Projektiorganisaatiosta palveluorganisaatioksi Case: Valtiokonttori

5.5.2021
Ville Availa

ambientia

Tarina

Selvitimme Valtiokonttorin kanssa heidän nykytilaansa ja organisaation potentiaaleja tehdä palvelukehitystä.

Heillä on jo takanaan erittäin hyviä onnistumisia palvelujen kehittämisessä, joten selvitimme mitä niistä voisi oppia ja miten varmistetaan parhaat tulokset myös tulevaisuudessa.

Tänään käydään läpi tuota matkaa, sen aikana tehtyjä havaintoja sekä oivalluksia mitä syntyi.

Matka on edelleen kesken, mutta tähän asti tehty työ on hyvin lupaavaa.

ambientia

Kertojan esittely: Ville Availa

Olen asiakkaiden kanssa läheisessä yhteistyössä toimiva muutosjohtaja ja erikoistunut digitalisaatioon sekä kiertotalouteen.

25-vuotisen yrittäjäurani aloitin täyttäessäni 18 vuotta

- Perustaja & muutosjohtaja ja hallituksen jäsen: Ambientia Group Oy
- Perustaja & asiantuntija ja hallituksen puheenjohtaja: Double Round Oy

Lisäksi luottamustehtäviä eri hallituksissa ja mm. Teknologiateollisuus ry:n puheenjohtajana Kanta-Hämeessä

Miksi minä kerron tätä tarinaa?

Haluan jakaa oivalluksemme asiasta muiden valtionhallinnon toimijoiden kanssa. Valtiokonttorin oma tiimi on ollut hyvin innostunut ja motivoinut viemään kehittämistä eteenpäin ja heidän kanssaan on erittäin mukava työskennellä.

Valtiokonttorissa on myös halua jakaa hyviä tarinoita eteenpäin ja he ovat siksi valmiita avamaan suunnitelmiaan.

ambientia
the future creation company

Vaivattomampaa asiointia julkishallinnon palveluihin

- Ambientia on teknologian ja liiketoiminnan muotoilun asiantuntijayritys
- Teemme helppokäyttöistä ja inhimillistä digitalisaatiota
- Yhdistämme ihmislähtöisen suunnittelun, datan ja teknologian tavalla, joka auttaa asiakkaitamme menestymään
- Haluamme luoda parempia palvelukokemuksia ja uudistamme prosesseja ja työkaluja, jotka tukevat toimintaa myös tulevaisuudessa

ambientia

20+ M€

Konsernin liikevaihto vuonna 2020

1996

Kannattavaa kasvua 25 perättäistä vuotta!

>100

Julkista organisaatiota asiakkaana

220+

Asiantuntijaa

Arvolupauksemme

1. Kansalainen ensin

Luomme loppukäyttäjän tarpeita sekä julkishallinnon lakeja noudattavan tasapuolisen ja turvallisen asiointikokemuksen.

2. Tuottavuutta arvostaen

Hyödynnämme automaatiota ja dataa, joiden avulla nostamme organisaation operatiivisen toiminnan tehot täysille.

3. Läpinäkyvästi toimien

Projektiarjessamme toteutuva inhimillinen ketteryys suuntaa yhteistyötämme kohti strategisia tavoitteita.

4. Arkkitehtuuria ymmärtäen

Aito digitaalisuus on dynaamista järjestelmäoopperaa. Ymmärrämme toimintaympäristön ekosysteemin.

ambientia

Asiakkaitamme julkishallinnossa

POLIISI

HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Ministry for Foreign Affairs of Finland

HSY

Valtori
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus

KIRKKOHALLITUS

TULLI

TRAFICOM

KEHA-keskus

Luke

HÄMEENLINNAN KAUPUNKI

Helsinki

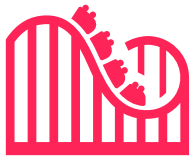
ambientia

Omat ajatukseni tähän tarinaan liittyen

Ymmärrä asiakkaitasi ja tarjoa heille palveluja, joista on iloa ja hyötyä (arvoa)

Hahmota horisontit joihin muutos vaikuttaa (vaikuttavuus)

Kehitetään palveluja ei järjestelmiä (mitattavat tavoitteet)

