



Hyvinvoinnin ja elinvoiman ihmis- keskeinen kehittäminen kaupungeissa

BISNESTEKNOLOGIAMALLI

ARTIKKELI

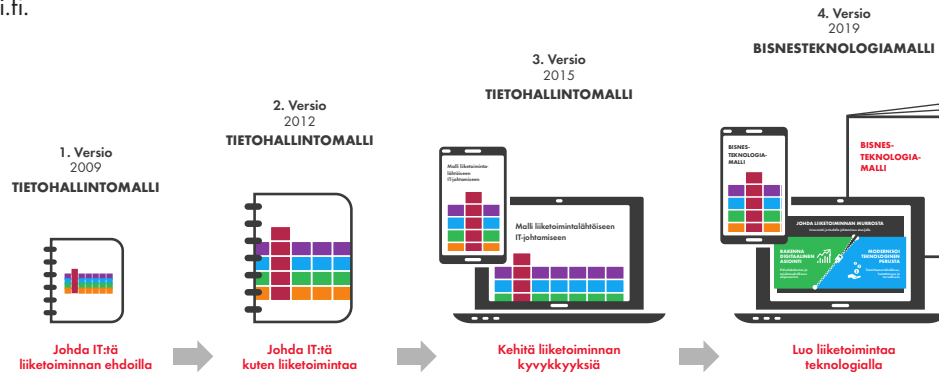


BUSINESS
TECHNOLOGY
FORUM

Bisnesteknologiamallista lyhyesti

Bisnesteknologiamalli (tai lyhyesti BT-malli) on avoin johtamisen viitekehys, joka mahdollistaa palvelujen yhteiskehittämisen koko ekosysteemin – asiakkaiden, substanssitoimijoiden, tietohallinnon, kolmannen sektorin sekä ulkoisten toimittajien - kanssa. Malli perustuu selkeään toimintamalliin ja käytäntöihin, jotka tukevat ihmisten ja asiakkaiden tarpeet huomioivaa palvelujen kehittämistä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Bisnesteknologiamallia kehittää ja ylläpitää ei-kaupallinen, Business Technology Forum -yhteisö. Mallia kehitetään yhdessä eri organisaatioiden kanssa ja kehittämisen eri osa-alueisiin kehitetyt tarkennukset ja päivitykset jaetaan kaikille avoimesti osana julkaisua, joka löytyy englanniksi osoitteessa www.managebt.org ja suomeksi osoitteessa www.btmalli.fi.



BT-mallin käyttöönotossa mallia muokataan organisaation tarpeisiin ja kontekstiin sopivaksi. Julkisen sektorin osalta mallia on laajennettu huomioimaan erityisesti kaupunkien laaja palvelukenttä ja tehtävät sekä rooli yritysten elinvoimaisuuden sekä ihmisten hyvinvoinnin perustana. Pohjoismaiden suurten kaupunkien kanssa tehdyn yhteistyön tuloksena malliin on tuotu mukaan palveluiden yhteisvaikuttavuuden huomioiva arvon luonnin malli, minkä avulla palvelukehittämistä voidaan johtaa ja koordinoida yli toimi- ja palvelualuejen ihmiskeskeisyyttä korostaen. Tämä yhteiskuntamuotoilun periaatteita noudattava menetelmä sisältää kehittämisen johtamisen viitekehyksen lisäksi lukuisia mallipohjia, joita toiminnan kehittämiseksi ja palveluiden suunnittelusta vastaavat henkilöt voivat hyödyntää itsenäisesti ja siten edistää organisaationsa digisiiirtymän toteutumista käytännössä.

Tekijänoikeuslauseke

Bisnesteknologiamallin käyttöä rajoittavat tekijänoikeudet. Mallia ja sen osia on luvallista ottaa organisaatioiden käyttöön [open framework](#)-ehtojen mukaisesti. Myös mallin käyttöönottoa tukeva konsultointi on sallittua, kunhan mallin sisältöä ja merkitystä ei muuteta. Mallin käyttö muulla tavoin mukaan lukien, mutta ei rajoittuen, mallin ja materiaalien julkaisu, sekä malliin liittyvä koulutus tai konsultointi edellyttää yhteistyösopimusta tai kirjallista lupaa Business Technology Forum Oy:ltä.

Mallista kopioituun sisältöön tulee selkeästi merkitä "Lähde: Business Technology Standard. Tekijänoikeudet omistaa Business Technology Forum". Kaikki muut oikeudet pidätetty.

Tämä julkaisu sisältää materiaalia ja aineistoa, jota saattavat suojata kolmansien osapuolten immateriaalioikeudet, kuten CMMI, ISO/IEC 20000, ISO 21500, ISO 38500, COBIT, DevOps, IT4IT, ITIL, PMBOK, PRINCE2, SAFe, SFIA ja TOGAF. Tältä osin on huomioitava kyseisten osapuolten asettamat edellytykset käytölle sekä materiaalin ja aineiston lisenssiehdot.

Sisältö

1	Esipuhe	4
2	Kaupunkien palvelut ja tulevaisuus Hyvinvoinnin ja elinvoiman kivijalka	5
3	Hyvinvoinnin ja elinvoiman symbioosi Hyvinvointi ja elinvoima ovat yhteisessä vaikutusverkostossa Sidosmalli auttaa ymmärtämään muutoksia ja ilmiöitä Arvovirrat ohjaamaan palveluiden kehittämistä Kaupungin arvovirrat mahdollistavat ikäkaarijohtamisen Hyvinvoinnin kolme arvovirtaa: lapsiperheen arki, työikäisen arki ja ikäihmisen arki Elinvoiman kolme arvovirtaa: elinkeinoelämän arki, matkailijan arki ja vetovoimainen kaupunki Kestävä kehitys sekä asiakasohjaus ja -kokemus arvovirrat Ihmiskeskeistä suunnittelua kehityskokonaisuuksissa Kaupungin strategiasta ihmisten arkeen ja takaisin	6
4	Arvoa kaupunkilaisten arkeen Kaupunkien muuttuva rooli Datan merkitys korostuu Palveluhallinnan alusta ja automaatio tuovat tehokkuutta	20
5	Lopuksi	23

1 Esipuhe

Yli puolet maapallon väestöstä asuu nykypäivänä kaupungeissa. Yleisesti talouskasvu ja sen myötä kansantalouden tuottavuus ja elintason nousu ovat kulkeneet käsi kädessä kaupungistumisen kanssa. Kansalaisten arki perustuu yhteiskunnan palveluihin ja infrastruktuuriin, vaikka emme sitä ehkä aina niin tule ajatelleeksi. Monelle yhteiskunnan tuki ja apu on keskeinen hyvinvoinnin tai arjesta selviytymisen kivijalka. Lisäksi elämme isojen muutosten keskellä: kaupungistuminen, globalisaatio ja ilmastonmuutos muuttavat merkittävästi elinympäristöämme elinaikanamme.

Kaupungit ja alueet ovat yhteiskunnan keskeinen toimija, joka yhdessä kuntalaisten kanssa sekä toteuttaa muutosta että sopeutuu siihen. Kaupungin toiminnassa elinvoiman vahvistaminen ja hyvinvoinnin edistäminen nivoutuvat yhteen ja vaikuttavat jokaisen kuntalaisen arkeen. Jotta ymmärtäisimme paremmin eri toimintojen ja toimenpiteiden vaikutusta kokonaisuutena, olisi hyvä, että kehittämisestä vastuussa olevilla toimijoilla olisi selkeä ja ymmärrettävä kuvaus hyvinvoinnin ja elinvoiman kausaalisuhteesta.

Tässä artikkelissa esitellään kuvaus- ja mallinnustapa yhteisvaikuttavan kehittämisen johtamiseen. Viitekehys on kehitetty yhdessä pohjoismaisten kaupunkien sekä BT-mallin kehittämisestä vastaavien mallintajien kanssa. Viitekehys luo hyvän lähtökohdan hyvinvoinnin ja elinvoiman kuvaamiselle kuntalaisen arjen näkökulmasta sekä antaa käytännönläheiset mallintamistyökalut vapaasti hyödynnettäviksi kaupungin ja alueiden palveluiden kehittämisestä vastuussa oleville henkilöille.

Tavoitteenamme on, että mallia voidaan jatkossa hyödyntää kaikkialla EU:ssa. Haluamme nyt kutsua kaikki halukkaat kaupungit ja alueet mukaan hyödyntämään kehitystyön tuloksia ja samalla kehittämään mallia edelleen. Uskomme, että avoimen Bisnesteknologiamallin (tai lyhyemmin BT-mallin) peruseriaatteisiin kuuluva yhteiskehittäminen ja hyvien käytäntöjen avoin jakaminen on tehokkain tapa varmistaa turvallinen, toimiva, kestävä ja ihmisten hyvinvointia edistävä yhteiskunta.

Juha Huovinen Katri Kolesnik Menno Huijben Elena Van Leemput Markku Hugg

*Kaikki tämän artikkelin esimerkit ovat kuvitteellisia ja tarkoitettu havainnollistamaan asiasisältöä.

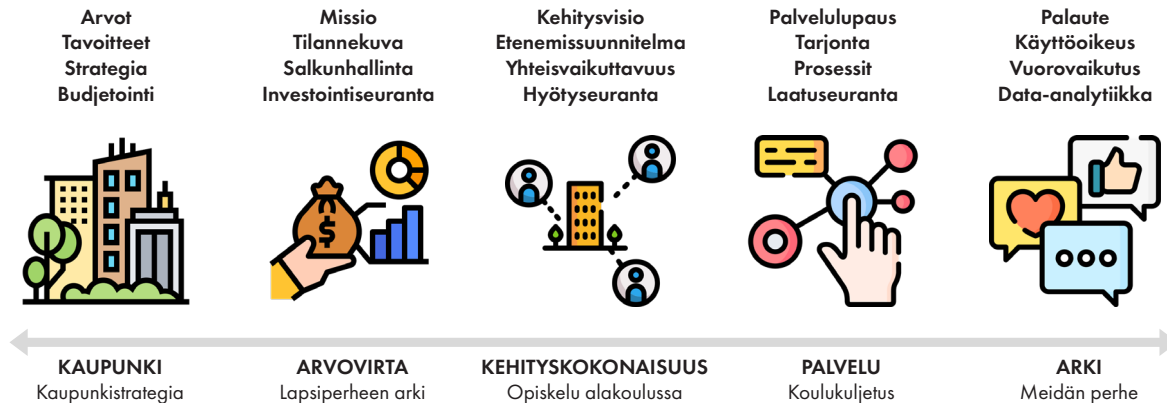
2 Kaupunkien palvelut ja tulevaisuus

Hyvinvoinnin ja elinvoiman kivijalka

Pysähdytään hetkeksi miettimään, milloin viimeksi käytimme julkisia palveluita. Lapsi meni aamulla kouluun ja vanhemmat omalla autolla tai julkisella kulkuvälineellä töihin. Oliko linja-auto yksityinen vai oliko se kunnallinen tai ainakin kunnan järjestämä tai taloudellisesti tukema? Entä onnistuiko matkalipun mobiilimaksaminen tai oliko tie, jota pitkin ajoimme, kunnossa? Harva tulee miettineeksi arkisia palveluita ja palvelun järjestäjä tuntuu toissijaiselta asialta niin kauan kuin palvelut vastaavat odotuksiamme.

