

Kokeilujen pelikirja

– oppeja vaikuttavaan julkishallinnon ja yritysten yhteistyöhön



Yrityksen
digitalous



Sisältö

Sisältö	2	Skaalaus ja jatkoaskeleet	17
Johdanto	3	Kompensaatiot kumppaneille	18
Kokeilut Yrityksen digitalous -hankkeessa	4	Turvallisuus, riskienhallinta ja tietosuoja	19
Mitä on kokeileminen?	6	Systemaattinen riskienhallinta tuottaa turvallisuutta	20
Kokeilemisen lyhyt sanasto	7	Riskejä hallitaan yhdessä	21
Malli kokeilevaan kehittämiseen	8	Tietosuojatyö – henkilötietojen käsittely kokeiluissa	22
Kokeilutoimisto	9	Kokeilusopimukset	22
Kokeilemisen prosessi ja kokeiluohjeistus	10	Vinkit viestintään	23
Kokeilutarpeen tunnistaminen	12	MiniSuomi – avoin kokeilualusta	25
Kokeilun suunnittelu	14	Johtopäätökset	26
Kokeiluun valmistautuminen	15	Aittoa yhteiskehittämistä sidosryhmien kanssa	27
Kokeilun toteutus	16	Hankkeesta viranomaistyön valtavirraksi	28
Oppien kerääminen	17	Lisätietoja ja lähteet	29



Johdanto

Kokeilut ovat kustannustehokas tapa selvittää pienellä panoksella, mikä toimii ja mikä ei. Kun julkishallinnossa suunnitellaan uudenlaisia palveluita, esimerkiksi digi-infrastruktuuria, olisi suorastaan järjetöntä lähteä rakentamaan suuria kokonaisuuksia tietämättä niiden toimivuutta. Kokeilujen tavoitteena on todentaa eri toteutus-
tapojen toimivuus käytännössä ja lisätä asianosaisten luottamusta ja sitoutumista kehitteillä oleviin ratkaisuihin.

Talous on monimuotoinen ja keskinäisriippuvuuksia sisältävä systeemi, jonka vuoksi kehittämistä tukee biologiasta tuttu käsite ekosysteemi. Eri toimijat ovat ekosysteemissä vain, jos ne saavat siitä enemmän arvoa kuin se saisi yksin toimiessaan. Siten kokeilut ovat erinomainen kehittämismenetelmä, kun toimintaympäristönä on julkisista ja yksityisistä toimijoista koostuva ekosysteemi.

Yrityksen digitalous -hanke tunnisti heti alkumetreiltä lähtien, että yhteentoimivan talouden ekosysteemin rakentaminen edellyttää asiakaslähtöistä yhteiskehittämistä eri toimijoiden kesken. Hanke valitsi kehittämismenetelmäksi kokeilut. Valmiita toimintamalleja virastojen väliseen yhteistyöhön ja kokeilukehittämiseen ei entuudestaan ollut, joten hankkeen yksi tärkein tehtävä oli luoda toimintamalleja ekosysteemikehityksen edellyttämän tiiviin yhteistyön varmistamiseksi.

Tässä pelikirjassa esitellään Yrityksen digitalous -hankkeessa luotuja ja hyödynnettyjä kokeilevan kehittämisen malleja, vinkkejä kokeilujen viestintään sekä riskien hallintaan. Hanke luovuttaa mallit ilolla kopioitavaksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä toteutettavan yhteistyön tueksi.

Tämän pelikirjan luettuasi:

- hyödynnät kokeilukulttuuria systemaattisesti osana viranomaiskehittämistä
- saat intoa sidosryhmien kanssa kehittämiseen ja sen pelisäännöistä sopimiseen
- opit tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä sekä turvallisuusnäkökohtia
- rohkaistut kokeilemaan.

Kokeilujen pelikirja on tuotettu hankkeen kokeilutoimiston ja hankelaisten yhteistyönä.

Kokeilut Yrityksen digitalous -hankkeessa



Yrityksen digitalous -hankkeen tavoitteena on talouden toimijoiden saumaton yhteistyö. Visiona digitalouden ekosysteemi on yhteentoimiva sekä kansallisesti että muiden Pohjoismaiden ja EU:n kanssa. Yritysten koko elinkaari on digitalisoitu, ja yrityksillä on alusta alkaen valmiudet toimia digitaalisesti. Rakenteiset tilaukset, verkkolaskut, eKuitit ja muut yritysten taloustiedot liikkuvat eri osapuolten välillä saumattomasti, reaaliaikaisesti ja turvallisesti. Rakenteista tietoa voidaan analysoida, jalostaa ja hyödyntää yritysten välillä, julkishallinnossa ja koko yhteiskunnan tarpeisiin. Hanke on osa Suomen kestävän kasvun ohjelmaa ja toteuttaa hallitusohjelman tavoitteita. Hankkeen toimikausi on 15.6.2021–31.12.2024.

Hankkeen vastuuviranomaiset ovat Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) (hankkeen johto), Valtiokonttori, Verohallinto, Digi- ja väestötietovirasto sekä Tilastokeskus. Hankkeen johtoryhmässä olivat edustettuina työ- ja elinkeinoministeriö (puheenjohtaja), liikenne- ja viestintäministeriö, valtiovarainministeriö, Elinkeinoelämän keskusliitto ry, Finanssiala ry, Kaupan liitto ry, Kuntaliitto, Suomen Yrittäjät ry, Taloushallintoliitto ry sekä Teknologiateollisuus ry.

Kokeilut osoittautuivat Yrityksen digitalous -hankkeessa sopivaksi kehittämisen välineeksi, jolla saatiin näkyviä tuloksia varhaisen vaiheen kehitystyössä. Hankkeessa toteutettiin yhteensä 42 kokeilua, joista viisi pohjoismaisessa yhteistyössä osana Nordic Smart Government and Business -ohjelmaa. Kokeilujen toteuttamiseen osallistui 40 kumppaniyritystä ja yhteistyötahoa.

Kokeilukumppaneita olivat esimerkiksi ohjelmistotalot, tilitoimistot, operaattorit, finanssiala ja muut yritykset eri toimialoilta, kuten kaupan- ja rakennusosalta. Kokeilukumppaneille kompensoitiin kokeilusta aiheutuneita kustannuksia. Kompensaatiot olivat suuruudeltaan

1 000–20 000 euroa. Kokeilut olivat kestoaltaan noin 4 kuukauden mittaisia. Hankkeen kokeilut siivittivät joitakin ratkaisuja tuotantoon asti, esimerkiksi eKuitin ja verkkolaskujen kehityksen.

Kokeiluja tehtiin hankkeessa kolmella tasolla. Hankkeessa toteutettiin teknisiä Proof of Concept -testauksia, joissa tavoitteena oli havainnollistaa tai osoittaa todeksi jonkin konseptin tekninen toimivuus. Kokeiluissa hyödynnettiin tapauskohtaisesti joko aitoa tai synteettistä dataa. Toiseksi toteutettiin kehittämismahdollisuuksia



Kuva 1: Hankkeen kokeilujen tunnuslukuja



kartoittavia kokeiluja kumppanien kanssa. Kolmanneksi verkostomaiseen yhteistyöhön keskittyviä kokeiluja esimerkiksi Findy-, Nordic Smart Government and Business- (NSG&B) ja Virtual Finland -ohjelmien kanssa (kuva 2).

Systemaattisella kokeilemisella kehittämistoiminta pilkottiin sopivan kokosiin paloihin, joiden ympärille voitiin kokeilutoiminnan avulla sitouttaa eteenpäin luotsaavaa sidosryhmäjoukkoa. Kokeilujen kumppanit saivat hankkeen kokeiluista arvoa omalle palvelukehitykselleen. Viranomaiset saivat kiitosta avoimuudesta ja aidosta halusta kehittää yhdessä markkinoiden kanssa. Viranomaisten näkökulmasta kokeilut osoittivat, miten vapaaehtoinen kehittämistyö kantaa hedelmää ja luo innostusta alalla.



Kuva 2: Kokeilujen erilaiset tasot

”Olimme pitkään harmitelleet, ettei pienyrittäjien saatavilla ollut helppoa kuluttajille suunnattua verkkolaskutustapaa. Lähdimme innoissamme mukaan kokeilemaan, miten saisimme pienellä laskumäärällä laskuttavien asiakkaidemme laskutusta järkevämmäksi.”

Reino Meriläinen, Isolta Oy

”Jokainen demo ja onnistunut kokeilu helpottaa kommunikointia organisaatiossa, koska voi esittää jotain konkreettista.”

Kokeilun tilaisuuteen osallistunut finanssialalta

”Ohjelmistotalolle tällaiset kokeilut antavat konkreettisia hyötyjä tuotteen kehittämiseksi. Saadaan käytännön kokemusta ja tukea uusien asioiden ymmärtämiseen ja käytännön soveltamiseen.”

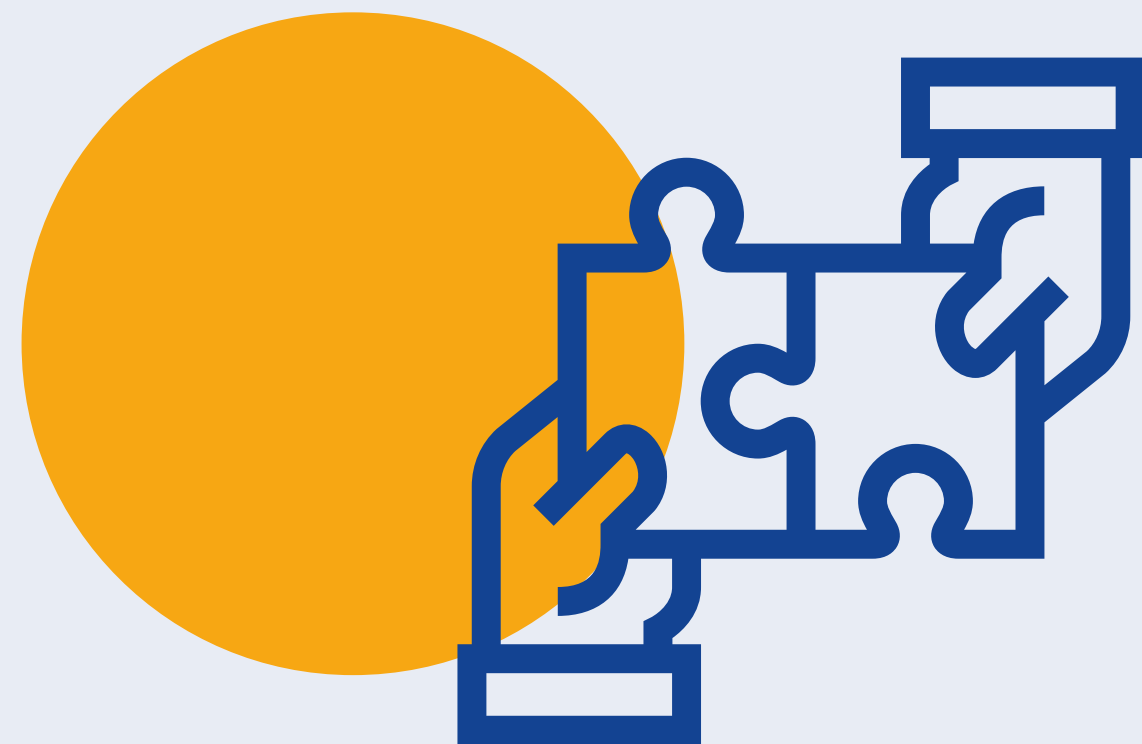
**Marja-Liisa Lohtander,
Visma Solutions Oy**

”Tämäkaltaiset hankkeet ovat hyviä saamaan potkua yritysten tavalle tehdä asioita. Aihealue ei ehkä ole maailman seksikkäin, mutta toivottavasti sen avulla saadaan ihmiset tekemään järkevämpiä asioita turhien rutiinien sijaan.”

Risto Collanus, Maventa

Mitä on kokeileminen?