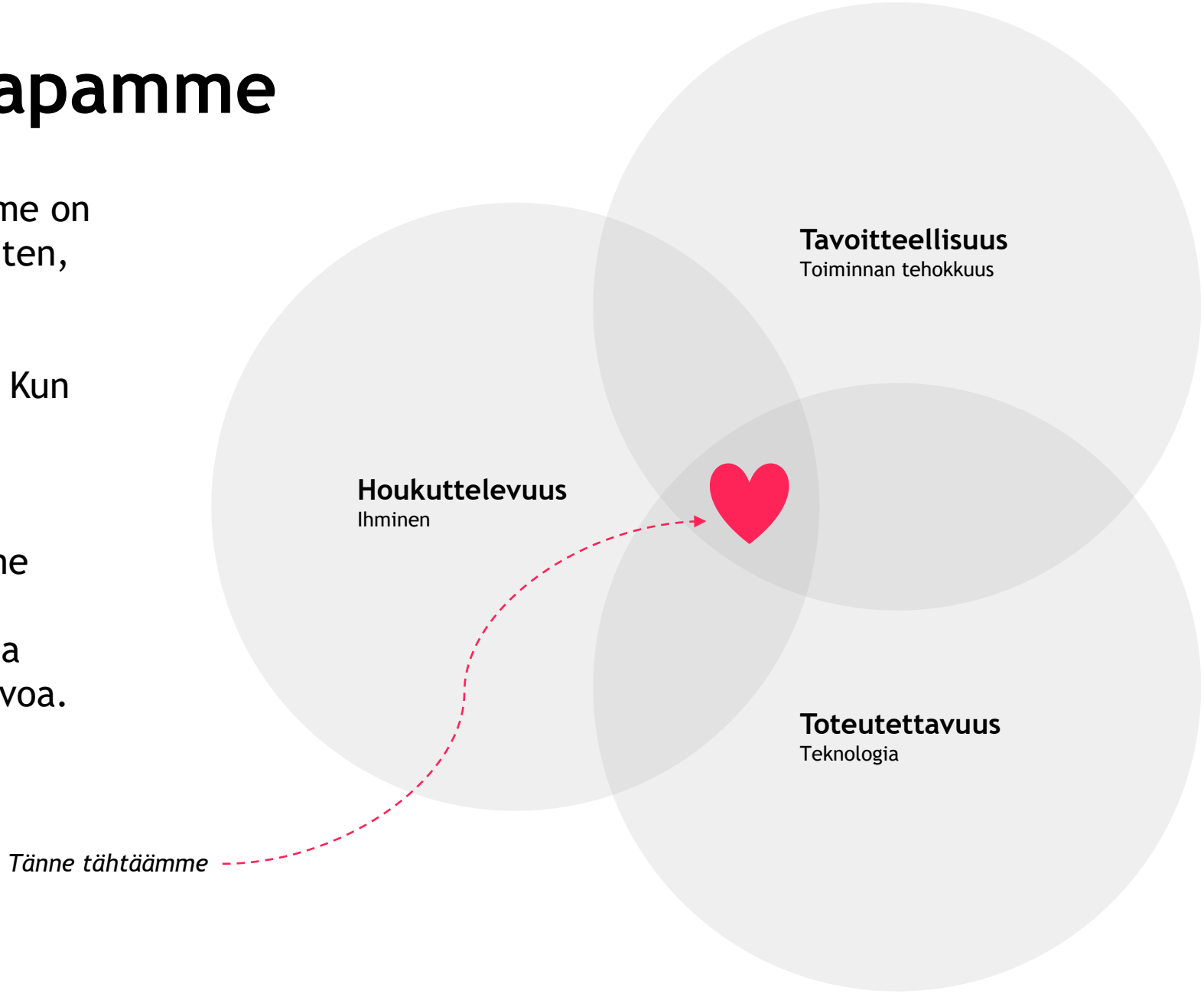


Varautuminen toimintaympäristön muutoksiin (skenaariot)

ambientia

Lähestymistapamme

Keskeisenä tavoitteenamme on palveluiden suunnittelu siten, että ne vastaavat sekä käyttäjien tarpeita että organisaation tavoitteita. Kun ymmärrämme palveluihin liittyviä ihmisiä, toimintaympäristöä ja käyttötilanteita, pystymme suunnittelemaan ja toteuttamaan relevantteja palveluja, jotka luovat arvoa.



ambientia

Havainnot keväällä 2020

Tavoitteet mitä lähdettiin aluksi saavuttamaan

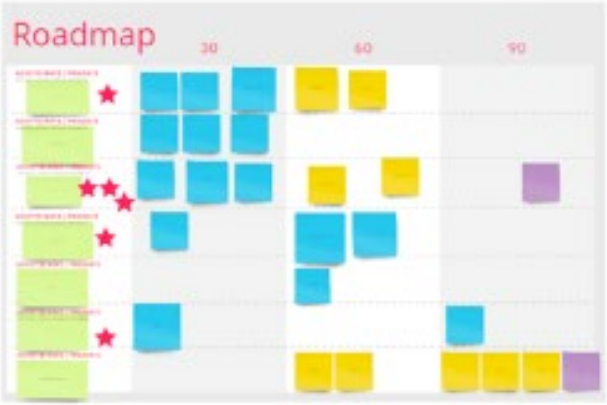
- Halusimme parantaa ennakointia tekemisessä Ambientian ja Valtiokonttorin työskentelyssä, mutta myös tarjota eväitä laajentaa mallia kaikkeen Valtiokonttorin tekemiseen
- Koska asioiden vaikuttavuuden ja horisontin määrittely on tärkeää aloitettiin keskustelu siitä mitä tietoa hankkeista olisi tärkeää ymmärtää, jotta niitä voidaan resursoida oikealla tavalla

