisiä palveluja samoin kuin aikuiskoulutuksen järjestäjille jaettavista työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liittyvien avustusten jakamisesta

Kulttuuritoimi

Kulttuuritoimen tehtävät koskevat mm. kulttuuriyrittäjyyttä, luovaa taloutta, kulttuurimatkailua, taide- ja kulttuuripalveluiden uusia muotoja, monikulttuurisuutta sekä kulttuurin hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia.

Kulttuuriyrittäjyyden, luovan talouden ja kulttuurimatkailun toimijat ovat usein yrityksiä, mutta toimijoita voi olla myös kolmannelta sektorilta, kehittämissyhtiöistä ja -organisaatioista sekä kulttuurimatkailussa julkiselta sektorilta, kuten kunnista. Valtaosa kulttuuriyrittäjistä on mikro- ja pk-yrityksiä sekä osuuskuntia, joita on Suomessa lähes 20 000. Osa toimijoista on itsensä työllistäviä ammatinharjoittajia tai freelancereita, jotka voivat olla aloittamassa yritystoimintaa, tai tarvitsevat tukea työllistymisessä tai täydennyskoulutuksessa. Kulttuuriyrittäjien ja muiden luovan työn tekijöiden osaaminen voi vahvistaa liiketoimintaa myös muilla toimialoilla. Luovan osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen esimerkiksi muotoilun yhdistämisenä muiden pk-yritysten toimintaan edellyttää kykyä yhdistää eri toimialojen asiakkaita.

Taide- ja kulttuuripalveluiden tuottajat, monikulttuurisuutta sekä kulttuurin hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia edistävät toimijat ovat usein julkisen sektorin toimijoita, kuten kuntia, kuntayhtymiä, taide- ja kulttuurilaitoksia tai yhteisöjä, jotka tuottavat taide- ja kulttuuripalveluita. Kunnan tulee edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa, millä tarkoitetaan taiteen harjoittamista, harrastamista,

taidepalveluiden tarjontaa ja käyttöä, kotiseututyötä sekä paikallisen kulttuuriperinteen vaalimista. Kulttuuritoiminnan sisältö ja toteuttamistapa ovat kunnan itsensä päätettävissä, joten palveluiden tuottajat voivat olla myös kolmannelta tai yksityiseltä sektorilta. Kulttuuripalveluiden loppukäyttäjät ovat kuntalaiset, jotka tulisi ottaa huomioon kehittämishankkeita suunniteltaessa ja rahoitettaessa. Kunta voi myös järjestää teatteri-, orkesteri- tai museopalveluita, joihin on mahdollista saada valtionosuutta tai harkinnanvaraista valtionavustusta. Osa taide- ja kulttuurilaitoksista (124 museota, 56 teatteria, 27 orkesteria) toimii osakeyhtiöinä. Merkittäviä toimijoita ovat myös taide- ja kulttuuritapahtumien järjestäjät.

Kulttuurialan toimijat toteuttajat usein kehittämishankkeita, joita rahoitetaan erilaisten ohjelmien kautta. Vuoden 2010 lopussa EU-rakennerahastorahoituksella rahoitettiin Suomessa kulttuurialan hankkeita lähes 150 miljoonalla eurolla. Hankkeista suuri osa oli ELY-keskusten rahoittamia. Usein laajojen kehittämishankkeiden toteuttajia ovat kulttuurialalla edellä mainittujen tahojen lisäksi oppilaitokset.

ELY-keskusten kulttuuritoimen asiantuntijoiden keskeisenä tehtävänä on tukea kulttuurialan toimijoiden toimintaedellytyksiä, mikä tapahtuu hankerahoituksella ja informaatio-ohjauksella. Tehtävän menestyksellisen hoitaminen edellyttää toimivia yhteistyösuhteita oman alueen kulttuurialan toimijoihin. ELY-keskusten kulttuuritoimen asiakaskunta on laaja-alainen koostuen kunnista, yrityksistä ja kolmannelta sektorista.

