



2018

DIGITALISAATION TUKI



LOPPURAPORTTI

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

01

JOHTAJAN KATSAUS

04

ESIMERKKEJÄ TOIMEKSI- ANNOISTA

04.1 *Helsinki–Vantaan lentoaseman turvallisuus- ja pelastustoimijoille yhteinen tapa jakaa tietoa*

04.2 *JulkICT:n tavoitejohtaminen uusiksi*

04.3 *Opetushallituksen verkkosivut asiakasystävällisemmiksi*

04.4 *Visio valtionavustusten digitalisoinnin kärkihankkeelle*

02

LÄHTÖTILANNE JA HAASTEET

05

TYÖN ETENEMINEN

07

D9-TIIMI PÄHKINÄN- KUORESSA

03

TOIMINTAMALLI JA PERIAATTEET

06

HYÖDYT JA JATKO

08

ESIMERKKEJÄ PROJEKTEISTA

”D9 on muuttanut maailmaa”

Nina Nissilä, D9-tiimin vetäjä, digijohtaja

Valtiokonttorin Digitalisaation tuki -toimiala D9 perustettiin valtionhallinnon digitalisaation tilaa luodanneen Digikiri-selvityksen pohjalta. Näkyvin osa tiimin työtä käynnistyi maaliskuussa 2017, kun ensimmäinen aalto tiimiläisiä aloitti työnsä.

Tiimi aloitti työnsä tietoisesti kokeillen. Tavoitteet asetettiin tarkoituksella koviksi – tai sellaisina niitä ainakin alussa pidettiin. Isolla osalla tiimistämme ei ollut aiempaa kokemusta valtionhallinnosta. Totesimme, että on parempi lähteä käytännössä kokeilemaan, mikä toimii ja mikä ei, kuin uhrata pitkä aika suunnitellen jotakin, jonka toimivuudesta ei olisi kuitenkaan voitu olla varmoja ennen kuin vasta käytännön työssä.

Jälkikäteen arvioiden tämä taktiikka osoittautui menestykselliseksi ja johti jo muutamassa kuukaudessa toimivaan konseptiin, vaikka alku epäilemättä vaikuttikin monesta aikamoiselta harhailulta.

D9 on toiminnallaan jättänyt pysyviä jälkiä eri puolille valtionhallintoa:

- *Eri virastoissa on alettu yhteistyömme jälkeen käyttää itsenäisesti työmenetelmiämme.*
- *Valtionhallintoon on palkattu lisää palvelumuotoilun osaajia. Myös ostetun palvelumuotoilukonsultoinnin määrä on kasvanut.*
- *Olemme tuoneet täysin uudenlaisia työtapoja valtionhallintoon ja käyttäneet palvelumuotoilua tavalla, jota voidaan pitää innovatiivisena millä tahansa toimialalla.*
- *Asiakasymmärryksen työmenetelmien merkityksen ymmärtäminen ja kyvykkyys käyttää niitä ovat aivan toisella tasolla kuin pari vuotta sitten.*



Moni on arvioinut, että Suomen valtionhallinto on tällä hetkellä kansainvälisesti edelläkävijä palvelumuotoilun hyödyntämisessä toiminnan ja palvelujen kehittämisessä monipuolisesti.



D9-tiimin innovatiivisia kokeiluja:

- *Teimme valtionhallinnon ensimmäiset **design sprintit** ja nyt niitä on tehty jo lukuisia. Kysyntä sprinteille on parhaimmillaan ollut suurempaa kuin mihin tiimimme kapasiteetti on riittänyt vastaamaan.*
- *Olimme soveltamassa **transition design -menetelmää** Suomeen ja tekemässä Valtioneuvoston kanslian kanssa ensimmäistä kokeilua ko. menetelmällä.*
- *Käytimme palvelumuotoilua kiperien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen työkaluna.*
- *Loimme oman proton kokonaisarkkitehtuurityölle palvelumuotoillen, **lean enterprise designin**.*

Minulle D9-tiimin vetäminen on ollut ehdottomasti tähänastisen urani huippukohta. Tiimi on ollut äärimmäisen sitoutunut, ammattitaitoinen ja tavoitteellinen työssään, ja sitä on ollut ilo johtaa. Meillä on ollut maailman parhaat asiakkaat, jotka ovat ottaneet meidät avosylin vastaan eri puolilla hallintoa. Meihin on luotettu ja kanssamme on uskallettu kokeilla uusia työtapoja vaativien ja yhteiskunnallisesti vaikuttavien asioiden äärellä.

Olen itse oppinut paljon uutta niin palvelumuotoilun kuin modernien teknologioiden mahdollisuuksista valtionhallinnon toimintaa unohtamatta. Yksi suurimmista yllätyksistä tämän työrupeaman aikana on ehkä ollut, miten paljon kiinnostavia ja vaikuttavia asioita eri puolilla hallintoa tapahtuu tällä hetkellä.



02 LÄHTÖTILANNE JA HAASTEET



Käytännön tukea valtionhallinnon digitalisaatioon

”Valtiovarainministeriö määrää Valtiokonttorin käynnistämään toimet, jotta se voi tukea valtionhallinnon virastojen ja laitosten julkisten palvelujen asiakaslähtöistä digitaalista muutosta hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti.”

- Valtiovarainministeriön määräys, 8.9.2016

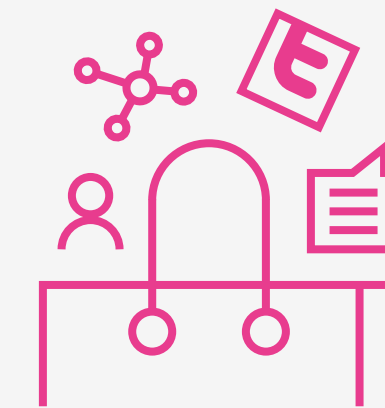
”Tehtävä on määräaikainen ja päättyy 31.12.2018.”

D9-tiimi perustettiin tukemaan valtionhallinnon asiakaslähtöistä digitaalista muutosta. Tiimin tarkoitus oli antaa virastoille käytännön apua poikkihallinnollisten, asiakaslähtöisten ja helppokäyttöisten julkisten digipalveluiden rakentamisessa.

D9:n tehtävät:

- Hallitusohjelman digihankkeiden ja muiden hallitusohjelman toteuttavien hankkeiden pitkäjänteinen tukeminen
- Nopeiden asiakaskokemusta parantavien ratkaisujen toteuttaminen hyödyntäen olemassa olevia järjestelmiä
- Kehkeytyvien ekosysteemien tukeminen

Tuettavat hankkeet valitsi D9-tiimi. Käytännössä hankkeita voitiin tukea esimerkiksi projektinhallinnan hyvissä käytännöissä, muutosjohtamisen vahvistamisessa, prosessien uudistamisessa ja palvelumuotoilussa.



”Seuraavan 10 vuoden tavoite: Määrätietoisella johtamismallilla on kehitetty käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luukun digitaaliset julkiset palvelut.”

- Hallitusohjelman luku 8: Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen

Aito asiakaslähtöisyys vaatii aitoa yhteistyötä

Avainasemassa on eri toimijoiden välisten turhien rajojen purkaminen.

Kun D9 aloitti toimintansa, valtionhallinnon kehittäminen oli virkamieslähtöistä eivätkä palvelujen sisältö tai käyttökokemus vastanneet asiakastarvetta.

Toimintakulttuurin muutos asiakaslähtöiseksi vaatii monenlaisia asioita:

- Ymmärrys omasta roolista asiakaslähtöisen digitalisaation edistämisessä
- Sitoutuminen oppimiseen, halu kokeilla uusia toimintatapoja
- Toisto ja tuki uuden toimintamallin vakiinnuttamiseksi

Haaste: Pois siiloista. Sektorirajat ylittävä yhteistyö ei sinällään ole itseisarvo, mutta lähes poikkeuksetta se kuitenkin on edellytys sille, että asiakkaiden elämäntapahtumat kokonaisvaltaisesti huomioivia palveluketjuja voidaan toteuttaa.

Ratkaisu: Kaikissa D9-tiimin toimeksiannoissa kuvataan elämänpolku, johon toimeksianto liittyy ja tunnistetaan ***palvelupolku***, joka polun mukaista palveluketjua toteuttaa. Näin edistetään sektorirajat ylittävää yhteistyötä.

Haaste: Asiakaslähtöisyys alkaa alusta. Jotta asiakkaiden elämäntapahtumat voidaan huomioida palveluketjujen digitalisoimisessa, asiakkaan näkökulman on oltava mukana hankkeen alusta asti.

Ratkaisu: Aidon vaikuttavuuden varmistamiseksi tiimin pääpaino avunannossa kohdistui ***alkaviin hankkeisiin*** ja projekteihin. Alkuvaiheessa annetun avun vahvuuksia

ovat hukkainvestointien minimoiminen, suurimman saavutettavissa olevan taloudellisen hyödyn turvaaminen, automaatioasteen maksimointi ja digiperiaatteiden toteutumisen mahdollistaminen.

Myös jo käynnissä oleville hankkeille tarjottiin tarvittaessa apua esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä estävien haasteiden poistamisessa, hankkeiden mahdollistamien uusien palveluinnovaatioiden muotoilussa sekä kokemusten ja oppien levittämisessä.

Haaste: Pysyvä muutos. Toimintamallien muutos ei tapahdu hetkessä. Jotta osaaminen juurtuisi, on yhtenä edellytyksenä, että oppimiskokemus on miellyttävä ja lisäarvoa tuottava.

Ratkaisu: D9-tiimi mittasi ***asiakastyytyväisyyttä*** ja asettamismääräyksen mukaisesti tiimi hankki ulkopuolisen, puolueetoman tahon arvioimaan tiimin toimintaa ja vaikuttavuutta.



03 TOIMINTAMALLI JA PERIAATTEET





Visio

Vuoden 2018 loppuun mennessä on saatu aikaan todennettavasti toimintatapamuutoksia, jotka johtavat toiminnan tuottavuutta kasvattavaan asiakastyytyväisyyteen.

Tavoitteet:

- Luoda pohja asiakaslähtöiselle ja uusien teknologioiden mahdollisuuksia hyödyntävälle kehittämiskulttuurille valtionhallinnossa.
- Luoda edellytykset hallitusohjelman mukaiselle tuottavuusloikan syntymiselle vaikuttamalla valtionhallinnon toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen käytännön kokemusten kautta.
- Edistää hyvien digiperiaatteiden toteutumista digikehittämisessä.
- Tukea julkishallinnon organisaatioita toteuttamaan asiakkaiden elämänpolkujen mukaisten, sektorirajat ylittävien uusien digihankkeiden ja -projektien toimeenpanoa.
- Kuvata puolivuositain tilanne digiperiaatteiden toteutumisesta kärkihankkeissa.

”Uskon, että työn varsinainen tulos nähdään myöhemmin ja työmenetelmät näkyvät pitkällä aikavälillä hallinnon modernisointina.”

Janne Pulkkinen, johtava palveluarkkitehti

Asetetut tavoitteet toteutuvat parhaiten antamalla hyvin konkreettista ja käytännönläheistä apua valtionhallinnon toimijoille digihankkeissa. Onnistuneiden kokeilujen, hyvien kokemusten ja näistä kertomisen kautta muutos lähtee etenemään vapaaehtoisesti ja omalla painollaan, mikä varmistaa pakotettua muutosta paremmin sen, että uusi toimintamalli jää elämään. Digimuutoksen juurtuminen, kasvu ja sadonkorjuu tapahtuvatkin valtionhallinnossa vasta tulevinä vuosina.

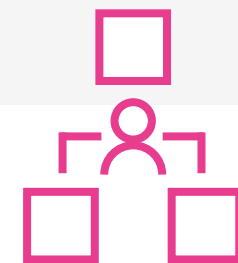
D9-tiimin toimintamalli

KÄYTÄNNÖN APU
KÄRKIHANKKEIDEN PRIORISOINTI
NOPEAT KOKEILUT
KETTERYYS
JOUSTAVUUS
VAIKUTTAMINEN YHTEISTYÖ
LUOTTAMUS



YHTEYDENOTTO

- Sähköposti tai puhelu
→ tapaaminen, jossa tarkennetaan sisältöä
- Jos kuulostaa tiimin työltä
→ tiimin arvioitavaksi



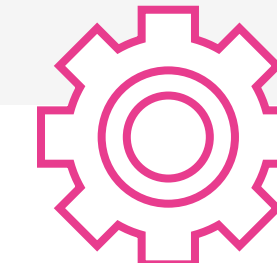
PÄÄTÖKSENTEKO

- Keskustelu tiimissä:
otetaanko toimeksianto
→ perusta: valintakriteerit, työtilanne
- Yhteys asiakkaaseen
→ palaverit toimeksiannon tarkentamiseksi



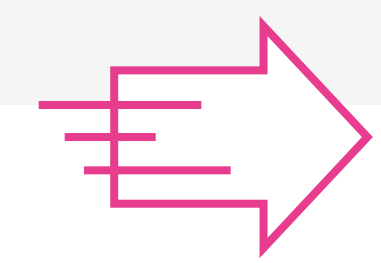
SOPIMINEN

- Kirjallinen sopimus yhteistyöstä
- Sovitaan karkea aikataulu, vastuut ja työn laajuus
- Varmistetaan ohjausmalli



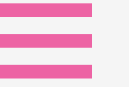
TOIMEENPANO

- Asiantuntijat tekevät työn
→ jos haasteita, eskalointi
- Alihankinnan mahdollinen kilpailutus, mahdolliset muut pienhankinnat
- Sovittujen viestintätoimenpiteiden toteutus



JÄLKIHOITO

- Toimeksiannon päättäminen
- Jatkohankinnan tukitoimet (jos tarpeen)
- Tuloskortti
- Uutiskirje ja muut viestintäaktiviteetit → siirretään opit muille



Palvelukonseptit

Toimeksiantokeskustelujen tueksi tiimi loi palvelukonseptit, joiden avulla yhteistyömalleja konkretisoitiin ja yhteistyössä päästiin nopeammin käytäntöön.

