

Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen, Tuija Ohtonen, Minna Uusihanni, Susanna Jänkä, Kaija Kukkola

Hallintamallit yhdessä tekemiseen - Yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien käyttö ja kehittäminen

Helmikuu 2018

Valtioneuvoston selvitys-
ja tutkimustoiminnan
julkaisusarja 12/2018

KUVAILULEHTI

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtioneuvoston kanslia, 28.02.2018		
Tekijät	Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen, Tuija Ohtonen, Minna Uusihanni, Susanna Jänkälä, Kaija Kukkola		
Julkaisun nimi	Hallintamallit yhdessä tekemiseen - Yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien käyttö ja kehittäminen		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 12/2018		
Asiasanat	Kasvupalvelut, maakuntauudistus, hallintamalli, sähköiset järjestelmät, digitalisaatio		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	-		
Julkaisuaika	28. helmikuuta 2018	Sivuja 64	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Maakuntauudistukseen liittyvässä muutoksessa kasvupalveluiden (julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden) järjestämis- ja tuottamisvastuu jakaantuu nykyistä useammalle toimijalle. Siten on erityisen tärkeää, että käytössä olevat digitaaliset järjestelmät mahdollistavat palvelun jatkuvuuden ja tietojen välittymisen yli organisaatorajojen (valtio, maakunta, kunta ja yksityiset palveluntarjoajat). Tätä tukemaan tarvitaan hallintamalleja.

Tässä selvityksessä esitetään ehdotuksia kasvupalveluiden (yrityspalveluiden) sähköisten järjestelmien hallintamalleiksi. Lisäksi esitetään toimiviksi havaittuja käytäntöjä, joita on hyödynnetty hallintamallien laatimisessa, sekä käytännön esimerkkejä hallintamalleista sähköisten järjestelmien kehitys- ja ylläpito-tehtävien järjestämiseksi. Hallintamallin osa-alueet on kuvattu niin, että jatkossa muutkin digitaalisten palvelujen järjestämisestä vastaavat tahot voivat miettiä ja suunnitella omaan tilanteeseensa sopivan hallintamallin.

Lisäksi selvitys kuvaa käyttäjien odotuksia yrityspalveluiden järjestämisen tulevaisuudesta sekä esittää suosituksia liittyen yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien kehittämisen ja ylläpidon hallintaan. Suositukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne soveltuvat laajemminkin hyödynnettäviksi sähköisten järjestelmien / palvelujen hallintaa suunniteltaessa - ei pelkästään yrityspalveluiden kontekstissa.

Liite 1 Kasvupalvelut - hallintasuunnitelman pohja

Liite 2 Selvityksen tekemiseen osallistuneet tahot

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2017 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokaytoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare & utgivningsdatum	Statsrådets kansli, 28.02.2018		
Författare	Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen, Tuija Ohtonen, Minna Uusihanni, Susanna Jänkälä, Kaija Kukkola		
Publikationens namn	Hanteringsmodeller för samverkan – Användning och utveckling av elektroniska system för företagstjänster		
Publikationsseriens namn och nummer	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 12/2018		
Nyckelord	Tillväxttjänster, landskapsreform, hanteringsmodell, elektroniska system, digitalisering		
Publikationens delar /andra producerade versioner	-		
Utgivningsdatum	28 februari 2018	Sidantal 64	Språk Finska

Sammandrag

I den förändring som landskapsreformen medför kommer ansvaret för att organisera och producera tillväxttjänster (offentliga sysselsättnings- och företagstjänster) att vara fördelat på fler aktörer än i dag. Därför är det särskilt viktigt att befintliga digitala system möjliggör en kontinuitet i tjänsten och överföring av information över organisationsgränser (stat, landskap, kommun och privata tjänsteleverantörer). För att stödja detta behövs hanteringsmodeller.

I denna utredning presenteras förslag till hanteringsmodeller för elektroniska system för tillväxttjänster (företagstjänster). Därtill redovisas praxis som har visat sig fungera och som har använts vid uppgörandet av hanteringsmodellerna liksom även praktiska exempel på hanteringsmodeller för att organisera utveckling och underhåll av elektroniska system. En hanteringsmodells delområden har beskrivits så att även andra som ansvarar för att organisera digitala tjänster kan fundera på och planera en hanteringsmodell som passar deras egen situation.

Utredningen beskriver dessutom användarnas förväntningar på hur företagstjänster ska organiseras i framtiden och ger rekommendationer om hanteringen av utveckling och underhåll av elektroniska system för företagstjänster. Rekommendationerna är av den art att de även kan användas för att planera hantering av elektroniska system/tjänster i bredare utsträckning – inte bara i samband med företagstjänster.

Bilaga 1 Tillväxttjänster – grund för hanteringsplan

Bilaga 2 Parter som deltagit i utredningen

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2017 (tietokayttoon.fi/sv).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

DESCRIPTION

Publisher and release date	Prime Minister's Office, 28.02.2018		
Authors	Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen, Tuija Ohtonen, Minna Uusihaanni, Susanna Jänkälä, Kaija Kukkola		
Title of publication	Management model for cooperative operations – The use and development of electronic systems for business services		
Name of series and number of publication	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 12/2018		
Keywords	Growth services, regional government reform, management model, electronic systems, digitalisation		
Other parts of publication/ other produced versions	-		
Release date	February 28, 2018	Pages 64	Language Finnish

Abstract

In the change associated with the regional government reform, the responsibility for the organisation and provision of growth services (public employment and business services) will be divided between a larger number of operators than today. Therefore, it is of particular importance that the digital systems in use enable continuity of the service and transfer of information across organisational boundaries (the state, region, municipality and private service providers). Management models are necessary for supporting such functions.

This report proposes management models for the electronic systems of growth services (business services). Furthermore, it presents proven practices that have been used when drawing up management models, as well as practical examples of management models for organising development and maintenance functions of electronic systems. The subareas of the management model have been described in such a manner that, in the future, other parties responsible for arranging digital services can take advantage of the description when examining and planning a management model suited for their situation.

In addition, the report describes the user expectations for the future arrangement of business services and gives recommendations related to managing the development and maintenance of the electronic systems of business services. By nature, the recommendations are such that they are suited even for more extensive application when planning electronic systems/service management – also beyond the business services context.

Appendix 1 Growth services – foundations for a management model

Appendix 2 Parties involved in compiling the report

This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2017 (tietokayttoon.fi/en).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.



SISÄLLYS

1	Esipuhe	8
2	Tiivistelmä	10
3	Taustaa	13
3.1	Kasvupalvelut	13
3.1.1	Kasvupalveluiden valmistelun tilanne	13
3.1.2	Käyttäjien odotuksia yrityspalveluiden järjestämisen tulevaisuudesta	15
3.2	Kokemuksia yrityspalveluihin liittyen	17
3.3	Yhdessä kehittämisen ja ylläpidon hallinta - hallintamallit.....	19
4	Selvitys hallintamalleista – esimerkit	22
4.1	Oskari-alusta.....	22
4.1.1	Tausta.....	22
4.1.2	Hallintamalli	22
4.1.3	Kokemukset.....	23
4.2	Koha-kirjastojärjestelmä	24
4.2.1	Tausta.....	24
4.2.2	Hallintamalli	24
4.2.3	Kokemukset.....	25
4.1	UNA - Asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisyhteistyö	26
4.1.1	Tausta.....	26
4.1.2	Hallintamalli	26
4.1.3	Kokemukset.....	26
4.2	Koodistopalvelu	27
4.2.1	Tausta.....	27
4.2.2	Hallintamalli	27
4.2.3	Kokemukset.....	28
4.3	Kuningas-projekti.....	28
4.3.1	Tausta.....	28

4.3.2	Hallintamalli	29
4.3.3	Kokemukset	29
4.4	Yritys-Suomi	30
4.4.1	Tausta	30
4.4.2	Hallintamalli	31
4.4.3	Kokemukset	31
4.5	Tapausten analyysi ja yhteenveto	32
5	Tapaus Kasvupalvelut	35
5.1	Työmarkkinatori	35
5.1.1	Tausta	35
5.1.2	Hallintamalli	35
5.1.3	Kokemukset	37
5.2	Y-CRM	37
5.2.1	Tausta	37
5.2.2	Hallintamalli	37
5.2.3	Kokemukset	38
5.3	Marketoportunities.fi	39
5.3.1	Tausta	39
5.3.2	Hallintamalli	39
5.3.3	Kokemukset	40
6	Suomi.fi hallintamalli	41
6.1	Tausta	41
6.2	Hallintamalli	42
6.3	Kokemukset	43
7	Hallintamallin luonnin ohjeet	44
7.1	Hallintasuunnitelman luonnin askeleet	44
7.2	Hallintamalli – rakenneosat	45
7.3	Hallintamalli palvelupolkujen tapauksessa	46
8	Suosituksset	48
9	Yhteenveto ja jatkotutkimus	51
10	Lähdeviitteet	53

LIITE 1: Kasvupalvelut - hallintasuunnitelman pohja.....	54
Johdanto	56
xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan perustiedot	56
xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan roolit ja organisaatiot	57
xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun elinkaarenhallinta	57
Toimintaperiaatteet	58
Operatiivinen toiminta	58
xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan rahoituksen käytännöt	59
xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun dokumentaatio	59
Liite X: Hallinnan roolit ja niiden tehtävät.....	61
LIITE 2: Selvityksen tekemiseen osallistuneet tahot	62

1 ESIPUHE

Hallitusohjelman linjausten mukaan maakuntauudistuksessa selkiytetään Suomen julkinen hallinto kolmetasoiseksi: valtio, maakunta ja kunta. Tarkoituksena on nykyaikaistaa hallinto ja palvelut asiakaslähtöisiksi, kustannustehokkaiksi ja usein ensisijaisesti digitaalisiksi. Maakuntauudistuksella luodaan Suomeen moderni ja kustannustehokas julkinen hallinto, joka palvelee kaikkia asukkaita ja yrityksiä.

Työ- ja elinkeinoministeriö on käynnistänyt maakuntauudistuksen rinnalla julkiset työvoima- ja yrityspalvelut yhdistävän kasvupalvelu-uudistuksen. Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksen yhteisenä tavoitteena on, että Suomen alueellinen kehittäminen ja kasvun aikaansaaminen perustuu valtion, maakuntien ja kuntien kumppanuuteen ja vuorovaikutukseen. Kasvupalveluilla edistetään uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastataan työmarkkinoiden muutoksiin. Nykyiset valtion aluehallinnon palvelut - TE-toimistojen ja ELY-keskusten palvelut - siirtyvät vuonna 2020 uusien maakuntien ml. pääkaupunkiseudun kuntayhtymän järjestämisvastuulle. Maakunnat voivat järjestää kasvupalvelunsa sopimusperusteisesti allianssimallilla maakunnan, kuntien sekä palveluntuottajien kesken. Tavoitteena on, että palvelut tuotetaan kilpailullisella tuotantomallilla siten, että uusi palvelurakenne ja asiakkaan valinnanvapaus synnyttävät uusia palveluinnovaatioita ja vahvistavat kotimaista palvelumarkkinaa.

Kasvupalveluihin kuuluu maakunnallisten kasvupalvelujen lisäksi valtakunnalliset, mm. Business Finlandin, Finnvera Oyj:n ja Tesi Oy:n tuottamat kasvupalvelut, jotka myös vaikuttavat kasvupalvelujen digitalisaatioon valtakunnallisesti ja maakunnallisesti yhteiskäyttöisten alustojen ja tietojärjestelmien osalta. Valtakunnallisten kasvupalvelujen järjestäjä on työ- ja elinkeinoministeriö. Omana kokonaisuutenaan maakuntien hoidettavaksi siirtyy myös maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan palveluita, jotka eivät sisälly työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan kasvupalveluihin.

Valtakunnallisten ja maakunnallisten kasvupalvelun järjestäjien on huolehdittava siitä, että asiakkaille tarjottavat palveluketjut ovat toimivia ja palvelut täydentävät toisiaan. Aiemmin keskitetyn tahon hallinnoimien sähköisten palvelujen ylläpito ja kehittäminen tapahtuvat uudistuksen myötä ympäristössä, jossa on mukana itsehallinnollisia maakuntia. Kun palveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu jakaantuu nykyistä useammalle toimijalle, on tärkeää, että käytössä olevat digitaaliset järjestelmät mahdollistavat palveluiden jatkuvuuden ja tietojen välittymisen yli organisaatioiden rajojen. Kasvupalveluissa on tarve yhteisille menettelyille ja työvälineille asiakas- ja asiakkuustietojen hyödyntämisessä sekä avoimille rajapinnoille kehittämisessä. Lisäksi 2018 voimaan tuleva Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus asettaa lisää ja uudenlaisia vaatimuksia henkilötietojen käsittelyssä huomioon otettavaksi. Kasvupalvelujen digitalisaation näkökulmasta on myös tärkeää koota kasvupalvelujen järjestäjät, tuottajat ja asiakkaat ekosysteemimäiseen yhteistyöhön ja määritellä siinä toimijoiden keskinäiset roolit ja yhteistyön tekemisen tavat ja mallit.

Raportissa vastataan asetettuihin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yrityspalveluiden kansallisten kaikkikanavaisten palveluiden ja järjestelmien kehitys- ja ylläpitotehtävät järjestetään?
- Miten varmistetaan, että digitaaliset palvelut toteutetaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti?

- Mitä vastuita ja velvoitteita järjestämisvastuussa oleville maakunnille kaikkikanavaisien palveluiden tarjonnassa asetetaan?
- Miten sähköisten järjestelmien (ml. jaetun tiedon, työtilat ja työpöydät) avulla mahdollistetaan julkisten ja yksityisten yrityspalvelutoimijoiden yhteistyö?
- Miten asiakkaiden yksityisyyden suoja ratkaistaan useiden julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteisissä sähköisissä järjestelmissä?
- Miten taataan yhteiset palvelumallit, kun palveluntuottajia on monia ja eri tahoilta?

Toimintaympäristön muutos ja monitoimijaympäristön edellyttämät digitaaliset alusta- ja tietojärjestelmäratkaisut sekä avoimiin rajapintoihin perustuvat ratkaisut ja niiden kehitystyö vaativat tuekseen uusia toimintatapoja ja työkaluja. Raportti kuvaa olemassa olevien esimerkkitaustien kautta yhteiskäyttöisten järjestelmien ylläpidon ja kehittämisen yhteistyömuotoja ja hallintamalleja, joilla on voitu sopia toimijoiden rooleista ja yhteistyön tekemisen tavoista ja malleista. Hallintamallilla tarkoitetaan ohjelmistojen ja rajapintojen kehitys- ja ylläpitotyön johtamista ja koordinoimista siten, että ohjelmisto ja rajapinnat palvelevat tehokkaasti eri sidosryhmiä koko elinkaarensa ajan. Raporttiin sisältyy myös luonnos geneerisestä hallintamallisuunnitelmasta ja tuleviin maakuntiin siirtyvien asiantuntijatahojen arviot hallintamallisuunnitelman soveltuvuudesta tapausesimerkeissä. Raportti tarjoaa käyttöön myös hallintamallin luomisen askelmerkit.

Kiitän selvityksen tekijöitä, ohjausryhmää, haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneita sekä Lapin alueen yrityspalvelutoimijoiden, Lapin Ely-keskuksen ja TE-toimiston edustajia arvokkaasta panoksesta digitalisaation edellyttämien yhteistyömuotojen suunnitteluun.

Sirpa Alitalo

Ohjausryhmän puheenjohtaja

2 TIIVISTELMÄ

Tässä selvityksessä esitetään YritysDigipalvelut-hankkeen (Yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien käyttö ja kehittäminen) tuloksia. Hankkeen toteuttivat Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy sekä Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto.

Maakuntauudistukseen liittyvässä muutoksessa kasvupalveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu jakaantuu nykyistä useammalle toimijalle. Siten on erityisen tärkeää, että käytössä olevat digitaaliset järjestelmät mahdollistavat palvelun jatkuvuuden ja tietojen välittymisen yli organisaatiorajojen (valtio, maakunta, kunta ja yksityiset palveluntarjoajat). Tällaisessa mallissa tulee huolehtia eri järjestelmien ja toimintatapojen yhteentoimivuudesta ja yhtenäisyydestä, jotta asiakkaalle (kansalainen/yritykset) voidaan tarjota yhtenäinen ja toimiva palvelukokemus.

Ohjelmistotuotteen hallinnalla (hallintamallit) tarkoitetaan toimia, jotka mahdollistavat ohjelmiston hallitun kehityksen ja kehityksen seurannan sen elinkaaren aikana siten, että se kehittyy eri sidosryhmiä palvelemaan suuntaan. Ilman suunniteltua hallintaa voidaan joutua tilanteeseen, jossa syntyy useita eriytyneitä versioita samasta ohjelmistosta, sekä menetetään yhdessä kehittämisen edut, kuten se, että samasta uudesta ohjelmiston ominaisuudesta maksettaisiin vain kerran.

Tässä selvityksessä esitetään toimiviksi havaittuja käytäntöjä, joita on hyödynnetty hallintamallien laatimisessa, sekä käytännön esimerkkejä hallintamalleista sähköisten järjestelmien kehitys- ja ylläpitotehtävien järjestämiseksi. Käytännön esimerkit on koottu erilaisista julkishallinnon projekteista - sekä kuntasektorilta että valtionhallinnosta. Selvitystä varten tekijät kävivät kirjallisuutta läpi. Silmiinpistävää oli, että vastaavaa hallintamallitapauksia koostavaa selvitystä ei löydetty. Tällainen selvitys kuitenkin tarvitaan, jotta eri hallintamalleja, kokemuksia ja havaittuja haasteita voidaan jakaa julkisella sektorilla ja julkisen sektorin toimijat voivat oppia toisiltaan.

Selvityksessä hallintamallin osa-alueet on kuvattu niin, että jatkossa muutkin digitaalisten palvelujen järjestämisestä vastaavat tahot voivat miettiä ja suunnitella omaan tilanteeseensa sopivan hallintamallin. Hallintamallissa kuvataan vastuita ja tehtäviä eri tasoilta, joita ovat strateginen taso, koordinoitintaso ja tuotantotaso. Selvitykseen kootut esimerkit, ohjeet ja suunnitelmapohja (Liite 1) auttavat harkitsemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja näkökulmia. Esimerkkeinä hallintamalleista tässä selvityksessä esitellään seuraavat ohjelmistot tai alustat:

- *Oskari-alusta*: avoimella lähdekoodilla toteutettu hajautetun paikkatietoinfrastruktuurin hyödyntämisen väline ja kaikille avoin innovaatioalusta
- *Koha-kirjastojärjestelmä*: usean kunnan yhteinen avoimeen lähdekoodiin perustuva kirjastojärjestelmä
- *UNA lomakesovellus*: vaiheistusasetuksen edellyttämä ratkaisu lausuntojen ja todistusten tuottamiseksi ja tallentamiseksi Kansalliseen potilastiedon arkistoon
- *Koodistopalvelu*: palvelunhallintasuunnitelma koodistopalvelulle kuntatalouden tietopalvelun näkökulmasta
- *Kuningas-projekti*: integraatioalusta sisäisten integraatioiden toteuttamiseksi sekä helpottamaan liittymistä Suomi.fi -palveluväylään

- *Yritys-Suomi*: työ- ja elinkeinoministeriön ja julkisten yrityspalvelujen verkoston muodostama toimintamalli, joka palvelee ja neuvoo yrityksiä sen elinkaaren eri vaiheissa

Raportti sisältää myös ehdotukset hallintamalleista kasvupalveluiden yrityspalveluiden eri sähköisten järjestelmien hallintaan. Näitä sähköisiä järjestelmiä ovat:

- *Työmarkkinatori*: digitaalinen rekrytointialustakonsepti, joka yhdistää julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat keskenään tarjotakseen työnhakijalle, työnantajalle, opiskelijoille ja korkeakouluille mahdollisimman joustavan ja palvelevan kohtaamispaikan
- *Y-CRM (Yritys CRM)*: asiakaspalvelujärjestelmä, jonka avulla palveluntuottajat hallitsevat asiakastietoja ja ohjaavat yhteisten palveluiden tuottamista
- *MarketOpportunities.fi*: sähköinen alusta markkinamahdollisuuksien jakamiseen
- *Suomi.fi*: Suomi.fi-palvelut muodostavat julkisen hallinnon yhteiset sähköisen asioinnin tukipalvelut

Malleista on keskusteltu työpajoissa Lapin ELY:n ja TE-toimiston edustajien kanssa sekä kommunikoitu myös muiden ELY-keskusten ja TE-toimistojen suuntaan. Hallintamallit tulevat tärkeitä varten vielä myöhemmin.

Selvityksessä todetaan, että hallintamallia on syytä suunnitella jo ennen sähköisen järjestelmän kehityshankkeen käynnistämistä, jolloin varmistetaan, että kehitetään eri osapuolten tarpeet täyttävää järjestelmää, jonka jatkokehitys ja rahoitus on turvattu. Eri sidosryhmien säännöllinen osallistaminen on tärkeää järjestää jo järjestelmän kehityksen alkuvaiheessa. Julkisen hallinnon palvelujen digitalisoinnissa tulee siirtyä entistä enemmän kehittämään asiakkaan näkökulmasta yhtenäisiä kokonaisuuksia, palvelupolkuja. Palvelupolun suorittamisen aikana käytettävien sähköisten järjestelmien hallinnan tulee olla koordinoitua. Sähköisillä järjestelmillä voi olla omat, erilaiset hallintamallit, kuitenkin niin, että palvelupolun kokonaisuuden tasolla määritellään kokonaisuuden hallintaperiaatteet, joita kaikkien palvelupolkuun liittyvien järjestelmien hallinnassa pitää noudattaa.

Selvitys kokoaa myös käyttäjien odotuksia yrityspalveluiden järjestämisen tulevaisuudesta. Näitä on koottu Lapin ELY:n, TE-toimiston ja VTT:n toimesta. Käyttäjien odotukset liittyvät esimerkiksi sujuviin ja integroituihin sähköisiin palveluihin, toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja sen sujuvoittamiseen sekä odotuksiin tietojärjestelmille.

Selvityksessä esitetään yhdeksän suositusta. Suositukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne soveltuvat laajemminkin hyödynnettäviksi sähköisten järjestelmien / palvelujen hallintaa suunniteltaessa - ei pelkästään yrityspalveluiden kontekstissa:

- #1: Hallintamalli laadittava hyvissä ajoin
- #2: Hallintasuunnitelman laadintaan selkeät vastuut
- #3: Hallinnan suunnittelu ja toteutus eivät tapahdu itsestään
- #4: Hallintamallin katettava strateginen-, koordinointi- ja tuotantotaso
- #5: Esimerkit ja kokemukset esiin
- #6: Palvelut palvelupolkuina

- #7: Sovelletaan palvelupolkuja asiakaslähtöisyyden mittaamisessa
- #8: Järjestelmällinen asiakaspalautteen kerääminen
- #9: Yhteinen alusta laajasti toimijoiden käytössä

Maakuntauudistuksessa palveluja tuottaa entistä useampi taho, joiden yhteistyö ja järkevä työnjako tulee suunnitella. Tarvitaan yhteisiä työtiloja, joihin pääsy voidaan määritellä joustavasti tarpeen mukaan; sekä yksityisten että julkisten toimijoiden tulee olla mahdollista päästä samoihin tiloihin, ja oikeuksia tulee voida muokata joustavasti. Käyttöoikeuksien määrittelyllä ja rajoituksella voidaan vaikuttaa yksityisyyden suojaan. Asiakastietojen jakamiseen ja hyödyntämiseen voidaan käyttää myös asiakkaan suostumismenettelyä. Hyvä esimerkki toimivasta työtilasta pääsyn hallinnan suhteen on Lapin toimijoiden käyttämä Oma Yritys-Suomi -työtilan käyttö. Tähän työtilaan yritysasiakas pystyy antamaan haluamallaan tavalla oikeudet omiin tietoihinsa eri organisaatoiden henkilöille.

Palvelumallien riittävästä yhtenäisyydestä ja asiakkaiden tasa-arvoisesta kohtelusta tulee huolehtia entistä tarkemmin. Yhteiset sähköiset järjestelmät voivat osaltaan tukea yhteisiä palvelumalleja, kun järjestelmien käyttöön ja jatkokehittämiseen määritetään yhteisiä periaatteita hallintamallien muodossa.

Koska julkisen sektorin tarpeet sähköisille järjestelmille ovat joissakin tapauksissa samansuuntaisia kautta maan, tulisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tilaamaan ja jatkokehittämään sähköisiä järjestelmiä yhdessä. Jatkotutkimukseksi tässä selvityksessä ehdotetaan kartoitusta, jossa tunnistetaan potentiaalisia sähköistettäviä palveluja, jotka ovat yhteisiä suuremmalle joukolle toimijoita - esimerkiksi kaupungeille. Puolestaan tässä raportissa esitetyllä hallintamallilla voidaan tukea valittujen tunnistettujen palveluiden yhteiskehittämistä sekä -hallintaa niiden elinkaaren aikana. Toinen jatkotutkimusaihe liittyy ekosysteemitarkasteluun. Miten laajan ekosysteemin tulisi rakentua ja millaiset rajaresurssit varmistaisivat yhteistyön, kun suurempi joukko erilaisia toimijoita, kuten ministeriöitä/virastoja, maakuntia, kuntia ja yksityisiä toimijoita on mukana?

