

Kansallisen palveluark- kitehtuurin toteutta- misohjelman arviointi

NYKYTILA-ANALYYSI

Huhtikuu 2016

Sisällys

1 JOHDANTO.....	3
2 OHJELMAN LÄHTÖKOHDAT.....	4
3 OHJELMATASO.....	7
4 HANKKEET.....	21
5 KAPAAN LIITTYVÄT PALVELUT.....	30
6 JOHTOPÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET.....	33

1. Johdanto

Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelman arviointi on käynnistynyt tammikuussa 2016. Sen tarkoituksena on tukea KaPA-ohjelman toimeenpanoa.

Arvioinnissa keskitytään kolmeen teemaan:

- **Ohjelman hyödyt ja ohjausmalli:** Tämän tarkoituksena on tuottaa vastauksia siihen, saavuttaako ohjelma sille asetetut vaikuttavuus- ja tuottavuustavoitteet. Samoin arvioidaan ohjausmallin tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.
- **KaPA-ohjelmassa toteutettavat palvelut:** Palveluiden osalta arvioidaan toteutusprosessia, toiminnallisten tavoitteiden toteutumista ja saavutettavia hyötyjä.
- **KaPA:an liittyvät palvelut:** Tavoitteena on arvioida KaPA:n tarjoamien palveluiden käyttöönotosta /näihin liittymisestä saavutettava hyöty. Samoin arvioidaan liittymisen kustannuksia, resursseja ja esimerkiksi toimintatapoja.

Tämä nykytila-analyysi on osa arvioinnin ensimmäistä vaihetta, jonka avulla luodaan katsaus ohjelman nykytilaan. Kevään 2016 aikana laaditaan arviointimalli, jonka hyödynnetään arvioidessa KaPA-ohjelmaa vuosien 2016 ja 2017 aikana. Arviointiraportit tuotetaan vuosien 2016 ja 2017 lopussa.

Nykytila-analyysin menetelmät

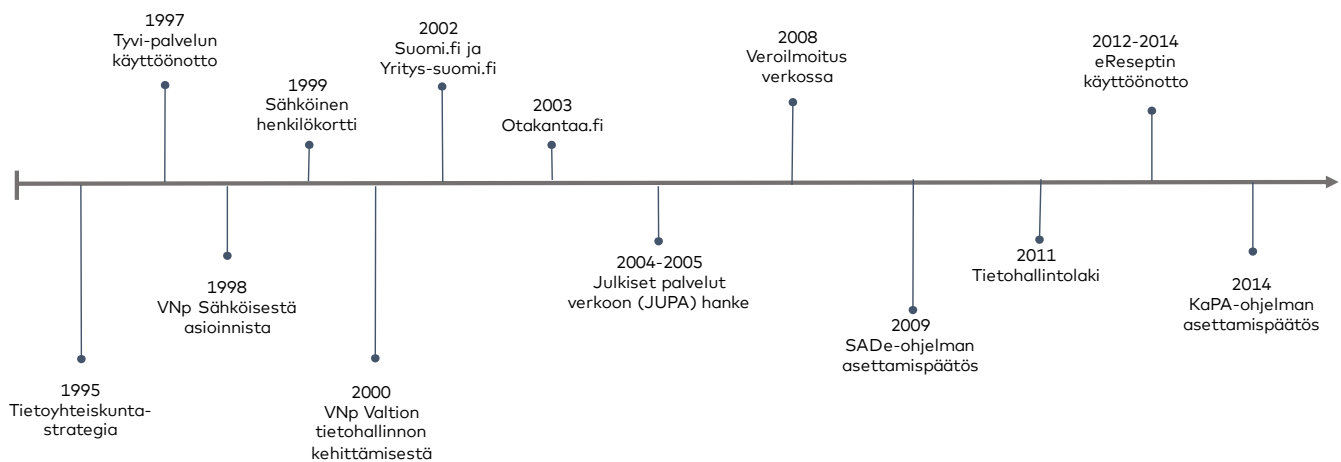
Nykytila-analyysin keskeisiä menetelmiä ovat ohjelma- ja hankeasiakirjojen analyysit, ohjelman toimeenpanoon osallistuvien organisaatioiden, hankkeiden ja sidosryhmien haastattelut (osa toteutettiin ryhmähaastatteluina) sekä sähköiset kyselyt.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä noin 30. Sähköiseen kyselyyn vastauksia saatiin seuraavasti: 28 kunnilta, 87 ministeriöiltä, virastoilta ja sidosryhmiltä, 6 ohjausryhmältä sekä 58 yrityksiltä ja järjestöiltä. Kuntien vastaajista noin neljä viidestä edusti kuntia ja kaupunkia, 15 % liikelaitoksia ja loput muita kuntakentän edustajia. Ministeriöiden, virastojen ja sidosryhmien edustajista yli puolet edusti virastoja, ministeriöitä noin kuudesosa ja loput muita virkamiesten edustajia, yliopistoja ja sidosryhmiä.

2. Ohjelman lähtökohdat

Sähköisten palvelujen ja sähköisen asioinnin kehittäminen on ollut valtioneuvoston asialistalla noin 20 vuotta. KaPA-ohjelma toteuttaa tavoitteita, jotka valtiohallinnon tietohallinnon kehittämiseksi asetettiin jo vuosituhannen vaihteessa.

20 VUOTTA JULKISHALLINNON SÄHKÖISTEN PALVELUJEN KEHITTÄMISTÄ



Kuva 1. Julkiahallinnon sähköisten palveluiden kehittäminen

Vuonna 1998 annettiin ensimmäinen valtioneuvoston periaatepäätös sähköisestä asioinnista. Päätös sisälsi tavoitteita hakemusten ja anomusten verkon kautta vireille saattamisesta sekä tiedonkeruun merkittävästä vähentämisestä ja rationalisoinnista. Tarkoituksena oli myös nimetä Väestörekisterikeskus valtion sähköisen henkilökortin antamisesta ja ylläpidosta vastaavaksi varmenneviranomaiseksi.

Valtiovarainministeriö teki vuonna 2000 selvityksen periaatepäätöksen toteutumisesta. Selvityksen mukaan sähköisiä asiointipalveluja oli vuoden 1999 lopulla jo varsin paljon ja uusien palvelujen suunnittelu ja kehittäminen oli käynnissä. Esimerkkeinä palveluista mainittiin muun muassa verkkolehdet, televisioliikenteen tekeminen ja Maanmittauslaitoksen karttapalvelut. Työpaikkoja oli voinut ilmoittaa internetissä jo vuodesta 1996 lähtien. Eräänlaisena merkkipaaluna pidettiin muuttoilmoituksen tekemistä. Se oli ensimmäinen HST-ratkaisuun ja varmennepalveluun perustuva asiointipalvelu, jossa samassa pääteistunnossa pystyi tekemään osoitemuutoksen sekä väestötietojärjestelmään että Postin osoiterekisteriin.

Vuonna 2000 annettiin periaatepäätös valtionhallinnon tietohallinnon kehittämisestä. Periaatepäätös sisälsi 29 kohtaa. Tavoitteena on muun muassa tarjota mahdollisuuksia asiakaspalvelun ja hallinnon si-

säisten prosessien kehittämiseksi ja samalla parantaa laatua ja kustannustehokkuutta. Tietohallinnon toimenpiteiden tulee olla yhteen sovitettuja ja yhdenmukaisia organisaation muiden toimintojen sekä sidosryhmien toimintojen kanssa. Tietovarantojen yhteiskäyttöisyyttä ja tietojärjestelmien yhteen-tuomivuutta ja –sopivuutta tulee lisätä ja päällekkäisyyksiä vähentää.

Periaatepäätöksen mukaan yksittäisten sähköisten asiointipalvelujen rinnalle on määrä kehittää muun muassa viranomaisten yhteisiä verkkopalveluja. Lisäksi erityistä huomiota on periaatepäätöksen mukaan kiinnitettävä resursseja säästävän ja päällekkäisyyttä poistavan yhteistyön edistämiseen viranomaisten välillä. Päätöksessä todetaan myös, että sisäasiainministeriön johdolla tulee luoda hallinnon käyttöön verkkokokonaisuus, joka mahdollistaa palveluiden käyttämisen yli sektorikohtaisten verkkojen ja toimii palvelualustana hallinnon yleisille verkkopalveluille.

Käytännössä KaPA-ohjelman keskeiset tavoitteet asetettiin siis jo lähes 15 vuotta ennen ohjelman käynnistymistä. Suomi.fi- ja yrityssuomi.fi –portaalien ensimmäiset versiot lanseerattiin vuonna 2002. KaPA-ohjelman myötä nämä kaksi näkymää tulevat yhdistymään yhden näkymän alle. Pohjimmiltaan perustavoitteet ovat kuitenkin säilyneet samoina vuosituhannen vaihteesta lähtien.

Tarkasteltaessa sähköisen asioinnin kehittämistä valtiohallinnossa KaPA-ohjelma voidaan nähdä paluuna kehittämistrendiin, joka osin SAdE-ohjelmassa katkesi. KaPA-ohjelma on merkinnyt paluuta edellytysten luomiselle hallinnonalarajat (sekä kunta ja valtorajat) ylittävälle sähköisten palvelujen kehittämiseksi, kun SAdE-ohjelma pyrki kehittämään itse palveluita. Voidaan jopa sanoa, että KaPA-ohjelman ja edeltäneen SAdE-ohjelman järjestys on epälooginen – ohjelmat olisi tullut toteuttaa eri järjestyksessä.

Lainsäädäntö

KaPA-lain taustavalla olevat keskeiset perustelut löytyvät olennaisilta osiltaan jo vuoden 2000 periaatepäätöksestä. Vaikka teknologinen kehitys on ollut nopeaa, on sähköisen asioinnin kehittämisen haasteet edelleen keskeisiltä osin samoja. KaPA-lain perusteluissa todetaan asiakaslähtöisten sähköisten palvelujen kehittämisen keskeisimmäksi haasteeksi se, että ”julkisen hallinnon palvelujärjestelmä on [--] pirstaloitunut ja palvelujärjestelmä on [--] hajautunut viranomaiskohtaiseksi”. Pirstaloitumisen yhtenä syynä pidetään lainsäädäntöä, jossa palvelutuotanto sekä tiedonhallinta hajautetaan viranomaisyksiköihin korostaen viranomaisen erillisysperiaatetta. Yhteisiä palveluita ei ole voitu kehittää ilman valtioneuvostotasoista ohjausta ja lainsäädännön kehittämistä.

Lakiesityksen mukaan olemassa olevat ja uudet hallinnon yhteisiä sähköisen asioinnin tukipalveluja koskevat säännökset koottaisiin lakiin hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista eli ns. KaPA-lakiin. Voimassa olevaa sääntelyä tarkennettaisiin muun muassa viranomaisten tehtävien sekä henkilö- ja muiden tietojen käsittelyn osalta. Lisäksi säädettäisiin velvollisuudesta ja oikeudesta käyttää yhteisiä palveluja. Lakiehdotuksen mukaan valtion virastojen ja laitosten sekä valtion liikelaitosten olisi käytettävä yhteisiä sähköisen asioinnin palveluja, ellei organisaation ole teknisistä, toiminnallisista, kustannustehokkuuteen tai tietoturvallisuuteen liittyvistä syistä välttämätöntä käyttää toiminnassaan tai sen osassa muuta palvelua (VM140.06/2013, 1, 13, 32)

KaPA-lain tavoitteena onkin yhteisten sähköisten tukipalvelujen avulla yksinkertaistaa ja helpottaa turvallista asiointia hallinnossa. Palveluissa edistetään julkisen hallinnon avoimuutta, parannetaan julkisen hallinnon palvelujen laatua ja mahdollistetaan sähköisten palvelujen kustannustehokkuus niiden elinkaaren ajan. Lisäksi parannetaan tietojen yhteiskäyttöä ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta julkisessa hallinnossa ja edistetään yritysten mahdollisuuksia hyödyntää julkisen hallinnon tietovarantoja ja palvelu-

ja. Yhteisiä sähköisen asiointin tukipalveluja voidaan hyödyntää viranomaisen tai muun käyttäjäorganisaation asiointipalvelun toteuttamisen tukena. Palveluja voidaan myös hyödyntää käyttäjäorganisaation muun tehtävän tai palvelun hoitamisen tukena. Keskeistä on että palvelut rahoitettaisiin keskitetysti, jotta kynnys käyttää yhteisiä ratkaisuja olisi mahdollisimman matala ja kumuloituva hyöty saadaan mahdollisimman suureksi.

3. Ohjelmataso

Ohjelmatasoa käsitellään tavoitteiden ja odotusten, toimeenpanon, ohjaus- ja organisaatiomallin, rahoituksen, resursoinnin ja viestinnän näkökulmista.

3.1. Tavoitteet ja odotukset

Yhteenveto

- » Ohjelman tavoitteet ovat laajoja ja ohjaavia eikä niitä ole tarkoituksenmukaista mitata yksityiskohtaisesti.
- » Ohjelman tavoitteet tunnetaan pääasiassa hyvin ja näihin on sitouduttu laajasti.
- » Ohjelmaan kohdistuu paljon väärää odotuksia, näiden hallinta edellyttää kaikkien ohjelman toimijatasojen sitoutumista viestintää ja uusia, kohdennettuja keinoja.

Ohjelman tavoitteet ovat laajoja strategisen tason päämääriä.

Ohjelman tavoitteet ovat ylätasoisia ja käytännössä koko valtion digitalisaation yleisiä strategisia päämääriä. Tavoitteet konkreetisoituvat yksittäisissä hankkeissa.

Ohjelmatason tavoitteiden mittarointi ei ole tarkoituksenmukaista eikä järkevällä tavalla toteutettavissa. Päämäärien tavoitteena on ohjata alemman tason tavoitteenasettelua ja suunnata toimintaa oikeaan suuntaan. Päämäärätason "seuranta" tapahtuu parhaiten erillisin arvioinnein ja selvityksin.

Ohjelman tavoitteita pidettiin lähes kaikissa haastatteluissa oikeina. Ohjelmatason tavoitteita ei kuitenkaan yleensä tunnettu tarkkaan vaan kyse oli mielikuvasta. Silti keskeiset toimijat ymmärsivät tavoitteiden keskeisen sisällön keskenään hyvin samankaltaisesti eli ohjelman ydin on sisäistetty hyvin. Useimmiten ohjelma- ja hanketason toimijat kuvasivat digitalisaation edellytysten luomisen olevan ohjelman tärkein tavoite.

Ohjelman relevanssia ei kyseenalaisteta.

Lähes kaikki arvioinnissa kuullut tahot katsoivat KaPA-ohjelman kohdistuvan sähköisen asioinnin ja digitalisaation avaintemoihin. Laajasti jaettu kokemus ohjelman tarpeellisuudesta luo hyvät edellytykset palveluiden käyttöönotolle. Tämä ei kuitenkaan ole täysin linjassa tähän astisen käyttöönottilanteen kanssa.

Ohjelmaan kohdistuu epärealistisia ja osin vääräkin odotuksia.

"Olisi pitänyt tehdä vuosia sitten. Hyvä kun tehdään nyt."

"Se on ollut osan vaikea ymmärtää, että tehdään pohajatyötä kansallisesti."

"Puhutaan yhdenmukaistamisesta: joku hyötyy ja joka joutuu taipumaan."

