



AuroraAI-ohjelma

ARVIOINTIRAPORTTI

Väliarviointi, 10.1.2022

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	3
1.1 ARVIOINNIN KOHDE	3
1.2 ARVIOINTITEHTÄVÄ	4
1.3 MENETELMÄT JA AINEISTOT.....	4
2 OHJELMAN TAVOITTEET JA SISÄLTÖ	5
2.1 TAVOITTEET	5
2.1.1 Ohjelmalle määritellyt tavoitteet ja tehtävät.....	5
2.1.2 Tavoitteiden tärkeys.....	7
2.1.3 Tavoitteet abstrakteja ja tulkinnoille alttiita	8
2.1.4 Rohkea ja kokeileva ohjelma, jossa on tiedostettuja epävarmuuksia	9
2.1.5 Ohjelman eteneminen on ollut poukkoilevaa	10
2.1.6 Tavoitteiden saavuttaminen ohjelmakauden aikana	11
2.2 PAINOPISTEET JA TEHTÄVÄT	11
3 OHJELMAN ORGANISOINTI JA TOIMENPITEET	13
3.1 ORGANISOINTI- JA JOHTAMISMALLI.....	13
3.1.1 AuroraAI-ohjelman organisointi ja johtaminen	13
3.1.2 Ohjelmatoimijat	14
3.1.3 Teemaryhmät.....	15
3.1.4 Kumppanit ja sidosryhmät	15
3.2 RESURSOINTI.....	15
3.3 TOIMENPITEET.....	16
3.4 VIESTINTÄ.....	18
4 TULOKSET JA VAIKUTUKSET.....	20
4.1 TÄHÄN ASTISET ENNAKOIDUT TULOKSET	20
4.2 KESKEISIMMÄT EPÄONNISTUMISET JA HAASTEET.....	21
4.3 ENNAKOIMATTOMAT TULOKSET	21
4.4 VAIKUTTAVUUDEN VAHVISTAMINEN	22
5 JOHTOPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISUO-SITUKSET	24
5.2 JOHTOPÄÄTELMÄT.....	24
5.3 SUOSITUKSET	25
LIITE 1. HAASTATELURUNKO	26

1 Johdanto

AuroraAI-ohjelman väliarvioinnin tavoitteena on tuottaa analyysi ohjelman etenemisestä, tuloksista ja vaikutuksista sekä laatia kehittämissesityksiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointi on toteutettu monimenetelmällisesti ja ohjelman laajaa kohde- ja sidosryhmää osallistaen.

1.1 Arvioinnin kohde

Valtiovarainministeriö on asettanut AuroraAI-ohjelman (VN/1332/2020) toimikaudelle 31.1.2020–31.12.2022. Ohjelma pohjautuu pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman strategiseen tavoitteeseen elinvoimaisesta Suomesta. Suomi halutaan tuntea teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä, jossa digitalisaation ja teknologisen kehityksen luomia mahdollisuuksia kehitetään ja otetaan käyttöön yli hallinto- ja toimialarajojen. Keinona tähän nostetaan julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokyvykkyys sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön kehittäminen. Arjesta ja liiketoiminnasta tehdään sujuvampaa AuroraAI-verkon avulla tietoturvallisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla.

Tavoitteiden toteuttamisen tapoja selvitettiin valtiovarainministeriön asettamassa tekoälyohjelma AuroraAI:n **esiselvityshankkeessa** (15.9.2018–28.2.2019), jossa tunnistettiin, millaisia muutoksia tekoälyn hyödyntämiseen ja elämäntapahtuma-ajatteluun pohjautuva toiminta tarkoittaa muun muassa palveluiden tuottamiselle ja johtamiselle.

AuroraAI-ohjelmassa luodaan entistä parempia edellytyksiä kansalaisten sujuvalle arjelle ja sille, että ihmiset löytävät tarvitsemansa palvelut entistä paremmin. Ohjelmassa kehitetään sekä teknisiä että toiminnallisia edellytyksiä elämäntapahtumalähtöiselle julkisen hallinnon kehittämiseksi ja palvelujen tarjoamiselle. Ohjelma keskittyy kolmeen osa-alueeseen: AuroraAI-verkon, toimintamallin sekä osaamisen kehittämiseen. Kehitettävällä tekoälyavusteisella infrastruktuurilla eli AuroraAI-verkolla mahdollistetaan palveluiden sujuva ja oikea-aikainen kohdentaminen ihmisten elämän eri tilanteisiin ja tapahtumiin. Lisäksi ohjelmassa kehitettävällä toimintamallilla ja osaamisen kehittämällä tuetaan eri organisaatioiden muutosta kohti ihmisten tarpeet paremmin huomioivaa toimintaa.¹

¹ Lisätietoja AuroraAI-ohjelmasta valtiovarainministeriön verkkosivuilta osoitteesta <https://vm.fi/tekoalyohjelma-auroraai>

1.2 Arviointitehtävä

AuroraAI-ohjelman arvioinnin tavoitteena on tuottaa analyysi ohjelman etenemisestä, tuloksista ja vaikutuksista sekä laatia kehittämissuhteita tavoitteiden saavuttamiseksi. Koko kehittävän arvioinnin kokonaisuus pitää sisällään sekä tässä raportoitavan **välisarvioinnin** että ohjelman **loppuarvioinnin**. Välisarvioinnissa korostuu kehittämissuhteiden, suosituksien ja neuvoo-antavien ohjeiden tuottaminen ohjelman viimeisen toimintavuoden suunnittelun tueksi.

1.3 Menetelmät ja aineistot

Arviointi on toteutettu monimenetelmällisesti ja ohjelman laajaa kohde- ja sidosryhmää osallistaen. Menetelminä välisarvioinnissa on hyödynnetty dokumenttianalyysiä sekä ohjelmatiimin, muiden toteuttajatahojen ja sidosryhmien edustajien haastatteluja ja havainnointia.

Dokumenttianalyysissä tarkasteltiin ohjelman keskeisiä dokumentteja, sisältäen muun muassa asettamispäätöksen, ohjelman ja sen osa-alueiden suunnitelmat, ohjelman ja sen osa-alueiden raportit, AuroraAI-verkon arviointiraportin sekä ohjelman budjetit. Lisäksi analysoitiin hankkeen taustalla ja sen perustamiseen vaikuttaneita keskeisiä dokumentteja kuten Sanna Marinin hallitusohjelmaa sekä esiselvitysraportteja.

Välisarviointia varten haastateltiin 28 henkilöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina etäyhteyksin. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Havainnointi tapahtui seuraamalla ohjelman Slack-kanavalla käytyä keskustelua sekä osallistamalla toimintamallin teemaryhmätapaamisiin, joita järjestettiin joka toinen viikko.

2 Ohjelman tavoitteet ja sisältö

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman laajemmat tavoitteet ovat hyvin kunnianhimoiset, mutta haastavia saavuttaa ohjelmakauden aikana.
- » Tavoitteet koetaan yleisestä tärkeinä, mutta ne ovat myös abstrakteja ja vaikeasti tulkittavissa.
- » Ohjelma on luonteeltaan kehittävä ja kokeileva, ja sisältää siksi epävarmuuksia.
- » Ohjelman toteutus ei ole aina näyttäytynyt johdonmukaisena kumppaneille.

2.1 Tavoitteet

2.1.1 Ohjelmalle määritellyt tavoitteet ja tehtävät

Sanna Marinin hallitusohjelman toimintasuunnitelmassa on määritelty AuroraAI-ohjelmalle tavoite tehdä arjesta ja liiketoiminnasta sujuvampaa AuroraAI-verkon avulla tietoturvallisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla.

Ohjelman esiselvityksessä pitkän tähtäimen tavoitteeksi tunnistettiin muutos ihmiskeskiseksi ja ennakoitukykyiseksi yhteiskunnaksi.

AuroraAI-ohjelman asettamista edelsi valtiovarainministeriön asettaman

kansallisen tekoälyohjelman varsin mittava **esiselvityshanke**, jonka toimikausi oli 15.8.2018–28.3.2019.

Esiselvityshankkeessa tunnistettiin, millaisia muutoksia ihmiskeskeytyksen ja elämäntapahtuma-ajatteluun pohjautuva toiminta tarkoittaa muun muassa palveluiden tuottamiselle ja johtamiselle. Samalla konseptoitiin ihmisten eri elämäntapahtumiin palveluita tuottaville organisaatioille älykkäiden palvelujen keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollistava AuroraAI-verkko, josta toteutettiin ensimmäinen kokeiluversio.

