



DigiLife - Elämäntapahtumien vaikuttavuusarviointi

Läheisen kuolema

Sisällys

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Yhteenveto | 3 |
| 2 | Johdanto | 4 |
| | 2.1 Kehittämishanke..... | 4 |
| | 2.2 Suunnitteluolettamat..... | 5 |
| | 2.3 Tarkoitus..... | 5 |
| | 2.4 Rajaukset | 6 |
| 3 | Investoinnin perustelu | 7 |
| | 3.1 Strateginen merkitys..... | 8 |
| | 3.2 Hyötyverkosto..... | 10 |
| | 3.3 Sidosryhmät ja intressianalyysi | 11 |
| 4 | Muutosehdotukset | 13 |
| | 4.1 IT-ratkaisut | 14 |
| | 4.2 Rekisterit ja määritykset | 14 |
| | 4.3 Organisatoriset muutokset..... | 15 |
| | 4.4 Haitat..... | 15 |
| | 4.5 Ratkaisuvaihtoehtoja | 16 |
| | 4.6 Riippuvuudet | 17 |
| 5 | Kustannus-hyötyanalyysi | 19 |
| | 5.1 Laadulliset hyödyt..... | 19 |
| | 5.2 Määrälliset hyödyt..... | 20 |
| | 5.3 Kustannukset..... | 21 |
| | 5.4 Kokonaishyödyt | 21 |
| | 5.5 Oletukset ja yleistyksset..... | 23 |
| 6 | Rahoitus | 24 |
| 7 | Riskit | 25 |
| 8 | Realisointi ja omistajuus | 27 |
| | 8.1 Realisointisuunnitelma..... | 27 |
| | 8.2 Hyötyjen realisointiaikataulu | 28 |
| | 8.3 Omistajuus | 28 |
| 9 | Johtopäätökset investointipäätöksen tueksi | 29 |

Versiointi

| Versio | Päivämäärä | Muutokset | Tekijä |
|--------|------------|------------------------|-------------|
| 1.0 | 27.4.2022 | Julkinen versio luotu. | Hietala, H. |
| | | | |
| | | | |

1 Yhteenveto

Monimutkaisuus on voimakkaasti läsnä nykyaikaisten julkisten palvelujen tarjoamisessa ja palveluiden häiriöt saavat yhä enemmän julkista huomiota esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Palveluinnovointi on tarpeen, jotta voidaan varmistaa myös tulevaisuuden vaikuttavat ja yhdenvertaiset julkiset palvelut. Tunnusomaista digitaalisille julkisille palveluinnovaatioille on mm. läpinäkyvyys, osallistavuus, ennakoivuus, henkilökohtaisuus ja yhteiskehittäminen¹. Lisäksi niillä on mahdollistava rooli uusien palveluinnovaatioiden syntymisessä ja digitaalisen muutoksen edistämisessä.

Tämä vaikuttavuusarviointi liittyy elämäntapahtumalähtöisten palveluiden hyötypotentiaalın arviointiin monen toimijan kesken tuotettavissa sähköisissä palveluissa. Tässä arvioissa on keskitytty seuraavien suunnitteluolettamien vaikutuksiin:

- Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen
- Sähköinen perukirja sisältäen osakasrekisteri
- Kuolinpesän sähköinen asiointipalvelu sisältäen sähköiset valtuutukset

Visioitujen suunnitteluolettamien tavoitteena on sujuva palvelukokemus läheisen kuolemaan liittyvien asioiden hoitamiseksi. Tavoitteeseen päästään kehittämällä yhtenäisen ja keskitetty palvelukokonaisuus, jossa kansalainen ja kansalaisen tarpeet on asetettu palvelukokonaisuuden keskiöön. Tärkeää on toteuttaa keskitetty ratkaisu, sen sijaan, että markkinoille syntyisi erilaisia kilpailevia ratkaisuja.

Keskeisimmiksi hyödyiksi vastauksissa nousivat ajansäästö, kustannussäästö, asiakaskokemus ja -tyytyväisyys sekä uudet palveluinnovaatiot. Eri toimijoilta sekä omaisilta kerättyjen laskelmien perusteella ajansäästö olisi vuositasolla 813 henkilötyövuotta. Tämä vastaa lähes 40 miljoonan Euron säästöjä. Kehittämiskustannuksia vastaavasti koituisi noin 20 miljoonaa Euroa. Luku ei tosin pidä sisällä ylläpitokustannuksia. Lisäksi tunnistettiin uusi palveluinnovaatio – automaattinen selvennyslainhuuto – joka olisi mahdollista toteuttaa yllä listattujen kehitystoimien jälkeen. Tällöin rahallisia hyötyjä syntyisi lisää noin 17 miljoonaa euroa vuosittain.

Elämäntapahtumalähtöiseen palvelukehitykseen liittyy kiistatta laajamittaisia hyötyjä niin kansalaisille, palveluntarjoajille kuin laajemminkin yhteiskunnalle. Toisaalta esiin on noussut myös kehitykseen liittyviä erilaisia huolia, joiden hallintaan tulee kiinnittää huomiota. Vaikka digitaaliset palvelut nähdään pääosin positiivisena, omaiset kaipaavat myös inhimillistä ja henkilökohtaista asiointia. Palveluntarjoajille tästä voi seurata uusia mahdollisuuksia. Ajansäästö visioitiin joissakin organisaatioissa käytettäväksi asiakkaiden parempaan palvelemiseen. Joillekin organisaatiolle ajansäästö voi puolestaan mahdollistaa täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikäli vapautunut aika hyödynnetään uusien palveluinnovaatioiden ideoimiseen ja toteuttamiseen. Jo nyt on nähtävissä näitä palveluinnovaatioita, kuten automaattinen selvennyslainhuuto. Tarvitaankin rohkeita päätöksiä kehityksen eteenpäin viemiseen. Rohkeat päätökset mahdollistavat edelleen uusia ja innovatiivisia julkisia palveluita, joissa ihminen on palveluiden keskiössä.

¹ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16300545>

2 Johdanto

Elämäntapahtumien vaikuttavuusarvioinnin tarkoituksena on arvioida taloudellista yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä eri organisaatioiden ja asiakkaan saamaa hyötyä. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa elämäntapahtuman ympärille syntyvän palvelukokonaisuuden vaikuttavuudesta yhteistyöverkostossa mukaan lukien palvelun asiakkaat. Tarkastelukulmana ovat sähköiset asiointipalvelut ja palveluverkostot.

Elämäntapahtumien vaikuttavuusarviointi liittyy elämäntapahtumalähtöisten digitaalisten palveluiden hyötypotentiaalin arviointiin monen toimijan palveluekosysteemissä. Elämäntapahtumalähtöiset palvelut ovat usean organisaation palveluverkostoja, jolloin hyötyjen sekä tarvittavien muutosten tunnistaminen ja aikaansaaminen yhteistyössä on haastavaa. Kehittämisen ja ylläpidon kustannukset jakautuvat usein hyvin epätasaisesti, jolloin tarvitaan arvioita hyötyjen jakautumisesta kullekin osapuolelle sekä niiden taloudellisesta yhteisvaikutuksesta koko yhteiskunnalle.

Vaikuttavuusarvion tarkoituksena on tuottaa tietoa, kuinka hyötyjä ja vaikuttavuutta sekä niihin vaadittuja kustannuksia on mahdollista mitata ja täten edesauttaa kokonaisuuden läpinäkyvyyttä. Järjestelmällisellä hyötyjen arvioinnilla ja hyötyverkostolla on mahdollista tuoda esiin muutosten vaatimat kriittiset kehityspolut, jolloin sekä hyötyjä että kustannuksia on mahdollista määrittää tarkemmin investointien tueksi.

2.1 Kehittämishanke

Kohokohdat

- Kokonaisuuden kehittäminen on haastavaa monen eri toimijan muodostamassa palveluverkostossa.
- Sujuva palvelukokonaisuus asettaa ihmiset ja heidän tarpeensa keskiöön.
- Eri sidosryhmien osallistaminen on tärkeää hyötyjen toteutumisen kannalta.

Elämäntapahtumiin liittyvien palveluverkostojen kehittäminen on haastavaa, koska niihin liittyy yleensä useita eri toimijoita. Eri toimijoiden omista lähtökohdista tapahtuva osaoptimoiva palvelukehittäminen tuottaa kuitenkin kokonaisuuden kannalta sekä rahallista että ajallista tappiota niin palvelun tarjoajille kuin asiakkaillekin. Siksi sähköistä asiointia ja palveluverkostoja tulisi tarkastella kokonaisuutena kunkin elämäntapahtuman kannalta.

Visioitujen suunnitteluolettamien tavoitteena on sujuva palvelukokemus läheisen kuolemaan liittyvien asioiden hoitamiseksi. Tavoitteeseen päästään luomalla kansalaisten elämäntapahtumiin ja niistä kertyvään tietoon perustuva yhtenäinen ja keskitetty palvelualusta, jossa kansalainen ja kansalaisen tarpeet on asetettu palvelukokonaisuuden keskiöön. Palvelualusta mahdollistaa kansalaisten elämäntapahtumalähtöisen asioinnin koko elinkaaren aikana. Läheisen kuolemaan liittyvä asiointi on yksi osa tätä kokonaisuutta. Palvelualusta lisäksi yhdistää eri toimijoiden palvelutuotannon ja tietovarannot.

Varsinaiseen kehittämishankkeeseen tulee osallistaa eri sidosryhmiä kattavasti, jotta palvelukehitys olisi mahdollista käynnistää kokonaisvaltaisesti visioitujen suunnitteluolettamien pohjalta. Lisäksi sidosryhmien osallistaminen mahdollistaa kattavammin potentiaalisten hyötyjen realisoinnin kehitystyön aikana sekä sen jälkeen.

2.2 Suunnitteluolettamat

Tässä vaikuttavuusarvioinnissa läheisen kuolemaan liittyvää palveluverkoston kehittämistä käsitellään alla listattujen suunnitteluolettamien osalta.

Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen

- Nopeuttaa kuolintiedon välittämistä heti kuoleman jälkeen.
- Sähköisellä kuolintiedonsiirrolla saadaan yhteiskunnallisia säästöjä aikaan, koska organisaatiot voivat toimia nopeammin omien prosessiensa osalta saadessaan tiedon käyttöönsä, mikä myös nopeuttaa kokonaisprosessia ihmisen näkökulmasta.
- Suomi.fi-palveluväylään sisäänrakennettu tietoturva takaa turvallisen ja luotettavan tiedonjaon.

Sähköinen perukirja ja sähköinen osakasrekisteri

- Perukirjapohja/esitäytetty perintöveroilmoitus muodostuu automaattisesti heti perittävän kuoleman jälkeen sähköiseen palveluun, jossa tiedot kuolinpesän tilanteesta ovat yhteisesti näkyvillä kaikille osakkaille perinnönjakoon asti.
- Osakastietoja täydennetään osakasrekisteriin sukuselvityksen, osakkaiden antamien tietojen ja rekistereistä tulevien tietojen (esim. testamentti) sekä DVV:n tekemän osakastietojen vahvistamisen kautta.
- Tieto liikkuu rajapintojen kautta (esim. osakasrekisterin tiedot, kiinteistöt ja saldotiedot) ja eri osapuolet saavat vahvistetun osakastiedon käyttöönsä, mikä nopeuttaa prosessia.
- Sähköinen perukirja koostetaan eri tietovarastoista sekä osakkaiden antamista tiedoista ja toimitetaan Verohallinnolle.

Kuolinpesän sähköinen asiointipalvelu ja valtuutukset

- Sähköisen asiointipalvelun kautta osakkaat voivat täydentää kuolinpesän tietoja (osakastiedot, taloustiedot ja muut tiedot)
- Sähköisessä asiointipalvelussa olisi ajantasainen näkymä vainajan kuolinpesän tietoihin ja palvelu mahdollistaisi valtuuksien antamisen (esim. suomi.fi-valtuudet).
- Kuolinpesän osakasrekisterin pohja muodostuu väestötietojärjestelmästä heti kuoleman rekisteröinnin jälkeen ja mahdollistaa kuolinpesän puolesta asiointiin valtuutusten tai toimeksiantojen avulla.

