

114 § Uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) hankintaselvitysten tilannekatsaus

Päätösehdotus

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki

Yhteinen kirkkoneuvosto päättää merkitä tilannekatsauksen uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaselvityksistä tiedoksi.

Käsittely

Seurakuntayhtymän johtaja Juha Rintamäki ja asiantuntija Anette Löytynoja selostivat asiaa.

Päätös

Merkittiin tiedoksi.

Selostus

Lähtökohdat

Helsingin seurakuntayhtymässä on pohdittu jäsenyyden vahvistamisen kysymyksiä lähes koko 2000-luku Pienelle parasta -kärkihankkeesta alkaen. Jäsenyyden vahvistamisen tueksi rakennettava tietojärjestelmä on ollut mukana jäsenyyden vahvistamisen suunnitelmissa vuodesta 2008 lähtien. Tietojärjestelmästä käytettävä nimi on vaihdellut jäsentietojärjestelmästä, systemaattisen jäsenyöskentelyn järjestelmään, jäsentukijärjestelmään ja edelleen asiakkuudenhallintajärjestelmään (CRM). Toistaiseksi missään vaiheessa ei ole asiakaskohtaamisia tukevan tietojärjestelmän rakentamisessa päästy tähän mennessä suunnitelmia pidemmälle.

Helsingin seurakuntayhtymässä on viime vuosina ollut käynnissä useita toiminnan kehittämisen kärkihankkeita, kuten Toimintakulttuurin kehittäminen, Rohkeasti yhdessä -prosessi, tiedolla johtaminen ja jatkuva strategiaprosessi virtuaalisine ja fyysisine tilanhuonetyöskentelyineen. Toiminnan kehittäminen tuo uusia vaatimuksia myös käytössämme oleville tietojärjestelmille. Tällä hetkellä käytössämme on useita ns. legacy-järjestelmiä, jotka ovat epävakaita, kalliita ja teknologisesti elinkaarensa lopussa. Kriittisempiä näistä järjestelmistä ovat Status Työkirja (diakoniatyön järjestelmä) ja Prime-toiminnanohjausjärjestelmä, jotka muodostavat tällä hetkellä suuren toiminnallisen ja taloudellisen riskin seurakuntiemme toiminnalle muun muassa toimittajariippuvuuden ja yli 20 käyttövuoden takia.

ICT-strategiaan 2017-2020 on kattavan seurakuntien haastattelu- ja kyselyprosessin jälkeen kirjattu tavoitteeksi Primestä luopuminen vuoteen

2021 mennessä. Keskeiset silloin esille nousseet tarpeet asiakkuudenhallinnan kehittämisessä olivat asiakastiedon systemaattisempi hyödyntäminen palveluiden tuottamisessa ja oman sisäisen työn ohjaamisessa ja johtamisessa, asiakastarpeiden johdonmukainen hallinta sekä monikanavainen asiakasviestintä ja -palvelu.

Diakoniatyön vaatimuksista liikkeelle

Vuoden 2018 lopussa käynnistettiin ICT-johtoryhmässä diakoniatyön uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan selvitykset julkaisemalla tietopyyntö Hilma-hankintakanavassa ja käymällä markkinavuoropuhelut ilmoittautuneiden toimittajien kanssa modernin CRM-järjestelmän teknisistä ratkaisuvaihtoehdoista. Yhtenä tavoitteena projektissa on uudistaa diakoniatyöalan asiakkuudenhallintajärjestelmä. Selvitysprojektia jatkettiin määrittelemällä yhteistyössä seurakuntien diakoniatyöntekijöiden kanssa diakoniatyön prosesseja ja käyttötapauksia. Lisäksi projektin aikana tutustuttiin laajasti markkinoilla oleviin yleisiin CRM-järjestelmiin ja toimialan valmisohjelmistoihin.

Kesällä 2019 toteutettiin diakoniatyön vaatimusmäärittelyjen pohjalta soveltuvuus selvitykset (PoC - Proof of Concept) Microsoft Dynamicsin ja OutSystemsin teknisillä alustoilla. Soveltuvuus selvityksen tavoitteena oli tarkentaa näkemyksiä eli kuinka helpokäyttöinen sovellus saadaan aikaan ja kuinka tehokkaasti tarpeiden mukainen sovellus saadaan toteutettua ko. teknisillä alustoilla sekä kuinka valmiit määrittelymme ovat?