01

HERÄTYS

Lyhyitä johdatteluja asiakaslähtöiseen toimintamalliin, puheenvuoroja tai koulutuksia. Koulutuksia toteutettiin myös nopeina, pieninä kokeiluina.

02

KOKEILU

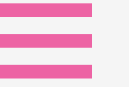
Noin 1-5 päivän mittaisia lyhyitä sprintejä, joiden tavoitteena saada kokemusta asiakaslähtöisistä työskentelytavoista ja tuottaa samalla joko konsepti tai MVP (Minimum Viable Product) esimerkiksi kilpailutuksen tueksi.

03

YHTEISTYÖ

Laajamittaisempi ja pitkäkestoisempi yhteistyön muoto, jossa voi olla sisäänrakennettuna myös herätyksiä ja kokeiluja. Käytännössä esimerkiksi:

- osallistuminen ohjelman johtamiseen esiselvitysvaiheessa elämänpolku-ajattelun toteutumisen varmistamiseksi
- osallistuminen sektorirajat ylittäviin valikoituihin yhteistyöfoorumeihin tai verkostoihin
- hankkeiden koordinointi sektorirajat ylittävän yhteistyön varmistamiseksi
- useamman työpajan sarjat pidemmälle aikajänteelle ulotettuna



Esimerkki työmenetelmästä: Design sprint

”Design sprint soveltuu erityisesti ratkaisujen kehittämisen tueksi ja hankkeiden alkuvaiheen nopeuttamiseen.”

Anni Leppänen, kokeilukehittämisen asiantuntija



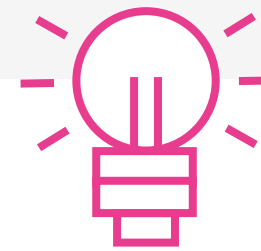
ONGELMAN KARTOITUS

- Kirkastetaan ongelma
- Jaetaan ymmärrys isosta kuvasta
- Luodaan kartta tunnistetuista haasteista
- Jaetaan tietoa
- Sovitaan tavoitteet



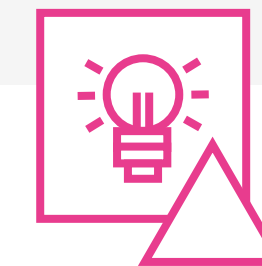
IDEOINTI

- Kartoitetaan ja demotaan olemassa olevia ideoita ja ratkaisuja
- Jatkojalostetaan ratkaisuja esitettyjen ideoiden pohjalta



KONSEPTOINTI

- Validoidaan luodut ideat
- Karsitaan ideat sovitulla fasilitointimetodilla
- Tehdään päätös 1–3 ratkaisusta
- Tehdään “storyboard” prototyypin, konseptin tai ehdotuksen luomiselle



PROTOTYYPPI

- Sovitaan toteutustapa ja valitaan välineet
- Visualisoidaan realistinen prototyyppi tai ehdotus



PROTOTYYPIN TESTAUS

- Tehdään asiakas- tai kohderyhmähaastatteluja
- Analysoidaan, raportoidaan ja esitellään tuloksia
- Tehdään alustava suunnitelma seuraavista askelista
- Otetaan opit talteen ja päätetään prosessi



04 ESIMERKKEJÄ TOIMEKSIANNOISTA

- 04.1 *Helsinki–Vantaan lentoaseman turvallisuus- ja pelastustoimijoille yhteinen tapa jakaa tietoa*
- 04.2 *JulklICT:n tavoitejohtaminen uusiksi*
- 04.3 *Opetushallituksen verkkosivut asiakasystävällisemmiksi*
- 04.4 *Visio valtionavustusten digitalisoinnin kärkihankkeelle*

Toimeksiannot

D9-tiimin keskeisinä tavoitteina oli tuoda asiakaslähtöinen digitaalinen muutos osaksi valtionhallintoa ja tukea konkreettisesti toimintatapoja virkamiesten arjessa. Tiimi aloitti työnsä tietoisesti kokeilla ja ehti työskennellä yhteensä lähes 100 toimeksiannon parissa, kun tavoitteena oli 50 toimeksiantoa.

Tiimi työskenteli kaikilla hallinnonaloilla sekä Kelan ja valtion konsernipalvelujen tuottajien kanssa. Asiakkaat olivat pääosin virastoja ja ministeriöitä, ja projektit hyvin monimuotoisia. Alkuvaiheen kehittämishankkeet olivat luonteeltaan usein operatiivisempia. Tiimi kehitti toimintaansa kohti strategisempia kehittämishankkeita asiakaskokemusten myötä.



Toimeksiantojen tavoitteena oli kokeilla, onko uusilla työtavoilla vaikuttavuutta työskentelymalleihin ja onko konkreettisia muutoksia mahdollista saavuttaa. Tiimi pyrki strategisella muotoiluajattelulla ja kokeiluilla vakiinnuttamaan uusia tapoja toimia. Tiimi uskoi siihen, että yhteistyön helpottaminen, tiedon hankkiminen ja jakaminen sekä innovaatioiden syntyminen nostavat työn laatua.

Mukana työryhmissä oli sellaisia henkilöitä, jotka eivät lähtökohtaisesti tunteneet asiakaskokemuksen kehittämisen työmenetelmiä. Toimintakulttuurin muutoksessa tiimi koki tällaisten, ns. tavallisten virkamiesten osaamisen kasvattamisen tärkeäksi. Pilottiasiakkaiden kanssa tehdyistä kokeiluista kerrottiin avoimesti muille. Onnistuneiden kokeilujen uskottiin kiinnostavan, lisäävän yhteistyön vetovoimaa ja siten auttamaan uusia toimintamalleja jäämään käyttöön.



Helsinki–Vantaan lentoaseman turvallisuus- ja pelastustoimijoille yhteinen tapa jakaa tietoa

09/2017–09/2018



KESKI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS
MELLERSTA NYLANDS RÄDDNINGSVÄRK

FINAVIA

 HAASTE	 RATKAISU	 HYÖDYT	 SUOSITUKSET
- Vähäiset resurssit - Tieto ja tilanteiden johtaminen organisaatiokohtaista - Rajatut palvelut ja viiveet yhteyksissä	Digitaalinen prototyyppi design sprint -menetelmällä - Ohjauskeskuksen tilannekuvan yhdistäminen kenttätyöntekijöiden tilannekuvan kanssa - Personoitu käyttäjäkokemus - Älykäs haku - Datan koonti	Tarjoaa eri toimijoille yhteisen ja ajankohtaisen tilannekuvan turvallisuudesta. Parantaa työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työvälineidensä kehittämiseen. Auttaa verkostoa - ennakoimaan virka-avun tarpeita - hahmottamaan muutoksia - toimimaan yhdessä helpommin	- Toiminnan kehittäminen käyttäjien kanssa - Eheän tiedon varmistaminen tekoälyä varten - Resurssien varmistaminen - PohalCT:n ja Valtorin yhteistyö - Muiden vastaavaa mallia hyödyntävien kohteiden kartoittaminen, esim. satamat

JulkiCT:n tavoitejohtaminen uusiksi

03/2018–09/2018



 HAASTE	 RATKAISU	 HYÖDYT	 SUOSITUKSET
• Toimintatapojen uudistaminen • Vuosi- ja tulostavoitteet ymmärrettäviksi ja ohjaamaan työtä • Tiimin ja johtamisen organisoiminen	Uudet tavoitteet yhteisillä työpajoilla • Haasteisiin vastaavien tavoitteiden määrittäminen yhdessä • Tavoitteiden linkittäminen arjen työhön • Työroolien tarkempi proflointi	Työkulttuurin kehittäminen konkreettisesti sekä johtamisen että työntekijöiden näkökulmasta. Ulkopuolisen ja neutraalin näkemyksen muodostaminen organisaation vahvuuksista ja heikkouksista.	• Johtamisen ja työn kehittäminen konkreettisesti • Tavoitteiden tarkastelu yhdessä henkilöstön kanssa

Opetushallituksen verkkosivut asiakasystävällisemmiksi

12/2017–04/2018



 HAASTE	 RATKAISU	 HYÖDYT	 SUOSITUKSET
• Toimintatapojen ja viestinnän uudistaminen verkkosivuja parantamalla • Vanhentuneen sekä jäykästi ja sirpaleisesti esitetyn sisällön muuttaminen • Keskeisten asiakasryhmien houkuttelevuus asioimaan verkossa asiakaspalvelun sijaan	Verkkosivu-uudistus alkuun design sprint -menetelmällä • Ideointi design sprintin avulla asiantuntijahaastattelujen jälkeen ja ratkaisujen testaaminen aidoilla käyttäjillä • Digitaalinen prototyyppi, joka esittää vision uudesta verkkosivusta	Asiakkaiden palveleminen paremmin. Keskeisten sidosryhmien ja selkeiden asiakaspolkujen määrittely, jotka tukevat viestintää ja verkkosivu-uudistusta. Viraston sisäisen dialogin aktivoiminen, työkalujen tarjoaminen ja asiantuntijoiden ymmärryksen selkeytyminen asiakkaiden haasteista.	• Keskeisten asiakasryhmien määrittely ja heille kohdennettu viestintä • Läpinäkyvyyden kasvattaminen ja vaikuttavuuden tehostaminen viestinnän keinoin • Tiedon oltava helposti löydettävää ja kiinnostavasti esitettyä • Tukipalveluita siirrettävä puhelinpalvelusta verkkoon kaikkien saataville

Visio valtionavustusten digitalisoinnin kärkihankkeelle

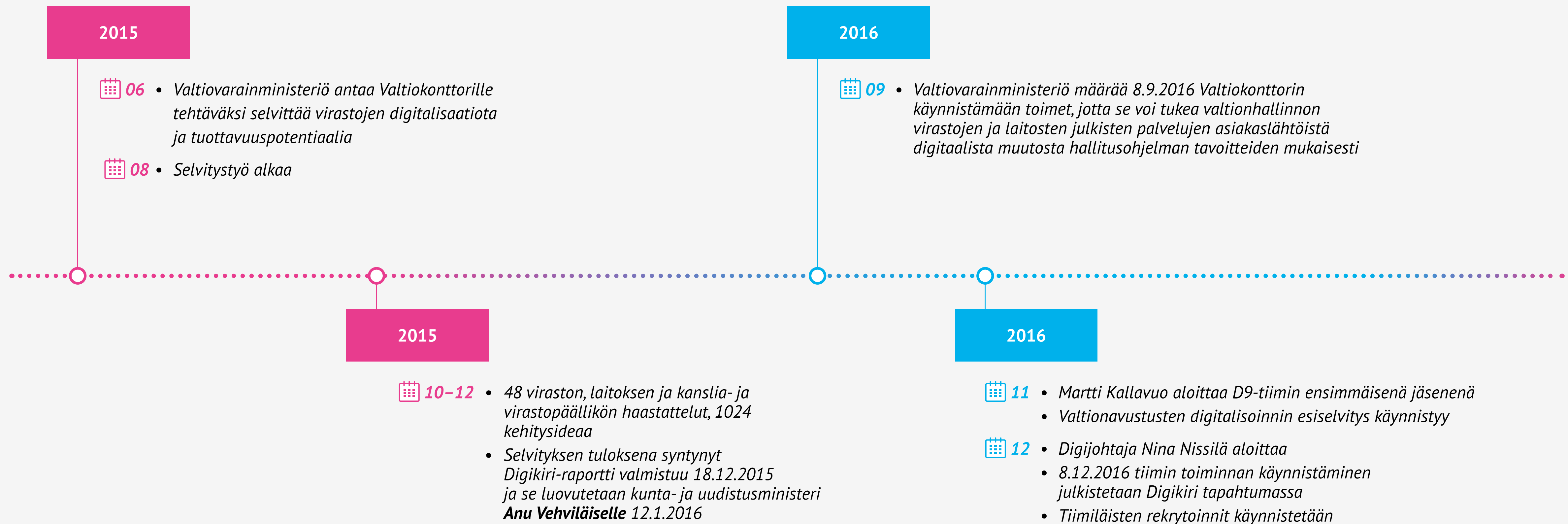
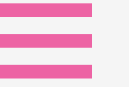
12/2017–04/2018

