

PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN
JULKISHALLINNON
KOKONAISARKKITEHTUURIHANKKEESSA

Maanmittauslaitos

Virsunen Hanna-Mari

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Tradenomi, YAMK

2024

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Tradenomi (YAMK)

Tekijä	Hanna-Mari Virsunen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Mira Alhonsuo		
Toimeksiantaja	Maanmittauslaitos		
Työn nimi	Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurihankkeessa		
Sivumäärä	56 + 12		

Tämä opinnäytetyö on Maanmittauslaitoksen johtaman Maanhallintakokonaisuuden uudistamisen Valmistelu -ohjelman (MaaVa) tilaama tapaustutkimus. Ohjelman tavoitteena on tukea lainsäädäntötyötä, hahmottaa uudistamistarpeen laajuutta ja tutkia sidosryhmien välistä toimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa MaaVan kokonaisarkkitehtuurikuvausten nykytilan katselmointien tueksi palvelumuotoilun keinoin asiakasprofiilit ja palveluprosessikuvaukset tunnistettujen säädöspersustaisten tiedontuottajien palveluprosessista. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat: 1) Miten palvelumuotoilun menetelmillä voidaan tukea julkishallinnon organisaation kokonaisarkkitehtuuriprojektin onnistumista? 2) Miten osallistuvuutta voidaan edistää palvelumuotoilulähtöisesti kehittämishankkeessa? Työn kohderyhmä rajattiin MaaVan tieto- ja toiminta-arkkitehtuuriosioiden nykytilan kuvausten valmisteluvaiheen säädöspersustaisiin tiedontuottajiin, joita ovat muut valtion viranomais- ja kolmannen sektorin toimijat.

Opinnäytetyö oli menetelmältään laadullinen tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelminä on hyödynnetty nykyisten tietojen keräämistä ja näiden prosessointia, kyselytutkimusta ja yhteiskehittämisen osallistavaa työpajaa. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Työn tietoperusta koostuu kokonaisarkkitehtuurin, palvelumuotoilun ja siihen kiinteästi liittyvän laajemman muotoiluajattelun hyödyntämisestä julkishallinnon yhteiskehittämisessä, sekä nykytilan ja haasteiden kuvaamisesta tässä toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön konkreettisena tuloksena valmistui säädöspersustaisten tiedontuottajien asiakasprofiilit ja palveluprosessikuvaukset, joita hyödynnettiin kokonaisarkkitehtuurikuvauksien katselmoinnissa. Laaja-alainen ja tiiviimpi yhteiskäyttö kokonaisarkkitehtuurin ja palvelumuotoilun välillä voi tuoda merkittäviä hyötyjä suurissa kehityshankkeissa yhteisymmärryksen karttuessa ja muutoksiin sitoutuneisuuden kasvaessa. Tämän opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää MaaVan muiden sidosryhmien katselmointien yhteydessä sekä muissa julkishallinnon kehityshankkeissa.

Avainsanat kokonaisarkkitehtuuri, kehityshanke, palvelumuotoilu, palveluprosessikuvaus, yhteiskehittäminen

Knowledge Management Expertise
Master of Business Administration

Author	Hanna-Mari Virsunen	Year	2024
Supervisor(s)	Mira Alhonsuo		
Commissioned by	National Land Survey of Finland		
Title	Utilization of service design in a public administration enterprise architecture initiative.		
Number of pages	56+ 12		

This thesis is a case study commissioned by the Preparation of the land administration reform (MaaVa) led by National Land Survey of Finland. The program aims to support legislative work, outline the extent of the reform needs, and explore the collaboration among stakeholders.

The objective of the thesis was to use service design methods to produce customer profiles and service process descriptions for identified statutory data producers' service processes, in support of the current state reviews of the Enterprise Architecture descriptions of MaaVa. The research questions for this thesis were: 1) How can service design methods support the success of a public administration organization's enterprise architecture project? 2) How can participation be promoted in a development project from a service design perspective? The target group for this work was limited to statutory data producers in the preparation phase of MaaVa's information and action architecture sections, which include other government authorities and third-sector actors.

The thesis was a qualitative case study. The data collection methods used included the collection and processing of existing data, survey research and a participatory workshop on co-creation. Data-driven content analysis has been used as a method of analysis. The knowledge base of the thesis consists of the use of total architecture, service design and related broader design thinking through co-creation in public administrations, as well as a description of the current situation and challenges in this context.

As a concrete result of the thesis, customer profiles of regulation-based information producers and service process descriptions were produced, which were utilized in reviewing the enterprise architecture descriptions. A comprehensive and closer collaboration between enterprise architecture and service design can bring significant benefits in large development projects as understanding increases and commitment to changes grows. The results of this thesis can be utilized in reviews involving other stakeholders of MaaVa and in other public administration development projects.

Keywords enterprise architecture, development project, service design, service process description, co-creation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimintaympäristön muutokset julkishallinnosta ja sen vaikutus kehitykseen	6
1.2 Kokonaisarkkitehtuurin ja julkishallinnon yhteiskehittämishankkeiden taustaa.....	7
1.3 Maanmittauslaitoksen Maanhallintakokonaisuuden uudistamisen Valmistelu -ohjelman (MaaVa) esittely	10
1.4 Tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma ja rajaus.....	11
2 TIETOPERUSTA	13
2.1 Kokonaisarkkitehtuurimenetelmä julkishallinnossa	13
2.1.1 Tieto- ja toiminta-arkkitehtuurit	14
2.1.2 Arkkitehtuurikuvaukset	15
2.2 Tieto ja oikean tiedon merkitys.....	16
2.3 Muotoiluajattelu yhteiskehittämisen perustana	17
2.3.1 Palvelumuotoilu ja muotoilutyökalut	20
2.3.2 Asiakasprofiilit, palvelupolku ja Service BluePrint	21
2.3.3 Palvelumuotoilun yhteiskehittäminen julkisen sektorin muutosprossien kivijalkana.....	23
2.4 Palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuuriin yhtäläisyydet.....	24
3 MENETELMÄLLINEN TOTETUTUS	28
3.1 Laadullinen tapaustutkimus	28
3.2 Alkukartoitus nykyisten tietojen keräämisen ja analysoinnin avulla.....	29
3.3 Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille	31
3.4 Osallistava työpaja.....	33
3.5 Aineiston analyysi	34
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	36
4.1 Asiakasprofiilit ja palveluprosessien kuvaukset.....	36
4.1.1 Edistyneet massatiedontuottajat.....	37
4.1.2 Potentiaaliset edistyneet tiedontuottajat.....	39
4.1.3 Manuaaliset satunnaistoimijat	41
4.2 Osallistavan työpajan tulokset.....	43
5 POHDINTA	45

5.1	Tulosten yleinen tarkastelu	45
5.2	Palvelumuotoilun menetelmät julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurissa 46	
5.3	Osallistuvuuden lisääminen palvelumuotoilun avulla julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurihankkeessa.....	48
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
5.5	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	51
5.6	Jatkokehittämisaiheet	52
LÄHTEET		53
LIITTEET.....		57

1 JOHDANTO

1.1 Toimintaympäristön muutokset julkishallinnosta ja sen vaikutus kehitykseen

Julkishallinnot toimivat nykyisin globaalisti hyvin monimutkaisessa ja epävarmassa maailmassa. Suomessa erityisiä haasteita tuovat niin julkisen talouden alijäämästä aiheutuvat budjettileikkaukset, koko väestön ikääntyminen ja nopea teknologinen muutos kuin globalisaation tuomat epävarmuudet ja kestävän kehityksen vaatimukset. (Valtionvarainministeriö 2022, 8–9.) Toisaalta teknologian kehitys on saanut myös kansalaiset vaatimaan aivan uudenlaista palveluiden saatavuuden ja tehokkuuden tasoa. Julkishallinnossa kysyntään on pyritty vastaamaan tuottamalla uusia digitaalisia palveluja virastoittain, mikä on johtanut irrallisiin virastokohtaisiin julkishallinnon palveluihin ilman kokonaisuuden hallintaa. (Valtionvarainministeriö 2022, 35.)

Yhteiskuntarakenteemme ja poliittinen toimintaympäristö eivät ole vielä täysin sopeutuneet uudenalaiseen, alati muuttuvaan maailmaan, vaan kehityshankkeet ovat edelleen olleet pitkien mietintöjen ja prosessien värittämiä. Julkishallinnon perinteinen johtaminen lainsäädännön kautta tekee kehittämishankkeista kankeita ja hitaita. (Palomäki 2020, 176.) Yleinen tahtotila, lainsäädäntöön tehtävät välttämättömät ja vaikeatkin muutokset sekä talouden tuomat realiteetit kuitenkin ovat pakottaneet julkishallinnon tiivistämään yhteistyötään, ja tästä on konkreettisenä tuloksena myös julkisen hallinnon uudistamisen strategiaan kirjattu lupaus yhteiskunnalle siitä, että julkinen hallinto rakentaa tulevaisuuden kestävää arkea ja turvallista yhteiskuntaa. Yhtenä konkreettisenä päämääränä on avoin hallinto, joka toimii laajasti ja aidosti yhteistyössä. (Kaunistmaa ym. 2021, 73–74.)

Julkishallinnossa on myös tunnistettu hyvin vahvasti tarve palvelumuotoilulle sekä strategisen muutoksen tueksi. Tämän tarpeen tueksi on perustettu erillinen D9-digitiimi, joka aloitti alun perin toimintansa valtiokonttorin ohjauksessa ja siirrettiin hyvien kokemusten saattelemana pysyvästi Väestörekisterikeskuksen alaisuuteen. (Valtiokonttori 2018.) Tiimi tarjoaa tukeaan julkishallinnolle asiakasläh-

töisen kehittämisen kumppanimallilla maksutta. Annettava tuki keskittyy yhdeksän digiperiaatteen mukaisesti. Digiperiaatteet painottavat asiakaslähtöistä kehittämistä, turhan asioinnin vähentämistä, helppokäyttöisyyttä ja turvallisuutta palveluissa, nopeaa hyötyä asiakkaille, palveluiden turvaamista häiriötilanteissa, uuden tiedon kysymisen minimointia, olemassa olevien palveluiden hyödyntämistä, tiedon ja rajapintojen avaamista yrityksille ja kansalaisille, sekä selkeän omistajan nimeämistä palvelulle. (Väestörekisterikeskus 2019.)

1.2 Kokonaisarkkitehtuurin ja julkishallinnon yhteiskehittämishankkeiden taustaa

Kokonaisarkkitehtuuri viittaa suunnitelmaan, joka määrittelee organisaation kokonaisuuden, sen rakenteen ja sen osien väliset suhteet. Se tarjoaa kattavan kuvan siitä, miten organisaation toimintaprosessit, tiedot ja järjestelmät integroituvat toimivaksi kokonaisuudeksi. (Valtionvarainministeriö 2012.) Katja Penttinen (2018, 51) tutki väitöskirjassaan ”Kokonaisarkkitehtuurin käyttöönoton pitkä ja mutkikas tie Suomen julkishallinnossa” kokonaisarkkitehtuurin käyttöönottoa ja löysi prosessin muutosta tukeviksi tekijöiksi yhteisen kielen, yhteistyön ja yhteiskehittämisen. Estäviä tekijöitä muutokselle ovat hänen mukaansa tiukat rakenteen ja sirpaloituminen, muutosvastarinta, epäselvät tavoitteet sekä resurssien ja tuen puute. Dang (2018, 70) puolestaan väitöskirjassaan esittää neljä syytä kokonaisarkkitehtuuriprojekteissa esiintyville ongelmille: 1) henkilöstöresurssit, 2) organisaation itsensä, 3) käyttäjät ja 4) kokonaisarkkitehtuurin itsensä. Hän myös korostaa lakien ja erilaisten sääntelyiden vaikutuksen organisaatioihin ongelmalliseksi.

Jalavan ja Matilaisen (2010, 115) mukaan haasteena kokonaisarkkitehtuurityön onnistumisessa on organisaatioiden kyky heti alussa tunnistaa ja valita hankkeeseen mukaan oikeat ihmiset, jotka kykenevät kohtaamaan kokonaisuudessaan ja moniulotteisesti ongelman, jota kehittämishanke koskee. Tiiminmuodostus, tiimien osaaminen ja valmius sekä käyttäjien kompetenssi vaikuttavat kokonaisarkkitehtuurin ymmärtämiseen. Oikeilla rekrytoinneilla valmistetaan alusta alkaen myös, että henkilöt ovat sitoutuneita ongelman ratkaisemiseen. (Jalava & Matilainen 2010, 115; Dang 2018, 70.)

Tirschlerin, Dietrichin ja Rundle-Thielen (2019, 1613–1614) tutkimuksessa nousi esille ongelmallisena juuri julkisten organisaatioiden kehittämisprojektien ja yhteiskehittämisen osalta nämä sumean alkupään kriittiset valinnat ja niiden onnistumisen varmistaminen. Onnistuminen edellyttää heidän mukaansa toisinaan useita iteraatiokierroksia ennakoimattomien haasteiden esiintyessä rekrytoidessa osallistuvia henkilöitä sisäisesti ja eri sidosryhmistä. Hakala, Keskisaari-Kajaste ja Tuomi (2021) taas pitävät suurimpana haasteena kehittämisprojekteissa arkkitehtuurin liian myöhäisen käyttöönoton niin että se on hieman irrallinen osio. He myös mainitsevat ongelmaksi tilanteen, jossa arkkitehtuurityö jää harvojen ja valittujen vastuulle, sillä se muuttaa kokonaisuuden liian työlääksi tälle pienelle ryhmälle.

Stickdorn (2014, 42–43) sanoo onnistuneen kehitysprosessin tunnistavan siitä, että sen ratkaisut hyödyttävät aidosti kaikkia osapuolia, jotka osallistuvat palvelutapahtumaan. Bason (2018, 5–8) kuitenkin huomauttaa julkisen puolen innovointien kohdistuvan pääsääntöisesti pelkästään palveluihin, jolloin tuloksia ja tavoitteita on vaikeampi määritellä kuin teollisten innovointien kohdalla. Hän myös nostaa julkishallinnon haasteeksi sen, että innovaatiotavoitteissa hyödynnetään usein pelkästään sisäisiä tietoja, jotka kohdistuvat pääosin sisäisiin hallintomenettelyihin. Jungingerin (2017, 12–13) mukaan ihmiskeskeisyys tulisi olla lähtökohtaisesti aina julkisen sektorin toiminnan ja suunnittelun keskiössä sen kaikilla tasoilla.

Tischler ym. (2019 1613–1614) sanovat julkishallinnolle tyypilliseksi muodostuneen tavan, jossa olemassa olevia ratkaisuja suunnitellaan uudelleen sen sijaan, että keskityttäisiin aidosti pohtimaan ja tutkimaan, mikä todella on tarpeen tulevaisuudessa. Tämän lisäksi ongelma heidän mukaansa on se, että kehityshankkeissa keskitytään kehittämään asiakkaille, eikä asiakkaan kanssa. Junginger (2017, 168–170) varoittaa julkishallinnon kehityshankkeiden liiallisesta keskittymisestä teknologian uudistamiseen innovaatioiden sijaan. Hänen mukaansa pelkästään teknologiseen kehittämiseen keskittyminen voi pahimmassa tapauksessa vain vahvistaa vanhoja byrokraattisia malleja ja rajoitteita ja jättää organisaation todelliset tarpeet huomiotta.

Sydänmaalakka (2014, 179–180) nostaa julkisen organisaation kehittämisen ongelmaksi tiedonhallintaan liittyvät ongelmat. Hänen mukaansa organisaatiot eivät usein tiedä mitä ne tietävät tai edes sitä mitä tulisi tietää. Lisäksi hänen mukaansa liian usein organisaation tieto ei ole helposti löydettävissä tai kaikkien saatavilla. Tirschler ym. (2019, 1614) korostaa erityisesti tarvetta siirtyä asiantuntijakeskeisyydestä asiakokeskeiseen lähestymiseen julkisten palveluiden yhteiskehittämisessä. Bason (2018, 8) tiivistää julkishallinnon yhteiskehittämisen hyödyt kahdenkertaisiin hyötyihin, joita hän kutsuu divergenssiksi ja realisoinniksi. Divergenssillä hän tarkoittaa etua monimuotoisemman ja rikkaamman vaihtelevuuden ideoiden ja ehdotusten suhteen. Realisoinnilla hän puolestaan tarkoittaa mukana olevien tahojen parempaa sitoutuneisuutta myös kehittämisen muutosvaiheen osalta.

Sumuisen alkupään selvittämisen lisäksi kokonaisprojektin onnistumiseksi nousee tärkeään rooliin prosessin loppupäässä tapahtuva uuden palvelun tuottaminen ja implementointi, jotka edellyttävät onnistuakseen sitä, että heti alusta alkaen on luotu oikea mielikuva siitä mitä ollaan tekemässä. Mielikuvien johtamisessa etenkin haasteiden kohdalla on kuitenkin syytä lähestyä asiaa positiivisen kautta eikä korostaa negatiivisia asioita. Unelmoinnille on annettava tilaa, sillä unelmointi yhdessä hyötyjen korostamisen kanssa lisää osallistujien sitoutuneisuutta. Yhteiskehittämisessä on myös syytä ottaa huomioon, että lopputuloksena ei ole valmiit ratkaisut, vaan asiakaslähtöiset ideat. Näiden ideoiden pohjalta lopulta valitaan palveluratkaisut sidosryhmien kanssa ja luodaan lopullinen konsepti uuden luomisesta ja implementoinnista. (Jalava & Matilainen 2010, 115–118; Trischler ym. 2019, 1612.)

Yhteiskehittämisessä ei tutkimusten mukaan ole pelkästään mahdollisuus onnistua eikä se ole täysin ongelmatonta. Jalonen (2019, 307–308) nostaa esille muun muassa Steenin ym. (2018) tunnistamat yhteiskehittämisen mahdolliset ongelmat, joista tämän hankkeen osalta merkityksellisin ja todennäköisin on mielestäni potentiaalinen tehottomuuden kasvu ja transaktiokustannusten nousu, toimijoiden määrän kasvun aiheuttaman monimuotoisuuden takia. Toinen uhkaava su-

denkuoppa on osallistumisaktiivisuuden epätasainen jakautuminen, sillä tutkimukset ovat osoittaneet osallistumisaktiivisuuden olevan vinoutunutta ja on vaarana, että jonkin tärkeän sidosryhmän ääni jää näin kuulematta.