Kaupungeilla ja alueilla on merkittävä rooli Euroopan hyvinvoinnin ja elinvoiman mahdollistajina. Julkisia palveluja tuotetaan kunnan omana työnä tai järjestetään yhdessä yhteistyöverkostojen kautta tai hankintaan kokonaan ulkoistettuna palveluna.

Palvelut on perinteisesti tuotettu velvoitteiden näkökulmasta: laki määrää tehtävät, kunta toteuttaa ne ja asukas saa määrätyt palvelut. Yhä useammin palvelut halutaan kuitenkin tuottaa kuntalaisten näkökulmasta ja silloin palveluiden tuottamista ohjaavat lakisäätöiden lisäksi myös kuntalaisten tarpeet. Tässä artikkelissa esitellään konkreettisten esimerkkien avulla, miten ihmiskeskeisen johtaminen ja suunnittelu yhdistää kaupungin tai alueen strategian ihmisten arjen kehittämiseen ja toisaalta, miten ihmisten arjen tarpeet ohjaavat strategian painopisteiden asettamista.



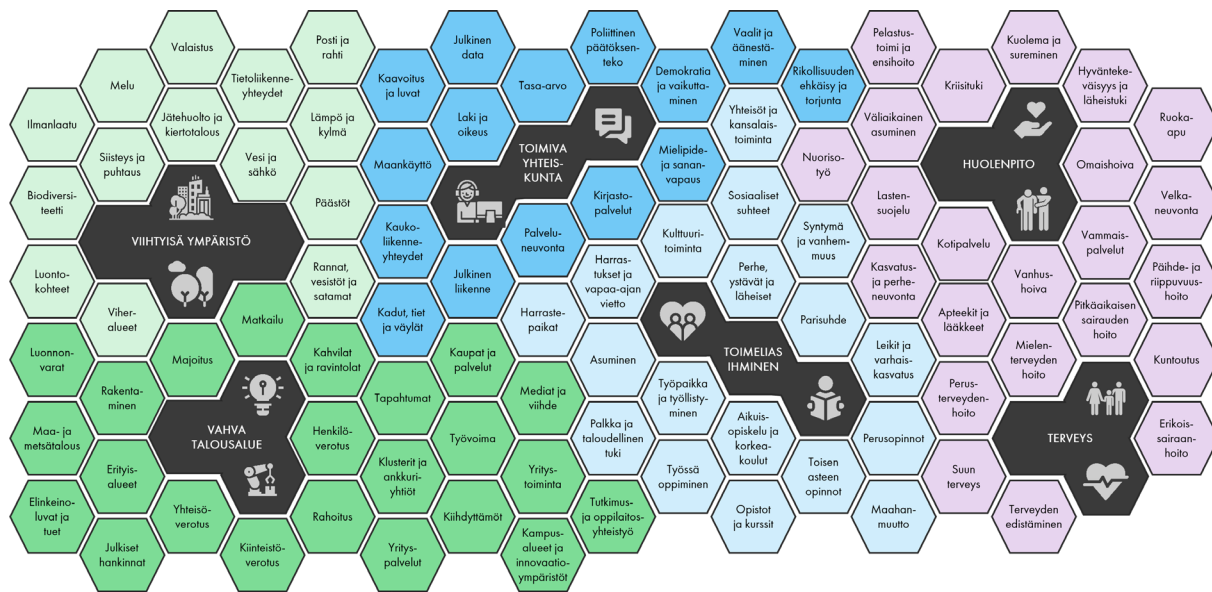
Kuva 1 Strategiasta ihmisten arkeen ja päinvastoin

Euroopan väestö ikääntyy nopeasti. Tulevaisuuden haaste on ylläpitää ja jopa lisätä palvelutarjontaa samalla kun veromaksajajoukko pienenee. Yksityiset palvelut muokkaavat kuntalaisten odotuksia. Erityisesti kaupallisten digitaalisten palveluiden ensiluokkainen asiakaskokemus heijastuu odotuksiin myös kaupungin ja alueiden palveluita kohtaan. Perinteinen rahoitus- ja toteutusmalli on siten haastavassa tilanteessa: pienemmällä rahoituksella pitäisi vastata yhä kasvaviin kuntalaisten odotuksiin. Kuntalaisten palvelun laatuodotusten ja kustannustehokkaan palvelutuotannon yhdistäminen vaatiikin uudenlaista ja rohkeaa ajattelua sekä uusien teknologioiden hyödyntämistä.

3 Hyvinvoinnin ja elinvoiman symbioosi

Hyvinvointi ja elinvoima ovat yhteisessä vaikutusverkostossa

Kaupungilla on kaksi perustehtävää: alueen elinvoimaisuuden vahvistaminen sekä ihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Nämä kaksi tehtävää ovat sidoksissa toisiinsa, sillä elinvoimainen talousalue tuottaa verovaroja, joiden turvin voidaan järjestää hyvinvointia edistäviä palveluita. Toisaalta hyvinvoivat ihmiset ovat elinvoimaisen talousalueen perusta. Elinvoima ja hyvinvointi ovat monitahoisia asioita ja edellyttävät kuntalaisten, kaupungin, yksityisen sektorin toimijoiden ja hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä. Kaupungilla on kuitenkin erityinen rooli, koska se on paikallisesti toimiva julkinen taho, jolla on parhaat edellytykset edistää näiden kahden asian yhteisvaikuttavuutta.



Kuva 2 Elinvoiman Hyvinvoinnin ja elinvoiman sidosmalli*

Hyvinvointi ja elinvoima ovat monisisältöisiä ja vuorovaikuttavia asioita. Tämä käy hyvin ilmi tarkasteltaessa hyvinvoinnin ja elinvoiman sidosmallia (kuva yllä). Elinvoima ja hyvinvointi rakentuvat kuuden ydinteeman ympärille: viihtyisä ympäristö, vahva talousalue, toimiva yhteiskunta, toimelias ihminen, huolenpito ja terveys.

Vahva talousalue muodostuu kaupungin rakentaman palveluinfrastruktuurin päälle yritysten ja yhteisöjen elinkeinotoimintana, joka perustuu väestöpohjan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Lisäksi valtiolta ohjaa verotuksen ja lainsäädännön keinoin talouden kehitystä. Vahva talous on itseään voimistava tekijä, koska yksilön, yhteisön ja kaupungin talouden vahvistuminen mahdollistaa uusia panostuksia palveluinfrastruktuuriin ja hyvinvointiin, mikä houkuttelee uusia veronmaksajia ja luo näin entistä vahvemman talouden. Toki tämä sama logiikka toimii myös toiseen suuntaan ja siksi väestö tiivistyy kasvukeskuksiin, jotka ovat vahvan talouden positiivisessa nosteessa.

Viihtyisä ympäristö on sekä luonto ja rakennettu ympäristö ympärillämme, että henkilökohtainen kokemus. Ympäristön viihtyisyyttä edistäviä tekijöitä ovat mm. kaunis kaupunkimiljöö, hyvät palvelut ja harrastamahdollisuudet sekä alueen kulttuuri- ja viihdetarjonta. Vahva talousalue lisää vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, toisaalta merkittävä viihtyvyyttä lisäävä tekijä voi olla myös pienemmällä paikkakunnalla koettu idyllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne. Viihtyvyyteen vaikuttaa olennaisesti myös asumisen väljyys, johon voi olla paremmat mahdollisuudet kasvukeskusten ulkopuolella.

Toimiva yhteiskunta luo puitteet ihmisten, yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnalle. Valitaan ihmiset päättämään yhteisistä asioista sekä huolehditaan yhteiskunnan ja yksilön toimintaa ohjaavien lakien määrittämisestä ja noudattamisesta. Toimiva yhteiskunta on osa-alue, joka jakaa maailman maat demokraattisiin ja harvainvaltaisiin sekä kaupungit turvallisiin ja turvattomiin. Yhteiskunta luo raamit ihmisten toimeliaisuudelle.

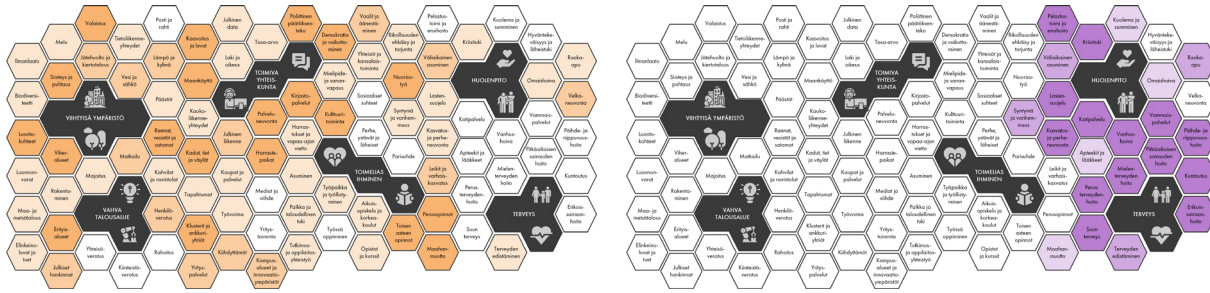
Toimelias ihminen käsittää ihmisten työskentelyn, opiskelun, vapaaehtoistoiminnan, harrastamisen ja vuorovaikutuksen eli yleisesti ottaen toiminnan, joka pitää yhteiskunnan rattaat liikkeellä. Työ on useimmille myös pääasiallinen toimeentulon lähde, joten toimeliaisuus on myös keskeinen tekijä elinvoiman ylläpitäjänä ja edistäjänä. Aktiivinen toiminta edistää myös ihmisen hyvinvointia, kunhan työstä, opiskelusta tai muusta toimeliaisuudesta ei tule stressitekijä tai rasite ja ihminen pysyy terveenä.