2.3 Tarkoitus

Jotta visioitu kehitys on mahdollista käynnistää, tarvitaan laajempaa ja tarkempaa tietoa siitä, mitä hyötyjä ja vastaavasti kustannuksia eri sidosryhmille muutoksesta voi syntyä. Tästä syystä tarvitaan elämäntapahtumiin liittyvä vaikuttavuusarviointia, joka tuottaa tietoa päätöksenteon ja investointipäätösten tueksi.

Elämäntapahtumien vaikuttavuusarviointi sisältää arvion valittujen elämäntapahtumien taloudellisesta vaikuttavuudesta palveluiden yhteistyöverkostossa. Tuloksiin sisältyy valittujen mittareiden avulla tehty arvio palveluverkoston vaikuttavista hyödyistä ja kustannuksista. Arvio kohdistuu pääasiassa IT-kustannuksiin ja saavutettaviin tehokkuushyötyihin. Lisäksi raportoidaan prosessi ja työkalut, joilla vaikutusarviointi on tehty. Analyysissä tunnistettujen hyötyjen toteutumisesta varsinaisen kehitystyön käynnistyttyä, sen aikana ja sen jälkeen tulee

huolehtia yhteistyössä, jotta kehityksestä saatavat hyödyt realisoituvat käytännössä mahdollisimman kattavasti.

2.4 Rajaukset

Tässä vaikuttavuusarvioinnissa läheisen kuolemaan liittyvää palveluverkoston kehittämistä käsitellään alla listattujen suunnitteluolettamien osalta.

- Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen
- Sähköinen perukirja
 - Tähän liittyen osakasrekisterin vaikuttavuus
- Kuolinpesän sähköinen asiointipalvelu
 - Tähän liittyen sähköisten valtuutuksien vaikuttavuus

Arvioinnissa on keskitytty tiedon keräykseen avainsidosryhmiltä. Avainsidosryhmät määriteltiin yhdessä DVV:n kanssa ennen tiedon keräyksen aloittamista.

Arvioinnissa käytetyt luvut ovat kerätty seuraavanlaisesti:

- Arviointi kattaa Veron, pankkien ja vakuutusyhtiöiden, hautausoimistojen, oikeusaputoimistojen, Maanmittauslaitoksen (MML) ja Metsäkeskuksen alustavat laskelmat potentiaalisista hyödyistä sekä vaadituista kustannuksista.
- Arviointi kattaa omaisten näkemyksiä sekä heidän laskelmansa potentiaalisista ajansäästöhyödyistä.
- Arviointi ei kata sairaaloiden, kirkkojen, Kelan, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL), Patentti ja rekisterihallituksen (PRH) tai Traficommin laskelmia. Täydentäviä näkemyksiä ilman kustannus-hyötylaskelmia on kuitenkin saatu Lakimiesliitolta sekä evankelis-luterilaiselta- ja ortodoksiselta kirkolta.
- Arviointi ei kata kehityksen jälkeen vaadittuja ylläpitokustannuksia.

Arviointi on tehty käytettävissä olevan tiedon pohjalta, jota on kerätty työpajoissa, haastatteluissa ja eri sidosryhmien toimittamista laskelmista.

Arvioinnissa on keskitytty ensisijaisesti taloudelliseen vaikuttavuuteen yhteistyöverkostossa sekä IT-kustannuksiin.

Arvioinnissa ei oteta huomioon inflaation tai esimerkiksi palkkojen indeksikorotusten vaikutusta potentiaaliin hyötyihin tai kehitykseen liittyviin kustannuksiin.

3 Investoinnin perustelu

Kohokohdat

- Byrokraattinen ja epäselvä asiakaskokemus on surun keskellä oleville omaisille raskas.
- Palveluiden epäonnistuminen voi vaikeuttaa laadukkaiden palveluiden tarjoamista ja aiheuttaa mainehaittaa laajasti myös palveluverkoston muille toimijoille.
- Digitaaliset palvelut, automaatio ja tiedon tehokas hyödyntäminen parantavat asiointikokemusta, palveluiden laatua sekä kansalaisten yhdenvertaisuutta sekä oikeudenmukaisuutta.

Läheisen kuoleman kohdatessa, surun lisäksi omaisella on huolehdittavan paljon erilaisia seikkoja kuolemaan liittyen. Asioiden hoitamiseen liittyy valtavasti eri tietojen, valtuutuksien ja dokumenttien toimittamista niin viranomaisille kuin yksityisille palveluntarjoajille. Surun keskellä on suuri ponnistus selvittää, mitä kaikkea tulee hoitaa, missä järjestyksessä ja kenen kanssa. Omaiset joutuvat asioimaan eri viranomaisluukuilla sekä toimittamaan paperisia dokumentteja eri tahoille usein vieläpä toistuvasti. Kokonaisuuteen liittyy huomattava määrä turhia asiointeja, pitkiä prosessointiaikoja, paljon manuaalista työtä sekä tietojen päällekkäisyyttä. Epäselvä asiakaskokemus on omaisille erittäin raskas kuten lehdistä ja sosiaalisesta mediasta voi lukea².

Julkisten palveluiden ekosysteemissä palveluverkostot muodostavat keskinäisistä riippuvuuksista koostuvan kokonaisuuden. Palveluketjun katkeaminen tai palvelun epäonnistuminen yhtäällä aiheuttaa viivästymisiä tai vaikeuttaa palvelujen toteutumista toisaalla. Toisin sanoen byrokraattinen palvelukokonaisuus kuormittaa ihmisten lisäksi myös viranomaisia sekä muita palveluntarjoajia, koska eri palvelujen välillä on riippuvuussuhteita. Esimerkkinä viive kuolintiedon kirjaamisessa väestötietojärjestelmään estää asiointin aloittamisen ja mahdollistaa väärinkäytöksiä. Toisaalta viiveet virkatodistuksissa ja sukuselvityksissä aiheuttaa lisätyötä esimerkiksi määräaikojen siirtopyyntöjen kanssa, vaikeuttaa pankkiasioiden hoitamista tai hidastaa tai jopa estää omaisuuden myyntiä. Palveluiden epäonnistuminen palveluekosysteemissä voi toisin sanoen vaikeuttaa laadukkaiden palveluiden tarjoamista ja aiheuttaa mainehaittaa laajasti myös verkoston muille toimijoille.

Elämäntapahtumalähtöiset ja ihmiskeskeiset palvelut voisivat parantaa asiointikokemusta ja helpottaa omaisten taakkaa vaikeassa tilanteessa, mutta parantaa myös eri organisaatioiden mahdollisuuksia tarjota laadukkaita palveluita tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Keskeisessä roolissa palveluverkostojen uudistamisessa ovat digitaaliset palvelut, automaatio ja tiedon tehokas hyödyntäminen. Digitaaliset palvelut mahdollistavat paremmin yhdenvertaisten asiakassuhteesta riippumattomien palveluiden toteutumisen, koska ne ovat saatavilla asuinpaikasta, aukioloajoista tai kulkumahdollisuuksista riippumatta. Yhdenvertaiset sekä oikea-aikaiset palvelut parantavat myös ihmisten oikeusturvaa väärinkäytösten vähentyessä. Kehitys kuitenkin vaatii valtavan määrän eri viranomaisia sekä yksityisiä palvelun tarjoajia tekemään yhteistyötä, koska nykyinen raskas ja byrokraattinen palvelukokonaisuus ei ole vain

² <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/lainsaataja-tuskastui-byrokratiaan-isansa-ja-miehensa-kuoltua-miten-tallaisen-savotan-ja-rameen-kanssa-voiparjata-ihminen-jolla-on-pelkka-peruskoulupohja/>

yhden organisaation hallussa ja kehittämisvastuulla. Sen sijaan, että yksittäiset organisaatiot optimoisivat palveluita omista lähtökohdista, tulisi palveluverkostoa tarkastella kokonaisuutena ihmisen näkökulmasta. Tällöin on mahdollista luoda saumattomia ja ihmislähtöisiä palvelukokonaisuuksia, jotka eivät kuormita ihmisiä turhaan keskellä vaikeaa elämäntilannetta.

3.1 Strateginen merkitys

Julkisen hallinnon strategian³ tarkoituksena on ohjata ja luoda yhtenäinen suunta julkisen hallinnon uudistamiselle 2020-luvulla. Strategian linjausten mukaan tavoitteena on turvata ihmislähtöiset ja yhdenvertaiset palvelut valtakunnallisesti moninaistuvassa yhteiskunnassa taloudellisesti kestäväillä keinoilla hyödyntäen tietoa ja digitalisaatiota. Elämäntapahtumiin liittyvien palveluverkostojen kehittämisen kannalta oleellisia, strategiassa linjattuja toimia ovat mm.:

- Rakennamme palvelut elämän- ja liiketoimintatapahtumien ympärille ennakoivasti ja tietoon perustuen. Vähennämme asiointitarvetta korkean automaation avulla.
- Kehitämme yhdessä sujuvan yhteistyön mahdollistavia digitaalisia ratkaisuja.
- Luomme ja seuraamme poikkihallinnollisia strategisia tavoitteita ja laajennamme julkisen hallinnon Töissä Suomelle -ajattelutapaa.
- Vahvistamme julkisen hallinnon yhteistä toimintakulttuuria ja laajennamme yhteisiä tukipalveluita.
- Kehitämme kyvykkyyksiä tiedon ja reaaliaikaisen datan avaamiseen ja hyödyntämiseen.
- Suunnittelemme ja organisoimme hallinnon toiminnan sen mukaan, mistä arvioidaan saatavan suurin vaikuttavuus.

Koska elämäntapahtumalähtöiseen palvelukokonaisuuteen liittyy valtavasti eri palveluntarjoajia, yksinomaan julkisen hallinnon strategiat eivät ohjaa kehitystä.

Kohokohdat

- Omaisille syntyy palveluprosessin venyessä turhia, jopa kohtuuttomia, kuluja turhista asiointikäynneistä, vuokrasta, vastikkeista, vakuutusmaksuista ja erilaisista palvelumaksuista.
- Häiriökäisyntä synnyttää turhia kuluja palveluntarjoajille sekä koko yhteiskunnalle.
- Laadukas palvelu vaikean elämäntilanteen keskellä voi mahdollistaa pitkän, jopa elinikäisen asiakkuuden.
- Organisaatioiden kehitystä ohjaavat julkisen hallinnon strategian lisäksi viranomaisveloitteet, palvelujen digitalisointi ja tehostaminen, toiminnan tehokkuus, oikeusturva, tietojen oikeellisuus sekä laadukkaat ja ihmislähtöiset palvelut.

Palveluverkostot koostuvat yhtäjaksoisista tai perättäisistä palveluista, jotka asiakkaan näkökulmasta tulisi toimia saumattomana jatkumona ilman tarpeettomia viiveitä. Tämänhetkiset haasteet esimerkiksi sukuselvitysten ja virkatodistusten toimittamisessa kuitenkin venyttävät prosessia ja katkaisee palveluketjun. Etenkin vähävaraisille kuolinpesille tämä voi synnyttää jopa kohtuuttomia kustannuksia, mikäli palvelut eivät kohtaa omaisten tarpeita. Kuluja syntyy mm. turhista asiointikäynneistä, vuokrasta, vastikkeista,

³ <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>

vakuutusmaksuista ja erilaisista palvelumaksuista. Palveluprosessien venyessä kulut kasvavat kuukausi kuukaudelta jopa kohtuuttomiksi. Myös omaisuuden, kuten asunto-osakkeiden tai kiinteistöjen myyminen, voi estyä puuttuvien dokumenttien takia.

Palveluketjun katkeaminen ja asiakkaan epäonnistunut tarpeiden täyttäminen ei aiheuta ongelmia vain omaisille, vaan myös palveluntarjoajille. Häiriökysyntä^{4,5}, jossa asiakas joutuu puutteellisen tai riittämättömän palvelun takia hakeutumaan palvelun pariin yhä uudelleen, lisääntyy ja aiheuttaa ylimääräisiä kuluja niin asianosaisessa organisaatiossa kuin palveluverkostojen muissakin osissa puhumattakaan omaisille koituvasta kuormasta. On siis mahdollista, että epäonnistunut palvelu yhtäällä, ilmenee häiriökysyntänä joko samassa tai toisessa organisaatiossa. Esimerkiksi sukuselvitysten ja virkatodistusten saamisen viiveet pakottavat omaisia hakemaan lisääntynyttä perunkirjoituksiin, mikä näkyy kasvavana lisäaikalakemusten määränä Verottajalla (23 000 lisäaikalakemusta vuonna 2021). Kokonaisuuden kannalta häiriökysynnästä johtuvat ylimääräiset kustannukset voivat olla suuria vaatien resurssien kohdentamista niiden vaatimien turhien palveluiden tarjoamiseen ja kehittämiseen. Koska palveluverkostot käsittävät laajan verkoston toisiinsa kytkeytyviä palveluita, kehitystä tulee suunnitella laajemmassa perspektiivissä yksittäisen palveluntarjoajien sijaan.

