

# SOL palveluprosessin uudistaminen ja tarvittavien ICT-välineiden kehityksen koordinointi

## TSR-projekti

Työsuojelurahaston Kehittämisyhteistyö  
Hankenumero: 114467  
Hankkeen nimi: SOL palveluprosessin uudistaminen ja tarvittavien ICT-välineiden kehityksen koordinointi  
Hankkeen kesto: 15.10.2014 – 15.4.2015  
Hakija: SOL Palvelut Oy  
Vastuhenkilö: Riitta Sirviö  
Toteuttaja: Erica Partners Oy, Leena Kanerva  
Työsuojelurahaston yhteyshenkilö: Mikael Saarinen

## Tiivistelmä projektista

Projektissa kehitettiin SOLille uudistetut palveluprosessit, joiden avulla pystytään tuottavasti toteuttamaan asiakkaille Monipalvelua, löydetään tehtävälle työlle nopeasti oikea tekijä ja parannetaan työntekijöiden työn mielekkyyttä. Palveluprosessien keskeisenä solmukohtana toimii uusi, yhdistetty palvelukeskus, joka sai nimen **Aurinkovoimala**. Nimi kertoo keskuksen roolista asiakas- ja henkilöstötoimintojen keskeisenä voimantuottajana. Uudistettuihin prosesseihin liittyy välttämättömiä ICT-tukivälineitä, joiden käyttöönotto koordinoitiin prosessikehityksen rinnalla.

## SOLista lyhyesti

SOL on innovatiivinen, kansainvälinen palvelualan perheyrittäjä. SOL muodostuu yritysryhmästä, jonka keskeisin ja suurin yritys on SOL Palvelut Oy. Muut yritykset ovat: SOLEMO Oy, SOL Pesulapalvelut Oy ja SOL Henkilöstöpalvelut Oy.

SOL tuottaa monipuolisia siivous-, toimitila-, kiinteistöhoito-, turvallisuus- pesula- ja henkilöstöpalveluita. Monipalveluyrityksenä SOL tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakasyritysten arkeen.

Aurinkoisen tyytyväinen ja uskollinen asiakas on SOLin yritystoiminnan kivijalka. SOLin toiminta on organisoitu asiakasvastuussa oleviin paikallisiin palvelupiireihin, mahdollisimman lähelle asiakasta. SOLilla on lähes 10 000 sopimusasiakasta.

SOL toimii Suomessa valtakunnallisesti, lisäksi toimipisteitä on Virossa, Venäjällä,

Latviassa, Liettuassa ja Ruotsissa.

SOLin palveluksessa on noin 12 000 työntekijää. SOLin tavoitteena ei ole ainoastaan ylläpitää erinomaista yrityskulttuuria vaan myös parantaa sitä entisestään. Työssä on oltava iloa unohtamatta jokaisen yksilön arkiluovuutta, yrittäjyyden vaalimista ja elinikäistä oppimista.

## Projektin tausta ja lähtökohdat

SOLin palvelujen lippulaivana on Monipalvelu-konsepti, joka tarjoaa perinteiseen palvelumalliin verrattuna etuja niin asiakkaalle, työntekijälle kuin yrityksellekin. Monipalvelu-konseptin vieminen käytäntöön edellyttää muutoksia niin palveluprosesseissa kuin tietojärjestelmissäkin. Näiden keskeisiin kehittämistoimenpiteisiin projekti pureutui.

SOLin eri liiketoimintayksiköillä on useita asiakaspalvelu- ja valvomopisteitä, joissa toimintamallit poikkeavat toisistaan. Uusi Monipalvelu-toimintamalli vaatii tuekseen yhtenäisemmän asiakaspalvelun ja työntekijöille soveltuvat tietotyövälineet. Palveluesimiehet ovat SOLin kiireisin työntekijäryhmä. Heidän ajastaan menee erittäin paljon tuntilapputietojen viemiseen tietojärjestelmiin. Työntekijöillä ei ole välineitä, joilla he voisivat suoraan ilmoittaa tuntitietonsa ja muut toimenpiteitä vaativat huomionsa. Muutos- ja poikkeustilanteissa kommunikointi tapahtuu puhelimella viiveitä ja katkoja aiheuttaen.

## Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteina oli:

- 1) parantaa tuottavuutta
- 2) lisätä työntekijöiden työn mielekkyyttä ja tätä kautta edistää työviihtyvyyttä ja pidentää työsuhteita

Konkreettisesti näihin tavoitteisiin pyrittiin tuottamalla projektissa uudistetut palveluprosessit ja suunnittelemalla uuden toimintamallin vaatimat taustatuet: Palvelukeskus ja tarvittavat tietojärjestelmät.

Palvelupisteiden keskittämällä yhteen palvelukeskukseen nähtiin seuraavia mahdollisuuksia:

- Kokonaistyömäärän säästö
- Parempi asiakaspalvelu – nopeammat vastaukset ja oikeat avut eri tilanteisiin
- Osuvampi resursointi – paikalle lähetetään edullisin resurssi, joka pystyy vastaamaan palvelutarpeeseen
- Lisämyynnin tehostuminen palvelujen kesken
- Uudet palvelut
- Monipalvelun toteutuminen käytännössä



### SOLin työntekijän näkökulma

Palveluesimiehille **Aurinkovoimala** on tuki, joka helpottaa heidän työntekeään ja vapauttaa rutiinitehtävistä asiakkaiden ja työntekijöiden hoitoon.

Palveluvastaaville **Aurinkovoimala** on tuki, jonka kautta he löytävät vastauksen / ohjauksen oikealle vastaajalle, kun kysyttävää on HR-asioista, työohjeista, työvälineistä, IT-välineistä.

Järjestelmät rakennetaan niin, että ensisijaisesti kaikki nämä löytyvät itsepalveluna. **Aurinkovoimala** on se turvaverkko, josta löytyy apu, jos itsepalvelulla ei hoidukaan.

### SOLin liiketoiminnan ja myynnin näkökulma

Liiketoimintajohtolle ja myynnille **Aurinkovoimala** on liiketoimintatiedon lähde, sekä aktiivisesti myyntiä tekevä yksikkö

Kaikista **Aurinkovoimalan** viesteistä ja toimenpiteistä jää jälki. Näin syntyy tietovarasto, jota louhimalla saadaan merkittävää tietoa myynnin lisäämiseen ja toiminnan parantamiseen

## Projektin organisointi

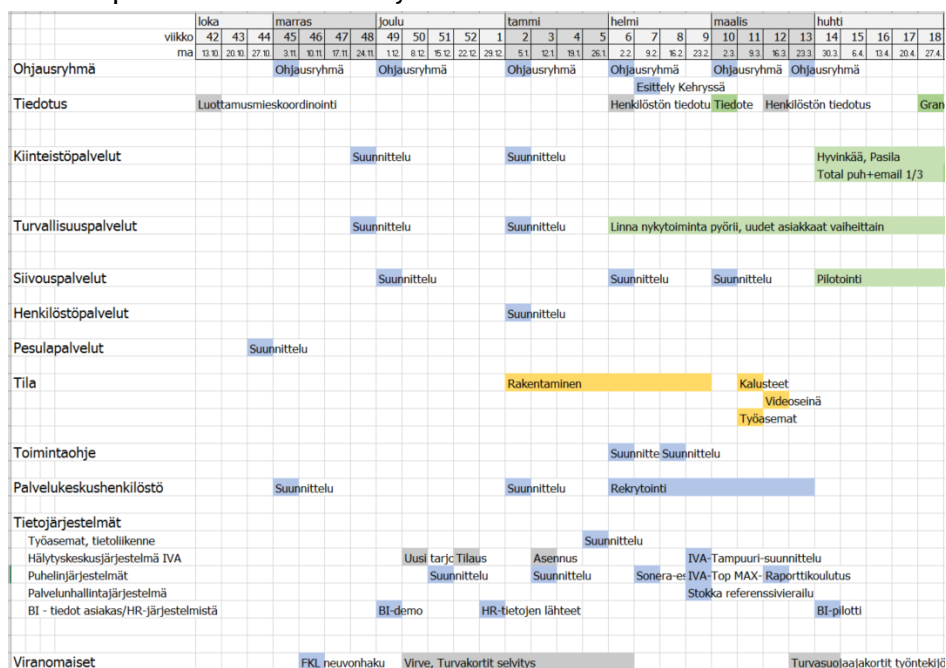
Projektia johti ohjausryhmä, jossa oli edustus projektin liiketoimintahyödyistä vastaavista liiketoimintajohtajista, työntekijöistä, sekä **Aurinkovoimalan** vastuuhenkilöistä. Ohjausryhmä jatkaa toimintaansa edelleen tämän TSR-hankkeen päättymisen jälkeen.