Diakoniaprojektin myötä hankittavan järjestelmän on nähty toimivan koko Helsingin seurakuntayhtymän laajemman asiakastietojärjestelmähankinnan ensimmäisenä vaiheena, jonka jälkeen olisi mahdollista kokonaisarkkitehtonisesti laajentaa hankintaa vaiheittain myös koko organisaation CRM-järjestelmäksi. Projektin edistyessä todettiin, että ennen diakonian osaprojektissa etenemistä on ensisijaisen tärkeää valmistella esiselvitys koko organisaation tarve- ja tavoitetilasta sekä ydinprosesseista, joiden pohjalta valmisteltaisiin vaatimusmäärittely koko organisaation asiakastietojärjestelmän hankinnasta. Selvitysten laajentamisella haluttiin välttää, että kaikille työaloille tulee oma asiakastietojärjestelmä ja asiakastiedon siiloutuminen jatkuisi myös tulevaisuudessa.

CRM-selvitystyötä laajennettiin koko organisaation asiakkuudenhallintaan

ICT-johtoryhmä päätti loppuvuodesta 2019 laajentaa diakoniatyössä tehtyä vaatimusmäärittelyä asettamalla hallintojohtajan alaisuuteen selvitysprojektin, jonka tavoitteena oli selvittää toiminnan tarpeet ja määrittellä koko organisaation toiminnanohjausjärjestelmän vaatimukset, tavoitetila ja hankinnan perusteet. Uudella asiakkuudenhallintajärjestelmällä tultaisiin korvaamaan ensin diakoniatyön Status Työkirja ja myöhemmin vaiheittain Prime-toiminnanohjausjärjestelmä. Määrittelytyön laajentamista puolsi myös sisäisen tarkastustoimen tilaama konsulttiselvitys, jossa etenemisvaihtoehdoksi esitettiin, että tietojärjestelmän

uudistaminen suunniteltaisiin ja toteutettaisiin yhtenä kokonaisuutena kattavan prosessi- ja vaatimusmäärittelytyön pohjalta.

Selvitysprojekti jatkoi työtään projektisuunnitelman mukaisesti ja kevään 2020 aikana projektissa kerättiin uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän keskeisiä toiminnallisia vaatimuksia kolmen osakokonaisuuden osalta:

1. Asiakasviestinnän tarpeiden selvittäminen yhteistyössä Malmin seurakunnan kanssa.
2. Primen keskeisten vaatimusten ja niiden kriittisten riippuvuuksien selvittäminen sekä vaikeasti toteutettavien Primen toiminnallisuuksien esim. varoaikojen ja rippikoulun kartoitus.
3. Diakoniatyön asiakkuudenhallintajärjestelmän vaatimusten täydentäminen asiakassuunnitelmalla sekä puhelimitse ja verkkopalveluna toteutettavan ajanvarauksen tarpeilla.

CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän vaatimusmäärittelyn tarkennukset saatiin tehtyä pandemiakiireistä huolimatta toukokuun loppuun mennessä. Tämän jälkeen teetettiin ulkopuolisella, riippumattomalla konsultilla arvio siitä, soveltuuko Microsoft Dynamics -alusta vaatimusmäärittelyn mukaiseksi järjestelmäalustaksi ja onko määrittely riittävän laadukas yhteismitallisten tarjousten saamiseksi sekä arvioitiin lisäksi lisenssikustannuksia.

Konsultin tekemässä arviossa todettiin, että kokonaiskuvassa Dynamics 365 & Power Platform -työkalut soveltuvat hyvin tunnistettuihin käyttötapauksiin. Suurimmat havaitut haasteet liittyvät laskutukseen, työvuorosunnitteluun ja ulkoisten asiakkaiden asiointiportaaliin. Konsultit suosittelivat toteutustyön selkeää vaiheistamista, eikä kaikkea kannata toteuttaa pelkällä Dynamics 365:lla, vaan tueksi kannatta ottaa Power Platformin -työkalut.

Syksyllä 2020 tarkennettiin CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan hyötyjä, tuotostavoitteita, riskikartoituksia ja selvitettiin järjestelmähankinnan alustavia investointikustannuksia ja viiden vuoden ylläpitokustannuksia. Lisäksi tehtiin SWOT-analyysit valmistuotevaihtoehdoista ja Dynamics 365 & Power Platform -alustaratkaisusta.

