



Iskukykyiset Palvelut -ohjelman loppuraportti

ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen kehittäminen

PÄIVI BLINNIKKA | ANNA-MARIA ASPELUND



	2015	2016	% Growth
EUROOPAN	2 588,700	45,546	
Product A11	976,819	21,706	19%
Product A12	609,870	1,151	19%
Product A13	427,045	346	13%
Product A14	179,084	248	34%
Product A15	895,148	13,809	25,509%
Product A16	244,353	47,710	19%
Product A17	75,390		
Product A18	846,579		
Product A19	553,300		
Product A20	46,300		
Product A21	483,773		
Product A22	182,730		
Product A23	276,583		
Product A24	4,007,008		
TUOTO	12,357	21,706	19%
Product B	108,287	108,287	0%
Product C	81,838	91,938	12%
Product D	125,819	125,819	0%
Product E	278,161	278,161	0%
Product F	11,827	11,827	0%
Product G	47,629	107,812	127%

Product B - North America
Product C - Australia
Product A - Europe
Product A - Asia

Iskukykyiset Palvelut -ohjelman loppuraportti

ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen
kehittäminen

PÄIVI BLINNIKKA
ANNA-MARIA ASPELUND

RAPORTEJA 34 | 2021

**ISKUKYKYISET PALVELUT -OHJELMAN LOPPURAPORTTI
ELY-KESKUSTEN JA TE-TOIMISTOJEN YHTEINEN KEHITTÄMINEN**

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Taitto: KEHA-keskus

Kansikuva:Unsplash.com

ISBN 978-952-314-941-0 (PDF)

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-941-0

www.doria.fi/ely-keskus

Sisältö

1. Johdanto	2
2. Iskukykyiset Palvelut -ohjelma	3
2.1. Ohjelman tausta ja tarkoitus	3
2.2. Ohjelman tavoitteet	4
2.3. Ohjelman organisoituminen	4
3. 3. Iskukykyiset Palvelut -ohjelman arviointi	6
3.1. Tuloksia	6
3.2. Onnistumiset	8
3.2.1 Valtakunnallisten kehittämistoimien mahdollistaja	8
3.2.2 Kokonaisnäkömyksen tarjoaja.....	9
3.2.3 Projektihallinnan tuki	9
3.3. Kehittämiskohteet	10
3.3.1 Avainhenkilöiden sitouttaminen	10
3.3.2 Viestintä.....	10
3.3.3 Talousseuranta	11
4. Iskukykyiset Palvelut -ohjelman perintö	12
4.1. Palveluiden kehittäminen	12
4.2. Hallinnonalojen välinen yhteistyö	14
4.3. Toiminnan kehittäminen	15
4.4. Projektiosaamisen kehittäminen	16
5. Loppusanat	17
6. Linkit aineistoihin	18


1. Johdanto

Iskukykyiset Palvelut -ohjelma (jäljempänä IPA-ohjelma) oli ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen kehittämisohjelma vuosille 2018–2019. Ohjelmassa suunniteltiin, toteutettiin, tuettiin ja rahoitettiin 27 projektia, jotka olivat sisällöltään ja kooltaan hyvin erilaisia. Projekteja hallinnoitiin kolmen hankekokonaisuuden avulla:

- Toimintatavat ja työkalut
- Palvelut
- Muutoksen ja muutoksessa johtamisen tuki

IPA-ohjelman projekteille kirjattiin yhteisesti hyväksytyt kriteerit. Projekteja yhdistävänä tekijänä oli muun muassa se, että tulosten tuli olla julkisella sektorilla yleisesti hyödynnettävissä ja noudattaa kansallista palveluarkkitehtuuria.

Loppuraporttia varten lähetettiin palautekysely IPA-ohjelman projektien vetäjille, IPA-tukiryhmän jäsenille sekä ohjelman hankepääliköille. Kyselyyn vastasi 25 projektipäällikköä, 11 tukiryhmän jäsentä ja hankepäälliköt. Loppuraportti perustuu saatuihin vastauksiin. Projektipäälliköiden ja hankepäälliköiden nimet ovat loppuraportin liitteenä ja tukiryhmän kokoonpano luvussa 2. Lämmin kiitos kaikille vastanneille.



”Aidon palveluekosysteemin jäsenet jakavat yhteisen tulevaisuuden, vision ja arvot”

2. Iskukykyiset Palvelut -ohjelma

2.1. Ohjelman tausta ja tarkoitus

IPA-ohjelma oli jatkumo ELY-keskusten ja TE-toimistojen vuonna 2013 suurien säästöpainneiden vuoksi kehitetylle tavoitteelliselle toiminnan sopeuttamis- ja kehittämisohjelmakokonaisuudelle, mutta sen lisäksi se oli tavoitteellinen digitaalisten palvelujen ja toimintatapojen kehittämisohjelma.

Ohjelman sisällöllistä suunnittelua varten käytiin kahdenväliset neuvottelut ELY-keskuksia ja TE-toimistoja ohjaavien tahojen kanssa. Kahdenväliset neuvottelut uusittiin ohjelman puolivälissä eli vuosien 2018–2019 vaihteessa. Suunnittelussa hyödynnettiin myös aiempia yhteisiä kehittämisohjelmia eli Iskukykyiset Palvelut (IE2) -ohjelmaa, Iskukykyinen ELY-keskus -ohjelmaa ja eELY-ohjelmaa.

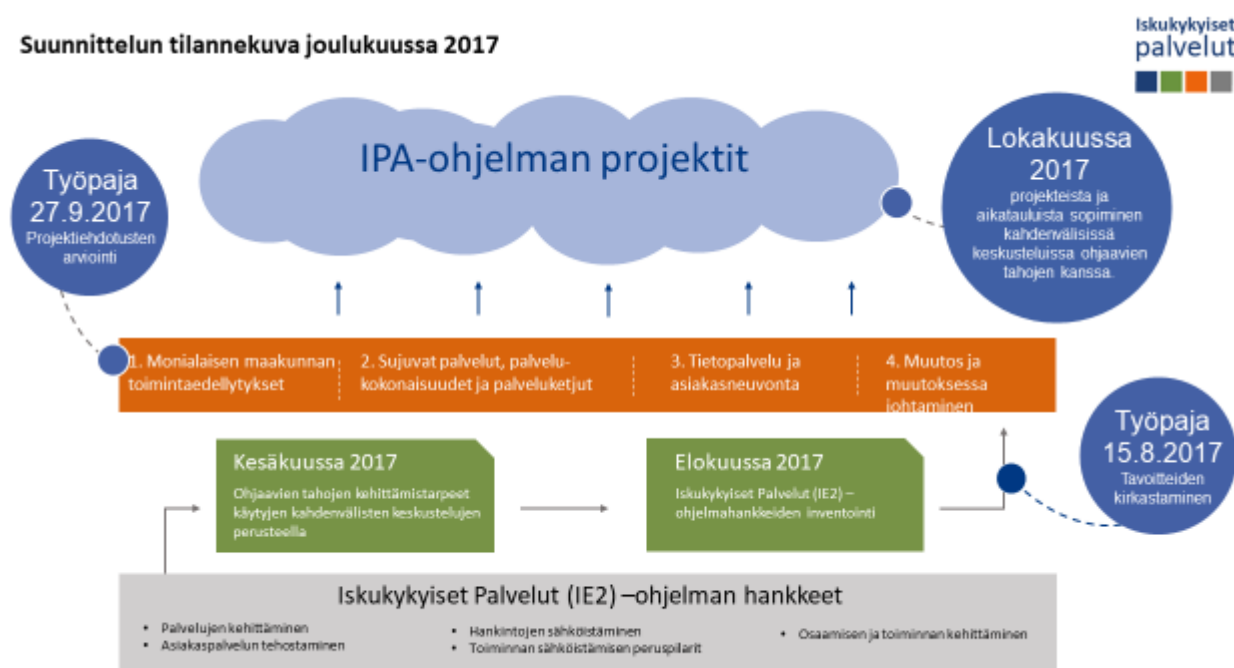
Ohjelman budjetti vuosille 2018–2019 oli yhteensä 3,5 M€. Tästä suurin osa eli 2,9 M€ käytettiin projektien rahoittamiseen ja 530 000 € ohjelma-toimiston eli hanke- ja ohjelmapäälliköiden palkka-, matka- ja sivukuluihin. IPA-ohjelman projektien vetäjät työskentelivät oman toimensa ohella, joten projektipäälliköiden palkkakuluja ei pääsääntöisesti IPA-ohjelmasta rahoitettu.