Ulkopuolinen toteuttaja toimi hakijan tukena ja sparraajana osa-alueilla, joilla hakijalta ei löytynyt tarpeeksi omaa osaamista ja resursseja. Näitä olivat erityisesti: palveluprosessien kehittäminen, kokonaisuuden koordinointi, prosessikehityksen ja tarvittavien ICT-hankkeiden yhteen sovittaminen.

Varsinaiseen projektityöhön on osallistunut 25 SOLin työntekijää yhteensä 8,4 henkilökuukauden panoksella. Lisäksi huomattavasti laajempi joukko on osallistunut suunnitelmien valmisteluun ja kommentointiin.

## Projektin kulku

Projektissa vietiin rinnakkain säikeitä: toimintamallien muutos ja niiden vaikutus työntekijöille, keskitetyn palvelukeskuksen fyysisen ympäristön rakentaminen ja tietojärjestelmien sovittaminen uuteen toimintamalliin. Työtapa yhdisti työpajoja ja niiden välillä tapahtuvaa valmistelutyötä.



Ohjausryhmä kokoontui kuusi kertaa, noin kuukauden välein. Ohjausryhmässä käsiteltiin viimeisen kuukauden aikana työstetyt prosessimuutosten ja muiden toimenpiteiden luonnokset, aikataulun täsmentäminen ja tiedotustoimenpiteet.

Toimintaprosessien työpajoja pidettiin yhteensä 14. Niissä suunniteltiin toimintaprosessien muutokset siivouspalveluissa, kiinteistöpalveluissa, turvallisuuspalveluissa ja pesulapalveluissa, sekä yhdistettiin nämä uuteen monipalvelutoimintamalliin. Omat työpajat pidettiin myös uusien toimintamallien vaikutuksista myyntiprosesseihin, henkilöstöprosesseihin ja yhteisen palvelukeskuksen toimintaohjeeseen.

Uusien toimintamallien keskeinen mahdollistaja on uusi, keskitetty SOLin palvelukeskus, joka pystytettiin Hämeenlinnaan. Palvelukeskus sai projektissa nimekseen **Aurinkovoimala**.

Tietojärjestelmien hankintaa ja käyttöönottoa on koordinoitu IVA-hälytyskeskusjärjestelmän, OmaSOL työntekijäkäyttöliittymän, BI-työkalujen, puhelinjärjestelmän ja HR-järjestelmien suhteen. Tietojärjestelmien hankinnasta ja integroinnista järjestettiin tarvemääritystyöpajoja, suunnittelupalavereja toimittajien kanssa, sekä referenssikäyntejä muille asiakkaille.

Viranomaisen (FKL) kanssa on käsitelty Palvelukeskuksen viranomaisvaatimukset. Tässä projektissa suunniteltiin Aurinkovoimalan toteutus Hämeenlinnaan ja käynnistettiin toiminta. Projektin päättyessä ensimmäiset palvelut ovat siirtyneet Aurinkovoimalaan, loput siirtyvät vaiheittain loppuvuoden 2015 aikana.

