

Elämän- ja liiketoimintatapahtumien valmistelutyö: Kooste keskustelujen ja työpajojen tuloksista

Helmiä 2023



Tiivistelmä

- Valtiovarainministeriö valmistelee Suomen digitaalisen kompassin elämäntapahtumien ja liiketoimintatapahtumien digitalisointiin liittyvien tavoitteiden toteuttamista.
- Digi- ja väestötietovirasto järjesti valmistelun tueksi neljä keskustelutilaisuutta ja neljä työpajaa tammikuussa 2023. Tilaisuuksiin kutsuttiin laajalti eri sektorien edustajia ja ne olivat avoimia kaikille palvelukokonaisuuksien kehittämistä kiinnostuneille organisaatioille ja asiantuntijoille.
- Tilaisuuksissa kerättiin näkökulmia seuraaviin kysymyksiin:
 - Mitä elämän- ja liiketoimintatapahtumat ovat?
 - Miksi tiettyjä teemoja tulisi valita kehitettäväksi?
 - Miten tapahtumiin liittyviä palvelukokonaisuuksia kannattaisi kehittää?



Yhteenvedo suosituksista

ELÄMÄN- JA LIIKETOIMINTA-TAPAHTUMAT

- ✓ Palvelukokonaisuuksien kehittämisen ja verkostotyön sanasto tulee laatia. Käsitteet tulee määrittää ihmiskeskeisesti organisaatiolähtöisyyden sijaan ja niitä tulee käyttää johdonmukaisesti.
- ✓ Elämän- ja liiketoimintatapahtumia tulee tarkastella toisiinsa liittyvinä ketjuina tai ryhminä.
- ✓ Tarvetta jaotella tapahtumia elämän- ja liiketoiminta-tapahtumiin tulee pohtia.

KRITEERIT JA VALINTA

- ✓ Työssä tunnistettiin neljä keskeistä kriteeriä, jotka edistävät toteuttamiskelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. Kriteerit ovat: organisaatioiden pitkäaikainen sitoutuminen ja motivaatio kehitystyöhön, organisaatioiden kyvyt ja tarpeet toteuttaa kehitystyötä, hankkeiden sisältöön liittyvät tekijät ja asiakaskokemuksen parantaminen.
- ✓ Hyötyjen lisäksi kaikille ehdotetuille kriteereille tunnistettiin myös heikkouksia, jotka voivat huomiotta jäädessään vesittää kriteerin hyödyt.

KEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI

- ✓ Ekosysteeminen kehittäminen vaatii toimintamallin ja tukea ajattelun ja toiminnan muutokseen.
- ✓ Toimintamallin läpileikkaavaa luottamusta tulee vahvistaa, sillä se vaatii erityistä luottamusta ja sitoutumista osallistujilta. Määrittelytyössä oleellista on tunnistaa jo olemassa olevia verkostoja ja kehittämistoimintaa ja luoda rakenne yhteistyölle.
- ✓ Toimintamallissa on määriteltävä roolit, vastuut ja niiden johtaminen. Työssä tarvitaan erilaisia rooleja, jotka koordinoivat ja johtavat tekemistä ja rakentavat siltoja eri toimijoiden välille.



Sisältö

5 TYÖN TAUSTAA

- 6 Lähtökohtana Suomen digitaalisen kompassin tavoitteet
- 7 Valmistelutyöllä tuetaan ihmiskeskeistä digitalisaatiota
- 8 Valmistelutyö tehtiin yhteiskehittämisen menetelmin
- 9 Mukana lähes sata asiantuntijaa eri sektoreilta

10 MITÄ ELÄMÄN- JA LIIKETOIMINTATAPAHTUMAT OVAT?

- 11 Mitä elämän- ja liiketoimintatapahtumilla tarkoitetaan?
- 12 Elämäntapahtumat ovat muutoksia yksilöiden elämässä
- 13 Elämän- ja liiketoimintatapahtumien tarkastelu teemojen tai elämänkaaren kautta
- 14 Tarkasteltavien elämän- ja liiketoimintatapahtumien laajuus
- 15 Tunnistetut elämäntapahtumat
- 16 Esimerkkinä julkisten palvelujen elämäntilaneluokat
- 17 Tunnistetut liiketoimintatapahtumat
- 18 Esimerkki työpajatyöskentelystä
- 19 Esimerkki työpajatyöskentelystä: näkökulmien ymmärtäminen fiktiivisen tarinan avulla
- 20 Yhteenveto elämän- ja liiketoimintatapahtumien suosituksista
- 21 Esimerkkinä digituen sanasto

22 MIKSI TIETTYJÄ TEEMOJA TULISI VALITA KEHITETTÄVÄKSI?

- 23 Millä kriteereillä tapahtumia tulisi tarkastella?
- 24 Kriteereille tunnistettiin neljä teemaa
- 25 Yhteenveto kriteerien teemoista
- 26 Organisaatioiden sitoutuminen ja motivaatio kehitystyöhön
- 27 Organisaatioiden kyvyt ja tarpeet toteuttaa kehitystyötä
- 28 Hankkeiden sisältöön liittyvät tekijät
- 29 Asiakaskokemuksen parantaminen
- 30 Muita keskusteluissa ehdotettuja kriteerejä
- 31 Tunnistettuja haasteita kriteerien muodostamisessa

32 MITEN ELÄMÄN- JA LIIKETOIMINTATAPAHTUMIA KANNATTAISI KEHITTÄÄ?

- 33 Mitä pitää ottaa huomioon kehittämisen toimintamallissa?
- 34 Ihmiskeskeinen kehittäminen vaatii systeemistä muutosta
- 35 Esimerkkinä ekosysteeminen toimintamalli
- 36 Verkostomainen toiminta vaatii selkeän toimintamallin ja tukea ajattelutavan muutokseen
- 37 Esimerkkinä digiohjelman asiantuntijatuki
- 38 Toimintamallin roolit ja vaadittavat resurssit
- 39 Roolit vaihtelevat ja muuntuvat kehitystyön eri vaiheissa
- 40 Ydinjoukossa tarvitaan useita erilaisia rooleja
- 41 Tunnistettuja haasteita toimintamallin muodostamisessa
- 42 Yhteenveto toimintamallin suosituksista



Työn taustaa



Lähtökohtana Suomen digitaalisen kompassin tavoitteet

Suomen digitaalisen kompassin tavoitteena on määritellä sekä digitalisoida noin 40 merkittävintä ja vaikuttavinta elämäntapahtumien palvelukokonaisuutta vuoteen 2030 mennessä

- Digikompassi on vuoteen 2030 ulottuva kansallinen strateginen etenemissuunnitelma, joka luo kokonaiskuvan Suomen digitalisaatiokehityksestä ja ohjaa kansallisen kehitystyön suuntaa. Sen tavoitteena on myös, että yritysten elinkaaren keskeiset liiketoimintatilanteet on tunnistettu ja niihin liittyvät digipalvelut muodostavat ennakoivan, ihmiskeskeisen ja tehokkaan palvelukokonaisuuden.
- Valtiovarainministeriö valmistelee Suomen digitaalisen kompassin elämäntapahtumien ja liiketoimintatapahtumien digitalisointiin liittyvien tavoitteiden toteuttamista.
- Digi- ja väestötietovirasto järjesti tammikuussa 2023 valmistelun tueksi keskustelutilaisuuksia ja työpajoja. Tilaisuudet olivat avoimia kaikille palvelukokonaisuuksien kehittämistä kiinnostuneille organisaatioille ja asiantuntijoille.



Valmistelutyöllä tuetaan ihmiskeskeistä digitalisaatiota



Varmistaa kehittämisen asiakaslähtöisyyttä ja monipuolista tarkastelua tuomalla mukaan eri näkökulmia jo alkuvaiheessa



Auttaa toimijoita ymmärtämään yhdessä mitä elämän- ja liiketoimintatapahtumat voisivat olla sekä jalostamaan niistä ehdotuksia



Hahmottaa tulevaisuuden palveluekosysteemejä ja sitouttaa toimijoita yhteiseen kehittämiseen



Tunnistaa mahdollisuuksia tehostaa julkishallinnon toimintaa tiedon hyödyntämisen ja automaation keinoin



Tunnistaa kriteerejä elämäntapahtumien ja liiketoimintatapahtumien priorisoinnin ja valinnan tueksi



Luonnostella prosessi ja toimintamalli ehdotusten käsittelyyn ja läpivientiin tulevina vuosina



Valmistelutyö tehtiin yhteiskehittämisen menetelmin

Digi- ja väestötietovirasto järjesti neljä työpajaa ja neljä dialogista keskustelutilaisuutta tammikuussa 2023

- Tilaisuuksiin kutsuttiin laajalti eri sektorien toimijoita ja ne järjestettiin virtuaalisesti hyödyntäen yhteiskehittämisen menetelmiä ja digitaalisia työvälineitä.
- Työpajojen ja keskustelujen tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää elämäntapahtumia ja liiketoimintatapahtumia sekä osallistaa mukaan aiheiden kehittämisestä kiinnostuneet toimijat.
- Tilaisuuksien jälkeen osallistujilta pyydettiin palautetta ja kehittämis ehdotuksia sähköisellä kyselyllä.

Näkökulmia kerättiin seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia elämäntapahtumia tai liiketoimintatapahtumia tunnistat?
- Mitä näkökulmia niissä pitäisi huomioida?
- Mitkä ovat tärkeimpiä kehittämisen kohteita ja miksi?
Mikä motivoi osallistumaan ihmiskeskeiseen kehittämiseen?
- Mikä estää sitoutumista?
- Millaista muutosta tarvitaan?