Terveys on hyvinvoinnin kulmakivi, jota arvostetaan monesti eniten siinä vaiheessa, kun sen menettää tai on vaarassa menettää tai asia muuten koskettaa lähipiiriä. Terveysten vaalimiseen ja sairauden hoitoon liittyy monia palveluita. Ennaltaehkäisevässä terveyden edistämisessä ihmisen oma toiminta on avainasemassa, kun taas sairauden hoidossa tukeudutaan usein palveluiden ja tuen ohjaukseen. Sairastuminen vähentää toimeliaisuutta ja siten sillä on kaksinkertainen vaikutus yhteiskunnan toimintaan: alentunut toimeliaisuus ja kasvaneet kustannukset. Siksi panostaminen sairauksien ennaltaehkäisyyn ja terveyden ylläpitämiseen on sekä hyvinvoinnin että talouden kannalta järkevää.

Huolenpito on tarpeen jokaisen ihmisen kohdalla lapsuudessa ja usein ikääntymisen myötä. Keskeinen osa pohjoismaista hyvinvointiajattelua on se, että yhteiskunta kantaa ison vastuun huolenpidosta. Tuen ja huolenpidon tarve voi olla monisyinen ja siksi tällä hyvinvoinnin osa-alueella palveluiden yhteisvaikuttavuus on tärkeä näkökulma. Pitkäaikainen työttömyys, sairaus, syrjäytyminen tai köyhyys kumuloivat helposti myös huolenpidon tarpeita ja ihminen ajautuu pitkäaikaisen ja raskaan huolenpidon piiriin.

Sidosmalli auttaa ymmärtämään muutoksia ja ilmiöitä

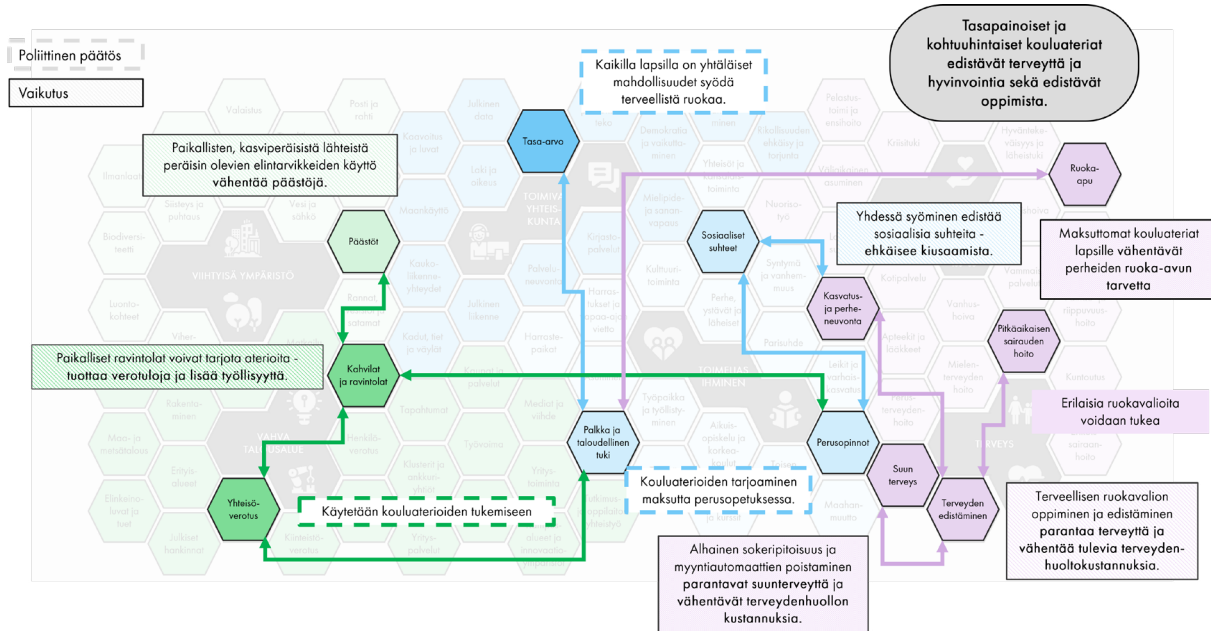
Suuria palvelurakenteiden muutoksia on usein vaikeaa hahmottaa. Elinvoiman ja hyvinvoinnin sidosmalli tuo asioihin helikopteriperspektiivin, jonka avulla isot rakenteelliset muutokset ovat helpommin havaittavia ja mielletäviä. Alla oleva kuva näyttää, miten esimerkiksi sote-palveluiden järjestämisvastuun siirtyminen kunnilta hyvinvointialueille voidaan havainnollistaa sidosmallin avulla.



Kuva 3 Kunnan (vasemmalla) ja hyvinvointialueen (oikealla) työnjako *

Kuva havainnollistaa palveluiden tuottamisessa syntyvän rajan ja tuo esille olennaisen kysymyksen: miten huolehditaan siitä, että palveluiden väliin ei synny railoa ja siitä, että lähtökohta palveluiden tuottamiselle on kuntalaisen arki.

Sidosmallin avulla voidaan myös havainnollistaa yhteiskunnallisia päätöksiä ja niiden vaikutuksia hyvinvointiin ja elinvoimaan. Käytetään esimerkkinä pohjoismaisille itsestään selvää ilmaista kouluruokailua, jonka kokonaismerkitystä tulemme kuitenkin harvoin miettiä. Asia on kuitenkin ajankohtainen monessa muussa Euroopan maassa, jossa vastaavaa käytäntöä ei ole.



Kuva 4 Esimerkki maksuttoman kouluaterian hyötyn dynamiikasta *

Tässä yksinkertaistetussa esimerkissä elinvoiman ja hyvinvoinnin mallia käytetään osoittamaan, miten tasapainoinen ja kohtuuhintainen kouluruokailu edistää terveyttä ja hyvinvointia sekä oppimista. Malli tuo visuaalisesti näkyville

kouluruokailun vaikutukset eri osa-alueilla, niiden väliset suhteet ja odotetut vaikutukset. Mallia voidaan hyödyntää poliittisten toimenpiteiden suunnittelussa ja kehittämistarpeiden priorisoinnissa.

Myös henkilökohtaisen tason elämäntapahtumat voivat laukaista sidosmallissa näkyvän tapahtumaketjun. Lapsen syntymä, ero parisuhteesta tai vakava sairastuminen lähtevät usein yhdestä 'kennosta' laajenemaan moniulotteiseksi hyvinvoinnin elämänmuutokseksi, jolla on lukuisina vastaavina tapahtumina vaikutusta jopa kaupungin elinvoimaisuuteen. Yksilön kannalta on kuitenkin olennaista, että suuren elämänmuutoksen keskellä kyseistä elämäntapahtumaa tukevat palvelut löytyisivät helposti, eivätkä olisi siiloutuneet erillään oleviin kennoihin, joilla ei ole yhteyttä toisiinsa.

Ilmiöt kuvaavat pidemmän ajan kuluessa tapahtuvaa ihmisten massakäyttäytymistä tai ajautumista johonkin 'tilaan'. Ilmiöitä ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, syrjäytyminen tai köyhyys. Ilmiöt ovat tyypillisesti tutkimuksen kohteita ja sidosmallia voidaan käyttää tutkimustulosten havainnollistamiseen ja kansanomaistamiseen. Voidaan esimerkiksi kysyä, missä kaikissa 'kennoissa' on tärkeää vastata kansainvälistymisen tarpeisiin, mikä voi puolestaan asettaa edellytyksiä esimerkiksi englannin kielen osaamisen kehittämiseksi. Samoin voidaan kysyä, mitkä asiat aiheuttavat syrjäytymistä ja mitä ennaltaehkäiseviä palveluita voidaan tarjota, jotta henkilö ei syrjäytyisi.



Arvovirrat ohjaamaan palveluiden kehittämistä

Palveluiden yhteisvaikuttavuus syntyy monen ihmisen ja organisaation yhteistyöllä. Lapsen normaalin elämän tasa-paino voi horjautua perheen taloudellisten vaikeuksien, sairastumisten tai koulukiusaamisen seurauksena tai näiden yhteisvaikutuksesta. Silloin lapsen arkeen vaikuttavat niin vanhempien työllistyminen kuin opettajan ja terveydenhoidon yhteistyö koulussa. Nämä tapahtumat ovat osa lapsiperheen arkea, ja yhteiskunnalla ja sen palveluilla on tapahtumien kulkuun suuri vaikutus.

Lapsiperheen arjen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja kehittäminen ei kuitenkaan ole tyypillisesti määritelty kenenkään yhteiskunnallisen toimijan tehtäväksi ja siksi elinvoiman ja hyvinvoinnin yhteisvaikuttavalle kehittämiselle on selkeä ja tunnustettu tarve. Monta työryhmää ja hanketta on perustettu paneutumaan ilmiöihin kuten esimerkiksi syrjäytyminen, yksinäisyys tai köyhyys. Vaikka työryhmillä ei ole varsinaista päätäntä- tai toimeenpanovaltaa, voivat työryhmien tekemät selvitykset ja suositukset kuitenkin johtavat hankkeeseen, jolla pyritään saamaan aikaan konkreettisia tuloksia ja parannuksia havaittuihin asioihin. Hankkeiden ja työryhmien haasteena on kuitenkin niiden määräaikaisuus, mikä usein vaikeuttaa pysyvien tulosten aikaansaamista. Työryhmä hajaantuu, kun rahoitus loppuu, vaikka kehittämisessä on päästy vasta hyvää alkuun.

Tätä ongelmaa helpottamaan on suunniteltu arvovirtoihin perustuvaa toimintamalli, jonka perusideana on tuoda päättäjät ja heidän käytettävissä olevat resurssit (rahat, ihmiset, palvelut) tekemään yhteisvaikuttavia päätöksiä. Malli ei edellytä muutoksia kaupungin rahavirtoihin tai rakenteisiin, vaan ajatuksena on koota oikeat henkilöt sopimaan asioista yhdessä ja kohdistaa kehittämispanokset koordinoitusti yhteiseen asiaan. Näin toimimalla voidaan saada aikaan ratkaisuja, jotka ylittävät toimialojen rajat. Samalla päällekkäinen ja sirpaleinen tekeminen vähenee, mikä tuo myös kustannussäästöjä.