## Aurinkovoimalan profilointi

Projektin alkutilanteessa mielikuva tulevan uudistetun palvelukeskuksen profiilista oli pitkälti ”konsolidoidaan sirpaleiset palvelukeskukset yhteen”. Projektin kuluessa näkemys kirkastui ja havaittiin, että **Aurinkovoimala** haluttu rooli on paljon isompi. Profiili kuvattiin näin:

- **Aurinkovoimala** toimii kaikkien SOLin palvelujen ja palvelutietämyksen kokoavana voimana.
- **Aurinkovoimala** mahdollistaa käytännössä Monipalvelun tuottamisen ja myymisen ja auraa tietä Monipalvelun toimittamiselle
- 24x7 palvelu nyt tarjolla kaikissa palveluissa
- **Aurinkovoimala** on haluttu työpaikka SOLilaisille: tänne keskittyy tieto ja osaaminen, tämä on SOLin hermokeskus
- **Aurinkovoimala**sta tulee näyttävä ja esittelykelpoinen kokonaisuus. Sitä esitellään kuvin ja videoin – uskottavuus, ajanmukaisuus.  
**Aurinkovoimala**an voidaan tuoda paikan päälle tutustumaan valittuja avainasiakkaita, keskuksen toimintaa häiritsemättä ja turvaohjeet huomioiden

## Aurinkovoimalan henkilökunnan profilointi

**Aurinkovoimala**an haetaan nykyisiä ja uusia SOLlaisia, joilla on monipuolinen tausta ja osaaminen, esim.

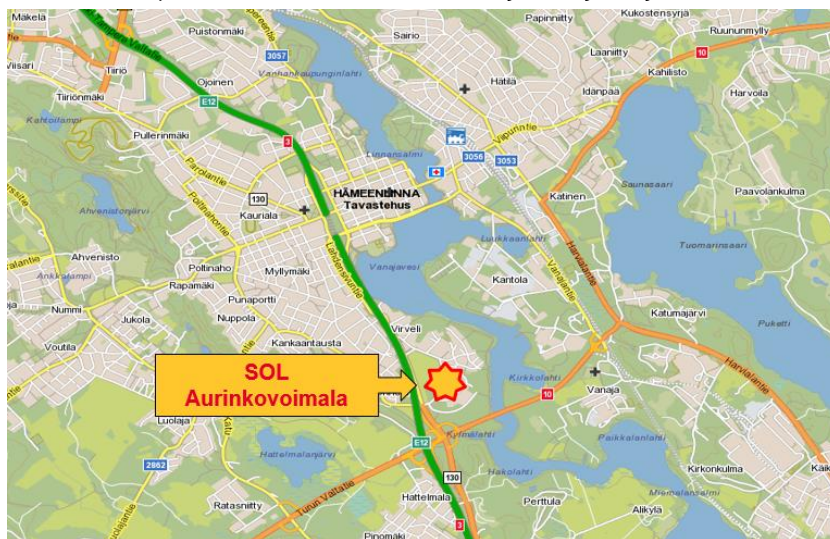
- Hälytyskeskuksen päivystäjä
- Siivouksen esimies
- Kiinteistönhoitaja
- Vartiointiliikkeen esimies
- Mikrotukihenkilö

**Aurinkovoimala**an moniosaajapäivystäjät ovat kriisitilanteiden ammattilaisia, jotka pystyvät tekemään loogisia ratkaisuja hätätilanteessakin ja rauhoittamaan tilannetta. He löytävät SOLin työntekijöistä ja kumppaniverkostosta oikeat tekijät ja oikeat vastaukset moninasiin tarpeisiin. Hälytyskeskuksessa palvellaan SOLin ulkoisia asiakkaita ja omaa henkilökuntaa.