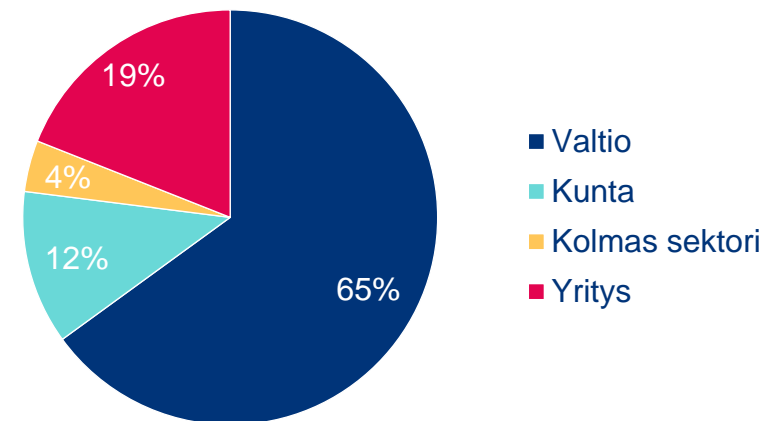


Mukana lähes sata asiantuntijaa eri sektoreilta

Dialogiset keskustelut

	palveluntarjoajia			edustajia	järjestelmätoimittajia / konsultteja	Yhteensä
	Valtio	Kunta	Kolmas sektori	Yritys		
Elämäntapahtumien keskustelu 1	22	7	1	6	36	
Elämäntapahtumien keskustelu 2	17	2	1	2	22	
Liiketoimintatapahtumien keskustelu 1	12	0	1	5	18	
Liiketoimintatapahtumien keskustelu 2	12	3	1	5	21	
	63	12	4	18	97	
	65 %	12 %	4 %	19 %	100 %	

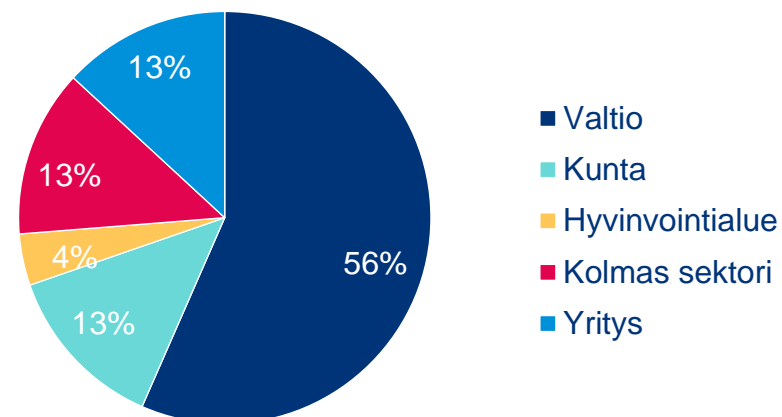
Keskusteluihin osallistuneet sektoreittain



Ekosysteemityöpajat

	palveluntarjoajia			edustajia	järjestelmätoimittajia / konsultteja	Yhteensä
	Valtio	Kunta	Hyvinvointi-alue	Kolmas sektori		
Elämäntapahtumien työpaja 1	14	8	2	3	4	31
Elämäntapahtumien työpaja 2	21	2	2	6	1	32
Liiketoimintatapahtumien työpaja 1	7	2	0	2	4	15
Liiketoimintatapahtumien työpaja 2	12	1	0	2	4	19
	54	13	4	13	13	97
	56 %	13 %	4 %	13 %	13 %	100 %

Työpajoihin osallistuneet sektoreittain



**Mitä elämän- ja
liiketoimintatapahtumat ovat?**



Mitä elämän- ja liiketoimintatapahtumilla tarkoitetaan?

"Eriaiset luvat nousevat myös esille ja yrittäjää ei ehkä kiinnosta kuka luvan myöntää vaan se että asia hoituu."

"Pitäisi kyetä määrittelemään ja sopimaan, mistä puhutaan kun puhutaan elämäntapahtumista, muuten asia ei etene. Ainakin Teamsissa chattikommenttien virtaa äsken lukiessa tuli olo, että ainakaan heti tämä asia ei ole kirkastunut..."

"Onko tunnistettu elämänskaareen liittyvien tapahtumien järjestyksellisyttä ja riippuvuuksia? Kokemuksen mukaan järjestyksellisyys ei toimi kaikissa tilanteissa."

"Milloin tapahtuma on elämäntapahtuma? Esim. asunnon osto on transaktio, ja elämäntapahtuma on kokonaisuus johon voi liittyä muitakin transaktioita (esim. remontit, vakuutus ym.). Toisaalta muuttaminen, joka vaikuttaa ihmisen arkeen, on elämäntapahtuma. Eri asia, jos vain ostaa asunnon ja vuokraa sen. Silloin ei välttämättä moni asia muutu henkilölle itselleen. Konteksti on siis tärkeä."

"Eriaiset raportointivelvoitteet viranomaisten suuntaan tulevat ensimmäisenä mieleen kun puhutaan liiketoimintatapahtumista."

"Ihminen joka hankkii uuden asunnon, se ei ole liiketoimintatapahtuma vaan hän ostaa kodin."



Elämäntapahtumat ovat muutoksia yksilöiden elämässä

- Elämäntapahtumat nähtiin erilaisina muutoksina yksilöiden elämässä. Osa tapahtumista ovat luonteeltaan yllättäviä, elämää mullistavia tai raskaita seisahduspisteistä elämässä, sellaisista joissa ihmisillä on muutenkin voimat vähissä ja tuki on tervetullutta. Toisaalta muutokset voivat olla erilaisia normaaleja nivelvaiheita ja tilanteina elämässä ja arjessa joihin voi liittyä myös tietoista harkintaa ja omia valintoja.
- Tärkeinä elämäntapahtumina nähtiin sellaiset, jotka muodostavat laajempia kokonaisuuksia, koskettaa välittömästi tai välillisesti suurta määrää ihmisiä ja vaatii monen eri organisaation yhteistyötä.
- Haasteeksi tunnistettiin muutokseen liittyvä elämäntapahtumakokonaisuuksien laajuus, muutosten määrä ja kumuloituminen ja tapahtumien aikajänne, joka saattaa olla hyvin pitkä. Nämä tulee tunnistaa ja muotoilla systemaattisesti. Lisäksi täytyy huomioida, että jokaisen ihmisen elämä on yksilöllinen.

"Ihmisen tilanteesta voidaan tunnistaa kolme arkkityyppiä: 1) asiakas voi hakea apua tai palvelua ja se voidaan elämäntapahtuman tunnistamisen jälkeen myöntää, 2) suuri muutos, joissa pitäisi synkronoida palveluiden ja etuuksien aloituksia ja lopetuksia jottei ihminen jää tyhjän päälle, 3) ongelmaiset tilanteet, joissa on systemaattisen palvelutarpeen kokonaisuus → keskittyminen ihmisen toimintakyvyn palauttamiseen. Tärkeää ymmärtää, minkä tyyppinen asiakas on tilanteessa mukana."



Elämän- ja liiketoimintatapahtumien tarkastelu teemojen tai elämänkaaren kautta

Yksittäisten elämäntapahtumien lisäksi tunnistettiin laajempia teemoja

- Teemoihin voi kuulua useampia ylemmän tason elämäntapahtumia sekä niiden alle pienempiä kokonaisuuksia tai tarkempia tapahtumia.
- Tunnistettuja teemoja olivat esimerkiksi terveys, suhteet, muutto, asuminen, vapaa-aika, talous, rikokset, digielämä sekä erilaiset turvallisuuteen liittyvät tapahtumat kuten sota, epidemiat ja luonnonmullistukset. Esimerkkinä terveyden alle kuuluvia elämäntapahtumia voisivat olla ennakoivasti hyvinvointiin vaikuttaminen, erilaisten arkeen vaikuttavien diagnoosien saaminen, toimintakyvyn heikkeneminen sekä vakava sairastuminen.
- Toisaalta taas elämäntapahtumia voi tarkastella elämänkaareen liittyvinä laajoina tapahtumina kuten lapsen saaminen, lapsen kasvupolku neuvolasta varhaiskasvatukseen ja esiopetuksen kautta kouluun, täysi-ikäistyminen ja aikuistuminen, opinnot, työelämä ja eläköityminen sekä läheisen kuolema. Esimerkkinä lapsen saamisen alle kuuluvia omia tarkempia kokonaisuuksia voisivat olla raskaus ja synnytys, adoptio, nimen antaminen ja lapsen asiointit sekä vanhempainvapaat. Läheisen kuolema puolestaan voi pitää sisällään erilaisia kokonaisuuksia kuten hautajaisjärjestelyt, surutyö, leskeys, perinnönjako tai perintöriidat.



Tarkasteltavien elämän- ja liiketoimintatapahtumien laajuus

On selvittävää, minkä laajuisista palvelukokonaisuuksista kehityksessä voidaan puhua

- Keskusteluissa nousi esille laajemman tapahtumakokonaisuuden ja transaktion ero. Näistä transaktiomaiset tapahtumat koettiin helpommin automatisoitaviksi kuin asiantuntijapalveluita tai neuvontaa vaativat elämäntapahtumat.
- Tapahtumien kehittämiseen vaikuttaa myös osallistuvien tahojen määrä. Keskusteluissa tunnistettiin, että historiassa suuri määrä kehitystoimijoita on tuonut haasteita. Tämä täytyy huomioida mahdollisessa verkosto- tai ekosysteemimäisessä toimintamallissa organisoitumisen, vastuiden ja johtamisen kannalta.
- Tapahtumat voivat olla myös laajempia, kategoriamaisia tai teemoja. Näistä esimerkeiksi nostettiin:
 - *Muutto toiselle paikkakunnalle*: jonka tarkempi tapahtuma voi olla muutto Suomessa, uuteen kuntaan, ulkomaille, ulkomailta, opiskelemaan tai eron vuoksi.
 - *Yrityksen perustaminen*: toimialan yrityksen perustaminen tai eri yritysmuodot yrityksen perustaminen
 - *Toimintakyvyn heikkeneminen*: ikääntymisen tuoma muistisairaus, äkillinen tapaturma tai pysyvän sairauden diagnoosi.

"On tilanne tai tapahtuma mikä hyvänsä, yleensä on tunnistettavissa ylätasoinen main flow. Esim. lapsen syntymä, jossa esim. lapsilisät ja neuvolapalvelut. Main flow voi sisältää erilaisia haaroja, jotka kasautuvat flow'n ympärille."