Kokonaisuutta tarkastellessa on myös täysin oletettavaa, ettei kaikille palveluntarjoajista synny mittavia rahallisia hyötyjä palveluiden kehittämisestä. Se voi kuitenkin tarjota tilaisuuden lujittaa asiakassuhdetta ja mahdollistaa pitkän jopa elinikäisen asiakkuuden, mikäli palveluntarjoaja pystyy palvelemaan asiakastaan korkeatasoisesti, laadukkaasti ja oikea-aikaisesti keskellä surullista ja vaikeaa elämäntilannetta. Tämä kuitenkin vaikeutuu huomattavasti, mikäli palveluntarjoaja itse tai palveluverkostojen muut osat epäonnistuvat asiakkaiden tarpeiden täyttämisessä.

Yhteenvetona voi todeta, että julkisen hallinnon strategian lisäksi yhtä lailla merkittävään rooliin nousevat ihmisten tarpeet ja heille syntyvä arvo, sekä myös yksityisen sektorin osapuolet ja heidän tavoitteensa. Julkisen hallinnon strategian lisäksi on tunnistettu laajemmin toiminnan tavoitteita, niin strategisia kuin operatiivisiakin, jotka ohjaavat eri organisaatioiden toimintaa sekä tavoitteita palvelukehityksen suhteen. Näitä ovat mm. viranomaisvelvoitteet, palvelujen digitalisointi ja tehostaminen, toiminnan tehokkuus, oikeusturva, tietojen oikeellisuus sekä laadukkaat ja ihmislähtöiset palvelut. Keskeistä elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämiseksi on siis laadukkaat julkiset palvelut, jotka mahdollistavat yhtenäisesti toimivat laadukkaat ja ihmislähtöiset yksityiset palvelut.

⁴ <https://yle.fi/uutiset/3-11557400>

⁵ <https://beyondcommandandcontrol.com/john-seddon-and-the-vanguard-method/>

3.2 Hyötyverkosto

Kohokohdat

- Palveluinnovaatiot mahdollistavat uusia palveluinnovaatioita ja edistävät digitaalista muutosta julkisella sektorilla.
- Hyötyverkosto tuo näkyväksi odotettujen hyötyjen sekä vaadittujen muutosten riippuvuussuhteet.
- Hyötyverkosto auttaa tunnistamaan kriittiset kehityspolut.

Monimutkaisuus on voimakkaasti läsnä nykyaikaisten julkisten palvelujen tarjoamisessa ja palveluiden häiriöt saavat yhä enemmän julkista huomiota esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Vaikuttavien ja yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi tarvitaan palveluinnovaatioita. Tunnusomaista digitaalisille julkisille palveluinnovaatioille on mm. läpinäkyvyys, osallistavuus, ennakoivuus, henkilökohtaisuus ja yhteiskehittäminen⁶. Lisäksi niillä on mahdollistava rooli uusien palveluinnovaatioiden syntymisessä ja digitaalisen muutoksen edistämisessä. Edellisessä luvussa listatut toiminnan tavoitteet, strategiset ja operatiiviset, asettavat lähtökohdat kehityksestä odotetuille hyödyille. Keskeisimmät tunnistetut hyödyt ovat:

- Ajansäästö
- Kustannussäästö
- Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys
- Uudet palveluinnovaatiot

Lisäksi on tunnistettu, että manuaalisen työn ja tiedonsiirron automatisointi parantaa tiedon saatavuutta ja laatua. Se myös nopeuttaa tiedon kulkua eri osapuolien välillä ja vähentää virheiden määrää, mikä puolestaan parantaa oikeusturvaa ja tietosuojaa. Visioidut muutokset, etenkin sähköinen osakasrekisteri, mahdollistaisi myös uusia palveluinnovaatioita, kuten Metsäkeskuksen esiin tuoman automaattisen selvennyslainhuudon. Mikäli myös tämä uusi palveluinnovaatio toteutettaisiin, sen mahdollistamat hyödyt olisivat mm. kestävä metsätalous ja lisääntyneet verokertymät.

Jotta tunnistettuja hyötyjä olisi mahdollista toteuttaa, tulee ymmärtää mitä muutoksia ne vaativat sekä minkälaiset edellytykset on täytyttävä, jotta muutoksia olisi mahdollista toteuttaa. Toisin sanoen on oleellista ymmärtää odotettujen hyötyjen sekä tarvittavien muutosten väliset riippuvuussuhteet. Vaaditut muutokset on käsitelty tarkemmin luvussa 4 Muutosehdotukset.

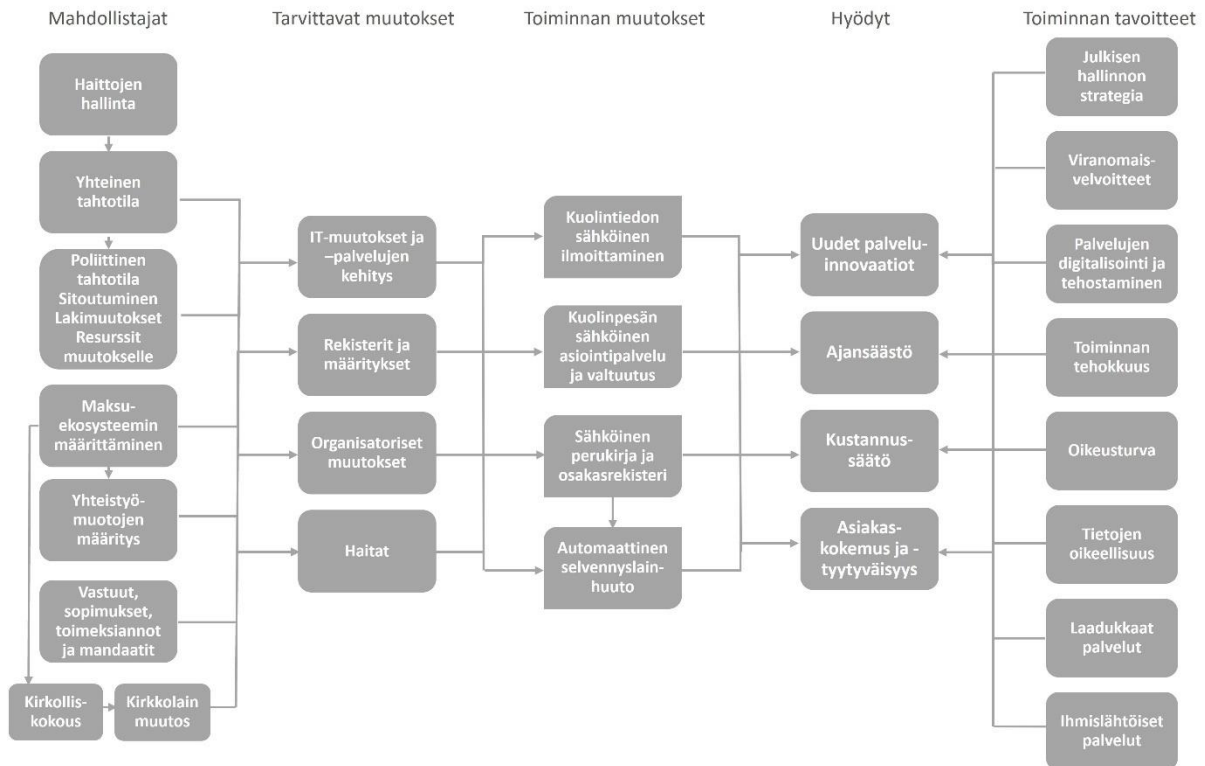
Hyötyverkosto⁷ tarjoaa näkyvyyden kokonaisuuteen ja kehityspolkuihin, jotka vähintään on toteutettava, jotta odotettuja hyötyjä on mahdollista käytännössä toteuttaa. Hyötyverkosto mahdollistaa mm.:

- Paremman ymmärryksen, mitä hyötyjä kannattaa tavoitella ja niiden toteuttamiseen vaadittavat muutokset.
- Paremman näkyvyyden toteutuksen kannalta kriittisiin kehityspolkuihin.
- Paremmat mahdollisuudet päästä yksimielisyyteen yhteisistä päätavoitteista.

⁶ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16300545>

⁷ Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits Management - How to Increase Business Value of Your IT Projects (2nd ed.). John Wiley & Sons

Hyötyjä on siis mahdollista toteuttaa vain, jos niihin liittyvät muutokset saadaan aikaan. Mikäli jotakin muutosta ei ole mahdollista toteuttaa, hyötyverkoston avulla on mahdollista nähdä sen vaikutukset ja potentiaalisesti saavuttamattomat hyödyt. Mikäli kehityshankkeeseen puolestaan kaavaillaan muutoksia, hyötyverkosto osoittaa mihin muutokset vaikuttavat ja mitä toimenpiteitä sen seurauksena tarvitaan. Hyötyverkosto kuvassa 1, kuvaa vaadittuja muutoksia ja niiden mahdollistajia suhteessa potentiaalisiin hyötyihin ja niitä ohjaaviin toiminnan tavoitteisiin.



Kuva 1. Yksinkertaistettu hyötyverkosto.

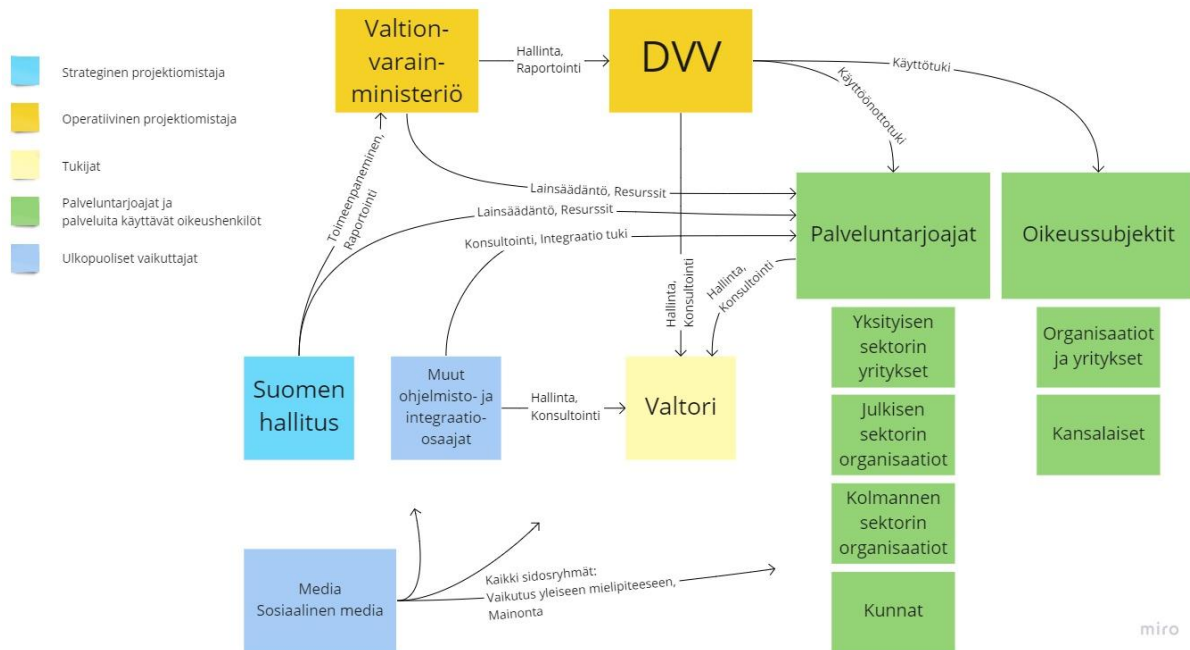
On tärkeä huomata, että yhteistyö on tärkeässä roolissa, jotta kehityksestä saatavat hyödyt toteutuisivat palveluekosysteemissä käytännössä. Koska laajoihin kehityshankkeisiin, kuten elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämiseen, liittyy valtavasti sekä vaadittuja muutoksia että odotettuja hyötyjä, kuvassa 1 oleva hyötyverkosto on yksinkertaistettu malli.