3 TAUSTAA

Maakuntauudistuksessa työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla olevien julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden (ns. kasvupalvelut) järjestäminen siirtyy itsehallinnollisille maakunnille. Samalla palvelun toteutuksessa on suunniteltu siirryttävän järjestäjä-tuottajamalliin, jossa palvelun tuottajia valitaan kilpailutuksen perusteella. Kun palveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu jakaantuu nykyistä useammalle toimijalle, on tärkeää, että käytössä olevat sähköiset järjestelmät mahdollistavat palvelun jatkuvuuden ja tietojen välittymisen yli organisaatiorajojen (valtio, maakunta, kunta ja yksityiset palveluntarjoajat). Myös maaseudun yritys- ja hankerahoitusta koskevat tehtävät siirtyvät maakuntien hoidettavaksi osana maa- ja metsätalousministeriön ruoka- ja luonnonvaratehtävien kokonaisuutta. Näistä palveluista säädetään maa- ja metsätalousministeriön lainsäädännössä eivätkä ne sisälly työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan kasvupalveluihin. Ministeriöt toimivat tiiviissä yhteistyössä palveluiden yhteensovittamis- ja muissa kysymyksissä asiakaslähtöisen toimintamallin turvaamiseksi yhdessä maakuntien kanssa.

Valtakunnallisesti tarkasteltuna valtion vastuulla olevien palveluiden ja järjestelmien ylläpito sekä jatkokehittäminen on helpompaa järjestää, koska palvelun ja järjestelmien omistajuus on yhdellä taholla. Tilanteessa, jossa useat itsehallinnolliset tahot (maakunnat) ovat järjestämisvastuussa, on vaarana, että toiminta hajaantuu ja palvelut ja järjestelmät varioituvat erilaisiksi. Tällöin menetetään yhteisten palvelumallien ja järjestelmien kehittämisen hyöty. Hajautetussa mallissa etuina on mahdollisesti olemassa olevien paikallisten järjestelmien käyttö (ei tarvita työläitä järjestelmävaihtoksia) sekä eri tilanteisiin optimoitujen työkalujen hyödyntäminen. Toki tällöin on erityisen tärkeää huolehtia eri järjestelmien ja toimintatapojen yhteentoimivuudesta. Hyvä esimerkki, jossa julkisella sektorilla on löydetty yhteinen hallintamalli yhteisen sähköisen järjestelmän ylläpidon ja jatkokehityksen hoitamiseen, on eri kuntien yhteisomistuksessa oleva KoHa-kirjastojärjestelmä. Kohan osalta onkin jo tunnustettu, että saavutetaan kustannushyötyjä, kun järjestelmää kehitetään ja ylläpidetään yhteistyössä (Parviainen et al. 2017). Kohan hallintamallin ytimessä on kuntien omistama osakeyhtiö. Lisäksi tarvitaan erilaisia rooleja ja käytänteitä, joiden avulla varmistetaan, että kuntien yhdessä kehittäminen on mahdollista siten, että ohjelmisto kehittyy käyttäjiä/asiakkaita palvelemaan suuntaan. Tällöin myös vältetään järjestelmän eriytyminen erilaisiksi kehityspoluiksi, jolloin menetetään yhteiskehittämisen hyödyt. Koha-kirjastojärjestelmän hallintamalli on esitetty kappaleessa 5.2.

Oikean hallintamallin löytyminen on ratkaisevaa, kun siirrytään keskitetysti hallinnoidusta järjestelmästä ja palvelusta hajautetusti hallinnoitavaan. Tässä luvussa taustoitetaan ja määritellään ”kasvupalvelut” ja ”hallintamalli” sekä esitellään kokemuksia yrityspalveluihin liittyen.

3.1 Kasvupalvelut

3.1.1 Kasvupalveluiden valmistelun tilanne

Kasvupalveluista säädetään aluekehitys- ja kasvupalvelulaissa, jonka luonnos on ollut käytettävissä selvitystyön taustana.

Osa kasvupalveluista on tarkoitus järjestää valtakunnallisina ja osa maakunnallisina. Valtakunnallisten kasvupalvelujen järjestäjänä toimii työ- ja elinkeinoministeriö, kun taas maakunnallisten palvelujen järjestäjinä maakunnat ja pääkaupunkiseudun kuntayhtymä. Kaikki kasvupalvelut tulee toteuttaa asiakkaille helppokäyttöisinä, kasvupalvelujen ja muiden palvelujen kanssa yhteentoimivina ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Uudistuksen keskeisiä tavoitteita

on, että valtakunnallisten ja maakunnallisten kasvupalvelujen on vastattava asiakkaiden erilaisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin tavalla, joka tuottaa tarvittavat palvelut sekä työnantajalle että työnhakijalle, pienelle, keskisuurelle ja valtakunnallisesti toimivalle yritykselle paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti.

Kasvupalveluiden erityinen kohderyhmä ovat kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevat yritykset. Merkittävä osa yritysasiakkaista on kuitenkin yksinyrittäjiä tai pienyrityksiä, joilla ei ole merkittäviä kasvutavoitteita, mutta myös näiden yritysten on saatava tarvitsemansa palvelut kasvupalvelut-yleisnimikkeen alle koottavista palveluista.

Kasvupalvelu-uudistuksen keskeinen tavoite on, että erilaiset palvelut sovitetaan toisiinsa ja tuotetaan asiakastarpeiden perusteella. Suunnitelmien mukaan valtakunnalliset kasvupalvelut järjestettäisiin keskitetysti ja maakunnalliset kasvupalvelut vastaavasti maakunnittain. Maakunnallisten kasvupalvelujen enimmäissisällön määrittää maakuntalakiluonnoksen 6 §:n tehtäväluettelo. Maakunnallisten kasvupalvelujen käytännön toteutuksen ja sisällön päättää pääosin maakunta.

Aluekehitys- ja kasvupalvelulain luonnoksessa säännellään palvelujen järjestämisen lisäksi myös palvelujen monimuotoisuutta ja yhteisiä tietojärjestelmiä koskevia asioita. Valtio ylläpitää keskeisiä yhteisiä alustoja ja tietojärjestelmiä kasvupalvelujen osalta ja maakuntien on osaltaan varmistettava tietojen ja tietojärjestelmien yhteentoimivuus sekä yhdessäkäytettävyys. Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee kasvupalveluja tukevien tietojärjestelmäalustojen yhteentoimivuutta koskevat periaatteet ja linjaukset ja varmistaa resurssien käytön siten, että tietojärjestelmät ovat yhteentoimivia ja yhteisesti käytettäviä.

Kasvupalveluiden palvelumuotoiluprojektissa on tunnistettu asiakkaiden perimmäisiä tarpeita ja toiveita palvelujen suhteen sekä peilattu niitä nykyisten palvelujen koettuihin ongelmakohtiin. Hankkeen lopputulos tarjoaa asiakkaiden tarpeista lähteviä, palveluiden järjestäjille ja tuottajille suunnattuja laadullisia vaatimuksia ja palveluideoita, joita eri alueiden toimijat voivat hyödyntää kasvupalvelujen valmistelutyössä tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Lopputulokset mahdollistavat palveluiden käytännön toteutuksen monimuotoisuuden. Palvelut voidaan alueilla järjestää sekä tuottaa erinimisinä ja -muotoisina kokonaisuuksina. (Kasvupalveluiden palvelumuotoilu II, 2018)

Mitä palveluja kasvupalvelut sitten ovat? Valtakunnallisia kasvupalveluja olisivat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan virastojen ja yhtiömuotoisten toimijoiden aluekehitys- ja kasvupalvelulakiluonnoksen tavoitteita edistävät palvelut (Finnvera Oyj, Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Suomen Teollisuussijoitus Oy). Maakunnalliset kasvupalvelut muodostuvat palveluista, jotka tulisi järjestää jokaisessa maakunnassa, ja palveluista, joita maakunta voi halutessaan asiakkailleen järjestää. Palvelut, jotka tulee järjestää jokaisessa maakunnassa, ovat ns. minimipalvelut työmarkkinoiden toimivuuden ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Palveluja, joita maakunnat voivat järjestää, ovat yritystoimintaa ja yrittäjyyttä, kansainvälistymistä sekä innovaatioiden kehittämistä edistävät palvelut.

Palvelut työmarkkinoiden toimivuuden ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamiseksi ovat:

- työnvälityspalveluja työnantaja- ja henkilöasiakkaille
- ammatinvalinta- ja uraohjausta
- kasvupalvelukoulutusta eli nykyistä työvoimakoulutusta siltä osin kun kyse on ammatillisesti suuntautuneesta koulutuksesta, jonka tavoitteena ei ole tutkinnon tai sen osan suorittaminen, yrittäjyyskoulutusta ja kotoutumiskoulutusta

- palkkatuki

Yritystoimintaa ja yrittäjyyttä edistäviä palveluja ovat:

- rahoituspalveluja
- yrittäjyyteen ja yrityksen perustamiseen liittyviä palveluja
- yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja uudelleen järjestämiseen, kansainvälistymiseen ja innovaatioiden kehittämiseksi edellytyksiä luovia palveluja
- osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluja
- työelämän laadun edistämisen palveluja
- tuottavuuden edistämisen palveluja
- monimuotoisia neuvonta ja valmennuspalveluja henkilöille yritystoiminnan käynnistämiseksi ja yrityksille yritystoiminnan kehittämiseksi sekä yritystoiminnan murroskohdista selviytymisen tueksi omistusjärjestelyjen ja sukupolvenvaihdosten tai taloudellisten häiriöiden yhteydessä

Nykyiset kasvupalvelukokonaisuutta vastaavat palvelut ovat ns. julkiset työllisyys- ja yrityspalvelut, joiden tietohallintopalvelut tuottaa Ely-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA). Kehittämis- ja hallintokeskus kehittää, tuottaa ja hankkii sähköisiä palveluja ja tietojärjestelmiä sekä hoitaa muita vastaavia sille säädettyjä ja määrättyjä tehtäviä laajalle kirjolle yritys- ja työvoimapalveluja.

3.1.2 Käyttäjien odotuksia yrityspalveluiden järjestämisen tulevaisuudesta

Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto kokosivat odotuksia tulevista yrityspalveluista yhteistyössä Lapin alueen Yritys-Suomi -seututoimijoiden kanssa. Tuloksista saatiin kommentteja muilta ELY-keskuksilta ja TE-toimistoilta.

Sujuvat ja integroidut sähköiset palvelut

Kasvupalveluiden toteutuksen tulee perustua digitalisaation ja tekoälyn laajaan hyödyntämiseen. Palveluista tulee olla selkeät sähköiset kuvaukset palvelutarpeiden mukaan jaoteltuna (palvelukartat). Palvelukuvauksissa tulee näkyä samaa palvelua tuottavat toimijat asiakkaiden valinnanvapauden toteutumiseksi. Suositeltavaa on saada käyttöön myös tekoälyn perustuva asiakkaan palvelutarpeen arviointi ja ohjaus tarkoituksenmukaisen tiedon lähteille. Verkon kautta asiakkaita ohjataan hyödyntämään erilaisia verkkoinfoja ja webinaareja. Verkossa tulisi olla saatavissa myös rahoitusneuvontaa, työkaluja liiketoimintasuunnitelmien ja laskelmien tuottamiseen ym. välineitä asiakkaiden omatoimiseen palveluun. Verkon kautta tulisi olla myös saatavissa tietoa palveluista käyttäneiden yritysten kokemuksista.

Osa asiakkaista tulee autetuksi ilman asiantuntijan toimenpiteitä, chat-palvelu voi olla tukena perusneuvontaan liittyviin kysymyksiin vastaamisessa. Palveluprosessissa edetään vaiheittain ja syvempää asiantuntijuutta tarvitseva asiakas ohjataan yhteydenottoon tai aikavaraukseen palvelua tuottavalle asiantuntijalle tai ohjataan palvelun tuottajalle. Asiakkaan palveluprosessiin tarvitaan automatiikkaa niin, että järjestelmien kautta voidaan asiakas ohjata esim. suoraan toiselle asiantuntijalle. Tärkeätä on integrointi Suomi.fi-verkkopalveluun sekä valtakunnallisiin puhelinpalveluihin.

Asiakkaan kannalta tärkeäksi nousi kertakirjaamisen periaate (sama tieto kirjataan vain kerran ja se on sen jälkeen kaikkien sitä tarvitsevien käytettävissä). Järjestelmiin on hyvä integroida myös asiakaspalaute sekä raportointi ja seuranta.

Eri rahoitusprosesseihin tulisi olla mahdollista lisätä tekoälyä ja automatiikkaa varmistamaan esimerkiksi rahoituskriteerien täyttymistä ym.

Järjestelmiin tulisi sisällyttää yrityskohtaisen tiedon ja asiakaskunnan kokonaisuuden hallintaan liittyviä elementtejä. Tässä voisi olla kytkentä myös aluekehitys- ja kasvupalvelulainsäädännön mukaisiin alueiden kehittämiskeskusteluihin. Nykyisen Vainu-järjestelmän hyödyntämisen laajentaminen ja edelleen kehittäminen on myös tärkeää.

Toimijoiden välinen yhteistyö sujuvaa

Yrityspalvelutoimijoiden kannalta olennaisia ovat sujuvat yhteistyön välineet sekä asiakaskohtaisen tiedon ja asiakkuusprosessin tarpeisiin, että toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon. Tarvitaan myös yrityspalvelutoimijoiden välille sähköisiä välineitä asiantuntijuuden jakamiseen, esimerkiksi toimialakohtaista tietoa eri alojen kehityksestä. Tässä tulisi huomioida myös kytkennät eri tiedon lähteisiin ja mm. maakuntien tilannekuva-analyysiin.

Toimijoiden välisestä yhteistyöstä esimerkkinä voisi nostaa AOYS-palvelun (Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi), johon asiakas itse kutsuu haluamansa tahot mukaan kommentoimaan liiketoimintasuunnitelmaa asiakkaan luvalla. Uutena asiana on tarpeen huomioida tiivistyvä yhteistyö palvelun tuottajien kanssa sekä asiakasohjauksen että palveluiden laadun arvioinnin näkökulmasta. Tämä liittyy suositukseen palveluiden tarkoituksenmukaisesta ketjuttamisesta.

Elementtejä palvelulupauksesta

Palveluiden digitalisointiin on suuret odotukset. Palvelulupauksen lähtökohtana tulisi olla, että palvelut ovat saatavissa 24/7. Tekoälyä voidaan hyödyntää laajasti ja suureen osaan palvelutarpeista voidaan luvata ainakin alustavia ratkaisuja sähköisten palveluiden avulla. Yrityspalveluihin liittyy asiakaskohtaista räätälöintiä ja tarkoituksenmukaisuusharkintaa esim. rahoituspalveluissa, jotka tulisi ottaa huomioon sähköisten palveluiden kehittämistyössä. Palvelulupaukseen tulisi sisältyä myös lupaus vasteajasta, esimerkiksi yhteydenottoa vaativissa asioissa kontakti/ratkaisuehdotus 2 päivän sisällä.

Asiakkaan kannalta prosessin tulee olla sujuva ja palveluiden helppokäyttöisiä. Sähköisten palveluiden tulee olla sellaisia, ettei niiden käyttö edellytä asiakkailta ohjelmia tai järjestelmiä:

- Nettiliittymä riittää ja palveluiden käytön neuvontaa tulee olla helposti saatavilla
- Henkilökohtaisia palveluita tulee olla saatavilla myös verkon kautta (helppokäyttöiset välineet myös pienten yritysten tarpeisiin)

Mikäli asiakas tarvitsee useita eri palveluita, palveluketjujen tulee edetä saumattomasti. Palveluketjuilla vastataan oikea-aikaisesti asiakkaiden palvelutarpeisiin ja ohjaus palvelun tuottajille sujuu kitkattomasti (tuottajat, joista asiakas voi valita).

Odotuksia tietojärjestelmille

Kun jatkossakin asiakastietoja on eri järjestelmissä, järjestelmien välisen integraation toimivuus on varmistettava siten, että asiakkaista on reaaliaikainen tieto sekä järjestäjillä, palvelun

tuottajilla että esimerkiksi Yritys-Suomi-toimijoilla (salassapitosäädökset huomioiden). Järjestelmän tulisi mahdollistaa myös yritysten ja palveluntuottajien välinen yhteydenpito ja järjestelmien kautta tulee voida ohjata asiakas tarvittaessa toiselle yrityspalveluiden asiantuntijalle. Asiakkuusjärjestelmän pitää mahdollistaa asiakkaan ja palveluntuottajien välinen yhteydenpito.

Asiakastietojen kirjaamisessa kertakirjaamisen periaatteen tulee olla tavoitteena, toisin sanoen sama tieto kirjataan vain kerran ja se on sen jälkeen käytettävissä kaikille sitä tarvitseville (salassapitosäädökset huomioiden). Tietojärjestelmien kehittämistyössä on tarpeen huomioida ja yhteensovittaa kehittäminen muunmuassa tiedolla johtamisen meneillään oleviin hankkeisiin liittyen.

3.2 Kokemuksia yrityspalveluihin liittyen

Lapin ELY-keskus kokosi eri lähteistä yrityspalveluiden kokemuksia. Tarkastelussa olivat mukana Lapin Yritys-Suomi seudullisten toimijoiden sekä ELY-keskuksen ja TE-toimiston näkemykset että palveluita koskevia selvityksiä.

Palveluiden saatavuus

Palveluiden saatavuus: tietoa, neuvontaa ja ohjausta on saatavilla laajasti koko maakunnan alueella; erityisesti aloittaville yrityksille ja kasvuhakuisille pk-yrityksille sekä kansainvälistymällä kasvua hakeville yrityksille. Seudullisten yrityspalveluiden (SYP) toimijoilla ja toimijoiden työn tueksi on tarjottavana monikanavaiset palvelut: face to face, verkkopalvelu, Yritys-Suomi-puhelinpalvelu. Sähköisissä palveluissa on vielä paljon kehitettävää, vaikka parannuksia on tehty viime vuosina.

Palveluiden laatu

Yritys-Suomi seutuverkoston vahvuutena on laadukas ja kattava tieto yrityksen perustamisesta sekä toimivalle yrittäjälle suunnatuista palveluista että toimialakohtaisista luvuista. Käytettävyydessään palveluiden on arvioitu olevan EU:n parhaimmistoa (Pekkala et al., 2016), tieto on selkeästi jäsenneltyä ja sähköiset asiointimahdollisuudet ovat hyvät. Neuvontapalvelut ovat korkeatasoisia ja niitä on helppo ja nopea käyttää. Asiakkailta kerätty palaute indikoi hyvää laatua.

Palveluiden laatuun liittyen ongelmakohtiksi on tunnistettu mm. palveluiden markkinointi ja eri palveluiden koettu päällekkäisyys. Toimijoiden väliset työnjaot ovat osin epäselvät ja toimijoiden osaaminen vaihtelee. Palveluprosessien uudistamiseen ja digitaalisaation hyödyntämiseen liittyvät asenteet myös vaihtelevat.

Yritysdigipalvelut, yrittäjien kokemuksia

Pekkala et al. (2016) ovat selvittäneet julkisten yrityspalvelujen ja niiden tuottajien kokonaiskuvaa. Selvitys sisälsi sekä TEM-konsernin alaiset palvelut, että kunta ja kuntarahoitteisten organisaatioiden palvelut. Selvityksessä keskityttiin lähinnä yrityspalveluja tuottavien organisaatioiden näkökulmaan. Mukana selvityksessä olivat alueista Lappi, Uusimaa, Kaakkois-Suomi, Keski-Suomi, ja Pohjois-Karjala sekä kansalliset toimijat (esim. Tekes, Finnvera, Finpro, ELY-keskukset, ja TE-toimisto). Selvityksen mukaan palvelujen tuottajat tunnistivat katvealueita kasvuhakuisten pk-yritysten kansainvälistymis- ja rahoituspalveluissa. Puutteet liittyivät lähinnä palvelujen hajanaisuuteen, joten selkeämmälle roolitukselle ja palveluvalikoiman jäsentämiselle olisi tarvetta. Kansalliset toimijat koettiin olevan kaukana alueilta (pl. Uusimaa).

Julkisten yrityspalveluja tuottavien toimijoiden määrä on hyvin suuri ja palveluja kirjava joukko, erityisesti tieto- ja neuvontapalvelujen osalta. Selvityksessä todettiin, että olisi hyödyllistä ohjautua enemmän sähköisten palvelujen kehittämiseen. Tässä yhteydessä on hyvä ottaa huomioon, että vaikka nopeat laajakaistayhteydet luovat edellytyksiä sähköisille palveluille, niin tällä hetkellä vain 52 % kotitalouksista on nopean laajakaistayhteyden piirissä.

Pk-yritysten ja julkishallinnon rajapintaan liittyneen selvityksen (Parviainen et al., 2016) mukaan yritysten käyttämät kanavat viranomaisten kanssa asiointiin vaihtelivat haastateltujen yrittäjien mieltymysten ja tarpeen mukaan, toiset hoitivat asiat puhelimitse ja toiset sähköisesti. Yleisesti sähköisten kanavien osuus on kasvanut asioiden hoidossa, mutta niiden käytettävyyttä tulisi parantaa. Sähköisiä palveluja myös toivottiin enemmän käyttöön, vaikka osa yrittäjistä oli kokenut, että puhelimitse asiat hoituvat nopeammin. Yleisesti kokemus oli, että viranomaistahon edustajat ovat tavoitettavissa riittävän hyvin.

Sähköiset TE-palvelut nähtiin kohtuullisen hyviksi. Selvityksessä tuotiin esiin kuitenkin, että yrityksillä oli ollut haasteita TE-palvelujen kanssa; työnhakijoista ei saa selkeästi tietoa eikä oppisopimusasioista saa riittävän hyvin tietoa ja käytännössä rekrytointi on usein tapahtunut ”kaverien kautta”. TE-palvelut on myös koettu liian byrokraattisiksi. Osa haastateltujen yritysten edustajista olikin hyödyntänyt muita palveluja. (Parviainen et al., 2016)

Selvityksessä tuli myös esiin, että Yrityssuomi.fi-verkkopalvelu oli vain osalle haastatelluista tuttu palvelu. Sivusto sisältää paljon erilaista tietoa, mutta monet tiedot jäävät yleistasolle eikä olla sillä konkretiatasolla, mitä yrittäjät tarvitsevat omassa toiminnassaan. Selvityksen mukaan monet yrityksistä käyttävätkin mieluummin oman yrittäjäjärjestön palveluja. Yrittäjäjärjestön (Suomen Yrittäjät) sivulta koettiin saatavan hyvin tietoa, esim lainsäädäntöön liittyen sekä myös tietoa mitä on valtionhallinnon puolelta kaavailtu tulevaksi. Yrittäjäjärjestön jäsenmaksuun kuuluu myös tukipuhelinnumeroita, joista saa neuvontaa tarvittaessa. (Parviainen et al., 2016)

Selvityksessä todetaankin, että yrittäjä tukeutuu ensisijaisesti omaan lähipiiriinsä ja tuttuihin neuvoja tarvitessaan. Yleisesti yrityksille voisikin siten nimetä viranomaistahoilla yhteyshenkilön tai -tiimin, johon voisi ottaa aina yhteyttä ja loma-aikoina ei tulisi katkoksia. Viranomaisilla tulisi myös olla ohjeistus selkeästi esillä; esimerkiksi kaikki ohjeistus olisi selkeästi koottuna yhdelle internet-sivulle yhteystietoineen. (Parviainen et al., 2016)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston tekemässä viranomaiskäytännön yhtenäisyyteen liittyvässä selvityksessä (Mäkeläinen & Määttä, 2014) epäyhtenäisyyden merkittävimpinä syinä elinkeinonharjoittajien keskuudessa nähdään eritasoisen sääntelyn ja epävirallisten ohjeiden suuri määrä, joka on vaikeasti hallittavissa niin yritysten kuin virkamiestenkin keskuudessa. Lisäksi viranomaistoiminnan hajautuneisuus nähdään etenkin rakennus- ja energia-alalla merkittävänä epäyhtenäisyyden aiheuttajana.

Viranomaiskäytäntöjen yhtenäisyyden parantamisen lähtökohtana on se, että niin yksittäiset viranomaiset kuin niitä ohjaavat ministeriötkin aktiivisesti pyrkivät yhdenmukaisuuteen ja huomioivat sen merkityksen elinkeinonharjoittajien kannalta. Koska alueelliset virastot ovat itsenäisiä, ei niillä ole varsinaista velvoitetta ottaa selvää toistensa päätöksistä. Näin ollen ohjaavien tahojen merkitys paikallisten viranomaisten käytäntöjen kehittämisessä ja kontrolloinnissa on suuri.

Vartenotettava keino lupa- ja valvonta-asioiden yhdenmukaistamiseksi on toimintojen keskittäminen yhteen viranomaiseen. Useamman viranomaisen käsitellessä samankaltaisia asioita ongelmana on se, etteivät aluehallintovirastot tai ELY-keskukset ole velvoitettuja huomioimaan toistensa päätöksiä. Näistä päätöksistä saadaankin tietoa lähinnä erikseen tiedustelemalla.

Keskittämistä lievempi, mutta tehokas keino on yhteisten päätösrekisterien kehittäminen ja laajamittainen käyttöönotto. Yhteisten tietokantojen käyttäminen yksinkertaistaisi tiedonkulkua eri virastojen välillä ja toisaalta ohjaavaan tahoon, kuten ministeriöön, nähdén.