Kirjastotoimi

Kunnan tehtävänä on järjestää kirjastolaisissa tarkoitettut kirjasto- ja tietopalvelut. Yleisten kirjastojen käyttökustannusten valtionosuus on osa kunnan peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmää. Valtionosuuden lisäksi kunnat voivat saada harkinnanvaraista valtionavustusta erityistehtäviin, sisältötuotantoon, kirjastorakentamiseen, kirjastoautojen hankintaan sekä kokeilu- ja kehittämistoimintaan. Kaikissa näissä asiakkaana on kunta ja sen virkamiesjohto, kunnan kirjastolaitos ja kunnan muut hallintokunnat (mm. tekninen toimi ja koulutoimi). ELY-keskuksen tehtävistä säädetään kirjastoasetuksessa. Ne ovat valtionapuviranomaisia rakentamiseen liittyvissä asioissa ja käsittelevät myös muut harkinnanvaraiset valtionavustukset sekä myöntävät niistä kasvavan osan. Kirjastolaki velvoittaa kuntia osallistumaan palveluja koskevaan arviointiin, mihin aluehallinnon osalta osallistuu ELY-keskus. Tehtävät ovat kaikki sellaisia, joissa kunta ja sen kirjastolaitos ovat asiakkaana ja yhteistyökumppanina. Tärkeitä yhteistyökumppaneita kirjastopalvelujen alueellisessa kehittämisessä ovat myös kunnalliset maakuntakirjastot. Yksittäisiä asiakassuhteita kuntalaisiin on lähinnä palveluihin liittyvissä kyselyissä tai ongelmatilanteissa. ELY-keskusten kirjastoasiantuntijoiden keskeinen tehtävä on yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa kehittää kuntien kirjasto- ja tietopalveluja kansallisten linjausten mukaisesti. Käytännössä tämä tapahtuu mm. informaatio-ohjauksella, asiantuntijuudella ja harkinnanvaraisten valtionavustusten suuntaamisella. Tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää toimivia

yhteistyösuhteita kuntiin ja niiden kirjastolaitoksiin sekä muihin alueellisiin toimijoihin kuten maakuntakirjastoihin.

Liikuntatoimi

Kunnan tulee luoda edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät.

ELY-keskukset jakavat avustuksia liikuntapaikkojen rakentamiseen ja lasten ja nuorten liikunnan edistämiseen. Avustuksen saajia ovat ensisijaisesti kunnat. Rakennushankkeita toteuttavat myös yksityiset yhtiöt. Kunta on näissä yhtiöissä vaihtelevasti mukana. Lasten ja nuorten liikunnan edistämiseksi avustuksen saajia ovat myös urheiluseurat ja rekisteröidyt yhdistykset, jotka järjestävät liikuntaa.

Rakentamispuolella ELY-keskukset toteuttavat informaatio-ohjausta, jossa asiakkaita ovat yksityiset suunnittelijat ja rakennushankkeen toteuttajat eli eri urakoitsijat sekä kunnalliset ja yksityiset rakennuttajat.

Liikuntatoiminnan puolella ELY-keskusten liikuntatoimi järjestää myös koulutusta liikunnan kuntatoimijoille ja liikunnan sidosryhmille ajankohtaisista liikuntapoliittisista tavoitteista ja toimenpiteistä kuten esimerkiksi ”Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista” tai ”Suositukset liikunnan edistämiseksi kunnissa”. Tällöin asiakkaita ovat kaikki liikunnan toimijat eli kunnat / kunnan eri toimialat, urheilu- ja liikuntajärjestöt, liikunnan aluehallinto ja liikuntaa järjestävät rekisteröidyt yhdistykset kuten esim. kansanterveysjärjestöt.

Nuorisotoimi

Nuorten kasvua ja itsenäistymistä, edistetään nuorten aktiivista kansalaisuutta ja nuorten sosiaalista vahvistamista sekä parannetaan nuorten kasvu- ja elinoloja. Nuorisolaki koskee kaikkia alle 29-vuotiaita. Lain piiriin kuuluu iän perusteella, mikä poikkeaa mm. asiakkaaksi hakeutumista edellyttävistä viranomaispalvelujen säädöksistä. Nuorisolaissa säädetään valtion aluehallintoviranomaisen tehtävistä osana valtion nuorisotyötä ja -politiikkaa.