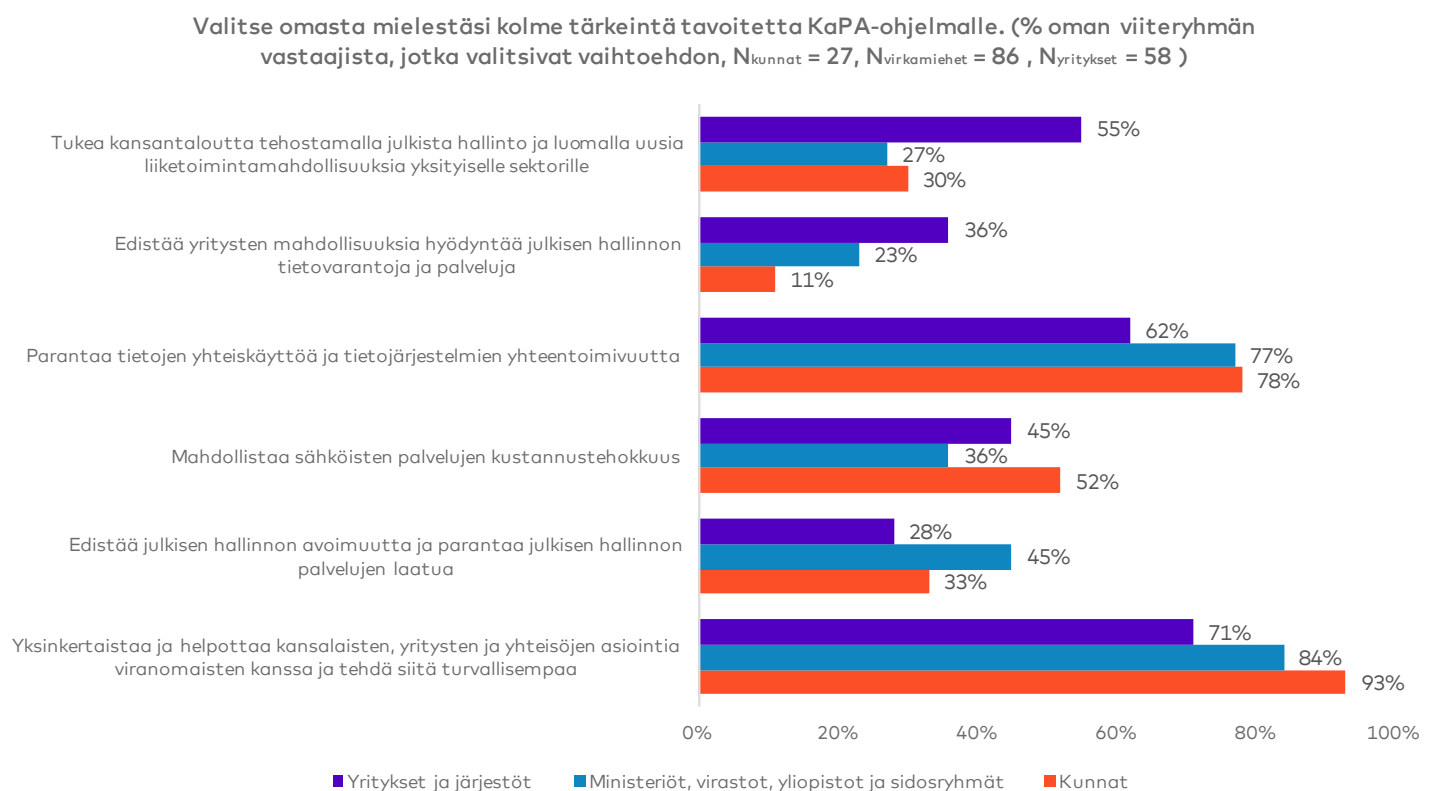
"Isoillakin toimijoilla on ihan väärää käsityksiä mistä tässä on kysymys."

KaPA:an on kohdistunut voimakkaita odotuksia ohjelman alusta alkaen. Vaikka ohjelman tuotokset ovat täsmentyneet käyttöönottojen ja viestinnän myötä, on edelleen suuri vaara, että keskeisten sidosryhmien odotukset KaPA:lle ovat epärealistisia. KaPA:ssa luodaan edellytyksiä, mutta KaPA-ohjelma ei itsessään ja yksinään paranna prosesseja tai asiakaskokemusta eikä luo yhtään uutta sähköistä palvelua kansalaisille tai yrityksille.

Asiainnoin helpoutta ja turvallisuutta pidettiin tärkeimpinä tavoitteina.

KaPA-ohjelman keskeisimpänä tavoitteena nähdään kaikissa kyselyihin vastanneissa ryhmissä yksinkertaistaa ja helpottaa kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen asiointia viranomaisten kanssa ja tehdä siitä turvallisempaa. Kuntien vastaajista 93 % näki tämän KaPA-ohjelman keskeisenä tehtävänä ja ohjausryhmän vastaajista kaikki vastaajat. Myös ministeriöistä, virastoista ja muista sidosryhmistä tämän valitsi KaPA:n tärkeimpien tehtävien joukkoon 84 % vastaajista ja yrityksistä ja järjestöistä 71 % vastaajista.

Ohjausryhmän jäsenet näkivät tietojen yhteiskäytön ja tietojärjestelmien yhteentoimivuuden parantamisen keskeiseksi tavoitteeksi. Kunnat, yritykset ja järjestöt, sekä ministeriöt, virastot ja muut sidosryhmät näkivät tietojen yhteiskäytön ja tietojärjestelmien yhteen toimivuuden parantamisen toiseksi tärkeimmäksi tavoitteeksi. Esimerkiksi yrityksistä ja järjestöistä 62 % valitsi tämän KaPA:n keskeisimpien tavoitteiden joukkoon. Vain 11 % kuntien vastaajista näki keskeiseksi tavoitteeksi edistää yritysten mahdollisuuksia hyödyntää julkisen hallinnon tietovarantoja ja palveluja. Ministeriöiden, virastojen ja muiden sidosryhmien edustajista tämän näki keskeiseksi vajaa neljännes vastaajista ja ohjausryhmän jäsenistä 17 % vastaajista. Yrityksistä ja järjestöistä puolestaan hieman useampi, noin 36 %, näki tämän keskeisimpinä KaPA:n tavoitteina.



Kuva 2. Näkemys KaPA-ohjelman tärkeimmistä tavoitteista

3.2. Toimeenpano

Yhteenveto

- » Valtionhallinnon ICT-hankkeille uudenlaiset ketterää kehittämistä tukevat toimintatavat ovat mahdollistaneet pääasiassa suunnitelmien mukaisen etenemisen.
- » KaPA:ssa tuotettuihin palveluihin kohdistuu vahvoja, osin vääriä odotuksia ja palvelut nähdään laajasti hyödyllisinä.
- » Hyötyjen saavuttaminen vaatii KaPA:an liittyvien palveluiden ja organisaatioiden erityispiirteiden ymmärtämistä ja tukea.

Tässä luvussa on käsitelty toimeenpanoa ohjelman näkökulmasta. Ohjelman toimenpiteet tehdään kuitenkin pääasiassa sen neljässä hankkeessa. Näitä on käsitelty luvussa 5.

Ohjelman käynnistäminen viivästyi.

Ohjelman tausta on TEM:n ICT 2015 työryhmän tammikuussa 2013 julkaiseman raportin kansallista palveluarkkitehtuuria käsittelevässä esityksessä. Hallituksen rakennepoliittinen ohjelma linjasi elokuussa 2013 kansallisen sähköisen palveluväylän ja sähköisen tunnistamisen toteuttamista. Tämä kirjattiin vahvasti taloudellisin perustein, näin haluttiin vahvistaa talouden kasvuedellytyksiä ja kuroa umpeen julkisen talouden kestävyysvajetta. Talouspoliittinen ministerivaliokunta vahvisti linjauksen marraskuussa 2013 päätöksellä, jonka mukaan VM asettaa kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelman. Ohjelman käynnistys viivästyi kuitenkin jonkin verran ja ohjelmakausi alkoi vasta kesäkuussa 2014. Tällöin ohjelmalle oli jo noussut paljon odotuksia. Alussa syntynyt viive on lisännyt painetta nopealle tulosten näyttämislle.

Toimeenpano edellyttää eri hyödynsaajien erityispiirteiden ja -tarpeiden huomioimista.

Seuraavaan taulukkoon on koottu keskeisiä näkökulmia ja haasteita eri ryhmien osalta. Hyödynsaaja voi olla sekä KaPA-palveluihin liittyjä eli näitä hyödyntävä organisaatio (valtionhallinnon organisaatio, kunta, yritys) tai KaPA:n palveluiden kautta tarjottavia sähköisiä sisältöjä käyttävä toimija (kansalainen ja yritys). Yritykset voivat olla kummassakin roolissa.

VALTIONHALLINTO	Valtionhallinto on keskeinen KaPA-palveluiden käyttöönottaja. Käyttöönottoja on kuitenkin vasta muutamia, näiden varmistamiseksi kaikkien hankkeiden tulee lisätä kohdennettua markkinointia, asiakastyötä, palveluiden tuotteistamista ja liittymisen tukea. Vaikka liittymisestä halutaan tehdä sujuva ja toistettava prosessi, on tärkeää muistaa organisaatioiden erilaiset valmiudet ja erityispiirteet ja räätälöidä liittymistä tarvittaessa. Organisaatioiden liittyminen kansalliseen palveluarkkitehtuuriin on ohjelman ja sen hankkeiden onnistumisen ehto.
KUNNAT	Kunnat ovat keskeinen KaPA:ssa tuotettavien palveluiden käyttöönottajaryhmä. Haastetta tuo kuntien valmius liittyä KaPA:n palveluihin. Kunta-KaPA-toimisto Kuntaliitossa auttaa kuntia ja kuntayhtymiä sijoittamaan kansallisen palveluarkkitehtuurin tuomat palvelut osaksi toimintaympäristöään. Samalle Kunta-KaPA-toimisto välittää kuntasektorin tarpeet kansalliseen ratkaisuun. Kuntien näkökulmasta haasteena on kuntien saaminen mukaan palvelutietovarantoon. Pääsyynä vastahakaisuuteen KaPA-ohjelmaan liittymiselle pidettiin sitä, että liittyminen edellyttää kunnilta työtä, josta ei välttämättä ole niille itselleen suoraa hyötyä. Sinänsä ohjelman nähdään etenevän hyvin. Ohjelman aikataulua pidettiin tiukkana, mikä korostaa sen etenemistä suunnitelman mukaan ja aikataulussa, jotta tavoitteisiin päästään ohjelma-ajan puitteissa.

YRITYKSET	KaPA:n perusta hallituksen rakennepoliittisessa ohjelmassa nojaa vahvasti taloudellisiin perusteisiin, esim. talouden kasvuedellytysten vahvistamiseen. Tämä korostaa yritysten Kapa:n kautta saavutettavissa olevia hyötyjä. Samoin ministerivaliokunnan päätöksessä kokonaisuuden sisällystä on yritykset nostettu keskeiseksi kohderyhmäksi. Yritysten syntyvät hyödyt ovat kuitenkin vielä laajasti täsmentymättömiä. Useat keskeiset toimijat eivät osanneet kuvata yrityksille tarjottavaa hyötyä ja muita yrityksille mahdollisia rooleja. Näitä toivottiin selkeytettävän. Samoin esitettiin että kehitysresurssien rajallisuuden takia nyt tulisi keskittyä vain julkissektorin rooleihin palveluissa ja rajata toistaiseksi yritysten mahdollisuudet hyödyntää KaPA:n palveluita liiketoiminnassaan yms. pois.
KANSALAISET	Kansalaiset ovat iso KaPA:n mahdollistamien ja kokoamien palveluiden käyttäjäryhmä. Tästä näkökulmasta palvelujen tekninen valmistuminen ei riitä vaan niiden tulee myös lanseerausvaiheessa jo tarjota paljon sisältöä, muutoin ensikäynnillä pettyvää kävijää on vaikea saada vierailemaan palvelussa uudelleen. Vaikka KaPA itse ei tuota varsinaisia sähköisiä palveluita tulisi loppukäyttäjän näkökulman olla tiiviisti suunnittelussa ja toteutuksessa mukana.

Toimeenpanossa on otettu käyttöön valtiohallinnossa täysin uudenlaisia toteutustapoja.

Ohjelman toimeenpano on toteutettu soveltaen ketterän kehittämisen mallia. Tämä poikkeaa merkittävästi tyypillisistä julkishallinnon tähänastisista isoista ict-hankkeista. Edellytyksenä on ollut riittävän päätöksentekovoiman antaminen sovelluskehityksestä vastaaville ja tämän kanssa työskenteleville henkilöille. Samoin tätä on tukenut mahdollisimman kevyt hankebyrokratia sekä joustava toteutusmalli, jossa lähes kaikki asiantuntijat työskentelevät samassa toimitilassa ja verkon työtiloja hyödyntäen.

Ohjelma on edennyt pääasiassa suunnitellusti.

Ohjelman koko, aikataulu ja tavoitteet huomioiden se on pystynyt viemään hankkeita eteenpäin suunnittelussa aikataulussa hyvin. Kuukausittaisessa raportoinnissa vain Palveluväylän aikataulussa tunnistettiin riskin mahdollisuus. Ohjelmatoimijat ja sidosryhmät olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä etenemiseen. Toisaalta moni totesi että edessä on vielä paljon vaikeita teknisiä ratkaisuja, jotka aiheuttavat aikataululle haasteita.

Tähän mennessä tärkeimmiksi saavutuksiksi nostettiin:

- » KaPA-ohjelman käynnistäminen – Ohjelma itsessään on ollut iso saavutus.
- » Aikataulussa pysyminen – Uudet toteutustavat ovat tukeneet tiukassa aikataulussa pysymistä.
- » Ensimmäiset tuotokset – Tuotosten julkaisu ajallaan, vaikka beta-versioina, on konkretisoinut ohjelmaa ja herättänyt kohderyhmissä kiinnostusta ja luottamusta.

KaPA:n hyötyihin uskotaan laajasti.

Kuntien vastaajista yli 90 % näkee KaPA:n vähintään jossain määrin hyödyllisenä organisaatiolleen, koko julkishallinnolle sekä kansalaisille. 82 % näkee KaPA:n lisäksi vähintään jossain määrin hyödyllisenä yrityksille ja yhteisöille. Myös ministeriöt, virastot ja sidosryhmät tunnistavat KaPA:n vähintään jossain määrin hyödylliseksi koko julkishallinnolle (97 %) sekä kansalaisille (97 %). Ministeriöt, virastot ja sidosryhmät arvioivat hieman kriittisemmin hyötyä omalle organisaatiolleen kuin kunnat, joskin yhä kokonaisuutena hyvin hyödyllisenä.

Kuntien KaPA:sta omalle organisaatiolle odottama hyöty tulee erityisesti kustannussäästöistä, valmiista tietoturvalle malleista ja ratkaisujen yhdenmukaisuudesta. Ministeriöt, virastot ja sidosryhmät odot-

tavat hyötyjä myös kustannustehokkuudesta ja keskitetystä kehittämisestä, sekä sähköisten palveluiden tunnettuuden lisääntymisestä ja omien tukipalveluiden tarpeen vähenemisestä. Hyötyjen nähtiin olevan pitkälti samoja koko julkishallinnolle ja erityisesti yhtenäinen sähköinen asiointin väylä nähtiin tärkeänä. Kansalaisille puolestaan KaPA:n odotetaan tarjoavan helpompaa sähköistä asiointia, parempaa tiedonsaantia, yhden luukun palvelukanavan sekä luotettavuutta, sujuvuutta ja joustavuutta. Yrityksien ja yhteisöjen hyötyjen koetaan tulevan sekä paremmasta asiakaskokemuksesta että uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Myös yritykset ja järjestöt itse näkivät hyötyjen tulevan heille sujuvammasta viranomaisasioinnista sekä avautuvista liiketoimintamahdollisuuksista.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ministeriöt, virastot ja sidosryhmät sekä yritykset ja järjestöt arvioivat KaPA:n hyötyjen tulevan uutta liiketoimintaa synnyttävistä avoimista ratkaisuista, turhan byrokratian vähenemisestä, kustannussäästöistä, tehokkuuden kasvusta sekä päällekkäisyyksien purkamisesta julkishallinnossa.

