

Asiakaskokemuksen mittaaminen Helsingin kaupungilla

Asiakaskokemuksen mittaaminen valtuustokaudella 2017-2021

Tässä yhteenvedossa kuvataan asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen tilaa Helsingin kaupungilla. Tarkastelussa on valtuustokauden 2017-2021 asiakaskokemus ja palvelutyytyväisyys -strategiamittarin kehitys.

Kaupunkistrategian mukaan asukas- ja käyttäjätyytyväisyys on kaupungin tuloksellisuuden keskeisimpiä mittareita. Asiakaskokemus ja palvelutyytyväisyysstrategiamittaria (Uudistuvat palvelut, muutosmittari) lähdettiin valmistelemaan kaupunkiyhteisesti syksyllä 2017 osana kaupunkistrategian mittareiden määrittelyä. Kaupunginhallitus päätti kaupunkistrategian mittareista 12.3.2018. Päätökseen sisältyi, että yksi jatkotyössä kehitettävistä mittareista on asiakaskokemus/palvelutyytyväisyys. Kehitystyön pohjaksi otettiin 6Aika-hanke, johon Helsingin kaupunki oli osallistunut, jonka tavoitteena oli muun muassa kaupungin ”palauteohjautuvuuden” parantaminen arvopolkujen/arvonluontimallin avulla.

Kaupunginhallitus teki kaupunkistrategian kehitettävistä mittareista päätöksen (18.3.2019), jossa strategia mittaristoon mukaan hyväksyttiin:

MAAILMAN TOIMIVIN KAUPUNKI	Mittari	Mittarin tyyppi	Lähtötaso	Strategian kirjaus/tavoitetaso	Seurantatyyppi	Mittarin raportointiryhmät ja alueet	Kustannusarvio
UUDISTUVAT PALVELUT							
Asukaslähtöisyys ja osallisuus	Kehitettävä mittari: Asiakaskokemus/palvelutyytyväisyys Seurantajärjestelmä, jonka avulla muodostetaan kaupunkiyhteinen asiakaskokemusarvo sekä seurataan osamittareita erikseen	Muutosmittari	Kartoitus palvelukokonaisuuksien käytössä olevista asiakaskokemuksen mittaamenetelmistä ja järjestelmistä, jotka tuottavat asiakaskokemusdataa/-mittareita	Ymmärrys kaupungin asiakaskokemuksen tilasta paranee, tiedon ja datan perusteella rakennetaan asiakaskokemuksen seurantajärjestelmä	Vuosittain	Keskeiset palvelut, toimialat ja liikelaitokset	Hankinta 55 000€, ylläpito 2000€/kk

Päätöksen perusteluissa todettiin, että koko kaupungin asiakaskokemusta kuvaamaan tarvitaan kokonaisvaltainen lähestymistapa. Mittari olisi seurantajärjestelmä, joka hyödyntäisi useita nykyisiä asiakaskokemusta kuvaavia mittareita, kuten pikapalautteita, asiakaskyselyjä ja muita palvelutyytyväisyyttä kuvaavia indikaattoreita. Järjestelmään liitetystä asiakaskokemusmittareista laskettaisiin kaupunkitasolle yksi lukuarvo kuvaamaan kaupungin asiakaskokemusta ja palvelutyytyväisyyttä. Järjestelmään sisältyisi selainkäyttöliittymä, joka mahdollistaisi yksittäisten asiakaskokemusmittareiden seurannan tarkasteluhetken tilanteessa liikennevaloina sekä kunkin mittarin tarkempien tietojen analysoinnin. Järjestämisen taustalla olisi malli, joka kuvaisi keskeiset syy-seurausketjut asiakkaan palvelupolulla ja parantaisi ymmärrystä palvelupolulla tehtävien toimenpiteiden vaikuttavuudesta asiakaskokemukseen. Yhtenäisen kaupunkitasoisen lukuarvon muodostaminen edellyttäisi uusien ja mahdollisimman yhtenäisten asiakaskokemusten mittaamistapojen käyttöönottoa toimialoilla ja liikelaitoksissa. Keväällä 2019 yhtenäisiä mittareita ei ollut riittävästi kaupunkitasoisen lukuarvon

21.1.2021

MUISTIO

muodostamiseen. Seurantajärjestelmä edellyttäisi järjestelmäinvestointia kuukausikustannuksineen. Järjestelmä tulisi kilpailuttaa ja mittari ei ole käytettävissä ennen vuotta 2020. Mittari raportoidaan vuosittain kaupunkitasolla ja lisäksi erikseen keskeisimpien palvelukokonaisuuksien osalta.

Samana keväänä kyseisen järjestelmän hankintaa ryhdyttiin valmistelemaan markkinavuoropuhelun sekä vaatimusmäärittelyn merkeissä. Kaupunginkanslian viestintäosasto on ollut päävastuussa tämän strategiamittarin valmistelusta ja edistämisestä.