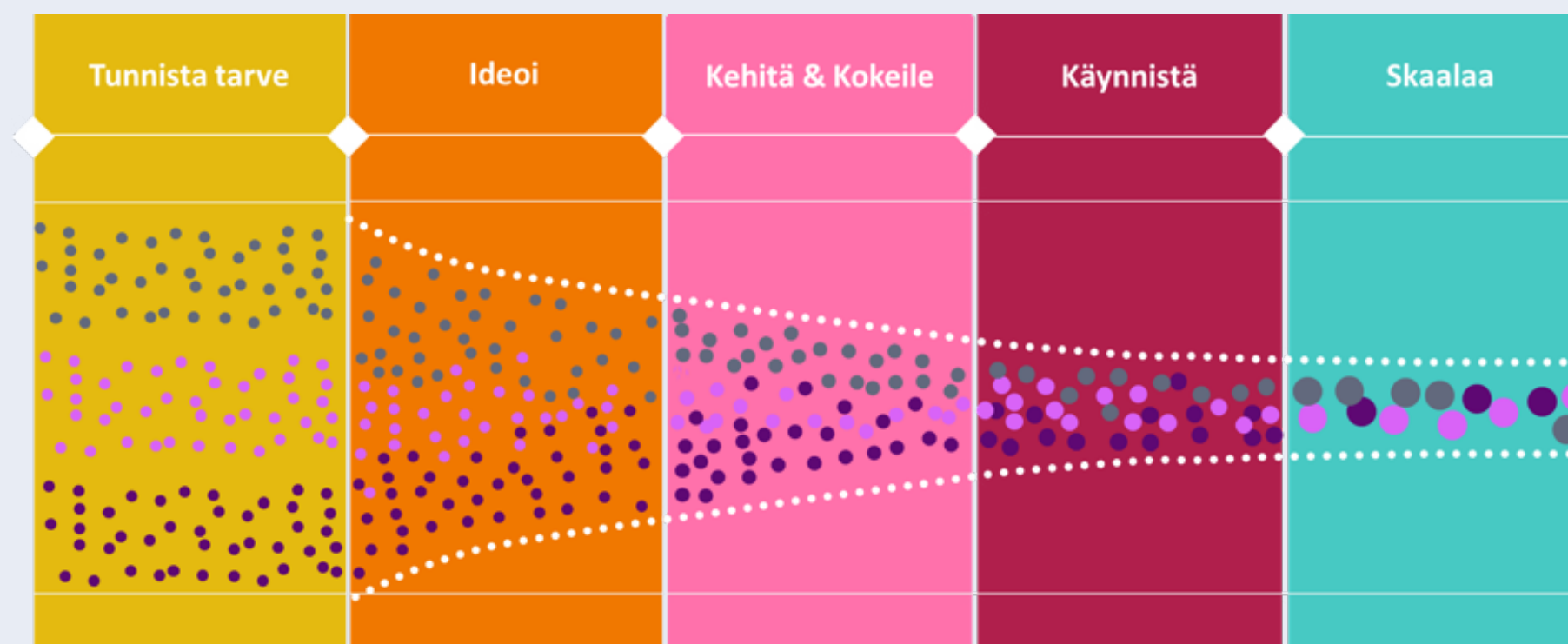
Kokeilemisen tarkoitus on tuottaa kehittämisen kohteeseen (esim. tuote, palvelu tai toimintamalli) liittyvää uutta tietoa testaamalla toimenpiteitä käytännössä, rajatussa kohteessa tai kohderyhmässä. Kokeilun onnistuminen tai epäonnistuminen tuottaa tietoa siitä, miten toimintaa tulisi kehittää, jotta se toimisi laajemmin toteutettuna paremmin (Työterveyslaitos 2018). Kokeileminen on hyvä tapa lisätä asianosaisten eli hankkeen tapauksessa yritysten luottamusta ja sitoutumista ratkaisuihin.



Kokeileminen vaatii konkreettisia tekoja, ja usein kokeilussa validoidaan valittua hypoteesia: miten ratkaisu tuottaa lisäarvoa, miten haaste ratkaistaan teknisesti, mikä on toimiva ja skaalattava malli.

Kokeilemisessä ei tiedetä lopputulosta, mutta se ei kuitenkaan vapauta suunnittelusta, tavoitteiden asettelusta ja dokumentoinnista. Kokeileminen onkin parhaimmillaan systemaattista mutta joustavaa.

Kokeilemisessä on lupa vaihtaa suuntaa, kun todetaan varhain ennen suuria investointeja, että valittu tapa ei toimikaan. Kokeilut ovatkin työkalu epävarmuuden keskelle ja haasteisiin, joissa ratkaisuja voi olla useita tai ei niitä vielä tiedetä. Vaikuttavaan kokeilutoimintaan kuuluu priorisointi, jossa panostetaan niihin tuotoksiin, jotka kokeilujen kautta todetaan toimivimmiksi (kuva 3).



Kuva 3: Systemaattiseen kokeilutoimintaan kuuluu poisvalinta ja toimiviksi osiksi todettujen ratkaisujen skaalaus (Kokeilutoiminnan pelikirja Motiva, Arvo, VNK 2019).



Kokeilemisen lyhyt sanasto



Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan loppukäyttäjän tai muiden sidosryhmien kanssa toteutettavaa, tavoitteellista yhteistyötä. Kyseessä on tasavertainen osallistuminen, jossa kartetaan turhia hierarkioita ja hyväksytään osallistujien erilaiset taustat ja näkökulmat.

Kokeilemisella tarkoitetaan tavoitteellista kehittämistoimintaa, jossa rajatussa kohderyhmässä ja kokeiluympäristössä testataan valittua oletusta. Kokeilun tavoitteena on oppia siitä, mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi, ei välttämättä valmiin lopputuloksen saaminen.

Pilotti on tuotantoon viety ratkaisu, jolla julkinen infra ja minimikäyttöliittymä sekä turvallisuus ovat kunnossa, ja joka on toiminnassa rajatun ajan. Pilotin onnistumismahdollisuudet ovat lähes 100 prosenttia, kun taas kokeilussa voidaan päätyä useaan eri lopputulokseen.

Proof of Concept, PoC: tavoitteena on havainnollistaa tai osoittaa todeksi jonkin teknisen asetelman, konseptin tai ratkaisun toimivuus.

Ekosysteemillä tarkoitetaan tässä dokumentissa yritysten, organisaatioiden, muiden sidosryhmien ja infrastruktuurin muodostamaa verkostoa, joka toimii yhdessä jonkin tavoitteen tai tarkoituksen saavuttamiseksi. Ekosysteemien keskeinen piirre on, että jokainen ekosysteemiin osallistuva toimija saa ekosysteemistä enemmän arvoa kuin se saisi yksin kuulumatta ekosysteemiin. Ekosysteemin toimijat täydentävät toistensa kykyjä sekä osaamista ja tuottavat lisäarvoa, jota ei syntyisi ilman yhteistoimintaa.

MiniSuomi on avoin digitaalinen kokeilualusta, joka mahdollistaa ketterän kokeilemisen julkishallinnon kehityshankkeissa.

Malli kokeilevaan kehittämiseen

Kokeilutoiminnan lähtökohdiksi Yrityksen digitalous -hankkeessa otettiin systeemisyyttä, vaikuttavuus ja yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntäminen. Nämä periaatteet kiteytyivät seuraaviin tavoitteisiin:

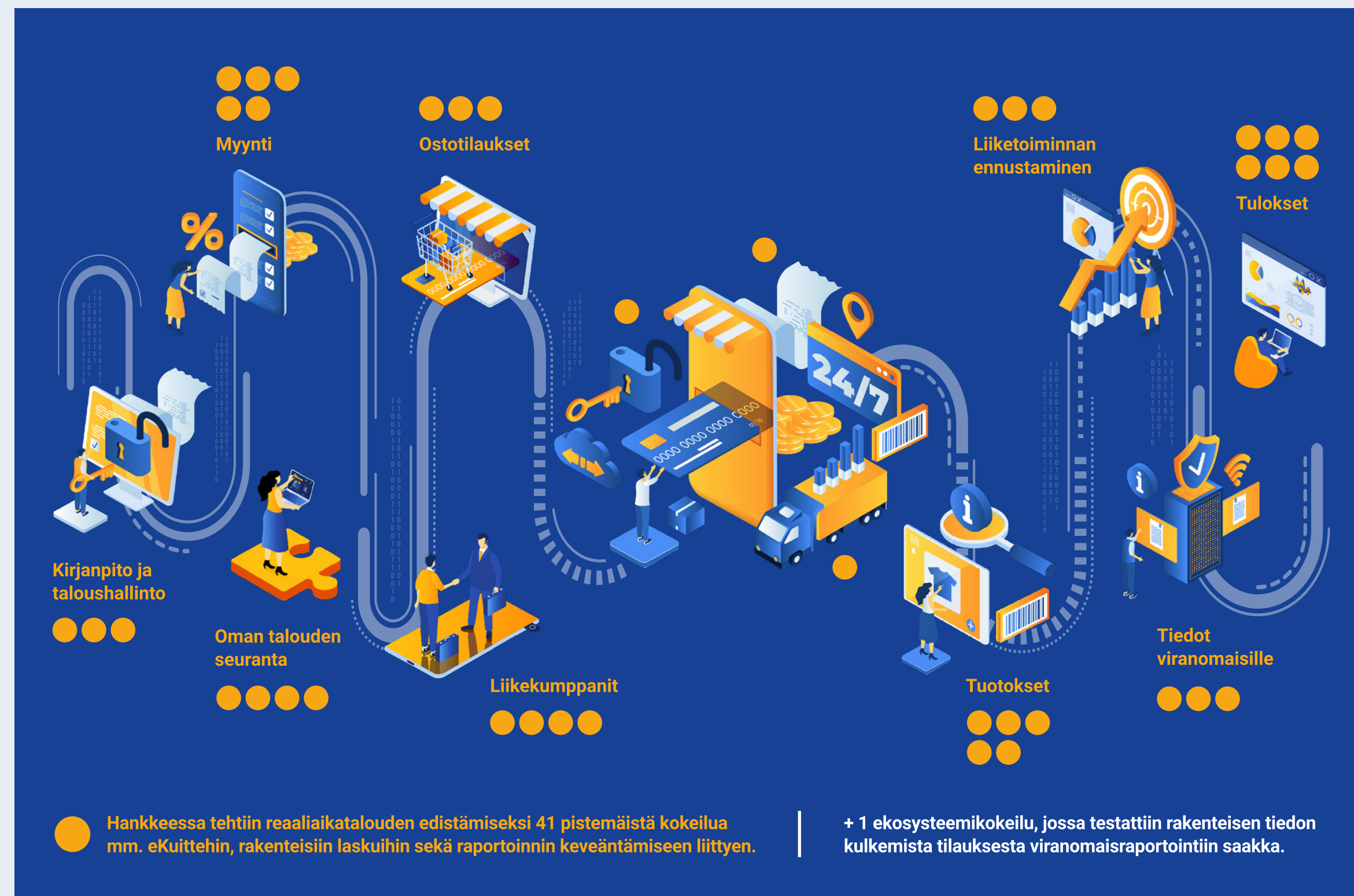
1. Tarve kokeiluille perustuu vahvaan asiakasymmärrykseen ja toimintaympäristön tuntemiseen.
2. Kokeilu on muotoiltu hyvin, ja sitä toteuttavat olennaiset toimijat.
3. Kokeilun opit raportoidaan ja käsitellään systemaattisesti.

Kokeilutoiminnan tavoitteiden saavuttamista varten luotiin rakenne, roolit ja toimintatavat, jotka koostuivat kokeilemisen prosessista, ohjeistuksista sekä kokeilutoimistosta, joilla varmistettiin hankkeen substanssitiimeille riittävä tuki kokeilujen toteuttamiseksi. Substanssitiimejä oli hankkeessa kolme keskittyen reaaliaikatalouden eri osa-alueisiin.

Lisäksi kokeilujen toteutusta tukivat viestintä- sekä turvallisuus- ja riskienhallintatiimi sekä palvelumuotoilijat. Kokeiluissa hyödynnettiin viranomaisten MiniSuomi-kokeilualustaa, joka mahdollisti myös muille kehittämisestä kiinnostuneille testata kokeiluissa kehitettyjä ratkaisuja. Kokeiluihin liittyvästä päätöksenteosta vastasi operatiivinen ohjausryhmä (ks. kuva 4).



Kuva 4: Kokeilutoiminnan roolit hankkeessa



Kuva 5: Hankkeen kokeilut testasivat hypoteeseja eri vaiheissa talouden prosesseja. Lisäksi toteutettiin yksi koko ketjua tarkasteleva kokeilu.

Kokeilutoimisto

Kokeilutoimiston 3–7 hengen tiimi tuki vaikuttavaa ja systemaattista kokeilutoimintaa auttamalla kokeilun rajaamisessa, kumppanien kartoittamisessa, sopimuksien laatimisessa, dokumentoinnissa, oppien kiteyttämisessä, julkisessa viestinnässä sekä raportoinnissa.