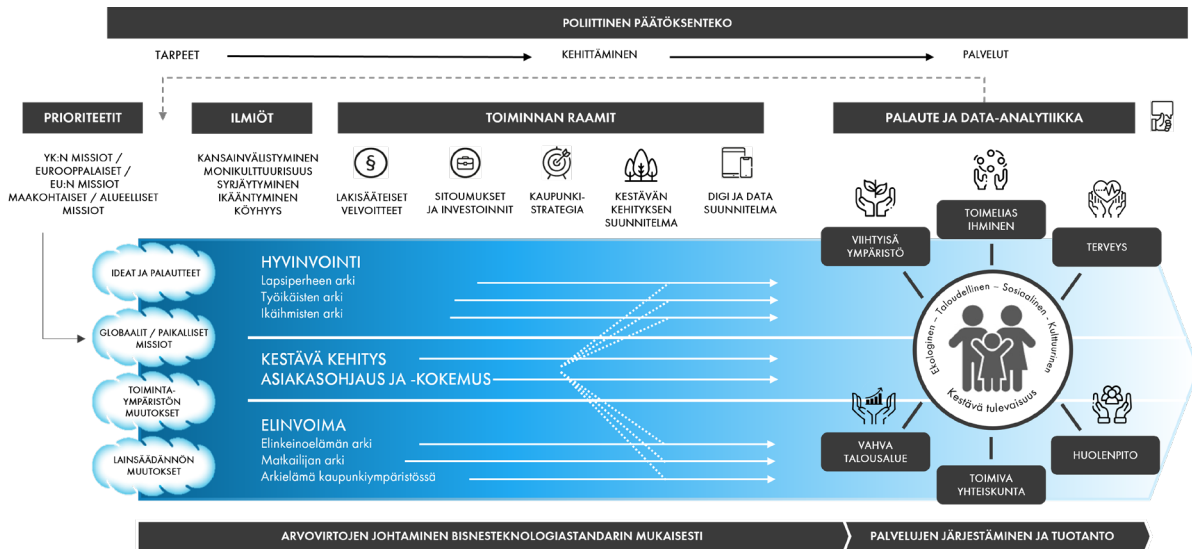
Arvovirtojen johtaminen ja kehitystyön koordinointi vaativat toki resursseja, mutta tehtävät voidaan yleensä täyttää henkilöillä, jotka jo muutenkin suunnittelevat, johtavat ja tekevät kehitystyötä. Arvovirran johtaminen on noin 3–5 henkilön pääasiallinen työtehtävä ja he koordinoivat muiden henkilöiden osallistamista kehitystehtäviin. Tarvittava henkilömäärä kasvaa arvovirtojen perustaessa kehityskokonaisuuksia eri kärkitavoitteiden toteutuksen suunnitteluun. Arvovirran koordinoiman työn lisääntyessä muun työryhmätyön tarve kuitenkin vähenee, jolloin on mahdollista saada aikaan vaikuttavampia tuloksia suurin piirtein samalla kokonaistyömäärällä.

Kaupungin arvovirrat mahdollistavat ikäkaarijohtamisen

Arvovirtojen käyttöönottoaminen ei edellytä organisaatio- tai palvelurakenteen muuttamista. Kaupungeissa arvovirrat tuovat kuitenkin organisaatioiden rajat ylittävän ihmiskeskeisen näkökulman palveluiden kehittämiseen. Arvovirran tavoitteena on ihmisten arjen sujuvoittaminen. On luontevaa jakaa ihmiset ikäkaaren mukaisesti väestöryhmiin ja näin muodostuvat arvovirrat 'lapsiperheen arki', 'työikäisen arki' sekä 'ikäihmisen arki'. Sana 'arki' pitää sisällään myös kaikki ne ihmiset, jotka kuuluvat lapsen, työikäisen tai ikäihmisen arkeen. Niinpä aikuinen voi kuulua kaikkiin kolmeen arkeen lapsen vanhempana, työikäisenä sekä vanhuksen omaisena. Kaupungeissa on alettu puhua ikäkaariohjauksesta ja sen toteuttamiseen arvovirrat soveltuvat hyvin.

Arvovirrat soveltuvat vastaavasti hyvin myös elinkeinoelämän kehittämiseen ja yhteiskuntarakentamisen ohjaamiseen. Yrityksen arjen kehittämistä voidaan käsitellä elinkaariohjauksen näkökulmasta, jolloin yrityksen tilannetta ja tuki-

toimia tarkastellaan sen elinkaaren eri vaiheissa: yrityksen perustamisvaiheessa, kasvun ja menestymisen vaiheessa ja lopulta yritystoiminnan siirtovaiheessa. Suuryritykset kaipaavat taas puolestaan yhteiskuntarakentamista ja innovaatiotyhteistyötä. Kaupunki ja sen alueella toimivat korkeakoulut voivat tarjota yrityksille houkuttelevan ympäristön innovoida, kehittää ja kokeilla.

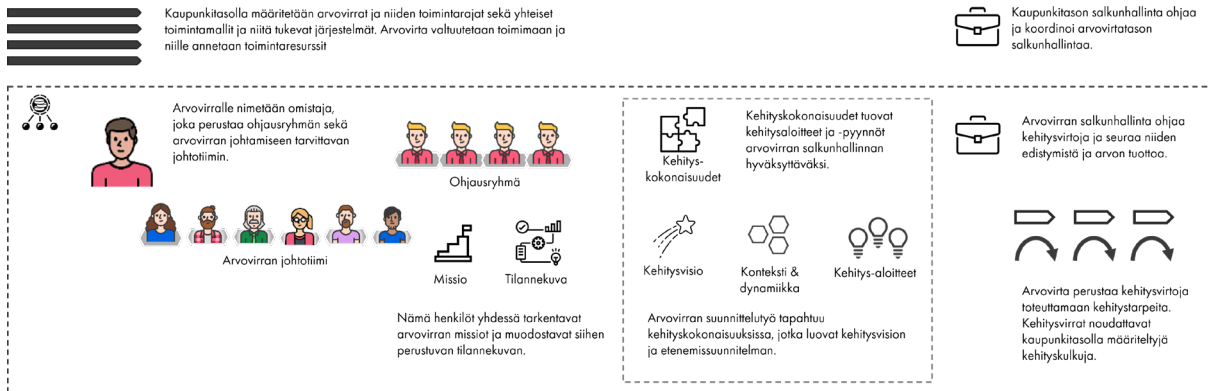


Kuva 5 Arvovirtamalli kaupungin palveluiden kehittämiseen *

Poliittinen päätöksenteko ja konserniohjaus asettavat arvovirroille kehittämisen raamit lainsäädännön, strategian, sitoumusten ja sekä ohjaamisen suunnitelmien muodossa. Asioiden suunnittelu ja toimeenpano tapahtuu arvovirtojen ohjauksessa. Arvovirrat toimivat salkunhallinnan periaattein. Arvovirroilla on omistaja, joka johtaa toimintaa sekä ohjausryhmä, jolla on toimeenpanovaltaa.

Kullakin arvovirralla on erityinen näkökulma, vaikka lapsiperheen arki, ja sen mukainen missio, jota se toteuttaa arvovirran omistajan johdolla ja ohjausryhmän tuella. Arvovirta toteuttaa missiota perustamalla kehityskokonaisuuksia. Nämä ovat suunnitteluryhmiä, jotka luovat kehitysvision ja asettavat sen mukaiset kehittämistoimet etenemissuunnitelmaan eli tiekarntaan. Sieltä kehitysaloitteet viedään arvovirran salkunhallintaan päätettäväksi.

Arvovirta arvioi ja seuraa mission toteutumista tilannekuvan avulla. Tilannekuva mittaroi kuntalaisten arkea ja palveluiden käyttöä: mikä on ilmanlaatu, elinkustannusten nousu ja mielenterveyspalveluiden käyttöaste. Lisäksi asiakkaiden, kuntalaisten sekä erilaisten kansalaisjärjestöjen toiveet ja palautteet pyritään huomioimaan tilannekuvassa: miten tyytyväisiä ollaan palveluihin ja mitkä kehitystarpeet saavat eniten kannatusta. Myös datalla on keskeinen rooli modernien asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Siitä voidaan kerätä kyselyin tai muilla tietosuojalain mahdollistamilla keinoilla, kuten vaikkapa anonyymiä liikkuvuustietoa analysoiden. Kaupungeilla on jo nyt käytettävissään tietoa kuntalaisistaan paljon enemmän kuin mitä palveluiden kehittämisessä aktiivisesti hyödynnetään.



Kuva 6 Arvovirran toimintaperiaate

Kaupunkikontekstissa arvovirrat voidaan jakaa hyvinvoinnin ja elinvoiman kokonaisuuksiin, joiden lähtökohtana on kuntalaisten, yhteisöjen tai matkailijoiden arki. Näiden rinnalle, ja niitä tukemaan, on hyvä nostaa asiakaskokemuksen parantamiseen ja neuvontaan keskittyvä asiakaspalvelu omana arvovirtanaan. Sen tavoitteena on kehittää ja yhtenäistää asiakaskokemusta sekä ohjata ihmisiä käyttämään palveluja sekä neuvoa niiden käytössä. Toinen vastaava kaikkia arvovirtoja yhdistävä teema on vastuullisuus, joka toimii itsenäisenä arvovirtana, mutta pyrkii saamaan tuloksia aikaiseksi yhteistyössä muiden arvovirtojen kanssa. Palvelukehitys voidaan siten jakaa kaikkiaan kahdeksaan arvovirtaan, jotka yhdistävät julkiset ja yksityiset toimijat, toimialat ja toiminnot yhteiseen kehittämiseen.

Hyvinvoinnin kolme arvovirtaa: lapsiperheen arki, työikäisen arki ja ikäihmisen arki

Lapsiperheen arki tarkastelee lasten ja nuorten sekä heidän huoltajiensa tarpeita. Keskeistä on lapsen kasvu ja kehittyminen sylvävauvasta työikäiseksi nuoreksi. Keskeisiä palveluita perheelle ja huoltajille ovat esimerkiksi neuvolat, päivähoito, varhaiskasvatus sekä koulutus. Näiden lisäksi harrastukset ja terveydenhuolto ovat tärkeitä. Nuoret myös liikkuvat paljon kaupunkiympäristössä, joten kevyen liikenteen väylät ja julkinen liikenne ovat merkittäviä näkökulmia. Vanhempien jaksaminen, terveys, elämäntavat ja taloudellinen tilanne heijastuvat herkästi lapsiperheen arkeen ja siksi niiden huomioiminen on tärkeitä.