IPA-ohjelman projektien rahoituskriteerit olivat:

- digitalisaation edistäminen
- asiakaslähtöisten palvelujen ja organisaatorajat ylittävien palveluketjujen kehittämisen tukeminen
- kyseessä oli oltava kehittäminen, ei toiminnan tai järjestelmän ylläpito
- projektin oli oltava organisoitu, prosessin omistajien oli oltava mukana projektissa ja projektin koko elinkaari oli mietittävä ennakkoon
- tulosten tuli olla yleisesti hyödynnettävissä ja noudattaa kansallista palveluarkkitehtuuria

Rahoitukset projekteille myönnettiin IPA-tukiryhmän päätöksillä ja käsiteltiin tukiryhmässä. Kielteisiä rahoituspäätöksiä tehtiin vain muutamia, mutta suurin osa projekteista, joista IPA-tukiryhmä olisi tullut tekemään kielteisen rahoituspäätöksen, karsiutui avoimesti kerrottujen rahoituskriteerien ja etukäteisneuvottelun perusteella jo ennen tukiryhmäkäsittelyä.

Suunnittelun tilannekuva joulukuussa 2017



2.2. Ohjelman tavoitteet

IPA-ohjelman perustamisen aikoihin maakuntaudistus ja Luova-viraston valmistelu olivat käynnissä ja ohjelman tavoitteet muotoiltiin osittain tukemaan näitä muutoksia. Ohjelman tuli:

- tukea ELY-keskusten ja TE-toimistojen 2013 käynnistyneen tavoitteellisen kehittämis- ja sopeuttamisjakson seuraavaa vaihetta
- sovittaa yhteen eri hallinnonalojen kehittämistarpeet
- keskittyä ELY-keskusten ja TE-toimiston tehtävien hoidon ja siirron turvaamiseen ja palvelukyvyn ylläpitoon
- olla osa maakuntaudistuksen toimeenpanoa fokuksessa maakuntien palvelukokonaisuudet ja toimivat palveluketjut
- toimia yhteistyössä Luova-viraston ja liikennehallinnon muutosten valmistelun kanssa
- hyödyntää IE2-ohjelman kokemuksia ja tuloksia

Maakuntaudistuksen valmistelun päätyttyä maaliskuussa 2019 ohjelman sisältöä muutettiin ketterästi ja nopealla aikataululla tukemaan ELY-keskusten ja TE-toimistojen palvelujen kehittämistä uudessa tilanteessa. IPA-ohjelman tuli jatkossa keskittyä palvelujen kehittämiseen sekä hyödyntää tehtyä maakunta- ja Luova-valmistelua. IPA-projektit arvioitiin. Suurin osa projekteista oli organisaatioriippumattomia eli niissä voitiin edetä maakuntaudistuksen kaatumisesta huolimatta. Muutamiin projekteihin tehtiin sisällöllisiä muutoksia maakuntaudistuksen kaatumisen vuoksi.

Kun maakuntavalmistelu lopetettiin, myös kasvupalvelu-uudistus jäi toteutumatta. IPA-ohjelman tukemat kasvupalveluihin liittyvät projektit eli Kasvupalvelujen tiedolla johtaminen, Kasvupalvelujen hankinta- ja järjestämisesosaamisen kehittäminen sekä Kasvupalvelupilottien toimeenpanon kehittävä arviointi -projektit suunnattiin pikaisella aikataululla uudelleen tukemaan olemassa olleita yritys- ja työvoimapalveluja.

2.3. Ohjelman organisoituminen

Ohjelman toteutusta varten koottiin Iskukykyiset Palvelut -ohjelmatoiminto, johon kutsuttiin ohjelmapäällikkö ja kolme hankepäällikköä sekä ohjelman suunnitteluvaiheessa mukana ollut ydinporukka yhteensä noin 10 henkilöä. Ohjelmatoiminnon tueksi perustettiin säännöllisin väliajoin kokoontuva tukiryhmä. Ryhmän tehtävänä oli tukea ohjelman toteutusta ja käynnistettävien hankkeiden ja eri hallinnonalojen kehittämistarpeiden yhteensovitusta sekä huolehtia riittävästä vuoropuhelusta ELY-keskusten ja TE-toimistojen sekä maakunta- ja Luova-valmistelun suuntaan. Käytännössä tukiryhmä oli myös ohjelman tärkein päättävä elin ja tuki yhteistyölle; tukiryhmän kautta ja avulla käytiin vuoropuhelua hallinnonalojen välillä, saatiin tietoa eri tahoilta tapahtuvasta palvelujen kehittämisestä ja tehtiin projektien rahoituspäätökset.

IPA-tukiryhmän kokoonpano:

- Pekka Häkkinen, Etelä-Savon ELY-keskus, puheenjohtaja
- Sirpa Eklund, Pohjois-Karjalan TE-toimisto, varapuheenjohtaja (varajäsen Kjell Henrichson)
- Päivi Blinnikka, Uudenmaan ELY-keskus, ohjelmapäällikkö ja pääsihteeri, IPA-ohjelma
- Pekka Lausti, Varsinais-Suomen ELY-keskus, hankepäällikkö, Toimintatavat ja työkalut, IPA-ohjelma
- Hannu Tolonen, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, hankepäällikkö, Hankintojen sähköistämisen projekti, IPA-ohjelma
- Sanna Kolomainen, Lapin ELY-keskus, hankepäällikkö, Palvelujen kehittäminen, IPA-ohjelma
- Pia Sorvali, KEHA-keskus, hankepäällikkö, Muutoksen ja muutoksessa johtamisen tuki, IPA-ohjelma
- Mikko Kuoppala, työ- ja elinkeinoministeriö (varajäsen Päivi Tommila)
- Minna Torkkeli, ympäristöministeriö (varajäsen Heidi Holkeri)
- Keijo Yli-Hukkala, Maaseutuvirasto (varajäsen Matti Puolimatka)
- Lea Virtanen, Liikennevirasto (varajäsen Jarmo Joutsensaari)
- Kirsi Kaunisharju, opetus- ja kulttuuriministeriö
- Heikki Heikkilä, KEHA-keskus (varajäsen Vesa Jouppila)