1.3 Maanmittauslaitoksen Maanhallintakokonaisuuden uudistamisen Valmistelu -ohjelman (MaaVa) esittely

Maanhallinnan kokonaisuutta ja toimivuutta ei ole aiemmin tarkasteltu näin laajasti kokonaisuutena. Yksittäisiä uudistuksia tehtiin 2000-luvun alussa, esimerkiksi vastuunmuutoksia ja tietojen voimaantumoon liittyviä säädöksiä. Maanhallintaan liittyy myös useita vanhentuneen lainsäädännön ohjaamia prosesseja. Tarve helpottaa asiakkaiden asiointiketjuja ja päivittää tarvittava toiminnallisuus on tärkeää. Tätä tarvetta täyttämään Maanmittauslaitos on aloittanut Maanhallintakokonaisuuden uudistamisen valmisteluun (jatkossa MaaVa) tähtäävän kolmi-vuotisen ohjelman. Ohjelma käynnistyi syyskuussa 2022 ja se tehdään yhteistyössä eri toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on tukea lainsäädäntötyötä, hahmottaa uudistustarpeen laajuutta ja tutkia Maanmittauslaitoksen ja muiden toimijoiden toimintaa. (Maanmittauslaitos 2023.)

MaaVan varsinainen selvitystyö aloitettiin keväällä 2023 ja sen keskeiset osat ovat arkkitehtuuri- ja sanastotyö. Nämä tukenevat lainsäädännön uudistamistyötä, jonka tavoitteena on yksinkertaistaa ja selkeyttää prosesseja ja tallennettavaa tietosisältöä. Arkkitehtuurityössä kuvataan nykyinen toiminta ja tietosisällöt tiedontuottajien näkökulmasta sekä nykyisen tiedon hyödyntämisen taso. Työ tuottaa erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja uudistuksen suunnittelua varten seuraavan kymmenen vuoden aikana. Lisäksi uudistamisen edellytyksiä vahvistetaan parantamalla nykyisten tietojen laadullista hallintaa, mutta valmisteluohjelmassa ei käsitellä varsinaisesti nykyisten tuotanto- ja ylläpitojärjestelmien toiminnallisuuksia. Nykytilan kuvausten on määrä olla valmiina maaliskuussa 2024, mutta uudistamistyö tulee kestäämään vielä vuosia. Onnistuakseen ohjelma vaatii laajan joukon eri toimijoita osallistumaan yhteistyöhön. (Maanmittauslaitos 2023.)

Tutkimukseni kohdistuu kokonaisuudessaan MaaVan aloitusvaiheeseen ja nykytilan kartoituksen kuvaamiseen. Tirschlerin ym. (2019, 1613–1614) tutkimuksen

mukaan tämä sumeaksikin alkupääksi nimitetty vaihe onkin julkishallinnon organisaatioiden kehittämishankkeissa ensimmäinen kriittinen vaihe, johon on syytä kiinnittää tarkkaa huomiota. Tutkimukseni rajausta on tietoisesti MaaVan laajuuteen nähden hyvin kapea, mutta tutkimuksessa esille nousseet havainnot helposti monistettavissa ohjelman muihin vaiheisiin ja tiedontuottaja, sekä -hyödyntäjä profiileihin.

1.4 Tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma ja rajausta

Vuonna 2011 säädettiin laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (634/2011), jossa määritettiin kokonaisarkkitehtuurimenetelmä osaksi tietohallinnon vaatimuksia ja jolla velvoitettiin lain nojalla eri virastot tekemään yhteistyötä. Samalla julkaistiin ensimmäisen kerran suositus JHS 179 kokonaisarkkitehtuurin suunnittelusta ja kehittämisestä (JUHTA 2017; Penttinen 2021). Eri tutkimukset (esim. Penttinen 2018; Dang 2018) kuitenkin osoittavat, että nämä kokonaisarkkitehtuurimenetelmin tehdyt kehityshankkeet julkishallinnossa eivät ole yleensä menestyneet hyvin Suomessa eikä myöskään kehittyvissä maissa. Näiden tutkimusten ja muiden huonojen kokemusten myötä laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (634/2011) kumottiin vuonna 2019 ja korvattiin uudella tiedonhallintalaiksi kutsutulla lailla. Yksi merkittävä muutos tässä yhteydessä oli, että uudesta laista poistettiin kokonaisarkkitehtuurimenetelmän tiukat kirjaukset ja ne korvattiin tiedonhallintamallilla. Nykyinen laki sisältää kuitenkin edelleen osia kokonaisarkkitehtuurikuvauksista. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 § 4–5; Penttinen 2021.)

Näistä aiemmista kokonaisarkkitehtuurihankkeiden lähtökohdista muodostui tämän kehittämistyön kaksi päätutkimuskysymystä, jotka ovat:

1. Miten palvelumuotoilun menetelmillä voidaan tukea julkishallinnon organisaation kokonaisarkkitehtuuriprojektin onnistumista?
2. Miten osallistuvuutta voidaan edistää palvelumuotoilulähtöisesti kehittämishankkeessa?

Kehittämistyöni kohderyhmäksi valikoitui Maanmittauslaitoksen Maanhallintakokonaisuuden uudistamisen valmistelun arkkitehtuurityöryhmän alkukartoituksessa tunnistamat säädösperustaiset tiedontuottajat ja näiden toimijoiden tieto- ja toiminta-arkkitehtuuri osa-alueiden nykytila arkkitehtuurikuvausten valmistumisen tukeminen. Säädösperustaiset tiedontuottajat koostuvat hyvin monipuolisista eri viranomais- ja kolmannen sektorin toimijoista. Työn tarkoituksena on palvelumuotoilun keinoin muodostaa tästä ryhmästä asiakasprofiilit ja visualisoida heidän tiedontuottamiseensa liittyvä palveluprosessikuvaus kokonaisarkkitehtuurikuvausten läpikäynnin tueksi lisäämään yhteistä tilannekuvaa ja selkeyttämään suurta kokonaisuutta.

Tämä kehittämistyö on laadullinen toimintatutkimus. Aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin alkukartoitusta, kyselyä ja osallistavaa työpajaa, johon kutsuttiin mukaan kyselyyn vastanneet tahot. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus jakautuu kahteen osaan, josta ensimmäinen keskittyy tiedontuottajien profilointiin ja palveluprosessikuvausten kuvauksiin ja toinen osio puolestaan keskittyy kokonaisarkkitehtuuriprojektin arkkitehtuurikuvantamisen tukemiseen palvelupolkujen ja asiakasprofiilien avulla.

Tavoitteena kehittämistyössä ei kuitenkaan ole antaa valmiita vastauksia kaikkiin kokonaisarkkitehtuuriin liittyvien kysymyksiin tai löytää ongelmiin selkeitä vastauksia. Tavoitteena on nostaa esille uusia keinoja isojen kokonaisarkkitehtuuriprojektien onnistumisen tukemiseen ja tutkia miten palvelumuotoilun visualisoinnit voivat auttaa arkkitehtuurikuvauksien kanssa yhdessä avaamaan kokonaisuutta yhteiskehittämisessä. Kehitystehtävän tavoitteena on tuoda palvelumuotoilun työkalut osaksi kehityshankkeen arkea ja lisätä näin osallistujien sitoutuneisuutta muutokseen.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Kokonaisarkkitehtuurimenetelmä julkishallinnossa

Julkisen hallinnon tiedonhallinnasta annetun lain (906/2019) 4 §:n 1 momentin 1. kohdan mukaan valtion virastot ovat tiedonhallintayksiköjä, joilla on saman lain 5 §:n mukaan velvollisuus kuvata tiedonhallintansa tiedonhallintamalliin. Tiedonhallintamalliin on sisällytettävä ainakin tiedot prosessista vastaavasta viranomaisesta, prosessin tarkoituksesta, toimintaprosesseja kuvaavat nimikkeet, sekä prosessin sidonnaisuudet muihin prosesseihin nähden. Tiedonhallintamalli sisältää siis kokonaisarkkitehtuurikuvauksiin sisältyviä toiminta-, tieto- ja tietojärjestelmäkuvauksia. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 § 4:1.1, § 5; Valtionvarainministeriö 2020.) JHS 179 on suositus, jossa määritellään ja ohjeistetaan lain mukainen julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurimenetelmä yhtenäisesti (JUHTA 2017).

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurisanastossa termi *kokonaisarkkitehtuuri* (KA) on määritetty seuraavasti: ”Organisaation tai muun kohteena olevan kokonaisuuden rakenne ja kyseisen rakenteen kuvaus, jota käytetään toiminnan kehittämisessä” (Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurisanasto v 1.0 2023). Keskitalo (2011, 1.) puolestaan kiteyttää kokonaisarkkitehtuurin tavoitteena olevan organisaation rakenteiden kuvaamisen tietotekniikan ja tietojohdamisen näkökulmasta. Hän myös tarkentaa kuvausten merkitystä toteamalla niiden tarkoituksen olevan nimenomaan kuvata se mitä organisaatio tekee, mistä sen rakenteet koostuvat sekä sidokset näiden eri osa-alueiden välillä. Kokonaisarkkitehtuuri mahdollistaa muun muassa näkyvyyden siihen, miten yhdessä järjestelmässä tai toiminnossa tehdyt muutokset vaikuttavat muihin käytössä oleviin järjestelmiin. (Keskitalo 2011, 1.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on antanut vuosina 1992–2019 erillisiä suosituksia valtion ja kuntien kokonaisarkkitehtuurihankkeiden toteuttamiseksi. Kokonaissuositus kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluun ja kehittämiseen, eli JHS 179 julkaistiin kokonaisuutena ensimmäisen kerran vasta

vuonna 2011. Suosituksessa nostetaan kokonaisarkkitehtuurin hyödyiksi kokonaisvaltaisen kehittämishankkeiden näkyväksi tekemisen, jonka myötä muutos- ja laadunhallinnan näkökulmia on mahdollista tarkastella. Sen avulla hallitaan toimintaa ja palveluita, sekä mahdollistetaan jatkuva kehittäminen (JUHTA 2017, 4.) JHS 179:n viitekehys pohjautuu TOGAF-viitekehukseen, mutta se ei sisällä varsinaista metamallia, joka on osana TOGAF-viitekehystä. TOGAF-viitekehystä käytetään maailmanlaajuisesti parantamaan organisaatioiden tehokkuutta. TOGAF-viitekehysten kehittäminen on aloitettu jo vuonna 1995 ja viimeisin 10. versio julkaistiin vuonna 2022. TOGAF-viitekehys on käytössä 80 %:lla maailman 50 suurimmasta yrityksestä. (Hosiaislouma 2015, 27–28; The Open Group 2023.)

Tyypillisesti vaihejako kokonaisarkkitehtuurityössä Hosiaislouman (2015, 30) mukaan käsittää vaiheet: 1) nykytilan arkkitehtuurikuvaaminen vähintään jollain tarkkuustasolla, 2) tavoitetilan kuvaaminen, 3) puuteanalyysi eli nyky- ja tavoitetilojen kehityskohteiden tunnistaminen, 4) järjestetyn ja aikataulutetun toimenpidesuunnitelman rakentaminen kehityskohteet kokoamalla. Kokonaisarkkitehtuurikuvausten viitekehys JHS 179 pitää sisällään neljä eri osa-aluetta: toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurinäkökulman. (JUHTA 2017, 28). Maanhallinnan kokonaisuudistuksen valmistelun osalta opinnäytetyöni on rajattu koskemaan tieto- ja toiminta-arkkitehtuurien nykytilan kuvauksien rakentamiseen.

2.1.1 Tieto- ja toiminta-arkkitehtuurit

Tietoarkkitehtuurin tavoitteena on kuvata organisaation tietotarpeita, tietopääomaa, tietojen välisiä suhteita, tietovirtoja- ja varastoja. Tavoitteena on luoda organisaatiotasoinen yhteinen näkemys keskeisesti tietopääomasta. (JUHTA 2017, 17.) Hakalan (2020) mukaan tietoarkkitehtuurin tärkeimpiä tehtäviä on kuvata, hallita ja mallintaa tietovaroihin liittyviä tietovarantoja, tietomalleja ja prosesseja. Hän korostaa myös, että tietoarkkitehtuuri mahdollistaa uusien näkökulmien esille tulon integraatioiden toteuttamiseksi ja se on tärkeä osa tietojohdamisen mahdollistajana.

Toiminta-arkkitehtuurin tavoitteena on kuvata toiminnallisia rakenteita. Se ottaa huomioon prosessit ja organisaatiot, sidosryhmät sekä palvelut ja tuotteet. Visio ja strategia ovat osa toiminta-arkkitehtuuria. Tunnetaan myös nimellä liiketoiminta-arkkitehtuuri. (JUHTA 2017, 19.) Hakalan ym. (2021) mukaan etenkin isoissa organisaatioissa toiminta-arkkitehtuuriin liittyy haaste, joka esiintyy erityisesti muutoksissa. He korostavat, että arjen sujuvuus voi katketa muutostarpeiden ilmetessä, ja tässä vaiheessa käynnistetty projekti on heidän mukaansa hidas ja kalliimpi verrattuna ennakoivaan, proaktiiviseen ja jatkuvaan toiminta-arkkitehtuurityöhön.

2.1.2 Arkkitehtuurikuvaukset

Kokonaisarkkitehtuuriin liittyy olennaisesti kohteiden kuvaaminen. Kuvaukset ovat visuaalisia standardoituja kuvauksia, joiden tehtävä on selittää prosessia tai organisaation osia edistään semanttista yhteen toimivuutta. (JUHTA 2017, 29.) JHS 179 suosittelee kuvauksissa käytettäväksi ArchiMate-notaatiota prosessien kuvaamiseen. Hosiaislouma (2015, 21) sanoo kuvaamisen ja mallintamisen ensisijaisiksi tavoitteiksi tuottaa visuaalisia kuvauksia organisaation toiminnallisista ja rakenteellista osatekijöistä suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Hän myös korostaa sitä, että kokonaisarkkitehtuuri on arkkitehtuurin laajin tarkastelun aste, jossa kuvaamisen kohteena on tyypillisesti organisaatio kokonaisuudessaan ja sen arkkitehtuuri kaikkine osa-alueineen. Osa-arkkitehtuuri puolestaan on rajattu osakokonaisuus ja tästä tarkempi taso kohdistuu yksittäiseen järjestelmään tai projektin arkkitehtuuriin. Pienin arkkitehtuurin tarkastelutaso on komponentti. (Hosiaislouma 2015, 22.)

Kuvaaminen on Hosiaislouman (2015, 24) mukaan ennen kaikkea dokumentointia, joka on erityisen tärkeää laajoissa kehityshankkeissa. Visuaaliset mallit tukevat hänen mukaansa osapuolten välistä kommunikointia. Mallintaminen puolestaan on Hosiaislouman (2015, 24) mukaan myös dokumentoinnin muoto ja kuvaamisen osa-alue, joita tukemaan laaditaan tekstidokumentti ja erilaiset taulukot. Hosiaislouma korostaa, että mallinnustyössä on tärkeää kuvata kohdealuetta visualisoimalla myös käsitteitä ja näiden välisiä yhteyksiä.

Suunnittelussa arkkitehtuurin kuvaaminen korostuu, sillä se auttaa hahmottamaan kehityskohdetta jo suunnitteluvaiheessa. Myöhemmin mallia voi hyödyntää dokumentaationa sekä apuvälineenä jatkokehityksessä. (Hosiaislouma 2015, 25.) Mallinnusnotaation on tärkeää olla mahdollisimman yleiskäyttöinen ja helposti omaksuttava, koska visualisoinnin tehtävä on nimenomaan kommunikation mahdollistaminen. Standardinotaation avulla varmistetaan tarkkuus, ymmärrettävyys, yleiskäyttöisyys ja täsmällisyys sekä minimoidaan henkilö- ja tapaus sidonnaisuus ja tulkinnanvaraisuus. (Hosiaislouma 2015, 32.)

2.2 Tieto ja oikean tiedon merkitys

Sydänmaalakka (2015, 201) sanoo merkityksellisen tiedon olevan ajantasaista ja tosiasiat kertovaa. Hän sanoo tiedon itsessään koostuvan yksittäisistä faktoista, informaatiosta sekä havainnoista ja kokemuksesta. Jalosen (2015, 57, 60) mukaan tieto sisältää aina myös jossain määrin ongelmallisuutta, joka voi aiheutua tiedon monimutkaisuudesta, epävarmuudesta, monitulkinnaisuudesta ja epäselvyydestä. Hän myös osoittaa ongelmalliseksi sen, että organisaatioiden tiedot usein koostuvat valtaosaksi hiljaisesta tiedosta, joka Laihosen ym. (2013, 18) mukaan kertyy kokemuksen ja osaamisen kautta ja on muodoltaan subjektiivista ja intuitiivista.

Tiedon hyödyntäminen, oli se sitten hiljaista tai kovaa dataa, on kriittinen menestystekijä nykyaikaisessa yhteiskunnassa, erityisesti julkisella sektorilla. Tiedolla johtamisen systemaattinen prosessi integroi teknologian ja inhimilliset näkökulmat mahdollistaen datan muuntamisen informaatioksi ja edelleen tietämykseksi johtamisen ja kehityksen tueksi. Vaikka haasteita liittyy datan laatuun ja inhimillisiin vinoumiin, on mahdollista tunnistaa myös tiedolla johtamisen edistäviä tekijöitä, jotka tarjoavat arvokasta panosta julkisen sektorin kehittämisessä. Prosessiin liittyy hyvin tiiviisti tiedon hankkiminen ja tallentaminen sekä sen hyödyntäminen ja jakaminen. (Helander, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020, 22; Sydänmaalakka 2015, 158.) Laihonen ym. (2013, 18) tiivistävät tiedolla johtamisen lähtökohdaksi datan jalostamisen informaatioksi ja tietämykseksi. Myös julkisen hallinnon uudistamisen strategiassa (Kaunismaa 2021, 71) painotetaan yhtenä tärkeimmistä konkreettisista työkaluista tietoa ja tiedolla johtamista.

Helander ym. (2020, 38) havaitsivat omassa tutkimuksessaan tiedolla johtamisen haasteiden kätkevän taakseen monipuolisen kokonaisuuden, jossa tekniset vaatimukset yhdistyvät organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen ongelmiin. Heidän mukaansa tutkimus paljasti, että vaikka teknologiset mahdollisuudet tiedon hyödyntämiseen olisivatkin olemassa, organisaatioiden tehokas muuttaminen tietoa aktiivisesti hyödyntäviksi edellyttää aikaa ja merkittäviä toimintakulttuurin muutoksia. He myös havaitsivat asiakaslähtöisyyden lisäämisen vaativan yhteistyön ja tiedonvaihdon parantamista eri toimijoiden välillä, erityisesti tiedon jakamisen ja viestinnän osalta.

