

**LUVAT JA VALVONTA -  
HANKKEEN  
VÄLIARVIOINTI**  
RAPORTTI

31.8.2022

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1 TAUSTA JA TAVOITTEET .....	3
1.2 ARVIINTITEHTÄVÄ.....	4
1.3 MENETELMÄT JA AINEISTOT .....	5
<b>2 HANKKEEN TAVOITTEET JA ROOLI .....</b>	<b>6</b>
2.1 HANKKEEN TAVOITTEET .....	6
2.2 HANKKEEN ROOLI JA YHTEISTYÖ .....	10
<b>3 HANKKEEN TOIMEENPANO.....</b>	<b>12</b>
3.1 ORGANISOINTIMALLI.....	12
3.2 RESURSOINTI .....	15
3.3 TOIMENPITEET .....	16
3.4 VIESTINTÄ .....	18
<b>4 HANKKEEN TULOKSET JA VAIKUTUKSET .....</b>	<b>20</b>
4.1 KESKEISET TULOKSET .....	20
4.2 VAIKUTUSTEN SYNTYMISEN EDELLYTYKSET JA RISKIT .....	24
4.3 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET.....	29
<b>5 JOHTOPÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET.....</b>	<b>33</b>

**Liite 1:** Haastatellut organisaatiot

**Liite 2:** Kyselyvastaajien taustatietoja

# 1 Johdanto

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin tausta, tavoitteet ja kohde sekä arvioinnissa hyödynnetyt menetelmät ja aineistot.

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

**Luvat ja valvonta - hanke oli osa pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman Digitalisoidaan julkiset palvelu -kärkihankekokonaisuutta, jossa tavoitteena ja päämääränä oli rakentaa julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla.** Hanketta edelsivät kaksi esiselvitystä, joista ensimmäisessä laadittiin yhteinen asiakaslähtöisen kehittämisen malli ja jälkimmäisessä testattiin mallia ison teollisuuslaitoksen muutoshankkeen ja tapahtumajärjestämisen osalta. Esiselvityksissä tunnistettiin, että vaikka sähköinen asiointi sekä palvelujen ja hallinnon sähköistäminen on edennyt, on sähköisen asiointin kehittyneisyydessä edelleen eroja. Lisäksi hallinnontasot toimivat erillään sekä kehitystyö, prosessit ja palvelut ovat edelleen pitkälti viranomaiskohtaisia ja -lähtöisiä. Esiselvitysvaiheessa olivat mukana kaikki viranomaistoimijat, jotka olivat aiemmin tehneet ehdotuksia lupiin, ilmoituksiin ja valvontaan liittyviksi hankkeiksi tai projekteiksi.

**Luvat ja valvonta -hankkeessa uudistetaan lupa- ja valvontatoiminnan toimintamallit digitalisatiota hyödyntämällä.** Tarkoituksena on asiakaslähtöinen kehittäminen sekä asiakkaan tarpeisiin vastaavien lupa- ja valvontakokonaisuuksien tunnistaminen; tavoitteena on siirtyä virastolähtöisestä asiakaslähtöiseen palveluun. Osana tätä tavoitellaan palvelu- ja käsittelyprosessien asiakaslähtöistä yhteensovittamista yli organisaatio- ja viranomaisrajojen.

**Hanke pyrkii helpottamaan ja keventämään asiakkaan arkea tunnistamalla ja purkamalla turhia ja päällekkäisiä prosesseja sekä palveluja.** Samalla se tehostaa ja yhteensovittaa viranomaistointaa ja -prosesseja. Kyse on laajasta ja merkittävästä toiminta- ja ajattelutavan muutoksesta, jossa asiakas ja asiakkaan tarpeet sekä tieto ja sen hyödyntäminen nostetaan keskiöön.

**Toimintatapamuutoksen mahdollistamiseksi hankkeessa toteutetaan yhden luukun periaatteella toimiva digitaalinen palvelukerros yhteiskäyttöisine toiminnallisuuksineen.** Luvat ja valvonta -palvelu on otettu ensimmäisten lupien osalta käyttöön syyskuussa 2020. Luvat ja valvonta -palvelun kautta voidaan hakea teollisuuslaitoksen perustamiseen tai muutokseen liittyviä Aluehallintoviras-

ton myöntämiä ympäristölupia sekä Tukesin myöntämiä kemikaaliturvallisuuslupia yhtenä kokonaisuutena. Tapahtumajärjestämisen palvelukokonaisuus otetaan Luvat ja valvonta -palvelussa tuotantokäyttöön vuoden 2022 aikana. Palvelua kehitetään aktiivisesti ja uusia lupia sekä ilmoituksia lisätään palveluun vaihteittain. Palvelu on myös osa RED II -direktiivin kansallista toimeenpanoa toimien lakisääteisenä sähköisenä yhteyspisteenä. Hanke jatkuu vuoden 2023 loppuun saakka.

## 1.2 Arviointitehtävä

**Kehittävän väliarvioinnin tavoitteena on ollut tukea Luvat ja valvonta -hankkeen toimeenpanoa tuottamalla konkreettisia suosituksia hankekaudelle ja pitkän aikavälin kehittämiseen.** Lisäksi osallistava arviointiprosessi on itsessään pyrkinyt tukemaan eri viranomaisten yhteistyötä sekä hankkeen loppukauden toteutusta. Työprosessissa suosituksia jatkoon on tunnistettu yhdessä toimijoiden kanssa, ja näin haettu konkreettisia tapoja edistää tavoitteita eri aikaväleillä.

**Kehittävän arvioinnin teemat jakautuvat viiteen kokonaisuuteen:**

- **Visio ja tavoitteet:** ovatko visio ja tavoitteet 1) relevantteja, 2) riittävän realistisia, 3) kaikille selkeitä ja 4) vision mukaisia?
- **Toimeenpanon onnistuminen:** Miten toimeenpano tukee tavoitteiden saavuttamista? Miten johtaminen, toimintamallit ja viestintä tukevat toimeenpanoa? Mitkä tekijät tukevat ja mitkä hidastavat toimeenpanoa?
- **Hyödyt:** Mitä hyötyjä palvelusta on? Millaisia kustannushyötyjä, palvelun laatuun liittyviä hyötyjä ja prosessihyötyjä on tunnistettavissa?
- **Tulokset ja vaikutukset:** Mitkä ovat hankkeen tulokset ja vaikutukset? Mitkä tekijät tukevat vaikutusten saavuttamista? Osana tätä kokonaisuutta tarkastellaan jo tunnistettuja sekä odotettavissa olevia tuloksia ja vaikutuksia.
- **Riskit:** Mitä riskejä tavoitteiden saavuttamiseksi tunnistetaan? Miten näitä voidaan ehkäistä?

**Arvioinnin temaattiset kokonaisuudet jäsentävät myös raporttia.** Luvussa kaksi käsitellään hankkeen tavoitteita ja roolia, luvussa kolme tarkastellaan hankkeen toimeenpanoa mm. organisoitumisen, resursoinnin, toimenpiteiden, muiden julkishallinnon digitalisaatiohankkeiden liittymäpintojen ja viestinnän osalta. Luvussa neljä nostetaan esiin hankkeen tuloksia ja vaikutuksia eri aikaväleillä ja viimeisessä luvussa viisi vedetään keskeisiä havaintoja yhteen johtopäätösten muodossa ja tunnistetaan jatkoon toimenpide-ehdotuksia.

### 1.3 Menetelmät ja aineistot

**Arviointi on toteutettu monimenetelmällisesti ja osallistavia menetelmiä hyödyntäen.** Läpi arvioinnin on hyödynnetty yhteiskehittämisen menetelmiä ja arviointityö on toteutettu tiiviissä vuorovaikutuksessa hankkeen toteuttajatahojen kanssa.

**Arvioinnin alkuvaiheen aineistoanalyysissa luotiin kokonaiskuva hankkeen toiminnasta ja etenemisestä.** Analyysissa perehdyttiin muun muassa julkaistuihin raportteihin ja selvityksiin, palvelukuvauksiin, riskianalyysiin, hankeikkunan materiaaleihin, ohjausryhmätyöskentelyn dokumentaatioon sekä viestintämateriaaleihin.

**Haastatteluita toteutettiin kaksivaiheisesti.** Ensimmäisessä vaiheessa kuultiin hanketoimiston edustajia ja syvennettiin ymmärrystä arvioinnin kohteesta. Toisessa vaiheessa haastateltiin laajemmin hanke- ja ohjausryhmän edustajia sekä osana case-tarkasteluita pilotteihin osallistuneita viranomaisia ja yrityksiä. Case-tarkastelut havainnollistavat palvelun vaikutuksia, hyötyjä ja kehittystarpeita eri käyttäjäryhmien näkökulmista. Yhteensä haastatteluita toteutettiin 28 kappaletta, joissa kuultiin yhteensä 45 henkilöä. Haastatellut organisaatiot on listattu raportin liitteessä (liite 1).

**Osana arviointia toteutettiin sähköinen kysely viranomaisille.** Viranomaisille suunnattua kyselyä välitettiin kirjaamoiden kautta, ja kyselyllä selvitettiin Luvat ja valvonta -palveluun jo liittyneiden tai mahdollisesti tulevaisuudessa liittyvien lupia myöntävien viranomaisten näkemyksiä hankkeesta, palvelusta ja näiden kehittämisestä. Yhteensä vastauksia saatiin 234 kappaletta, joista suurin osa tuli kunnista (79 %). Kyselyvastaajien tarkemmat jakaumat on kuvattu raportin liitteissä. Kyselytulokset eivät ole edustava otos kaikista vastaajista, ja ne toimivat erityisesti muuta tiedonkeruuta laajentavana ja kuntakentän näkemyksiä validoivana aineistona. Johtopäätökset muodostuvat tiedonkeruun kokonaisuudesta.

**Arvioinnin työpajoissa käsiteltiin palvelun kehityspolkuja sekä näiden edellytyksiä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.** Tulevaisuuteen katsovissa työpajoissa kehityspolkuja tarkasteltiin muun muassa teknisen kehityksen, yhteistyön ja toimintatapojen näkökulmista, minkä lisäksi osallistujien esiinnostamille teemoille jätettiin tilaa.

Arviointi on toteutettu touko-kesäkuussa 2022 työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta.

## 2 Hankkeen tavoitteet ja rooli

Tässä luvussa käsitellään Luvat ja valvonta -hankkeen tavoitteita ja roolia suhteessa muuhun kansalliseen kehittämiseen.

### 2.1 Hankkeen tavoitteet

---

#### Keskeiset havainnot

- » Hankkeen visio, eli palvelun strateginen tavoite on keskeisille toimijoille jossain määrin epäselvä, joskin tästä käytyä keskustelua on pidetty tärkeänä.
  - » Hankkeen tavoitteita pidettiin olennaisina. Erityisen tärkeiksi nousivat tiedon kertakirjaus ja asiakkaan ja viranomaisen mahdollisuus seurata prosessia.
- 

Hankkeella on vahva tausta Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankekokonaisuudessa, tässä painotettiin julkisten palveluiden käyttäjälähtöisyyttä ja sen vaatimaa toimintatapojen uudistamista. Pääministeri Sipilän hallitusohjelman tavoitteita toteuttavassa hankkeessa vastataan erityisesti digitalisaation poikkileikkaavuutta ja tiedon tuottamista ja keräämistä vain kerran koskeviin tavoitteisiin. Nämä ylitason tavoitteet ovat edelleen julkishallinnon digitalisaation suurimpia haasteita ja hankkeen voidaan sanoa vastaavan ajantasaiseen tarpeeseen. Hanke vastaa myös ajankohtaisissa kansallisissa suunnitelmissa strategisiin tavoitteisiin; Luvat ja valvonta -hanke on kirjattu Suomen digitaalisen kompassin luonnosversioon. Tässä Luvat ja valvonta -palvelu edistää vihreää siirtymää uudistamalla viranomaisten toimintamalleja ja kokonaisluvitukselle asetettujen määräaikojen seurantaa.

Hankkeen visio on valtaosalle ydintoimijoista ainakin jonkin verran epäselvä ja siitä on merkittäväällä tavalla erilaisia käsityksiä, tämä luo väriä odotuksia ja heijastuu hankkeen onnistumismahdollisuuksiin. Visiota on pyrittykin hankeryhmässä päivittämään ja näin varmistamaan myös jaettu näkemys tästä. Tämä prosessi on kuitenkin jäänyt usean osallistujan mielestä kesken ja tuotettavan palvelukokonaisuuden pitkän tähtäimen tavoitteet ovat valtaosalle ydintoimijoista edelleen epäselvät. Osa hankkeen tuntevista ymmärtää palvelun kattavan rajatusti tiettyjä lupaprosesseja, osa taas ymmärtää hankkeen käsittävän laajasti liiketoiminnan tukea. Osaksi kyse on myös asian

viestinnästä ja siitä, miten ytimessä toimija on. Erilaiset näkemykset kuitenkin läpäisevät hankeryhmän lisäksi myös ohjausryhmän. Keskeisten organisaatioiden näkökulmasta täsmentymätön visio ei tue luottamusta ja kiinnostusta osallistua. Sen sijaan täsmentymättömyys luo osittain vääriä odotuksia, joihin hanke ei voikaan vastata.

Hankkeen visiota ja tavoitteita pidetään laajasti tärkeinä, ne ovat toisaalta niin ylätasoisia, että ne sopisivat usean julkishallinnon hankkeen tavoitteiksi. Tämän mainittiin olevan myös hyvä asia, julkishallinnon digitalisaatiohankkeiden strategisten tavoitteiden samansuuntaisuus vahvistaa kansallista kehittämistyötä. Toisaalta spesifimmät tavoitteet konkretisoisivat tekemistä ja tukisivat näiden toteutumisen seurattavuutta.

Tavoitteet ymmärretään melko yhdenmukaisesti, mutta näkemykset siitä, miten nämä tulisi saavuttaa, vaihtelevat. Esimerkiksi siitä, minkä organisaatioiden tulisi ottaa palvelu käyttöön ja mitä käyttöönotto vaatii, on hankkeen hyvin tuntevillakin organisaatioilla keskenään erilaisia näkemyksiä. Tavoitteiden käsittelyssä nousee usein esiin palvelun suhde organisaatioiden olemassa oleviin palveluihin. Osa haastelluista toivoisi kaikkien organisaatioiden käyttöönottavan palvelun, vaikka tämä vaatisi omien palveluiden korvaamista, osan mielestä tämä ei ole tarkoituksenmukaista eikä mahdollistakaan. Tämä on keskeistä käyttöönottojen kattavuutta koskevien tavoitteiden määrittelyssä.

**Myös näkemykset tavoitteiden realistisuudesta jakautuvat.** Hankekauden nähdään kuitenkin pääasiassa olevan palvelun alkuvaihe. Tavoitteita ei oletetakaan saavutettavan hankekaudella. Toisaalta ylätasoinen tavoitteiden saavuttamista on mahdotonta arvioida.

