



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Iskukykyinen ELY 2 – ohjelma

[Hankesuunnitelma]

Vesa Lipponen
29.5.2015

Tekijä	Nimike	Rooli
Vesa Lipponen	ohjelmapäällikkö	Ohjelmapäällikkö

Versiohistoria			
Versio	Päivämäärä	Tekijä	Muutoskuvaus
0.1	30.04.2014	Vesa Lipponen	Lomake täytetty alustavasti...
0.2	15.05.2015	Vesa Lipponen	Tukiryhmän keskusteluun
0.3	26.05.2015	Vesa Lipponen	Työtilaan
0.4	29.5.2015	Vesa Lipponen	ohjelmatoiminnon täydennyksille
0.5	31.05.2015	Mikko Kuoppala	Yhteenveto kommentteista
0.6	02.06.2015	Vesa Lipponen	Työtilaan tukiryhmälle ja hyväksyntään
0.7	05.06.2015	Vesa Lipponen	Tukiryhmän, OHJAUS-ryhmän ja ylijohdajien käsittelyyn

Katselmoinnit			
Versio	Päivämäärä	Katselmoija	Kommentit
0.1	4.5.2015	ohjelmatoiminto	
0.2	20.05.2015	Tukiryhmä	
0.5	1.6.2015	ohjelmatoiminto	Pitää vielä kirkastaa 5 lukua (tehdään PP-esitys)

SISÄLTÖ

LYHENTEET JA SANASTO	4
1 PERUSTIEDOT.....	5
2 TAUSTA, TAVOITTEET JA VAIKUTUKSET.....	6
2.1 Hankkeen perustelu.....	6
2.2 Hankkeen nykytila ja tausta.....	6
2.3 Tavoitteet	11
2.4 Vaikutukset.....	12
2.5 Hyödyt	14
2.6 Riippuvuudet ja sidoshankkeet	15
2.7 Rajaukset	15
2.8 Sitouttaminen	16
3 ORGANISOINTI JA HALLINTA.....	16
3.1 Hankkeen organisointi ja päätöksenteko	16
3.2 Muut informoitavat ryhmät ja verkostot	20
4 KUSTANNUKSET JA RESURSOINTI.....	22
4.1 Kustannukset ja rahoitus	22
4.2 Resurssit ja osaaminen	23
5 TOTEUTUSSUUNNITELMA JA AIKATAULU	23
6 ARKKITEHTUURI JA YHTEENTOIMIVUUS	33
7 RISKIT	33
8 MUUT ASIAT	35
8.1 Lainsäädäntö.....	35
8.2 Tietoturva ja toiminnan jatkuvuus	35
9 VIESTINTÄ JA DOKUMENTAATIO	35
10 LIITTEET.....	35

Hankesuunnitelma täytetään hankkeen luonteen mukaisesti. Tarpeettomiin kappaleisiin päivitetään merkintä, ettei kappale koske tätä hanketta tai kappale poistetaan kokonaan. Vaihtoehtoisesti mallipohjaan voidaan lisätä uusia kappaleita. Kaikki erilliset hankkeeseen liittyvät laajemmat materiaalit on hyvä liittää hankesuunnitelman liitteiksi ja viitata niihin ao. kappaleissa.

LYHENTEET JA SANASTO	
Lyhenne tai termi	Kuvaus
KaPa	Kansallinen palveluarkkitehtuuri = VM hanke jonka tarkoituksen on luoda kansallinen sähköisten palveluiden infrastruktuuri
KA	Kokonaisarkkitehtuuri
ELY-palvelut	Tapa luokitella ELYn palvelut yrityksille, henkilöasiakkaille ja yhteisöille.
KEHA tivi	ELY-keskusten kehittämis- ja hallinto keskuksen tietohallinto ja viestintä yksikkö
KEHA toke	ELY-keskusten kehittämis- ja hallinto keskuksen toiminnankehittämysyksikkö
[Lyhenne tai termi]	[Kuvaa käytetyn lyhenteen tarkoitus tai termin merkitys.]

[**Täyttöohje:** Täytä hankkeen perustiedot alla olevaan taulukkoon.]

1 PERUSTIEDOT		
1.1	Virallinen nimi ja lyhenne	Iskukykyinen ELY 2 -ohjelma (lyhenne IE2)
1.2	Omistaja	TEM alueosasto (ELY-keskusten yleishallinnollinen ohjaus)
1.3	Yhteyshenkilö	Vesa Lipponen, ohjelmapäällikkö
1.4	Rahoittaja(t)	ELY-keskusten toimintamenot
1.5	Diaari, asianumero tms. tunnistetieto	[Diaarinumero, asianumero tms. tunnistetieto.]
1.6	Valmiiden palveluiden omistaja / tulosten toimeenpanija	ELY-keskukset, KEHA-keskus
1.7	Mukana olevat TEM organisaatiot	TEM, ELY-keskus, [Tekes, Finnvera, Finpro (CRM-hanke)]
1.8	Muut organisaatiot	Ympäristöministeriö, sisäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, Maaseutuvirasto, opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, Liikennevirasto, Evira, valtiovarainministeriö

2 TAUSTA, TAVOITTEET JA VAIKUTUKSET

2.1 HANKKEEN PERUSTELU

Maaliskuussa 2013 käynnistettiin ELY-keskusten johtoryhmän päätöksellä kuudesta hankkeesta koostunut Iskukykyinen ELY -ohjelmakokonaisuus (2013–2017). Ratkaisun taustalla oli Kataisen hallituksen kehysriihessä 21.3.2013 tekemä päätös myöhentää ELY-keskusten toimintamenoihin vuosille 2014–2015 ajoitetut säästöt vuosille 2016–2017.

”Aikalisän” hyödyntämiseksi päätettiin käynnistää Iskukykyinen ELY -ohjelmakokonaisuus (IE), jonka tarkoituksena oli toimintatapoja uudistamalla turvata ELY-keskusten palvelu- ja toimintakyvyn säilyminen 500 henkilötyövuotta pienemmällä panoksella sekä varmistaa keskusten mahdollisuus pitää kiinni asiantuntijoista ja osaamisesta. Kokonaisuuden muodostivat seuraavat hankkeet: 1) ohjaus- ja suunnittelujärjestelmän keventäminen (OSY), 2) toiminnan ja palveluiden sähköistäminen (eELY), 3) ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämisen ja hallintotehtävien uudelleenjärjestely (KEHA), 4) asiakaspalvelun toimintamalli (ASPAT), 5) erikoistumiset ja keskittämiset sekä 6) maksupolitiikan tarkistaminen. Toukokuussa 2015 hankkeista toiminnassa ovat vielä eELY ja ASPAT.

Osana hallituksen keväällä 2014 kehysriihessä päättämiä sopeutustoimia ja julkisen talouden kestävyysvajeen korjaamista, ELY-keskuksille kohdennettiin kokonaisuudessaan 33 miljoonan euron säästöt vuosille 2015–2018. Säästö-tavoitteet ovat niin suuret, että uudistusten ja yt-neuvottelujen aloittaminen (syyskuu 2014) oli välttämätöntä. Tehostamistarpeeseen liittyen ELY ministerit päättivät 26.11.2014 säästöjen kohdentamisesta eri hallinnonaloille ja KEHA-keskukselle. Yt-neuvottelut saatiin päätökseen tammikuussa 2015. Sopeutustoimien kohdentamiseksi ministeriöt ovat marraskuun 2014 lopusta lähtien tarkentaneet ehdotuksiaan valinnoista, joiden pohjalta tarvittavat noin 20 prosentin säästöt on aikaansaavissa.

Sopeuttamistoimet sisältävät useita keskittämiskorjauksia, jotka tehostavat toimintaa kyseisen tehtävän osalta mutta joiden yhteisvaikutus ELY:n palveluiden tuottamiselle on vielä epäselvä. Ratkaisut edellyttävät toimintatavan muutosta sekä käsittelyn sähköisyysasteen nostoa, jotta palvelutuotanto aidosti tehostuu koko asiakkaalle menevän prosessin osalta.

Iskukykyinen ELY2 -ohjelman (IE2) tarkoituksena on jatkaa ja vauhdittaa keväällä 2013 käynnistynyttä ELY toiminnan muutosprosessia, sekä tukea ohjaavien tahojen marraskuussa 2014 sopimien sopeutusehdotusten toimeenpanoa ELY-keskuksissa. Viimekädessä ohjelman hyödynsaajat ovat ELY-palveluita käyttävät ELY-keskusten asiakkaat.

2.2 HANKKEEN NYKYTILA JA TAUSTA

IE2-ohjelma on jatkoa Iskukykyinen ELY -ohjelmalle, jonka avulla TEM on yhteistyössä ELY-keskusten ja niitä ohjaavien tahojen kanssa rakentanut entistäkin iskukykyisempää ELY-keskusta, jossa

- o palvelukyky ja vaikuttavuus on entistä parempi
- o toimintaprosessit on virtaviivaistettu
- o sähköisten välineiden mahdollisuudet on käytetty hyväksi
- o tarvitaan nykyistä vähemmän väkeä, mutta tehtävät ovat nykyistä vaativampia
- o ohjaus ja johtaminen ovat uusiutuneet uuden toimintamallin mukaiseksi
- o rakenteet tukevat tehokasta toimintamallia (mm. keskittämiskorjaukset)

Ohjelman avulla haettiin yhteisvaikutukseltaan 500 henkilötyövuoden tuottavuusparannusta. Ohjelman lähtötilanteessa (kevät 2013) htv-säästöjä eri hankkeiden kautta arvioitiin syntyvän seuraavasti, pääosin vuosina 2016–2017:

	2014	2015	2016	2017	koko jakso
OSY	0	4	10	0	14
eELY	0	20	54	119	193
KEHA	28	30	18	10	86
ASPA	6	7	7	6	26
Erikoistumiset ja...	15	15	15	15	60
Maksupolitiikka	50	50	20	0	120
IE-OHJELMA YHTEENSÄ	99	126	124	150	499

Iskukykyinen ELY -ohjelman onnistumista ja tuloksia arvioitaessa on tärkeä huomioida, että vuosi ohjelman käynnistymisen jälkeen (3.4.2014) hallitus päätti kohdistaa lisäleikkauksia ELY-keskusten toimintamäärärahoihin kehyskaudelle 2016–2018 yhteensä 11 milj. euroa, 6 % silloiseen tasoon verrattuna. Lisäksi kehyksiin tuli koko valtionhallintoon kohdistuvia säästöjä, kuten palkkaliukuma- ja 0,5 %:n tuottavuusleikkuri. Päätös merkitsi **ensiksi** sitä, että Iskukyky-hankkeiden merkitys toiminnan ylläpitämiseksi ja palvelutason turvaamiseksi kasvoi entisestään. Päätöksen seurauksena käynnistynyt yt-prosessi on **toisaalta** kiinnittänyt voimavaroja ja vaikuttanut ilmapiiriin, mikä on jonkin verran hankaloittanut ns. ELY yhteiseen kehittämiseen tähdänneiden hankkeiden toteuttamista (esim. sopeutusehdotusten nimeäminen hallinnonaloittain).

Nykytila: väliarvio IE-ohjelman onnistumisesta

Seuraavassa Iskukykyinen ELY -ohjelman onnistumista arvioidaan sekä suhteessa ohjelman tavoitteisiin, että kunkin kuuden hankkeen tuloksiin.

Ohjelman tavoitteiden saavuttaminen

IE-ohjelman tavoite	Väliarvio edistymisestä
1. Miten palvelukyky ja vaikuttavuus ovat kehittyneet hankkeiden seurauksena?	Toistaiseksi ohjelmalla on ollut vähän merkitystä ELY-keskusten hyvällä tasolla pysyneeseen palvelukykyyn (esim. palvelutyytyväisyystutkimuksen tulokset) ja vaikuttavuuteen
2. Miten toimintaprosessit ovat virtaviivaistuneet	Toimintaprosessien virtaviivaistuminen on ollut lähinnä eELY-hankkeen agendalla. Hankkeessa on ensivaiheessa täytynyt keskittyä prosessien määrittelyyn ja virtaviivaistumisen edellytysten selvittämiseen (esim. tietojärjestelmien perkaaminen, ELY arkkitehtuurityö). Tehdyn työn tuloksena on olemassa käsitys siitä, miten prosesseja on mahdollista virtaviivaistaa ja sähköistää vuosina 2016–2017. Myös KEHA-keskuksen perustaminen on pitänyt sisällään mittavan määrän prosessien uudelleen määrittelyä. Käytäntöjen kehittäminen on jatkuva ja työ kesken.
3. Miten sähköisten välineiden mahdollisuudet on käytetty hyväksi	Kehitystyö on ollut hidasta. Vuonna 2014 käyttöön otettu uusi sähköinen asianhallinta (USPA) sekä vuonna 2015 käyttöön otettava uusi intranet/sähköinen työskentely-ympäristö (Taimi) antavat kuitenkin hyvät edellytykset. Myös muut yksittäiset ratkaisut, kuten Lyncin käyttöönotto on tukenut monipaikkaista toimintaa.
4. Miten henkilöstömäärä on kehittynyt ja onko tehtävät ovat nykyis-	ELY-keskusten vuoden 2013 toteuma oli 3303 htv, vuoden 2014 toteuma 3133 htv (muutos -170htv). Voidaan olettaa, että henkilöstömäärän vähe-

tä vaativampia	neminen on ELY-tasolla edellyttänyt tehtäväkuvien laajentamista. Tehtävänkuvat ovat laajentuneet, mutta palkkausjärjestelmän kannustavuus ei vielä tue kehitystä optimaalisesti.
5. Miten ohjaus ja johtaminen ovat uusiutuneet	Toistaiseksi ohjelmalla on ollut vähän merkitystä ELY-keskusten ohjauksen ja johtamisen uusiutumiseen. Ohjelman hankkeiden myötä poikkihallinnollinen vuoropuhelu ELY-keskusten toiminnan kehittämisen haasteista on lisääntynyt. OSY-hankkeen jatkotoimiin kohdistuvat merkittävimmät odotukset ohjauksen ja johtamisen uusiutumiseksi. IE-ohjelmaa enemmän ohjaukseen ja johtamiseen on ollut vaikutusta niillä tehtävien keskittämiskäytöksillä, joihin on ryhdytty vuoden 2014 lopulla päätettyjen sopeuttamistoimien osalta.
6. Miten rakenteet tukevat tehokasta toimintamallia	KEHA-keskuksen perustamisella (ml. aiempien erillisyyksiköiden yhdistymisellä) on ollut konkreettinen vaikutus ELY-rakenteeseen. Tässä vaiheessa on liian aikaista arvioida, miten muutos tulee tehostamaan toimintamallia. Em. sopeuttamislähtöisten keskittämiskäytöksien johdosta toimialuekenttä on hajautunut aiempaa enemmän. Ratkaisulla on haettu tehostumista yksittäisten tehtävien hoidon osalta, mutta vaikutukset kokonaisuuteen ovat vielä epäselvät.