Hyötyjen realisoituminen vaatii motivaatiota ja tukea.

Hyötyjen realisoitumisen koettiin kyselyissä vaativan erityisesti motivoituneisuutta kuntien ja viranomaisten omissa organisaatioissa sekä ohjeita ja teknistä tukea KaPA-yksiköiltä. Lisäksi yritykset ja järjestöt totesivat, että heillä talon sisällä tarvitaan asiaa eteenpäin vieviä henkilöitä ja tietoisuutta KaPA:n mahdollisuuksista sekä muutoin KaPA-ohjelman kanssa avointa kehittämistyötä ja useiden toimijoiden verkostoja

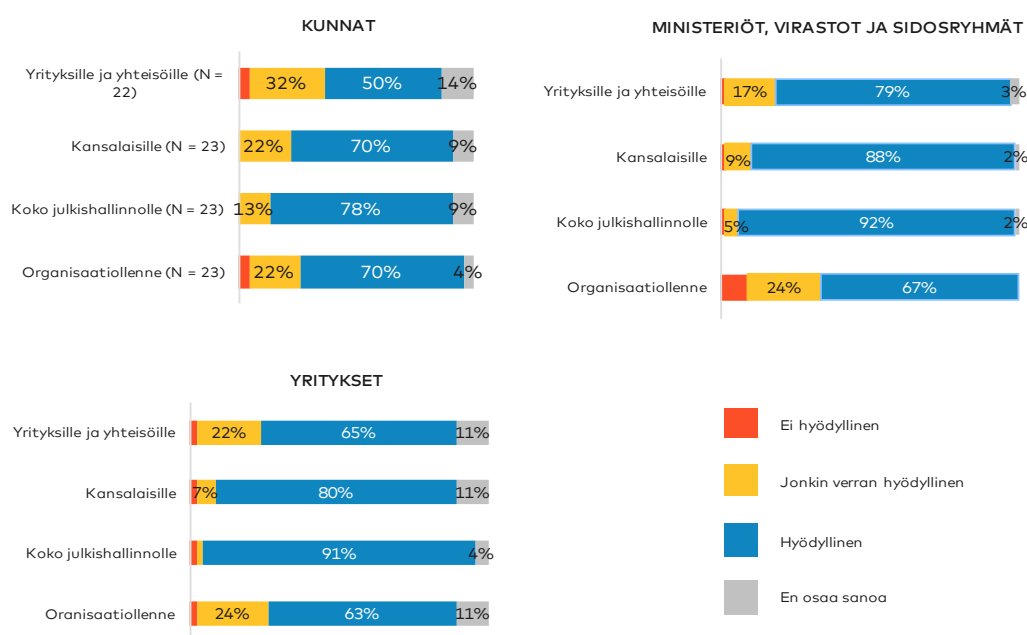
HYVÄ KÄYTÄNTÖ

Vero: sisäinen KaPA-koordinaatiohanke

Verohallinto on luonut omaan organisaatioon KaPA-koordinaatiohankkeen, jonka tehtävänä on tunnistaaproaktiivisesti KaPA-palveluiden hyödyntämisen paikko ja suunnitella KaPA:ssa tuotettavien palveluiden kytkeä omaan toimintaan. Koordinaatiohanke vastaa myös KaPA-ohjelman viestinnästä organisaation sisällä.

Kuva 3. Näkemykset KaPA:n hyödyllisyydestä

Miten arvioit KaPA:n hyödyllisyyttä? (N = 40)



3.3. Ohjaus- ja organisointimallit

Yhteenvedo

- » Ohjaus- ja organisointimalli on selkeä.
- » Ohjelmaa ohjaavien VM:n ja TEM:n sekä toimeenpanevan VRK:n yhteistyö toimii pääasiassa hyvin.
- » Päätöksentekoa on delegoitu kehitystyötä operatiivisesti tekeville, tämä mahdollistaa ketterän kehitystyön.

Hankkeiden välinen yhteistyö toimii pääasiassa hyvin; yhteistyön toimivuuteen liittyvät vaatimukset ja riskit kasvavat työn edetessä.

Hankkeiden välinen yhteistyö on kriittinen tekijä ohjelman onnistumisen näkökulmasta. Ohjelman organisointi on pyritty rakentamaan hankkeiden vuoropuhelua tukevaksi, osittain matriisimaisesti niin, että VRK:n KaPA-yksikössä on useita asiantuntijoita joilla on vastuita paitsi yksittäisessä hankkeessa niin myös jossa-kin kaikki hankkeet läpäisevässä toiminnossa. Tämä tukee hankkeiden keskinäistä vuorovaikutusta. Silti hankkeiden siiloutuminen ja yhteistyön hankaluudet niin suunnittelun kuin operatiivisen toteutuksenkin tasolla on tunnistettu isoksi haasteeksi ja nostettu ohjelman yhdeksi keskeiseksi riskiksi. Siiloutumisen on nähty kasvavan ohjelman etenemisen myötä ja tämän kehityksen estämiseksi on tärkeää vahvistaa vuorovaikutuksen paikkoja ja yhteisiä toimintamalleja. Tiukassa aikataulussa toimijat keskittyvät helposti vain omiin tehtäviin ja tiedon jakaminen ja yhteistyö jäävät tarvetta vähemmälle.

Projektinhallinta toimii hankkeen koko huomioiden hyvin; VM:n ja VRK:n työnjako toimiva.

Projektinhallinnan ja -seurannan prosessit ovat riittäviä aiheuttamatta kohtuutonta hallinnollista taakkaa. Sekä ohjelma- että hanketasoilla oltiin tyytyväisiä ohjaavan ministeriön ja toimeenpanevan VRK:n rooleihin. Vastinparimalli (VM-VRK) mahdollistaa projektin tehokkaan ohjauksen ja päätöksenteon perinteiseen hankekohtaiseen ohjausryhmyöskentelyyn verrattuna.

Ketterän kehittämisen malli on toiminut hyvin – viestintä haasteena.

Valittu ketterän kehittämisen toimintamalli on toiminut hyvin ohjelman toimeenpanossa. Ohjelmassa on asetettu suuri painoarvo sille että palveluita valmistuu nopeasti. Tämä on asettanut aika-ajoin erittäin suuria aikataulupaineita hankkeille. Toimintamalli jossa julkaistaan nopeasti keskeneräisiä palveluja on uusi hallinnossa ja ajattelumallin omaksuminen on osoittautunut aika-ajoin haasteelliseksi. Tämä korostaa viestinnän merkitystä paitsi kehittämisen mallista myös siitä miten julkaisuaikataulu tulee etene-mään.

Ohjausmallia pidettiin pääasiassa toteutusta tukevana.

Ohjelmaston strategisesta johtoryhmästä ja ohjelmaryhmästä sekä hanketason ohjauksesta muodostuva rakenne tukee ohjelman ja hankkeiden toimintaa hyvin. Vaikka ohjausmalli on monitasoinen, se ei ole hidastanut toteutusta esim. viivästyttämällä päätöksentekoa.

"Ei tarvitse odottaa isoja päätöksiä."

"VM ei ole yrittänyt ohjata operatiivista toimintaa, se on hyvä juttu."

"Valtion isossa tekemisessä aina se ongelma että omistajuus meinaa kadota."

"Kaikki tekeminen ja tekemistapa on uutta."

3.4. Resurssit ja rahoitusmalli

Yhteenvedo

- » Ohjelma on poikkeuksellisen hyvin resursoitu.
- » Suurimpana rahoitukseen liittyvänä riskinä pidettiin ylläpitorahoituksen varmistamista.
- » KaPA-ohjelman rahoitusmallia pidettiin pääosin toimivana.
- » Ohjelman henkilörekrytoinneissa on onnistuttu hyvin, henkilöstöä pidettiin poikkeuksellisen motivoituneena ja osaavana.

Rahoituksen taso on vähintäänkin riittävä, ylläpitorahoitusta pidetään riskinä.

KaPA-ohjelman budjetti vuosille 2014-2017 on yhteensä 100 miljoonaa euroa. Kaikki haastatellut pitivät rahoitusta riittävänä suhteessa tehtäviin ja tavoitteisiin. Moni piti sitä poikkeuksellisen ja muutama liian suurena. Rahoitusta siirtyi ohjelman alusta loppua kohden käytettäväksi kun käynnistys rekrytointineen vei aikaa. Nyt vajaan kahdelle vuodelle käytettävissä oleva rahoitus tulee todennäköisesti riittämään suunniteltuihin tehtäviin. Mikäli rahoituksessa on varaa, olisi sitä hyödyllistä käyttää palveluiden käyttöönoton tukeen.

Suurimman osuuden kustannuksista muodostavat ostot ja palvelutuotanto (ks. taulukko alla). Haastateluissa ohjelman rahallisia resursseja pidettiin riittävänä. Kehityskohteena nostettiin esiin, että ohjelman tulisi varmistaa palveluiden ylläpidon rahoituksen riittävyys, jotta kehitetyt palvelut jäivät elämään ohjelman päättymisen jälkeen. Ylläpitorahoituksen varmistamista pidettiin suurimpana rahoitukseen liittyvänä riskinä.

Taulukko 1. KaPA-ohjelman budjetti vuosille 2014-2017 (lähde: Valtiovarainministeriö 2015a, liite 8)

	2014	2015	2016	2017	Yhteensä
Ostot ja palvelutuotanto	1 095 864 €	16 010 500 €	36 326 750 €	43 185 886 €	96 619 000 €
Oma työ	300 000 €	1 001 000 €	1 040 000 €	1 040 000 €	3 381 000 €
YHTEENSÄ	1 395 864 €	17 011 500 €	37 366 750 €	44 225 886 €	100 000 000 €

Ohjelman kustannukset maksetaan valtiovarainministeriön momentilta 28.70.03 (kansallisen tietotalouden ohjaus ja kehittäminen). KaPA-ohjelman toteuttamiseen käytettävistä määrärahoista vuosina 2015-2017 päätetään valtion kehyspäätöksissä ja kunkin vuoden valtion talousarviossa. Strategisen johtoryhmän, ohjelmaryhmän ja ohjelman muiden ryhmien työ tehdään virkatyönä. Väestörekisterikeskus vastaa KaPA-ohjelmaan kuuluvan neljän hankkeen toteutuksesta ja hakee niiden toteuttamiseen sekä niiden tekemisiin hankintoihin vuosittain käyttö- ja kirjausoikeutta momentille 28.70.03 (Valtiovarainministeriö 2015b, 3-4).

Rahoitusmallia palveluarkkitehtuuria hyödyntäville palveluille pidettiin pääosin toimivana.

KaPA-ohjelma myöntää rahoitusta myös palveluarkkitehtuuria hyödyntäville palveluille (ks. kuva 4). Rahoitusta myönnetään kansallisen palveluarkkitehtuurin tuotosten hyödyntämisen suunnitteluun sekä palvelujen tai tietovarantojen liittämiseen kansalliseen palveluväylään. Liittämisen suunnitteluun tai toteut-

tamiseen voidaan myöntää rahoitusta enintään 75 % kohtuullisista kokonaiskustannuksista. Rahoitusta voidaan myöntää julkisen hallinnon organisaatioille. (Valtiovarainministeriö 2015d, 2 & 4) Myönnettävää rahoitusta on budjetoitu vuosille 2015-2017 yhteensä 35 miljoonan euron edestä (lähde: Valtiovarainministeriö 2015a, liite 8).

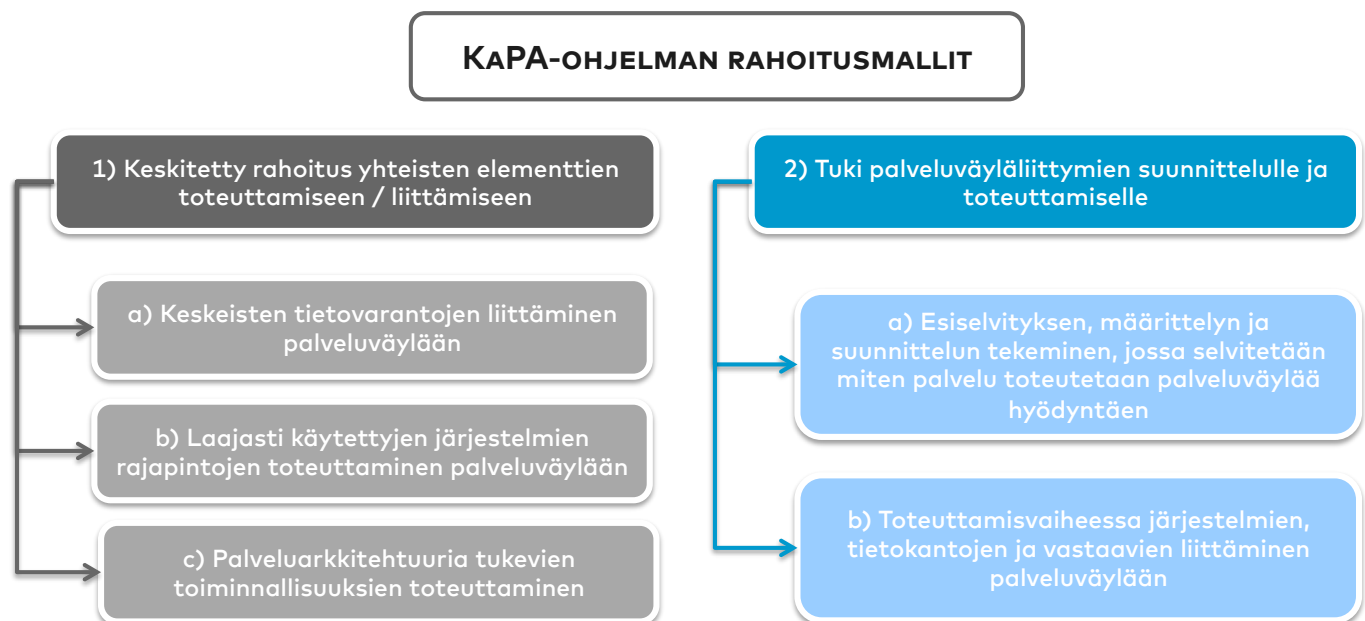
Pakolliset kriteerit rahoituksen myöntämiselle ovat (Valtiovarainministeriö 2015d, 6):

1. Hankkeen tuotokset ovat myös muiden käytettävissä.
2. Hankkeessa hyödynnetään yhteisiä Kansallisen palveluarkkitehtuurin mukaisia ratkaisuja ja arkkitehtuuriperiaatteita.
3. Hankkeessa noudatetaan kansallisia yhteentoimivuuden kuvauksia ja määrittäviä.
4. Rahoituksen saaja sitoutuu kehityskohteen käyttöönottoon ja ylläpitoon ja näistä aiheutuviin kustannuksiin.
5. Rahoituksen saaja sitoutuu toimittamaan arviointitiedon kehityksen avulla saavutetusta hyödystä.

Lisäksi hankkeita arvioidaan seuraavilla vertailtaville kriteereillä (Valtiovarainministeriö 2015d, 6):

1. toteutusvalmius, jota arvioidaan hankkeen käynnistämismuutoksen ja hankkeen resurssien perusteella.
2. hyötyjen saavuttaminen, jota arvioidaan projektilla saavutettavan hyödyn suuruuden, hankkeen vaatimien muutostalustuksen sekä hyödyn realisoitumisaikaa näkö- kulmasta sekä
3. tiedon käytettävyys, jota arvioidaan jaettavan tiedon hyödyntäjien määrän, palvelun yhteiskunnallisen merkittävyyden sekä palvelun toiminnan laajuuden perusteella.
4. ratkaisun monistettavuus / laajuus, jota arvioidaan ratkaisun hyödyntäjien määrän, ratkaisun modulaarisuuden ja laajuuden perusteella.