Työikäisen arki tarkastelee ihmisten toimeliaisuutta ja sitä tukevia palveluita. Tarkastelun piirissä ovat työnteko, jatko-opiskelu, vapaaehtoistoiminta, asuminen, taloudellinen toimeentulo, kuten myös vapaa-aika, terveys, sosiaaliset suhteet, perhe ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Työikäisille kaupungin infrastruktuuri ja liikenneyhteydet muuhun maailmaan ovat tärkeitä asioita. Tarpeiden ja palveluiden kirjo on hyvin moninainen ja siksi voi olla tarkoituksenmukaista kehittää palveluita elämäntapahtumien perusteella. Elämäntapahtumia voivat olla esimerkiksi parisuhteen perustaminen, lapsen syntymä, työttömäksi jääminen, vakava sairastuminen, ero tai läheisen kuolema.

Ikäihmisen arki keskittyy erityisesti ikääntymisen mukanaan tuomiin tarpeisiin. Ikäihmisten kohdalla etenkin omaiset ovat tärkeä sidosryhmä ja moni asia ja palvelu toteutetaan yhteistyössä heidän kanssaan. Palvelut painottuvat terveyden ja arjen perustarpeiden tukemiseen käsitäten myös kattavamman hoivan palvelut. Ikäihmisten joukko on hyvin moninainen ja monet heistä voivat pysyä aktiivisina korkeaan ikään asti. Yhä suurempi osa seniorikansalaisista on nykyään tottunut käyttämään teknologiaa ja digitaalisia palveluita, mikä antaa mahdollisuuksia toteuttaa aivan uudenlaisia palvelukokemuksia, joita ei olla totuttu näkemään vanhempien ikäryhmien palveluissa aiemmin.

Hyvinvoinnin kolme arvovirtaa – lapsiperheen arki, työikäisen arki ja ikäihmisen arki – keskittyvät ihmisten hyvinvoinnin edistämiseen. Sama ihminen voi kuulua useamman arvovirran kohderyhmään; niin nuori kuin vanhakin voi olla työikäinen ja moni työikäinen elää lapsiperheen arkea tai on ikäihmisen lähiomainen.

Elinvoiman kolme arvovirtaa: elinkeinoelämän arki, matkailijan arki ja vetovoimainen kaupunki

Elinkeinoelämän arki paneutuu yritysten, työllistäjien ja elinkeinonharjoittajien tarpeisiin. Tavoitteena on aikaansaada talouden vahvistumisen kierre, jossa elinkeinoelämä voi hyvin ja luo työpaikkoja ja kasvattaa sitä kautta verokertymää, joka taas mahdollistaa satsaukset elinkeinoelämän vahvistamiseen. Tarkastelussa ovat lupakäytännöt, kaavoitus, kokeiluympäristöt sekä verkostoyhteistyön edistäminen. Lisäksi työvoiman saatavuuden turvaaminen sekä hyvin sujuva yhteistyö oppi- ja tutkimuslaitosten kanssa ovat tärkeitä. Toimiva infrastruktuuri, kuten tieto/liikenneyhteydet maailmalle, vesi, energia, viilennys ja lämmitys sekä niiden hinta ovat monelle tärkeitä asioita.

Matkailijan arki tarkastelee matkailijan tarpeita ja palveluita. Matkailu on tärkeä elinvoiman edistäjä monessa kaupungissa ja se lisää myös omien kuntalaisten viihtyvyyttä. Matkailija tarvitsee tietoa nähtävyyksistä sekä majoitus-, ruokailu- ja viihdetarjontaa. Lisäksi luontokohteet ja kaupunkiympäristön matkailukohteet tulee olla kunnossa ja helposti lähestyttäviä. Yleisötapahtumien järjestäminen tulisi myös tapahtua hyvässä yhteistyössä kaupungin kanssa.

Kaupunkiympäristön arki keskittyy pitkäkestoiseen kaupunkiympäristön kehittämiseen ja vetovoimahankeisiin. Sellaisia ovat kokonaan uuden kaupunkialueen kaavoittaminen ja perustaminen tai kaupunkikuvaa muuttavan suuren rakennushankkeen edistäminen, mutta yhtä lailla myös kaupunkilaisten sujuvan ja turvallisen arjen mahdollistavat tietyt yhteydet, energiatuotanto, vesi ja muu vastaava kaupunki-infrastruktuuri. Tähän arvovirtaan kuuluvat myös monet smart city -hankkeet, joilla luodaan uutta kaupunkikuvaa. Keskeinen asia on myös pienrakentamisen sujuvoittaminen lupakäytäntöineen ja palvelutarpeineen.

Hyvinvoinnin ja elinvoiman väliin on sijoitettu kestävän kehityksen sekä asiakasohjauksen ja asiakaskokemuksen arvovirratt.

Kestävä kehitys sekä asiakasohjaus ja -kokemus arvovirratt

Kestävä kehitys sekä asiakasohjaus ja -kokemus arvovirratt palvelevat kaikkia muita arvovirtoja. Kestävä kehitys on tyypillisesti YK:n ja EU:n johdolla tapahtuvaa sitoutumista globaaliin pyrkimykseen rajoittaa ilmastonmuutosta, säilyttää biodiversiteettiä sekä edistää tasa-arvoista yhteiskuntaa. Näiden asioiden toteuttaminen kaupunkitasolla edellyttää yhteistyötä muiden arvovirtojen kanssa.

Asiakaskokemus syntyy organisaation ja asiakkaan välisestä vuorovaikutussuhteesta. Asiakaskokemus koostuu mielikuvista ja tunteista, jotka syntyvät asiakkaalle kaikista kohtaamisista organisaation edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Hyvä asiakaskokemus on sellainen, jossa asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.

Asiakaspolku puolestaan kuvaa koko tapahtumaketjua tarpeen tunnistamisesta palvelun käyttämiseen sekä käytön jälkeiseen käyttäytymiseen. Asiakaspolku sisältää kaikki kohtaamiset ja kontaktit palvelua tarjoavan organisaation kanssa.

Elämäntapahtuma on ihmisten arkeen kuuluva merkittävä tapahtuma, joka johtaa usean palvelun käytön tarpeeseen.

Monet näistä palveluista voivat olla ihmiselle uusia ja niiden käyttö voi tapahtua tilanteessa, jossa ihminen oma toiminta- tai huomiokyky on alentunut. Siksi asiakaspolkujen miettiminen erityisesti elämäntapahtumien näkökulmasta on parhaita tapoja kehittää ihmiskeskeisiä palveluita.

Julkisten palveluiden käyttö koetaan usein jäykkänä, mikä johtuu siitä, että palvelut toteutetaan usein palveluiden tuottamisen ja järjestämisen näkökulmasta. Kunta ajattelee oppilaaksi ottoa, kun taas lapsiperhe miettii koulun aloitusta. Sama asia mutta eri näkökulmasta. Arvovirtapohjainen lähestyminen, kuten esimerkiksi ikäihmisen arki, ja sen sisällä jokin elämäntilanne, kuten läheisen sairastuminen, luo sen sijaan pohjan ihmiskeskeisemmälle suunnittelulle ja lopputulokselle. Olennaista on tuottaa palveluita, joita käyttäjä tarvitsee ja tuoda ne käyttäjän tietoisuuteen ja saataville siten, että hän pystyy niitä käyttämään.

Elementit asiakaskeskeisten palvelujen tuottamiseen kunnissa ovat jo olemassa, sillä uusi teknologia mahdollistaa helppokäyttöisten, yksinkertaisten ja intuitiivisten käyttöliittymien ja digisovellusten toteuttamisen. Esimerkiksi äänen tunnistamisteknologiat mahdollistavat jo nyt robottien käytön asiakasneuvonnassa. Automaation avulla voidaan puolestaan tavoitella kustannussäästöjä samalla kun neuvontapalveluja voi tarjota tekoälyn avulla ympäri vuorokauden ja jokaisena päivänä (24/7/365). Kuntalaiset ovat lisäksi tottuneita käyttämään globaaleja mobiilipalveluita tiedon etsimiseen, opastamiseen, navigointiin ja maksamiseen, mikä on hyvä ottaa huomioon asiakasneuvontaa ja asiakaskokemusta suunniteltaessa.

Digitaalinen asiakaspolku huomioi myös datan keräämisen ja dataan perustuvan palveluiden jatkokehittämisen. Ymmärrys kohderyhmästä ja heidän näkemyksensä helppokäyttöisyydestä, miellyttävyydestä ja nopeudesta on siten hyvä ottaa huomioon asiakasneuvontaa ja asiakaskokemusta suunniteltaessa.



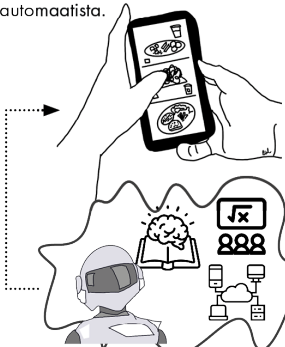
**Yhteisvaikuttavuus suunnitellaan
kehityskokonaisuuksissa**

Ihmiskeskeistä suunnittelua kehityskokonaisuuksissa

Konkreettinen kehittämisen suunnittelu tapahtuu arvovirran perustamissa kehityskokonaisuuksissa. Kehityskokonaisuus rajautuu johonkin toimintoon tai ilmiöön, jonka kehittämistä se suunnittelee ja edistää. Kehityskokonaisuus, kuten vaikka alakoulu, luo itselleen kehitysvision ja tiekartan keinoista, joilla visio pyritään toteuttamaan. Kehityskokonaisuus voi olla myös ilmiöpohjainen. Esimerkiksi lasten ja nuorten arvovirrassa voisi olla syrjäytyvä nuori –kehityskokonaisuus. Ilmiöitä mallinnetaan ja niiden pohjalta kehitetään palveluita saman menetelmän ja menettelyn kautta kuin muitakin kehityskokonaisuuksia. Ilmiöpohjaista ja ihmislähtöistä ajattelua tukee myös elämäntapahtumien mallintaminen, esimerkkinä vaikkapa koulun aloitus. Ilmiöille on luonteenomaista, että ne edellyttävät usean eri tahon yhteistyötä ja yhteisvaikuttavaa toimintaa ja siksi arvovirrat ja kehityskokonaisuudet sopivat niihin tarkasteluun hyvin.