Ohjelman hankkeiden onnistuminen

	Tärkeimmät tulokset	Analyysi	Arvio kehittämistyön jatkosta
OSY	Yhteinen strategia-asiakirja AVlen kanssa; Tulosopimusasiakirjojen määrä tulee vähenemään	Ohjaavien tahojen yhteinen tahtotila ja KEHA:n rooli tulosohjausprosessissa on kuvattu OSY-loppuraporttiin. On kuitenkin epäilyksiä siitä, tuleeko tulosohjauksen keveneminen lisäämään muunlaista sektoriohjausta. Varsinaista htv-kevenystä on vaikea osoittaa.	Työ jatkuu ELY-tulosohjausjaostossa sekä AVI&ELY-strategiatyöryhmässä
eELY	Yhteinen ELY kehittämisen tiekartta vuosille 2015-2019; ELY arkkitehtuurin hallintamalli; USPA-asianhallinta	eELY on keskittynyt sähköistämisen edellytysten luontiin, mistä syystä toistaiseksi on saatu aikaan melko vähän näkyviä tuloksia. Edellytysten rakentaminen on kuitenkin ollut välttämätöntä, koska muuten kokonaisten prosessien sähköistäminen ei onnistu ja ELY-keskukset jäävät osasähköistyksen maailmaan.	Konkreettisten prosessien sähköistämisen ja tuottavuussäästöjen aika tulee vuosina 2016-2017.
KEHA	ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla on vuoden 2015 alusta yhteinen kehittämis- ja palvelukeskus	IE-ohjelman muista hankkeista poiketen KEHA oli ns. yleishallinnollinen hanke, joka helpotti muutoksen onnistunutta läpiviientä. KEHA:n palvelukyvyllä on kriittinen merkitys ELY-keskusten iskukykyisyydelle.	HTV tehostamistavoitteet olivat kovat jo hankkeen käynnistyessä ja niitä kiristettiin kehysriihestä 2014 tulleiden lisäsopeuttamistarpeiden jälkeen. Sopeuttamisvaateet eivät voi olla vaikuttamatta palvelukykyyn.
ASPat	Koottu asiakaspalveluiden kehittämistoiminta yhdeksi ohjelmaksi; selvitys asiakaspalvelun mahdollisuuksista sähkö-	Hankkeen onnistumista ei ole tässä vaiheessa, ennen varsinaista toimeenpanoa, mahdollista arvioida.	ASPat-hankkeen toimeksiantoa on tarpeen suunnata joiltain osin uudelleen ja jatkaa kehittämistä osana IE2-ohjelmaa

	köisen asioinnin tukena		
Erikoistumiset ja keskittämiset	Yhteiset periaatteet kirjattiin loppuraporttiin (4/2014)	Keskittämisiä on eri hallinnonaloilla sittemmin tehty kuitenkin koordinoimattomasti, ilman yhteistä kuvaa siitä, millaiseen tulevaan ELY-rakenteeseen tähdätään. Siitä, missä määrin yhteisiä periaatteita on noudatettu, ei ole keskitettyä tietoa. Yksittäiset päätökset ovat koherentteja, mutta erilaisten aluejakojen yhteisvaikutus ei ole selkeä.	Havaittu tarve tiivistää erikoistumisten ja keskittämisen koordinaatiota erityisesti tehtyjen ratkaisujen seurannaisvaikutusten osalta (mm. monipaikkaisen johtamisen haasteet, asiakasrajapinnan hoito, ohjaus)
Maksupolitiikka	ELY-keskuksilla on yhtenäinen ja läpinäkyvä maksupolitiikka maksullisten suoritteiden hinnoitteluun; maksuasetukseen saatettu ehdotus, jolla saavutetaan 5,3 M€:n lisätulot (tavoite 9 M€)	Onnistunut hanke, jonka linjaukset saatiin onnistuneesti jalkautettua ELY-keskuksiin. Linjaukset olivat myös asiakkaan etu sillä maksujen ennakoitavuus parani huomattavasti.	Tehtävähoidon maksullisuuden lisääminen ei noussut loppuvuonna 2014 esiin osana eri hallinnonalojen sopeutusehdotuksia.
IE-OHJELMA KOKONAISUUSDESSAAN	Yhteisen kehittämis- ja palvelukeskuksen toiminnan aloittaminen ja yhtenäisen maksupolitiikan luominen ovat keskeiset saavutukset. eELYssä luotiin pohja jatkotyölle kehittämisen tiekartan muodossa. Myös muissa hankkeissa rakennettiin pohjaa mutta hyötyjä ei ole vielä ulosmitattu	IE-ohjelman alkutilanne, jossa henkilöstövähennyksiltä vältytään, jos tehdään toiminnan muutoksia, ei ollut riittävä kannuste. IE ohjelma ei skaalautunut muuhun menossa olleeseen kehittämistoimintaan vaan koettiin ylimääräiseksi työksi, johon sitouduttiin vaihtelevasti. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvittiin kova tehostamistarve joka syntyi vasta 2014 kehysriihen lisäsäästöjen jälkeen.	Kehittämistyötä on jatkettava. 2014-2015 sopeuttamistoimien seurauksena henkilöstövähennykset toteutetaan ennen kuin toimintamallit vapauttavat resurssin. Kehittäminen on suunnattava niin että niillä varmistetaan toimintaedellytykset pienentyneillä resursseilla.

Huhti-toukokuussa 2015 tehtyjen ohjaavien tahojen ns. tilannekuvahaastettujen perusteella voidaan todeta, että Iskukykyinen ELY-keskus -hankekokonaisuus tuotti sille asetetut tavoitteet vain osittain. Onnistumisen arviointiin vaikuttavat kesken ohjelmakauden tiukentuneet säästövaatteen. Maksupolitiikan yhtenäistäminen saa kaikkien varauksellisuuden kiitoksen. Hankkeen tuloksena maksupolitiikka selkeytyi sekä ELY:n että asiakkaan näkökulmasta. KEHA-hanke saa samoin kiitosta, olkoonkin, että muodostettu KEHA-keskus herättää myös avoimia kysymyksiä jo ennestään kompleksisessa ELY-ohjausrakenteessa. KEHA-keskus on myös parhaiten vastannut sille asetettuihin tuottavuustavoitteisiin. Kevään 2015 yt-menettelyn kautta tullut htv-vähennys on toteutunut etupainotteisesti, ennen toimintatapojen tehostamisen tuomaa säästöä.

eELY:n sekä Erikoistumisten ja keskittämisten osalta ohjaavien tahojen haastatteluissa käy ilmi arvioinnin vaikeus. Yhteinen kehittäminen on käytännössä merkinnyt aina "oman" hallinnonalakohtaisen kehittämistyön hidastumista. Varsinaista palkintoa ei ole vielä saatu. Samalla tulee esiin yleinen havainto siitä, että Iskukyky-ohjelma ei onnistunut riittävästi skaalautumaan hallinnonalojen muuhun kehittämiseen. Ohjelma koettiin tulleen jossain määrin annettuna, hallinnonaloilla suunnitellun työn päälle kuormittamaan jo aiemmin ohutta kehittämisresurssia. Ohjauksen kehittä-

sen (OSY) ja ASPAt-hankkeiden osalta edes päämäärä ei ollut täysin selvä. Muiden ohjaavien tahojen silmissä hankkeet myös profiloituivat työ- ja elinkeinoministeriön hankkeiksi.

IE2-ohjelmaa käynnistettäessä on huomioitu IE-ohjelman opetukset, tärkeimpänä keskinäisen vuoropuhelun tiivistäminen erityisesti käynnistettävistä hankkeista ja niiden suhteesta muuhun kehittämistyöhön. Tässä onnistumiseksi tullaan kiinnittämään huomiota tärkeänä pidettyihin hankehallintaan ja viestintään. Ohjelmalle asetetaan lisäksi selkeät seurantamittarit. Ohjelman tueksi perustettu tukiryhmä toimii kaikkien hankkeiden ohjausryhmänä. Tällä pyritään tukemaan hankkeiden etenemistä ja mahdollisten ongelmien ratkaisua sekä kokonaisuuden yhteentoimivuutta. Samalla ehkäistään kehittämistyön muuttumista ”akateemiseksi harjoitteeksi”, joka palkitsee raportoinnin eikä aikaan saatua muutosta.

Nykytila: *hallinnonalakohtaisten sopeutustoimien yhteenveto*

Säästötavoitteet on osoitettu neljälle ELY-keskuksia ohjaavalle hallinnonaloille. Marraskuussa 2014 säästötavoitteiksi sovittiin työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan osalta 20 %, maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan 16 %, liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan 20 % ja ympäristöministeriön hallinnonalan osalta 15 %. Kuluvan vuoden alussa aloittaneen ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteisen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) osuus säästöistä on 31 % ja lisäksi ELY-keskusten muista yhteisistä tehtävistä pyritään saamaan lisäsäästöjä. Uudistus- ja säästötoimien valmistelu on tehty ELY-keskusten nykyrakenteen pohjalta, ottamatta kantaa siihen, miten aluehallintoa uudella hallituskaudella mahdollisesti uudistetaan.

Ohjaavien tahojen esittämien sopeutusehdotusten tilannetta on käsitelty poikkihallinnollisessa OHJAUS-valmisteluryhmässä talven ja kevään 2015 mittaan, viimeiseksi 13.5.2015. ELY-keskusten johtoryhmässä sopeuttamisehdotukset olivat 21.5.2015. OHJAUS-ryhmän toukokuun kokouksessa sovittiin, että ohjaavat tahot ja KEHA-keskus päivittävät tiedot sopeuttamisehdotusten toimeenpanon tilanteesta, mukaan lukien arviot ennakoitujen htv-säästöjen toteutumisesta. Kevään 2015 tilannekuva on, että vuoden 2014 lopulla ilmoitetut sopeutustoimet ovat edenneet suunnilleen sovitusti. Myös ao. muutosten edellyttämä säädösvalmistelu on edennyt. Merkittävä osa sopeutusehdotuksista toteutuu vuonna 2016. Exceliin koottu yhteenveto sopeutustoimista on tämän hankesuunnitelman liitteenä.