Ohjelman asettamispäätöksessä määriteltiin laajemmat ja konkreettisemmat toimet ohjelmalle. Ohjelman laajempi tavoite on luoda pohja ja muutoksen edellytykset laajamittaisen yhteiskunnallisen muutoksen läpiviemiseksi vuosien 2020–2022 aikana. Tunnistetut suurimmat haasteet ovat kohtaanto-ongelma sekä resurssien hukka- ja vajaakäyttö. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan seuraavilla konkreettisilla toimilla:

- palvelutarpeen ja palvelutarjonnan kohtaanto sekä
- resurssien hukka- ja vajaakäyttö.

Asettamispäätöksessä määriteltiin ohjelmalle myös neljä vaikuttavuustavoitetta. Nämä ovat seuraavat:

1. Luodaan edellytykset kansalaisten ja yritysten merkittävästi sujuvammalle asioinnille valituissa elämäntapahtumissa (ns. luukulta toiselle juoksemisen vähentäminen).

”Hallitusohjelma alkaa ”lupaus hallinnon jatkuvasta uudistuksesta ... etsimme tietoa ja kokeilemme...” linkittyy suoraan tähän, kokeilukulttuuri, voi tulla

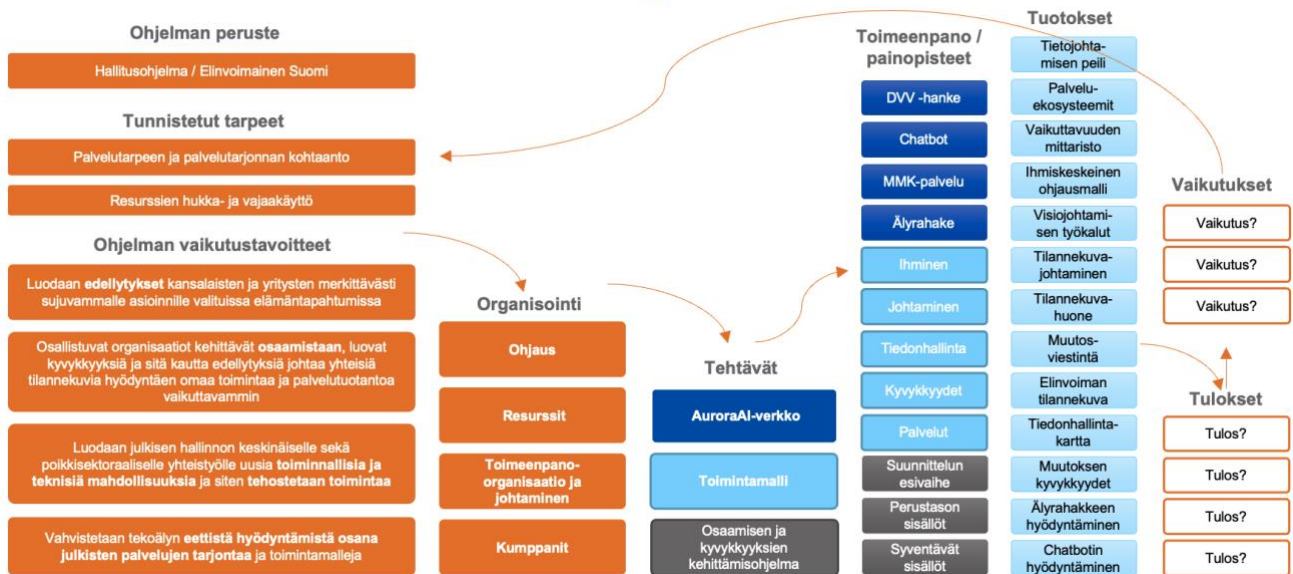
2. AuroraAI-ohjelmaan osallistuvat organisaatiot kehittävät osaamistaan, luovat kyvykkyksiä ja sitä kautta edellytyksiä johtaa yhteisiä tilannekuvia hyödyntäen omaa toimintaansa ja palvelutuotantoaan vaikuttavammin.
3. Luodaan julkisen hallinnon keskinäiselle sekä poikkisektoraaliselle yhteistyölle uusia toiminnallisia ja teknisiä mahdollisuuksia ja siten tehostetaan toimintaa.
4. Vahvistetaan tekoälyn eettistä hyödyntämistä osana julkisten palvelujen tarjontaa ja toimintamalleja.

Konkreettiset tehtävät, joihin ohjelma keskittyy ovat toimintamallin, AuroraAI-verkon sekä osaamisen ja kyvykkyysien kehittäminen. Asettamispäätöksessä nämä tehtävät määritettiin seuraavasti:

1. Kehitetään toimintamalli, jonka avulla julkisen hallinnon toiminta järjestetään tukemaan tekoölyavusteisesti ihmisten elämäntapahtumia ja organisaatioiden liiketoimintatapahtumia yhdessä eri sektoreiden palveluntarjoajien kanssa.
2. AuroraAI-verkko kehitetään toimintamallin tueksi, joka on kansalaisten ja organisaatioiden hyödynnettävissä vuoden 2022 loppuun mennessä valituissa elämäntapahtumissa. AuroraAI-verkko on tekninen ratkaisu, joka mahdollistaa erilaisten palvelujen tarjoamisen kansalaiselle. AuroraAI-verkon avulla kytketään julkisen hallinnon organisaatioiden palvelut yhteen vuorovaikuttamaan muiden sektorien palvelujen kanssa. AuroraAI-verkolla parannetaan tekoälyn avulla erityisesti julkisten palvelujen kohtaantoa merkittävästi sekä vähennetään resurssien hukka- ja vajaakäyttöä. AuroraAI-verkon tehtävänä on luoda teknisiä edellytyksiä eri palvelujen, sovellusten ja alustojen keskinäiselle tiedonvaihdolle ja yhteentoimivuudelle.
3. Osaamisen ja kyvykkyysien kehittämisohjelma rakennetaan toimijoille ja organisaatioille, jotka kytkvät palvelunsa osaksi AuroraAI-verkkoa. Kehittämisohjelma tukee kehitettävää toimintamallia ja sen käyttöönottoa. Osana tätä kehitetään muun muassa tulevaisuuslukutaitoa sekä kyvykkyyttä käsitellä eettisiä kysymyksiä.

Ohjelman asettamispäätöksessä todettiin, että edellä mainittujen kokonaisuuksien kehittämistyö tehdään **elämäntapahtumien kautta**, jotka ovat:

- Nuoret kiinni yhteiskunnassa syrjäytymisen ehkäisyllä
- Ulkomaalaisten opiskelijoiden kiinnittyminen suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan
- Kiinni työelämässä jatkuvan oppimisen avulla.



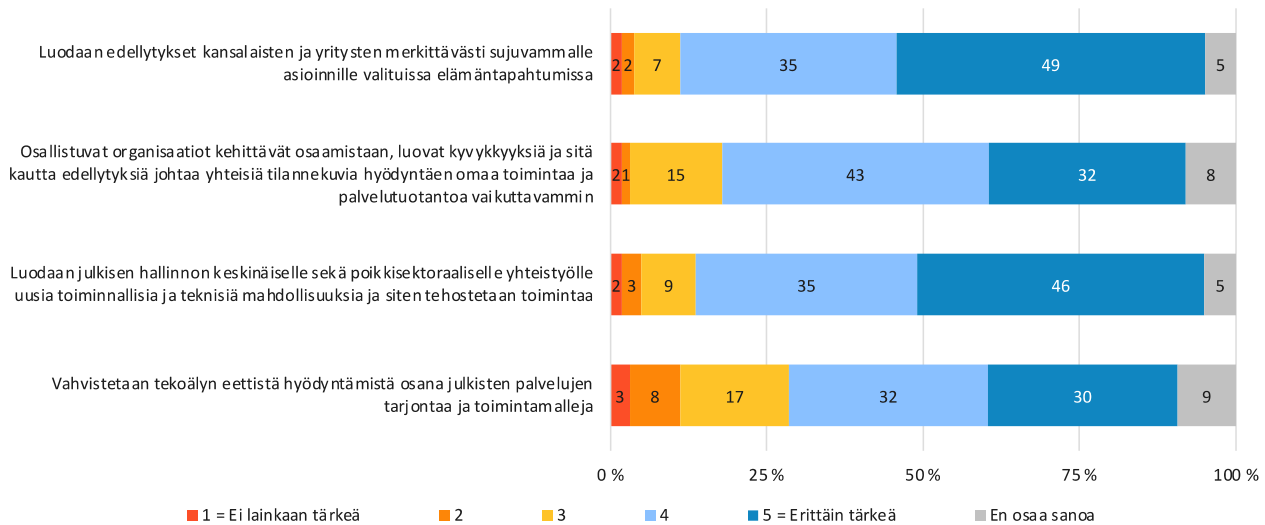
Kuvio 1. AuroraAI-ohjelman alustavaa vaikutuslogiikkaa. Lähde: Arvioitsijat.