Kokeilutoimisto yhdessä hankkeen palvelumuotoilijoiden kanssa hahmotti säännöllisesti kokeilujen välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia sekä seurasi ja koordinoi käynnissä olevien kokeilujen kokonaisuutta. Myös laaja joukko hankkeen asiantuntijoita osallistui kokeilukokonaisuuden hahmottamiseen ja kokeilujen oppien tunnistamiseen hankkeen yhteisissä tapaamisissa. Näin saatiin luotua koko hankkeelle yhteistä ymmärrystä siitä, miten kokeilujen opit rakentavat yrityksen digitalouden ekosysteemiä. Samalla tunnistettiin uusia substanssitiimien välisiä yhteistyön paikkoja.

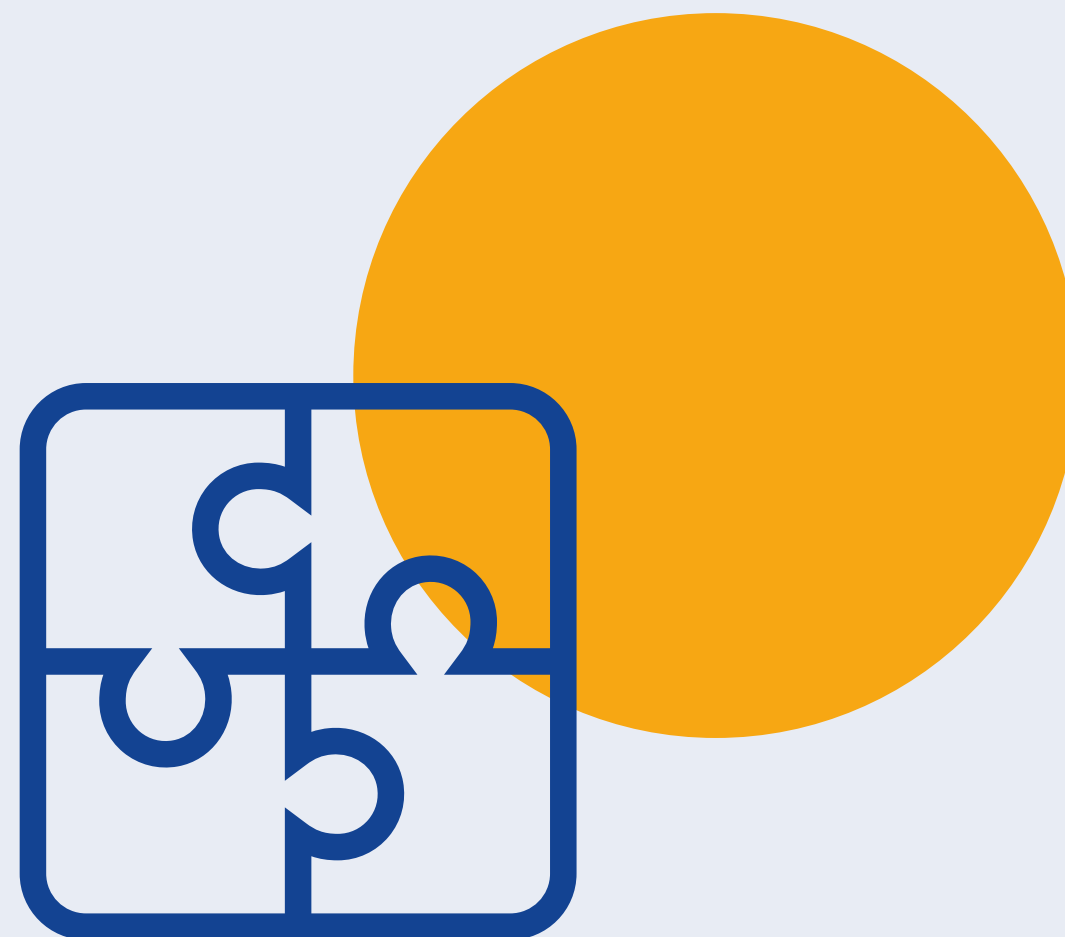
”Kokeilutoimisto on ollut kokoava, helposti lähestyttävä, tarpeellinen toiminto tämän luokan hankkeessa, olisi pitänyt olla jo alusta saakka.”

”Kokeilutoimiston rooli ja tuki auttoi siinä, että useita kokeiluja saatiin tehtyä ja niissä päästiin nopeasti liikkeelle.”

Hankkeessa työskentelevien kommentteja kokeilemisen tuen merkityksestä.



Kokeilemisen prosessi ja kokeilu- ohjeistus



Hankkeen aikana kypsyi kokeilemisen malli eli ohjeistus, jota hyödynnettiin hankkeen kokeilujen toteuttamisessa. Kokeilutoimisto ohjeisti ja tuki mallin käyttöönottoa substanssi-tiimeissä.

Hankkeen kokeiluohjeistuksella pyrittiin helpottamaan kokeilujen käynnistymistä ja toteuttamista, yhtenäistämään ja tehostamaan tekemistä, tunnistamaan ja välttämään riskejä, vauhdittamaan oppimista jo tehdyistä kokeiluista sekä välttämään päällekkäisiä kokeiluja.

Kokeilutoiminnan prosessi sisälsi kuusi vaihetta, ja jokaiseen suositeltiin tiettyjä toimenpiteitä (kuva 6). Kokeilutoimisto tuki tiimejä koko kokeilun toteutuksen ajan.

Kokeilemisen prosessi otettiin hankkeen kokeiluissa laajamittaisesti käyttöön. Monivaiheinen prosessi koettiin hyödylliseksi, mutta sen käyttöönotto ja soveltaminen vaati kokeilutoimistolta systemaattista jalkautustyötä ja vahvaa tukea. Prosessi mahdollisti useiden yhtä aikaa käynnissä olevien kokeilujen hallinnan. Kokeiluprosessin myötä kokeilujen dokumentaatiosta saatiin yhdenmukaista, ja se tuki asiantuntijoiden työtä kokeilujen toteuttamisesta.

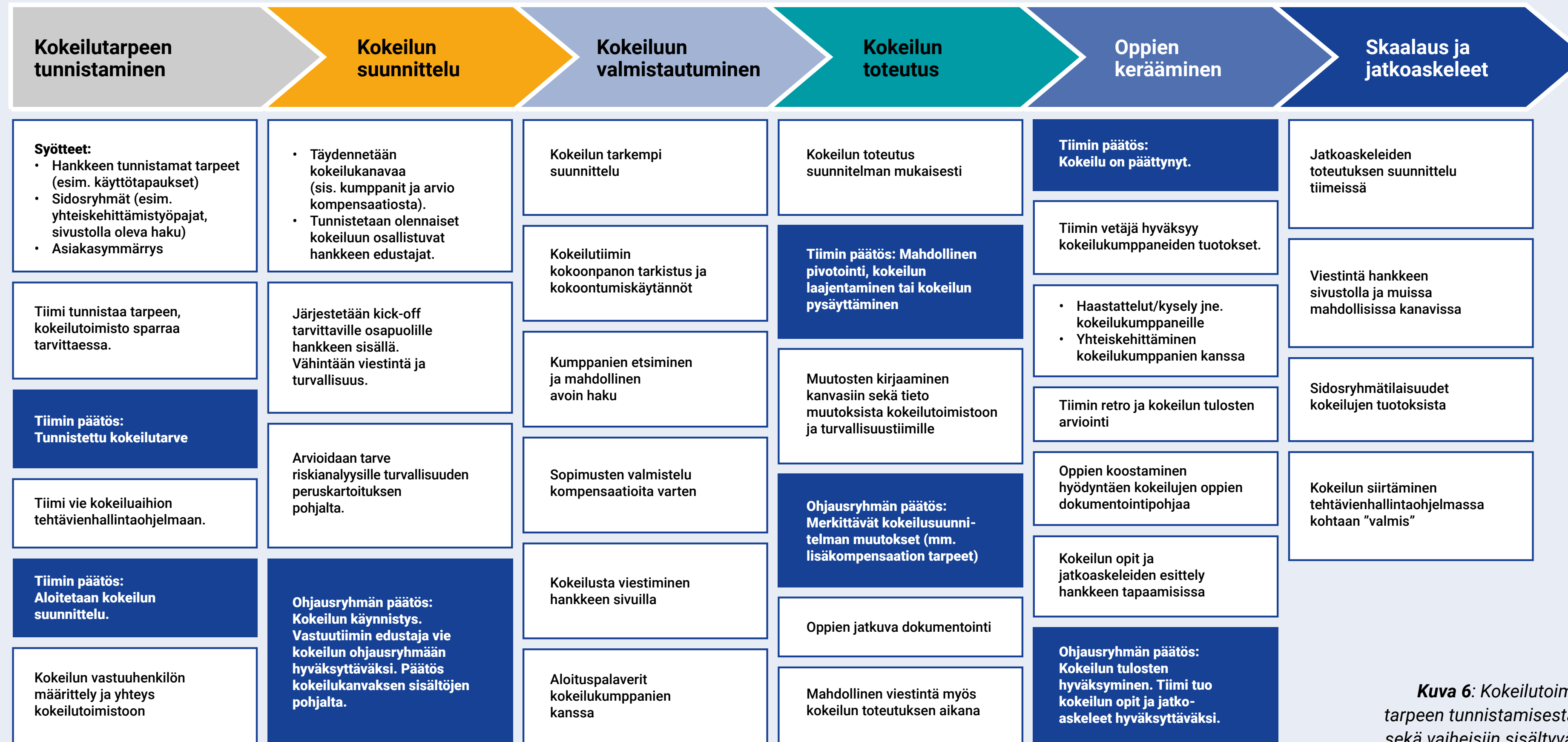
Hankkeen aikana käytiin keskustelua ketterästä kokeilemisestä. Hankkeessa pohdittiin, milloin voidaan puhua kette-

rästä kokeilusta, jos sen toteuttaminen on monivaiheinen ja ajoittain työläs prosessi.

Kokeilutoiminta on luonteeltaan ketterää ja iteroivaa, siten että nopeat suunnan muutokset ovat mahdollisia, eikä jumituta esteiden ilmaannuttua. Ketterä kokeilutoiminta ei kuitenkaan vapauta huolellisesta suunnittelusta, oppien jatkuvasta dokumentoinnista ja sidosryhmien osallistamisesta. Toisin sanoen nimestään huolimatta ketterä kokeileminen on systemaattista ja suunnitelmallista työtä. Kokemus prosessin byrokraattisuudesta kumpusi osittain tietosuojan varmistamiseen liittyvistä toimenpiteistä, jotka hankkeen substanssin takia piti ottaa erityisesti huomioon.

”Hyvin mietityt ja dokumentoidut rakenteet vaativat opettelua, mutta auttavat tekemisen jäsentelyä paljon.”

Hankkeessa työskennellyt asiantuntija



Kuva 6: Kokeilutoiminnan prosessi tarpeen tunnistamisesta skaalaukseen sekä vaiheisiin sisältyvät toimenpiteet.



Kokeilutarpeen tunnistaminen

Syötteen:

- Hankkeen tunnistamat tarpeet (esim. käyttötapaukset)
- Sidosryhmät (esim. yhteiskehittämistyöpajat, sivustolla oleva haku)
- Asiakasymmärrys

Tiimi tunnistaa tarpeen, kokeilutoimisto sparraa tarvittaessa.

**Tiimin päätös:
Tunnistettu kokeilutarve**

Tiimi vie kokeiluaihion tehtävienhallintaohjelmaan.

**Tiimin päätös:
Aloitetaan kokeilun suunnittelu.**

Kokeilun vastuuhenkilön määrittely ja yhteys kokeilutoimistoon

Kokeilutarpeen tunnistaminen

Hankkeen aikana kokeilutarpeita tunnistettiin eri lähteistä: hankkeen tavoitteista ja tiimien aiempaan työhön pohjautuen, sidosryhmiltä sekä asiakasymmärryshaastattelujen pohjalta (kuva 7). Tähän vaiheeseen liittyy päätöksentekohetkiä tarpeen tunnistamisesta ja kokeilun suunnittelun aloittamisesta.