Syksyllä 2019 todettiin, että yhteinen Helsinki-luku ja tätä tukeva järjestelmähankinta ei ole järkevin mahdollinen tapa edetä. Kokonaisvaltaisemman kuvan hahmottamiseksi viestintäosasto toteutti syksyn 2019 aikana laajan, asiakaskokemuksen mittaamisen kaupunkitasoisen nykytila-analyysin. Nykytila-analyysi loi laajan ymmärryksen siitä, että puhuttaessa asiakaskokemuksesta Helsingin kaupungin kontekstissa, on siinä kyse paljon muustakin kuin mittaamisesta ja järjestelmähankinnoista. Esimerkiksi asiakaskokemuksen tulostavoitteet, mittareiden raportointi, tulosten avulla tapahtuva johtaminen, päätöksentekoon liittyvät vastuut, tai prosessien määrittely ja resursointi eivät ole asioita, jotka ovat ratkaistavissa teknisen järjestelmän toimesta.

Nykytila-analyysin tulokset esiteltiin kaupungin johtoryhmälle maaliskuussa 2020, jonka johdosta edellä kuvatusta järjestelmähankinnasta ja Helsinki-luku-ajatuksesta luovuttiin. Samalla johtoryhmä antoi kanslian viestintäosastolle toimeksiannon koostaa toimialojen ja liikelaitosten tärkeimmistä olemassa olevista asiakaskokemuksen mittareista yhteisen mittaristokoonnin.

Asiakaskokemuksen mittaristokoonnia on työstetty yhdessä toimialojen ja liikelaitosten nimeämien asiantuntijoiden kanssa. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen ympärille on rakentunut kaupunkiyhteinen verkosto ja Teams-kanava, jonka puitteissa opeista ja parhaista asiakaskokemuksen käytännöistä on ollut mahdollista sparrailla toimialojen ja liikelaitosten kesken.

Mittaristokoonniin on tuotu elementtejä asiakaskokemuksen mittaamismallista, joka pyrkii mittareiden ja mittaamisen raportoinnin lisäksi ottamaan kantaa mittaamisen tulosten avulla johtamiseen mm. tavoitteisiin ja näiden perusteluihin, korjaavien toimenpiteiden tunnistamiseen, sekä vastuuketjujen kuvaamiseen. Mittaamisen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä on myös pyritty parantamaan liittämällä mittaristoon mittarikohtaisia kohderyhmäkuvauksia (kohderyhmän koko, otoskoko, vastaus-%).

Toimeksiannon tuotoksena toimialojen eri tavoin organisoituneilta vastuutahoilta on saatu koottua olemassa olevia mittareita ja kyselyitä, sekä osittain niiden arvoja, kokoomataulukoon (Excel), jota päivitetään manuaalisesti.

Asiakaskokemuksen mittaamisen kehitys toimialoittain

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala

Toimialalla on toteutettu asiakaskokemuskyselyitä varhaisopetuksen, perusopetuksen ja lukio-opetuksen asiakkaille vuosien 2019-2020 aikana. Huoltajille osoitettu varhaiskasvatuksen asiakaskokemuskysely toteutettiin syksyllä 2019 (kokonaistyytyväisyys palveluun 6,3/7). Perusopetuksen 1.-5. ja 8. luokkalaisille sekä heidän huoltajilleen osoitettu asiakaskokemuskysely toteutettiin keväällä 2020 (kokonaistyytyväisyys 5,8/ 7), samoin kuin lukiokoulutuksen asiakaskokemuskysely 2. vuosikurssin opiskelijoille ja heidän huoltajilleen (kokonaistyytyväisyys 5,8/ 7).

21.1.2021

MUISTIO

Asiakaskokemuskyselyt 2019-2020 on toteutettu ostopalveluna yhteistyössä Digitalist Oy:n kanssa. Tarkempia tietoja toimialan asiakaskokemuskyselyjen tuloksista 2019-2020 löytyy täältä.

Toimialalla on sovittu yhteiseksi kehittämisalueeksi osallisuus asiakaskyselyjen 2019-2020 tulosten pohjalta. Jokainen palvelukokonaisuus ja hallinto on määritelty osallisuuteen liittyvät kehittämistoimet vuodelle 2021 sekä seurannan toimenpiteiden toteutumiselle.

Kaikissa toimialan asiakaskokemuskyselyissä toistuu neljä yhteistä teemaa: osallisuus, palvelukokemus, tavoitettavuus sekä palvelun toteutuminen / odotusten täyttyminen kokonaisuutena. Yhteisten teemojen tavoitteena on muodostaa teemalle kokonaistason tunnusluku, jonka kehittymistä voidaan seurata palveluittain palvelukokonaisuuksittain sekä toimialatasolla.

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen, perusopetuksen ja lukiokoulutuksen asiakaskokemuskyselyt toteutetaan seuraavan kerran vuonna 2022.