2.1.2 Tavoitteiden tärkeys

AuroraAI-ohjelman tavoitteet ovat tavoittelemisen arvoisia. Haastateltavat pitivät ohjelmassa tavoiteltavia asioita sellaisina, joita julkisessa hallinnossa tulee tavoitella. Tekoälyn hyödyntäminen, siihen liittyvät eettiset kysymykset sekä julkisen sektorin poikkihallinnollisen yhteistyön edistäminen koettiin seikkoina, joihin julkisella sektorilla tulee enentistä enemmän kiinnittää huomiota.

Suurin osa kyselyyn vastaajista koki ohjelman vaikuttavuustavoitteet tärkeinä. Jokaisen vaikuttavuustavoitteen osalta vastaajista vähintään 70 prosenttia piti sitä joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä (ks. Kuvio 2). Tärkeimmiksi tavoitteiksi nousivat edellytysten luominen merkittävästi sujuvammalle asiointille valituissa elämäntapahtumissa, sekä teknisten ja toiminnallisten mahdollisuuksien luominen ja toiminnan tehostaminen julkisen hallinnon keskinäiselle ja poikkisektoraaliselle yhteistyölle.

Arvioi seuraavien tavoitteiden tärkeyttä oman organisaatiosi kannalta: (n=162)



Kuvio 2. AuroraAI-ohjelman vaikutustavoitteiden tärkeys. Lähde: Kysely. N=162.

AuroraAI-ohjelman tavoitteet vastaavat hyvin tulevaisuuden haasteisiin. Haastateltavat nostivat esiin kaksi meneillään olevaa muutosta, joihin liittyen ohjelma toimii yhtenä muutosajurina. Ensimmäinen muutos liittyy siihen, miten julkisen sektori käyttää tietoa kansalaisista. Toinen puolestaan liittyy tapaan, miten julkinen sektori yhdessä ja yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa tuottaa palveluja ihmiskeskeisesti.

2.1.3 Tavoitteet abstrakteja ja tulkinnoille alttiita

AuroraAI-ohjelman tavoitteita on tulkittu sekä ohjelmatiimin sisällä että sidosryhmissä hyvin monimuotoisesti. Yleisluonteisesti laaditut tavoitteet ovat antaneet tilaa hyvinkin erilaisille tulkinnoille. Näin yhteisen näkemyksen muodostamiseen on mennyt paljon aikaa, ja vieläkin haastateltavien vastauksissa tulee esiin erilaisia tulkintoja ohjelman tavoitteista.

Tulkinnallisuutta lisää se, että ohjelmassa on yhdistetty tekoälyn hyödyntäminen sekä julkisten palvelujen tuotannon ja johtamisen toimintamallin kehittäminen. Toiset haastateltavat näkivät ohjelman ensisijaisesti tekoälyohjelmalla, toisille se on ensisijaisesti toimintamallin uudistamisohjelma, ja osa haastatelluista painotti enemmänkin ohjelman yhdessä tekemistä ja kokeiluja painottavaa lähestymistapaa.

Erilaiset näkemykset ohjelman tavoitteista ja fokuksista ovat asettaneet ohjelman johtamiselle haasteita ja aiheuttaneet etenkin alkuvaiheessa "tyhjäkäyntiä". Useat haastateltavat toivat esiin, että ohjelma ei ollut vielä valmis toteutusvaiheeseen, ja että sen aloittamista olisi tullut lykätä, jotta olisi voitu muodostaa selkeämpi ja yhteisesti hyväksytty näkemys ohjelman tavoitteista.

Ohjelman avoimuus on mahdollistanut erilaisia tulkintoja ohjelman tavoitteista. Ohjelma on toiminut hyvin avoimesti, ja mukaan sen toimintaan ovat päässeet kaikki asiasta kiinnostuneet tahot. Haastatellut toivat esiin, että laajasti eri tahoja edustavien toimijoiden mukaan tuleminen on lisännyt tulkintojen moniäänisyyttä ja tehnyt entistä haastavammaksi selkeän kuvan muodostamisen ohjelmasta ja sen tavoitteista. Esiselvitysvaiheessa mukana olleille oli muodostunut tietynlainen näkemys siitä, mitä ohjelmassa tulisi tehdä, minkä lisäksi ohjelman käynnistyksen jälkeen

mukaan tulleet tahot (ministeriöt, virastot, kunnat, järjestöt) toivat mukanaan omia tulkintojaan ohjelman tavoitteista.

Kokeilupainotteisessa toiminnassa tavoitteiden tulisi olla selkeästi asetettu. Haastateltavat toivat esille myös sen, että kokeilujen tekeminen on vaikeaa, jos ei tiedetä, mitä kokeiluilla oikeastaan tavoitellaan. Kun ohjelman tavoitteet eivät ole olleet selkeästi määritelty, on myös kokeilujen tavoitteista esiintynyt erilaisia näkemyksiä ja myös näiden suhteen yhteisen näkemyksen muodostaminen on vienyt aikaa.

2.1.4 Rohkea ja kokeileva ohjelma, jossa on tiedostettuja epävarmuuksia

AuroraAI on luonteeltaan kokeileva ohjelma, mikä haastaa perinteisen tavan toteuttaa kehittämisohjelmia

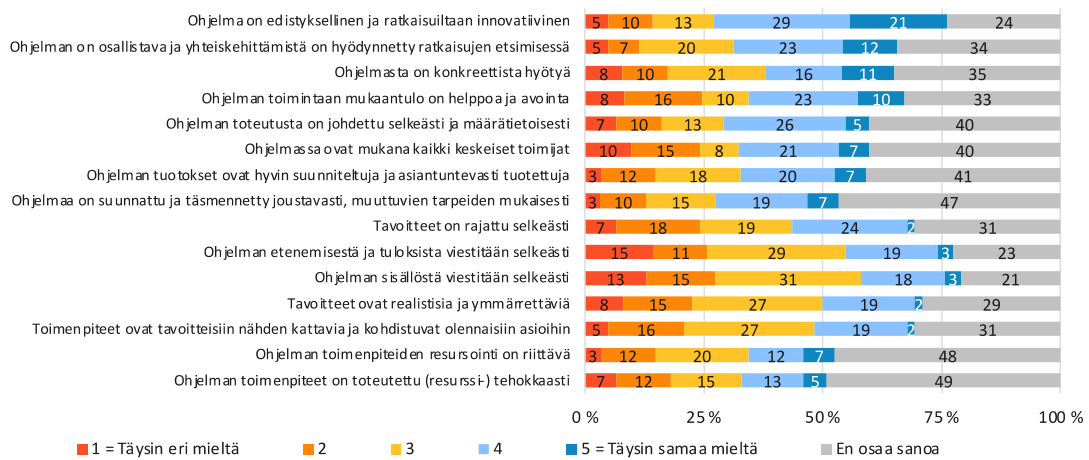
Haastattelussa nousi esille, että ohjelmassa valittu kokeilua painottava toimintamalli pitää sisällään riskejä ja epävarmuuksia. Ohjelman lähestymistapaa pääosin kiiteltiin, mutta samalla tuotiin esiin se, että kokeileva toimintatapa voi johtaa myös epäonnistumisiin. Julkisten organisaatioiden toiminnan hitaus ja haasteet tehdä yhteistyötä yli organisaatio- ja hallinnonalarajojen eivät haastateltavien mukaan ole parhaalla mahdollisella tavalla tukeneet kokeilevan ohjelman toteuttamista. Osa haastatelluista toi esiin sen, että julkisella sektorilla pitäisi entistä enemmän toteuttaa tämän tyyppisiä kokeilevia ohjelmia.