## Sijainti ja tilat

**Aurinkovoimala** sijaitsee Hämeenlinnassa, hyvien yhteyksien varrella.

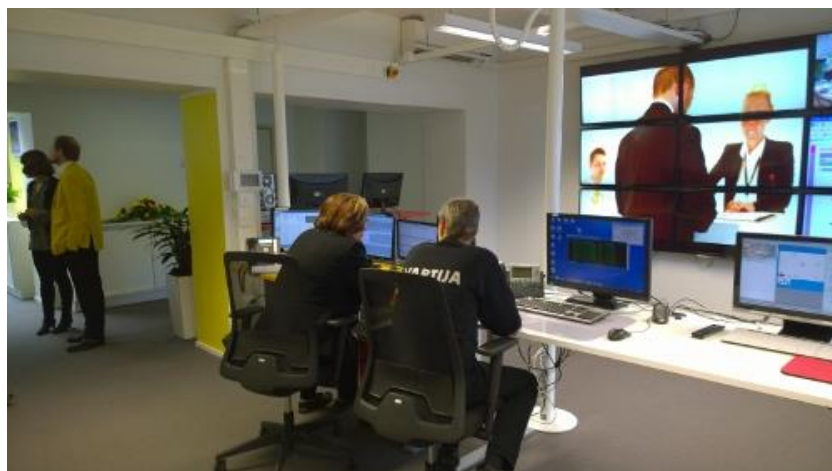


Tiloissa toimi jo aikaisemmin SOLin hälytys- ja turvapalvelujen hälytyskeskus. Kuva alla joulukuulta 2014.



Projektin aikana tilat kokivat merkittävän uudistuksen. Tilaan yhdistettiin seiiniä kaatamalla suuremmat naapuritilat.

Nyt tila tarjoaa modernin ja toimivan ympäristön yhdelletoista työpisteelle.





## Aurinkovoimalan tietojärjestelmät

**Aurinkovoimala** päivystäjät joutuvat alkuvaiheessa käyttämään moninaisia tietojärjestelmiä, sillä eri palveluyksiköillä on suurelta osin omat järjestelmänsä.



Projektin osana yksi keskeisistä järjestelmistä, hälytyskeskusjärjestelmä, uusittiin. Samanaikaisesti käynnissä olevan SOLin kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen suhteen pidettiin **Aurinkovoimala** tarpeet esillä. Seuraavia askelia varten on tämän projektin osana tehty suunnitelmat: puhelinjärjestelmän kehittäminen, **Aurinkovoimala** työntekijöiden koottu info-näkymä asiakas-, kiinteistö- ja henkilöstötietoihin, sekä tarpeet uusia palvelunhallinnan ja asiakashallinnan järjestelmiä varten.

## Ulkopuolinen asiantuntija ja sovelletut tutkimukset

Ulkopuoliseksi asiantuntijaksi valittiin Leena Kanerva Erica Partners Oy:stä. Leena Kanerva on kokenut palvelutoiminnan prosessien ja tuotteistuksen kehittäjä. Lisäksi hän on pätevä neuvonantaja ICT-strategiassa ja ICT-kokonaisarkkitehtuurissa. Työssä hyödynnettiin ja sovellettiin käytäntöön tutkimustuloksia: palveluprosessin kehittämismalli (Erica Partners Oy), tutkimusta työntekijöiden ja asiakkaiden toiveista Monipalvelulle, sekä tietotyöratkaisujen ja kokonaisarkkitehtuurin tutkimuksista (TietRa-tutkimusprojekti).

## Projektin tulokset

**Aurinkovoimala** on pystytetty ja toiminta käynnistetty. Ensi vaiheen tietojärjestelmät on käyttöön otettu ja seuraavat käyttöönottoaskeleet suunniteltu.

**Aurinkovoimala** ja päivitetty toimintaprosessit mahdollistavat käytännössä Monipalvelun toimittamisen kaikille asiakkaille. SOLin organisaatio on sitoutettu yhteisten suunnittelusessioiden ja tiedotuksen kautta uuteen toimintamalliin.