Syyskuussa 2016 yrittäjäpaneelille tehdyssä kyselyssä oli tarkastelussa ELY-keskusten yritys-palvelut, palvelujen käyttö ja kokemukset (Huovinen, 2016). Kyselyyn tuli 337 vastausta ja vastausprosentti oli 48. Kyselyn tulosten mukaan kolmannes vastaajista on käyttänyt ELY-keskusten palveluja, eniten käytettyjä palveluja olivat kehittämispalvelut ja rahoituspalvelut. Kuusi kymmenestä palveluja käyttäneistä oli niihin tyytyväisiä. Keskeinen syy sille, ettei palveluita oltu käytetty, oli se, ettei niihin ollut tarvetta tai palvelut on koettu liian byrokraattisiksi. Kyselyssä selvitettiin myös yritysten tietoisuutta tulevista muutoksista yritys- ja työvoima-palveluihin. Kyselyssä selvisi, että puolet yrittäjistä ovat epätietoisia niistä. Kyselyn mukaan kuitenkin 58% vastaajista kannattaa sitä, että yhä suurempi osa julkisista yritys- ja työvoimapalveluista olisi yritysten tuottamia (28% ei osaa sanoa ja 14% ei kannata).

3.3 Yhdessä kehittämisen ja ylläpidon hallinta - hallintamallit

Julkisella sektorilla on havahduttu huomaamaan, ettei päällekkäinen työ sähköisten järjestelmien kehittämisessä kannata. Jokaisen organisaation ei tarvitse kehittää ja maksaa kaikkia omia sähköisiä järjestelmiään yksin, koska usein tarpeet ovat samansuuntaisia. Pyrkimys onkin siirtyä tilaamaan ja jatkokehittämään ohjelmistoja yhdessä, jolloin samaa ohjelmistoa voi hyödyntää useassa julkisen sektorin organisaatiossa. Toinen merkittävä suuntaus julkisella sektorilla on avointen rajapintojen kehittäminen ja ylläpitäminen. Lisääntynyt yhteistyö ja avoimuus lupaavat selviä säästöjä ja helpottavat tiedonkulkua eri toimijoiden kesken. (Matinmikko et al., 2017)

Ohjelmistojen ja rajapintojen avoin kehitystyö vaatii uudenlaista osaamista julkiselta sektorilta eli hallintamalleja. *Hallintamalleilla tarkoitetaan ohjelmistojen ja rajapintojen kehitys- sekä ylläpitotyön johtamista ja koordinoimista siten, että ohjelmisto ja rajapinnat palvelevat tehokkaasti eri sidosryhmiä koko elinkaarensa ajan.* Ilman yhteisiä toimintatapoja joudutaan helposti tilanteeseen, jossa jatkokehitys rönsyilee hallitsemattomasti ja yhdessä kehittämisen keskeiset edut menetetään. Tällöin syntyy useita eriytyneitä versioita samasta ohjelmistosta, joihin tehdään muutoksia ja kehitetään uusia ominaisuuksia toisista toimijoista erillään. Hallitsematon jatkokehitys vaikuttaa negatiivisesti ohjelmistojen laatuun eikä säästöjäkään synny, koska päädytään maksamaan päällekkäisestä työstä. Hallintamalleja on määritelty julkisella sektorilla myös arkkitehtuurityöhön, esimerkiksi julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin hallintamalli¹ sekä kehitteillä oleva maakuntien viitearkkitehtuurin hallintamalli.

Hallintamallit ovat ajankohtaisia nyt, kun julkisella sektorilla ollaan siirtymässä yhä enenevässä määrin tilaamaan ja jatkokehittämään ohjelmistoja avoimilla lisensseillä, jotka mahdollistavat saman ohjelmiston hyödyntämisen useassa julkisen sektorin organisaatiossa. Yhteiskehittäminen edellyttää, että ohjelmistojen hallinnasta huolehditaan ammattimaisesti. (Henttonen et al. 2017)

Hallintamallien määrittelyä tukemaan on valtiovarainministeriön ohjauksessa kehitetty avoimen tuotteen hallintamalli julkiselle sektorille². Avoimen tuotteen hallintamalli on tilaajan omistamalle ohjelmistolle sovittu hallintamalli, jonka avulla tilaajat hallitsevat kehittämänsä ja rahoittamaansa ohjelmistoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Matinmikko et al., 2011; Kääriäinen

¹ <https://wiki.julkict.fi/julkict/juhta/juhta-tyoryhmat-2016/jhka-tyoryhma/jhka-2.0/jhka-2-0-3-hallintamalli/view>

² <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/avoimen-tuotteen-hallinta>

et al., 2012). Mallissa keskeistä on määritellä ja dokumentoida ohjelmiston omistajuus ja muiden osallistuvien organisaatioiden roolit sekä ohjelmiston jatkokehittämisen/ylläpidon käytännöt ja rahoitus. Perusajatus on, että toimintatavoista sopimalla varmistetaan, että ohjelmisto kehit-tyy yhteisesti haluttuun suuntaan elinkaarensa ajan. Hallintamalleja varten on koottu doku-menttipohjia (hallintasuunnitelmien pohjia), jotka helpottavat kuhunkin tilanteeseen sopivan hallintamallin muodostamista ja dokumentointia tarjoamalla kehyksen mitkä asiat hallintaan liit-tyen tulee määritellä. Tarkempi kuvaus hallintamallin rakentamisesta ja teoreettisesta taustasta sekä käytännön soveltamisesimerkki on julkaistu Henttonen et al. (2017) artikkelissa. Avoimen tuotteen hallintamallin soveltamista Suomi.fi -palveluille on tarkasteltu Henri Seulannon opin-näytetyössä (Seulanto, 2017). Siinä tuodaan esiin myös kritiikkiä dokumentaatiopohjien sel-keyteen liittyen.

Valtioneuvoston kanslian (VNK) selvitys TuoDigi (Parviainen et al., 2017) nostaa suosituksissa esiin, että yhteiskehittämisen hallinta julkisella sektorilla tarvitsee konkreettisia malleja ja koke-musten keräämistä jaettavaksi laajemmalle. YritysDigipalvelut-selvityksessä pyritään tuomaan apuja hallintamallin kuvaamiseen esimerkkien ja erilaisten ohjeistuksien avulla. Näiden toivo-taan osaltaan helpottavan ja selkeyttävän hallintamallin muodostamista eri tilanteisiin.

Tässä selvityksessä hyödynnetään aiemmin tehtyä työtä liittyen avoimen tuotteen hallintamal-liin ja viedään asiaa eteenpäin keräämällä ja dokumentoimalla tapauksia liittyen hallintamallei-hin. Lisäksi kehitetään malleja ja ohjeistusta eteenpäin perustuen kasvupalveluiden sähköisten järjestelmien hallintamallien kokemuksiin. Tavoitteena on, että kehitettyjä malleja ja ohjeistusta voidaan hyödyntää muillakin julkisen sektorin osa-alueilla.

Hallintamallissa kuvataan vastuita ja tehtäviä. Näitä vastuita ja tehtäviä voidaan kuvata eri ta-soilta. Yhteistyön ja tiedonkulun varmistaminen näiden tasojen välillä on tärkeää onnistuneelle toiminnalle. Näitä tasoja voidaan luokitella karkeasti seuraavasti:

- *Strateginen taso*: tasolla ovat omistajuus sekä päätöksenteon vastuut ja käytän-nöt. Linjaukset kehittämiselle. Rahoituksen järjestäminen
- *Koordinointitaso*: tasolla tapahtuu toiminnan koordinointi päätösten mukaan, osallistaminen, tarpeiden keruu ja analysointi. Tämä taso toimii myös linkkinä strategisen tason ja tuotantotason välillä
- *Tuotantotas*: tasolla hoidetaan päätösten mukaan käytännön toteutuksen suunnittelu, kilpailutus, toteutus ja koordinointi

Valtiovarainministeriö on määritellyt julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurin ekosysteemimallin. Dokumentissa esitetään, että ekosysteemeillä on helpompi toteuttaa ministeriöiden toimialara-jat ylittävien kokonaisuuksien palveluja ja yhteistyömalleja. Ekosysteemeissä yhteisöt, ihmiset, palvelut ja teknologiat kytkeytyvät luontevan asiakastarpeen kautta yhteen hyödyntäen kaikkia ekosysteemiin kuuluvia toimijoita. (Valtiovarainministeriö, 2017)

Ekosysteemejä voi olla erityyppisiä, joille kuitenkin tulisi pystyä kuvaamaan esimerkiksi seu-raavanlaisia asioita (Valtiovarainministeriö, 2017):

- Ekosysteemin omistaja tai koordinoija
- Säädökset ja sopimukset, joita ekosysteemeissä sovelletaan
- Toimijat ja ekosysteemiin liittymisen ehdot

- Palvelut, joita ekosysteemi tarjoaa
- Tietosisällöt ja tietovarannot, joita ekosysteemissä voidaan hyödyntää
- Järjestelmät ja rajapinnat, joita ekosysteemissä voidaan hyödyntää
- Ekosysteemin yhteistyön välineet ja dokumenttipankki

Ailisto et al. (2016) mukaan digitaaliset palveluekosysteemit ja -alustat voivat muodostaa keskeisen kilpailutekijän Suomelle. Alustojen eräs ominaispiirre on ”Yhteistoiminnalliset ja tekniset rajaresurssit”, joilla tarkoitetaan yhteistoiminnallisia, juridisia, hallinnollisia ja toiminnallisia säännöksiä sekä ohjelmistotyökaluja ja teknisiä rajapintoja alustayrityksen ja kolmansien osapuolien välillä (Ailisto et al., 2016). Edellä esitetyt ekosysteemeille kuvattavat asiat liittyvät myös rajaresursseihin. Rajaresurssit mahdollistavat joukon organisaatioita osallistua alustan kanssa yhteensopivien alustan hyödykkeiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Siten hallintamallit voidaan nähdä yhdeksi osaksi rajaresursseja alustataloudessa. Keskeinen rooli alustoissa on ”omistaja”. Omistajan rooli on ohjata alustan kehittämistä ja hallinnoida, ketkä voivat liittyä ko. alustaekosysteemiin (Valtiovarainministeriö, 2017). Tässä selvityksessä omistajan rooli nähdään myös tärkeänä. Omistaja edustaa siten sitä tahoa, jolla on suurin motiivi sähköisen järjestelmän / palvelun toteuttamiselle ja suurimmat liiketoiminnalliset tai muut hyötyodotukset. Omistajalla on siten motiivi järjestää hallinta kohteena olevalle alustalle. Käytännössä omistaja järjestää itse hallinnan tai valtuuttaa jonkun tahon määrittelemään hallinnan vastuut ja käytännöt.

4 SELVITYS HALLINTAMALLEISTA – ESIMERKIT

Tässä kappaleessa esitetään hallintamalleihin liittyviä tapauksia. Dokumentoidut tapaukset on valittu YritysDigipalvelut-hankkeen ohjausryhmän ja selvityksen tekijöiden kokemusten pohjalta. Hallintamallitapaukset on dokumentoitu seuraavasti: lyhyt tausta, mallin kuvaus ja kokemukset. Raportoitavia tapauksia ovat: Oskari-alusta, Koha-kirjastojärjestelmä, UNA Asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisyhteistyö, Koodistopalvelu, Kuningas-projekti ja Yritys-Suomi-verkkopalvelu.

4.1 Oskari-alusta

4.1.1 Tausta

Oskari-alusta on avoimella lähdekoodilla toteutettu hajautetun paikkatietoinfrastruktuurin hyödyntämisen väline ja kaikille avoin innovaatioalusta, jonka kehittämiseen on vaikuttanut vahvasti julkisen sektorin päätökset. Alusta tarjoaa työkalut useilta eri tiedontuottajilta (karttadatan tarjoajat) rajapintojen kautta saatavien paikkatietojen esittämiseen. Siten alusta tarjoaa keinon määrämuotoisen paikkatietoaineiston helpompaan hyödyntämiseen.

Oskari-alustan merkittävä käyttötapana on verkkosivuille upotettavien karttaikkunoiden määrittely. Alustaa voivat hyödyntää esimerkiksi IT talot, jotka kehittävät asiakkailleen sovelluksia, jotka hyödyntävät paikkatietoaineistoja. Oskari-alustaa hyödyntäviä sovelluksia ovat esimerkiksi: eharava.fi (karttapohjainen kyselypalvelu), lupapiste.fi (palvelu, jossa voi hakea rakentamisen lupia sekä hoitaa niihin liittyvän viranomaisasioinnin) ja Tampereen kaupungin paikkatietopalvelu.

4.1.2 Hallintamalli

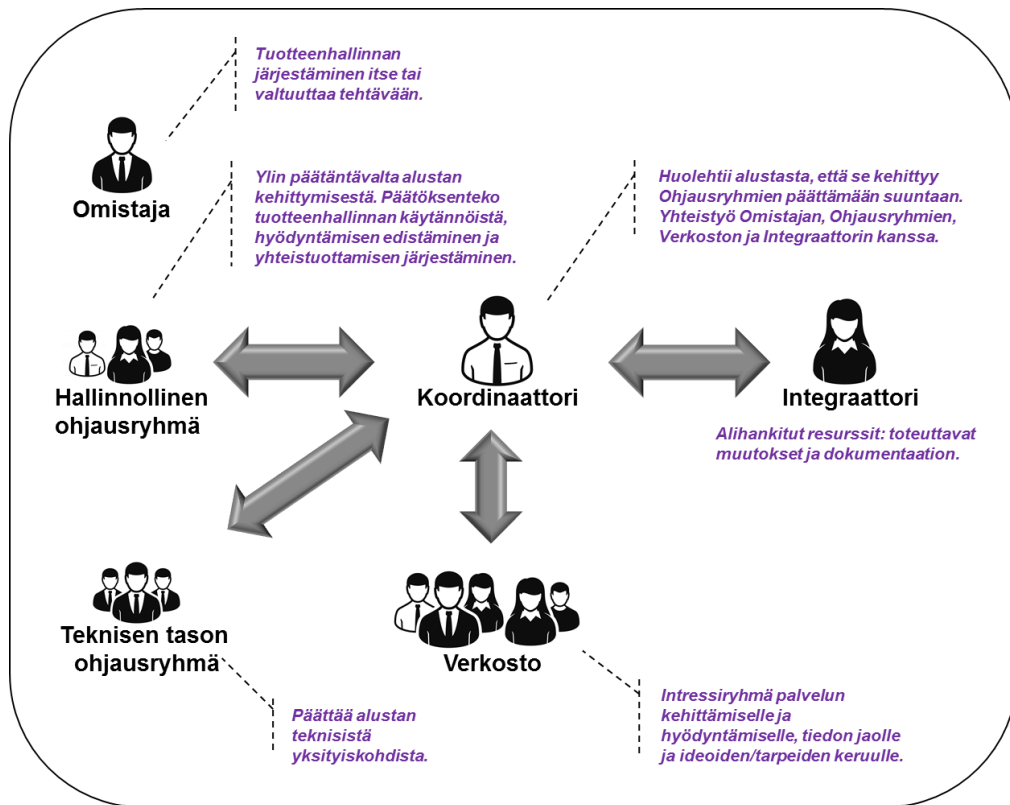
Oskari-alustan hallintamalli on esitetty seuraavassa kuvassa. Verkosto hallinnoi ja ohjaa ohjelmiston kehittämistä ja on samalla organisaatioita ja toimijoita yhdistävä kehittäjäyhteisö. Verkosto pyrkii kartoittamaan ennalta uusia käyttötapauksia ja -tarpeita, ja sopimaan yhdessä uusien tai parannettujen ominaisuuksien toteuttamisesta. Oskari verkostoon pääsee mukaan allekirjoittamalla Verkostosopimuksen. Tällä hetkellä verkostossa on 32 jäsentä sisältäen valtiotietohallinnon organisaatioita, kuntia ja yrityksiä.

Verkostolla on koordinaattori, joka huolehtii alustan elinkaarenhallinnasta siten, että alusta kehittyy optimaalisesti verkoston tarpeiden mukaan. Koordinaattorin roolia on muutettu 2018 siten, että toiminta on jaettu kahteen osaan: tekniseen koordinaatioon ja verkostokoordinaatioon. Tällä hetkellä teknisenä koordinaattorina toimii Maanmittauslaitos ja verkostokoordinaattorina Gispo Oy. Verkostolla on lisäksi ohjausryhmä (Oskari yhteistyön kehittämisryhmä), jonka jäseneksi pääsevät yhteiskehittämis- ja integraatiosopimuksen allekirjoittaneet verkoston jäsenet maksamalla vuosittaisen tukipalvelumaksun. Ohjausryhmässä on erityisesti tarkoitus etsiä ja edistää yhteistuottamisen caseja verkoston jäsenten kesken.

Alustan kaikki tuotokset julkaistaan avoimen lähdekoodin lisenssillä ja tuodaan saataville joko osana Oskari-alustaa tai sen laajennuksina. Alustan kehittämisessä ja hyödyntämisessä on käytössä kaksoislisenssi. Siten koodin jatkokehittäjä voi hyödyntää koodia tai sen osia omissa sovelluksissaan ja levittää sitä halutessaan eteenpäin kahdella vaihtoehtoisella tavalla: MIT-lisenssillä tai EUPL-lisenssillä.

Hallintamallissa ohjelmiston teknisistä yksityiskohdista päättää teknisen tason ohjausryhmä, joka on nimetty Open Source Geospatial Foundation (OSGeo) -järjestön mallin mukaisesti ns. Project Steering Committeeeksi (PSC). Ryhmä koostuu Oskarin tapauksessa eri organisaatioita edustavista ohjelmiston kehittäjistä. Ryhmä keskittyy alustan hyödyntämisen edistämiseen ja yhteistuottamisen järjestämiseen. Kuvassa 1 on lisäksi esitetty integraattorin rooli. Käytännössä integraattoreita ja ylläpitotyötä tekeviä tahoja/organisaatioita voi olla useampia.

Kuva 1: OSKARI-alustan hallintamalli.



4.1.3 Kokemukset

Seuraavassa esitetään kokemuksia Oskari-alustan tuotteenhallinnan määrittelystä ja yhteiskehittämisestä. Kokemukset on koottu Oskari-alustan toimijoiden haastattelun pohjalta. Ensinkin tuotteenhallinnan määrittelyn nähtiin parantavan ohjelmiston imagoa ja uskottavuutta. Systemaattinen tuotteenhallinta pakottaa verkostoa katsomaan ohjelmiston hyödyntämistä laajemmalla perspektiivillä (usean organisaation näkökulmasta). Tämä johtaa ohjelman parempaan adaptoitavuuteen ja hyödynnettävyyteen laajemmin eri organisaatioissa.

Oskari-alustan voi ladata vapaasti kuka tahansa itselleen. Monet organisaatiot ovat kuitenkin päätyneet maksamaan integraatiomaksua, koska pääsevät tällöin vaikuttamaan ohjelmiston kehittämisen tiekarttaan. Yhteiskehittämisen rahoittaminen on haastavaa. Julkisella sektorilla on usein hankalaa löytää rahoittajaa hallinnon rajat ylittävälle ohjelmistokehityshankkeille. Oskari-alustan osalta ohjausryhmään osallistuvilta tahoilta kerätään tukimaksua. Tukimaksu ei kata kaikkia kustannuksia, vaan jokainen organisaatio maksaa oman lisäkehittämisensä ja tuo muutokset verkostolle hyödynnettäväksi. Maanmittauslaitoksella on myös ollut vahva rooli ja rahoitusta alustan kehittämiseen. Tämän lisäksi on käytetty ulkopuolista hankerahoitusta.

Yhteisesti kehitetyn alustan käytön lisääminen on haastavaa. Potentiaalisen käyttäjäjoukon tavoittaminen ei ole helppoa. Esimerkkiprojektit ovat osoittautuneet hyväksi keinoksi levittää tietoisuutta Oskarista. Lisäksi on huomioitava, että yhteisesti kehitetty alusta vaatii myös markkinointia.

Julkisen sektorin rooli on ollut tärkeä Oskari-alustan synnyssä. Maanmittauslaitos on ollut vahvasti mukana kehitystyössä ja toiminnan koordinoinnissa. Tarvitaankin ”moottori”, joka vie asiaa eteenpäin ja toimii alustan ”äänenä”.

Toimintatavat ja vastuut verkostossa eivät heti ole selviä vaan yhteistyö vaatii harjoittelua. Toimintaa käynnistettäessä tekeminen on myös kalliimpaa. Jotta toiminnassa päästään riittävään volyymiin, tarvitaan alkupanostusta, uskoa tuotteeseen ja yhteistyötä.

4.2 Koha-kirjastojärjestelmä

4.2.1 Tausta

Koha on avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmä, jonka avulla voidaan tuottaa kaikki tavanomaiset kirjastopalvelut, kuten kokoelmanhallinta ja asiakaspalvelu. Asiakaspalveluun liittyvät lainaus, palautus, luettelointi, hankinta, kausijulkaisuhallinta, varausten teko sekä asiakashallinta. Kohan kehittäminen on aloitettu Uudessa-Seelannissa ja nykyään se on käytössä ympäri maailmaa. Euroopassa sitä käytetään yleisissä ja tieteellisissä kirjastoissa mm. Ranskassa, Espanjassa, Portugalissa, Italiassa, Saksassa ja Ruotsissa. Suomessa Koha on Pohjois-Karjalan Vaara-kirjastojen, Etelä-Savon Lumme-kirjastojen, Pohjois-Pohjanmaan OUTI-kirjastojen, Kymenlaakson Kyyti-kirjastojen, Lapin kirjastojen ja osan Uudenmaan Helle-kirjastojen kirjastojärjestelmä (tilanne tammikuussa 2018). Koha on käytössä myös joissakin pienissä erikoiskirjastoissa.

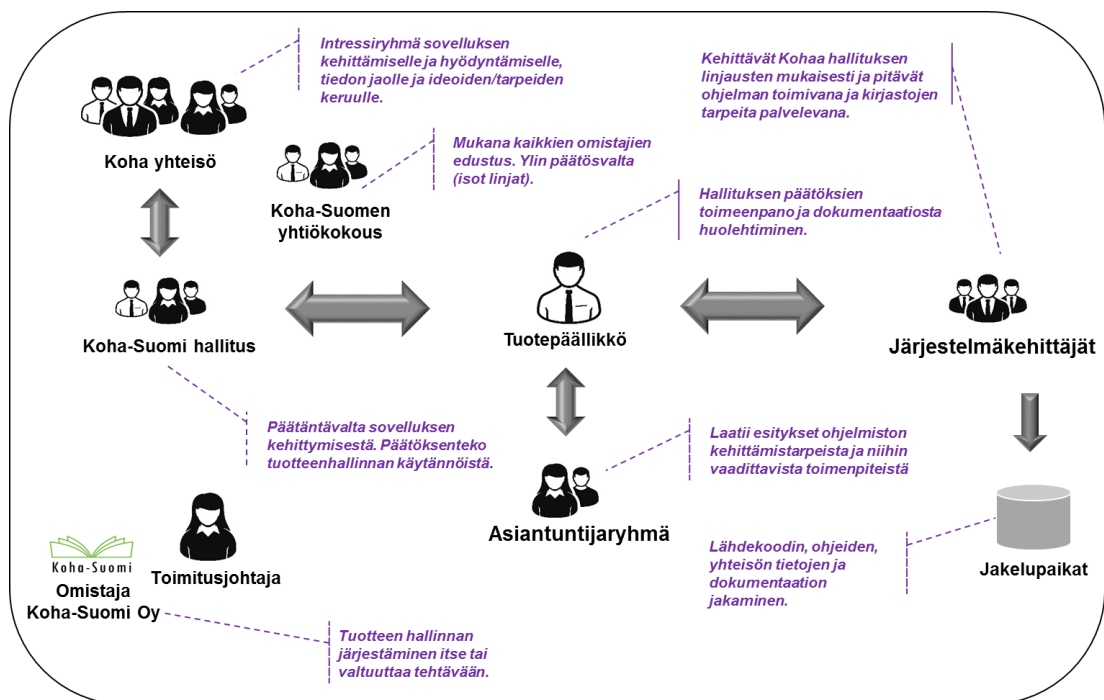
4.2.2 Hallintamalli

Kirjastojärjestelmän kehittymistä hallinnoi Koha-Suomi Oy. Koha-Suomi Oy tarjoaa omistajakunnilleen Koha-kirjastojärjestelmän ylläpito- ja kehittämispalvelut niin, että kirjastojärjestelmä pysyy käytettävänä ja kirjastojen muuttuvia tarpeita vastaavana. Yritys toimii non-profit-periaatteella. Yritys toimii tiiviissä yhteistyössä omistajakuntien kirjastojen kanssa sekä on aktiivinen toimija kansainvälisessä Koha-yhteisössä.

Koha-Suomi Oy:ssä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous (isot linjat) ja hallitus. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että hallituksen päätökset pannaan toimeen ja Koha-Suomi Oy:n jokapäiväiset asiat tulevat hoidettua. Asiantuntijaryhmään valitaan edustus Kohaa käyttävistä kirjastoista. Asiantuntijaryhmä laatii esitykset ohjelmiston kehittämistarpeista ja vaadittavista toimenpiteistä. Toimitusjohtaja toimii lisäksi myös tuotepäällikön roolissa, jonka vastuulla on hallituksen päätösten toimeenpano, asiantuntijaryhmän toiminnan koordinointi ja dokumentaatiosta huolehtiminen. Lisäksi yrityksessä työskentelee kolme päätoimista järjestelmänkehittäjää, jotka kehittävät Kohaa hallituksen linjausten mukaisesti ja pitävät ohjelman toimivana ja kirjastojen tarpeita palvelevana. Lisäksi Koha-kirjastoilla on muita järjestelmän kehitystyöhön liittyviä yhteistyöryhmiä, joissa työskentelee yhteisiä toimintatapoja ja tehdään esityksiä siitä, kuinka kirjastojärjestelmä tukisi parhaiten työprosesseja.

Ylläpidon vuosikustannukset jaetaan mukana olevien organisaatioiden asukaslukujen suhteessa puolivuositain. Liittyminen yhteisöön tapahtuu siten, että palveluja käyttääkseen kunnan on hankittava yhtiön osakkeita ja sitouduttava yhteiseen kehittämistyöhön.

Kuva 2: Koha-Suomi hallintamalli.



Koha-kirjastojärjestelmän voi ottaa käyttöönsä mikä tahansa kirjasto, milloin tahansa. Kirjastojärjestelmä on avointa lähdekoodia, ja kaikki siihen tehtävä ohjelmakoodi on jaettava Koha-yhteisölle. Lisenssinä on GPL (taustalla olevan kansainvälisen avoimen lähdekoodin ohjelmiston mukaan). Koha-Suomen ohjelmakoodi löytyy Github:ista³.

4.2.3 Kokemukset

Koha-Suomi haastattelujen pohjalta kokemukset hallintamallin muodostamisesta olivat seuraavat. Yhteistyömallin löytäminen vei aikaa ja vaati innostuneen vetäjän, joka fasilitoi hallintamallin luontia. Mallin muodostumisen aikana pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja toiminnan koordinoimiseen ja kustannusten jakoon sekä muuhun hallintointiin. Esillä oli isäntäkunta, säätiö, kuntayhtymä- ja osakeyhtiömallit. Yhteisölle valittiin osakeyhtiömalli.

Haastattelun mukaan yhteisössä on tärkeää, että mukaan ei saa tulla ns. vapaamatkustajia. Lisäksi yhteisön kehittämisen aikana tarvitaan "koordinaattori"-rooli, jotta tietää, keneen ottaa yhteyttä ohjelmistoon ja kehittämiseen liittyen. Yhteisymmärryksen löytäminen tarpeista ja toimintamalleista ei ole ollut helppoa vaan on jouduttu keskustelemaan todella paljon. Yhteistyön kautta kirjastot ovat oppineet toisiltaan myös uusia asioita.

³ <https://github.com/KohaSuomi/kohasuomi>

4.1 UNA - Asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamisyhteistyö

4.1.1 Tausta

UNA on valtakunnallinen julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteistyöhanke, jonka avulla sote-tietojärjestelmien ekosysteemiä uudistetaan vaiheittain. UNA -yhteistyössä ovat mukana kaikki Manner-Suomen sairaanhoitopiirit/soteyhtymät sekä muutama suuri kaupunki. Yhteistyöhön osallistuvat organisaatiot ovat sitoutuneet sote-tietojärjestelmäkokonaisuuden tavoitetilan ja etenemispolun yhteiseen suunnitteluun sekä kehittämistoimenpiteiden koordinointiin. UNA-yhteistyön keskeisiä periaatteita ovat yhdessä toimiminen, vaikuttaminen, uudistuminen ja jatkuvuuden varmistaminen.

Yhtenä osana UNA:a on lomakesovellus, jota varten on tehty keväällä 2017 hallintasuunnitelma. UNA-lomakesovellus on vaiheistusasetuksen edellyttämä ratkaisu lausuntojen ja todistusten tuottamiseksi ja tallentamiseksi Kansalliseen potilastiedon arkistoon. Ratkaisua kehitetään UNA-yhteistyössä joustavasti ja ketterästi toiminnallisten tarpeiden sekä Kanta-palvelujen hyödyntämismahdollisuuksien kehittyessä.

4.1.2 Hallintamalli

Lomakesovellukselle on määritelty dynaaminen hallintasuunnitelma, joka elää ja kehittyy ratkaisun ja siihen liittyvien palvelujen myötä. Hallintasuunnitelmassa on pohjana määrämuotoinen toimintamalli, jonka tavoitteena on jatkuvasti varmistaa, että sopimusten alaiset toimitukset ja palvelut tukevat asetettuja tavoitteita. Hallinnan organisointimalli on sovitettu UNA lomakesovelluksen kontekstiin. Mallin mukaan projektin johtoryhmällä on ylin päätäntävalta sovelluksen hankkimisesta ja toteuttamisesta. Sovelluksen kehitymisestä ja elinkaarenhallinnasta vastaa tuoteomistaja, joka on UNA-kehitysryhmän jäsen. Tuoteomistajan työparina toimii tuotepäällikkö, joka vastaa sovelluksen jatkuvien palvelujen hallinnasta mukaan lukien tuki- ja käyttöpalvelut.

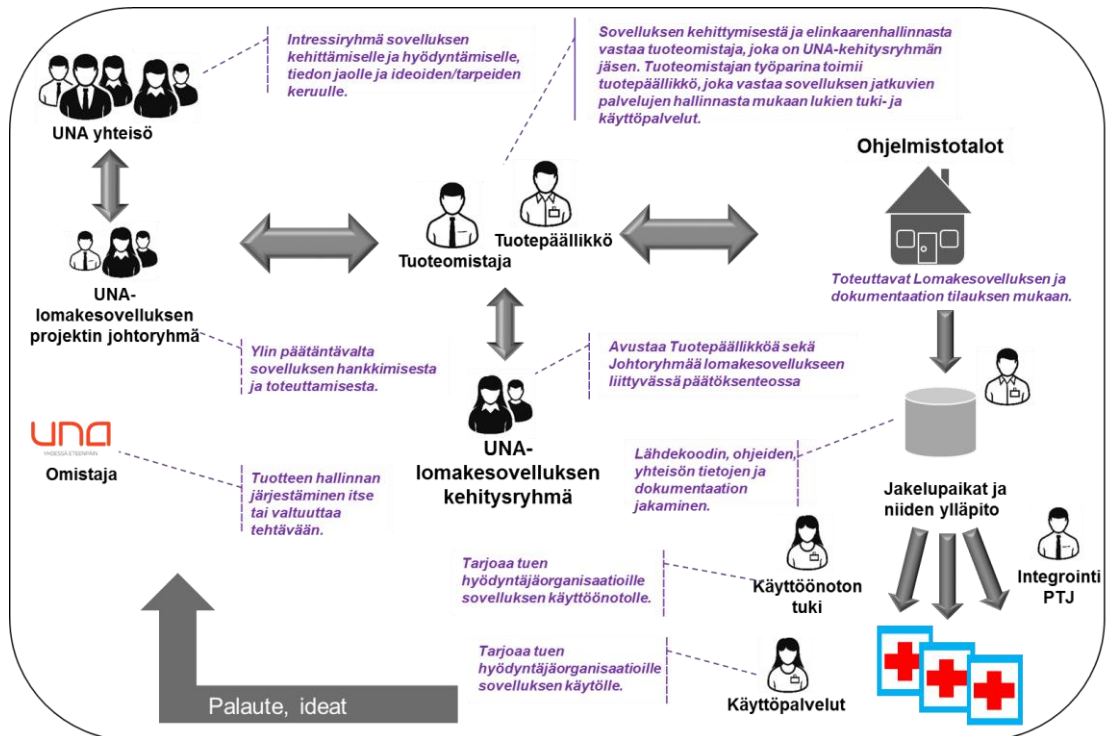
Tuotteenhallinta on osa UNA:n laajempaa hallintamallikokonaisuutta, jonka avulla hallitaan ja ohjataan laajan yhteistyön lisäksi mm. arkkitehtuurin, hanke- ja sopimushallinnan sekä palveluhallinnan eri elementtejä. Tulevaisuudessa tavoitteena on laajentaa, ylläpitää ja jatkojalostaa lomakeprojektissa luotua tuotteenhallintaa kattamaan kaikki UNA:n moduulit.

4.1.3 Kokemukset

UNA:n tapauksessa toimintaympäristö on laaja ja uudistuu voimakkaasti. Toimintatapa on ollut uusi, joten on jouduttu etsimään yhteistoiminnan malleja aina organisoitumismalleista lähtien. Käytännön referenssejä vastaavanlaiseen tuotehallintaan ei ole ollut saatavilla. Lisäksi lomakesovelluksen osalta oltiin vaiheessa, jossa tulevat palvelutarpeet ja -rakenteet olivat vasta kehittymässä, joten malli tulee tarkentumaan ja jatkokehittymään vaiheiden edetessä.

UNA kontekstissa tarvitaan erilaisia sopimuksia yhteistyöstä ja hallinnasta sekä kykyä soveltaa mallia muuttuvassa ympäristössä. Tarvitaan myös juridinen toimija hoitamaan ”tuotetta” esimerkiksi hankintojen ja toiminnallisten vaatimusten suhteen. UNA-lomakesovelluksen osalta kyse ei ole vain tuotteenhallinnasta, vaan puhutaan laajemmin palveluhallinnasta sisältäen sovelluksen elinkaarihallinnan lisäksi käyttö- ja tukipalveluiden hallinnan (kuka tarjoaa, miten, millaiset sopimukset tarvitaan).

Kuva 3: UNA Lomakesovellus hallintamalli.



4.2 Koodistopalvelu

4.2.1 Tausta

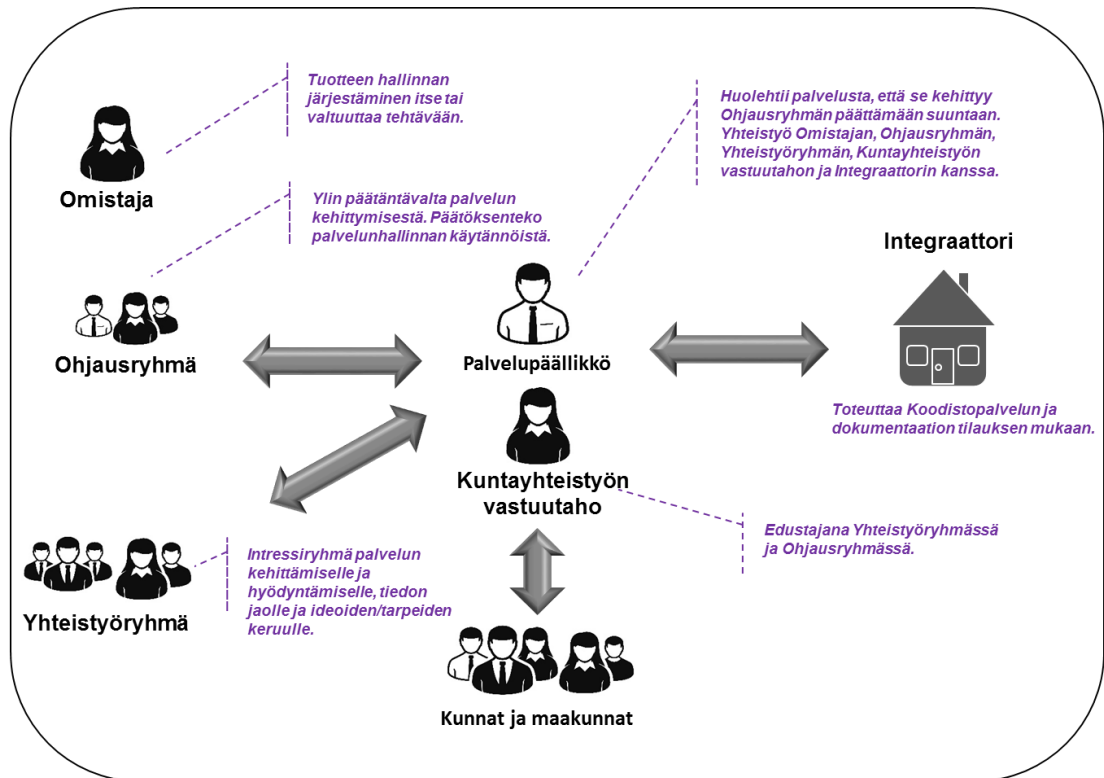
Syksyllä 2016 koottiin palvelunhallintasuunnitelma koodistopalvelulle kuntatalouden tietopalvelun näkökulmasta. Toiminnallisuus on siirtynyt sittemmin YTI:n (Yhteinen tiedon hallinta) toteuttamaksi. Tässä raportissa esitetään hallintamalli esimerkkinä sellaisena kuin se oli määritelyn jälkeen syksyllä 2016.

Koodistopalveluun liittyy sekä koodiston ylläpito että sen jakamiseen tarkoitettun web-palvelun ylläpito. Hallintasuunnitelma koskee Koodistopalvelun rakennetta, ei koodiston sisältöä.

4.2.2 Hallintamalli

Palvelun omistajana toimii Valtiokonttori. Yhteistyöryhmän muodostavat koodistoja tuottavien ja käyttävien tahojen edustajat, joita ovat esimerkiksi eri ministeriöt, Tilastokeskus, Tiede, ja Kuntaliitto (kuntien edustaja). Ohjausryhmän puolestaan muodostavat palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen liittyvät tahot. Kuntayhteistyö on varmistettu mallissa määrittämällä kuntayhteistyön vastuutaho, joka toimii linkkinä kuntiin. Kyseiseen tehtävään oli ehdotettu Kuntaliittoa. Mallissa on keskeisenä toimijana palvelupäällikkö, joka huolehtii palvelun kehittämisestä ohjausryhmän sopimaan suuntaan.

Kuva 4: Koodistopalvelun hallintamalli.



4.2.3 Kokemukset

Haastattelussa todettiin, että toimijoiden motivaatiotausta tulee olla kunnossa hallintamallin kehittämisen aikana ja hallintamallin mukaan toimittaessa. Eri ryhmiin osallistuvilla tahoilla on oltava valtuutus (asettaminen) tehtävään sekä ymmärrys mitä asiaa on viemässä eteenpäin.

Hallintamallia muodostettaessa toimijoilla voi tulla erilaisia ja keskenään ristiriitaisia ehdotuksia ja tarpeita. Niiden yhteensovittamiseksi neutraali fasilitaattori voisi olla hyödyllinen, jotta löydetään eri tahoja tyydyttävät kompromissit. Neutraali taho voi katsoa kokonaisuutta monelta kannalta ja viedä hallintamallin määrittelyä eteenpäin pyrkien yhteisymmärrykseen. Lisäksi hallintamallia määriteltäessä on huomioitava järjestelmä ja itse palvelu (tässä koodiston ylläpito).

4.3 Kuningas-projekti

4.3.1 Tausta

Projektin lähtökohtana on ollut kuntien yhteinen tarve alentaa järjestelmien integroinnista syntyviä kustannuksia yhteistyön avulla. Lisäksi tavoitteena on ollut saada käyttöön integraatioalusta sisäisten integraatioiden toteuttamiseksi sekä helpottamaan liittymistä Suomi.fi -palveluyälyään. Projekti muodosti hallintamallin, joka mahdollistaa kuntien järjestelmäintegraatioiden kohdalla tehtävän yhteistyön luomalla sille toiminnan periaatteet ja päätöksenteon säännöt. Mallin luonnissa on hyödynnetty palvelusetelikonseptille tehtyä hallintamallia. Tällä hallintamallilla huolehditaan loogisen tason liittymien systemaattisesta käsittelystä niiden elinkaaren eri vaiheissa. Liittymät koostuvat liittymäpalveluista eli käytännössä niiden koodista ja dokumentaatiosta.

Hallintamalli kattaa liittymäkirjaston ylläpidon. Hallintamallin puitteissa (käytännössä liittymäkirjastossa) pidetään kirjanpitoa siitä, mikä kuntatoimija käyttää mitäkin liittymää. Näin ollen saadaan selville liittymiin tehtävien muutosten potentiaaliset vaikutukset. Kunnat sitoutuvat tähän hallintamalliin yhteistyösopimuksella, josta puolestaan on viittauksia tähän hallintamalliin. Toteutus on tehty avoimella lähdekoodilla.

4.3.2 Hallintamalli

Ohjausryhmä valvoo hallintamalliprosessin toteuttamista ja tekee päätökset siihen tarvittavista muutoksista sekä hallintamallin taloudellisista asioista. Kunnat ovat mukana päätöksentekotehtävissä. Kehitysryhmä katselmoi hallintamallin alaisuuteen otettavat liittymät ja niihin tehtävät muutokset. Edelleen kehitysryhmä huolehtii, että toteutetut liittymät ovat määritelmien ja ohjausryhmän hyväksymien periaatteiden/linjauksien mukaisia. Ryhmä koostuu mukana olevien kuntien integraatioasiantuntijoista sekä tarvittaessa ulkopuolisista asiantuntijoista. Toiminnan koordinoinnista vastaa hallintooperaattori, jonka vastuulla on:

- Liittymien hallintaan liittyvät hallinnolliset tehtävät, mm. viestintä, koordinointi (mkl. liittymärekisterin ylläpito) ja suunnittelu
- Hallintamalliin liittyvän rahaliikenteen hoito
- Liittymiä koskeva neuvonanto kunnille, muutostarpeista ja tehdyistä muutoksista tiedottaminen sekä ohjeiden, oppaiden, tarkistuslistojen jne. laatiminen

Hallintamallissa on määritelty prime integraatio-operaattorin rooli. Rooli vastaa hallintamallin edellyttämän teknisen konfiguraation kehittamisestä ja ylläpitämisestä ohjausryhmän toimeksiannosta. Lisäksi rooli hoitaa uusien liittymien ja niiden dokumentaation katselmoinnin (yhteistyössä kehitysryhmän kanssa) erityisesti teknisestä näkökulmasta ja dokumentaatiohuomioiden.

Rahoitusmallin mukaan yhteisen budjetin sisältämät kustannukset katetaan mukana olevien kuntien kesken niiden asukaslukujen mukaisessa suhteessa. Ohjausryhmän tehtävänä on vahvistaa kustannustenjakomalli vuosittain. Hallintooperaattorin työ hyödyntää kaikkia mukana olevia kuntia. Siten yhteistyössä toimivat kunnat vastaavat hallintooperaattorin toiminnasta syntyvistä kustannuksista.

Liittymien kehittämisestä syntyvät kustannukset maksaa liittymän kehittävä kunta tai useampi kunta yhdessä. Lisäksi kunnat maksavat itse käyttämiensä liittymien operointikustannukset ja liittymiin liittyvän pienkehityksen integraatio-operaattorin kanssa tekemänsä sopimuksen mukaisesti. Kunnat vastaavat itse kehitysryhmän ja ohjausryhmän jäsenyydestä ja työstä aiheutuvista kustannuksista.

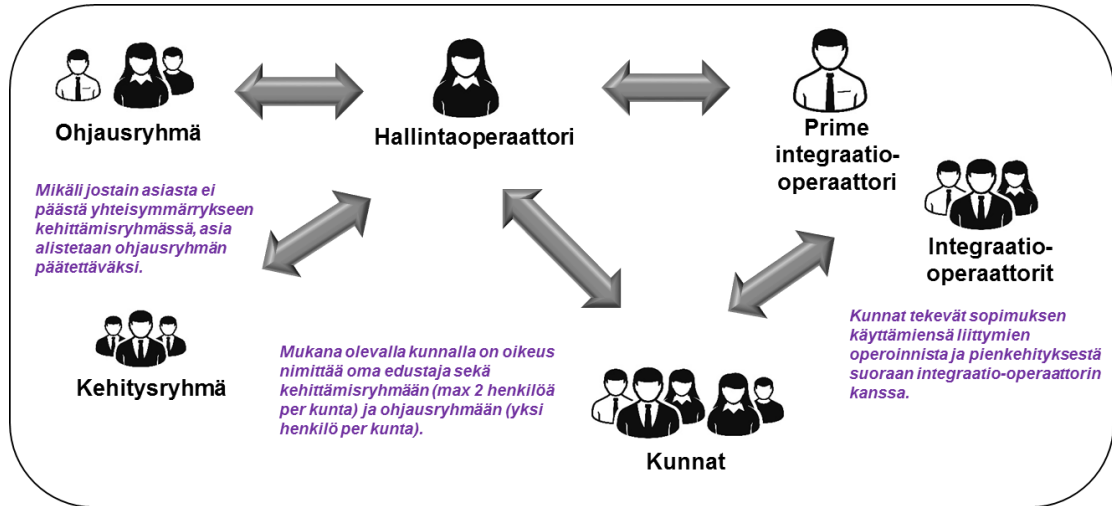
4.3.3 Kokemukset

Määritelty malli ei ole tuotantokäytössä, koska kuntien valmiusaste integraatioalustan hyödyntämiselle ei ole ollut riittävällä tasolla ja siten ei ole olemassa toiminnassa olevaa yhteisöä tähän liittyen.

Hallintamallin määrittelyyn tarvitaan riittävästi aikaa, jotta kaikki ymmärtävät mistä on kyse. Käsitteistöstä tulee sopia sekä saada yhteisymmärrys siitä, mitä hallitaan. Osallistujien asenne on tärkeä. ”Hallintooperaattori” terminä saattaa säikäyttää ja sen voisi korvata ”Koordinaattori”

nimikkeellä. Viestintä ja markkinointi todettiin tärkeäksi osaksi työtä, jotta ratkaisua ja sen hallintatapaa voidaan viestiä ja saadaan koottua kiinnostuneita tahoja mukaan.

Kuva 5: Kuningas-projekti: hallintamalli.



Sinäällään maakuntaudistuksesta ei ole puhuttu hallintamallin tekemisen yhteydessä, mutta hallinnassa voisi mukana olla samalla tavalla maakunta kuin kuntayhtymä.

Hallintamallin kuvaus tehtiin puolen päivän mittaisissa työpajoissa, joihin materiaali toimitettiin etukäteen tutustuttavaksi. Kuntaliiton mukanaolo todettiin hyödylliseksi, koska se toimii laajassa kuntakentässä (esim. kuntien erilaisuus / valmiudet, viestiminen kuntakentälle). Lisäksi haastattelussa todettiin, että budjetoinnin vuosikello voisi olla hyödyllinen lisä hallintamalliin ajoittamaan päätettäviä asioita.

4.4 Yritys-Suomi

4.4.1 Tausta

Yritys-Suomi on työ- ja elinkeinoministeriön ja julkisten yrityspalvelujen verkoston muodostama toimintamalli, joka palvelee ja neuvoo yrityksiä niiden elinkaaren eri vaiheissa. Yritys-Suomen puitteissa yrittäjät ja yrittäjäksi aikovat saavat tietoa ja neuvontaa kolmen kanavan kautta: verkkopalvelussa, puhelimitse sekä kasvokkain tapahtuvassa neuvonnassa.

Yritys-Suomi on ollut brändinä olemassa jo 10 vuotta ja tämä tapausesimerkki esittääkin miten kehittämisen ja ylläpidon hallinta koordinoitiin Yritys-Suomen verkkopalvelun osalta. Yritys-suomi.fi-verkkopalvelu siirtyi osaksi Väestörekisterikeskuksen tuottamaa Suomi.fi-verkkopalvelua 9.1.2018 (suomi.fi/yritykselle). Muutoksen jälkeen Yritys-Suomi-kokonaisuuden muut sähköiset työkalut (Oma Yritys-Suomi ja Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi) jatkavat KEHA-keskuksen tuottamina palveluina.

Ennen yrityssuomi.fi:n siirtymistä Suomi.fi-verkkopalveluun Yritys-Suomi-verkkopalvelun kokonaisuuteen kuuluivat:

- **Yrityssuomi.fi:** Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima julkinen verkkopalvelu, joka tarjosi tietoa ja palveluja yritystoiminnan käynnistämiseen, kehittämiseen ja kansain-

välitykseen. Täältä yritykset ja yrityksen perustajat saivat ajantasasta tietoa yrittäjyydestä ja yrityksen toiminnasta sekä yrityspalveluista ja työkaluista. Sivusto sisälsi myös asiointipalveluja ja lomakkeita

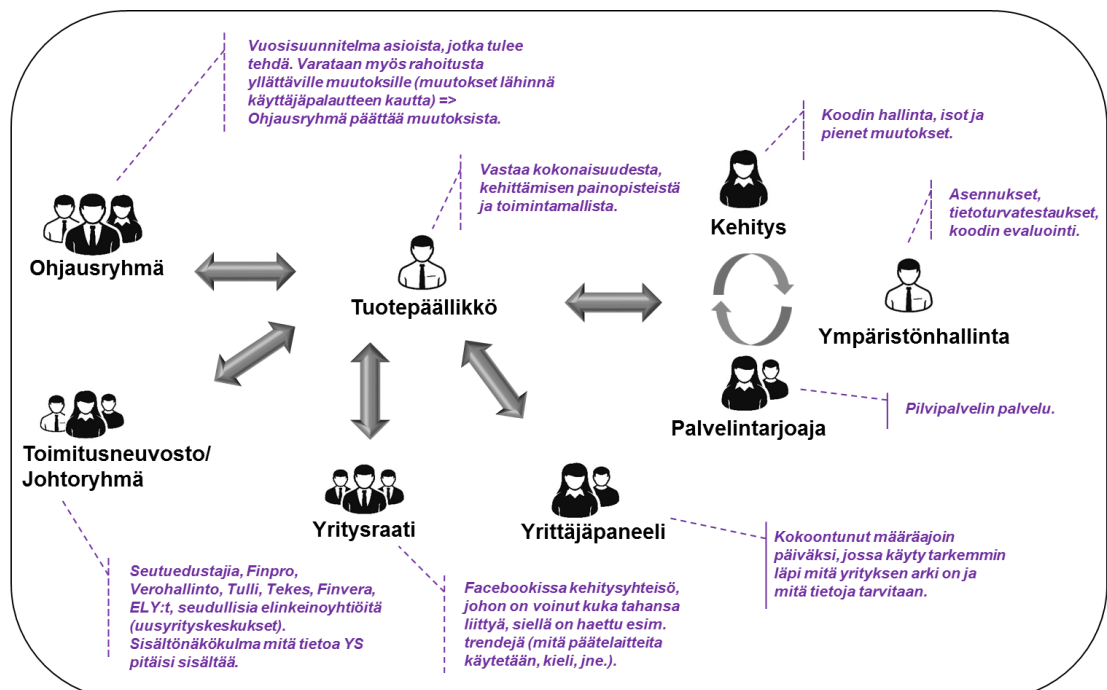
- **Oma Yritys-Suomi:** Kirjautuneen käyttäjän työtila, joka tarjoaa mm. ohjausta yrityksen perustamiseen, liiketoimintasuunnitelman tekemiseen sekä ilmoitusten ja lupa-asioiden hoitamiseen
- **Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi:** Työtila julkisia yrityspalveluita tarjoaville toimijoille ja yritysneuvojille. Yrityksen Oma Yritys-Suomi -työtilan vastinpari, joka mahdollistaa asiakkaiden sähköisen palvelemisen, organisaatorajat ylittävän osaamisen kehittämisen sekä verkostomaisen työskentelyn

Tämä kokonaisuus on luonnollisesti muutoksessa maakuntaudistuksessa ja kasvupalvelujen uudistuksessa.

4.4.2 Hallintamalli

Hallintamallin mukaan ohjausryhmä päätti muutoksista ja tuotepäällikkö huolehti niiden toimeenpanosta. Työ- ja elinkeinoministeriö toimi omistavana tahona kehityksessä ja KEHA-keskus huolehti palvelun tuotannosta sekä toimi tuotepäällikön roolissa. Kehittämistyöhön Yritys-Suomi-verkkopalvelun elinkaarella osallistettiin erilaisia toimijoita yhteistyöryhmien kautta. Tällaisia yhteistyöryhmiä ovat olleet toimitusneuvosto, yritysraati ja yrittäjäpaneeli.

Kuva 6: Yritys-Suomi hallintamalli.



4.4.3 Kokemukset

Yritys-Suomi-verkkopalvelun kehityksessä erilliset tiimit autoivat toimittajaloukun välttämiseksi. Kehityksessä on ollut erillinen *kehitystiimi* (ohjelmistotalo 1: koodin hallinta, isot ja pienet muutokset) sekä erillinen *ympäristönhallintatiimi* (ohjelmistotalo 2: asennukset, tietoturva-

testaukset, koodin evaluointi (koodin laatu)). Lisäksi oli mukana toimija, joka tarjosi pilvityypistä palvelinpalvelua (kolmas ohjelmistotalo). Toimittajat olivat kilpailutettuja ohjelmistotaloja. Perusidea oli, että kehitystiimin vaihtuessa joku on tarkastunut, että dokumentaatio on riittävää ja koodi on laadukasta. Historian aikana kehitystiiminä toiminut ohjelmistotalo on vaihtunut, joten tämä toimintatapa on osoittautunut toimivaksi toimittajaloukun välttämiseksi.

Erilaisia verkostoja hyödynnettiin kehitysajatusten ja –tarpeiden koostamiseen sekä kehittämisen tukemiseen. Tällaisia ovat olleet ohjausryhmä, toimitusneuvosto, yritysraati ja yrittäjäpaneeli. Verkostojen ylläpito on työllistävää ja niiden hoitamiseen tarvitaan resursseja, jotka ovat toiminnalle välttämättömiä.

4.5 Tapausten analyysi ja yhteenveto

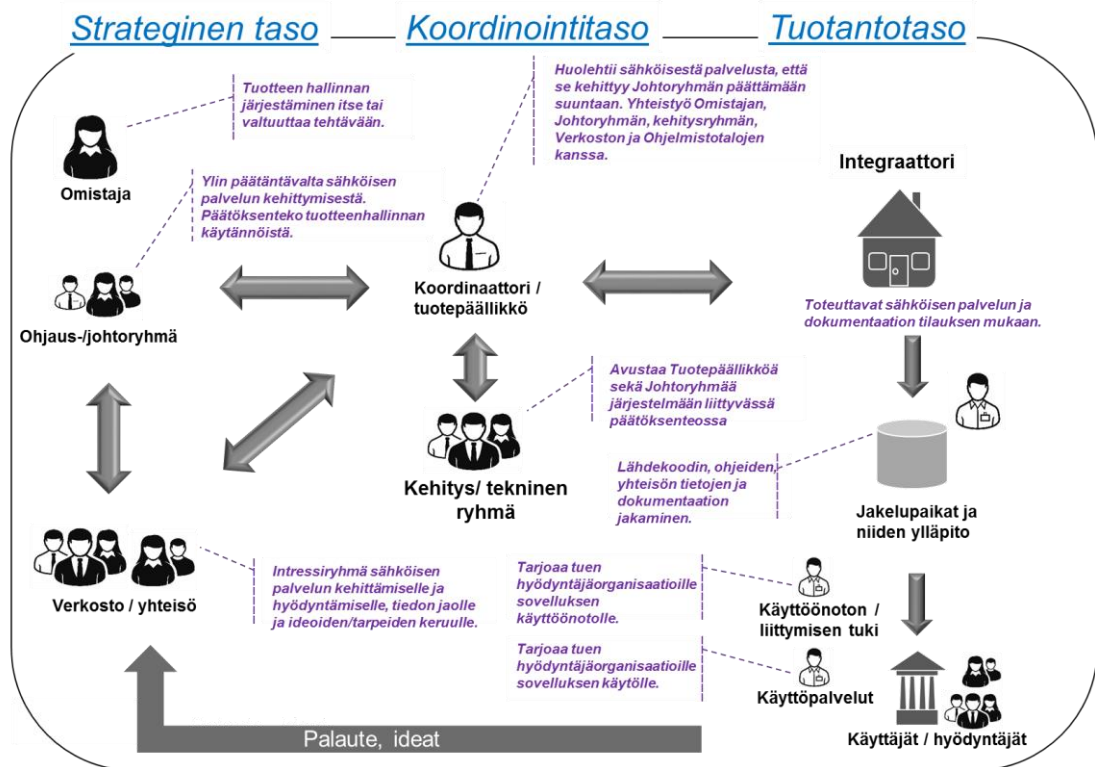
Tarkasteltaessa esimerkkitapauksia havaitaan, että ne ovat hallittavalta kokonaisuudeltaan erilaisia. Yhdessä kohteena on alusta, toisessa ylläpidettävä tietojärjestelmä, kolmannessa palvelu, jne. Kuitenkin kaikissa yhteisen hallinnan esimerkkitapauksissa voidaan löytää tietyt peruselementit, jotka ovat:

- **Hallinnan organisointi:** omistaja, päättävä valta, yhteistyöryhmät ja verkosto, toiminnan jokapäiväinen koordinointi sekä ohjelmiston/palvelun kehitys
- **Toimintatavat:** yhteistyön toimintatavat, yhteisesti hallittavan kokonaisuuden elinkaaren aikainen kehittyminen tarpeiden mukaan, uusien toimijoiden mukaantulo, yhteistyön työkalut, sopimukset ja kanavat, jne.
- **Toiminnan rahoitus:** kehittämisen rahoitus, yhteistyön koordinoinnin ja muun tarpeellisen toiminnan rahoitus, rahoituksen jakaminen, uusien toimijoiden mukaantulo
- **Dokumentaatio:** ohjelmiston/palvelun käyttöönotto, kehitys- ja ylläpidodokumentaatio

YritysDigipalvelut-selvitystä varten tekijät kävivät kirjallisuutta läpi. Silmiinpistävää oli, että vastaavaa hallintamallitapauksia koostavaa selvitystä ei löydetty. Tällainen selvitys kuitenkin tarvitaan, jotta eri hallintamalleja, kokemuksia ja havaittuja haasteita voidaan jakaa julkisella sektorilla ja julkisen sektorin toimijat voivat oppia toisiltaan.

Seuraavassa kuvassa on esitetty hallinnan perusmalli, joka on koottu aiemman taustatyön ja esimerkkitapausten kokemusten perusteella. Siinä päätoimijat ovat omistaja, koordinaattori, ohjausryhmä, verkosto, tekninen ryhmä, integraattori sekä käyttöönottoon ja käyttöön liittyvät toimijat. Toimijoista omistaja sekä ohjausryhmä toimivat strategisella tasolla (kts kappale 4.3 tasot). Koordinaattori, verkosto ja kehitys/tekninenryhmä toimivat koordinointitasolla. Tuotannon järjestämisessä tarvittavat tahot kuten integraattori, tuoteomistajat, jne. toimivat tuotantotasolla. Mallin toiminnan kannalta on tärkeää, että eri tasojen toimijat ovat edustettuina ja toimivat yhteistyössä. Esimerkkejä eri roolien tehtävistä on Liitteessä 1 olevassa Hallintamallisuunnitelman pohjassa sekä kappaleessa 5 olevissa hallintamallien esimerkeissä.

Kuva 7: Hallinnan perusmalli.



Seuraavassa tarkastelemme huomioita hallintamallitapauksista eri osa-alueisiin liittyen, joita on koottu esimerkkitapausten haastatteluista:

Taulukko 1: Huomioitavia asioita hallintamallin muodostamisessa.

Osa-alue	Huomioita
Hallintamallin kehittäminen	- Hallintamallin muodostaminen haasteellista, koska referenssit hajallaan. Vaikea löytää esimerkkejä. - Hallintamallin kehittämisen näkökulmasta hyvä olla neutraali toimija ristiriitaisten tarpeiden ja eri näkökulmien sovittamisessa yhteen: - Eri intressejä ministeriöillä => erilaisia ehdotuksia miten voitaisiin toimia. Voi tulla myös ristiriitaisia ehdotuksia. - Neutraali taho voi katsoa monelta kannalta kokonaisuutta ja viedä hallintamallin määrittelyä eteenpäin yhteisymmärrykseen pyrkien, vaikka ei oltaisi kaikelta osalta täysin samaa mieltä. - Ihmisten motivaatiotausta tulee olla kunnossa hallintamallin kehittämisessä ja hallintamallin mukaan toimittaessa ylläpitovaiheessa. Osallistujilla oltava valtuutus (asettaminen) tehtävään sekä ymmärrys mitä asiaa on viemässä eteenpäin => vastuutus. - Varattava riittävästi aikaa hallintamallin kehittämiseen, kun eri organisaatioista ja eri taustoilla olevia ihmisiä mukana. Kaikkien ymmärrettävä mitä ollaan tekemässä, asenne tärkeää, käsitteistö yhtenäinen.
Rahoitus / resurssit	- Julkisella sektorilla on hankalaa löytää rahoittajaa hallinnon rajat ylittävillä hankkeilla. - Alussa kun toimintaa käynnistetään, tarvitaan enemmän resursseja toimintaan (oppiminen, sopivien käytäntöjen hioutuminen). - Rahoituksessa huomioitava palvelun jatkuvan toiminnan/ylläpidon varmistaminen. - Yhteisen kehittämisen ja ylläpidon koordinointi, viestintä, verkostojen ylläpito, ym. vaativat myös resurssointia ja rahoitusta.

Toimintatavat	• Mikäli tavoitteena palvelun tai ratkaisun käytön laaja levittäminen niin potentiaalisen käyttäjäjoukon tavoittaminen (houkuttelu mukaan) voi olla haasteellista => vaatii markkinointi- ja viestintäpanostusta ja mahdollisesti myös rahoitusta tähän. • Toimittajaloukun välttäminen: kun sovelletaan avointa lähdekoodia, toimittajaloukun välttämiseksi tulee varmistua riittävästä dokumentaatiosta ja koodin laadukkuudesta. Vrt. esim. erilliset kehitys- ja ympäristönhallinnointitiimit Yritys-Suomi-verkkopalvelun ylläpidossa. • Sisältötuottaja- / käyttäjälähtöisyys: verkostot käyttäjiin ja sisällöntuottajiin palvelun kehityksessä (aktiivinen osallistaminen). • Vastuiden tulee olla selviä. Kokonaisuuden hallinnassa hajautettu vastuu voi olla haastavaa. • Omistajan rooli? Kellä on toiminnasta kokonaisvastuu?
Yhteistyö	• Toimintamallin etsiminen yhteistyöverkostossa vaatii aikaa, opettelua ja tarvitsee innostuneen vetäjän (koordinaattori), joka fasilitoi toimintamallin muodostamista. • Yhteistyöhön tarvitaan sopimuksia. • Maakuntauudistus: vaarana, että maakunnat tuottavat palvelut eri tavoin ja päällekkäisesti. Keskitettyjä palveluja ei enää hyödynnetä.

5 TAPAUS KASVUPALVELUT

Tässä kappaleessa tarkastellaan kasvupalveluihin liittyen Työmarkkinatorin, Y-CRM:n ja MarketOpportunities.fi:n hallintamalleja. Hallintamalleissa on keskiössä varmistaa hallittavien kokonaisuuksien ylläpito- ja jatkokehitystehtävät asianmukaisesti. Tavoitteena on, että eri osapuolet saavat äänensä kuuluviin ja hyötyvät kansallisista yhteisistä järjestelmistä. Työmarkkinatori ja Y-CRM ovat kuvanneet hallintamallisuunnitelman soveltaen YritysDigipalvelut-hankkeen hallintamallisuunnitelman pohjaa ja taustatapauksia. Työmarkkinatorin ja Y-CRM:n osalta esitetty hallintamalli on luonnos tavoitetilasta ja siten ehdotus, jota voidaan hyödyntää kun hallintamalleja kehitetään edelleen. MarketOpportunities.fi osalta on kuvattu nykyinen hallintamalli (kappale 6.3). Lapin edustajien (ELY-keskus, TE-toimisto) sekä Työmarkkinatorin ja Y-CRM:n yhteyshenkilöiden kanssa on järjestetty työpajat, joissa hallintamalliluonnoksista on keskusteltu ja Lapin palaute hallintamalleihin on käsitelty. Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto ovat kommentoineet palveluiden hallintamalleja myös muilla ELY-keskuksilta ja TE-toimistoilta.

5.1 Työmarkkinatori

5.1.1 Tausta

Työmarkkinatori on digitaalinen rekrytointialustakonsepti. Se yhdistää julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat keskenään tarjotakseen työnhakijalle, työnantajalle, opiskelijoille ja korkeakouluille mahdollisimman joustavan ja palvelevan kohtaamispaikan. Työmarkkinatorin ajatus on kerätä työmarkkinoiden tietoa hyvin laajasti sekä julkisilta että yksityisiltä toimijoilta yhteen paikkaan. Työmarkkinatorialusta pitää huolen siitä, että muut palvelualaustat löydetään ja niiden välittämää tietoa vaihdetaan alustalla kaikkien ekosysteemissä mukana olevien tahojen kesken.

Esimerkiksi työpaikkailmoitusten ja osaamistiedon yhdistämisessä henkilön osaamistietoa voidaan jakaa (henkilön suostumuksen mukaan) kaikille työnvälitysalustoille - yksityisille tai julkisille (oikotie, kuntarekry, jne. mukaan lukien Työmarkkinatorin oma hakupalvelu, joka tulee helmikuussa 2018 tuotantoon). Ekosysteemin rajapintojen avulla näitä tietoja on saatavilla. Tietoja voidaan käyttää työpaikka-osaamis -matching tuloksen generoimiseen. Tulokset näytetään kootusti yhdessä paikassa ja asiakas voi tulosten perusteella edetä kyseiseen palveluun, jossa tieto on.

Peruslogiikkana on, että dataa vaihdetaan vastavuoroisesti toimijoiden kesken. Ei ole riittävää, että vain julkinen toimija jakaa tietoa. Toivottavaa on, että ekosysteemin rajapintaan liittyessään myös muut toimijat avaavat tietoaan. Siten Työmarkkinatori tarjoaa asiakkaille tietoa siitä, mitä kaikkea työmarkkinat voivat tarjota hänelle. Työnantajalle se kertoo, mitä osaamista on tarjolla ja mistä kaikkialta osaajia löytyy (julkisen tai yksityisen toimijan asiakkuuden piiristä).

Ensimmäinen Työmarkkinatori palvelu tulee tuotantoon alustalle 2018 helmikuussa (julkisen toimijan työnhakupalvelu). Siten hallintamallikin tulee tarkentumaan vielä keväällä 2018.

5.1.2 Hallintamalli

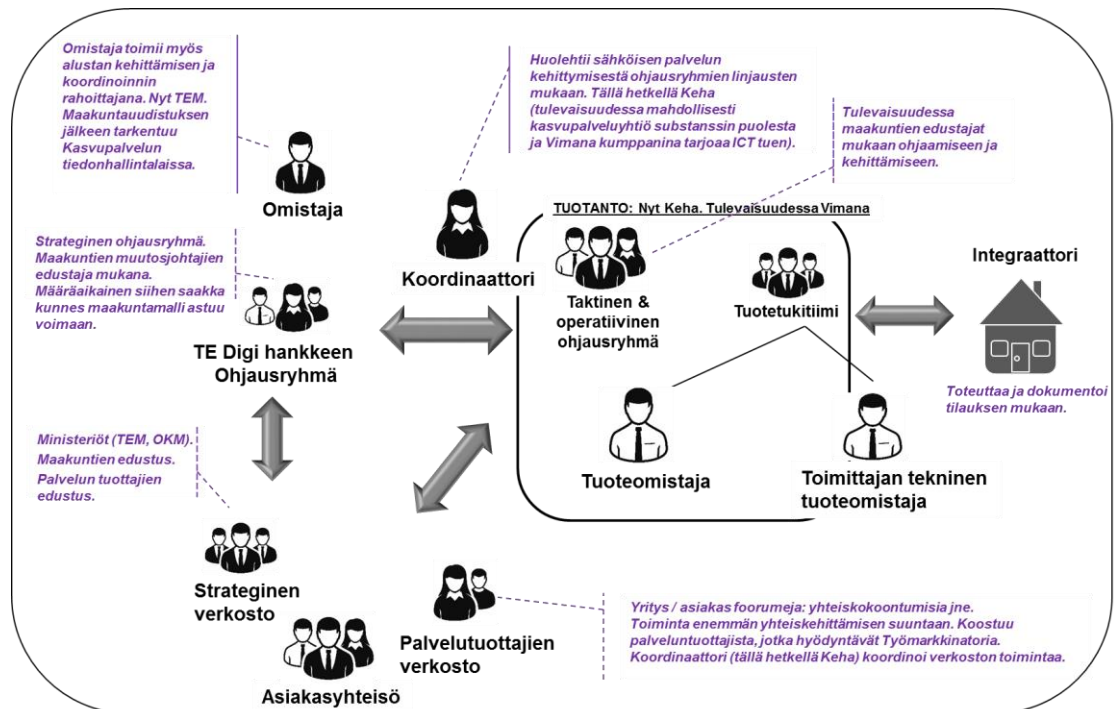
Työmarkkinatori on alustatyypinen hallittava kokonaisuus. Työmarkkinatorin kehitystyötä on tehty eri sidosryhmien kanssa, joita rakentuvassa ekosysteemissä on ajateltu olevan (julkisen

ja yksityisen sektorin toimijoita). Alustan tarpeiden määrittelytyötä on tehty työpajoissa, joihin on kutsuttu laajasti eri toimijoita.

Seuraavassa kuvassa on esitetty Työmarkkinatorin hallintamallin luonnos. Huomattavaa on, että kun datan vaihdantaa suoritetaan alustan kautta eri toimijoiden kesken, niin tarvitaan käyttöehtoja. Samalla tulee huolehtia myös kilpailuneutraliteetista. Julkisen toimijan ei pidä liikaa rajoittaa toimintaa. Liian tiukat ehdot rajapintoihin liittymisestä, voivat esimerkiksi rajoittaa yksityisten toimijoiden kykyä hyödyntää alustaa. Käytön ehdoissa tulee pohtia esimerkiksi liittymisen ehtoja, tiedon siirron tasoa, vähimmäistietomalleja, tietoturvaa, jne. Merkittävä määritteltävä asia on myös se, millainen tulee olemaan julkisen toimijan rooli tällaisen ekosysteemin orkestroijana. Tavoitteenahan pohjimmiltaan on, että ekosysteemiin muodostuu asiakaslähtöisiä palveluja.

Työ- ja elinkeinoministeriön digitalisaation johtoryhmä tarkastelee hallinnonalan laajoja kehittämishankkeita yhdenmukaisten rajaresurssikokonaisuuksien hyödyntämisen ja yhteentoimivuuden näkökulmasta ja siten tuo myös strategisia linjauksia Työmarkkinatorin kehittämiseen.

Kuva 8: Työmarkkinatorin hallintamalli.



Koska Työmarkkinator on vielä kehitysvaiheessa, tulee hallintamallikin vielä tarkentumaan. Hallintamalliluonnoksen ytimessä on tällä hetkellä TE Digi hankkeen ohjausryhmä, joka on toiminnassa 2019 vuoden loppuun. TE-toimisto ja ELY-keskus ovat luonnollisesti tällä hetkellä mukana kehitystyössä. Myöhemmin tarvitaan vastaavanlainen ohjausryhmä, jonka kokoonpano vielä tarkentuu. Joka tapauksessa maakuntauudistuksen näkökulmasta ohjausryhmässä on tärkeää olla maakuntien edustus, esimerkiksi muutosjohtajien kautta. Lisäksi käytävien organisaatioiden ja asiakkaiden näkökulma on ensiarvoisen tärkeää, jotta alusta kehittyy organisaatioita ja asiakkaita palvelevaan suuntaan. Tätä tukemaan on kaavailtu erilaisia verkostoja ja yhteisöjä. Myös näissä verkostoissa tulee huomioida maakuntien edustus, jotta maakunnat osallistetaan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Yhteistyömekanismien hallinta yksityisiin palveluntuottajiin sekä rajapinta H-CRM (henkilöasiakkaan CRM) ylläpidon ja jatkokehityksen kanssa on myös tärkeä huomioida.

5.1.3 Kokemukset

Työmarkkinatorin hallintamalliluonnoksesta on keskusteltu yhteispalaverissa Lapin edustajien kanssa (ELY ja TE). Keskustelussa nousi esiin maakuntien vaikutusmahdollisuuden varmistaminen, esimerkiksi juurikin ohjausryhmien ja verkostojen maakuntaedustajien kautta. Ekosysteemien perustamisessa joudutaan myös pohtimaan, mikä on julkisen sektorin rooli toiminnassa. Kuinka toimijat yhdessä vastaavat siitä, että tavoitteet saadaan toteutettua? Ekosysteemissä ideoiden kerääminen ja innovaatiotoiminnan koordinointi tulee olla jonkun tahon hoidossa, jotta toiminta on suunnitelmallista ja systemaattista. Todettiin, että lopullisessa hallintamallissa erityisesti huomioitavia seikkoja ovat: ekosysteemiyhteistyön varmistaminen sisältäen julkiset (kansalliset ja alueelliset toimijat) ja yksityiset toimijat, innovaatiotoiminnan orkestrointi ja julkisen toimijan rooli koko ekosysteemin orkestroinnissa.

5.2 Y-CRM

5.2.1 Tausta

Yritysasiakkaisiin liittyvän tiedon hallintaa tehdään kahden eri järjestelmäkokonaisuuden avulla: asiakastietovaranto (ATV) ja yritysten asiakkuudenhallinnan järjestelmä (Y-CRM). Y-CRM on asiakaspalvelujärjestelmä, jonka avulla palveluntuottajat hallitsevat yritysasiakastietoja ja ohjaavat yhteisten palveluiden tuottamista. Y-CRM ja ATV liittyvät läheisesti toisiinsa, minkä vuoksi niiden hallintamallit todennäköisesti yhdistetään. Tässä vaiheessa tämä selvitystyö käsittelee kuitenkin Y-CRM järjestelmää paljolti erillisenä järjestelmänä.

Y-CRM:n tilanne aikataulullisesti on seuraava. Team Finland -toimijat ovat pilotoimassa järjestelmää. Järjestelmän tuotantokäyttö alkaa vähitellen helmikuusta 2018 alkaen. Eri toimijat ovat korvaamassa omia CRM-järjestelmiään Y-CRM:llä.

Hallintamallin näkökulmasta tilannetta on tarkasteltu tulevan maakuntauudistuksen näkökulmasta.

5.2.2 Hallintamalli

Y-CRM on alustatyyppinen hallittava kokonaisuus. Käytön periaatteet kootaan rajaresurssimäärittelyksi alustapalvelumallin mukaisesti (kts. kappale 4.3). Rajaresurssit muodostuvat erilaisista säännöistä ja sopimuksista alustan käytölle. Hallintamalli on yksi osa rajaresursseja.

Luonnostellussa hallintamallissa palveluvastaava on ohjausryhmän edustaja palvelun tuotannossa ja kehittämisessä. Palveluvastaavana toimii palvelukeskuksen työhön asettama henkilö. Ohjausryhmän rooli mallissa on hyvin keskeinen. Se muunmuassa sopii hallintamallin käytännöistä, priorisoi ja ohjaa kehittämishankkeita, esittää uudet hankkeet omistajan päätettäväksi sekä ylläpitää käytön ehtoja ja päättää niiden perusteella jäsenistä. Mallissa omistaja on taho, jolla on suuri motiivi, että järjestelmää käytetään yhtenäisellä tavalla kansallisesti ja että se läpäisee kaikki palveluntuottajatahot. Siten omistajan rooli on tässä mallissa kokoava. Mallissa omistajana on työ- ja elinkeinoministeriö.

Työ- ja elinkeinoministeriön digitalisaation johtoryhmä tarkastelee hallinnonalan laajoja kehittämishankkeita yhdenmukaisten rajaresurssikokonaisuuksien hyödyntämisen ja yhteentoimivuuden näkökulmasta ja siten tuo myös strategisia linjauksia Y-CRM:n kehittämiseen.

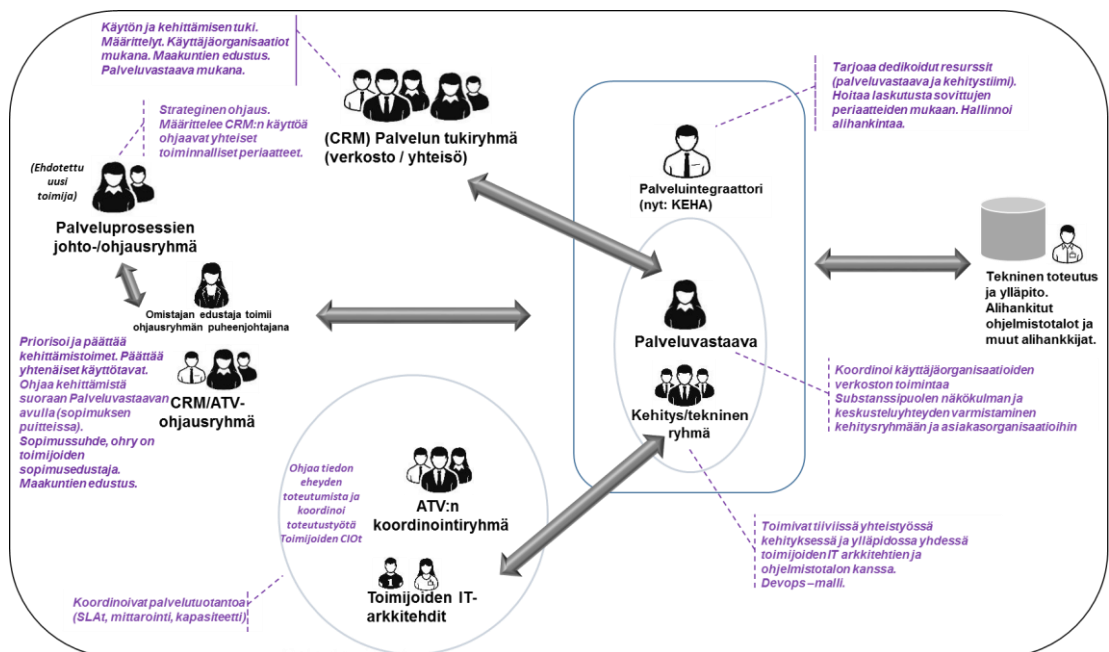
Maakuntien (kuten myös muidenkin toimijoiden) kannalta keskeinen asia tulevassa hallintamallissa tulee olemaan verkostot/yhteisöt sekä edustus ohjausryhmässä. Ohjausryhmässä tulee olla edustus kaikilta tahoilta, jotka käyttävät palvelua. Verkostosta tulevat tarpeet sähköisen palvelun kehittämiseksi. Verkosto kerää ja suodattaa näitä tarpeita ohjausryhmän käsiteltäväksi. Maakuntien vaikutusmahdollisuus ohjausryhmässä toteutuisi maakuntien edustajien kautta. Edustajat kommunikoisivat palvelun kehittämisestä maakuntiin ja kokoaisivat palautetta ja tarpeita kentältä sekä vastaisivat yhteisen toimintamallin käyttöönotosta maakunnissa verkostoyhteistyöllä. Lisäksi mukana tulee olla ICT ratkaisun tuotannon osalta maakuntien ICT palvelukeskuksen edustaja asiantuntijaroolissa.

Siirtymävaiheessa tulevaan maakuntaudistuksen aikaan valmistauduttaessa ehdotetaan lisäksi, että mukana ohjausryhmässä voisi olla ennen vuotta 2020 joku palvelun tuottaja maakunnasta.

Y-CRM –palvelun on tarkoitus käytännössä toteuttaa yrityspalveluiden yhtenäinen palvelumalli järjestelmätasolla. Siksi keskeistä järjestelmän käytön onnistumiselle on, että palveluprosessit ja –käytännöt ovat yhteisesti hyväksyttyjä. Tätä tarkoitusta varten tarvitaan taho, joka tekee päätökset noudatettavista asiakaspalvelun tavoista ja palvelupoluista.

Yrityspalvelut ovat monien suhteellisten itsenäisesti omaa palvelufunktiotaan hoitavien toimijoiden kenttä. Kullakin toimijalla on omat palvelutuotannon ja järjestelmäkehittämisen mallinsa, tarpeensa ja aikataulunsa. Sen vuoksi CRM:n kehittämisen onnistumiselle on keskeistä, että palvelun tuotannon, koordinoinnin/määrittelyn ja strategisen ohjauksen välillä on jatkuva aktiivinen yhteys ja että toimijoiden IT-arkkitehdit sekä palvelun tuottajat toimivat läheisessä yhteistyössä.

Kuva 9: Y-CRM:n hallintamalli.



5.2.3 Kokemukset

Y-CRM hallintamallista on keskusteltu yhteispalaverissa Lapin edustajien kanssa (ELY ja TE). Maakunnat vastaavat jatkossa kasvupalvelujen järjestämisestä ja tuottamisen tavasta. Minis-

teriöllä on tulevien lakien mukaisesti päätösvalta yhteisesti käytettävien palvelualustojen linjausten ja käytön sääntöjen osalta. Y-CRM:n tapauksessa yhdenmukaistetaan tietojen käsitteilyä ja järjestelmien hallintaa. Maakuntien sisällöllistä roolia ei ole tarkoitus rajoittaa vaan tukea niin, että järjestelmää käytettäisiin yhtenäisellä tavalla kansallisesti ja että se läpäisisi kaikki palveluntuottajatahot.

Hallintamallin määrittelyjen osalta Y-CRM tapauksessa havaittiin kytkentä alustatalouden termiin ”rajaresurssit” (kts. kappale 4.3). Rajaressurssien tavoitteena ei ole sulkea alustaa ja vaikeuttaa tiedon saantia. Rajaressurssien tavoitteena on mahdollistaa tehokas tiedon jakaminen laajasti sekä yhdenmukaistaa palvelutarjontaa ja palveluketjua, eli sitä miten palvelut näkyvät asiakkaille. Rajaressurssia tarvitaan huolehtimaan, että toiminnasta ja tiedon käytöstä ei tule hallitsematonta. Y-CRM:n rajaressurssit ovat jaoteltu neljään osioon, jossa yksi osa on hallintamalli:

- **Laissa määriteltävät asiat:** kuten käyttövelvoitteet ja oikeudet
- **Hallintamalli:** kuvataan alustan toimijat ja tavat, joilla palvelua ohjataan, kehitetään ja ylläpidetään
- **Käytösäännöt:** määritelty eri seikkoja kuten tietojen luokittelu, käyttäjien taustatarkastukset, käyttöoikeuksien hallinta, päätelaitteet, jne.
- **Muut rajaressurssit:** määriteltynä esimerkiksi sopimuspohjat, ansaintalogiikka, rajapinnat ja kehitystyökalut

Hallintamallin määrittelytyö jatkuu ja rajaressurssit ja hallintamalli tarkentuvat vuoden 2018 aikana.

5.3 Marketopportunities.fi

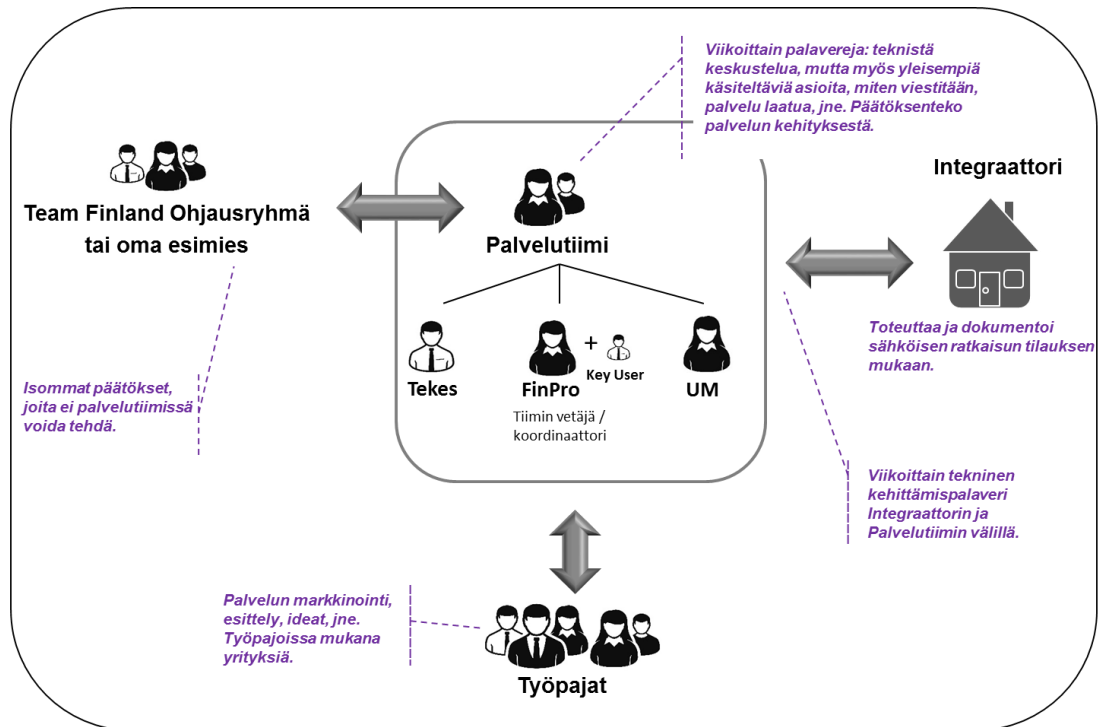
5.3.1 Tausta

MarketOpportunities.fi on sähköinen alusta markkinamahdollisuuksien jakamiseen. Alustan käyttö on käynnistetty kesällä 2015. Digitaalinen alusta on osa Team Finlandin yhteistä palvelulupausta, mutta tämän lisäksi on tarjolla myös henkilökohtaista palvelua. Alustassa on asian tuntijoiden puoli (Business Finland eli entinen Finpro ja Tekes sekä ulkoministeriö) ja julkinen tila.

5.3.2 Hallintamalli

Hallintamallin keskiössä on palvelutiimi, jossa mukana ovat Business Finlandin ja ulkoministeriön edustus. Palvelutiimillä on viikottain kokouksia, joissa käsitellään palvelua tekniseltä kannalta, mutta keskustellaan myös yleisemmin, miten viestitään, millainen on palvelu laatu, jne. Finpro:n edustaja toimii palvelutiimin vetäjänä ja tiimi tekee päätöksiä palvelun kehittämiseen liittyen. Mikäli on joitakin isompia päätettäviä tai linjattavia asioita, niihin haetaan päätöksentekotukea Team Finland ohjausryhmältä tai omalta esimieheltä. Viikoittain on myös integraattorin kanssa tekninen kehittämiskokous. MarketOpportunities.fi-palvelun kehityksessä on käytetty hyväksi työpajoja osallistamaan käyttäjiä. Työpajoja järjestetään vähintään kerran vuodessa.

Kuva 10: MarketOpportunities.fi hallintamalli.



5.3.3 Kokemukset

MarketOpportunities.fi haastattelussa todettiin, että edellytys hallinnan onnistumiselle on ollut nimetty palvelutiimi. Aluksi tiimin toiminta oli vapaamuotoista, mutta myöhemmin tiimin roolia on vahvistettu ja siitä on tullut virallisempi. Tiimi vaatii toimiakseen innostuneita henkilöitä. Hallinnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen tarvittiin myös vetäjä, joka vastaa siitä, ettei tiimin toiminta lähde kuihtumaan. Yhteistyössä tulee huomioida eri organisaatioiden erilaiset kulttuurit. Selkeästi kohdennettu budjetti työlle oli tärkeä. Palvelutiimi teki melko itsenäisesti työtä ja toisinaan kaivattiin myös ylempää ohjausta.

Koulutus nähtiin erittäin tärkeänä. Palvelun kehittämisen aikana on ollut laajempia koulutus-tilaisuuksia ja etäkoulutusta etenkin lähetystöihin päin. Lisäksi on tuotettu online-koulutusmateriaalia. Haastattelussa korostui, että koulutus on suunniteltava alusta lähtien mukaan palvelun kehittämiseen ja hallintaan.

Tulevaisuudessa yritysten osallistaminen on tärkeää, esimerkiksi sosiaalisen median ja tapaamisten kautta. Tätä toimintaa varten tarvitaan luonnollisesti resurssi ja sille rahoitus. Maakuntaudistuksen näkökulmasta on tärkeää, että maakunnissa on aktiivisia tiedon eteenpäin leviittäjiä oman alueensa yrityksille.

6 SUOMI.FI HALLINTAMALLI

Suomi.fi palvelut muodostavat julkisen hallinnon yhteiset sähköisen asioinnin tukipalvelut. Tukipalvelut ovat⁴:

- *Suomi.fi-verkkopalvelu*: Suomi.fi-verkkopalvelu tarjoaa julkishallinnon asiakkaille pääsyn sähköisiin palveluihin ja tiedot kaikista palveluista helposti yhdestä paikasta
- *Suomi.fi-kartat*: Suomi.fi-kartat tarjoaa julkishallinnolle keskitetyn palvelun paikkatietojen ja karttojen hyödyntämiseen
- *Suomi.fi-maksut*: Suomi.fi-maksut mahdollistaa maksujen suorittamisen organisaatiolle sen omassa asiointipalvelussa
- *Suomi.fi-palvelutietovaranto*: Palvelutietovarantoa (PTV) hyödyntämällä palveluiden ja palveluntarjoajien tiedot voidaan kuvata yhdenmukaisesti minkä tahansa sähköisen palvelun käyttöön
- *Suomi.fi-palveluväylä*: Palveluväylä tarjoaa vakioidun tavan tietojen siirtoon organisaatioiden välillä mahdollistaen turvallisten palvelukokonaisuuksien rakentamisen
- *Suomi.fi-tunnistus*: Tunnistuspalvelu mahdollistaa Suomen ja EU-kansalaisen sähköisen tunnistamisen tietoturvallisesti erilaisia tunnistusvälineitä hyödyntäen
- *Suomi.fi-valtuudet*: Valtuudet-palvelun avulla voi tarkistaa henkilön tai yrityksen oikeuden asioida toisen henkilön tai yrityksen puolesta
- *Suomi.fi-viestit*: Viestit-palvelu mahdollistaa viranomaisten sähköisen tiedoksianto- viestinnän riippumatta siitä, missä formaatissa asiakas viestit haluaa vastaanottaa
- *Suomi.fi-palveluhallinta*: Palveluhallinta tarjoaa Suomi.fi-palveluiden käyttöönoton ja hallinnan itsepalveluna

Tässä kappaleessa tarkastellaan Suomi.fi hallintamallia yleisesti sekä myös yrityksille suunnattua osiota palvelun kuvauksen osalta. Miten yrityspalveluiden näkökulmasta tulisi pystyä toimimaan?

6.1 Tausta

Suomi.fi-palveluista ja niiden käytöstä säädetään laissa (Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (571/2016)). Palveluiden tuottaminen ja ylläpito ovat Väestörekisterikeskuksen lakisääteisiä tehtäviä. Maakuntaudistuksessa Suomi.fi-palvelujen käyttövelvoite tulee myös maakunnille.

Yrityssuomi.fi-verkkopalvelun näkökulmasta osana kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamista, Suomi.fi:n yrityksille suunnattu osio korvasi tammikuusta 2018 lähtien Yrityssuomi.fi-verkkopalvelun. Suomi.fi/yritykselle -sivusto tarjoaa Yritys-Suomen tapaan tietoa ja palveluita yritystoiminnan eri vaiheisiin. Seuduittain (ja tulevaisuudessa maakunnittain) yrityksille tarjolla olevat palvelut kuvataan aiemman Yritys-Suomen seudullisen palvelumallin mukaisesti jatkossa kansalliseen palvelutietovarantoon (PTV), josta ne loppukäyttäjälle löytyvät Suomi.fi -verkkopalvelun kautta. Oma-Yritys-Suomi -työtila ja sen sähköiset työkalut ovat myöskin jatkossa käytettävissä uuden sivuston kautta.

⁴ <https://esuomi.fi/palveluntarjoajille/>

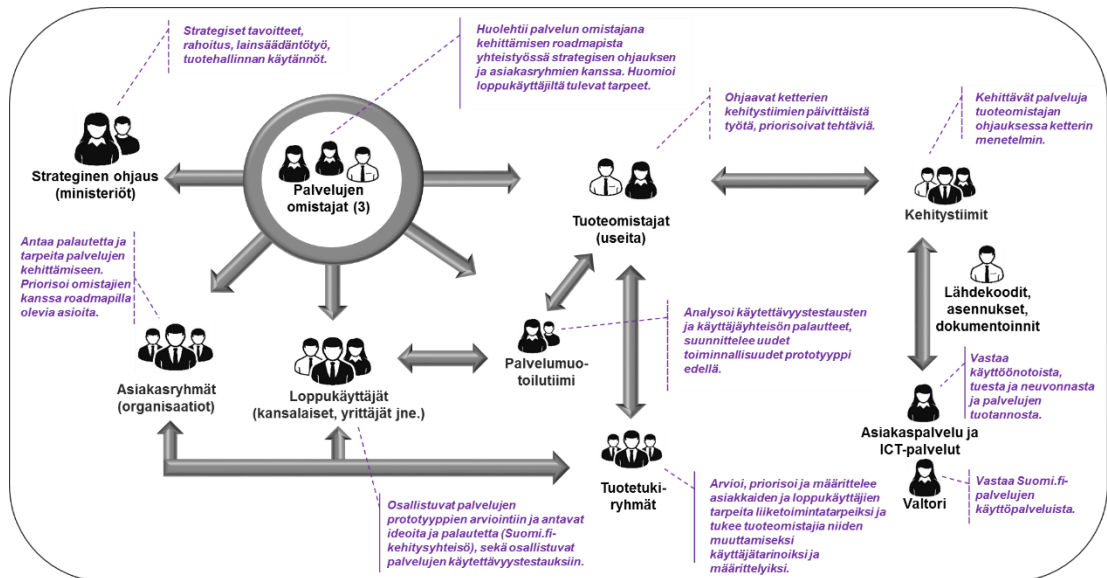
6.2 Hallintamalli

Hallintamallissa tulee ottaa kantaa kahdesta näkökulmasta: Suomi.fi-tukipalveluiden sekä palveluiden kuvausten näkökulmasta. Raportin kirjoitushetkellä (helmikuu 2018) VRK on kuvannut Suomi.fi-hallintamallin luonnoksen hyödyntäen kasvupalvelujen hallintasuunnitelman pohjaa. Avoimen tuotteen hallintamallin soveltamista Suomi.fi-palveluille on tarkasteltu ja suunniteltu tarkemmin Henri Seulannon opinnäytetyössä (Seulanto, 2017). Hallintasuunnitelma on jaettu kahteen tasoon (palveluiden omistajat vastaavat hallintamallin päivityksistä):

- Suomi.fi-palveluiden yhteiset toimintatavat ja hallinta kaikille palveluille
- Palvelukohtaiset hallintasuunnitelmat: yksittäiset palvelut ja niiden hallinta on kuvattu tarkemmin kukin omissa kappaleissaan, koska hallintamallit eroavat toisistaan jonkin verran

Ohessa on kuvattuna Suomi.fi-palvelujen hallintamallin kokonaiskuva. Kyseistä mallia sovelletaan kaikkien tukipalveluiden hallintaan. Tämän lisäksi kullekin tukipalvelulle kuvataan palvelukohtainen hallintasuunnitelman osuus, jossa kiinnitetään palvelukohtaiset vastuut ja käytännöt.

Kuva 11: Suomi.fi-palvelujen hallintamallin kokonaiskuva.



Hallintamallin mukaan strateginen ohjaus tulee ohjausryhmältä, jossa ministeriöt ovat mukana. Palvelujen omistajat toimivat mallissa koordinaattoreina oman palvelunsa osalta. He huolehtivat kehittämisen tiekartasta yhteistyössä strategisen ohjauksen ja asiakasryhmien kanssa huomioiden loppukäyttäjien tarpeet. Asiakasryhmiin kuuluvat esimerkiksi kunnat, valtion virastot, useiden palvelujen osalta yksityiset yritykset ja tulevaisuudessa myös maakunnat. Asiakasryhmien osallistaminen tukipalveluiden tarpeiden keruussa, päätöksenteossa ja muutosten viestinnässä on tärkeää ja tullaan määrittelemään tarkemmin myöhemmin. Tuoteomistajat ohjaavat palvelujen käytännön kehittämistä.

Suomi.fi-palvelujen ylläpito ja kehittäminen ovat Väestörekisterikeskuksen lakisääteisiä tehtäviä. Suomi.fi-palvelujen rahoitus tulee siten kehysvalmistelun ja tulossopimuksen perusteella valtiovarainministeriöltä tai muilta ministeriöiltä.

Suomi.fi:n yrityksille suunnattujen osioiden palvelukuvaukset määritellään ja kuvataan asiakasnäkökulmasta yhteistyössä substanssiasiantuntijoiden kanssa. Seudulliset yrityspalvelutoimijat kuvaavat yrityksille suunnatut palvelut yhteistyömallin mukaisesti siten, että palvelu kuvataan seutukunnassa vain kerran ja kaikki seudulla palvelua tarjoavat tahot liittävät omat asiointikanavansa palveluihin. Organisaatiot voivat hyödyntää palvelutietovarantoon tallennettuja palvelukuvauksia omissa verkkopalveluissa avoimien rajapintojen kautta.

6.3 Kokemukset

Suomi.fi-palveluissa on kyse laajemmasta kokonaisuudesta, jossa suoritetaan eri toimijoiden sähköisiä palveluja asiakkaan palvelupolun aikana. Tällöin käyttökokemuksen tulisi olla yhtenäinen koko polun ajan riippumatta siitä, kenen tarjoamissa sähköisissä palveluissa käydään suorittamassa jotain palvelun osia. Asiakkaallehan sähköisten palvelujen tulee näkyä yhtenäisinä polkuina ilman virastorajoja. Siten hallintamallin tulee palvelupolun tasolla määritellä kokonaisuuden hallintaperiaatteet, joita pitäisi noudattaa. Tällaisia yhteisesti sovittavia määrityksiä ovat esimerkiksi käyttöliittymän yhdenmukaisuutta edistävät tyylimäärittelyt ja sähköisten palvelujen kehittämisessä hyödynnettävät käyttöliittymäkomponenttien kirjastot.

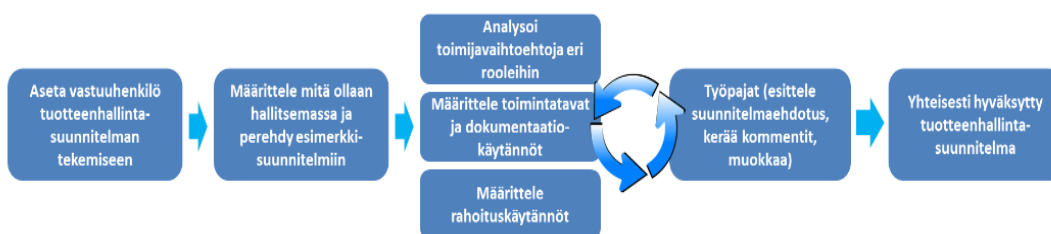
7 HALLINTAMALLIN LUONNIN OHJEET

7.1 Hallintasuunnitelman luonnin askeleet

Hallintamallin kuvaamista voidaan tukea hallintasuunnitelmalla, johon dokumentoidaan hallinnan kohteen vastuut ja käytännöt. Hallintasuunnitelman pohjaa voidaan hyödyntää myös tarkastuslistana, että kaikki tarvittavat asiat tulevat huomioituksi hallintamallin määrittelyn aikana. Liitteenä 1 on hallintasuunnitelman pohja kasvupalveluille.

Seuraavassa kuvassa on esitetty vaiheistus hallintasuunnitelman koostamiseksi⁵, jota on sovellettu myös tässä hankkeessa.

Kuva 12: hallintasuunnitelman koostamisen prosessi.



Suunnitelman laatimisen vaiheet:

1. Hallintasuunnitelman laatimisessa nimetään ensin vastuuhenkilö suunnitelman laatimiseksi sekä tunnistetaan hallinnan kohde (esim. komponentti, järjestelmä, rajapinta, alusta).
2. Tämän jälkeen kannattaa tutustua valmiisiin hallintasuunnitelmiin ennen oman suunnitelman laatimista. Eräs ongelma on ollut, että esimerkkejä olemassa olevista hallintasuunnitelmista ja kokemuksista on ollut vaikea löytää, joita voisi hyödyntää oman hallintasuunnitelman tekemisessä. Tässä selvityksessä esitetään esimerkkejä hallintamalleista kappaleissa 5, 6 ja 7.
3. Vastuuhenkilön koordinoimana kootaan ensimmäinen ehdotus hallintasuunnitelmasta. Tähän kannattaa koota kapea ydinryhmä henkilöitä koostamaan ensimmäistä versiota, jota sitten voi esitellä laajempaan keskusteluun.
4. Hallintasuunnitelmaa voidaan tämän jälkeen työstää eteenpäin esimerkiksi työpajoissa tai muissa tapaamisissa iteratiivisesti.

Hallintasuunnitelman koostaminen on osallistava prosessi. Tarkemmat hallintasuunnitelman laatimisen ja hyväksymisen käytännöt riippuvat osallistuvista organisaatiosta; tärkeintä on, että kaikki osallistuvat organisaatiot saavat näkemyksensä esiin ja sitoutuminen suunnitelmaan varmistetaan. Mikäli käytäntöjen määrittelyssä törmätään ristiriitaan, tulee omistajan tai vastuuhenkilön tehdä kompromissiehdotus.

⁵ <http://www.vtt.fi/sites/avoimen-tuotteen-hallinta>

Hallintasuunnitelma on siis suunnitelma, ei kiveenhakattu kuvaus, kuinka tulee toimia. Hallittavan järjestelmän elinkaaren aikana hallintasuunnitelman vastuut ja käytännöt voivat elää kokemusten ja muuttuvan toimintaympäristön mukaan.

7.2 Hallintamalli – rakenneosat

Hallintamalli voidaan kuvata hallintasuunnitelmalla, jossa kuvataan hallintamallin peruselementit:

- Mitä hallitaan: ohjelmistotuotteen rajausta eli mihin hallinta kohdistuu
- Kuka hallitsee: hallinnan organisointi ja eri toimijoiden kiinnittäminen eri rooleihin
- Miten hallitaan: elinkaarenhallinnan käytännöt
- Miten rahoitetaan: kuinka ohjelmistotuotteen hallinta ja jatkokehitys rahoitetaan

Hallinnassa keskeistä on määritellä ohjelmiston omistajuuteen ja kehitystyön päätöksentekoon ja rahoitukseen liittyvät vastuut ja käytännöt.

Tutkittujen tapausten pohjalta seuraavassa (Taulukko 2) esitetään asioita, joihin ainakin tulee ottaa kantaa hallintamallissa.

Taulukko 2. Hallintamallissa määritettäviä asioita

Asia	Kuvaus	Käytäntöjä
Strateginen taso		
Omistajuus	Omistaja määrittelee tavoitteet, hyväksyy suunnitelmat ja niitä koskevat mahdolliset muutokset ja tukee koordinaattoria järjestelmän / palvelun koko elinkaaren aikana. Omistaja vastuuttaa tarpeelliset tahot järjestelmän / palvelun hallintaan liittyen sekä huolehtii tarvittavan rahoituksen järjestämisestä.	Omistaja edustaa sitä tahoa (esim. organisaatiota tai liiketoimintaa), jolla on suurin motiivi järjestelmän / palvelun toteuttamiselle ja suurimmat liiketoiminnalliset tai muut hyötyodotukset. Omistajan tulee olla päätösvaltainen hallintasuunnitelman kohteeseen liittyen.
Päätöksenteon organisointi	Hallinnollisten ja teknisten päätösten tekemisen mekanismit, vastuut ja eskaloitikanavat.	Hallinnolliset päätökset ja korkean tason linjaukset tekee ohjausryhmä ja tekniset sekä käytännön tason päätökset tekninen ryhmä tai/ja koordinaattori / tuotepäällikkö.
Rahoituksen käytännöt	Jatkokehityksen, hallinnan ja ylläpidon rahoituksen käytännöt ja rahoittajatahot. Rahoituksen jakaminen.	Rahoitus voi tulla kokonaisuudessaan yhdeltä taholta, tai usealta osapuolelta. Rahoituksen jakomalleina on käytetty esimerkiksi osapuolten kokoa (esim. asukasmäärä kuntien tapauksessa), tai yhtäsuurta osallistumismaksua. Rahoitukseen osallistuminen sitouttaa osapuolia hallinnan kohteen jatkokehitykseen.
Koordinoitintaso		
Toimijoiden ja käyttäjien / asiakkaiden osallistaminen	Hallinnan kohteen sidosryhmien tarpeiden ja mielipiteiden kerääminen hallinnan kohteen jatkokehityksestä.	Sidosryhmiä on tyypillisesti osallistettu erilaisien verkostojen kautta, jotka ovat kokoontuneet sopivien väliajoin esimerkiksi työpajoissa. Verkostoihin ei välttämättä osallistu kaikki eri sidosryhmien tahot, vaan esimerkiksi vaihtuvat edustajat. Digitaalisten työkalujen käyttöä osallistamiseen suositellaan (esim. foorumit).
Operatiivisen toiminnan toteuttamisen vastuut	Hallinnan käytännön toimet sisältävät päätösten valmistelua ja käytäntöön vientiä, verkostojen hallintaa, ja kommunikointia.	Operatiivisen toiminnan toteuttaminen on hyvä olla yhden nimetyn henkilön vastuulla. Henkilöllä voi olla apuna muita henkilöitä. Esimerkkitapauksissa käytettyjä rooleja tämän hoitamiseen ovat olleet esimerkiksi Koordinaattori, Tuotepäällikkö ja Palvelupäällikkö.
Tuotantotaso		

Elinkaaren hallinnan käytännöt	Käytännöt muutosten hallintaan, versiointiin, käyttöönottoon ja käytön lopettamiseen, kiireellisten vikojen korjaukseen ym.	Normaalit ohjelmistokehityksen käytännöt yleensä soveltuvat. Huomioitava, että joissakin tapauksissa joudutaan ratkaisemaan erityiskysymyksiä, kuten kehitetäänkö yhtä perusversiota tai miten ulkopuoliset kontribuutiot hyväksytään integroitavaksi perusversioon (strategisen tason päätös).
Riittävän dokumentaation varmistaminen	Hallinnan kohteeseen liittyen tarvittava dokumentaatio ja dokumentointikäytännöt, esim. nimeäminen, tallennuskäytännöt, hyväksymiskäytännöt.	Tyypillisesti dokumentoidaan ohjelmiston toiminnallinen kuvaus, pääkäyttäjän ohje, asennusohje & käyttöympäristön kuvaus, tekninen kuvaus & kehittäjän opas sekä tekninen tietokantakuvaus.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) esitetetään esimerkkeinä kaksi hallintamallia. Oskari edustaa alustatyyppistä hallittavaa kokonaisuutta, jota hyödynnetään eri sovelluksissa. Koha edustaa ohjelmistoa, jota verkoston eri toimijat hyödyntävät kirjastopalveluihin.

Taulukko 3. Esimerkkejä määrittelyistä

Asia	Oskari	Koha
Strateginen taso		
Omistajuus	Oskari-verkosto	Koha-Suomi Oy
Päätöksenteon organisointi	Hallinnollinen ja tekninen ohjausryhmä. Koordinaattori (tekninen- ja verkostokoordinaattori).	Koha-Suomen yhtiökokous ja hallitus. Asiantuntijaryhmä. Tuotepäällikkö.
Rahoituksen käytännöt	Hallinnollisen ohjausryhmän Integraatiosopimuksen allekirjoittaneet Oskari-verkoston jäsenet maksavat Ohjausryhmän vahvistaman vuosittaisen tukipalvelumaksun.	Ylläpidon vuosikustannukset jaetaan mukana olevien organisaatioiden asukaslukujen suhteessa puolivuositain.
Koordinointitaso		
Toimijoiden ja käyttäjien / asiakkaiden osallistaminen	Oskari-verkoston kokoukset ja kokoon-tumiset. Sähköiset kommunikointivälineet.	Eri ryhmien kokoukset (yhtiökokous, hallitus, jne) ja sähköiset kommunikointivälineet.
Operatiivisen toiminnan toteuttamisen vastuut	Koordinaattori (tekninen- ja verkostokoordinaattori).	Tuotepäällikkö.
Tuotantotaso		
Elinkaaren hallinnan käytännöt	Muutostenhallinnan, versionhallinnan ja julkaisunhallinnan käytännöt. Alustan kehitysmalli.	Muutostenhallinnan, versionhallinnan ja julkaisunhallinnan käytännöt.
Riittävän dokumentaation varmistaminen	Alustan kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyvä dokumentaatio.	Ohjelmiston ylläpitoon ja jatkokehittämiseen liittyvä dokumentaatio.

7.3 Hallintamalli palvelupolkujen tapauksessa

Palvelupolkujen onnistunut rakentaminen edellyttää kokonaisuuden yhteistä hallintamallia. Hallintamallin rakentamisessa voidaan pääasiassa noudattaa samoja periaatteita kuin muissakin hallintamalleissa, mutta joitakin erityispiirteitä tulee kuitenkin ottaa huomioon. Erityistarpeet aiheutuvat erityisesti siitä, että hallintaan liittyy useita osakokonaisuuksia, joita kehitetään ja hallitaan omina kokonaisuuksinaan eri toimijoiden toimesta. Tämä tuottaa hallintaan lisää tasoja, joiden pitää toimia yhteen niin, että palvelupolun osat toimivat kuitenkin kokonaisuutena. Kokonaisuuden toimivuus edellyttää sitä, että eri toimijoiden tuottamat järjestelmät toimivat yhteen saumattomasti, parhaassa tapauksessa niin, että asiakas / loppukäyttäjä ei edes huomaa

käyttävänsä eri toimijoiden järjestelmiä. Eri toimijoiden järjestelmät voivat olla myös osa useaa palvelupolkua, jolloin myös palvelupolkujen välinen yhteistyö on tarpeen järjestää.

Monen itsenäisen ja tasa-arvoisen toimijan yhteistyö aiheuttaa haasteita päätöksentekoon, jossa täytyy sovittaa eri näkökulmia ja tarpeita laajaltakin joukolta. Ohjaus ja päätöksenteko tulee saada toimimaan niin, että eri osapuolet saavat äänensä kuuluviin, mutta päätöksenteko ei jumiudu. Perusperiaatteen pitäisikin olla se, että asiakkaan / palvelujen loppukäyttäjän tarve ohjaa kehitystä, kuitenkin niin, että viranomaisprosessin vaatimukset täyttyvät. Tarpeiden priorisointi voi olla palvelupolkujen tapauksessa haastavaa. Ristiriitatilanteet on hyvä ratkaista loppukäyttäjien tarpeen pohjalta. Eli tulee arvioida, mikä ratkaisumalli tukee parhaiten asiakkaan palvelupolon kokonaisuutta ja yhtenäistä käyttökokemusta. Priorisoinnissa on myös syytä huomioida, että välttämättä toimijoiden enemmistön mielipide ei ole määräävä tekijä. Yksittäinen toimija voi olla myös merkittävässä asemassa, esimerkiksi jos liikenteestä suuri osa kulkee tämän toimijan kautta.

Eri osapuolten näkemysten kuuleminen kehitystarpeista on tärkeää myös palvelupolkujen tapauksessa. Tämä voi kuitenkin olla monimutkaista osapuolten suuren määrän vuoksi. Osallistaminen voidaankin järjestää esimerkiksi verkostoina teemoittain ja käyttäjäryhmittäin sekä hyödyntäen sähköisiä työkaluja (esim. foorumit, työtilat).

Palvelupolon suorittamisen aikana käytettävien sähköisten järjestelmien hallinnan tulee olla koordinoitua. Eri palvelupolon sähköisillä järjestelmillä voi olla omat, erilaiset hallintamallit, kuitenkin niin, että palvelupolon tasolla määritellään kokonaisuuden hallintaperiaatteet, joita pitää noudattaa. On hyvä myös huomioida, että palvelupolkujen tapauksessa myös testiaineiston kanssa tarvitaan yhteistyötä, jotta voidaan testata erilaisia tapauksia kokonaisuuksista, jotka ovat eri viranomaisten hallussa.

8 SUOSITUKSET

Tähän kappaleeseen on koottu suosituksia liittyen yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien kehittämisen ja ylläpidon hallintaan. Suositukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne soveltuvat laajemminkin hyödynnettäviksi - ei pelkästään yrityspalveluiden kontekstissa.

#1: Hallintamalli laadittava hyvissä ajoin

Luonnos hallintamallista on syytä laatia jo ennen järjestelmän ensimmäisen version kehittämisen aloittamista. Usein ensimmäinen versio järjestelmästä kehitetään määräaikaissa hankkeessa määrätyllä budjetilla ja järjestelmän tuotantokäytön aikaista hallintaa aletaan miettiä vasta hankkeen loppuvaiheessa. Hallintamallin aikainen suunnittelu auttaa varmistamaan rakennettavan järjestelmän käyttökelpoisuuden, rahoituksen sekä tuotantokäytön sujuvuuden. Kehitettävillä digitaalisilla palveluilla tulee olla selkeästi määriteltä omistaja sekä kehityksen että tulevan käytön näkökulmasta. Omistajuus tulee määritellä palvelun kannalta, eikä teknologiatavetisesti. Kehitysvaiheen jälkeinen rahoitus tulee varmistaa ennen palvelun kehittämistä. Nykykokemusten mukaan yksi osatekijä sähköisten palveluiden hyötyjen odotettua heikommassa realisoitumisessa on ollut palveluiden omistajuuden, käyttöönoton ja levittämisen suunnittelu liian myöhäisessä vaiheessa (Parviainen et al., 2017).

#2: Hallintasuunnitelman laadintaan selkeät vastuut

Hallintasuunnitelman laatimiselle kannattaa nimetä yksi vastuuhenkilö. Ensimmäinen luonnos-versio suunnitelmasta kannattaa laatia muutaman keskeisen henkilön toimesta ja suunnitelmaa voidaan tämän jälkeen työstää eteenpäin esimerkiksi työpajoissa. Tärkeää on, että kaikki osallistuvat organisaatiot saavat näkemyksensä esiin ja sitoutuminen suunnitelmaan varmistetaan. Hallintamallin kehittämisessä on hyvä olla vetäjänä neutraali toimija ristiiritaisten tarpeiden ja eri näkökulmien sovittamisessa yhteen.

#3: Hallinnan suunnittelu ja toteutus eivät tapahdu itsestään

Hallintamallin kehittämiseen tulee varata aikaa ja resursseja, etenkin jos mukana on henkilöitä eri organisaatioista ja eri taustoilla. On myös huomioitava, että alussa, kun toimintaa käynnistetään, tarvitaan enemmän resursseja toimintaan (oppiminen, sopivien käytäntöjen hioutuminen). Osallistujilla on oltava valtuutus (asettaminen) tehtävään sekä ymmärrys, mitä asiaa on viemässä eteenpäin. Yhteisen kehittämisen ja ylläpidon koordinointi, viestintä, verkostojen ylläpito, ym. vaativat myös resurssointia ja rahoitusta.

#4: Hallintamallin katettava strateginen, koordinointi ja tuotantotaso

Hallintamallissa tulee kuvata vastuita ja tehtäviä eri tasoilta:

- *Strateginen taso:* tällä tasolla ovat omistajuus sekä päätöksenteon vastuut ja käytännöt. Linjaukset kehittämiselle. Rahoituksen järjestäminen
- *Koordinointitaso:* tällä tasolla tapahtuu toiminnan koordinointi päätösten mukaan, osallistaminen, tarpeiden keruu ja analysointi. Tämä taso toimii myös linkkinä strategisen tason ja tuotantotason välillä
- *Tuotantotaso:* tällä tasolla hoidetaan päätösten mukaan käytännön toteutuksen suunnittelu, kilpailutus, toteutus ja koordinointi

Hallintamallissa yhteistyön ja tiedonkulun varmistaminen näiden tasojen välillä on tärkeää onnistuneelle toiminnalle.

#5: Esimerkit ja kokemukset esiin

Hallintamallin muodostaminen on nykyisin haasteellista, koska on vaikea löytää esimerkkejä. Laaditut hallintamallit ja saadut kokemukset olisivat hyödyllistä koota kaikkien saataville. Esimerkit auttavat hallintasuunnitelman laadinnassa, kun ei tarvitse lähteä liikkeelle tyhjästä. Esimerkkien ja kokemusten kokoamiseen tulee nimetä vastuutaho, joka myös huolehtii tietoisuuden levittämisestä. Esimerkkejä tulisi koota erilaisista tilanteista, esimerkiksi erilaisista hallinnan kohteista ja liittyvistä toimijakokoonpanoista.

#6: Palvelut palvelupolkuina

Kyselyiden mukaan yrityspalveluihin liittyvä tieto ja neuvonta vaikuttavat olevan hajanaista ja niitä tarjoaa moni taho. Sähköisiä järjestelmiä kehitetään helposti yksittäisen viraston näkökulmasta, eikä huomioiden asiakkaan tarve yli hallinnon alojen ja virastojen. Sähköinen palvelu tulisivatkin tarjota kokonaisuutena, jossa asiakkaalle hajanaisuus ei näy – eli yhtenäisenä palvelupolkuina. Palvelupolun hallintamallissa tulee huomioida, miten varmistetaan yhtenäinen käyttäjäkokemus, kun toimitaan eri tietojärjestelmillä. Kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta palveluiden kokoaminen myös nykyistä suurempiin kokonaisuuksiin voisi parantaa sekä asiakasohjausta että palveluvalikoiman selkeyttä.

#7: Sovelletaan palvelupolkuja asiakaslähtöisyyden mittaamisessa

Asiakastarpeen näkökulmasta sähköisten järjestelmien kehitystä voitaisiin seurata mittarilla, jossa keskiöön nostettaisiin asiakkaan palvelupolut. Seuraavassa esitetään palvelupolkujen määrittelemisen aste asiakkaan näkökulmasta (Parviainen et al., 2017):

- 0-taso: Viraston / julkisen toimijan näkökulmasta kuvattu ja toteutettu palvelu
- 1-taso: Asiakastarpeen palvelupolku on määritelty kokonaisuutena yli hallinnon rajojen
- 2-taso: Kaikki palvelupolkuun liittyvä tieto ja ohjeet ovat asiakkaan saatavilla yhdestä paikasta, mutta palvelun läpivientiin käytännössä täytyy siirtyä eri toimijoiden tuottamiin osiin (esim. sivustoihin)
- 3-taso: Palvelupolku on vietävissä läpi kokonaisuutena yhdestä paikasta esimerkiksi portaalista
- 4-taso: Palvelupolku on automatisoitu (käynnistetään joko automaattisesti, tai asiakkaan toimesta, tieto siirtyy automaattisesti järjestelmästä toiseen, tietoja ei tarvitse täydentää tai vaiheita käynnistää erikseen, ja asiakas voi helposti seurata prosessin etenemistä)

#8: Järjestelmällinen asiakaspalautteen kerääminen

Jatkuvan asiakaspalautteen hankkiminen on olennainen osa yrityspalveluita. Tietojärjestelmien kehittämistyössä on tarpeen huomioida säännölliset asiakaspalautteet, jotka ohjelma lähettää asiakkaille palvelutapahtumien jälkeen. Palautteen antamisen tulee olla helppoa asiakkaille. Palveluita järjestävien ja tuottajien tahojen tulisi saada palauteraportit nopeasti käyttöön ja hyödynnettäväksi.

#9: Yhteinen alusta laajasti toimijoiden käytössä

Maakunnat järjestävät kasvupalveluina alueelliset yrityspalvelut. Valtakunnalliset kasvupalvelut sekä kuntien toteuttamat yrityspalvelut muodostavat maakunnallisten palveluiden ohella palveluita samoille kohderyhmille. Tärkeää on, että yhteinen asiakkuustieto sekä muu elinkeinoelämää ja toimijoiden ajankohtaisiin asioihin liittyvä tieto on saatavilla. Yhteinen alusta mahdollistaa sujuvan yhteistyön eri yrityspalvelutoimijoiden välillä.

9 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUS

Tässä selvityksessä esitetään YritysDigipalvelut-hankkeen (Yrityspalveluiden sähköisten järjestelmien käyttö ja kehittäminen) tuloksia. Hankkeen toteuttivat Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy sekä Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto.

Ohjelmistotuotteen hallinnalla tarkoitetaan toimia, jotka mahdollistavat ohjelmiston hallitun kehityksen ja kehityksen seurannan sen elinkaaren aikana siten, että ohjelmisto kehittyy eri sidosryhmiä palvelemaan suuntaan. Ilman suunniteltua hallintaa voidaan joutua tilanteeseen, jossa syntyy useita eriytyneitä versioita samasta ohjelmistosta, sekä menetetään yhdessä kehittämisen edut, kuten se, että samasta uudesta ohjelmiston ominaisuudesta maksettaisiin vain kerran.

Maakuntauudistukseen liittyvässä kasvupalveluiden muutoksessa palveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu jakaantuu nykyistä useammalle toimijalle. Siten on erityisen tärkeää, että käytössä olevat digitaaliset järjestelmät mahdollistavat palvelun jatkuvuuden ja tietojen välittymisen yli organisaatorajojen (valtio, maakunta, kunta ja yksityiset palveluntarjoajat). Tällaisessa mallissa tulee huolehtia eri järjestelmien ja toimintatapojen yhteentoimivuudesta ja yhtenäisyydestä. Oikean hallintamallin löytyminen on siten ratkaisevaa, kun tahdotaan hallita sähköisen järjestelmän ylläpitoa ja jatkokehittämistä yhteistyössä eri osapuolten kanssa.

Tässä selvityksessä esitetään toimiviksi havaittuja käytäntöjä, joita on hyödynnetty hallintamallien laatimisessa, sekä käytännön esimerkkejä hallintamalleista sähköisten järjestelmien kehitys- ja ylläpitotehtävien järjestämiseksi. Hallintamallin osa-alueet on kuvattu niin, että hyödyntäen tätä selviytystä jatkossa muutkin digitaalisten palvelujen järjestämisestä vastaavat tahot voivat miettiä ja suunnitella omaan tilanteeseensa sopivan hallintamallin. Hallintamallissa kuvataan vastuita ja tehtäviä eri tasoilta, joita ovat strateginen taso, koordinoitutaso ja tuotantotaso. Selvitykseen kootut esimerkit, ohjeet ja suunnitelmapohja auttavat harkitsemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja näkökulmia.

Selvitykseen tekijät eivät olleet löytäneet vastaavaa hallintamallitapauksia koostavaa selvitystä mistään. Tällainen selvitys kuitenkin tarvitaan, jotta olemassa olevia eri hallintamalleja, kokeimuksia ja havaittuja haasteita voidaan jakaa julkisella sektorilla ja julkisen sektorin toimijat voivat oppia toisiltaan. Selvitys sisältää myös ehdotukset hallintamalleista kasvupalveluiden yrityspalveluiden eri sähköisten järjestelmien hallintaan. Mallit tulevat tarkentumaan vielä myöhemmin.

Selvityksessä todetaan, että hallintamallia on syytä suunnitella jo ennen sähköisen järjestelmän kehityshankkeen käynnistämistä, jolloin varmistetaan, että kehitetään eri osapuolten tarpeet täyttävää järjestelmää, jonka jatkokehitys ja rahoitus on turvattu. Eri sidosryhmien säännöllinen osallistaminen on tärkeää järjestää jo järjestelmän kehityksen alkuvaiheessa. Julkisen hallinnon palvelujen digitalisoinnissa tulee siirtyä entistä enemmän kehittämään asiakkaan näkökulmasta yhtenäisiä kokonaisuuksia, palvelupolkuja. Palvelupolun suorittamisen aikana käytettävien sähköisten järjestelmien hallinnan tulee olla koordinoitua. Palvelupolkuun kuuluvilla sähköisillä järjestelmillä voi olla omat, erilaiset hallintamallit, kuitenkin niin, että palvelupolun tasolla määritellään kokonaisuuden hallintaperiaatteet, joita pitää noudattaa. Asiakaslähtöisyyttä on tuettu esimerkiksi kasvupalveluiden palvelumuotoiluprosjektilla (Kasvupalveluiden palvelumuotoilu II, 2018), joka tarjoaa asiakkaiden tarpeista lähteviä, palveluiden järjestäjille ja tuottajille suunnattuja laadullisia vaatimuksia ja palveluideoita, joita eri alueiden toimijat voivat hyödyntää kasvupalvelujen valmistelutyössä tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan.

Maakunnille tulee lainsäädännön mukaisesti yhteisten tietojärjestelmien käyttövelvoitteita. Palveluiden tarjonnassa tultaneen asettamaan valtakunnallisia linjauksia ja tästä on maininta lakiluonnoksessa. Henkilöasiakkaille kasvupalvelujen järjestäjän on tarjottava laissa mainittuja nimettyjä palveluita, mutta yritysasiakkaille sillä on oikeus järjestää palveluita. Valtakunnallisilla linjauksilla voidaan antaa täydentäviä ohjeita.

Maakuntaudistuksessa palveluja tuottaa entistä useampi taho, joiden yhteistyö ja järkevä työnjako tulee suunnitella. Tarvitaan yhteisiä työtiloja, joihin pääsy voidaan määritellä joustavasti tarpeen mukaan: sekä yksityisten että julkisten toimijoiden tulee olla mahdollista päästä samoihin tiloihin ja oikeuksia tulee voida muokata joustavasti. Käyttöoikeuksien määrittelyllä ja rajauksella voidaan vaikuttaa yksityisyyden suojaan. Asiakastietojen jakamiseen ja hyödyntämiseen voidaan käyttää myös asiakkaan suostumismenettelyä. Hyvä esimerkki toimivasta työtilasta pääsyn hallinnan suhteen on Lapin toimijoiden käyttämä Oma Yritys-Suomi -työtilan käyttö. Tähän työtilaan yritysasiakas pystyy antamaan haluamallaan tavalla oikeudet omiin tietoihinsa eri organisaatioiden henkilöille.

Palvelumallien riittävästä yhtenäisyydestä ja asiakkaiden tasa-arvoisesta kohtelusta tulee huolehtia entistä tarkemmin. Yhteiset sähköiset järjestelmät voivat osaltaan tukea yhteisiä palvelumalleja, kun järjestelmien käyttöön ja jatkokehittämiseen määritetään yhteisiä periaatteita hallintamallien muodossa.

Julkisella sektorilla (esimerkiksi kunnissa) voidaan kehittää ja ylläpitää sähköisiä järjestelmiä yhdessä, koska tarpeet ovat usein samansuuntaisia kautta maan. Siten pyrkimys onkin siirtyä tilaamaan ja jatkokehittämään ohjelmistoja yhdessä, jolloin samaa ohjelmistoa voi hyödyntää useassa julkisen sektorin organisaatiossa. Hyvä esimerkki tällaisesta kuntien välisestä yhteistyöstä on Koha-kirjastojärjestelmä, jonka osalta onkin jo tunnistettu, että saavutetaan kustannushyötyjä, kun järjestelmää kehitetään ja ylläpidetään eri kirjastojen välisellä yhteistyöllä (Parviainen et al. 2017). Näiden yhteisten potentiaalisten sähköisten järjestelmien tunnistaminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Raportin aihepiiriin liittyvänä jatkotutkimusaiheena tunnistettiinkin tarve menetelmälle ja sen avulla tehdyille kartoitukselle maakuntien, kuntien tai virastojen potentiaalisten yhteisten sähköisten järjestelmien identifiointiin. Tässä kartoituksessa voidaan hyödyntää kunnan digitalisaatiokartoitustyökäytä⁶ ja sen tuloksia. Menetelmällä voitaisiin puolestaan tunnistaa potentiaalisimmat sähköistettävät palvelut siitä joukosta palveluja, jotka ovat yhteisiä suuremmalle joukolle toimijoita, esimerkiksi kaupungeille. Puolestaan tässä raportissa esitetyllä hallintamallilla voidaan tukea valittujen tunnistettujen palveluiden yhteiskehittämistä (esimerkiksi kaupunkien kesken) sekä -hallintaa niiden elinkaaren aikana. Koska kunnallisia ja tulevaisuudessa myös maakunnallisia palveluja on lukuisia, on myös yhteiskehittämisen ja -ylläpidon taloudellinen hyötypotentiaali oletettavasti merkittävä. Menetelmäkehityksen ja kartoituksen tulisi toisaalta myös arvioida yhteiskehittämisen ja -ylläpidon taloudellisten vaikutusten lisäksi myös muita vaikutuksia laajasti (esimerkiksi kansalaisten tasa-arvo).

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy ekosysteemitarkasteluun. Miten laaja ekosysteemi tulisi rakentaa ja millaiset rajaresurssit varmistaisivat yhteistyön, kun erilaisia toimijoita on mukana, kuten ministeriöitä/virastoja, maakuntia, kuntia ja yksityisiä toimijoita. Tässä voidaan hyödyntää Valtiovarainministeriön julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin ekosysteemimallia (Valtiovarainministeriö, 2017). Tämä tulisi tehdä valitun tapaustutkimuksen (case) kautta, jotta päästään käytännön tasolle tarkastelussa.

⁶ <https://digitaalinenkunta.fi/>

10 LÄHDEVIITTEET

- Ailisto, H. (toim.), Collin, J. (toim.), Juhanko, J. (toim.), Mäntylä, M. (toim.), Ruutu, S. (toim.), Sepälä, T. (toim.), Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P., Talvitie, J. 2016. *Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. Valtioneuvosto. <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=11201>
- Henttonen K., Kääriäinen J., Kylmäaho J. 2017. *Lifecycle management in government-driven open source projects – practical framework*, International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 5, No. 3, 2017, 23-41 <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050302.pdf>
- Huovinen, J., 2016, *EK:n Yrittäjäpaneeli: Pk -yritysten suhtautuminen maakuntauudistukseen* https://ek.fi/wp-content/uploads/Yrittajapaneelitulokset_Maakuntauudistus.pdf
- Kasvupalvelujen palvelumuotoilu II, Asiakas keskiössä, yhteistyö ytimessä*, Gofore, Loppuraportti 11.1.2018
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Matinmikko, T., Oikarinen, T. 2012. *Lifecycle Management of Open-Source Software in the Public Sector A Model for Community-Based Application Evolution*, ARPN Journal of Systems and Software, vol. 2, no. 11, pp. 279–288
- Matinmikko, T., Kääriäinen, J., Pussinen, P. 2011. *Avoimen tuotteen hallinta monitoimittaja ympäristössä*, VTT Tutkimusraportti, VTT-CR-06056-11, <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/avoimen-tuotteen-hallinta/avoimen-tuotteen-hallinta-monitoimittajaymparistossa/view>
- Matinmikko, T., Kääriäinen, J., Kylmäaho, J., Henttonen, K. 2017. *Yhteisellä kohti edullisempia ja laadukkaampia ohjelmistoja*, Kuntalehti. KL-Kustannus Oy, No: 6, 50
- Mäkeläinen, L. & Määttä, K. 2014. *Viranomaiskäytännön yhtenäisyys ja kilpailun edistäminen*, Kilpailu- ja kuluttajavirasto, KILPAILU- JA KULUTTAJAVIRASTON SELVITYKSIÄ 1/2014 <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2014/kkv-selvityksia-1-2014.pdf>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J., Federley, M. 2017. *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen*, Raportti, Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017, <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=16202>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Vehmas, K., Tihinen, M., 2016. *Taloushallinnon ja integraatioliiketoimintaa harjoittavien toimijoiden uudet mahdollisuudet yritysten ja valtionhallinnon rajapinnassa*, Projektiraportti, luottamuksellinen
- Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A., Halme, K., & Salminen, V., 2016. *Selvitys julkisista yrityspalveluista*, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 10/2016 https://www.sekes.fi/wp-content/uploads/2015/04/TEMjul_10_2016_web_11032016.pdf
- Seulanto, H. 2017. *Avoimen tuotteen hallintamallin käyttö Suomi.fi -palveluille*, opinnäytetyö, Teknologia-osaamisen johtaminen, Turun ammattikorkeakoulu, 2017/63
- Valtiovarainministeriö, *Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri - Ekosysteemimalli*, Määrittely, v0.91, Päiväys 26.4.2017. <https://wiki.julkict.fi/julkict/juhta/juhta-tyoryhmat-2016/jhka-tyoryhma/jhka-2.0/jhka-2.0-10-ekosysteemimalli/view>

LIITE 1: KASVUPALVELUT - HALLINTASUUNNITELMAN POHJA

Seuraavassa on esitetty hallintasuunnitelman pohja. Kyseinen pohja tulee muokata sopimaan hallittavaan kokonaisuuteen poistamalla, muokkaamalla ja/tai lisäämällä määriteltäviä rooleja ja/tai käytäntöjä. Hallintamallisuunnitelman luonnin askeleet on esitetty kappaleessa 8.1.

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallintasuunnitelma

Versionhallinta:

Versio	Pvm	Tila (Luonnos / Ehdotus / Hyväksytty)	Tekijä(t)	Huomautukset (kommentit, johtoryhmän hyväksyntä, muutosehdotuksen syy ja muutoskohteet)
0.1	8.11.2013	Dokumenttipohja	Jukka Kääriäinen (VTT), Tapio Matinmikko (Oulun Kaupunki)	Dokumenttipohja
0.2	27.6.2017	Muokattu dokumenttipohja	Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen	Dokumenttipohjaa muokattu Kasvupalveluiden näkökulmasta.
0.3	15.9.2017	Muokattu dokumenttipohja	Jukka Kääriäinen, Päivi Parviainen	Päivitetty pohjaa huomioiden Y-CRM ja TMT hallintamäärittelyiden oppeja.
0.4	24.1.2018	Muokattu dokumenttipohja	Jukka Kääriäinen	Pohjan ohjetekstit, esimerkkitehtävien muokkaus sekä stilisointi.

Sisällysluettelo:

Liite 1: Kasvupalvelut - hallintasuunnitelman pohja.....	54
11.1 Johdanto	56
11.2 xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan perustiedot.....	56
11.3 xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan roolit ja organisaatiot	57
11.4 xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun elinkaarenhallinta	57
11.4.1 Toimintaperiaatteet	58
11.4.2 Operatiivinen toiminta	58
11.5 xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan rahoituksen käytännöt	59
11.6 xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun dokumentaatio	59
11.7 Liite x: Hallinnan roolit ja niiden tehtävät	61

Johdanto

Tämä dokumentti kuvaa xxx – sähköisen järjestelmän / palvelun tuotteenhallintasuunnitelman. xxx –johtoryhmä päättää tämän dokumentin muutoksista ja ylläpitää tätä dokumenttia. *<tämä dokumentti voi olla word-dokumentti tai vaikkapa wikisivu riippuen miten toimijat sopivat vastuiden ja käytäntöjen dokumentoinnin>*

Tämän dokumentin liitteenä taustamateriaalina on kuvaus tuotteenhallinnan rooleista ja esimerkkejä niiden tehtävistä (Liite X).

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan perustiedot

Perustiedot	
Sähköisen järjestelmän / palvelun nimi	<nimi>
Sähköistä järjestelmää käyttävät organisaatiot	<lista tai kuvaus organisaatioista jotka hyödyntävät sähköistä järjestelmää>
Lisenssien hallinta	<lisenssien hallinnan käytännöt>
Jakelutapa / asennustapa	<kuvaa sähköisen järjestelmän asennustavan>
Palvelun / sähköisen järjestelmän kuvauspaikka (l-paikat)	<missä sähköisen järjestelmän kuvaus sijaitsee, joka esittelee järjestelmää ja sen toimintaa>
Hakusana/yksilöivä tunnistekuvauksipaikassa	<mikäli kuvauspaikassa on myös muita sähköisten järjestelmien kuvauksia niin miten tämän kuvauksen löytää>
Sähköiset kommunikaatiovälineet / -kanavat ja niiden vastuut	<mitä kommunikaatiovälineitä yhteisö käyttää ja kuka niistä vastaa>
Ensimmäinen versio:	<ensimmäisen version tuottavan projektin tiedot>
- Toteuttavan projektin nimi	<projektin nimi>
- Toteutusaikataulu	<aikataulu>
- Tilaamisesta vastaava organisaatio	<tilauksesta vastaava taho>
- Teknisestä toteutuksesta vastaava ohjelmistotalo	<toteutuksesta vastaava ohjelmistotalo>
- Julkinen rahoittaja	<ensimmäisen version rahoittaja>

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan roolit ja organisaatiot

Tässä kappaleessa kiinnitetään valitun hallintamallin mukaiset roolit organisaatioihin ja henkilöihin. Johtoryhmä päättää mahdolliset muutokset organisointiin. <huom: Eri tapauksissa on erilaisia organisoitumisia ja terminologiaa >

Rooli	Nimi / organisaatio
Sähköisen järjestelmän / palvelun omistaja	<omistajan tiedot>
Hallinnoivan yhteisön nimi ja rakenne	Yhteisö/verkosto <yhteisön rakenne ja jäsenet. Voi olla myös esimerkiksi viittaus jäsenlistaan>
	Johtoryhmä <johto-/ohjausryhmän kokoonpano>
	Kehitys/tekninen ryhmä <kehitys/teknisen ryhmän kokoonpano>
Tuotepäällikkö / koordinaattori	<koordinaattorin yhteystiedot>
Avoimuuden edunvalvoja	<avoimuuden edunvalvojan yhteystiedot>
Palvelun / sähköisen järjestelmän kuvauspaikan ylläpito	<yhteystiedot, kuka on vastuussa sähköisen järjestelmän kuvauspaikan ylläpidosta (sisältö, ohjeet, jne.)>
Tekninen ylläpitäjä (Integraattori)	<tällä kohdalla viitataan tahoon, joka käytännössä tekee kehitystyötä. Voi olla kilpailutettava taho, mutta tällöin tulee mainita kuka vastaa kilpailutuksesta>
Käyttöpalvelun tarjoaja	<käyttöpalvelusta vastaava taho. Voi olla kilpailutettava taho, mutta tällöin tulee mainita kuka vastaa kilpailutuksesta>
Palveluun liittymisen ja käyttöönottopalvelujen tuki	<onko mukana tahoa, joka auttaa uusia mukaan tulevia toimijoita palveluun liittymisessä?>

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun elinkaarenhallinta

Muutokset sähköiseen järjestelmään / palveluun tehdään seuraavalla tavalla sen elinkaaren aikana.

Toimintaperiaatteet

Asia	Kuvaus
xxx Verkoston kokoontuminen ja kokouksen sisältö	<tässä kuvataan, miten verkosto kokoontuu/kommunikoi ja mitä asioita kokoontumisessa käsitellään. Kuvataan myös tarkemmin verkoston tehtäviä ja vastuita ja miten verkostoon liitytään>
xxx Ohjausryhmän kokoontuminen ja kokouksen sisältö	<tässä kuvataan, miten ohjausryhmä kokoontuu/kommunikoi ja mitä asioita kokoontumisessa käsitellään. Kuvataan myös tarkemmin ohjausryhmän tehtäviä ja vastuita sekä miten ohjausryhmään pääsee mukaan>
Sähköiseen järjestelmään / palveluun liittyminen	<käytännöt miten liitytään mukaan yhteisöön ja käyttämään sähköistä järjestelmää. Onko jotain velvoitteita / ennakkoehdotuksia>
Maakuntien velvoitteet	<sähköiseen järjestelmään liittyen maakunnan velvoitteet>
Käyttövelvoitteen piirissä olevat	<ketkä ovat käyttövelvoitteen piirissä sähköiseen järjestelmään liittyen. Esimerkiksi onko lakisääteistä velvoitetta>
Käyttöoikeuden piirissä olevat	<ketkä ovat käyttöoikeuden piirissä sähköiseen järjestelmään liittyen. Esimerkiksi onko lakisääteistä käyttöoikeutta>
Kehitystyön periaatteet	<periaatteet kehitystyössä. Esimerkiksi kehitetäänkö yhtä perusversiota? Miten kolmannen osapuolen laajennukset integroidaan mukaan perusversioon?>

Operatiivinen toiminta

Sähköisen järjestelmän/palvelun julkaisu-suunnitelma	<kuvataan kenen toimesta ja miten huolehditaan kehittämisen tiekartasta>
Muutosten hallinta	Muutospyyntöjen esittäminen: <voivat olla muutoksia tai ehdotuksia uusista ominaisuuksista> Muutoksen analysointi (& priorisointi) ja ehdotuksen tekeminen: Muutospäätöksen tekeminen: Muutoksen toteutus (muutostyön projektointi & kilpailutus):
Versionhallinta	<version hallinnan käytännöt>
Uuden version hyväksyntä ja käyttöönotto	<hyväksynnän ja käyttöönoton käytännöt>
Kiireellinen korjaus perusversioon	<kuinka ja kenen toimesta huolehditaan kiireellinen muutos sähköiseen järjestelmään (esim. bugit)>
Viestintäsuunnitelma	<kuinka viestintä suunnitellaan ja toteutetaan>

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun hallinnan rahoituksen käytännöt

Tässä kappaleessa kuvataan kuinka tuotteenhallinnan rahoitus hoidetaan ensimmäisen perusversion tuottamisen jälkeen, että varmistetaan elinkaarenaikainen ylläpito ja jatkokehitys.

Rahoituksen yleislinjaus: *<mitkä kustannukset kuuluvat mahdollisesti jaettaviin kustannuksiin ja kuinka jako tehdään?>*

Seuraavassa taulukossa on rahoituksen yleislinjaukseen liittyviä tarkennuksia sekä linjauksesta poikkeavat käytännöt.

<Taulukko muokattava yläolevan mukaan. Taulukossa nyt yksityiskohtaisia esimerkkejä toimista, jotka mahdollisesti tarvitsevat rahoitusta, mutta oheiset tulee miettiä kunkin tilanteen mukaan>

Rooli / toiminta	Rahoitus
Tuotepäällikkö / koordinaattori	<i><rahoitus></i>
Integraattori	<i><rahoitus></i>
Kuvauspaikka ja sen ylläpito	<i><rahoitus></i>
Uuden perusversion kehittäminen (=uudet ominaisuudet)	<i><rahoitus></i>
Korjausversion tekeminen perusversiosta	<i><rahoitus></i>
Rahoituksen jakaminen	<i><rahoituksen jakamisen periaatteet. Esimerkiksi jaetaanko asukasluvun mukaan, käyttäjämäärien mukaan, ...?></i>
Käyttöönottopalvelujen tuen rahoitus	<i><onko käytössä rahoituksellista tukea uusien käyttäjäorganisaatioiden mukaantulon tukemiseksi esimerkiksi alussa, että käyttäjämassaa saadaan kasvatettua></i>
Osallistuminen yhteisön toimintaan	<i><verkoston toimijoiden osallistuminen toimintaan. Osallistuvatko omalla kustannuksella?></i>
Uuden käyttäjäorganisaation mukaantulo	<i><onko kynnysrahaa uuden käyttäjäorganisaation mukaantuloon?></i>

xxx – sähköisen järjestelmän/palvelun dokumentaatio

Tässä kappaleessa on kuvattu dokumentaatio, joka sähköisestä järjestelmästä / palvelusta tuotetaan ja ylläpidetään, että varmistetaan toiminnan jatkuvuus. *<nämä säädettyä kuhunkin tapaukseen, että varmistetaan riittävä sähköisen järjestelmän/palvelun dokumentointi ja jatkokehittämistä tukeva dokumentointi>*

Dokumentaatio:

Dokumentti	Nimi	Sijainti
Ohjelmiston toiminnallinen kuvaus		
Pääkäyttäjän ohje		
Asennusohje & käyttöympäristö		
Tekninen kuvaus & kehittäjän opas		
Tekninen tietokantakuvaus		

Metatietojen, lähdekoodin ja dokumentaation ylläpito:

Ylläpitotehtävä	Vastuutaho
Palveluun/järjestelmään liittyvien metatietojen tallennus ja ylläpito kuvauspaikassa	
Lähdekoodin tallennus ja ylläpito kuvauspaikassa	
Dokumentaation tallennus ja ylläpito kuvauspaikassa	

Liite X: Hallinnan roolit ja niiden tehtävät

Oheisessa taulukossa tehtäväesimerkkejä.

Rooli	Tehtävät
Omistaja	- Omistaja edustaa sitä tahoa (esim. organisaatiota tai liiketoimintaa), jolla on suurin motiivi järjestelmän / palvelun toteuttamiselle ja suurimmat liiketoiminnalliset tai muut hyötyodotukset. Omistajan tulee olla päätösvaltainen hallintasuunnitelman kohteeseen liittyen. - Vastuuttaa tarpeelliset tahot järjestelmän/palvelun hallintaan liittyen sekä huolehtii tarvittavan rahoituksen järjestämisestä. - Käyttäjäorganisaatiolistan ylläpito (organisaatio, yhteyshenkilön yhteystiedot). - Käyttömaksujen ja mahdollisten liittymismaksujen keräämisen organisointi - Lainsäädännön vaatimusten huomiointi ja tarvittaessa lainsäädännön valmistelu vastaamaan tehokkaan palvelun tarpeita
Tuotepäällikkö (Koordinaattori)	- Käynnistää ja koordinoi verkostojen toimintaa. - Kommunikaatio eri osapuolten kanssa (ominaisuuksien osalta (keruu, keskustelu, ehdotus, toteutuksen ohjaus)). - Substanssipuolen näkökulman ja keskusteluyhteyden varmistaminen tuotantotalle. - Kutsuu yhteisöpalaverit ja Johtoryhmän koolle. Toimii palaverien koordinaattorina ja sihteerinä. - Huolehtii, että toimitetussa ohjelmistoversiossa on ne ominaisuudet, jotka Johtoryhmä on sopinut siihen toteutettavaksi ja että muutokset on toteutettu, testattu ja dokumentoitu hyväksyttävällä tavalla. - Solmupiste, johon otetaan yhteyttä jos halutaan tietoa palvelusta tai liittyä siihen.
(Avoimuuden edunvalvoja: mikäli avoimen lähdekoodin projekti)	- Huolehtii tilattavan ohjelmiston lisenssin avoimuudesta - Tehtävää voi myös suorittaa Tuotepäällikkö.
Integraattori	- Tilauksen mukaan toteuttaa, testaa, tarkastaa ja toimittaa uuden perusversion ohjelmistosta. - Suorittaa tarvittaessa kolmannen osapuolen tuottamien toiminnallisuuksien integroinnin perusversioon. - Tuottavat ohjelmistosta tarvittavat tuotteenhallinnan suunnitelmassa määritellyt dokumentaatiot ja toimittavat ne Yhteisölle.
Muut tukipalvelut:	- Riippuen sähköisestä järjestelmästä/palvelusta esimerkiksi: - Käyttöpalvelun tarjoaja: - Huolehtii palvelun häiriöttömästä tuotannosta tilauksen mukaan. - Käyttöänoton/liittymisen tuki: - Tekninen tuki palveluun liittymisessä.
Johtoryhmä (osa xxx verkostoa)	- Päättää ohjelmiston kehityksen tiekartasta ja seuraavan julkaisuversion sisällöstä sekä tuotteeseen, tuotteenhallintaan ja sen roolitukseen liittyvissä muista asioista. - Johtoryhmä voi kutsua mukaan tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita. - Ylin päätäntävalta ohjelmiston kehittämisestä. - Maakuntien edustaja mukana johtoryhmässä: - Maakunnista on ohryin ja verkoston jäsen. - Kommunikoi maakuntiin ja kokoaa palautetta ja tarpeita kentältä. - Vastaa yhteisen toimintamallin käyttöönotosta maakunnissa verkostoyhteistyöllä.
Kehitys/tekninen ryhmä	Tuotepäällikön ja johtoryhmän avustaja teknisissä ja substanssikysymyksissä.
Verkosto (yhteisö)	- Toimii intressiryhmänä tiedon jaolle ja keskeisenä tarpeiden kokoajana, valmistelijana ja muokkaajana. - Esittää Johtoryhmälle kehittämishankkeita. - Kokoontuu määrääjain tai toimii virtuaalisesti jonkin sähköisen foorumin kautta. Toimii Tuotepäällikön koordinoimana. - Maakuntien edustajat mukana verkostossa.
Palvelun / sähköisen järjestelmän kuvauspaikan ylläpito	- Palvelun kuvauspaikan muodostaminen. - Kuvauspaikan administraatio ja päivittämien sekä käyttöoikeudet, kehittäminen, opastus, ym.

LIITE 2: SELVITYKSEN TEKEMISEEN OSALLISTUNEET TAHOT

Tämän selvityksen tekemisessä on hyödynnetty kirjallisuustutkimusta sekä tapaustutkimusta.

Seuraavassa on lueteltu asiantuntijat, jotka ovat osallistuneet tapausten kuvaamiseen.

Oskari-alusta: Timo Aarnio, Inkeri Lantta ja Jani Kylmäaho (Maanmittauslaitos).

Koha-kirjastojärjestelmä: Virpi Launonen ja Ari Mäkiranta (Koha-Suomi Oy).

UNA lomakesovellus: Erkki Kujansuu (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri), Kati Tuovinen (Istekki), Eeva Keso (Medbit).

Koodistopalvelu: Pekka Palin (CSC (Tieteen tietotekniikan keskus Oy)), Jarmo Nieminen (CSC), Olli-Pekka Kotilainen (CSC), Anne Melanen (Valtiokonttori), Nina Huotari (Valtiovarainministeriö).

Kuningas-projekti: Tiina Sarnela (Projektipäällikkö, Espoon kaupunki).

Yritys-Suomi: Maria Miró (Työ- ja elinkeinoministeriö), Jarmo Kovero (Keha-keskus).

Lisäksi ohjausryhmätyöskentelyä on hyödynnetty tehtävien suuntaamiseen, kommenttien keräämiseen sekä aineistojen ja haastateltavien tunnistamiseen. Ohjausryhmän kokoonpano on ollut seuraava:

- Sirpa Alitalo, Työ- ja elinkeinoministeriö, puheenjohtaja, sirpa.alitalo@tem.fi
- Tuija Groop, Työ- ja elinkeinoministeriö, tuija.groop@tem.fi
- Sirpa Hautala, Työ- ja elinkeinoministeriö, sirpa.hautala@tem.fi
- Pertti Hämäläinen, Työ- ja elinkeinoministeriö, pertti.hamalainen@tem.fi
- Juuso Kalliokoski, Maa- ja metsätalousministeriö, juuso.kalliokoski@mmm.fi
- Marko Laiho, Työ- ja elinkeinoministeriö, marko.laiho@tem.fi
- Maria Miró, Työ- ja elinkeinoministeriö, maria.miro@tem.fi
- Mika Pikkarainen, Työ- ja elinkeinoministeriö, mika.pikkarainen@tem.fi
- Tuomo Tuikka, VTT Oy, tuomo.tuikka@vtt.fi
- Susanna Jänkälä, Lapin ELY, susanna.jankala@ely-keskus.fi
- Kaija Kukkola, Lapin TE, kaija.kukkola@te-toimisto.fi
- Tuija Ohtonen, Lapin ELY, tuija.ohtonen@ely-keskus.fi
- Marja Perälä, Lapin liitto, marja.perala@ely-keskus.fi

Kasvupalveluiden hallintasuunnitelmiin liittyvä työ on tehty seuraavissa vaiheissa. Selvitystyö aloitettiin hallintamallitapauksien tunnistamisella ja läpikäynnillä olemassa olevaan aineistoon sekä haastatteluihin perustuen. Tämän pohjalta muodostettiin kasvupalveluille hallintasuunnitelman pohja, joka sisältää hallintamalliin liittyviä määriteltäviä asioita (kts. Liite 1). Seuraavassa vaiheessa määriteltiin kasvupalveluiden sähköisten palveluiden kokonaisuudet, joille laadittiin hallintasuunnitelmat. Nämä olivat Y-CRM, Työmarkkinatori ja Suomi.fi. Hallintasuunnitelmien tekemisen vastuuhenkilöt ovat seuraavat:

- **Y-CRM:** Harri Eskola, Työ- ja Elinkeinoministeriö (2018 lähtien Business Finlandissa)
- **Työmarkkinatori:** Kari Rintanen, Työ- ja Elinkeinoministeriö. Mikko Rantahalme, Keha-keskus
- **Suomi.fi:** Jani Ruuskanen, Annette Hotari ja Riitta Partala, Väestörekisterikeskus

Lisäksi **MarketOpportunities.fi**-palvelun sähköisen järjestelmän hallintamalli dokumentoitiin Irma Patalan (Finpro) kanssa.

VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

tietokayttoon.fi

ISSN 2342-6799 (pdf)
ISBN 978-952-287-515-0 (pdf)