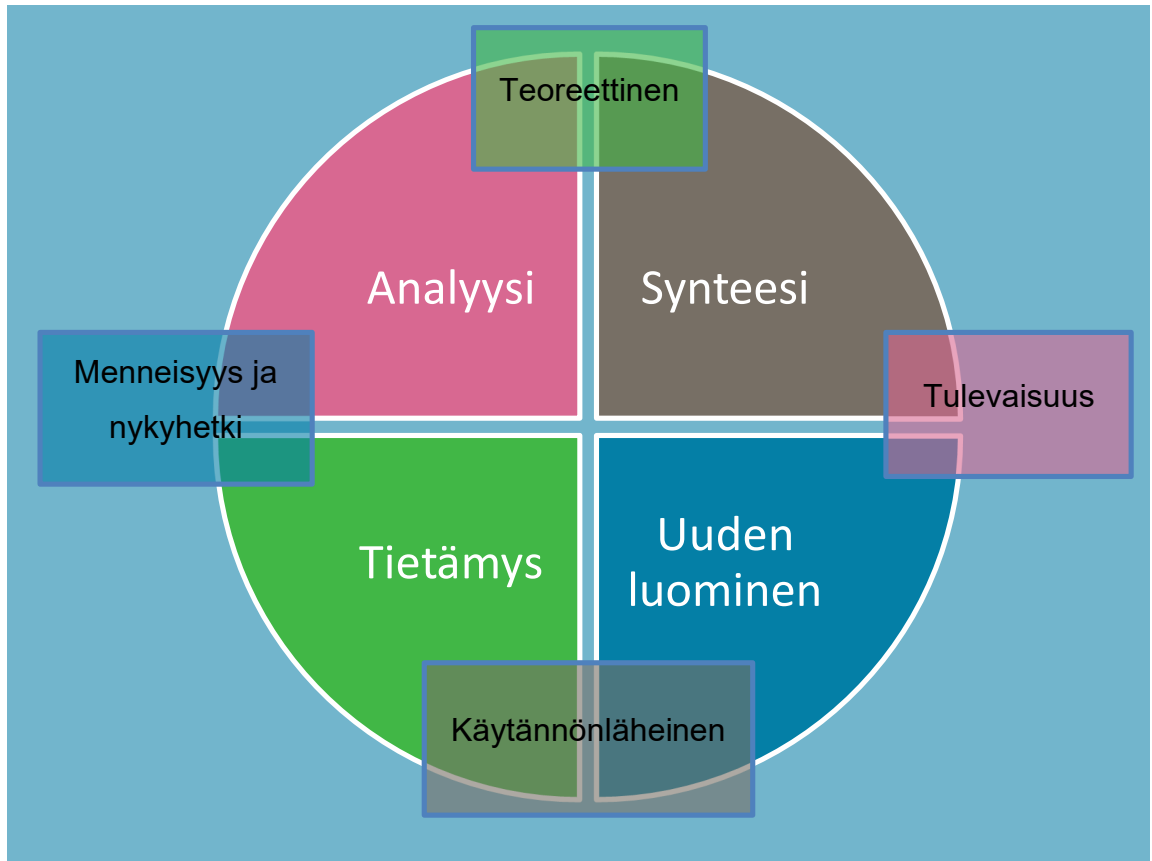
Helanderin ym. (2020, 38) mukaan tiedolla johtaminen julkishallinnossa vaatii painotuksen siirtoa asiakaslähtöisyyteen, organisaatioiden välisten rajojen hälventämistä sekä uusien datavirtojen hyödyntämistä arvonluonnin tehostamiseksi ja haittojen ennaltaehkäisyyn. Toisaalta Jalonen (2015, 64–65) nostaa esille myös julkisen hallinnon tietojohdamisen haasteet, joita ovat informaation ylituotanto ja teknologian nopea kehittyminen. Jotta viranomaispalveluiden teknologisia valmiuksia voidaan kehittää, Helanderin ym. (2020, 38) mukaan kaikkien toimijoiden on uudistettava toimintatapojaan palveluprosesseihin liittyen. Laihon ym. (2013, 27–28) puolestaan toteavat, että tietojohdamisen tulee olla tiiviisti integroitunut liiketoimintaprosesseihin, jotta se voi tukea organisaation ydintehtävää ja konkretisoida arvoaan. Käytännön toteutuksessa menestyksekkäs tietojohdaminen heidän mukaansa vaatii olosuhteiden luomista tiedon jakamiselle, soveltamiselle ja luomiselle sekä systemaattista tiedon hyödyntämistä jonka keskiössä on ennen kaikkea tiedolla johtamista tukeva organisaatiokulttuuri. He kuvailevat tällaisen organisaatiokulttuurin tunnuspiirteiksi toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden sekä ihmisten osaamisen ja tiedon arvostamisen korostumisen tietojärjestelmien ohella.

2.3 Muotoiluajattelu yhteiskehittämisen perustana

Muotoiluajattelu (eng. desing thinking) on palvelumuotoiluun läheisesti liittyvä käsite. Muotoiluajattelu lähtee asiakkaan ymmärtämisestä. Vuorovaikutus asiak-

kaan kanssa tuottaa kokemuksen, jonka ymmärtäminen on digitalisaation edessä menestyvän yrityksen ja uudistuksen elinehto. (Maula & Maula 2019, 111.) Muotoiluajattelu myös auttaa hahmottamaan monimutkaisia ihmisten, esineiden, paikkojen, tapahtumien ja ideoiden välisiä suhteita. Visuaalinen ajattelu ja ilmaisu puolestaan nostaa esille parhaimmillaan liiketoimintamallien hiljaiset oletukset eksplisiittiseksi tiedoksi mahdollistaen riippuvuussuhteiden ja kokonaisuuksien hahmottamisen, niistä keskustelun, muutosten tekemisen ja onnistuneen viestimisen. Yhä useammin muotoilijat löytävät itsensä luomasta vähemmän konkreettisia esineitä ja enemmän sosiaalisia ratkaisuja. (Bason 2018, 173–174; Maula & Maula 2019, 27.)

Muotoiluajattelun vahvuus on ennen kaikkea sen visualisoinnissa sekä vaikeiden ja moniulotteisten asioiden konkretisoinnissa. Sen avulla voidaan hahmottaa ja ratkaista ongelmia ja kokonaisuuksia, sekä ymmärtää paremmin keskinäisiä riippuvuussuhteita sekä erilaisia muuttujia. (Maula & Maula 2019, 84.) Onnistuneesti toteutettu muotoiluhanke mahdollistaa yhteisen suunnan, määrittelyn ja selkeän tavoitteen mallintamisen. Muotoiluajattelu on kokonaisvaltainen lähestymistapa eikä vain yksittäisiä menetelmiä tai työkaluja. (Maula & Maula 2019, 91–92.) Basonin (2018, 178) mukaan muotoiluajattelu sisältää neljä ulottuvuutta (kuvio 1), joita ovat: 1) nykyhetken tietämys, 2) nykytilan analysointi ja kategorisointi, 3) synteessin tekeminen mahdollisiin uusiin kokonaisvaltaisiin lähestymistapoihin ja 4) ratkaisuihin, sekä uusien prototyyppien tai ratkaisujen luominen ja testaaminen.



Kuvio 1. Muotoiluajattelun ulottuvuudet mukaillen Basonia (2018, 178)

Muotoiluajattelun tärkein tehtävä olisi saada tulevaisuuden, hiljaisten signaalien ja erilaisten epävarmuuksien havainnointi osaksi yksilöiden päivittäistä työtä poik-kiorganisaatorajojen. Näiden havainnot tulisi hyödyntää tehokkaasti yhteisessä suunnittelussa ja innovoinnissa. (Maula & Maula 2019, 89.) Basonin (2018, 181–182) mukaan tärkeintä olisi ottaa heti varhaisessa vaiheessa kokeilukulttuuri mukaan tukemaan tekemistä, mikä edellyttää päättäjiltä epävarmuuden sietämistä, ja uskallusta luopua vakiintuneista käytännöistä.

Maula & Maula (2019, 55) nostavat haasteeksi muotoiluajattelun lisääntymiselle sen, että rationaaliseen ja organisaatiolähtöiseen toimintatapaan vuosia tottuneet organisaation jäsenet kokevat usein empatiatyön subjektiivisena ja turhan tungettelevana. Tarpeiden kartoittaminen voi olla helpommin hyväksyttyä kuin syvälinen asiakkaan ymmärtäminen. Tämän takia muotoiluprojekteissa tarvitaan aina empatiaa myös suhteessa omaan organisaatioon, ettei uudenlainen tekeminen kohtaisi voimakasta muutosvastarintaa ja epäonnistuisi sen takia. (Maula & Maula 2019, 55.)

2.3.1 Palvelumuotoilu ja muotoilutyökalut

Stickdorn, Hormess, Lawrence ja Schneider (2018, 20–21) toteavat palvelumuotoilun oleva sekä ajattelutapa, prosessi, työkalu, poikkitieteellinen kieli kuin johtamisen lähestymistapa. Heidän mukaansa palvelumuotoilun periaatteita ovat erityisesti ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, järjestelmällisyys, sitoutuneisuus todellisuuteen ja prosessin holistisuus eli kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn ym. 2018, 24–27) Junginger (2017, 14) puolestaan kuvailee muotoilun sisältävän ominaisesti aina ennakoimattomuutta ja vapautta, ihmiskeskeisyyttä ja käytännönläheisyyttä. Palvelumuotoilu eroaa muotoiluajattelusta olemalla varsinainen tekemistä ja konkreettinen muotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 64).

Palvelumuotoiluprosessissa Tuulaniemi (2011, 16) pitää tärkeimpänä tavoitteena sen, että siihen otetaan osalliseksi jo suunnitteluvaiheessa kaikki palvelussa mukana olevat ja sitoutetaan yhteistoimintaan. Myös Stickdorn ym. (2018, 24–27) korostavat kattavan kaikkien sidosryhmien huomioon ottamisen tärkeyden ja prosessiin luontaisesti kuuluvan iteratiivisuuden. Palvelumuotoilulla on mahdollista ratkaista palvelun ja suunnittelun ongelmia laajemmin kuin perinteisillä kehittämismenetelmillä. Sitä voidaan hyödyntää kaikilla kehittämisen tasoilla asiakaskokemuksen parantamisesta strategiseen johtamiseen. Palvelumuotoilun avulla saadut tulokset voivat kohdistua muun muassa sisäiseen toimintatapojen, asiakaslähtöisen palvelukokonaisuuden tai kokonaisvaltaisen organisaatiouudistuksen kehittämiseen. (Stickdorn ym. 2018, 24–27; Ojasalo ym. 2014, 71–74.)

Monissa tutkimuksissa palvelumuotoilu on noussut merkitykselliseksi erityisesti julkisen sektorin laajojen haasteiden kehittämisen työkaluksi. Muun muassa Kurronen (2015, 39) nostaa muotoilun lisäämisen välttämättömäksi julkishallinnon toimintatapojen muutoksen edistäjänä innovoinnin ja innovaatioiden jalkauttamisen kautta. Samoilla linjoilla on Tuulaniemi (2011, luku 4), joka omistaa kokonaisen luvun kirjassaan palvelumuotoilun mahdollisuuksille julkisen sektorin haasteiden ratkaisijana.

Palvelumuotoilun kasvutarinoita -podcastissa joulukuussa 2021 vierailulla käynyt Taina Martikainen Kelan tietopalveluiden innovointiyksiköstä nostaa esille havaintonsa julkishallinnon haasteista nykyisessä toimintaympäristössä. Hänen mukaansa julkishallinnon erottaa yksityisestä sektorista perustoiminnan perustumisena lakeihin ja säädöksiin, joka on johtanut palveluiden muovautumiseen byrokraattiseksi. Tämä näyttäytyy hänen mukaansa erityisesti muun muassa lomakkeissa ja palveluissa käytettävissä termeissä ja sanoissa. Hän kuitenkin korostaa, että vaikka lait asettavat usein rajoituksia toiminnalle, on palvelumuotoilun avulla mahdollista monia palveluista suoraviivaistaa lisäämällä yhteisymmärrystä yhteistyössä toimijoiden kanssa. (Martikainen 2021.)

2.3.2 Asiakasprofiilit, palvelupolku ja Service Blueprint

Yksi keino päästä irti byrokratiasta ja keskittyä asiakkaaseen on uudenlainen asiakaslähtöinen katsanto ja siihen palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja. Yksi yleisin tapa tähän on asiakasprofiilien luominen ja niiden kautta visuaalisten asiakaspolkujen kuvaaminen. Reason ym. (2015, 129–130) korostaa asiakasprofiloinnissa tärkeäksi keskittymisen liiketoiminnan painopisteisiin etenkin, kun kyseessä on yritysasiakas. Tämä auttaa heidän mukaansa saamaan paremman käsityksen heidän päivittäisestä arjestansa ja sen vaikutuksesta kokonaisuuteen.

Asiakasprofiilien huolellisella valmistelulla on mahdollista kuvata tietyn tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon toimintaa. Asiakasprofilointi pohjautuu lukuisiin arvonrakentumismalleihin, joista on mahdollista luoda vaihtoehtoisia hahmotelmia ja mitata niiden todennäköistä arvoa. Asiakasprofiilien rakentaminen lähtee asiakkaiden arjen ymmärtämisestä, motiiveista, arvioita ja toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä. Asiakasprofiloinnin avulla saadaan koottua samankaltaisista taustatiedoistaan ja asiakastarpeiltaan muodostuvia ryhmiä, joita kuvaamalla voidaan palveluita kehittää ja kohdentaa onnistuneemmin laajalle joukolle. Asiakasprofiilit ovat fiktiivisiä hahmoja, joiden taustatietoihin kuvataan ryhmän tyypilliset ja olennaiset piirteet tarpeineen ja toiveineen. (Tuulaniemi 2011, 154–156; Stickdorn ym. 2018, 40.)

Palvelupolku puolestaan on kuvaus lineaarisesti muotoutuvista asiakkaan palveluokioista ja palvelun kontaktipisteistä. Visuaalista polkua rakentaessa on tärkeä tehdä tutkimustyö empaattisesti kyselyiden, haastattelujen ja tarkkailun avulla. Kyselyillä on mahdollista kartoittaa laajaa kohderyhmää, mutta riskinä on se, että tietoa saadaan vain niistä asioista, joita on ymmärretty kysyä. Kyselyn perusteella piirretty asiakaspolku on mahdollista hyväksyttää haastattelun tai työpajan avulla asiakkaan kanssa. Kattava tutkimustyö vaatii kuitenkin aikaa, vaivaa ja osaamista. (Ojasalo ym. 2014, 74; Maula & Maula 2019, 50; Tuulaniemi 2011, 78–79.) Olennaisinta palvelupolkua visualisoidessa on saada asiakkaat ja sidosryhmät mukaan kehitystyöhön sekä tiedon lähteiksi että validoimaan jo tehtyjä oletuksia. Vaarana on kuitenkin kerätä tietoa liian kapealta segmentiltä niin että saadut tiedot eivät edusta koko asiakasprofiilia. (Maula & Maula 2019, 52.)

Pelkän palvelupolkukuvausten tekeminen ei vielä automaattisesti auta kehittämistyössä ja siksi palvelupolkukuvausten pohjalta on usein perusteltua kuvata palveluprosessi kokonaisuutena. Palveluprosessin kuvaamiseen käytetään usein Service Blueprint -kaaviota, joka on Shostackin (1984) kehittämä prosessianalyysimenetelmä. Service Blueprint auttaa kehityshankkeen eri sidosryhmiä näkemään oman osuutensa kokonaisuudesta ja ratkaisemaan palvelun toimittamiseen liittyvät ongelmat asiakaslähtöisesti. Service Blueprintin pohjana käytetään yleisesti asiakaspolkukuvauskuvaus. Mallintamisessa on tärkeää keskittyä kehityskohteen ytimeen. (Reason ym. 2015, 1; Tuulaniemi 2011, 210–211.) Service Blueprint on erinomainen työkalu, kun on tarve saada kehityksen alla oleva palvelu kuvattua ymmärrettävästi kehitysprosessissa mukana oleville. Service Blueprint koostuu viidestä osasta, joita ovat: 1) Asiakkaalle näkyvä palvelualue, 2) asiakkaan aktiviteetti, 3) palveluntuottajan näkyvä aktiviteetti, 4) palveluntuottajan asiakkaalle näkymätön aktiviteetti ja 5) tukiprosessit. (Innokylä 2023.)

Säädösperustaisten tiedontuottajien osalta kokonaisarkkitehtuurissa on tärkeintä ymmärtää erilaisten asiakassegmenttien erilaisten tarpeet, jotta nykytilanteen kuvauksessa varmistamme, että saamme kaikkien segmenttien tiedot kuvattua oikeanlaisena. Asiakasprofilointi yhdessä palveluprosessikuvausten kanssa voi

auttaa syventämään arkkitehtuurikuvauksia ja lisäämään ymmärrystä sidosryhmien välillä. Tärkeää on kuitenkin löytää yhteinen näkemys ja hyväksyttää niin arkkitehtuurikuvaukset kuin palveluprosessikuvaukset tiedontuottajilla.

2.3.3 Palvelumuotoilun yhteiskehittäminen julkisen sektorin muutosprossien kivijalkana

Yhteiskehittäminen antaa niin yksittäisille osallistujille kuin laajemmalle yhteisölle mahdollisuuden suunnitella myös suunnittelun jälkeen ja näin edistää muutosprosesseja jatkuvasti. Yhteiskehittämisellä voi olla vaikutuksia myös sosiaalisen innovoinnin laajentumiseen ja esiin nousevien ongelmanratkaisujen vahvempaan tukeen johdolta. (Tirschen 2019, 1599.) Stickdorn ym. (2018, 24–26) nostavat yhteiskehittämisen yhdeksi palvelumuotoilun pääperiaatteista ja se tuo luonnostaan myös sidosryhmät mukaan kehittämiseen. He viittaavat tässä kahteen eri näkökulmaan, jossa yhtäältä palvelun arvo syntyy tilanteessa, jossa käyttäjä on itse mukana. Toisaalta yhteiskehittäminen tuo kehittämiseen mukaan ihmisiä eri taustoilta ja tuo siksi automaattisesti poikkitieteellisen näkökulman, joka luonnostaan purkaa siloja.

Jäppinen & Sorsimo (2014, 85) toteavat Osbornen ja Brownin (2005) tutkimukseen viitaten, että julkisen sektorin organisaatioita koskevat muutosprosessit voidaan jakaa: pienivaikutteisiin ja vähäisiin muutoksiin johtavat, sekä laaja-alaisiin ja syvällisiin muutoksiin johtavat prosessit. Jälkimmäisiä kuvaa erityisesti tutkimuksen mukaan sen aiheuttavat radikaalit muutosvaikutukset aiempiin toimintatapoihin. Tutkimuksen mukaan muutosohjelmien epäonnistuminen kulmioituu poikkeuksetta muutosjohtajuuden epäonnistumiseen.