Rahoitusmallia pidettiin haastattelussa pääosin toimivana. Yksittäisissä kommentteissa mainittiin, että rahoitusperiaatteet ja -ohjeistus ovat vaikeaselkoisia, ja että rahoitusmalli on hankkeille raskas.



Kuva 4. KaPA-ohjelman rahoitusmallit palveluarkkitehtuuria hyödyntäville palveluille (lähde: Valtiovarainministeriö 2015c)

Osaava ja motivoitunut henkilöstö ja joustava resursointi ovat tukeneet toimeenpanoa myös tiukoissa tilanteissa.

Ohjelman ja hankkeiden toimeenpanon kannalta vahvuutena pidettiin henkilöstöä. Useissa haastatteluissa nostettiin esiin, että ohjelman henkilöstö on poikkeuksellisen osaavaa ja motivoitunutta. Ohjelma on edennyt pääosin aikataulussa ja tässä henkilöstöllä nähtiin olevan keskeinen rooli.

KaPA-ohjelmalle perustettiin Väestörekisterikeskukseen oma yksikkö, jossa työskenteli vuoden 2016 alussa 17 henkilöä. VM:n JulICT:n digitalisaatioyksikössä työskentelee KaPA-ohjelman parissa lisäksi 7 henkilöä. Kaikki ohjelman parissa työskentelevät 24 henkilöä työskentelevät yhtä henkilöä lukuun ottamatta täysipäiväisesti. Jokaisella neljällä hankkeella on oma kehittämispäällikkö joko valtiovarainministeriössä tai työ- ja elinkeinoministeriössä sekä hankepäällikkö VRK:ssa. VRK:ssa työskentelee myös hankkeista vastaava johtaja. Loput palkatut henkilöt työskentelevät VRK:ssa. Käytännössä kaikkien työntekijöiden työsuhteet on jatkettu tai ne jatketaan vuoden 2017 loppuun.

Ohjelmalla on lisäksi pitkäaikaisia konsultteja. Vuoden 2016 alussa heitä oli yhteensä 12. Hankkeilla työskentelee myös muita asiantuntijoita 8 henkilöä ja sovelluskehittäjätiimeihin kuuluvia henkilöitä yhteensä 45 henkilöä. Myös konsulttien palvelussuhteet päättyvät vuoden 2017 lopussa. Yhteen tilaan kootun henkilöstön etuna on resursoinnin joustavuus tarvittaessa. Vahvuutena on myös osittain matriisimainen rakenne, jossa osalla henkilöstöstä on tupla roolitus, hankevastuun lisäksi on myös kaikki hankkeet läpäisevä vastuu. Tämä on lisännyt hankkeiden vuorovaikutusta. Tosin luodut mallit eivät ole aina taanneet riittävää hankkeiden vuoropuhelua. Erityisesti aikataulupaineessa myös muita hankkeita koskevia ratkaisuja on tehty liian kapea-alaisesti. Yhteistyön on nähty vähentyneen viime aikoina, tarve on kuitenkin suuri.

Palvelujen liittäminen KaPA:an edellyttää virkamiesten sekä IT-toimittajien osallistumista niistä organisaatioista, joista palveluita on tarkoitus liittää. KaPA:an osallistuu siis henkilötyövoimaa ohjelmaorganisaatiota laajemmalla joukolla.

Oman yksikön perustaminen on tukenut joustavaa resurssien käyttöä ja hyvän kehittämisen ilmapiirin muodostumista. Tämä on myös mahdollistanut työskentelyn 'puhtaalta pöydältä'. Uusi ketterä tekemisen tapa on ollut helppo tuoda täysin uuteen ympäristöön.

"Alun perin hyvä valinta että kuvattiin tehtävät ja valittiin hyvät tekijät ulkopuolelta."

"Henkilöriski, pieni porukka. Hidastaa jos yksikin lähtee."

3.6. Viestintä

Yhteenveto

- » Viestintä on ohjelman yksi suurimmista haasteista; sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Viestinnän resursseja pidettiin riittämättöminä.
- » Ulkoisessa viestinnässä tarvitaan etenkin asiakaslähtöistä, hyötyjä konkretisoivaa ja käytännön tietoa sisältävää viestintää.
- » Potentiaalisiin käyttöönottajiin kohdistuvaan viestintään, markkinointiviestintään ja myyntityöhön tulisi panostaa entistä enemmän.
- » Sisäisen viestinnän haasteena nähtiin moniportainen ohjelmaorganisaatio, mikä hidastaa ja vaikeuttaa tiedon kulkua.

Viestinnän onnistuminen on ohjelman onnistumisen keskeinen edellytys.

KaPA-ohjelman hyötyjen realisoituminen on keskeisesti riippuvainen ohjelman viestinnän onnistumisesta. Sisäisesti on tärkeää, että ohjelman ja hankkeiden parissa työskentelevät sekä keskeiset sidosryhmät saavat tarvittavan tiedon ohjelman etenemisestä. Ulkoisesti korostuu tarve tehdä KaPA-ohjelma tunnetuksi sekä saada ohjelmaan liitettyä muiden toimijoiden palveluita.

Ohjelmalle on laadittu viestintäsuunnitelma vuonna 2014 sekä uusi, jatkuvasti päivitettävä viestinnän ja markkinoinnin toimenpidesuunnitelma marraskuussa 2015. Viestinnän tavoitteena on, että jokainen suomalainen ymmärtää, mikä kansallinen palveluarkkitehtuuri on ja mitä hyötyjä hänelle tietyn käyttäjäryhmän edustajana ohjelmasta koituu. Tarkoituksena on saada aikaan ohjelman tavoitteita eteenpäin vievää toimintaa. Lisäksi tavoitteena on saada aikaan positiivista ja uutta luovaa henkeä yhteisen kehittämisen ja ideoinnin kautta. Ohjelmassa ja sen viestinnässä pyritään perinteistä ketterämpiin, kevyempiin ja vähemmän muodollisiin toimintatapoihin. Viestinnän linjauksia ja toimenpiteitä on arvioidaan ja tarkistetaan vähintään puolivuositain. Viestinnän ja markkinoinnin päälinjauksia ja ajankohtaiskatsauksia on käsitelty kvartaaleittain ohjelmaryhmässä sekä puolivuositain strategisessa johtoryhmässä. Lisäksi syksyllä 2015 toiminut muutosviestinnän työryhmä laati kolmen työpajan tuloksena muutosviestinnän suunnitelman. Suunnitelmassa keskitytään siihen, miten KaPA-ohjelman mukana tuomat muutokset viestitään ohjelman sidosryhmille ja asiakkaisille. Muutosviestinnän kohderyhmänä ovat syksyyn 2016 saakka palveluntarjoajat ja syksystä 2016 lähtien kansalaiset. Muutosviestinnän toteuttaminen käynnistyi syyskuussa 2015 (lähde: Valtiovarainministeriö 2015a, liite 7).

Tiedon leviäminen ohjelmaorganisaation ulkopuolelle nähtiin haasteena.

Ohjelman ulkoisen viestinnän nähtiin haastatteluissa onnistuneen kohtalaisesti, mutta useat pitivät sitä "valtiohallinnolle tyypilliseen tapaan" merkittävästi aliresursoituna ja olevan liian vähällä painoarvolla. Viestinnän osalta on selkeästi tunnistettavissa kaksi ryhmää. Toisaalta on ne, jotka työnsä puolesta ovat

"Sitä viestintää on paljon 'Mikä on Kapa?' ja sitten teknisen tason viestintää, mutta sitä hyötynäkökulmaa virastoille ei ole tuotu."

"Viestintään pitäisi panostaa paljon enemmän; ei ole resursoitu lainkaan tarpeeksi."

"Valtiohallinnossa ei koskaan ymmärretä viestinnän merkitystä riittävästi."

"Viestintä tai mainonta olisi pitänyt aloittaa jo vuosi ennen ohjelman aloittamista; nyt ollaan jo myöhässä."

"Nyt pitää alkaa isosti viestimään."

"Tehdään paljon toimenpiteitä, mutta mikään ei tunnu olevan riittävää."

lähellä KaPA:a ja siinä kehitettäviä asioita. Tässä ryhmässä seminaareja ja tilaisuuksia kiiteltiin, mutta niiden katsottiin usein "toistavan samat perusasiat ja on vaikea tietää miten hankkeet tosiasiasa etenevät ja mitä on tulossa ja milloin". Toinen ryhmä on "substanssi-ihmiset", jotka ovat työnsä puolesta kaukana KaPA:n teknisistä teemoista, mutta jotka ovat avainasemassa käyttöönotossa ja hyötyjen realisoitumisessa. Tässä ryhmässä ymmärrys ja tietoisuus KaPA:sta on haastateltavien usein esittämien arvioiden mukaan erittäin ohutta.

Sisäisessä viestinnässä nähtiin kehittämistarpeita.

Sisäinen viestintä tunnistettiin haastatteluissa haasteeksi ohjelman laajuuden ja moniportaisen rakenteen takia (ohjelmataso, hankkeet, alaprojektit). Kommenteissa esitettiin, että tiedonkulku ohjelmamarkenteen sisällä on tästä johtuen välillä epätäydellistä ja liian hidasta. Tähän haasteeseen on vastattu ottamalla käyttöön Slack pikaviestimistä ja keskustelua varten sekä hankekohtaiset viikkokirjeet. Toisaalta on huomioitava, että ihmisten välillä tapahtuvaa viestintää tämä ei korvaa eikä poista esimiesten vastuuta viestiä keskenään ja omien alaistensa kanssa. Muutosviestintäsuunnitelmassa ehdotettiin sisäisen viestinnän tehostamiseksi, että KaPA-ohjelmalle perustettaisiin laaja viestintäryhmä, johon osallistuu vähintään yksi edustaja jokaisesta taustaorganisaatiosta sekä nykyisestä / kehitettävästä palvelusta. Viestintäryhmää ei ole toistaiseksi vielä perustettu.

Viestinnän, markkinoinnin ja asiakastyön merkitys korostuvat KaPA-ohjelmassa.

Viestintä laajentuu ohjelmassa käsittämään myös markkinoinnin, koska kaikkien hankkeiden vaikuttavuus syntyy vain käyttöönottojen myötä. Viestintäsuunnitelmassa on sekä ohjelmason että hanketason toimenpiteitä viestinnän ja markkinoinnin osalta. Kyse ei ole tyypillisestä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä vaan merkittävää työpanosta vaativasta myyntityöstä. Viestintäsuunnitelmassa puhutaan kansalaisten ja yrittäjien osalta markkinointiviestinnästä ja suunnitelmaan sisältyy räätälöityjä tilaisuuksia, tiedotustilaisuuksia sekä yhteistilaisuuksia muiden tahojen kanssa. Tilaisuuksia on myös järjestetty ja niitä on pidetty arvokkaina, kuten ylempänä mainittiin.

Myyntityön suunnittelussa ja seurannassa hyödynnetään erillistä järjestelmää (PipeDrive). Viestinnän, myynnin ja tuotteistuksen yhteistyötä edistämään on perustettu työryhmä, joka kokoontuu kuukausittain ja joka aloitti työskentelynsä loppuvuodesta 2015. KaPA-ohjelman sisäisenä haasteena on myyntityön osalta kuitenkin, että sen ohjausta ei ole vastuutettu kenellekään.

Etenkin vastaisuudessa tarvitaan lisää suoraa asiakasmyyntityötä potentiaalisten käyttöönottajien osalta, eli kohdennettua markkinointiviestintää, tilaisuuksia ja henkilökohtaisia tapaamisia. KaPA-ohjelman vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen on riippuvaista palveluiden käyttöönotosta. Potentiaaliset käyttöönottajat tulee vakuuttaa siitä, että liittyminen KaPA:an kannattaa. Useassa haastattelussa toivottiin entistä markkinointihenkisempää viestintää sisältäen konkreettisia hyötyjä korostavia sisältöjä, jonka avulla saadaan houkuteltua mukaan uusia organisaatioita. Hankkeiden ja Väestörekisterikeskuksen toivottiin myös lisäävän ulkoista viestintää painottaen käyttöönoton ja liittymisen näkökulmia asiakaslähtöisesti. KaPA-ohjelman viestintä onkin käynnistänyt videotuotannon, jonka tarkoituksena on konkretisoida palveluja ulkopuolisille. Lisäksi tekeillä usein kysytyt kysymykset -tyyppisiä oman tuotannon videoita. KaPAn kevään 2016 isoimmassa tilaisuudessa, Keväthumauksessa 26.4. kokeillaan myös Periscope-videoiden käyttöä.

Viestintä on edelleen aliresursoitu

Ohjelman riskiarviossa viestintä korostuu verrattain keskeisenä riskinä. Riskiksi on tunnistettu, että viestintä ei tavoita kaikkia kohderyhmiä tai että viesti ymmärretään väärin. Tämän ehkäisemiseksi viestinnän riittävä resursointi, huolellinen suunnittelu ja toteutumisen seuranta on todettu tärkeinä osa-alueina.

Ohjelmassa työskentelee yksi viestintää 70-prosenttisesti tekevä henkilö. Lisäksi on hankittu ostoresursina kokopäiväinen viestinnän suunnittelija tukemaan erityisesti hankkeiden operatiivista viestintää sekä sisäistä tiedotusta. Tämä resurssi on ollut täysimittaisesti KaPA:n käytettävissä vuoden 2016 alusta. Viestintää pidetään edelleen aliresursoituna. Puuttuvat varamiesjärjestelyt KaPA-ohjelman viestinnässä tunnistettiin viestinnän toteutuksen riskiksi. Viestinnän resurssien rajallisuuden vuoksi ohjelmalla ei edelleenkään ole myöskään esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelmaa.

Tarpeet ulkoisen viestinnän lisäämiselle nousivat esiin myös kyselyissä.

Tarvetta kaikenlaiselle lisätiedolle ja -viestinnälle KaPA-ohjelmasta on kyselyvastausten valossa selvästi. Yli puolet kertoi kuitenkin saavansa riittävästi tietoa KaPA:sta ja sen palveluista jo nyt. Lähes kaikki halusivat jatkossakin tietoa erityisesti palveluista, tapahtumista ja konkreettisesta etenemisestä.