AuroraAI ei välttämättä ole soveltuvin puite muutosohjelmalle, joka rakentaa toimintamallia julkisen hallinnon toimintatapojen uudistamiseksi ihmiskeskisempään suuntaan. Osa haastateltavista kyseenalaisti vahvasti sen, onko tämän tapainen ohjelma oikea tapa saada aikaan radikaalia toimintamallin muutosta julkisen sektorin sisällä. Nämä haastateltavat kyseenalaistivat sitä, voidaanko ohjelman kautta saada aikaan poliittista sitoutumista, jota ison muutoksen aikaansaaminen julkisella sektorilla vaatii. Toiset haastateltavat sen sijaan näkivät ohjelman työkaluna, joka luo pohjaa ja edellytyksiä uudistusten eteenpäin viemiselle julkisella sektorilla. Ohjelman tulosten hyödyntämisen organisointia pohdittaessa tulisi huomioida se, miten ohjelmassa kehitettyä toimintamallia voidaan viedä laajasti käytäntöön huomioiden toimintamallin toteuttamisen vaatima systeeminen muutos.

AuroraAI tavoitteet on asetettu rohkeasti, eikä niitä välttämättä tulla kaikilta osin saavuttamaan ohjelmakauden aikana. Monet vastaajat kokivat, että asetut tavoitteet ovat epärealistisia. Ohjelmassa on yhdistetty vaativa julkisen sektorin palvelutuotannon toimintamallin muutos ja uuden teknologian hyödyntäminen palvelutuotannossa. Osa haastatelluista katsoi, että ohjelmassa tavoitellaan liian monia suuria muutoksia samanaikaisesti.

Myös kyselyyn vastanneet näkivät ohjelman edistyksellisenä ja ratkaisuiltaan innovatiivisena. Täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli 21 prosenttia vastaajista (Kuvio 3). Ohjelmaa pidettiin myös suhteellisen osallistavana ja yhteiskehittämistä hyödyntävänä. Viestintään sekä tavoitteiden realistisuuteen vastaajat suhtautuivat puolestaan kriittisimmin.

Arvioi seuraavia väitteitä ohjelman toteutukseen liittyen:
(n=63)



Kuvio 3. Vastaajien näkemykset ohjelmaa koskevista väittämistä. Lähde: Kysely. N=63.

2.1.5 Ohjelman eteneminen on ollut poukkoilevaa

Ohjelmassa on edistetty asioita pääsääntöisesti toimijoiden mielenkiinnon mukaisesti. Haastateltavat toivat esille, että erityisesti toimintamallin kehittämisen fokus on heilahdellut sen mukaisesti, mihin keskeisten toimijoiden mielenkiinto on suuntautunut. Tämä on johtanut poukkoilevaan, ei systemaattiseen, ohjelman läpiviemiseen, millä on puolestaan ollut vaikutusta sinänsä suunnitelman mukaisesti edenneeseen tekniseen kehittämiseen. Poukkoilu on johtanut muun muassa siihen, että teknisenä alihankkijana toiminut Reaktor jättäytyi pois ohjelmasta kesällä 2021.

Ohjelman teknisessä osiossa on edetty suhteellisen hyvin suunnitelman mukaisesti, mutta toimintamallin edistäminen on ollut poukkoilevampaa. Tämä on puolestaan tuonut haasteita näiden osioiden yhteensovittamiselle, ja tuonut paljon lisätarpeita teknisen alustan (AI-verkko) kehittämiseksi toimintamallityön edetessä. Kaikkiin näihin vaateisiin ei pystytty ohjelman resurssien ja aikataulun puitteissa vastaamaan.

AuroraAI-ohjelmassa on asioita lähdetty viemään eteenpäin ilman, että on selvitetty niihin liittyviä reunaehdoja. Haastatellut toivat esiin, että esiselvitysvaiheessa ei olla riittävästi selvitetty tai huomioitu ohjelman reunaehdoja. Tästä esimerkkinä on yksityisten palveluntuottajien mukaan ottaminen palvelutarjontaan AI-verkon kautta. Tähän liittyy EU:n yritystukilainsäädännön tulkintakysymyksiä, joita ei otettu ajoissa huomioon, mikä viivästyttää yritysten tarjoamien palvelujen mukaan ottamista. Mikäli tämä rajoite olisi otettu huomioon jo esiselvitysvaiheessa, oltaisiin yksityisen sektorin palveluja voitu päästä pilotoimaan samaan aikaan julkisen sektorin palvelujen kanssa.

Ohjelmassa tehtyjen päätösten perustelut eivät aina ole olleet selviä ohjelman toimijoille. Haastateltavat kiinnittivät erityistä huomiota siihen, että elämäntapahtumat ovat supistuneet kolmesta yhteen. Tähän päätökseen liittyvät perustelut eivät ole olleet selvillä ohjelmassa suhteellisen aktiivisesti mukana oleville toimijoille. Päätös jättää kaksi elämäntapahtumaan pois tuli monille haastatelluille yllätyksenä. Myös se, mitkä elämäntapahtumat alun perin valittiin mukaan ohjelmaan, herätti osassa haastatelluissa kummastusta. Verohallinnossa tehty työ läheisen kuoleman elämäntapahtumaan liittyen olisi monien haastateltujen mukaan ollut hyvä linkittää osaksi AuroraAI-ohjelman elämäntapahtumia.

2.1.6 Tavoitteiden saavuttaminen ohjelmakauden aikana

Ohjelma tulee saavuttamaan tavoitteensa, mikä johtuu tavoitteiden luonteesta ja tulkinnallisuudesta. Ohjelman tavoitteet on haastateltujen mukaan kirjattu sellaisella tavalla, että niiden saavuttaminen on ohjelmakauden aikana mahdollista. Tarkempien mittareiden puuttuessa ohjelman todellisia tuloksia ja vaikuttavuutta on kuitenkin vaikea arvioida.

AuroraAI-verkon osalta ohjelmakauden aikana pystyttäneen rakentamaan ja pilotoimaan tiettyjä ratkaisuja. Nämä ratkaisut liittyvät nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen, ja niissä rakennetaan suosittelutyökalua, joka nuoren antamien tietojen perustella esittää suosituksia hänelle sopivista palveluista. Ratkaisut eivät pohjaudu vahvaan tunnustautumiseen, joten olemassa olevia viranomaistietoja ei pystytä ratkaisuun linkittämään. Tämä puolestaan on ominaisuus, joka viranomaisten mukaan olisi tuonut todellista lisäarvoa palvelutuotannon näkökulmasta.

Toimintamallin kuvaus saataneen rakennettua ja myös pilotoitua joiltakin osin. Toimintamallin rakentaminen eteni vasta syksyllä 2021, mutta on todennäköisestä, että sen kuvaus saadaan valmiiksi ohjelmakauden aikana, mikäli siihen ei tuoda mukaan uusia näkökulmia tai elementtejä.

Toimintamalli tulee tuskin muuttamaan toimintatapoja ihmiskeskeisempään suuntaan, mutta luo kuitenkin edellytyksiä muutokselle. Monet haastatelluista kritisoivat koko julkisen sektorin palvelutuotannon logiikkaa muuttavan muutoksen toteuttamista yksittäisen ohjelman puitteissa. Toiset taas korostivat sitä, että ohjelman tehtävänä on luoda edellytyksiä muutokselle ja toimia pohjana mahdolliselle jatkossa tapahtuvalle laajamittaiselle muutostyölle. Tämän mahdollistaminen vaatii kuitenkin panostuksia muutostyön eteenpäin viemisen pohdintaan ohjelman loppukauden aikana.

Osaamisen kehittämisen osalta tavoitteet ovat ainakin osin saavutettavissa. Ohjelmassa on tuotettu oppimateriaalia tekoälyn hyödyntämisestä julkisella sektorilla. Tämä materiaali on saavuttanut yli 7000 ihmistä². Lisäksi ohjelmassa on kartoitettu tarpeita osaamisen kehittämisen painopisteistä ohjelman loppukaudelle.

Tekoälyn etiikkaan liittyen on todennäköistä, että joihinkin keskeisiin kysymyksiin saadaan linjauksia. Erityisesti keskeiseksi kysymyksiä on nostettu yksilön suojaan ja tietosuojaan liittyvät kysymykset. Lisäksi ohjelmassa on pystytty kartoittamaan niitä keskeisiä kysymyksiä, jotka nousevat esiin, kun tekoälyä lähdetään laajamittaisemmin hyödyntämään julkisen sektorin palvelutuotannossa.

2.2 Painopisteet ja tehtävät

AuroraAI-ohjelmassa on osa-alueita, joita ei juurikaan kehitetä valtionhallinnon muissa ohjelmissa. Osa haastateltavista näki, että AuroraAI on valtionhallinnossa keskeinen tekoälyohjelma, ja siksi sillä on oma perusteltu roolinsa valtionhallinnon digitalisaatiohankkeiden kokonaisuudessa. Osa haastatelluista puolestaan koki ohjelman keskeisen roolin liittyvän uudenlaisen toimintamallin rakentamiseen ja poikkihallinnollisen yhteistyön edistämiseen.