ambientia

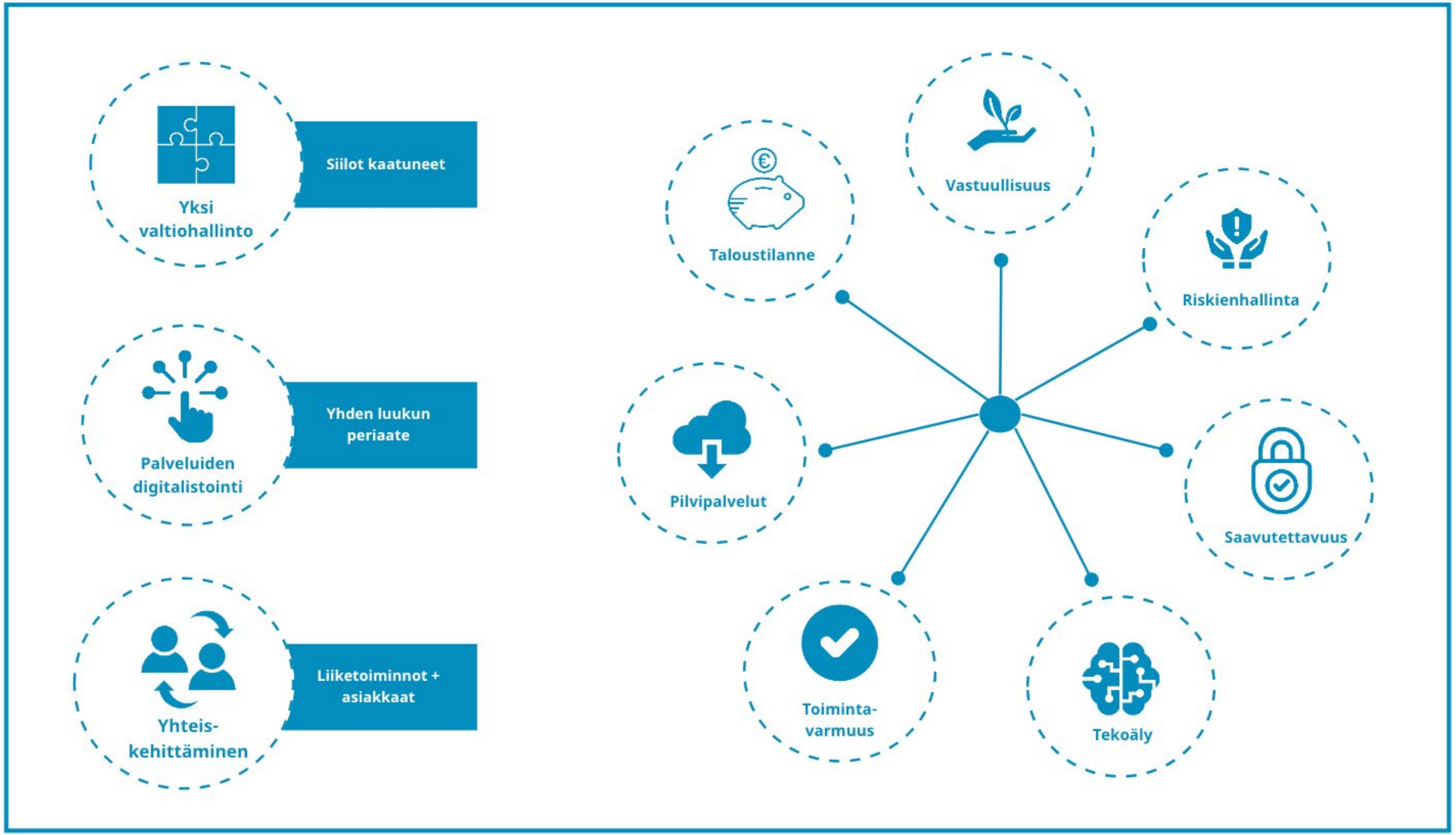
Future radar

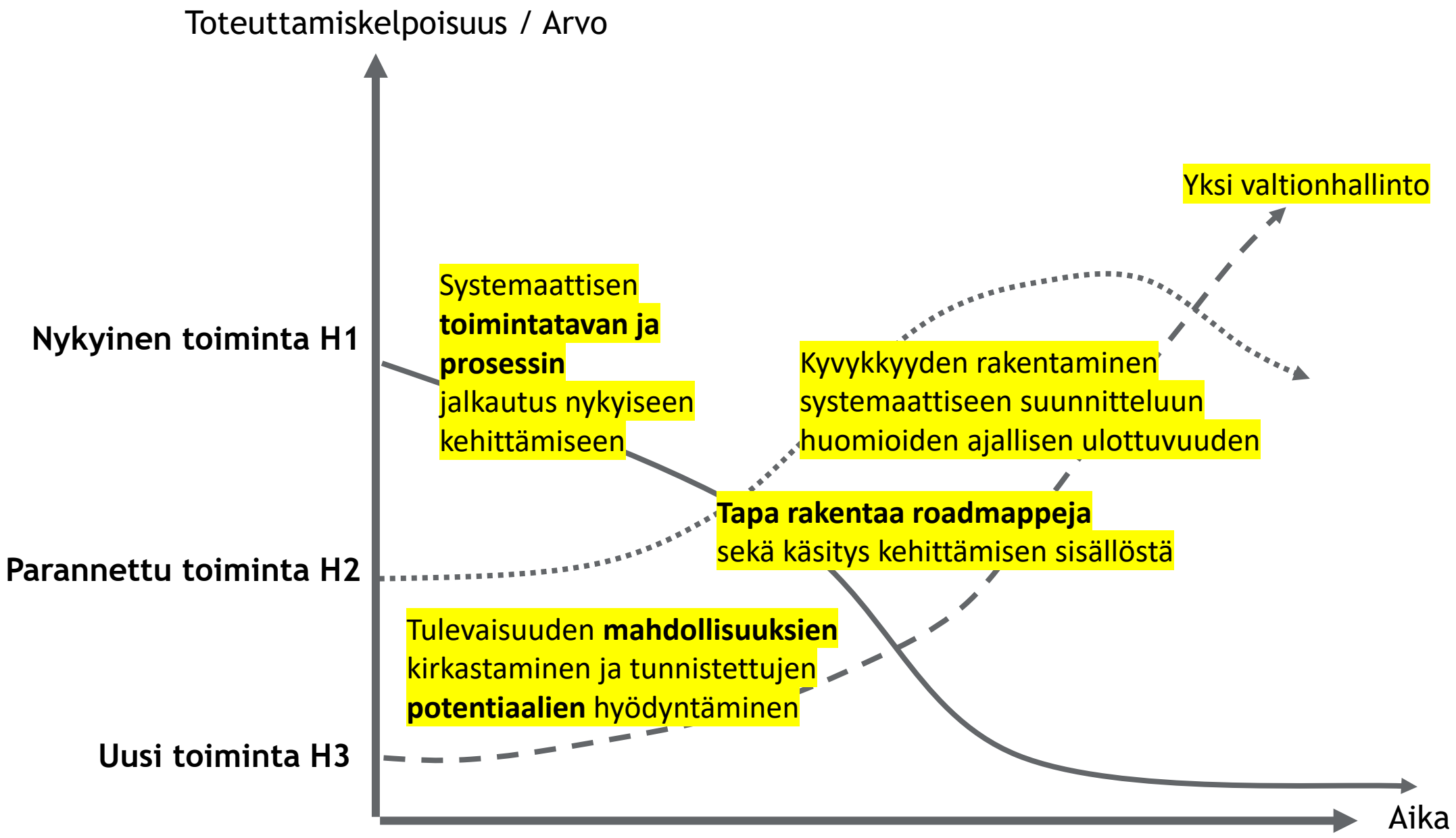
Three horizons

30-60-90 days roadmap



ambientia


Yksi valtiohallinto
Siilot kaatuneet
Palveluiden digitalistointi
Yhden luukun periaate
Yhteis-kehittäminen
Liiketoiminnot + asiakkaat
Taloustilanne
Vastuullisuus
Riskienhallinta
Pilvipalvelut
Saavutettavuus
Toiminta-varmuus
Tekoäly



Kaavion alkuperäinen lähde: Orchestrating systems methods for three horizons based foresight (Hodgson & Midgley 2014)

Potentiaalin selvitys

Tavoitteet hieman tarkentuivat

- Ennakointityöstä haluttiin tehdä systemaattisempaa
- Lisäksi haluttiin selvittää toimintatapoja, kulttuuria ja työkaluja jotka helpottavat tai hidastavat muutosta siirryttäessä annakoivampaa toimintamalliin
- Pohdittiin myös miten voitaisiin siirtyä malliin jossa kehitettäisiin enemmän palveluja eikä tehtäisi projekteja

ambientia

Yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen

- Valtiokonttorin henkilöstöllä on vahva motivaatio kehitykseen ja hyvä yhteishenki. Organisaatiorakenne on matala, asiantuntijoita arvostetaan ja heillä on vapautta omassa työssään.
- Kehitysprojekteja on runsaasti, resurssivaje jatkuvaa ja tehtävien priorisointi toisinaan haastavaa. Organisaation sisällä on monipuolista osaamista, mutta organisaatiorakenne estää osaamisen jakautumista.
- Yhteiskehittämisen vahvistaminen nousee keskusteluissa keskeiseksi tavoitteeksi.
- Kun tehdään organisaation läpileikkaavaa kehitystyötä toimintaan voi syntyä päällekkäisyyttä, pullonkauloja ja tietovajeita.