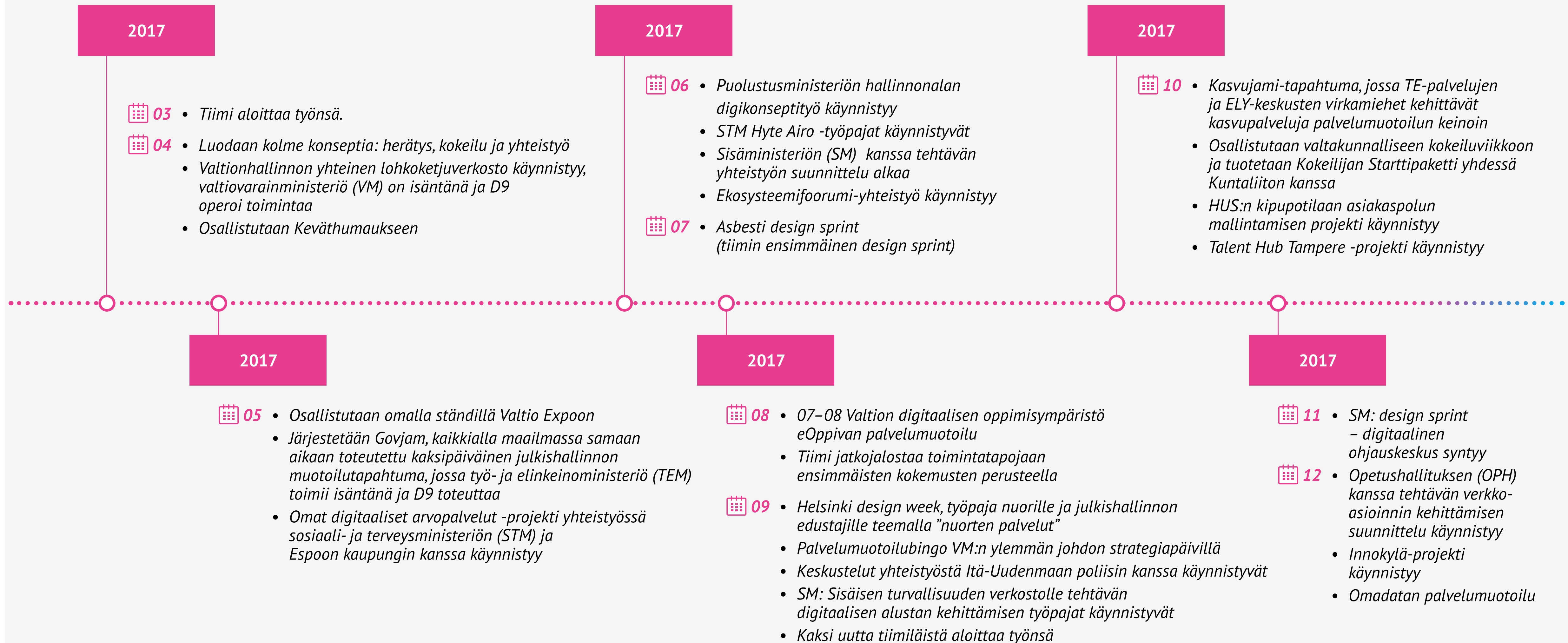
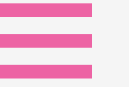


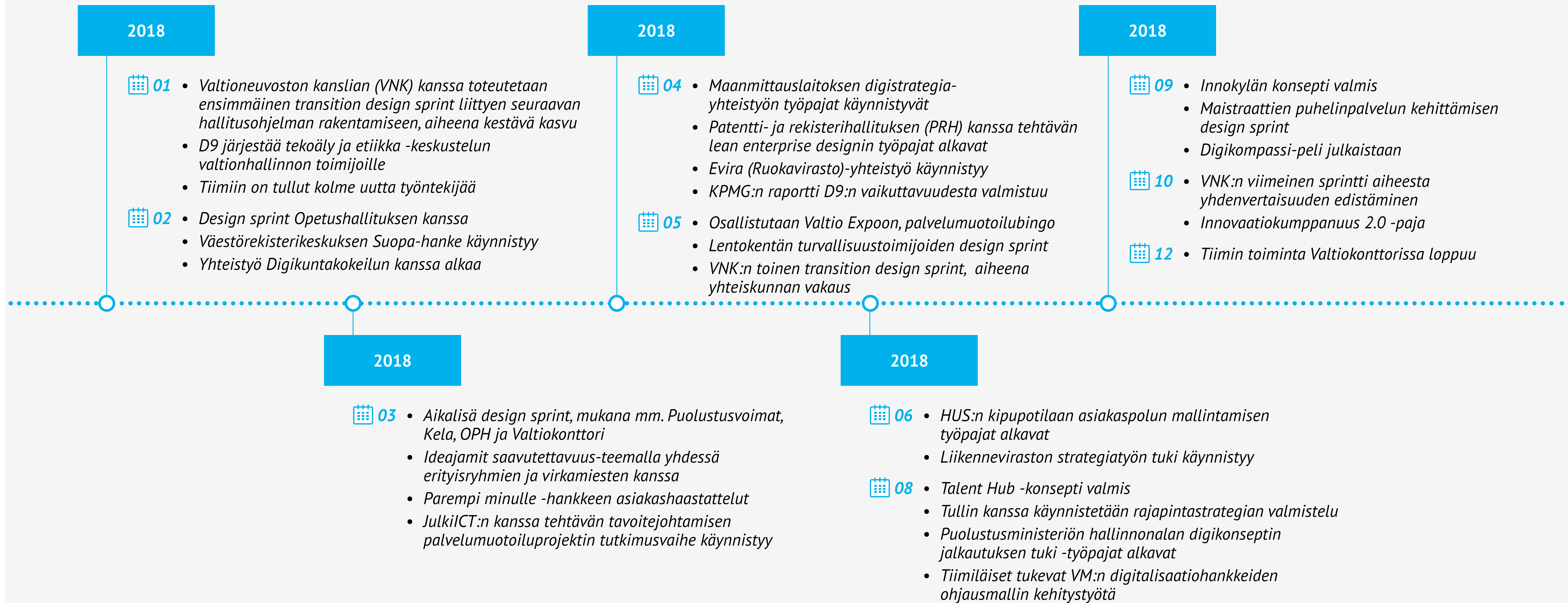
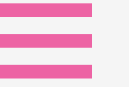
 HAASTE	 RATKAISU	 HYÖDYT	 SUOSITUKSET
<i>Tehostaa ja kehittää avustustoimintaa ja sen vaikuttavuutta digitalisaatiolla</i>	<i>Esiselvityksellä ja palvelumuotoilulla uusi suunta toiminnalle</i>	• Hyviä ideoita kärkihankkeen varsinaiseen valmisteluun • Työkulttuurin kehittäminen sekä johtamisen että työntekijöiden näkökulmasta	• Säädösten ja talousarviorakenteen selkeyttäminen • Menettelytapojen yhdenmukaistaminen • Innovatiivisten avustusmallien luominen • Tiedolla johtaminen ja yhteisten ratkaisujen kehittäminen valtionhallinnossa



05 TYÖN ETENEMINEN









06 HYÖDYT JA JATKO



D9-tiimin arvot

- Poikkihallinnollisuus ja vaikuttavuus
- Asiakslähtöisyys
- Kokeilukulttuuri



D9-tiimin hyötyjä asiakkailleen

- Uusien työtapojen ja menetelmien sekä innovatiivisen kehittämistyön tukeminen valtionhallinnossa
- Asiakslähtöisyyden ja erilaisten asiakaspolkujen ymmärryksen lisääminen
- Nopeampien kehitysprosessien lanseeraaminen, esim. 5 päivän design sprintit
- Sisällön parempi laatu ja kehittäminen
- Tuloksellisuus
- Merkittävien kustannussäästöjen luominen

Nopean toiminnan joukot asiakasymmärryksen asialla

D9-tiimin asiakkaat kokivat vahvuudeksi sen, että tiimi oli valtion sisäinen, neutraali ja luotettava toimija. Tiimin toiminta-ajatuksena oli olla ketterä nopean toiminnan joukko, joka tukee valtionhallinnon digihankkeita sekä strategisesti että operatiivisesti. Tiimi halusi vahvistaa digitalisaatioon liittyviä näkemyksiä ja kehittämisajatuksia poikkihallinnollisesti ja mahdollistaa digiperiaatteiden toteutumisen.

Ulkopuolisen arvioinnin mukaan D9-tiimi on ollut onnistunut kokeilu. Tiimin tuottamille palveluille oli selkeä tarve, ja tiimi onnistui vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin. Tiimin tavoitteet kirjattiin perustamisasiakirjaan tarkoituksella laajoiksi, jotta toiminta olisi kokeilumuo- toista, nopeaa ja ketterää. Erityisen hyvin tiimi onnistui auttaessaan julkishallinnon organisaatioita uusien digihankkeiden ja -projektien toteuttamisessa.

D9-tiimin sujuva johtaminen ja arvojen mukainen toimintakulttuuri tukivat tiimin tavoitteiden toteutumista. Toiminnassa korostui se, että asiakasrajapinnassa pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman paljon konk-

reettisiä tuloksia. Tiimi pystyi samanaikaisesti sekä sparraamaan kohdeorganisaatioiden johtoa ja siten muuttamaan toimintatapoja että tuottamaan operatiivista tukea asiakkaidensa muulle henkilöstölle.

Uudenlaisen lisäarvon in-house-tiimi

D9-tiimin palveluilla oli asiakkaiden mielestä merkittävä vaikutus yksittäisten kehittämishankkeiden onnistumiseen ja niiden tuloksellisuuden parantumiseen. Keskeisiä tiimin toiminnan tuloksia olivat kehittämishankkeiden toiminnan selkiyttäminen, lisääntynyt suunnitelmallisuus sekä parantunut laatu.

Tiimin työskentelytavat ja menetelmät keräsivät asiakkailta runsaasti kiitosta. Asiakkaat olivat tyytyväisiä lisäksi tiimin asiantuntijoiden fasilitointiosaamiseen, jonka avulla monitahoisista haasteista saatiin luotua selkeitä polkuja toiminnan kehittämiseen.

Erityisesti operatiivisissa kehittämishankkeissa kiiteltiin design sprint -menetelmää. Sen avulla hankkeiden sisällön ja suunnan määrittäminen oli mahdollista asiakkaiden näkemysten mukaisesti.

Tiimi vakiinnutti paikkansa nopeasti osana julkishallinnon kehittämistä. Siitä tuli tunnettu, sillä se tarjosi osaamistaan proaktiivisesti. Tämä on epätyypillistä julkishallinnon organisaatiolle. Asiakkaat kokivat tiimin asiantuntijat erittäin osaavina. Asiantuntijat omaksuivat nopeasti riittävän substanssiosaamisen asiakkaidensa projekteissa, tunnistivat selkeästi asiakkaiden tarpeet ja hyödynsivät muilta hallinnonaloilta saamiaan kokemuksia haasteiden ratkaisemisessa.

Koska D9-tiimi oli valtionhallinnon in-house-tiimi, asiakkaiden oli helppoa ja edullista käyttää sen palveluja

Tiimin oli mahdollista hankkia ulkopuolista asiantuntija-apua projekteihin, mikä lisäsi palveluresurssien joustavuutta ja lavensi osaamis pohjaa. Asiakkaat pystyivät luottamaan tiimin kautta tulleiden ulkopuolisten palveluntarjoajien osaamiseen, sillä tiimin asiantuntijat toimivat laadunvarmistajina ja ohjasivat työtä. Monella asiakkaalla ei välttämättä olisi ollut riittävästi osaamista tai aikaa arvioida ulkopuolisia palveluntarjoajia julkisten hankintamenettelyjen puitteissa.

Yhdeksi tiimin tehtävistä oli asetettu hallitusohjelman digikärkihankkeiden toiminnan tukeminen. Tiimin henkilöstön mukaan tämä jäi kuitenkin vähäiseksi haas-

teellisen ajoituksen takia. Useat digikärkihankkeet olivat edenneet jo varsin pitkälle ilman D9-tiimiä, jolloin tuen vaikutus olisi jäänyt ohueksi.

Tiimi onnistui osaamisellaan ja toimintatavoillaan tuottamaan asiakkailleen merkittävää lisäarvoa niin operatiivisissa kuin strategisemmissä kehittämishankkeissa. Asiakkaiden mukaan heidän ymmärryksensä digitalisatiosta, palvelumuotoilusta, osallistamisesta ja ketteristä

”D9-tiimin toiminta on ollut viraston näkökulmasta äärimmäisen hyvää ja asiakaslähtöistä. Toiminnan ketteryys ja asiakaslähtöisyys sekä osaaminen ovat olleet huippuluokkaa.”

kokeiluista laajentui D9-tiimin oppimiskokemusten myötä. Asiakkaat ovat hyödyntäneet D9-tiimin käyttämiä menetelmiä aktiivisesti myös kokeiluhankkeiden jälkeen.



D9-tiimin tulevaisuus – Kohti pysyvämpää toimintakulttuurin muutosta

Ulkopuolinen arviointi ehdottaa D9-tiimin toiminnalle jatkoa määräaikaisen toimintakauden päätyttyä. Tiimin palveluille on ollut niin selkeä kysyntä, että sen voidaan olettaa jatkuvan tulevaisuudessakin.