Tunnistetut elämäntapahtumat

- Työpajaan osallistuneilla toimijoilla oli paljon tietoa jo kehitteillä tai valmisteilla olevista elämäntapahtumakokonaisuuksista sekä verkostoista, joita voidaan hyödyntää valmisteluissa.
- Keskustelujen ja työpajojen pohjalta tunnistettiin useita eri kokoluokkaa olevia elämäntapahtumia. Yksittäisistä elämäntapahtumista mainittiin useiten läheisen kuolema, lapsen saaminen, ylivelkaantuminen, vakava sairastuminen ja muutto. Näistä läheisen kuolema nähtiin yksilön kannalta usein vaikeana tai raskaana tapahtumana, johon liittyy paljon velvollisuuksia. Organisaatioiden näkökulmasta läheisen kuolema kokonaisuutena on puolestaan laaja ja edellyttää monen toimijan yhteistyötä. Muutto puolestaan voidaan nähdä muuntuvana kattoteemana, jossa elämän- ja liiketoimintatapahtumat risteävät ja on tunnistettavissa lukuisia erilaisia syy- ja seuraussuhteita esimerkiksi riippuen siitä muuttaako yksilö maan sisällä vai maasta toiseen sekä muuttaako hän työn, opiskelujen vai muuten muuttuneen elämäntilanteen takia.
- Muita yksittäisiä esiin nostettuja elämäntapahtumia olivat toimintakyvyn muutos tai sairastuminen, oppiminen ja sen nivelvaiheet, sukupolven vaihdos maatilalla tai maatilan pitäminen, rakentaminen, tontin tai kiinteistön hankinta, erotilanteet, työttömäksi jääminen tai työllistyminen.

"Esim. työperäinen maahanmuutto: henkilö tulee maahan ja on paljon asiointia viranomaisten kanssa. Osaa asioista voi kuitenkin edistää myös työnantajayritys."



Voimassa oleva asiantuntijayhteisön tuottama elämäntilanneluokitus

Suomi.fi-palvelutietovarantoon on määritelty kansalaisen elämäntilanteiden luokitus, joka koostuu 14 pää- ja 5 alaluokasta. Luokittelu on metatietoresurssina käytössä mm. Suomi.fi-verkkopalvelussa. Luokitus on tehty julkisen hallinnon eri tahojen asiantuntijoiden työryhmässä ja se on täysin vapaasti hyödynnettävissä.

Julkisten palvelujen elämäntilanneluokissa on määritelty esimerkiksi **muuttaminen** ja sen alaluokiksi:

- Kotoa muuttaminen
- Suomen sisällä muuttaminen
- Suomesta muuttaminen
- ja paluumuutto Suomeen.

Koodistot

KIRJAUDU SISÄÄN FI VALIKKO

ETUSIVU > REKISTERIPALVELUTIEVARANTO > KOODISTO:JULKISTEN PALVELUJEN ELÄMÄNTILANNELUOKAT

Julkisten palvelujen elämäntilanneluokat

Voimassa oleva Rekisteri: Palvelutietovaranto Tietolue: Yleiset tieto- ja hallintopalvelut Organisaatio: Digi- ja väestötietovirasto

KOODIT TIEDOT

Hae koodia

19 koodia

Laajenna kaikki Supista kaikki

+ KE1 - Lapsen saaminen	Voimassa oleva
KE2 - Asevelvollisuus	Voimassa oleva
KE3 - Kokoalkaisen opiskelun aloittaminen	Voimassa oleva
- KE4 - Muuttaminen	Voimassa oleva
KE4.1 - Kotoa muuttaminen	Voimassa oleva
KE4.2 - Suomen sisällä muuttaminen	Voimassa oleva
KE4.3 - Suomesta muuttaminen	Voimassa oleva
KE4.4 - Paluumuutto Suomeen	Voimassa oleva
KE5 - Maahanmuuttajana Suomeen	Voimassa oleva
KE6 - Talon rakentaminen	Voimassa oleva
KE7 - Avioero	Voimassa oleva
KE8 - Työttömäksi jääminen	Voimassa oleva
KE9 - Velkaantuminen	Voimassa oleva

Kuvakaappaus koodistot.suomi.fi-palvelusta



Tunnistetut liiketoimintatapahtumat

Liiketoimintatapahtumat ymmärrettiin yrityksen elinkaariajattelun kautta

- Työpajassa nostettiin esimerkki yrityksen elinkaaresta, jossa jaon pystyi karkeasti tekemään yrityksen käynnistämiseen, jatkuvuuteen ja syklisyyteen, ja yritystoiminnan lopettamisen tapahtumiin. Käynnistämisen osalta tapahtumat keskittyivät eri yritysmuotojen vaativiin perustamistoimenpiteisiin, kuten kevytyrittäjyyteen, ja työvoiman saantiin. Lisäksi esille nostettiin erityisesti kiertotalouteen sekä ympäristöön liittyvät lupa-asiat. Jatkuvuuden ja syklisyyden osalta nousi erityisesti esille työvoiman kohtaaminen sekä kauppamarkkinan ja yritystoiminnan laajentaminen. Lopettamisen osalta työpajoissa keskityttiin enemmän sukupolvenvaihdokseen sekä konkurssitilanteeseen.
- Liiketoimintatapahtumien kehittäminen jaettiin pääsääntöisesti kahteen kategoriaan:
 - “Nopeissa voitoissa” kehitystä tehdään jo tai näistä aloittaminen olisi helppoa.
 - Suurissa hankkeissa ovat monimutkaisista kokonaisuuksista, jotka vaativat toteutuakseen taustalle esimerkiksi muutosta regulaatioon ja useamman eri sidosryhmän välistä yhteistyötä. Yhteistyön osalta nostettiin esille huoli - mitä tapahtuu kehittämiselle, jos yksikin osapuoli vetäytyy suuresta hankkeesta?

Jakoa elämän- ja liiketoimintatapahtumiin pidettiin keinotekoisena

- Jakoa elämän- ja liiketoimintatapahtumiin pidettiin keinotekoisena, sillä todellisuudessa ne kohtaavat toisiaan useammassa eri pisteessä tai vähintäänkin toinen tapahtuma aiheuttaa tapahtuman toisessa.
- Työpajoissa myös havahduttiin siihen, että tapahtumien kehittämiseen tarvitaan julkisen sektorin lisäksi yritysmaailman edustajat ja edunvalvojat mukaan. Liiketoimintatapahtumien kehittämisen hyötyjä pitää myös pystyä avaamaan yritysten näkökulmasta, jotta heidät saadaan sitoutettua mukaan kehittämiseen.



Tuotantolaitoksen elinkaari: elämän- ja liiketoimintatapahtumien eri näkökulmien ymmärtäminen fiktiivisen tarinan avulla

Liiketoimintatapahtumien työpajassa 26.1. käsiteltiin liiketoiminta- ja elämäntilanteisiin liittyviä eri näkökulmia, toimijoita ja yhteistyötä fiktiivisen tarinan avulla. Tarina mukaili tuotantolaitostoiminnan elinkaarta aina toiminnan siirtämisen suunnittelusta tuotannon aloittamiseen ja lopulta toiminnan päättämiseen.

Tarinan vaiheita ja siihen liittyviä tapahtumia mietittiin työntekijän ja hänen perheensä näkökulmasta, yrityksen näkökulmasta sekä esimerkiksi kunnan näkökulmasta.

Työskentelyn aikana vahvistui yhteinen ymmärrys siitä, että palvelukokonaisuuksia hahmottaessa on tärkeää kuulla kunkin toimijan edustajia.

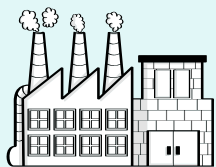


Kuvakaappaus työpajan virtuaaliselta valkotalulta.

HUOM! Harjoituksen tarkoitus oli hahmottaa tilanteiden tunnistamista yleisesti, ei työstää tätä tiettyä liiketoimintatapahtumaa, sillä kehitettäviä elämän- ja liiketoimintatapahtumia ei ole vielä valittu. Tuotantolaitoksen perustaminen valittiin tarinan pohjaksi, sillä se nousi esiin aiemmassa työskentelyvaiheessa yhtenä mahdollisena liiketoimintatapahtumana.



ESIMERKKI TYÖPAJATYÖSKENTELESTÄ: NÄKÖKULMIEN YMMÄRTÄMINEN FIKTIIVISEN TARINAN AVULLA



PÄÄTÖS TOIMINNAN
SIIRTÄMISESTÄ TOISELLE
PAIKKAKUNNALLE

TARVITTAVAT
LUVAT, RAHOITUS

SUUNNITTELU,
RAKENTAMINEN

TOIMINNAN
KÄYNNISTYMINEN JA
NOPEA KASVU

LIIKETOIMINNAN
OMISTAJA VAIHTUU

SOPEUTTAMISTOIMIA
JA UUSIA
INNOVAATIOITA

TUOTANTOLAITOKSEN ELINKAARI



YRITYKSEN EDUSTAJAT

"Millainen on kunnan kaavoitustilanne ja tonttitarjonta? Mitä velvoitteita meille tulee? Millaisia rahoitusmahdollisuuksia on?"

"Siirtyykö henkilöstö? Mistä löydämme uutta osaamista?"

"Millaisia innovaatioiden tukimahdollisuuksia on? Millaista yhteistyötä voimme tehdä henkilöstön uudelleenkouluttamisen suhteen?"



TYÖNTEKIJÄT

"Jatkuvatko työt? Mistä löytyy uusi koti? Miten järjestyy puolison työ ja lasten koulut ja päiväkotit?"

"Millaisia sijainti, palvelut ja työ- ja koulumatkat ovat? Mitä paikkakunnalla on tarjota minulle: ura ja perhe näkökulma?"

"Voisinko saada koulutusta ja toimia uudessa organisaatiossa? Miten se käytännössä menisi?"



KUNNAN TYÖNTEKIJÄT

"Työntekijöiden perheet tarvitsevat koteja ja palveluja. Mitä uutta toimintaa uudet ihmiset voivat tuoda mukanaan?"

"Miten uusi laitos vaikuttaa liikennejärjestelyihin ja joukkoliikenteeseen, entä ympäristöön?"

"Miten laitoksen toiminta vaikuttaa paikkakunnan talouteen?"

MUUT SIDOSRYHMÄT

Viranomaiset

Rahoittajat

Muut yritykset
ja järjestöt

Yhteisö, kuntalaiset

Koulut, korkeakoulut
ja tutkimuslaitokset



Yhteenveto elämän- ja liiketoimintatapahtumien suosituksista

PALVELUKOKONAISUUKSIEN KEHITTÄMISEN JA VERKOSTYÖN SANASTO TULEE LAATIA

Oleellista on, että käsitteitä käytetään johdonmukaisesti ja käsitteet on määritetty ihmiskeskeisesti organisaatiolähtöisyyden sijaan. Käytettävän sanaston tulee olla ymmärrettävissä kaikille sidosryhmille ja sen tulee olla selkeää kieltä.