Pääasiakasryhmiä ovat kunnat, erilaiset kansalaisjärjestöt ja muut nuorille palveluja tarjoavat organisaatiot. ELY-keskusten nuorisotoimien asiakkaita ovat myös valtakunnallisten nuorisojärjestöjen piiri- ja aluejärjestöt. Nuorisotoimen alueellisissa kansainvälisissä tehtävissä asiakkaat määräytyvät sen mukaan, millaista tehtäväsisältöä ELY-keskukselle on opetus- ja kulttuuriministeriöstä delegoitu. Tällaisia ovat esim. Barents-alueen toiminta, johon osallistuu neljä maata ja Pohjoismaisen Ministerineuvoston puheenjohtajuusvuoteen liittyvät tehtävät, jolloin toiminta kattaa Pohjoismaat ja itsehallintoalueet tai ELY-keskusten kahdenväliset kansainväliset tehtävät sovittujen maiden tai niiden alueiden kanssa.

ELY-keskusten tehtävät ovat em. asiakasryhmien informaatio-ohjaus valtion nuorisopoliittisissa asioissa, alueellisen nuorisopoliittisen tilanteen eli nuorten

kasvu- ja elinolojen asiantuntijana toimiminen ja valtionavustusten myöntäminen. ELY-keskusten tulee myös järjestää koulutus- ja ohjaustilaisuuksia kuntien nuorisotoimille ja muille nuorisotyötä ja -palveluja tarjoaville toimijoille ajankohtaisista asioista samoin kuin edistää toimialan hyvien käytäntöjen leviämistä ja juurtumista.

ELYjen nuorisotoimet osallistuvat myös vuosittain toteutettaviin muiden valtakunnallisten kyselyjen toteuttamiseen (esim. etsivän nuorisotyön kysely) sekä nuorisotutkimuksen edistämiseen ja soveltamiseen alueellaan.

6.4 Sisäasiainministeriö

Sisäasiainministeriön strategian lähtökohtana maahanmuuttoon liittyvissä asioissa on toteuttaa aktiivista ja vastuullista maahanmuuttopolitiikkaa, jossa huomioidaan suomalaisen yhteiskunnan, työmarkkinoiden ja asiakkaiden etu. Maahanmuuton vaikutus lähtömaiden tilanteeseen otetaan myös huomioon.

Maahanmuuttoon ja kotouttamiseen liittyvät asiat koskettavat laajasti eri hallinnonaloja. Maahanmuuttajien palvelutarpeet vaihtelevat yksilöllisesti. Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti edellyttää tietoa eri asiakasryhmien tarpeista.

Maahanmuuttajien kotouttamisessa tavoitteena on, että maahanmuuttajilla on mahdollisuus ja valmiudet osallistua yhteiskunnan toimintaan. Tavoitteena on myös lisätä maahanmuuttajien osallisuutta. Tehokas alkuvaiheen kotouttaminen nopeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä ja ehkäisee syrjäytymistä. Maahanmuuttajat tarvitsevat alkuvaiheessa suomen tai ruotsin kielen oppimismahdollisuuksia, tietoa suomalaisesta yhteiskunnasta sekä muita neuvonta- ja tukipalveluita.

Yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutuminen yhteiskunnassa edistää ihmisten hyvinvointia, alueiden vetovoimaisuutta ja viihtyvyyttä sekä elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Viranomaisten tulee kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

6.5 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala

TEM:n hallinnonalalla on laadittu yritys- ja henkilöasiakkuusstrategiat. Henkilö- ja yritysasiakkaiden lisäksi hallinnonalalla on yhteisöasiakkaita.

TEM:n hallinnonalan on laaja. Siihen kuuluu yhteensä yli 20 virastoa, laitosta ja yhteisöä, jotka on jaettu neljään toimijaryhmään. Laaditut asiakkuusstrategiat kohdistuvat pääsääntöisesti TEM-konsernin toimijaryhmään 1 (mm. Ely-keskukset, TE-toimistot, Finnvera, Finpro, Tekes).