Kehityskokonaisuudelle kootaan työryhmä, joka koostuu eri sidosryhmien sekä organisaation edustajista ja asiantuntijoista, joilla on näkemystä ja ymmärrystä kohderyhmästä ja sen tarpeista. Työryhmä luo kehityskokonaisuudelle vision sekä etenemis- ja toimintasuunnitelman.

Lapsi katsoo kännykältä yksilölliset ruokasuositukset huomioiden ruokavaliot ja saa tarvittaessa QR-koodilla erikoisannoksen automaattista.



Opintoalusta on aina käytössä; lapset käyttävät koulussa ryhmitöihin, kotona kotitehtäviin ja sieltä löytyy digiopettaja.

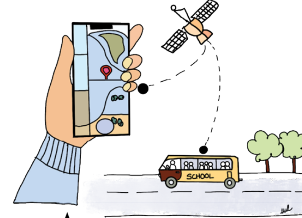


Jos lapsi ei pääse kouluun hän voi olla mukana oppimisympäristön videon suoratoiston avulla.

Digilusta ja digiope vapauttavat opettajan aikaa yksilölliseen opetukseen, sosiaalisten taitojen kehittämiseen sekä hyvinvoinnista huolehtimiseen



Koulukuljetusta ja lapsen pääsyä perille voi seurata mobiilisovelluksella.



Digivierailu toisen maan kummiluokan oppilaiden kanssa ja tekevät kulttuurivaihtoa.



VISIO 2030 Opiskelu alakoulussa

Opiskelu virtuaalituodellisuudessa lisää opintojen kiinnostavuutta.



Vanhemmat seuraavat kännykstä oppimistuloksia ja tulevia asioita, joista tekoäly koostaa raportin kerran viikossa.

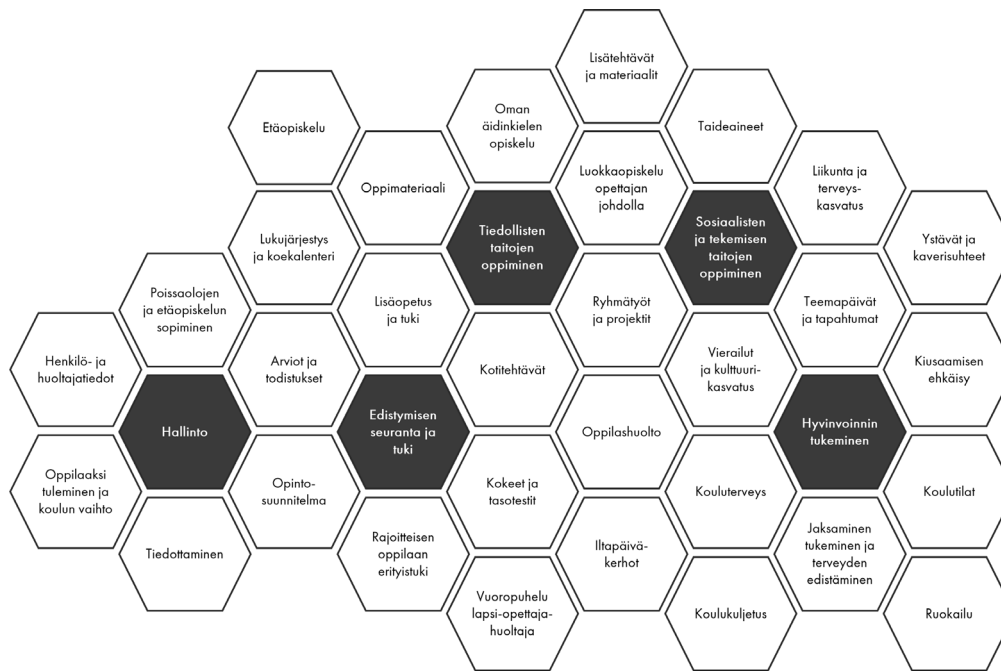


Kipeä lapsi ja vanhemmat ovat digiyhteisessä terveydenhoitajaan.

Kuva 7 Alakoulun kehityskokonaisuuden kehitysvision *

Kehityskokonaisuuksien suunnittelu voidaan tehdä eri menetelmin, ja esimerkiksi BT-mallissa määritelty ihmiskeskeinen suunnittelumenetelmä sopii yksikertaisuutensa vuoksi myös sellaisille henkilöille, jotka eivät ole systeemisen kehittämisen ammattilaisia. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää kokonaisarkkitehtuurin suunnittelumenetelmiä, joskin ne saatetaan kokea joskus liian raskaiksi ja toimintokeskeisiksi. Palvelumuotoilun menetelmät ovat ihmislähtöisiä, mutta niiden näkökulma rajautuu lähinnä asiakaspolkuihin ja käyttökokemuksen suunnitteluun.

BT-mallin ihmiskeskeinen suunnittelumenetelmä hyödyntää helppotajuista sidosmallia, joka soveltuu hyvin kehityskokonaisuuden sisällön ja dynamiikan mallintamiseen. Tavoitteena on pystyä suunnittelemaan ensin kevyellä pohdinnalla isot kokonaisuudet ja sen jälkeen sijoittaa arjen asioita niiden ympärille. Pienellä kokeilulla 'palapelin palaset' löytävät paikkansa ja tuloksena on alla olevan esimerkin mukainen malli kehityskokonaisuuden sisällöstä.



Kuva 8 Alakoulun kehityskokonaisuuden sisältö *

Asioiden tarkempi sisältö tulisi kuvata arkikielellä ja sisällön pitäisi heijastaa ihmisten odotuksia. Kehityskokonaisuuden sisältö onkin siten tyypillisesti laajempi kuin kaupungin tai organisaation palvelutarjonta. Samalla sisällöstä voidaan jättää pois organisaation sisäisiä asioita, jotka eivät näy tai vaikuta ihmisten arkeen. Kun sisältö on määritelty, voidaan sen avulla kuvata alakoulun kehittämisen dynamiikka ja kehitysvision eri asioiden sisällöllinen kattavuus. Näin saadaan alakoulusta alla olevan kuvan mukainen esitys.

Hyvinvoinnin ja elinvoiman symbioosi

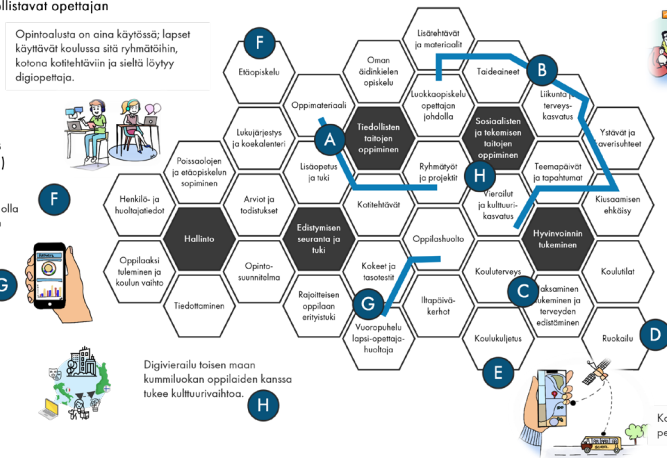
Tekoäly ja digialusta mahdollistavat opettajan roolin muutoksen (A-B)

Opintoalusta on aina käytössä; lapset käyttävät koulussa sitä rytmittäihin, kotona kohtehtäviin ja siellä löytyy digiopettaja.

Digitaalinen vuorovaikutus monipuolistaa koulua (F-H)

Jos lapsi ei pääse koulun hän voi olla mukana oppimisympäristön videon suoratoiston avulla.

Vanhemmat seuraavat kännystä oppimistuloksia ja tulevia asioita, joista tekoäly koostaa raportin kerran viikossa.



Helppokäyttöiset erityispalvelut (C-E) tuovat turvaa ja tukevat yksilöllisyyttä

Kipeä lapsi ja vanhemmat ovat digityydyssä terveydenhoitajan.

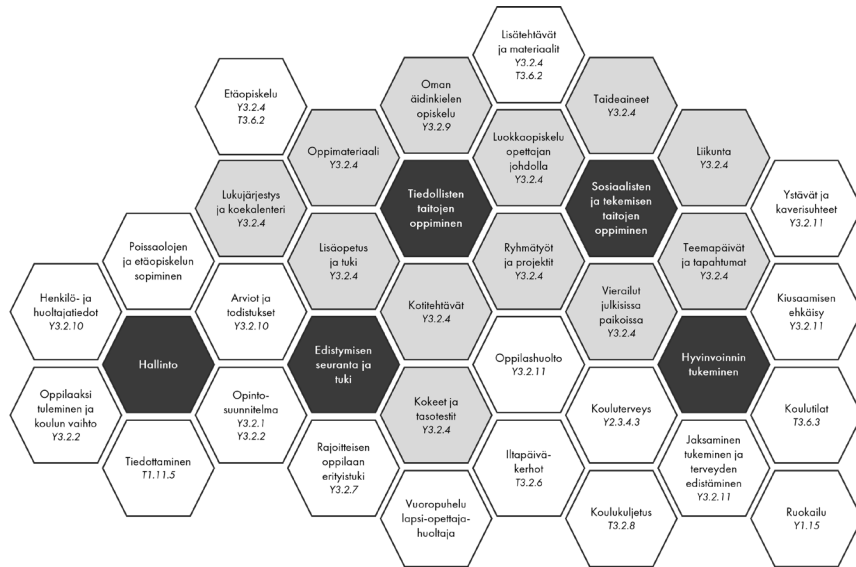
Lapsi katsoo kännystä yksilölliset ruokasuositukset huomioiden ruokavaliot ja saa tarvittaessa QR-koodilla erikoisannoksen automaattista.

Koulukuljetusta ja lapsen pääsyä perille voi seurata mobiilisovelluksella.

Kuva 9 Alakoulun kehitysvision elementtien dynamiikka*

Kun kehityskokonaisuuden sisältö ja vision edellyttämä dynamiikka on kuvattu, on aika siirtyä vielä lähemmäksi konkretiaa. Se tapahtuu kuvaamalla kunkin 'palan' takana olevat prosessit sekä asiakaspolut. Prosessit kuvaavat yleensä organisaation ja palveluiden tuottamista tai järjestämistä, kun taas asiakaspolut kuvaavat palveluiden kuluttamista ja käyttämistä.