Selvitystyön edetessä nousi esille kysymykset siitä, mitä toimintakulttuurin muutoksella tavoittelemme ja millaista toimintakulttuurin muutosta modernille alustaratkaisulle toteutettu asiakkuudenhallintajärjestelmä tukee? Lisäksi järjestelmällä hoidettavat prosessit nousivat keskiöön, erityisesti vaatimukset prosessien yhtenäistämiseksi ja prosessiomistajuudelle.

Seurakuntien tiiviimpi osallistaminen CRM-hankkeeseen

Projektiryhmä sai CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän esiselvitysprojektin valmiiksi syksyllä 2020 ja ICT-johtoryhmä hyväksyi projektin loppuraportin (liite). Hallintojohtajan kutsusta pidettiin 28.10. CRM-työpaja, johon osallistuivat seurakuntayhtymän johtaja, lääninrovastit, osaston johtajat, viestintäpäällikkö, digiasiantuntija ja tietohallintopäällikkö. Osallistujille oli etukäteen jaettu esiselvitysprojektin loppuraportti (liite). Kirkkoherrojen palaute työpajassa voidaan tiivistää kolmeen asiaan: seurakuntia tulee osallistaa enemmän tarvekartoitukseen, seurakuntia tulee osallistaa aktiivisesti järjestelmän ja prosessien omistajuuteen sekä että aikatauluehdotus oli liian kunnianhimoinen.

Kirkkoherrojen palautetta käsiteltiin yhdessä kirkkoherrainkokouksen valmisteluvaliokunnassa ja jatkotoimenpiteinä sovittiin, että projektiryhmä kokoaa esiselvityksessä määritellyistä noin 400 käyttötapauksesta 10-12 strategista kärkitarvetta, joita vasten järjestelmähankinnan vaihtoehtoja voidaan arvottaa. Webropol-kyselyllä pyydettiin kirkkoherroja ja osaston johtajia priorisoimaan strategiset toiminnan kärkitarpeet oman seurakunnan tai osaston näkökulmasta. Näiden johdon linjausten perusteella voitaisiin suositella etenemismallia: riittääkö meille valmisohjelma vai tuleeeko toteuttaa omien tarpeiden ja vaatimusten mukainen asiakkuudenhallintajärjestelmä? Kysely toteutettiin 1.12.2020 kirkkoherrainkokouksen jälkeen.

Toinen CRM-työpajan keskeinen palaute oli, että asiakkuudenhallintajärjestelmää ei voi hallita ja kehittää yhdellä osastolla. Prosessi- ja palveluomistajuus on noussut esiin myös sähköisen asioinnin kehittämissuhteissa, joissa yhteisiin palveluprosesseihin sitoutuminen on tärkeää. Tavoitteena tulee olla, että edistetään prosessiomistajuutta, jossa prosessien omistajuudet osoitetaan kirkkoherroille ja he muodostavat yhdessä ohjausryhmän.

CRM-hankkeessa on kyse enemmänkin toiminnan kehittämisestä kuin pelkästä järjestelmän hankinnasta. Koska seurakuntayhtymässä on käynnissä useita toiminnan kehittämishankkeita, joissa tavoitteiksi on asetettu muun muassa seurakuntalaisten laajempi osallistaminen toimintaan, sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen, tiedolla johtamisen vahvistaminen, eivät nykyjärjestelmät mahdollista näiden tavoitteiden saavuttamista. Siksi on tärkeää miettiä näistä lähtökohdista tulevaisuuden asiakkuudenhallintaa ja asiakastiedon parempaa hyödyntämistä. Onnistuminen hankkeessa edellyttää laajaa johdon sitoutumista hankkeeseen ja kirkkoherroilta saatu palaute oli arvokasta myös jatkotyön kannalta.

CRM-hankintaan liittyviä asioita on käsitelty jokaisessa kirkkoherrainkokouksessa joulukuusta lähtien. Joulukuun kokouksessa esiteltiin kirkkoherroille tulevaa Webropol-kyselyä, jolla kartoitettiin ja priorisoitiin CRM-järjestelmällä tavoitettavia hyötyjä ja strategisia tulevaisuuden tavoitteita. Tammikuun kirkkoherrainkokouksessa esiteltiin em. kyselyn tulokset. Helmikuun kirkkoherrainkokousta edeltävässä rovastikunnallisessa keskustelussa tarkasteltiin kahta etenemisvaihtoehtoa (valmistuote/oma tuote) kolmesta näkökulmasta; toiminnallisesta-, taloudellisesta ja organisaation muutosvalmiudesta. Samalla työstiin viidessä ryhmässä SWOT-analyysiä näistä kahdesta etenemisvaihtoehdosta. Kirkkoherrojen pienryhmät kääntyivät enemmän mukautettavan alustaratkaisuvaihtoehdon puoleen kuin valmisohjelmiston.