- Avoin ja läpinäkyvä tiedonkulku kaipaa säännöllisiä yhteisiä foorumeita, jotka toisivat yhteen näkemykset ja kokemukset eri puolilta organisaatiota.
- Vaikka pönötyskulttuuri on historiaa, päätöksentekoa voisi nopeuttaa ja uusille ideoille saada tukea varhaisemmassa vaiheessa.

ambientia

Tarvittava muutos

Ketterästä kehittämisestä yli organisaatiorajojen on jo saatu hyviä kokemuksia (esim. kustannustuki) ja tämän toimintamallin systemaattinen tuonti organisaatioon ohjaisi kehittämään palveluita järjestelmien sijaan.

Erityisesti digitaalisten palveluiden osalta haasteellista on se, että kehitystyö ei lopu projektin päättyessä vaan palvelut vaativat jatkuvaa pienkehittämistä sekä käyttäjäkokemuksiin ja asiakaspalautteisiin reagointia.

Ymmärrys muiden toiminnasta ja kehitystyöstä suhteessa omaan työhön sujuvoittaa prosesseja ja auttaa priorisoinnissa. Mitä useammalle tekijälle saadaan kattavampi kokonaiskuva ja läpinäkyvyys tekemiseen, sitä paremmin yhteiskehittäminen mahdollistuu ja tuottaa tulosta.

- Yhteisten tavoitteiden kytkeminen tekemiseen
- Tehdään enemmän yhdessä yli siilorajojen
- Lisää rohkeutta kokeilukulttuuriin
- Kehitetään palveluja, ei järjestelmiä

ambientia

Miksi palveluorganisaatioksi?

Asiakastarpeet ja yhteiskunta muuttuvat nopeasti ja siksi tarvitaan jatkuvaa palvelukehitystä. Kehitystyö jatkuu yksittäisen projektin ketterän läpiviennin jälkeen. Jos projektit budjetoidaan ilman jatkuvan pienkehittämisen huomioimista, teknologiavelka kasvaa nopeasti.