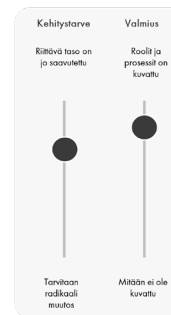
Tunnus	Prosessi
T1.11.5	Palveluvieronta
Y1.15	Ruokapalvelut
Y3.2.1	Opetussuunnitelman laatiminen kaupunkikohtaisesti
Y3.2.2	Opetussuunnitelman tarkentaminen oppilaitoskohtaisesti
Y3.2.3	Oppilaaksiotto
Y3.2.4	Opetussuunnitelman mukaisen opetuksen järjestäminen perusopetuksessa
Y3.2.5	Osaamisen kehittäminen
T3.2.6	Iltapäivätoiminta
Y3.2.7	Kehitysvammaisten hoito perusopetuksessa
T3.2.8	Koulukuljetukset
Y3.2.9	Oman äidinkielen opetuksen järjestäminen
Y3.2.10	Oppilashallintojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen
Y3.2.11	Opetusluento
Y2.3.4.3	Kouluterveydenhuolto
T3.6.2	Digikehitys
T3.6.3	Tilat-palvelualue



Kuva 10 Alakoulun kehityskokonaisuuden elementtien kytkeytyminen prosesseihin*

Jos asiakaspolut tuntuvat liian työläältä tavalta kuvata kuhunkin palaan liittyvää toiminnallisuutta, päästään hyvään tulokseen myös kuvaamalla keskeisten roolien odotukset yksinkertaisella tavalla alla olevan kuvan mukaisesti. Tämä on myös helppo tapa yhdistää ihmislähtöinen suunnittelu toimintolähteeseen suunnitteluun. Yksityiskohtaista kuvaamista tärkeämpää on pitää kiinni ihmislähtöisyydestä. Roolit sekä datan merkityksen miettiminen auttavat tämän tavoitteen saavuttamisessa. Usein sellaiset lauseparit kuin ”Haluan X dataa, jotta voin tehdä Y asian” auttavat asian hahmottamisessa. Silloin datalle on käyttötarkoitus, jonka tarpeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta voidaan arvioida.

Pääasiallinen lopputulos	Minä roolissani...	...jotta...
Lapsen koulumatka sujuu turvallisesti ja luotettavasti.	Lapsi Haluan, että en joudu koulumatkan takia viettämään pidempää koulupäivää kuin muut lapset ja pääsen tekemään samoja asioita kuin muut koululaiset.	Kuljetustarpeeni ei aseta minua eriarvoiseen asemaan muihin lapsiin nähden.
Kuljettavan erityistarpeet (esim. pyörätuoli, näkövamma tai muu erityisosa) huomioidaan ja kuljetus tapahtuu tarpeen mukaisesti kuluvälineellä.	Lapsi ja huoltajat Haluan, että koulukuljetus tapahtuu automaattisesti, eikä meidän tarvitse huolehtia siitä päivittäin.	Kuljetus on osa normaalia arkea eikä arjessa pohdittava erityisjärjestely.
Lapsi pääty koulun ja kotiin varmistetaan.	Huoltaja Haluan saada ilmoituksen, jos lapsi ei ole tullut normaalisti kyytiin tai perille koulun tai kotiin.	Voin olla turvallisesti mielin, eikä minun tarvitse kantaa asiasta erityistä huolta.
	Opettaja Haluan, että ilmoitettuani lapsen kuljetustarpeen ja koulukalenterin, kuljetukset tapahtuvat automaattisesti.	Voin keskittyä opetukseen ja tiedän, että lasten koulumatka on hyvissä käsissä.
	Kuljettaja ja kuljetuskeskus Haluan, että muutokset ilmoitetaan ajoissa	Voin parantaa palvelun laatua ja kustannustehokkuutta.



KESKEISET PROSESSIT

Kuljetustarpeen ilmoittaminen
Muutosten hallinta
Kuljetus

KESKEINEN DATA

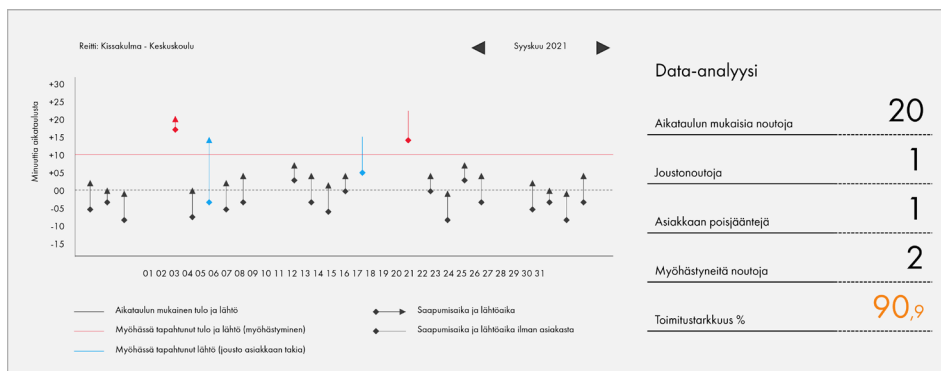
Kuljetustarve (mistä-minne sekä kalenteri)
Henkilölliedot ja erityistarpeet
Toteutumalieto

TÄRKEIMMÄT TEKNOLOGIAVAATIMUKSET

Sähköinen ilmoitus- ja muutoshallinta
Kuljetusten automaattinen seuranta
Kuljetussopimusjärjestelmä

Kuva 11 Esimerkki koulukyytipalvelun kuvauksesta *

Seuraava vaihe onkin sitten palveluiden konkreettinen kehittäminen. Monessa organisaatiossa löytyy jo valmiiksi tähän vaiheeseen tarvittavat palvelukuvaukset ja palveluprosessit. Kun mallinnus on tehty, organisaatiolla on valmiudet lähteä toteuttamaan ihmislähtöistä kehittämistä. Kehitysvision mukaisten asioiden toteuttaminen edellyttää useiden palveluiden yhtäaikaista kehittämistä mutta toisaalta lopputuloksena saadaan entistä yhteisvaikuttavampia palveluita. Samalla on syytä varmistaa, että palveluista saadaan niiden käyttöä kuvaavaa dataa, mikä osaltaan auttaa myös arvovirtatasoisen tilannekuvan ylläpitämistä.

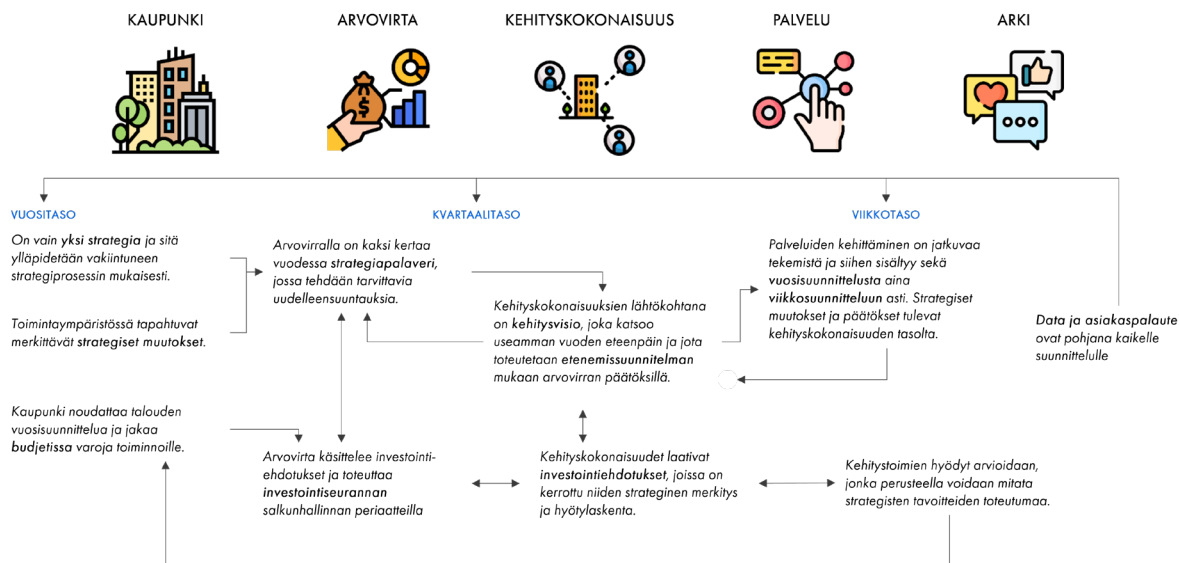


Kuva 12 Esimerkkiraportti koulukyytipalvelusta *

Kaupungin strategiasta ihmisten arkeen ja päinvastoin

Edellä esittämämme kuvaukset havainnollistavat, miten arvovirtapohjainen palveluiden yhteisvaikuttava kehittäminen tuottaa ihmiskeskeisesti suunniteltuja palveluja. Yhtä tärkeitä on mieltä, miten palveluiden käytöstä kerätty data ja ihmisten antama palaute ohjaavat kaupungin ja alueiden strategian suunnittelua. Tämä tarkoittaa rullaavan strategisen suunnittelun käyttöönottoa.

Sidosmalli auttaa havainnollistamaan strategisia tavoitteita ja elementtien välisiä riippuvuuksia. Arvovirrat ohjaavat yhteisvaikuttavaa kehittämistä ja ylläpitävät ihmiskeskeistä suunnittelua tekeviä kehityskokonaisuuksia. Tilannekuvan ylläpitäminen sekä kehitysaloitteiden priorisointi edellyttävät lisäksi jatkuvaa datan, palautteiden sekä kehitystoiveiden keräämistä.



Kuva 13 Strategian rullaava suunnittelu

4 Arvoa kaupunkilaisten arkeen

Kaupunkien muuttuva rooli

Uudet rakenteelliset järjestelyt siirtävät erityisesti sote-palveluiden järjestämisvastuut suuremmille alueellisille toimijoille. Niinpä kaupungin rooli on kehittymässä palveluiden tuottamisesta ja järjestämisestä yhä enemmän kohti hyvinvoinnin tuottamista ja järjestämistä. Tällöin kaupungin tehtävänä on edesauttaa kuntalaisen sujuvaa arkea ja arvioida palveluita arvon tuottamisen näkökulmasta. Tässä mallissa arvon tuottamisen mallia symboloidaan V-kirjaimella, mikä tulee englanninkielisestä sanasta 'value' (arvo).