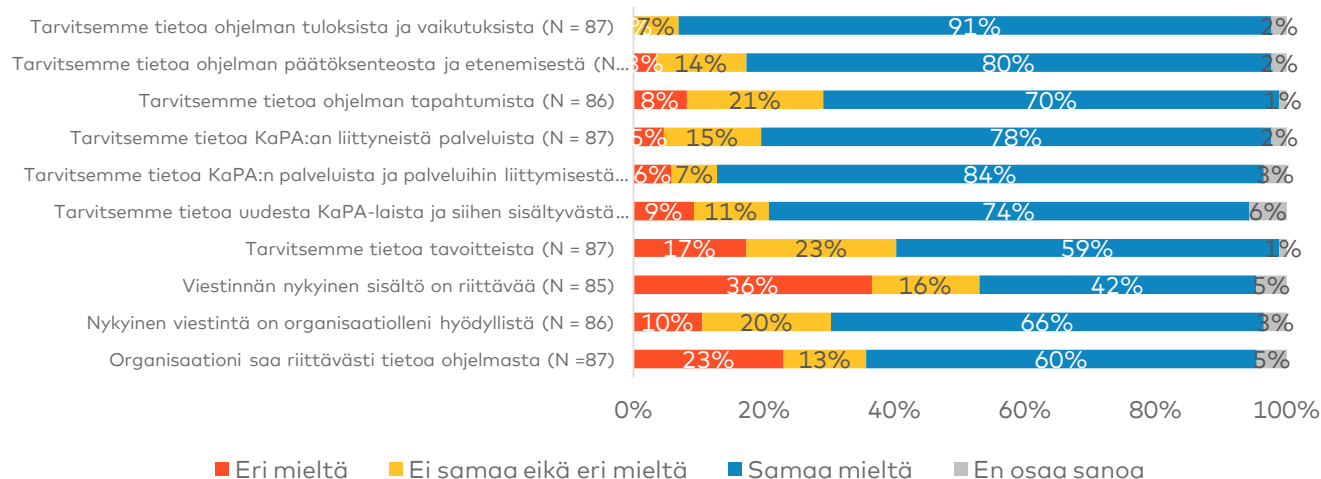
Kuntien kokemus on vahvasti, että heillä on tarvetta tiedolle erityisesti KaPA:n palveluihin liittyen. Kyselyssä kaikki kuntavastaajat olivat yhtä mieltä väittämien "Tarvitsemme tietoa KaPA:n palveluista ja palveluihin liittymisestä" sekä "Tarvitsemme tietoa KaPA:an liittyneistä palveluista" kanssa. 26 % kuntien vastaajista koki, että viestinnän nykyinen sisältö ei ole riittävää. Toisaalta yli puolet kuntien vastaajista koki nykyisen viestinnän sisällön jo riittävänä. Kunnille tutuimpia viestintäkanavia ovat ohjelman viestit, eSuomi-fi -sivusto, ohjelman kotisivut valtiovarainministeriön sivustolla sekä seminaarit ja muut tapahtumat. Kehitysesityksinä kunnat esittivät esimerkiksi viestinnän selkeyttämistä ja tarkempaa kohdentamista.

Ministeriöiden, virastojen ja sidosryhmien näkökulmasta eniten kaivataan tietoa ohjelman tuloksista ja vaikutuksista (91 %) sekä KaPA:n palveluista ja palveluihin liittymisestä (84 %). 36 % koki, ettei viestinnän nykyinen sisältö ole riittävää. Riittäväksi sen koki jo nyt noin 42 % vastaajista. Ministeriöiden, virastojen ja muiden sidosryhmien keskuudessa selvästi eniten käytettyjä viestintäkanavia ovat seminaarit ja muut tapahtumat sekä ohjelman kotisivut valtiovarainministeriön sivustolla. Myös eSuomi.fi ja ohjelman viestit ovat melko aktiivisessa käytössä. Ministeriöiden, virastojen ja muiden sidosryhmien näkemyksestä keskeistä viestinnälle on tiedon löytyminen keskitetysti sekä viestin yhdenmukaisuus.

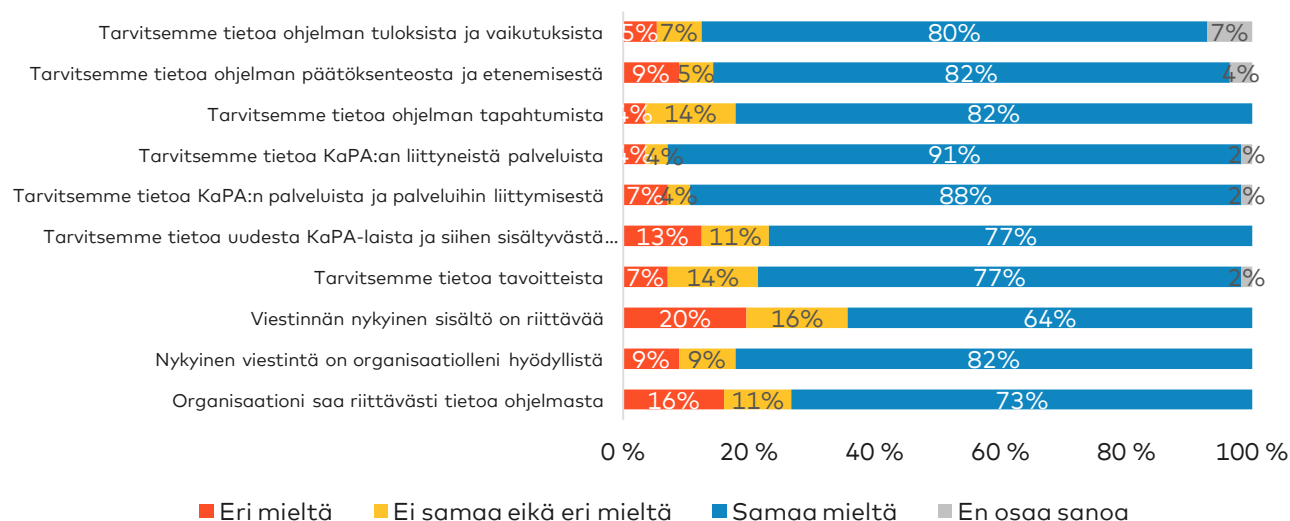
Yrityksistä ja järjestöistä viidesosa kokee, että viestinnän nykyinen sisältö ei ole riittävää ja noin 64 % kokee sen jo riittävänä. Lisää tietoa niin ohjelman tuloksista ja vaikuttavuudesta, KaPA:an liittyneistä palveluista kuin palveluihin liittymisestä kaivataan kuitenkin kautta linjan. Viestintäkanavista yrityksille tutuimpia ovat seminaarit ja muut tapahtumat sekä ohjelman viestit. Myös ohjelman kotisivut valtiovarainministeriön sivustolla ovat suurelle osalle tutut. Yritykset ja järjestöt toivoivat viestinnän olevan avointa aikatauluista ja konkreettisesta edistyksestä.

Näkemykset viestinnän onnistuneisuudesta ja organisaation tarpeista viestinnälle (lähde: arvioinnin kyselyt):

MINISTERIÖT, VIRASTOT JA SIDOSRYHMÄT



YRITYKSET JA JÄRJESTÖT

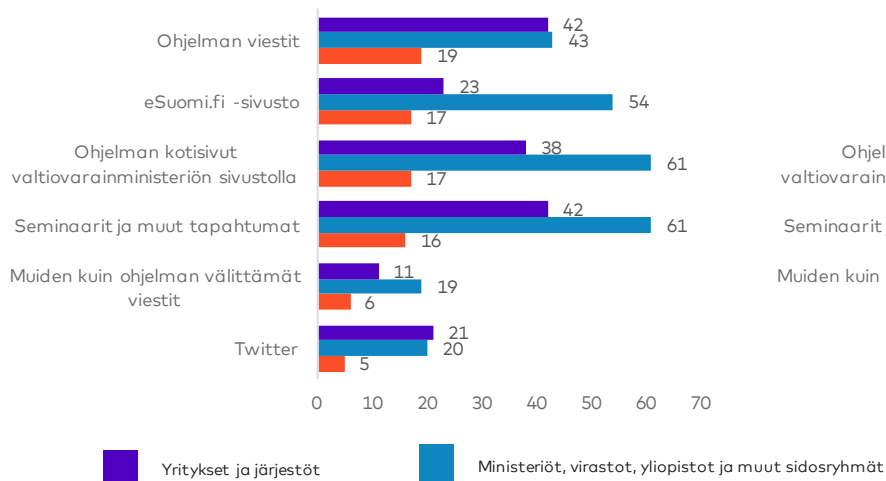


KUNNAT



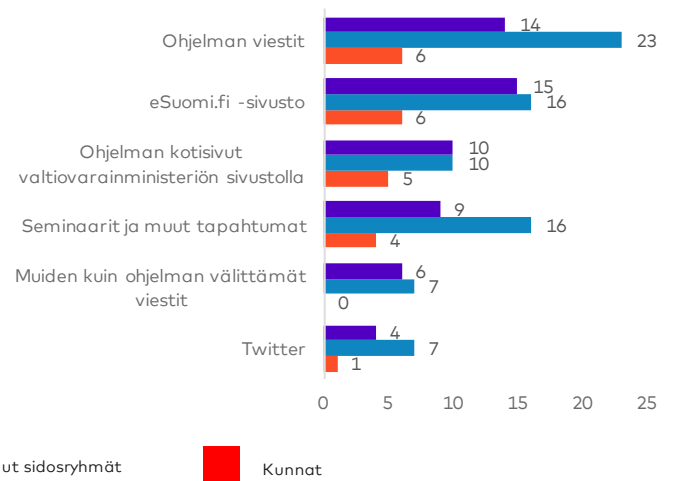
Ohjelman kotisivuja, tapahtumia ja eSuomi.fi -sivustoa pidettiin tärkeimpinä viestintäkanavina. Jatkossa kohderyhmät painottivat ohjelman omien viestien merkitystä eSuomi.fi:n ja tapahtumien rinnalla.

Mitä viestintäkanavia käytätte nyt?



Luvut ovat vastaajia, kpl.

Mitä viestintäkanavia haluaisitte käyttää jatkossa?



4. Hankkeet

Ohjelman neljästä hankkeesta esitetään tässä luvussa tiiviit kuvaukset tausta ja tavoitteiden sekä nykytilan ja etenemisen näkökulmista. Lisäksi esitetään arvio saavutettavista tuloksista ja suosituksia jatkoon.

4.1. Palveluväylä

Tausta ja tavoitteet

Hankkeen päätehtävänä on kansallisen palveluväylän toteuttaminen sekä keskeisten tietovarantojen liittämisen tukeminen ja palveluväylän jatkokehittäminen sekä ylläpidon ja hallintamallien käyttöönoton. Tavoite on hankkeen mielestä ollut alusta asti selkeä ja tulleet lisätehtävät ovat kytkeytyneet kiinteästi ydintehtävään eli palveluväylän toteuttamiseen.

Toteutusprosessi ei alkuvaiheessa ollut kuitenkaan yhtä selkeä. Toteutustavaksi oli jo ennen hankkeen käynnistämistä valittu Viron X-Road ratkaisu. Koska ratkaisua ei oltu analysoitu kovin yksityiskohtaisesti ennen päätöstä tehtiin ratkaisu olettaen että suomalainen toteutus on pääasiassa käyttöönottoprojekti. Tarkemmin ratkaisuun tutustuttaessa kävi kuitenkin ilmi että käyttöönotto vaatii runsaasti työtä, se ei ollut suoraan yhteensopiva valitun teknologian kanssa. Lisäksi X-Roadin valittu versio oli Virossa käytössä ollut uudempi versio ja vielä kehitysvaiheessa. Tämä mahdollisti uusien ominaisuuksien suunnittelun, toisaalta myös hidasti prosessia. Toisaalta vastaavaa toista ratkaisua ei tiedetty olevan markkinoilla ja ratkaisun kehittäminen täysin puhtaalta pöydältä olisi hankkeen toimijoiden arvion mukaan kestänyt todennäköisesti kauemmin kuin nyt on käytetty aikaa. Hankkeessa luotu palveluväylän viitearkkitehtuuri on tukenut työtä ja auttanut ymmärtämään että kyse ei ole vain teknologiasta vaan erityisesti asioiden tekemisen mallista ja yhteisistä pelisäännöistä.

Viro luovutti X-Roadin Suomen käyttöön maksutta. Maat ovat sitoutuneita yhteiskehittämiseen, silti tämä ei sido maiden ratkaisuja vaan molemmat toteuttavat myös ominaisuuksia omiin tarpeisiinsa. Palveluväylä-hanke pitää myös erittäin tärkeänä, että Suomen ja Viron X-Road-versiot eivät eriydy koodipohjaltaan toisistaan. Tästä onkin sovittu sopimukella maiden välillä ja yhteistä sovelluskehitystä ohjaa yhteinen johtoryhmä, jossa on edustajat kummastakin maasta.

Nykytila ja eteneminen

Palveluväylä on neljästä hankkeesta valmistumisasteeltaan pisimmällä. Palveluväylän otettiin tuotantokäyttöön marraskuussa 2015 muutama kuukausi alkuperäisestä aikataulusta myöhässä. Vaikka aikataulu venyi hankkeen ulkopuolella tehdyn teknologiavalinnan takia on hanke tehnyt paljon työtä aikataulun kirkistämiseksi. Tämä on ollut tärkeää myös ohjelman kokonaisuuden kannalta. Joulukuussa 2015 julkaistut palvelunäkymä- ja tunnistuspalvelut tarvitsivat taustaksi palveluväylää, muutan nämä olisivat viivästy-

neet. X-Roadin tekniset ratkaisut aiheuttavat edelleen paljon työtä ja ovat aikataulussa pysymisen riskinä.

Yhteistyö Viron kanssa on kehittynyt 1,5 vuoden aikana paljon. Tällä hetkellä sitä pidettiin pääasiassa toimivana ja työtä tukevana. Erityistä on että valtioiden välinen yhteistyö on sujunut monelta osin paremmin kuin kansallisen tason ministeriöiden ja virastojen välisen työskentely.

Seuraavat vaiheet liittyvät palveluväylän teknisten ominaisuuksien parantamiseen. Hyötyjen saavuttamisen kannalta keskeistä asiakastyötä ja markkinointia ei ole kirjattu raportteihin eikä suunnitelmiin.

Tulokset – arvio ennakoituista tuloksista ja edellytyksistä

- » Alun odottamattomista hidasteista huolimatta hanke on edennyt aikataulussa. Hankkeen tavoitteet tullaan hyvin todennäköisesti saavuttamaan.
- » Hankkeen vaikuttavuutta on vielä liian aikaista arvioida, vaikutukset toteutuvat vain jos organisaatiot liittyvät siihen. Tiedonvälitys edellyttää organisaatioiden liittymistä, vain tätä kautta syntyy kustannustehokkuutta.

Hankkeen suunnitelmassa on todettu että hyödyt saavutetaan vain jos hankkeen ulkopuoliset organisaatiot käyttävät kehitettävää ratkaisua ja uudistavat toimintaprosessejaan. Hyöty tulee kohdistumaan palveluväylää hyödyntäville organisaatioille. Vaikka hanke ei voi edellyttää organisaatioita uudistamaan toimintamallejaan palveluiden käyttöönottamiseksi, ei se voi myöskään jättää vaikuttavuustavoitteita pois sillä perusteella että ei voi suoraan näihin vaikuttaa. Ohjelmatasolla olisi tärkeä miettiä organisaatioiden ylimpään johtoon vaikuttamisen keinoja.

Yhteenveto ja suositukset

Yhteistyö järjestelmän kehittämiseksi Viron kanssa on sujunut hyvin. Yhteistyössä ja järjestelmän kehityksessä ei nähdä suuria riskejä. Riskinä sen sijaan on vaikutusten saavuttaminen, koska käyttöönottojen varmistaminen ei ole yksin hankkeen vaikutusmahdollisuuksien piirissä. Hankkeella itsellään ei ole arvoa jos se ei yhdessä ohjelman ja sidosryhmien kanssa pysty aktivoimaan liittyviä organisaatioita, hanke ei voi siirtää vastuuta täysin hankkeen ulkopuolelle vaan tulisi löytää uusia keinoja palveluiden liittymisen varmistamiseksi.

Suosituks

- » Hankkeen tulee yhdessä ohjelman kanssa systemaattisesti suunnitella keinot ja vaikuttaa ensivaiheessa mukaan tarvittavien organisaatioiden liittymiseen.
- » Asiakastyön ja markkinoinnin tehtävät olisi tärkeää huomioida suunnittelussa ja raportoinnissa. Hankkeen kaikki tehtävät on tärkeää tehdä näkyväksi jotta ne saavat riittävän painoarvon.

4.2. Palvelunäkymät

Tausta ja tavoitteet

Palvelunäkymät-hankkeessa toteutetaan selainkäyttöinen palvelu, jonka käyttäjä löytää julkisen hallinnon palvelut eri rooleissa, näkee ja hallinnoi omia tietojaan perusrekistereissä ja saa herätteitä palveluita oman elämäntilanteesta mukaan.