- Merja Toijonen, Pardia (varajäsen Pekka Liimainen, JUKO)
- Johanna Viita, Kuntaliitto
- Virva Hakamäki, aluehallintovirastojen ATOMI-hanke
- Nina Lehtimäki, työ- ja elinkeinoministeriö, sihteeri

Virva Hakamäki oli virkavapaalla 1.1.–31.8.2019 ja tänä aikana aluehallintovirastoja IPA-tukiryhmässä edustivat Hannu Koivula ja Asko Harjukelo. Maakuntavalmisteluun aikana ryhmässä oli mukana muutosjohtajien edustaja Matti Lipsanen Hämeen liitosta. Liikennevirasto muuttui ohjelman aikana Väyläksi ja Väylän edustajana ryhmässä oli vuoden 2019 ajan Riitta Kaasalainen. KEHA-keskuksen edustajana tukiryhmän kokouksissa olivat useimmiten Mika Koskinen ja Anu Båssar, jotka osallistuivat myös ohjelmatoimiston viikkokokouksiin. Hankintojen sähköistäminen-projekti siirtyi käyttöönottovaiheeseen kesällä 2019, jolloin Hannu Tolonen jäi eläkkeelle ja hankintojen hallintajärjestelmän tuotevastaavaksi KEHAan rekrytoitiin projektille aiemmin tuntitöitä tehnyt Noora Saros. IPA-tukiryhmä kokoontui pääsääntöisesti kuukauden välein lukuun ottamatta lomakausia. Vuosina 2018 ja 2019 tukiryhmä kokoontui kumpanakin vuonna 9 kertaa eli kaikkiaan 18 kertaa. Kokoukset järjestettiin Helsingissä ja etäosallistuminen kokouksiin oli mahdollista.

IPA-ohjelmatoimisto, johon kuuluivat ohjelmapäällikkö ja hankepäälliköt sekä tukiryhmän puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä edustus KEHA-keskuksesta ja työ- ja elinkeinoministeriöstä, kokoontui viikoittain virtuaalisesti ajankohtaiskuulumisten vaihtoon. Viikkokokouksissa valmisteltiin tukiryhmän kokouksia, keskusteltiin IPA-projekteista ja muista ajankohtaisista asioista.



3. Iskukykyiset Palvelut -ohjelman arviointi

3.1. Tuloksia

Ohjelman tavoitteena oli digitaalisten palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen sekä ELY-keskusten ja TE-toimistojen palvelujen laadun tason ylläpitäminen säästöpainneessa. IPA-ohjelman ja sitä edeltäneiden yhteisten kehittämisohjelmien aikana ELY-keskusten toimintamäärärahat ovat pienentyneet, mutta palvelujen laatu asiakkailta ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella on parantunut tai säilynyt ennallaan.

Osalla IPA-ohjelman tukemista ja rahoittamista projekteista vaikutukset ovat olleet välillisiä ja tulokset vaikeasti mitattavissa. Tällaisia projekteja olivat esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyneet koulutukset ja valmennukset, jotka kuitenkin ovat hyvin tärkeitä erityisesti toimintaympäristön muutoksissa. Toimintaympäristön muutoksia ovat sekä hallinnolliset muutokset että palvelujen tuotannon ja työympäristön muutokset. Digitalisaation myötä muuttuvat Palvelut, työympäristö ja toimintatavat.

IPA-ohjelma suunnitteli, toteutti, tuki ja rahoitti 27 projektia vuosien 2018 ja 2019 aikana. Suurimmas- ta osasta eli 20 IPA-ohjelman tukemasta ja rahoitamasta projektista on tehty tuloskortit. Projektiluettelo ja tuloskortit ovat tämän julkaisun liitteinä.

Osassa projekteista konkreettisia vaikutuksia eli esimerkiksi resurssien tarpeeseen ja prosessien sujuvuuteen liittyviä tuloksia on voitu mitata. Tässä muutama esimerkinomainen poiminta:

Hankintojen sähköistäminen

Hankintojen sähköistäminen -projektissa tuotettua hankkeiden hallintajärjestelmää voidaan pitää merkittävänä onnistumisena. Projektissa toteutettiin hankintaprosessin sähköistäminen tarjouspyyntö- vaiheesta prosessin päättymiseen asti. Projektin aikana käyttöön otettiin hankintojen kilpailutusjärjestelmä Cloudia ja hankittiin hankeaineiston hallintajärjestelmä HHJ. Tietojärjestelmää käyttävät ELY-keskuksissa ja KEHA-keskuksessa hankintoja tekevät asiantuntijat sekä ulkopuoliset konsultit ja palveluntuottajat. Tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen henkilöstölle yhteinen alusta hankintojen valmistelu-, kilpailutuksen- ja toteutuksen aikaiselle aineistolle. Aineistoihin tuli olla pääsy myös palvelujentuottajilla. Samalla toteutettiin sähköinen allekirjoitus, jolloin koko prosessi alusta loppuun hoidetaan sähköisesti.

Projektin myötä syntynyt hankeaineiston hallintajärjestelmä on saatu askeleittain käyttöön ELY-keskusten kaikilla vastualueilla. Vuonna 2019 hankintoja on käsitelty hankeaineistojen hallintajärjestelmässä elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastualueilla 357, liikenne ja infrastruktuuri -vastualueilla 518 ja ympäristö- ja luonnonvarat -vastualueilla 14 kappaletta. Laskennallisesti arvioidaan, että järjestelmän käyttöönotolla saavutetaan 24–40 henkilötyövuoden vuosittainen työaikasäästö.

Hankintojen sähköistäminen -projekti käynnistyi vuonna 2015. IPA-ohjelma ja sitä edeltäneet yhteiset kehittämissuunnitelmat, muun muassa IE2, ovat rahoittaneet projektia kaikkiaan 1 259 000 €. Tästä 810 000 € on käytetty tietojärjestelmäkustannuksiin ja 449 000 € henkilöstökustannuksiin. Projektipäällikön mukaan projekti ei olisi toteutunut ilman yhteisten kehittämissuunnitelmien rahoitusta ja yhteyksiä hallinnonalojen välillä.

Yleinen avustusjärjestelmä

Projektin tavoitteena oli muuttaa yksityistieavustusjärjestelmä yleiseksi avustusjärjestelmäksi (YA-järjestelmä), jota käytetään ELY-keskusten kaikkien vastuualueiden rahoituskitehtävissä. Liitännäisinä tavoitteina oli asiakirjojen vakiointi, verkkolomakkeiden määrittely ja käyttöönotto, manuaaliseurantojen rakentaminen reaaliaikaisiksi ja niiden käyttöönotto, ohjeiden laadinta sekä momenttien kirjausperusteiden yhtenäistäminen kolmevuotisten siirtomäärärahojen täysimääräisen käytön varmistamiseksi.

Projektin hyötyjä olivat sähköisen asioinnin (SPAv2) käyttöönotto, yhdenmukaistunut rahoitusprosessi, parantunut asiakaskokemus, laillisuus, oikeusvarmuus ja yhteistyö ELY-keskusten välillä, nopeutunut maksunsaanti sekä laadullisesti ja aikataulullisesti parantunut raportointi ohjaustahoille.