Seuraavassa on käsitelty viittä päätavoitetta niiden ymmärrettävyyden ja kohderyhmän kokeman tärkeyden näkökulmista. Luvussa kolme näitä käsitellään toimenpanon ja luvussa neljä tulosten näkökulmista.

**Tunnistetaan ja kuvataan asiakkaan tarpeesta muodostuvat palvelukokonaisuudet sekä asiakaslähtöiset, sujuvat palvelupolut ja -ketjut**

Asiakaslähtöisyys tunnistettiin hyvin tavoitteeksi ja tätä pidettiin keskeisenä. Peruslähdekohtaa, että asiakkaan ei tarvitse tietää, minkä organisaatioiden kanssa sen tulisi asioida tietyn lupakokonaisuuden saadakseen, pidettiin tärkeänä.

*"Visio ja tavoitteet on aika hämmäisiä, mutta mikä on se suuri linja takana, siihen on vaikea ottaa kantaa."*

*"Visio ja tavoitteet tosi laajoja ja korkealla, että väkisin paljon sidosryhmiä, joilla tosi ohut ymmärrys."*

*"Joillain tahoilla oma vahva näkemys, tätä kautta voi olla vaikeaa hyväksyä tavoitteita, jos itsellä eriävä näkemys."*

*"Itse juuri pohdin, että olisi hyvä miettiä tavoitteita, pyrsähtyä miettimään."*

*"Tarvitaan todella pitkää pinnaa, että tämä etenee."*

*"Toimintaympäristö on vaan tosi haastava, että tavoitteet ovat ehkä liian vaikeita."*

### **Tarjotaan palvelut hallinnontasot ja organisaatorajat ylittäen**

Moni hankkeen hyvin tunteva korosti nimenomaan viranomaisyhteistyötä koskevan tavoitteen tärkeyttä. Tämä on myös koettu odotettua työläämmäksi, eikä kaikkien keskeisten viranomaisten koeta jakavan tätä kehittämisen lähtökohtaa, vaikka tavoitteesta on keskusteltu strategisena tavoitteena jo pitkään ennen hankkeen alkua. Hallinnontasojen ylittävän automaattisen tiedonvaihdon toivottiin vähentävän jatkossa viranomaisten vuorovaikutuksen ja kokousten määrää lupien myöntämiseen liittyen.

### **Nostetaan tieto keskiöön - reaaliaikainen tieto seuraa asiakasta**

Kyselyn tuloksissa sitä, että asiakas voi syöttää usealle viranomaiselle tarkoitetut tiedot yhdellä kertaa, pidettiin tärkeimpänä tavoitteena, kaksi kolmasosaa vastaajista valitsi tämän yhdeksi tärkeimmistä. Myös sitä, että asiakas ja viranomainen pystyvät seuraamaan lupaprosessin etenemistä pidettiin keskeisenä asiana. Tosin tavoitetta pidettiin myös sisällöltään tavoitteista epäselvimpänä, reaaliaikaisen tiedon käsite koetaan ymmärrettävän melko eri tavoin. Asiakkaan tiedon omistajuuden ymmärryksessä ja siinä, että asiakkaan tulisi kirjata tieto vain kertaalleen, vaikka toimenpide liittyisikin useaan viranomaiseen, nähtiin olevan vielä haasteita. Lisäksi tavoitteen saavuttamiseen liittyy lainsäädäntöhaasteita.

### **Rakennetaan yhden luukun periaatteella toimiva digitaalinen asiointi/palvelukerros ja käyttöä tukevat monikanavaiset tukipalvelut**

Yhden luukun periaate toistui asiakaslähtöisyyden ohella kysyttäessä keskeisimpiä tavoitteita. Tätä pidettiin tärkeänä lähtökohtana, vaikka lopputulos ei asiakkaalle aivan yhden luukun periaatteella toteutuisikaan. Yhden luukun periaatteesta on puhuttu kauan ennen hankettakin, tätä tulkitaan kuitenkin edelleen eri tavoin. Siksi tavoitteen sisältöä olisi tärkeää tarkentaa juuri Luvat ja valvonta -hankkeen näkökulmasta.

### **Hyödynnetään analytiikkaa, automatiikkaa ja tekoälyä**

Tämä on saanut hankkeen tavoitteista toistaiseksi pienimmän painoarvon. Toiminnoille nähdään tarpeita, mutta näissä ei ole vielä edetty. Ajankohta tavoitteen konkretisoimiseksi onkin viimeistään nyt, kun pilotoinneista siirrytään laajaan käyttöönottoon ja toimenpiteiden ja datan määrä kasvaa merkittävästi.

**Hankkeelle ei ole asetettu määrällisiä käyttöönoton tavoitteita eikä tavoitteissa käsitellä juurikaan saavutettavia hyötyjä.** Käyttöönottojen määrän asettaminen voisi selkeyttää toimijoille käyttöönottojen etenemistä ja myös vahvistaa uskottavuutta. Vaikka palvelun käyttöönotto RED II -lupamenettelyssä on lakisääteistä, ei lakisääteisyys koske muita mahdollisia käyttötapauksia. Moni haastateltu toikin esiin huolen siitä, että käyttöönottojen ei odotetakaan etenevän määrätietoisesti. Moni hanketta tunteva totesi, etteivät tavoitteet muutoinkaan käsittele palvelusta saavutettavia hyötyjä, vaikkakin tavoitteiden saavuttamisesta seuraisi prosessi-, kustannus- ja laatuhyötyjä. Saavutettavissa olevien hyötyjen korostaminen ja avaaminen konkretisoisi palvelun visiota.



Hankkeen tavoitteisiin ei ole tehty muutoksia ja näitä pidetäänkin edelleen ajankohtaisena, vaikka nämä on asetettu jo vuonna 2016.

**Luvat ja valvonta -palvelua taustoittava hallinnon pirstaloituneesta rakenteesta nouseva haaste on tuttu aiemmista keskitettyjen palveluiden kehittämishankkeista, näiden kokemuksia voitaisiin hyödyntää myös tavoitteiden asetannassa.** Vaikka peruslähtökohtaa asiakaslähtöisestä yhden luukun palvelusta pidetään tärkeänä, eivät julkishallinnon toimijat itse ole kuitenkaan valmiita tarvittaviin muutoksiin omissa toimintatavoissaan, tai tämä koetaan liian vaikeaksi. Palvelutuotannon pirstaloituneisuuden haaste on noussut aiemmin esiin useassa vastaavissa keskitettyjen julkisten palveluiden hankkeessa, esimerkkinä Suomi.fi -palveluiden käyttöönotto. Näitä prosesseja voisi tarkastella oppien asiakasnäkökulmasta ja pyrkiä luomaan myös visio- ja tavoitetaso julkisen sektorin toimijoille kannustavammaksi, hyötyjä, ei velvoitteita korostavaksi.

Kuva 1 Tärkeimmät tavoitteet

Arvioi seuraavien tavoitteiden tai palvelun ominaisuuksien tärkeyttä oman organisaatiosi kannalta. Valitse seitsemän tärkeintä tavoitetta. (n=146)



## 2.2 Hankkeen rooli ja yhteistyö

### Keskeiset havainnot

- » Hanke on tehnyt yhteistyötä muiden julkishallinnon digitalisaatiohankkeiden kanssa tois-  
taiseksi melko vähän. Prosessin edetessä pilotointivaiheesta laajaan käyttöönottoon palve-  
lun yhteistyö, esimerkiksi viestinnässä ja integraatioiden toteutuksessa nousee kriittiseksi.
- » Julkishallinnon kehittämishankkeiden kokonaisuus näyttäytyy erityisesti kunnille hahmotto-  
malta, tämä heikentää palveluiden uskottavuutta.

Hanke on kartoittanut keskeiset yhteistyökumppanit jo suunnitelmavaiheessa, yhteistyötä on kuitenkin tehty tois-  
taiseksi melko vähän, tätä selittää totta kai myös käyttöö-  
ottojen vähäinen määrä. Vuorovaikutus eri toimijoiden  
kanssa on kuitenkin kriittistä viimeistään nykyisessä vai-  
heessa, kun pilotoinneista siirrytään laajaan käyttöönottoon.  
Yhteistyötä muiden julkisten palveluiden kanssa voidaan  
tehdä usealla tasolla viestinnästä integraatioihin. Nämä roo-  
lit ja vuorovaikutuksen muodot olisi tärkeää määrittää yksi-  
tyiskohtaisesti.

Suhdetta muihin lupapalveluihin pidettiin epäselvänä. Muita  
lupapalveluita ovat organisaatioiden omat lupapalvelut ja  
kaupalliset palvelut. Organisaatioilla tällä hetkellä käytössä  
olevat palvelut koetaan usein rinnakkaisiksi palveluiksi, eikä li-  
sääarvoa lupapalvelukerroksesta tunnisteta. Omien palvelui-  
den ja kansallisen lupapalvelun keskinäistä suhdetta on erit-  
tään tärkeää täsmentää. Hämmennystä erityisesti kunnissa kuvaa se, että vaikka esimerkiksi Lupa-  
piste.fi -palvelu keskittyy rakennetun ympäristön palveluihin, mainitaan tämä usein rinnakkaisena  
palveluna. Myös tämä perustelee hankkeessa tuotettavien palveluiden vahvaa profiloitua ja vies-  
tintää.

Palvelun suhdetta Digi- ja väestötietovirastoon (DVV) ja Suomi.fi -palveluihin pidettiin tärkeänä,  
joskin tämä näyttöytyi melko epäselvänä. Hanke on kuitenkin tehnyt paljon yhteistyötä DVV:n  
Suomi.fi -palveluiden ja palvelutietovarannon asiantuntijoiden kanssa. Jo palvelun perusteissa on  
yhteneväisyyksiä; palvelu on Suomi.fi -verkkopalvelun kanssa samankaltainen ja palvelut hyödyntä-  
vät samoja komponentteja. Palvelun kuvaus on palvelutietovarannossa ja palvelukokonaisuusku-  
vauksen hyödyntämismahdollisuuksia testataan. Lisäksi on tehty ja on suunnitteilla yhteistyötä esi-  
merkiksi lupa- ja ilmoituskokonaisuuksien tarjoamiseksi Suomi.fi -palvelun kautta. Luvat ja valvonta  
-palvelulle toivottiin yhtä vahvaa statusta kuin Suomi.fi -palveluilla on. Moni myös esitti, että palve-  
lun tulisi hankkeen jälkeen olla osa Suomi.fi -kokonaisuutta.

*"TEM:n ja VM:n yhteistyö ja rajapinta on järkyttävä mysteeri. Miksi nämä hankkeet eivät tee yhteistyötä."*

*"Palvelu voisi olla osa kansallista palveluarkkitehtuuria kuten Suomi.fi-palvelut - vai voisiko? Onko jo selvitetty, en tiedä."*

*"Kuntaliitolla on merkittävä rooli. Pystyisivät luomaan painetta."*

**TEM:n ja VM:n digitalisaatiohankkeiden keskinäinen suhde näyttäytyy ulospäin hahmottomalta.** Erityisesti YritysDigin ja AuroraAI:n keskinäisiä rooleja toivottiin määritettävän. Kyse on erityisesti asiakasnäkökulmasta, ei toiminnoista. Usean hankkeen kokonaisuus näyttäytyy valtionhallinnolle ja kunnille sekavalta. AuroraAI:n ja Luvat ja valvonta -hankkeen keskinäistä yhteistyötä on suunniteltu, tässä ei ole vielä edetty.

**Kuntien roolia palvelun kehittämisessä ja käyttöönottojen tuessa olisi tärkeää vahvistaa pian, Kuntaliiton kanssa tehtyä yhteistyötä voisi vahvistaa erityisesti viestinnässä.** Kuntaliitolla on valmiit kontaktit kuntiin ja useita käynnissä olevia toimenpiteitä kuntien digitalisaation vauhdittamiseksi. Hanke on jo tehnytkin viestintäyhteistyötä esim. VM:n YritysDigi -hankkeen puitteissa ja RED II -kohderyhmän viestinnässä. Lisäksi kunnille on laadittu kohdennettuja ohjeita. Tämä onkin kriittisen tärkeä, koska kuntien prosessit ja näkökulmat poikkeavat merkittävästi valtionhallinnon vastaavista. Yhteistyö sekä viestinnässä että kuntien tarpeiden ja näkemysten kokoamisessa voisi vahvistaa kuntien kiinnostusta hankkeeseen.

## 3 Hankkeen toimeenpano

Tässä luvussa tarkastellaan Luvat ja valvonta -hankkeen toimeenpanoa organisoitumisen ja resursoinnin näkökulmista. Lisäksi luvussa käsitellään hankkeen keskeisiä toimenpiteitä, liittymäpintoja sekä viestintää.

### 3.1 Organisointimalli

---

#### Keskeiset havainnot

- » Kokonaisuutena tarkastellen organisointimalli on toimiva, mutta moniportaista organisointimallia tukisi eri ryhmien roolien kirkastaminen suhteessa toisiinsa ja tavoitteisiin.
  - » Ohjausryhmässä on kattava edustus eri hallinnonaloilta, mutta viestin välittymistä muille hallinnonaloille tulisi tehostaa. Yhtenä haasteena on ollut, että poikkihallinnollisesta toteutuksesta huolimatta hanke on koettu ensisijaisesti TEM:n hankkeeksi.
  - » Hankeryhmän roolia tulisi terävöittää sekä suhteessa ohjausryhmään että hankkeen tavoitteisiin. Muun muassa pitkän hankekauden myötä hankeryhmän jäsenille on muodostunut vaihtelevia käsityksiä palvelusta ja sen tavoitteista, mikä heijastuu ryhmän työskentelyyn.
- 

Luvat ja valvonta -hankkeen toteutuksessa ovat olleet keskeisiä seuraavat ohjaavat ja toteuttavat tahot:

- **Ohjausryhmä**, jonka tehtävänä on hankkeen ohjaaminen ja toteutuksen seuraaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä hankkeessa tehtävien linjausten tekeminen sekä sidosryhmäyhteistyö. Ohjausryhmä hyväksyy hankesuunnitelman ja budjetin, sekä hankkeen aikatauluun, budjettiin, resursseihin, laajuuteen ja tavoitteisiin liittyvät muutokset.
- **Hankeryhmä**, joka valmisteleo hankesuunnitelman, käsittelee budjetin, vaiheistuksen ja resursoinnin sekä näihin liittyvät muutokset. Lisäksi hankeryhmä koordinoi ja yhteensovittaa asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien projektiryhmiä. Hankeryhmän tukena on toiminut hankkeen yhteinen arkkitehtuuriryhmä.
- **Hanketoimisto**, joka vastaa hankkeen kokonaiskoordinaatiosta ja seuraa hankkeen kokonaistilannetta sekä projektien ja toteutusten tilannetta. Lisäksi hanketoimisto käsittelee

hankkeen ja projektien riskejä ja vie ne tarvittaessa käsiteltäväksi joko hankeryhmään ja/tai ohjausryhmään.