Tämän jälkeen kirkkoherroille suunnattiin vielä uusi kysely, jossa kirkkoherroja pyydettiin valitsemaan kumpi etenemispolku vastaisi paremmin oman seurakunnan tulevaisuuden tarpeisiin; mukautettava asiakkuudenhallintajärjestelmä (oma tuote) vai valmistuote? Kirkkoherrainkokouksessa 2.3.2021 esiteltiin em. kyselyn tulokset. Vajaat 80 % kirkkoherroista kannatti etenemisvaihtoehdoksi uuden muokattavan asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutusta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hankinnan valmistelussa keskitytään jatkossa teknisten alustaratkaisujen (Microsoft/Salesforce) lisäselvityksiin.

Missä olemme nyt? – Miten CRM-hankinnan valmistelua jatketaan?

Kirkkoherrainkokouksen 2.3.2021 etenemisvaihtoehtolinjauksen jälkeen CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa edistetään kahdessa projektissa. Ensinnäkin kirkkoherrainkokous käynnisti 2.3. myös määrittelyprojektin, jossa tunnistetaan ne perustoiminnot (prosessit), joita hankittavassa järjestelmässä toteutetaan, yhteinen ohjausmalli prosesseille ja järjestelmälle, ohjausmallin suhde kirkkoherrainkokoukseen, prosessin omistajan tehtävät ja vastuut sekä prosessien omistajat.

Määrittelyprojektia johtaa kirkkoherrainkokouksen puheenjohtaja Kari Kanala ja muina rovastikuntakohtaisina edustajina ovat kirkkoherrat Jukka Pakarinen (Vartiokylä), Heikki Nenonen (Huopalahti), Riikka Reina (Tuomiokirkko), Heikki Arikka (Malmi) ja Johan Westerland (ruotsinkielinen rovastikunta). Ohjausmallin määrittelyprojektia ohjaa kirkkoherrainkokous, jolle esitellään kuukausittain työskentelyn edistymistä ja kirkkoherrat voivat kommentoida työryhmän tuotoksia. Projektin tuotokset on tarkoitus hyväksyä kesäkuun kirkkoherrainkokouksessa (1.6.).

Toisessa CRM-hankinnan valmisteluun liittyvässä projektissa tietohallinto käynnistää kilpailutuksen teknisen valmistelun toteuttamalla soveltu-

vuusselvityksen (PoC) Salesforce-alustalle. Selvitys on vastaavanlainen kuin tehtiin kesällä 2019 Microsoft Dynamicsille (Digia oy) ja OutSystems-alustalle (eSystems Nordic oy). Soveltuvuus selvityksen tulosten pohjalta ICT-johtoryhmä päättää kokouksessaan 28.5.2021, kumpi tekninen alustaratkaisu (Microsoft/Salesforce) tulee olemaan uuden CRM-järjestelmän alusta. Tälle alustalle tultaisiin myöhemmin kilpailuttamaan asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutustyö. Lisäksi tässä teknisessä valmistelu projektissa tehdään kilpailutusvaiheen projektikuvaus, projektisuunnitelma, riskienhallintasuunnitelma sekä varsinainen kilpailutusmateriaali ja kilpailutuksen vaiheistus toukokuun loppuun mennessä.

Tavoitteena CRM-järjestelmän hankinnan valmistelussa on, että ennen varsinaisen kilpailutuksen käynnistämistä tullaan kaikki hankkeen valmisteluvaiheen tuotokset vielä esittelemään yhteiselle kirkkoneuvostolle 10.6.2021. Tuotoksina on muun muassa kirkkoherrojen määrittelyprojektin tuottama yhteisten prosessien ohjausmalli, tekninen alustaratkaisu sekä kilpailutuksen projektisuunnitelma.

Liitteet

- 14 Helsingin seurakuntien yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä
- 15 CRM-esiselvityksen loppuraportti