Myös kirjaamoprosessi on keventynyt ja digitalisatioaste kasvanut merkittävästi.

IPA-ohjelma edeltäjinään rahoitti projektin eri vaiheita yhteensä 339 500 €. Sen lisäksi pienkehitystä toteutettiin KEHA-keskuksen toimintarahoituksella.

Asiakkuuden hallintajärjestelmä (KasvuCRM)

Järjestelmän käyttöönoton tavoitteena oli yrityspalvelujen asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden parantaminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yli 800 TE-toimistoissa ja ELY-keskuksissa työskentelevän yritysasiantuntijan käytössä oleva järjestelmä, josta on hyötyä myös esimiehille ja johdolle, kun kaikki asiakasta ja useaa toimijaa koskevat asiakastiedot ovat saatavilla yhdestä paikasta. KasvuCRM-järjestelmän käyttöönoton myötä saadaan myös kustannushyötyjä. Esimerkiksi yhden luottotietohaun hinta KasvuCRM-toimintamallissa on 0,14 €/haku kun se vanhalla menetelmällä oli 10–20 €/haku.

Järjestelmän käyttöön on tähän mennessä koulutettu yli 700 ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritysasiantuntijaa ja esimiestä. Koulutukset tilattiin Digialta ja niitä oli kaikkiaan 33 kappaletta. Koulutuksia pidettiin erittäin tarpeellisina ja niihin oli pääosin tyytyväisiä. ”Asiat, joita pidin aiemmin CRM:ssä hankalina, selkiytyivät huomattavasti. Kokonaisuudessaan hyvä koulutus ja sisältö sopivasti rajattu.” Kokonaisarvosana koulutuksista oli 5 asteikolla 1–6.

Vuosi	ELY	Organisaatio ID	SPAv1	SPAv2	SPA yht.	Paperi ja sähköposti
2018	UUD	1001	14	69	83	
2018	VAR	1002	23	78	101	
2018	HAM	1003	5	27	32	
2018	KAS	1004	4	27	31	
2018	ESA	1005	4	19	23	
2018	POS	1006	9	30	39	
2018	POK	1007	6	12	18	
2018	EPO	1008	12	45	57	
2018	KES	1009	31	63	94	
2018	POP	1011	17	44	61	
2018	KAI	1012	7	4	11	
2018	LAP	1013	16	24	40	
2018	PIR	1019	10	38	48	
2018	SAT	1020	0	0	0	
2018	POH	1021	0	0	0	
2018	Yleinen lomake	-	-	-	15	
Yhteensä					653	601

YA asiointien määrä vuonna 2018. Span kautta asiointeja oli 52 prosenttia (sisältää yleisellä lomakkeella 15 asiointia.), paperi ja sähköposti 48%.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä (KasvuCRM)-projekti käynnistyi vuonna 2016. IPA-ohjelma ja sitä edeltäneet yhteiset kehittämissuunnitelmat, muun muassa IE2-ohjelma, rahoittivat projektia 609 000 €. Kokonaisuudessaan järjestelmä rakennettiin yhteistyössä kuuden toimijan kesken. Yhteisessä ponnistuksessa mukana olivat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, Business Finland, Tukes, ELY-keskukset ja TE-toimistot. Järjestelmä on tällä hetkellä käytössä kaikilla toimijoilla.

ELY-keskusten ja TE-toimistojen osuus järjestelmän perustamis- ja käyttöönottokustannuksista oli 20 %. Projektipäällikön mukaan IPA-ohjelman tarjoama tuki ja rahoitus olivat projektin toteuttamisen kannalta aivan keskeisiä.

3.2. Onnistumiset

3.2.1 Valtakunnallisten kehittämistoimien mahdollistaja

Ohjelman merkittävä onnistuminen on läpi ohjelma-kauden toteutunut yhteistyö hallinto-, sektori- ja organisaatorajojen yli. IPA-tukiryhmässä oli edustus kaikista ELY-keskuksista ja TE-toimistoja ohjaavista tahoista, henkilöstöjärjestöistä, Kuntaliitosta sekä aluehallintovirastojen ATOMI-kehittämishankkeesta. Maakuntavalmistelun aikana tukiryhmässä oli myös maakuntien muutosjohtajien edustus. Yhteistyö tukiryhmässä oli keskustelevaa ja rakentavaa. Tukiryhmän jäsenet ovat pystyneet edistämään yhteisiä tavoitteita, minkä lisäksi projektiryhmiin ja muihin yhteistyöryhmiin on tukiryhmän avulla löydetty asiantuntijoita eri hallinnonaloilta.

Ohjelman projekteissa on kehitystyötä tehty usein yli sektori- ja organisaatorajojen. Esimerkiksi maatalous- ja elintarvikkepalvelujen sekä ympäristöpalvelujen asiakkaiden tarpeita on tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena asiakkaan elämäntilanteen näkökulmasta. Hankintojen sähköistäminen -projektin tulokset ovat ELY-keskusten eri vastualueiden hyödynnettävissä. Tiedolla johtamiseen liittyvää tiedonvaihtoa varten perustettiin verkosto, jossa on laaja edustus eri tahoja.

Iskukykyiset Palvelut -ohjelman projektipäälliköt olivat palautekyselyn perusteella pääsääntöisesti sitä mieltä, että heidän projektinsa eivät olisi toteutuneet ollenkaan tai nykyisessä laajuudessaan ilman IPA-ohjelmalta saatua tukea ja rahoitusta. Osalle projekteista oli IPA-ohjelman lisäksi toinen

tai toisia rahoituslähteitä. Pari pienehköä projektia olisi saattanut projektipäälliköiden mukaan toteutua kokonaan ilman IPA-rahaa, mutta niiden toteuttamiseen käytetty virkatyöaika olisi ollut ilman ostopalvelua moninkertainen.

”IPA-ohjelma on mahdollistanut projektin toteutumisen ja BI-ratkaisun kokeilemisen. Projekti ei olisi toteutunut ilman IPA-rahoitusta.”

”IPA-ohjelman tarjoaman rahoituksen ja tuen merkitys projektin toteuttamisen ja toimeenpanon kannalta on ollut aivan keskeinen. Ilman IPA-rahoitusta nykyisillä henkilöresursseilla hanketta ei olisi voitu toteuttaa yhtä laajasti ja nopeasti.”

”Rahoitus on tärkeä, koska valmennuksen luento-osuudet ostettiin ulkopuolelta. Projekti olisi saattanut toteutua ilman IPA-rahoitustakin, jos toteutus olisi tehty omana virkatyönä (olisi vienyt enemmän aikaa).”

”IPA-ohjelma on ollut hyvä rahoitusjärjestelmä, jonka avulla on pystytty hankkimaan asioita, joille on ollut selkeä tarve. IPAssa on myös ollut hyvää sen tarjoama laajempi näkökulma, seuranta ja arviointi. Digitaalisten työskentelytaitojen panostamiseen on jatkossakin tarve.”