D9-tiimin vahvuus perustui tiimin arvoihin sekä ketterään, kokeilulähtöiseen toimintakulttuuriin. Tiimin ulkopuolisuutta hankkeista ja sitä kautta puolueettomuutta pidettiin luottamusta herättävänä asiana erityisesti poikkihallinnollisissa hankkeissa, joissa on perinteisesti koettu merkittäviä haasteita.

Strategiset hankkeet kärkeen

Strategisten hankkeiden haasteena on, että niihin keskittyminen edellyttää laajempaa substanssiosaamista sekä tiiviimpää sitoutumista yksittäisiin hankkeisiin. Strate-

gisempien asiakkaiden valitseminen ei kuitenkaan saa vähentää tiimin kykyä tuottaa konkreettista apua myös operatiivisempiin tarpeisiin.

Tiimi arvioi oman toimintansa ja suunnitelmallisuuden kehittyneen merkittävästi toimintakauden aikana. Tähän vaikuttivat keskeisesti tiimin organisoituminen, tunnettuuden kasvu sekä selkeämpi ymmärrys asiakasrajapinnasta ja kehittämistarpeista. Tiimi kehitti työtään esimerkiksi siirtymällä monissa projekteissa kahden tai kolmen hengen työparityöskentelyyn. Tiimin olisi hyvä kehittää projektinhallintatyökaluja ja projektinjohtokäytäntöjä, kuten projektipäällikkötason osaamista, myös jatkossa.

Palvelujen kysynnän kasvaminen ja niiden kohdentaminen tulevaisuudessa laajempiin strategisiin hankkeisiin luovat tarvetta lisätä ja monipuolistaa tiimin

”Olemme kytkeneet yhteen hyvin erilaisia sisältöjä ja tukeneet yhteisen tavoitteen määrittelyä. Olemme myös nopeuttaneet prosesseja ja lisänneet ymmärrystä asiakaskeskeisistä kehittämisen hyödyistä.”

Sirpa Fourastie, hankejohtaja

Jatkosuosituksena tiimin painopisteiksi suositellaan strategisempia kehittämissankkeita.

Näitä ovat

- poikkihallinnollista yhteistyötä edistävät hankkeet*
- sellaiset hankkeet, joilla kehitetään ihmisten, yritysten ja yhteisöjen asiointiprosessia julkishallinnon piirissä*



”D9 on digitalisaation tulkki, joka auttaa julkishallinnon yksiköitä digitalisaation konkretisoinnissa.”

resursseja ja osaamista. D9-tiimin osaamisalueet jakautuvat tällä hetkellä palvelumuotoiluun, kokeilukehittämiseen, hanke- ja muutostukeen sekä arkkitehtuuri- ja teknologiatukeen. Tiimi toimi muun muassa koko valtionhallinnon tasolla lohkoketjuteknologiaan ja sen hyödyntämiseen keskittyvän foorumin koordinaattorina ja fasilitaattorina. Myös muut digitaalisen teknologian kehitysaskleet, kuten analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen, voisivat jatkossa olla tiimin koordinaatiovastuulla julkisella sektorilla. Asiakkailla on edellä mainittujen lisäksi tarpeita vahvemmalle liikkeenjohdolliselle ja strategiselle osaamiselle, käyttökokemussuunnittelulle ja analytiikka- ja ohjelmointiosaamiselle. Nämä tulee huomioida budjetoinnissa.

Millainen D9-tiimin rooli on jatkossa?

Lyhyestä toimintakaudesta huolimatta D9-tiimin voidaan nähdä käynnistäneen asiakkaidensa toiminta- ja ajattelutavassa sellaisia muutoksia, joiden voidaan odottaa tuottavan laaja-alaisempia vaikutuksia ajan kuluessa. Tiimin käyttämiä menetelmiä on useassa organisaatiossa pyritty

hyödyntämään myös muissa kehittämishankkeissa.

D9-tiimin työ ja arvot, eli asiakaslähtöisyys, toimivat menetelmät, asiantuntemus sekä joustavuus ja ketteryys ovat asiakkaiden mukaan luoneet hyvät edellytykset konkreettisille muutoksille. Asiakkaiden toiveet ja näkemykset D9-tiimin tulevaisuuden rooleista ja painopisteistä vaihtelevat. Asiakkaat arvostivat tiimin roolia yksittäisten kehittämishankkeiden tehostajana ja pitivät sitä tarpeellisena tulevaisuudessakin. Tiimillä nähdään olevan myös laajempia mahdollisuuksia vaikuttaa valtionhallinnon digitalisaation kehittämiseen.

D9-tiimille muodostui vahva näkemys julkishallinnon digitalisaatiokehityksestä ja tarpeista. Tiimi voisi hyödyntää tätä kokemusta asiantuntijaroolissa myös strategisempien valtiohallinnon linjausten, kuten uuden hallitusohjelman ja yksittäisten hallinnonalojen omien strategioiden laadinnassa. Asiakkaat ja sidosryhmät toivoivat tiimiltä entistä vahvempaa panostusta eri hallinnonalojen välisen yhteistyön lisäämiseen. Lisäksi tiimin osaamista voitaisiin hyödyntää strategioiden toteuttamiseen liittyvän rahoituksen kohdentamisessa.



TRU TOUCH

07 D9-TIIMI PÄHKINÄNKUORESSA

11 DIGITUKIJAA



”Minulle tämän tiimin vetäminen on ollut ehdottomasti tähän astisen urani huippukohta. Tiimi on ollut äärimmäisen sitoutunut, ammattitaitoinen ja tavoitteellinen työssään. Heitä on ollut ilo johtaa. Meillä on ollut maailman parhaat asiakkaat, jotka ovat ottaneet meidät avosylin vastaan eri puolilla hallintoa. Meihin on luotettu ja kanssamme on uskallettu lähteä kokeilemaan uusia työtapoja vaativien ja yhteiskunnallisesti vaikuttavien asioiden äärellä.”

Nina Nissilä, D9-tiimin vetäjä, digijohtaja



”Olen saanut perehtyä todella moneen näkökulmaan ja luoda laaja-alaista kokonaiskuvaa hallinnon digitalisaatiosta. Erityisesti eri hallinnonalojen välillä toimiminen on vahvistanut minua strategisen ymmärryksen ja arjen kytkeämisessä. Jatkon kannalta pidemmän aikavälin tavoitteiden tukeminen ja syventyminen asiakkaan haasteeseen olisi olennaista. Muutuskulttuurissa eläminen vaatii joustavaa ja myönteistä toimijaa, joka on hallinnon oma, mutta koetaan luotettavalla tavalla riippumattomaksi.”

Sirpa Fourastie, hankejohtaja

Tiimi teki töitä

12/2016–12/2018

98 tehtyä toimeksiantoa / 50 toimeksiantoa tavoitteena

40

pidempiaikaista yhteistyötä

35

kokeilua

23

pientä herätystä (kesto max. 1 htp)

12

Toimeksiantoja eri hallinnon-alalta

Asiakastyytyväisyys 4,6/5 | Budjetti 3 miljoonaa € | Tiimi käytti 2.5 miljoonaa €



”Palvelumuotoilu on tärkein oppini ihan konkretiankin kautta, ei vain teoriana. Onhan tässä tutustuttu uusiin välineisiin (Trello, Slack) ja välillä käyty mielenkiintoisia keskusteluja osaavien ihmisten kanssa. Jos D9:n toiminta jatkuisi, voisi miettiä, pitäisikö toiminnan laajentua myös D9:n osaamisen levittämiseen erilaisten ohjeiden kautta ja pitäisikö palvelumuotoilun lisäksi laajentaa hankejohtamisen ja systeemiajattelun tai kokonaisarkkitehtuurin osaamista. Näille asioille on selvästi tarvetta etenkin pienemmissä ja keskisuurissa virastoissa.”

Martti Kallavuo, hankejohtaja

11 DIGITUKIJAA



”D9 on ollut todellinen näköalapaikka valtionhallintoon. Minulle palkitsevimpia ovat olleet ne projektit, joissa palvelumuotoilun lähestymistapaa on alkuun haastettu ja kyseenalaistettu, mutta osallistamalla ja uusien työtapojen avulla olemme yhdessä saavuttaneet lyhyessä ajassa isoja edistysaskeleita. Eniten taas on harmittanut oman ajan ja resurssien rajallisuus. Toivon, että tulevaisuudessa muotoilijoita otettaisiin rohkeammin mukaan hallinnon (ei pelkästään palveluiden) kehittämiseen ja vielä nykyistä varhaisemmassa vaiheessa.”

Maria Leinvo, palvelumuotoilun asiantuntija



”Parasta D9-työssäni oli päästä kehittämään uusia kokeilu-kehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä digitalisaatioon ja julkishallinnon uudistumiseen. Upeimmat D9-projektini olivat kokeiluja, joissa saimme lennokkaasti testata jotain aivan uutta. Palkitsevinta työssäni on nähdä sen vaikuttavuus sekä virkamieskollegojen innostaminen ja osaamisen kehittäminen. Jatkossa panostaisin virkamiesten osaamisen kehittämiseen yhteisörakentamisen ja oppimisen muotoilun avulla. Jatkaisin strategiamuotoilun ja data-strategiatyön kehittämistä julkishallinnon tehotyökaluiksi.”

Anni Leppänen, kokeilukehittämisen asiantuntija



”D9 on varmasti avannut valtionhallinnossa silmiä sille, että muotoiluosaaminen ei ole vain jotakin elitististä hörhää, vaan käytännönläheistä toimintaa, joka tarjoaa paljon elämää ja arkea helpottavia ja selkiyttäviä työkaluja kenen tahansa arkeen. Olen nähnyt kollegojeni mahtavaa menetelmäosaamista ja olen oppinut itse kultakin jotakin. Lisäksi olen pala palalta alkanut ymmärtää valtionhallinnon toimintaperiaatteita, aiempi urahistoriani on yksityisellä sektorilla.”

Mari Siikonen, palvelumuotoilun asiantuntija



”Suoraviivaisesti projekteihin mukaan meno on ollut hyvä ja toimiva tapa ja on ollut mahtavaa päästä palvelumuotoilijana kehittämään valtionhallinnon konsepteja ja palveluita. Olen oppinut pelkistämään monimutkaisia asioita ja toivon, että olen pystynyt levittämään ihmiskeskeistä ajattelua valtionhallintoon. Jos D9 jatkaisi toimintaa pitäisi keskittyä projektien jalkauttamisen tukemiseen sekä strategisempiin projekteihin, joilla on laajaa vaikuttavuutta.”

Laura Järveläinen, palvelumuotoilun suunnittelija

11 DIGITUKIJAA



”On ollut hienoa, kun on päässyt näin laajalla skaalalla tekemään palvelumuotoilua. Tavallaan ollaan todella ”hands-on” ja sitten asiat nivotaan isompiin kokonaisuuksiin, strategiaan linjauksiin. Valtiohallinnossa ehkä keskitytään joskus liikaa visiotyöhön, joten oli tärkeää, että D9 pystyi kautensa aikana toimimaan molemmilla tonteilla. Jos toiminta jatkuisi, voisi projektien alkuvaiheessa määrittää vielä selkeämmin tavoitteita. Näin olisi helpompi varmistaa, että jokaisesta tehdystä projektista saadaan asiakkaalle aitoa hyötyä.”

Iiro Leino, palvelumuotoilun suunnittelija



”Onhan tämä ollut iso toimintatapamuutos kokonaisuudessaan. Niin tiimin kuin asiakkaiden osaamisen ja ymmärryksen kasvu on vaikuttanut selkeästi valtionhallinnon työskentelyyn. Olemme pystyneet opettamaan kokeilukulttuuria ja toimineet itse samalla tavalla kuin olemme opettaneet. Palveluarkkitehtina olen saanut palvelumuotoilusta uutta näkökulmaa. Jos joku olisi kaksi vuotta sitten puhunut minulle empatiasta ja sen merkityksestä, en olisi välttämättä ottanut sitä niin tosissani kuin nyt.”

Janne Pulkkinen, johtava palveluarkkitehti



”Olen huomannut, miten hyvin palvelumuotoilutyökalut toimivat kommunikointivälineinä. Työkalujen avulla on paremmin pystytty synnyttämään keskustelua, uusia näkökulmia ja yhteisen näkemyksen. Tähän mennessä olemme saaneet tehdä todella hyviä alustuksia, ja mielestäni seuraavaksi pitäisi siirtyä käyttöönnoton kehittämiseen. Siirryttäisiin siis kokeilukulttuurista implementointikulttuuriin. Silloin jo alussa pystyttäisiin vahvistamaan rahoitus, vastuut ja resurssit - eivätkä ratkaisut ja kokeilut jäisi puolitiehen ja hyvät opit skaalaamatta.”

Anna-Mia Myllykangas, palvelumuotoilun suunnittelija



”D9:n työ oli todella tärkeä ja aloitettiin valtionhallinnossa oikeaan aikaan. Tiimi pystyi lyhyessä ajassa tuomaan uudenlaista työskentelyotetta virkamiehille ja se otettiin ilolla vastaan. Tärkein oppini oli palvelumuotoilun hyödyntäminen viestinnässä. Olen nähnyt työmenetelmien lisäävän yhteistekemistä ja toimivan hankalissakin tilanteissa.”