Asiakkuusstrategioiden tavoitteena on auttaa suuntaamaan rajalliset resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkuusstrategiat mahdollistavat ohjauksen terävöittämisen. Asiakkuudenhallinta tulee olemaan koko hallinnonalan ohjaustyökalu. Asiakkuusstrategia kuvaa osaltaan konsernin tavan toimia ja kertoo, miten konserni-strategiasta johdetut tavoitteet parhaiten saavutetaan. Sen avulla varmistetaan, että hallinnonalalla tehdään oikeita asioita ja siten saavutetaan tavoitteet paremmin.

Yritys- ja henkilöasiakkuusstrategiat noudattavat yhteistä viitekehystä, joskin strategiat ovat luonteeltaan erilaisia. Yritysassiakkuusstrategiassa on painopisteenä konsernin lukuisien yrityspalvelutoimijoiden tiiviimpi yhteistyö, kun taas henkilöasiakkuusstrategiassa keskiössä ovat työ- ja elinkeinotoimistot, joiden henkilöasiakkaat ovat selkeästi merkittävä henkilöasiakasryhmä myös koko konsernin puitteissa.

Asiakkuusstrategioiden lähtökohtana on asiakkaiden segmentointi (homogeenisiin) ryhmiin, joiden palvelutarpeet ovat keskimäärin samanlaisia. TEM-konsernin palvelutarjoaman jatkuvalla kehittämällä pyritään jatkossa yhä paremmin vastaamaan eri asiakassegmenttien tarpeisiin. Lisäksi asiakkaan segmentti vaikuttaa myös siihen, miten asiakasta palvellaan ja mitä kanavia käytetään. TEM-konsernin palveluita on tarjolla puhelimitse, henkilökohtaisesti kasvokkain tai sähköisesti. Erityisesti sähköisen palvelukanavan rooli tulee jatkossa kasvamaan.

Vuoden 2011 aikana laaditaan koko hallinnonalan kattava palvelustrategia, jossa määritellään laajasti koko hallinnonalan palvelut, kanavat ja kumppanuudet.

Strategioiden seuraava vaihe on toimeenpano. Tavoitetila on asetettu vuoteen 2014, jolloin TEM-konsernilla on organisaatorajat ylittävä asiakkuuksien ohjausmalli sekä palveluvalikoima.

6.6 Ympäristöministeriö

Ympäristöhallinnon tavoitteena on ympäristövastuullinen, osallisuutta tukeva yhteiskunta, monimuotoinen luonto ja hyvinvointia edistävä ympäristö. Ympäristöhallinto toimii kansallisesti ja kansainvälisessä yhteistyössä ympäristövastuullisuuden lisäämiseksi. Se tuottaa tietoa ympäristöstä, sen tilan kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, arvioi vaihtoehtoisia kehityssuuntia sekä kehittää ratkaisuja kestäväen kehityksen ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi.

Ympäristöhallinnon toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2012-2015 linjataan hallinnon tavoitteeksi hyvä palvelukyky ja vaikuttava toiminta. Aluehallinto toteuttaa hyvässä yhteistyössä palvelutehtävänsä tehokkaasti ja laadukkaasti ja kansalaisten kohtelu on yhdenvertaista. Yhteistyö ja verkostoituminen sekä uusissa virastoissa että muiden hallinnonalojen ja alueen toimijoiden kanssa tiivistyy. Toiminta on avointa, vuorovaikutteista ja ammattitaitoisesti johdettua. Keskeisinä toimenpiteinä ovat tehokas hallinto ja laadukkaat palvelut sekä toimintaa tukevat sähköiset palvelut ja tiedon hallinta.