3.2.2 Kokonaisnäkemysten tarjoaja

IPA-ohjelman yhtenä hyvänä puolena projektipäälliköiden mielestä oli se, että IPA-ohjelmasta muodostui poikkihallinnollinen rakenne, jonne oli mahdollista esittää valtakunnallisia kehittämistarvehdotuksia. Vastaava rakenne on puuttunut hallinnonalaltamme, tai se ei ole IPA-ohjelman kaltaisesti avoimesti saatavilla. Kehittämisen- ja projektitoimintojen tulisi toimia avoimesti (katso esimerkki Verolta; kappale 4.4) ja henkilöstöllä tehtäväkuvasta riippumatta tulisi olla mahdollisuus tehdä valtakunnallisia ja paikallisia toiminnan kehittämisehdotuksia.

IPA-tukiryhmän kokonaisnäkemys eri kehittämissarpeista edesauttoi projektien ja hankkeiden päällekkäisen tekemisen välttämiseksi.

”IPAssa on ollut se ilo, että nyt on voitu tarkastella hankekokonaisuuksia. Jos tällaista koordinaatiota ei ole, niin onko siinä sitten se riski, että projektit jäävät irrallisiksi tai ovat osittain päällekkäisiä. IPAssa on varmasti se ollut hyvää, että on pystytty katsomaan, että hankkeet tukevat toisiaan, eivätkä ne ole päällekkäisiä tai jopa ristiriitaisia. (...) Tilannehan voisi olla niinkin, että kaikki projektit olisivat hajallaan eri organisaatioissa ja yksiköissä, jolloin esimerkiksi niiden hallinnointi olisi hankalaa.”

3.2.3 Projektihallinnan tuki

Säännölliset kokouskäytännöt koko IPA-ohjelman ja projektien tasolla toivat ryhtiä monen projektin hallintaan. Projektien rahoittamiseksi kuului, että projekti oli etukäteen organisoitu, prosessin omistajat olivat mukana työssä ja projektin koko elinkaari mukaan luettuna käyttöönotto ja käyttöönoton vakiinnuttaminen oli mietitty ennakkoon. Projekteilla tuli olla projektipäällikkö, projektiryhmä ja aikataulu. Pitkäkestoisista projekteista pyydettiin tilannekatsaukset IPA-tukiryhmään projektin kestäessä, joskus useampiakin kertoja, lyhyemmistä projekteista haluttiin kuulla tulokset IPA-tukiryhmässä projektin päättyttyä.

Hanke- ja ohjelmapäälliköiden rooliin kuului toimia projektipäälliköiden ja projektien tukena.

”Ehkä IPAssa on ollut hyvää myös tukiryhmän olemassaolo, säännöllinen raportointi ja seuranta. Se on tuonut tasalaatuisuutta.”

”Hienoa on ollut rahoituksen lisäksi myös IPAn tarjoama seuranta ja arviointi.”

3.3. Kehittämiskohteet

3.3.1 Avainhenkilöiden sitouttaminen

Ohjaavat tahot, sidosryhmät ja projektiryhmissä työtä tehnyt henkilöstö olivat kaikki ohjelman aikana erittäin sitoutuneita ohjelmaan ja sen tavoitteisiin. Sen sijaan ELY-keskusten johtajia ohjelmaan ja sen tavoitteisiin ei riittävästi saatu sitoutettua.

”Kummallista kyllä, jossain vaiheessa tuntui, että ELYjen johto oli se kaikkein eniten vastustava porukka, vaikka heille sitä tehtiin. Henkilöstö ja ministeriöt olivat tosi hyvin mukana. Johdon sitouttaminen olisi pitänyt varmistaa jollain toisellakin tavalla. Olisi pitänyt rakentaa vahvempi sisäinen keskustelu siitä, mitä ollaan tekemässä.”

”Miinuksena pidän sitä, että ohjelmakokonaisuus ei ole saanut vahvaa asemaa omassa hallinnossa. Siihen on monta syytä. Ensinnäkin IPAlla on saattanut olla pieni kilpailuasetelma KEHAn kehittämistoimien kanssa. KEHA on nähnyt IPAn yhtenä rahoittajanaan, kun sen olisi pitänyt leimautua enemmän yhteiseksi kehittämistahdoksi. Suhde ylijohtajiin (ja muihin johtajiin) on jäänyt etäiseksi. Ylijohtajien pöydässä on aika vaikea muodostaa yhteistä kehittämisenäkemyksiä. Paremminkin olisi pitänyt onnistua ja saada näin ylijohtajilta vahvempi tuki IPAlle.”

Myös projekteissa oli muutamia, mutta onneksi vain muutamia kertoja työlästä löytää ja sitouttaa

projektien onnistumisen kannalta keskeiset avainhenkilöt projekteihin. Ohjaavien tahojen prosessien omistajia oli joskus vaikea löytää, tai he eivät mieltäneet rooliaan prosessin omistajina.

”Järjestelmätuotannon näkökulmasta KEHA-keskus olisi pitänyt saada sitoutettua paremmin ja toisaalta myös ELYn vastualueille olisi ollut tärkeää löytää prosessille omistajat esimerkiksi TEMstä.”

3.3.2 Viestintä

Ohjelman säännöllisintä ja toistuvinta viestintää olivat tukiryhmän kokousten tärkeimmistä asioista tehdyt kokousuutiset ja muistiot, jotka julkaistiin Taimissa kokousten jälkeen. Näiden lisäksi, etenkin ohjelman alkuvaiheessa ja kun ohjelmaan tehtiin välitarkastuksia, sitä esiteltiin ELY-keskusten ja TE-toimistojen johtajille, henkilöstöinfoissa ja johtoryhmissä, YT-toimikunnassa sekä lukuisissa yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tilaisuuksissa. Ohjelman projekteista tiedottaminen jäi useimmiten projektien itsensä vastuulle.

IPA-ohjelman tavoitteet ja projektit eivät kuitenkaan tulleet yleisesti tietoon eikä IPA-ohjelma saavuttanut yleistä tunnettua. Toisaalta ohjelman kannalta ei pidetty tärkeänä korostaa itse ohjelmaa tai brändätä sitä, vaan haluttiin keskittyä palvelujen ja palvelujen taustalla olevien järjestelmien kehittämiseen sekä henkilöstön osaamisen tukemiseen.

Jälkeenpäin katsottuna ohjelman olisi pitänyt jossain määrin ottaa vastuuta erityisesti tulosten ja yksittäisten projektien viestinnästä sekä viestiä suunnitelmallisesti julkisten palvelujen tavoitetilasta eli palvelutuotannon visiosta ja siitä, miten sitä kohti voidaan edetä. Viestintä tulisi mahdollisissa uusissa kehittämisohjelmissa ottaa osaksi ohjelman ja projektien toteutusta.

3.3.3 Talousseuranta

IPA-ohjelman kokonaisbudjetin seuranta toteutettiin seuraamalla projekteille ja ohjelman muihin kuluihin myönnettyjä määrärahoja, mutta toteutuneita projektikohtaisia kuluja tai säästöjä ei pystytty nykyisillä talousseurantajärjestelmillä kokoamaan.