- Käsitteiden yhteinen ymmärrys ja järjestelmällinen käyttö toimii lähtökohtana yhteiskehittämiselle. Määriteltävien käsitteiden tulee myös olla julkisesti löydettävissä, niin että ne voivat toimia kehittäjiä tukena.
- Käsitteet tulee luoda yhdessä verkoston kanssa, joka tukee yhteistyötä ja uutta toimintamallia.

ELÄMÄN- JA LIIKETOIMINTATAPAHTUMIA TULEE TARKASTELLA TOISIINSA LIITTYVINÄ KETJUINA TAI RYHMINÄ

Tapahtumat voivat olla laajempia teemoja tai pistemäisempiä transaktioita. Näistä transaktiomaiset tapahtumat koettiin helpommin automatisoitaviksi kuin asiantuntijapalveluita tai neuvontaa vaativat elämäntapahtumat.

- Elämäntapahtumat nähtiin tapahtumienkokonaisuuksiksi, joita tulee tarkastella ihmiskeskeisesti, eli yksilöiden tarpeet tunnistaen. Ihmiset tulisi myös segmentoida tai personoida erilaisissa ennakoitavissa ja ennakoimattomissa tilanteissa ennen kaikkea ihmisten tapahtumien elinkaaria hahmottaen. Täytyy muistaa, että ihmiset itse tunnistavat tilanteensa ja tarpeensa parhaiten, eivätkä esimerkiksi organisaatiot.
- Liiketoimintatapahtumat nostettiin esiin erilaisina ketjuina tai elinkaarina nähtävät kokonaisuuksina, kuten yrityksen perustamisen vaiheina, kaupankäynnin tapahtumaketjuna tai logistiikan toimitusketjuna. Yritysten digitaalinen identiteetti tai digitalouden ekosysteemin tapahtumat elinkaarella voisi olla oleellista hahmottaa määrittelytyön lähtökohtina.

TARVETTA JAOTELLA TAPAHTUMIA ELÄMÄN- JA LIIKETOIMINTATAPAHTUMIIN TULEE POHTIA

Keskusteluissa otettiin vahvasti kantaa siihen, voidaanko tapahtumia tarkastella toisistaan erillisinä palvelukokonaisuuksina tai voiko tätä tehdä ainakaan selkeärajaisesti.

- Jaottelua, jossa ajatellaan, että elämäntapahtumissa ihmisillä on henkilötunnus ja liiketoimintatapahtumissa yrityksillä y-tunnus tai tapahtuu jokin transaktio, jotakin ostetaan tai myydään, koettiin keinotekoiseksi.
- Esimerkkeinä risteävistä elämän- ja liiketoimintatapahtumista oli esimerkiksi sukupolvenvaihdos yrittämisessä. Tapahtumaan voi liittyä ainakin eläköityminen, yritystoiminnan muutokset, mahdollinen muutto, yrityksen rahoitus, työntekijän palkkaaminen ulkomailta. Keskusteluissa todettiin, että elämän- ja liiketoimintatapahtumat yhdistyvät usein jossakin kohtaa prosessia ja niiden tarkastelun konteksti on oleellinen.
- Voi olla hyödyllistä tunnistaa myös hallintotapahtumia. Näistä esimerkiksi nostettiin henkilötunnuksen anto, joka ei täyttänyt tämänhetkisiä elämän- tai liiketoimintatapahtuman kriteerejä.



Digituki-verkosto on määritelty digitalisaation liittyviä käsitteitä

Käsitteiden yhteinen ymmärrys tunnistettiin tärkeäksi osaksi tulevaa kehitystyötä.

Digi- ja väestötietoviraston Digituki-palvelu on laatinut yhteistyössä verkostotoimijoiden kanssa digituen kehittämisen ja verkostotyön sanastoa, jonka tarkoituksena on helpottaa yhteistä kehittämis- ja verkostotyötä. Vastaavan kaltaisen sanaston luominen voi olla hyödyllistä elämän- ja liiketoimintatapahtumien kehitystyössä.

Määriteltyjä sanoja ovat esimerkiksi:

- **Digitalisaatio:** toimintakulttuurin muutos, jossa tieto- ja viestintätekniiikan digitaaliset laitteet sekä palvelut lisääntyvät arjen kaikissa eri toiminnoissa
- **Verkostotyö:** monialaista yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Omaa osaamista, tietoa ja kokemusta jaetaan vastavuoroisesti mukana olevien kesken
- **Yhteiskehittäminen:** tavoitteellinen työskentelymalli, joka yhdistää eri ihmisiä ja organisaatioita yli totuttujen rajojen, jotta osaamista voidaan jakaa ja yhteinen tavoite saavuttaa

The screenshot shows the Sanastot Suomi.fi search interface. On the left, there is a search bar with the text 'Hae käsitettä' and a magnifying glass icon. Below the search bar is a list of search results: digi, digipelokkuus, digirohkeus, digitalisaatio, digituen eettiset ohjeet, digituen vertaisneuvoja, digituki (highlighted), digitukija, digitukiverkosto, etätuki, and fasilitointi. On the right, the search results for 'yhteiskehittäminen' are displayed. It includes a 'Luonnos' section, a 'Suositettava termi' section with three entries: FI yhteiskehittäminen, SV gemensam utveckling, and EN Co-creation. Below that is a 'Määritelmä' section with two entries: EN 'A goal-oriented working approach, which brings different people and organisations together across familiar boundaries in order to share expertise and achieve a common goal' and FI 'tavoitteellinen työskentelymalli, joka yhdistää eri ihmisiä ja organisaatioita yli totuttujen rajojen, jotta osaamista voidaan jakaa ja yhteinen tavoite saavuttaa'.

Kuvakaappaus sanastot.suomi.fi -palvelusta



**Miksi tiettyjä teemoja tulisi
valita kehitettäväksi?**



Millä kriteereillä tapahtumia tulisi tarkastella?

“Haasteemme ovat yhteiset. Monissa organisaatioissa on mietitty näitä asioita pitkälle. Olisiko tehokkainta uudistaa kehityshankkeiden rahoituksen hakeminen, hallinnointi ja mittarointi ensimmäiseksi? Tämä voisi johtaa lumipalloefektiin kehittämisen vaikuttavuudessa.”

“Asiakkaat / kansalaiset / ihmiset tulee ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen ja ekosysteemyöhön, jotta emme kirjoituspöytätyönä tee ratkaisuja siitä, mikä on hyvää ja merkittävää.”

”Perustaminen, palkkaus, innovaatio ja kasvu sijoittuivat sekä nopeisiin voittoihin että suuriin hankkeisiin - kokonaisuuksissa on osia joihin voidaan tarttua nopeasti tai joissa kehitystyötä on jo aloitettu.”

“Deja vú: Edelleen operatiivisen tason toimijoilla on valtava halu tehdä yhteistyössä hyviä palveluja. Tarvitaan hyvää johtamista, joka mahdollistaa tekemisen.”



Kriteereille tunnistettiin neljä teemaa

Ehdotetuista kriteereistä voidaan erottaa neljä teemaa, joiden sisällyttäminen valintojen tekemiseen on tärkeää hankkeiden toteuttamiskelpoisuuden ja hyödyllisyyden kannalta

- Ehdotetut kriteerit olivat: kehitystyöhön sitoutumiseen liittyvät kriteerit, organisaatioiden ja regulaation kehitystarpeisiin ja kyvykkyyksiin liittyvät kriteerit, ehdotettujen kehityshankkeiden sisältöön liittyvät kriteerit ja asiakkaisiin liittyvät kriteerit.
- Hankkeiden valintaa ohjaavien kriteerien osalta keskusteluiden ja työpajojen osallistujilla oli selkeä yhteisymmärrys ylätasolla siitä, että painoarvoa tulee antaa erityisesti palveluiden käyttäjille koituvaan hyötyyn, kokonaisvaikuttavuuteen, sekä palveluita tarjoavien organisaatioiden väliselle yhteistyölle. Käytännön kriteeriehdotukset näiden kolmen kattoteeman alla sen sijaan erosivat toisistaan välillä merkittävästikin.

Hyötyjen lisäksi kaikille ehdotetuille kriteereille tunnistettiin myös heikkouksia, jotka voivat huomiotta jäädessään vesittää kriteerin hyödyt

- Huomionarvoista onkin, ettei mikään kriteereistä ole yksiselitteisesti hyvä tai huono, vaan sekä kriteerien valinnassa että käyttämisessä on huomioitava myös niiden puutteet ja mahdolliset epätoivotut vaikutukset – ja pyrittävä minimoimaan niitä. Toisaalta osa kattoteemojen alle kootuista kriteereistä osa on myös keskenään ristiriitaisia. Kriteeristön muodostajan onkin tehtävä paikoin valintoja ja varmistettava, että ristiriitaisuuksia ei jää hankevalintoja ohjaavaan kriteeripalettiin.
- Rahoituksen saaminen ja rahoitusmalli ratkaisevat sen, voidaanko muita yllä mainittujen teemojen alle asettuvia kriteereitä toteuttaa käytännössä. Hankkeeseen ehdotettua rahoitusmallia voidaan siten käyttää kriteerinä rahoituksen myöntämiselle.
- Osa kriteereistä tunnistettiin myös jollakin tavalla organisaatiolle haastaviksi todentaa esimerkiksi käytössä olevan datan puutteesta tai olemassa olevasta lainsäädännöstä johtuen. Kriteeristön muodostajan tulee kiinnittää erityistä huomiota sen määrittelyyn, mitkä tekijät kriteerin täyttymistä konkreettisesti osoittavat, sekä välttää sellaisten kriteerien valitsemista, joiden täyttämistä ei pätevästi voida arvioida ennen hankkeen käynnistymistä.



Yhteenvedo kriteerien teemoista

ORGANISAATIOIDEN SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO KEHITYSTYÖHÖN

Organisaatioiden kyvykkyys ja motivaatio sitoutua kehitystyöhön pitkäaikaisesti nähdään keskeisenä edellytyksenä sille, että hyödyt hankkeista voidaan täysimääräisesti saavuttaa. Sitoutumistarpeen katsotaan koskevan erityisesti seuraavia asioita:

- Johdon sitoutuminen ja organisaation motivaatio pitkäjänteisen ekosysteemityön tukemiseen.
- Resurssien varaaminen ekosysteemin yhteiseen käyttöön, kunnes kehitystyö valmistuu.
- Ekosysteemiin osallistuvien organisaatioiden tavoitteiden linjaaminen yhteisten tavoitteiden kanssa.