**Aurinkovoimala** työntekijöille on luotu oma koulutusohjelma, jossa yhdistetään SOLin omaa koulutusorganisaatiota ja ulkoisia asiantuntijoita. Sekä työntekijät, että liiketoimintajohto näkevät **Aurinkovoimala** ja uudet toimintaprosessit erittäin positiivisina.

## Projektin hyödyt

Projektin tuloksena syntyy: parempaa tuottavuutta, parantunutta työn mielekkyyttä ja parempaa asiakaspalvelua. Hyödyt on analysoitu ja arvioitu. Lopullinen toteutuneiden hyötyjen mittaaminen pystytään tekemään, kun **Aurinkovoimala** on ollut jonkin aikaa käynnissä kaikkien palvelujen osalta eli noin vuoden 2016 ensimmäisellä puoliskolla.

### Tuottavuushyödyt:

- Löydetään nopeasti oikea resurssi tekemään ei-suunniteltua työtä, sillä tieto työntekijöiden osaamisista, sertifioinneista, saatavuudesta ja halukkuudesta on **Aurinkovoimala**ssa.
- Pystytään toimittamaan tekijä myös sellaisille töille, joita ei aikaisemmin prosessin ja kommunikaatiojärjestelmien puutteellisuuden vuoksi pystytty hoitamaan.
- Tieto tehdystä työstä on täsmällinen ja ajantasainen, palkka ja laskutusjärjestelmän tiedot synkronissa. Palkkalaskelmat ja laskut kerralla oikein.
- Työajan säästö palkkatietojen syötöstä ja henkilötietojen ylläpidosta
- Aloitteet ja ideat koko organisaatiosta uusien palvelujen ja toimintamallien kehittämiseen.
- Säästö päällekkäisten asiakaspalvelu- ja päivystystoimintojen yhdistämisestä.
- Ajantasainen tieto tehdyistä töistä ja havaituista poikkeamatilanteista -> nopeampi reagointi tilanteeseen täydentävillä resursseilla ja muilla toimenpiteillä.

### Työn mielekkyyshyödyt:

- Työntekijät saavat entistä useammin haluamaansa ja itselleen mieluista työtä.
- Lyhyiden osa-aikaisten työvuorojen kasvattaminen ja yhdistäminen mielekkäämmiksi.
- Työntekijöillä on yksi palvelupiste, joka auttaa ICT-, HR- ja muissa pulmakysymyksissä
- Palveluesimiehet vapautuvat suuresta määrästä turhauttavaa rutiinityötä palkkatietojen syötössä, palkka- ja laskutustietojen tarkistamisessa.
- Vapautunut aika voidaan käyttää mielekkäämpään ja merkityksellisempään tekemiseen työntekijöiden ja asiakkaiden parissa.
- Helppokäyttöinen palaute/ideakanava kaikilta työntekijöiltä auttaa työntekijöitä vaikuttamaan oman ja tiiminsä tekemiseen.

### Parantuneen asiakaspalvelun hyödyt:

- Asiakas tavoittaa aina henkilön, joka voi auttaa. Asiakas saa SOLilta kattavampaa asiakaspalvelua kaikkina aikoina.

## Yhteistoiminta työpaikalla eri henkilöstöryhmien kanssa

Uudet toimintaprosessit on suunniteltu yhteistoiminnassa kunkin palvelulinjan kanssa. Pääluottamusmiesten kanssa on käsitelty hankkeen tavoitteet ja toteutuksen vaiheet projektin alussa ja seurannassa projektin aikana.

Asiakaspalvelupisteiden työntekijät, joiden työhön **Aurinkovoimalan** käynnistäminen kohdistuu konkreettisimmin, on otettu 1:1 keskusteluun toteutuksesta varhaisessa vaiheessa.