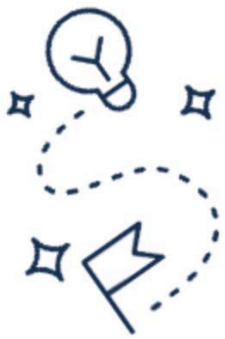
Kulttuurinen muutos projektiorganisaatiosta palveluorganisaatioksi mahdollistaisi entistä vahvemmin asiakaslähtöisen kehittämisnäkökulman sekä minimoisi pullonkauloja ja tietovajetta organisaation sisällä.

Muutoksen ytimessä tulisi olla johdon tuki, yhteisen luominen sekä yksilöiden tietoisuus kasvattaminen omasta roolistaan osana palveluorganisaatiota.

Resursoinnin näkökulmasta avainhenkilöiden ja mahdollisesti tarvittavien uusien roolien, kuten palveluista vastaavien, tunnistaminen olisi kulttuurimuutosta vahvasti eteenpäin vievä voima. Megatrendien ja muutosajureihin seuranta tavoitteita asetettaessa loisi pidemmän näkyvyyden ja suunnan kehitystyölle. Portfolion kytkeminen tavoitteisiin ja näkyvyys hankesalkkuihin helpottaisi kokonaiskuvan hahmottamista ja päivittäisen kehitystyön aikataulutusta ja priorisointia.

ambientia

Mitä edellyttää



Mitä käytännössä tarkoittaa?

Mahdollisuudet muutokseen organisaatiotasolla ja ministeriötasolla?

JOHDON TUKI

YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN

YKSILÖIDEN YMMÄRRYS OMASTA ROOLISTA

Megatrendien ja muutosajureiden seuranta, tulevaisuustyö

Portfolion kytkeminen tavoitteisiin, hankesalkut näkyvästi esillä

Avainhenkilöiden ja uusien roolien tunnistaminen (palveluvastaava)

Määriteltävä
- palvelualueet
- palvelukatalogit
- palvelulupaukset

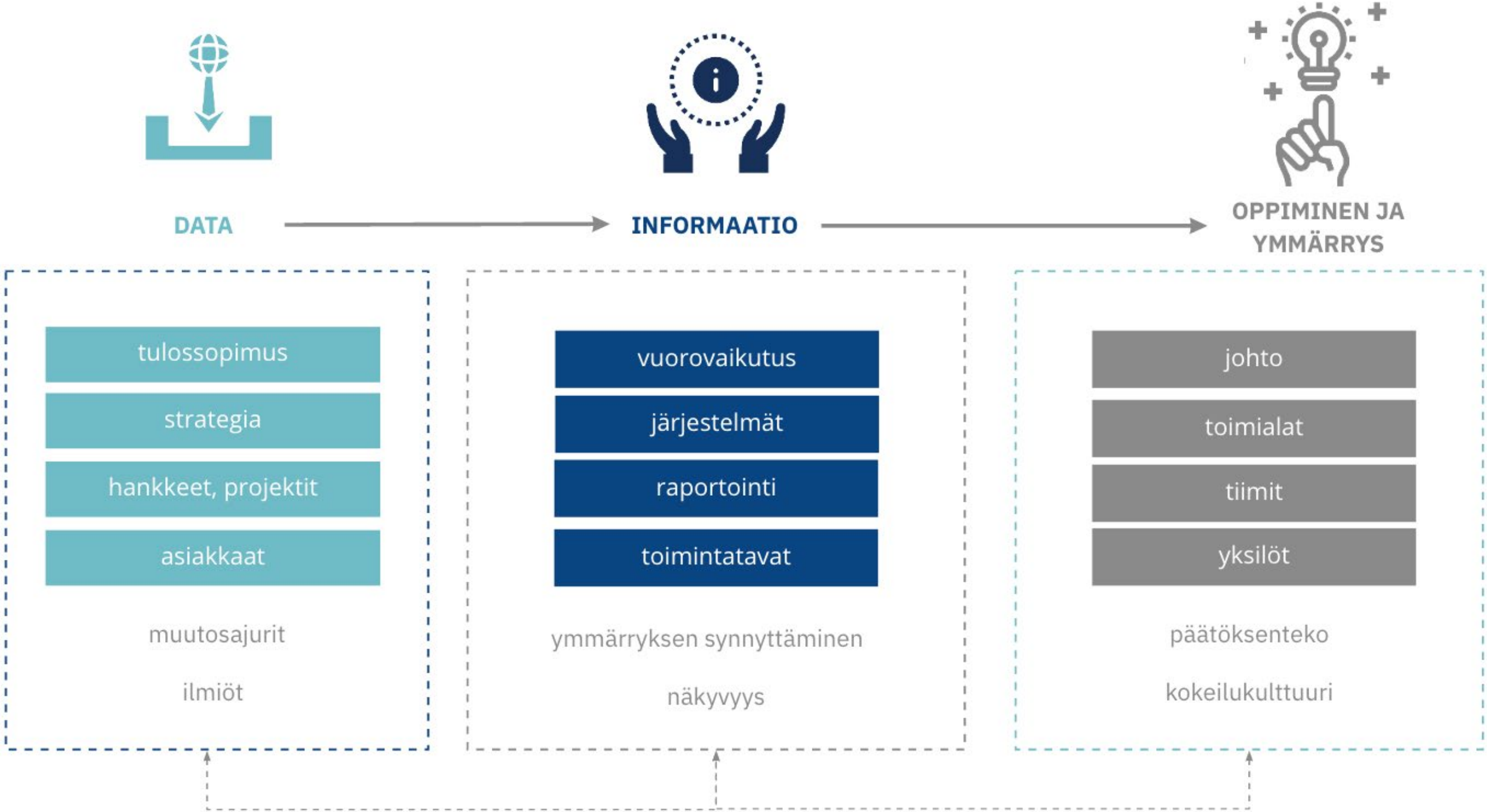
ambientia

Tiivistettynä

- Ennakointi mahdolliseksi
- Projekteista palvelujen kehittämiseen
- Tehdään asioita enemmän yhdessä
- Viestitään avoimesti