**Hankkeen organisoituminen nähdään kehittämishankkeelle perinteisenä ja toimintaan sopivana.** Moniportaisen hanketoteutuksen haaste on kuitenkin sen raskaus ja hitaus päätöksentekoprosesseissa. Toisaalta moniportainen malli mahdollistaa sidosryhmien laajan sitouttamisen hankkeeseen, ja mallista löytyy luontevia osallistumisen tasoja erityyppisille toimijoille kuten ministeriöille, virastoille ja kunnille.

**Monitasoinen organisoituminen on alkanut toimia hieman viiveellä.** Etenkin hankekauden alussa eri ryhmien rooleista ja vastuista on ollut epäselvyyttä, mikä on näkynyt hitaina prosesseina ja päätösinä. Hankkeen edetessä organisoituminen on selkiytynyt eri toimijoille ja toisaalta eri ryhmien rooleja on hiottu tarkoituksenmukaisemmiksi, mikä on ketteröittänyt päätöksentekoa.

**Eri ryhmien toiminnan tasoissa on edelleen terävöitettävää, vaikka vastuut sinänsä ovatkin selkeitä.** Eri tahojen vastuut ja roolit ymmärretään yhteneväisesti, mutta käytännössä roolit eivät toteudu organisaatiomallin mukaisesti. Haasteeksi koetaan erityisesti ohjausryhmän ja hankeryhmän samantyyppinen toiminta; nykyisellään jako hankeryhmän taktiseen johtamiseen ja ohjausryhmän strategiseen johtamiseen ei näyttäydä selkeänä.

**Ohjausryhmän roolin koetaan pienentyneen hankkeen edetessä ja ohjauksen jääneen vähäiseen rooliin.** Ohjausryhmän kannanotot nähdään kevyinä ja strateginen ohjaus näyttäytyy ohuena, työskentelyn nähdäänkin olevan varsin operatiivista ja tulevan näin lähelle hankeryhmää. Erityisesti hankekauden loppupuolella ohjausryhmän toivotaan käsittelevän aktiivisemmin hankkeen jatkuon liittyviä kriittisiä asioita; loppukauden välttämättömiä toimia sekä hankekauden jälkeistä hallinta- ja kehittämismallia. Hankkeen omistajuuteen ja rahoitusmalliin liittyvät päätökset tulisi tehdä hyvissä ajoin ennen hankekauden jatkoa, viestintä vakiintumisesta on edellytys palvelun uskottavuudelle.

**Ohjausryhmässä on kattava edustus eri hallinnonaloilta, mutta viestin välittymistä muille hallinnonaloille tulisi tehostaa.** Yhtenä haasteena on ollut, että poikkihallinnollisesta toteutuksesta huolimatta hanke on koettu ensisijaisesti TEM:n hankkeeksi. Tämä on tehnyt ohjausryhmätyöskentelystä joiltain osin varovaista, sillä toisen hallinnonalan hankkeeseen ei ole haluttu ottaa vah-

*"Alkuun tuntui, että on tosi monta ryhmää, mutta nyt selkiytynyt matkan varrella vastuut ja roolit, on saatu päätöksiä tehtyä. Alkuun päätökset venyi liikaa, saatoit mennä toista kuukautta pieniinkin linjauksiin kokousaikatauluista riippuen. Sittemmin ketteröitettiin, mikä ollut tosi hyvä."*

*"Yleisellä tasolla [organisoituminen] on onnistunut hyvin. Ohjausryhmän työskentely kuitenkin ollut näkymättömyyksiä, hankeryhmälle viestiä tuotu, mutta olisin toivonut enemmän strategista näkemystä. Tämä on erittäin strateginen kehittämishanke, vaatisi pitkäaikaisen sitoutumisen. Ohjaus ollut ohutta ja epämääräistä."*

*"Tämä TEM-vetoinen, on nähty TEM:n projektiksi. Tarvittaisiin näkemystä, että voidaan toimia läpileikkavasti, tätä ohjausryhmä olisi voinut tukea."*

*"Ministeriöiden hankkeissa strateginen taso voi olla sopiva, mutta ei päästä niin jouhevasti käytäntöön: siilot ja paha tapa jäädä ylätasolle. ei tehokasta toteu-*

vasti kantaa. Lisäksi tämä on vaikuttanut muiden hallinnonalojen sitoutumiseen, sillä viesti yhteisestä kansallisesta palvelusta ei ole täysin välittynyt hallinnonaloille ohjausryhmän jäsenten kautta. Poikkihallinnollisella ohjausryhmällä olisi potentiaalia suurempaan rooliin ja vision levittämiseen ja jalkauttamiseen; tähän ohjausryhmän jäseniä tulisi myös aktiivisesti kannustaa.

**Hankeryhmä on tehtävänsä hyvin sitoutunut, roolia tulisi kuitenkin terävöittää sekä suhteessa ohjausryhmään että hankkeen tavoitteisiin.** Muun muassa pitkän hankekauden myötä hankeryhmän jäsenille on muodostunut vaihtelevia käsityksiä palvelusta ja sen tavoitteista, mikä heijastuu ryhmän työskentelyyn. Tavoitteiden yhteinen kirkastaminen ja konkretisoiminen tukisi myös hankeryhmän työskentelyn suuntaamista ja osallistujien sitouttamista tavoitteisiin. Sinänsä osallistujien nähdään kuitenkin olevan sitoutuneita ja kiitosta saa jäsenten mukana pysyminen monivuotisen hankekauden aikana.

**Hankeryhmän ja arkkitehtuuriryhmän työskentely näyttäytyy osittain päällekkäisenä.** Ryhmien roolit ovat määrittelystä prosessista huolimatta monelle epäselviä, ja turhautumista herättää samojen asioiden käsittely samalla kulmalla molemmissa ryhmissä. Nykyisellään arkkitehtuuriryhmällä ei tunnisteta olevan teknisempää roolia, vaan ryhmä näyttäytyy hankeryhmän kanssa rinnakkaisena, mistä johtuen esimerkiksi asioiden viemiseen ohjausryhmän käsittelyyn liittyy epäselvyyksiä; milloin asiat viedään arkkitehtuuriryhmän kautta ja milloin hankeryhmän kautta. Osaltaan haastetta saattaa selittää ryhmien päällekkäiset kokoonpanot; osa jäsenistä osallistuu molempien ryhmien työskentelyyn.

**Alkuvaiheen palvelun kehittämisen ydinryhmää pidettiin keskeisenä hankkeen käynnistymisen kannalta.** Tiiviisti kokoontunut ja konkreettisella tasolla palvelun toiminnallisen määrittelyn parissa työskennellyt ydinryhmä koostui osittain samoista henkilöistä kuin hankeryhmäkin, mutta sillä nähtiin olevan selvä funktio sidosryhmien sitouttamisessa ja toiminnan kirkastamisessa palvelun sisällön vielä hakiessa muotoaan. Osa ydinryhmään kuuluneista kuvaakin, että ydinryhmän lakkauttamisen myötä näkymä hankkeeseen on heikentynyt ja muuttanut muotoaan; nykyisellään hankeryhmä tarjoaa enemmän jälkikäteen tapahtuvan seurannan kautta näkymää hankkeeseen, kun taas ydinryhmä tarjosi näkymää hankkeen tulevaan tekemiseen. Oman työn ohessa itsenäinen hankkeeseen perehtyminen ja kokonaiskuvan muodostaminen on haastavaa, minkä vuoksi osa hankeryhmäläisistä toivookin ennakoivampaa ja yhteiskehittävämpää otetta hankeryhmän työskentelyyn. Tämä tukisi myös viestin viemistä omiin taustaorganisaatioihin.

**Hanketoimiston roolin nähdään olevan selkeä ja painottuvan operatiiviseen tekemiseen.** Hanketoimisto käsittelee operatiivisen tason asioita yksityiskohtaisesti eikä tekemisissä tai vastuissa tunnista tarkennettavia asioita. Huomiona kuitenkin nousee hanketoimiston rakenne; kellään hanketoimiston tai hankkeen henkilöllä ei ole selkeää hankejohtajan roolia, vaan toimisto toimii ja päättää asioista yhteisesti. Nykyisen mallin nähdään toimivan, mutta nykyistä selkeämpi hankejohtajan rooli saattaisi terävöittää tekemistä ja selkeyttää viestintää sidosryhmien suuntaan.

**Hankkeen sijoittuminen työ- ja elinkeinoministeriöön on tuonut etenkin hankekauden alussa hankkeelle näkyvyyttä, selkänjojaa ja strategista ulottuvuutta.** Hankekauden edetessä ministeriövetoisessa toteutuksessa on tunnistettu myös haasteita: hanke ja palvelu ovat vahvasti leimautuneet yhteen hallinnonalaan, minkä lisäksi ministeriövetoisessa hankkeessa arvioidaan olevan haasteita

ketterässä käytännön tekemisessä; operatiivisen roolin sijaan ministeriöt ovat tottuneempia strategisempaan rooliin. Jatkoa ajatellen omistajuutta tuleekin tarkastella avoimesti ja kartoittaa mahdollisia muita vastuutahoja kehitystyölle.

## 3.2 Resursointi

### Keskeiset havainnot

- » Hanketoimisto on työhön hyvin sitoutunutta, mutta resurssit ovat melko niukat ja hanketyötä tehdään muun työn ohessa, mikä näkyy etenkin ajoittain kiireenä, viivästyneinä vastauksina sekä viestinnän haasteina.
- » Kehitysresurssien arvioidaan olevan pääsääntöisesti riittäviä. Mikäli kehitystä kuitenkin halutaan vauhdittaa, tulee harkita rinnakkaisen kehitystiimin perustamista, sillä nykyisen kehitystiimin kokoa ei ole juuri mahdollista kasvattaa tehokkuuden kärsimättä.
- » Osaamisen arvioidaan olevan hyvällä tasolla kaikissa keskeisissä ryhmissä. Väliaikaisen haasteen ja osaamistason hetkellisen laskun aiheutti puitesopimustoimittajan vaihtuminen teknisessä kehityksessä.

Pääsääntöisesti hankkeen resursointi vastaa tarpeisiin. Resursointiin liittyen tunnistetaan kehitystarpeita, mutta resurssien puutteen ei nähdä olevan juurisyy esimerkiksi käyttöönottojen vähyydelle.

Hanketoimiston puolella henkilöresurssit on kuitenkin koettu melko niukoiksi, ja suurin osa hanketoimiston jäsenistä käyttää vain osan työajastaan hanketyöhön. Niukat resurssit näkyvät etenkin ajoittain kiireenä, viivästyneinä vastauksina sekä viestinnän haasteina. Viestintään liittyviä resurssihaasteita on kuitenkin saatu osittain taklattu ulkopuolisen viestintäkonsultin avulla. Tämä ei kuitenkaan vastaa äkilliseen viestintätarpeeseen, vaan tukee pidemmän tähtäimen viestintäsuunnitelman toimeenpanoa.

Hanketoimiston niukat henkilöresurssit tarkoittavat myös riskejä jatkuvuuden kannalta. Hanke nojaa vahvasti ydintomijoihin, mikä vuoksi henkilövaihdokset ovat kriittisiä jatkuvuuden kannalta. Tämä tuleekin ottaa huomioon hankekauden lähestyessä loppua; miten turvata jatkuvuus ja osaamisen siirto mahdollisissa muutostilanteissa.

*"Kunnianhimoiset tavoitteet, myös teknisen toteutuksen näkökulmasta voisi olla isommat resurssit: saataisiin nopeammin aikaan asioita. Toisaalta tarpeisiin reagoitu: on saatu järjestettyä lisäresursseja."*

*"Iso haaste osaamispuolella se, kun viime vuonna vaihtui kehitystoimittaja, puittari loppui, koko kehitystiimi vaihtui. Tehtiin puolen vuoden aikana asteittain, silti tosi iso muutos, tuli tosi iso notkahdus."*

Hankkeen tavoitteet ovat kunnianhimoiset, ja niihin peilaten teknisen toteutuksen resurssit ovat melko niukat. Runsaammat resurssit teknisessä toteutuksessa edistäisivät osaltaan nopeampaa etenemistä, mutta eivät yksinään ratkaise haasteita. Kiitosta teknisen toteutuksen resursoinnissa saa joustavuus; lisäresursseja toteutukseen on pystytty osoittamaan hankekauden aikana.

Teknisen toteutuksen vauhdittamiseksi tulee harkita useampaa kehitystiimiä. Nykyisen kehitystiimin kokoonpanoa on kasvatettu tarpeiden mukaan, mutta nykyisestä tiimiä ei juuri ole mahdollista kasvattaa tehokkuuden kärsimättä. Haastatteluissa kuitenkin nostetaan esiin, että rahoituksen mahdollistaessa toinen kehitystiimi tukisi toteutusta ja tavoitteiden saavuttamista hankekauden aikana.

Etenemistä on selkeästi hidastuttanut KEHA-keskuksen puitesopimuksen päättymisen myötä vaihtunut kehitystoimittaja vuonna 2021. Tämän myötä koko kehitystiimi vaihtui, ja vaikka vaihdos tehtiin asteittain, näkyi muutos silti selkeästi toteutuksen etenemisessä. Toimittajan vaihdoksen yhteydessä kehitykseen osoitettu henkilöresurssien määrä ei notkahtanut, vaan haasteet johtuivat osaamisen siirtoon liittyvistä haasteista.

Nykyiset kehitystyön kanssa jaetut resurssit eivät riitä vastaamaan mahdollisiin runsampiin käyttöönottomääriin. Mikäli käyttöönottojen määrä kasvaa, tulee tämä huomioida resursseissa; nykyisillä käyttöönoton ja kehitystyön jaetuilla resursseilla ei ole mahdollista vastata nopeasti kasvavaan kysyntään samalla kehitystyötä jatkaen.

Osaamiseen liittyviä resurssihaasteita ei juuri tunnisteta; osaamisen arvioidaan olevan hyvällä tasolla keskeisissä ryhmissä. Lisäksi osaamista on mahdollista täydentää ostopalveluilla esimerkiksi arkkitehtuurin osalta; ostopalveluiden käyttöä kuvataankin toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi ja se on luontevasti täydentänyt toteuttajaryhmien omaa tekemistä. Jonkinlaista osaamisvajetta hankkeessa tunnustetaan juristiresurssien osalta, mutta tämänkään ei arvioida merkittävästi vaikuttaneen toteutukseen.