IPA-ohjelman myöntämä rahoitus projekteihin ohjattiin pääsääntöisesti KEHA-keskukselle, koska IPA-ohjelman projekteissa ostettiin palveluita suurimmaksi osaksi KEHA-keskuksen puitesopimusten palveluntuottajilta. Erityisesti niillä projektipäälliköillä, jotka työskentelivät muualla kuin KEHA-keskuksessa tai toisessa KEHA-keskuksen yksikössä kuin mihin projektin rahoitus oli korva-merkitty, oli vaikeuksia saada yhteistyö talousseurannan osalta KEHA-keskuksen kanssa riittävän hyvin toimimaan. Niinpä muutamat projektipäälliköt turvautuivat omiin excel-taulukoihinsa talousseurannan osalta.

Talousseuranta osoittautui projektipäälliköille tehdyssä palautekyselyssä vieraaksi aihepiiriksi silläkin osin, että projektipäälliköille tehdyssä palautekyselyssä ei helposti saatu vastauksia projektien rahoitus- ja taloustilanteista.



4. Iskukykyiset Palvelut -ohjelman perintö

4.1. Palveluiden kehittäminen

IPA-ohjelman Palvelut-hankekokonaisuus toi näkyväksi sen, ettei julkisten palvelujen kehittäminen etene riittävän yhtenäisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittämistä tehdään silloissa, organisaatio- ja osittain myös tietojärjestelmälähtöisesti. Myös päällekkäisiä sähköisiä palveluita kehitetään samalla kun osa palvelutarpeista jää täyttämättä.

Digitalisaatio-osaamisessa on paikoitellen puutteita. Digitalisaatio tarkoittaa palveluprosessien muutosta, ei paperilomakkeiden sähköistämistä tai olemassa olevan palveluprosessin muuttamista sähköiseksi.

Palveluja tulisikin kehittää asiakkaiden tarpeiden pohjalta, ei organisaation tai palvelun tarjoajan omat tarpeet lähtökohtana. Palvelujen kehittämisessä tulee siirtyä tuotantokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun, uudenlaiseen johtajuuteen ja vaikuttavuuden mittaamiseen.

Palvelujen kehittämisen tulisi perustua mahdollisimman pitkälle yhteisiin alustoihin ja järjestelmiin. Alustapalvelujen avulla luodaan mahdollisuuksia tuottaa helposti uusia sähköisiä palveluita ilman laajaa koodaustarvetta.

Tietojärjestelmien kehittämisen tulisi tapahtua tiiviissä yhteistyössä palvelujen kehittämisen kanssa, sillä tietojärjestelmälähtöisellä kehittämisellä harvoin saavutetaan asiakasta ja henkilöstöä parhaiten palveleva kokonaisuus.

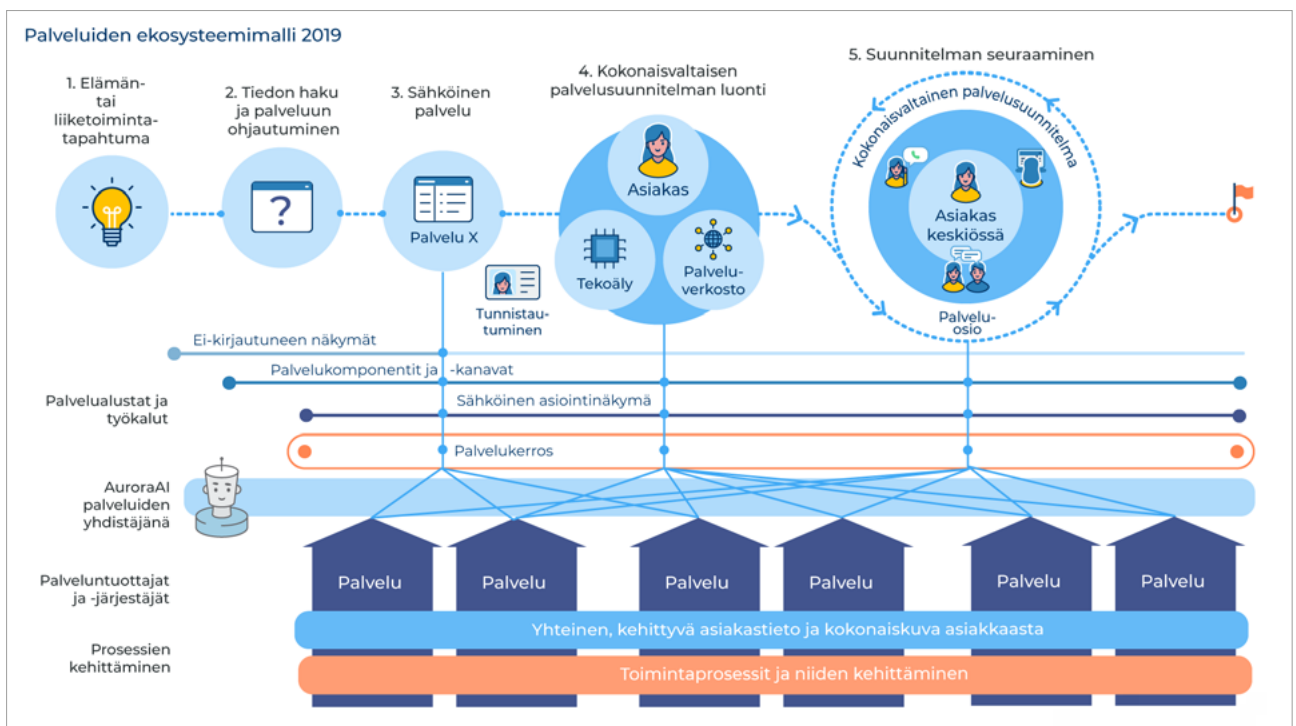
Kehitystyötä voidaan tehdä pienin askelin ja keikeillen. Pienemmistä palvelukokonaisuuksista voidaan pilotoiden edetä kohti laajempia kokonaisuuksia.

Kaikessa palveluiden kehittämistyössä on tärkeää löytää palvelulle omistaja, joka huolehtii kehittämistyön edistämisestä ja tulosten käytäntöön viemisestä.





Asiakkaan on itse muodostettava kokonaiskuva omasta palveluverkostostaan ja haettava palvelunsa itse yksittäisiltä palvelun tuottajilta. Asiakas joutuu asioimaan monen eri toimijan kanssa ja toimittamaan samoja tietoja eri toimijoille.



Olemassa olevien kansallisten ratkaisujen jatkokehittäminen on oleellista. Esimerkkeinä aluehallinnon asiointipalvelu, kansallinen palveluväylä, palvelutietovaranto ja AuroraAI. Tietoja tulisi voida hyödyntää ja yhdistellä joustavasti tekoälyn avulla sekä asiakkaiden että viranomaisten käyttöön.

4.2. Hallinnonalojen välinen yhteistyö

Saadun palautteen perusteella IPA-ohjelman yhtenä hyvänä puolena on pidetty alkanutta yhteistyötä tai ”sillanrakentamista eri hallinnonalojen välille” sekä ”organisaatio- tai sektorirajat ylittävää yhteistyötä”, mutta ”yli rajojen tehtävän kehitystyön jäykät hankintakäytännöt vaikeuttavat vielä käytännön yhteistyötä.”