Päivi Vääntönen, viestintäasiantuntija

08 ESIMERKKEJÄ PROJEKTEISTA

YDIN HAASTEET

Saada konkreet-
tista, sillä
paretti on vielä
hyvin leikkimässä

Useasta asiasta
puhuttaessa
monet asiat
sekoittuvat
keskenään

valtionhallinnon
yhteiset sähkö-
iset väylät
- n- chat-työkalu
- n- tekniikka
- koulutus (Migriin
koulutus)
- palvelus- ja PTU

Viranomaisien
ja muuten ta-
hojen työn jaost-
teiden vaiht-
elusta sopiminen
(onko jossain myöskin
mukaan otettu jossain
muutoksia)

OIKEN KÄSIT-
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

VAIKUTTEI-
TEN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN OLE-
MASSA OLE-
TIEDON SA-
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

PALVELU-
KETSUN
SAVATTA-
MUKS!

Onko aikata-
lun mukainen
tiedon vaiht-
elu?

Kukaan
ei tiedä
mitä
tiedon vaiht-
elu on?

MITÄ ON
TÄMÄN 2.0?

ON TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN HYÖDY-
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MISSÄ
TÄMÄN?

KENEN ONGELMA?
KENELLE?
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

SAVATTA-
MUKS!
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

ON TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

ON TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITEN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN
TÄMÄN

MITÄ ME
'MYNNÄ'?

D9 kehitti design sprint -menetelmän julkishallintoon sopivaksi ja tuki aluehallintovirastojen palvelumuotoilukyvykkyyksien kehittämistä

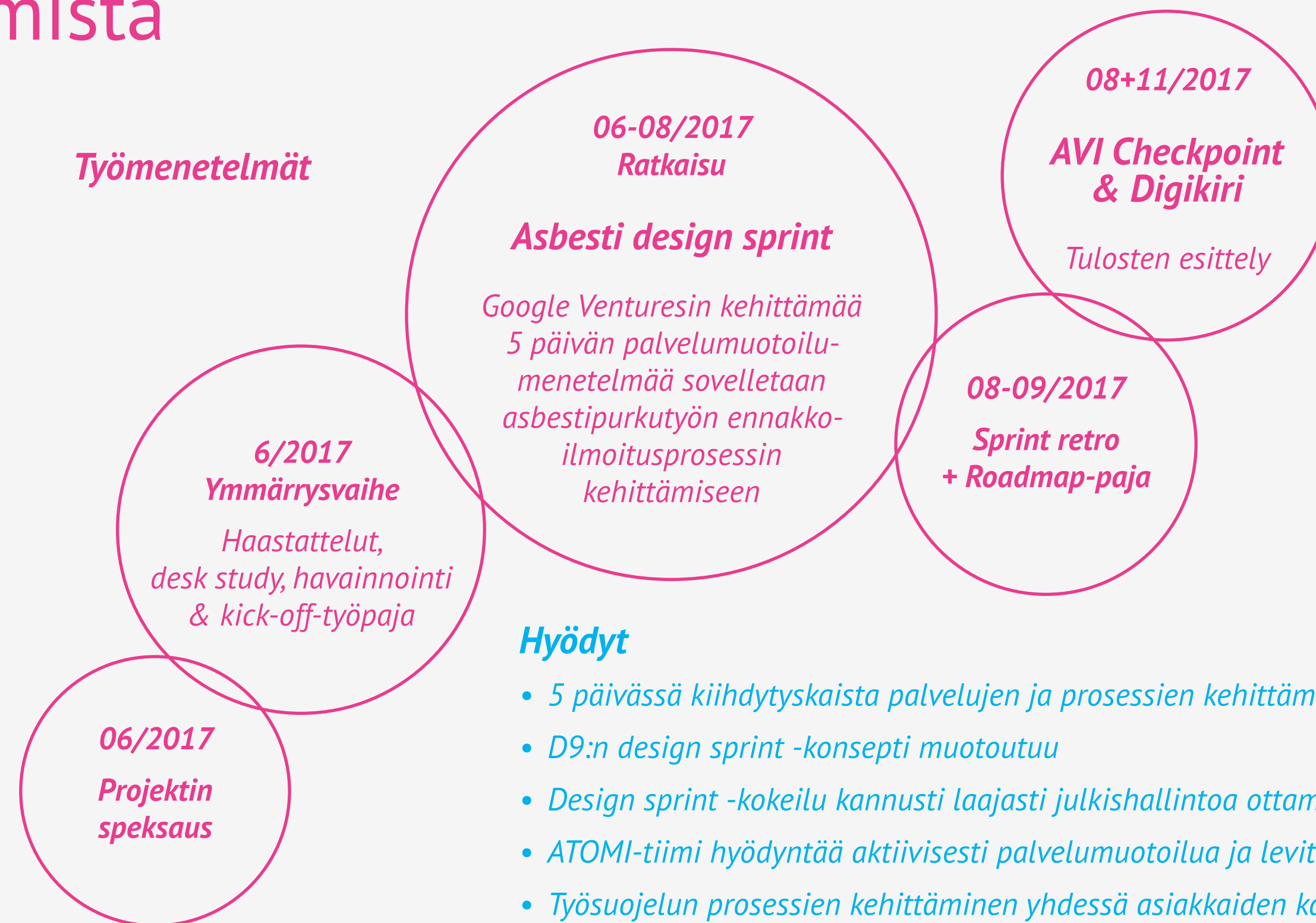
Lähtötilanne

- Design sprint -menetelmän toimivuudesta Suomen julkishallinnossa ei ollut kokemusta
- AVIn ATOMI-hanke edistää AVlen digitalisaatiota ja asiakaslähtöistä kehittämistä
- LUOVA-viraston suunnittelu alkamassa

Haasteet

- Lupa-, ilmoitus- ja valvontapalvelujen uudistaminen digitaalisiksi ja asiakaslähtöisiksi palveluiksi
- Työsuojelun asbestipurkutyön ennakkoilmoitusprosessi on asiakkaalle aikaavievä ja manuaalinen
- Hallinnon esiselvitykset kestävät puoli vuotta

Työmenetelmät



Hyödyt

- 5 päivässä kiihdytyskaista palvelujen ja prosessien kehittämiseen
- D9:n design sprint -konsepti muotoutuu
- Design sprint -kokeilu kannusti laajasti julkishallintoa ottamaan menetelmän käyttöön
- ATOMI-tiimi hyödyntää aktiivisesti palvelumuotoilua ja levittää osaamista AVI:ssa
- Työsuojelun prosessien kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa - tuloksena konkreettisia ideoita ja prototyyppejä

D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Omistajuuden löytäminen koko asiakaspolulle
- Ratkaisuideoiden skaalaaminen muihin AVIn prosesseihin ja palveluihin
- Ratkaisujen hankinta ja toteutuksen roadmap
- Design sprintin kokeileminen AVIn muilla toimialueilla, keskeisissä järjestelmä- ja palvelu-uudistus-hankkeissa
- Sitoutuminen ja resurssointiin varautuminen jo ennen design sprintiä

D9 tukemassa ja vauhdittamassa tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä hyvinvointialalla

Lähtötilanne

- Valtioneuvoston periaatepäättös automaatiosta ja älykkästä robotiikasta
- Ohjelma on avoin kaikille sektoreille
- Terveysalan kasvustrategia
- Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena –linjaukset
- Tekoäly terveydenhuollossa (Jyväskylän yliopisto ja Tekes)
- Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi – Tavoite ja toimenpidesuosituks
- Suomen Akatemia/ ROSE –konsortio: Robotit ja hyvinvointipalvelujen tulevaisuus

Haasteet

- Nopeuttaa tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä hyvinvointialan palveluissa ja toimintaprosesseissa
- Selvittää ja poistaa esteitä sekä luoda edellytyksiä tekoälyn ja robotiikan kehittämiselle ja käytölle hyvinvointialalla
- Edistää alan AiRo-teknologioiden liiketoimintaa Suomessa ja vientiä

Työmenetelmät



Hyödyt

- Lanseerattu sektorirajat ylittävä yhteistyömalli hyvinvointialalle
- Yhteinen sanasto ja ymmärrys tavoitteista ja visiosta
- Ohjelman vaikuttavuuden mittaamiseksi on luotu toimintamalli

D9 kehitti Kasvujami-konseptin virkamiesten palvelumuotoiluosaamisen kehittämiseen

Lähtötilanne

- Työvoima- ja yrityspalveluja halutaan uudistaa asiakaslähtöisiksi maakuntien kasvupalveluiksi
- Uudet kasvupalvelut vaativat uutta osaamista henkilöstöltä
- KEHA-keskuksessa oli aloittanut ensimmäinen palvelumuotoilija

Haasteet

- Palvelumuotoilua ei ole sanoitettu julkishallintoon
- Henkilöstön palvelumuotoilukoulutuksia ei ole
- Osaaminen yhteiskehittämisestä, kokeilukulttuurista ja asiakkaiden osallistamisesta on ohutta

Työmenetelmät

- Kasvujamissa virkamiehet sukeltavat palvelumuotoiluun ja kokeilukehittämiseen käytännön harjoitusten kautta

D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Kasvujami-konseptin jatkekehittäminen tähän astisen kokemuksen pohjalta
- Kasvujamin systemaattisen vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi
- Yhteisön rakentaminen ja jatkokoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen
- Kiihdyttämön kaltainen toiminta uuden osaamisen viemiseksi aitoihin projekteihin
- Palvelumuotoilun vaikuttavuuden mittaaminen kasvupalvelujen kehittämisessä
- Inhouse-osaajien rekrytointi TE-palveluihin ja ELY-keskuksiin



Hyödyt

- Kasvujami on vakiintunut ja vaikuttava osa KEHA-keskuksen TE-palvelujen ja ELY-keskusten henkilöstökoulutusta
- Palvelumuotoilun ymmärrys ja osaaminen on kasvanut eri organisaatiotasoilla
- Osana projektia kehitetty Kokeilijan Starttipaketti tarjoaa selkeän ja lähestyttävän oppaan ja työkalut palvelumuotoilun menetelmiin

VM JulkICT:n tavoitejohtamisen uudistaminen palvelumuotoilun menetelmin

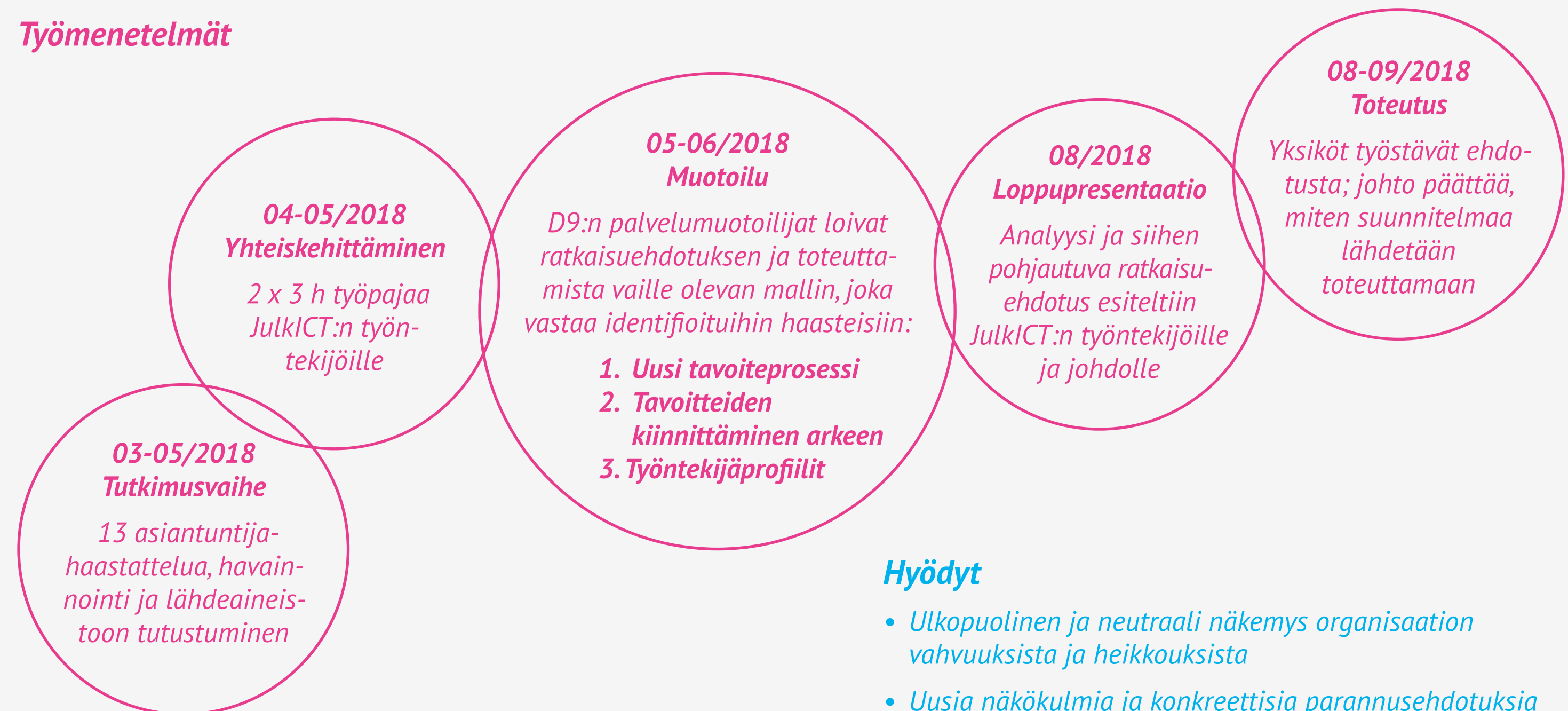
Lähtötilanne

- JulkICT:n johto pyysi D9:n palvelumuotoiluapua tavoitejohtamisen uudistamisessa
- Johto tunnistanut, että JulkICT:n työntekijät eivät tunne vuositavoitteita, eivätkä ne ohjaa osaston tekemistä
- Työntekijät eivät tunne riittävän hyvin tulostavoitteita