Hankkeen keskeisenä tavoitteena parantaa julkisen hallinnon asiakkaiden palvelutasoa ja helpottaa kansalaisen julkisten palvelujen käyttöä sekä mahdollistaa sähköinen viestintä täysimittaisesti kaikille käyttäjille yhden luukun periaatteella

Palvelunäkymä korvaa nykyiset Suomi.fi- ja Yrityssuomi.fi – portaalit sekä täydentää oma.yrityssuomi.fi – palvelua. Kansalaisen ja yrityksen palvelunäkymien lisäksi hankkeessa toteutetaan viranomaisen näkymä, joka korvaa nykyisen Suomi.fi/työhuone – sivuston

Palvelunäkymät-hankkeella on kriittinen riippuvuussuhde palvelutietovaranto-hankkeeseen. Palvelutietovaranto on kansallinen tietovaranto julkisten palvelujen vakioituille koneluettaville metadatakuvauksille. Palvelutietovaranto on kansalaisen, yrityksen ja viranomaisen koottujen palvelunäkymien taustajärjestelmä, jota ilman palvelunäkymähankkeen tavoitteita ei voida toteuttaa.

Toinen kriittinen riippuvuus hankkeella on viestinvälityspalveluun, joka on Valtorin toteutusvastuulla.

Nykytila ja eteneminen

Beta.suomi.fi lanseerattiin aikataulussa ja palvelunäkymät-hanke on pääasiassa edistynyt aikataulun mukaisesti. Suurin haaste on liittynyt palvelutietovaranto-hankkeeseen, joka ei ole edistynyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Palvelutietovaranto-hanketta lähdettiin toteuttamaan myöntämällä Helsingin kaupungille valtionapua kansallisen pohjaratkaisun tekoon heidän oman palvelutietovarantonsa pohjalta. Hankkeen loppuvaiheessa v. 2015 lopulla kuitenkin todettiin, että lopputulosta joudutaan kansallisia tarpeita ajatellen kehittämään vielä lisää. VRK:n haki Helsingin kaupungin avoimella koodilla tarjoaman sovelluksen käyttöönsä ja jatkoi kehittämistyötä kilpailuttamansa tiimin avulla, mutta alkuperäistä PTV-sovelluksen valmistumisaikataulua jouduttiin lykkäämään puolella vuodella.

Voimakkaasti resursseiltaan kasvavassa hankkeessa sisäinen viestintä ja projektinhallinta on aina haaste ja jossain määrin tämä on näkynyt myös palvelunäkymät-hankkeessa. Kaikkien osapuolten pitäminen ajan tasalla ja tietoisena tehdyistä päätöksistä ja siitä kuka päättää mistäkin on ylipäättään haaste KaPA-ohjelmassa, jossa tiimit koostuvat usean eri organisaation henkilöstöstä erilaisilla taustoilla. Palvelunäkymät-hankkeessa suomi.fi- ja yrityssuomi.fi -tiimien sijainti omissa organisaatioissaan VRK:n ulkopuolella on jossain määrin tuonut lisähaasteita projektihallinnan, sisäisen tiedonvaihdon ja viestinnän näkökulmasta.

Tulokset – Arvio ennakoituista tuloksista ja edellytyksistä

Palvelunäkymät-hankkeen osalta kuluva vuosi on kaikkein kriittisin ja työintensiivisin. Tulosten osalta suurin haaste hankkeessa ei kuitenkaan liity itse palvelunäkymän tekniseen valmistumiseen tavoitteiden mukaisesti vaan siihen miten näkymän käyttöönotto onnistuu: millä aikataululla näkymään saadaan dataa ja palveluja.

"Odotukset kohdistuvat siihen, että prosessit paranevat ja asiointipalvelut tulevat fiksummiksi, siihen emme kuitenkaan pysty suoraan vaikuttamaan."

Palvelunäkymät-hankkeen valmistumisen osalta suurimmat riskit liittyy hankkeisiin joihin sillä on kriittinen riippuvuussuhde. Palvelutietovaranto-hanke on edellä mainituista syistä viivästynyt, mutta myös viestinvälityspalvelun valmistuminen aikataulussa on selkeä riski.

Palvelunäkymät-hankkeen tulokset ja hyödyt eivät kuitenkaan ole aikataulukriittisiä siinä mielessä, että hyötyjen realisoituminen ei viivästy vaikka itse näkymien valmistuminen ei pysyisi aikataulussa. Tiettyssä mielessä asia on jopa pain vastoin: odotusten hallinnan ja hyötyjen kannalta on tärkeää, että kun näkymät julkaistaan se ei sisältöjen osalta aiheuta valtavaa pettymystä käyttäjäkunnassa. Uuden palvelun lanseerauksessa tulee varmistaa, että odotusten ja palvelun välinen kuilu ei ole liian suuri – on vähemmän vahingollista viivästyttää laseerausta kuin lanseerata uusi näkymä, joka sisällöltään on vielä liian kaukana sille asetetuista tavoitteista ja odotuksista.

KaPA-ohjelman aikana päästään vasta alkuun palvelunäkymien osalta ja odotusten hallinta tässä suhteessa on kriittistä myös itse palvelun onnistumisen näkökulmasta.

Palvelunäkymiin sisältyy myös merkittävästi jatkokehityspotentiaalia. Ensimmäisessä vaiheessa palvelunäkymät tulee edelleen ohjaamaan käyttäjät palvelukohtaisiin siiloihin ja putkiin. Jatkossa on mahdollista luoda pidemmälle viety yhdenluukun kokemus, jossa palveluoperaatiot on mahdollista suorittaa poistumatta palvelunäkymästä (mikroarkkitehtuuri).

Yhteenveto ja suositukset

- » **Odotusten hallinta ja palvelun lanseeraus:** Palvelunäkymät ovat KaPA:n loppukäyttäjille näkyvä osuus ja kansalaisten sekä hallinnon odotukset ja mielenkiinto kohdistuu vahvasti siihen. Palvelunäkymien virallisessa lanseerauksessa tulee varmistaa, että odotusten ja palvelun välinen kuilu ei ole liian suuri. Tämä tarkoittaa käytännössä vaatimuksia palvelun markkinoinnille että lopullisen lanseerausajankohdan huolellisen ja hyvin perustellun määrittämisen.
- » **Käyttöönoton tuki:** Palvelunäkymät ovat KaPA:n ulospäin näkyvät kuoret. Käyttöönottavat organisaatiot tarvitsevat selkeän kuvan siitä mitä heiltä edellytetään ja toisaalta mitä KaPA mahdollistaa. Jotta näkymiin saadaan riittävästi dataa ja palveluita tulee fokusta ohjelmassa kääntää kasvavassa määrin käyttöönottavien organisaatioiden tukeen ja viestintään.

4.3. Sähköinen tunnistaminen

Tausta ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on kehittää ja ottaa käyttöön vuoden 2017 loppuun mennessä tietoturva vaatimukset täyttävä, tuotteistettu ja tuotantokäytössä oleva elinkaareltaan kestävä korkean käytettävyyden tunnistuspalvelu. Tunnistuspalvelun on tarkoitus korvata nykyiset tunnistus.fi – ja Vetuma-palvelut. (VRK 2015, 8)

Hankehaastatteluissa tärkeimpänä tavoitteena pidettiin hankkeen mahdollistamaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta, joka saavutetaan luomalla pohja sähköiselle asiointille. Niin ikään tärkeänä pidettiin asiakaslähtöisyyden lisäämistä, etenkin julkiselle hallinnolle, jonka osalta sähköisen asiointin on tarkoitus helpottua. Kaikkia tavoitteista pidettiin realistisina ja vastuuhenkilöt uskoivat, että ne saavutetaan suunnitelman mukaisesti.

Nykytila ja eteneminen

Tässä luvussa kuvataan hankkeen keskeisiä työvaiheita sekä niiden tilannetta helmikuun lopussa 2016. Lisäksi tarkastellaan hankkeen onnistumisia ja haasteita. Aineistona on käytetty hankkeen kirjallista dokumentaatiota, kuten hankesuunnitelma, budjetti, riskianalyysi sekä hankkeen vastuuhenkilöiden haastatteluja.

Työvaiheet

Hanke on jaettu kahteen päävaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa vuosien 2014–2016 aikana toteutetaan tunnistamisratkaisu, joka otetaan vaiheittain tuotantokäyttöön, niin että tunnistamisratkaisua hyödyntäviä palveluita on kytkettynä ja tuotannossa. Käyttönoton ensimmäisessä vaiheessa Tunnistus.fi-palvelua käyttävät KATVE konsortion palvelut siirretään uuteen tunnistusratkaisuun vuoden 2016 aikana. Tunnistamisratkaisun tuotteistaminen ja palvelutuotannon suunnittelu aloitettiin jo aikaisemmin (vuoden 2014 lopussa). Tunnistusratkaisun liityntäprosessi asiointipalveluille on tarvittavin sopimuksin valmisteltu ja mahdollistaa liittymisen tunnistusratkaisuun.

Hankkeen toisessa vaiheessa vuosina 2016–2017 tunnistuspalvelua kehitetään Vetuma-asiakkaiden osalta. Tavoitteen mukaisesti Vetuma-asiakkaita alkaisi siirtyä käyttämään tunnistuspalvelua vaiheistetusti vuoden 2016 lopussa, mutta tavoitteesta poiketen Vetuma-asiakkaita siirtyy käyttämään tunnistuspalvelua jo ennen vuoden 2016 loppua. Varsinainen siirtymä Vetuma-asiakkaiden osalta tapahtuisi vuoden 2017 loppuun mennessä.

Vuosien 2016–2017 aikana tunnistuspalvelun tulisi myös olla tuotteistettu ja sen tuotantokäytön hallittua ja hyvin organisoitua. Palvelun saatavuuden ja tietoturvan tulisi olla erittäin korkealla tasolla. Tavoitetta pidettiin hankehaastatteluissa realistisena.

Uusien tunnistusvälineiden käyttöönottoa jatkettaisiin vuonna 2016 ja 2017 mm. uusien tunnistusvälineiden sekä eIDAS/PEPS-toimintojen osalta. Hankehaastatteluissa todettiin, että eIDAS/PEPS-toimintojen osalta käyttöönotto alkaa vuoden 2016 aikana.

Onnistumiset

Hankkeen nähdään sen vastuuhenkilöiden näkökulmasta etenevän paremmin kuin odotettu. Tunnistamisen palvelu on julkaistu joulukuussa 2015 ja hankkeella on olemassa roadmap siitä, miten käyttöönotossa edetään.

Hankkeen resursointia pidettiin haastatteluissa riittävänä. Hankkeella on ollut mahdollisuus hankkia osaamista Scrum-tiimiin ja hanke on organisoitunut käyttöönottoa. Hankkeessa nähdään olevan erinomaista osaamista, mikä edesauttaa hankkeen etenemistä tavoitteiden mukaan.

Hankkeen toteutusta on myös tukenut alusta asti selkeänä ollut näkemys siitä, mitä hankkeessa ja tehdään ja mitä tavoitellaan. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa jo hankkeen alkuvaiheesta lähtien on ollut hankkeelle tärkeää (esim. CSC ja Verohallinto).

Lisäksi tunnistamiselle on huomattu olevan kova kysyntä. Tämä tukee hankkeen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista, sillä organisaatioilla on kiinnostusta ottaa ratkaisu käyttöön. Sähköiseen kyselyyn vastanneista kunnista 62% tunsu tunnistamisen hanketta vähintään jonkin verran ja ministeriöistä, virastoista ja muista sidosryhmistä 87 %.

Tulokset – arvio ennakoituista tuloksista ja edellytyksistä

Arvio ennakoituista tuloksista vastaa hankesuunnitelman tavoitteita.

- » Tunnistuspalvelun käyttöönotto kaikkine vaiheineen toteutuu syksyllä 2016.
- » Vetuma-asiakkaita siirtyy käyttämään tunnistuspalvelua vaiheistetuisti vuoden 2016 aikana ja varsinainen siirtymä tapahtuu vuoden 2017 loppuun mennessä.
- » eIDAS/PEPS-toimintojen osalta käyttöönotto alkaa vuoden 2016 aikana.

Hankkeen etenemistä hidastavana tekijänä pidettiin etenkin lainsäädäntöä. Väestörekisterikeskukselle on TORI-asetuksessa on annettu tehtäväksi muiden KaPA-palveluiden tuottaminen, pois lukien tunnistaminen. Siksi palvelun tuotantokäytön täysimittainen aloitus vaatii tuekseen KaPA-lain VRK:lle tuoman lakisääteisen tehtävän. Tämä aiheuttaa hankkeeseen myös aikatauluriippuvuuden lainsäädäntöhankkeen etenemiseen. Toisaalta onnistumisena nähtiin se, että esitys KaPA-laiksi on saatu lähetettyä lausuntokierrokselle.

Myös toimintaympäristön monimutkaisuutta pidettiin haasteena. Tunnistamisen ratkaisun kehittäminen ja käyttöönotto vaatii panosta monilta eri toimijoita, kuten pankeilta, operaattoreilta ja julkishallinnon organisaatioilta, jotka ottavat ratkaisun käyttöön. Hankkeen edistäminen on edellyttänyt tämän laajan toimijakentän ymmärtämistä sekä tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Tietoturvanäkökulman kytkeminen ketterän kehittämisen tapaan on nähty alussa kivuliaana. Ketterän kehittämisen toimintatavan nähtiin lisäksi edellyttävän selkeitä aikataulusuunnitelmia työvaiheille, jotka viestitään ulkoisesti. Selkeiden aikataulujen nähtiin fokusoivan kehittämistyötä tärkeisiin osa-alueisiin ja aiheuttavan positiivisen paineen julkaisuun. Muutoin riskinä nähtiin, että kehittämistä tehdään kehittämisen vuoksi.

Lisäksi haasteena nähtiin, että tuotantoympäristön pystyttäminen on syönyt tunnistamisen tiimin kehitysresursseja. Syynä tähän pidettiin sitä, että tunnistamisen hankkeen on lain mukaan käytettävä Valtorin tarjoamaa alustaa, jonka puitteissa tuotantoratkaisuja pitää pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman tietoturvallisesti ja kustannustehokkaasti. Tämän nähtiin vaativan ajattelutavan ja käytäntöjen muutosta Valtorin puolelta ja on vaatinut työpanosta myös tunnistamisen hankkeelta. Yhteistyötä Valtorin

kanssa pidettiin tässä mielessä erittäin tärkeänä. Ratkaisuna pidettiin, että hankkeella olisi käytettävissä omaa henkilöstöä, jolla olisi mahdollista keskittyä tuotantotoimintaan. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että Valtorin ja tunnistamisen hankkeen välisissä tapaamisissa olisi aina läsnä hankkeen puolelta sellainen henkilö, jolla on riittävät tekniset tietotaidot keskustella tuotantoympäristöön liittyvistä asioista. Ylipääntään hankkeen sekä koko KaPA-ohjelman riskinä nähtiin se, että kehittämistyössä aikaansaadut kustannussäästöt kulutetaan palveluiden käytössä.

eIDAS:n osalta riskiksi tunnistettiin se, että Viestintävirasto on kehittämistyössä keskeisessä asemassa. Jos tekninen alusta ei valmistu aikataulussa, ei hanke pääse edistämään eIDAS-tunnistamista.

Sidosryhmien haastatteluissa nostettiin esiin kielteisenä tekijänä se, että hankkeessa ei kehitetä ratkaisua yritysten sähköiseen tunnistamiseen. Tälle nähtiin kuitenkin olevan tarvetta.