### 3.3 Toimenpiteet

---

#### Keskeiset havainnot

- » Palvelukerrosta kehitettiin vaiheittain MVP-toteutuksena vuosien 2018–2019 aikana ja sen käyttöönotto tapahtui ensimmäisten lupien, teollisuuslaitoksen palvelukokonaisuuden osalta, syyskuussa 2020.
  - » Palvelukerroksen toiminnallisuuksia laajennetaan ja kehitetään aktiivisesti edelleen ja uusia lupakokonaisuuksia otetaan mukaan vaiheittain, arviointihetkellä palvelussa edistetään erityisesti tapahtumapuolen palvelun käyttöönottoa, tunnustelupalvelun päättelysääntöjen ja prosessin kuvausta sekä lausunto- ja kuulemispalvelua.
  - » RED II direktiivin tultua voimaan (6/2021) on palvelu toiminut myös lupa-asioinnin sähköisenä yhteyspisteenä.
-



Luvat ja valvonta -hanketta edelsi kaksi esiselvitystä, joissa laadittiin yhteinen asiakaslähtöisen kehittämisen malli ja testattiin mallia kahden asiakkaan tarpeesta lähtevän palvelukokonaisuuden kautta: ison teollisuuslaitoksen muutoshankkeen ja tapahtumajärjestämisen. Nämä ennen hanke-kautta toteutetut selvitykset ovat luoneet suuntaviivoja lupa-, ilmoitus- ja valvontatoiminnan uudistukselle Luvat ja valvonta -hankkeen puitteissa.

**Keskeisimmät toimenpiteet Luvat ja valvonta -hankkeessa kytkeytyvät hankekaudella toteutettuun yhteiseen palvelukerrokseen, joka tarjoaa yhteiskäyttöisiä toiminnallisuuksia ja yhteensovit-taa viranomaisten asiointeja luvan hakijan tarpeen näkökulmasta.** Hankekauden alussa toteutettiin toimintamallin täsmentämistä ja palvelukerroksen toiminnallisuuksien määrittelyä. Lisäksi toteutettiin hyötyarviointimalli ja palvelumuotoilun kilpailutus. Vuonna 2017 hanke keskittyi erityisesti elintarvikkeiden ja rehujen alkutuotannon ja maaseutuyritysten palvelukokonaisuuden palvelumuotoiluun ja palvelukerrokseen pilottiin sekä sosiaali- ja terveysalan yrityksiä koskevaan lupa- (rekisteröinti), ilmoitus-, ja valvontatoiminnan palvelumuotoiluprojektiin. Lisäksi toteutettiin palvelukerroksen tarinallinen prototyyppi. Vuonna 2018 toteutettiin kaivostoimen toiminnan aikainen valvonnan palvelumuotoilu.

**Viime vuosina huomattava osa hankkeen työstä on kohdistunut uusiutuvan energian direktiivin (RED II) kansalliseen toimeenpanoon.** Laki uusiutuvan energian tuotantolaitosten lupamenettelyistä tuli Suomessa voimaan kesäkuussa 2021 ja laissa edellytetään lupa-asioinnin sujuvoittamista mm. yhden asiointipisteen periaatteella ja luvanhakijan mahdollisuudesta asioida sähköisesti. Suomessa Luvat- ja valvonta -palvelu toimii sähköisenä yhteispisteenä, ja tämän tueksi on toteutettu muun muassa laaja palvelumuotoilukokonaisuus.

**Palvelukerrosta kehitettiin vaiheittain MVP-toteutuksena vuosien 2018–2019 aikana ja sen käyttöönotto tapahtui ensimmäisten lupien, teollisuuslaitoksen palvelukokonaisuuden osalta, syyskuussa 2020.** Arviointihetkellä keväällä 2022 palvelukerros on käytössä uusiutuvan energian hankkeiden lupamenettelyiden osalta. Toistaiseksi palveluun on RED II -direktiivin kansallisen toimeenpanon myötä liittynyt yksittäisiä kuntia lähinnä ympäristösuojelun osalta sekä viranomaisista AVI, Tukes, Energiavirasto, Ruokavirasto, Traficom ja TEM. Myös muiden viranomaisten liittyminen on keskustelussa ja esimerkiksi Pelastuslaitosten liittymisen edellytyksiä tarkistetaan parhaillaan. Kokonaisuudessaan asiointimäärät ovat vielä melko pieniä, mutta kasvusuunnassa. RED II -kokonaisuuden osalta toimijoilla on lakisäätöinen velvollisuus liittyä palveluun.

**Viime vuosina huomattava osa hankkeen työstä onkin kohdistunut uusiutuvan energian direktiivin (RED II) kansalliseen toimeenpanoon.** Laki uusiutuvan energian tuotantolaitosten lupamenettelyistä tuli Suomessa voimaan 30.6.2021, ja laissa edellytetään lupa-asioinnin sujuvoittamista mm. yhden asiointipisteen periaatteella ja luvanhakijan mahdollisuudesta asioida sähköisesti. Suomessa Luvat- ja valvonta -palvelu toimii sähköisenä yhteispisteenä, ja tämän tueksi on toteutettu muun muassa laaja palvelumuotoilukokonaisuus.

**Palvelukerroksen toiminnallisuuksia laajennetaan ja kehitetään aktiivisesti edelleen ja uusia lupakokonaisuuksia otetaan mukaan vaiheittain.** Asiakkaat ohjautuvat Luvat ja valvonta -palvelun tai tietyn palvelukokonaisuuden etusivulle Suomi.fi-verkkopalvelun tai yksittäisen viranomaisen omien

nettisivujen kautta. Arviointihetkellä palvelussa edistetään erityisesti tapahtumapuolen palvelun käyttöönottoa pilottien kehitystoiveet ja -tarpeet huomioiden, tunnustelupalvelun päättelysääntöjen ja prosessin kuvausta sekä lausunto- ja kuulemispalvelua, jonka kehitystyö on palvelumuotoilu-vaiheen jälkeen tarkoitus aloittaa rinnakkain tapahtumajärjestämisen kanssa syksyllä 2022.

### 3.4 Viestintä

---

#### Keskeiset havainnot

- » Luvat ja valvonta -palvelun sisältöjä tunnetaan heikosti, mikä alleviivaa tarvetta viestinnälle. Kyselyvastaajista vajaa puolet ei tuntenut palvelun sisältöä lainkaan.
  - » Viestintää tulisi kohdentaa ja räätälöidä eri käyttäjäryhmille. Erityisen tärkeää on viestiä palvelun hyödyistä ja mahdollisuuksista sekä tarjota konkreettisia esimerkkejä esimerkiksi kustannushyödyistä, sillä näihin liittyy paljon epäselvyyttä. Lisäksi viestinnässä on tärkeää kuvata, miten ja mihin prosesseihin palvelu kytkeytyy ja mitä se tarkoittaa olemassa olevien sähköisten palveluiden kannalta.
  - » Viestinnän tavoitavuuden lisäämiseksi viestinnässä tulisi hyödyntää verkostoja ja rinnakkaisia hankkeita.
  - » Ulkoisen viestinnän lisäksi tulee panostaa sisäiseen viestintään ja varmistaa, että osallistuvilla tahoilla on yhtenäinen ja ajantasainen kuva hankkeen ja palvelun etenemisestä.
- 

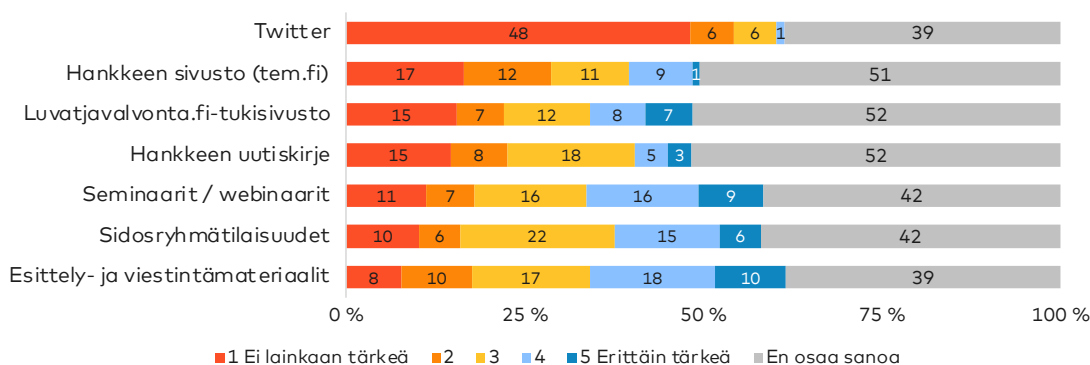
**Viestinnän resurssit hankkeessa arvioidaan melko niukoiksi erityisesti hanketoimiston puolella, minkä vuoksi resurssien tehokas käyttö on tärkeää.** Resurssien suuntaamisessa tukisi viestintäsuunnitelman aktiivinen jalkauttaminen ja viestinnän mittareiden määrittely mm. vaikuttavuuden ja tavoitavuuden osalta. Palvelun kohderyhmän laajuuden huomioiden on kuitenkin oletettavaa, että priorisoinnista ja kohdentamisesta huolimatta viestintäresurseja tulee mahdollisuuksien mukaan lisätä loppuhankekaudella tavoitavuuden varmistamiseksi.

**Luvat ja valvonta -palvelun sisältöjä tunnetaan heikosti, mikä alleviivaa tarvetta viestinnälle.** Palvelun heikko tunnettuus kohderyhmien keskuudessa on välittynyt läpi arvioinnin tiedonkeruun. Tätä havainnollistaa hyvin kyselyvastaajien tuntemus palvelun sisällöistä; kuntaedustajiin painottuvista kyselyvastaajista (n=159) vain reilu 10 % kertoi tuntevansa Luvat ja valvonta -palvelun hyvin tai erittäin hyvin. Noin 45 % vastaajista kertoi, ettei tunne palvelua lainkaan.

**Palvelun kohderyhmät korostavat tarvitsevansa räätälöityä ja kohdennettua viestintää palvelusta.** Mikäli palvelu tunnetaan, liittyy siihen paljon epäselvyyksiä niin yleisellä tasolla kuin oman työn kannalta. Käyttöönottojen lisäämisen kannalta olennaista olisikin viestiä kohdennetusti eri käyttäjäryhmille palvelun hyödyistä ja mahdollisuuksista sekä tarjota konkreettisia esimerkkejä esimerkiksi kustannushyödyistä. Lisäksi viestinnässä on tärkeää kuvata, miten ja mihin prosesseihin

palvelu kytkeytyy ja mitä se tarkoittaa olemassa olevien viranomaisten sähköisten palveluiden kanalta. Käyttöönottojen myötä erityisen vaikuttavaksi viestinnän keinoksi arvioidaan case-kuvaukset, jotka havainnollistavat palvelun hyötyjä eri toimijoille.

Mitkä seuraavista ovat teille tärkeimpiä viestintäkanavia? (n=83-91)



Viestintäkanavista tärkeimmiksi koetaan hankkeen tuottamat viestintä- ja esittelymateriaalit, sidosryhmätilaisuudet sekä seminaarit ja webinaarit. Nämä ovat myös hyvin linjassa viestintäkanaviin liittyvien toiveiden suhteen. Kyselyvastaajat toivovat myös jatkossa viestintää sähköpostitse, tilaisuuksissa sekä helposti itse hyödynnettävien viestintäpakettien muodossa.

Viestinnässä tulisi hyödyntää nykyistä vahvemmin verkostoja ja rajapintoja. Luvat ja valvonta -hankkeen viestinnän arvioidaan jääneen irralliseksi, vaikka valtionhallinnon sisällä olisi luontevia yhtymäkohtia muiden kehittämissankkeiden kuten AuroraAI:n, Digitalisaation edistämisen ohjelman ja Ryhti-hankkeen kanssa. Hankkeiden lisäksi viestintää tulisi tiiviimmin kytkeä muiden hallinnonalojen viestintään laajemmin; esimerkiksi valtiovarainministeriön JulkICT:n uutiskirjeet tarjoaisivat hyvän tavoitavuuden.

Ulkoisen viestinnän rinnalla tulee kehittää hankkeen sisäistä viestintää ja varmistaa, että kaikilla osallistuvilla tahoilla on yhtenevä ja ajantasainen käsitys hankkeesta ja palvelusta. Tässä tunnustetaan jonkin verran haasteita ja osa kuvaa hankkeen tilannekuvan muodostamisen olevan omalla vastuulla, sillä kattavaa sisäistä viestintää ei ole riittävästi.

*"Tietoa seminaareista ja webinaareista uutiskirjeen yhteydessä. Hankkeesta ollaan kiinnostuneita, mutta on vaikea löytää tietoa missä vaiheessa hanke etenee ja mistä tietoa saa."*

*"Olennaisimmille viranomaistoille, ml. kunnat, kohdennettua jatkuvaa viestintää, jonka sisältö kertoisi vahvasti siitä, että tämä ei jää hankkeeksi, vaan Luvat ja valvonta -palvelu on tullut jäädäkseen ja vuosi vuodelta palveluiltaan laajentuakseen. Se tietenkin edellyttäisi oikeita päätöksiä pysyvästä omistajuudesta ja kehittämisrahoituksesta."*

*"Sitten sisäinen viestintä: viestin tulisi olla eheä ja vastata tilannetta, tässä olisi parannettavaa. Jos ei ole tekemisen ytimessä, sitten äkkiä putoaa kokonaan kelkasta."*

## 4 Hankkeen tulokset ja vaikutukset

Tässä luvussa tarkastellaan hankkeen jo saavutettuja tuloksia sekä edellytyksiä tulosten syntymiselle loppukaudella ja hankekauden jälkeen.

### 4.1 Keskeiset tulokset

---

#### Keskeiset havainnot

- » Hankkeen keskeisin tulos on toimiva ja käytössä oleva Luvat ja valvonta -palvelu. Vaikutukset voivat kuitenkin syntyä vasta käyttöönottojen myötä.
  - » Hankkeen toimenpiteet ovat edistäneet asiakaslähtöistä ja sektorirajat ylittävää ajattelua.
  - » Valtion viranomaisten osalta palvelun käyttöönotosta tunnistetaan mahdollisia hyötyjä kokonaiskuvan hahmottamisen ja sujuvamman viranomaisviestinnän muodossa.
- 

**Luvat ja valvonta -hankkeen toimenpiteet ovat edistäneet asiakaslähtöistä ja sektorirajat ylittävää ajattelua.** Asiakkaan palvelupolkujen kartoittaminen, palvelukerroksen toteuttaminen ja ylipäätään hankkeen organisointiin ja toimintaan liittynyt eri viranomaisten välinen yhteistyö on jo osaltaan onnistunut muuttamaan viranomaisten ajattelua asiakaslähtöisemmäksi. Merkittävämmällä tasolla vaikutus tähän voi kuitenkin näkyä vasta, kun eri viranomaisprosessit yhdistävä palvelu todella on laajamittaisesti käytössä. Toistaiseksi esiin tuotu muutos sektorirajat ylittävän yhteistyön lisäämisestä ei vielä konkretisoidu asiakkaille.