” IPA synnyttiin jatkamaan IE2:n työtä. Silloin tulkittiin, että ELY-keskukset ja TE-toimiston tarvitsevat kehittämisen foorumin. Siinä tehtävässä IPA on toiminut hyvin. Se on rakentanut yhteistä kehittämisenäkemyksiä ja edistänyt yhteistä päämäärää edistäviä hankkeita. Hankekokonaisuus on mielestäni toiminut hyvin. Olemme pystyneet rakentamaan siltaa eri hallinnonalojen välille. Erityisen arvokkaana pidän työtä julkisten palveluiden toimintalogiikan hyväksi. Se taitaa olla yhdessä KAPAN kanssa se liima, jolla pystymme sitomaan toisiinsa eri hallinnonalojen ict-kehittämisen.

”

Palautteessa toivottiin jatkossakin eri hallinnonaloja yhdistävää kehittämissuunnitelmaa:

”Eri hallinnonaloja yhdistävälle kehittämissuunnitelmalle on jatkossakin tarvetta, siten että organisaatiot sitoutuvat valtakunnallisen kehittämissuunnitelman tavoitteisiin. On myös tärkeää, että kehittämissuunnitelman eri osapuolet sitovat riittävästi työaikaan tavoitteiden saavuttamiseen. Valtakunnallista kehittämistyötä on järkevä tehdä sellaisten asioiden osalta, jossa tulokset ovat laajasti hyödynnettävissä hallinnonalasta riippumatta tai tuloksia voidaan hyödyntää yhtenäisesti esim. 15 ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Alueellisen kehittämistyön tarpeita tulee tarkastella kriittisesti siltä kannalta, onko vastaavaa tarvetta tullut esiin muiden toimijoiden keskuudessa. Usein näin on, vaikka ensin kehittämistyötä saatetaan tarkastella hyvinkin paikallisten silmälasien läpi.

”Poikkihallinnolliseen kehittämiseen pitää varata resursseja, ettei toiminta siiloudu.

”

Projektien välisiä synergioita ja liittymäpintoja voi löytää joidenkin eri hallinnonaloilla tehtyjen IPA-projektien kesken. Tästä esimerkkinä tiedolla johtamisen projektit, joita vuonna 2020 aletaan tietoaustahankkeen myötä tarkastella kokonaisuutena.

Tietojärjestelmien kehitystyössä toivottiin joidenkin projektipäälliköiden toimesta myös valtionlaajuisen tietojärjestelmäkehitystyön tarkastelua lähinnä päällekkäisen kehittämistyön välttämiseksi:

”Isommassa kuvassa IPA-ohjelma-tyyppistä koordinaatiota digitaalisten palvelujen kehittämiseen/ yhteensovittamiseen tarvitaan jatkossakin mm. tiukentamaan päällekkäisten digitaalisten palvelujen ja prosessien kehittämistä ja tunnistamista. Isossa kuvassa mm. VRK, Suomi.fi , Wimana ja TEMin ohjauksen alla olevat tulisi selvästi paremmin integroida/ yhteensovittaa keskenään. Nyt riskinä, että esim. TEMin digitaalisten palvelujen kehittäminen kulkee omissa putkissaan ja mm. VRK sellaisella tontilla, jota jo TEMin palveluissa viedään eteenpäin. Tämä yhtenä esimerkkinä. Tarvitaan jatkossa toimija- ja organisaatioriippumatonta digitaalisten palvelujen kehittämistä ja kokonaiskoordinaatiota siten, että kaikki osapuolet: tekijät, johto, KEHA, TEM, VRK jne ymmärtävät, mikä on kenenkin toimijan rooli ja kuka tekee ja mitä, mikä toki haasteellinen tehtävä. Tämä edellyttää myös vahvaa osaamista kokonaisuudesta ja niiden kehittämisestä sekä mm. henkilö- ja taloudellisia resursseja enemmän kuin nykyisin. Tekijöitä ja toteuttajia tarvitaan lisää ja erilaiset ohjausryhmätyöskentelyt operatiivisiksi.

”

IPA-ohjelma on edustanut voimakkaasti ohjaavien tahojen näkökulmaa. Jatkossa tulisi enemmän kuulla alueiden tarpeita kehittämisessä. Vaikka ohjaavien tahojen näkökulma kehittämiseen on painottunut, IPA-ohjelma on kuitenkin pyrkinyt avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen:

”IPA-ohjelmapäällikön ja projektipäälliköiden työskentely on ollut taitavaa. Erityisesti arvostan IPA-ohjelmapäällikön yhteistyökykyä, joka on heijastunut hankekokonaisuuteen ja toimintatapaamme. IPAa ei voi moittia liiasta yhteistyökyvyttömyydestä, luovuuden puutteesta tai byrokratiasta. Projektipäälliköt ovat olleet erinomaisen sitoutuneita.”

4.3. Toiminnan kehittäminen

IPA on pystynyt kasvattamaan sähköisten toimintatapojen osaamista ELY-keskusten ja TE-toimistojen oman henkilöstön keskuudessa muun muassa O365-toimintaympäristövalmennuksilla. Lisäksi on löydetty uusia yhteisiä toimintatapoja esimerkiksi verkostovalmennuksella ja tulevaisuuden tarpeita kartoittavilla valmennuksilla.

Tietojärjestelmien kehittäminen liittyy saumattomasti yhteen toiminnan kehittämisen kanssa. Parhaita tuloksia saadaan, jos yhteistyö toiminnan kehittäjien, substanssitoimijoiden ja tietojärjestelmien kehittäjien kanssa sujuu hyvässä yhteishengessä ja joustavasti. Toiminnan kehittämisessä korostuu myös asiakaslähtöisyys. Tähän yhteistyöhön ja sen välttämättömyyden sisäistämiseen IPA-ohjelmassa pyrittiin panostamaan yli vastuualuerajojen. Uudet tietojärjestelmät eivät yksin ratkaise prosesseissa olevia ongelmia, sen sijaan ihmisten välisellä yhteistyöllä ja tietojärjestelmien välisillä yhdyspinnoilla voidaan monia prosesseja muuttaa asiakaslähtöisiksi ja joustaviksi.

4.4. Projektiosaamisen kehittäminen

IPA-ohjelman myötä näkyväksi tuli myös hallinnon-alaltamme ja ohjaavilta tahoilta puuttuva yhtenäinen projektiosaaminen. Ymmärrys projektityöstä saattaa olla vaillinaista ja erityisesti projektien lopetus- ja jalkauttamisvaiheissa on paljon kehitettävää. Projektien ei ole tarkoitus venyä ikuisuusprojekteiksi, eikä ylläpitoon kuuluvaa tehtävää ole tarkoituksenmukaista jatkaa projektimuotoisena. Projektin päättyessä siihen liittyvän projektiorganisaatio lakkaa olemasta ja projektin tuotos tai tehtävät tulee siirtää hallitusti ylläpitoon.

Kun kyseessä on ollut hallinnonalojen yhteinen, organisaatioriippumaton toiminnan kehittäminen, keskeisenä ongelmana on ollut löytää prosessin omistaja ja toimeenpanevat tahot.