Radikaalien muutoksen onnistumisen varmistaminen edellyttää vahvaa muutosjohtajuutta, jossa korostuu johtaminen inspiroivan vision kautta laajassa yhteistyössä eri osapuolet sitouttaen. esittävätkin erityisesti julkisen sektorin hyötyvän palvelumuotoiluprosessien sitomisesta osaksi päätöksentekoprosesseja, jolloin kehitettävät muutosratkaisut ja uudenlaiset toimintamallit saadaan jalkautettua

käytäntöön. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 84–86.) MaaVa-hankkeessa on kyse ennen kaikkea radikaalista muutoksesta ja siksi muutosjohtamisen merkitys on tärkeää koko projektin ajan.

Maula & Maula (2019, 99–100) nostavat ratkaisuksi muutosjohtamisessa muotoiluajattelun, sillä se mahdollistaa valmistumisen muutoksiin ennakolta hyödyntäen erityisesti luovien ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. Brown (2008, 87) esittää hyvän muotoiluajattelijan ominaisuuksiin kuuluvan kyvyn nähdä laajoja kokonaisuuksia yhdistämällä eri tietoja, jotka jäävät usein piiloon. Näistä asioista muodostuu innovaatioita, joita kokeilunhalu ohjaa uusien vaihtoehtojen löytymiseen. Maula & Maula (2019, 31) jatkavat vielä korostamalla muotoiluajattelun vahvuuden olevan sen kyvyssä auttaa pääsemään irti ennako-oletuksista ja vanhoista käyttämismalleista, sekä painottamalla laajamittaista osallistumista ja dialogisuutta. Muutosjohtamisessa muotoiluajattelun konkreettinen jalkauttaminen tapahtuu palvelumuotoilun keinoilla, jossa sen tehtävänä on tuoda organisaatiolle uusia työkaluja, taitoja ja uudenlaista kyvykkyyttä toteuttaa jatkuvia muutoksia (Jäppinen & Sorsimo 2014, 83.)

2.4 Palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuuriin yhtäläisyydet

Trischler ym. (2019, 1613) havaitsivat tutkimuksessaan julkisen organisaation yhteiskehittämisen prosessin onnistumisen viitekehykseksi seitsemän vaiheisen mallin, joihin kuuluvat: resursointi, suunnittelu, rekrytointi, hermistäminen, fasilitointi, pohdinta ja muutoksen rakentaminen. Näistä neljä ensimmäistä kuuluvat sumuisen alkupään selventämiseen. Resursointi, suunnittelu ja rekrytoinnin onnistuminen takaavat onnistuneen projektin, joissa mm. tiedonkeruulla on ja kokonaiskuvan kartoituksella on iso rooli. (Trischler 2019, 1612). Stickdorn ym. (2018, 97–98) korostavat tutkimuksen ja faktatietojen tärkeydestä, joilla pyritään pääsemään eroon olettamuksista.

Stickdorn ym. (2018, 26–27) sanovat palvelumuotoiluun kuuluvan tutkimuksen ja tiedonkeruun pohjautuvan aina todellisuuteen sekä tiedon analysoinnista saatavien tulosten perustumisen todellisiin asioihin, ihmisiin ja tapahtumiin. He myös

korostavat prosessin tiedonkeruun ja analysoinnin kohdalla iteratiivisuuden merkitystä.

Herkistämisvaihe on tärkeä osallistujien tietoisuuden ja kiinnostuksen herättämiseksi. Herkistämisvaiheeseen kuuluu tiiviisti kaikkien osallistujien sitouttaminen unelmointiin kannustamisen ja jo tiedossa olevien asioiden visuaaliseksi tekemisen muodossa (Trischeler ym. 2019, 1609–1610). Palvelumuotoilun ydin perustuu siihen, ettei se tähtää suoraan pelkästään lopputulokseen vaan se keskittyy myös merkittävässä määrin itse prosessin havainnointiin tutkimuksen aikana tutkien ja tunnistaen ongelmia sekä kehittären, testaten ja ratkaisuja toteuttaen muutoksia (Stickdorn ym. 2018, 80–93).

Dang (2018 60–61) pitää onnistuneen kokonaisarkkitehtuuriprojektin edellytyksenä ennen kaikkea ylemmän johdon ja sidosryhmien ymmärtämistä kokonaisarkkitehtuurin vaatimuksista heti alusta alkaen. Myös Penttisen (2018, 54) väitöskirjatutkimuksessa nousi esille sidosryhmien osallistumisen tärkeys ja kokonaisarkkitehtuurityölle asetettujen tavoitteiden asianmukaisuus. Trischlerin ym. (2019, 1612) tutkimuksen johtopäätöksenä yhteissuunnittelutoiminnan loppupäässä on syytä hyödyntää erityisesti iteratiivista käsittelytapaa, koska se mahdollistaa parhaiten eri sidosryhmien etujen huomioon ottamisen, kun käyttäjien ideoita viedään kohti toteutettavia ratkaisuja. Tätä tukee myös Stickdornin ym. (2018, 268–274) määritelmä, jonka mukaan palvelumuotoiluprosessin työn tulokset tähtäävät aina todellisiin muutoksiin oikeassa ympäristössä ja siksi sidosryhmien sitoutuminen on tärkeä.

Fasilitoinnin avulla saadaan kehitystyöhön osallistuvia henkilöitä sitoutettua muotoiluprosessin eri vaiheissa konkreettisesti. Fasilitointi on tärkeää toimintaa osallistujien työskentelyyn motivoinnin ja osallistujien tietojen esille tuomiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 391.) Fasilitointikäytäntö on käytössä myös kokonaisarkkitehtuurimenetelmässä katselmointien kautta.

Vaikka palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri painottavat erilaisia näkökulmia, niiden yhteiset piirteet mahdollistavat tehokkaan ja käyttäjäkeskeisen lähestymistavan organisaation toiminnan ja palveluiden suunnitteluun sekä kehittämiseen.

Parhaimmillaan palvelumuotoilu ja siitä saatava tieto syventää arkkitehtuurikuvauksia ja lisää ymmärrystä puolin ja toisin hankkeen edetessä niin nykytilasta kuin tulevasta tavoitetilasta. Muotoiluajattelulla ja kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä on mielestäni neljä korostuneita ydinyhtenevääisyyttä, joita olen kuvannut kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin merkittävät yhtenevääisyydet

Sekä palvelumuotoilu että kokonaisarkkitehtuuri pyrkivät ymmärtämään ja vastaamaan käyttäjien tarpeisiin. Tätä voidaan kutsua **käyttäjäkeskeisyydeksi**. Palvelumuotoilussa painotetaan erityisesti asiakkaiden tarpeita ja odotuksia palveluiden suunnittelussa, kun taas kokonaisarkkitehtuurissa huomioidaan organisaation sidosryhmien ja käyttäjien tarpeet liiketoiminnan rakenteiden ja teknologisten ratkaisujen suunnittelussa. (Jalava & Matilainen 2010; 115; Tuulaniemi 2011; 16; Juninger 2017,14; Stickdorn ym 2018, 24–25; Tischler 2019, 1613–1614.)

Molemmat lähestymistavat pyrkivät katsomaan asioita kokonaisuutena, josta yhteisenä tekijänä löytyy holistisuus eli **kokonaisvaltaisuus**. Palvelumuotoilussa tavoitteena on ymmärtää palvelupolkuja ja asiakaskokemuksen eri vaiheita kokonaisuutena (Reason ym. 2015, 129–130; Stickdorn ym 2018, 26–27). Koko-

naisarkkitehtuurissa keskitytään organisaation toiminnan, prosessien, tietojärjestelmien ja teknologisten komponenttien yhteensovittamiseen ja niiden välisiin riippuvuuksiin (Keskitalo 2011, 1; Penttinen 2018, 51; Hakala ym. 2021).

Palvelumuotoilulle ja kokonaisarkkitehtuurille on yhteistä myös niiden molempien tapa hyödyntää **iteratiivista** kehitysprosessia. Palvelumuotoilussa ideoiden mallintaminen ja testaaminen auttavat kehittämään parempia palveluratkaisuja (Tuulaniemi 2011, 113; Ojasalo ym. 2014, 71–74; Stickdorn ym 2018, 26–27). Kokonaisarkkitehtuurissa iteratiivisuus mahdollistaa ratkaisujen jatkuvan tarkistamisen ja parantamisen muuttuvien tarpeiden ja teknologisten kehitysten valossa (Hosiaislouma 2015, 30–32).

Poikkitieteellinen ja laaja yhteistyö on myös molemmille lähestymistavoille ominaista. Palvelumuotoilussa eri osa-alueiden asiantuntijoiden yhteistyö mahdollistaa monipuoliset näkökulmat palveluiden suunnittelussa (Stickdorn ym 2018, 20–21; 268–274). Kokonaisarkkitehtuurissa eri liiketoiminta- ja teknologia-alueiden asiantuntijoiden yhteistyö auttaa varmistamaan, että organisaation eri osa-alueet toimivat saumattomasti yhdessä (Dang 2018, 60–61; Penttinen 2018, 54).

Valtiokonttorin D9-digitiimissä on vuosina 2017–2018 kehitetty LED-viitekehys, joka yhdistää kokonaisarkkitehtuuria ja palvelumuotoilua. LED-viitekehysten perusta syntyi palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin yhteisestä peruslähtökohdasta, jossa molemmat tarkastelevat toiminnan kontekstia systeeminäkökulmasta. LED-viitekehysten mukaan kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa kokonaiskuvan organisaation rakenteisiin ja niiden vuorovaikutuksiin, ja palvelumuotoilu tuo mukaan asiakas- ja ekosysteemiymmärryksen. (Leppänen 2019.) Toisaalta Eero Hosiaislouma (2017) on tarkastellut omassa tutkimuksessaan Enterprise Designin lähestymistapaa, joka on Intersection Groupin kehittäämä menetelmä, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen organisaation tarkastelun kolmen näkökulman kautta: identiteetin, kokemuksen ja arkkitehtuurin. Tässäkin lähestymistavassa keskeistä on kokonaisarkkitehtuurin ja muotoilun yhdistäminen.

3 MENETELMÄLLINEN TOTETUTUS

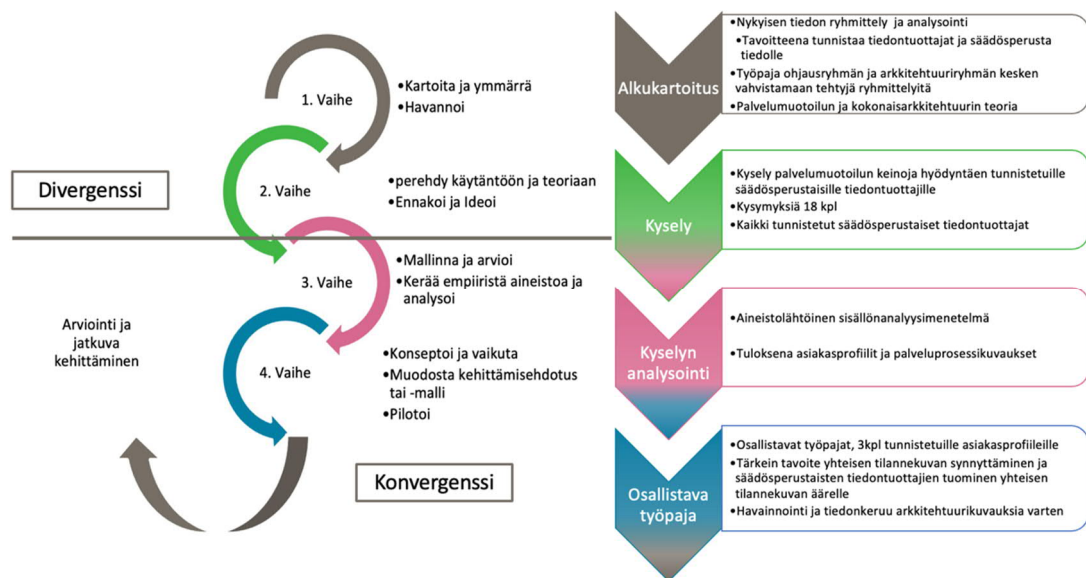
3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Kehittämistehtäväni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen avulla saatu tieto on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. (Ojasalo ym. 2014, 104–105; Tuulaniemi 2011, 143–144). Tapaustutkimuksessa hyödynnetään useimmiten laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ja siksi on tärkeää, että aineistoa tulkitaan heti alusta alkaen. Työssäni olen hyödyntänyt aineiston luokittelua, jossa teoriapohja muotoilee myös tutkimuksen luokittelua. Laadullisessa tutkimuksessa luokkia voi syntyä lisää matkan varrella, sillä siinä ei ole erillistä luokittelujärjestelmää (Kananen 2013, 79, 103–104.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valikoitui palvelumuotoilun ja tapaustutkimuksen yhdistelmä. Tapaustutkimus ei itsessään kehitä tai vie muutosta eteenpäin, mutta sen avulla voidaan luoda ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin tai tehdä kehittämis ehdotuksia yleisesti. Tapaustutkimus myös mahdollistaa kehittämiskohteen perusteellisen ymmärryksen muodostamisen ja siinä on mahdollista tutkia useampaa kohdetta saman aikaisesti, sekä vertailla näitä keskenään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 52–53.) Tapaustutkimuksessa tietoa hankintaa monesta eri lähteestä ja näistä muodostuneesta tietojen palapelistä muodostuu laaja ja syvälinen kuva tapauksesta. Tapaustutkimuksessa tiedonhankintaan tulee tehdä huolellisesti ja suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa. (Kananen 2013, 77–78.)

Ojasalo ym. (2014, 74–75) esittelevät palvelumuotoilun prosessimaisen luonteen neljän vaiheen avulla, joita ovat: 1) Kartoita ja ymmärrä, 2) ennakoi ja ideoi, 3) mallinna ja arvioi sekä 4) konseptoi ja vaikuta. Tapaustutkimuksessa Ojasalon ym. (2014, 54) mukaan on niin ikään neljä vaihetta: 1) Kehittämistehtävän tai ongelman havainnointi, 2) ilmiöön tutustuminen käytännössä ja teoriassa, 3) kokemuspohjaisen aineiston kokoaminen ja analysointi ja 4) kehittämis ehdotuksen muodostaminen. Palvelumuotoiluun kuuluu myös vahvasti luova ongelmanratkaisu ja iteratiivisuus. Divergenssi (laajeneva) vaihe perustuu mielikuvitukseen ja

asioiden vapaamieliseen yhdistämiseen. Konvergenssi (supistuva) vaihe puolestaan perustuu tietoon ja analyyttiseen päättelyyn. Iteratiivisessa kehittämisessä nämä vaiheet toistuvat yhä uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 113). Kuvassa 3 on kuvattuna oma visuaalinen näkemykseni näiden prosessien yhteensovittamisesta, sekä oman kehittämistehtäväni vaiheinen kuvaus.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen ja palvelumuotoiluprosessin mallintaminen (mukailen Ojasalo ym. 2014, 54; 74–75; Tuulaniemi 2011, 132)

3.2 Alkukartoitus nykyisten tietojen keräämisen ja analysoinnin avulla

Kokonaisarkkitehtuurityöhön nimitettiin erillinen arkkitehtuurityöryhmä Maanmittauslaitoksen asiantuntijoiden keskuudesta. Tämän opinnäytetyön tekijä on yksi nimitetyistä tekijöistä. Kokonaisarkkitehtuurityön alkukartoituksen yhteydessä työryhmä hyödynsi oman ryhmän tietotaitoa ja kokemusta, sekä erilaisia sisäisiä kattavia raportteja ja tietokokonaisuuksien ajoja. Laadullisessa tutkimuksessa erilaisista dokumenteista koottu tieto on hyvin yleinen tapa kerätä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Alkukartoituksen tarkoituksena oli tunnistaa ja tuoda näkyväksi Maanhallintakokonaisuuden uudistamiseen liittyvät tiedontuottajat olemassa olevien tietojen ryhmittelyn avulla arkkitehtuurityöryhmän osaamista ja tietotaitoa hyödyntäen, sekä myös saada arkkitehtuurikuvauksia varten jo valmiiksi tiedot siitä mihin säädökseen ja tietokokonaisuuteen tiedontuottaminen perustuu. Alkukartoituksen yhteydessä tehtiin myös lajittelua lainsäädäntöperusteisista merkinnöistä sekä kiinteistö-, että lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin osalta ja näitä

tietoja verrattiin nykyainsäädäntöön. Lisäksi heti projektin alussa projektiryhmä teki alustavan kyselyn kiinteistörekisteriä itse pitävälle kunnille, jolla kartoitimme tämänhetkistä tietojärjestelmävalmiutta.

Edellä mainittujen tietojen kokoamisen jälkeen toukokuussa 2023 pidettiin osallistava työpaja MaaVan sisäisen ohjausryhmän ja arkkitehtiprojektiryhmän kesken. Työpajassa eroteltiin ja tunnistettiin vielä eri tiedontuottajia sekä tarkasteltiin tehtyjen havaintojen paikkansa pitävyyttä. Säädösperustaisten tiedontuottajien osalta työpajassa tunnistettiin ja karsittiin tiedontuottajia, jotka eivät enää nykyainsäädännön osalta kuulu tähän ryhmään. Näiden havaintojen perusteella rakennettiin ensimmäinen kokonaiskuvahahmotelma kaikista MaaVan tiedontuottajista.

Havaituissa tiedontuottajaryhmissä erottui selvästi kolme eri tiedontuottajaryhmää, joita ovat: 1) kunnat, 2) muut säädösperustaiset tiedontuottajat ja 3) Maanmittauslaitos. Kunnat eroteltiin lopulta vielä itse kiinteistörekisteriä ylläpitäviin kuntiin (70 kuntaa) ja ei itse kiinteistörekisteriä ylläpitäviin kuntiin (239 kuntaa). Säädösperustaisia tiedontuottajaryhmiä /-virastoja, pois lukien kunnat, tunnistettiin yhteensä 19 kappaletta. Muita säädösperusteisia tiedontuottajia ovat muut viranomaiset, seurakunnat ja eri oikeusasteet, joiden rooli maanhallinnan uudistamisessa on myös merkittävä. Maanmittauslaitos tunnistettiin kokonaisuutena yhdeksi isoksi tiedontuottajaryhmäksi ja heille kohdistuvan kyselyn osalta tavoitteena oli kerätä erityisesti piilossa olevaa tietoa eri prosessien alla tapahtuvasta tiedontuottamisesta, sekä näkemyksiä uudistushankkeen tarpeista ja tulevasta toteutuksesta.

Alkukartoituksen merkitys korostuu tämän kehitystehtävän osalta tutkimuksen kohderyhmän rajaukseen. Kohderyhmäksi valikoitui muut säädösperustaiset tiedontuottajat. Tämä työ tehtiin kokonaisuudessaan yhteistyössä arkkitehtuurityöryhmän kesken.