ORGANISAATIOIDEN KYVYT JA TARPEET TOTEUTTAA KEHITYSTYÖTÄ

Osallistuvien organisaatioiden kyvykkyys ja tarpeet toteuttaa kehitystyötä voivat liittyä useisiin eri tekijöihin hankkeen fokukselta riippuen. Usein mainittuja tekijöitä olivat seuraavat:

- Organisaatioilla on valmius hyödyntää olemassa olevaa ymmärrystä yli organisaatorajojen; myös yli julkisen sektorin rajojen kaupallisille ja kolmannen sektorin toimijoille.
- Organisaatiolla on valmius ja halu tarkastella kehitystyötä kokonaisvaltaisesti pelkän digitoinnin sijaan.
- Tuotetuissa palveluissa on paljon manuaalisia prosesseja, jotka olisi mahdollista automatisoida.

HANKKEIDEN SISÄLTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

Keskusteluissa ja työpajoissa nousi vaihtoehtoisia lähestymistapoja hankkeiden sisällön käyttämiseen priorisointikriteerinä:

- Helpot ja nopeat ”matalalla roikkuvat hedelmät” kehityskohteina, *tai* tapahtumavolyymiltaan isot ja vaikuttavat palvelukokonaisuudet.
- Kansalaisen ja/tai yrityksen näkökulmasta moninaisia muutoksia tuovat tapahtumat (esim. muuttaminen toiselle paikkakunnalle), *tai* heille haastavat ja kuormittavat tapahtumat.

ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

Asiakaskokemuksen parantuminen nähtiin keskeisenä kriteerinä hankkeiden valinnalle.

- Asiakasnäkökulman todettiin unohtuvan liian usein, ja siksi jo ehdotettujen hankkeiden priorisoinnissa ja valinnassa haluttaisiin osallistaa kansalaisia ja/tai yrityksiä.
- Keskeisenä asiakaskokemuksen parantumisen kriteerinä nähtiin asiakkaiden työpanoksen määrän sekä moniportaisen asioinnin vähentyminen.



ORGANISAATIOIDEN SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO KEHITYSTYÖHÖN

Kriteeri	Perustelu	Vahvuudet	Heikkoudet
Hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden hankeajan jälkeinen pitkäaikainen sitoutuminen palvelukokonaisuuden kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> Hanke maksaa itsensä takaisin vain, jos päästään onnistuneeseen käyttöönottoon saakka. Tämä ei isoissa hankkeissa ja laajenevissa ekosysteemeissä välttämättä ehdi tapahtua yhden hallituskauden aikana. Pirstaleisista kehityshankkeista pitäisi päästä ekosysteemeihin, jotta minimoidaan päällekkäisyydet. 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva kehittäminen vastaa hankemaista kehittämistä paremmin muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> Resursseja pitää pystyä sitomaan pitkäaikaisesti. Voidaan jumiutua huonoihin päätöksiin joista ei uskalleta päästää irti.
Hankkeisiin osallistuvien organisaatioiden johdon sitoutuminen ja osallistuminen työhön	<ul style="list-style-type: none"> Ilman johdon selkeää tukea ei asiantuntija voi tosiasiallisesti osallistua hankkeeseen. Johdon fokusta tulisi ohjata tulipalojen ja päälle kaatuvien asioiden hoitamisesta pitkäjänteisempään kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> Resursseja panostetaan kehitystyöhön. Palvelukehittämisen tapa jalkautuu myös osaksi osallistuvan organisaation toimintatapoja. 	<ul style="list-style-type: none"> Näennäinen sitoutuminen, jonka yli organisaation omat tahtotilat ja tavoitteet ajavat.
Hankkeen osapuolet ovat valmiita panostamaan palvelukokonaisuuden kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> Budjetista ja resursseista pitää pystyä varaamaan osa yhteiseen pooliin, josta kehitystyötä tehdään. Varmistetaan, ettei yhteiskehittäminen jää organisaation omien tavoitteiden jalkoihin. 		<ul style="list-style-type: none"> Poliittiset linjaukset voivat olla esteinä resurssien jakamiselle ekosysteemimäiseen kehittämiseen.



ORGANISAATIOIDEN KYVYT JA TARPEET TOTEUTTAA KEHITYSTYÖTÄ

Kriteeri	Perustelu	Vahvuudet	Heikkoudet
Hankkeen osallisilla on tarve ja valmius hyödyntää dataa, tietoa ja toistensa tuottamia palveluita (mukaan lukien hallinnolliset tapahtumat) organisaatorajojen yli	<ul style="list-style-type: none"> Nykytilassa laki tai sen tulkinta estää jakamasta tietoa. Asiakkaan näkökulmasta olisi helpompaa, jos tieto liikkuisi eri tahojen välillä. Pitää pystyä linkittämään viranomaisten taustapalvelut (esim. rekisterit) ekosysteemipalveluiden tuottamiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> Joidenkin palvelukokonaisuuksien edistäminen voisi olla nopeaakin, kun olemassa olevan tiedon hyödyntäminen mahdollistuisi. 	<ul style="list-style-type: none"> Toisiokäytön rajoitukset Vaatii vahvaa tietosuoja- ja turvaosaamista
Hankkeen kehitettävässä palvelukokonaisuudessa on runsaasti manuaalisia työvaiheita	<ul style="list-style-type: none"> Manuaalisuus indikoi digitalisaation hyötypotentiaalia Manuaalisten prosessien automatisointi vaatii myös prosessien ja liikkuvan tiedon analysointia Palvelun saavutettavuus ja käytettävyys asiakkaalle kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisesti merkittävätkin kustannussäästöt Sujuvampi, jopa ennakoiva palvelu asiakkaalle Käsittelyaikojen lyheneminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ei ole kannattavaa automatisoida harvoin käynnistyviä manuaalisia prosesseja Asiakkaan unohtaminen: tuottaako automaatio asiakkaalle hyötyjä Kompleksisten manuaalisten prosessien automatisointi on haastavaa



HANKKEIDEN SISÄLTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

Kriteeri	Perustelu	Vahvuudet	Heikkoudet
Priorisoidaan ensi vaiheessa pienempiä ja helpompia hankkeita, joilla päästään työssä käyntiin	<ul style="list-style-type: none"> Nopeat tulokset mahdollistavat resurssien varmistamisen jatkolle. Ketterän kehityksen juurruttaminen. Tätä preferoitiin erityisesti liiketoimintatapahtumien osalta, mutta osin myös elämäntapahtumien kohdalla. 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus löytää nopeasti myös monistettavuutta kehitylle palvelulle. Helpommin hallittava kokonaisuus ja ekosysteemi. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusongelmat ja iso kuva, punainen lanka hukataan. Tehdään sirpaleista kehitystyötä. Kokeiluille ei löydy ylläpitoa, kehitystä ei jatketa.
Hankkeessa kehitetään palveluprosesseja kokonaisvaltaisesti pelkän digitalisaatio- / teknologialähtökohdan sijaan	<ul style="list-style-type: none"> Teknologialla ei voida ratkoa prosessitason ongelmia tai asiakkaan tuntemattomuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> Kriteeri siirtää tarkastelun yksittäisistä palveluista kokonaisuuksiin. Ohjaa puuttumaan juurisyihin. 	<ul style="list-style-type: none"> Sivutetaan teknologian luomat mahdollisuudet. Ohjaututaan kehittämään yksittäisen organisaation prosesseja, ei ekosysteemiä.
Hankkeessa mukana olevilla organisaatioilla on osaamista edistää hankkeen hankkeen tavoitteiden saavuttamista	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatioiden osaamista voidaan hyödyntää ja ohjata järkevästi eri kohteisiin. Johdon ekosysteemiosaaminen tukee onnistumista. 	<ul style="list-style-type: none"> Voidaan luoda moniammatillisia tiimejä haasteiden ratkomiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Näennäinen sitoutuminen, jonka yli organisaation omat tahtotilat ja tavoitteet ajavat.
Vaikuttavuus valtion talouden kestävyyskriisin näkökulmasta (sote-palvelut, työllisyys)	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaa miettimään pitkäaikaisia vaikutuksia. Kustannusvaikuttavuuden huomioiminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Lähtökohdانا ihmisten hyvinvoinnin tukeminen laaja-alaisesti (ei pelkästään organisaatio- tai edes ekosysteemikohtaisesti). 	<ul style="list-style-type: none"> Kustannusvaikuttavuuslaskelmien kompleksisuus.



ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

Kriteeri	Perustelu	Vahvuudet	Heikkoudet
Hankkeen avulla voidaan vähentää asiakkaalta tarvittavan työpanoksen määrää (esim. käytetty aika, asian edistämisen kerrat, ym.)	<ul style="list-style-type: none"> Parannetaan palvelun luotettavuutta ja uskottavuutta. Tehokkuutta voidaan tarkastella myös asiakkaiden käyttämän ajan näkökulmasta. 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaa kehittämään asiakaslähtöisesti. Myös asiakkaan säästämä aika on taloudellisesti tärkeä. Olemassa olevaa tietoa hyödynnettäisiin asiakkaan hyväksi. 	<ul style="list-style-type: none"> On jo tahtotila tehdä, mutta tietosuoja-asiat eivät tunnu antavan tähän mahdollisuutta. Voidaan tehdä päätöksiä liian yksipuolisesti, helpoimman kautta. Ei pakota osallistamaan asiakkaita, vaan voidaan edelleen tehdä organisaatiolähtöisesti.
Priorisoidaan hankkeita, jotka vähentävät eniten asiakkaiden moniportaista asiointia eri tahojen kanssa	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisaatio on tähän mennessä lisännyt asiointiluukkujen määrää yhdenmukaistamisen sijaan. Monimutkaisuuden ja byrokratian pitäisi olla organisaatioiden, ei asiakkaiden ongelma. Tiedon siirto ja prosessien uudelleen suunnittelu parantaa myös organisaatioiden tuottavuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> Pakottaa organisaatiot tarkastelemaan kokonaisuutta omien palveluiden sijaan. Ohjaa tekemään muutosta, joka on asiakkaalle iso ja näkyvä. Ohjaa vähentämään organisaatioista päällekkäistä työtä. 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien keskeisten organisaatioiden sitouttaminen yhteiskehittämiseen on hankalaa. Organisaatioilla ei ole todellista mahdollisuutta tai intressiä muuttaa omaa toimintaansa. Kokonaisuuden kehittäminen ja ekosysteemyö on hitaampaa kuin pienempien kehitysteemojen läpivienti.