Yhteistyö AuroraAI:n ja muiden ohjelmien välillä on puutteellista. AuroraAI:n linkitys muihin vastaaviin kansallisiin digiohjelmiin on luotu lähinnä välillisesti, AuroraAI:n yhteistyöryhmän ja vastavuoroisesti muiden ohjelmien

² Maaliskuu 2021 tilanne.

ohjausryhmien jäsenyyksien kautta. Osa haastatteluista kaipasi enemmän käytännön tason yhteyksiä ja konkreettista yhteistyötä muiden ohjelmien kanssa.

Osa keskeisistä ohjelmista ja yhteistyötahoista on jäänyt huomioimatta. Haastatellut toivat esille, että useat valtionhallinnon ja julkisen sektorin samankaltaiset, tai ohjelmaan läheisesti liittyvät, ohjelmat ja yhteistyötahot ovat jääneet joko kokonaan huomioimatta tai vähäiselle huomiolle ohjelmassa. Tällaisia ovat muun muassa Suomi.fi:n palvelupolku -kehitys sekä Espoon palveluverkkokehitys.

AuroraAI-ohjelma on omalta osaltaan vaikuttanut koordinoivien elinten syntymiseen valtioneuvoston tasolle. Osa haastatelluista katsoi AuroraAI:n vaikuttaneen sekä valtion poikkihallinnollisen digitoimiston että valtioneuvoston datatalouden toimeenpano- ja seurantaryhmän syntymiseen. Digitoimisto tukee digitalisaation, datatalouden ja julkisen hallinnon kehittämisen ministerityöryhmän työtä.³ Datatalouden toimeenpano ja seurantaryhmä puolestaan on kaikkien ministeriöiden välinen yhteistyöelin ja tiedonvaihdon foorumi. Sen tehtävänä on vaikuttaa, tukea ja yhteensovittaa eri hallinnonalojen työtä datatalouden edistämässä EU-tasolla sekä laajemminkin kansainvälisesti.⁴

Valtionhallinnon digitalisaatiohankkeiden koordinaatio on puutteellista. Useat haastatellut nostivat esiin ongelman, joka sinänsä ei ole AuroraAI:n ohjelmatason haaste, mutta liittyy ohjelman rooliin suhteessa muihin digitalisaatiota edistäviin ohjelmiin sekä kansallisen digitalisaation edistämiseen. Tämä ongelma liittyy digitalisaatiohankkeiden koordinaation puutteeseen, joka näkyy jo valtiovarainministeriön tasolla. Haasteltavat näkivät, että JulkiCT-osasto ei riittävästi koordinoi hankkeita, vaan hankkeet ovat sekä irrallisia että osin päällekkäisiä. Tässä haastateltavat usein nostivat esiin julkisten varojen tarkoituksenmukaisuuden, joka tässä yhteydessä ei näyttäisi toteutuvan.

³ Ks. lisää <https://vm.fi/digitoimisto>

⁴ Ks. lisää <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM013:00/2020>

3 Ohjelman organisointi ja toimenpiteet

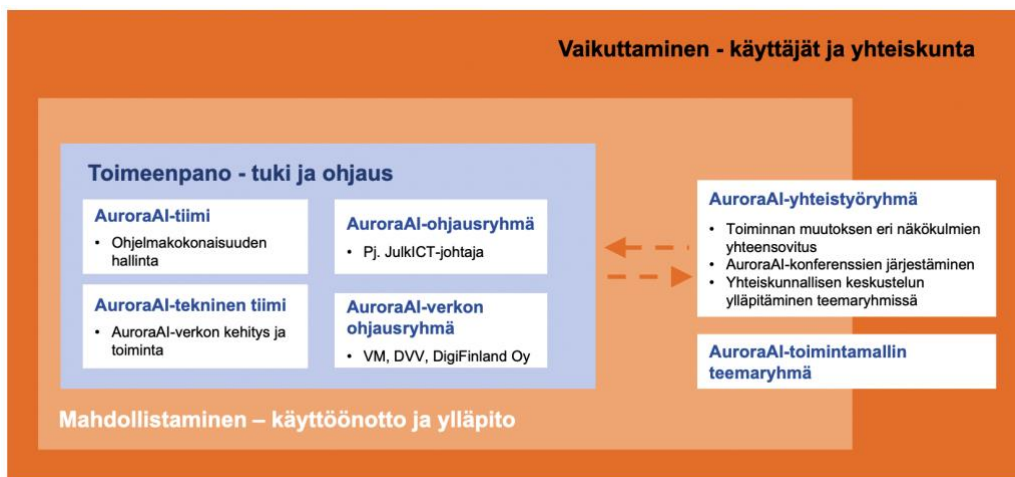
Keskeiset havainnot

- » AuroraAI on osallistava kokeilu- ja kehittämisohjelma. Ohjelman laajan jalkauttamistarpeen vuoksi osallistaminen on silti yksi sen keskeisistä haasteista.
- » Ohjelman resursointi on kohdistunut hyvin suurelta osin kehittämistoimiin ja ydintoimijoille. Ohjelman edetessä panostustarpeet laajenevat ja kasvavat. Samalla ohjelman on kyettävä osoittamaan hyödyllisyytensä, jotta tavoitellut investoinnit kumppaneilta ja palveluntuottajilta saadaan mukaan.
- » Ohjelma käynnistyi hitaasti, ja vuosi 2022 tulee olemaan tärkeä ohjelman käytännön onnistumisen kannalta.

3.1 Organisointi- ja johtamismalli

3.1.1. AuroraAI-ohjelman organisointi ja johtaminen

AuroraAI-ohjelman organisointi- ja johtamismalli on kuvattu Kuviossa 4.



Kuvio 4. AuroraAI-ohjelman organisointi- ja johtamismalli.

Ohjelman johtoryhmä:

- koordinoi ja yhteensovittaa AuroraAI-ohjelmaa suhteessa muihin keskeisiin hankkeisiin ja investointeihin

- käsittelee ja puoltaa mahdollisia linjaus- tai päätösesityksiä ministerivaliokunnille tai valtioneuvostolle
- käsittelee AuroraAI-visio 2035 työn tulokset.

Vastaavasti AuroraAI-yhteistyöryhmä tehtävänä oli:

- tukee AuroraAI-ohjelman toimeenpanoa sekä AuroraAI-verkon ja uuden toimintamallin käyttöönottoa yhteensovittamalla teemaryhmien työtä ja aikatauluja keskenään
- järjestää AuroraAI-konferenssin kahdesti vuodessa
- raportoi yhteistyöryhmän ja teemaryhmien toiminnasta ja keskeisistä tuotoksista ohjelman verkostolle ja sen eri toimijoille
- esittelee AuroraAI-vision 2035 AuroraAI-ohjausryhmälle.

Ohjelman ohjausryhmän tehtävänä on:

- tarkentaa ohjelman tavoitteita, visiota ja aikataulua
- seurata, ohjata ja valvoa toimintasuunnitelman etenemistä
- hyväksyä toimintasuunnitelman sekä suunnitelmaan mahdollisesti esitettävät merkittävimmät muutokset
- käsitellä ja puoltaa ohjelmaa koskevia merkittävimpiä rahoituspäätöksiä.

Ohjelman ohjausryhmän työ käynnistyi joulukuussa 2021. Sitä ennen ohjelman läpivientiä tuki yhteistyöryhmä. Haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyöryhmä toimi lähinnä tiedonjakamisen ja keskustelun foorumina eikä siten tarpeeksi tukenut ohjelman läpivientiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1.2 Ohjelmatoimijat

Ohjelman eri osa-alueiden välillä ei ole riittävästi vuorovaikutusta. Useat haastattelut toivat esiin, että vaikka ohjelmassa vaihdetaan tietoa eri toimijoiden välillä ja keskustelua käydään muun muassa ohjelman Slack-kanavalla, enemmän vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista olisi tarvittu. Vuorovaikutusta eri tahojen välillä olisi kaivattu erityisesti ohjelman alkuvaiheessa. Tällä hetkellä tarve liittyä erityisesti toimintojen yhteensovittamiseen.