3.3 Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille

Kyselylomake on erityisesti määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa, mutta soveltuu myös laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen lähteeksi. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa teoreettisesta asiasta empiirisellä tasolla ja muodostaa saaduista vastauksista taas teoriaa. Kyselyssä ei ole tarkoituksena kysyä asioista, joita olisi ”kiva tietää”, vaan kyselylomakkeen tulee perustua tieteelliseen viitekehykseen ja saada vastauksia täsmällisesti kehitettävään asiaan. (Vilkkä 2021, 76, 83.) Kyselyn tulee olla helppo ja ajankohtainen, mikä houkuttelee usein enemmän vastauksia. Kyselyn jälkeen kerätty aineisto analysoidaan selittävästi ja tuloksista johdetaan päätelmiä ongelmista ja tavoitteista, jättäen tutkijalle pohdittavaksi tulosten laajempi merkitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–194, 223).

Tässä kehitystehtävässä kyselyn lähtökohtana oli saada materiaalia arkkitehtuurikuvausten työstöön ja kyselytutkimus valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi sen saavutettavuuden vuoksi. Kyselyn valmistelun aloittamisesta alkaen ja tietoperustaankin pohjaten havaitsin, että samojen arkkitehtuuriin tarvittavien tietokokonaisuuksien ympärillä on mahdollista kartoittaa tietoja säädösperustaisten tiedontuottajien asiakasprofiilien, palvelupolkujen, palveluprosessikuvausten muotoilua ajatellen. Säädösperustaisten tiedontuottajien kyselyllä pyrittiin selvittämään tiedontuottamisen nykytilaa Maanhallinnan kokonaisuuteen liittyen sekä tulevaisuuden toiveita aiheeseen liittyen. Lisäksi kyselyllä haluttiin saada selville tiedontuottajien itsensä havaitsemia mahdollisia esteitä tavoitetilan saavuttamiselle. Kysely rakennettiin Vilkan (2021, 85) määritelmän mukaisesti sekamuotoisena, jossa osa vastausvaihtoehdoista oli annettu valmiina ja osa oli täysin avoimia. Avoimien vastausten avulla halusimme varmistaa mahdollisuuden tarkentaa vastausta paremman kokonaisakuvan saavuttamiseksi.

Tiedontuottajien kysely (liite 1) koostui 18 kysymyksestä ja se rakentui kolmen teeman ympärille: organisaation esitiedot, nykytilan kuvaus tietojen toimittamisen suhteen sekä tulevaisuuden toiminnallisuuksien näkemykset ja toiveet. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin palvelumuotoilulle ominaisia apukysymyksiä, joita Maula & Maulan (2019, 61) mukaan ovat:

- Mitä asiakkaan tulisi saada tehdyksi?
- Minkälaisia ongelmia asiakkaan tulisi ratkaista?
- Mihin asiakkaalla kuluu aikaa?
- Mikä on merkityksellistä asiakkaalle?
- Mitä odotuksia muilla on asiakkaallesi?

Esitietojen osalta olennaisinta oli selvittää vastaajan organisaatio, sekä tietoja siitä mihin tietokokonaisuuteen ja säädösperustaan tiedontuottajat itse kokevat tietojansa maanhallinnan kokonaisuuteen liittyen toimittavan. Lisäksi kartoitimme kyselyssä tiedontuottajien omaa näkemystä siitä, kuinka usein ja millä tavalla he asioivat Maanmittauslaitoksen kanssa näissä merkeissä, sekä valmiuksia rakenteellisen tiedon toimittamiseksi.

Tulevaisuuden suhteen kysyimme avoimilla kysymyksillä tiedontuottajien omaa näkemystä tulevaisuuden mahdollisuuksiin eri tietokokonaisuuksien toimittamiseksi rakenteellisesti tai muuten automaattisesti. Kysely toteutettiin pelkästään suomeksi. Jatkokyselyissä tarkoituksena on toteuttaa kyselyt myös ruotsiksi.

Säädösperustaisille tiedontuottajille järjestettiin infotilaisuus ennen kyselyiden lähettämistä 15.6.2023 Teams-kokouksessa, jossa esiteltiin MaaVa-ohjelmaa ja kerrottiin alustavasti kyselyn sisällöstä. Kutsu infotilaisuuteen lähti kaikille hankkeen puitteissa tunnistetuille säädösperustaisille tiedontuottajaorganisaatioiden edustajille, joita oli yhteensä 51 henkilöä. Samasta organisaatiosta kutsu lähetettiin useammalle henkilölle. Infotilaisuuden jälkeen näille kaikille 51 henkilölle lähetettiin sekä linkki infotilaisuuden tallenteeseen, että varsinainen kyselylinkki. Kyselyn vastausaika oli 15.6–25.8.2023. Koska vastauksia ei saatu tarpeeksi tuossa ajassa, kyselyn vastausaikaa pidennettiin 8.9.2023 asti ja lisäksi pidettiin yksi ylimääräinen kyselyyn vastaamisen infotilaisuus Teamsin välityksellä. Tuki-infotilaisuuteen osallistui yhteensä neljä vastaajaa, jotka kaikki olivat jo vastanneet kyselyyn.

3.4 Osallistava työpaja

Työpaja on usein palvelumuotoiluprosessin osa ja yksi yhteiskehittämisen muoto. Työpaja mahdollistaa tarpeiden, ratkaisuideoiden läpikäynnin sekä yhteisen näkemyksen muodostamisen. Työpajat lisäävät osallisuutta kehittämishankkeisiin ja siksi niitä suositaan monipuolisesti kehittämisprosessien eri vaiheissa. (Miettinen 2021, 20.) Työpajan rakenteen ja tavoitteiden tulee olla selkeät ja niiden tulee tukea yhteiskehittämistä. Osallistujien täytyy olla tietoisia työpajan tarkoituksesta ja myös siitä mihin sen tuloksia hyödynnetään. Työpajaa ohjaa yleensä erillinen vetäjä, joka toimii samalla tilaisuuden fasilitoijana. Fasilitoija voi olla myös vetäjästä erillinen taho isoissa työpajoissa. Fasilitoinnin tarkoituksena on auttaa osallistujia pääsemään tavoitteisiin ja tehdä muistiinpanoja sekä huomioida mahdolliset toimenpiteet, jotka vaativat pulmatilanteet. (Tuulaniemi 2011, 57.)

Mattelmäen & Vaajakallion (2016, 81–82) mukaan hyvä työpaja rakentuu tavoitteiden ja toimijoiden esittelyllä sekä erillisellä virittäytymisellä työpajan teemaan, jonka jälkeen alkaa varsinaiseen yhteissuunnitteluun varattu aika. Heidän mukaansa lopuksi on syytä vielä esitellä tulokset ja käydä niistä nousevaa keskustelua. He myös korostavat suunnittelun tärkeyttä, sillä työpajatyöskentely vaatii aina osallistujien arvokasta aikaa, pidetään se sitten lähitapaamisena tai virtuaalisena tilaisuutena. Reasonin ym. (2015, 145) mukaan työpajojen avulla on mahdollista tuottaa selkeät ja ymmärrettävät kokonaiskuvat yhdessä liiketoiminnan muiden mahdollistajien kanssa ja varmistaa, että kaikkien työ on strategian mukainen ja edistää asiakaslähtöisyyttä.

Työpajan tärkein tavoite oli yhteisen tilannekuvan synnyttäminen ja säädösperustaisten tiedontuottajien tuominen yhteisen tilannekuvan äärelle helpottaen näin kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmointia. Lisäksi pyrkimyksenä on saada lisää havaintoja säädösperustaisten tiedontuottajien omasta näkökulmasta palvelun toimivuudesta tällä hetkellä, sekä jo havaittujen ongelmien ratkaisujen löytämisessä.

Työpajat pidettiin 9.10.2023 Microsoft Teamsilla, joka on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta ja joka mahdollistaa videotapaamiset ja materiaalien jakamisen

reaaliajassa kuvaruudun kautta. Työpajoissa kävimme palveluprosessikuvaukset läpi kokonaisarkkitehtuurikuvausten läpikäynnin yhteydessä. Yhteiskehittämisen aikana hyödynnettiin myös Miro-työtilaa, joka on digitaalinen valkotalu ja työtila ja sen avulla työryhmät voivat tehdä yhteistyötä etänä. Työpajan materiaalit jaettiin Miro-työtilan kautta erillisellä kutsulinkillä, sekä jakamalla kuvaruutu Teamsin välityksellä. Toimin itse työpajan fasilitoijana ja kävimme alussa läpi Miro-työtilan toiminnallisuudet, sekä ohjeet tiedontuottajien osallistumisen tavoista. Työpajoja ei tallennettu. Työpajan lopussa osallistujille lähetettiin erillinen anonymi Forms-kysely, jossa kysyttiin osallistujan subjektiivista mielipidettä palveluprosessikuvausten hyödyllisyydestä kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmointien yhteydessä.

Työpajoja oli yhteensä kolme ja osallistujat oli jaettu näihin tilaisuuksiin eri asiakasprofiilien mukaisesti, jotka analysoitiin alkukartoituksen ja kyselyn tuloksena aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Kävin jokaisen työpajan alussa läpi palveluprosessikuvaukset tiedontuottajien tiedontuottamisen näkökulmasta ja esittelin samalla myös Maanmittauslaitoksen sisäisen prosessin, sekä kyselyistä ja Maanmittauslaitoksen sisäisten havaintojen perusteella nousseet haasteiden kuvaukset eri palveluprosessin vaiheessa.

3.5 Aineiston analyysi

Analysointimenetelmänä tässä työssä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista järjestellä ja kuvata aineistoa systemaattisesti sekä objektiivisesti. Se antaa myös mahdollisuuden tiivistä aineistoa yleisellä tasolla ja hylätä epäolennaisen. Tutkittavasta ilmiöstä on näin analyysin avulla mahdollista tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Tuomi & Sarajärvi (2018, 91) toteavat Milesiin ja Hubermaniin (1994) viitaten aineistolähtöisen sisällönanalyysin muodostuvan kolmivaiheisesta prosessista, jonka vaiheet ovat: 1) pelkistämisen vaihe, 2) aineiston ryhmittelyn eli klusteroinnin vaihe ja 3) teoreettisten käsitteiden luomisen vaihe eli abstrahointi.

Sekä alkukartoituksessa että kyselyn analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa pelkistettiin olemassa olevia tietoja ja ryhmiteltiin näitä tietoja sekä tiedontuottajia erilaisiin ryhmiin rekisterisijainnin ja säädöspöytäkirjan mukaisesti. Ryhmittelyjen avulla luotiin yleiskuva tiedontuottajista ja näiden roolista kokonaisuuteen liittyen sekä hyödynnettiin induktiivista (yksittäisestä yleiseen) jaottelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Kyselyiden suurin ongelma on, että niissä saadaan vastauksia vain siihen mitä on ymmärretty kysyä. Asiakasprofiilien ja -polun muodostaminen on kuitenkin kyselyiden vastausten perusteella mahdollista rakentaa ja myöhemmin hyväksyttää vastaajilla esimerkiksi työpajan avulla. (Ojasalo ym. 2014, 74; Maula & Maula 2019, 50; Tuulaniemi 2011, 78–79.) Analysoinnin lopputuloksena muodostui asiakasprofiilit ja palveluprosessikuvaukset, joissa merkittävimpana erottavana tekijänä oli tietojen toimituksen kanava ja tietojen toimittamisen volyymi.

Kyselyssä oli lähes kaikkien kysymysten kohdalla mahdollisuus myös tarkentaa vastausta avoimen kentän kautta. Kyselyn analysoinnin yhteydessä tämä osoitautui kuitenkin haastavaksi valinnaksi tietojen analysoinnin kannalta. Myös Vilka (2021, 85) nostaa omassa teoksessaan Heikkilän (2004) ja Vallin (2001) havaintoihin perustuen avointen kysymysten ongelmallisuuden analysoinnin osalta ja jatkossa MaaVan osalta kyselyissä tulee kiinnittää enemmän huomiota, jotta myös määrällistä ja vertailtavaa aineistoa saadaan kerättyä kokonaishankkeen tueksi.

Työpajan tuloksia en päässyt varsinaisesti analysoimaan, koska en saanut työpajassa tarpeeksi materiaalia analysoinnin tueksi. Tilaisuuksia ei myöskään nauhoitettu, joten jälkikäteen keskustelujen litterointi ja analysointi ei myöskään ollut mahdollista.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tuloksia. Aluksi kuvailen asiakasprofiilit ja palveluprosessit, jotka muotoutuivat säädösperustaisten tiedontuottajille suunnatun kyselyn vastausten analysoinnin tuloksena. Viimeiseksi tiivistän työpajojen tulokset.

4.1 Asiakasprofiilit ja palveluprosessien kuvaukset

Tunnistettujen säädösperusteisia tiedontuottajien kyselyyn tuli yhteensä 16 vastausta. Kyselyyn osallistui yhteensä 11 eri tiedontuottajaryhmää/-virastoa tunnistetuista 19:sta. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukselta (jatkossa ELY-keskus) saimme yhteensä kolme ja seurakunnilta yhteensä neljä vastausta. Muiden organisaatioiden osalta vastauksia oli yksi kustakin. Kyselyn tarkoituksena oli saada samoista organisaatioista useampi vastaus, jotta saisimme paremman kuvan myös heidän sisäisten prosessien eroista. Yksi vastaaja vastasi organisaationsa edustajana kyselyyn, ja toi heti alussa ilmi, ettei tunnista oman organisaationsa tiedontuottajaroolia ja vastaus oli muutoin tyhjä.

Säädösperusteiset tiedontuottajien osalta erottui kolme eri asiakasprofiilia, joiden perusteella rakensin asiakasprofiilikuvaukset ja tiedontuottamisen palveluprosessikuvaukset. Palveluprosessikuvaukset lähtevät lakiin kirjoitetusta velvoitteesta ja päättyvät tiedon rekisteriin saattamiseen ja sen poistamiseen. Palveluprosessikuvaukset mukailevat Service blueprint -menetelmää. Valikoituneet asiakasprofiilit ovat:

1. Edistyneet massatiedontuottajat
2. Potentiaaliset edistyneet tiedontuottajat
3. Manuaaliset tiedontuottajat.

Palveluprosessikuvaukset rakentuivat Service Blueprint -menetelmää mukaillen niin, että siitä on nähtävillä viisi eri tasoa: 1) Asiakkaalle näkyvä palvelualue, 2) asiakkaan aktiviteetti, 3) palveluntuottajan näkyvä aktiviteetti, 4) palveluntuottajan asiakkaalle näkymätön aktiviteetti ja 5) tukiprosessit (Innokylä 2023). Tämän lisäksi kuvauksessa on mukana aikajana, joka ei kuitenkaan ole kovin tarkka,

johtuen tiedontuottamisen palveluprosessin monimuotoisuudesta ja jo tiedontuottamiseen liittyvät tunnistetut epävarmuustekijät/haasteet, joiden mukaan tuominen oli perusteltua keskustelun aikaansaamisen vuoksi. Kuvauksissa on myös lisätty visualisoinnin avulla toiveita, jotka kyselystä nousi esille. Toiveiden esiin nostamisella oli tarkoitus kannustaa sidosryhmiä edelleen unelmoimaan ja nostamaan myös jatkossa rohkeasti esille uusia toimintatapoja.

Varsinaisesti asiakaskokemukseen käytettäviä mittareita ei tässä tutkimuksessa hyödynnetty, vaan kokonaiskuvaan pyrittiin selvittämään haasteiden ja toimivuuden kuvailuilla avointen kysymysten kautta. Palveluprosessikuvauksia on mahdollista jatkaa myöhemmin koskemaan myös tiedonhyödyntämisen näkökulmaa hankkeen edetessä, sillä suurin osa säädösperusteisista tiedontuottajista on tunnistettu myös tiedonhyödyntäjiksi.

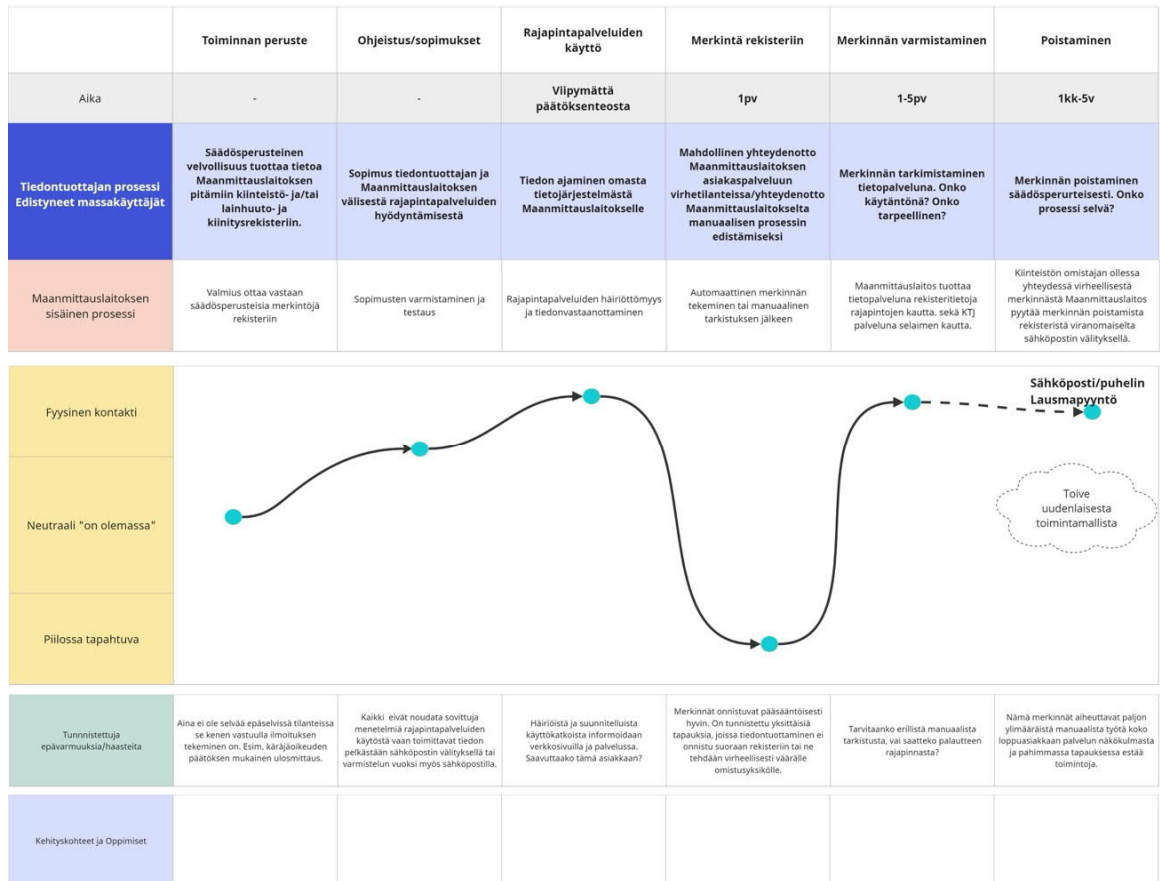
4.1.1 Edistyneet massatiedontuottajat

Edistyneiden massatiedontuottajien asiakasprofiiliin (kuvio 4) toimijoita yhdistää erityisesti heidän Maanhallinnan tietokokonaisuuteen tuottaman tiedontuottamisen volyymi. Tällä ryhmällä on pitkä historia yhteistyöstä Maanmittauslaitoksen kanssa ja säädösperusta on myös historian tarkastelun osalta pitkäkestoista. Rajapintapalveluita on kehitetty yhteistyössä laajasti ja osaaminen näiden osalta on hyvällä tasolla. Yhteisiä haastekohtia näiden toimijoiden kanssa on vastuiden epäselvät rajat ja lainsäädännön osittaiset epäselvyydet tietojen toimittamisen kohteesta. Myös vuorovaikutushaasteet nousivat esille kyselyssä.