**Hankkeen alkuvaiheessa toteutetut asiakkaiden palvelupolkujen tunnistaminen ja kuvaaminen ovat edistäneet viranomaisten keskinäistä ymmärrystä asiakkaan tarpeesta.** Hankkeessa tehty määrittelytyö on jo itsessään edesauttanut ajattelumallin muuttumista asiakaslähtöisemmäksi. Yksittäisistä tuotoksista asiakkaille ja viranomaisille hyötyjä

*“Ylipäätään palvelukerros ja se, että tapahtumajärjestelmien osalta päästy tuotantoon.”*

*“Tapahtumajärjestämisen kokonaisuus, käyttöönotto tulee olemaan iso asia. Jos hanke ei jatkuisi, niin tämä kokonaisuus ainakin jäisi elämään.”*

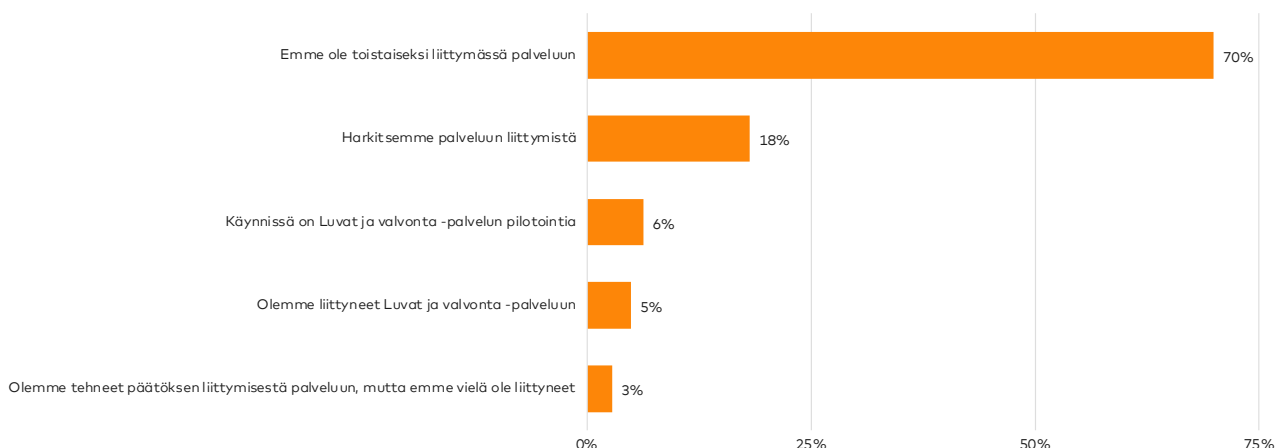
tuottaa jo lupatarveanalysointia, jonka avulla voidaan vähentää turhia työvaiheita niin viranomaisten kuin asiakkaidenkin osalta arvioimalla tarvittavien lupien kokonaisuutta.

**Hankkeen keskeisin tulos on toimiva ja käytössä oleva palvelu.** Tuotantokäyttöön siirtynyt palvelu on konkreettinen tulos, joka myös toimii pohjana ja edellytyksenä hyötyjen ja vaikutusten saavuttamiselle. Palvelun käyttöönotaneet viranomaiset pitävät palvelua ominaisuuksiltaan toimivana, ja sen käyttöönotosta voidaan jo nähdä hyötyjä käyttöönotaneissa organisaatioissa.

**Uusiutuvan energian lupien sähköinen palvelu osana Luvat ja valvonta -palvelua täyttää RED II -direktiivin ja lainsäädännön vaatimuksen sähköisestä yhteyspisteestä.** Uusiutuvan energian tuottamiseen liittyviä lupia voi hakea sähköisesti Luvat ja valvonta -palvelusta yhden luukun periaatteella. Käytännössä muiden asiointikanavien rinnakkainen käyttö ei vielä mahdollista kaikkien yhden luukun periaatteiden hyötyjen realisoitumista ja tuottaa kaksinkertaista työtä yhteyspisteviranomaiselle.

*Kuva 2 Vastaajien tilanne suhteessa Luvat ja valvonta -palveluun.*

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten tilannettanne suhteessa Luvat ja valvonta -palveluun (voit valita useita) (n=143)



**Palvelun käyttöönotosta tunnistettuja mahdollisia hyötyjä valtion viranomaisille ovat esimerkiksi kokonaiskuvan hahmottamisen ja viranomaisviestinnän sujuvuuden parantuminen.** Palvelun myötä viranomaisten on helpompaa hahmottaa asiakkaan koko lupakokonaisuus ja käydä tarvittaessa muiden viranomaisten kanssa keskustelua. Hyödyt eivät kuitenkaan ole vielä realisoituneet, sillä tämä vaatisi palvelun laajempaan käyttöä. Käytössä olevissa lupakokonaisuuksissa asiakashyödytkään

*“Ajattelumalliin vaikuttanut positiivisesti.”*

*“Keskinäisriippuvuuksien ymmärtäminen kehittynyt tosi paljon, tämä jatkon kannalta tärkeää.”*

*“On saatu luvitettua useita oikeita tapahtumia, vaikka toki tunnistettu kehittämistarpeita, mutta kuitenkin tämä jo toimii ja on saatu hyvää palautetta tapahtumajärjestäjiltä, tämä tärkeää asiakaslähtöisyyden tavoitteeseen peilaten.”*

eivät ole vielä täysin realisoituneet, sillä palvelun kautta haetaan edelleen lähinnä yksittäisiä lupia, jolloin asiakkaan kannalta ei ole merkityksellistä haetaanko lupaa yksittäisen viranomaisen asiointipalvelusta vai Luvat ja valvonta -palvelusta. Yksittäisten lupien kohdalla myös viestintä asiakkaan ja viranomaisen välillä tapahtuu edelleen viranomaisen oman asiointipalvelun kautta. Laajempien palvelukokonaisuuksien myötä myös asiakashyödyt tulevat näkyvämmiksi. Tapahtumajärjestämisen piloteissa asiakashyötyjä on jo tunnistettu jonkin verran pilotointivaiheissa.

**Käyttöönottojen määrä on jäänyt vähäiseksi, mikä estää yhden luukun periaatteeseen, organisatorijat ylittävään toimintaan tai reaaliaikaiseen tiedon liikkumiseen liittyvien tavoitteiden toteutumisen arvioimisen.** Arvioinnin kyselyn vastaajista 70 prosenttia ei toistaiseksi ole liittymässä palveluun. Kyselyvastaajat ovat pääosin kuntaviranomaisia, eivätkä he pääosin osanneet ottaa kantaa siihen, mihin palvelun osaan he eivät ole liittymässä. Mainitut hyödyt voivat kuitenkin realisoitua vasta, kun palvelussa on riittävästi eri viranomaisia käyttäjinä. Lisäksi osa tuloksista, kuten reaaliaikaisen tiedon muodostuminen, vaatisi toteutuakseen jatkomäärittelyjä eri viranomaisten tuottamien tietojen osalta. Yhden luukun palvelu toteutuu jossain määrin palvelukerroksen kautta, mutta täysimittaisen hyötyjen saavuttaminen edellyttäisi mahdollisimman monen viranomaisen mukana oloa.

Vaikutuslogiikkaa on mallinnettu alla olevassa kuvassa, tässä on nähtävissä alustavia tuloksia. Näitä tulee lisää hankekauden loppua kohden. Vaikutuslogiikkaa voidaan käyttää myös tulevan hallinta- ja kehitysmallin laadinnan tukena.



Ainakin jossain määrin todennettavissa olevat asiat ovat mustalla fontilla. Suunnitellut, mutta ei vielä todennettavissa olevat asiat ovat harmaalla.

## Tapahtumajärjestämisen pilotit Helsingissä ja Tampereella

**Lähtökohta ja tavoite:** Pilotointiin osallistuneilla kaupungeilla on ollut halu uuden palvelun kautta lisätä asiakslähtöisyyttä sekä vastata tunnistettuihin tarpeisiin. Esimerkiksi Helsingin kaupungin omalle asiointijärjestelmälle oltiin joka tapauksessa hakemassa uutta vaihtoehtoa, minkä lisäksi kaupungin kiinnostusta osallistua palvelun kehittämiseen ja pilotointiin lisäsi strategiaan kirjattu tahtotila tapahtumakulttuurin edistämisestä kaupungissa. Myös Tampereen kaupungilla on vahva tahtotila helpottaa lupien hakemista ja vastata sekä kaupungin että asiakkaiden tunnistamiin haasteisiin lupakokonaisuudessa.

**Käytännön kokemukset:** Pääsääntöisesti pilotoinnin kokemukset ovat positiivisia, joskin ne ovat olleet laajuudeltaan varsin rajattuja. Pilottikäytössä yhteistyö eri viranomaisten kuten kaupungin, poliisin ja pelastuslaitoksen kanssa on sujunut hyvin, mistä annetaan kiitosta. Asiakkaiden kokemukset ovat pääsääntöisesti positiivisia ja palveluun suhtaudutaan odottavasti.

Haasteena pilottikäytössä viranomaisten näkökulmasta on kuitenkin ollut suuri manuaaliryönnäköiden määrä; esimerkiksi Helsingin kaupungilla ilmoitukset on jouduttu kirjaamaan käsin eri järjestelmiin, sillä integraatiota eri järjestelmien välillä ei toistaiseksi ole. Samoin Poliisin puolella palvelu on aiheuttanut lisätyötä, sillä asiakirjat joudutaan arkistomaan toiseen järjestelmään. Lisäksi Poliisilla haasteita on aiheuttanut TUVE-verkon käyttö, minkä vuoksi Poliisin koneiden liittäminen palveluun on ollut vaikeaa. Asiakkaiden näkökulmasta haasteita on aiheuttanut lupakokonaisuuden suppeus, kaikkia tapahtumaan tarvittavia lupia ei vielä ole ollut haettavana palvelussa. Tapahtumajärjestäjät myös toivovat, että palvelussa olisi mahdollista hyödyntää ulkopuolista valmistelijaa esimerkiksi turvakonsultoinnissa. Lisäksi myös asiakkaiden näkökulmasta olisi tärkeää varmistaa palvelun integraatio muihin keskeisiin palveluihin, kuten lupapisteeseen.

Järjestelmän käyttöönotto on piloteissa koettu pääsääntöisesti helpoksi ja ohjeistus riittäväksi ja selkeäksi sekä viranomaisten että tapahtumajärjestäjien puolella. Lisäksi tukea on tarvittaessa saatu hankkeen puolelta joustavaksi. Hakuprosessissa tunnistettiin hieman haasteita yhdistysmuotoisen hakijan kohdalla, sillä tunnistautumisen käytännöt ovat silloin erilaisia. Kaupunkien puolelta käyttöönoton haasteina ovat kuitenkin olleet jo aiemmissa kehitysvaiheissa tunnistetut haasteet, joita ei ole vielä ratkottu. Nämä liittyvät esimerkiksi lomakkeiden sisältöihin ja termeihin, joiden kehittäminen kaupunkien tarpeisiin vastaaviksi on kriittisen tärkeää laajemman käytön ja asiakslähtöisyyden kannalta.

Pilottiorganisaatiot ovat pääsääntöisesti suhtautuneet positiivisesti ja taustaorganisaatiot ovat kannustaneet palvelun laajempaan käyttöönottoon, jos se vastaa viranomaisten omiin tarpeisiin.

**Tunnistetut hyödyt:** Palvelun keskeisten hyötyjen arvioidaan liittyvän kokonaiskuvan hahmottumiseen ja sujuvaan kommunikaatioon. Esimerkiksi Poliisin mukaan palvelu helpottaa yhteydenpitoa järjestäjiin sekä muihin viranomaisiin, sillä palvelusta nähdään missä vaiheessa luvankäsittely toisilla viranomaisilla on. Viime kädessä tämä helpottaa tapahtumaturvallisuuden ja -järjestämisen varmistamista. Tämä vaatii kuitenkin palvelun laajamittaista käyttöä sekä palvelun kehittämistä eri käyttäjäryhmien tarpeita vastaaviksi.

Asiakkaiden hakuprosessia palvelu helpottaa, sillä sen myötä ei tarvitse kirjoittaa moneen kertaan samoja asioita. Asiakaspuolella palvelun tunnistetaan helpottavan esimerkiksi monivuotisten ja vaikka eri paikkakunnilla toistuvien tapahtumien järjestämisessä. Samoin suurten tapahtumakokonaisuuksien järjestämisessä palvelusta arvioidaan olevan jatkossa huomattavaa hyötyä. Lisäksi palvelu tukee tiedon siirtymistä ja helpottaa tapahtumajärjestämistä esimerkiksi henkilövaihdosten jälkeen.

Laajempi palvelun käyttö tarkoittaisi myös läpinäkyvyyttä ja tapahtumajärjestäjien yhdenvertaista kohtelua. Parhaimmillaan palvelu tukeekin laadukkaampien tapahtumien järjestämistä.

## 4.2 Vaikutusten syntymisen edellytykset ja riskit

### Keskeiset havainnot

- » Toistaiseksi käyttöönottojen määrä on jäänyt vähäiseksi.
- » Keskeisimmät kuntien käyttöönottoa estävät tekijät ovat tiedon puuttuminen, resurssien vähäisyys ja vaikeus tunnistaa palvelun hyötyjä. Valtion viranomaisten näkökulmasta korostuvat yhteisen tavoitetilan puuttuminen sekä jatkon epävarmuus.
- » Kuntaviranomaisten laajamittaiselle liittymiselle palveluun ei tällä hetkellä ole edellytyksiä. Tämä on hankkeen merkittävin riski, eikä kaikkien siihen kytkeytyvien riskien vakuutta ole tunnistettu.

Hankkeen ja palvelun vaikuttavuus voi toteutua vain laajamittaisesti käyttöönotetun palvelun kautta. Toistaiseksi hyötyjä näkyy yksittäisissä pilotoinneissa, mutta laajemmat vaikutukset asiakaskokemuksen yhdenmukaistumiseen, viranomaisten työn helpottumiseen ja ajatusmallien muuttumiseen voivat näkyä vasta käyttöönottojen seurauksena.

**Toistaiseksi käyttöönottojen määrä on jäänyt vähäiseksi.**

Taustalla on useita, osin toisiinsa kytkeytyviä syitä. Syyt voivat olla eri organisaatioille sekä eri lupien osalta osin erilaisia. Taustalla kuitenkin vaikuttaa joukko yhteisesti tunnistettuja muita suurempia haasteita. Erityisen haasteelliseksi kokonaisuuden tekee eri tekijöiden keskinäinen linkittyminen. Käyttöönottojen vähäisyys on itsessään yksi palvelun käytön laajentamisen este tai hidaste.