Nykytila: *käynnissä olevan kehittämistoiminnan analyysi ja yhteenveto*

Taulukko, johon ohjaavien kärkihankkeet sekä ”ELY yhteisen” painopisteet

[TARKENNUKSET SAATU] TAULUKKO TÄYDENNETÄÄN

Livi/LVM	MMM (2/2015)	TEM	YM	ELY yhteinen
Hankinnan sähköistäminen (ohjeistuspalvelun ylläpito ja laajenus, kilpailutusratkaisu, projektiportaalit)	Maaseudun yritys-, hanke- ja rakennetukien toiminnan sujuvoittaminen ja sähköistäminen	Yritystukien sähköinen asiointi - hanke 2015–2018	VAHTI	USPA-jatkokehitys (Sähke 2)
Lupa-asioiden toimintamalli ja sähköistys	Maaseudun viljelijätuki- ja ympäristövalvonnan kehitys (Mobiilityöasemat)	YritysSuomi-kehitystyön tukeminen	ELY-palvelut - ja toimintamallityön kehitystyön tukeminen	TAIMI-käyttöönnotto
	Vesistöseurantojen hankintojen ja toimintatapojen	Työvoimakoulutuksen ja muiden TE-palvelujen	Yhteinen asiakastietoa ja CRM	ELY CRM -kehitystyö

	tehostaminen osana muiden ELY-seurantojen kehittämistä	suunnittelu- ja hankintatehtävien sähköistäminen?		
				ASPA-t-hanke
				Dokumenttienhallinta

2.3 TAVOITTEET

Iskukykyinen ELY-keskus 2 –ohjelman vision mukaan ohjelman tuloksena:

Vaikutavuus: Julkishallinnon asiakkaat löytävät tarvitsemansa palvelut tehokkaasti yli virastorajojen

Asiakkaat: Asiointi on sujuvaa, palvelutarpeet ennakoitaan, ja asiakkaat osallistuvat palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen

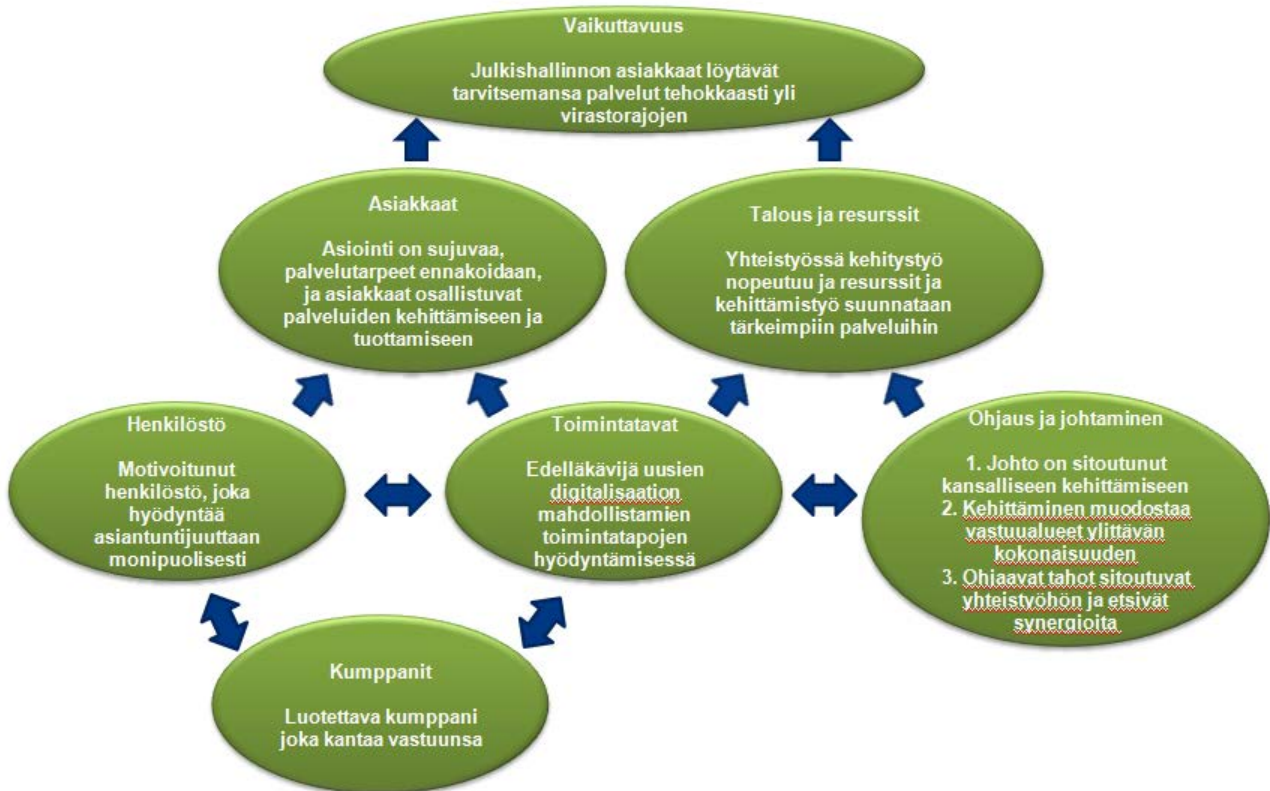
Talous ja resurssit: Yhteistyössä kehitystyö nopeutuu ja resurssit ja kehittämistyö suunnataan tärkeimpiin palveluihin

HANKKEEN TAVOITTEET	
TAVOITE/TEHTÄVÄ	KUVAUS JA MITTARI
<p>ELY-palveluiden tarkempi määrittely: kuvausten laadittaminen palvelukanavittain ja asiakassegmenteittäin</p> <p>ELY-palveluiden määrittelyn edellyttämän uuden toimintatavan rakentaminen sähköistä asiointia, verkkopalveluita, asiakasneuvontaa sekä tietojärjestelmiä koordinoitusti kehittämällä</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ELY-palveluiden ylätaso on hyväksytty ELY-joryssa 24.3.2015. Täsmennetään nimeämistä ja määritetään sapluuna ja prosessi jolla palvelut kuvataan tarkemmin. Ensivaiheessa selvitetään kansallisen palvelutietovarannon (PTV) palvelukuvauspohjan (tietomallin) hyödyntämistä ELY-palveluiden määrittelyssä. Pohja tulee samalla testikäyttöön muuttamiin muihinkin hankkeisiin eri hallinnonaloille. ○ Kehitystyön lähtökohtana ELY-palveluiden tuottaminen vaiheittain osana Kansallista palveluarkkitehtuuria. ELY-palveluiden kehitystyö tapahtuu ELY-keskusten ja niitä ohjaavien tahojen yhteistyönä. ○ Kehitystyöstä tarkemmin hankekortissa suunnitelman luvussa 5. <p>MITTARIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kansalliseen palveluvalvään hyväksytyjen palveluiden osuus ○ Keskeisten asiointiprosessien läpimenoajat ○ Kustannukset palveltua asiakasta tai tuotettua suoritetta kohden [tilinpäätös] ○ Asiakaspalvelukeskuksista tuettujen ELY-palveluiden osuus kaikista palveluista ○ Asiakkaan kokemus palvelun laadusta kokonaisuudessaan [palvelutyytyväisyyskysely]
<p>IE2-hankkeiden toimeenpanon koordinointi</p> <p>Keväällä 2013 käynnistyneen IE-kokonaisuuden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Luodaan hankehallintamalli jolla seurataan ohjelmaan kuuluvien hankkeiden kokonaisuutta.

<p>loppuun saat-taminen (eELY, ASPA-toimeenpano, OSY-hankkeen jatkotoimet)</p> <p>ELY-keskusten yt-neuvotteluissa vuosille 2015–2017 sovittujen ICT- ja kehittämisinvestointien kohdentamisen valmistelu ELY kehittämisen tiekartan pohjalta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Luodaan läpinäkyvä ja selkeä rahoituspolitiikka jonka avulla kehittämistä tuetaan. <p>MITTARIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Palvelutapahtumat sähköisessä kanavassa ○ Henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden arvio sähköisten palveluiden kehitysteesta ○ ELY-tasolla integroitujen yhteisten tietojärjestelmien osuus ja lukumäärä ○ ELY-keskusten IT-käyttömenojen osuus ja määrä ○ Asiakkaan kokemus käsittelyn nopeudesta [palvelutyytyväisyyskysely] ○ Asiakkaan arvioima työmäärän käyttö asiointiin (henkilötyöpäiviä) [Hallinnonollisen taakan analyysi ennen ja jälkeen uudistuksen]
<p>Tukea yhden toimenpideohjelman avulla ohjaavien tahojen marraskuussa 2014 nimeämien sopeutusehdotusten onnistunutta toteutusta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Luodaan seurantamenettely sopeuttamishdotusten etenemiseen. Autetaan tilanteen seurantaa eri foorumeilla. ○ Ensivaiheessa käynnistetään hanke monipaikkaisen tehtävähoidon toimintamallin rakentamiseksi <p>MITTARIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asiakkaiden arvio palveluita tarjoavien organisaatioiden roolien ja vastuiden selkeydestä ○ Henkilöstön arvio ELY-keskusten roolien ja vastuiden selkeydestä ○ Sidosryhmien arvio toimintatapojen yhtenäisyydestä ja tehokkuudesta [Sidosryhmäkysely] ○ Sidosryhmien arvio asiakaslähtöisyydestä ja asiantuntevuudesta [Sidosryhmäkysely] ○ Johdon arvio toimintatapojen yhtenäisyydestä [VM Baro] ○ Henkilöstön arvio omistautumisesta ja sitoutumisesta työtehtäviin [VM Baro]

Mittarit poimittu ohjelman Visio, kriittiset menestystekijät ja mittarit määrittelystä joka on erillisenä liitteenä. Mittareihin voi tulla muutoksia.

2.4 VAIKUTUKSET



IE2-ohjelmakokonaisuudella tavoitellaan merkittäviä hyötyjä kansalaisten, yritysten ja hallinnon näkökulmasta. Ohjelma tähtää toimintatapojen ja -järjestelmien kehittämiseen, sähköistämiseen ja yksinkertaistamiseen. Hallinnollisen taakan purkaminen niin asiakkaalta kuin hallinnon sisäisestä toiminnasta on keskeinen tavoite. Hallinnollisen taakan purkaminen kaikilta tasoilta vapauttaa viranomaisilta aikaa varsinaiseen asiakastyöhön. Kansalaisten ja yritysten taakan keveneminen mahdollistaa niiden tehokkaamman toiminnan. Esim. Virossa on keskitytty keskeisten asiakasryhmien hallinnollisen taakan minimoimiseen. Tällä työllä on laskennallisesti vapautettu näiden toimijoiden aikaa niin, että sen vaikutus maan bruttokansantuotteeseen on noin +1%-yksikköä.

Vaikutuksia tulee myös hallinnossa laajemmin. Ohjelman keskeinen tavoite on päällekkäisen kehittämisen minimoiminen ja niukkojen kehittämisresurssien optimaalinen kohdentaminen. Tämä tarkoittaa onnistuessaan sitä, että samalla kehittämispanoksella saadaan suurempia hyötyjä. Kehittämisen kokonaisnäkemys on ollut puutteellinen koko ELY-keskusten toiminnan ajan. Yhteinen visio, kokonaisnäköjen paraneminen sekä jatkuva vuoropuhelu mahdollistavat huomattavan loikan kehittämistoimien vaikuttavuudessa.

Vaikutukset käsittelyajoissa: Käsittelyajat lyhenevät kahta kautta. Aidosti sähköistetty prosessi on uudistettu ja tehostettu. Automaation mahdollisuudet on hyödynnetty niin, että asiakas voi joko seurata asiansa etenemistä reaaliaikaisesti tai hänellä on tieto asiansa keskimääräisestä käsittelyajasta jo asioinnin alkaessa. Asiakkaan palvelunäkymä tarjoaa hänelle tiedon kaikista palvelutarpeeseen liittyvistä prosessin vaiheista.

Saavutettavuudessa: Palveluiden saatavuus paranee yhdenmukaisten sähköisten prosessien myötä.

Käytettävyydessä: Vaikutusten pitäisi olla positiivisia. Tämä edellyttää palvelumuotoilua ja testaamista. Monilla julkisilla toimijoilla on kuitenkin hyvät näytöt siitä, että sähköisiä palveluista käyttävät asiakkaat palaavat harvoin paperiseen asiointiin.

Hyödynnettävyydessä: Vaikutukset hyödynnettävyydessä ovat positiiviset tai neutraalit.

Luotettavuudessa: Vaikutukseen luotettavuudessa ovat positiivisia erityisesti, mikäli asiakas voi seurata asiansa käsittelyä jonkin asiakasnäkymän/tilin kautta.

Virheettömyydessä: Vaikutukset virheettömyyden osalta ovat todennäköisesti positiivisia. Yksittäiseen rutiinipäätökseen käytetään toisaalta vähemmän aikaa, mutta käsittely on toisaalta paremmin ohjeistettu ja sähköinen, joten virheiden määrää voidaan joiltain osin hallita järjestelmien kautta. Esimerkiksi epätäydellisten hakemusten jättöä voidaan rajoittaa.

2.5 HYÖDYT

Asiakas: Asiakkaan hyödyt näkyvät parantuneena palvelukokemuksena, joka syntyy tarpeen parempana tunnistamisena ja palveluketjun yhtenäisyytenä. Asiakkaan näkökulmasta kehitetyt prosessit ja palvelukokonaisuudet nopeuttavat asioiden hoitamista, kun nivelkohtien viiveet on minimoitu. Ratkaisun ja palvelun saaminen on joutuvampaa ja nopeampaa. Yhtenäiset palvelunäkymät eri asiakasryhmille helpottavat oikean palvelun löytymistä oikeaan aikaan. Näkökulmasta saadaan kaikki tilanteen edellyttämät palvelut (esim. rahoitus ja luvat).

Palvelut nähdään kokonaisuutena joka liittyy asiakkaan tarpeeseen. Kyseessä ei ole vain yksi lupa tai päätös vaan kokonaisuus. Kokonaisuus koostuu myös useamman viranomaisen palveluista jotka liittyvät asiakkaan tilanteeseen ja palvelutarpeeseen. Tavoitteena on asiakkaan asiointitarpeen vähentäminen ja asioinnin helpottaminen.

- laajempi näkökulma kuin vain yksi lupa tai päätösasia
- laajempi näkökulma kuin vain yhden viraston palvelut
- Kokonaisuuden helpottaminen

Ohjaavat tahot: ELY-keskuksen monimuotoisuus ja ns. ELY-yhteisen kehittäminen voi haitata/vaikeuttaa/monimutkaistaa yksittäisen hallinnon omaa kehittämistyötä. IE2-ohjelma tarjoaa parempaa näkökulmaa kokonaisuudesta ja tarjoaa myös valmiita ratkaisuja, joita voidaan ottaa käyttöön yli hallinnonalarajojen. IE2 tukee myös valtion yhteisen palveluarkkitehtuuriin liittymistä. Ohjelma voi kanavoida rahoitusta yksittäisen hallinnon kehittämistyöhön, mutta vielä tärkeämmin se tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa niukoilla kehittämispainoksilla maksimaalisia hyötyjä. Hankehallinnan kautta kokonaisnäkemys sekavasta kehittämistyöstä paranee samalla, kun ohjelma tarjoaa oivan foorumin tiedon ja kokemusten jakoon.