Toteuttajia on useista organisaatioista, mutta toimintojen koordinaatio ontuu. Ohjelman osa-alueita ja toimintoja on toteuttamassa (rakentaminen ja pilotointi) iso joukko eri toimijoita (mm. DigiFinland, DVV, HAUS, Tampere, Turku, Mikkeli) minkä lisäksi valtiovarainministeriöllä on omat tiimit ja näiden koordinoimat teemaryhmät. Lisäksi ohjelmassa on mukana alihankkijoita. Laajan toimijajoukon hallinto on missä tahansa kehittämishankkeessa haasteellista, ja AuroraAI-ohjelmassa haasteellisuutta lisää ohjelman kokeileva luonne. Haastattelut toivoivatkin valtiovarainministeriöltä panostusta erityisesti ohjelmakoordinointiin.

Valtiovarainministeriöltä odotetaan selkeämmin koordinoivaa ja ohjaavaa roolia. Sen sijaan, että valtiovarainministeriö on itse vahvasti viemässä toteutusta eteenpäin (erityisesti toimintamallityö), joidenkin haastateltujen mielestä valtiovarainministeriön tulisi keskittyä vain eri osa-alueiden ja toimintojen koordinointiin. Laajassa, eri tahojen toteuttamassa hankkeessa valtiovarainministeriön rooli on tärkeä myös yhteisen tavoitetilan rakentamisessa ja toiminnan ohjaamisessa yhdessä määriteltyjen tavoitteiden suuntaan.

3.1.3 Teemaryhmät

Teemaryhmien vähentäminen oli perusteltua. Ohjelman teemaryhmien määrää vähennettiin vuosi sitten, ja nykyisin teemaryhmiä on kolme (toimintamalli-, tekniikka- ja etiikkateemaryhmä). Lainsäädäntöryhmä kokoontuu silloin, kuin muissa ryhmissä nousee sen toimialueelle kuuluvia asioita. Ryhmien määrän vähentäminen selkeytti haastateltujen mielestä ohjelman organisointia sekä edesauttoi keskittymistä tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisiin asioihin.

Teemaryhmien välistä yhteistyötä tulisi vahvistaa. Eri teemaryhmien välillä keskeinen tiedonvaihtokanava on perjantainen yhteinen palaveri. Tämän lisäksi haastateltavat nostivat esiin tarpeen teemaryhmien tekemisten yhteensovittamiseen sekä konkreettisen yhteistyön edistämiseen.

Teemaryhmien toiminta on ollut avointa. Teemaryhmiin ovat päässeet asiasta kiinnostuneet tahot. Tämän useat haastateltavat kokivat hyvänä lähestymistapana. Mukana toiminnassa ovat ne, jotka ovat motivoituneita ja haluavat panostaa teemaryhmien mukaisen toiminnan edistämiseen.

Muiden ministeriöiden osallistumiseen on kohdistunut paineita. Osa muita ministeriöitä edustavista haastatelluista koki, että heiltä odotetaan enemmän panostuksia ohjelmaan kuin mitä resursointi edellyttää. Usein näille edustajille on resursoitu teemaryhmätyöskentelyyn osallistuminen, mutta valtiovarainministeriö on kohdistanut paineita myös suurempaan panostukseen.

3.1.4 Kumppanit ja sidosryhmät

Kuntien osallistuminen hankkeeseen on oleellisen tärkeää. Kunnissa tuotetaan valtaosa kansalaisille suunnatuista palveluista, joten kuntien mukaan saaminen hankkeeseen on oleellista. Kunnista aktiivisesti ovat mukana olleet Tampere, Turku, Oulu ja Mikkeli. Haastateltavat nostivat esiin, että haasteena on ollut saada mukaan pienempiä kuntia, mutta toisaalta haastateluissa tuotiin esiin, että pienissä kunnissa ei ehkä ole tarvetta sähköiselle palvelulle, vaan palvelut ovat usein yhden viranhaltijan hallittavissa.

3.2 Resursointi

Seuraavassa taulukossa on esitetty tiivistetysti AuroraAI:n viimeisin ohjelmabudjetti vuosille 2020–2022.

Taulukko 1. AuroraAI-ohjelman varsinainen budjetti (3.0) vuosille 2020–2022.

Tehtävä	Budjetti (€) 2020-2022	Osuus (%)
AuroraAI-ydintehtävät	418 418	5,5 %
AuroraAI-verkko	6 019 264	79,9 %
AuroraAI-toimintamalli	755 000	10,0 %
Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisohjelma	339 300	4,5 %
Yhteensä	7 531 982	100,0 %

AuroraAI-ohjelman oman budjetin rinnalla DigiFinlandille on osoitettu vuosina 2021–2022 yhteensä 3,689 miljoonaa euroa (1,521 miljoonaa euroa ICT-muutosohjelmaan vuonna 2021 ja 2,168 miljoonaa euroa pääomapolautusta vuonna 2022.) Sikäli kun ne lasketaan mukaan AuroraAI-ohjelman operatiiviseksi budjetiksi, tulee vuosien 2020–2022 kokonaisbudjetiksi 7,5 miljoonan euron sijasta **11,2 miljoonaa euroa**.

Valtaosa (n. 80 %) ohjelman omista kehittämiskustannuksista suuntautuu AuroraAI-verkon rakentamiseen, missä keskeisinä toimijoina ovat Digitaali- ja väestötietovirasto DVV sekä DigiFinland.

AuroraAI-verkkoa koskeva kustannus-hyötyanalyysi toteutettiin kesä-syyskuussa 2021 (toteuttaja: Broad Scope Management Consulting Oy, 2021). Verkon laajempi kustannusarvio, yhteensä **31,1 miljoonaa euroa**, rakentui siinä seuraavasti:

1. **Ydinkomponenttien toteutuskustannukset** (DVV, 2020–2022), yhteensä 4,0 miljoonaa euroa.
2. **Käyttöliittymätuotteiden toteutuskustannukset** (DigiFinland, 2019–2022), yhteensä 3,9 miljoonaa euroa.
3. Verkon **ylläpito** ja jatkuva kehittäminen (DVV ja DF, 2022–2025), yhteensä 2,4 miljoonaa euroa.
4. Liittymisen ja **palvelujen käyttöönoton kustannukset** toimijoille (julkinen ja kolmas sektori, 2023–2025), yhteensä 11,0 miljoonaa euroa.
5. **Omien palvelujen kehittämisen kustannukset** (julkinen ja kolmas sektori, 2023–2025), yhteensä 5,8 miljoonaa euroa.
6. **Toimijoiden ylläpitokustannukset** (julkinen ja kolmas sektori, 2023–2025), yhteensä 4,0 miljoonaa euroa.

Vastaavasti verkon ennakoitua hyödyt rakentuivat seuraavasti:

1. **Yhteiskehittämisen tuomat kustannussäästöt** (julkinen ja kolmas sektori, 2023–2025), yhteensä 26,8 miljoonaa euroa.
2. **Ylläpidon, kehittämisen ja käytön kustannussäästöt** (julkinen ja kolmas sektori, 2023–2025), yhteensä 4,8 miljoonaa euroa.
3. **Asiakaspalvelun kustannussäästöt**, jopa 30 miljoonaa euroa vuodessa 2030 mennessä.
4. Vaikutukset **palvelutuotannon vaikuttavuuden kymmenen prosentin parantumiseen**, karkeasti noin 1,5 miljardia euroa vuodessa.

Kustannus-hyötyanalyysin johtopäätöksissä todettiin seuraavasti: *“Mittaviin saavutettavissa oleviin hyötyihin nähden [AuroraAI-verkon] kehittämisen kustannukset ovat varsin pienet, joitakin kymmeniä miljoonia euroja. Todelliset hyödyt syntyvät kuitenkin vasta kun verkkoon liittyviä tahoja on riittävästi ja kansalaisille pystytään tarjoamaan kattavia palvelukokonaisuuksia. Mikäli kriittistä massaa ei saavuteta, hyödyt jäävät ainoastaan teknisten komponenttien yhteiskehittämisessä saavutettuihin kustannussäästöihin. Yhteiskehittämisestäkin saatavat kustannussäästöt jäävät vähäisiksi, mikäli niitä hyödyntävien toimijoiden lukumäärä jää pieneksi. Tällöin varsinaisen palvelutuotannon vaikuttavuushyödyt jäävät vähiin.”*

Kuntien roolia ohjelmassa ei ole resursoitu riittävästi. Haastatteluissa kunnat toivat esiin, että heidän tärkeää työtänsä ei ohjelmassa ole juurikaan resursoitu ohjelman toimesta. Tämä voi olla yksi syy siihen, että ohjelmaan ei ole saatu mukaan muita kuntia –tai ylipäänsä palveluja tarjoavia tahoja.