Yhteenveto ja suositukset

Hanke etenee suunnitelman mukaisesti ja hankeorganisaatio on luottavainen tavoiteltavien tulosten saavuttamisen suhteen. Hankkeen toimeenpanoa tukevat etenkin hankkeen riittävä resursointi ja osaava ja motivoitunut henkilöstö. Suurimmaksi hanketta hidastaneeksi tekijäksi tunnistettiin lainsäädäntö, mutta nyt lausunnoille lähetetyn KaPA-lakiehdotuksen nähtiin sisältävän tunnistamisen kannalta kaikki keskeiset osa-alueet. Lisäksi haasteena nähtiin se, että tunnistamisen hankkeen on pitänyt käyttää kehittämisesresurssejaan myös tuotantopuolella, sillä Valtorin tuotantoympäristö on tarvinnut hankkeelta tukea perustamisvaiheessa enemmän kuin oli arvioitu.

- » Hankkeen toimeenpano ja eteneminen vaatii monien eri tahojen yhteistyötä ja myötävaikutusta. Keskeisessä asemassa ovat pankit, operaattorit, julkishallinnon organisaatiot ja yksittäisenä tärkeänä mainittuna tahona Valtori. Yhteistyö hankkeen ja näiden toimijoiden välillä on tärkeää ja sitä tulisi jatkaa kuten tähän mennessäkin.
- » Tunnistusratkaisun siirtyessä kehittämisvaiheesta tuotantoon viestintä muodostuu entistä tärkeämmäksi. Etenkin julkishallinnon organisaatiot, jotka ovat ratkaisun käyttäjiä, ovat tässä keskeisessä asemassa. Ohjelman ja hankkeen tulisi lisätä yhteistyötä viestinnän suunnittelussa, jotta hankkeen näkökulmasta keskeiset viestit saadaan sisällytettyä myös ohjelmatason viestintään hankkeen näkökulmasta oikealla hetkellä.

4.4. Roolit ja valtuudet

Tausta ja tavoitteet

Rooli ja valtuudet (RoVa) –hankkeen tehtävänä on tuottaa kansalliset ratkaisut yritysten, muiden organisaatioiden ja luonnollisten henkilöiden roolien ja valtuutusten hallintaan. Tuotettavat palvelut poistavat julkisten palveluiden manuaalisia vaiheita ja ovat palvelujen digitalisoinnin edellytys. Lisäksi digitaalisten roolien ja valtuuksien luominen lisää merkittävästi asiain luotettavuutta ja tehostaa palveluita.

Hankkeen tavoitteet ovat selkeitä ja hanketoimijat pitivät niitä keskeisinä. Joskin hankkeelle annetut tehtävät olivat hyvin ylätasoiset ja niiden purkaminen työvaiheiksi on vienyt paljon aikaa. Kaikkien tehtävien toteutustapaa ei ole vielä edes ratkaistu. Loppuasiakkaiden roolia pidettiin tavoitteissa ilmaistua tärkeämpänä.

Nykytila ja eteneminen

RoVa-hanke on edennyt tähän mennessä pääasiassa suunnitellusti. Eniten ennakointitöitä ovat aiheutuneet valmisteilla olevan lakiuudistuksen vaatimista muutoksista.

Palveluiden liittymisessä RoVA:aan ollaan vähän myöhässä suunnitelmasta. Vuonna 2015 piti tehdä sopimukset kahden organisaation kanssa ja vuonna 2016 viiden. Kesään mennessä tullaan kuitenkin liittämään neljä organisaatiota palveluiden hyödyntäjäksi.

Hanke on tehnyt paljon viestintä- ja markkinointitoimenpiteitä, kuten pitänyt puheenvuoroja tilaisuuksissa ja kiertänyt keskustelemassa potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Markkinointi- ja asiakastyötä tarvittaisiin kuitenkin paljon lisää. Nyt kahden henkilön voimin tehtävät tapaamiset eivät riitä, tarpeita on paljon enemmän. Markkinointia tehdäänkin yhteistyössä koko ohjelman kanssa ja vastuu uusasiakashankinnasta on KaPA-asiakaspalvelulla, kuten muissakin KaPA-palveluissa.

Hanke ja sen toimeenpano suunnitelma elää koko ajan. Lainsäädännön uudistus tulee tuomaan lisätyötä, kaikkea tästä ei vielä tunnisteta. Vuoden alussa määritetty tiekartta kattaa toistaiseksi tiedossa olevat tehtävät. Priorisointi tulee olemaan jatkossa tähänastista tärkeämpää, jossa resurssit riittävät ja kriittiset tehtävät saadaan ohjelmakauden loppuun mennessä tehdyksi.

Haasteet

Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää organisaatioiden liittymistä palveluun. Koska tämä on kriittistä onnistumisen kannalta on hankkeelle tunnistettavissa seuraavia tarpeita:

- » Viestintä ja markkinointi
- » Asiakastyö esim. henkilökohtaiset tapaamiset
- » Toimintamallin tuotteistaminen
- » Palveluita käyttöönottavien organisaatioiden tuki ja mahdollinen käyttöönoton rahoitus

Pelkkä viestintä ei riitä vaan tarvitaan systemaattista markkinointi- ja asiakastyötä. Näitä ei kuitenkaan ole nimetty toteutussuunnitelman 17 tehtäväksi. Suunnitelmassa on mainittu vain sopimusten tekeminen.

Tämän voidaan ajatella sisältävän myös markkinointityö, mutta näin mainittuna tämä onnistumisen edellytys ei saa tarvittua painoarvoa. Markkinointia ja asiakastyötä ei ole mainittu myöskään hankkeen ydintoimijoiden tehtävien määrittelyssä. Tällä hetkellä kaksi tiimin jäsentä käyttää osan ajastaan asiakastyöhön. Ydinhenkilöiden arvion mukaan tähän pitäisi resursoida merkittävästi enemmän työaika. Viestintä ja markkinointi eivät ole tällä hetkellä riittävällä tasolla. Erityisesti menetelmiä voitaisi uudistaa nykyistä helpommin omaksuttavimmiksi. Hankkeen haasteena on konkretisoida tuotoksia, esim. lyhyiden videoiden avulla viesti elävöityisi.

Käyttöönnotot vaativat hankkeelta konseptoitua toimintatapaa, muutoin nämä ovat liian työläitä. Tämä voidaan luoda keväällä ensimmäisten organisaatioiden kokemusten perusteella. Yksittäisten organisaatioiden mahdollisesti tarvitsemaan tukeen sen sijaan ei ole juuri varauduttu. Räättälöity tuki helpottaisi liittyvien organisaatioiden päätöstä liittyä palveluun. Nyt neuvotteluja voi vaikeuttaa myös liittyvän organisaation oma osaamisen ja/tai työhön käytettävissä olevan ajan puute. Ideaalitapauksessa hanke voisi tukea näissä hankeaikana.

Lisäksi täysimittainen hyötyjen saavuttaminen edellyttäisi myös muutoksia tietovarantojen käyttöön. Hanke nostikin kansallisen kehittämistoimen idean että sähköisen identiteetin käytön tulisi olla kaikille maksuton. Ei pitäisi luoda pienillä maksuilla kynnystä käyttää sähköisiä palveluita. Näin tietojen päivityminenkin olisi maksutonta ja tukisi rekistereiden tietojen ajantasaisuutta.

Hyötyjen mittaaminen ei tässä, kuten ei ohjelman muissakaan hankkeissa, yksiselitteistä. Hallinnon toiminnan tehostamisen rinnalle hanke halusi nostaa asiakkaiden saaman hyödyn. Hankkeelle asetettuja kustannus-hyöty -analyysissä määritettyjä hyötyjä ei tässä, kuten muissakaan hankkeissa pidetty täysin oikeina tai keskeisinä.

Tulokset – Arvio ennakoituista tuloksista ja edellytyksistä

Arvio ennakoitavista tuloksista

- » Hanke todennäköisesti toteuttaa määräajassa sille asetetut tehtävät ainakin pääosin. Tämä kuitenkin edellyttää sitä että tehtävänanto ei kasva nykyisestä juurikaan. On kuitenkin todennäköistä että esim. lakiuudistus tulee tuomaan muutostarpeita jotka tuleva vaatimaan ennakoitua enemmän työpanosta. Keskeisten tehtävien valmistuminen edellyttää siis priorisointia ja mahdollisesti joidenkin toimintojen karsimista.
- » Hankkeen tavoitteiden ja vaikutusten saavuttaminen edellyttää palveluihin liittyviä virastoja, kuntia ja muita toimijoita.

Yhteenveto ja suositukset

- » **Jatkuvien palveluiden resursointiin on hyvä varautua:** Organisaatioiden liittymisten seurauksena kehitystyön rinnalle tulee jatkuvia palveluita. Suurivolyymiset palvelut tulevat todennäköisesti kuormittamaan hanketiimiä varsinkin hankkeen aikana kun liittyminen ei ole vielä rutiinia ja vaatii työtä.
- » **Markkinointi- ja asiakastyöhön tulee kohdentaa riittävästi resursseja:** Tulosten saavuttamisen kannalta tarvitaan mahdollisimman nopeasti riittävästi käyttöönnettavia organisaatioita, tämä vahvistaa palveluiden uskottavuutta ja synnyttää kiinnostusta.

5. KaPA:an liittyvät palvelut

KaPA:an on toistaiseksi liittynyt vasta muutamia palveluita. Tässä luvussa tarkastellaan liittymistä kiinnostavuuden ja haasteiden näkökulmasta.

Liittyneitä palveluita on toistaiseksi suunniteltua jonkin verran vähemmän.

KaPA-ohjelmaan on helmikuun 2016 loppuun mennessä liittynyt viisi eri organisaatioiden palvelua. Lisäksi liittyminen on käynnissä kahdeksan palvelun kohdalla ja näiden palveluiden tulisi olla liitettyinä kesäkuuhun 2016 mennessä. Potentiaalisia organisaatioita, joiden kanssa on sovittu tapaamisia liittymisprojektien aloittamiseksi, on yhteensä 17. Palveluiden liittyminen on suunnitellusta aikataulusta jäljessä, tosin vielä tämän vuoden aikana mahdollisesti vielä kiinni saavutettavissa.

Palvelujen liittäminen haasteena on systemaattisen prosessin puuttuminen.

Ongelmana palveluiden liittämiselle on haastatteluissa ja kyselyssä pidetty sitä, että liittymiselle ei toistaiseksi ole olemassa systemaattista prosessia. Liittyminen tulisi kehittää palvelupaketiksi ja se on tuotteistettava, jotta liittyminen on organisaatioille mahdollisimman helppoa. Liittyvät organisaatiot tarvitsevat selkeät ohjeet ja liittymisen prosessin tulee olla konkreettisesti kuvattu. Tekniset ratkaisut ja rajapinnat tulisi kuvata ja ohjeistaa hyvin. Organisaatioille tulisi myös järjestää koulutusta liittymiseen liittyen. Liittymiseen tarjolla oleva rahallinen tuki ja sen saamisen ehdot tulee viestiä potentiaalisille liittyjille.

Kyselyyn vastanneissa kunnissa sekä ministeriöissä ja virastoissa, joissa oli suunniteltu liittymistä tai jo liitetty palveluita KaPA:an, koettiin KaPA-yksiköltä saatu tyydyttävästi ohjeita ja tukea. Kunnista neljäsosa ei ollut saanut tarpeeksi ohjeita ja tukea KaPA-yksiköltä. Ministeriöistä, virastoista ja sidosryhmistä puolestaan noin 16 % koki, ettei ollut saanut riittävästi ohjeita.

Liittymisen haasteena pidettiin myös jo olemassa olevien KaPA-palvelujen osalta myös sitä, että liittyminen vaatii väistämättä työpanosta ja resursointia liittyviltä organisaatioilta. Liittyvien organisaatioiden valmiustaso vaihtelee paljon. Kyselyyn vastanneet kunnat, ministeriöt ja virastot tunnistivat, että myös oma organisaatio olisi voinut olla valmistautuneempi palvelun liittämiseen.

Valtorin rooli liittymisprosessissa voisi olla nykyistä aktiivisempi, tämä on tunnistettu myös riskiksi. Valtorin asiakkaat tulisi saada myös KaPA:n palveluiden liittyjiksi. Lisäksi liittymisprosessin mut-

"Tuotteistaminen on tässä meillä keskeistä."

"Meille on kysyntää"

"Meillä on pitkällä rajapintakulttuuri, eli liittyminen ei tule olemaan mikään iso homma meille. Me mennään VRK:n tahdittamana ja aikataulun ja tarpeiden mukaan."

"Laista ei selvinnyt se mihin yritykset oikeutettuja ja velvoitettuja ja varsinkaan että miten kuntakonsernin sisällä erilaiset mahdollisuudet käyttää eri palveluita."

"Kuntien mukaan saaminen palvelutietovarantoon on iso haaste. Tarkoittaa kunnille työtä. Pahimmassa tapauksessa on ylimääräistä työtä, josta ei ole heille itselleen hyötyä."

kattomuus on kriittinen onnistumisen tekijä. Keskeisen toimintaprosessin hajautuminen kahteen organisaatioon vaatii vielä työtä.

KaPA-palvelut ovat vähintään melko kiinnostavia sidosryhmille.

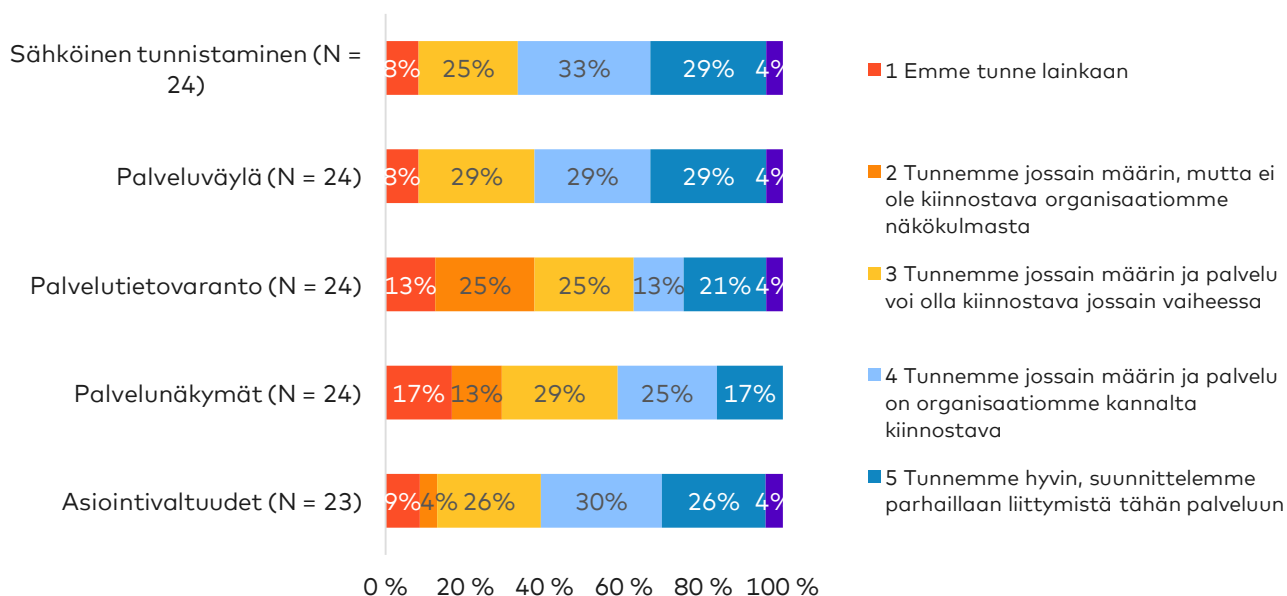
Eri kohderyhmiltä tiedusteltiin sähköisissä kyselyissä KaPA:n palveluiden tunnettavuudesta ja kiinnostavuudesta oman organisaation näkökulmasta. Kunnat, ministeriöt ja virastot sekä yritykset näkevät KaPA:n palvelut melko kiinnostavina. Kaikista kiinnostavin KaPA-palvelu oli kaikille kolmelle ryhmälle sähköinen tunnistaminen (ks. taulukko 2). Palveluväylä oli toiseksi kiinnostavin kunnille, ministeriöille ja virastoille ja kolmanneksi kiinnostavin yrityksille. Asiointivaltuudet olivat kolmen kiinnostavimman palvelun joukossa kunnilla ja yrityksillä. Ministeriöille ja virastoille kolmanneksi kiinnostavin KaPA-palvelu oli palvelunäkymät.