3.3 Sidosryhmät ja intressianalyysi

Kehityksen kannalta keskeiset tunnistetut avainsidosryhmät ovat DVV, Vero, Kirkko ja MML. Lisäksi on tunnistettu joukko muita sidosryhmiä, joilla on tärkeä rooli hyötyjen kattavassa toteuttamisessa sekä kiinnostus kehityshanketta kohtaan. Sidosryhmiä ja sidosryhmien välisiä vuorovaikutuksia on havainnollistettu kuvassa 2.

Elämäntapahtumien vaikuttavuusarvioinnissa on pääosin keskitytty kolmeen sidosryhmäjoukkoon:

- Digi- ja väestövirasto (DVV)
- Palvelun tuottajat (yritykset ja julkisten palvelujen tuottajat)
- Oikeussubjektit (kansalaiset)



Kuva 2. Kansalliseen palveluväylään (Suomi.fi-palveluväylä) liittyvät sidosryhmäluokat ja niiden väliset yhteydet (mukailtu, Päivärinta et al., 2019⁸).

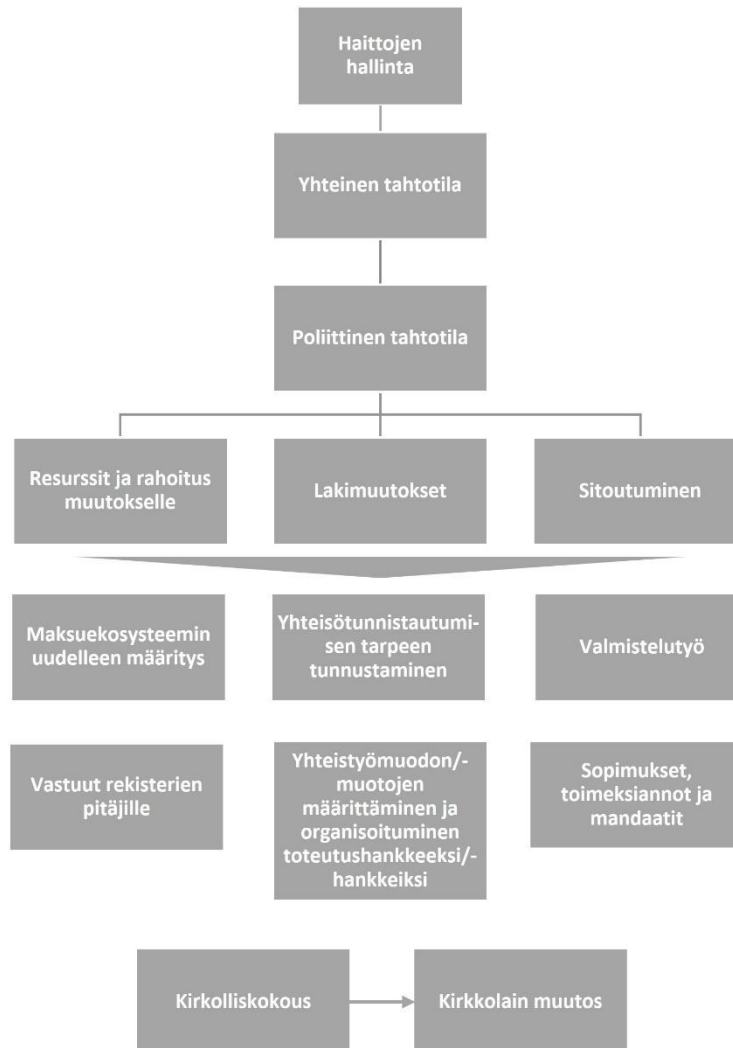
Huomioitavaa on, että osa sidosryhmistä tekee tai on tehnyt palvelukehitystä omien organisaatioidensa sisällä, minkä vuoksi suhtautuminen visioituun palvelukehittämiseen on havaittu olevan varautunut. Tämä voi kuitenkin johtaa kokonaisuuden kannalta haitalliseen osaoptimointiin, jossa yksittäiset toimijat kehittävät palveluverkoston eri osia omista lähtökodista, sen sijaan, että kehitystä tarkasteltaisiin kokonaisuutena kansalaisen näkökulmasta. Tällöin resursseja käytetään myös olemassa olevien rakenteiden vahvistamiseen sen sijaan, että palveluita kokonaisuutena toteutettaisiin ihmisille vaikuttavina ja vaivattomina.

Monien eri toimijoiden aikataulujen, tavoitteiden ja jopa ristiriitaisten intressien yhtensovittaminen on haastavaa. Kehityksen sekä siitä odotettujen hyötyjen aikaansaaminen mahdollisimman kattavasti vaatii kuitenkin eri sidosryhmien yhteistyötä. Tällöin hyvä sidosryhmien osallistaminen, sidosryhmien suhteiden hallinta, eri intressien yhtensovittaminen sekä yhteisen asiakaslähtöisen tavoitetilan asettaminen on tärkeää. Muutoin kehityksestä odotetut hyödyt voivat jäädä osin tai jopa kokonaan saavuttamatta.

⁸ <https://aisel.aisnet.org/scis2019/11/>

4 Muutosehdotukset

Elämäntapahtumiin liittyvien palvelujen kehittäminen on haastavaa, koska kokonaisuuteen liittyy monia sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoita. Kehitystyön käynnistämiseksi tarvitaan sekä toimijoiden yhteistä tahtotilaa että poliittista tahtotilaa ja lisäksi laaja määrä muita kehitystyön käynnistämisen mahdollistavia tekijöitä. Tässä yhteydessä on huomattava myös haittojen hallinnan tärkeä rooli. Keskeiset tunnistetut muutosten mahdollistajat – eli ne edellytykset, jotka tulee huomioida, hallita ja/tai toteuttaa – on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Muutoksen mahdollistajat.

Tärkeimmät muutoksen mahdollistajat ovat haittojen hallinnan lisäksi **yhteinen tahtotila** sekä **poliittinen tahtotila**. Muutoksen mahdollistavia toimia tarkasteltaessa ja toimeenpanoa suunniteltaessa tulee määrittää, ketkä sidosryhmät on vähintään oltava mukana kussakin toimenpiteessä.

Yhteistä tahtotilaa muodostettaessa kysymykset kuten, ”Mitkä avainsidosryhmät tulisi vähintään olla mukana ja yhtä mieltä yhteisestä tahtotilasta?” ja ”Tarvitaanko kaikkien avainsidosryhmien konsensus vai riittääkö vain osan yhteinen näkemys?”, tulee pohtia

huolella. Mikäli kehitystyössä päädytään etenemään ilman kaikkien avainsidosryhmien sitoutumista yhteiseen tahtotilaan, riskien hallinta nousee tärkeän rooliin. Kysymykset kuten, ”Estyykö hanke, mikäli jokin avainsidosryhmistä jättäytyy hankkeen ulkopuolelle?” tai ”Jääkö merkittäviä hyötyjä toteutumatta, mikäli jokin avainsidosryhmä jättäytyy hankkeen ulkopuolelle?”, tulee tarkastella. Keskeiset potentiaaliset riskit, jotka vähintäänkin vaativat huomioimista ja toimenpiteitä, löytyy luvusta 7 Riskit.

Yhteisen tahtotilan lisäksi poliittinen tahtotila on hankkeen etenemisen kannalta tärkeä saavuttaa. Poliittinen tahtotila mahdollistaa kattavamman rahoituksen, resurssoinnin ja vaaditut lakimuutokset sekä luo pohjan laajamittaiselle sitoutumiselle. Lisäksi valmistelutyö, erilaiset sopimukset, toimeksiannot ja mandaatit sekä varsinaisten yhteistyömuotojen määrittäminen ja yhteistyön aloittaminen hankkeen käynnistämiseksi vaatii poliittista tahtotilaa ja sitoutumista. Tässä yhteydessä tulee ymmärtää muutoksien mahdollistavat päätökset ja toimet sekä niiden riippuvuudet vaadittuihin muutoksiin ja edelleen hyötyihin (kuva 1). Seuraavissa alaluvuissa on listattu sidosryhmien tunnistamat kehitystyön vaatimat muutokset.

4.1 IT-ratkaisut

Eri sidosryhmien edustajat tunnistivat suunnitteluolettamien vaativan IT-kehitystä pääosin rajapintojen ja niihin liittyvien palveluiden osalta. Tarkempia IT-kehitykseen liittyvää arvioita oli sidosryhmien mukaan hankesuunnittelun tässä vaiheessa vielä vaikea antaa. Vastaukset siis keskittyivät ilmeisimpien muutosten listaamiseen. Taulukossa yhteenvetona eri osapuolien visioimia IT-kehitystarpeita.

| IT-muutokset |
|--|
| API / palvelukehitys |
| Asiointialustan kehittäminen |
| Tietojärjestelmähankinnat ja -kehitys |
| Prosessien ja päätösten automatisointi |
| Yhteisötunnistautumisen kehittäminen |

4.2 Rekisterit ja määritykset

Suunnitteluolettamissa visioidut muutokset vaativat erilaisia rekistereitä ja niiden määrityksiä ja käyttöönottoja. Keskeisimmät muutokset on listattu alla olevassa taulukossa.

| Rekisterit ja määritykset |
|--|
| Hautauslupatieto täydentämään kuolintietoa |
| Osakasrekisterin määrittäminen, kehittäminen ja käyttöönotto |
| Rakenteisen perukirjan määrittäminen, kehittäminen ja käyttöönotto |
| Valtuutusten määrittäminen, kehittäminen ja käyttöönotto |

4.3 Organisatoriset muutokset

IT-muutosten lisäksi sidosryhmät tunnistivat myös organisatorisia muutoksia, joita tarvitaan suunnitteluolettamista odotettujen hyötyjen toteutumiseksi. Automaation lisääminen ja siitä saatavien hyötyjen realisoituminen vaatii erilaisia toimintaprosessien muutoksia tai uusia prosesseja. Lisäksi sidosryhmien tulee luopua vanhoista toimintatavoista, jotta esimerkiksi automaation mahdollistama ajansäästö- ja tehokkuushyödyt toteutuisivat mahdollisimman kattavasti. Tässä nousee tärkeäksi myös organisaatioiden sisäinen koulutus sekä viestintä. Lisäksi sidosryhmien tulee kehittää omia palveluitaan, jotta kehityksestä odotettuja hyötyjä on mahdollista toteuttaa. Keskeisimmät organisatoriset muutokset on listattu alla.

| Organisatoriset muutokset |
|---------------------------------------|
| Toimintaprosessien muutokset |
| Vanhoista toimintatavoista luopuminen |
| Koulutus ja tiedotus |
| Palvelukehitys |

Osa sidosryhmistä näkivät palvelukehittämisen mahdollisuutena saavuttaa täysin uusia markkinoita tai vastaavasti lujittaa asiakassuhteita. Toiset puolestaan suhtautuivat hyvin varovaisesti tai jopa negatiivisesti muutosvaatimukseen omista organisaatioissaan. Muutoksen toteutumisen sekä siitä ajateltujen hyötyjen realisoituminen, vaatii sidosryhmien sitoutumista sekä organisaatioiden sisäistä muutosta. Koska organisatoriset muutokset ovat välttämättömiä sekä hankkeen onnistumisen että hyötyjen realisoitumisen kannalta, keskeisiksi nousevat sekä sidosryhmien suhteiden että riskien hallinta. Luvussa 7 on kirjattu keskeiset tunnistetut riskit. Kehityshankkeen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeä saada eri sidosryhmät toteuttamaan muutosta myös sisäisesti.

4.4 Haitat

Suunnitteluolettamien toteutuessa osa sidosryhmistä tunnistivat niiden vaativan myös muutoksia, joilla on negatiivisia seurauksia eri sidosryhmille. Pelkona on, että tarve nykyisille palveluille mahdollisesti vähenee, kun palvelun eri osia automatisoidaan. Lisäksi sähköinen perukirja voi toteutuessaan mahdollistaa sen laatimisen enenevässä määrin itse. Tämä puolestaan voi vähentää perukirjan tekemiseen liittyvää palveluntarvetta. Nykyisten vastuiden menettäminen aiheutti myös huolta joissakin sidosryhmissä.

| Haitat |
|-----------------------------|
| Liiketoiminnan väheneminen |
| Viranomaisvastuiden menetys |

Haittojen tunnistaminen ja hallinta on hyötyjen hallinnan lisäksi yhtä lailla tärkeää, jotta voidaan määritellä toimenpiteitä haittojen vähentämiseksi. Joitakin haittoja voi olla mahdotonta hyväksyä, jolloin ne vaativat suunnitelmien muutoksia tai jopa koko hankkeen peruuttamista. Toisaalta tulee myös tietoisesti määrittää, mikäli jotkin haitat ovat hyväksyttäviä. Vaikka kokonaisuudessa kehityksestä koituisikin laajamittaisesti hyötyjä, voi sidosryhmien joukossa olla osapuolia, joille syntyy mittavasti haittoja. Jos haittoja ei hallita

riittävästi, se voi aiheuttaa vakavia konflikteja tai mahdollisesti koko investoinnin epäonnistumisen.