Haasteet

- JulkICT:n johto ei pysty kuvaamaan henkilöstölle tavoitetilaa
- Johtajilta kaivataan linjauksia ja läsnäoloa
- Osaaminen ja asetetut tavoitteet eivät aina kohtaa. Käynnissä olevien hankkeiden signaaleja ei osata analysoida
- Tiimijattelu on edistynyt, mutta ei vielä organisoitunutta
- Roolitus ja vastuuttaminen ontuu. Verkostoja osallistetaan liian myöhään

Työmenetelmät



Hyödyt

- Ulkopuolinen ja neutraali näkemys organisaation vahvuuksista ja heikkouksista
- Uusia näkökulmia ja konkreettisia parannusehdotuksia työkalutuurin kehittämiseksi ja tavoitteilla johtamisen tueksi

Kansallisen työterveystarkastuskäytännön tavoitetilan kuvaus & ODA-pilotti, jossa digitalisoitiin Espoon kaupungin työterveystarkastus

Lähtötilanne

- Manuaalinen työterveysprosessi vie aikaa hoitotyöltä
- Työterveyshoitajilla ja -lääkäreillä ei ole yhtenäistä prosessia
- Haaste on valtakunnallinen
- Pilotti Espoon työterveyden kanssa, yhteistyössä mukana mm. TTL sekä Oulun, Helsingin ja Vantaan kaupungit

Haasteet

- Hoitajalta kuluu lomakkeiden kopiaointiin ja postitukseen 30 min/asiakas
- Vastaanotolla aika menee perustietojen läpikäyntiin, ongelmien käsittelylle ei jää aina aikaa
- Huono asiakas- ja työntekijäkokemus

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Lisämoduulit suunnitellaan myös asiakkaiden kanssa
- Työpohjien suunnittelu voitaisiin toteuttaa robotiikan avulla; valmistautumisajan sovittaminen sujuvoituu ja asiakkaalle täsmäaika

Hyödyt

- Kustannussäästöt: yötyöntekijöiden pilotin osalta Espoo säästää 80 000 €/vuosi
- Hoitohenkilökunnalle vapautuu aikaa asiakastyöhön
- Riskiryhmien asiakkaat saavat pidempiä vastaanottoaikoja ja tuen ajoissa
- Perusterveiden asiakkaiden vastaanottoaika poistuu; asiakas päättää itse tarpeesta tulla vastaanotolle
- Prosessin uudistamisen myötä parempi riskien ennaltaehkäisy

TARVE PROSESSIN UUDISTAMISELLE JA DIGITALISOINNILLE

D9: HAASTEEN MUOTOILU, PALVELUMUOTOILUHANKINTA JA OHJAUS

TOIMIVA TYÖTERVEYS JA TYYTYVÄISET ASIAKKAAT

OPH:n verkkoviestinnän asiakasymmärrysvaihe, tavoitteena varmistaa uudistettavan Oph.fi-verkkopalvelun asiakaskeskeinen suunnittelu

Lähtötilanne

- Oph.fi-sivusto ei houkuttele keskeisiä asiakasryhmiä
- Kun tietoa ei haeta sivustolta, OPH:n asiantuntijoiden aikaa kuluu asiakaspalveluun
- Asiakkaat kuvailivat OPH:ta jäykäksi, virastomaiseksi ja arjesta vieraantuneeksi

Haasteet

- OPH:lla on useita erillisiä palveluita, verkkosivuja jne.
- Asiakkaan näkökulmasta tieto on vanhentunutta, sirpaleista ja organisaatio ja palvelut erillään
- OPH:n rakenteet ja toimintamallit eivät tunnista verkostoja tai uusia asiakkaita

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- OPH on mahdollistaja, joka kasvattaa Suomen hyvinvointia. Se tuottaa arvoa keskeisille, mutta myös uusille asiakkaille ja sidosryhmille
- OPH ymmärtää arkea, on ajassa ja ilmiöissä kiinni
- OPH on proaktiivinen asiantuntija-organisaatio ja aktiivinen yhteiskunnallinen toimija
- OPH on asiakaslähtöinen, se tarjoaa konkreettista apua ja ratkaisuja arjen haasteisiin

Hyödyt

- Keskeisten asiakasryhmien määrittely ja selkeät asiakaspolut tukee viestintää ja verkkopalvelun toteutusvaihetta
- Työvaihe aktivoi viraston sisäistä dialogia, tarjoaa työkaluja kehittämiseen ja toimii muutosta kiihdyttävänä keskustelunavauksena
- OPH:n asiantuntijoiden ymmärrys asiakkaiden arjesta ja viraston keskeisistä haasteista selkeytyy

Parempi minulle -hankkeen vaihe 1a: Palvelumuotoilu, asiakkaiden osallistaminen: Mikä on hyvä näkymä palvelutarjontaan?

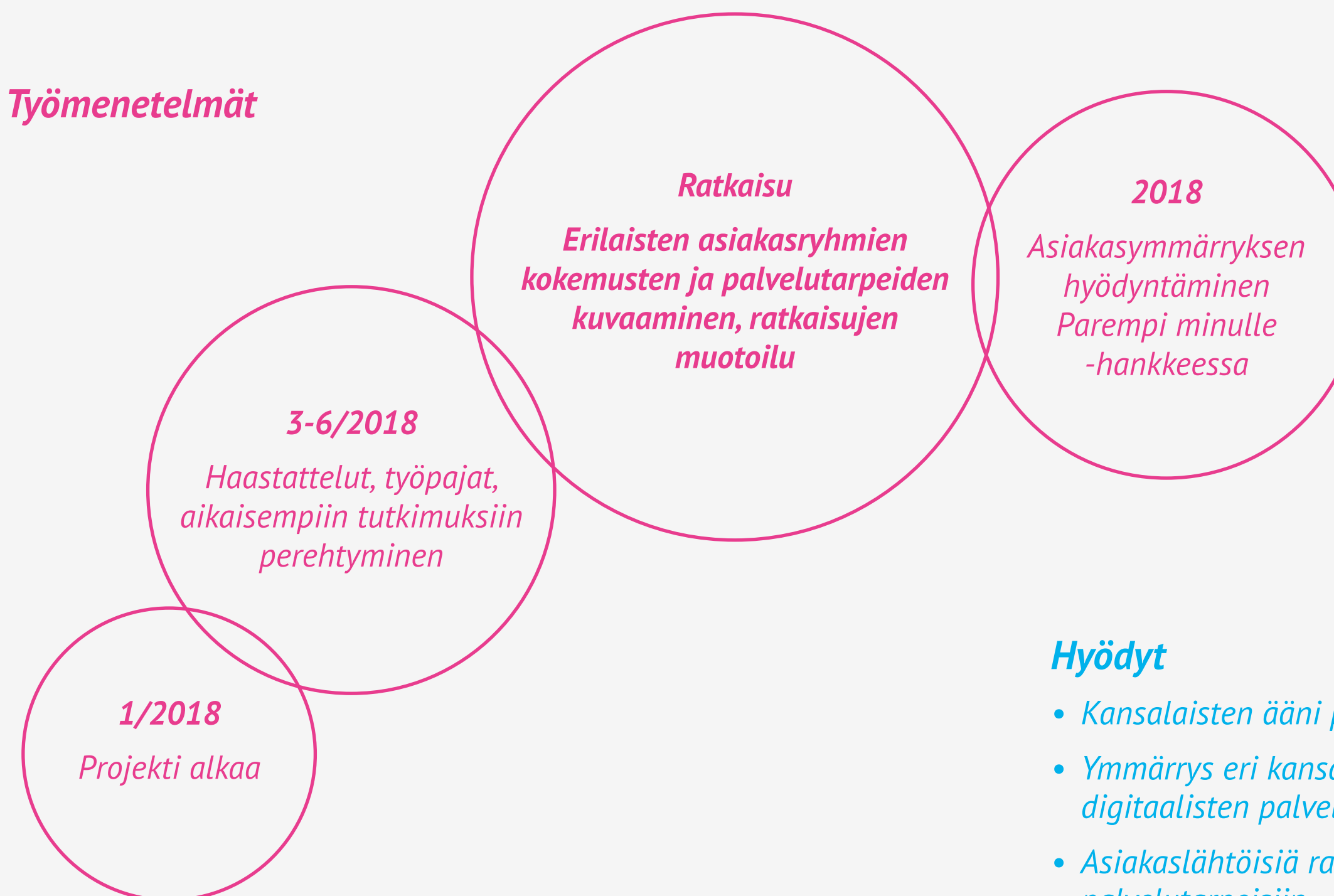
Lähtötilanne

- Sosiaali- ja terveysministeriön Parempi minulle -hankeessa rakenteellistetaan malli, jolla terveyttä ja hyvinvointia edistävät digipalvelut ovat asiakkaan näkökulmasta helposti löydettäviä
- Palvelujen parempi löydettävyys ja käyttäjämäärien lisääntyminen edistävät haluttujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten aikaansaamista

Haasteet

- Tunnistaa asiakkaiden nykytila ja tarpeet
- Tunnistaa asiakkaiden käyttämät ja tarvitsemat palvelut
- Tunnistaa piilevät terveys- ja hyvinvointi-ongelmat ennakkoon

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Ihmiseltä ihmiselle näkökulma kaikkien tekemiseen, myös digipalvelujen organisointiin
- Asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelujen suunnittelun tärkeimmiksi ajureiksi
- Palvelut lähelle ihmistä

Hyödyt

- Kansalaisten ääni palvelukehityksen ajuriksi
- Ymmärrys eri kansalaisryhmien tarpeista liittyen digitaalisten palvelujen järjestämiseen
- Asiakaslähtöisiä ratkaisuaihioita eri kontekstien palvelutarpeisiin

D9 tuki PRH:ta asiakaslähtöisen kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämisessä ja vahvisti uusien digitransformaation kyvykkyyksien syntymistä

Lähtötilanne

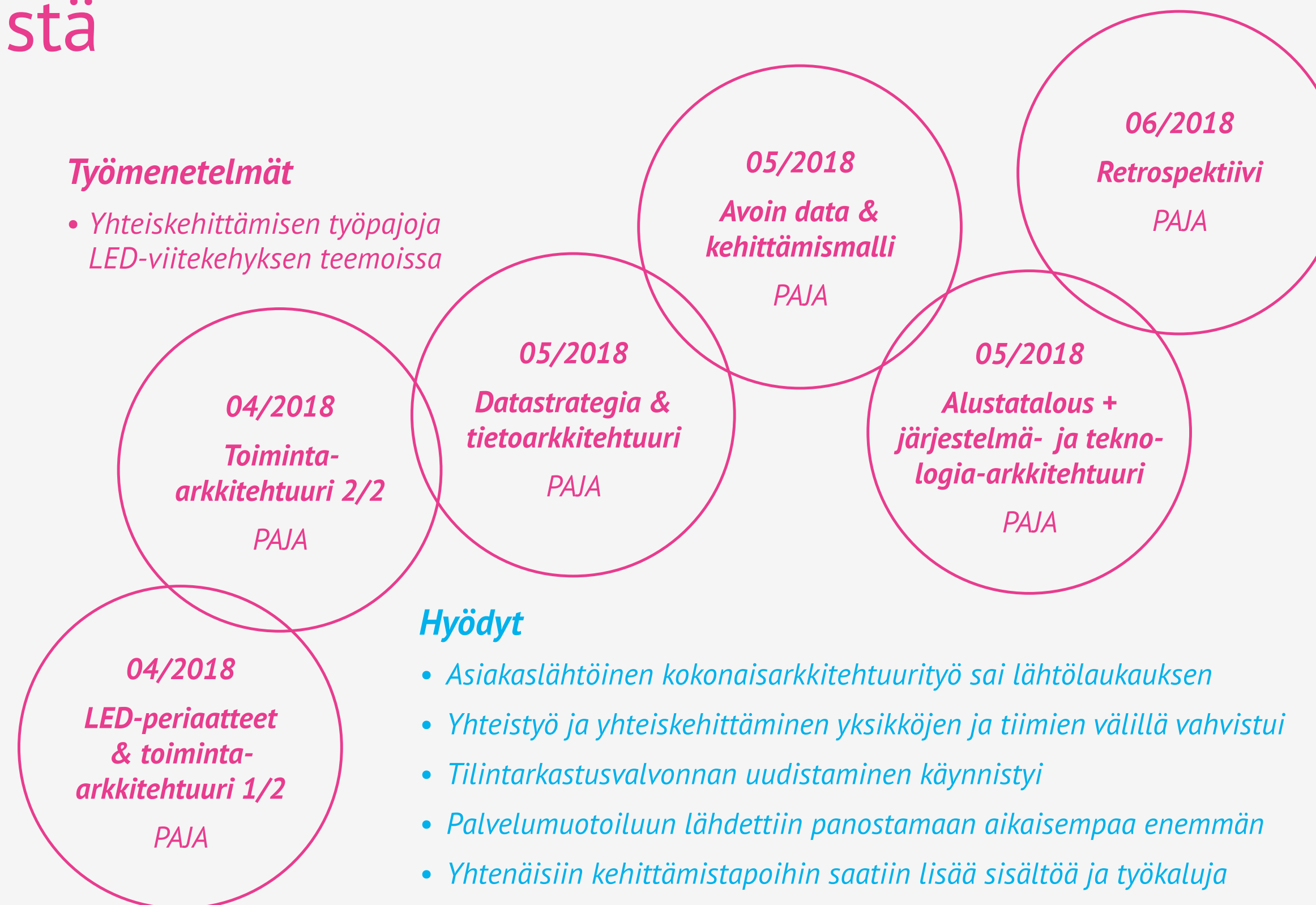
- Kokonaisarkkitehtuurityötä käynnistetään PRH:ssa
- Projektitoimiston ja yhteisen kehittämismallin tarve tunnistettu
- Palvelumuotoiluosaamisen tarve tunnistettu
- Tarve D9:n kehittämän LED-viitekehyksen pilotoinnille