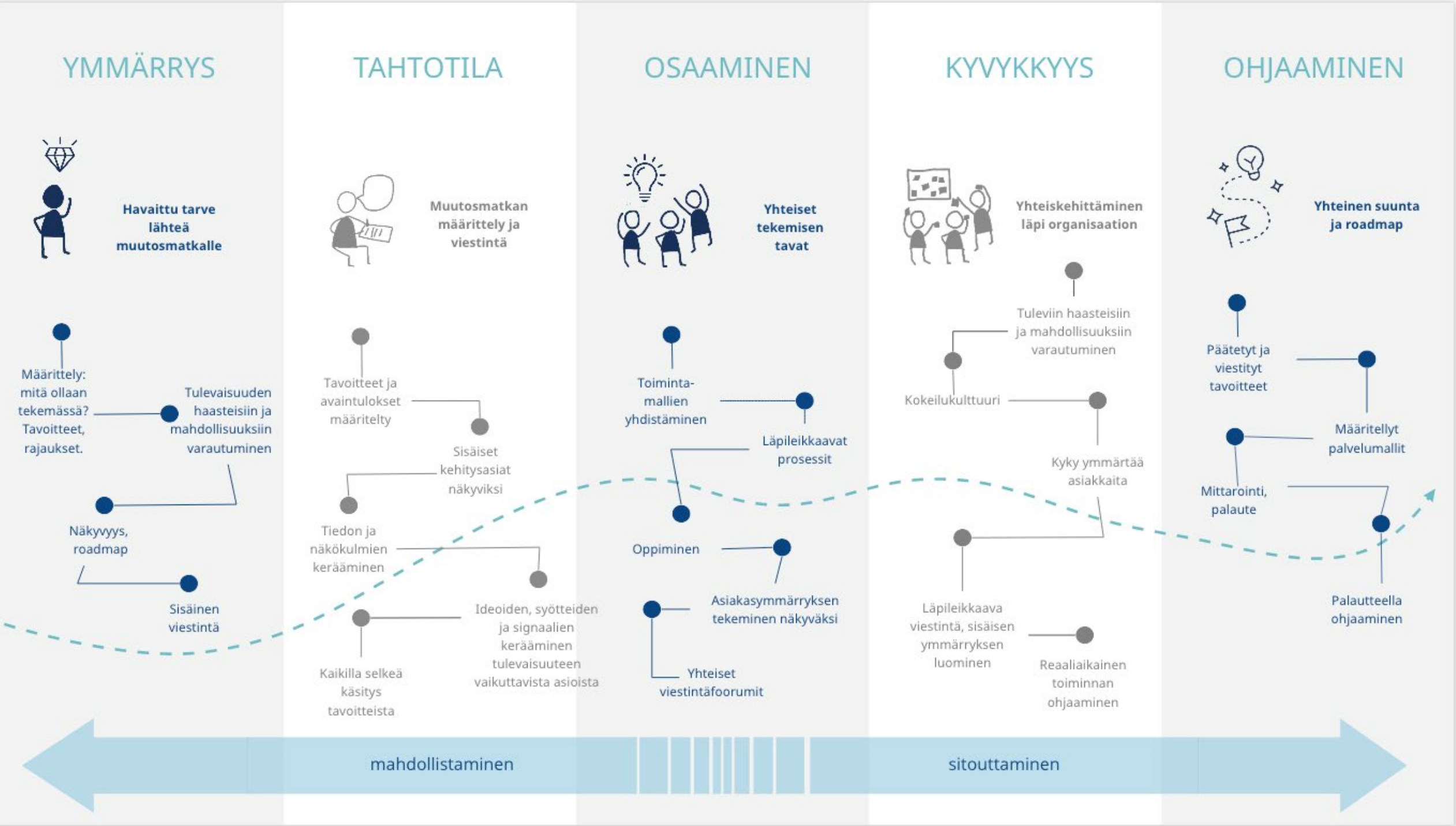
ambientia

Mutta miten edetä?


DATA
INFORMAATIO
OPPIMINEN JA YMMÄRRYS
tulossopimus
strategia
hankkeet, projektit
asiakkaat
muutosajurit
ilmiöt
vuorovaikutus
järjestelmät
raportointi
toimintatavat
ymmärryksen synnyttäminen
näkyvyys
johto
toimialat
tiimit
yksilöt
päätöksenteko
kokeilukulttuuri