**Keskeisimmät kuntien käyttöönottoa estävät tekijät ovat tiedon puuttuminen, resurssien vähäisyys ja vaikeus tunnistaa palvelun hyötyjä. Valtion viranomaisten näkökulmasta korostuvat yhteisen tavoitetilan puuttuminen sekä jatkon epävarmuus.**

Selvityksen kyselyn kuntavastaajista yli puolet nosti liittymisen esteeksi tiedon puutteen, noin neljäsosa resurssien puuttumisen sekä merkittävä osa erilaisia tarpeeseen vastaavuuteen liittyviä tekijöitä. Tulosta tulkitessa on syytä huomioida, että ne, jotka eivät palvelua tunne riittävästi, eivät välttämättä pysty arvioimaan kaikkia muita esteitä realistisesti. Valtion viranomaisten osalta estävänä tekijänä erityisesti haastatteluissa on tuotu esiin epävarmuus jatkosta sekä toisaalta epävarmuus hyödyistä omalle organisaatiolle yhteisen tavoitetilan epäselvyyden takia. Kuntien tulee tarjota uusiutuvan energian tuotantolaitosten lupien asiointimahdollisuus Luvat ja valvonta -palvelun kautta. Syyt palvelun käyttöönottojen vähäisyyden taustalla eivät kuitenkaan riipu velvoitavuudesta, vaan enemmän viranomaisten mahdollisuuksista toteuttaa käyttöönottoja.

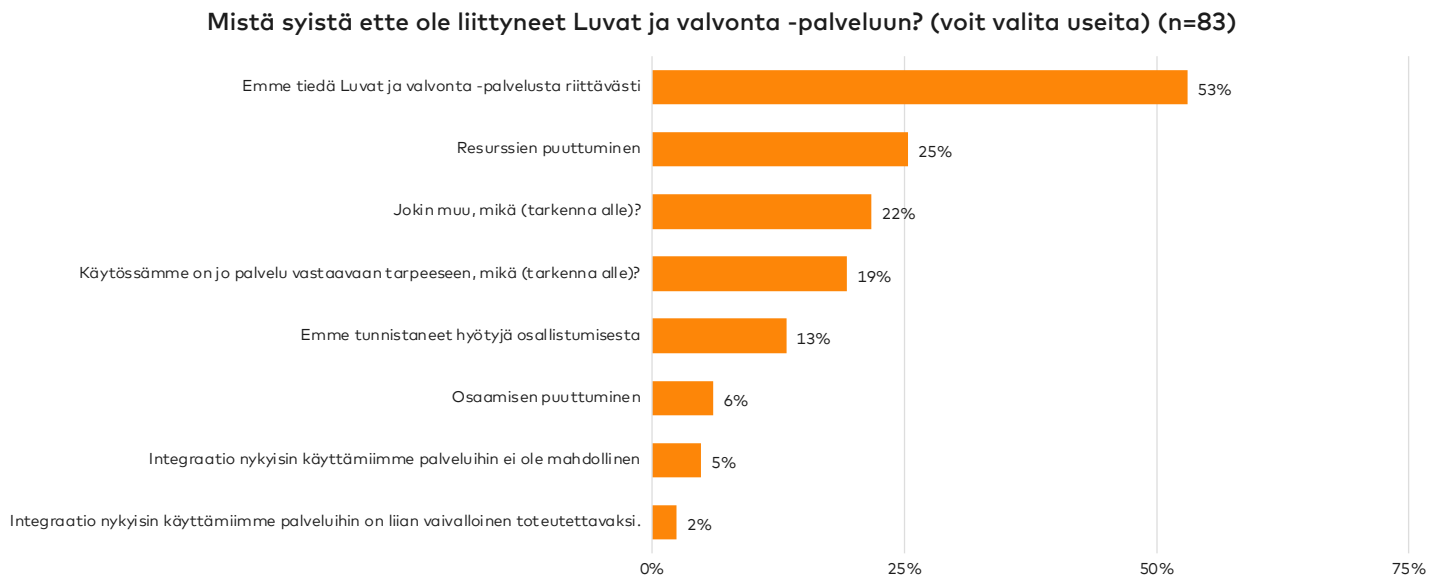
*"Mitä enemmän käyttäjiä, sitä enemmän hyötyä kaikille."*

*"Useimmat sähköiset ratkaisut ovat hintavia myöntämiimme lupamääriin nähden. Hyvä palvelu tukee hyvässä päätöksenteossa, ja aidosti helpottaisi valvontaa. Sel-laista ei ympäristöpuolella vielä ole tullut vastaan."*

*"Näyttäytyy viranomaisille ja kunnille työläältä. Jopa itselle näyttää työläältä, vaikka tietää taustat."*



Kuva 3 Syyt palveluun liittymättömyyden taustalla



Seuraavissa kappaleissa on kuvattu teemoittain erilaisia arvioinnissa tunnistettuja käyttöönottoa estäviä tekijöitä. Jaottelu ei ole yksiselitteinen, ja teemat ovat osin läpileikkaavia.

**Kunnat eivät vielä tunne palvelua tai hanketta** Viestintä palvelusta ei ole vielä tavoittanut kaikkia kohde-ryhmiä. Vaikka palvelusta olisikin kuultu, ei kaikissa kunnissa ole riittävästi tietoa siitä, miten liittyminen käytännössä tapahtuisi tai ennen kaikkea siitä, miksi käyttöönotto kannattaisi toteuttaa. Toisaalta viestinnän palvelusta tulisi kohdentua kunnissa oikeille tahoille, mikä käytännössä Suomi.fi-valtuuksien tarpeen takia tarkoittaa sekä hallintoa että palvelusta omassa työssään hyötyviä viranhaltijoita eri toimialoilta.

**Viranomaiset eivät tunnista palvelun hyötyjä** Hyötyjen esiintuominen on osin viestinnällinen kysymys. Kuitenkin palvelun keskeneräisyys ja vähäinen liittyneiden vi-

*"Mitä enemmän käyttäjiä, sitä enemmän hyötyä kaikille."*

*"Useimmat sähköiset ratkaisut ovat hintavia myöntämiimme lupamääriin nähden. Hyvä palvelu tukee hyvässä päätöksenteossa, ja aidosti helpottaisi valvontaa. Sel-laista ei ympäristöpuolella vielä ole tullut vastaan."*

ranomaisten määrä rajaa hyötyjä, joita palvelulla parhaimmillaan viranomaisille voisi olla. Kiinnostuksen lisäämiseksi tulisi pystyä osoittamaan konkreettiset hyödyt kuntien viranhaltijoille sekä asiakkaille. Kuntien näkökulmasta hyötyjen realisoituminen edellyttäisi mahdollisimman monien valtion viranomaisten mukaan liittymistä. Lakisääteisyys ei riitä perusteluksi palvelun käyttöön otolle. Valtion viranomaisten näkökulmasta vähäinen käyttäjämäärä ja vielä osin rinnakkaiset järjestelmät tuottavat paikoin enemmän lisätyötä kuin hyötyjä, esimerkiksi RED II -yhteyspisteviranomaisen osalta kaksinkertaisen kirjaamisen kautta.

**Muut palvelut** Kunnissa on käytössä muita lupiin liittyviä palveluita, ja kunnat arvioivat hyötyjään suhteessa niihin. Eniten mainintoja aineistossa ovat keränneet Ylva ja Lupapiste, mutta kunnilla on muitakin järjestelmiä, joihin on saatettu tehdä merkittäviäkin viimeaikaisia investointeja. Palvelun hyödyt pitäisi pystyä perustelemaan suhteessa nykyisiin ratkaisuihin ja toisaalta integraatioiden nykyisin käytössä oleviin palveluihin tulisi onnistua mahdollisimman helposti, vaikka jokainen viranomainen vastaakin omien palveluidensa integraatiokustannuksista. Kuntien ei tulisi joutua valitsemaan nykyisten investointien ja uuden palvelun välillä. Palveluun liittyvässä viestinnässä on kokemusten perusteella painottunut tekninen sisältö, mikä saattaa piilottaa saavutettavia hyötyjä.

**Resurssien vähäisyys** Kehittämisesurssien vähäisyys erityisesti pienemmissä kunnissa voi estää käyttöönoton. Palvelun käyttöönotosta saavutettavien hyötyjen tulisi olla niin merkittäviä, että kunnat haluaisivat resursoida palvelun käyttöönottoon.

Hankkeessa on tehty kustannushyötyanalyysseja palvelun vaikutuksista. Näissä ei kuitenkaan laajamittaisesti käsitellä käyttöönottamisen vaatimaa

*"Palvelun tulee olla riittävän helppokäyttöinen, tärkeää, etteivät hyödyt ole liian abstrakteja, täytyy hyödyttää ja olla helppoa myös virkailijalle, täytyy tarjota tällaisia toiminnallisuuksia; virkailijan tulee saada itselleen hyötyä, lähtee tätä kautta ruohonjuuritasolta liikkeelle."*

*"Toisaalta auttaa, että osa kokonaisuuksista on tosi houkuttelevia, tapahtumajärjestämisen kokonaisuus on herättänyt paljon kiinnostusta."*

*"Voiko tämä olla loppuun asti räätälöityä, että kaikki räätälöidään erikseen. Loputtoman hidasta, jos joka kunnalle räätälöidään. Pitäisi olla valmiimpi tuote."*

*"Järjestelmä, joka toimii ilman ulkopuolista tukea kaikissa tilanteissa ilman päivityksiä ja tarvetta oppia jokin uusi toiminto kuukausittain."*

*"Niin kauan kuin tiedostot joudutaan arkistoinnin takia tallentamaan järjestelmästä toiseen manuaalisesti, niin palvelu tuo viranomaiselle huomattavaa lisätyötä."*

kehittämistyötä. Ominaisuuksiltaan vielä rajallinen palvelu näyttäytyy tällä hetkellä kunnille enemmän kustannuksena kuin hyötynä.

**Vaikeus** Näkemykset palvelun käyttöönoton toteutumisesta ovat jossain määrin jakautuneita. Osa palvelua jo hyödyntäneistä viranomaisista katsoo käyttöönoton olevan teknisesti hyvin ohjeistettua ja sujuunee hyvin hankkeen tuella. Käyttöönotaneiden esiin nostama kehittämistarve on organisaatioiden yksilöllisten tarpeiden vahvempi huomioinen. Lisäksi on huomioitava, että tähän asti toteutetut pilotit ovat saaneet pilotointiin liittyvää tukea, jota tuskin pystytäisiin antamaan kaikille organisaatioille.

Monet ovat tuoneet esiin myös liittymisen monimutkaisuuden. Ohjeistus ei ole helposti lähestyttävä, ja se vaatii vastuunottamista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä kunnissa. Prosessi on myös kunnan näkökulmasta suhteellisen pitkä. Vaadittavien integraatioiden määrä vaihtelee, ja ne kaikki vaativat erilaisia ratkaisuja. Palvelun helpompi ja/tai vahvemmin tuettu käyttöönottoprosessi poistaisi teknisiä esteitä liittymättömyyden taustalta. Kehittämisvaiheessa käyttöönottoprosessiin on sisällytetty yksilöllistä tukea, vaikka tavoitteena on geneerinen prosessi. Merkittävästi suurempien käyttöönottomäärien toteutuksessa yksilöllistä tukea ei voida tarjota. Suomi.fi-valtuuksien osaaminen ja hallinnointi on tunnistettu haaste, jota hankkeessa on jo pyritty ratkaisemaan yhteistyössä DVV:n asiantuntijoiden kanssa sekä hankkeen että DVV:n osalta.

**Jatkonäkymän puuttuminen** Viranomaiset eivät halua sitoutua palveluun, jonka tulevaisuudesta ne eivät voi olla varmoja. Tieto palvelun kustannuksista jatkossa olisi oleellinen kuntien harkitessa palvelusta saatavaa suhteellista hyötyä. Valtion viranomaisten osalta jatkokehittämisen suunnitelmat, kustannukset ja aikataulu ovat puolestaan keskeisiä harkittavia tekijöitä. Tältä osin liittymisen este kytkeytyy laajemmin yhteiseen visioon hankkeessa tavoiteltavista tuloksista.

Muita syitä liittymättömyyden taustalla erityisesti valtion viranomaisten osalta voivat olla eriävät näkemykset siitä, miten ja kenen vastaavaa palvelua tulisi kehittää tai ylläpitää. Tämä ei tarkoita, etteikö organisaatioissa olisi halukkaita kehittäjiä, mutta toteutuakseen

*”Emme voi sitoutua palveluun, jonka lopputulosta emme tiedä.”*

*”Jonkinlaista muutosvastarintaa varmasti on ja on jo ollutkin, eri hallinnon tasoilla eri asioista johtuvaa, mutta tätä kaikilla tasoilla jossain määrin esiintyy.”*

*”Tavoitteessa pitäisi olla liiketoimintamalli: mistä rahoitus ja vastuutaho. Maksaako asiakas vai osallistuvat toimijat tämän kokonaisuuden.”*

*”Odotan ensiksi, että palvelukerros olisi tuotantokäytössä tapahtumien osalta, jotta näkisin, millaista kehittämistä jatkossa tarvitaan.”*

*”Lupapiste, integraatiot näihin olisi yksi konkreettinen, joka pitäisi saada jollakin aikataululla toteutumaan.”*

*”Eri viranomaiset eivät lähde mukaan, tämä iso riski.”*

käyttöönotto vaatii laajan tuen liittyjäorganisaation eri tasoilla. Kunnissa vastaavat tekijät vaikuttavat myös lakisäätöisen uusiutuvan energian hankkeiden sähköisen lupamenettelyn käyttöönottojen vähäisyyden taustalla, vaikka kuntaviranomaiset erikseen eivät niitä eritelletkään.

**Kuntaviranomaisten laajamittaiselle liittymiselle palvelukerrokseen ei tällä hetkellä ole edellytyksiä.** Kuntaviranomaiset ovat tunnistanee estäviä tekijöitä enemmän kuin hyötyjä. Hankkeessa on jo aiemmin tunnistettu merkittäväksi ja välittömiä toimia vaativaksi riskiksi se, että kuntaviranomaiset eivät liity palveluun. Väliarvioinnin havainnot vahvistavat riskin merkityksen. Muut tunnistetut merkittävimmiksi arvioidut riskit kuten integraatiot nykyisiin palveluihin, epävarmuus jatkuvuudesta ja eri valtion viranomaisten laaja liittyminen palvelukerrokseen ovat kaikki yhteydessä sekä toisiinsa että erityisesti kuntien halukkuuteen ottaa palvelua käyttöön. Näin ollen jokainen potentiaalisesti käyttöönottoa estävä tekijä tulisi arvioida merkitykseltään yhtä kriittiseksi kuin kuntien käyttöönottoriski. Asiakkaan näkökulmasta puolestaan yhden luukun palvelu lopulta joko toteutuu tai ei toteudu. Edellä mainitut riskit toteutuessaan estävät vaikutusten syntymisen.