Vaikka digitaalisista ja automatisoiduista palveluista on ihmisille laajasti hyötyä mm. vaivattomuuden, yhdenvertaisuuden ja ajantasaisuuden kannalta, myös henkilökohtaiselle ja inhimilliselle kohtaamiselle vaikeassa elämäntilanteessa on edelleen suuri tarve. Omaisten haastatteluissa nousi tärkeäksi näkökohdaksi tarve tulla huomatuksi surun keskellä ja tässä eri palveluiden tarjoajilla on tärkeä rooli. Vaikka liiketoiminta yhtäällä vähentyisikin, palveluita voisi kehittää vastaamaan inhimillisyyden ja henkilökohtaisen kohtaamisen tarpeiden täyttämiseen. Tässä on tärkeä rooli niin hautaustoimistoilla, kirkoilla kuin muillakin palveluntarjoajilla.

4.5 Ratkaisuvaihtoehtoja

Kohokohdat

- Nykyisten palveluiden osaoptimointi on vaihtoehto, mutta omaisten ja laajemmin yhteiskunnan kannalta kannattamaton.
- Viisas resurssien käyttö vaatii kokonaisvaltaista kehittämistä.

Läheisen kuoleman kohdatessa, omainen joutuu huolehtimaan paljon erilaisia asioita kuolemaan liittyen. Omaisilta vaaditaan valtava määrä eri tietojen, valtuutuksien ja dokumenttien toimittamista niin viranomaisille kuin yksityisille palveluntarjoajille. Palveluiden epäonnistuessa, omaiset joutuvat toistuvasti ottamaan yhteyttä eri palveluiden tarjoajiin, mikä kuormittaa myös palveluita tarjoavia organisaatioita. Tämä ilmiö edustaa systeemin häiriökysyntää⁹, joka kasvattaa palveluiden kokonaiskustannuksia ja jonka kitkeminen vaatii palvelurakenteiden kokonaisvaltaista kehittämistä¹⁰.

Palveluverkoston eri osia on mahdollista kehittää yksittäisten organisaatioiden lähtökohdista, jolloin ne voivat olla organisaation näkökulmasta hyvinkin tehokkaita ja täyttää laatuvaatimukset. Osaoptimointi johtaa usein kuitenkin kokonaisuuden kannalta epäedulliseen tilanteeseen, jossa kehitystyötä tehdään kokonaisedun kustannuksella. Lisäksi häiriökysyntää on vaikea kitkeä ilman laajempia rakenteellisia muutoksia. Viisas resurssien käyttö vaatisi kokonaisvaltaista kehitystä eikä resurssien kohdentamista yksittäisten, jopa turhien palveluiden tarjoamiseen.

Palveluiden onnistuessa prosessi voi olla hyvin suoraviivainen ja vaivaton kuten yksi haastatelluista omaisista kertoi omalla kohdalla olleen. Palveluverkoston eri osapuolet auttoivat ja tukivat sekä jakoivat tarvittavia tietoja. Ongelmia ei ilmennyt, vaikka vainaja oli asunut osan elämää Ruotsissa. Asioiden hoitaminen oli osa surutyöprosessia. Toisaalta muut haastateltavat toivat esiin erilaisen tarinan. He kertoivat laajasti erilaisista ongelmista ja haasteita liittyen nykyisiin toimintatapoihin. Ongelmia oli mm. laskujen maksamisessa, erilaisten palveluiden päättämisessä, puhelinpalveluiden jonotusajoissa, dokumenttien katoamisessa ja epäselvät tilanteet aiheuttivat turhia asiointikäyntejä. Lisäksi keskitetyt palvelut sukuselvitysten osalta nähtiin huonosti toimiviksi ja aiheuttavan niin henkistä

⁹ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2021.1978163>

¹⁰ <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/kustannusten-kasvu-johtuu-jarjestelman-hairioista/?public=4d169bb29d37cafe2ddad15fa91c0e7b>

kuormitusta kuin rahallisia menetyksiäkin. Kaiken kaikkiaan byrokratia nähtiin kuormittavaksi. Toisaalta osalla ihmisistä oli mahdollisuus hankkia palveluita esimerkiksi hautaustoimistoilta, jolloin asioiden selvittely siirtyi palveluntarjoajan vastuulle ja näin ollen vähensi omaisen kuormaa. On kuitenkin huomattava, etteivät kaikki halua hankkia asioiden hoitoa palveluina tai mahdollisuutta varallisuuden vuoksi ei edes ole. Hautaustoimistojen lisäksi kiitosta saivat myös muut palveluntarjoajat, silloin kun palvelu koettiin olevan inhimillistä ja lämmintä.

Päällimmäisenä koettelemuksena ilmeni kuitenkin surun aiheuttama shokki ja järkytys, jolloin asioiden sisäistäminen koettiin äärimmäisen vaikeana. Yksi omaisen kuvasi tuota tunnetta kuin olisi sumussa. Surun keskellä on siis suuri ponnistus selvittää, mitä kaikkea tulee hoitaa, missä järjestyksessä ja kenen kanssa. Erilaiset haasteet lisäävät omaisen tuskaa. Palveluiden nykytila kokonaisuutena on kiistatta riittämätön ja omaisen kannalta raskas, jolloin palveluita tulisi kehittää kokonaisvaltaisesti. Eri organisaatioiden edustajilta saatujen vastausten perusteella tärkeää on myös toteuttaa yksi keskitetty ratkaisu, sen sijaan, että markkinoille syntyisi erilaisia kilpailevia ratkaisuja.

Seuraavassa alaluvussa on käsitelty tarkemmin suunnitteluolettamien riippuvuuksia ja arvioitu ratkaisuvaihtoehtojen mahdollisia suuntauksia.

4.6 Riippuvuudet

Kohokohdat

- Elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittäminen on vahvasti sidoksissa koko ihmisen elämäntapahtumaan.
- Jokainen suunnitteluolettama on itsenäisesti kehitettävissä, mutta riippuvuuksien takia, kattavimmat hyödyt mahdollistuu kokonaisvaltaisella kehittämisellä.

Elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittäminen on vahvasti sidoksissa koko ihmisen elämäntapahtumaan, jolloin riippuvuuksia voidaan todeta olevan suuri määrä liittyen muihin elämäntapahtumiin¹¹. Tässä arviossa on kuitenkin keskitytty läheisen kuolemaan liittyvien palveluiden virtaviivaistamiseen alla listattujen suunnitteluolettamien pohjalta, jolloin riippuvuuksia käsitellään näiden muutosten kautta.

- Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen sisältäen
 - kuolintiedon kirjaamisen heti kuoleman jälkeen
 - kuolinsyyntutkintatiedon kirjaamisen
 - hautauslupatiedon kirjaamisen
- Sähköinen perukirja mukaan lukien sähköinen osakasrekisteri
- Kuolinpesän sähköinen asiointipalvelu mukaan lukien sähköiset valtuutukset

Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen (tällä hetkellä 40 % ilmoitetaan sähköisesti) tehostaisi prosesseja ja mahdollistaisi ajansäästöjä eri organisaatiolle. Esimerkiksi kuolintiedon käsittely ja tallentaminen väestötietojärjestelmään tehostuisi ja hautaustoimistot saisivat hautauslupatiedon tehokkaammin ilman turhia puhelinsoittoja. Sähköinen kuolintieto

¹¹ <https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-03/Konseptin-yhteenvetokartta.pdf>

mahdollistaisi myös erilaisten automaattisten prosessien käynnistämisen, kuten palveluiden perumisen ja katkaisemisen automaattisesti. Esimerkiksi lääkäriaikojen, vakuutuksien tai eläkemaksujen päättämiset sekä tilien sulkemiset voisivat tapahtua automaattisesti ja nopeasti. Omaisen kannalta yksin kuolintiedon nopeampi välittäminen, ei kuitenkaan tuo merkittäviä hyötyjä, mikäli omaisella ei ole näkyvyyttä siihen, minne kaikkialle tieto on välitetty ja mitkä palvelut ovat päättyneet automaattisesti. Kuolintieto voi omaisen kannalta välittyä jopa liian nopeasti. Eräs haastatelluista omaisista painotti, että tieto läheisen äkillisestä tai yllättävästä kuolemasta ei pitäisi välittyä omaiselle kasvottomasti digitaalisesti, vaan viranomaisen henkilökohtaisella käynnillä.

Kuolintiedon sähköinen välittäminen yhdessä asiointipalvelun kanssa, mahdollistaisi puolestaan laajasti hyötyjä. Tällöin tieto siitä kenelle kuolintieto on mennyt lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää tarpeettomia yhteydenottoja eri palveluntarjoajiin helpottaen omaisen taakkaa. Tässä omaisen kannalta oleellista on sähköisen asiointipalvelun tarjoama läpinäkyvyys siihen, mitä toimenpiteitä on tapahtunut automaattisesti ja mitä omaisen tulee itse hoitaa. Lisäksi asiointipalvelun mahdollistamat sähköiset valtuutukset ja näkyvyys kuolinpesän omaisuuteen lisää läpinäkyvyyttä ja helpottaisi asiointia eri palveluntarjoajien kanssa. Keskitetty, yhdestä asiointipalvelusta hallittava kokonaisuus sähköisine valtuutuksineen auttaisi omaisia hallitsemaan kokonaisuutta vaikeassa elämäntilanteessa.

Eri sidosryhmien antamien arvioiden pohjalta mittavimmat hyödyt eri organisaatiolle syntyisivät automaattisen, rakenteisen perukirjan ja osakasrekisterin toteutumisesta. Tässä yhteydessä oleellista on osakastietojen vahvistaminen DVV:n toimesta, jolloin eri palveluntarjoajat saisivat luotettavan tiedon sähköisesti ja ajantasaisesti käyttöönsä. Tämä puolestaan tehostaisi prosesseja eri organisaatioiden sisällä, mikä taas voisi näkyä omaisille tehokkaampana ja parempana palveluna. Sähköinen osakasrekisteri toteutuessaan sen kaavaillussa muodossa, voisi vähentää turhaa asiointia merkittävästi. Osakasrekisterin toteutuminen sekä automaattisesta tiedonvälittämisestä saatavat hyödyt vaativat kuitenkin eri organisaatioiden, kuten DVV:n, kirkkojen, pankkien, MML:n, yhteistä sitoutumista ja organisaatioiden sisäistä IT- ja prosessikehittämistä. Tältä osin sidosryhmien osallistamisella ja yhteistyöllä on merkittävä rooli olemassa olevien palvelurakenteiden uudistamisessa ja niistä saatavien hyötyjen toteutumisessa.

Mikäli sähköinen osakasrekisteri toteutuisi, se mahdollistaisi myös uusia palveluinnovaatioita. Metsäkeskus tunnisti osakasrekisterin mahdollistavan automaattisen selvennyslainhuodon kehittämisen. Tämä puolestaan tarjoaisi mahdollisuuksia toteuttaa niin ajansäästöön liittyviä hyötyjä kuin verotuloihin, kestävään metsätalouteen sekä kansalaisen oikeusturvaan ja tietosuojaan liittyviä hyötyjä. Lisäksi palvelu voisi olla ilmainen, mikäli taustalla olevat prosessit automatisoitaisiin mahdollisimman kattavasti.

Jokainen suunnitteluolettama on sinällään itsenäisesti kehitettävissä, mutta mikäli hyötyjä halutaan toteuttaa mahdollisimman kattavasti ja saada aikaan palvelurakenteiden muutoksia (mikä on tarpeellista häiriökysynnän kitkemisessä) tulisi kehitystyötä lähestyä kokonaisvaltaisesti. Hyötyverkosto (kuva 1) tuo näkyväksi ratkaisuihin liittyvät riippuvuussuhteet.