## Viestintä

Sisäinen viestintä: Kunkin palvelun (Siivous, Kiinteistö, Turvallisuus, Pesula) johdon kanssa on suunniteltu palvelukohtainen tiedotus.

Ulkoinen viestintä: Ensimmäinen ulkoinen tiedote tehtiin maaliskuussa, suurempi julkistus ja **Aurinkovoimalan** tupaantuliaiset pidettiin huhtikuussa 2015.

Asiakkailla viestitään kohdennetusti **Aurinkovoimalan** vaikutuksista ja mahdollisuuksista heidän palveluunsa.

## Hankkeen työskentelyn onnistuminen

Työsuunnitelma toteutui aikataulun mukaisesti. Projektille oli asetettu onnistumisen mittarit, näistä toteutuivat muut, paitsi HR-tieto käytettävissä Palvelukeskuksessa. Tämän mittarin saavuttaminen on vielä kesken, sillä tietojärjestelmien integrointi tältä osin ei valmistunut suunnitellussa aikataulussa. Muut mittarit: hälytyskeskusjärjestelmän käyttöön otto, tilan rakentaminen, henkilöiden perehdytys saavutettiin hyvin.

Erityisen hyvin onnistui SOLin eri palvelulinjojen osallistuminen ja sitoutuminen työhön. Uusien toimintaprosessien suunnitteluun paneuduttiin hyvin, ohjausryhmätyöskentelyyn sitouduttiin ja **Aurinkovoimalan** rooli SOLin henkilöstölle ja taloudelliselle menestykselle kohosi projektin aikana merkittävämmäksi kuin alun perin ajateltiin. Yhteistyö eri Palveluyksikköjen ja muiden toimijoiden välillä on sujunut hyvin.

## Projektissa opittua, muille hyödynnettävää

Projektin työskentelystä kiteytettiin seuraavat opit ja huomiot, jotka voivat olla hyödyksi vastaavien projektien toteutuksessa:

- SOLin Aurinkovoimala-projektin kaltainen prosessimuutos vaatii valmistelua ja suunnittelua kaikkien ”palvelusiilojen” kanssa, jotta uuteen yhteiseen malliin päästään. Komiteatyönä tehty suunnitelma istutettuna erilaisiin palveluyksikköihin ei toimi, vaan palveluyksiköiden on päästävä työstämään suunnitelmaa omista lähtökohdistaan. Avainasiana on aitojen hyötyjen löytäminen.
- Keskitetty palvelukeskus siirtää kommunikaatiota perinteisistä poluista uusille. Jotta asiakaspalvelu toimii ja paranee, on henkilökunnan eri yksiköissä voitava luottaa toisiinsa. ”Osaakohan ne siellä Hämeenlinnassa palvella meidän oululaista asiakasta?” Tämä varmistetaan riittäväällä keskinäisellä tutustumisella ja koulutuksella. Perinteisen koulutuksen lisäksi tarvitaan kasvokkain kohtaamista, jonka ansiosta työntekijät havaitsevat palvelukeskuksen tuoman avun omaan työhönsä ja asiakaspalveluun.
- Toimintaprosessien kehittämiseen liittyy lähes aina ICT-järjestelmien kehittäminen: uusien hankkiminen, käyttötapojen sovittaminen uusiin toimintamalleihin, uusien tietojärjestelmien integroiminen vanhoihin. ICT-kehitys on syytä ottaa prosessien kehityksen rinnalle jo projektin alussa.

## Lisätietoja

Riitta Sirviö, kehitysjohtaja, SOL Palvelut Oy, +358 400 600470, [Riitta.Sirvio@sol.fi](mailto:Riitta.Sirvio@sol.fi), [www.sol.fi](http://www.sol.fi)

Leena Kanerva, kehittämiskonsultti, Erica Partners Oy, +358 500 421077, [leena.kanerva@ericapartners.com](mailto:leena.kanerva@ericapartners.com), [www.ericapartners.com](http://www.ericapartners.com)