Haasteet

- Yksiköiden ja tiimien välistä yhteistyötä ja tiedon vaihtoa on tarve parantaa
- Strategian ja kehittämisen välinen vuoropuhelu voisi olla aktiivisempaa
- Ei selkeää suuntaa avoimen datan hyödyntämiselle

Työmenetelmät

- Yhteiskehittämisen työpajoja LED-viitekehyksen teemoissa



Hyödyt

- Asiakaslähtöinen kokonaisarkkitehtuurityö sai lähtölaukauksen
- Yhteistyö ja yhteiskehittäminen yksiköiden ja tiimien välillä vahvistui
- Tilintarkastusvalvonnan uudistaminen käynnistyi
- Palvelumuotoiluun lähdettiin panostamaan aikaisempaa enemmän
- Yhtenäisiin kehittämistapoihin saatiin lisää sisältöä ja työkaluja
- Hahmoteltiin avoimen datan roadmappia

D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Systemaattisen asiakasymmärrys- ja osallistamistyön jatkaminen ja syventäminen koko organisaatiossa
- PRH:n palvelumuotoilukyvykkyyden kasvattaminen
- Datastrategian luominen, sisältäen organisaatiotason linjaukset
- Tunnistetaan alustatalouden ja rajapintojen/APIen luomat uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Nousevien teknologioiden kartoitus ja tiekartan rakentaminen
- Jatketaan poikkileikkaavaa tulosalueiden välistä yhteiskehittämistä ja dialogisuuden kasvattamista

D9 sujuvoitti sisäisen turvallisuuden verkoston yhteistyötä digitaalisen palvelumuotoilun keinoin

Lähtötilanne

- Sisäministeriö kehittää sisäisen turvallisuuden strategian toimeenpanokeinoja
- Verkosto on monimuotoinen
- Keskinäiset viestinnän keinot ovat perinteisiä

Haasteet

- Toimijoiden verkosto on sirpaleinen ja keskinäisen viestinnän näkökulmasta haastava
- Verkoston toimijoiden yhteistyö on vähäistä
- Verkoston sisällä tieto ei liiku ja tehdään päällekkäistä työtä

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Verkostojohtaminen ja -kulttuurin luominen
- Hankintatilaus toimeen
- Pilotin testaus kaikilla verkoston jäsenillä
- Edelleen kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa
- Hallittu käyttöönotto ja avoin viestiminen

Hyödyt

- Helpottaa yhteistyötä, tiedon kumuloitumista ja innovaatioiden syntymistä
- Pitkällä tähtäimellä nostaa sisäisen turvallisuuden alueella tehtävän työn laatua
- Purkaa siloja ja toimijoiden välisiä raja-aitoja; nostaa sisäisen turvallisuuden tasoa

VERKOSTON YHTEISTYÖ ON HANKALAA

D9: ASIAKASYMMÄRRYS

SUJUVA KÄYTTÄJÄKOKEMUS HELPOTTAA YHTEISTYÖTÄ

D9 tuki Innokylän kokonaiskonseptin uudistamisessa STM:n, THL:n, Kuntaliiton ja SOSTEn yhteistyötä

Lähtötilanne

- Innokylä on 10 vuoden aikana koonnut paljon tietoa ja käyttäjiä
- STM pyytää D9:ä tukemaan Innokylän uudistamisessa uusissa strategisissa tavoitteissa
- Maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanon tuki muotoutumassa

Haasteet

- Muuttuva toimintaympäristö tarvitsee tukea uudistuksissa
- Monialainen yhteiskehittäminen laajenee sote-sektorista laaja-alaiseen hyvinvointiin
- IK-verkkopalvelu on vanha ja vaikea käyttää

Työmenetelmät



Hyödyt

- Konseptin uudistumisen keskeiset suunnitteluajurit tunnistettiin
- Innokylän rooli uudistuvassa ja monialaisessa ympäristössä tarkentui
- Lisää ymmärrystä vaikuttavuushaasteisiin asiakas- ja sidosryhmiltä
- THL:n ja STM:n somu-tiimin välinen yhteistyö tiivistyi, esim. Pkpk-verkosto, integraatio-ohjelma

D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Käyttäjäymmärryksen syventäminen ja asiakasraatitoiminnan aloittaminen
- IK johtamis- ja hallintamallin uudistaminen
- Monialaisuuden vahvistaminen yhteistyössä OKM:n ja TEM:n hallinnonalojen kanssa
- STM:n ja THL/Innokylän yhteistyön syventäminen maku- ja sote-toimeenpanon tuessa
- Palvelumuotoilun, digitalisaation ja kokeilukulttuurin liittäminen keskeisesti Innokylän toimintaan
- Tekoälyn hyödyntäminen Innokylä-verkkopalvelun sisällön ja käyttökokemuksen personoinnissa
- Yhteistyön tiivistäminen valtion muiden innovaatioalustojen kanssa: Kokeilun paikka, Suomidigi ja eOppiva

Asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen kansainvälisille työntekijöille

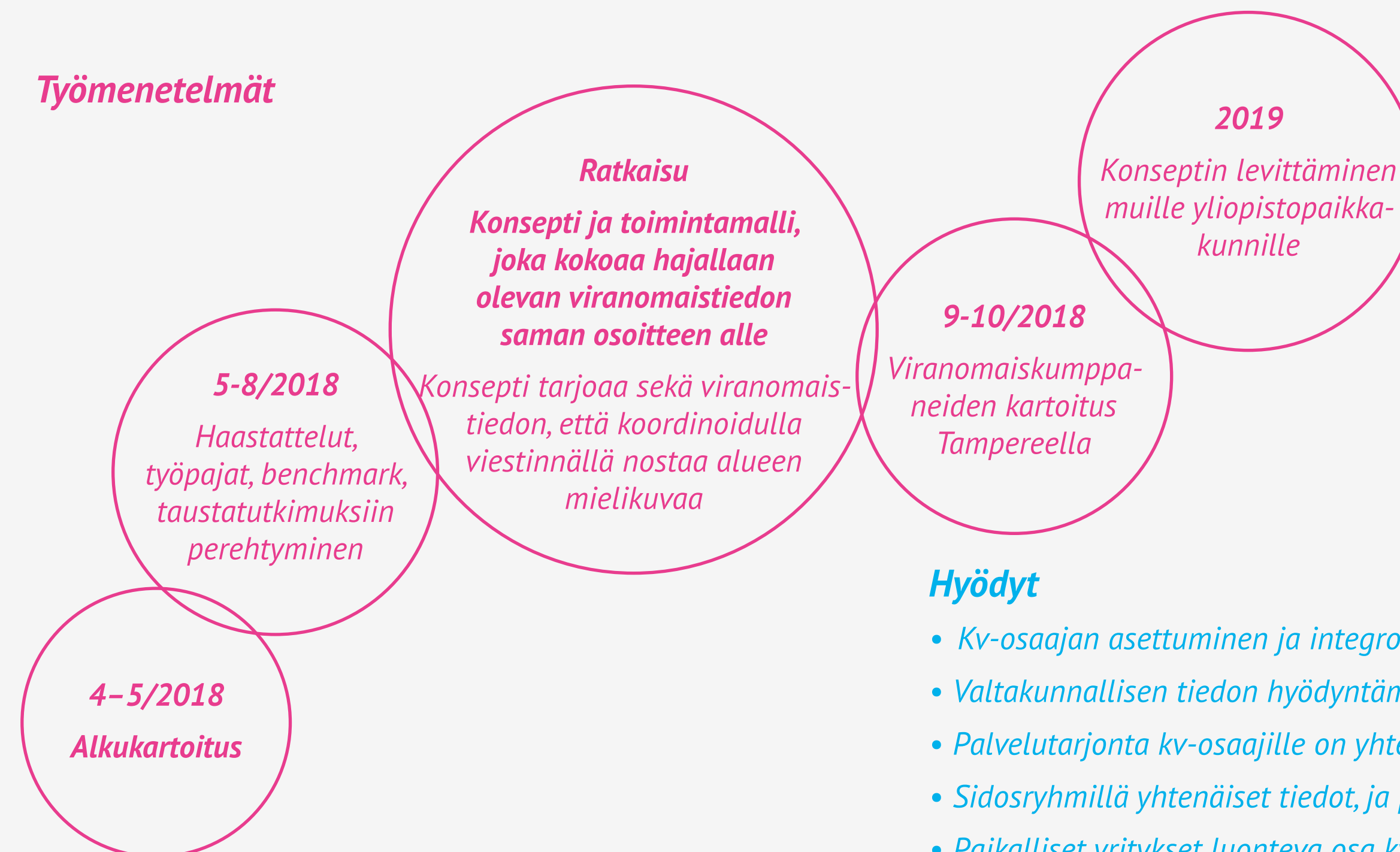
Lähtötilanne

- Työ- ja elinkeinoministeriön Talent Boost -toimenpideohjelman yksi strategisista painopistealueista, jonka tavoitteena on edistää Talent Hub -toimintojen syntymistä Suomen suurimmilla yliopistopaikkakunnilla
- Pilottikaupunkina Tampere

Haasteet

- Asiakkaalle epäselvä palveluvalikoima
- Viranomaispalvelut päällekkäisiä ja vaikeasti tavoitettavissa
- Kansainväliset työntekijät tarvitsevat tukea asettautumiseen ja viihtymiseen

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Asiakasymmärryksen lisääminen
- Yritysten roolin terävöittäminen; tarpeet, hyödyt, mahdollisuudet
- Kommunikaation kehittäminen
- Tampereella tarjolla olevien kv-osaajan palvelujen läpikäynti asiakkaan näkökulmasta

Hyödyt

- Kv-osaajan asettuminen ja integrointi on sujuvampaa ja nopeampaa
- Valtakunnallisen tiedon hyödyntäminen paikallisesti säästää kustannuksia
- Palvelutarjonta kv-osaajille on yhtenäistä ja tietoa on helpommin saatavilla
- Sidosryhmillä yhtenäiset tiedot, ja paikallinen verkostoyhteistyö on koordinoitua.
- Paikalliset yritykset luonteva osa kv-osaajien houkuttelua

D9 edisti hankkeiden välistä vuorovaikutusta ja koosti asiakaslähtöisyyden työkaluja Ruokaviraston käyttöön

Lähtötilanne

- Tarve löytää yhteinen asiakaslähtöinen tavoitetila Eläinten terveyden hallinta ja Eläintenvalvonta-hankkeiden kesken
- Evirasta Ruokavirastoksi -muutos alkamassa
- Tiedonhallinta ja arkkitehtuuri on sirpaleinen eri kokonaisuuksissa

Haasteet

- Yhdistyvien organisaatioiden kulttuurit ovat erilaisia ja työskentely siiloutunutta
- Asiakastarpeet eivät ole hankkeiden keskiössä ja niiden väliltä puuttuu vuorovaikutus
- Asiakastyöskentelyssä tehottomuutta ja kankeita käytäntöjä

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Kohtaaminen ja vuorovaikutus eri hankkeiden välillä tehostaa budjetointia ja vähentää resurssihaasteita
- Yhdistyvät organisaatiot löytävät vakiintuneet tavat työskennellä
- Sidosryhmiä ja asiakkaita osallistetaan aktiivisesti, tekeminen kohdentuu paremmin
- Asiakasymmärrys nousee laatutekijäksi, asiakaslähtöisyys vähentää päällekkäisiä työvaiheita
- Asiakaskokemus paranee

Hyödyt

- Asiakaslähtöinen kokonaisarkkitehtuurityö sai lähtölaukauksen
- Yhteistyö ja yhteiskehittäminen yksiköiden ja tiimien välillä vahvistui
- Tilintarkastusvalvonnan uudistaminen käynnistyi
- Palvelumuotoiluun lähdettiin panostamaan aikaisempaa enemmän
- Yhtenäisiin kehittämistapoihin saatiin lisää sisältöä ja työkaluja
- Hahmoteltiin avoimen datan roadmapia

D9 järjesti maistraatin kanssa design sprintin

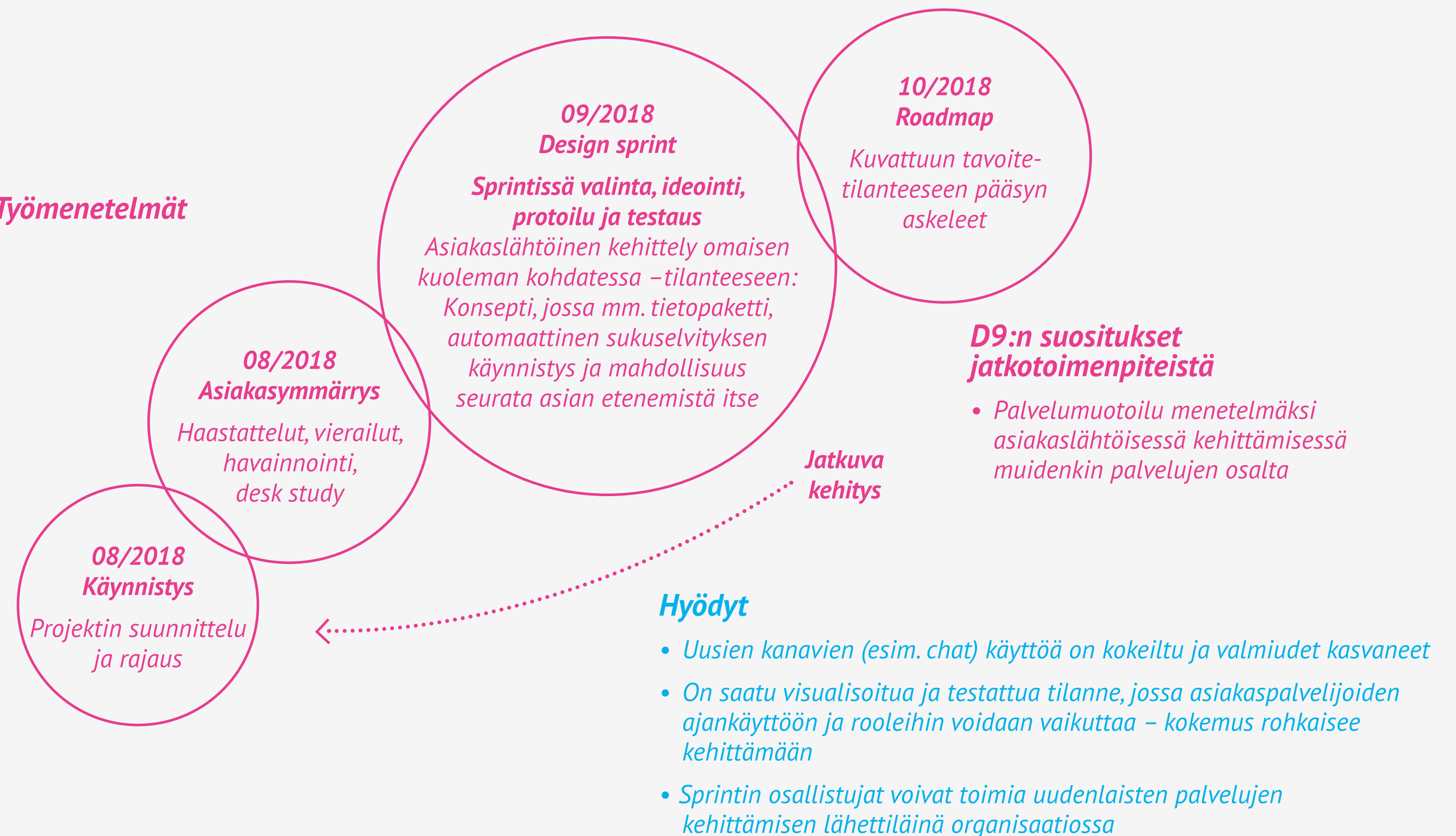
Lähtötilanne

- Tarve kehittää asiakaspalvelua niin, että asiakkaat onnistuvat tavoittamaan maistraatin monikanavaisesti
- Akuutti tarve saada puhelinpalvelun aukioloaika laajennettua koko virka-ajaksi nykyisen 9–12 sijaan

Haasteet

- Maistraatin back-office –toiminta on hyvin manuaalista ja aikaavievää ei-digitaalisista työvälineistä johtuen
- Eri maistraateissa (9 aluetta) on omanlaisiaan toimintatapoja

Työmenetelmät



D9 johti esiselvityshanketta, jossa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) johdolla visioitiin valtionavustustoiminnan digitalisoitua tulevaisuutta

Lähtötilanne

- Valtionavustusten digitalisointi on yksi "Digitalisoidaan julkiset palvelut"-kärkihankkeista

Haasteet

- Avustustoiminta 3 mrd €/v
- Toiminnan tehokkuudessa ja vaikuttavuudessa nähtiin kehittämismahdollisuuksia



DIGITALISAATIOILLA TEHOSTUMISTA JA VAIKUTTAVUUTTA?

D9: JOHTAA KOKONAISUUDEN SUORITTAMISTA TUODEN HANKEJOHTAMISEN OSAAMISEN LISÄKSI NÄKEMYKSIÄ KOKONAISUUDEN HAHMOTTAMISEEN JA PALVELUMUOTOILUUN

ESISELVITYS TUOTTI SEN, MITÄ ODOTETTIIN

D9 kehitti Digikompassi-pelin digitaalisen ajan kunnan tueksi ja sparrasi Digikuntakokeilu-hankkeen tulevaisuustyötä

Lähtötilanne

- Digikuntakokeilu on hallituksen strateginen kokeilu, joka käynnistyi 2016
- Millainen on digitaalisen aikakauden kunta v. 2025
- Digikuntakokeilu kaipaa tukea osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen kuntaverkoston kanssa

Haasteet

- Millainen kumppani valtio voisi olla kunnille digitalisaatiossa
- Digi on irrallinen osa kunnan strategiaa
- Yhteiskehittämisen työkaluja kuntien digitalisaatioon ei ole



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Kuntien digitalisaation tukeen tarvitaan keskitettyä toimintaa, joka levittää tietoa ja osaamista kuntiin
- Verkoston kehittämistä ja toimintaa tulisi jatkaa myös hankkeen jälkeen
- Kunnille suunnatun tieto-, koulutus- ja ratkaisupaketin rakentaminen osana VRK:n SuoPa-hanketta
- Kuntien digitalisaation tuki seuraavaan hallitusohjelmaan
- Digikompassi-pelin jatkokehittäminen kokemusten perusteella

D9 katalyyttinä valtionhallinnossa - Yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa käynnistetty lohkoketjuteknologian mahdollisuuksia luotaava laaja-alainen viranomaisverkosto

Lähtötilanne

- Valtionhallinnolla kiinnostusta hyödyntää lohkoketjuteknologiaa
- Hallinnon tarve laajemmalle kartoitukselle teknologian tarpeesta, kyvykkyyksistä ja mahdollisista soveltamiskohteista

Haasteet

- Ei olemassaolevaa tietoa lohkoketjuteknologian soveltamiskohteista
- Ei tietoa julkishallinnon lohkoketjuteknologian osaamisesta
- Vajaavainen osaaminen uudesta nousevasta teknologiasta

Työmenetelmät



Hyödyt

- Hallinnon kyvykkyys noussut teknologian luomista mahdollisuuksista
- Ketterä ja nopea luottamusverkosto, jossa mahdollisuus avoimeen kommunikaatioon
- Hallinnon toimijoita mukana uusissa lohkoketjuteknologiaan perustuvissa yhteiskehittämishankkeissa

D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Turvataan verkoston jatko
- Tiivistetään julkisen, yksityisen ja järjestösektorin yhteistyötä
- Laajennetaan kansainvälistä yhteistyötä

VNK kestävän kasvun sprintti, jonka tavoitteena hahmottaa miten seuraava hallitus voi mahdollistaa kestävää kasvua osana ”Mahdollisuudet Suomelle”-raporttia

Lähtötilanne

- Valtioneuvoston kanslia (VNK) tukee tulevaa hallitusohjelmaa kokoamalla sisältöjä keskeisistä Suomen tulevaisuuteen vaikuttavista teemoista
- Perinteisesti materiaalia on tuotettu ministeriöissä ja työryhmissä ja tuotu lopuksi yhteen

Haasteet

- Kun tietoa on tuotettu eri paikoissa, kukin ymmärtää lopputuleman vähän eri tavalla
- Valmisteltavia sisältöjä on suhteutettu toisiinsa prosessin aikana vain osittain
- Työskentely hidasta ja tavoitteet edustavat kunkin hallinnonalan omaa näkemystä

Työmenetelmät



Hyödyt

- Nopea ja intensiivinen työrupeama tuotti halutun lopputuloksen ja tarjosi osallistujille uusia oivalluksia omaan työskentelyyn
- Poikkihallinnollinen yhteisvalmistelu, eri ministeriöiden näkökulmien integroiminen
- Kokemus sprintti-menetelmän hyödyntämisestä. Osallistujien positiivisen palautteen myötä päätös toisen (vakaus) ja kolmannen (eriarvoistuminen) sprintin järjestämisestä vuoden 2018 aikana

D9 tuki lentoaseman turvallisuustoimijoiden yhteistyötä palvelumuotoilun keinoin ja tuotti digitaalisen prototyypin

Lähtötilanne

- Lentoaseman turvallisuus- ja pelastustoimijat tarvitsevat yhden yhteisen tavan jakaa tilannekuvaa
- Toimintaan liittyy yhteydenpito myös keskeisiin alueen yrityksiin
- Jokaisella on oma johto- ja tilannekeskus ja operatiivinen toiminta

Haasteet

- Toimijoiden resursseja on vähän ja tarve yhteistyöhön kasvaa
- Tilannekuvan koostaminen ja tiedon käsittely on organisaatiokohtaista
- Tiedon muotoilu puutteellista ja yhteydet eri välineisiin rajatut

Työmenetelmät



Museoviraston Kuvakokoelmat-kuvapalvelun uudistaminen asiakaslähtöisesti

Lähtötilanne

- Nykyinen Kuvakokoelmat palveluna vanhentunut
- D9 auttaa asiakasymmärryksen keräämisessä, tarpeiden kartoittamisessa ja uudistetun palvelun ideoinnissa
- Uudistuksen kannalta tärkeää, että konsepti on laajasti eri käyttäjäryhmiä puhutteleva

Haasteet

- Kuvakokoelmat on huonosti tunnettu, eikä sitä mielletä Museoviraston palveluksi
- Visuaalisuus on tylsä ja virastomainen. Haku vaatii asiantuntemusta, eikä houkuttele tutkimaan
- Tukea ei saa helposti. Haastavaa ammattilaisille, jotka kritisivat sekavaa hinnoittelua

Työmenetelmät



D9:n suositukset jatkotoimenpiteistä

- Palvelun haun ja näkymän tulee olla muokattavissa käyttäjän tarpeen mukaan. Rikas sisältö vaatii ulkoasulta ja käytettävyydeltä selkeyttä
- MV:n toiminnan ja sisältöjen laajempi avaaminen ja niiden tuottaminen (yhteistyössä sidosryhmien kanssa) kohdistetuille ryhmille
- Lyhyet introtekstit ja tarjolle matalan kynnyksen apua. Selkeä viestintä (esim. hinnasto, aika-arviot) vähentää yhteydenottoja MV:n suuntaan
- Tuotteistaminen ja kaupallinen palvelu voi alkaa vasta kun uudistettu kuvapalvelu toimii tavoitteiden mukaisesti, kaupallistamisen onnistuminen vaatii asiantuntemusta ja resursseja

Hyödyt

- Vaiheistettu projekti eteni tutkimuksesta konkreettiseen ja palvelun kehitys tehtiin asiakaslähtöisesti
- Keskeisten asiakasryhmien määrittely ja palvelun ominaisuuksiin liittyvä jäsenneily palaute ja toiveet loivat perustan uudistustyölle
- MV:n asiantuntijoiden ymmärrys asiakkaiden tarpeista selkiytyivät, asiakaskohtaamiset auttoivat näkemään oman Kuvakokoelmat-palvelun uudessa valossa ja palvelun toteutusvaihe helpottui

TAVOITTEENA LISÄTÄ TUNNETTUUTTA, SAADA UUSIA KÄYTTÄJIÄ JA VIRTAVIIVAISTAA PROSESSEJA

D9: ASIAKASYMMÄRRYS, PALVELUMUOTOILUHANKINTA JA OHJAUS SEKÄ ANALYYSI

UUSI PALVELU VASTAA ASIAKKAIDEN TARPEISIIN



DIGITALISAATION TUKI



Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

S-KOKO
Virtuaalinen
pausi!