Jatkuva kehitys alati muuttuvissa toimintaympäristöissä on välttämätöntä, mutta samalla se myös luo epävarmuutta ekosysteemin eri osapuolille. Eri kehityshankkeiden yhteen sovittaminen suuren mittaluokan palveluekosysteemissä on haastavaa. Kuten on todettu, eri sidosryhmiä tekevät tai ovat tehneet palvelukehitystä, minkä vuoksi suhtautuminen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen voi olla varautunut. Tässä yhteydessä onkin tärkeää huomioida sidosryhmien eri kehityshankkeet, joilla on riippuvuuksia elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämisen kanssa. Kattavampi ulkopuolisten kehityshankkeiden riippuvuuksien arviointi on tämän vaikuttavuustutkimuksen laajuuden ulkopuolella. On kuitenkin huomattava, että osa sidosryhmiä ovat itse aktiivisesti seuranneet myös oman organisaation ulkopuolella suunniteltua ja tapahtuvaa kehitystä, mikä mahdollisesti vähentää ristiriitoja eri hankkeiden tavoitteiden välillä.

5 Kustannus-hyötyanalyysi

Tämä luku sisältää keskeisimmät yhteenvedot elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämisestä liittyen luvussa 3.2 kuvattuihin suunnitteluolettamiin. Kustannus-hyötyanalyysin laskelmat pohjautuvat sidosryhmiltä kerättyihin tietoihin ja niitä on yleistetty luvussa 5.5 kuvattujen oletusten pohjalta.

5.1 Laadulliset hyödyt

Lähes kaikki palveluntarjoajat arvioivat paranevan asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden suurimmaksi saavutettavaksi hyödyksi jättäen kuitenkin taloudellisen arvion pääosin tekemättä. Asiakastyytyväisyyttä on mahdollista mitata mm. vähenevien yhteydenottojen tai asiakaspalautteen määrillä. Laadullisia mittareita asiakastyytyväisyyteen liittyen ei kuitenkaan tunnistettu.

Asiakaskokemus- ja -tyytyväisyys pitää sisällään eri suunnitteluolettamista saatavia hyötyjä kuten:

- Omaisen kognitiivinen taakka kevenee, kun prosessi on lyhyempi, selkeämpi ja yksinkertaisempi ja vaadittu byrokratia vähenee.
- Kuolinpesän selvittämiseen liittyvä taakka kevenee ja ristiriidat vähenevät, kun läpinäkyvyys lisääntyy ja tieto on saatavilla yhdenvertaisesti.
- Väärinkäytösten vähentyessä ja ajantasaisen tiedon lisääntyessä myös oikeusturva ja tietosuojat paranevat.
- Digitaaliset palvelut lisäävät myös ihmisten tasa-arvoa, koska palvelut ovat yhdenvertaisesti saatavilla asuinpaikasta, aukioloajoista tai kulkumahdollisuuksista riippumatta.

Vaikka tässä arviossa keskitytään valtaosin mitattaviin, rahallisiin hyötyihin, laadulliset hyödyt ovat kiistatta suuret. Haastatellut omaiset raportoivat laajasti erilaisia ongelmia ja haasteita liittyen nykyisiin toimintatapoihin ja byrokratia nähtiin raskaaksi ja kuormittavaksi. Toisaalta kiitosta saivat etenkin hautaustoimistot, mutta myös muut palveluntarjoajat inhimillisestä ja lämpimästä palvelusta, jonka tarve ei vähene, vaikka digitaalisia palveluita kehitetäänkin. Koska laadullisten hyötyjen mittareita ei tunnistettu, pääpaino tässä kustannus-hyötyanalyysissä on määrällisissä hyödyissä.

5.2 Määrälliset hyödyt

Omaisille syntyvät vuosittaiset taloudelliset hyödyt liittyen ajansäästöön on kuvattu alla. Oletettavaa on, että omaisille syntyisi myös suoria kustannussäästöjä, mikäli erilaisten kulujen, kuten vuokrien, vakuutusmaksujen ja palvelumaksujen, katkaiseminen olisi mahdollista nopeammin tai omaisuuden kuten asunto-osakkeiden tai kiinteistöjen myyminen olisi mahdollista nopeammin. Haastatellut ihmiset eivät raportoineet suoria kustannussäästöjä.

| Taloudelliset hyödyt € / vuosi | Ajansäästö | Kustannussäästö |
|---|-------------------|-----------------|
| Omainen | 26 190 000 | N/A |
| Vuosittaiset taloudelliset hyödyt yhteensä | 26 190 000 | N/A |

Palveluntarjoajille syntyvät vuosittaiset taloudelliset hyödyt on kuvattu alla. Taloudellisia laskelmia kohdistui pääosin ajansäästöön liittyen. Suoria kustannussäästöjä mitattiin vain vähän. Osa palveluntarjoajista arvioi suorat kustannussäästöt joko verrattain pieniksi tai vaikeiksi mitata, jättäen taloudellisen arvion tekemättä. Lähes kaikki palveluntarjoajat arvioivat paranevan asiakastyytyväisyyden suurimmaksi saavutettavaksi hyödyksi jättäen kuitenkin taloudellisen arvion pääosin tekemättä. Asiakastyytyväisyyttä on kuitenkin mahdollista mitata mm. vähenevien yhteydenottojen tai asiakaspalautteen määrillä.

| Taloudelliset hyödyt € / vuosi | Ajansäästö | Kustannussäästö | Asiakastyytyväisyys |
|---|-------------------|-----------------|---------------------|
| Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen | 1 090 000 | N/A | N/A |
| Kuolintiedon kirjaaminen heti kuoleman jälkeen | 505 000 | N/A | N/A |
| Hautauslupatiedon kirjaaminen | 585 000 | N/A | N/A |
| Sähköinen perukirja sis osakasrekisteri | 7 720 000 | N/A | N/A |
| Sähköinen perukirja | 5 450 000 | N/A | N/A |
| Osakasrekisteri (vahvistettu osakastiето) | 2 270 000 | N/A | N/A |
| Kuolinpesän sähköinen asiointipalvelu sis sähköinen valtuutus | 4 485 000 | 70 000 | N/A |
| Vuosittaiset taloudelliset hyödyt yhteensä | 13 295 000 | 70 000 | 0 |

Metsäkeskus oli tunnistanut uusia palvelukehitysmahdollisuuksia syntyvän, mikäli sähköinen osakasrekisteri sekä sähköiset valtuutuksen toteutuisivat. Nämä kehitystoimet mahdollistaisivat automaattisen selvennyslainhuudon, josta Metsäkeskuksen laskelmien mukaan seuraisi huomattavia hyötyjä metsäalalle. Automaattisesta selvennyslainhuudosta syntyvät vuosittaiset hyödyt on kuvattu alla.

| Taloudelliset hyödyt € / vuosi | Ajansäästö | Verokertymät |
|---|------------------|-------------------|
| Automaattinen selvennyslainhuuto | 1 250 000 | 16 000 000 |
| Vuosittaiset taloudelliset hyödyt yhteensä | 1 250 000 | 16 000 000 |

Vuosittaisten hyötyjen lisäksi, automaattista selvennyslainhuutoa voisi hyödyntää olemassa olevien tapausten käsittelyssä. Lisäksi sen avulla kuolienpesien metsänkäyttöilmoitukset voisi saada nousemaan alla olevien laskelmien mukaan.

| Taloudelliset hyödyt | Ajansäästö: | Kestävämetsätalouden: |
|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| | Olemassaolevien tapausten selvitys | Kuolinpesien metsänkäyttöilmoitukset |
| Automaattinen selvennyslainhuuto | 6 000 000 | 5,1 % -> 8,6 % |
| Taloudelliset hyödyt yhteensä | 6 000 000 | +3,5 % yksikköä |

5.3 Kustannukset

Palveluntarjoajat tunnistivat ja arvioivat lähinnä IT-kehityksestä koituvia kustannuksia. Lisäksi finanssiala arvioi mahdollisia lisäkuluja syntyvän erilaisten lisäpalveluiden kehittämisen mukaan. Yleisesti koettiin vaikeana tuottaa arvioita näin varhaisessa vaiheessa. Lisäksi huolta aiheuttivat mahdolliset ansionmenetykset palvelujen tarpeen vähentyessä ja vastuiden menetykset, mutta niitä ei arvioitu taloudellisilla tai muilla mittareilla.

| Kehittämiskustannukset € | Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen | Sähköinen perukirja sis osakasrekisteri | Sähköinen asiointipalvelu sis sähköinen valtuutus | Automaattinen selvennyslainhuuto | Yhteensä |
|---|--------------------------------------|---|---|----------------------------------|-------------------|
| API / palvelukehitys Finanssiala | 2 000 000 | 4 000 000 | 4 000 000 | | 10 000 000 |
| Mahdolliset lisäpalvelut Finanssiala | | | 3000000 - 12000000 | | 7 500 000 |
| IT-, prosessi ja palvelukehitys Haudustoimistot | | 1 500 000 | | | 1 500 000 |
| IT-kehitys ja prosessien automatisointi Vero | | 1 100 000 | | | 1 100 000 |
| IT-kehitys ja prosessien automatisointi MML | | 400 000 | | | 400 000 |
| IT-kehitys ja prosessien automatisointi DVV | 500 000 | 3 500 000 | 7 000 000 | | 11 000 000 |
| IT-kehitys Metsäala | | | | 500 000 | 500 000 |
| IT-, prosessi ja palvelukehitys Sairaalat ja hoitolaitokset | | | | | |
| API / IT kehitys Kirkko, Oikeusapu jne. | | | | | |
| Prosessien ja päätösten automatisointi | | | | | |
| Määrämuotoisen perukirjan määrittäminen, kehittäminen ja käyttöönotto | | | | | |
| Osakasrekisterin kehitys | | | | | |
| Toimintaprosessien muutokset, koulutus, palvelukehitys jne. | | | | | |
| Liiketoiminnan väheneminen | | | | | |
| Viranomaisvastuiden menetys | | | | | |
| Kustannukset yhteensä | | | | | 32 000 000 |

5.4 Kokonaishyödyt

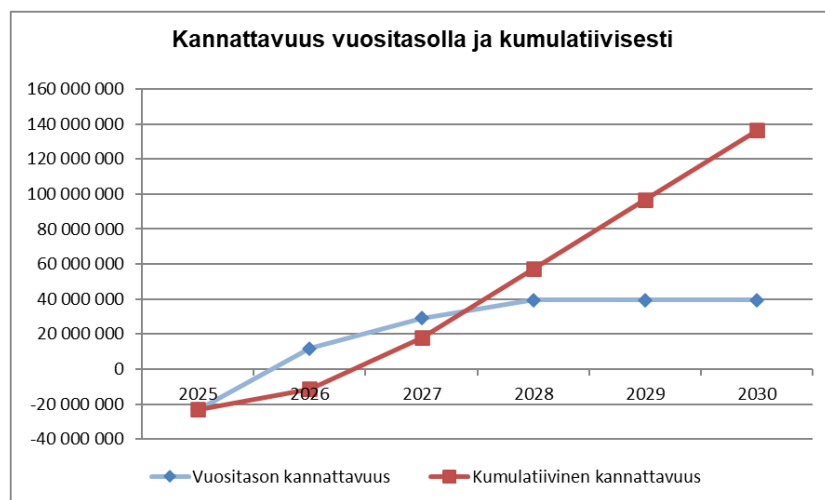
Suunnitteluolettamista syntyvä kokonaishyöty on kuvattu alla. Hyötyjen osalta mukaan on otettu vain vuosittain syntyvät euromääräiset hyödyt. Laskelmat on tehty erikseen alkuperäisten suunnitteluolettamien pohjalta sekä sisältäen automaattisen selvennyslainhuudon. Laskelmat kuvaavat siis hyötyjen ja kustannusten suhdetta yhden vuoden osalta.

| | Yhteensä | Yhteensä sis automaattinen selvennyslainhuuto |
|-----------------------|------------------|---|
| Kokonaishyödyt | | |
| Hyödyt, vuosittaiset | 39 555 000 | 56 805 000 |
| Kustannukset | 31 500 000 | 32 000 000 |
| Kokonaishyöty | 8 055 000 | 24 805 000 |

Suunnitteluolettamista syntyvä kokonaishyöty henkilötyövuosissa on kuvattu alla. Laskelmat on tehty erikseen alkuperäisten suunnitteluolettamien pohjalta sekä sisältäen automaattisen selvennyslainhuudon. Laskelmat kuvaavat siis vuosittain säästettäviä henkilötyövuosia.