- Kehittämisen kokonaiskuva ja omien kehittämispanosten suuntaaminen paranee

Palvelun tuottajat: Palvelun tuottajat hyötyvät monella eri tasolla siitä, että ELY-keskusten kehittäminen ja palvelut tarjotaan yhdenmukaisesti. Esimerkiksi tarjouspyyntöjä tulee tämän hetken tilanteessa useiden eri portaalien kautta, joihin tarjous jätetään aina hieman erilaisella tavalla. Yhtenäinen yksi portaali mahdollistaa laadukkaamman ja tehokkaamman tarjousten tekemisen.

KEHA-keskus toimii ohjelman kannalta tärkeänä kumppanina ja palvelun tarjoajana. Tämä kaksoisrooli on konkreettinen ainakin tietohallintopalveluiden ja osaamisen kehittämisen osalta. Yhdessä KEHA:n kanssa IE2-ohjelma parantaa edellytyksiä toiminnan kehittämiseen ja järjestelmien muutosten läpivientiin niin, että niitä tuetaan taroituksenmukaisilla kehittämisen välineillä.

Sidosryhmät: Sidosryhmien saamat edut ovat samankaltaisia asiakkaiden kanssa. Sähköistämisen vaikutukset eivät ole yhtä suuria kuin asiakkailta, mutta toisaalta tehostuneet rutiiniprosessit ja automaatio vapauttavat virastojen resurssia syvennettyyn sidosryhmäyhteistyöhön ja aluekehittämiseen.

2.6 RIIPPUVUUDET JA SIDOSHANKKEET

Keskeisin sidoshanke ohjelmatasolla on VM:n **Kansallinen palveluarkkitehtuurityö**. Yhtenäinen palveluarkkitehtuuri tarjoaa raamit, joiden mukaisesti ELY-palvelut kuvataan ja voidaan omalla aikataulullaan kytkeä kansalliseen palvelunäkymään.

Valtiovarainministeriö asetti 18.6.2014 Kansallisen palveluarkkitehtuuriohjelman (KaPa, VM140:00/2013) hallituksen rakennepoliittisen ohjelman (29.8.2013) tavoitteiden toteuttamiseksi. Ohjelman toimikausi on 9.6.2014 - 31.12.2017. Kansallisen palveluarkkitehtuurin ohjelmakokonaisuuteen sisältyy: kansallisen palveluväylän, kansallisen tunnistusratkaisun, rooli- ja valtuutuspalvelun sekä kansalaisten, yritysten ja viranomaisten tarvitsemien palvelunäkymien kehittäminen. Tässä toteutussuunnitelmassa kuvataan Yritysten palvelunäkymien kehittämiseen liittyvät tehtävät. Projektit toteutetaan tiiviissä yhteistyössä Palvelunäkymät hankkeen kanssa.

Yhteisesti sovitut kehittämisen periaatteet (TEM ja VM):

- Asiakkaan näkökulmasta uusi Suomi.fi ja Yrityssuomi.fi- kokonaisuus ml. Oma Yritys-Suomi - kokonaisuus ovat yhdessä Palvelunäkymä
- Oma Yritys-Suomi säilyy TEMin vastuulla yritysten asiointipalveluja kokoavana palveluna
- Nykyisellä alustalla ja konseptilla oleva julkinen Yritys-Suomi siirtyy yhteiselle alustalle erikseen sovittavalla aikataululla
- Jatketaan uudella vaihteella määrittely- ja kehittämistyötä Palvelunäkymien aikaan saamiseksi
- Työtä tehdään VRK/Suomi.fi/KEHA/Yrityssuomi.fi linjalla yhtenä joukkona, yhteisen tavoitetilan eteen,
- Työtä ohjaavassa roolissa ovat VM ja TEM
- Palvelunäkymistä johtuvat muutostarpeet rahoitetaan KaPa –ohjelmasta
 - Myös Oma Yritys-Suomi- kokonaisuuden muutokset siltä osin, kuin ne johtuvat palvelunäkymistä, rahoitetaan KaPAsta.
 - Muihin Oma Yritys-Suomi- kokonaisuuden kehitystarpeisiin haetaan muuta rahoitusta.

Iskukykyinen ELY2 – ohjelmassa sähköistetään voimakkaasti mm. yritysten palveluja. Asiointipalveluja on tällä hetkellä ELY- kentässä olemassa monelta aikakaudelta, monen entisen ja nykyisen toimijan tarjoamina sekä uusia kehitteillä. Yhteiseen asiointialustaan pääseminen on teknisesti, taloudellisesti ja ajankäytön suhteen haastavaa.

Oma Yritys-Suomi- palvelu sisältää asiointipalveluille yhteisiä palveluita (mm. työtilat) sekä nyt ja tulevaisuudessa yhteyden kansalliseen yritysten palvelunäkymään. Palvelunäkymätyö on osa valtion kokonaisarkkitehtuuria.

ELYjen ja TE- toimistojen yrityksiä koskevat asiointipalvelut tulisi integroida Oma Yritys-Suomi- palveluihin siten, että keskeinen palvelujen tarjonta tapahtuu OYS- palvelun kautta ja palvelut ovat siten löydettävissä nykyisen Yritys-Suomen ja tulevan Yrityksen palvelunäkymän kautta.

Perusteet:

- Asiakkaiden kannalta helpon yhden luukun periaatteen tukeminen
- Valtion yhteisten kehittämispanostusten hyväksikäyttö (palvelunäkymätyö ja SAdE- hanke)
- Omien kehittämispanosten optimointi; ei tehdä päällekkäisiä töitä

muut:

IE2 ohjelman eELY 2.1 hanke pitää sisällään elementtejä jotka ovat myös osa muita kehittämiskokonaisuuksia. Esimerkiksi TEM asiakkuustietohankkeen CRM ratkaisu, joka otetaan käyttöön myös ELY-keskuksissa.

Ohjelman käynnistämisvaiheessa on huomattu myös AVlen asiakaslähtöisyyden kehittämishanke, jolla on potentiaalisesti yhteistä rajapintaa IE2 hankkeen kanssa.

Rajausta voidaan tehdä rahoituksen kohdentamisen kautta. Osa sidoshankkeista on sellaisia, joihin suunnataan IE2-rahoitusta, toinen osa liittyy kokonaisuuteen muuten. Tämä on tärkeä ottaa huomioon ohjelman hankehallinnassa ja seurannassa, joka on ohjelman onnistumisen kannalta kriittinen tekijä.

2.7 RAJAUKSET

- **TE-toimisto:** TE-toimistolla on oma sähköistämiseen tähtäävä kokonaisuutensa (TE-palvelujen visiotyö), jolla on selviä yhteyksiä IE2-ohjelmaan. Molempien ohjelmien tulee noudattaa yhteisiä TEM-linjauksia. KEHA palvelee myös TE-toimistoa ja tätä kautta esim. peruspilareihin ja asianhallintaan liittyvät ratkaisut ulottuvat myös TE-toimiston puolelle.
- **Hallinnonalojen omat kehittämistoimet:** IE2-ohjelmassa on huomioitava myös ne hallinnonalojen sovitut sopeuttamistoimet, joita ei viedä eteenpäin yhteisen kehittämisen tukemana
- **KEHA:** KEHA-keskuksen perustehtäviin liittyvä kehittämistoiminta ei ole osa IE2-ohjelmaa. Rajanvetoa tehdään rahoituspäätösten yhteydessä. Rahoituspäätökset ohjaavat hankehallintaa ja –seurantaa.

2.8 SITOUTTAMINEN

Keskeinen tekijä on ohjelman sisällön määrittely yhdessä ohjaavien tahojen, ELY-keskusten ja KEHA:n kanssa. Ohjelman hankesuunnitelman tarkentamista varten on käyty kahdenväliset neuvottelut kaikkien ohjaavien tahojen kanssa. Ohjelman tukiryhmässä on edustus kaikilta tahoilta. Yhteiseen päämäärään ja keinoihin sitoudutaan lähtökohtaisesti tämän vuoropuhelun kautta. Tukiryhmän jäsenillä on aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa ohjelman ja oman organisaationsa välillä. asiat tuodaan keskusteluun tukiryhmään ja edelleen viedään tukiryhmän kantana takaisin tiedoksi.

Sitoutuminen säilyy ohjelman seurannan kautta. Yhdessä tehtyjen linjausten, päätösten ja käynnistettyjen hankkeiden tulokset ovat kaikkien kannalta keskeisintä antia. Hankehallinta on keskeisessä roolissa ohjelman sitouttamisessa.

Päätöksenteon ja rahoituspolitiikan on oltava läpinäkyvää. Tätä tukemaan tarvitaan viestintä ja vaikuttamissuunnitelma, jonka toteumaa seurataan.

3 ORGANISOINTI JA HALLINTA

3.1 HANKKEEN ORGANISOINTI JA PÄÄTÖKSENTEKO

OHJELMAN PÄÄTÖKSENTEKOVASTUUT JA FOORUMIT

Nimi / Ryhmä	Rooli	Päätöksentekovaltuudet
TEM Alueosasto	Omistaa ohjelman Tekee rahoituspäätökset tukiryhmän esityksestä	Osaston johto hyväksyy toimintamenopäätökset. Tukiryhmän esityksen pohjalta

ELY-jory	Hyväksyy, linjaa ja seuraa ohjelman toteumaa	Hyväksyy ohjelman hankesuunnitelman ja seuraa sen toteutumista
OHJAUS-ryhmä	Ohjausryhmä, käsittelee ELY-johtoryhmään menevät asiat	Seuraa ohjelmataason toteumaa Voi delegoida toimeksiantoja
Tukiryhmä	Tukee ohjelmatoimintoa, huolehtii tiedonkulusta ohjelmatoiminnon ja hallinnon välillä esittää rahoituspäätöksiä Toimii hankkeiden ohjausryhmänä	Valmistele rahoituspolitiikan ja sen kriteerit Tekee esitykset rahoituspäätöksistä. Valmistele päätöksentekoa edellyttävät asiat Valmistele ja tekee esitykset ohjelmaan tulevien hanke-esitysten osalta Käsittelee hankkeiden seurantaraporteissa todetut poikkeamat ja esittää ratkaisuehdotuksia
Ohjelmatoiminto	Vastaa ohjelman hankesuunnitelman mukaisesta toteutuksesta	
Ohjelmapäällikkö	Vastaa ohjelmataason johtamisesta Ohjelmatoiminnon tehtävänä	
IE2 – hankkeen projektipäällikkö	Vastaa hankkeen johtamisesta, edistymisestä ja raportoinnista	Hankesuunnitelman sisällä tapahtuvat päätökset Hankesuunnitelman poikkeamat viedään Tukiryhmään käsittelyyn
KEHA-keskus	Keskeisin rooli toimeenpano Sähköistäminen: KEHA-tivi Osaamisen kehittäminen: KEHA-toke	

TUKIRYHMÄ		
Nimi	Organisaatio	Rooli ja vastuut
Pekka Häkkinen	Etelä-Savon ELY	pj.
Vesa Lipponen	IE2 – ohjelma	pääsihteeri
Pekka Lausti	Varsinais-Suomen ELY	
Hannu Tolonen	Pohjois-Pohjanmaan ELY	
Elise Sahivirta	YM	
(Riitta Autere	YM	varajäsen)
Jaana Merta	MMM	
(Ari Mannonen	MMM	varajäsen)
Päivi Tommila	TEM	
(Anna-Liisa Heikkinen	TEM	varajäsen)
Kirsi Kaunisharju	OKM	
(Päivi Bosquet	OKM	varajäsen)
Heikki Heikkilä	Keha	
Ari Hyyryläinen	Keha	
Päivi Lehtonen	Aspat-hanke	
(Olli Madekivi	Pirkanmaan ELY	varajäsen)

Tarja Pyöriä	TEM	
Mikko Kuoppala	TEM	
Nina Lehtimäki	TEM	siht.

OHJELMATOIMINTO		
Nimi	Organisaatio	Rooli ja vastuut
Vesa Lipponen	ELY-keskus	Ohjelmapäällikkö, kokonaisvastuu, yhteydet
Tarja Pyöriä	TEM	Rahoituspäätökset, tulohajauskennät
Pekka Lausti	Varsinaissuomen ELY-keskus	eELY, Kokonaisarkkitehtuuri, TOS/TOJ projekti
Hannu Tolonen	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	Hankintojen sähköistäminen, Mobiililaitteet,
Tiina Hietikko-Hautala	KEHA-keskus	Viestintä

Päätöksenteko:

Ohjelmataso

Päätöksenteko on useiden ministeriöiden yleishallinnollisen ohjauksen sekä KEHA:n tieto- ja viestintäyksikön myös muita kuin ELY-keskuksia ja TE-toimistoja palvelevan roolin takia kompleksinen prosessi. Myöskään olemassa olevan tiedon omistajuus ei ole aina yksiselitteisesti selvillä.

TEM asettaa IE2-ohjelman ja sen alaiset hankkeet. **ELY-jory** (kansliapäälliköt) hyväksyy hankesuunnitelman.

IE2 on merkittävä (yli miljoonan euron) hanke, joten sen hankesuunnitelma esiteltiin myös **TEM palvelutoiminnan johtoryhmässä**.