Ympäristöhallinnon alueelliset tehtävät kohdistuvat ympäristönsuojeluun, alueiden käyttöön, rakentamisen ohjaukseen, luonnon monimuotoisuuden suojeluun ja kestäväen käyttöön sekä vesivarojen käyttöön ja hoitoon. Niihin kuuluvat aluekehittämiseen liittyvät suunnittelu-, arviointi- ja edistämistehtävät, ympäristön ja infrastruktuurin ylläpitoon liittyvät rahoitus-, rakennuttamis- ja kunnossapitotehtävät sekä ympäristöasioiden lainsäädännön toimeenpanoon liittyvät lupa-, valvonta- ja ohjaustehtävät. ELY-keskus valvoo yleistä etua ympäristö- ja vesiasioissa sekä

ehkäistä ja torjuu ympäristövahinkoja ja -haittoja. Se myös tuottaa ja jakaa ympäristöä koskevaa tietoa sekä parantaa ympäristötietoutta. Yksittäisen asiakkaan tunnustaminen voi olla vaikeaa, kun osa tehtävistä on laaja-alaista sidosryhmäyhteistyötä ja työn tulokset vaikuttavat hyvinkin pitkällä aikavälillä ympäristöön ja tulevien sukupolvien hyvinvointiin. Monen ympäristöhallinnon asiakkaan kontakti on siis välillinen ja siksi asiakkuusstrategiassa on tärkeää huomioida tasavertaisesti myös välilliset asiakkaat ja yleinen etu.

Vaikka varsinaista asiakkuusstrategiaa ei ympäristöhallinnonalalla ole määritelty, on laatutyössä ollut pitkään tavoitteena asiakaspalvelun parantaminen erityisesti sisäisesti prosesseja standardoimalla sekä asiakaspalautetta keräämällä. Prosessikuvausten avulla luodaan yhtenäinen näkemys ydinpalveluprosesseista, tärkeimmistä asiakkaista ja siitä, millaista lisäarvoa asiakkaille halutaan tuottaa. Prosessin asiakasnäkökulma edellyttää, että ympäristöhallinto kertoo etukäteen asiakkaille, miten päätökset, ohjeet tai suunnitelmat valmistellaan ja millaista palvelua asiakas voi odottaa. Se tarkoittaa myös asiakaslähdistä ratkaisujen etsintää. Lainsäädännön tavoitteiden toteutumista vaarantamatta tavoitellaan asiakkaiden hallinnollisen taakan keventämistä mm. yksinkertaistamalla menettelyjä ja kehittämällä sähköistä asiointia.

Asiakaslähtöisyyden haasteena on tunnistaa suorat ja välilliset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet. Lisäksi palvelujen vaikutusten laaja-alaisuus tuo haasteita asiakassegmentointiin. Haasteena ovat myös mahdolliset asiakkaan ja yleisen edun väliset ristiriidat: yhteiskunnan yleinen etu ja yksittäisen asiakkaan etu voivat olla ristiriidassa keskenään tai eri vastuualueiden asiakkaiden tai eri asiakassegmenttien intressit voivat olla vastakkaisia. Haasteena on myös asiakkaan palvelukokonaisuuden hahmottaminen, sillä sama yritysasiakas voi tarvita tarpeeseensa ELY-keskukseen lisäksi useamman organisaatioiden palveluja.

ELY-keskuksissa kokonaisvaltaisen palvelustrategian luominen on tarpeellinen ja asiakasstrategioiden rinnalla on tarkasteltava myös muita sidosryhmiä. Myös sidosryhmäyhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuviin tehtäviin, kuten aluekehittämiseen ja ohjaukseen liittyviin tehtäviin, tarvitaan yhdenmukaiset linjaukset (kumppanuusstrategia). Samalla on tärkeää tehdä kumppaneiden hyödyntämiseen ja palvelujen tuotantotapoihin liittyvät linjaukset (toimittajastrategia). Linjausten pohjana tulee käyttää ennakkointia valtionhallinnon tulevista tehtävistä ja roolista pidemällä aikavälillä.

Toiminnan onnistumisen seurannan kannalta asiakastutkimukset ovat keskeisiä. Vuonna 2011 toteutetaan mm. elinkeinoelämän asiakastutkimus, kansalaisten matkaketjujen toimivuutta selvittävä asiakastutkimus (uusi), talven tienkäyttäjättyytyväisyystutkimus sekä sidosryhmätutkimus. Tutkimustulokset ovat myös ELY-jen käytettävissä.