Kaupunkiympäristön toimiala

Asiakastavoitteita on toimialalla pidetty hyvin esillä toimialan uutisissa ja seminaareissa, viety rakenteisiin, nostettu kehityskeskustelujen teemoihin, rekrytointikriteereihin sekä kehittämishankkeiden reunaehtoihin. Tärkeimmäksi asiakaskokemusmittariksi on muodostunut asiakastyytyväisyys (CSAT) ja seurantatyökaluksi verkkokyselyt. Mystery shoppingia, asiakaspaneeleita ja -haastatteluja sekä pikapalautelaitteita käytetään. Asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön fiilismittauksia kokeillaan. Myös erilaisiin teemoihin keskittyvät selvitykset ja tutkimukset antavat hyödyllistä tietoa kehittämisen lähtökohdaksi.

Kaupunkiympäristön toimialan asiakkaisiksi voidaan käytännössä laskea kaikki Helsingin alueella liikkuvat, asuvat ja toimivat - nykyiset, entiset ja tulevat. Varsinaisten asiointipalveluiden osuus kaupunkiympäristön toimialan tuottamassa asiakaskokemuksessa on vain pieni osa isosta kokonaisuudesta.

Vuonna 2018 valittiin toimialan ydinprosesseiksi Kaupunkitila, Asuntorakentaminen, Kaupungin palvelutilat sekä Toimitilat ja yritystontit. Näille organisaation keskeisimmille suoraan ulkoisen asiakkaan palveluun liittyville prosesseille asetettiin tärkeimmät asiakastavoitteet ja -mittarit. Lähtökohtana olivat asukkaat ja heidän kaupunkiympäristön toimialan toiminnasta saamansa hyödyt. Näistä mittareista kahdeksan on asiakastyytyväisyyskyselyjä. Loput ovat asiakastyytyväsyyden paranemiseen liittyviä mittareita, jotka mittaavat saavutettavuutta, toimivuutta, turvallisuutta sekä vuorovaikutuksen onnistumista.

Toimialan volyymiltaan suurimpia asiointipalveluita ovat rakennusvalvonta, asuntopalvelut, keskitetty asiakaspalvelu, alueidenkäyttö, ympäristöpalvelut ja pysäköintipalvelut. Ympäristöpalveluiden ja pysäköintipalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyt rakennetaan vuoden 2021 aikana, muilla mittaukset jo ovat käytössä.

21.1.2021

MUISTIO

Kaupunkilaisten kokemuksia siitä, miten tietoa palveluistamme on löydettävissä, osallistumisen vaikuttavuudesta sekä vaikutelmaa katutöiden järjestelyistä seurataan viestintätutkimuksella.

Osa mittauksista on tehty pitkään, osa vasta aloitettu ja osaa työstetään kuluvan vuoden aikana. Useimmissa kyselyissä on käytössä asteikko 1 - 5, jossa 3 on neutraali taso ja sen ylittävät arvot positiivisia. Katutöiden järjestelyjä lukuun ottamatta kaikki tulokset ovat positiivisen puolella. Myös läpimenoaikojen tulokset ovat tarkasteluun valittujen mittareiden osalta pääosin hyvät. Kaikkiin saatuihin palautteisiin ei vielä ole kyetty vastaamaan tavoitteeksi asetetussa viidessä arkipäivässä. Kaupunkilaisten vaikutelmalle katutöiden järjestelyistä, tiedon saatavuudelle kymppin palveluista sekä uskalle osallistumisen vaikutusmahdollisuuksiin on asetettu parantamistavoitteet vuodelle 2021.

Nykyisiä asiakastavoitteita ja niiden mittareita arvioidaan, kehitetään ja uusia suunnitellaan. Mittaamisen metodiikkaan ja tulosten luotettavuuteen kiinnitetään huomiota. Johdon työpöydän käyttöönotto tulee lisäämään tavoitteiden ja mittareiden näkyvyyttä. Uuden palautejärjestelmän odotetaan helpottavan palautteiden analysointia ja sitä kautta myös vaikuttavuutta. Prosessien sujuvuuden parantaminen jatkuu. Uusia vuonna 2020 valmistuneita palvelukuvauksia täydennetään, tehtyjä palvelulupauksia arvioidaan ja uusia muodostetaan, palvelutasojen mittaamista jatketaan ja kehitetään. Sähköistä asiointia kehitetään edelleen ja Helsinki-profiilia hyödynnetään. Sisäisten palveluiden vaikuttavuuden tarkastelu tehdään vuoden 2021 aikana.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala

Pikapalautetta kerättiin Feedbacklyn palautepäätteillä. Pikapalautteeseen sisältyi asiakastytyväisyys (CSAT, "hymiökysymys"), suosittelemattomuus (NPS) ja avoin pikapalautte. Mittauspisteitä oli noin 30, mutta osa on ollut koronan takia pois käytöstä. Lisäksi pikapalautetta on kerätty verkkosivujen kautta.

Vuonna 2019 suosittelemattomuus (NPS) oli 38 ja vuonna 2020 se oli 42. Keskitettytyväisyys (CSAT) taas oli vuonna 2019 82 % ja oli sama vuonna 2020. Toimipisteet käyvät säännöllisesti läpi feedbackly-päätteiden ja palautejärjestelmän kautta saatuja sanallisia palautteita.

Pikapalautemittaus kattaa kirjastojen, liikunnan ja kulttuurin suurimmat toimipisteet, mutta esimerkiksi nuorisotaloissa Feedbackly-päätte ei ole osoittautunut yhtä toimivaksi palautekanavaksi. Mm. ulkoliikunta, ohjattu toiminta, konsertit ja esitykset sekä suurin osa verkkopalveluista ovat jääneet mittauksen ulkopuolelle. Korona-aikana lisääntyneiden suorakatselupalvelujen käytöstä ei ole asiakaskokemustietoa.

Kesällä kulttuurin ja vapaa-ajan toimipisteet olivat pormestarin laaduntarkkailun piirissä. Laaduntarkkailijat kiinnittivät huomiota esteettömyyteen, henkilökunnan näkyvyyteen, asiakaspalveluun ja siisteyteen. He tekivät yhteensä 465 arviointikäyntiä toimialan kohteisiin, joista kirjastoihin 76, kulttuurikeskuksiin 10, museoihin 10, nuorisotaloihin 21, sisäliikuntapaikoihin 23, uimarannoille 54 ja ulkoliikuntapaikoihin 271 käyntiä.

21.1.2021

MUISTIO

Asiakaspalautetta kertyi myös kaupungin yhteisen palautejärjestelmän sekä muiden palautekanavien ja palveluiden omien kyselyiden kautta.

Huhtikuussa tehtiin kulttuurin, liikunnan ja nuorisotoiminnan avustusten saajille kysely koronan vaikutuksista ja avustusten saajien selviytymistä koronatilanteessa.

Toimialalle kehitetään asiakaskokemustiedon yhteinen hyödyntämismalli. Siihen sisältyy tekoälyn hyödyntäminen sanallisen palautteen analysoimisessa. Kehitetään tiedon pilvipohjaista tallentamista, mahdollisuuksien mukaan hyödyntäen kaupungin yhteisiä ratkaisuja.

Sosiaali- ja terveystoimiala

Toimialalla toteutettiin vuonna 2020 jatkuvaa asiakaskokemuksen mittausta Feedbacklyn pikapalautekyselyitä käyttäen. Pikapalautekyselyitä on käytössä kaikissa palvelukokonaisuuksissa (Tepa/Peso/SKH). Mittauspisteitä on yhteensä 280. Kyselyissä on hyödynnetty sotelle määriteltyjä yhteisiä mittareita (NPS, CSAT ja CES), mutta palveluissa on käytetty myös heidän itse määrittelemiään sekä avoimia kysymyksiä.

Käytännössä vuoden 2020 pikapalautedata on ajalta 1.1.-15.3.20, sillä koronapandemian vuoksi pikapalautelaitteet poistettiin käytöstä. Pikapalautekyselyistä on kertynyt ainoastaan satunnaista pistemäistä dataa maaliskuun jälkeen, esim. Chat-kyselyistä. Palveluissa on tehty omia kyselyitä erilaisilla kyselytyökaluilla tai haastatteluilla.

Sitovina tulostavoitteina sotessa oli psykiatria- ja päihdepalveluiden sekä terveysasemien ja sisätautipoliklinikoiden NPS-tason nousu. Tulostavoitteiden seuranta perustui pikapalautelaitteiden dataan, jota kertyi vain ajalla 1.1.-15.3.2020. Päihdepalveluissa oli tarkoitus toteuttaa laajempi asiakaskokemuskysely lomakkein, mutta se ei toteutunut koronapandemian vuoksi.

Kotihoidossa toteutettiin maaliskuussa viikon mittainen asiakaskokemuskysely. Tarkoitus oli kerätä asiakaskokemusta neljästi vuoden aikana kahden viikon jaksoissa, mutta koronapandemia keskeytti mittauksen.

Yleisesti voidaan sanoa, että sotessa painopiste on siirtynyt organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöisempään kehittämiseen. Asiakkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen menetelmiä on laajennettu, kokemusasiantuntijatoiminta vakiinnutettu ja asiakaskokemusta on hyödynnetty systemaattisesti. Toki systemaattinen kehittäminen asiakaskokemuksen pohjalta vaatii vielä työtä ja resursointia. Ensiarvoisen tärkeää olisi kehittää alustoja, joissa asiakaskokemustieto on saatavilla sekä sen analysointia pystytään automatisoimaan. Myös riittävä asiakaskokemuksen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden seuranta tulisi jatkossa varmistaa.

21.1.2021

MUISTIO

Kaupunginkanslia

Kaupungilla otettiin käyttöön 4.5.2020 hakijakokemuskysely. Kysely lähetetään kaikille kaupungin työpaikkaa hakeneille, pois lukien valituksi tulleet henkilöt. Kyselyssä kartoitetaan kokemusta erilaisista hakuprosessiin liittyvistä asioista. Tavoitteena on parantaa hakijakokemusta ja tunnistaa kohdat, joihin liittyy kehitystarpeita. Tuloksia seurataan kvartaaleittain.

Kaupunginkansliassa oli 4.5.-31.12.2020 avoinna 67 tehtävää, joihin haki yhteensä 1868 henkilöä. Potentiaalisten vastaajien (ei-valittujen) määrä oli 1801 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 66 henkilöä (vastausprosentti 3,7%). Ensimmäisten tulosten 4.5.-30.6. osalta hakijakokemuksen kokonaiskokemuksen keskiarvoluku oli 2,07 (lähtötaso), kun 1.7.-31.12. ajalla luku oli 2,67. Tulos parantui 29%. Tulosten käsittelyn pohjalta kehityskohteiksi tunnistettiin mm. hakijaviestinnän parantaminen hakuprosessin eri vaiheissa, johon kiinnitetään huomiota vuoden 2021 aikana.

Questbackilla toteutetun NewCo Helsingin yritysneuvontatiimin asiakastyytyväisyyskyselyn arvosana 2020 oli 4,4 arvoasteikolla 1-5. Kysely lähetetään jokaisen asiakastapaamisen jälkeen (3500 kpl), vastausprosentti 15%, vastauksia 511 kpl, NPS 67. Kyselyssä kysytään mm. saiko asiakas tarvitsemansa tiedot ja tietääkö miten edetä liikeideansa kanssa. Asiakkailta on mahdollisuus antaa kyselyssä myös avointa palautetta mikä on arvokasta tietoa palveluiden kehittämisen kannalta. Esihenkilön lisäksi myös yritysneuvojilla on jatkuva näkymä omaan asiakaspalautteeseensa. CRM – järjestelmä vaihdettiin uuteen toukokuussa 2019 ja sen mukana myös asiakastyytyväisyyskysely kysymyksineen vaihtui, joten vertailukelpoista tietoa aikaisempiin vuosiin ei ole saatavilla.

Joulukuussa 2020 tehtiin NewCo Helsingin Yritysneuvontatiimin yhteistyökumppaneille ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely, jonka tulos oli 4,7 arvoasteikolla 1-5. Kysely lähetettiin 35 yhteistyökumppanille ja siihen vastasi 15, vastausprosentti 43%. Yhteistyökumppaneille lähetettävä tyytyväisyyskysely tullaan tekemään vuosittain.

NewCo Helsingin Kasvutiimin avainasiakkaita ovat merkittävimmät startup-kentän ekosysteemitomijat joiden kanssa yhteistyössä Kasvutiimi toteuttaa yksikön toimialaa ”yrittäjyysekosysteemin kehittäminen, sekä kasvuyritysten ja niiden kansainvälistymisen tukeminen”.

Näille avainasiakkaille toteutetaan vuosittain asiakastyytyväisyyskysely. Viimeisin kysely toteutettiin joulukuussa 2020. Asteikolla 1 – 5 Kasvutiimin saama yleisarvosana oli 4,45 vastausprosentin ollessa 50.

Palvelukeskus Helsinki

Asiakastyytyväisyyden mittaamista on tehty osana Palvelukeskus Helsingin tuloskorttia jo pitkään. Laajemmin asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen kehittäminen on ollut osa Palvelukeskus Helsingin toimintaa vuodesta 2017 alkaen, kun pikapalautejärjestelmää alettiin pilotoida tuottamisamme palveluissa erityisesti kouluissa ja mittareita tarkennettiin muun muassa suositteluindeksillä (NPS) osassa palveluja. Asiakaskokemuksen mittaamisen keskeisinä järjestelminä toimivat Feedbackly-pikapalautejärjestelmä sekä laajemmat kyselytutkimukset

21.1.2021

MUISTIO

mahdollistava Questback Essentials. Käytössä oleva asiakaskokemuksen mittaamisen malli hyödyntää mitattavasta palvelusta riippuen CSAT, NPS ja CES –mittareita. Vuonna 2020 asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödynnettiin CSAT ja NPS –mittaria, joista NPS oli käytössä kahdessa kyselyssä. Vuonna 2021 NPS-mittarin käyttöä tullaan laajentamaan ja CES-mittari otetaan käyttöön osassa mittauskyselyjä. Palvelukeskus Helsingin asiakaskokemusmittauksista vastaa kehityspalvelut-yksikkö, jonka tehtävänä on tunnistaa asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta kriittisiä tarpeita yhdessä Palvelukeskus Helsingin tulosityksiköiden sekä asiakkaiden kanssa. Mittauksien tuloksia seurataan läpi vuoden ja lopulliset tulokset käsitellään Palvelukeskus Helsingin johdon katselmuksissa sekä tulosityksiköiden omissa sisäisissä palaverissa palvelukohtaisesti.