IE2-ohjelman kaksi hankekokonaisuutta, eELY ja ELY-hankintojen sähköistäminen, ovat ensisijaisesti toiminnan ja tietojärjestelmien kehittämistä. Keskeinen toimeenpaneva resurssi on KEHA:n Tivi-yksikkö. Koska KEHA:n kehittämisresurssit ovat rajalliset ja niitä käyttävät ELY-keskusten lisäksi myös AVI:t, maistraatit ja TEM, priorisoidaan KEHA:lle tulevia toimeksiantoja keväällä 2015 perustetun **aluehallinnon hankehallinnan yhteistyöryhmän** (PMO) toimesta sovittujen prioriteettien perusteella ja samalla varmistetaan, että ohituskaistoja ei synny. Myös KEHA tuottaa projektiehdotuksille omat arvionsa päätöksenteon tueksi. Tämä asettaa oman haasteensa IE2 ohjelmalle, mutta voi toisaalta myös tukea ohjelman toteutusta.

Ohjelman sisällön hyväksyntä

- TEM asettaa IE2 ohjelman
- IE2 hankesuunnitelma käsitellään hankkeen tukiryhmässä
- IE2 ohjelman hankesuunnitelma käsitellään TEM palvelutoiminnan johtoryhmässä
- IE2 hankesuunnitelma käsitellään OHJAUS-ryhmässä
- IE2 hankesuunnitelma hyväksytään ELY-johtoryhmässä
- IE2 ohjelma raportoi valtionhallinnon yhteisen hankejärjestelmän kautta kolmesti vuodessa
- IE2 ohjelma raportoi OHJAUS-ryhmälle kuukausittain

Hanketaso

IE2-ohjelmassa on määritelty hankekokonaisuudet, jotka koostuvat useista projekteista. **IE2-tukiryhmä** päättää ja priorisoi hankeohjelmassa aloitettavat projektit. Projekteista laaditaan suunnitelmat, jotka velvoittavat myös seurantaan. Projektisuunnitelman pohjalta **IE2-ohjelmatoiminto** valmistelee projektin asettamispäätöksen. Projektin rahoituspäätöksen esittää **IE2-tukiryhmä** ja päätöksen esittelystä tekee **TEM:n alueosasto**.

- IE2 ohjelmassa on määritelty hankkeet jotka koostuvat projekteista
- Tukiryhmä päättää ja priorisoi hankkeissa aloitettavat projektit
 - Hankesuunnitelma (päätöstä varten pitää olla hankesuunnitelma joka myös velvoittaa seurantaan)
 - Asettamispäätös (IE2 –ohjelmatoiminto valmistelee)
 - Rahoituspäätös (Tukiryhmä esittää ja päätös esittelystä TEM alueosasto)
- Hankesuunnitelma (tarkennettu hankesuunnitelma)
 - Projektipäällikkö
 - Projektiryhmä
 - Seuranta kuukausittain
 - Loppuiraportti
- Hankkeiden projektit
 - Hankkeen projektipäällikkö seuraa ja tukee projektien toteutumista

Tukiryhmä käsittelee poikkeamat ja ongelmat – tarjoaa ratkaisuja

Seuranta

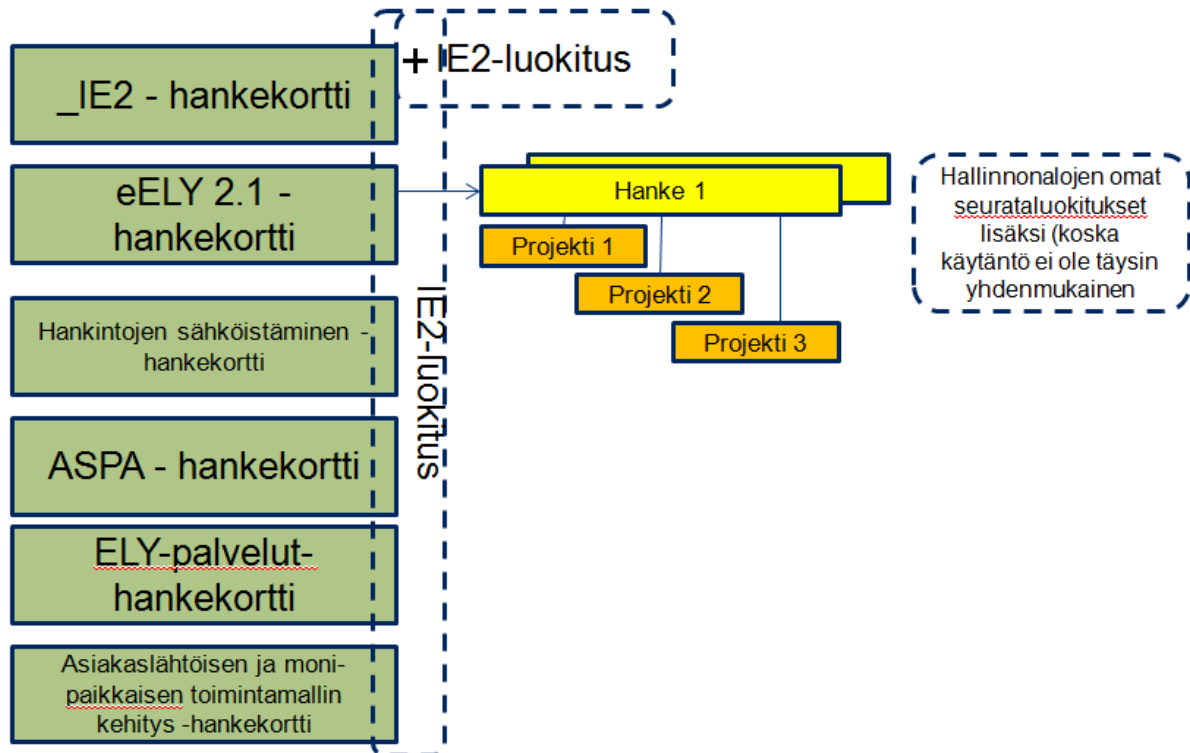
IE2-tukiryhmä seuraa joko kokonaan tai osittain rahoittamia hankekokonaisuuksia ja niihin sisältyviä projekteja. Samaa projektia voidaan seurata kahdella tai useammalla hallinnonalalla ja erikseen IE2-ohjelmassa. Projekteja seurataan yhdenmukaisella tavalla myös VM:n tarjoaman hankehallintaportaalin kautta. Projektit raportoivat portaaliin kuukausittain. **IE2-tukiryhmässä** käsitellään vain poikkeamat projektisuunnitelmaan nähden. Käsitely hoidetaan pääsääntöisesti **IE2-ohjelmatoiminnon** jäsenten voimin.

Yksittäisille projekteille muodostetaan projektiryhmä. **IE2-tukiryhmä** toimii projektien ohjausryhmänä.

IE2-ohjelman päätöksenteko ja toimeenpanokyky eivät automaattisesti ole tasapainossa, vaan tätä puolta on seurattava aktiivisesti **tukiryhmässä** (ks. kohta tehtyjen päätösten eteneminen).

IE2-ohjelman kokonaisseuranta tapahtuu **OHJAUS-valmisteluryhmässä** sekä **ELY joryssä**.

VM seurannan soveltaminen



- VMn 3 portainen seuranta tarkoittaa sitä että IE2 rinnalle tulevat myös keskeiset hankkeet ominaan seurataan.
- Rahoitettavat hankkeet vaativat hankesuunnitelman joka sitoo seurantaan
- IE2 hankkeelle luodaan hankekortti jota päivitetään jotta voidaan raportoida ohjelmakokonaisuudesta OHJAUS ja ELY-jorylle
- IE2 hankkeelle luodaan Hallinnonala (HA) luokitus joka merkitään kaikkiin alahankkeisiin ja niiden projekteihin jota voidaan seurata hankesalkkua
- Jokaiselle Hankkeelle luodaan lisäksi oma luokitus joka kytkee projektit hankkeeseen
- Hankeluokitus IE2 sitoo hankkeet seuranta varten (luokituksia voi olla useampiakin joten samaa hanketta voidaan seurata myös muussa hallinnonalan hankesalkussa – IE2 näkyy myös tässä)
- Seuranta hanketasolla 4kk välein.
 - Hankkeet kuukausittain.
 - Seuranta kevyesti liikennevalolla ja lyhyet tekstit nelikenttään.
 - Raportointihistoria tallentuu järjestelmään joten ei kerrata koko historiaa vaan nyt käsillä olevat asiat

3.2 MUUT INFORMOITAVAT RYHMÄT JA VERKOSTOT

Alla tunnistetut ryhmät joille raportoidaan ohjelman etenemisestä tarpeen ja kysynnän mukaan.

- TEM Palvelutoiminnan johtoryhmä
- TEM Aluehallinnon tietohallinnon johtoryhmä
- TEM ELY-verkosto
- ELY-keskusten ylijohtaja kokoukset

ELY-keskus

HANKESUUNNITELMA

21(35)

Vesa Lipponen

Iskukykyinen ELY 2 - ohjelma

[pvm]

- E-, L-, Y-johtajat
- Hallintojohtajien kokoukset
- Asiakkuuspäälliköiden kokoukset
- Strategiapäälliköiden kokoukset
- ELY-hankintojen ohjausryhmä

- TE-palveluiden ohjausryhmä
- TE-johtajat
- Kehän johtoryhmä

4 KUSTANNUKSET JA RESURSOINTI

4.1 KUSTANNUKSET JA RAHOITUS

ELY-keskusten toiminnan uudistaminen edellyttää merkittävää panostusta niin ELY-keskuksilta kuin kaikilta niitä ohjaavilta tahoilta. Myös rahalliset panostukset ovat mittavia etenkin tietojärjestelmien kehittämisessä. Toiminnan uudistamista IE2 -ohjelmassa tuetaan ELY-keskusten yt-neuvotteluissa vuosille 2015–2017 sovittujen ICT- ja kehittämisinvestointipanosten avulla.

Määräraha (siirtomääräraha 2v.)

- vuosi 2015: 3 000 000 €
- vuosi 2016: 3 000 000 €
- vuosi 2017: 2 600 000 €

Ohjelman toteutuksessa muina rahoituslähteinä voidaan käyttää eri hallinnonalojen rahoituslähteitä. Rahoituksen kohdentumista ohjaa kehittämisen tiekartta. Rahoitusta käytetään seuraaviin kokonaisuuksiin:

- 1) Asiakkuuksien kehittäminen
- 2) ELY-palvelujen palvelumuotoilu
- 3) Sähköistämisen peruspilareiden kehitys

IE2-ohjelmaraaha käytetään pääasiallisena rahoituslähteenä asiakkuuksien kehittämiseen - sekä peruspilareiden rakentamiseen keskittyvissä hankkeissa. Ohjelmaraaha käytetään myös substanssiproessien kehittämisessä (so. ELY-palvelut), jossa sen rooli on toimia liikkeellepanevana siemenrahana. Muissa hankkeissa ohjelmaraaha toimii osarahoituksena. Määrärahaa voivat käyttää ohjaavat tahot, ELYt sekä KEHA.

ELY-asiantuntijoiden osallistuminen on tärkeää hankkeiden onnistumisen kannalta. IE2-ohjelmarahalla voidaan korvata asiantuntijoiden matkakuluja keskeisissä tehtävissä. Asiantuntijoiden työpanoksen arvoksi lasketaan alustavasti 300 euroa /päivä. Ohjelman ja hankkeiden toimeenpanon tueksi hankitaan tarvittaessa konsulttiapua.

Rahoitusperiaatteita

IE2-ohjelmassa sovelletaan eELY-hankkeen kokemuksia tuottavuusrahan käytöstä sekä TEM tuottavuusrahan jakamisessa sovellettua mallia (hakumenettely, kriteeristö, raportointi hankehallintajärjestelmän kautta). Ohjelma käyttää valtion yhteistä hankehallintajärjestelmää, jonka kautta seuranta ja raportointi tapahtuvat. Hankeseurannalla on tärkeä merkitys etenkin silloin, kun rahoitus tulee useammasta lähteestä. Kaikista IE2-ohjelman hankkeista tulee laatia hankesuunnitelma

Hankkeita arvioidaan yleisen VM:n toteuttaman arviointikehikon avulla. Tarkastelussa ovat: 1) vaikuttavuus ja asiakasyödyt, 2) tehokkuus, tuottavuus ja taloudellisuus, 3) osaaminen ja resursointi, 4) yhteentoimivuus ja 5) toteutettavuus.

IE2- ohjelmarahoitusta myönnettäessä kriteereinä ovat mm. , että hanke/projekti

- tukee ELY-palveluajatusta,
- on kokonaisarkkitehtuurin mukainen,
- tukee uusia toimintamallia tukevia tietojärjestelmäratkaisuja ja toimintamallien yhdenmukaisuutta
- tukee ratkaisujen laajempaa hyödynnettävyyttä,
- tuottaa tuottavuushyötyä

Hankkeiden suunnitelmat käydään läpi tukiryhmässä, jossa arvioidaan niiden vastaavuus IE2-ohjelman tavoitteisiin ja kriteereihin. VM on edellyttänyt hankkeilta myös kustannus- ja hyötyanalyysiä.

Päätöksentekoprosessin tulee olla erittäin selkeä; kuka esittelee, mikä taho päättää, mikä on tukiryhmän rooli, mikä viraston rooli, mikä ministeriön rooli.