PROJEKTIORGANISAATIOSTA PALVELUORGANISAATIOKSI

	DATA	INFORMAATIO	OPPIMINEN JA YMMÄRRYS
Kokeilukulttuuri: organisaatiotasolle yhteinen tapa toimia	Tehtävien asioiden vaikuttavuus ja ajallinen ulottuvuus	Mittaaminen, seuranta, tuottavuus	Oppien jakaminen
Reaaliaikaisempi toiminnan ohjaaminen (myös koko virastotaso)	Portfolion laajempi käyttö ja kytkös tavoitteisiin.	Näkyvyys projekteihin kaikkien toimittajien kanssa. Tavoitteet, aikataulut, resurssit.	Omien tehtävien priorisointi: mitä ja missä järjestyksessä, miksi?
Tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin varautuminen	Säännöllinen ja yhteen paikkaan dokumentoitava toimintaa ohjaavien ilmiöiden tunnistaminen yli siilorajojen	Muutoksenhallinta: toiminta suunitellaan jatkuvan muutoksen ympärille	Miten tämän päivän työ vie eteenpäin huomisen tehtäviä ja auttaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita?
Asiakasymmärrys (ulkoiset ja myös sisäiset asiakkaat)	Tieto asiakkaan tarpeista	Palveluiden kehittäminen yli organisaatiorajojen	Asiakasymmärryksen kasvattaminen
Organisaation läpileikkaava viestintä	Yhteinen tiedon vaihdon foorumi/kanava	Tieto kulkee organisaation läpileikkaavasti	Vuorovaikutteisuus helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista ja vähentää päällekkäistä työtä


YMMÄRRYS
Havaittu tarve lähteä muutosmatkalle
Määrittely: mitä ollaan tekemässä? Tavoitteet, rajaukset.
Tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin varautuminen
Näkyvyys, roadmap
Sisäinen viestintä
TAHTOTILA
Muutosmatkan määrittely ja viestintä
Tavoitteet ja avaintulokset määritelty
Sisäiset kehitysasiat näkyviksi
Tiedon ja näkökulmien kerääminen
Ideoiden, syötteiden ja signaalien kerääminen tulevaisuuteen vaikuttavista asioista
Kaikilla selkeä käsitys tavoitteista
OSAAMINEN
Yhteiset tekemisen tavat
Toiminta-mallien yhdistäminen
Läpileikkaavat prosessit
Oppiminen
Asiakasymmärryksen tekeminen näkyväksi
Yhteiset viestintäfoorumit
KYVYKKYYS
Yhteiskehittäminen läpi organisaation
Tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin varautuminen
Kokeilukulttuuri
Kyky ymmärtää asiakkaita
Läpileikkaava viestintä, sisäisen ymmärryksen luominen
Reaaliaikainen toiminnan ohjaaminen
OHJAAMINEN
Yhteinen suunta ja roadmap
Päätetyt ja viestityt tavoitteet
Määritellyt palvelumallit
Mittarointi, palaute
Palautteella ohjaaminen
mahdollistaminen
sitouttaminen

Tiivistelmä

MUUTOS, JOTA OLLAAN TEKEMÄSSÄ

1

Yhteinen toiminta-kulttuuri ja tapa toimia.

2

Yhteiset toimintamallit, mittarit ja näkyvyys.

Yhteinen **digitaalisesti palveleva** valtionhallinto

Yhden luukun periaate

STRATEGIA

Toimimme vaikuttavasti ja tuotamme erinomaisen asiakas- ja sidosryhmäkokemuksen

Toimimme vastuullisesti ja kehitämme jatkuvasti toimintaamme ja osaamistamme

Valtiovarainhoidon luotettava toteuttaja ja tietojohtamisen uudistaja

Nykyaikaisten korvaus- ja kansalaispalveluiden tarjoaja

Laadukkaiden julkisen talouden ja valtion työelämän palveluiden tuottaminen sekä tietojohtamisen edistäminen

TEKEMISTÄ OHJAAVAT ARVOT

- Luotettavuus
- Läpinäkyvyys
- Jaksaminen ja hyvinvointi
- Tiedolla johtaminen
- Yhteiskunnan hyvä
- Osaamisen kasvattaminen
- Digitalisaation edistäminen
- Yhteistyö ja verkostoituminen

NYKYINEN TAPA KEHITTÄÄ & TOIMIA

TAVOITTEET

Valtiovarainministeriö asettaa tavoitteet, joiden pohjalta pääjohtaja ja toimialajohtajat laativat toimialakohtaiset tulossopimukset.

Rahoitus | T3 | Kansalais-palvelut

"SIILOT"

- Tulossopimusten toimeenpano toimialojen vastuulla.
- Yhteiset tukitoiminnot
- Toimialoilla omat tapansa toteuttaa hankkeita ja niihin sisältyviä projekteja.

"projektit voi olla vähän tekijänsä näköisiä"

HUOMIOITA

- Eri toimialat keskittyvät vahvasti omaan substanssiinsa.
- Hankekohtaiset tavoitteet.
- Toimialoilla omat tapansa seurata ja mittaroida projekteja
- Osaaminen keskittyy eri toimialojen sisälle
- Tietoa jaetaan toimialojen sisällä. Yli organisaatiorajojen tieto liikkuu tietyissä rooleissa oleville palaverien kautta.

YHTEISKEHITTÄMISEN ESTEITÄ

Nykyinen toimintamalli toimii silloin kun kehitystyötä tehdään vain oman toimialan sisällä linjaorganisaatiossa.

Kun tehdään organisaation läpileikkaavaa kehitystyötä, kuten digitaalisia palveluja ja alustoja, toimintaan syntyy päällekkäisyyttä, pullonkauloja ja tietovajeita.