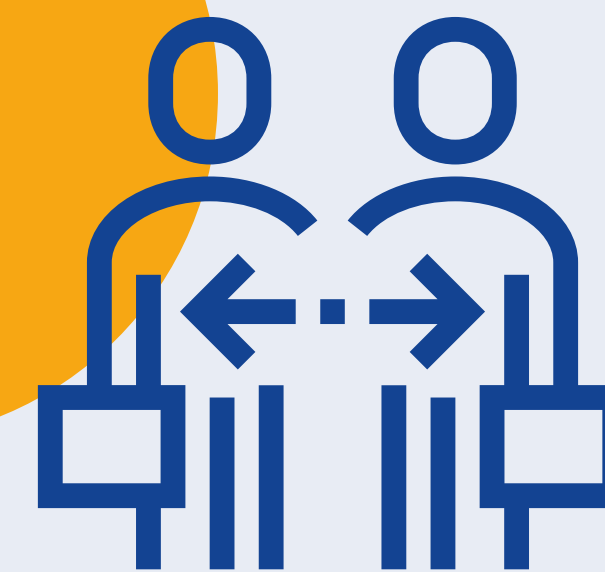
Kokeilutarpeita nousi hankkeen sisäisesti, ja niitä priorisoitiin hankkeen tavoitteiden ja tuotosten kypsyysasteen perusteella. Osa kokeiluista syntyi kumppanien tekemien havaintojen sekä hankkeessa kerätyn asiakasymmärryksen perusteella. Esimerkiksi Peppol-hankintasanomien edistämistyötä varten tehdyt haastattelut paljastivat, että suurin este ratkaisun käyttöönotolle on osaamisen ja sitä lisäävien rakenteiden puute. Havainto johti kokeiluun, jossa kehitettiin osaamisen lisäämiseen tähtäävää koulutusmallia.

Joissain tapauksissa parhaat ideat ja kokeiluksi jatkuneet aiheet syntyivät vapaamuotoisissa keskusteluissa kasvokkain. Kokeilevaa kehittämistä kannattaakin ruokkia toistuvilla kasvokkaisilla tapaamisilla, joita hankkeessa järjestettiin päivän pituisina kerran kuukaudessa.

Hankkeessa käytiin keskustelua, milloin kannattaa kokeilla ja milloin muu kehittämisentapa on tarpeen. Kokeiluksi soveltuu testattava hypoteesi, jota ei voida selvittää pelkästään haastattelemalla, vaan pitää tarkastella konkreettisesti rajatussa käyttötapauksessa, mitä tilanteessa voisi tapahtua.

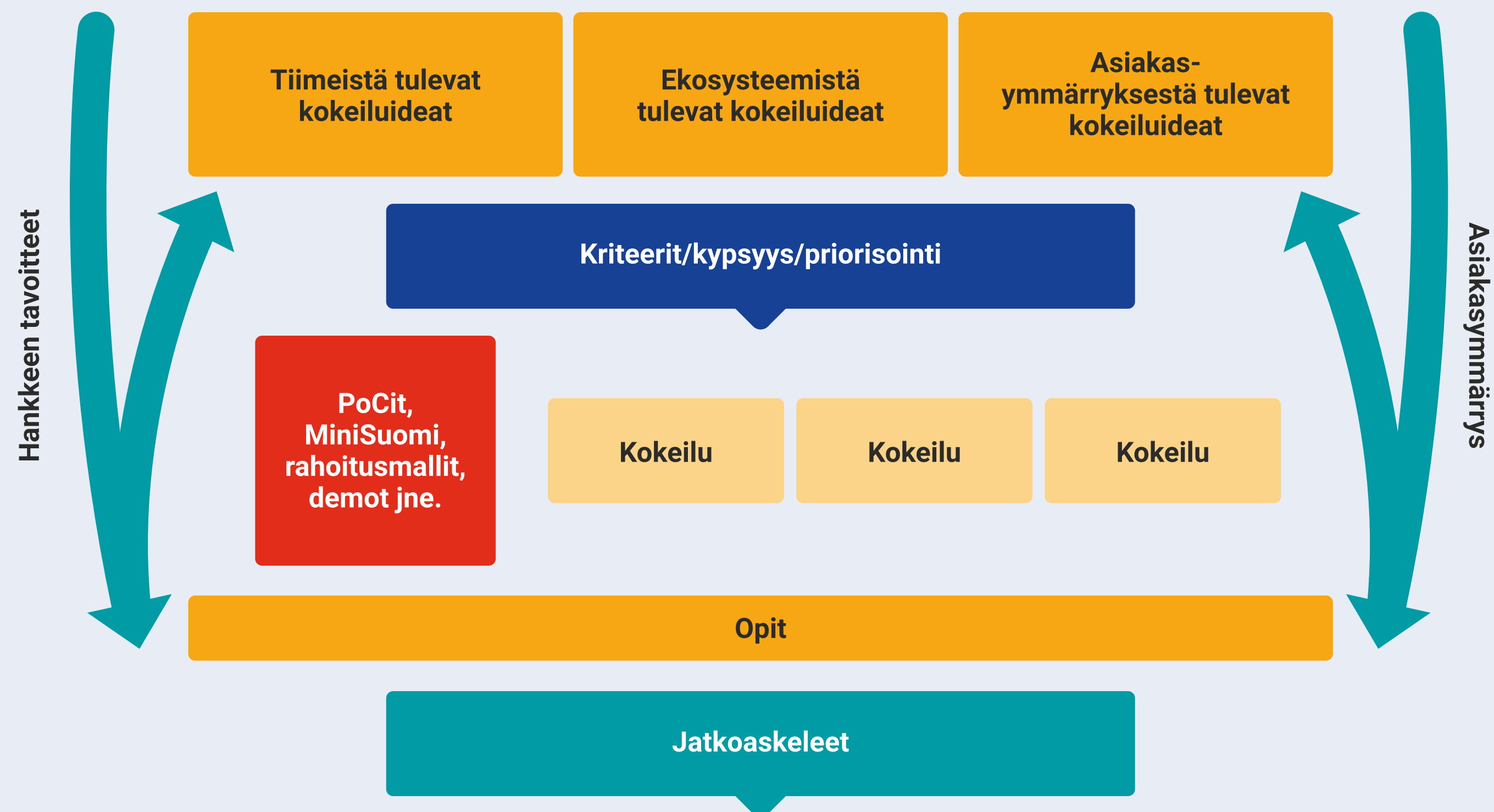
Kokeilutarpeen tunnistamisvaiheessa on hyvä muistaa:

- Miksi kokeilu tehdään? Keitä kokeilu palvelee?
- Milloin kannattaa kokeilla ja milloin ei?
- Muotoilla hypoteesi oletuksesta, jota kokeilulla testataan.
- Tarkista, onko vastaavaa jo tehty tai voiko aiempien kokeilujen opeista olla hyödynnettävää?
- Valita kokeilulle vastuhenkilö.



”Kokeilussa saatiin yksityiskohtaista tietoa, jota ei saisi asiakasymmärryshaastattelulla selville, koska ei osattaisi kysyä oikeita kysymyksiä. Kokeilun työpajoissa oli riittävästi toimijoita samassa keskustelussa, ja mentiin syvälle prosesseihin.”

Hankkeessa työskentelevän kommentti kokeilusta, jossa oli mukana



Kuva 7. Kokeilutarve tunnistettiin hankkeessa monin eri tavoin.



Kokeilun suunnittelu

Kokeilun suunnittelun käynnistämiseksi jokaisesta kokeilusta täytettiin hankkeessa kehitetty kokeilukanvas sekä tunnistettiin kokeilun toteutukseen tarvittavat olennaiset tahot. Kokeilukanvaksen tarkoitus oli tukea kokeilun tarkempaa suunnittelua ja toteutusta sekä jakaa ymmärrystä kokeilun toteutukseen tarvittavien tahojen kesken. Kokeilukanvas toimi myös viestinnän ja päätöksenteon tukena. Sen perusteella kokeiluille myönnettiin hankkeen operatiivisessa ohjausryhmässä toteutuslupa ja resurssit.

Perustietokartoituksen perusteella arvioitiin kokeilun riskejä ja suunniteltiin hallintatoimia riskeille (ks. sivu 21).

Kumppaneita etsittiin hankkeen sidosryhmistä ja avoimella haulla hankkeen verkkopalvelussa, jossa yritykset saivat myös ehdottaa omaa kokeiluideaansa. Kumppanuuksien solmimisessa sovellettiin tarkistuslistaa, jolla varmistettiin, että kokeiluun valittu vaihtoehto yhteistyölle on perusteltu sekä läpinäkyvyys ja avoimuus on huomioitu.

Yhteiskehittämisen määrä ja ajoittuminen yksityisen sektorin toimijoiden kanssa vaihtelivat eri kokeiluissa. Osassa kokeiluista yhteistyötä tehtiin jo kokeilun valmisteluvaiheessa ja kokeilujen tarve sekä tavoitteet syntyivät kumppanin aloitteesta. Osassa kumppanit haettiin mukaan selkeästi määriteltyyn testaukseen. Joissakin yhteiskehittäminen oli painottunut tulosten skaalautumisen pohdintaan ja validointiin. Olennaista olikin tunnistaa näiden eri kehitysvaiheisiin osuvan kumppaniyhteistyön tavoitteet sekä keskustella yhteinen näkemys mukana olevien tahojen kesken.

Kokeilun suunnittelu

- Täydennetään kokeilukanvas (sis. kumppanit ja arvio kompensatiosta).
- Tunnistetaan olennaiset kokeiluun osallistuvat hankkeen edustajat.

Järjestetään kick-off tarvittaville osapuolille hankkeen sisällä. Vähintään viestintä ja turvallisuus.

Arvioidaan tarve riskianalysille turvallisuuden peruskartoituksen pohjalta.

Ohjausryhmän päätös:
Kokeilun käynnistys. Vastuutiimin edustaja vie kokeilun ohjausryhmään hyväksyttäväksi. Päätös kokeilukanvaksen sisältöjen pohjalta.

Kokeilukanva 1/2	(Kokeilun nimi)		
Business case Lyhyt kuvaus mitä kokeillaan ja miksi.	Hyödyt Mitä hyötyä kokeilusta on? Laaja näkökulma – minkä asian edistämiseen tai kehittämiseen tähtää?	Asiakas tai asiakasryhmä, jota kokeilu koskee sekä asiakasymmärrys Laaja näkökulma – kenen elämää kokeilusta saatavat opit voivat helpottaa? Mitä asiakasymmärrystä on jo kerätty ja miten asiakasymmärrystä kartutetaan kokeilun aikana?	Scope Miten kokeilu rajataan? Milloin kokeilu on valmis?
Resurssit ja roolit Kokeiluun mukaan tarvittavat henkilöt/tahot. Kokeiluun osallistettavat henkilöt/tahot. Maksako? – Mitä hankitaan tai korvataan?	Riippuvuudet Mitä muuta pitää huomioida kokeilun valmistelussa?	Miten kytkeytyy ekosysteemiin Miten mahdolliset kokeilukumppanit ja sidosryhmät hyötyvät kokeilusta? Keitä muita viranomaisia, tahoja ja sidosryhmiä liittyy kokeilun kontekstiin?	Kokeilun jatko/oppien hyödyntäminen Mitä kokeilun jälkeen tehdään? Miten kokeilun tulokset/opit jaetaan?

Kokeilukanva 2/2	(Kokeilun nimi)		
Tutkimuskysymykset Mihin kysymyksiin kokeilussa haetaan vastauksia tai mitä ollaan validoimassa? Mitä halutaan oppia?	Metodit Miten tätä kysymystä lähestytään?	Osallistujat Keitä tämä kysymys koskettaa? Ketkä kokeilun tästä osasta vastaavat? Kumppanit?	Aineistot Mitä aineistoja tai teknologioita tämän kysymyksen ratkaisemiseen liittyy?
Kysymys 1			
Kysymys 2			
Kysymys 3			
Kysymys 4			

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa:

- Onko tarvetta markkinaselvitykselle, toimijakartoitukselle tai asiakasymmärryksen keräämiselle?
- Arvioi mahdollisuudet avata kokeiluun osallistuminen useammalle toimijalle ja tee tarvittavat viestinnälliset toimet kumppanien houkuttelemiseksi.



Kuva 8. Kumppaniyhteistyön prosessi kokeilun alusta loppuun. Foorumilla tarkoitetaan avointa keskustelua, johon kaikki kiinnostuneet yritykset voivat osallistua.

Kokeiluun valmistautuminen

Kokeilun tarkempi suunnittelu

Kokeilutiimin kokoonpanon tarkistus ja kokoontumiskäytännöt

Kumppanien etsiminen ja mahdollinen avoin haku

Sopimusten valmistelu kompensoitavia varten

Kokeilusta viestiminen hankkeen sivuilla

Aloituspalaverit kokeilukumppanien kanssa

Kokeiluun valmistautuminen

Kokeiluja valmisteltiin käytännön asioista sopimalla esimerkiksi pitämällä kokeilujen viikoittaiset tapaamiset, jotka toivat kokeilujen toteuttamiseen rakenteen.

Kokeilujen viestinnässä hyödynnettiin hankkeelle laadittua viestintäsuunnitelmapohjaa jatkuvan ja vaikuttavan viestinnän aikaansaamiseksi. Kokeiluista ja niiden tavoitteista viestittiin heti niiden käynnistymisen jälkeen hankkeen verkkopalvelussa ja muissa julkisissa viestintäkanavissa.

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa:

- Mitkä ovat kokeilukumppanien rooli ja vastuut?
- Mistä asioista kokeilukumppanin kanssa kannattaa sopia kirjallisesti? (ks. sivu 22)
- Milloin kokeilun voidaan katsoa olevan valmis? Laadi valmistuskriteerit. Millaiset ovat kokeilun onnistumisen kriteerit?



Kokeilun toteutus

Kokeilun toteutus
suunnitelman mukaisesti

**Tiimin päätös: Mahdollinen
pivointi, kokeilun
laajentaminen tai kokeilun
pysäyttäminen**

Muutosten kirjaaminen
kanvasiin sekä tieto
muutoksista kokeilutoimistoon
ja turvallisuustiimille

**Ohjausryhmän päätös:
Merkittävät kokeilusuunni-
telman muutokset (mm.
lisäkompensaation tarpeet)**

Oppien jatkuva dokumentointi

Mahdollinen viestintä myös
kokeilun toteutuksen aikana

Kokeilun toteutus

Huolellisen valmistelun jälkeen kokeileminen voi pian alkaa. Osassa kokeiluista eteen tuli tilanteita, joissa alkuperäistä suunnitelmaa piti muuttaa. Tällaisia hankkeessa tehtyjä pivointeja olivat tyypillisimmin aikatauluun ja kumppanin tehtäviin tehdyt muutokset.

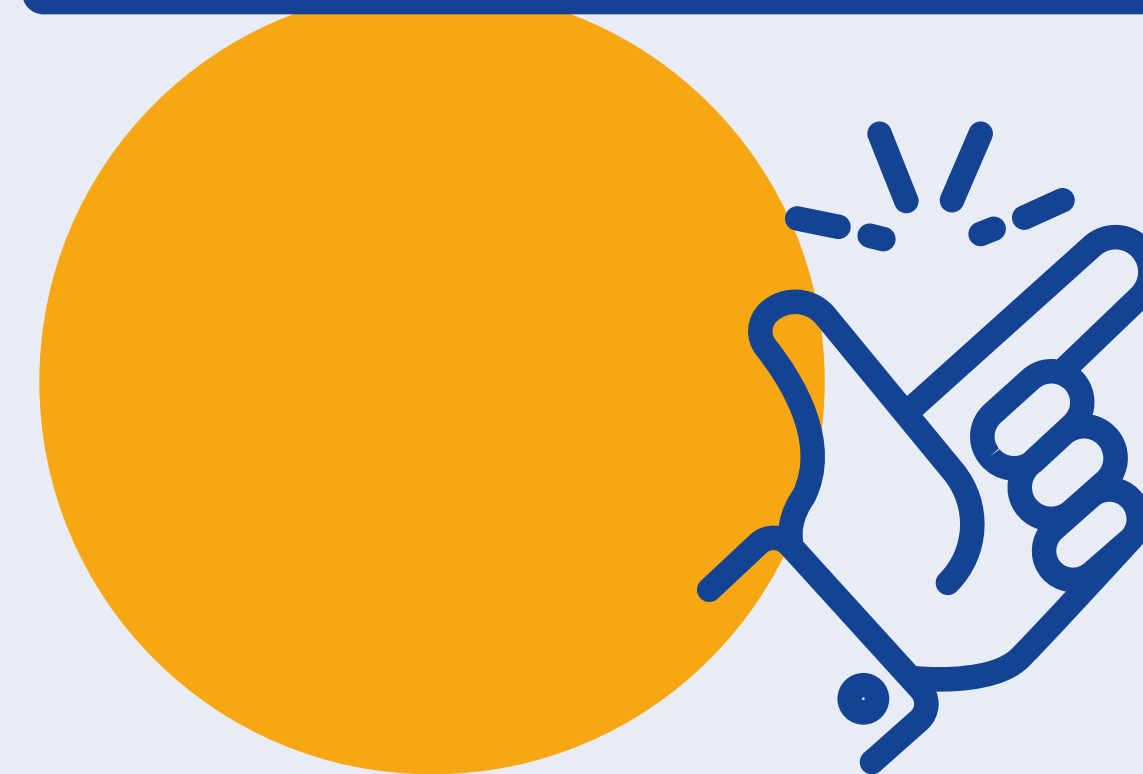
Pääosan muutoksista tiimit päättivät itsenäisesti, mutta suuremmat muutokset, kuten lisäkompensaatioiden tarpeet, hyväksyttiin operatiivisella ohjausryhmällä. Esimerkiksi Verkkolaskulta vauhtia varastokirjanpitoon -kokeilussa oli alun perin tarkoituksena testata Peppol-sanomaa maataloudessa. Kokeilun edetessä huomattiin kuitenkin, etteivät esimerkiksi tilaukset sähköisestä Peppol-katalogista ole maataloudelle tällä hetkellä luontevia. Sen sijaan tunnistettiin, että erätunnus on maataloudessa erittäin tärkeä tieto ja kokeilun rajausta muutettiin niin, että pääpaino oli erätunnuksen muuttamisessa rakenteiseen muotoon.

Kun erätunnus saatiin rakenteiseen muotoon ja lisättyä verkkolaskulle, pystyttiin sitä hyödyntämään erilaisissa käytötapauksissa, joista yksi on tavarantoimitus ja varastokirjaukset mobiilisti.

Kokeilujen keskimääräinen toteutusaika oli 4 kuukautta, mikä on julkishallinnon kehittämisessä suhteellisen nopea tahti. Osassa kokeiluista kokeilujen toteutusaikataulut olivat pitkiä. Pääsyytä toteutusaikataulujen pitenemiseen olivat kumppanien kanssa käytyjen sopimuksiin liittyvät tarkennukset, jotka saattoivat vaatia laajaa läpikäyntiä kumppanin organisaatiossa sekä hankkeen sisäiset sopimuksenlaadintaprosessit.

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa:

- Vaihda suuntaa rohkeasti – ei kannata jumittaa suotta.
- Kun kokeilun suuntaa muutetaan, ota huomioon muuttuvatko kokeilun riskit samalla.
- Kokeilun tuloksia kannattaa dokumentoida jatkuvasti toteutuksen ajan.
- Demot ja videot ovat havainnollinen tapa konkretisoida kokeilun tuloksia.



Oppien kerääminen

Tiimin päätös:
Kokeilu on päättynyt.

Tiimin vetäjä hyväksyy
kokeilukumppaneiden
tuotokset.

- Haastattelut/kysely jne. kokeilukumppaneille
- Yhteiskehittäminen kokeilukumppanien kanssa

Tiimin retro ja kokeilun
tulosten arviointi

Oppien koostaminen
hyödyntäen kokeilujen oppien
dokumentointipohjaa

Kokeilun opit ja
jatkoaskeleiden esittely
hankkeen tapaamisissa

Ohjausryhmän päätös:
Kokeilun tulosten
hyväksyminen. Tiimi tuo
kokeilun opit ja jatko-
askeleet hyväksyttäväksi.

Oppien kerääminen

Kokeilu on valmis, kun suunnitteluvaiheessa asetetut valmistuskriteerit on saavutettu ja kokeilun sidosryhmät ovat yhtä mieltä, että kokeilu on päättynyt.

Kun kokeilu päättyi, siitä kertyneet opit dokumentoitiin ja järjestettiin retro, jossa arviotiin tuloksia ja pohdittiin jatkoaskelia.

Oppien keräämisen pohjana toimivat esimerkiksi täydentävät haastattelut ja palautekyselyt kokeilukumppaneille sekä mahdolliset yhteiskehittämissuhteet joko kokeilukumppaneiden ja/tai laajemman osallistujajoukon kesken.

Hankkeessa kehitettiin mallipohjat kokeilujen oppien dokumentoinnille ja raportoinnille.

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa:

- Arvioi sekä prosessia että lopputuotoksia: mitä opittiin toteuttamisesta ja toisaalta millaisia vastauksia asetettuihin hypoteeseihin saatiin?
- Kerää kommentteja kokeilukumppanilta ja välitä ne myös viestinnästä vastaavien tietoon.

Skaalaus ja jatkoaskeleet

Kokeilujen päätyttyä tuotosten skaalautumista hankkeen ulkopuolelle tuettiin viestinnän ja sidosryhmätilaisuuksien avulla. Kokeilujen aikana tunnistettiin usein uusia kohderyhmiä ja käyttötapauksia, mikä huomioitiin viestinnän kohdentamisessa esimerkiksi uusille relevanteiksi tunnistetuille viranomaistahoille.

Tässä vaiheessa on hyvä muistaa:

- Parasta skaalautumista saadaan aikaan, kun olennaiset tahot on sitoutettu mukaan jo kokeilun alettua.
- Koskaan ei kuitenkaan ole myöhäistä, ja kokeilu vielä auttaa konkretisoimaan kehitettävää asiaa uusille sidosryhmille, joten tilaisuus uusien yhteistyökumppaneiden haalimiseen kannattaa hyödyntää.

Skaalaus ja jatkoaskeleet

Jatkoaskeleiden
toteutuksen suunnittelu
tiimeissä

Viestintä hankkeen
sivustolla ja muissa
mahdollisissa kanavissa

Sidosryhmätilaisuudet
kokeilujen tuotoksista

Kokeilun siirtäminen
tehtävienhallintaohjelmassa
kohtaan "valmis"



Kompensaatiot kumppaneille



Hankkeen periaatteisiin kuului, että kaikille kokeilukumppaneille maksetaan lähtökohtaisesti aina korvaus kokeiluun osallistumisesta. Korvauksella haluttiin kompensoida kokeilukumppaneiden työajallista panostusta sekä sitouttaa kumppanit kokeilun suunnitteluun ja toteutukseen.

Kokeiluista maksettavalle kompensatiolle arvioitiin kumppanikohtaiset kattosummat työajasuunnitelman ja tarjouksen perusteella. Kumppani laskutti kokeilun päätteeksi toteutuneen työajan mukaisesti.

Kokeiluista maksettavat kompensatiot haluttiin rajata maksimissaan 20 000 euron kokoluokkaan, sillä tämä ohjasi suunnittelemaan ja rajaamaan kokeilut kohtuullisen kokoisiksi sekä kirkastamaan tavoitetta. Kyselyllä tavoitetut kokeilukumppanit kokivat korvausmäärät suuruudeltaan riittäviksi.

Kompensaatiosta, kokeilukumppanin tehtävistä sekä turvallisuus- ja salassapitoasioista sovittiin kokeilusopimuksella. Kokeilukumppaneiden kanssa tehtiin asianmukaiset sopimukset, joissa otettiin huomioon myös tietoturva ja tietosuojat. Sopimuksista tarkemmin sivulla 22.

Kokeilukumppaneilta kysyttiin, kannustiko rahallinen tuki kokeiluun osallistumiseen. Enemmistö kokeilukumppaneista ei olisi osallistunut ilman rahallista korvausta.

Kokeiluja yrityskumppaneiden kanssa toteutettiin myös ilman korvausta. Näissä tapauksissa kokeilukohde oli kumppaneille liiketoiminnallisesti erityisen tärkeä, ja yhteistyö viranomaisten kanssa toi hyötyä yrityksen tuotetai palvelukehitykseen. Kompensatio mahdollisti viranomaisille sen, että yrityskumppanilta voitiin vaatia tuottamaan myös sellaista, mistä ei ole suoraa liiketoiminnallista hyötyä yrityksille itselleen.

Kokeilukompensaatiot koettiin hankkeessa arvokkaaksi tavaksi korvata kumppaneiden työtä. Toisaalta kokeilusopimukseen liittyvä työ sai kritiikkiä ja kyseenalaisti korvausten mielekkyyden suhteessa siihen hallinnolliseen työhön, mitä se joissakin tapauksissa vaati tiimeiltä ja kumppaneilta.

” Joitakin suunnitelmia oli otsikkotasolla olemassa kokeilun aihepiirin edistämiseksi, mutta toistaiseksi ne olivat jääneet odottamaan oikeaa aikaa. Rahallinen tuki oli lopulta ratkaiseva tekijä siinä, että asiaa päätettiin edistää juuri nyt.”