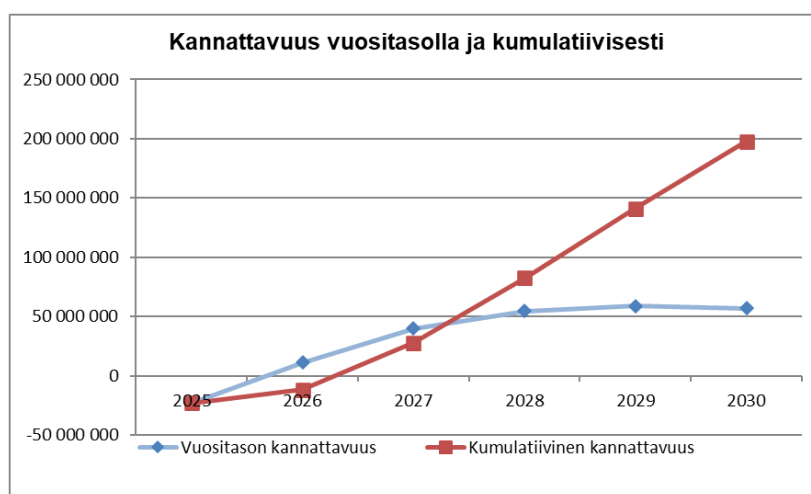
| | Yhteensä | Yhteensä sis automaattinen selvennys- lainhuuto |
|-----------------------|------------|---|
| Kokonaishyödyt | | |
| HTV, vuosittaiset | 813 | 838 |

Suunnitteluolettamien kannattavuus vuositasolla ja kumulatiivisesti on kuvattu alla. Kustannusten ja hyötyjen tarkasteluajanjaksoksi on valittu 6 vuotta. Hyötyjen laskennalliseksi realisointiajanjaksoksi on valittu 3 vuotta siten, että ensimmäisenä vuonna hyödyistä realisoidaan 50 %, toisena 75 % ja kolmantena vuonna hyötyjä on mahdollista saavuttaa täysimääräisenä. Tämän jälkeiset 2 vuotta ilmentävät hyötyjen kehittymistä pitemmällä ajanjaksolla.



Kuva 4. Kannattavuus alkuperäiset suunnitteluolettamat

Automaattinen selvennyslainhuuto on mahdollista toteuttaa vasta osakasrekisterin toteutuksen jälkeen. Tämän vuoksi siihen liittyvät kustannukset sekä hyötyjen realisointi on laskennallisesti ajoitettu vuotta myöhemmäksi.



Kuva 5. Kannattavuus alkuperäiset suunnitteluolettamat ja automaattinen selvennyslainhuuto

5.5 Oletukset ja yleistyksset

Omaisille kertyvä ajansäästö on yleistetty olettaen, että Suomessa kuolee noin 50 000 ihmistä vuosittain (luku on kuitenkin nousemassa) ja yhdellä kuolinpesällä on keskimäärin 4 osakasta. Sähköisten palveluiden käyttöaste oletetaan olevan 50 %. Vaikka kuolintiedon nopeampi siirtyminen eri osapuolille auttaa myös omaisia, pääosin hyödyt liittyvät kuitenkin sähköiseen perukirjaan sisältäen osakasrekisterin sekä sähköiseen asiointipalveluun sisältäen valtuutukset. Tämän vuoksi tarkemmissa laskelmissa on omaisen hyödyt jaettu näiden kahden suunnitteluolettaman välille.

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimittamat hyöty- ja kustannusarviot yleistettiin käsittämään koko finanssialaa alla olevan taulukon mukaisesti.

| | Hyödyt | Kustannukset |
|-----------------------|---|---|
| Pankit | Yleistys markkinaosuuksien mukaan ¹² | 10 pankkia tarjoaa suomi.fi tunnistautumismahdollisuuden. Oletettavaa on, että muutoksia kohdistuu vähintään näihin 10 yritykseen. |
| Vakuutusyhtiöt | Yleistys markkinaosuuksien mukaan ¹² | Suurimpia vakuutusyhtiötä (henki- ja tapaturma sekä eläkevakuutusyhtiöitä) on 7 ² , lisäksi DVV oli tunnistanut sidosryhmäanalyyysissä 3 muuta vakuutusyhtiötä. Oletettavaa on, että muutoksia kohdistuu vähintään näihin 10 yritykseen. |

Hautaustoimistojen IT-kehityskustannukset laskettiin alimman euromääräisen arvioin mukaan ja yleistettiin koskemaan kaikkia Suomessa toimivaa noin 500 toimistoa. Oletettavaa on, että kustannukset ovat todellisuudessa joillekin hautaustoimistoille suuremmat ja vastaavasti toisille pienemmät.

Automaattinen selvityslainhuuto olisi mahdollista toteuttaa vasta osakasrekisterin toteutuksen jälkeen. Tämän vuoksi siihen liittyvät kustannukset sekä hyötyjen realisointi on laskennallisesti ajoitettu vuotta myöhemmäksi.

Eri sidosryhmät arvioivat ajansäästöä joko tunteina, **henkilötyövuosina (HTV)** ja/tai euroina. Lukujen vertailuissa käytettiin alla olevaa muuntotaulukkoa.

| HTV muuntotaulukko | 1 HTV |
|------------------------------|---------|
| Omainen | 45000 € |
| Perunkirjoituksen toimittaja | 55000 € |
| Hautaustoimisto | 45000 € |
| Finanssiala | 60000 € |
| Verohallinto | 55000 € |
| MML | 50000 € |
| Metsäkeskus | 50000 € |
| DVV | 55000 € |

¹² <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/06/FA-Tilasto-Finanssialan-vuositalasto-2020.pdf>

6 Rahoitus

Elämäntapahtumiin liittyvien palveluverkostojen kehittäminen vaatii resursseja ja laajaa yhteistyötä, joten sen mahdollistaminen kokonaisuutena eri organisaatioiden vuosittaiseen kehitysbudjettiin on hyvin epätodennäköistä. Kuten luvussa 4 todettiin, merkittävimmät muutoksen mahdollistajat ovat yhteinen tahtotila sekä poliittinen tahtotila. Etenkin poliittinen tahtotila ja hankkeen kirjaus hallitusohjelmaan on rahoituksen kannalta tärkeää, koska se mahdollistaa mittavan osan resursseja sekä rahoitusta. On oletettavaa, että ilman poliittista tahtotilaa ja hallitusohjelmakirjausta sekä näiden mahdollistajien suomia lakimuutoksia ja rahoitusta, riittävän kattavia palvelurakenteiden muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa, jotta hyötyjä tämän arvion laajuudessa olisi mahdollista toteuttaa. Seurauksena on nykyisten palveluverkoston osien kehittäminen ja osaoptimoiminen.

7 Riskit

Elämäntapahtumiin liittyvien palveluverkostojen kehittäminen on haastavaa, koska kokonaisuuteen liittyy valtavasti eri sidosryhmiä, joilla on erilaisia intressejä hanketta kohtaan. Elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämisen tavoitteena on sujuva palvelukokemus läheisen kuolemaan liittyvien asioiden hoitamiseksi, mutta erilaiset näkökulmat, odotukset, kehityksestä koituvat kustannukset tai mahdollinen liiketoiminnan tai vastuun menetykset aiheuttavat hankkeelle ja sen onnistumiselle huomattavia riskejä. Hankkeeseen kohdistuvat keskeiset riskit on listattu alla olevassa taulukossa.

| Nr. | Riski | Kuvaus |
|-----|---------------------------------------|--|
| 01 | Yhteisen tavoitetilan määrittäminen | Yhteistä tavoitetilaa ei saada määritettyä avainsidosryhmien kanssa. |
| 02 | Poliittinen tahtotila | Hanketta ei saada kirjattua hallitusohjelmaan. |
| 03 | Hankkeen monimutkaisuus | Suuri sidosryhmien määrä, eriävät näkemykset ja vaatimukset tekevät hankkeesta liian monimutkaisen toteutettavaksi. |
| 04 | Vaikuttamisen mahdollisuudet | Sidosryhmillä ei ole riittävästi vaikuttamisen mahdollisuuksia hankkeen valmisteluun, etenemiseen ja/tai toteuttamiseen. |
| 05 | Viestintä | Puutteellinen tai vähäinen viestintä vaikuttaa sidosryhmien sitoutumiseen ja/tai muutosvastarintaan. |
| 06 | Sitoutuminen | Vähäinen sitoutuminen hankkeeseen tai sen jälkeen tapahtuvaan palveluiden kehittämiseen. |
| 07 | Muutosvastaisuus | Sidosryhmien haluttomuus osallistua hankkeeseen, hidastavat ja estävät sen etenemistä. |
| 08 | Maine | Sidosryhmien vähäinen sitoutuminen ja/tai muutosvastaisuus aiheuttaa mainehaittaa eri osapuolille. |
| 09 | Yhteensopimattomat aikataulut | Sidosryhmien aikataulut eivät sovi yhteen. |
| 10 | Muu kehitys | Sidosryhmät tekevät muuta kehitystä esim. oman organisaation sisällä eikä se ole linjassa hankkeen kanssa. |
| 11 | Vaatimusten yhteensovittaminen | Sidosryhmillä on erilaisia, jopa ristiriitaisia vaatimuksia liittyen hankkeeseen. |
| 12 | Eriävä käsitys kehityksen laajuudesta | Sidosryhmillä on erilaisia, jopa ristiriitaisia käsityksiä liittyen hankkeen laajuuteen. |
| 13 | Muuttuvat vaatimukset | Sidosryhmien vaatimukset muuttuvat hankkeen etenemisen myötä. |
| 14 | Kustannukset | Kustannukset on arvioitu väärin eivätkä ne ole todenmukaisia. |
| 15 | Hyödyt | Hyödyt on arvioitu väärin eivätkä ne ole todenmukaisia. |
| 16 | Hyötyjen hallinta | Hyötyjä ei hallita riittävästi, jolloin ne jäävät osin tai jopa kokonaan saavuttamatta. |
| 17 | Haitat | Haitat on arvioitu väärin eivätkä ne ole todenmukaisia. |
| 18 | Haittojen hallinta | Haittoja ei hallita riittävästi, jolloin syntyy konflikteja tai koko investointi epäonnistuu. |

Varsinaiseen kehittämishankkeeseen tulee osallistaa eri sidosryhmiä kattavasti, jotta palvelukehitys olisi mahdollista käynnistää visioitujen suunnitteluvoimien osalta. Lisäksi sidosryhmien osallistaminen mahdollistaa kattavammin potentiaalisten hyötyjen realisoitumisen kehitystyön aikana sekä sen jälkeen.

Tässä arviossa on tunnistettu lähinnä liiketoimintaan ja hankkeeseen kohdistuvia riskejä. Tekniset riskit on jätetty analyysin ulkopuolelle, koska niitä ei voida vielä tässä vaiheessa arvioida riittävällä tasolla. Yllä olevassa taulukossa on listatut havaitut potentiaaliset riskit. Varsinainen riskianalyysi tulee tehdä ennen kehityshankkeen aloittamista.

8 Realisointi ja omistajuus

Kehitykseen investoiminen on kannattavaa vain, jos se johtaa hyötyjen toteutumiseen. Hyötyjen toteutuminen puolestaan vaatii hyötyjohtamista¹³, jonka tarkoituksena on systemaattisesti ja suunnitellusti hallita hyötyjen realisointiprosessia. Hyötyjen sekä haittojen hallinta aloitetaan jo ennen varsinaista kehityshanketta ja se jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen joskus jopa vuosia.

Suurimpana hyötynä suunnitteluolettamien toteutuksessa on ajan säästämiseen liittyvä hyödyt. On kuitenkin huomattava, että hyötyjen realisoiminen vaatii laajasti tietojen välittämisen automatisointia ja nykyisten toimintatapojen sekä prosessien muutosta. Lisäksi aktiivista hyötyjen toteuttamiseen tähtäävää työtä ja kehitystä on tehtävä eri sidosryhmien organisaatioissa sisäisesti, muutoin odotetut hyödyt voivat jäädä saavuttamatta joko osin tai mahdollisesti kokonaan.