7 Seuranta

Asiakkuusstrategiaa toteutetaan luvuissa 4 ja 5 kuvatun valtakunnallisen toimintasuunnitelman sekä sitä tarkentavien ELY-keskusten asiakkuusstrategioiden kautta. Keskeisiä henkilöitä kehittämistoimien eteenpäin viennissä ovat ELY-keskusten asiakkuuspäälliköt ja heidän asiakkuusryhmänsä tai -tiiminsä kussakin ELY-keskuksessa.

Eri kehittämisprojektien etenemistä ja tulosten käytäntöön viemistä seurataan asiakkuuspäälliköiden tapaamisissa säännöllisesti.

Strategian kokonaisuutta seuraa ja siitä vastaa ELY-keskusten asiakkuuden valmisteluryhmä. Se raportoi valtakunnallisen toimintasuunnitelman toteutuksesta ELY-johtoryhmälle kaksi kertaa vuodessa.

Asiakkuusstrategian toteutusta seurataan vuosittain kolmessa eri vaiheessa:

- maalís-huhtikuussa osana ELYjen ylijohtajien johtajasopimuksiin liittyviä kehittämiskeskusteluja
- elo-syyskuussa järjestettävien valtakunnallisten CAF-työpajojen yhteydessä
 - vuosina 2011 ja 2013 pääpaino valtakunnallisten kehittämistarpeiden läpikäymisessä ja hankkeistamisessa,
 - vuosina 2012 ja 2014 käynnissä olevien kehittämishankkeiden monitorinnissa
- marras-joulukuussa osana ELYjen strategisten tulossopimusneuvotteluja.

Kehittämissuunnitelmaa tarkennetaan vuosittain seuraavan kauden toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä.

	Maalis-huhti	Elo-syys	Marras-joulu
Ohjaavien tahojen ja asiakkaiden tyytyväisyys	x		x
Tehtävien priorisointi ja resurssien suuntaaminen			x
Kyvykkyys ja osaaminen	x	x	x
Prosessien kehittäminen	x	x	x
Kehittämissuunnitelman tarkentaminen			x

Tekijät Författare Authors Beredningsgruppen för NTM-centralernas kundrelationer NTM-centralernas kundrelationschefer ordförande Outi Ryyppö, utvecklingsdirektör ANM vice ordförande Mikko Kuoppala, överinspektör ANM	Julkaisuaika Publiceringstid Date Juni 2011	Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy
	Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment	
Julkaisun nimi Titel Title Närings-, trafik- och miljöcentralernas kundrelationsstrategi 2015		
Tiivistelmä Referat Abstract När närings-, trafik- och miljöcentralerna bildades var målet att få till stånd en effektiv medborgar- och kundorienterad regionförvaltning med en verksamhet som leder till resultat. För att målet ska uppnås är det av central betydelse hur centralerna kan svara på kundernas behov inom sina områden. Kundrelationsstrategin är en plan för hur närings-, trafik- och miljöcentralerna med allt knappare resurser även i fortsättningen ska kunna erbjuda sakkunnig service som motsvarar kundens behov samtidigt som den påverkar samhället. Närings-, trafik- och miljöcentralernas kunder är nöjda när de lätt och smidigt får tjänster av god kvalitet för rätt behov. Hur bra resultatstyrningen och ledningen av närings-, trafik- och miljöcentralerna beaktar behoven hos centralernas kunder och deras inverkan är av central betydelse för utvecklingen av centralernas verksamhet. Besluten bör alltid fattas och kunna motiveras också ur kundens synvinkel. Väsentligt är också att identifiera och beskriva centralernas kärnprocesser samt sörja för en tillräcklig förmåga och kunskap. När processerna har identifierats och beskrivits, kan kundorienteringen i dem bedömas och utvecklingen av processerna inledas på riktigt. Inom de olika förvaltningsområdena utförs kundrelationsarbete samtidigt som verksamheten utvecklas på ett kundorienterat sätt. Kundrelationsarbetet inom de olika förvaltningsområdena bör vara så väl samordnat som möjligt. Ansvarsområdena kan ha egna, noggrannare planer och koncept för en fördjupad kundorienterad verksamhet. Det viktiga är dock att det finns en gemensam referensram, eftersom kunderna – människorna och företagen i området – är gemensamma för alla ansvarsområden. Varje närings-, trafik- och miljöcentral gör upp sin egen plan över verkställandet av denna strategi. Arbete utförs också parallellt och delvis tillsammans med regionförvaltningsverken. I allt detta är målet att praxis inom statsförvaltningen ska vara enhetlig ur kundens synvinkel. Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Koncernstyrning/Outi Ryyppö, tfn 010 606 4150		
Asiasanat Nyckelord Key words Närings-, trafik- och miljöcentralerna, kundorientering, processer, resurser		
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-545-5	
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 34	Kieli Språk Language suomi, finska, Finnish	Hinta Pris Price 16 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	