Palvelukeskus Helsinki on asettanut omaksi vuoden 2021 strategiseksi tulostavoitteekseen keskiarvon 3,6 asiakaskokemukselle. Mittauksen piirissä on valtaosa Palvelukeskus Helsingin tuottamista palveluista. Vuoden 2021 asiakaskokemustulos saadaan laskemalla Palvelukeskus Helsingin ns. tuloskorttikyselyissä mitattu CSAT-keskiarvo. Tulokorttikyselyjä toteutetaan vuonna 2021 yhteensä 13 kappaletta tammi-lokakuun välisenä aikana. NPS- tai CES-luvuille ei toistaiseksi ole asetettu strategisia tulostavoitteita johtuen käytössä olevien mittaustietojen vähyydestä. Vaatimuksena tavoitteiden asettamiselle tulevaisuudessa on, että Palvelukeskus Helsingillä on käytössään nykyistä pidemmältä ajalta NPS ja CES-mittaustuloksia eri asiakkuuksista sekä palveluista. Lisäksi Palvelukeskus Helsingillä tulee olla käytössään ne prosessit ja menetelmät, joilla NPS:ää voidaan strategisesti johtaa eri asiakkuuksissa. Lisäksi toteutetaan vuoden 2021 aikana teemahaastattelut.

Palvelukeskus Helsinki on hyödyntänyt asiakaskokemuksen mittaustuloksia käymällä tulokset vuosittain sisäisesti läpi ja poimimalla kyselyjen avoimista palautteista nousseita kehitystarpeita. Kehitystarpeiden luonteesta riippuen saatua palautetta on jatkotyöstetty joko pienemmissä sisäisissä kehittämisprojekteissa tai laajemmin yhdessä tilaaja-asiakkaiden edustajien kanssa. Tammikuussa 2021 Palvelukeskus Helsinki tulee käynnistämään ensimmäisen pilottinsa, jossa asiakaskokemusta mitataan yhden palvelun useammassa eri kohtaamispisteessä kolmen kuukauden seurantajakson ajan. Pilotti toteutetaan osana Sotelle tuotettavaa kotiateriapalvelua yhteistyössä Feedbacklyn kanssa. Pilotin tavoitteena on syventää ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta palvelupolun eri vaiheissa sekä testata Feedbacklyn uutta ominaisuutta, joka mahdollistaa mittaustulosten seurannan yhdessä dashboard-näkymässä. Vuonna 2021 Palvelukeskus Helsinki tulee myös tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuden seurata asiakaskokemusmittauksista kerättyä reaaliaikaista tietoa Helmi-intran kautta. Reaaliaikaisella tiedolla pyritään varmistamaan mittaustulosten läpinäkyvyys ja helppo saatavuus, minkä lisäksi tavoitteena on kannustaa Palvelukeskus Helsingin operatiivista henkilöstöä hyödyntämään mittaustietoa osana entistä parempien palvelujen tuottamista. Pikapalautejärjestelmää ja sen tulosten analysointia ja raportointia tarjotaan palveluna toimialoille ja liikelaitoksille.

Palvelukeskus Helsingin tulevaisuuden tavoitteena on panostaa asiakaskokemuksen jatkuvaan mittaamiseen hyödyntäen yhä enenevässä määrin erilaisia digitaalisia pikapalautealustoja. Jatkuvan palautteen kerääminen on tunnistettu tärkeäksi

21.1.2021

MUISTIO

kehityskohteeksi asiakastarpeiden perusteella, mutta myös asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisen kannalta.

Pikapalautteiden hyödyntämisen ohella Palvelukeskus Helsingin tavoite on toteuttaa asiakaskokemuksen mittausta palvelupolun useammassa eri vaiheessa, jotta palvelun onnistumisesta eri kohtaamispaikoissa saadaan kattavampaa tietoa ja ymmärrys erilaisten yksittäisten tekijöiden vaikutuksesta tuotettuun asiakaskokemukseen parantuisi. Kerättyä dataa on puolestaan tarkoitus opetella hyödyntämään osana arjen operatiivisen toiminnan kehittämistä sekä asiakaskokemuksen johtamista palvelukohtaisesti.

Työterveys Helsinki

Työterveys Helsinki seuraa asiakaskokemustaan useilla jatkuvilla kyselyillä sekä palvelukohtaisilla kyselyillä eri työterveyspalvelujen osalta. Kyselyt on palvelusta riippuen suunnattu työntekijäasiakkaille tai esihenkilöasiakkaille (esihenkilöpalvelujen osalta). Kaikissa kyselyissä tärkeimpänä mittarina on nettosuositeluindeksi NPS. Sähköisissä (hoitochat ja sähköinen ajanvaraus) palveluissa mittarina NPS:n rinnalla on CES. Lisäksi kaikkiin palautekyselyihin kuuluu avokysymys. Palvelukohtaisissa kyselyissä on lisäksi ko. palvelua koskevia lisäkysymyksiä.