Esimerkki Veron projektienhallinnasta:

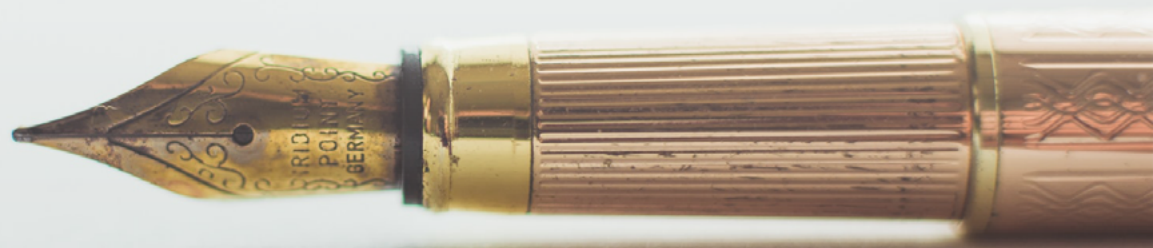
Veron kehitys- ja tietohallinnossa on Projektipalvelu ja ohjaus -yksikkö, jonka sisällä toimii muun muassa Menetelmä-, Projektipäällikkö- ja Hanketoimisto -ryhmät. Menetelmäryhmä ylläpitää Veron intranetin avointa Toiminnan kehittäminen -sivustoa, josta löytyy kaikki tarvittava tieto liittyen projektityöhön (esimerkiksi prosessit, mallipohjat, projektisuunnitelmat ja etenemisraportit). Sama ryhmä järjestää Miten toimin projektissa -perehdytystilaisuuksia. Lisäksi Verolla on käytössä kehitys- ja tietohallinnon ylläpitämä Ideasta ratkaisuun -palvelu, johon kuka tahansa voi tehdä aloitteita ja ehdottaa erilaisia kokeiluja ja projekteja käynnistettäväksi. Aloitteen tekijälle ilmoitetaan sovituksessa aikataulussa, eteneekö ehdotettu kokeilu/projekti valmisteluvaiheeseen vai ei. Tietohallinnon palvelupäälliköt neuvottelevat projektiehdotuksista aloitteen tekijän ja siihen liittyvän sidosryhmän kanssa. Palvelupäällikkö tekee alustavan työmääräarvion ja rahoituslähde-ehdotuksen. Valmisteluvaiheeseen eteneviin projekteihin valitaan projektipäällikkö ja projektiryhmä. Ehdotetut kokeilut ja projektit sekä niiden tila näkyvät kaikille verolaisille.

Projektipäälliköiden vastauksissa tuli esille tarve tarkastella eri projekteja ja niiden liittymistä toisiinsa kokonaisvaltaisemmin. Vastausten esimerkit painoutuivat ympäristöhallinnon projektien kokonaishallintaan, mutta myös muiden hallinnonalojen projektien kokonaishallinnan tarvetta sivuttiin. Useampi ympäristöhallinnon IPA-projekteissa mukana ollut projektipäällikkö toivoi erityisesti ympäristöhallinnon projekteihin kokonaisnäkemystä ja suunnitelmallisuutta.

5. Loppusanat

Vuosina 2018–2019 toteutettiin ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen palvelujen kehittämishjelma osana suunnitelmallista toiminnan kehittämistä. Kehittäminen alkoi vuonna 2013 Iskukykyinen ELY-keskus -ohjelmalla ja jatkui vuosina 2015–2019 uusilla Iskukyky-ohjelmilla. Kehittämissuunnitelmien yhteisenä tavoitteena oli palvelujen tason ja laadun säilyttäminen toimintamäärärahojen pienentyessä. IPA-ohjelman ja sitä edeltäneiden yhteisten kehittämishjelmien aikana ELY-keskusten toimintamäärärahat ovat pienentyneet, mutta palvelujen laatu asiakkailta ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella on parantunut tai säilynyt ennallaan.

Julkisia palveluja tarjotaan jatkossa asiakkaiden elämäntilanteisiin ja yritysten liiketoimintatapah-tumiin liittyen ennakoiden ja yhdistellen palveluja tarpeiden mukaan. Palvelujen tarjoamisessa hyödynnetään yhteisiä palvelualueita ja tekoälyä. Asiakaslähtöisten palvelujen taustalla on hallinnonalojen yhteinen visio ja tavoitteet sekä yhteistyö ihmisten, palvelujen tuotantotapojen ja tietojärjestelmien tasolla. Tämä kaikki ei tapahdu itsestään vaan vaatii jatkossakin entistä enemmän hallinnonalojen, virastojen, julkisten ja yksityisten palvelun tuottajien sekä erityisesti ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä.



6. Linkit aineistoihin

IPA-ohjelman verkkosivut: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/iskukykyiset-palvelut>

IPA-projektit, projektipäälliköt ja hankepäälliköt

20 merkittävimmästä projektista tehdyt tuloskortit

IPA-ohjelman yleisesittely [suomeksi](#) ja [ruotsiksi](#)

[IPA-ohjelmasta omin sanoin, video, 5 min.](#)

KUVAILEHTI

Julkaisusarjan nimi ja numero Raportteja 34/2021				
Vastuualue Osaaminen ja kulttuuri				
Tekijät Päivi Blinnikka Anna-Maria Aspelund		Julkaisuaika Kesäkuu 2021		
		Kustantaja /Julkaisija Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
		Hankkeen rahoittaja /toimeksiantaja		
Julkaisun nimi Iskukykyiset Palvelut -ohjelman loppuraportti ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen kehittäminen				
Tiivistelmä Iskukykyiset Palvelut -ohjelma oli ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen kehittämisohjelma vuosille 2018–2019. Ohjelmassa suunniteltiin, toteutettiin, tuettiin ja rahoitettiin 27 projektia, jotka olivat sisällöltään ja kooltaan hyvin erilaisia. Projekteja hallinnoitiin kolmen hankekokonaisuuden avulla: Toimintatavat ja työkalut, Palvelut, Muutoksen ja muutoksessa johtamisen tuki. IPA-ohjelman projekteille kirjattiin yhteisesti hyväksytyt kriteerit. Projekteja yhdistävänä tekijänä oli muun muassa se, että tulosten tuli olla julkisella sektorilla yleisesti hyödynnettävissä ja noudattaa kansallista palveluarkkitehtuuria. Loppuraporttia varten lähetettiin palautekysely IPA-ohjelman projektien vetäjille, IPA-tukiryhmän jäsenille sekä ohjelman hankepääliköille. Kyselyyn vastasi 25 projektipäälikkää, 11 tukiryhmän jäsentä ja hankepäälliköt. Loppuraportti perustuu saatuihin vastauksiin.				
Asiasanat (YSA:n mukaan) Kehittäminen, toimintatavat, palvelut, muutoksen johtaminen				
ISBN (Painettu)	ISBN (PDF) 978-952-314-941-0	ISSN-L 2242-2846	ISSN (painettu)	ISSN (verkkojulkaisu) 2242-2854
www www.doria.fi/ely-keskus		URN URN:ISBN:978-952-314-941-0		Kieli Suomi
				Sivumäärä 24
Kustannuspaikka ja -aika Helsinki 2021				

RAPORTEJA 34 | 2021

**ISKUKYKYISET PALVELUT -OHJELMAN LOPPURAPORTTI
ELY-KESKUSTEN JA TE-TOIMISTOJEN YHTEINEN KEHITTÄMINEN**

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-314-941-0 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

URN:ISBN:978-952-314-941-0

www.doria.fi/ely-keskus | www.ely-keskus.fi