**Kaikkia hankkeen toteutukseen liittyviä riskejä ei ole tunnistettu riittävän vakaviksi.** Kaikki käyttöönottoa estävät tekijät ovat kytköksissä toisiinsa. Kuntaviranomaisen käyttöönottojen näkökulmasta oleellista on myös se, että yksikin estävä tekijä, kuten liittymisen vaikeus, resurssien tai integraatioiden puuttuminen, voi riittää käyttöönoton estymiseen. Käytännössä siis toisiinsa kytkeytyvien riskien ketjusta mikään osa ei saisi pettää mahdollisimman suuren vaikuttavuuden varmistamiseksi. Riskianalyysin perusteella suunnitellut käyttöönottoa helpottavat toimet, kuten tukisivuston uudistaminen sekä käyttöönottamisen toimintamalli, eivät kata kaikkia käyttöönottoa estäviä tekijöitä. Kuitenkin käänteisesti palvelukerroksen laajamittainen käyttöönotto kuntien ja valtion viranomaisten osalta pienentäisi merkittävästi hankkeen laajempien tavoitteiden toteutumiseen liittyvien riskien todennäköisyyttä.

**Käyttöönottoa estävien riskien väliset ristikytkökset tulisi tunnistaa ja priorisoida, miten ja missä vaiheessa kuhunkin riskiin vastataan.** Koska kaikki käyttöönottoa estävät riskit ovat kokonaistavoitteiden näkökulmasta merkitykseltään vakavia, niitä tulisi uudelleen arvioida suhteessa siihen, miten todennäköisesti ne estävät käyttöönottoa. Toisin sanoen tulisi priorisoida niihin riskeihin kohdistuvat toimenpiteet, jotka pudottaisivat käyttöönottoriskin todennäköisyyttä. Tämä vaatisi tuekseen vielä systemaattisempaa eri viranomaisten käyttöönoton esteitä kartoittavaa tiedonkeruuta sekä muita toimia, joilla käyttöönottoa voidaan tukea.

Varsinkin valtion viranomaisten näkökulmasta hankkeen ja palvelun jatkon varmistaminen nousee selkeimpänä konkreettisena tarpeena. Sitoutuminen ja panostaminen järjestelmään, jonka ominaisuuksista, jatkokehittämisestä tai kustannusten jakautumisesta ei ole tietoa, ei kannusta liittymään palvelukerrokseen. Tämän riskin merkityksen tulisi olla kriittinen, ja se tulisi pyrkiä ratkaisemaan ensi tilassa. Jatkuvuuden varmistaminen on oleellista kaikkien hankkeessa saavutettujen tulosten kääntymisessä vaikutuksiksi.

## 4.3 Toimenpide-ehdotukset

### Keskeiset havainnot

- » Hankekauden aikaisten ja tämän jälkeisten määrällisten tavoitteiden puuttuminen luo osittain väriä odotuksia hankkeelle ja palvelulle. Nykyistä selkeämmät tavoitteet tukisivat hankkeen uskottavuutta ja viestintää. Tavoitteiden tulisi sisältää sekä valittavat palvelut, että käyttöönottojen määrät.
- » Hankekauden jälkeiseen aikaan on mahdotonta esittää toimenpide-ehdotuksia, koska hankekaudella tehtävät päätökset määrittävät jatkoa. Selvää on, että hankekauden jälkeiseen aikaa tulee resursoida merkittävästi sekä viestintään että käyttöönottojen tukeen. Ilman tätä panostusta Luvat ja valvonta -palvelua olisi turha jatkaa.

Tähän lukuun on koottu kehittämissuhteita jakaen ne hankekaudella tehtäviksi ja pitkällä aikavälillä, vuoteen 2030 mennessä tehtäviksi. Jälkimmäisen tarkastelu on lähinnä viitteellistä ja liittyy kiinteästi hankekaudella ja tämän jälkeen tehtyihin ratkaisuihin. Luku on yhteenvetomainen, monet seikat ovat nousseet jo aikaisempien lukujen havainnoissa.

Tässä arvioinnissa nousi esiin jonkin verran teknisiin ominaisuuksiin liittyviä tarpeita. Koska arviointi ei kuitenkaan keskity näihin vaan hankkeen toteutukseen, emme ole nostaneet näitä yksittäisiä asioita tässä luvussa.

### Hankekausi

**Vision ja tavoitteiden tarkastaminen ja konkretisointi** Tavoitteiden asettamisessa tulee arvioida, halutaanko hankekaudella keskittyä nyt tehtyjen pilottien käyttöönottojen laajentamiseen ja näin saavuttaa uskottavia käyttäjämääriä. Iso osa keskeisistä toimijoista tuki ajatusta nyt valittuihin palveluihin keskittymisestä. Samoin on hyvä tehdä tarvittavat valinnat palvelukokonaisuuslähtökohtaan liittyen, hautaanko jatkossa kehittää palvelua asiakasryhmittäin. Palvelun käyttöönottojen ja kehittämisen kannalta on tärkeää saada tämä kirjatuksi seuraavaan hallitusohjelmaan.

**Hankekaudella ja sen jälkeen toteutettavien palveluiden priorisointi** On tärkeää valita ne viranomaisten asioinneista muodostettavat palvelukokonaisuudet ja yksittäiset asiointit, sekä palvelun ominaisuudet, joihin keskitytään ja pyrkiä saamaan näille uskottava määrä käyttöönottoja. Valintaa tulisi tarkastella lyhyellä aikajänteellä todennäköisesti saavutettavien käyttöönottomäärien näkökulmasta. Jo toteutettuja pilotoitteja tulee laajentaa pian. Esimerkiksi tunnustelupalvelua voitaisiin käyttää pilotin maaseutuyritysten lisäksi muissa kohderyhmissä. Lisäksi osoitettavissa oleva hyöty organisaatiolle olisi keskeistä; tulisi priorisoida palveluita, joista käyttöönottavat organisaatiot voisivat saavuttaa kustannussäästöjä esim. prosessin tehostumisen myötä.

**Tiekartan päivittäminen realistisilla hankekauden lopun suunnitelmilla, mukaan lukien keskeisten kumppanien roolit** Tiekarttaa pidetään hyvänä työkaluna. Tämän olisi kuitenkin tärkeää

sisältää hankekauden loppuvaiheen konkreettisia ja riittävän yksityiskohtaisesti määritettyjä tehtäviä, jotta hankkeen aikainen toteutus on keskeisille toimijoille yksiselitteinen. Nyt keskusteluissa käsitellään realististen tehtävien lisäksi toiveita. Lisäksi on tärkeää konkretisoida palvelun rajapinnat muihin ole-massa oleviin ja kehitettäviin palveluihin. Esimerkiksi lupatarpeen analyysiä voidaan kehittää yhteistyössä AuroraAI-hankkeen kanssa.

**Hallinnonalojen sitouttaminen strategiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen** Valtionhallinnossa toistuva näkemys siitä, että kyse on erityisesti TEM:n hankkeesta, tulisi kääntää sen poikkihallinnollisuutta korostavaksi. Palvelun käyttöönottojen laajentamiseksi tarvitaan johdon sitoutumista. Lisäksi mahdollisuutta viedä palvelun käyttöönotto tulosohjaukseen kannattaa harkita. Hallinnonalojen sitouttamiseksi on tärkeää määrittää virastojen omien palveluiden suhdetta luvat-palveluun. Nyt tästä on epäselvyyttä ja osa virastoista ja kunnista saattaa siksi viivästyttää käyttöönoton käsittelyä. Omien palveluiden kehittämiseen tehtyjen investointien pelätään menevän hukkaan.

**Palvelujen tuotteistus** Palvelun markkinoimiseksi tarvitaan eri kohderyhmille profiloitu visuaalinen aineisto. Hyviä ohjeita on jo, näitä voitaisiin yhteiskehittää kohderyhmien kanssa. Aineiston tulisi konkretisoida saavutettavat hyödyt, käyttöönoton prosessin ja palvelua käyttävän asiakkaan näkökulman. Tuotteistuksessa tulisi määrittää käyttöönoton vaatimat resurssit ja muut kulut. Vaikka varsinainen liittyminen on maksutonta, syntyy liittymisestä ja käyttöönotosta esim. koulutukseen ja projektointiin ja mahdollisiin integrointeihin liittyviä kuluja.

**Käyttöönoton tuki** Käyttöönottojen tueksi on laadittu ohjeistukset, lisäksi käyttöönotoille on perustettu tukipalvelu. Onkin tärkeää seurata ohjeistuksen ja tukipalvelun toimivuutta ja riittävyyttä käyttöönottojen määrä kasvaessa. Nyt käyttöönotot ovat vielä yksittäisiä eikä käyttöönoton rutiinia ole vielä syntynyt. Käyttöönotoissa tulisi vahvistaa kuntien näkökulmaa teknisten ratkaisujen huomioimiseksi ja kuntien työtä konkreettisesti tukemalla. Kunnat mainitsivat haasteeksi esim. tunnistautumisen yhdellä ratkaisulla, osa piti vaivatonta ratkaisua kriittisen tärkeänä. Vaikka tämä ei suoraan hankkeelle kuulukaan, on kuntien näkökulmaa

*"Tarvitaan kriittinen massa käyttäjiä, muuten vähän teko-intelligenssiä, jos ei pyöri omalla painollaan, mitä enemmän käyttäjiä, sitä enemmän hyötyä kaikille."*

*"Vaikea olisi kirjoittaa virastojen tulossopimukseen, että velvoitetaan ottamaan luvat ja valvonta -palvelu käyttöön, kun ei tiedetä mitä todella on."*

*"Pitäisi päättää käytetäänkö viimeiset 1,5 vuotta palvelun ylösnostamiseen tai alasajamiseen."*

*"Tärkeää näyttää tätä ulospäin ja mukana oleville. Ja että saatetaan laajempaa julkisuuteen, että kuka on vastuutaho ja tervetuloa mukaan."*

*"Pitäisi tietää mitä tulee maksamaan, tuleeko ylläpitäjä, mikä on lopullinen hintalappu."*

*"Olen itse ajatellut, että omat asiointijärjestelmät eivät lakkaa olemasta, voi olla, että ymmärtänyt väärin, mutta moni muukin varmaan ajattelee niin."*

valtionhallinnon tuottamien palveluiden kokonaisuuteen tärkeää ymmärtää. Käyttöönnoton esteet voivat liittyä myös muihin, kun hankkeen tai palvelun toimialaan.

**Jatkon hallinta- ja kehittämismallin määrittäminen** Luvat ja valvonta -palvelun hankekauden jälkeisen hallintamallin määrittäminen mahdollisimman pian on tärkeää uskottavuuden ja tätä kautta käyttöönottojen saavuttamiselle. Epävarma tulevaisuus saa virastot ja kunnat miettimään liittymisen kannattavuutta. Tämän tulee sisältää myös organisointi- ja rahoitusmalli. Palvelun maksullisuus voisi kattaa osan kuluista. Tämä on kuitenkin myös käyttöönottojen riski. Jo tällä hetkellä varmuus maksuttomuudesta kiinnostaa erityisesti kuntia. Tämä olisi tärkeää linjata mahdollisimman pian. Myös virastojen halukkuutta maksaa Luvat ja valvonta -palvelusta epäiltiin. Siihen, että hyöty olisi osoitettavissa esim. viranomaisten saavuttamina prosessikustannusten säästöinä, kuluu vielä aikaa. Mallia olisi myös suositeltavaa testata jo hankkeen aikana.

Koska käyttöönottojen määrä jää hankekauden aikana vaatimattomaksi, ei kehittämisenäkökulma rajaudu vain palvelun kehittämiseen vaan käyttöönottojen tukeen ja viestintään. Erityisesti tämä tulee vaatimaan mittavia panostuksia.

**Analytiikan, automaation ja tekoälyn hyödyntämisen suunnitelma** Nämä ovat kriittisen tärkeitä palvelun kiinnostavuuden ja tehokkuuden mahdollistajia, mutta konkreettisia toteutussuunnitelmia ei vielä ole. Tämä olisi ajankohtaista nyt, kun pilotointeja tulee laajentaa normaalksi palveluksi ja dataa alkaa kertymään ja siirtymään pilotointeja enemmän. Luvitusprosessin kehittämiseen tarvitaan analytiikkaa ja tekoälyä, automatisoimalla voidaan vähentää manuaalisia vaiheita. Nämä tarpeet on tunnistettu, nyt tarvitaan yksityiskohtaiset suunnitelmat konkretisoimaan tarpeet myös muille kehittämishankkeille. Esimerkiksi AuroraAI-hanke kehittää tekoälyyn perustuvia palveluita rinnakkain hankkeen kanssa.

### Vuoteen 2030 mennessä

Vuoteen 2030 ulottuvan kehityspolun ja sen edellytysten kuvaaminen on mahdotonta, koska tämä rakentuu täysin hankekauden aikana valmistuvien asioiden varaan. Myöskään keskeiset hanketoukimijat eivät juurikaan osanneet kuvata tulevaisuuden askelia. Seuraavassa näitä on lähestytty lähinnä edellytysten kautta.

*"Tavoitellaanko heti kruununjalokiveä, vai pystyttäisiinkö vähän vaiheittain pääsemään helpommin."*

*"Ennen vuotta 2025 pitäisi olla paljon enemmän käyttäjäkuntaa, muuten näivettyy."*

*"Kunta-valtio-kynnystä olenaisesti madallettava; olemme kaikki samaa julkishallintoa, mutta nyt esim. käyttöoikeuksien hallinta on kunnissa usein kompastuskiivenä."*

**Seurata kansallista kehittämistä ja tiivistää yhteistyötä muiden palveluiden kanssa** Luvat ja valvonta -palveluiden on tärkeää jatkaa kehitystyötä tiiviissä yhteistyössä muiden julkisten asiointi-palveluiden kanssa. Palvelun laaja käyttöönotto edellyttää yhteisiä teknisiä ratkaisuja ja integraatioita. Palvelua ei voida kehittää irrallisena.

**Resursointi käyttöönottoihin ja integraatioihin** Sekä markkinointiviestintään, että käyttöönottojen tukeen tulee resursoida riittävästi myös hankekauden jälkeen, muutoin laaja käyttöaste jää saavuttamatta ja nyt saavutetut tulokset menevät hukkaan. Samoin tulee resursoida jatkossa kehitettäviiin asiointipalveluihin integroimiseen. Palvelun käyttöönotot eivät kasva hankekauden jälkeen ilman merkittäviä viestintä- ja tukipanostuksia.