TEKEMISEN KULTTUURIN MUUTOS & TARVITAVAT KYVYKKYYDET

- Henkilöstöllä motivaatio ja tahto toiminnan kehittämiseen ja muutokseen
- Hyvä yhteishenki, puhalletaan yhteen hiileen
- Asiantuntijuuden arvostaminen
- Matala organisaatio
- Projektipäälliköillä vastuu ja vapaus
- Ketterä kehitys mennyt eteenpäin
- Pönötyskulttuuri historiaa

- Monipuolinen osaaminen jakaantuu epätasaisesti
- Päällekkäisiä projekteja, joiden priorisointi vaikeaa
- Resurssivaje jatkuvaa
- Päätöksenteon hitaus
- Linjavastuut estävät läpinäkyvyyttä ja kokonaisuuksien hahmottamista
- Ylimmältä johdolta varhaisempi tuki uusille ideoille

"Toimialoilla on omat palvelulinjat ja omat tarpeensa sähköisiin palvelukanaviin"

Asiakkaan tarve ei katso organisaatiorajoja

TARVITTAVA MUUTOS

- Yhteisten tavoitteiden kytkeminen tekemiseen
- Lisää rohkeutta kokeilukulttuuriin
- Tehdään enemmän yhdessä yli siilorajojen
- Kehitetään palveluja, ei järjestelmiä

KOHTI UUTTA

PROJEKTIORGANISAATIOSTA PALVELUORGANISAATIOKSI

Asiakastarpeet ja yhteiskunta muuttuvat nopeasti, joten tarvitaan jatkuvaa palvelukehitystä. Yhden projektin ketterä läpiviennin jälkeen kehitystyötä on jatkettava systemaattisesti, jotta teknologiavelka ei kasaannu.

Mitä käytännössä tarkoittaa?

Mahdollisuudet muutokseen organisaatiotasolla ja ministeriötasolla?

PULLONKAULOJEN JA TIETOVAJEEN MINIMOINTI

- Megatrendien ja muutosajureiden seuranta, tulevaisuustyö
- Portfolion kytkeminen tavoitteisiin, hankesalkut näkyvästi esillä
- Avainhenkilöiden ja uusien roolien tunnistaminen (palveluvastaava)
- Määriteltävä
  - palvelualueet
  - palvelukatalogit
  - palvelulupaukset

Johdon tuki
Yhteinen & yksilöiden ymmärrys

Vuorovaikutus ja avoin kaksisuuntainen viestintä

Mitä seuraavaksi?

Seuraavaksi

- Viimeistellään prosessi ja integroidaan se muihin keskeisiin järjestelmiin
- Helpotetaan prosessien ajamista tuomalla sinne mukaan avuksi automaatiota (tehokkuus)
- Rakennetaan sisäiset pelikirjat ihmisten avuksi (ymmärrys)
- Mahdollistetaan raportointi ja selkeät näkymät informaatioon sekä suunnitellaan miten sisäinen viestintä toimii (viestintä)
- Ryhdytään rikastamaan prosessia asiakastiedolla ja rakentamaan asiakasymmärrystä (kyvykkyydet)

ambientia

Asiakasymmärryksen muodostaminen

Asiakaslähtöinen kehittäminen perustuu loppukäyttäjien ymmärtämiseen: millaista tietoa he kaipaavat, missä tilanteissa ja olosuhteissa he tietoa etsivät, millaisia käyttäytymistapoja heillä on, mitä ongelmia he kohtaavat ja millaisia tunteita eri vuorovaikutustilanteet herättävät.

Tärkeää on kerätä tietoa myös jatkuvasti ja erilaisista lähteistä.

Määritelmän mukaan asiakasymmärryksen muodostaa vain sellainen tieto, jota käytetään päätöksenteossa. Muussa tapauksessa se saattaa olla merkityksetöntä.

.

ambientia

Mahdollisuuksia

- Keräämällä monipuolisesti dataa organisaatio mahdollistaa tiedon syntymisen ja sitä kautta voi alkaa rakentaa ymmärrystä ja uusia kyvykkyyksiä
- Avoimen ja helposti saavutettavan tiedon avulla mahdollistetaan korkeatasoisemmat lopputulokset
- Kun pystytään rakentamaan yhteistä ymmärrystä on muutoksien tekeminen helpompaa ja nopeampaa

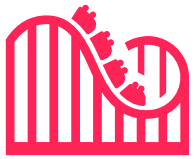
ambientia

Omat ajatukseni tähän tarinaan liittyen

Ymmärrä asiakkaitasi ja tarjoa heille palveluja, joista on iloa ja hyötyä (arvoa)

Hahmota horisontit joihin muutos vaikuttaa (vaikuttavuus)

Kehitetään palveluja ei järjestelmiä (mitattavat tavoitteet)



Varautuminen toimintaympäristön muutoksiin (skenaariot)

ambientia

Miten voimme auttaa?

Tiiviisti mukana suunnittelun eri tasoilla

Visionaarinen

Visio: pitkän aikavälin tavoitteet, asiakaskokemuksen strategia

2-10 vuoden horisontti

Strateginen

Kriittiset palvelupolut ja kohtaamispisteet, palvelukonseptit

1-2 vuoden horisontti

Taktinen

UX & UI, sisällöt, palvelun fyysiset elementit, tekninen toteutus

Viikkojen ja kuukausien horisontti

Operatiivinen

Palautteeseen, mittarointiin ja dataan perustuva jatkuva optimointi

Jatkuvasti tai toistuvin määräajoin

ambientia

ambientia
the future creation company