8.1 Realisointisuunnitelma

Eri organisaatioiden sisäisten realisointitoimien yhteen sovittaminen suuren mittaluokan palveluekosysteemissä on haastavaa. On kuitenkin huomattava, että mikäli eri osapuolet eivät sitoudu hyötyjen toteuttamiseen omissa organisaatioissaan, voivat hyödyt jäädä osin saavuttamatta.

Ajansäästö nähtiin merkittävimpänä mitattavana hyötynä. Jotta aikaa on mahdollista säästää, tulee organisaatioiden toteuttaa tarvittava IT-kehitys sekä muuttaa omia prosesseja, palveluita ja toimintatapoja. Lisäksi henkilöstöä tulee mahdollisesti kouluttaa ja muutoksista viestiä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Koska hyötyjä on mahdollista realisoida monin eri tavoin, yksittäisen organisaation toimintaa viitoittaa myös organisaation omat tavoitteet. Mikäli organisaation tavoitteita ohjaa kustannustehokkuus, organisaation voi kohdistaa ajansäästön henkilöstön vähentämiseen. Toisissa organisaatioissa säästetty aika puolestaan visioitiin käytettäväksi asiakkaiden parempaan palvelemiseen. Joillekin organisaatiolle ajansäästö voi taas tuoda täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikäli rutiininomaisesta työstä vapautunut aika kanavoidaan innovatiivisesti uusien mahdollisuuksien ideoimiseen ja toteuttamiseen.

Hyötyjen realisointisuunnitelma on tärkeässä roolissa, jotta kaavailut hyödyt on mahdollista toteuttaa mahdollisimman kattavasti. Suunnitelman tulee kattaa:

- Kaikki tunnistetut hyödyt sekä niiden kuvaukset
- Mittarit kaikille hyödyille sekä tavoitearvot
- Nykytilan arvojen määrittäminen vertailukohdaksi
- Hyötyjen ja muutosten omistajat
- Kriteerit muutosten toteutumisen arviointiin
- Hyötyverkosto

Varsinaisen realisointisuunnitelman tekeminen on jätetty tämän arvion ulkopuolelle, koska sitä ei voi suunnittelun tässä vaiheessa arvioida vielä riittävällä tasolla.

¹³ Ward, J., & Daniel, E. (2012). Benefits Management - How to Increase Business Value of Your IT Projects (2nd ed.). John Wiley & Sons.

8.2 Hyötyjen realisointiaikataulu

Hyötyjen realisoinnille on tärkeä määrittää aikataulu, jonka puitteissa hyötyjen odotetaan toteutuvan. Aikataulu auttaa hyötyjen toteutumisen systemaattisen seurannan ja hallinnan. Varsinainen realisointiaikataulu tulee tehdä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Varsinaisen aikataulun tekeminen on jätetty tämän arvion ulkopuolelle, koska sitä ei voi suunnittelun tässä vaiheessa arvioida vielä riittävällä tasolla.

8.3 Omistajuus

Hyötyjen hallinnan ytimessä on hyötyjen omistajat, jotka ottavat vastuun kunkin hyödyn toteuttamisen suunnittelusta sekä sen toimeenpanemisesta omissa organisaatioissaan. Omistajien tulee olla sellaisia henkilöitä, jotka itse saavuttavat etuja hyödyn toteutumisesta. Tämä takaa omistajan sitoutumisen systemaattiseen hyötyjen toteutumisen hallintaan. Mikäli hyödyille ei löydy vapaaehtoista omistajaa, viittaa se siihen, ettei se tosiasiallisesti ole merkittävä hyöty.

9 Johtopäätökset investointipäätöksen tueksi

Monimutkaisuus on voimakkaasti läsnä nykyaikaisten julkisten palvelujen tarjoamisessa ja palveluiden häiriöt saavat yhä enemmän julkista huomiota esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Palveluinnovointi on tarpeen, jotta voidaan varmistaa vaikuttavien ja yhdenvertaisten julkisten palvelujen tarjoaminen myös jatkossa. Tunnusomaista digitaalisille julkisille palveluinnovaatioille on mm. läpinäkyvyys, osallistavuus, ennakoivuus, henkilökohtaisuus ja yhteiskehittäminen¹⁴. Lisäksi palveluinnovaatiot mahdollistavat myös uusien palveluinnovaatioiden syntymisen ja digitaalisen muutoksen edistämisen.

Keskeisessä roolissa palveluverkostojen uudistamisessa ovat digitaaliset palvelut, automaatio ja tiedon tehokas hyödyntäminen. Digitaaliset palvelut parantavat myös yhdenvertaisuutta, koska ne ovat saatavilla asuinpaikasta, aukioloajoista tai kulkumahdollisuuksista riippumatta. Yhdenvertaiset sekä oikea-aikaiset palvelut parantavat myös ihmisten oikeusturvaa väärinkäytösten vähentyessä.

Vaikuttimet

Byrokraattinen ja epäselvä asiakaskokemus on surun keskellä oleville omaisille raskas. Palveluprosessin venyessä omaisille syntyy ylimääräisiä, jopa kohtuuttomia kustannuksia esim. turhista asiointikäynneistä, vuokrista, vastikkeista, vakuutusmaksuista ja erilaisista palvelumaksuista.

Palveluiden epäonnistumisen vaikutus voi levitä laajasti palveluverkostossa vaikeuttaen laadukkaiden ja oikea-aikaisten palveluiden tarjoamista.

Häiriökysyntä vaatii resursseja ja synnyttää turhia kustannuksia palveluntarjoajille sekä laajemmin yhteiskunnalle.

Nykyisten palveluiden osaoptimointi on vaihtoehto, mutta omaisten, organisaatioiden ja laajemmin yhteiskunnan kannalta kannattamatonta.

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää kehittää yksi keskitetty ratkaisu, sen sijaan, että markkinoille syntyisi erilaisia kilpailevia ratkaisuja.

Elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittäminen on vahvasti sidoksissa koko ihmisen elämäntapahtumalähtöisten palveluiden kehittämiseen, jolloin palveluiden kokonaisvaltainen tarkastelu on tarpeen. Sujuva palvelukokonaisuus asettaa ihmiset ja heidän tarpeensa keskiöön.

Viisas resurssien käyttö vaatii rohkeita päätöksiä ja kokonaisvaltaista kehittämistä.

¹⁴ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16300545>

Haitat ja huolet

Kokonaisuuden kehittäminen on haastavaa monen eri toimijan muodostamassa palveluverkostossa, jolloin eri sidosryhmien osallistaminen on tärkeää hyötyjen toteutumisen kannalta.

Palveluiden yhteiskehittäminen on tärkeässä roolissa, jolloin erilaisia huolia ja mahdollisesti syntyviä haittoja on mahdollista huomioida ja hallita.

Omaisten näkökulmissa korostui mm. huoli inhimillisyyden ja henkilökohtaisen palvelun häviämisestä digitaalisuuden lisääntyessä sekä huoli siitä, onko digitaalisten palveluiden käyttö kaikille mahdollista. Lisäksi esiin nousi huoli liian nopean sähköisen kuolintiedon saapumisesta omaisille yllättävissä kuolemantapauksissa.

Organisaatioiden tunnistamia haittoja olivat mm. liiketoiminnan väheneminen palveluiden muuttuessa sekä vastuiden menettäminen palvelurakenteiden muuttuessa.

Vaikka kokonaisuudessa kehityksestä koituisikin laajamittaisesti hyötyjä, voi sidosryhmien joukossa olla osapuolia, joille syntyy haittoja. Jos haittoja ei hallita riittävästi, se voi aiheuttaa vakavia konflikteja tai mahdollisesti koko investoinnin epäonnistumisen.

Vaikutukset

Ajansäästö olisi vuositasolla 813 henkilötyövuotta, mikä vastaa lähes 40 miljoonan Euron vuosittaisia säästöjä. Lisäksi tunnistettiin uusi palveluinnovaatio – automaattinen selvennyslainhuuto – joka olisi mahdollista toteuttaa osakasrekisterin toteutuksen jälkeen. Tällöin rahallisia hyötyjä syntyisi vuosittain lisää noin 17 miljoonaa Euroa. Kehittämiskustannuksia kokonaisuudessaan aiheutuisi noin 20 miljoonaa Euroa.

Keskeisimmät havaitut hyödyt ovat:

- Ajansäästö
- Kustannussäästö
- Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys
- Uudet palveluinnovaatiot

Kuolintiedon sähköinen ilmoittaminen tehostaisi prosesseja ja mahdollistaisi ajansäästöjä sekä erilaisten automaattisten prosessien käynnistämisen. Omaisen kannalta yksin kuolintiedon nopeampi välittäminen, ei kuitenkaan tuo merkittäviä hyötyjä, mikäli omaisella ei ole näkyvyyttä siihen, minne kaikkialle tieto on välitetty ja mitkä palvelut ovat päättyneet automaattisesti.

Sähköinen asiointipalvelu lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää tarpeettomia yhteydenottoja helpottaen omaisen taakkaa. Asiointipalvelu tarjoaa näkyvyyden siihen, mitä toimenpiteitä on tapahtunut automaattisesti ja mitä omaisen tulee itse hoitaa. Keskitetty, yhdestä

asiointipalvelusta hallittava kokonaisuus sähköisine valtuutuksineen vähentäisi turhaa asiointia ja auttaisi omaisia hallitsemaan kokonaisuutta vaikeassa elämäntilanteessa.

Mittavimmat hyödyt eri organisaatiolle syntyisi automaattisen, rakenteisen **perukirjan ja osakasrekisterin** toteutumisesta. Tehokkaammat prosessit eri organisaatioiden sisällä, näkyisi omaisille tehokkaampana ja oikea-aikaisena palveluna. Sähköinen osakasrekisteri vähentäisi merkittävästi turhaa asiointia.

Jokainen suunnitteluolettama on itsenäisesti kehitettävissä, mutta erilaisien riippuvuuksien takia, kattavimmat hyödyt mahdollistuvat kokonaisvaltaisella kehittämisellä.

Hyötyjen systemaattinen hallinta on tärkeää, jotta hyötyjä on mahdollista toteuttaa mahdollisimman kattavasti.

Hyötyverkosto tuo näkyväksi odotettujen hyötyjen sekä vaadittujen muutosten riippuvuussuhteet. Hyötyverkosto auttaa tunnistamaan kehityksen kannalta kriittiset kehityspotit.

Organisaatioiden kehitystä ohjaa julkisen hallinnon strategian lisäksi viranomaisvelvoitteet, palvelujen digitalisointi ja tehostaminen, toiminnan tehokkuus, oikeusturva, tietojen oikeellisuus sekä laadukkaat ja ihmislähtöiset palvelut.

Digitaaliset palvelut, automaatio ja tiedon tehokas hyödyntäminen parantavat asiointikokemusta, palveluiden laatua sekä kansalaisten yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Palveluinnovaatiot mahdollistavat uusia palveluinnovaatioita ja edistävät digitaalista muutosta julkisella sektorilla.

Laadukas palvelu vaikean elämäntilanteen keskellä voi mahdollistaa pitkän, jopa elinikäisen asiakkuuden.

Elämäntapahtumalähtöiseen palvelukehitykseen liittyy kiistatta laajamittaisia hyötyjä niin kansalaisille, palveluntarjoajille kuin laajemminkin yhteiskunnalle. Esiin on noussut myös erilaisia huolia kehityksen suunnasta, mikä on tärkeää huomioida. Vaikka digitaaliset palvelut nähdään pääosin positiivisena, omaiset kaipaavat myös inhimillistä ja henkilökohtaista asiointia. Palveluntarjoajille tämä voi olla mahdollisuus kehittää omia palveluita vastaamaan tähän tarpeeseen. Kehityksestä seuraava ajansäästö visioitiin joissakin organisaatioissa käytettäväksi asiakkaiden parempaan palvelemiseen. Joillekin organisaatiolle ajansäästö voisi mahdollistaa täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikäli vapautunut aika hyödynnetään uusien palveluinnovaatioiden ideoimiseen ja toteuttamiseen. Jo nyt on nähtävissä näitä palveluinnovaatioita, kuten mahdollinen automaattinen selvennyslainhuuto. Tarvitaankin rohkeita päätöksiä kehityksen eteenpäin viemiseen. Rohkeat päätökset mahdollistavat edelleen uusia ja innovatiivisia julkisia palveluita, joissa ihminen on palveluiden keskiössä.