Kuvio 4. Asiakasprofiilikuvaus: Edistyneet massakäyttäjät

Edistyneiden massakäyttäjien palveluprosessikuvaus (kuvio 5) on hyvin samankaltainen, kuin muidenkin asiakasprofiilien. Tästä ryhmästä korostuu erityisesti toimintojen haasteet tiedontuottamisen jälkitöiden osalta. Tämän ryhmän osalta ei ole selkeää toimintamallia kaikissa tilanteissa siihen, miten tieto rekisteristä tulee poistaa ja kenen vastuulla tämä on. Myös lainsäädäntö on osittain ristiriitainen tältä osin. Lisäksi sekä kyselyn vastauksien, että Maanmittauslaitoksen sisäisten havaintojen perusteella huomasimme, että vaikka palveluprosessit toimijoiden kanssa oli hyvin vakioitu, niistä poikettiin jonkin verran yksittäisten alueellisten virastojen osalta.



Kuvio 5. Palveluprosessikuvaus: Edistyneet massakäyttäjät

4.1.2 Potentiaaliset edistyneet tiedontuottajat

Potentiaaliset edistyneet tiedontuottajat asiakasprofiiliin (kuviot 6) toimijat olivat mielenkiintoinen ryhmä. Tämän ryhmän tiedontuottaminen on nimensä mukaisesti satunnaista ja osittain myös keskittynyt alueelliset tietyille maantieteellisesti sijoittuneille virastoille. Tämän asiakasprofiiliin yksi isoin yhdistävä tekijä on sähköpostikanavan laaja käyttö ja muiden teknisten toteutusten puute, johtuen juuri satunnaisuudesta. Palvelutapahtumia on harvoin eikä rutiinia ole välttämättä muodostunut tiedontuottamisen osalta. Tietojen toimittamisen suhteen tunnistettuja haasteita ovat oikean osoitteen löytäminen ja tietojen useaan eri paikkaan toimittamisen vaikeudet. Kävi myös ilmi, ettei heillä ole selkeää palvelutoimintoa tai prosessikuvausta tiedontuottamisen eri vaiheista.



Kuvio 6. Asiakasprofiilikuvaus: Potentiaaliset edistyneet satunnaiskäyttäjät

Potentiaalisten edistyneiden satunnaiskäyttäjien palveluprosessikuvaus (kuvio 7) on hyvin samankaltainen, kuin muidenkin asiakasprofiilien. Tämän asiakasprofiilin osalta korostui erityisesti toive muutoksesta toimintaan, niin varsinaisen tiedontuottamisen, kuin tiedon poistamisen osalta. Lisäksi tärkeitä huomioita oli mm. se, että nykyisen palveluprosessin mukaisen toiminnan osalta ei ole selkeää tietoa toimintamalleista ja toimituskanavista, sekä saatu ohjeistus on osittain riskitäristä ja sekavaa.

	Toiminnan peruste	Ohjeistus/sopimukset	Tiedon tuottaminen ja toimittaminen Maanmittauslaitokselle	Merkintä rekisteriin	Merkinnän varmistaminen	Poistaminen
Aika	-	-	1-5pv	6-7pv	14pv	1kk-5v
Tiedontuottajan prosessi Potentialiset edistyneet satunnaiskäyttäjät	Säädöspäätösvelvollisuus tuottaa tietoa Maanmittauslaitoksen pitämiin kiinteistö- ja/tai lainhuuto- ja kiinteyksirekisteriin.	Yhteinen toimintamalli ja/tai vakiintunut tapa. Sisäiset ohjeet, verkkosivut ja yhteyshenkilöt.	Päätöksen tekeminen ja sen täytäntöönpano. Päätöksen toimittaminen Maanmittauslaitokselle	Mahdollinen yhteydenotto Maanmittauslaitoksen asiakaspalveluun virhetilanteissa/yhteydenotto Maanmittauslaitokselta manuaalisen prosessin edistämiseksi	Merkinnän tarkistaminen tietopalveluna? Onko käytäntönä? Onko tarpeellinen?	Merkinnän poistaminen säädöspäätöksen perusteella. Onko prosessi selvä?
Maanmittauslaitoksen sisäinen prosessi	Valmius ottaa vastaan säädöspäätöksiä merkintöjä rekisteriin	Viranomaisyhteistyönä tehtävä rekisterimerkintä	Tiedon vastaanottaminen sähköpostilla ja toimeksianto sisäisen prosessin mukaisesti oikeaan tulostusyksikköön	Manuaalinen viirelläilto ja päätös, sekä siihen liittyvä prosessi	Maanmittauslaitos tuottaa tietopalveluna rekisteritietoa rajapinnan kautta, sekä KTI palveluna selaimen kautta. Ei ole käytössä erillisistä kuitauksesta merkinnän tekemisestä.	Asiakkaan ollessa yhteydessä virheellisesti/vanhentuneesta merkinnästä Maanmittauslaitos pyytää merkinnän poistamista rekisteristä viranomaiselta sähköpostin välityksellä.
Hyväksytty						
Neutraali "on olemassa"						
Piilossa tapahtuva						
Tunnistettuja epävarmuuksia/haasteita	Aina ei ole selvää epäselvissä tilanteissa se kenen vastuulla ilmoituksen tekeminen on.	Ei ole aina selvää kuka on vastuutaho ja keneltä voi kysyä neuvoa asiassa.	Ei ole selvää mihin osoitteeseen on toimitettava mitään tietoa. Kyselyssä kävi ilmi, että tietojen toimittaminen yhteen paikkaan Maanmittauslaitokselle ei ole toiminut.	Merkinnän onnistumisesta ei tule tietoa Maanmittauslaitokselta. Luottamus virheettömyyteen on tähän asti toiminut, mutta aiheuttaa huolta mm. uusissa tekijöissä.	Hyödynnetäänkö tätä tietopalvelua tarpeeksi tietojen toimittamisen varmistamiseksi? Onko se tarpeen?	Ilmenee tilanteita, joissa merkintä on jäänyt poistamatta ja tiedot eivät ole ajantasalla. Poistaminen tehdään myöhemmin asiakkaan yhteydenoton ja Maanmittauslaitoksen selvityksen jälkeen.
Kehityskohteet ja oppimiset						

Kuvio 7. Palveluprosessikuvaus: Potentialiset edistyneet satunnaiskäyttäjät

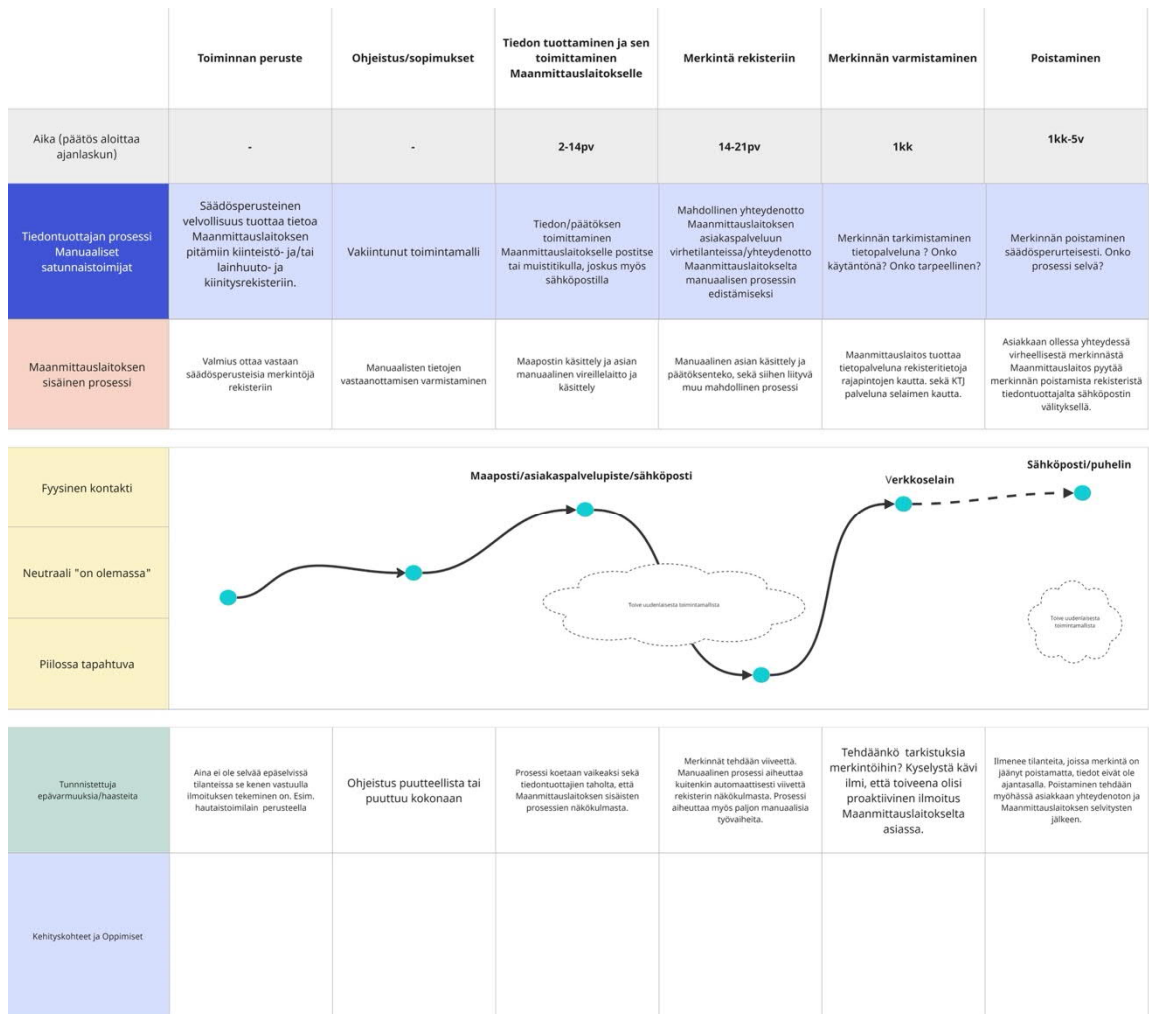
4.1.3 Manuaaliset satunnaistoimijat

Manuaalisten satunnaistoimijoiden asiakasprofiiliin (kuviot 8) toimijat toimivat ni-mensä mukaisesti satunnaisesti Maanmittauslaitoksen kanssa ja heidän tuotta-mansa tieto on harvoin uusiutuvaa. Toisaalta toimijoiden tuottamat tietokokonai-suudet voivat olla hyvinkin laajoja. Tämän profiilin toimijoita yhdistää myös ma-nuaalisen tiedon toimittamisen pakko. Tiedontuottaminen tapahtuu fyysinen asia-kaspalvelupisteellä käynnin kirjepostin tai muistitikun toimittamisen muodossa tietokokonaisuuksien koon takia. Manuaalisten satunnaistoimijoiden ei myös-kään vastausten perusteella ole kannattavaa kustannusnäkökulmasta kehittää automaattisia toimintoja tähän kokonaisuuteen liittyen. Haasteena tässä profii-lissa korostui erityisesti tiedontuottamisen ja rekisteröinnin reaaliaikaisuuden puute.



Kuvio 8. Asiakasprofiilikuvaus: Manuaaliset satunnaistoimijat

Manuaalisten satunnaistoimijoiden palveluprosessikuvaus (kuvio 9) on hyvin samankaltainen, kuin muidenkin asiakasprofiilien. Tässä profiilissa muutostoiveet keskittyvät samoihin kohtiin kuin potentiaalisten edistyneiden tiedontuottajien kohdalla. Eroavaisuus syntyy kuitenkin erityisesti siinä, ettei tässä ryhmässä nähdä realistisena suurten muutosten tai automatisaation käyttöönottoa. Tämä on sinänsä ymmärrettävää tiedontuottamisen volyymin ollessa hyvin pieni ja satunnainen. Myös tässä ryhmässä suurimmat havaitut haasteet ja epäselvyydet liittyivät tiedon poistamiseen ja toisaalta ohjeistuksen ja toimintaprosessien epäselvyyksiin tai puutteisiin. Tämä on haaste myös siltä osin, että kun tilanteet toistuvat vain harvoin ei osaamisen ylläpitäminen ole itsestään selvää.



Kuvio 9. Palveluprosessikuvaus: Manuaaliset satunnaistoimijat

4.2 Osallistavan työpajan tulokset

Osallistujat pääsivät kirjoittamaan omia ajatuksiaan esityksen aikana ja sen jälkeen. Kävimme myös keskustelua palveluprosessin vaiheista jokaisessa työpajassa, mutta osallistuminen tiedontuottajien osalta jäi kovin kevyeksi. Keskustelu kävi vilkkaana kuvausten läpikäynnin aikana, mutta osallistujat eivät kirjoittaneet ajatuksiaan esille niin paljon kuin oli toivomus. Arkkitehtuurityöryhmän jäsenet kirjoittivat itse muistiinpanoja epävirallisesti keskusteluaiheista, mutta näidenkin osalta tuotokset olivat liian suppeat. Yleisesti voinen sanoa, ettei osallistujilla ollut suuria muutosehdotuksia palveluprosessikuvausten osalta ja he tunnistivat niistä omat roolinsa tiedontuottamisen palveluprosessissa.

Työpajan työtilat ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Työtiloissa ainoastaan ensimmäisen katselmoinnin yhteydessä saimme osallistujilta myös kirjallista

tuotosta, joissa nostettiin erityisesti esille nykyisten toimintatapojen toimivuutta ja yhteistyön tiivistämisen tarvetta. Muilta osin työtilat toimivat pikemmin keskustelun runkona.

Jokaisen työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin Microsoft Forms -työkalulla toteutettuun kyselyyn (liite 3), joka toimitettiin katselmoinnin osallistujille Teamsin keskusteluosiossa. Tähän kyselyyn ei saatu yhtään vastausta, joten on vaikea arvioida suoraan, pidettiinkö palveluprosessien kuvauksia tarpeellisena säädösperustaisten tiedontuottajien osalta. Projektiryhmän kesken käydyn keskustelun perusteella tämä toimintatapa koettiin kuitenkin hyväksi ja todettiin, että etenkin kuntien kohdalla tämä voi olla hyvinkin tarpeellinen vaihe ennen arkkitehtuurikuvausten katselmointia.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten yleinen tarkastelu

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli selvittää palvelumuotoilun mahdollisuuksista kokonaisarkkitehtuurihankkeen nykytilan kartoituksen tekemisessä. Tämän lähtökohdan kautta kehittämistehtävää tarkasteltiin kahden tutkimuskysymyksen kautta, joita olivat: 1) Miten palvelumuotoilun menetelmillä voidaan tukea julkishallinnon organisaation kokonaisarkkitehtuurihanketta? ja 2) Miten osallistuvuutta voidaan edistää palvelumuotoilulähtöisesti kehittämishankkeessa? Tavoitteena oli löytää keinoja tuoda kokonaisarkkitehtuurihankkeeseen uusia lähestymistapoja, joiden avulla varmistetaan laaja kokonaisnäkemys tukemaan hankkeen tavoitteita.

Palvelumuotoilu on tutkimuksissa (esim. Tirschler ym. 2019; Bason 2018) osoittautunut yhdeksi erinomaisista keinoista varmistaa julkishallinnon kehityshankkeiden asiakaslähtöinen näkökulma ja osapuolten parempi sitoutuminen isoihinkin muutoksiin. Palvelumuotoilu nousee keskeiseksi tekijäksi julkishallinnon kehityshankkeissa, ja sen monipuoliset prosessit pyrkivät yhdessä eri toimijoiden kanssa parempien ratkaisujen luomiseen. Johtamisen näkökulmasta tämä edellyttää luottamusverkoston kattavaa rakentamista aina poliittisesta ohjauksesta lähtien. Vaikka kulttuurimuutos on käynnissä, täydellistä saavutusta ei vielä ole, mutta viitteitä paremmasta näkyy kasvavana keskusteluna kansalaislähtöisestä toiminnasta ja osallistavasta päätöksenteosta, jotka ovat osa julkisen hallinnon uudistamisen strategiaa. (Kaunismaa 2021, 74–75).

Tämän opinnäytetyön kuluessa tekemiini havaintojen perusteella pelkkä pistemäinen palvelumuotoilun hyödyntäminen ei tuo parasta mahdollista tukea kokonaisarkkitehtuurityöhön, vaan muotoiluprosessi pitäisi olla kiinteänä osana kaikkea tekemistä. Samalla tavalla kuin arkkitehtuurityön keskittyminen ja pirstaloittuminen ovat Hakalan ym. (2021) havaintojen perusteella vaarassa johtaa epäonnistumiseen on muotoiluprosessiin oltava kaikkien osallistujien sitoutuminen ja tahtotila aito. Erityisesti yhteiskehittämisessä, jokaisen kehitystyöhön osallistuvan tulisi omata muotoiluajattelulle ja palvelumuotoiluun kiinteästi yhdistettävän

empatian ja aidon halun ymmärtää tekemistä laajemmalla katsannolla kuin oman organisaation sisällä varoen silti Jalosen (2019, 307) nostamia Steenin ym. (2018) havaintoihin pohjautuvia mahdollisia ongelmia muun muassa tehottomaksi muodostumisesta liian laajan osallistujaverkoston takia. Jatkossa MaaVassa on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota tähän ja tutustua myös tietoperustassa viitattuun LED-viitekehykseen (Hosiaislouma 2017), sekä selvittää mahdollisuutta hyödyntää väestörekisterikeskuksen tarjoamaan D9-digitiimin tukea (Väestörekisterikeskus 2019).

Kokonaisuudessaan tämän kehittämistyön tulokset olisivat voineet olla hedelmällisemmät esimerkiksi rajaamalla tutkimuskohde kuntiin, sillä heillä on MaaVa-ohjelman onnistumisen kannalta suurempi motivaatio osallistua tiiviisti tähän kehityshankkeeseen ja sitä kautta tulokset olisivat voineet olla laadukkaammat. Tutkimus on kuitenkin helposti uusittavissa tämän tutkimustyön ulkopuolella ohjelman puitteissa ja uskon, että näin tullaan myös toimimaan.