Muita keskusteluissa ehdotettuja kriteerejä

Organisaatioihin ja hankkeisiin liittyvät kriteerit

- Palvelukokonaisuutta tuottavan organisaatioverkoston koko – pieni koko edistää nopeaa kehitystyön etenemistä, suuri koko taas viittaa tyypillisesti siihen, että monimutkaisuutta ja päällekkäisyyttä voidaan pystyä karsimaan.
- Tunnistetut automaatiomahdollisuudet, jotka siirtämällä tietoa yli organisaatorajojen voivat tuottaa sekä kustannussäästöjä että parempaa asiakaskokemusta.
- Nykytilan kypsyyt: huomioidaan hankevalinnassa jo tehty työ ja sen jatkamispotentiaali. Toisaalta voidaan myös priorisoida hankkeita, jotka kehittävät aiemmin kehittämättä jääneitä palvelukokonaisuuksia.

Asiakkaisiin ja yhteiskuntaan liittyvät kriteerit

- Erilaiset elämäntapahtumatyytit, ehdotettuja kriteereitä: kuormittavat tai positiiviset tapahtumat; tapahtuman vaikuttavuus useisiin ihmisiin; elämäntapahtuman odottamattomuus tai ennakoitavuus; nuorten aikuisten elämäntapahtumat.
- Liiketoimintatapahtumat kriteereinä yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin linkittyen.
- Kestävän kehityksen edistäminen hankkeiden ja elämäntapahtumien valinnan kriteerinä.
- Yhteiskunnan (Suomi, EU, jokin muu taso) tavoitteiden mukaiset prioriteetit ja linjaukset.



Tunnistettuja haasteita kriteerien muodostamisessa

Taloudellisen vaikuttavuuden arvioinnin haastavuus

- Taloudellinen vaikuttavuus tunnistettiin tärkeäksi kriteeriksi, jota kuitenkin koettiin haastavaksi arvioida hankkeen suunnitteluvaiheessa. Organisaatioissa ei välttämättä ole kyvykkyyksiä tehdä tarkkoja laskelmia hyötypotentiaalista varsinkaan tilanteissa, joissa keskeiset hyödyt juontuvat nimenomaan ekosysteemin organisaatioiden yhteistyöstä, eivät pelkästään organisaation itsensä toiminnasta. Lisäksi hyötyjen realisoitumistodennäköisyyden arvioimista haastaa hankehorisontti: voidaanko olla varmoja, että kehitystyö saadaan laadukkaasti valmiiksi sille annetussa ajassa.
- Liiketoimintatapahtumien osalta hyöty realisoituu yritysten kautta. Siksi yritykset (eli kehitettävien palveluiden käyttäjät) tai heidän etujärjestönsä on otettava mukaan taloudellisen vaikuttavuuden arviointiin, mikäli sitä käytetään kriteerinä.

Priorisointi isojen ja pienten kehityshankkeiden välillä

- Työpajojen ja keskusteluiden osallistujilla oli ristiriitaisia ajatuksia siitä, tulisiko alkuvaiheessa hakea ns. nopeita voittoja ottamalla työstään pienempiä ja helpommin ratkaistavia palvelunosia, vai laajoja kokonaisuuksia, jotka ratkaisevat toteutuessaan isoja kipukohtia niin asiakkaille kuin organisaatioillekin. Yhteisesti tunnistettiin kuitenkin, että kumpikin toimintamalli edellyttää uudenlaista johtamista, jotta palvelukokonaisuuksien kehittämisen kokonaiskuva ei katoa tai pirstaloidu.

Arvovalintojen tekeminen ja hyötyjen epätasainen jakautuminen

- Kaikkien hyötyjen ei koeta olevan suoraan rahassa mitattavia, ja työpajoissa ja keskusteluissa nostettiin usein esiin asiakasnäkökulman tulevan liian helposti sivuutetuksi.
- Toisaalta tunnistettiin myös, että mikäli organisaatioille koituvat hyödyt jakautuvat ekosysteemissä epätasaisesti, on osallistumishalukkuudessa yhteistyöhön yleensä nähty laskua – vaikka hyöty yhteiskunnan tasolla mitaten olisikin merkittävä.
- Keskeiseksi menestystekijäksi nähdään, että organisaatiot kykenevät sitoutumaan yhteisen hyvän tavoitteluun oman edun sijaan, mutta tätä on haastavaa todentaa millään kriteereillä ennen hankkeen alkua.

Lainsäädäntö hidastaa kehitystyötä

- Joidenkin kehitysaihioiden toteuttamisen todettiin oleellisesti hidastuvan, mikäli toteuttamiseksi tarvitaan myös lainsäädäntötyötä. Toisaalta tällaisia voivat olla nimenomaan monet sellaiset hankkeet, joilla toteutuessaan olisi merkittävä hyötypotentiaali.
- Lainsäädännön muutokset tapahtuvat tyypillisesti kuitenkin hitaasti ja toteutumiseen sisältyy epävarmuuksia. Hankkeita valitessa tulisi ymmärtää niiden toteuttamiskyvykkyudet nykylainsäädännön puitteissa, mutta toisaalta kriteeristön ei toivota myöskään torppaavan lähtökohtaisesti kaikkia niitä hankkeita, joiden toteuttaminen vaatii lakimuutoksia.



Miten elämän- ja
liiketoimintatapahtumia
kannattaisi kehittää?



Mitä pitää ottaa huomioon kehittämisen toimintamallissa?

Systeemisissä ongelmissa organisaatioiden seinät tulevat vastaan. Monet toimijat on tehneet jo kaiken, mitä organisaation sisällä voi tehdä – nyt tarvitaan uudenlaisia ekosysteemejä jotta voidaan tehdä lisää kehitystä.”

“Epävarmuuden sietäminen on osa ekosysteemityötä. Iteratiivisuus tekemisessä tunnusomaista.”

“Asiat ei edisty ja kehittämiseen ei sitouduta, koska kaikki tahot ajattelevat vain omaa etuaan.”

“Mielestäni elämäntapahtumien ja liiketoimintatapahtumien valmistelussa tärkeintä on se, että yhteiskehittämiselle on aika ja foorumit. Palveluekosysteemin selkeyttäminen ja tiedon yhteiskäyttöisyyden parantaminen ei tapahdu minkään yksittäisen organisaation kehittämistoimena, vaan yhdessä. Se on työlästä, mutta ainoa tie isoihin kehittämisloikkiin.”

“Sitoutumista voi tehdä iteroiden, ei tarvitse sitoutua liian paljooon liian aikaisin, esim ensin 1h, sitten 3h, sitten 2 pv, sitten 2 viikon työpanos jne. kohti projektoitua työtä”

“Joku on saatava omistajaksi tai leaderiksi, muuten kaikki vain kelluu ajopuuna. Tämä yksi voidaan määrätä (ministeriö) tai muuten valita vaikka niistä joilla on suurin osuus kehitettävässä asiassa.”

“Säädös- ja lakivalmistelu vie kohtuuttomasti aikaa, verkosto ei voi edetä ja turhautuu.”



Ihmiskeskeinen kehittäminen vaatii systeemistä muutosta

Elämän- ja liiketoimintatapahtumien määrittely ovat osa systeemistä muutosta

- Osallistujien näkökulmasta elämän- ja liiketoimintatapahtumat ja niiden määrittelytyö nähtiin osana yhteiskunnan systeemistä muutosta. Muutos vaatii ymmärrystä ekosysteemeistä, eli kykyä ja osaamista ajattelun ja toimintakulttuurin muutokseen toiminnan eri tasoilla. Kompleksisten haasteiden kohtaaminen on tärkeää ja sitä kautta ymmärrys yksilön elämäntapahtumien yhteisvaikutuksesta hänen hyvinvointiinsa.
- Työn toimeenpanoon tarvitaan keskustelujen mukaan hallinta- tai toimintamalli, jonka avulla kehittämisen ytimessä on palvelun käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen, kokeilukulttuuri, jatkuva, usein irralliseksi jäävää hanketoimintaa vaikuttavampi tapa toimia, joka edesauttaa toimintakulttuurin muutosta mukana olevissa organisaatioissa.

Muutosta toteutetaan verkostoissa ja/eli ekosysteemeissä

- Keskusteluissa elämän- ja liiketoimintatapahtumien määrittelytyön painopiste nähtiin olevan organisaatorajat ylittävässä yhteistyöverkostoissa, joissa käydään keskustelua, jaetaan päätösvaltaa ja vastuita, toimitaan proaktiivisesti ja sitoutuneesti.
- Verkostomaisessa tai nykyisin yhä enemmän ekosysteemimäisessä yhteistyössä tarkastellaan kokonaisuuksia pistemäisyyden sijaan laaja-alaisesti kaikkien asiaan liittyvien sidosryhmien kanssa. Määrittelytyössä oleellista on tunnistaa jo olemassa olevia verkostoja ja kehittämistoimintaa ja luoda rakenne yhteistyölle.



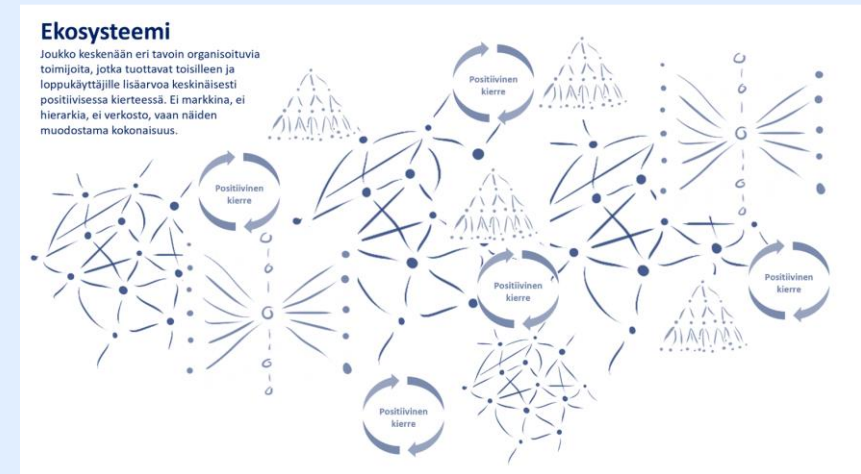
ESIMERKKINÄ EKOSYSTEEMINEN TOIMINTAMALLI

Osana analyysityötä etsittiin esimerkkejä digitalisaation käsitteistä ja olemassa olevista ekosysteemisistä ja verkostomaisista toimintamalleista. Työssä haluttiin selvittää, millaisia eroja toimintamalleissa on. Verkostotutkija Timo Järvensivu kommentoi ekosysteemistä toimintamallia:

“Verkostot (ja markkinat ja hierarkiat) ovat tapoja organisoida ihmisten ja organisaatioiden välistä työtä (ks alla oleva ensimmäinen kuva). Kaikki ihmisten ja organisaatioiden väliset suhteet eivät siis ole verkostosuhteita, vaan jotkut ovat hierarkkisia suhteita ja jotkut ovat markkina- eli osto ja myynti -suhteita. Verkostosuhde on luottamukseen perustuva suhde, siinä missä hierarkkinen perustuu auktoriteettiin ja markkina perustuu ostamiseen ja myymiseen. Todellisuudessa mikään näistä ei esiinny puhtaana muotona, vaan aina jonkinlaisina sekamuotoina.