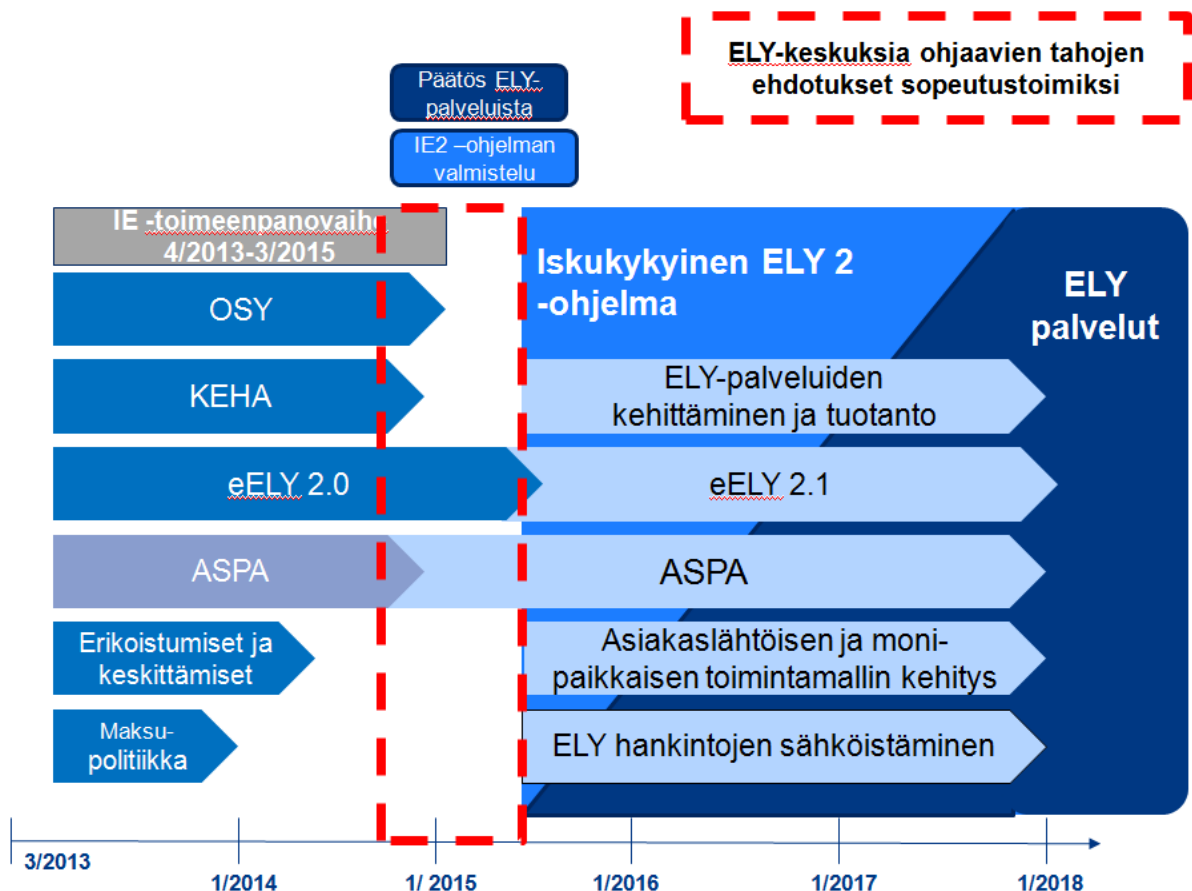
4.2 RESURSSIT JA OSAAMINEN

IE2-ohjelman onnistunut toteutus edellyttää yhteistä tahtotilaa ja kokonaiskuvaa. Eri hallinnonaloilla tehtävien ratkaisujen on tärkeä olla linjassa ELY-palveluajattelun kanssa. Onnistumisen kannalta on hyvin keskeistä, että IE2-ohjelmassa panostetaan vuoropuheluun ja viestintään ELY-keskuksia ohjaavien tahojen ja ELY-keskusten sekä KEHA-keskuksen kanssa.

Ohjelman toimeenpanossa tarvitaan ohjelma-, projektijohtamis- sekä viestintäosaamista.

Ohjelman toimeenpanon eri vaiheissa ja hankkeissa hyödynnetään tarvittaessa ulkopuolista osaamista, jota varten TEM kilpailuttaa konsultoinnin puitesopimuksen vuoden 2015 jälkipuoliskolla.

5 TOTEUTUSSUUNNITELMA JA AIKATAULU



ELY-palvelut kehittämishanke

KUVAUS

ELY-palvelut ovat ELY-keskusten toimeenpano- ja kehittämistehtävien tuloksena syntyvät, asiakkaille ja kumppaneille tarjottavat palvelut sekä julkishyödykkeet. ELY-keskusten johtoryhmä hyväksyi ELY-palvelut toiminnan kehittämisen tavoitteeksi maaliskuussa 2015.

ELY-palveluiden käyttöönotto on merkittävä muutos toiminnan sisällössä. Toimintaa on perinteisesti kehitetty tehtävän luonteesta ja sitä ohjaavasta lainsäädännöstä lähtien. Palvelulähtöisessä toiminnassa asiakkaiden tarpeet ja odotukset ohjaavat ELY-keskusten toimintaa ja kehittämistä.

Suomeen rakennetaan Kansallista palveluarkkitehtuuria. Lähiajan tavoitteena on saada eri hallinnonalojen ja toimijoiden rajapintana toimiva Kansallinen palveluväylä tehokkaaseen käyttöön. ELY-palveluista rakennetaan oleellinen osa palveluarkkitehtuuria ja palveluväylä otetaan palvelutuotannossa tehokkaaseen käyttöön. Tämä tarkoittaa sitä, että Kansallisen palveluarkkitehtuurin ja palveluväylän vaatimukset muodostavat lähtökohdan ELY-palveluiden kehittämiselle.

ELY-palveluita ja niihin liittyviä toimintoja ja järjestelmiä kehitetään **kahdessa** vaiheessa. **Ensimmäisessä vaiheessa tarkennetaan ELY-palvelut ja laaditaan kuvaukset palvelukanavittain ja asiakassegmenteittäin.** Toisin sanoen, tehtävät puretaan sähköiseksi asiointiksi ja verkkopalveluiksi, näiden tarvitsemaksi asiakasneuvonnaksi ja toimipaikkojen palveluiksi.

Toisessa vaiheessa rakennetaan uuden toimintatavan vaatimaa sähköistä asiointia, verkkopalveluita, asiakasneuvontaa sekä tietojärjestelmiä. Tämä vaihe tapahtuu eELY 2.1 -hankkeessa ja ASPAt-hankkeessa. ELY-palveluiden palvelukuvaukset muodostavat syötteen em. hankkeiden sisällöksi.

AIKATAULU

ELY-palveluiden kehittäminen ja tuotanto koostuu seuraavista projekteista:

- 1) ELY-palveluiden palvelumuotoilun ja palvelukuvausten toimintamallin kehittäminen (VI-VIII/2015)
- 2) ELY-palveluiden palvelumuotoilu ja palvelukuvausten laatiminen, 15-20 osaprojektia (X/2015-XII/2016)
- 3) ELY-palveluiden palvelutuotannon varmistaminen (VI/2015-III/2015)

KUSTANNUSARVIO

Projektin kustannusarvio tarkentuu varsinaisen hankesuunnitelman yhteydessä. (työ aloitetaan mahdollisuksien mukaan jo kesäkuussa 2015).

TAVOITE

KUVAUS JA MITTARI

TAVOITE	KUVAUS JA MITTARI
	Tarkennetaan ELY-palvelut ja laaditaan kuvaukset palvelukanavittain ja asiakassegmenteittäin
ELY-palveluiden palvelukuvauksien laadimiselle on kehitetty laajasti sovellettava toimintatapa	<p>ELY-palvelut muodostuvat yritysten, kansalaisten ja henkilöasiakkaiden sekä viranomaisten ja kumppaneiden palvelukokonaisuuksista. Palvelukokonaisuuksien sisältö perustuu eri substanssilainsäädännössä ELY-keskuksille osoitettuihin toimeenpano- ja kehittämistehtäviin.</p> <p>ELY-palvelut tarjotaan asiakkaille palvelukanavissa, joita ovat sähköinen asiointi ja verkkopalvelut, keskitetty asiakasneuvonta sekä ELY-keskusten toimipaikkojen palvelut.</p> <p>ELY-palveluiden palvelukuvauksissa keskusten toimeenpano- ja kehittämistehtävät puretaan kullekin asiakassegmentille eri palvelukanavissa annettaviksi palveluiksi ja julkishyödykkeiksi. Tarkastelu tehdään yhdenmukaisella tavalla, mutta kuvausten sisältö määräytyy hallinnonalojen substanssilainsäädännön pohjalta.</p> <p>Palvelut ja julkishyödykkeet voidaan jaotella niiden luonteen mukaan seuraavas-</p>

	<p>ti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strateginen suunnittelu ja kehittäminen - ohjaus, neuvonta ja tietopalvelu - julkishyödykkeet, hankinnat ja investoinnit - rahoitus ja edistäminen - luvat ja ilmoitukset - valvonta ja tarkastukset <p>Jaottelua hyödynnetään mahdollisimman geneeristen prosessien ja niiden osien tunnistamisessa ja kehittämisessä.</p> <p>ELY-palvelut ovat kehittyvä käsite joka muovautuu vielä tässä vaiheessa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yläotsikot ja periaate jaosta yrityksille, henkilöille ja muille toimijoille tarjottavista palveluista on hyväksytty ELY-joryssa (kansliapäälliköt) ▪ Määritelmät on ympäristöhallinnon osalta hyväksytty virkamiesjohtoryhmässä ja käyty läpi Y-johtajien kanssa ▪ Liikenteen osalta palveluita ei ole systemaattisesti käyty läpi ▪ TEM yritysasiakkaiden palvelumallit on kuvattu tarvitaan vielä ELY-tasoisien asiakkuuksien hoitomalli.
<p>ELY-palveluille on laadittu monikanavaiset palvelukuvaukset</p>	<p>ELY-palveluiden palvelukuvauksilla kuvataan se,</p> <ul style="list-style-type: none"> - miten palvelut jakautuvat sähköiseen asiointiin kansallisen palveluväylän palvelunäkymissä - millaista keskitettyä asiakasneuvontaa palveluissa tarvitaan - mikä osa palveluista tarjotaan ja tuotetaan ELY-keskusten toimipaikoissa <p>ELY-palvelut ryhmitellään hallinnonaloittain 15-20 palvelukokonaisuuteen. Näille kaikille laaditaan palvelukuvaukset seuraavan 1,5 vuoden aikana. Yritysten ELY-palvelut sisällytetään Yritys-Suomi palvelukatalogiin muiden hallinnonalojen yrityspalveluiden kanssa. Vastaavasti kansalaisten ja henkilöasiakkaiden sekä viranomaisten ja kumppaneiden palvelut sisällytetään ao. palvelukatalogeihin.</p> <p>Tavoitteena on saada palvelut kuvatuksi yhdenmukaisella tavalla. Todennäköisimmin yhtenäinen malli on VMn Kansallinen palveluarkkitehtuurin tietomalli, joka pohjautuu JHS 183 – suositukseen (julkisen hallinnon palvelujen tietomalli ja ryhmittely verkkopalveluissa).</p> <p>Ympäristöpalvelut tulevat toimimaan pilottina, jonka kautta saadaan malli myös muiden palveluiden kuvaamiseen ja kytkemiseen palveluväylään.</p>
	<p>Rakennetaan uuden toimintatavan vaatimaa sähköistä asiointia, verkkopalveluita, asiakasneuvontaa sekä tietojärjestelmiä.</p>
<p>ELY-palveluiden palvelukuvaukset tuottavat toimeksiantoja eELY 2.1-hankkeelle ja ASPAT-hankkeelle</p>	<p>ELY-palveluista muotoillaan nykyaikaisia sähköisiä palveluita ja verkkoasiointia. Asiointia tuetaan tarkoituksenmukaisessa asiakasneuvonnalla. Sähköisten palveluiden ja sähköisen asiointin kehittäminen tapahtuu eELY2.1 –hankkeessa. Asiakasneuvontaa kehitetään ASPAT-hankkeessa.</p> <p>ELY-palveluiden palvelukuvaukset ja palvelumuotoilu muodostavat palveluiden kehittämisen tavoitekuva. Tavoitekuva puretaan yksittäisiksi kehittämisprojekteiksi. Projekteissa hyödynnetään mahdollisimman pitkälti geneerisiä prosesseja ja prosessinosa.</p> <p>Kaikki käynnistettävät projektit eivät ole vielä tiedossa.</p>

	Niitä tuetaan mahdollistavalla ja läpinäkyvällä rahoituspolitiikalla (ks. luku 3 ja 4)
ELY-palveluiden palvelutuotanto varmistetaan	<p>ELY-palveluiden tuotantoon sisältyvät keskeisimmät ELY-keskusten toimeenpano- ja kehittämistehtävät. ELY-palveluiden palvelutuotanto kuvataan riittävällä tavalla ELY-keskusten tulossuunnitelmassa ja tulossopimuksissa. ELY-palveluiden palvelutuotanto korvaa tilinpäätöksessä toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden kuvaamisessa käytetyt avainsuoritteet.</p> <p>ELY-palveluiden palvelutuotanto muodostaa keskeisen sisällön vuoden 2016 kehityskeskustelukierroksella. Riittävien resurssien ja osaamisen suuntaaminen palvelutuotantoon on osa käytäviä ryhmä- ja henkilökohtaisia kehityskeskusteluita.</p>

eELY JATKO

KUVAUS

Edellä hankesuunnitelman luvussa 2.2 käytiin lyhyesti läpi eELY-hankkeen tärkeimpiä tuloksia, analysoitiin onnistumista ja esitettiin arvio kehittämistyön jatkosta. Arvion mukaan konkreettisten prosessien sähköistämisen ja tuottavuussäästöjen aika tulee vuosina 2016–2017.