3.3 Toimenpiteet

Ohjelma käynnistyi hitaasti ja monien toimenpiteiden osalta on päästy toteutusvaiheeseen vasta vuonna 2021.

Kuten edellä on todettu, ohjelma käynnistyi hitaasti ja alussa kului paljon aikaa oikean organisointitavan löytymiseen

sekä yhteisen tavoitekuvan muodostamiseen. Näin ollen ohjelma pääsi konkreettisiin toimenpiteisiin vasta vuoden 2021 aikana. Täten vuosi 2022 tulee osoittamaan monien toimenpiteiden käytännön toimivuuden. Poikkeuksena osaamisen kehittämisen osa-alue, jossa toimenpiteitä toteutettiin jo vuoden 2020 aikana. Toimintamallin kehittäminen on päässyt kunnolla käyntiin syksyn 2021 aikana.

Toimenpiteiden ajoitus ei aina ole tukenut parhaalla mahdollisella tavalla muiden osa-alueiden toteutusta.

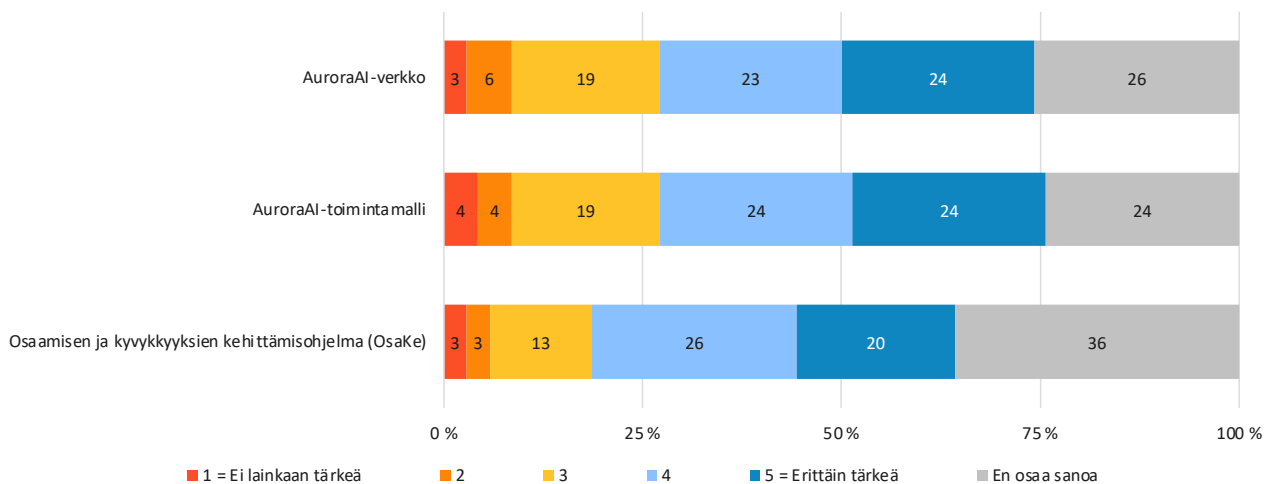
Toimenpiteiden myöhäinen liikkeelle lähtö sekä eri osa-alueiden eritahtisesti edennyt toteutus ovat aiheuttaneet haasteita osa-alueiden toimenpiteiden yhteensovittamisessa. Erityisesti ongelmia on ollut AuroraAI-verkon rakentamisen ja toimintamallin kehittämisen välillä, mikä on johtanut siihen, että toimintamallin muuttuessa on verkon suuntaan kohdistunut useita erilaisia muutostarpeita, joihin ei aina ole varauduttu.

AuroraAI-ohjelmassa tehdyt valinnat ovat edistäneet fokuointia realistisiin toimenpiteisiin. Ohjelman toteutuksen aikana on tehty radikaalejakin valintoja muun muassa elämäntilanteiden ja AuroraAI-verkon ydinelementtien suhteen. Haastattelujen perusteella nämä valinnat ovat edistäneet ohjelman realistista toteutusta ja mahdollistaneet ohjelman tavoitteiden saavuttamisen aikataulun puitteissa. Ohjelman tulosten hyödynnettävyyden kannalta tehdyt valinnat eivät välttämättä ole olleet hyödynnettävyyttä edistäviä. Esimerkkinä tästä on päätös vahvan tunnistautumisen poisjättämisestä, mikä olisi parantanut huomattavasti viranomaishyödynnettävyyttä.

Ohjelmassa keskitytään osoittamaan sen luomien konseptien toimivuus. Ohjelman toimenpiteet tähtäävät tällä hetkellä pääsääntöisesti osoittamaan rakennettujen konseptien toimivuutta –huomioiden ohjelmassa tehdyt valinnat sekä kerätty kokemus ja oppiminen. Tämä haastaa omalta osaltaan niitä päätöksiä, joita tehdään ohjelman päättyttyä. Tällä hetkellä näyttää vahvasti siltä, että laajamittaisesti eri palveluissa käyttöön otettavia tuotteita ei ohjelmasta ole sen toimenpiteiden ansiosta syntymässä. Mikäli tämän tyyppisiä tuotteita halutaan rakentaa, tulee panostuksia siihen suunnata ohjelman päättymisen jälkeen.

Kyselyvastaajista lähes puolet piti jokaista AuroraAI-ohjelman osa-aluetta tärkeänä tai erittäin tärkeänä ohjelman toteutuksen kannalta. Osaamisen kehittämisen osa-alueelta näitä vastaajia löytyi eniten, samoin kuin niitä vastaajia, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen (ks. Kuvio 5).

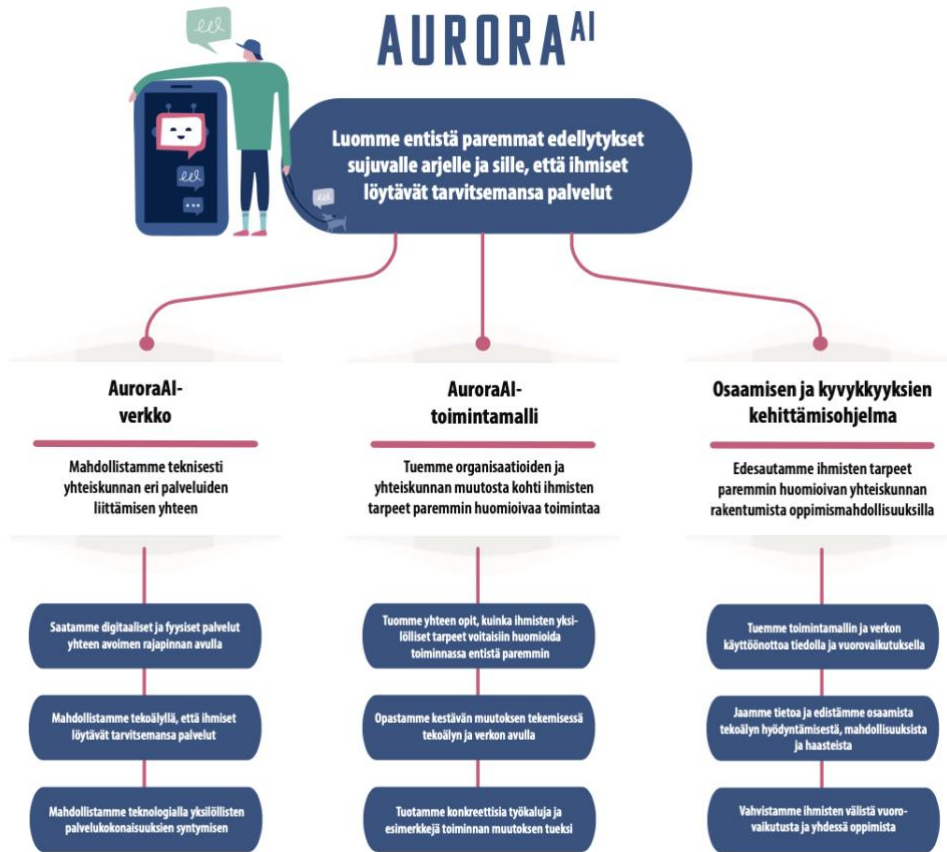
Kuinka tärkeänä näet AuroraAI-ohjelman eri osa-alueet ohjelman toteutuksen kannalta: (n=70)



Kuvio 5. AuroraAI-ohjelman eri osa-alueiden tärkeys toteutuksen kannalta. Lähde: Kysely. N=70.