Ekosysteemit ovat sitten näistä kolmesta organisoitumisen tavasta (hierarkiat, markkinat ja verkostot) muodostuva kokonaisuus, jossa voi olla mukana useita hierarkioita, markkinoita ja/tai verkostoja (ks toinen kuva alla). Yleensä ekosysteemillä tarkoitetaan hyvin toimivaa ekosysteemiä, eli sellaista jossa on positiivisia takaisinkytkentöjä hierarkioiden, markkinoiden ja/tai verkostojen välillä.

Ekosysteemin, kuten myös verkoston, rajat on usein vaikea määrittellä tarkasti. Ekosysteemit ja verkostot voivat toki olla kohtuullisen tarkkarajaisiakin, mutta usein ne ovat luonteeltaan epämääräisemmin rajautuvia. Ekosysteemit varsinkin on hyvä yleensä käsittää aika avoimina kokonaisuuksina.”



<p>Hierarkia</p>	<p>Auktoriteetti Esimiehet ja alaiset Syvä tiedonvaihto Selkeä työnjako Selvät sopimukset</p>	<p>Hyvä kun haluat hoitaa tehokkaasti suhteellisen monimutkaisia rutineja</p>
<p>Markkina</p>	<p>Kilpailu Ostajat, myyjät ja kilpailijat Kevyt tiedonvaihto Selkeä työnjako Selvät sopimukset</p>	<p>Hyvä kun haluat hoitaa tehokkaasti suhteellisen yksinkertaisia rutineja</p>
<p>Verkosto</p>	<p>Luottamus Kumppanit Syvä tiedonvaihto Joustava työnjako Joustavat sitoumukset</p>	<p>Hyvä kun haluat lisätä joustavuutta, luoda jotain uutta tai muuttaa olemassa olevaa</p>

© Timo Järvensivu 2019

© Timo Järvensivu



Verkostomainen toiminta vaatii selkeän toimintamallin ja tukea ajattelutavan muutokseen

Organisoitumisessa tarvitaan selkeä toimintamalli, yhteinen tahtotila ja toimintakulttuurin muutosta

- Jokaisessa elämäntapahtumassa tarvitaan palvelukokonaisuuden johtamisen malli, yhteistä datan omistamista ja yhteisen hyödyn ja vaikuttavuuden esiin tuomista. Lisäksi tarvitaan kokonaisuutta optimoiva ohjaus, yhteistä kehittämistä tukeva prosessi ja uudenlainen rahoitusmalli, josta esimerkiksi nostettiin allianssimalli. Yhdeksi ratkaisuksi ehdotettiin kehittämiskohteiden yhteisrahoitusta virastokohtaisen rahoituksen sijaan.
- Toimijoiden yhteinen visio ja tavoitteet koko palvelukokonaisuudelle tulisi tehdä ennen teknologisia ratkaisuja. Visiokuva tulevasta palvelukokonaisuudesta voi helpottaa yksityisen sektorin ymmärrystä ja sitoutumista palvelukokonaisuuksien kehitykseen.
- Tulevassa toimintamallissa tarvitaan vuorovaikutusta usealla tasolla. Tästä mainittiin erityisesti vahva johtajuus ja asian omistajuus, josta viesti kulkee verkostoille suunnitellusti. Suunnitelmallisella viestinnällä voidaan auttaa kasvattamaan jaettava ymmärrystä hyödyistä ja tavoitteista sekä vähentää esimerkiksi häiriökysyntää. Mahdollisen häiriökysynnän tunnistaminen ja ennaltaehkäiseminen on tärkeää, jotta asiantuntijoiden resurssit voidaan käyttää suunnitellusti.

Verkostomainen toimintatapa vaatii luottamusta, sitoutumista ja osallistavaa vuorovaikutusta

- Keskusteluissa tunnistettiin tarve erityisesti organisaatioiden johdon sitoutumiselle. Johdolta vaaditaan uuteen ajattelu- ja toimintatapaan sitoutumista sekä luottamista kehittää palvelukokonaisuuksia ihmiskeskeisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa eikä esimerkiksi oman organisaation hyöty edellä. Toiminnan ja ajattelutavan muutoksen tarvitaan tukea, sillä organisaatiot ovat eri tasoilla muutosmatkallaan.
- Verkoston työskentelyn mahdollistavan luottamuksen ja sitoutumisen koettiin rakentuvan yhteisen pitkän tähtäimen vision, aktiivisen viestinnän, avoimen vuorovaikutuksen, osallistamisen ja selkeiden sovittujen pelisääntöjen kautta.



ESIMERKKINÄ DIGIOHJELMAN ASIANTUNTIJATUKI

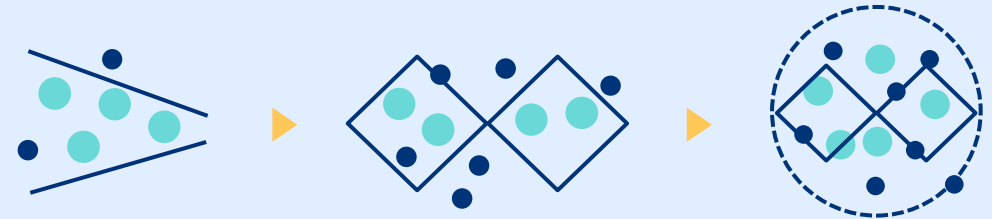
Valtiovarainministeriön ja Digi- ja väestötietoviraston Asiantuntijatuki-projekteissa havainnollistettiin, että verkostomaisessa ihmislähtöisessä kehittämisessä tarvitaan vuorovaikutteista ja tavoitteellista viestintää.

Viestintä nähdään usein kehitystyöstä irrallisena, ulkoistettuna toimena tai pelkästään sisällöntuotannon tehtävänä. Viestintää ei voi irrottaa tai ulkoistaa kehitystyöstä, sillä todellisuudessa se on osa kehitystyöhön osallistamista: yhteistyötä ja vuorovaikutteista viestintää, eli keskustelua.

Kehitystyön ja muutoksen viestintä vaatii ennakoitua, verkostojen tunnistamista ja eri ihmisten ja ihmisryhmien kohtaamisten suunnittelua. Sen suunnittelu tulee olla kiinteä osa kehitystyön suunnittelua, niin että yhteistyötä ja viestintä tapahtuu kaikissa prosessin vaiheissa.

Ihmislähtöisen kehittämisen periaatteisiin kuuluu, että tärkeitä sidosryhmiä kuunnellaan ja osallistetaan yhteistyöhön. Tällöin syntyy sidosryhmiä hyödyttäviä ratkaisuja, joihin osallistujat ovat sitoutuneet. Verkostomaisessa ihmislähtöisessä kehittämisessä osallistamisen tarkoitus on myös hakea olemassa olevaa tietoa kehitystyöhön ja kertoa kehitystyön oivalluksista muille, niin että hyötyä syntyy omaa projektia laajemmin. Tämä on tärkeää erityisesti julkisen sektorin hankkeissa, jotka tavoittelevat yhteisiä hyödynnettäviä ratkaisuja.

Mikäli viestinnän suunnittelu rajoittuu vain kehitystyön alkuun, se pohjautuu lähtötilanteen ymmärrykseen. Ymmärrys verkostoista sekä tarvittavasta ja jaettavasta tiedosta kasvaa työn edetessä. Tällöin myös kehityskumppaneiden ja vaikuttavien toimijoiden roolit ja merkittävyys voi muuttua: tarvitaanko erilaisia näkökulmia tai ilmeneekö muualla samankaltaisia muutostarpeita?



ASIAKASKESKEINEN KEHITTÄMINEN

"Kuuntelemme asiakasta, jotta pääsemme kehitystyön tavoitteisiin."

IHMISLÄHTÖINEN YHTEISKEHITTÄMINEN

"Osallistamme myös tärkeitä sidosryhmiä kehittämiseen, tästä on meille hyötyä."

IHMISLÄHTÖINEN JA VERKOSTOMAINEN YHTEISKEHITTÄMINEN

"Kehitämme yhdessä verkostojen kanssa, hyödynnämme olemassa olevaa tietoa ja jaamme uutta tietoa verkostoille hyödynnettäväksi, tästä saamme yhteistä hyötyä."



Toimintamallin roolit ja vaadittavat resurssit

Toimintamallissa tarvitaan sitoutuneita osallistujia eri taustoilta ja näkökulmilta

- Työpajatehtävien avulla todettiin, että kehitystyössä tarvitaan todellinen, riittävä edustus kaikilta osallistuvilta näkökulmilta. Esimerkiksi todettiin, että hallintotaustainen henkilö ei voi tunnistaa liiketoimintatapahtumien tehtäviä tai yksityisen sektorin edustaja ei pysty tunnistamaan hallinnon tehtäviä. Tähän on kiinnitettävä huomiota, kun tapahtumien määrittely- tai kehitystyötä lähdetään suunnittelemaan.
- Keskusteluissa ymmärrettiin myös, että ekosysteemimäinen kehittäminen tulee tehdä vaiheissa ja pienin askelin. Kehittämisen vaiheet vaativat erilaista näkemystä ja osallistujia eri taustoilta, jolloin osallistujien sitoutuminen vaihtelee prosessin vaiheissa. Tämän takia on tunnistettava tarvittavat roolit ja määriteltävä, millä tavalla heidän tulee sitoutua kehittämiseen.