Aivan kuten Iskukykyinen ELY -ohjelmassa, myös IE2-ohjelmassa toiminnan ja palveluiden sähköistäminen tulee olemaan kehittämisen keskiössä. Käytännössä valtaosa ohjelman toteutukseen varatuista ICT- ja kehittämisinvestoinneista tullaan kohdentamaan eELY-hankkeen puitteissa toteutettaviin projekteihin.

Vuosina 2013–2014 eELY-hankkeessa keskityttiin kolmen osa-alueen työstämiseen: 1) ELY-keskuksen toimintamalli määrittely (toiminta-, tieto- ja järjestelmäarkkitehtuuri), 2) toiminta- ja palveluprosessien sähköinen sekä 3) sähköisen toiminnan ns. peruspilareiden rakentaminen. Vuosien 2015–2017 kehitystyössä tullaan tukeutumaan,

- vuosina 2013–2015 em. osa-alueilla aikaansaatuihin tuloksiin
 - ELY-toimintamallityö (ml. ELY arkkitehtuurityön hallintamalli)
 - koko prosessin sähköistämistuen synnyttämiseen, jonka keskiössä sähköistämisen peruspilarit (USPA, ELY Intranet -sähköinen työskentely-ympäristö, uudistettu yhdenmukainen tiedonohjaussuunnitelma, sähköinen hyväksyntä, sähköinen arkistointi, sähköinen asiointi) ja niiden koordinoituun kehittämiseen
 - substanssiprosessien sähköistämisestä saadut kokemukset (tienpidon luvat, ruoppausilmoitus, EURA2014)
- loppuvuonna 2014 poikkihallinnollisella yhteistyöllä laadittuun, tätä hankesuunnitelmaa varten tarkennettuun ELY kehittämisen tiekarttaan
- ELY-palveluiden tuottamiseen osana Kansallista palveluarkkitehtuuria (ml. YritysSuomi-yhteisyö)
 - eELY:n ensimmäisten vuosien selvimmät haasteet ovat liittyneet ELY substanssitehtävien sähköistämiseen.
- Kieku-järjestelmän käyttöönotto vuoden 2016 alusta
- KEHA-keskuksen, erityisesti tieto- ja viestintäyksikön asiantuntemukseen ja osaamiseen

eELY-jatkohanke on kokonaisuus, joka koostuu joukosta vanhoja käynnissä olevia eELY-projekteja ja joukosta uusia ELY kehittämisen tiekartalle kirjattuja projekteja. Hankkeesta laaditaan erillinen hankesuunnitelma, jossa mm. tarkennetaan yhteistyön rajapintaa KEHA-keskuksen Tivi-yksikön kanssa: mikä on KEHA:n normaalia palvelutuotantoa ELY-keskuksille, mikä vastaavasti IE2-ohjelmalle kuuluvaa kehittämistä.

eELY-hanke on tiiviissä vuoropuhelussa IE2-ohjelmassa erityisesti ASPAt- ja ELY hankintojen sähköistäminen - hankkeiden kanssa. Hankkeelle tulee ”toimeksiantoja” ELY-palvelut kokonaisuudesta.

Hankkeen puitteissa toteutettavat projektit jaetaan kolmeen osa-alueeseen: <ol style="list-style-type: none"> 1) ELY asiakkaiden kehittäminen 2) ELY-palveluiden muotoilu 3) Sähköisten peruspilareiden muotoilu 	
AIKATAULU	
1.4.2015-31.12.2017	
KUSTANNUSARVIO	
[Projektin kustannusarvio]	
TAVOITE	KUVAUS JA MITTARI
1. ELY asiakkaiden kehittäminen	<u>Projekteja:</u> Yritystukien sähköistämisen kehittämisohjelma 2015–2018 ELY CRM ja tapahtumatietovaranto Asiakastiedon ja tapahtumatietovarannon hyödyntäminen Vahva kytkentä ASPAt hankkeeseen ja ELY-palvelu –hankkeessa syntyviin tarpeisiin Perintätyökalu
2. ELY-palveluiden muotoilu	<u>Projekteja:</u> VAHTI: Sähköisen asioinnin kehittäminen Ympäristösuojelun palvelukuvaukset Tienpidon ja liikenteen lupa-asioiden toimintamalli ja sähköistys ELY toimintamallityön jatko (esim. hankinnat, strategia- ja asiakkuusprosessi)?
3. Sähköisten peruspilareiden kehitys	<u>Projekteja:</u> USPA:n jatkokehitys Päätelaiteriippumattoman työskentely-ympäristön rakentaminen Paikkatiedon yhteiskäyttö ELY-keskuksissa Sähköinen työskentelyalusta TAIMI-intranetin käyttöönotto Uusi TOS Sähköisen asioinnin perusparannus kokonaisuus Sähköisen asioinnin tunnistamis- ja valtuusratkaisu Asiantuntijajoukkojen yhdistäminen Oma Yritys-Suomen kanssa Asiakastietohankkeen asiakkuusrekisterin käyttöönotto asiointialustoissa, YS:ssä ja USPAssa. ELY-arkkitehtuuri, Uusi TOS, Sähköinen työskentelyalusta TAIMI käyttöönotto, SÄHKE 2 lupa, Dokumenttien hallinta ELY-arkkitehtuurityö väliraportti valmistunut, työ jatkuu 2015 loppuun Toiminannohjaussuunnitelman jatkotyö SÄHKE2 lupa – Haetaan arkistolaitokselta SÄHKE 2 sertifikaattia tietojärjestelmälle sekä säilytysmuotopäätöstä siirrettävälle aineistolle, jotta mahdollistetaan jatkossa aineistojen säilyttäminen ainoastaan sähköisessä muodossa Dokumenttien hallinta liittyy myös sähköiseen säilyttämiseen

ELY-HANKINTOJEN SÄHKÖISTÄMINEN**TARKOITUS JA KUVAUS**

ELY-hankintojen sähköistämishankkeen tavoitteena on mahdollistaa hankintojen prosessin kehittäminen niin, että se tukeutuu kokonaan sähköisiin ratkaisuihin. Hanke jakautuu kolmeen laajaan projektiin sekä kytkeytyy

osaltaan ELY-keskusten sähköistämisen peruspilareiden rakentamiseen.	
AIKATAULU	
1.4.2015 – 31.12.2017	
KUSTANNUSARVIO	
Projektin kustannusarvio tarkentuu erillisessä hankesuunnitelmassa	
TAVOITE	KUVAUS JA MITTARI
Hankinnan projektiportaalit	<p>Selvitetään ja kartoitetaan portaalien nykytila 6/2015 loppuun mennessä. Tehdään kartoituksen pohjalta esitys 8/2015 palvelujen toimittajasta kilpailusportaalien ja hankinnan elinkaaren hallinnan osalta. Suunnittelun, toteutuksen ja käyttöön ottamisen tarpeet ja kestot ovat riippuvaisia valituista toimittajista. Varmistetaan riittävä henkilöstön koulutus.</p> <p>Vaihtoehtoina on ottaa käyttöön jokin nykyistä virastojen portaaleista, jota jatko kehitetään tulevaisuuden tarpeisiin. Toinen vaihtoehto on kilpailuttaa palvelut. Yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona on Hansel/Cloudia palvelut kilpailutusportaalien osalta.</p> <p>Laaditaan muutoksenhallinnan suunnitelma ja varmistetaan siirtyminen tuotantokäyttöön kahdessa eri vaiheessa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kilpailutuksen portaalien käyttöön ottaminen <ul style="list-style-type: none"> Käyttöönotto suunnitelma Tietovarantojen siirrot Koulutus Hankkeen elinkaaren hallinnan portaalien käyttöön ottaminen <ul style="list-style-type: none"> Käyttöönotto suunnitelma Tietovarantojen siirrot Koulutus
Dokumenttien hallinta	<p>ELY-keskukset ovat siirtyneet osittain USPA järjestelmän käyttöön 1.1.2015 mennessä.</p> <p>Tehdään vastuualuekohtainen selvitys asiakirjoista ja materiaaleista, mitä arkistoidaan USPA järjestelmään ja mitä muihin tietovarantoihin. Lähtökohtaisesti hallinnolliset asiakirjat (hankintapäätös, tilaus/sopimus..) viedään USPA järjestelmään.</p> <p>Selvitetään integraatioita järjestelmien ja palveluiden välille. Tiedon välitys on kaksisuuntaisena.</p> <p>Varmistetaan tiedonohjaussuunnitelma valtakunnallisen TOS määräysten mukaisesti huomioiden olemassa oleva tuotteistus/kategorisointi. Tavoitteena on luoda rakenteet siten, että saadaan arkistolaitokselta lupa sähköiseen arkistointiin.</p>
Tietovarantojen suunnittelu	<p>Kartoitetaan materiaalien määrää, kokoa, sekä tallennusmuotoja eri vastuualueilla. Hankintojen nykyiset materiaalit ovat verkkolevyillä, joiden osalta pitää tehdä päätös arkistoinnista.</p> <p>Ensimmäisessä vaiheessa tietovaranto (suunnitelmavarasto) pitää rakentaa tiesuunnitelmat (LIVI), rakennussuunnitelmat, sekä yleis- ja esisuunnitelmat osalta. Varmistetaan Y vastuualueen tarpeet suunnitelmavaraston osalta. Muut</p>

	<p>tietovarannot selviävät selvityksen jälkeen.</p> <p>Varmistetaan tiedonohjaussuunnitelma valtakunnallisen TOS määräysten mukaisesti huomioiden olemassa oleva tuotteistus/kategorisointi. Tavoitteena on luoda rakenteet siten, että saadaan arkistolaitokselta lupa sähköiseen arkistointiin.</p> <p>Selvitetään integraatiot järjestelmien ja palveluiden välille. Tiedon välitys on kaksisuuntaisena.</p>
Kytkenät sähköistämisen peruspilareiden kehittämiseen (eELY)	Näiden hankkeiden osalta ovat käynnissä omat projektinsa. Varmistetaan hankintojen sähköistämisen tarpeet ja odotukset ko. hankkeiden kehitystyön yhteydessä. (Hankinnan ohjeistupalvelu. Uusi TOS. Sähke2 lupa. Sähköinen allekirjoitus/varmennus. Mobiiliratkaisut. Dokumenttien hallinta)

ASPA-t-hanke	
KUVAUS	
<p>ASPA-toimeenpanohanke on jatkoa Iskukykyinen ELY-ohjelman ASPA –hankkeelle jossa laadittiin kuvaus asiakaspalvelun toimintamallista.</p> <p>Toimintamallilla tavoitellaan tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi asiakkaiden yhdenvertaisuutta koko maassa, asiakaskokemuksen ja palvelun laadun parantamista, sekä toimintatapojen ja kulttuurien yhtenäistämistä. Vastuualueiden ja yksiköiden välisen yhteistyön kehittyminen on myös tärkeää asiakkaan kokonaisvaltaiseksi palvelemiseksi.</p> <p>Asiakaspalvelukeskuksen toimintamalli luo puitteita ELY- ja TE -palvelujen monikanavaiselle kehittämiselle ja tuottavuuden lisäämiselle, kun uusien tehtävien siirtäminen asiakaspalvelukeskuksen hoidettavaksi on entistä suunnitelmallisempaa. Samalla asiakaspalvelun saatavuus ja laatu yhtenäistyvät.</p> <p>ELY-keskusten johtoryhmä päätti (20.3.2014) nykyisten asiakaspalvelukeskusten (TE-, L- ja Y aspat) yhdistämisestä, niin että hallinnollisesti keskukset yhdistyvät vuoden 2016 alusta, mutta toiminnallisesti niiden lähentäminen aloitetaan välittömästi.</p> <p>Asiakaspalvelun kehittämisen lähtökohtana on asiakkaan kannalta looginen palvelutavoitettavuus, ei organisaatiokohtainen lähestymistapa. Tätä ratkaisua puoltaa asiakkaan etu sekä nykyisellä hallituskaudella todennäköisesti toteutuvat muutokset tehtävä ja organisaatio rakenteissa. Asiakkaalle tarjottava keskitetty asiakaspalvelu tarjotaan ensisijaisesti siihen sähköiseen palveluportaalin kytkeytyneenä, johon palvelu liittyy (esim. www.YritysSuomi.fi + Yritys-Suomi puhelinpalvelu).</p> <p>ASPA-toimeenpanohanke linkittyy voimakkaasti ELY-palvelut hankkeeseen ja jakautuu neljään osaan.</p> <p>Uusi asiakaspalvelukeskus aloittaa 1.1.2017</p>	
AIKATAULU	
[Projektin aikataulu] 1.1.2015 – 31.12.2017	
KUSTANNUSARVIO	
Projektin kustannusarvio tarkentuu erillisessä hankesuunnitelmassa	

TAVOITE	KUVAUS JA MITTARI
Palvelukuvausten tuottaminen (ELY-palvelut 1 osa)	Laaditaan suunnitelma ELY-palvelukuvausten tuottamisesta yhdessä IE2-ohjelman ELY-palvelut -hankkeen kanssa. Kuvataan palveluiden jakaantuminen sähköisiin, asiakaspalvelukeskuksen hoitamiin ja back-officen tehtäviin. Kuvataan yhdenmukaisesti ne ELY-palvelut, joiden tuottamiseen asiakaspalvelukeskus osallistuu Kuvataan yhdenmukaisesti ne muiden organisaatioiden palvelut, joiden tuottamiseen asiakaspalvelukeskus osallistuu (kaikki asiakaspalvelukeskukset palvelevat ELY-kenttää laajemmalla sektorilla) Kuvataan kuhunkin palveluun liittyvä asiakasohjaus, palvelukanavat, tietojärjestelmät, tieto ja tarvittava osaaminen
Kuvataan TE-puhelinpalvelujen yhteen valtakunnalliseen numeroa-varuuteen siirtymisen askeleet	erillinen kehittämisprosessi yhdessä TE-toimistojen kanssa
Asiakaspalvelukeskusten toimintojen yhteinen kehittäminen	Yhtenäisten seurantatietojen tuottaminen seurantatietojen yhtenäistäminen benchmarkkaus muiden toimijoiden ratkaisuihin Teknisten ratkaisujen pilotointi ja Benchmarkkaus osittain käynnissä osittain suunnitteilla. Chat-kanavan pilotointi ja käyttöönotto Paikkatieto/karttapalveluiden yhteiskäyttö
Uusimuotoisen asiakaspalvelukeskuksen organisointi, ohjausmallin kuvaus ja toiminnan suunnittelu	Valmistellaan tarvittavat säädösmuutokset Suunnitellaan asiakaspalvelukeskuksen organisaatorakenne Tehdään esitys asiakaspalvelukeskuksen aukioloajoista Tehdään esitys asiakaspalvelukeskuksen henkilöstömäärästä ja -sijoittumisesta aloitustilanteessa Tarkistetaan tarvittaessa tehtävänkuvaukset ja vaativuustasot Ohjausmallin kuvaus: Kirjataan ohjauksen foorumit, jotka ovat samat kuin ELY-keskuksissa muutenkin Laaditaan toimintasuunnitelma 2017.