Työterveys Helsingin jatkuvat asiakastyytyväisyyskyselyt ovat: tekstiviestikysely, joka lähtee asiakkaalle työterveydessä asioinnin jälkeen, palautetabletit ja paperilomakkeet Työterveys Helsingin toimipisteen joka kerroksessa (korona-aikana osin pois käytöstä) sekä palautekyselyt linkkinä työterveyden Helmi- ja ulkoisilla verkkosivuilla. Suunnatuissa, palvelukohtaisissa asiakaskyselyissä asiakkaalle lähetetään kyselyn linkki vastaanoton jälkeen.

NPS- ja CES-tuloksia seurataan ja raportoidaan kuukausittain. Näiden mittareiden tulokset raportoidaan Työterveys Helsingin sisäiseen toimintajärjestelmään, jonne jokaisella työterveyden työntekijällä on pääsy. Kyselyjen avovastaukset ovat näkyvillä työterveyden esihenkilöillä ja johdolla. Tuloksia käsitellään tiimikokouksissa ja johtoryhmässä säännöllisesti. Työterveys Helsingin 2020 NPS-tulos kaikista palveluista on 67.

Asiakaspalautekyselyjen avovastauksia seurataan viikoittain ja laadullinen analyysi raportoidaan kuukausittain johtoryhmässä. Asiakaskokemuksen seurannan prosesseista vastaa laatu- ja kehittämistiimi laatu- ja kehittämissuunnitelman johdolla. Tuloksia hyödynnetään palvelujen kehittämisessä laajasti koko Työterveys Helsingissä. Asiakastyytyväisyys on osa työterveyden strategista mittaristoa, ja NPS on määritetty osaksi tulospalkkiojärjestelmää.

2020 työterveyden palvelutarjonta on muuttunut koronan vuoksi ja osa palveluista on jouduttu keskeyttämään tai tarjontaa supistamaan. Palvelut ovat kapeutuneet sähköisiin kanaviin, mikä tarkoittaa myös asiakaskokemuksen tuloksen painottuvan näiden palvelujen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen seurantaan käytettävissä olevat resurssit ovat myös vähentyneet, koska mittaamisesta vastaava henkilöstö on tehnyt koronaan liittyvää työtä. Yleensä työterveydessä on toteutettu vuosittain palvelukohtaisia

21.1.2021

MUISTIO

laajempia kyselyjä esimerkiksi työfysioterapeutin suoravastaanotosta ja matalan kynnyksen mielenterveyspalveluista. 2020 vastaavia kyselyjä ei toteutettu ollenkaan.

2021 toivomme, että voimme avata palvelujamme jälleen laajemmin ja käyttää enemmän resursseja myös asiakaskokemuksen seurantaan ja kehittämiseen. Tavoitteena on myös palauttaa palvelukohtaisia laajempia kartoituksia osaksi asiakaskokemuksen seurannan vuosikelloa.

Stara

Staralla toteutetaan vuosittainen asiakastytyväisyyskysely, mikä lähetetään koko asiakaskunnalle Questbackilla. Tärkein mittari on NPS, jossa saimme 2020 43,9. NPS on kehittynyt positiivisesti koko 2015 alkaneen mittaushistorian aikana, jolloin arvo oli 23. Kyselyssä kartoitetaan myös kilpailukykytekijöitä ja mielikuvia toiminnastamme. Teetämme myös tämän tutkimuksen tueksi kvalitatiivisen tutkimuksen, missä tehdään 20-25 syvähaastattelua tarkoituksena tuoda asiakasymmärrystä.

Rakennuspuolella on otettu käyttöön hankekysely, mikä on kevyt Questbackilla toteutettu hanke. Tässä kysytään myös NPS-arvoa sekä muutama lisäkysymys esim. aikatauluista ja laadusta. Kysely on alkuvaiheessa ja hakee benchmarkaus-arvoja. Vastaavasti olemme vastikään luoneet Feedbacklyyn ns. keikkakyselyn, missä kysytään vain NPS ja avoin kehitettävää/kiitettävää. Kysely otetaan operatiiviseen käyttöön 2021.

Kaupunkitekniikan ylläpidon ja Ympäristöhoito-osastoilla on kaksi kertaa vuodessa, kesä- ja talvikaudet, toteutettava kausikysely KYMP:n asiakkaille. Kysely toteutetaan Questbackilla ja lähetetään 20-30 asiakkaalle. Kyselyssä kysytään NPS ja muutamia kilpailukykytekijöitä. Arvot ovat olleet varsin hyviä ollen 50-100. Viimeksi kesäkaudesta tuli NPS 70.

Joka toinen vuosi Stara teettää kaupunkilaisille imagokyselyn Taloustutkimuksen kautta. Kyselyä ei toteutettu 2020, mutta on suunniteltu toteutettavaksi jälleen 2021. Tarkoituksena on kartoittaa mielikuvia Starasta ja näiden kehitystä. Arviot ovat olleet yllättävän hyviä ja mielikuvat pääosin positiivisia.

Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu TALPA

NA

Mittaristokoonti - löydökset

Useita eri tason mittareita

Tärkeimpien olemassa olevien asiakaskokemusmittareiden koonti pitää sisällään useita eri tason mittareita, aina jatkuvasta asiakas kohtaamisen mittaamisesta asiakkuustason asiakastytyväisyyskyselyihin. Luonteeltaan nämä ovat intensiteetiltään ja laajuudeltaan toisistaan poikkeavia ja niiden yhdenmukaistaminen, saati vertailtavuus kaupunkitasolla on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tämän voidaan katsoa ainakin osaksi johtuvan toimialojen/liikelaitosten erilaisista palveluista ja niiden kehittämisen prioriteeteista, mittaamisen tarpeista, käytetyistä toimintamalleista ja työkaluista, sekä mahdollisista kumppaneista. Osa mittareista on vasta otettu käyttöön vuoden 2020 aikana.

21.1.2021

MUISTIO



Kokemusmittari	Mitä mittaa?
NPS (Net Promoter Score)	Mittaa olemassa olevan asiakkaan palvelun/tuotteen suosittelemisluukkuutta ("Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme muille?")
CES (Customer Effort Score)	Mittaa palvelun helppoutta/vaivattomuutta lyhyellä aikavälillä (esim. "Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?")
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Mittaa palvelun laatua lyhyellä aikavälillä (esim. "Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?")

Mittaaminen ja mittareiden kuvaukset

Asiakaskokemuksen kaupunkitason mittaaminen kaupungilla ei ole kokonaisvaltaista, ja sitä tehdään usein pilottimaisesti tarpeen mukaan. Usein asiakaskokemuksen mittaamista on myös lähdetty tekemään työkalut edellä - pikapalautelaitteet ja verkkokyselyt (esim. Feedbackly) ovatkin olleet suosittuja mittaamisen välineitä toimialoilla ja liikelaitoksissa, todennäköisesti niiden helppouden ja helpohkon käyttöönoton vuoksi. Kaupunkiyhteistä asiakaskokemuksen mittaamisen toimintatapaa ei ole määritelty.

Mittaamisen läpinäkyvyyteen ja luotettavuuteen liittyvien mittarikohtaisten kohderyhmien, organisaatiiovastuiden sekä mittaamistuloksista johdettujen toimenpiteiden ym. kuvausten laatiminen kaupunkitason asiakaskokemusmittaristoon on ollut osin haasteellista. Asiakaskokemusmittaristoon päätyneiden mittareiden valintaperusteluita ja tavoitteita on kuvattu usein puutteellisesti.

21.1.2021

MUISTIO

Huomioita asiakaskokemuksen kehittämisestä ja johtamisesta Helsingin kaupungilla

Yleisesti Helsingin kaupungin toimialoilla ja liikelaitoksissa on tehty laajaa ja pitkäjänteistä työtä asiakaskokemuksen kehittämisen eteen. Kaupunkitason haasteena tässä toiminnassa on kuitenkin ollut sen sirpaleisuus, sekä kokonaiskuvan ja yhteisen suunnan ja koordinaation puute.

Perustukset kaupunkitason asiakaskokemuksen mittaamiselle ovat olleet epäyhtenäiset, eikä kaupungilla ole toistaiseksi onnistuttu luomaan toimivaa kaupunkitasoista asiakaskokemuksen kehittämisen ja mittaamisen toimintamallia, jossa otetaan kantaa mm. mittaamisen hyötyihin, jatkuvuuteen, vastuuketjuihin, sekä tulosten ja juurisyiden perusteella asetettuihin kehittämisen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.

Asiakaskokemuksen mittaamista ja kehittämistä ei toistaiseksi johdeta systemaattisesti kaupunkitasolla - ja mittaamista on haastavaa kehittää irrallaan asiakaskokemuksen kokonaiskehityksestä.

Jatkossa on arvioitava, mikä on kaupungin tavoite asiakaskokemuksen kehittämisessä; nähdäänkö asiakaskokemus strategisesti tärkeänä kokonaisuutena, johon kaupunki pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, yhdessä muiden ekosysteemitomijoiden kanssa, vai nähdäänkö se mittaamisena ja yksittäisinä organisaatiolähtöisinä hankkeina ja tekemisinä. On myös parannettava riittävää ymmärrystä ja osaamista asiakaskokemuksen mittareista ja mittaamisesta tulosten hyödyntämisen näkökulmasta. Miten siis kehitämme toimintaamme mittareiden tulosten avulla?

Mikäli kaupungin tavoite on vankemmin panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen mittaamisen lisäksi, tulisi sen ottaa asiakaskokemus eheänä kokonaisuutena huomioon myös strategiatyössä ja sen käytännön toteuttamisessa.

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii visiota ja tahtotilaa, joita kaupungin strategiset valinnat osaltaan määrittävät ja vahvistavat. Asiakaskokemuksen vision ja tavoitteiden avulla kaupunki kykenee etenemään asiakaskokemuksen kehittämisen kanssa fokusoidusti ja koordinoitusti eteenpäin, mikäli asiakaskokemus nähdään vahvana osana kaupungin brändiä ja vetovoimaa.