On selvítettävä, kuinka roolit ja tarvittavat resurssit määritellään ja kuinka ekosysteemikehittämistä johdetaan

- Tulevassa kehitystyössä työn ohjauksen ja johtamisen tärkeys korostuu. Keskusteluissa todettiin, että tarvitaan erilaisia rooleja, jotka sekä koordinoivat ja johtavat tekemistä että rakentavat siltoja eri toimijoiden välille. Perinteistä yhden tahon määräävää “ministeriömallia” ei nähty toimivaksi.
- Osaamisen ja resurssien saatavuuden kohdalla pohdittiin erilaisia johtamis- ja asiantuntijatyömalleja. Toimintamalliksi pohdittiin lainattavien kehittäjien osaajapoolia valtiolle ja kunnille. Tämä voisi nopeuttaa osaamisen ja ajattelutavan uudistumista ja lisätä tiedon liikkumista verkostoissa. Muita yhteisiä jaettavia asioita voi olla tekniset ratkaisut, tietovarannot ja tekniset määrittelyt.
- Jokaisessa kehitettävässä tapahtumassa tarvitaan kuitenkin selkeä datan omistaminen, kehityksen fasilitointi ja johtamismalli.



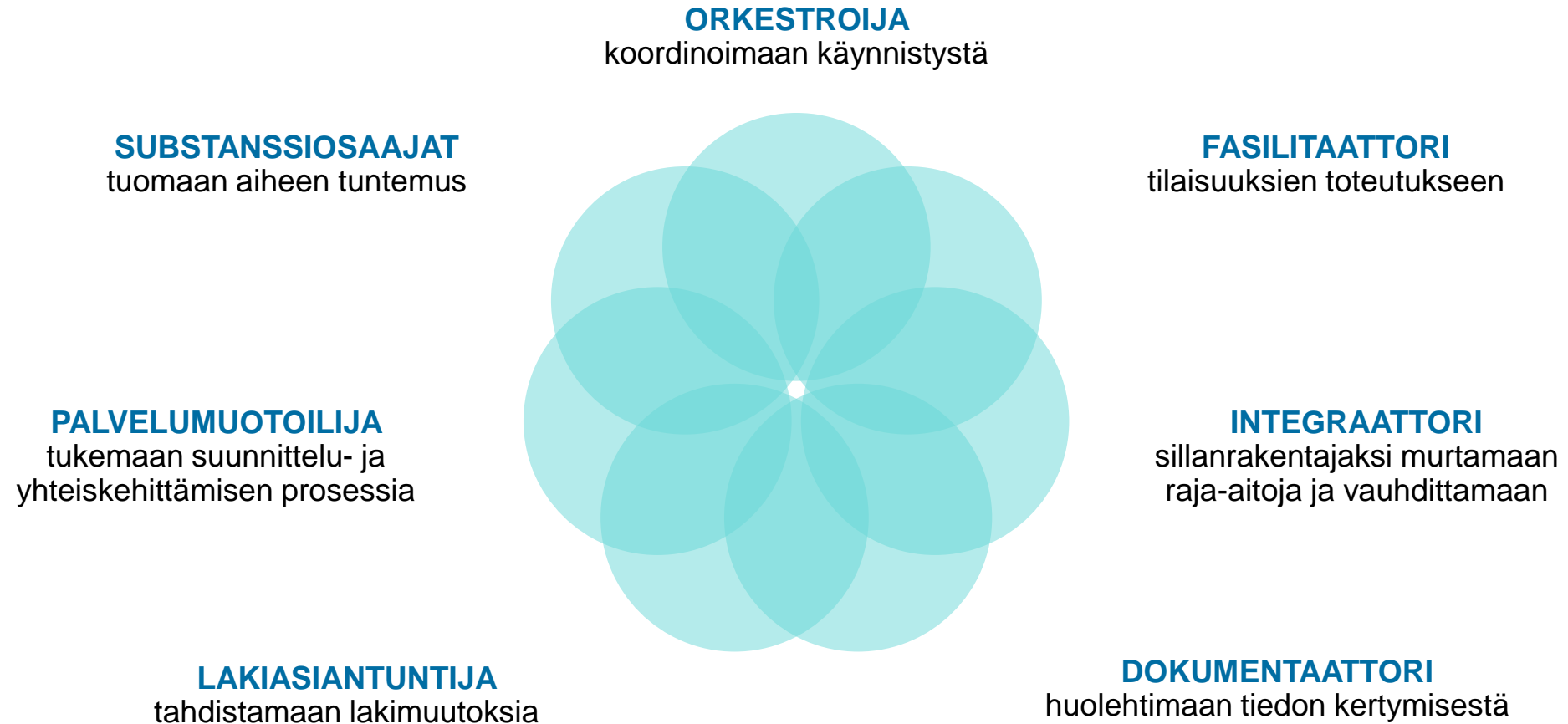
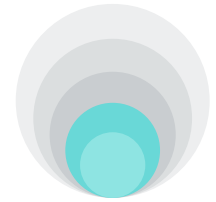
Roolit vaihtelevat ja muuntuvat kehitystyön eri vaiheissa

Osallistujien roolit ja heidän sitoutumisen taso voi vaihdella aktiivisesta kehittäjästä osallistumiseen tai tarkkailuun

- Työpajoissa tunnistettiin verkostomaiselle tai ekosysteemiselle kehitystyölle merkittäviä rooleja. Rooleihin ja niiden vaihtumiseen vaikuttaa meneillään oleva työn vaihe, sen pituus ja tarvittavat resurssit.
- Keskusteluissa tunnistettiin tarkemmin ydinjoukon tarvittavia rooleja.



Ydinjoukossa tarvitaan useita erilaisia rooleja



Tunnistettuja haasteita toimintamallin muodostamisessa

Toimintamallissa korostuu johtamisosaaminen

- Elämän- ja liiketoimintatapahtumien yhteisen kehittämisen ekosysteemit vaativat erityistä johtamisosaamista. Suuri haaste johtamiselle on sovittaa kehittävät organisaatiot ja niiden tekemiset yhteen, erityisesti jos kehitystyö kestää useita hallituskausia.
- Johtaminen on uusien roolien, vastuiden, velvollisuuksien ja tiedolla johtamisen selkeää organisoimista alati niukkenevissa resursseissa.

Erilaiset tahot ja organisaatiot ovat digitalisaation kehittämisessä hyvin eri osaamisvaiheissa

- Työpajoissa tunnistettiin, että nykyisiin toimintatapoihin on saatettu juurtua ja uusi toimintamalli vaatii niiden muuttamista. Ihmiskeskeisyys, erilaiset rajat ylittävä uudenlainen yhteistyö ja verkostoissa toimiminen, tiedolla johtaminen ja vaikuttavuuden sekä hyötyjen tunnistaminen kehittämisessä vaativat uuden oppimista.

Uusi tapa toimia tarvitsee rahoitusmallien uudelleenmiettimistä

- Rahoitus ja lainsäädäntö haastavat uusia tapoja tehdä yhteistyötä ja johtaa tiedolla. Nykyisellään organisaatorajat ylittävä yhteistyö nähdään haastavana tai mahdottomana budjetoida ja ulkopuolisen rahoituksen tarve nähdään oleellisena.
- Niin sanottu ulkopuolinen rahoitus on usein hankkeisiin kiinnitettyä ja hankkeiden tulosten nähdään olevan haastavasti kytkettävissä jatkuvampaan kehittämiseen. Ulkoisen rahoituksen nähdään motivoivan toimintaan, mutta toimiakseen se vaatii myös regulaation ja velvoitteet.

Sektorirajat ylittävä yhteistyö saattaa vaatia lainsäädännöllisiä uudistuksia

- Lainsäädännön näkökulmasta esiin nostettiin mahdollisuus hyödyntää ja jakaa tietoa eri organisaatioiden kesken. Ihmisiin ja kansalaisiin liittyvää tulisi pystyä hyödyntämään tulevaisuudessa ilman, että lainsäädäntö estää sen. Yhteiskehittäminen yli organisaatio-, toimiala-, kunta-, sektori- ja hallinnonalarajat saattaa vaatia lainsäädännöllisiä uudistuksia.



Yhteenvedo toimintamallin suosituksista

TOIMINTAMALLIN LÄPILEIKKAAVAA LUOTTAMUSTA TULEE VAHVISTAA

Elämän- ja liiketoimintatapahtumat ja niiden määrittelytyö nähtiin osana yhteiskunnan systeemistä muutosta. Ekosysteeminen tai verkostomainen toimintatapa vaatii erityisesti luottamusta ja sitoutumista osallistujilta.

- Verkostomaisessa tai nykyisin yhä enemmän ekosysteemimäisessä yhteistyössä tarkastellaan kokonaisuuksia ja kehittämistä laaja-alaisesti kaikkien sidosryhmien kanssa.
- Määrittelytyössä oleellista on tunnistaa jo olemassa olevia verkostoja ja kehittämistoimintaa ja luoda rakenne yhteistyölle.

EKOSYSTEEMINEN KEHITTÄMINEN VAATII TOIMINTAMALLIN JA TUKEA AJATTELUN JA TOIMINNAN MUUTOKSEEN

Keskusteluissa elämän- ja liiketoimintatapahtumien määrittelytyön painopiste nähtiin olevan organisaatorajat ylittävissä yhteistyöverkostoissa, joissa käydään keskustelua, jaetaan päätösvaltaa ja vastuuta, toimitaan proaktiivisesti ja sitoutuneesti.

- Muutos vaatii ymmärrystä ekosysteemeistä, eli kykyä ja osaamista ajattelun ja toimintakulttuurin muutokseen toiminnan eri tasoilla.
- Tarvitaan myös johtamisosaamista, vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää sekä tukea toimintakulttuurin muutokseen.
- Ekosysteemisestä ja verkostomaisesta kehittämisestä on jo onnistuneita esimerkkejä, joita tulee hyödyntää tulevassa toimintamallissa.

TOIMINTAMALLISSA ON MÄÄRITELTÄVÄ ROOLIT, VASTUUT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Työpajatehtävien avulla todettiin, että kehitystyössä tarvitaan todellinen, riittävä edustus kaikilta osallistuvilta näkökulmilta.

- Kehittämisen vaiheet vaativat erilaista näkemystä ja osallistujia eri taustoilta, jolloin osallistujien sitoutuminen vaihtelee prosessin vaiheissa.
- Työssä tarvitaan erilaisia rooleja, jotka sekä koordinoivat ja johtavat tekemistä että rakentavat siltoja eri toimijoiden välille.
- Osallistujien roolit ja heidän sitoutumisen taso voi vaihdella aktiivisesta kehittäjästä osallistumiseen tai tarkkailuun





DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTO

dvv.fi