5.2 Palvelumuotoilun menetelmät julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurissa

Tutkimukseni lähtökohtana oli selvittää, miten palvelumuotoilun menetelmillä voidaan tukea isoa kokonaisarkkitehtuurihanketta ja mielestäni tulokset viittaavat tietoperustassakin esille nousseeseen havaintoon (Tirschler ym. 2019; Bason 2018) palvelumuotoilun hyödyistä isojen kehityshankkeiden osalta, mutta keinojen jalkauttaminen on työlästä ja se tulee tehdä hyvin systemaattisesti. Palvelumuotoilulähtöinen kehittäminen tuo luonnostaan asiakkaan ja sidosryhmät keskiöön ja lisää empatiaa ja ymmärrystä ongelmasta ja kehitettävästä kohteesta kuin itsestään. Yhteisen päämäärän ja nykytilan hahmottaminen mahdollistaa kehittämisen myös yhteistä tarvetta ajatellen.

Kehitystehtävässäni säädösperustaisten tiedontuottajien asiakasprofiloinnin avulla muodostetut palvelupolkukuvaukset vietyinä palveluprosessikuvauksiin mahdollisti sen, että pääsimme yhdessä tiedontuottajien kanssa tarkastelemaan tiedontuottamisen palveluprosessin kokonaisuutta. Tämä visualisointi auttoi kaikkia osapuolia ymmärtämään prosessin vaiheet paremmin ja nosti esille osapuol-

ten vastuut yleisellä tasolla, mikä on myös sekä Reason ym. (2015, 1), että Tuulaniemen (2011, 210–211) mukaan niiden perimmäinen tarkoitus. Palveluprosessien läpikäynti antoi myös uudenlaisen näkökulman kokonaisarkkitehtuurikuvauksien katselmoinnille, jotka ovat teknisempiä ja yksityiskohtaisempia. Saimme myös arvokkaita huomioita nykytilan haasteista ja ongelmakohdista, joihin meillä on mahdollisuus puuttua jo ennalta ennen yhteisen Maanhallinnankokonaisratkaisun muodostumista.

Kokonaisarkkitehtuurikuvaukset puolestaan tarjosivat tiedontuottajille laajemman näkemyksen tiedontuottajien toiminnasta ja tietosisällöistä. Palveluprosessikuvaukset täydensivät tätä tarjoamalla yksityiskohtaista tietoa tietyistä prosesseista, jotka ovat osa laajempaa kokonaisuutta. Tämäkin tulos tukee Hosiaisuusluoman (2017) aiempaa havaintoa Enterprise Desingin lähestymistavan hyödyistä, joissa arkkitehtuuri ja muotoilu ovat keskiössä. Kun ymmärretään palveluprosessit sekä niiden rooli ja paikka kokonaisarkkitehtuurissa, on helpompaa arvioida muutosten kokonaisvaikutuksia. Nykytilan arviointi voidaan tehdä kokonaisvaltaisesti sekä tarkastella niiden vaikutuksesta hankkeen jatkoon osalta.

Sisäisesti Service BluePrintin avulla muodostetut palveluprosessikuvaukset antoivat meille myös arkkitehtuuriprojektityöryhmän sisällä paljon uudenlaista näkökulmaa tiedontuottajien roolista ja sisäisestä toiminnastamme. Service BluePrintin voi siis sanoa lunastaneen erinomaisuutensa kehitteillä olevan palvelun ymmärtämisen lisäämisen työkaluna. (Innokylä 2023.) Havaitsimme myös sisäisessä prosessissamme haasteita, jotka aiemmin ovat jääneet huomioimatta. Voidaankin siis sanoa, että jo tässä vaiheessa pystyimme myös korostamaan Maulan & Maulan (2019, 55) esiintuomaa empatian lisäämistä kehittämisessä. Tämä mahdollistaa prosessin korjaamisen jo tämän ohjelman ulkopuolelta ja parantaa todennäköisesti asiakaskokemusta ja yhteistyötä tiedontuottajien kanssa. Tutkimuskysymykseeni siitä miten palvelumuotoilun avulla voidaan tukea julkishallinnon kokonaisarkkitehtuuria, voidaan todeta Service BluePrintin olevan yksi erinomainen työkalu tuomaan sidosryhmiä lähemmäksi kehittämisen yhteistä kokonaiskuvaa ja päämäärää. Kuvauksiin on myös mahdollista palata myöhemmässä vaiheessa ja päivittää niitä aina vastaamaan silloista näkymää, mikä tuo myös jatkuvuuden osaksi yhteistä tekemistä.

5.3 Osallistuvuuden lisääminen palvelumuotoilun avulla julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurihankkeessa

Palvelumuotoilun keinoin on mahdollista lisätä sidosryhmien välistä empatiaa (Maula & Maula 2019, 55) ja arkkitehtuurityöryhmämme sisäisiin havaintoihin perustuen näin myös kävi säädösperustaisten tiedontuottajien kohdalla. Palveluprosessia tarkastelemalla pääsimme jo ennen kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmointia kiinni palveluprosessien kautta tiedontuottajien ja Maanmittauslaitoksen välisen vuorovaikutuksen haasteisiin, sekä lisäsimme yhteisymmärrystä keskustelujen kautta siihen, miten tätä voitaisiin parantaa.

Julkisen hallinnon uudistamisen strategia jo itsessään pitää sisällään lupauksen yhteiskehittämisen välttämättömyydestä väistämättömän ja tarpeellisen digitalisaation edistämisen yhtenä työkaluna (Kaunismaa ym. 2021, 75). Osallistuvuuden lisääminen poikkihallinnollisesti ja sidosryhmien kanssa yhdessä on siis välttämättömyys ja Basonin (2018, 8) tutkimuksen mukaan tämä realisoinnin eli osapuolten sitoutuneisuuden lisääntyminen on yksi yhteiskehittämisen hyödyistä. Vaikka en tästä tutkimuksesta kolmessa osallistavassa työpajassa saanut kuin vähän konkreettisia toimintoja tiedontuottajien puolelta Miro-työtilaan, uskon silti, että jatkossa osallistuvuutta on mahdollista vastaavilla toimilla lisätä. Työpajojen osalta kuitenkin sekä palveluprosessikuvauksien, että kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmointien yhteydessä virinneen keskustelun avulla saimme arvokasta tietoa säädösperustaisten tiedontuottajien toiminnoista ja motiiveista. Työpajan tärkein tavoite oli hankkeen kannalta yhteisen tilannekuvan synnyttäminen ja säädösperustaisten tiedontuottajien tuominen yhteisen tilannekuvan äärelle helpottaen näin kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmointia. Tämä tavoite saavutettiin siltä osin, että saimme hyväksynnän jokaiselta ryhmältä palveluprosessien ja tehtyjen havaintojen paikkansapitävyydestä.

Projektiryhmän kanssa käydyssä keskustelussa mietimme, miksi kirjallinen tuotos katselmointien yhteydessä ei ollut onnistunut. Yhtenä syynä saattoi olla se, että Miro-työtila oli mahdollisesti tuntematon alustana, mikä vaikeutti asioiden selkeää esittämistä. Lisäksi pohdimme, oliko kuvaukset tarpeeksi selkeitä ja ymmär-

rettäviä osallistujille, jotka ovat parhaiten perillä omasta prosessistaan ja sen tiedontuottamisesta. Myös kulttuurilla voi olla asiaan vaikutusta, sillä edelleen valitsee ajatus siitä, että suurissa kehityshankkeissa sidosryhmille asiat tulevat annettuina, eikä oman näkökulman esille tuominen ole vielä helppoa tässä vaiheessa (Hakala, Keskisaari-Kajaste & Tuomi 2021). Totesimme myös katselmointien jälkeen, että tulemme tarvitsemaan myös erillisiä kahdenkeskisiä haastatteluja tiedontuottajien kanssa, jotta voimme varmistua yhteisestä näkemyksestä paremmin.

Osallistuvuuden lisäämisen osalta tutkimuksen tiedonkeruu ei onnistunut toivotulla tavalla. Näin lyhyessä ajassa osallistuvuutta ei ainakaan työpajan tulosten perusteella saatu parannettua merkittävästi. MaaVa-ohjelma on kuitenkin vasta alussa, ja ehkä tämän tutkimuskysymyksen osalta oli liian kunnianhimoista asettaa tavoitteeksi saada tuloksia näin nopeasti. Uskon, että pitkäjänteisellä palvelumuotoilun hyödyntämisellä voimme nähdä tämän asian osalta tuloksia viimeistään hankkeen myöhemmissä vaiheissa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tapaustutkimukselle ei ole olemassa luotettavuuskriteereitä, joten siihen sovelletaan reliabiliteetin ja validiteetin osalta joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen luotettavuustarkastelua. Luotettavuuden tarkastelusta haastavaa tekee, se että tutkimusote usein vaikuttaa reliabiliteetin ja validiteetin tarkasteluun. Tutkimusten johtopäätösten ja tulosten tulee kuitenkin olla oikeuta, luotettavia ja uskottavia ja tällöin luotettavuus mittaa myös tutkimuksen laatua. Dokumentaation avulla on mahdollista varmistaa tutkimuksen tulosten arviointi ja siksi dokumentaatiolla on tärkeä asema tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2013, 114–116, 118.) Työssäni dokumentaatio on tehty tarkasti ja huolellisesti niiltä osin, joilta se on ollut mahdollista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan tutkimusta pitää luotettavana, kun tutkimuskohde ja tietoperusta sopivat yhteen. Tutkija ja hänen rehellisyytensä ovat luotettavuuden perusta, koska laadullisessa tutkimuksessa

arviointi kohdistuu tutkijan valintoihin ja ratkaisuihin sekä tekoihin. Lukijan on päädyttävä teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaisesti samaan lopputulokseen kuin tutkimuksen tekijän. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lukijan mielenkiinnon herättäminen ja ymmärryksen lisääminen. (Vilkkä 2021, 158–163.) Tutkimusaineiston kerääminen eri menetelmillä sekä yhdistämällä eri-alaista tutkimusaineistoa keskenään voidaan varmistaa laadullisen tutkimuksen luotettavuus (Stickdorn ym. 2018, 107).

Kyselyn osalta vastausten lukumäärä oli odotuksia pienempi ja aiheutti sen, että niiden analysointi jäi vajavaiseksi (Vilkkä 2021, 159). Laajempi yleistys tällä vastausmäärällä ei nykytilan kuvausten osalta ole luotettava, mutta se katsottiin riittäväksi nykytilan kartoituksen osalta. Hankkeen myöhemmässä vaiheessa on varmistuttava laajempi osallistumisprosentti. Vastausten alhaiseen määrään vaikutti varmastikin merkittävästi kyselyyn vastaamisen ajankohta, joka sijoittui lomakaudelle (15.6-8.9.2023). Työpajan vaatimattoman tuotoksen osalta saatuja tuloksia ei myöskään voida pitää luotettavana tai tehdä näistä pitkälle meneviä yleistyksiä (Vilkkä 2021, 159).

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin mahdollisimman tarkasti ja perustellusti. Tietoperustan keräämisessä olen pyrkinyt hyödyntämään sekä kotimaista, että kansainvälistä tietokirjallisuutta, sekä tieteellistä tutkimusta. Raportoinnin osalta jouduin kuitenkin tekemään rajausta tietopohjan tiiviin rakentumisen varmistamiseksi.

Kehitystehtävälläni on yhteiskunnallista merkitystä, koska se tarjosi isolle yhteiskunnan rahoittamalle hankkeelle ratkaisuja työn edistymiselle. Tulokset on esitetty luotettavasti ilman liioittelua ja tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkittavia on suojeltu ja heidän henkilötietojaan on käsitelty vain hankkeen tarvitsemassa laajuudessa. Henkilötietoja on kerätty pelkästään vastaajien nimen ja sähköpostiosoitteen, sekä edustetun organisaation osalta. Tietosuojalauseke on ollut kyselyissä aina saatavilla.

5.5 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyöni valmistumisen aikana pääsin työskentelemään palvelumuotoilulähtöisen kehitystehtävän parissa, joka kohdistui ison julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurihankkeen nykytilan kuvauksen onnistumiseen. Työskentely palvelumuotoilun parissa mahdollisti käytännön kokemuksen keräämisen erilaisista menetelmistä, kuten käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, asiakasprofiilien luomisesta ja niiden perusteella palveluprosessikuvausten tekemisestä, sekä asiakasymmärryksen syventämisestä. Lisäksi opin valtavasti arkkitehtuurikuvausten merkityksellisyydestä ja toisaalta haasteista mitkä liittyvät niiden tekemiseen. Kehitystehtävän myötä kehittyi kykyni soveltaa teoriaa käytäntöön, ratkoa monimutkaisia ongelmia sekä viestiä tehokkaasti eri sidosryhmille. Lisäksi sain arvokasta kokemusta projektinhallinnasta ja tiimityöskentelystä monialaisessa ympäristössä.

Palvelumuotoilu ja tiedolla johtaminen ovat keskeisessä yhteydessä toisiinsa monin eri tavoin, ja tämä kehitystehtävä oli merkittävä viimeistely opinnoilleni. Kehitystehtävä tarjosi arvokkaan tilaisuuden yhdistää oppimani palvelumuotoilun periaatteet ja tiedolla johtamisen näkökulmat käytännön työssä. Tämä työ vahvisti käsitystäni siitä, kuinka palvelumuotoilun menetelmät ja prosessit voivat hyötyä tiedon keräämisestä, analysoinnista ja hyödyntämisestä päätöksenteossa.

Tämä kehitystehtävä toimi eräänlaisena kokonaisuuden kruununa opinnoilleni, sillä se antoi mahdollisuuden soveltaa oppimaani käytännössä ja ymmärtää syvällisemmin, miten tiedon avulla palvelumuotoilua hyödyntäen voidaan saada merkittävää vaikuttavuutta ja konkretiaa. Koen ettei työn valmistaminen ainoastaan vahvistanut osaamistani palvelumuotoilun alalla, vaan myös avasi uusia näkökulmia tiedon merkitykseen ja rooliin päätöksenteossa organisaation kehittämisessä.

Tutkimus avasi silmäni palvelumuotoilun tarjoamille mahdollisuuksille parantaa julkishallinnon prosesseja ja palveluita, samalla ymmärtäen haasteet, joita tällaiset mittavat hankkeet voivat tuoda tullessaan. Tämä kokemus oli arvokas askel oman asiantuntijuuteni kehittämisessä ja antoi eväitä jatkaa työskentelyä palvelumuotoilun parissa tulevaisuudessa.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että palvelumuotoilu ja tiedolla johtaminen ovat toisiaan tukevia kokonaisuuksia. Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä on olennainen osa palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoilu puolestaan nivoutuu tiedolla johtamiseen vahvistamalla päätöksiä ja ratkaisuja käyttäjätiedon, jatkuvan palautteen ja monipuolisen yhteistyön kautta. Tämä luo kestävämpiä ja asiakaslähtöisempiä lopputuloksia organisaatioille. Koen, että sekä koko opintokokonaisuus, että tämä kehitystehtävä tekivät minusta todella tiedolla johtamisen asiantuntijan.

5.6 Jatkokehittämisasiheet

Tämä opinnäytetyö oli juuri tähän hetkeen räätälöity ja rajattu. Jatkotutkimusaiheena näen suuren mahdollisuuden lisätutkimuksesta yhteiskehittämisen työkalujen hyödyntämisestä julkisrahoitteisten suurien kokonaisarkkitehtuurihankkeiden ja muiden kehittämishankkeiden tukena. Etenkin suuriin projekteihin sitoutuminen julkishallinnossa tuntuu olevan haastavaa ja siihen yhteiskehittäminen järjestelmällisesti voisi olla yhtenä onnistumisen varmistajana.

Muotoiluajattelun lisääminen isojen hankkeiden vakiotyökaluihin voisi tuoda paitsi asiakaslähtöisempää lähestymistä kuin hankkeisiin osallistuvien merkityksellisuuden vahvistumista ja tätä kautta sitoutuneisuutta. Organisaatioiden ylimmän johdon sitoutuminen ja muotoiluajattelun omaksuminen olisi myös tietoperustani perusteella erityisen tärkeää toimintaympäristössä, jossa muutokset ovat tulleet jäädäkseen ja vaikka tätä on selvästi tutkittu jo paljon, lisätutkimusta kaivataan edelleen.

Tietoperustaan tutustuessani pääsin pinnallisesti syventymään myös oikeusmuotoiluun, joka on vielä verrattain tuore palvelumuotoilun suuntaus. Julkishallinnon kehittämisen yhteydessä lainsäädännöllä on valtava merkitys ja uskon, että tämä palvelumuotoilun suuntaus tulee jatkossa myös kiinteäksi osaksi suuria julkishallinnon kokonaisarkkitehtuuriprojekteja.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.

Bason, C. 2018. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Toinen painos. Bristol: Policy Press.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, Vol 86 Nro 6 (2008) 84–92. Viitattu 8.10.2023 https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.

Dang, D. D. 2018. Enterprise Architecture in the Public Sector: Adoption and Institutionalization. Väitöskirja, Tampere University of Technology. Viitattu 18.5.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-4138-4>.

Hakala, T. 2020. Blogissa nyt: Tietoarkkitehtuuri tietojohdamisen palveluksessa. Tietojohdaminen ry 24.8.2020. Viitattu 21.11.2023 <https://www.tietojohdaminen.com/artikkelit/blogissa-nyt-tietoarkkitehtuuri-tietojohdamisen-palveluksessa>.

Hakala, T., Keskiisaari-Kajaste, L., Tuomi, H. 2022. Blogissa nyt: Yritysarkkitehtuurin kompastuskiviä ja niiden kiertämiskeinoja. Tietojohdaminen ry 17.10.2022. Viitattu 21.11.2023 <http://www.tietojohdaminen.com/artikkelit/blogissa-nyt-yritysarkkitehtuurin-kompastuskivia-ja-niiden-kiertamiskeinoja>.

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis 3/2020, 22–42. Viitattu 5.12.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hosiasluoma, E. 2015. Malliperustainen organisaation toiminnan ja rakenteen kehittäminen. Pro gradu, Helsingin yliopisto. Viitattu 21.11.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017112251295>.

Hosiasluoma, E. 2017. Palvelumuotoilua ja liiketoiminta-arkkitehtuuria. Holistic Enterprise Design 1.4.2023. Viitattu 21.11.2023 <https://hosiasluoma.fi/design/palvelumuotoilua-ja-arkkitehtuuria>.

Hämäläinen, M. & Patjas, M.-L. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: SanomaPro.

Innokylä 2023. Service Blueprint. Viitattu 20.10.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalu/service-blueprint>.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virta-

nen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 40–68

Jalonen, H. 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen - kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? Hallinnon tutkimus, Vol 38 Nro 4 (2019) 305–311. Viitattu 5.12.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054/56020>.

JUHTA 2017. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositus. Viitattu 8.10.2023 <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-179-kokonaisarkkitehtuurin-suunnittelu-ja-kehittaminen>.

Junginger, S. 2017. Transforming Public Services by Design: Re-Orienting Policies, Organizations and Services around People. Abingdon; New York: Routledge.

Jäppinen T. & Sorsimo J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palveluiden uudistamisessa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 81–93.

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurisanasto v 1.0. Viitattu 5.12.2023 <http://uri.suomi.fi/terminology/jhka/concept-0>.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaunismaa, E., Nerg, P., Karhunen, M., & Majava, J. 2021. Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaista julkista hallintoa uudistetaan 2020-luvulla. Hallinnon tutkimus, 2(2021), 69–77. Viitattu 5.12.2023 <https://doi.org/10.37450/ht.102468>.

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto, 29–52.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki: Vastapaino.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 5.12.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 10.6.2011/634 (kumottu). Viitattu 30.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2011/20110634>.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 9.8.2019/906. Viitattu 30.9.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>.

Leppänen, A. 2019. Kokonaisarkkitehtuuri ja palvelumuotoilu: LED-viitekehys julkishallinnon digitalisaation tukena. Medium 22.1.2019. Viitattu 21.11.2023 <https://annileppanen.medium.com/kokonaisarkkitehtuuri-ja-palvelumuotoilu-led-viitekehys-julkishallinnon-digitalisaation-tukena-53ae1faeb465>.

Maanmittauslaitos 2023. Maanhallinnan kokonaisuuden uudistaminen. Viitattu 15.9.2023 <https://www.maanmittauslaitos.fi/maanhallinnan-kokonaisuuden-uudistaminen>.

Martikainen, T. 2021. Julkishallinnon palvelumuotoilun edistäjä ja moniosaaja. Podcast: Palvelumuotoilun kasvutarinoita, jakso 14. 10.12.2021. Spotify. Viitattu 15.9.2023 <https://open.spotify.com/episode/1CVDvcbE3T35jKXLgGiNrp>.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2016. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 77–83.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 21–38.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palomäki, R. 2020 Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa. Hallinnon tutkimus, Vol 39 Nro 3 (2020) 173–187. Viitattu 5.12.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.100036>.

Penttinen, K. 2018. The long and winding road of enterprise architecture implementation in the Finnish public sector. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7630-9>.

Penttinen, K. 2021. Jyväskylän yliopisto. Tiedonhallintamalli -Julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurityön uudet vaatteen 5.2.2021. Viitattu 5.12.2023. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/it/tjt/tjts4200-s20/recording-08-02-2021-08.36>.

Reason, B., Løvlie, L., Flu, M. B., Lai, W., Gates, M. & Leeuvan, W. V. 2016. Service design for business: A practical guide to optimizing the customer experience. Ensimmäinen painos. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Stickdorn, M 2011. What is Service Desing? Teoksessa: M. Stickdorn, J. Schneider & K. Andrews. This is Service Design Thinking: Basics, Tools. Amsterdam: BIS Publishers. 15-28.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: A practitioner's handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Shostack, L. G. 1984. Designing Services That Deliver. Harvard Business Review. Viitattu 20.10.2023 <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

The Open Group 2023. TOGAF® Standards. Viitattu 21.11.2023 <https://www.opengroup.org/>.

Trischler, J., Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S. 2019. Co-design: From expert- to user-driven ideas in public service design. Public Management Review, Vol 21 Nro 11 (2019), 1595–1619. Viitattu 20.5.2023 <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Neljäs uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtionvarainministeriö 2012. Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri: Yleiskuvaus versio 1.0 4.4.2012. Viitattu 29.9.2023 <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/julkisen-hallinnon-kokonaisarkkitehtuurin-rakenne-ja-hallinta>.

Valtionvarainministeriö 2020. Suositus tiedonhallintamallista: Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:29. Viitattu 29.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-328-1>.

Valtionvarainministeriö 2022. Uudistuva ja kestävä Suomi: Valtiovarainministeriön virkamiespuheenvuoro 2022. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:77. Viitattu 4.12.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-205-5>

Väestörekisterikeskus 2019. Julkishallinnon oma asiakaslähtöisen kehittämisen D9-tiimi auttaa muotoilemaan yhteiskunnasta sujuvampaa. Viitattu 21.11.2023 <https://dvv.fi/-/julkishallinnon-oma-asiakaslahtois-kehittamisen-d9-tiimi-auttaa-muotoilemaan-yhteiskunnasta-sujuvamm-1>.

LIITTEET

- Liite 1. Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille
- Liite 2. Työtilat osallistavista työpajoista
- Liite 3. Kysely osallistavan työpajan jälkeen

Liite 1 1(6) Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille



Kysely Maanmittauslaitokselle tietoja toimittaville organisaatioille

Maanmittauslaitoksella on käynnissä maanhallintakokonaisuuden uudistamisen valmistelu ([MaaVa-ohjelma](#)). Ohjelman alla toimii [arkkitehtuuriprojekti](#), jonka tavoitteena on selvittää kokonaisuuteen liittyvien toimijoiden ja sidosryhmien nykytilaa ja tavoitetiloja.

Maanhallintakokonaisuus pitää sisällään mm. seuraavien kiinteistöihin liittyvien tietojen hallintaa:

- kiinteistöjen tiedot, ulottuvuudet ja oikeudet,
- kiinteistöjen omistusta koskevat tiedot (omistus, hallinta, kiinnitykset),
- yhteismetsien sekä muiden yhteisten alueiden tiedot,
- yksityisteiden ja tiekuntien tiedot,
- hallinnollisten aluejakojen tiedot,
- kiinteistöarviointien tukena käytettävät korvaussuositukset ja arviointimenetelmien kuvaukset,
- kiinteistönluovutusten tiedot sekä
- maanmittaus-, kirjaamis-, kartta- ja hallintoarkistot.

Tällä kyselyllä kartoitamme tiedontuottajien tietoja ja toimintoja, jotka liittyvät maanhallinnan kokonaisuuteen. Vastausten pohjalta pyrimme luomaan mahdollisimman selkeän kuvauksen nykytilanteesta tunnistettujen ja tärkeiden sidosryhmiemme näkökulmasta. Selkeä kokonaistilannekuva on edellytys maanhallintakokonaisuuden uudistamisen onnistumiselle.

Jos sinulle herää mitä tahansa kysymyksiä tähän kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä

Liite 1 2(6) Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille

_____ tai _____
_____ (ennen 3.7. ja 1.8. jälkeen).

1. Edustamasi organisaatio (ja yksikkö)?

2. Roolisi omassa organisaatiossa?

3. Yhteystiedot (sähköpostiosoitteet), mihin voimme olla tarvittaessa yhteydessä vastauksiin liittyen sekä laadittujen kuvausten katselmointien osalta? ([Tietosuojaseloste](#))

Liite 1 3(6) Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille

4. Mitä tietoja toimitatte Maanmittauslaitokselle kiinteistöihin liittyen?

5. Mihin organisaationne toimintoon/toimintaan/tehtävään em. tietojen toimitus Maanmittauslaitokselle liittyy?

6. Kuinka usein toimitatte tietoja Maanmittauslaitokseen vuodessa kiinteistöihin liittyvien tehtävien merkintöjen tiimoilta?

7. Koskevatko toimittamanne tiedot? (voi valita useita)

- ☐ Kiinteistörekisterin tietoja
- ☐ Kiinteistötietojärjestelmän tietoja

Liite 1 4(6) Kysely säädöspäätöksille tiedontuottajille

- ☐ Lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin tietoja
- ☐ Yksityistietorekisterin tietoja
- ☐ Kauppahintarekisterin tietoja
- ☐ Jotain muuta, mitä? _____

8. Miten toimitatte em. tiedot? (voi valita useita)

- ☐ Sähköpostitse
- ☐ Kirjeitse
- ☐ Puhelimitse
- ☐ Muistitikulla
- ☐ Rajapintapalvelun kautta (minkä?) _____
- ☐ Sähköisellä lomakkeella (missä?) _____
- ☐ Jollain muulla tavalla (millä?) _____

9. Kun teette edellä mainittuihin tietoihin liittyvän päätöksen, teettekö sen rakenteellisessa/koneluettavassa muodossa (esim. xml) omassa järjestelmässänne?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa (tai kuvaus) _____

10. Ovatko Maanmittauslaitokselle toimitettavat tiedot rakenteellisessa muodossa omassa järjestelmässänne?

- ☐ Kyllä, mikä muoto (jos tiedossa) _____
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa (tai kuvaus) _____

Liite 1 5(6) Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille

11. Onko teillä tiedossa, jotain esteitä **tulevaisuudessa** tietojen automaattiselle siirrolle Maanhallinnan tietokokonaisuuteen?

☐ Kyllä, kuvaus/peruste:

☐ Ei, kuvaus/peruste:

12. Onko teillä tiedossa, jotain esteitä **tulevaisuudessa** tietojen muokkaamiselle suoraan Maanhallinnan tietokokonaisuuteen/järjestelmään?

☐ Kyllä, kuvaus/peruste:

☐ Ei, kuvaus/peruste:

13. Mikä toimii hyvin nykyisessä tietojen toimittamisen tavassa?

14. Mitä ei saa muuttaa nykyisessä tietojen toimittamisen tavassa?

Liite 1 6(6) Kysely säädösperustaisille tiedontuottajille

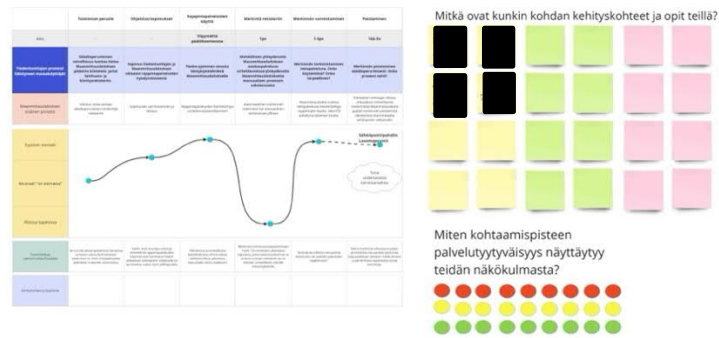
15. Mitä haasteita nykyisessä tietojen toimittamisen tavassa on?

16. Mitä ehdottomasti pitäisi muuttaa nykyisessä tietojen toimittamisen tavassa?

17. Millainen olisi sinun näkemyksesi täydellisesti toimivasta **tulevaisuuden** Maanhallinnan tietokokonaisuuden toimintamallissa (ei tarvitse olla realistinen)?

18. Haluan sanoa asian tiimoilta vielä seuraavaa

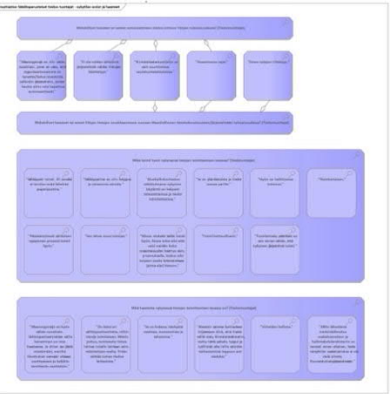
Liite 2 1(3) Työtilat osallistavat työpajat
Työtila kokonaisuutena: Edistyneet massakäyttäjät



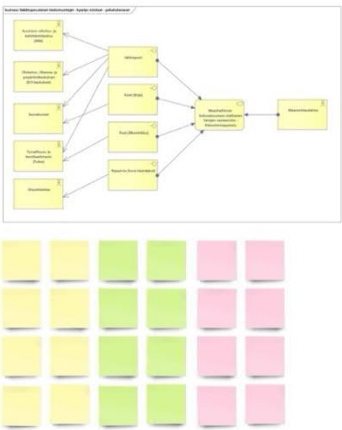
- Apulähtöjä havaintojen tekemiseen
1. Miten kohtaa sisällössä en ymmärrä?
 2. Onko sisällössä jotain väärin mikä pitää korjata?
 3. Miten sisällöstä puuttuu? Onko jotain liian?
 4. Onko sisältö yksiselitteinen? Onko sisällössä mahdollisuus tulkita asioita eri tavoin?
 5. Sisällön tarkkuus?

Havainnot, kysymykset, yms. kirjataan ylös Sticky notesien avulla. Muista kirjata jokaiseen Sticky notesiin myös organisaation nimi, jotta voimme palata asiaan oikean henkilön kanssa. Aseta Sticky note kaavioon viereen, ei kaavioon päälle.

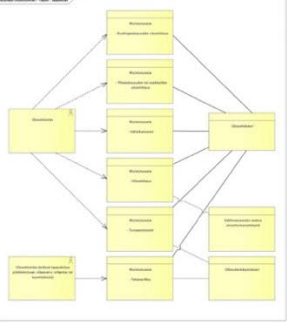
Nykytilan arviot ja haasteet



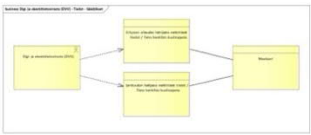
Palvelukanavat



Ulosottolaitos

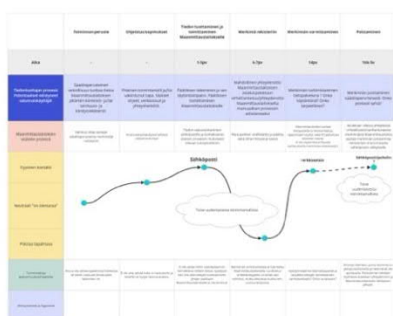


DW



Liite 2 2(3) Työtilat osallistavat työpajat

Työtila kokonaisuutena: Potentiaaliset edistyneet tiedontuottajat



Mitkä ovat kunkin kohdan kehityskohteet ja opit teillä?



Miten kohtaamispiirteen palvelutytytyyisyys näyttäytyy teidän näkökulmasta?

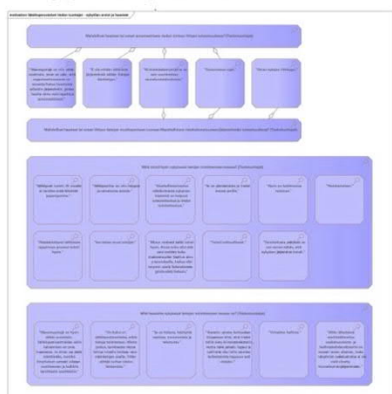


Apukysymyksiä havaintojen tekemiseen:

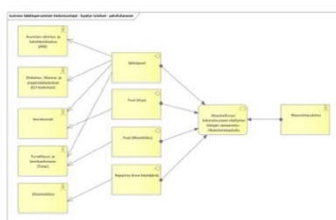
1. Mitä kohtaa sisällöissä en ymmärrä?
2. Onko sisällöissä jotain väärin mikä pitää korjata?
3. Mitä sisällöistä puuttuu? Onko jotain liikaa?
4. Onko sisältö yksikäsitteinen? Onko sisällössä mahdollisuus tulkita asioita eri tavoin?
5. Sisältöjen tarkkuustaso?

Havainnot, kysymykset, yms. kirjataan ylös Sticky notesien avulla. Muista kirjata jokaiseen Sticky notesiin myös organisaation nimi, jotta voimme palata asiaan oikean henkilön kanssa. Aseta Sticky note kaavion viereen, ei kaavion päälle.

Nykytilan arvot ja haasteet



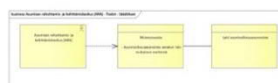
Palvelukanavat



ELY



ARA



Liite 2 3(3) Työtilat osallistavat työpajat
Työtila: Manuaaliset satunnaistoimijat

[illegible]

Mitkä ovat kunkin kohdan kehityskohteet ja opit teillä?



Miten kohtaamispisteen palvelutyytyväisyys näyttäytyy teidän näkökulmasta?

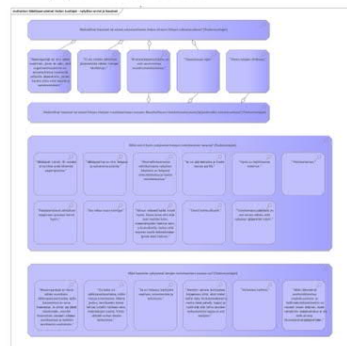


Apukysymyksiä havaintojen tekemiseen

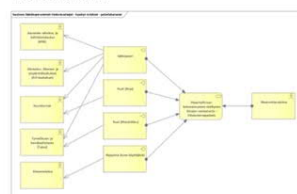
- Apukysymyksiä havaintojen tekemiseen
1. Mitä kohtaa sisällyksessä en ymmärrä?
 2. Onko sisällyksessä jotain väärin mikä pitää korjata?
 3. Mitä sisällystä puuttuu? Onko jotain liikaa?
 4. Onko sisältö jäsäksälttäinen? Onko sisällyksessä mahdollisuus tulkita asioita eri tavoin?
 5. Sisältyjen tarkkuustaso?

Havainnot, kysymykset, yms. kirjataan ylös Sticky note-sien avulla. Muista kirjata jokaiseen Sticky note-siin myös organisaatiosi nimi, jotta voimme palata asiaan oikean henkilön kanssa. Aseta Sticky note kaavion viereen, ei kaavion päälle.

Nykytilan arviot ja haasteet



Palvelukanavat



Aluehallintovirasto



TUKES



Seurakunnat



Liite 3 1(2) Kysely osallistavan työpajan jälkeen

Palautekysely - säädösperustaisten tiedontuottajien katselmointi 9.10.2023

Hei! Voisitko täyttää tämän lomakkeen, jotta tietäisimme teemmekö asioita oikein tai voimmeko jotenkin parantaa tekemistä? Se vie aikaa vain 2 minuuttia.

Vastaukset ovat anonymoja.

Olisi hienoa, jos voisit lähettää vastauksesi tämän tilaisuuden loppuun mennessä. Kiitos!

* Pakollinen

1. Onko sinulla tunne, että organisaatiosi näkökulma on otettu tarpeeksi huomioon MaaVa -ohjelman kokonaisarkkitehtuurikuvausten nykytilan kartoituksessa tähän mennessä? *

☐ Kyllä

☐ Ei

2. Oliko katselmoinnin alussa käydyn palveluprosessikuvausten läpikäynnistä hyötyä kokonaisarkkitehtuurikuvausten katselmoinnissa? *

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

Liite 3 2(2) Kysely osallistavan työpajan jälkeen

3. Mitä hyötyjä/haittaa koit palveluprosessikuvausten läpikäynnissä? *

4. Toivoisin, että sidosryhmien näkökulma otettaisiin huomioon seuraavalla tavalla jatkossa:

5. Millainen on tämän hetken kokemuksesi MaaVa-ohjelman tilasta ja tehdyistä toimenpiteistä? *



6. Avoin palaute MaaVasta, palveluprosessikuvauksista tai kokonaisarkkitehtuurimenetelmästä.

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.