Tekijät Författare Authors Preparation Group for ELY Centre Client Relationships ELY Centre Client Relationship Managers Chairperson Outi Ryyppö, Development Director, MEE Vice Chairperson Mikko Kuoppala, Senior Advisor MEE	Julkaisuaika Publiceringstid Date June 2011	
	Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
	Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment	
Julkaisun nimi Titel Title ELY Centre client relationship strategy 2015		
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY centres) were established with the aim of creating regional administration which was efficient and productive, while taking a citizen and client-oriented approach. ELY Centres' ability to meet client needs in their respective regions is the key to fulfilling this plan. The ELY client relationship strategy is a plan setting out how ELY Centres can continue providing expert service with a social impact and meeting client needs, even with scarcer resources.</p> <p>To satisfy ELY Centre clients, easy-to-use, high-quality and prompt services must be provided which meet genuine client needs. How well ELY Centre performance management and leadership take account of client needs, and how influential the centres become as a result, is a key issue in terms of further developing the operations of centres. Without exception, decisions must be made and justified in the eyes of everyone, including the client.</p> <p>ELY Centres' core processes must also be identified and described, and sufficient capabilities and competencies secured. Once these processes have been identified and described, their client-orientation can be assessed and their development begun in earnest.</p> <p>Client relationship work and client-oriented development may be simultaneously undertaken by various administrative sectors. Under such circumstances, customer relationship work should be as well coordinated as possible between sectors. Each area of responsibility may have more specific plans and operating models for improving its own client-oriented activities. However, a shared frame of reference is vital, because clients – the people and enterprises active in each area – are common to all areas of responsibility.</p> <p>Each ELY centre prepares its own plan for implementing the client relationship strategy. Work is also carried out side-by-side, and together with regional state administrative agencies. In every case, the objective is central government practices that are uniform from the viewpoint of clients.</p> <p>Contact person within the Ministry of Employment and the Economy: Corporate Steering/Outi Ryyppö, tel. +358 10 606 4150</p>		
Asiasanat Nyckelord Key words ELY Centre, client orientation, processes, resources		
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-545-5	
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 34	Kieli Språk Language Suomi, finska, Finnish	Hinta Pris Price 16 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy		Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015

Aluehallinnon uudistuksen tavoitteena oli edistää aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä tehtävien selkeyttä ja työnjakoa. Kun resurssit on kohdennettu asiakasvaikutusten aikaansaamiseksi, osaaminen ja toimintatavat tukevat asiakaslähtöisyyttä ja prosessit toimivat tehokkaasti, voidaan parhaiten vastata asiakkaiden tarpeisiin ja saavuttaa ohjaavien tahojen asettamat tavoitteet.

Keskeistä on, kuinka ELY-keskukset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan. ELY-asiakkuusstrategia on suunnitelma siitä, miten ELY-keskukset pystyvät niukkevillä resursseilla jatkossakin tarjoamaan asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeita vastaavaa sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa palvelua.

Edita Publishing Oy
PL 800, 00043 Edita
Vaihde 020 450 00

Edita asiakaspalvelu
Puhelin 020 450 05
Faksi 020 450 2380

Edita-kirjakauppa Helsingissä
Kustantajien Kirjakuja
Sanomatalo, Elielinaukio 1
Puhelin 020 450 2566

Painettu
ISSN 1797-3554
ISBN 978-952-227-544-8

Verkojulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-227-545-5



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY