



6.12.2022

## YritysDigi-hankkeen loppuraportti

Valtiovarainministeriön helmikuussa 2020 asettaman digitalisaation edistämisen ohjelman YritysDigi-hankkeen yleisenä tehtävänä on ollut digitaalisen toimintatavan ja palvelujen digitalisoitumisen sekä niiden laadun edistäminen julkisessa hallinnossa. Hankkeen asiakaskohderyhmänä ovat olleet yritykset ja yhteisöt ja hankkeen toiminta on kohdistunut asiakaskohderyhmille palveluita tuottaviin julkisen hallinnon toimijoihin.

YritysDigi-hankkeen toimikausi päättyy vuoden 2022 lopussa.

# Sisällys

## YritysDigi-hankkeen loppuraportti

1.	Hankkeen tausta ja asettaminen	1
2.	Hankkeelle asetetut tavoitteet	1
3.	Hankeryhmä ja hankkeessa työskennelleet henkilöt	2
4.	Hankkeen toiminnan suunnittelusta	3
5.	Hankkeessa toteutetut toimenpiteet, tulokset ja havainnot	4
5.1.	Palvelulupaus-kysely 2020-2022	4
5.2.	Asiointialusta	5
5.3.	Hyvät esimerkit	7
5.4.	Kuntien lakisääteisten tehtävien hoitamiseen liittyvät digitoteutukset	9
5.5.	Palvelutarve	11
6.	Yleisiä havaintoja YritysDigin kontekstista	11
7.	Mahdollisia jatkotoimenpiteitä	12
8.	Arviointi hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta	13
9.	Hankkeen budjetti	13
10.	Lisätiedot	13

## 1. Hankkeen tausta ja asettaminen

YritysDigi-hankkeen perustat juontuvat edellisen hallituskauden aikana toteutettuun digipalvelujen ensisijaisuuden (<https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus>) toimenpiteiden kokonaisuuteen, joiden aikana tehtiin mm seuraavia havaintoja:

- Tiekartta- ja sähköisen asiointin toimintatavat -projektit osoittivat, että yrityksille ja yhteisöille suunnattuja digitaalisia palveluita oli vähän tarjolla ja niiden laatu ei vastannut asiakkaiden tai niitä tuottavien organisaatioiden toiveita. Asiointipalvelujen digitalisointi ja kehittämistoiminta oli painottunut luonnollisille henkilöille suunnattujen digipalvelujen kehittämiseen.
- Palvelulaadun projektissa kävi ilmi, että organisaatioissa digitalisaatio oli aiheena nostettu hyvin esille, mutta ilman tarkempaa tavoiteasetantaa, konkretiaa ja mittarointia. Samoin tietoisuus omien palvelujen tarjonnasta, kehittyneisyydestä sekä käyttömääristä ja sen jakautumisesta eri palvelukanaviin oli huonoa.
- Samoin oli tiedossa, että digipalvelulaissa asiointipalveluille asetettuja ominaisuus- ja toiminnallisuusvaatimuksia ei oltu täysin sisäistetty eikä siten toteutettu

## 2. Hankkeelle asetetut tavoitteet

Sanna Marinin hallitusohjelmaan kirjattu tavoite *”Julkiset palvelut on oltava kansalaisten ja yritysten digitaalisesti saatavilla vuoteen 2023 mennessä”* tunnistettiin julkaisuhetkellä erittäin haastavaksi, mutta tavoiteasetannan osalta selkeäksi ja innostavaksi. Tämä tavoitteen osalta Digitalisaation edistämisen ohjelman tavoitteiksi asetettiin:

- Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti.
- Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja.
- Digtukea on tarjolla koko maassa ja sitä kehitetään palvelemaan myös elinkeinotoimintaa harjoittavia. konkretisoi käynnistyessään tätä tavoitetta

### Digiohjelmaan kirjattu YritysDigin tavoite:

Digiohjelman tavoitteista erityisesti *’Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja’* koski YritysDigi-hanketta.

Tavoitekirjauksen tulkittiin sisältävän kaksi osatavoitetta:

1. Vähentynyt paperi- ja käyntiasiointi elinkeinotoimintaa harjoittavilta
2. Palvelujen tarjoaminen kohderyhmälle vain digitaalisina

Hankkeen vaikuttavuus ja hyödyt realisoituvat, kun kohderyhmän asiointi siirtyy alemman kustannustason ja hallinnollisen taakan vähentämisen mahdollistavaan digitaaliseen palvelukanavaan ja toimintatapaan.

Palvelutarjonnan siirtäminen kokonaisuudessaan digitaaliseen kanavaan vähentää ja yksinkertaistaa organisaation palveluprosesseja ja siten tehostaa organisaation toimintaa. Osatavoitteen saavuttaminen riippuu vahvasti toimintaa säätelevästä ja määrittävästä lainsäädännöstä sekä organisaatioiden tekemistä lainsäädännön tulkinnoista.

Tavoite vähentyneestä paperi- ja käyntiasioinnista edellyttää asiointin siirtymistä digitaaliseen palvelukanavaan. Asiointin siirtymisen edellytyksiksi tunnistettiin:

1. Digitaalisia palvelutoteutuksia tarjolla kattavasti
2. Digitaaliset palvelut ovat laadukkaita ja tarjoavat asiakkaille hyvän palvelukokemuksen
3. Asiakkaat ohjataan aktiivisesti digitaalisiin palveluihin
4. Asiakkailla riittävä osaaminen hyödyntää digipalveluita
5. Palveluiden kehittämistä haittaavat ja estävät seikat on muutettu toimintatavoissa tai lainsäädännössä

Nämä edellytykset vaikuttavat ja kohdistuvat koko digiohjelmaan. YritysDigi-hankkeen toimenpiteet keskittyvät ensisijaisesti yllä olevan listan 1- ja 2-kohtiin huomioiden hankkeen asiakasrajaus 'elinkeinotoimintaa harjoittavat tahot'. Asiakasarvuryhmä kääntyy selkokielisemmin 'yritykset ja yhteisöt'-nimelle. Hankkeen toimenpiteiden kohderyhmänä on kuitenkin julkisen hallinnon operatiiviset organisaatiot. Siis virastot, laitokset, kunnat ja kaupungit, jotka toimivat omiin tehtäviinsä liittyvinä vastuullisina palvelutarjoajina. Hankkeen toimenpiteet ovat siten kohdistuneet tämän kohderyhmän toimintamahdollisuuksien ja –edellytysten kehittämiseen sekä nykytilatietoisuuden lisäämiseen ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden selvittämiseen.

### 3. Hankeryhmä ja hankkeessa työskennelleet henkilöt

Valtiovarainministeriö asetti 30.09.2020 hankkeen ohjauksen, suunnittelun ja toimeenpanon tueksi hankeryhmän. Hankeryhmässä ovat toimineet seuraavat edustajat: Petteri Ohvo, pj, YritysDigin hankepäällikkö, valtiovarainministeriö; Marjukka Saarijärvi, varapj, digiohjelman ohjelmapäällikkö, valtiovarainministeriö; Kimmo Kuusela, erityisasian-tuntija, työ- ja elinkeinoministeriö; Noora Lähde ja Lotta Engdahl, erityisasiantuntija, liikenne ja viestintäministeriö; Juuso Kalliokoski, johtava asiantuntija, maa- ja metsätalousministeriö; Päivi Saalasto, hankejohtaja ja Sirje Hanski, projektisuunnittelija, Turun kaupunki; Mika Kataikko, projektipäällikkö, Jyväskylän kaupunki; Eveliina Keski-Koukkari, kehityspäällikkö, Porvoon

kaupunki; Hanna Kortström, kehittämispäällikkö, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos; Leila A. Koskela, erikoissuunnittelija, Kela; Jorma Rantanen, ryhmäpäällikkö, Tu- kes; Joonas Mikkilä, Digi- ja koulutusasioiden päällikkö, Suomen Yrittäjät; Jari Konttinen, asiantuntija, Palvelualojen työnantajat; Mika Tuuliainen, johtava asian- tuntija, Elinkeinoelämän keskusliitto; Pertti Hyvärinen, senior vice president, Cinia Oy, (osallistui vain hankeryhmän ensimmäiseen kokoukseen); Tanna Rantanen, asiantuntija, valtiovarainministeriö; Katariina Rantala, hankeassistentti, valtiova- rainministeriö. Lisäksi kokousten asiakohtien esittelyyn ja käsittelyyn osallistui asiantuntijoita eri organisaatioista.

Hankeryhmä piti toimiaikanaan 17 kokousta.

#### 4. Hankkeen toiminnan suunnittelusta

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti ja kronologisesti esitettynä hankkeen ai- kana tehdyistä toiminnan suunniteluista ja muista keskeisistä tapahtumista. Hank- keen toiminnan suunnittelua ja suunnitelmien tarkennuksia on toteutettu pää- sääntöisin vuoden vaihteiden tienoilla. Hankkeessa toteutetuista toimenpiteistä on omat erilliset osat tässä asiakirjassa.

Tunnistetun vajavaisen nykytilatietoisuuden ja julkisen hallinnon organisaatioiden omien suunnitelmien ja toiveiden selville saamiseksi hankkeessa **keväänä 2020** suunniteltiin ja käynnistettiin palvelulupaus-kysely. Vastausaktiivisuutta suunnitel- tiin tehostettavan alueellisten esittely- ja opastustilaisuuksien avulla. Samassa yhteydessä oli tarkoitus informoida organisaatioita tarkemmin käynnistyneestä Digitalisaation edistämisen ohjelmasta ja sen tulevista toimenpiteistä. Tilaisuuksien keskustelujen ja työpajojen tarkoituksena oli mahdollistaa toimenpiteiden tar- kempi suunnittelu.

**Covid-19** pandemian puhkeamisen vuoksi alueellisten tilaisuuksien järjestämi- sistä luovuttiin ja hankkeessa keskityttiin palvelulupaus-kyselyn toteuttamiseen ja vastausaineiston analysointiin. Käytössä oleva tietopohja kapeni täten. Vuoden 2020 suunnitelmiin sisältyi myös palvelujen kanavaohjaamisen toimenpiteitä sekä sisäosan Digikannustin-rahoitushankkeeseen osallistuminen. Kanavaohjauk- sen toimenpiteistä luovuttiin ja rahoituksen kohdistumiseen annetut kommentteilla ei ollut vaikutusta.

Suunnitelmissa olleet palvelujen laatuun ja mahdollistavaan lainsäädäntöön liitty- vät toimenpiteet käynnistettiin digiohjelmassa YritysDigi-hankkeen rinnakkaisina toimintoina.

**Vuoden 2021** alussa tehty toimintasuunnitelma sisälsi palvelulupaus-kyselyn analyysin perusteella täsmennyneitä toimenpiteitä. Palvelutarveselvityksen tarkoi- tuksena oli saada tarkempaa tietoa yritysten ja yhteisöjen kokemasta palvelutar- peesta.

Vuoden 2021 toimintaan vaikutti merkittävästi hankepäällikön sairastuminen tammi-kuun lopussa, jonka vuoksi suunniteltujen uusien ja laajempien toimenpiteiden käynnistyminen siirtyi seuraavalle vuodelle. Asia todettiin myös 2022 alussa valmistuneessa Digiohjelman ulkopuolisessa väliarvioinnissa.

Määräaikaisella rekrytoinnilla ja ohjelmatasolla suoritetulla konsulttiresurssien hankinnalla mahdollistettiin useamman toimenpiteen suorittaminen hankkeen viimeisenä toimintavuotena 2022.

## 5. Hankkeessa toteutetut toimenpiteet, tulokset ja havainnot

Seuraavissa kappaleissa esitellään hieman tarkemmin hankkeen keskeisimpiä toimenpiteitä, tuloksia ja työn aikana tehtyjä havaintoja. Näistä toimenpiteistä on tuotettu omat ja tarkemmat raportit liiteaineistoinen ja ovat löydettävissä YritysDigin-verkkosivuilta (<https://vm.fi/YritysDigi>).

### 5.1. Palvelulupaus-kysely 2020-2022

YritysDigi-hanke on toteuttanut kaikille julkisen hallinnon organisaatioille suunnatun palvelulupauskyselyn kolmena peräkkäisenä vuotena 2020-2022. Jo ensimmäisen vuoden tulokset osoittivat, että hallitusohjelmaan kirjattua tavoitetta saattaa julkiset palvelut yritysten ja yhteisöjen saataville digitaalisina vuoteen 2023 mennessä ei tulla saavuttamaan. Tämä näkemys on vahvistunut myöhemmissä kyselyissä.

Palvelulupaus-kysely, yhdessä siinä käytetyn asiointipalvelun kehittyneisyyttä kuvaavan digiaste-mittarin kanssa, on osoittautunut hyväksi ja tarpeelliseksi toimenpiteeksi herättää organisaatiot huomioimaan yrityksille ja yhteisöille suunnattujen digitaalisten asiointipalvelujen tärkeys ja niiden kehittämistarve. Organisaatiossa itsearviointina suoritettavat arvioinnit aiheuttivat useassa organisaatiossa havahtumisen ja yhteisen keskustelun, vertailun sekä kehittämistoimenpiteiden listaamisen ja priorisoinnin.

Kyselyjen tuloksia ja analyysyjä on hyödynnetty laajasti YritysDigin toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksissa.

- raportoitujen asiointipalvelujen tila oli jopa omia ennakoarvioita huonompi
  - ilman digitoteutusta olevat asiointipalvelut (v.2022)
    - valtiohallinto 7 %, kuntahallinto 10 %
  - ei täytä nykylainsäädännön vaatimuksia (v.2022)
    - valtiohallinto 62 %, kuntahallinto 46 %
- pdf-digitalisointia on saatettu pitää riittävänä 'digitalisaatiotasona'
  - digiasteen 0.3-tasolle raportoituja (v.2022)
    - valtiohallinto 19 %, kuntahallinto 15 %

- organisaatiot ovat tunnistaneet ja/tai raportoineet heikosti yrityksille ja yhteisöille suunnattuja asiointipalvelujaan (tai vastaaja ei ole tunnistanut tarvetta jakaa kyselyä laajemmin organisaatiossa muihin yksiköihin tai vastualueille)
- pienivolyymisten asiointipalvelujen digitoteutushankkeiden huonon kannattavuuden vuoksi kehittämishankkeita ei käynnistetä (kts Asiointialusta) ja siten näiden palvelujen kehittyminen digikanavaan ei etene
- Kunnille ja kaupungeille määrättyjen lakisääteisiin tehtäviin liittyvien asiointipalvelujen suuri määrä yllätti. Samoin näiden asiointipalvelujen matala digiaste.
- Kolmen vuoden aikajänteellä nähtävissä, että raportoitujen asiointipalvelujen digiasteessa havaittavissa kehittymistä.

Palvelulupaus-kyselyn esittelytilaisuuksissa ja YritysDigin hankeryhmässä asia on herättänyt mm. seuraavia kommentteja:

- Tilannekuva palvelujen tilanteesta saatu esille ja tietoisuuteen
- Kyselyn luotettavuutta ja kattavuutta voisi jatkossa täydentää otoshaastatteluilla
- Digiaste ja DVV:n palvelulaadun itsearvioinnin yhdistämistä tulisi tutkia
- Toiveena kyselyn jatkaminen ja laajentaminen asiakaskohderyhmän osalta sekä digiasteikon jatkaminen 1.1-tasoa pidemmälle

## 5.2. Asiointialusta

Seuraava teksti on kopioitu kesäkuussa 2022 päättyneen 'Asiointialusta 2022'-projektin loppuraportin alkusanoista.

Julkisen hallinnon digitalisaatiota käsittelevissä keskusteluissa on viime aikoina korostunut tavoitteita, toiveita ja vaatimuksia tekoälyavusteisuudesta ja automatisesta päätöksenteosta sekä asiakastarpeesta lähtevistä sujuvista palvelukokonaisuuksista. Nämä lämpimästi kannatettavat tavoitteet elämäntapahtuma- ja liiketoimintalähtöisistä palvelukokonaisuuksista vaativat saumatonta viranomaisyhteistyötä ja asiakas- ja tapahtumatietojen vaihtoa eri toimijoiden välillä. Nämä kansallisen digikompassin strategiset tavoitteet edellyttävät julkisen hallinnon palveluilta kattavaa digitalisointia. Todellisuudessa usea asiointipalvelu on vielä nykyisin ilman digitoteutusta.

Rajattomien resurssien epärealistisessa utopiassa tavoitetilan saavuttaminen ei olisi vaikeaa. Tiedämme ja osaamme jo nyt sen, mitä tulisi tehdä. Aika, eurot ja osaaminen ovat kaikki resursseja, joiden rajallisen saatavuuden tiedostamme.

Kehittämisen toimintatapojamme tulee muuttaa ja kehittää kustannus-tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi sekä yhteentoimivuuden varmistamiseksi. Nykyinen tapamme kohdistaa kehittämistoimet yhden organisaation ja yhden toimin-

nan käsittäviksi projekteiksi lisäävät kokonaisuuden muutosjäykkyyttä ja ehkäisevät asiakastarpeen kattavien ratkaisujen toteuttamisen. Tämä kehittämistoiminnan muutos vaatii myös julkisen hallinnon johtamis- ja budjetointitapojen kehittämistä.

Digiohjelman YritysDigi-hankkeessa nämä kehittämistoimien ja -resurssien nykyiset rajallisuudet ja rajoitteet on tunnistettu ja etsitty toimintatapoja ja keinoja digipalvelujen tarjonnan kasvattamiseksi ja asiointien siirtämiseksi digitaaliseen kanavaan. Hankkeessa toteutetut yrityksille ja yhteisölle suunnattujen digitaalisten asiointipalvelujen saatavuutta ja kehittyneisyyttä selvittäneet kyselyt osoittivat kaksi laajavaikutteista kehittämisaluetta. Ensimmäinen on kunnille määrättyjen lakisääteisten tehtävien hoitamiseen liittyvien asiointipalvelujen huono tilanne. Vastuu asiointipalvelujen digitoteutuksista on katsottu olevan tehtäviä hoitavilla kunnilla. Rajattomien resurssien utopiassa jokainen kunta toteuttaisi oman ratkaisun. Kustannustehokkuusvaatimusten lisäksi tulisi huomioida myös mm. yhteentoimivuuden vaatimukset toteutuksissa.

Toisena laajempaan havaintona palvelulupaus-kyselyn aineistosta nousi esille pienivolyymisten asiointipalvelujen ryhmä. Vähäisestä asiointivolyymista johtuen asiointipalvelujen kehittämishankkeita ja -projekteja ei ole käynnistetty huonon panos-/tuotossuhteen vuoksi. Eräänä kehitysvaihtoehtona on tässäkin asiointien kokoaminen yhteiseen digitoteutukseen. Valtakunnalliselle keskitetylle ratkaisulle ei kuitenkaan työpajoissa nähty edellytyksiä. Yhteisellä toteutuksella olisi mahdollisesti vaikutettu epäsuotuisasti kaupallisen markkinan toimintaan ja järjestelmän suuri koko olisi ehkä ollut este jatkokehityksen ketteryydelle.

Asiointialusta-hankkeessa valitsimme hieman toisenlainen ratkaisutavan. Se perustuu kaupallisten toimijoiden olemassa olevaan palvelu- ja järjestelmätarjontaan ja jo käytettävissä olevien uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Julkisen hallinnon organisaatiot hankkisivat, kilpailuttaisivat ja vastaisivat edelleen asiointipalvelujen tarjoamisesta itsenäisesti, mutta hankinnat perustuisivat yhteisiin määrittelyihin. Nämä mahdollistaisivat paremman yhteentoimivuuden ja kehittymismahdollisuudet jatkossa. Yhteiset hankintamäärittelyt yhdenmukaistavat kysyntää ja samalla myös kaupallisten toimijoiden tarjontaa. Tämä vähintään ratkaisujen perusominaisuuksien osalta. Yhteiset vaatimusmäärittelyt helpottavat myös hankintaorganisaatioiden yhteiset kilpailutukset.

**Tavoitteiksi Asiointialusta-projektille asetettiin tuottaa hankinnan vaatimusmäärittelyt, joiden avulla viranomaistoimijat voivat kilpailuttaa markkinatoimijoilta asiointien käynnistysvaiheen kattavan ja tilaajan muokattavissa olevan SaaS-toteutuksena olevan asiointilomakeratkaisun.** Lisäksi palvelu olisi nopeasti käyttöönotettavissa ja mahdollistaisi mm. muiden organisaatioiden määrittelemien lomakemallien hyödyntämisen.



Näistä lähtökohdista ja tavoitteista lähdimme laajalla osallistujajoukolla ensin määrittelemään ja tarkentamaan kokonaisuutta konseptiksi ja nyt toisessa vaiheessa keväällä 2022 olemme edelleen muokanneet aikaisempia tuotoksia hankintojen vaatimusmäärittelyn suuntaan. Vaatimusmäärittelyt ovat geneerisiä ja soveltuvat siten eri asiakasryhmille ja eri substansseissa käytettäväksi. Riippumattomuus substanssista on eräs keskeisimmistä toimintomodulaarisuuden mahdollistamista ominaisuuksista ja vähentää toimintokohtaisten järjestelmien riippuvuutta.

Toivomme tuotetun vaatimusmäärittelyn soveltuvan ja helpottavan tulevien asiointipalvelujärjestelmien hankintoja ja siten palvelujen ja toimintojen digitalisointia – kuten asiakkaat meiltä odottavat.

*9.6.2022 Petteri Ohvo, YritysDigi-hankepäällikkö, VM/JulICT*

Tämän loppuraportin kirjoitushetkellä (12/2022) ei vielä ole tiedossa, että vaatimusmäärittelyitä olisi hyödynnetty hankinnoissa. Projektin aikana tunnistettiin mahdollisena jatkotyönä markkinakartoituksen toteuttaminen, jolloin vaatimusmäärittelyjä vastaavat kyvykkäät ratkaisutoteuttajat olisivat listattuna organisaatioiden käyttöön.

Kehittämistoimenpiteenä projektin aikana ehdotettiin myös digi-ohjelman asiantuntijatyön kohdistamista organisaatioille, jotka käynnistäisivät konseptin mukaisen hankintaprosessin. Samalla konseptia ja vaatimusmäärittelyä olisi tarkennettu saadun kokemuksen perusteella.

Asiointialustan konseptin ja vaatimusmäärittelyn hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta myös uudenlaista kehittämistapaa ja osastoiden, toimintojen ja/tai toimialojen välistä yhteistyötä. Yhden yksittäisen toiminnon kehittämisen sijaan kohteena olisi usean toiminnon käyttöön tarkoitetun asiointin käynnistämisen ratkaisutoteutus. Tämä vaatimus saattaa osaltaan karsia hyödyntäjäorganisaatioiden kiinnostusta.

Tietoisuutta valmistuneesta asiointialustan konseptista ja vaatimusmäärittelystä tulisi jakaa julkisen hallinnon organisaatioiden keskuudessa.

### 5.3. Hyvät esimerkit

Palvelulupaus-kyselyn osoitti puutteita digitaalisten asiointipalvelujen tarjonnassa. Toisaalta saadut vastaukset osoittivat, että asiointipalvelu-toteutuksiakin löytyy ja että organisaatioilla on samankaltaisia tarpeita ja haasteita. Moni hyvä ratkaisu olisi hyödynnettävissä joko sellaisenaan tai muokattuna. Organisaatiot eivät vain ole tietoisia olemassa olevista toteutuksista.

Hyvät esimerkit-projektin tavoitteena on inspiroida kunta- ja valtionhallinnon toimijoita kehittämään digitaalisia yrityspalveluitaan jakamalla vertaisiesimerkkejä opeista, onnistumisista ja toteutuksista.

Hyviä esimerkkejä digitaalisista palveluista, joita yritykset ja yhteisöt voivat hyödyntää alettiin kokoamaan keväällä 2022. Lähtömateriaaleina toimivat palvelulupaus -kyselyn data-aineisto, Digikannustin hakemukset vuosilta 2019 ja 2020, erilaiset verkostot, tapahtumat ja verkko-sivustot sekä kuntien ja virastojen omat verkkosivut. Ensi vaiheen aineistoista otettiin 20 kpl esimerkkejä jatkokäsittelyyn.

Aineiston käsittelyssä ja arvioinnissa hyödynnettiin projektissa määriteltyjä hyvien esimerkkien tunnusmerkkejä, joita olivat mm. toteutuksen skaalattavuus, monistettavuus, sovellettavuus, rajapintojen hyödyntäminen sekä esimerkin tavoite vähentää asiakkaan ja organisaation hallinnollista taakkaa.

Valittujen palvelujen taustaa, tarkoitusta ja toteutusta tarkennettiin haastattelujen avulla. Näiden perusteella palvelusta tuotettiin kuvaus ja visuaalinen esitys viestittäväksi. Lisäksi projektissa toteutettiin verkko-lomake, jonka avulla organisaatioiden edustajat voivat omatoimisesti ilmoittaa palvelujaan Hyviksi esimerkeiksi ja verkostossa edelleen jaettavaksi.

### **Onnistumisia**

- Esimerkit kuvattiin määrämuotoisesti ja visuaalisesti samalle pohjalle sovittuun ajassa. Lisää: <https://vm.fi/hyvät-esimerkit>
- Haastattelut olivat antoisia ja niissä saatiin paljon tietoa ja kokemuksia palveluiden kehittämisestä palvelun edustajilta. Palveluiden edustajat suhtautuivat positiivisesti ja iloisesti, että tunnistimme heidän palvelut hyväksi esimerkiksi. He olivat myös tyytyväisiä palveluidensa VM:n ”some-markkinointiin”
- Hyviä esimerkkejä saatiin myös ehdolle työryhmän aikaisempien kokemusten ja tuntemuksen perusteella.
- Kyselylomakkeen työstäminen vei aikaa, mutta käytetty aika käytettiin lomakkeen laadun parantamiseen. Lomake saatiin selkeäksi ja sopivan pituiseksi.
- Hyvät esimerkit –lomake toimi esimerkkien keräämisessä määrämuotoisesti

### **Haasteita:**

- Oli haasteita löytää hyviä esimerkkejä, joiden edustajilla olisi ollut aikaa kertoa asiointipalvelusta (haastatteluajan sopiminen). Osa vastaajista suhtautui iloisesti ja vastaanottavaisesti ja toiset varovaisesti ja varautuneesti yhteydenottoon.
- Kunnilla, varsinkin pienillä kunnilla, on suhteellisen samat palvelut yrityksille: mm. neuvonta, rahoitus, yritystontit
- Ehdotuksia hyviksi esimerkeiksi oli runsaasti, mutta kaikki eivät täyttäneet tarpeeksi hyvän esimerkin kriteerejä.
- Hyviä esimerkkejä oli vaikea löytää palvelulupaus -kyselyn data-aineistosta, esim. puuttuvan laadullisen tiedon takia. Helpompi tapa etsiä palveluita oli vierailta palvelun sivuilla ja mahdollisesti kokeilla palvelua.
- Palvelun yhteyshenkilöiden reagointi-aika haastattelupyyntöihin venyi yleensä pitkäksi, ja sopivia haastattelu-aikoja oli vaikea löytää.

- Hyvät esimerkit –lomakkeella kuvattiin lomakkeen avaamiseen nähden vähän esimerkkejä

#### **Jatkotoimenpide-ehdotuksia**

- Työ on osoittanut, että esimerkkien keräämiselle on tarvetta senkin jälkeen, kun YritysDigi-hanke päättyy. Esimerkit ovat myös avanneet keskustelua siitä, millainen on hyvä palvelu ja miten tietoa voidaan jakaa ja hyödyntää paremmin.
- Palvelujen tuottajat ovat arvostaneet, että heidän kovalla vaivalla rakentamansa palvelut on huomattu ja he ovat päässeet kertomaan palvelustaan laajemmin. Olemme huomanneet, että myös palvelun tuottajilla on halua jakaa esimerkkejä ja auttaa siten muita.
- Kaikki eivät myöskään halunneet, että heidän palvelunsa kuvattaisiin hyväksi esimerkiksi, koska se oli saanut myös huonoa palautetta. Myös haasteiden ja kehittämisen kohteiden nostaminen esiin on tärkeää, sillä niiden avulla voimme ennaltaehkäistä kaikki kompastumista samaan kiveen.
- Esimerkkien ja käytäntöjen jakaminen tulisi liittää osaksi kehitystyötä. Esimerkkien ja käytäntöjen jakaminen on tehokkainta kun toimijat kohtaa. Verkoston kootut esimerkit eivät ole vaikuttavin tapa jakaa tietoa. Esimerkkejä tulisi jakaa verkostoissa, sidosryhmissä ja tilaisuuksissa.
- Esimerkkien hyödyntäminen yleisesti
  - Esimerkkien kerääminen tulee olla sidottuna muuhun tekemiseen hyvin.
  - Pelkät esimerkit vastaavat huonosti päätavoitteisiin.
  - Pelkkien esimerkkien jakaminen ei riitä tukemaan palvelujen kehittämistä
- Hyödyt
  - Esimerkeillä voidaan tukea muuta tekemistä viestinnällisesti
  - Esimerkit ovat tärkeä osa tiedon hakua ” benchmarkkaus”
  - Esimerkkien kerääminen ja jakaminen vahvistavat yhteiskehittämisen ideologiaa.
  - Esimerkkejä keräämällä voidaan mahdollistaa matalalla kynnyksellä mukaan tuleminen muuhun kehittämiseen/työhön§

#### **5.4. Kuntien lakisäätteisten tehtävien hoitamiseen liittyvät digitoteutukset**

Suurin osa kuntien ja kaupunkien yrityksille ja yhteisöille suunnatuista asiointipalveluista perustuu kunnille lakisäätteisesti veloitettujen tehtävien hoitamiseen. Tehtävien ja palvelujen toteuttamistavat on pääsääntöisesti jätetty kuntien vastuulle ja päätettäväksi (hallinnon järjestäminen). Lakien ja asiakkaidenkin kannalta tehtävän edellyttämän asioinnin tulisi hoitua yhtä sujuvasti asuin- tai toimipaikasta riippumatta.

Saatujen palvelulupaus-aineistojen ja niistä tehtyjen havaintojen pohjalta Yritys-Digi-hankkeessa selvitettiin kunnille määrättyjen lakisääteisten tehtäviin liittyviä asiointipalveluja, niiden nykyisiä digitoteutuksia sekä valtiohallinnon organisaatioiden kehittämissuunnitelmia. Selvityskysymykseksi muodostui:

*Tulisiko valtiohallinnon toimijoiden tuottaa kuntien yhteiseen käyttöön digitoteutuksia kunnille määrättyjen lakisääteisten tehtävien hoitamiseksi?*

Selvityskysymys kohdistettiin lakeja valmisteleville ja toimeenpaneville ministeriöille. Taustahavaintona oli myös tehtävien ja toimintojen raportointeihin liittyvät yhdenmukaistamis- ja tehostamistarpeet, joita yhteisratkaisuilla voitaisiin edistää.

Selvityksen käynnistäjinä toivoimme tilannekatsauksen, havaintojen ja jatkotoimenpide-ehdotusten käynnistävän ja vauhdittavan koko julkisen hallinnon palvelujen digisaatavuuden ja palvelulaadun kehittymistä tulevina vuosina.

Digitaalisen palvelutarjonnan kehittyminen asiakastarpeita vastaaviksi koostaisiksi palvelukokonaisuuksiksi tulevat lähitulevaisuudessa edellyttämään tiedon, prosessien ja asiointipalvelujen kattavaa digitalisoitumista ja automaation lisäämistä.

Projektin aikana tehtyjä havaintoja. Lainaukset hankeryhmän keskusteluista:

- Esittämämme selvityskysymys sai osakseen ihmetystä. Mielestämme tämä osoitti, että kaikki vastaajatahot eivät miellä digitaalisten toimintatapojen ja ratkaisujen huomioimista lakien laadinnassa ja toimeenpanon onnistumisessa kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen sekä toimeenpanevien organisaatioiden kannalta. Olisiko niin, että 'paperi ja kynä'-aikakaudella lakisääteisten tehtävien edellyttämien prosessien suunnittelu ja toteuttaminen ei ole ollut erityisen haastavaa tai kustannuksia aiheuttavaa ja siten huomioimisen arvoista. Joten näihin prosesseihin ei silloin tarvinnut kiinnittää erityisempää huomiota. Nykyisin digitaalisten palvelujen ja toimintatapojen aikana tilanne on toinen.

”Ministeriöitä on edelleen heräteltävä ajattelemaan oman hallinnon-alansa lakisääteisten veloitteiden vaikutuksia digitaalisen palveluiden järjestämiselle erityisesti paikallishallinnossa.”

- YritysDigi-hankkeen ja muiden toimenpiteiden yhteydessä kuulimme kuntien ja kaupunkien edustajien toiveita valtiohallinnon toimijoiden toteuttamisista valtakunnallisista ratkaisuksista pienivolyymisten palvelujen saamiseksi digikanavaan. (Mm palvelulupaus-kyselyn esteet ja haasteet –osuudet).

”Varsinkin pienille, lakisääteisille palveluille pitäisi saada yksi valtakunnallinen palvelu esim. Suomi.fi-palveluihin, josta vain valittaisiin kunta tai kunnat, joita asia koskee.”

- Projektin ja hankkeen havaintojen mukaan tulevaa kehittämisrahoitusta tulisi ja kannattaisi kohdentaa näiden yhteisten järjestelmä ratkaisujen toteuttamiseen vastuuvirastojen ja -laitosten toimesta.

- Digitalisaation ja uusien digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntäminen tulisi huomioida kattavammin lainsäädännön vaatimuksenmukaisuuden arvioinnissa omana osanaan.

”Tanskassa on pakollista arvioida, miten lainsäädäntö mahdollistaa digitalisaatiota.”

## 5.5. Palvelutarve

**Palvelutarve**-työnimen alla hankkeessa selvitettiin **ensimmäisen työntekijän palkkaamisen** tilannetta yrittäjän kannalta ohjelmapäällikkö Marjukka Saarijärven johdolla. Suuri osa Suomen pienyrittäjistä on yhden työntekijän (omistajan) yrityksiä. Toisen työntekijän (+100%) lisääminen muodostaa usean riskin suman yrittäjälle. Projekti hahmotti asiakastutkimuksen keinoin tilannetta yrittäjän kannalta ja riskejä vähentäviä toimenpiteitä. Toteutettaviksi toimenpide-ehdotuksiksi ryhmä nosti kolme ehdotusta: personoitu palkkauksen digiohjaaja, digituki työehtosopimuksen valintaan ja ennakoiva digituki työntekijän tuloon.

## 6. Yleisiä havaintoja YritysDigin kontekstista

Palvelulupauskysely ja sen itsearviointimenettely ovat saaneet organisaatioissa kiitosta ja toiveita toistaa kyselyä sekä kehittää sitä edelleen. Realistinen tietoisuus digitaalisten asiointipalvelujen saatavuudesta ja niiden kehittyneisyydestä on kasvanut.

Yleisenä huolena nousee vahvasti esille pienten kuntien kyvykkyys, osaaminen ja mahdollisuudet kehittää toimintaansa ja palvelutarjontaa. Nykyinen osaamisvaatimusten laajeneminen ja syventyminen edellyttävät organisaatiolta mm. lainsäädännön, tietosuojan, tietoturvallisuuden ja ohjelmistoteknologian osalta riittävää henkilöstömäärää. Nämä organisaation toimintoihin läheisesti liittyvät erityisosaamiset eivät välttämättä ole korvattavissa tai saatavilla kaupallisten toimijoiden kautta. Pienempien kuntien osalta patenttilääkkeeksi tarjottu kuntien yhdistyminen on yksi ratkaisu. Toinen on kuntien tietohallintojen (laajassa tulkinnassa) yhteenkokoaminen, jolloin kasvanut henkilöstömäärä mahdollistaa syvemmän osaamisen kertymisen ja siten sen jakamisen kuntaosakkaiden tai –jäsenten käyttöön. Tämä malli on jo käytössä ja sen laajentumista tulisi tukea.

Käynnistynyt Digikompassi toivottavasti selkiyttää koko julkisen hallinnon yhteistä kehittämisen tavoitetilaa unohtamatta kuntia ja kaupunkeja. Toivottu selkiytys tulee ohjaamaan ja priorisoimaan myös kehittämisrahoituksen kohdentumista, mutta organisaatioiden perusasioiden ja -toimintojen vaatimaa kehittämistä ei tule unohtaa. Nykyisellä eri kuntaorganisaatioille hajautetulla vm-hankerahoituksella on saatu aikaan pistemäisiä ja joissakin tapauksissa päällekkäisiä kehitystoimia, jotka eivät ole edistäneet ratkaisujen ja toimintojen yhteentoimivuutta tai laajaa vaikuttavuutta.

Ohjelmassa käynnistyneen lainsäädäntöryhmän työtä tulee jatkaa. Ilman digitaalisten välineiden ja toimintatapojen hyödyntämisen mahdollistavaa selkeää lainsäädäntöä ja tulkintoja digitalisaation hyödyt jäävät ulosmittaamatta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Asiointialusta-projektissa syntyneen konseptin ja vaatimusmäärittelyn hyödyntämistä tulee jatkossa tukea esimerkiksi asiantuntija-avun muodossa.

Organisaatioiden osoittama kiinnostus Hyvät esimerkit –työhön osoitti, että tietoja jo olemassa olevista toteutuksista kannattaa ja tulee jakaa.

Hankerahoitusten ehtoihin tulisi liittää aina tavoite toteutuksen skaalaamisesta ja levittämisestä muiden organisaatioiden käyttöön.

Digiohjelman ulkopuolisessa väliarvioinnin havainnot viestintäresurssien vähyydestä ja ohjelmassa tehdyt korjaavat toimenpiteet lisäsivät myös YritysDigin toimenpiteiden viestintää. Väliarviointi nosti esille ensimmäisen palvelulupauskyselyn perusteella tehdyt havainnot ja siten tarkentuneen nykytilan kautta epärealistisiksi havaitut hanketavoitteet. Arvioinnin mukaan YritysDigin tulisi keskittyä edellytysten luontiin jatkokehityksen tueksi.

## 7. Mahdollisia jatkotoimenpiteitä

Digitaalisten asiointipalvelujen määrän ja kehittyneisyyden mittarointia esimerkiksi palvelulupauskyselyn tapaan tulee jatkaa, tarkentaa ja mahdollisesti myös laajentaa. Ajantasainen nykytilatietoisuus mahdollistaa kehittymisen seurannan ja mahdollistaa vaikuttavimpien kehittämiskohteiden tunnistamisen. Mittarointia voidaan laajentaa luonnollisille henkilöille suunnattuihin asiointipalveluihin ja/tai asiointin aloittamisvaiheen jälkeisiin prosessioihin organisaatioissa. Lisäksi tuloksiin kannattaisi yhdistää asiointipalvelujen volyyymi- ja kanavajakaumatietoja kehityshankkeiden vaikuttavuuksien tarkentamiseksi.

YritysDigi-hanke ja sen Palvelulupauskysely nosti esille yritysten ja yhteisöjen sekä näille tahoille suunnattujen asiointipalvelujen tärkeyden yhteiskunnassa. Tätä 'esille nostamista' ja asiakasryhmän yleistä huomioimista tulee jatkaa ja edistää laajasti.

Nykyinen tilanne digitaalisten palvelujen tarjonnassa eriarvoistavat asiointipalvelujen käyttäjiä asuin- ja toimipaikan suhteen. Kuntatoimijoiden rajalliset kehittämisresurssit eivät mahdollista palvelujen yhtenäistä kehittämistä kunnissa nykyisillä toimintatavoilla. Tilanteen kehittyminen edellyttää keskitettyjä kehittämistoimia, rahoitusta, ohjaamista ja johtamista. Kuntien vastuulla oleva hallinnon järjestäminen on digitaalisten palvelujen osalta toteutettavissa muutenkin kuin jokaisessa kunnassa erikseen. Tämä toive nousee esille myös palvelulupauskyselyssä vastaajien vapaasanaisissa 'haasteet ja esteet kehitystoiminnassa' – osuudessa.

Asiointialusta-projektissa tuotettu konsepti ja hankinnan vaatimusmäärittelyt tarjoavat tavan aloittaa siirtymä modulaarisemman järjestelmä-arkkitehtuurin hyödyntämiseen. Tämä voi toimia myös laajemman yhteisen järjestelmäarkkitehtuurin suunnitteluun ja toteuttamiseen, jonka avulla kyetään yhtenäistämään pienempien toimijoiden digitaalista palvelutarjontaa ja toiminnan digitalisoitumista kustannustehokkaasti.

## 8. Arviointi hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta

*'Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja'*

YritysDigi-hankkeelle asetetun tavoitteen kahta osatavoitetta ei hankkeen toimilla ole saavutettu.

Jälkikäteen voidaan arvioida Covid-19 –pandemian aiheuttaneen merkittävimmän asioinnin siirtymisen ja digitaalisten välineiden käyttötarpeen ja tietoisuuden kasvun sekä asiakkaissa että viranomaistoimijoissa. Hankkeen aikaansaamaksi kehittymiseksi tätä ei voida laskea. Hanke kylläkin hyötynyt muuttuneesta toimintaympäristöstä, ilmapiiristä ja yleisestä mielipiteestä digipalvelujen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä.

Nykyinen puutteellinen digipalvelutarjonta tarkoittaa asiakkaiden pysymistä paperi- ja käyntiasiointin piirissä jatkossakin. Kattavaa muutosta nykytilanteeseen ei saavuteta nykyisillä toimintatavoilla ja vastuujakaumilla. Näitä muutoksen mahdollistavia toimenpiteitä suunniteltu varsinkin Asiointialusta-projektissa ja kuntien lakisääteisiin tehtäviin liittyvien digitoteutusten selvityksessä.

## 9. Hankkeen budjetti

Hankkeessa on hyödynnetty Digiohjelmassa kilpailutettua ohjelman toteutustuki -asiantuntijahankintaa, jonka kautta hankittiin asiantuntijatyötä seuraavasti

Asiointialusta	50.060 €
Kuntien lakisääteiset	36.030 €
<u>Hyvät esimerkit</u>	<u>13.860 €</u>
yhteensä	99.950 €

## 10. Lisätiedot

Petteri Ohvo, hankepäällikkö YritysDigi, valtiovarainministeriö

Tanna Rantanen, asiantuntija Hyvät esimerkit, valtiovarainministeriö

Marjukka Saarijärvi, ohjelmapäällikkö Digiohjelma, valtiovarainministeriö

YritysDigi-hankkeen verkkosivut: <https://vm.fi/yritysdigi>