Taulukko 2. Kiinnostavimmat KaPA-palvelut kunnille, ministeriöille ja virastoille ja yrityksille (lähde: arvioinnin sähköiset kyselyt)

Palvelun tärkeysjärjestys kiinnostavuudessa	Kunnat	Ministeriöt, virastot	Yritykset
1	Sähköinen tunnistaminen	Sähköinen tunnistaminen	Sähköinen tunnistaminen
2	Palveluväylä	Palveluväylä	Asiointivaltuudet
3	Asiointivaltuudet	Palvelunäkymät	Palveluväylä

Kunnat suhtautuivat palvelutietovarantoon hieman vähemmällä kiinnostuksella kuin muihin palveluihin - noin 38 % kuntien vastaajista ei joko tuntenut palvelua tai tunsu sen, muttei kokenut palvelua kiinnostavana. Lisäksi 25 % vastaajista näki, että palvelu voi olla kiinnostava joskus myöhemmin.

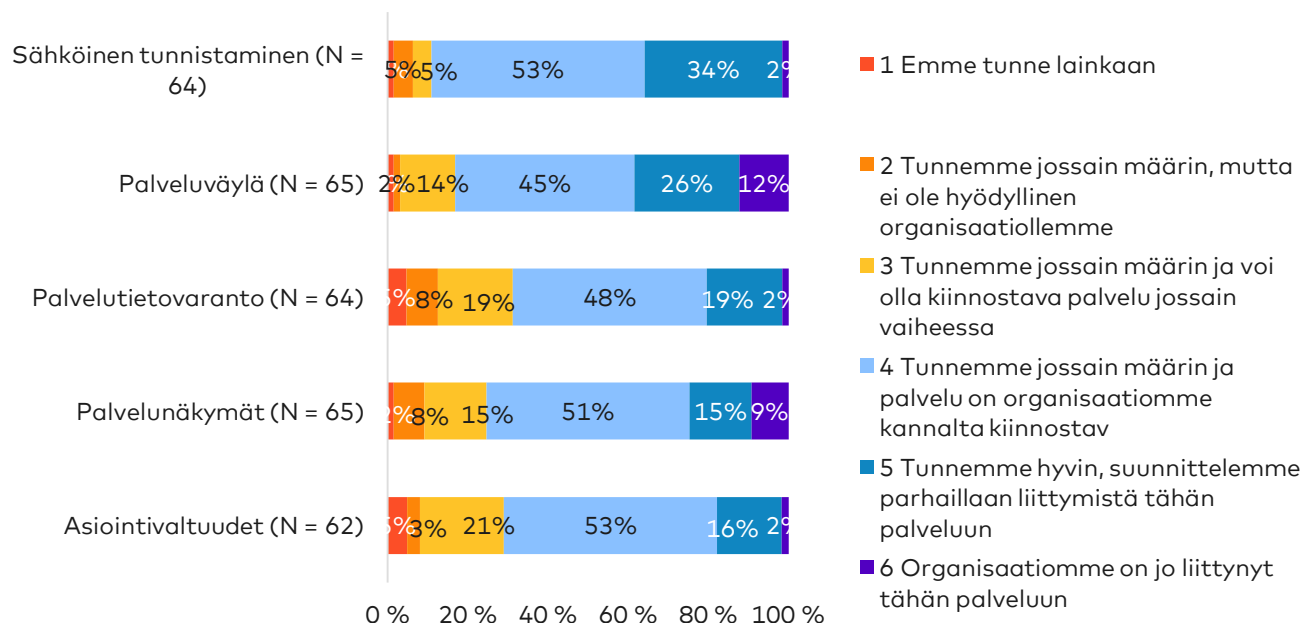
KUNNAT - Kuinka arvioit KaPA:n palveluiden tunnettavuutta ja kiinnostavuutta organisaatiossanne?



Kuva 5. Kuntien näkemys KaPA:n palveluiden tunnettavuudesta ja kiinnostavuudesta

Ministeriöille, virastoille ja sidosryhmille palvelut ovat tuttuja ja kiinnostavia. Kolmannes vastaajista oli parhaillaan suunnittelemassa liittymistä sähköiseen asiointiin ja neljäsosa palveluväylään. Noin puolet vastaajista tunsivat KaPa-palvelut jossain määrin ja piti niitä organisaationsa kannalta kiinnostavina.

MINISTERIÖT, VIRASTOT JA SIDOSRYHMÄT - Kuinka arvioit KaPA:n palveluiden tunnettavuutta ja kiinnostavuutta organisaatiossanne?



Kuva 6. Ministeriöiden, virastojen ja sidosryhmien näkemys KaPA:n palveluiden tunnettavuudesta ja kiinnostavuudesta

Yrityksille ja järjestöille tutuimpia ja kiinnostavimpia palveluita ovat sähköinen tunnistaminen sekä asiointivaltuudet. Palvelutietovaranto ja palvelunäkymät koettiin selvästi vähemmän kiinnostavina (palvelutietovaranto oli oman organisaation näkökulmasta kiinnostava 30 %:n mielestä, palvelunäkymät 38 %:n mielestä). Yritykset ja järjestöt kaipaavat yhteistyön edellytyksenä enemmän tietoa KaPA:n palveluista sekä (teknistä) ohjeistusta. Myös pilotteja ja testiympäristöjä sekä avoimia rajapintoja teknisten ratkaisujen osalta toivottiin.

6. Johtopäätelmät ja suositukset

Tähän lukuun on koottu keskeisimmät johtopäätelmät ja suositukset.

Seuraavassa on esitetty tiivis yhteenveto nykytilasta.

ANALYYSIN ALUE	ARVIO	PERUSTELU
Tavoitteet		Hankkeet tuleva todennäköisesti saavuttamaan valtaosan niille asetetuista tehtävistä. Tavoitteita ja hyötyjä ei kuitenkaan saavuteta ilman merkittävää panostusta viestintään, markkinointiin, asiakastyöhön ja liittyvien organisaatioiden tukeen.
Toimeenpanon yleistilanne		Hankkeet ovat pääasiassa edenneet aikataulussa hyvin. Riskilistausta ylläpidetään ja ohjelmassa on raportoitu vain muutamasta poikkeamasta.
Johtamis- ja organisointimalli		Ministeriötason ohjaus ja keskitetty toimeenpano virastossa luo edellytykset ketterälle kehittämiselle. Riittävä vastuu kehittäjätasolla on tärkeää.
Resursointi		Ohjelma on erittäin hyvin resursoitu. Rahoitusta ja käytettävissä olevia henkilöitä on riittävästi. Ohjaus ja toimeenpano ovat myös ammattitaitoista.
Ohjelman sisäinen viestintä		Sisäisen viestinnän aineistoa ja kanavia on riittävästi. Haasteena on hankkeiden välinen viestintä ja vuoropuhelu. Tässä on kyse myös keskinäisten toimintojen organisoinnista ja systematisoinnista, pelkkä viestintä ei ratkaise haastetta.
Ohjelman ulkoinen viestintä		Ohjelmassa vähintään jonkin verran mukana olevat organisaatiot tietävät KaPA:sta pääasiassa riittävästi. Ongelmana ovat potentiaaliset liittyjät jotka tietävät KaPA:sta vain pintapuolisesti ja tietoon liittyy vääriä oletuksia ja odotuksia. Nykyiset kanavat ja keinot eivät tavoita näitä ryhmiä riittävästi.

Johtopäätelmät

1 Organisointimalli tukee sitoutunutta ja joustavaa kehittämistä, riskinä on tuotoksen valmistumisen korostuminen saavutettavien hyötyjen kustannuksella.

Organisointimalli tukee kehityshankkeiden operatiivista toteutusta, kehittämisvastuuta ja päätösvaltaa on annettu riittävästi kehitystasolle. Toteutustavan keskittäminen VRK:hon on tukenut joustavaa ja nopeaa toteutusta. Toisaalta hanketyö on nyt hyvin teknologiapainotteista. Ohjelma on keskittynyt teknisten ratkaisujen valmistumiseen laadukkaasti ja ajallaan. Riskinä on strategisen näkemyksen ja vaikuttavuuden hämärtyminen toimijoiden keskittyessä hankkeen toteutukseen.

2 Ketterän kehittämisen malli on toiminut hyvin, mutta vaatii paljon sisäiseltä viestinnältä.

Ohjelma on edistynyt pääasiassa aikataulussaan ja valittu ketterän kehittämisen toimintamalli on toiminut hyvin. Ohjelmassa on asetettu suuri painoarvo sille että palveluita valmistuu nopeasti. Tämä on asettanut aika-ajoin erittäin suuria aikataulupaineita hankkeille. Aikataulun kiristytessä hankkeiden välinen viestintä on niukentunut ja hankkeiden välisen yhteistyön riittävydestä tullut riski.

3 Ohjelman hyötyjen saavuttaminen vaatii uudenlaisia ulkoisen viestinnän, markkinoinnin ja asiakastyön tapoja.

KaPa:an kohdistuu paljon odotuksia, jotka ovat osin epärealistisia tai ymmärtävät väärin sen mitä KaPa-ohjelma tulee tuottamaan. Odotukset kohdistuvat ennen muuta siihen että asiointipalvelut tulevat fiksummiksi ja palveluprosessit digitalisoitumisen myötä paranevat. Tähän KaPa-ohjelma vaikuttaa kuitenkin vain välillisesti ja hyödyntämisen tematiikka ei ole ollut KaPa-ohjelmassa keskeisessä asemassa. Lisäksi valmistelussa oleva laki on tärkeä mutta se yksin ei varmista KaPA:ssa tuotettavien palveluiden käyttöönottoa.

4 Aikataulussa pysyminen edellyttää fokuksen säilyttämistä ja tarkkoja rajauksia.

Ohjelmaan kohdistuvien moninaisten odotusten vuoksi sekä esimerkiksi uusien EU:sta tulevien kehitysimpulssien vuoksi on riski että ohjelma paisuu. Ohjelman edistymisen kannalta on tärkeää keskittyä siihen että keskeiset kokonaisuudet saadaan ohjelma-aikana maaliin.

5 Käyttönoton tueksi ja hyötyjen varmistamiseksi ohjelman tulisi viestiä KaPA:n palvelua potentiaalisille hyödyntäville organisaatioille.

Jotta KaPA:n hyödyt realisoituvat mahdollisimman nopeasti tulisi KaPA:an liittyvien organisaatioiden pystyä hyvissä ajoin valmistautumaan käyttöönottoon. Samalla varmistetaan etteivät organisaatiot kehitä omia ratkaisujaan jotka hankaloittavat myöhemmin KaPA:n palveluihin liittymistä. Useat virastot toivatkin esille tarpeen pitkän aikavälin roadmapille, jotta organisaatiot tietävät mihin pitää valmistautua milloinkin ja mitkä ominaisuudet ovat käytettävissä ja koska.

6 Ohjelman ehdottomana vahvuutena on ollut poikkeuksellisen osaava, sitoutunut ja innostunut johto ja henkilöstö.

Lähes kaikki keskeiset toimijat VM:ssä ja VRK:ssa ovat ohjelmaa varten rekrytoituja tai muutoin teh-

tävässään uusia henkilöitä. Rekrytointi on ollut iso riski, nyt ohjelman puolella välissä voidaan arvioida tässä onnistutun erittäin hyvin.

Suosituks

1 Kehittämisen kokonaiskuvaa tulee aktiivisesti viestiä kaikille kohderyhmille.

Kehittämisen roadmapistä tulee viestiä laajasti ja uskottavalla tavalla jotta virastot ja kunnat eivät luo omia ratkaisujaan yhteisiä ratkaisuja odottaessa.

2 Hankkeiden systemaattista yhteistyötä ja vuorovaikutusta tulee rakentaa eikä se saa jäädä arkikii-reen alle.

Ohjelmataason tulee seurata ja kehittää hankkeiden keskinäistä vuorovaikutusta. Hankkeilla tulee olla riittävästi systemaattisia yhteisiä toimintoja ja kaikkien hankkeiden parissa työskenteleviä henkilöitä. Vuoropuhelun vahvistaminen on tiukan aikataulun ja tavoitteiden onnistumisen edellytys.

3 Tarvittava muutos edellyttää liittyvien organisaatioiden ylimmän johdon sparrausta ja sitouttamista.

Hyötyjen saavuttaminen vaatii ohjelman ulottumattomissa olevien organisaatioiden toiminnan uudistamista. Ruohonjuuritason työ ei riitä vaan muutoksen ohjaukseen tarvitaan valtionhallinnon ja kuntien ylin johto. Ohjelman tulee nostaa viestinnän ja vaikuttamisen tasoa ja jatkaa tähän mennessä käytyä ylimmän johdon tapaamisia tavoitteellisesti.

4 Räättälöityä markkinointia ja asiakastyötä tulee tehdä systemaattisesti suunnitelmiin ja raportointiin kirjaten.

Ulkoista viestintää ja markkinointia tulisi räätälöidä yhä asiakastarpeisiin vastaavammaksi. Tarvitaan kohdennettua viestintää ja uusia näkökulmia ja keinoja. Yleinen hankeviestintä ei tee palveluista uskottavia. Henkilökohtaiseen asiakastyöhön tulee kohdentaa nykyistä enemmän resursseja koska nyt käyttöönottojen alkuvaiheessa ensimmäiset liittynyt ovat etenemisen kannalta kriittisiä. Samoin toimenpiteet tulee kirjata suunnitelmiin, niitä pitää seurata ja niistä raportoida jotta toimenpiteet eivät jää sattumanvaraisiksi.

Liite 1

Nykytila-analyysiä varten haastatellut henkilöt.

1. Ari Vähä-Erkkilä, Kela
2. Tommi Karttaavi, Kuntaliitto
3. Heikki Lunnas, Kuntaliitto
4. Antti Saarikoski, Maanmittauslaitos
5. Juha Ropponen, Mikkelin kaupunki
6. Timo Junnonen, Patentti- ja rekisterihallitus
7. Mikko Pitkänen, Patentti- ja rekisterihallitus
8. Petteri Ohvo, työ- ja elinkeinoministeriö
9. Jari Kallela, valtiovarainministeriö
10. Kristiina Luukkonen, valtiovarainministeriö
11. Marjukka Ala-Harja, valtiovarainministeriö
12. Anna-Maija Karjalainen, valtiovarainministeriö
13. Kimmo Mäkinen, valtiovarainministeriö
14. Pauli Kartano, valtiovarainministeriö
15. Maria Nikkilä, valtiovarainministeriö
16. Marko Latvanen, valtiovarainministeriö
17. Markku Heikura, Verohallinto
18. Jukka Kyhäräinen, Verohallinto
19. Tarja Rautio, Verohallinto
20. Janne Viskari, Väestörekisterikeskus
21. Joonas Kankaanrinne, Väestörekisterikeskus
22. Jani Ruuskanen, Väestörekisterikeskus
23. Riitta Partala, Väestörekisterikeskus
24. Petteri Kivimäki, Väestörekisterikeskus
25. Eero Konttaniemi, Väestörekisterikeskus

- 26. Samuel Acs, Väestörekisterikeskus
- 27. Matti Hiltunen, Väestörekisterikeskus
- 28. Niina Wiiala, Väestörekisterikeskus
- 29. Stefan Sundell, Väestörekisterikeskus (KPMG)
- 30. Risto Ollikainen, Väestörekisterikeskus (KPMG)

owalg^{||}group