Voidaan ajatella, että kaupungilla on neljä erilaista palvelumallia:

1. Palvelun tuottaminen V
2. Palvelun järjestäminen V+
3. Hyvinvoinnin järjestäminen Vx
4. Hyvinvoinnin alustatalous V2

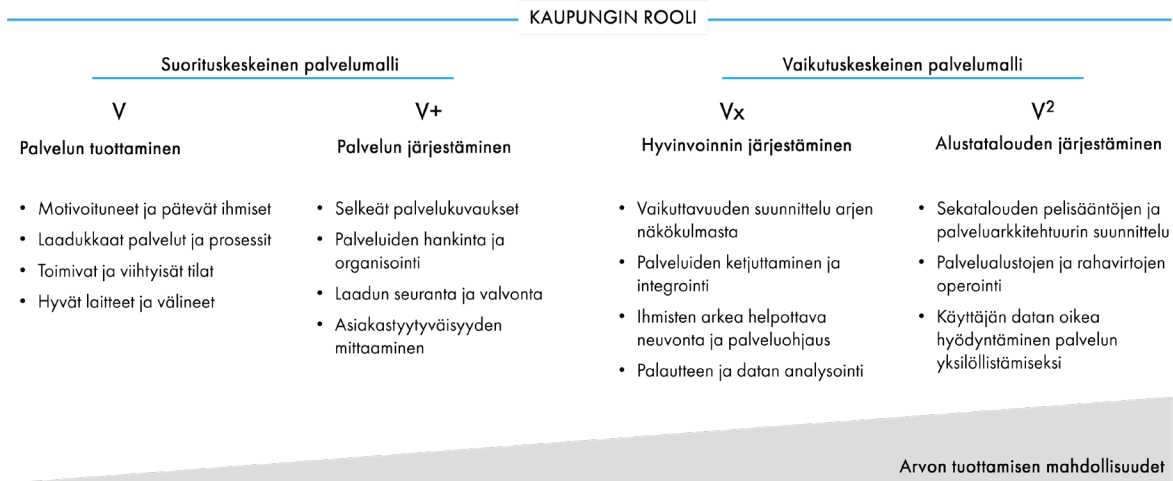
Palvelun tuottamisen mallissa kaupungin palvelutuotanto tuottaa arvoa itsenäisesti. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää vaikkapa kunnallisia päiväkotia, jotka järjestävät lasten varhaiskasvatusta kaupungin omistamissa päiväkodeissa.

Palvelun järjestämisen mallissa kaupunki järjestää palvelun yhdessä yhden tai useamman palveluntuottajan kanssa. Varhaiskasvatusesimerkissä tätä kuvaa tilanne, jossa kunnallista päiväkotia operoi yksityinen yritys, joka käyttää omaa henkilöstöään palvelun tuottamiseen ja kaupunki maksaa palvelusta. Kaupunki saattaa myös itse olla yksi palvelun tuottajista.

Hyvinvoinnin järjestämisen mallissa kaupunki järjestää palveluita yli toimialojen asiakaskeskeisesti. Palveluiden tuottajille asetetaan selkeät, palvelujen vaikuttavuuteen kytkeytyvät tavoitteet, jolloin arjen sujuvuus korostuu palvelujen kehittämisen lähtökohtana. Esimerkkinä tällaisesta voisivat olla vaikka päiväkodeissa lapsille ja vanhemmille yhteisesti järjestettävät luennot tai puhujavierailut liittyen koko perheen hyvinvointia edistäviin asioihin kuten liikunta, terveellinen ruokavalio, sosiaalisen kanssakäymisen taidot jne.

Hyvinvoinnin alustatalouden mallissa päiväkoteihin tai niiden yhteyteen voidaan liittää erilaisia lisäpalveluita. Päiväkotipalvelua hallinnoidaan digitaalisella alustalla ja sen kautta voi ilmoittaa lapsensa esim. kielikylpyyn tai näytelmäkerhoon tai johonkin muuhun lasta innostavaan harrastukseen. Näiden palvelujen osalta olisi toki sitten huolehdittava yhdenvertaisuusperiaatteiden toteutumisesta.

Tässä luokittelussa palvelumallista käytetään lyhenteitä V, V+, Vx ja V2 kuvaamaan arvon (V=Value) tuottamisen mallia. Mitä enemmän mennään kohti alustataloutta, sitä monipuolisempia ovat arvon tuottamisen keinot ja palveluiden variaatiot. Alustataloudessa niitä voidaan sanoa parhaassa tapauksessa olevan jo toiseen potenssiin nouseva määrä (V2 on yksinkertaistus merkinnästä V2).



Kuva 14 Kaupungin rooli

Tämä arvon tuottamisen monipuolisuutta kuvaava luokittelu ei tarkoita, että palvelun laatu, luotettavuus tai helpokäyttöisyys paranisivat mentäessä kohti alustataloutta. Asia voi olla jopa päinvastoin, sillä jos monimuotoisuutta ei hallita oikein, tuloksena voi olla palvelun laadun heikkeneminen tai jopa palvelun keskeytyminen. Monimuotoisuus ja arvon tuottamisen mahdollisuudet kuitenkin kasvavat alustatalousmallia kohti mentäessä ja usein se tarkoittaa mahdollisuutta parempaan arvoon kuntalaisen näkökulmasta.

Datan merkitys korostuu

Datan merkitys korostuu siirryttäessä kohti alustatalouden palvelumallia. Silloin, kun kaupungin roolina on palvelun tuottaminen (V), liittyy datan merkitys yleensä palvelun tuottamiseen. Kaupungin roolin muuttuessa palvelun järjestäjäksi (V+), muuttuvat palvelut määrämuotoisemmaksi ja silloin kaupunki kerää dataa ja asiakaspalautetta arvioidakseen palvelun laadun toteutumista.

Jos kaupunki toimii hyvinvoinnin järjestämisen (Vx) mallilla, on näkökulma dataan varsin erilainen ja huomio kiinnitetään esimerkiksi siihen, miten datalla voidaan kehittää palvelua ja tukea paremmin esimerkiksi kaupunkilaisten hyvinvointia.

Alustatalouden palvelumallissa (V2) kaupunki on tuotteistanut datan ja tieto kulkee eri palveluiden välillä rajapintojen kautta tietosuojaan sallimissa rajoissa. Kaupunkilainen voi itse ketjuttaa ja automatisoida palveluita.

Datan roolin kasvu ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta, sillä esimerkiksi tieto- ja yksityisyydensuojan osalta on vielä paljon avoimia kysymyksiä. Vastakkain ei välttämättä ole asiakkaan ja palveluntarjoajan etu, vaan se, mitä laki ja sen tulkinta sallivat. Vaikka kuntalainen antaisikin suostumuksensa oman dataansa käyttöön yksilöllisen ja paremman palvelun saamiseksi, eivät laki ja sen tulkinta sitä välttämättä salli.

Palveluhallinnan alusta ja automaatio tuovat tehokkuutta

Tuhansien palvelupyyntöjen hallinta ja niihin reagointi ilman palveluhallinnan järjestelmää ja sitä tukevaa automaatiota ei ole mahdollista. Automaatio ohjaa palvelupyynnöt oikealle henkilölle ja huolehtii palveluprosessin etenemisestä sovitussa aikarajoissa. Jos näin ei tapahdu, saa palvelukeskus tästä ilmoituksen ja voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Kehittynyt palveluhallinnan automaatiikka auttaa käyttäjiä itsepalvelussa sekä osaa neuvoa käyttäjää tekoälyn avulla. Käyttäjä voi varata itsepalvelun avulla palveluita tai suorittaa palvelun automatisoidun ennakkoselvityksen. Näin säästetään ihmistyötä rutiinitehtävien hoidolta ja työpanos voidaan kohdentaa enemmän lisäarvoa tuoviin tehtäviin.

Palveluhallintaa tarvitaan myös hallinnoimaan yli organisaatorajojen meneviä prosesseja ja vastuita sekä antamaan kaikille sidosryhmille tarvittava ajantasainen palvelutieto. Hyvä järjestelmä voisi olla vaikka sellainen, josta omainen voisi lähes reaaliajassa seurata, onko vanhus saanut päivittäisen ruoka-annoksensa. Samasta järjestelmästä omainen voisi tilata lähimaiselleen myös muita palveluita ja seurata niiden toimittamista.

5 Lopuksi

Kaupunkien toiminta ja onnistuminen kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisessä ja elinvoiman lisäämisessä on - paitsi lakisäateinen velvollisuus - myös kaikkien etu. Palveluiden tuottaminen on kuitenkin monimutkainen yhtälö, jossa on mukana useita toimijoita, toimialoja, järjestelmiä, lakeja ja säädöksiä, joten tavallisen kuntalaisen on välillä vaikea hahmottaa, miten eri asiat liittyvät toisiinsa ja miten kokonaisuus toimii.

Tässä artikkelissa esitetyn mallin ensisijainen tavoite on selkeyttää ja kuvata kaupungin palveluiden tuottamisen perusperiaatteita kuntalaisen näkökulmasta ja sitä kautta ohjata palveluiden kehittämistä kohti asiakaskeskeisempää ja toimialarajat ylittävää toimintaa.



Tietoa meistä

Business Technology Forum (BT Forum) Oy on ei-kaupallinen yhtiö, joka koordinoi Pohjoismaisten yritysten ja julkisen sektorin toimijoista koostuvaa kehitysyhteisöä.

BT Forum kehittää kaikille avointa bisnesteknologian viitekehystä, Bisnesteknologiamallia, tai lyhyemmin BT-standardia. BT-standardi on kokoelma parhaita käytäntöjä, malleja ja työkaluja, jotka on kehitetty yhdessä BT Forumin yhteisön kanssa. BT-standardin avulla organisaatiot voivat hyödyntää informaatioteknologiaa ratkaisujen ja palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toimittamisessa.

BT Forum koordinoi yhteisön tekemää kehitystyötä ja julkaisee kehitystyön tuloksia BT-standardin versiopäivitysten yhteydessä. Lisäksi BT Forum pyrkii edistämään bisnesteknologian johtamisen ammattikunnan osaamista organisoimalla tapahtumia ja webinaareja, julkaisemalla opetusmateriaaleja sekä tarjoamalla koulutusta BT-standardin käyttöönoton tueksi.

Seuraa Business Technology Forumia LinkedInissä pysyäksesi ajan tasalla uusimmista uutisista!

Kutsumme lämpimästi yritykset ja organisaatiot osallistumaan mallin jatkuvaan kehitykseen. Jos sinun organisaatiosi on kiinnostunut liittymään kehitysyhteisöön, olethan yhteydessä osoitteeseen info@btforum.org.



BUSINESS
TECHNOLOGY
STANDARD



www.btmalli.fi