**Käyttöönottojen määrän merkittävä lisääminen ja kriittinen kustannus-hyöty- ja elinkaarianalyysi** Palvelun elinkaarta tulee arvioida suhteessa käyttöönottojen määrään ja saavutettavaan hyötyyn. Jos palvelu ei saavuta merkittävää käyttöönottojen lisäystä lähivuosina, tai tälle ei ole uskottavaa suunnitelmaa, tulisi tuotanto pystyä ajamaan hallitusti alas. Tässä keskeistä on käyttäjämäärien lisäksi kehittämisorientoitunut hallintamalli ja vahva panostus tähän

Toimintatavat	Viestintä	Käyttöönotot	Muuta
<b>Hankekauden loppuun mennessä</b>			
Vision ja tavoitteiden tarkastaminen: käyttöönottojen määrälle tulisi laatia määrälliset ja seurattavat tavoitteet	Palveluiden tuotteistus: konkreettinen työvaiheet ja – määrät käsittävä tietopaketti	Konseptoitu tuki käyttöönottoihin: viestintäaineisto, tukiresurssi	Valvonta-palvelun / ominaisuuksien tavoitteiden ja toteutusaikkataulun määrittely tai nimenmuutos
Kumppanihankkeiden roolien ja yhteistyön määrittäminen	Eri kohderyhmille räätälöity, käyttöönoton hyötyjä painottava viestintä	Valitaan ne luvat ja valvonta – palvelukokonaisuudet, joihin keskitytään hankekauden jälkeen	Analytiikan, automaation ja tekoälyn integrointi toteutussuunnitelmiin
Hallinnonalojen sitouttaminen: johdon keskustelut, palvelun käyttöönoton integroiminen hallinnonalojen tulos-ohjaukseen			Hallinta- ja kehittämismallin laadinta ja testaus
<b>Vuoteen 2030 mennessä</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merkittävä resursointi viestintään ja käyttöönottojen tukeen</li> <li>▪ Hallinta- ja kehittämismallin edellenkehittäminen ensimmäisen toimintavuoden kokemusten peusteella</li> </ul>			



## 5 Johtopäätelmät ja suositukset

Tähän lukuun on koottu arvioitsijoiden valinnat edellisten lukujen havaintojen pohjalta nousevista keskeisimmiksi johtopäätelmiksi ja suosituksiksi.

### Johtopäätökset

- 1. Hankkeen lähtökohtaa hallinnonalojen rajoja rikkovista asiakaslähtöisistä palveluista pidetään tärkeänä, lupapalveluille nähdään tarve, hankkeen visio ja tavoitteet eivät kuitenkaan ole ydintoimijoille ja kohderyhmille selkeitä.** Osa näkee hankkeen määräaikaisena muuttaman lupakokonaisuuden toteutuksena, kun osa on ymmärtänyt hankkeessa pyrittävän laajaa yrityspalveluita tarjoavaan kokonaisuuteen, jolle hanke luo vasta alun.
- 2. Hankkeen keskeisimpänä tuloksena on tuotannossa oleva Luvat ja valvonta -palvelu, hyötyjä on kuitenkin vielä liian aikaista todeta.** Tähänastisten kokemusten perusteella palvelun käyttöönotto ja itse palvelu ovat osoittautuneet toimiviksi pilotoineiden osalta. Laajamittaiset hyödyt kuitenkin realisoituvat lähinnä vasta luvan hakijoille, joiden aikaa palvelu säästää sekä sujuvoittaa asiointikokemusta. Viranomaisille palvelun hyödyt realisoituvat vasta laajemman käytön myötä sekä palvelun integroitua paremmin nykyisiin järjestelmiin ja prosesseihin.
- 3. Palvelun käyttöönoton esteinä on tunnistettu kuntaviranomaisten osalta tiedon, resursien ja osaamisen puuttuminen.** Toistaiseksi palvelun hyötyjä on vaikea tunnistaa suhteessa nykyisiin käytössä oleviin palveluihin. Toisaalta kuntaviranomaisten näkökulmasta tekniseen toteutukseen ja integraatioihin liittyy haasteita, ja käyttöönottoprosessi näyttää monimutkaisena. Palvelun jatkonäkymän puuttuminen vaikeuttaa myös sitoutumista. Käyttöönottoriski on tunnistettu kriittiseksi kehityskohdaksi, mutta kaikkien muiden riskien merkittävyyttä käyttöönoton esteinä ei ole vielä tunnistettu. Käyttöönottojen vähäinen määrä haastaa hankkeen uskottavuutta ja siihen sitoutumista. Vaikka hankkeen kohtaamia haasteita tunnetaan ja ymmärretään, vaikuttaa konkreettisten tulosten vähäisyys jo itsessään organisaatioiden päätöksentekoon.

4. **Hankkeen moniportainen organisointimalli toimii kokonaisuutena tarkastellen melko hyvin, ja sidosryhmiä on osallistettu hyvin hankkeeseen, mutta hanketta ei silti mielletä poikkihallinnolliseksi.** Eri hallinnonalat ovat hyvin edustettuina hankkeen ohjausryhmässä, mutta poikkihallinnollisen ryhmän rooli on enemmän seuraava kuin ohjaava. Hanke koetaan vahvasti työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan hankkeeksi, minkä vuoksi ohjauksessa ollaan varovaisia eivätkä muut hallinnonalat koe omistajuutta. Tämä hidastaa viestin liikkumista ja sitoutumista palvelun käyttöönottoon laajasti valtionhallinnossa.

## Suosituks

1. **Luotavan palvelun visio ja tavoitteet on tärkeä määrittää ylettäen ne jo hankekauden yli.** Tavoitteita olisi lisäksi hyvä konkretisoida, tämä tukisi myös kohderyhmien yhdenmukaista ymmärrystä etenemisestä. Lisäksi tulevilla suunnitelmissa on tärkeää määrittää palvelun kehittämisen ja käyttöönottojen kannalta keskeiset kumppanit, esimerkiksi tarvittavien integraatioiden ja palvelun jatkuvan tuotannon ja kehittämisen näkökulmista.
2. **Käyttöönottoihin tarvitaan esteiden poistamista ja käytännön tukea.** Käyttöönottojen määrää ja siten myös vaikutusten syntyminen edellytyksiä voidaan parantaa tuomalla liittymisen hyötyjä näkyviksi viestinnän keinolla ja varmistamalla etteivät tekniset tekijät (esim. integraatiot) muodostu esteeksi. Lisäksi laajamittaisten vaikutusten syntyä käyttöönottoprosessin tulisi olla helpompi kuntaviranomaiselle. Tätä tukisivat tekninen, suoraan käyttöönottoon kohdennettu, tuki kunnille tai taloudellinen tuki. Laajat tekniset ohjeistukset saavat käyttöönoton näyttämään vaikealta.
3. **Käyttöönottoja estävien riskien uudelleenarviointi auttaisi priorisoimaan hankkeen toimenpiteitä.** Käyttöönottojen vähäinen määrä on aiheellisesti tunnistettu merkittävimäksi ja kriittiseksi riskiksi. Kaikki muut potentiaaliset riskit tulisi arvioida suhteessa siihen, miten ne vaikuttavat käyttöönottoriskin todennäköisyyteen, ja käyttää tätä pohjana hankkeen jatkotyön priorisoinnille. Tämä saattaa vaatia tuekseen systemaattisempaa eri viranomaisien käyttöönoton esteitä kartoittavaa tiedonkeruuta sekä muita toimia, joilla käyttöönottoa voidaan tukea. Käyttöönottoa estävien riskien arvioinnin kautta on mahdollista tunnistaa vaikuttavimmat keinot koko hankkeen lopputavoitteiden saavuttamiseksi.
4. **Palvelu on vielä heikosti tunnettu kohderyhmien keskuudessa, ja markkinointiviestintään tulisikin panostaa jäljellä olevalla hankekaudella.** Kohderyhmäviestinnän ohella tulisi kehittää hankkeen sisäistä viestintää ja varmistaa kaikkien toteuttajatahojen yhtenevä käsitys tavoitteesta.
  - a. Sidosryhmille viestin läpi saamista tukisi kohderyhmittäin räätälöity ja kohdennettu viestintä palvelun hyödyistä ja mahdollisuuksista sekä konkreettisen esimerkit käyt-

töönoton kustannushyödyistä. Lisäksi viestinnässä on tärkeää kuvata, miten ja mihin prosesseihin palvelu kytkeytyy ja mitä se tarkoittaa olemassa olevien viranomaisten sähköisten palveluiden kannalta.

- b. Hankkeen sisäisessä viestinnässä tulisi kirkastaa hankkeen ja palvelun tavoitteita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä varmistaa yhtenevä käsitys näistä. Visiotasoisesta viestinnän lisäksi tulee varmistaa riittävä hankkeen sisäinen viestintä etenemisestä ja tilannekuvasta; tämä mahdollistaa osallistuvien tahojen viestimisen omille taustaorganisaatioilleen.
- 5. Hankekauden jälkeinen hallintamalli ja keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet kehitykselle ja käyttöönotolle tulisi määrittää ja viestiä mahdollisimman pian.** Nyt epävarmuus jatkosta heikentää palvelukokonaisuuden uskottavuutta ja vähentää näin kiinnostusta käyttöönottaa tätä. Suunnitelman on tärkeää ottaa kantaa myös palvelun budjettiin ja mahdolliseen käytön maksullisuuteen jatkossa, tämä kiinnostaa jo virastoja ja kuntia ja voi olla laajan käyttöönoton riski, ellei vastaavia hyötyjä pystytä osoittamaan.

## Liitteet

### Liite 1: Haastatellut organisaatiot (henkilöiden määrä)

Consultor Oy (hankkeen koordinaattori)

Etelä-Pohjanmaan ELY (3, uusiutuvan energian yhteyspisteviranomainen)

Etelä-Suomen aluehallintovirasto (3)

Helsingin kaupunki (6)

Helsingin tapahtumasäätiö

Ictus Oy (palvelun tuotevastaava)

KEHA (2)

Maa- ja metsätalousministeriö (2)

Nem Agency

Poliisihallitus (3)

Ruokavirasto (4)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira)

STUK

Tampereen kaupunki (6)

Työ- ja elinkeinoministeriö (4)

Traficom

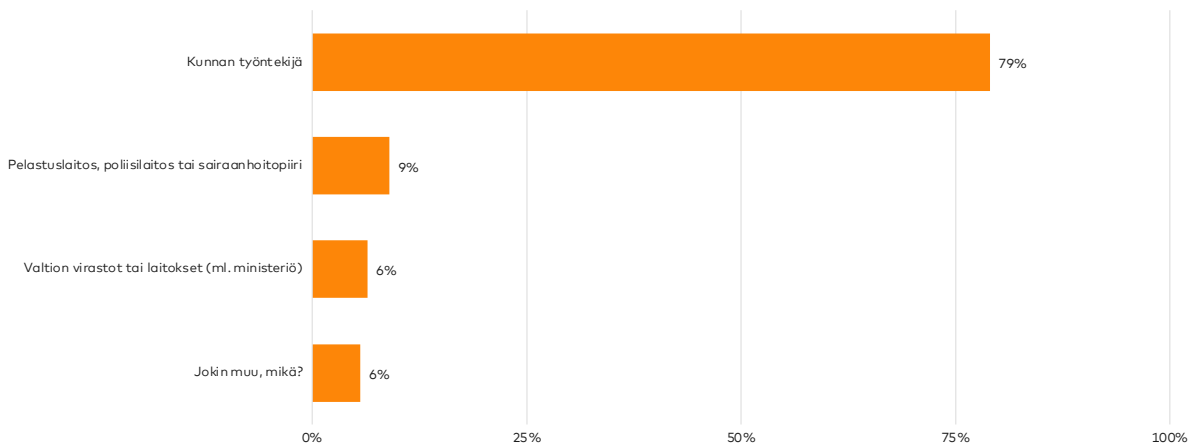
Tukes

Valtiovarainministeriö (2)

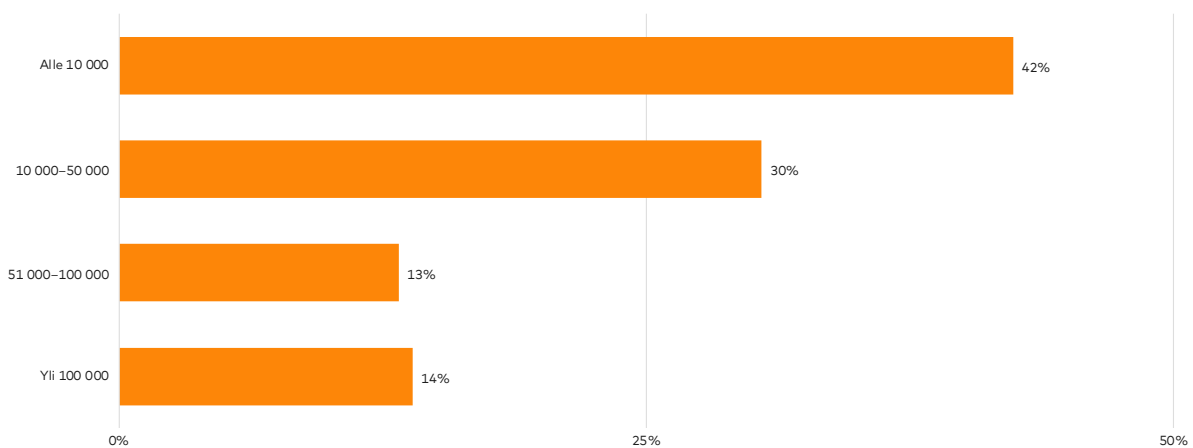
Ympäristöministeriö (2)

## Liite 2: Kyselyvastaajien taustatietoja

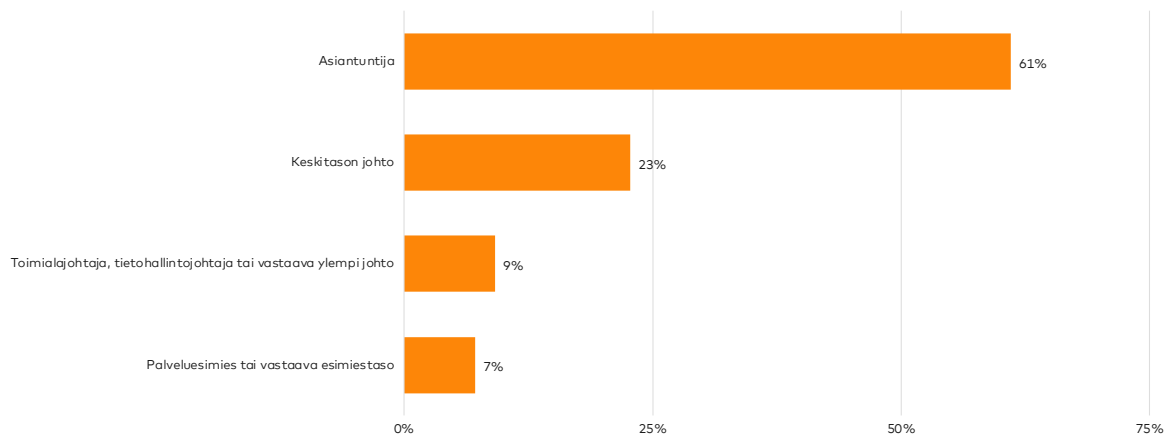
Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi? (n=233)



Kunnan koko, kuntavastaajat (n=151)



Asemasi, kuntavastaajat (n=154)



**owalg<sup>|||</sup>group**