Kokeilukumppani



Turvallisuus, riskienhallinta ja tietosuoja



Turvallisuus- ja tietosuojanäkökulmien asianmukainen huomioiminen oli Yrityksen digitalous -hankkeen kokeilutoiminnassa muutakin kuin viranomaiselle asetettuja velvollisuuksia lakien ja asetusten noudattamisesta. Niiden kokeilukohtainen arviointi tuki kokeiluun osallistuvien toimijoiden keskinäistä luottamusta. Maineenhallinta ja luottamus ylläpitivät edellytyksiä saada yksityishenkilöitä ja yrityksiä osallistumaan kokeilutoimintaan, mikä usein tapahtui pienellä korvauksella tai vapaaehtoisuuteen perustuen. Turvallisuuden ja tietosuojan huomioiminen myös paransi kokeilujen onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä sisältämällä esimerkiksi datan käsittelyn käytäntöjen sekä osallistuvien toimijoiden roolien ja vastuiden suunnittelun.

Turvallisuuden periaatteita ja hyviä käytänteitä kokeilutoimintaa varten:

1. Turvallisuus kannattaa huomioida koko kokeilun ajan, alusta loppuun asti.
2. Kokeilulle kannattaa nimetä turvallisuudesta vastaava henkilö.
3. Kokeilua suunniteltaessa arvioidaan turvallisuuteen liittyviä näkökulmia rakenteellisella menettelyllä. Tämä antaa perusteita päättää, tarvitaanko kokeilulle tarkempi riskianalyysi.
4. Kokeiluissa tulee suosia synteettisen eli keinotekoisen kokeiluaineiston käyttöä. Aineisto voi olla esimerkiksi tekoälytyökaluilla tuotettua. Aidon aineiston käytölle tulee olla tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä välttämätön tarve, sillä se nostaa kokeilun riskitasoa, työmäärää ja alustan tietoturva vaatimuksia.
5. Ulkopuolisten kumppanien kanssa tehdyt sopimukset selkeyttävät ja turvaavat yhteistyön.
6. Kokeilun toteutuksen pelisäännöt tulee käydä kattavasti läpi kaikkien osallitujien kanssa.



Systemaattinen riskienhallinta tuottaa turvallisuutta



Ennen kokeilun käynnistämistä kokeilutiimin tuli arvioida kokeilun turvallisuusnäkökohdat ja niiden vaikutus kokeilun toteutukseen. Hyvä käytäntö oli arvioida turvallisuutta rakenteellisella menettelyllä, esimerkiksi täyttämällä perustietokartoitus. Kyseinen lomake toimi työkaluna kokeilun riskitason tunnistamiselle, kokeilun suunnittelulle ja kokeilussa potentiaalisesti esiintyviin riskeihin liittyvien hallintatoimien käynnistämiseksi.

Perustietokartoituksessa kuvattiin kokeilun luonteeseen ja toteutustapaan liittyviä asioita, jotka voivat vaikuttaa kokeilun riskitasoon. Luonteeltaan samanlaiset kokeilut voivat saavuttaa hyvin erilaisen riskitason riippuen esimerkiksi käsiteltävän aineiston sisällöstä tai käytettävästä kokeiluympäristöstä. Myös kokeilukumppanien käyttö, näihin liittyvät sopimusasiat sekä henkilötietojen turvaamiseen liittyvät näkökulmat vaikuttivat oleellisesti kokeilun riskitasoon (kuva 9). Lisäksi tietoturva-asiat oli huomioitava aina kokeiluissa, etenkin silloin kun kokeilussa testattiin teknisiä toiminnallisuuksia, joita on tarkoitus hyödyntää tuotantokäytössä.

Perustietokartoituksen perusteella päätettiin, tuleeko kokeiluun tehdä tarkempi riskiarvio. Kokeilusta tuli toteuttaa riskiarviointi, jos kokeilussa käytettiin aitoa aineistoa. Riskien arvioinnissa kokeilun eri vaiheet ja läpivienti tarkasteltiin potentiaalisten riskien näkökulmasta, eli arvioitiin, mitkä riskit toteutuessaan vaarantavat kokeilun tavoitteiden saavuttamisen.

Jos kokeilun toteutusta muutettiin olennaisesti perustietokartoituksen jälkeen, arvioitiin muutosten vaikutusta kokeilun riskitasoon. Muuttunut tilanne saattoi edellyttää kokeilun riskien arviointia uudelleen tai tarkemmin.

- Varmuuden maksimointi
- Tutut toimintatavat
- Virheiden välttäminen

- Ratkaisuhakuisuus
- Uuden tekeminen
- Epävarmuuden sietäminen



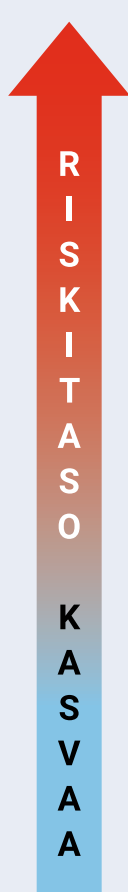
Kuva 9. Riskien intressipunnintaa viranomaiskehittämisen kontekstissa

Riskejä hallitaan yhdessä

Tärkeintä riskienhallinnassa oli saada kokeilun toteutus vastaamaan määritettyä riskitasoa ja riskienottohalukkuutta. Riskien tunnistaminen ja arviointi eivät koskeneet ainoastaan turvallisuutta tai tietosuojaa, vaan myös kaikissa kokeiluissa esiintyviä näkökulmia, esimerkiksi henkilöstöressurssien riittävyyttä ja käytettävyyttä sekä aikataulun realistisuutta. Ennakoivalla riskien tunnistamisella ja hallintatoimenpiteillä parannettiin kokeilujen toteutusvaiheiden sujuvuutta.

Riskiarviointi toteutettiin esimerkiksi järjestämällä työpaja, johon kutsuttiin kokeilutiimin avainasiantuntijat ja mahdollisesti kokeilun toteuttamiseen osallistuvat muut henkilöt. Riskiarvioinnin fasilitoija tutustui kokeilun kuvaukseen ja perustietokartoitukseen. Työpajan tulokset dokumentoitiin ja riskeille laadittiin hallintatoimenpiteet, joiden jalkautus ja seuranta vastuutettiin.

Kokeilujen turvallisuuden huomioiminen edellytti kokeilun aikana tehtäviä toimenpiteitä muun muassa käyttövaltuuksien seurannan sekä turvallisuuskäytäntöjen mukaisen toiminnan valvomista mutta myös olennaisten riskienhallintatoimenpiteiden tunnistamisen ja toteuttamisen. Kokeilun päättyessä myös kokeilun turvallisuuden toteutusta arvioitiin. Tämä mahdollisti havaintojen huomioonottamisen tulevissa kokeiluissa.



KUMPPANUUDET	KOKEILUAINEISTO	KOKEILUAINEISTON ALKUPERÄ TAI TOIMITTAJA	KOKEILUYMPÄRISTÖ	KOKEILEMISEN JURIDINEN PERUSTA
Kaksi tai useampia ulkoisia kumppaneita (esimerkiksi eri rooleissa ketjutettuina)	Henkilötietoa sisältävä aito data	Kumppanin asiakas tai muu organisaatio, jonka kanssa viranomaisella ei ole sopimusta	Ulkoinen kokeiluympäristö, johon viranomaisella ei ole pääsyä (esimerkiksi kumppanin oma)	Uutta lainsäädäntöä edellyttävä kokeilu (esim. uusi rekisteri)
Yksi ulkoinen kumppani	Aito data ilman henkilötietoa (pseudonymisoitu tai anonymisoitu)	Ulkopuolinen kumppani, jonka kanssa viranomaisella on sopimus	MiniSuomi tai muu viranomaisen tuottama julkinen kokeiluympäristö	Voimassaolevan viranomaislain muutosta edellyttävä kokeilu
Kaksi tai useampi viranomainen	Synteettinen kokeiluaineisto	Kokeiluun osallistuva toinen viranomainen tai muu viranomainen, joka on tehnyt muiden vapaaseen käyttöön kokeiluaineistoja	Kahden tai useamman viranomaisen tiettyä kokeilua varta vasten perustama suljettu kokeiluympäristö	Ministeriön asettamis- päätöksen tai määräyksen edellyttävä kokeilu
Yhden viranomaisen sisäinen kokeilu, ei kumppaneita	Ei kokeiluaineistoa (tekninen kokeilu)	Sama viranomainen, joka suunnittelee ja toteuttaa kokeilun	Viranomaisen omat sisäiset, suljetut kokeiluympäristöt	Viranomaisen toimintaa sääntelevän lain puitteissa tapahtuva (pien-)kehitys

Huom! Taulukkoon ei ole kuvattu neljää eri riskitasoa, vaan kukin kokeilu sisältää uniikin yhdistelmän taulukossa esitetyistä riskipitoisuuden vaikuttavista tekijöistä, joiden perusteella kokeilun kokonaisriskitaso arvioidaan tapauskohtaisesti.

Kuva 10. Esimerkkejä kokeilun riskitasoon vaikuttavista asioista

Tietosuojatyö – henkilötietojen käsittely kokeiluissa

Julkishallinnon ja sen sidosryhmien välisiin kokeiluihin liittyy usein henkilötietojen käsittelyä. Yrityksen digitalous -hankkeessa henkilötietojen käsittely suunniteltiin jo ennen kokeilutoimintaan ryhtymistä. Kokeilutoiminnassa pyrittiin siihen, että tavoitteet voitiin saavuttaa huomioiden samalla sekä henkilötietojen että muun datan käsittelyyn liittyvät vaatimukset.

Henkilötietojen käsittelyn vaatimusten tunnistamisessa kannattaa hyödyntää tietosuoja-asiantuntemusta. Jokaisella viranomaisella on tietosuojavastaava ja mahdollisesti muitakin tietosuoja-asiantuntijoita, joiden puoleen voi kääntyä.

Kun henkilötietojen käsittelystä päättää kaksi tai useampi viranomainen yhdessä, henkilötietojen käsittely saattaa olla yhteisrekisterinpitäjyyden alaista. Vaikka yhteisrekisterinpitäjyyttä ei olisikaan tunnistettu, viranomaisten on syytä informoida toisiaan yhteiskehittämisessä käsiteltävien henkilötietojen käsittelyyn liittyvistä riskeistä ja käytännöistä kokeiluissa yhteisesti sovituilla menettelytavoilla.

Kokeilu- sopimukset

Yrityksen digitalous -hankkeessa laadittiin kokeilusopimus aina, kun hanke maksoi ulkopuoliselle kumppanille korvauksen osallistumisesta kokeiluun. Kokeilutiimi osallistui sopimuksen laatimiseen, sillä heillä oli paras tieto kokeilun yksityiskohdista, joita tarvittiin sopimuksen laatimiseen.

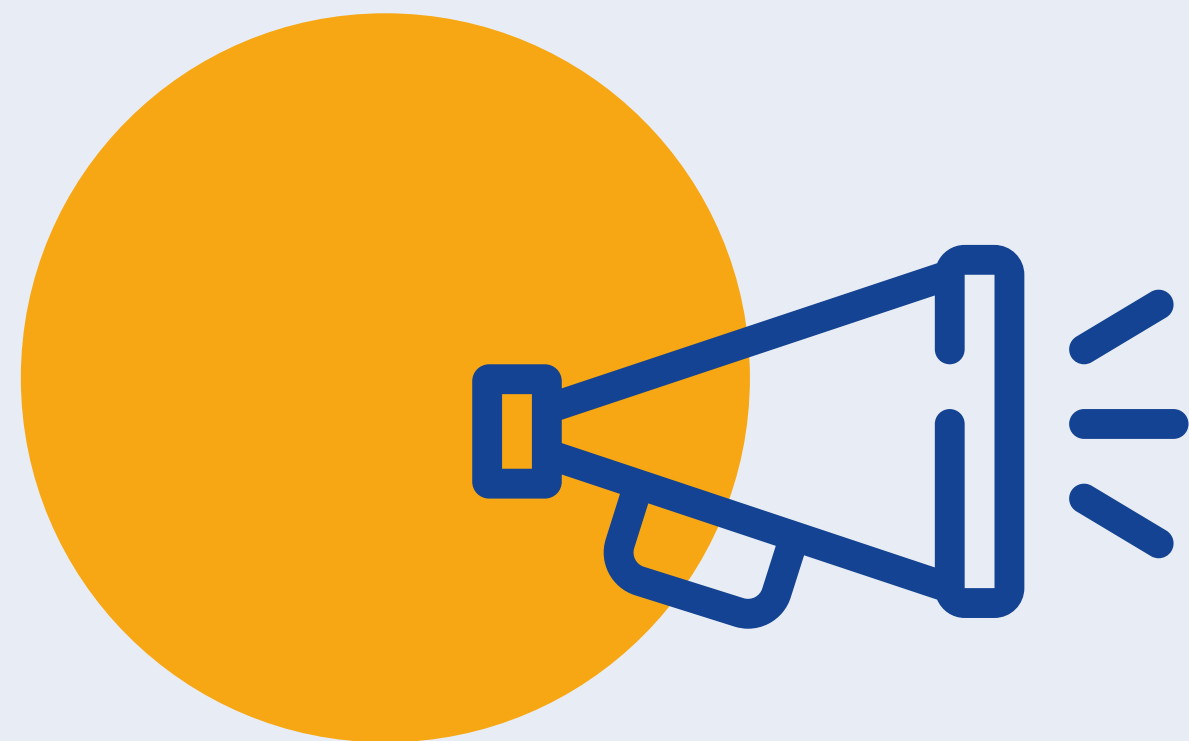
Kokeilusopimukseen kirjattiin keskeiset kokeilukumppanin ja viranomaisen väliset pelisäännöt eli tehtävät, vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Kokeilusopimukseen kirjattiin lisäksi kokeilun aikataulu sekä kokeilukorvauksen maksamisen perusteet ja ajankohta. Ilman pätevää sopimusta kokeilukumppanille ei voitu maksaa korvausta kokeilun edellyttämästä työpanoksesta. Muutokset kokeilun toteutuksessa huomioitiin tarvittaessa sopimusta päivittämällä.

Jos kokeilukumppani luovutti kokeilulle kokeiluaineistoa, sen käsittelyä koskevat pääperiaatteet, esimerkiksi miten kokeiluaineisto toimitetaan ja mitä kokeiluaineistolle tapahtuu kokeilun jälkeen, kirjattiin sopimukseen. Kokeiluissa saattoi syntyä teollisoikeuksiin kuuluvia oikeuksia (IPR), joiden omistuksesta sovittiin sopimuksessa.

Kokeilusopimuksen laatimiseen varattiin riittävästi aikaa, niin että sopimusprosessi ei aiheuttanut kokeilun suunnitteluun tai toteutukseen viivästyksiä. Sopimusprosessin keston vaikutti moni seikka, esimerkiksi kokeilukumppanin organisaation koko, yritysmuoto ja toimiala, ketjutetut kumppanuudet sekä kokeilun moniulotteisuus.

Vinkit viestintään

Kokeiluviestinnän erityispiirre liittyy siihen, miten sidosryhmille tulisi kertoa asioista, joiden toteutumisesta ei ole varmuutta ja jotka ovat varhaisen kehitysvaiheen tuotoksia. Yrityksen digitalous -hankkeen kokeiluissa viestintä oli kytketty osaksi hankkeen kokeiluprosessia ja olennaisimmat viestimisen paikat oli liitetty kokeilujen ohjeistuksiin.



Näillä vinkeillä kokeilujen toteuttaja viestii avoimesti, vaikuttavasti ja varautuu riskeihin:

1. **Tunnista kohderyhmä varhaisessa kokeilun suunnittelun vaiheessa:** Kenen tulisi olla mukana ja kenen tulisi innostua kokeilusta. Sanoittakaa, mitä hyötyjä osallistaminen tuottaa. Kokeilut ovat oiva tapa saada uudet tahot kiinnostumaan ja syventää yhteistyötä sidosryhmien kanssa.
2. **Tarjota helppokäyttöisiä viestinnän työkaluja:** Substanssiasiantuntijoiden kyvykkyyttä tunnistaa viestimisen paikkoja tukevat valmiit viestintäsuunnitelmapohjat. Erityisiä kokeilujen viestinnänpaikkoja ovat kokeilun aloitus, osallistujien kutsuminen, oppien kokoaminen ja jatkoaskeleista viestiminen.
3. **Viesti epävarmuuksista avoimesti:** Kokeilun lopputulosta ei voi tietää ennalta, mikä kannattaa tuoda avoimesti esiin.
4. **Rakenna aktiivista kumppanuutta läpi kokeilun:** Vältä näennäisosallistamisen loukku sillä, että vuoropuhelu kumppanien kanssa on aktiivista kokeilun toteutuksen ajan. Kokeilun päätyttyä on hyvä keskustella, miten kumppanuus vaikutti kehityskohteeseen, mitä jatkoaskeleita siitä seurasi ja miten kehittämiseen pääsee mukaan myös jatkossa. On myös tärkeä kartoittaa, mitä mahdollisia muutoksia kumppaniorganisaatioissa tapahtui.
5. **Varmista viestinnän resursointi:** Jokaiselle hankekokonaisuudessa toteutettavalle kokeilulle kannattaa nimetä viestintävastaava. Kokeilukumppanien kanssa on hyvä sopia viestinnästä ja kysyä etukäteen viestinnästä vastaava henkilö.
6. **Tunnista riskit ja varaudu niistä viestimiseen.** Kokeiluun liittyvien riskien tunnistamisen yhteydessä kannattaa varautua tilanteeseen, jossa riskit realisoituvat ja niistä on aika viestiä – usein nopealla aikataululla. Ole tarkkana, miten kokeilukumppaniyritykset haluavat näkyä viestinnässä esim. logon käyttö ja liikesalaisuudet.
7. **Hyödynnä visuaalisia viestinnän tapoja.** Tässä digitalisaatiota koskevassa hankkeessa videot ovat olleet toimiva ja kantaottava tapa sanoittaa asioita, jotka ovat uusia ja joiden toteutumisesta ei ole päätetty. Lisäksi hankkeen kokeiluista koostettiin tiiviitä kahden sivun mittaisia pdf-koosteita, joita oli kätevä jakaa muun muassa LinkedIn-postausten yhteydessä (kuva 11).
8. **Kirkasta kaikissa vaiheissa, mitä muutosta kokeilu tavoittelee ja miksi kokeilua toteutetaan.** Se ruokkii sitoutumista kokeiluun ja luo vaikuttavaa viestintää.

Verkkolaskulta vauhtia varastokirjanpitoon

Toteutusajankohta: 2/2023–6/2023

Kokeilussa testattiin, miten tuote- ja erätiedon kuljetus osana verkkolaskua voi helpottaa pienyrittäjien ja sidosryhmien kuten valvontaviranomaisen työtä ja keventää raportointia.



Tavoite
Verkkolaskun
kattavuus 90 %

Tulokset

- Maanviljelyssä tapahtuu paljon manuaaliryöstöä vaativaa raportointia, jota voisi keventää rakenteisen tiedon avulla.
- Verkkolasku ei ole tähän mennessä ollut maanviljelijälle hyödyllinen, koska raportointiin tarvittava tieto ei ole kulkenut verkkolaskulla (vaan esimerkiksi rahtikirjoissa, säkin kyljessä, vakuustodistuksessa yms.)
- Mobiilissa toimiva ja helppokäyttöinen käyttöliittymä sujuvoittaisi maanviljelyssä tehtävää raportointia.

Miten kokeilun tuloksia viedään eteenpäin?

- Kokeilusta tiedotettiin sidosryhmille: ProAgria, Luke, Syke, AgriHubi, ELY-keskukset ja tehtiin mediatiedote.
- Kokeilu herätti GS1:sen mielenkiinnon ja johti Jäljitettävyys-kokeiluun.
- Erätieto vietiin tuotantoon Suonentiedolla
- Valtiokonttori antoi erätiedon käytöstä [soveltamisohjeen](#) Finanssialalle



Kokeilussa mukana: Yrityksen digitalous –hanke, Ruokavirasto, Naturcom Oy, Luomuyrittäjät: Komkom Ky, Suonentieto Oy

Hyödyt kohderyhmittäin



Pienyrittäjät:

Varastokirjanpito mobiililla palvelisi pieniä yrittäjiä, esimerkiksi sähköasentajia ja putkimiehiä, joiden varasto kulkee auton takaosassa. He noutavat tukusta tavarat työmaalle menessään ja kirjaavat (paperille) lähtiessään, mitä jäi työmaalle tulevaa laskun kirjoittamista varten. Mobiililla voisi hoitaa tästä siirrot laskutukseen, ja loput tuotteet jäisivät varastokirjanpitoon.



Ohjelmistotalot:

Varastokirjanpito mobiililla helpottaisi toimittajasuhteiden hallintaa ja tuottaisi tietoa kestävyysraportointiin.



Viranomaiset:

Työ helpottuu vähentämällä valvontakäyntejä esimerkiksi tilavierailuja.



"Saatiin Suonentiedolla tämän luun ympärille vähän jo lihaa omalta osaltamme. Olemme edistämässä tiedon automaattista käsittelyä ja toisaalta heittämissä pientä haastetta muille ohjelmistotaloille ottaa erätunnus käyttöön myös heidän omassa järjestelmissään."
Marika Hiltunen, Suonentieto Oy

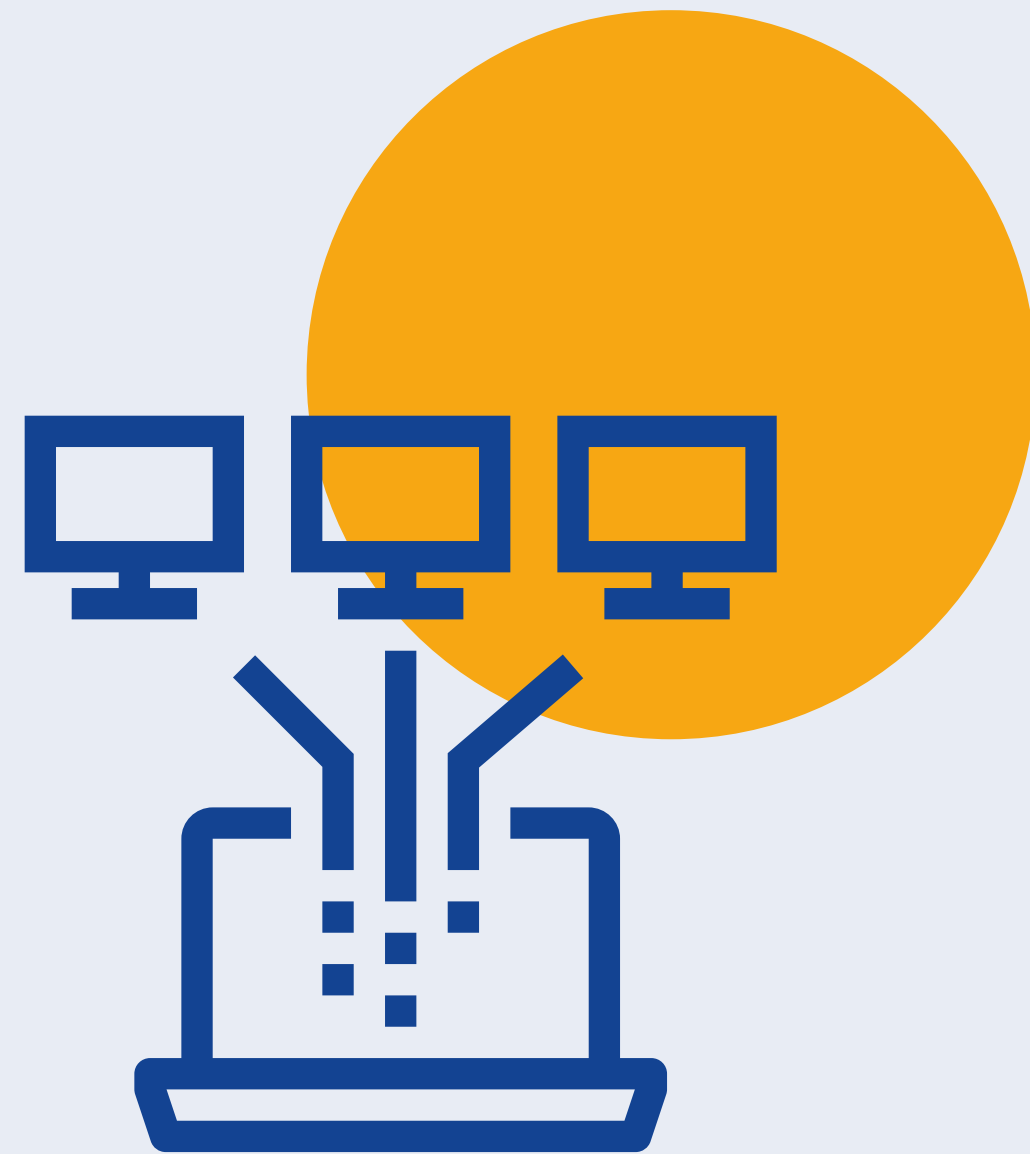


[Lue lisää kokeilusta hankkeen verkkopalvelussa](#)

Kuva 11. Kokeilujen tulokset kiteytettiin tuloskortteille, joita hyödynnettiin hankkeen ulkoisessa viestinnässä, tilaisuuksissa ja sosiaalisen median kanavissa.