Asiakaslähtöisen ja monipaikkaisen toimintamallin kehitys

KUVAUS

Tausta

ELY asetuksessa säädetään kunkin keskuksen toimialueista eräissä tehtävissä. Asetusta on ELY-keskusten perustamisen jälkeen muutettu useita kertoja, viimeksi huhtikuussa 2015. Tehtyjen muutosten syynä on ollut eri hallinnonaloilla tehdyt uudet keskittämisen- ja erikoistumis- ja erikoistumis- ja keskittämispäätökset (tällaisesta viime vaiheen esimerkkinä kalataloustehtävien uudelleenorganisointi).

Toukokuussa 2014 valmistui ”Erikoistumiset ja keskittämiset” -hankkeen loppuraportti. Hanke oli yksi kuudesta keväällä 2013 käynnistyneestä Iskukykyinen ELY -hankkeesta. Hankkeen tuloksena laadittiin yhteiset erikoistumisen ja tehtävien keskittämisen menettelyperiaatteet sekä erikoistumis- ja keskittämistehtävien käyttöönottosuunnitelma.

ELY-sopeuttaminen

Hallituksen kevään 2014 kehysriihessä päättämien sopeutustoimien kohdentamiseksi ministeriöt toimittivat marraskuussa 2014 TEM:lle ehdotuksensa niistä valinnoista, joiden pohjalta tarvittavat noin 20 prosentin säästöt on aikaansaavissa. Valtaosa ehdotuksista kohdentui substanssitehtävien hoitoon liittyviin erikoistumis- ja keskittämistratkaisuihin. Jo tätä ennen TEM:n hallinnonalalla päätettiin rakennerahastotehtävien sekä kansallisten yritystukien keskittämisestä neljään ELY-keskukseen.

Käytäntöön menneet ratkaisut on tehty hallinnonaloittain, ilman keskitettyä koordinaatiota. ELY-tasolla päätöksistä on seurannut epätietoisuutta ja epäjatkuvuutta, mikä on heijastunut muun muassa tehtävien ohjaukseen ja johtamiseen, henkilöstön asemaan, asiakkuuksiin ja asiakasrajapinnan haltuunottoon.

Osaamisen kehittäminen

ELY-keskusten henkilöstön osaamisen kehittäminen on jakautunut usealle toimijalle. Eri virasatojen toimintakulttuurit ovat erilaisia ja käytössä on useita koulutusjärjestelmiä. Kokonaisuuden haltuunotto ja keskeisten kyvykkyyksien määrittely tuotiin esiin mm. vuoden 2011 CAF kuvauksissa. Strategisia kyvykkyyksien määrittelyä ja yhtenäisen osaamisen kehittämisen järjestelmää on kehitetty viime vuosina. Keskeinen muutos kokonaisuuden hallinnan osalta on 2015 alusta aloittanut KEHA keskus ja sen toiminnan kehittämisen yksikkö joka ottaa laajempaa vastuuta osaamisen kehittämisestä ja toiminnan kehittämisestä. Yhteinäinen osaamisen johtamisen malli kuitenkin puuttuu edelleen. Tämä malli tarvitaan jotta IE2 –ohjelman edistämät toimintamallin muutokset saadaan käytäntöön.

Asiakaslähtöisen ja monipaikkaisen toimintamallin kehittäminen jakautuu kahteen osaan.

- 1) **Selvityshanke joka tähtää toimintamallin rakentamiseen**
- 2) **Osaamisen kehittämisen ohjelma**

*Monipaikkaisen tehtävähoidon toimintamallin **Selvityshankkeen** tarkoituksena on tukea eri hallinnonaloilla jo tehtyjen ja jatkossa tehtävien keskittämistratkaisujen toteutusta. Hankkeessa valmistellaan poikkihallinnollinen toimintamalli, jonka mukaisia linjauksia tullaan soveltamaan ELY-keskusten monipaikkaisen tehtävähoidon,*

- ohjauksessa
- johtamisessa
- asiakasrajapinnan hoidossa
- osaamisen kehittämisessä
-

AIKATAULU

Selvityshanke toteutetaan 15.6 – 15.9-2015

KUSTANNUSARVIO

Projektin kustannusarvio tarkentuu erillisessä hankesuunnitelmassa

TAVOITE

ELY johtoryhmän hyväksymän toimintamallin rakentaminen

KUVAUS JA MITTARI

*Monipaikkaisen tehtävähoidon toimintamallin **Selvityshankkeen** tarkoituksena on tukea eri hallinnonaloilla jo tehtyjen ja jatkossa tehtävien keskittämistratkaisujen toteutusta. Hankkeessa valmistellaan poikkihallinnollinen toimintamalli, jonka mukaisia linjauksia tullaan soveltamaan ELY-keskusten monipaikkaisen tehtävähoidon,*

- ohjauksessa
- johtamisessa
- asiakasrajapinnan hoidossa
- osaamisen kehittämisessä

Toimintamallia varten perehdytään ainakin seuraaviin kokonaisuuksiin ja aineistoihin:

- Iskukykyinen ELY -ohjelman kuuluneen ”Erikoistumiset ja keskittämiset” -hankkeen opit
- ELY-verkostossa erikoistumistehtävien hoidosta saadut kokemukset

	<p>2010-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entisten erillisyksiköiden (AHTi, ELY tivi, ELY tahe) monipaikkaisesta tehtävähoidosta saadut kokemukset • Vuosina 2014-2015 tehtyjen, sopeuttamislähtöisten keskittämiskeskittämisen menetelmäperiaatteet, Toimintamalli em. tehtävien ohjauksessa, järjestämisessä ja seurannassa • Vuonna 2014 toteutetun Monipaikkainen työyhteisön pilottihankkeen havainnot koskien, <ul style="list-style-type: none"> ○ asiantuntijatyötä monipaikkaisessa työyhteisössä ○ esimiestyötä ○ monipaikkaista viestintää ja yhteistyötä ○ monipaikkaisen työyhteisön työhyvinvointia • Pilottiin osallistuivat Lapin, Kainuun, Pohjois-Pohjanmaan TE-toimistot sekä Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan ELY-keskukset • Jatkotyössä tullaan hyödyntämään pilottihankkeen projektipäällikön asiantuntemusta
Lopputulokset	<p>Ajantasaistetut / päivitetyt) ELY-keskuten yhteiset erikoistumisen ja tehtävien keskittämisen menetelmäperiaatteet, Toimintamalli em. tehtävien ohjauksessa, järjestämisessä ja seurannassa</p>
Muutoksen tukeminen osaamisen kehittämisen keinoin	<p>Osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtamisen mahdollistaminen ovat keskeinen tekijä IE2 –ohjelman tuloksellisuuden kannalta. Ilman muutosta tukevaa osaamisen kehittämistä organisaation kyvykkyys ei parane eikä tavoiteltuja hyötyjä saada ulosmitattua.</p> <p>IE2 –ohjelman osaamisen kehittämisen tarpeet pitää avata jokaisen ohjelman hankkeen osalta.</p> <p>Alla on kuvattu joitain osaamistarpeita esimerkinomaisesti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osaamistarpeet jotka liittyvät monipaikkaiseen toimintaan, sekä laajemmin ELY-palveluiden tuottamiseen. 2. Osaamistarpeet jotka liittyvät IE2 ohjelman hankkeiden tuomiin muutoksiin <ul style="list-style-type: none"> - ASPA toimintamalli ja uudet tehtävät (asiakasohjaus) - ELY-hankintojen sähköistäminen - eELY – linkittyä yksittäisiin tietojärjestelmä muutokseen ja esim. TOSiin 3. Osaamistarpeet jotka liittyvät yksittäisten tietojärjestelmämuutoksiin ja sen myötä tulevaan toimintatapa muutoksiin <ul style="list-style-type: none"> - esim. USPA, uusi Taimi intranet, sekä isona kokonaisuutena KIEKU Työnjako: <ul style="list-style-type: none"> - Ohjaavat tahot vastaavat omista substanssijärjestelmämuutoksiin liittyvästä toimintatavan ja osaamisen kehittämisestä - ELY yhteisten järjestelmien osalta vastuu on KEHalla - Jos muutokset liittyvät eELY tai muhin IE2 hankkeisiin on toteuttajatahona usein KEHA mutta tarve ja suunnittelu hankkeissa (käsittely IE2 ohjelmatoiminnossa ja tukiryhmässä) - RAJANVETO: normaali tietojärjestelmien kehittämistyö vs. hankkeisiin liittyvä kehittämistyö (voiko kriteerinä olla rahankäyttö – jos IE2 rahoitusta mukana merkittävästi esim. TAIMI intranetin Kameleon osuus) <p>Jokainen IE2 –ohjelman hanke sisältää käyttöönoton suunnittelun jota on tuettava osaamisen kehittämisen toimenpiteillä jotka liittyvät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimintamalleihin, prosesseihin, järjestelmien toimivuuteen, johtamistapaan

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • työnjakoon (sisäinen ja ulkoinen), verkostoihin, kumppanuuksiin • tehtävien hoitoon ja niitä koskevan näkemyksen muuttamiseen |
|--|--|

6 ARKKITEHTUURI JA YHTEENTOIMIVUUS

- ELY - arkkitehtuurityön ensimmäinen vaihe on saatu päätökseen (29.9.2014 - 31.3.2015)
 - ensimmäisessä vaiheessa saatiin valmiiksi kokonaisarkkitehtuurin hallintamalli vastuineen sekä käytiin läpi sidosarkkitehtuurien vaikutusta ELY kokonaisuuteen
 - tarkennettiin geneerisiä prosesseja palastelemalla ne toiminnoiksi, joista paremmin kävi ilmi yhteinen tekeminen
 - loogisen tietojärjestelmäkaavion pohjalta käytiin läpi esimerkki (Vahti), jolla konkretisoitiin kokonaisarkkitehtiseulan läpäisyn tavoitetta
- ELY arkkitehtuurityön välitilinpäätöksen esittely 1.4.2015 – 15.5.2015
 - arkkitehtuurityön tuloksia on esitelty ohjauksen kehittämissyöryhmässä, palvelutoiminnan johtoryhmässä, ELY-joryssä sekä myös AVI:lle
- projekti jatkuu 1.6.2015 ->
 - siirretään hallintamallin mukaisesti vastuuta käytännön toteutuksesta KEHA- keskukselle
 - tuetaan yhteistä hallinnon rajat ylittävää kehittämistyötä (yhteinen tiekartta ja arkkitehtuuriohjaus sekä palveluiden tuottaminen kansalliseen palveluarkkitehtuuriin)
 - nimetään KA- työhön hyväksytyyn hallintamallin mukainen ryhmittäminen (projekti loppuu, mutta työ jatkuu normaalina virkатыönä) -> perinteinen arkkitehtuurityö
 - edistetään VM:n kanssa yhteistyössä uudenlaista kohdealuearkkitehtuurin pilotointia hallintorajat ylittäen (uusien toimintatapojen koestaminen)

(Vrt. 2.6 riippuvuudet ja sidoshankkeet)

7 RISKIT

RISKIANALYYSI			
Kuvaus riskistä	vaikutavuus (1-5)	todennäköisyys (1-5)	Miten riskiin varaudutaan
Kokonaisuuden hallintamalli pettää	4	3	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Päätöksenteko epäonnistuu/epäselvää	5	3	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Muutoksenhallinta epäonnistuu	4	3	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Resurssit (henkilö ja rahalliset) ovat	4	2	[Kuvaus toimenpiteistä]

riittämättömät			[Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Ohjelmajohtaminen epäonnistuu	4	2	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Teknologiat epäonnistuvat – eivät vastaa tarpeeseen	4	2	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]
Hyödyt eivät realisoidu	4	3	[Kuvaus toimenpiteistä] [Henkilö tai taho, joka vastuussa varautumisesta]

8 MUUT ASIAT

8.1 LAINSÄÄDÄNTÖ

Tarkennetaan myöhemmin

8.2 TIETOTURVA JA TOIMINNAN JATKUVUUS

Tarkennetaan myöhemmin

9 VIESTINTÄ JA DOKUMENTAATIO

Viestintäsuunnitelma 10.6 tukiryhmän kokouksessa.

10 LIITTEET