MiniSuomi – avoin kokeilualusta



MiniSuomi on avoin, digitaalinen yhteiskehittämisen alusta, joka on mahdollistanut ketterää kokeilemistä useissa julkishallinnon kehityshankkeissa. MiniSuomi mahdollisti kokeiluissa testattujen ratkaisujen visualisoinnin, havainnollistamisen sekä teknisen testauksen, mikä teki kokeiluista ymmärrettäviä ja todennettuja.

Kokeilualustalla toteutetut kokeilut lisäsivät ymmärrystä tulevista kehitysvaiheista. MiniSuomessa toteutetut kokeilut toimivat usein inspiraationa uusille ideoille. Ympäristön keveyden vuoksi sinne toteutetut sovellukset olivat verrattain edullisia ja nopeita rakentaa. MiniSuomi-ympäristössä ei käsitelty tai hyödynnetty aitoa yritys- tai henkilötietoa, jolloin tietoturvariskit olivat alhaiset.

Alustalla oli käynnissä samaan aikaan muiden hankkeiden kokeiluja, jotka ovat hyötyneet toisistaan. MiniSuomeen toteutetut tekniset kokeilut ja sovellukset ovat kaikkien vapaasti hyödynnettävissä myöhemmin, ja hankkeen aikaiset opit ja ratkaisut jäävät talteen. MiniSuomen sovelluksia ei kokeilun päättymisen jälkeen kuitenkaan aktiivisesti päivitetä tai ylläpidetä. MiniSuomen hyödyntäminen kavensi kokeilua yksityisen ja julkisen sovelluskehittämisen välillä. Kokeilualustaa suositellaan hyödynnettävän myös jatkossa julkishallinnon digitaalisten palveluiden ja ratkaisujen kehittämisessä.

”MiniSuomen avulla aiempia kokeiluja oli mahdollista hyödyntää ja yhdistää myöhemmissä kokeiluissa.”

Hankkeessa työskennellyt

Johto- päätökset



Kokeilemistakin pitää kokeilla ja luoda sitä tukevat rakenteet. Yrityksen digitalous -hankkeen kokeilutoiminta kehittyi vaihe vaiheelta. Hankkeen alkuaikoina käytettiin paljon aikaa termien ja toimintatapojen määrittelyyn – mutta se kannatti. Hankkeen aikana luotu kokeilemisen prosessi ja työpohjat tekivät kokeilemisesta hankkeessa systemaattista ja sen dokumentoinnista yhdenmukaista.

”Hyvin mietityt ja dokumentoidut rakenteet vaativat opettelua, mutta auttavat tekemisen jäsentelyä paljon.”

”Alkuun oli hieman hidasta saada homma pyörimään, mutta loppua kohden moottori toimi kuin öljy!”

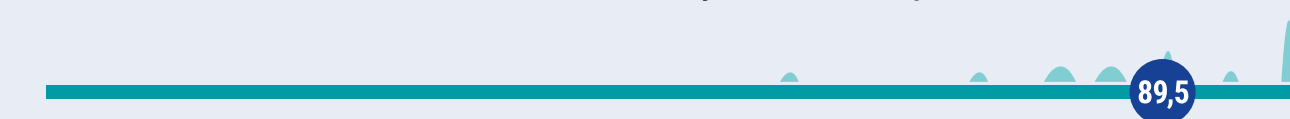
Hankkeessa koettiin tärkeäksi laaja yhteinen ymmärrys siitä, mihin kokeiluja voidaan käyttää ja millaisia rajoituksia niihin liittyy. Kokeilutoiminnan prosessi koettiin toimivaksi apuvälineeksi kokeilujen toteuttamisessa.

”Aika hyvin se lähti rullaamaan kokeilutoimiston kanssa. Vika kokeilu meni kivuttomasti, kun kaikki osaset oli paikallaan.”

Hankkeessa kypsä kokeilukyvykkyys, ja monen puheessa kuului viranomaisen toimintaan sisäistetty kokeilukulttuuri.

”Kyllä mä pidän kokeilukulttuurista. Testataan pienillä rahoilla pieniä kokonaisuuksia ja toimiiko – kannattaako edistää. Ei tarvitse heti tehdä isoa hanketta. Eka kynällä paperille ja se voi olla jo yksi mini-luokan kokeilu”

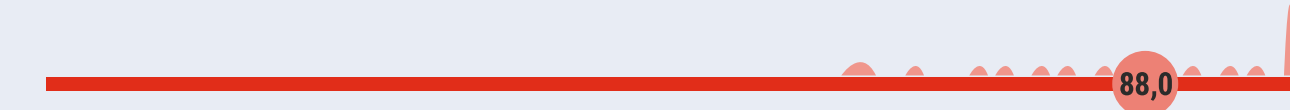
Kokeileminen YD-hankkeessa on ollut toimivaa ja vaikuttava tapa kehittää.



Kokeiluprosessi ja kokeiluohjeistus ovat olleet toimiva apuväline kokeilujen toteutuksen tueksi.



Kokeilutoimiston rooli hankkeessa on ollut hyödyllinen.



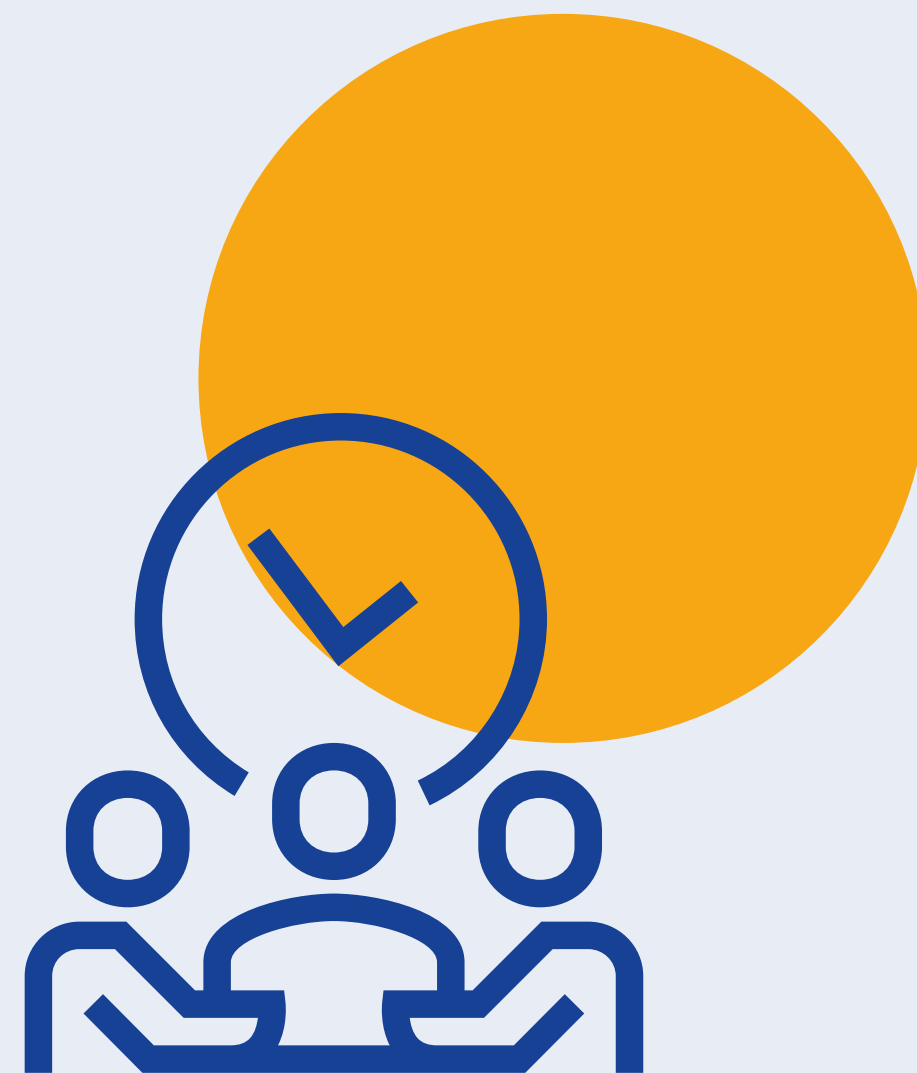
Eri mieltä

Samaa mieltä

Kuva 12. Hankelaisten näkemyksiä kokeilutoiminnasta



Aitoa yhteiskehittämistä sidosryhmien kanssa



Yrityksen digitalous -hanke on onnistunut saamaan aikaan konkreettisia muutoksia ja edistettyä uusia digitaalisia ratkaisuja. Työ on kaventanut osaltaan kuilua yksityisen ja julkisen sektorien välillä. Hankkeeseen luotiin rakenteet vaikuttavan ja avoimen sidosryhmäyhteistyön käytännöille, joista yksi olennaisimmista oli mahdollisuus kompensoida kokeiluihin käytetty työaika yrityksille.

Vastaanotto yrityksiltä kokeilevaan kehittämiseen julkishallinnon kanssa on ollut lämmin. Kaikki kumppanikyselyllä tavoitetut yritykset arvioivat Yrityksen digitalous -hankkeen kaltaisen kehittämistoiminnan julkishallinnon ja yritysten välillä erittäin hyödylliseksi. Kumppaniyritykset kokivat saaneensa validoitua uutta toiminnallisuutta ja saivat uusia verkostoja.

Hankkeen loppupuolella pohdittiin, että joissain tapauksissa kokeiluja yrityskumppaneiden kanssa olisi voinut olla vieläkin enemmän, sillä kokeilujen toteutus painottui hankkeen luonteenkin takia helposti teknisiin Proof of Concept -testauksiin.

"Nyt tiedämme, että myös meidän ohjelmistostamme on mahdollista tuottaa kohtuullisella työmäärällä uudenlaista raportointidataa. Samalla koodari sai arvokasta oppia ja kokemusta uuden tiedostomuodon tuottamisesta. Toivottavasti tämän kaltaiset kokeilut jatkuvat."

Mari Ervelä, Mediamastro Oy

"Projektin tuotoksena meillä on nyt käytännössä valmis malli, jolla voimme viedä tuotteen nopealla tahdilla tuotantoon. Osallistuminen oli siis ehdottomasti hyödyllistä."

Kokeilukumppani

"Ollaan tehty hurja määrä kokeiluita oikeiden kumppaneiden kanssa! Eli ei tämä hanke ole ollut vain viranomaisten keskinäistä 'puuhastelua'."

Hankkeessa työskennellyt



Hankkeesta viranomaistyön valtavirraksi

Avoin kehittäminen ajatuksena on jo hyväksytty laajalti valtionhallinnossa, mutta käytännössä virastojen on vaikea luottaa oikeuteen ja lupaan kehittää kokeilevasti. Valtionhallinnossa arastellaan tuoda keskeneräisiä ajatuksia tai ideoita kehitettäväksi yhteiseen pöytään, jossa osapuolina voivat olla toiset virastot tai yritykset. Varovaisuus on virkatyölle luontaisempaa: asiasta voi kertoa avoimesti vasta, kun normi on hyväksytty tai toteutustapa luotu.

Oikeusvaltio perustuu toimivaltasäännöksiin, joista sektorirajat ylittävässä yhteistyössä aiheutuu hidasteita, välillä suoranaisia esteitä. Tällaisia säännöksiä ovat esimerkiksi julkisen vallan käyttöä, viranomaisen tiedonkäyttöoikeutta sekä hankintoja koskevat säännökset. Reaaliaikatalouden kaltaisia ilmiöitä ei kuitenkaan edistetä silloissa tai yksin julkisen sektorin voimin. Esteiden purku on yhteiskunnan yhteinen asia.

Yrityksen digitalous -hanke on osoittanut, että avoin ja systemaattinen kokeileminen yritysten kanssa on mahdollista.

”On ollut todella hienoa nähdä kokeilemista käytännössä niin moninaisissa tilanteissa. Tämä innostaa käyttämään kokeilemista jatkossakin kehittämisen menetelmänä.”

Hankkeessa työskennellyt





Lisätietoja ja lähteet

[Yrityksen digitalous -hankkeen verkkosivut](#)

[Nordic Smart Government and Business -ohjelma](#)

[Kokeilut käytäntöön -työkirja, Työterveyslaitos 2018](#)

[Kokeiluista skaalaan -pelikirja, VNK, Arvo, Motiva 2019](#)

Kokeilemisen iloa!



**Yrityksen
digitalous**



**Euroopan unionin
rahoittama**
NextGenerationEU