3.4 Viestintä

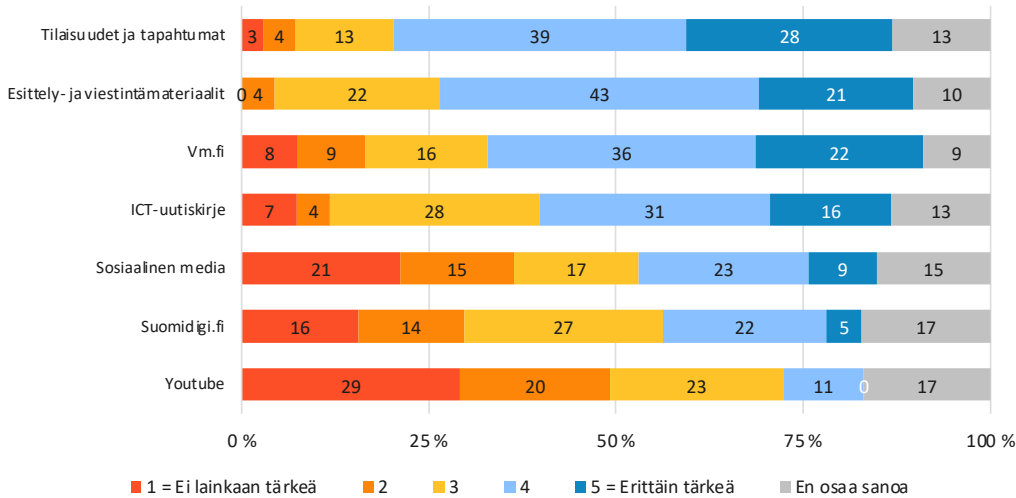
AuroraAI-ohjelman ydinviestit rakentuvat ohjelman osa-alueiden ympärille. Nämä viestit on esitetty Kuviossa 6. Ydinviesteissä tuodaan keskeisesti esille ohjelman eri osa-alueiden lupaukset. Lupausten lisäksi ydinviesteihin sisältyvät keinot, joiden avulla lupaukset pyritään lunastamaan.



Kuvio 6. AuroraAI-ohjelman ydinviestit. Lähde: Ohjelman materiaalit.

Tilaisuudet ja tapahtumat sekä esittely- ja viestintämateriaalit ovat kyselyvastaajien mielestä ohjelman tärkeimmät viestintäkanavat. Myös valtiovarainministeriön nettisivut koetaan suhteellisen tärkeiksi (ks. Kuvio 7). Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät Youtube-videoita sekä Suomidigi-verkkosivustoa.

Mitkä seuraavista ovat teille tärkeimpiä ohjelman viestintäkanavia? (n=66)



Kuvio 7. AuroraAI:n tärkeimmät viestintäkanavat. Lähde: Kysely. N=66.

Ohjelmassa ei ole juurikaan hyödynnetty perinteisiä viestintäkanavia. Ohjelmassa on hyödynnetty pääasiallisena viestintäkanavana Slack-alustaa, johon kuka tahansa on voinut liittyä. Kanavan kautta saatavan tiedon seuraaminen on kuitenkin suhteellisen työlästä, sillä sen sisältöä ei ole kohdennettu kohderyhmittäin tai teemoittain. Joulukuussa 2021 AuroraAI:n Slackissa oli lähes 1 300 seuraajaa. Toisena keskeisenä ohjelman viestintäkanavana ovat toimineet eOppiva-materiaalit, joissa tuodaan esille niin tekoälyä kuin sen hyödyntämistä ohjelman ihmiskeskeisen toimintamallin toteutuksessa.

Ohjelman viestintä on ollut pääosin sisäistä viestintää. Ohjelmassa on pyritty rakentamaan kanavia ryhmien sisäisille ja ryhmien väliselle tiedonvaihdolle. Keskeisin sisäinen viestintäkanava on perjantai-palaverit, jotka tukevat eri ryhmien välistä tiedonvaihtoa. Myös Slack-kanava on osa sisäistä viestintää, koska kanavalla on paljon mukana toimijoita, jotka ovat tavalla tai toisella linkittyneet ohjelman toimintaan. Ohjelmaan osallistuneet kunnat ovat puolestaan Kuntaliiton johdolla kokoontuneet säännölliset vaihtamaan kokemuksiaan ja keskustelemaan ohjelman eteenpäin viemisestä. Haastateltujen mukaan nämä tapaamiset ovat olleet hyvin hyödyllisiä vertaistuen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta.

AuroraAI on brändinä suhteellisen tunnettu. Haastateltavat toivat esiin, että brändinä AuroraAI on suhteellisen tunnettu. Kuitenkin suuri osa heistä, jotka tuntevat brändin, eivät kovin tarkkaan tiedä, mitä ohjelmassa tehdään ja mitä ohjelmalla tavoitellaan.

Ohjelman tunnettuus on lisääntynyt word-of-mouthin (WOM) kautta. WOMin tärkeää roolia viestintäkanavana korostavat muun muassa haastateltavien kommentit siitä, että AuroraAI-ohjelmasta kuulee mitä erilaisimmissa yhteyksissä. AuroraAI:sta puhutaan paljon ja eri tahojen toimesta, mutta viesti, mikä puheista välittyy, ei välttämättä aina vastaa sitä, mitä ohjelmassa ollaan tekemässä.

AuroraAI-ohjelman viestintään ollaan lisäämässä panostuksia. Ohjelman viestintään saatiin vuoden 2021 lopulla lisäresurssi viestintähenkilön muodossa. Tavoitteena on lisätä viestinnän kohdentumista laajemmin julkisen sektorin toimijoihin.

4 Tulokset ja vaikutukset

Keskeiset havainnot

- » AuroraAI-verkon ydinkomponentit ovat käyttöönotettavissa, toimintamallityö on hyvässä vauhdissa ja osaamisen kehittämisen osalta on tuotettu laajasti hyödynnettävissä olevaa materiaalia. Lisäksi ohjelma on edistänyt yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja avannut keskustelun tekoälyn eettisestä hyödyntämisestä julkisella sektorilla.
- » Ohjelmassa on tehty valintoja, jotka vähentävät sen tulosten hyödynnettävyyttä. Näitä ovat erityisesti keskittyminen vain yhteen elämäntilanteeseen, tunnistautumisen poisjättäminen sekä teknologiakehityksen eteenpäin vieminen ennen palvelutarpeiden validoimista.
- » Ohjelman viimeisen toimintavuoden aikana tulisi keskittyä meneillään olevien kehittämistoimien loppuunsaattamiseen, ohjelman viestintään sekä keskustelun käymiseen ohjelman jatkosta niin valtiovarainministeriön sisällä kuin sidosryhmien kanssa.

4.1 Tähän astiset ennakoitut tulokset

AuroraAI-verkon ydinkomponentit ovat käyttöönotettavissa. Verkon ydinelementit ovat teknisesti käyttöönotettavissa. Suosittelijamoottorista, profiilihallinnasta ja api-rajapinnasta on olemassa teknisesti toimivat elementit. Verkon kehittämistyö on edennyt alkukankeudesta ja alihankkijan vaihtumisesta huolimatta vuoden 2021 aikana hyvin eteenpäin.

Toimintamallityö on päässyt vauhtiin. Erityisesti syksyn 2021 aikana toimintamallityössä on otettu isoja askelia eteenpäin ja toimintamalli alkaa hahmottua. Haastatellut nostivat erityisesti esiin marraskuussa järjestetyn toimintamallityön superviikon, jolloin toimintamallityö eteni hyvin ja monet asiat loksahelivat kohdalleen.

Osaamisen kehittämisen osalta on luotu laajasti hyödynnettävissä olevaa, ja jo hyödynnettyä, oppimismateriaalia. Maaliskuuhun 2021 mennessä yli 7000 ihmistä on tavoitettu oppimismateriaalien avulla, ja materiaalit ovat käytettävissä jatkossakin eOppiva-alustalla. Mikäli toimintamallityöstä pystytään laatimaan oppimismateriaalia, tukee tämä julkisen hallinnon johtajien koulutusta ihmiskeskiseen hallintoon liittyen.

AuroraAi-ohjelmassa on avattua keskustelua julkisen sektorin tekoälyn hyödyntämisen etiikasta sekä laadittu suosituksia keskeisiin kysymyksiin liittyen. Etiikkaryhmän työssä on tunnistettu keskeisiä tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä, käsitelty yhdessä näitä kysymyksiä sekä hahmoteltu näihin liittyviä suosituksia. Tämä julkisen sektorin näkökulmasta toteutettu työ jatkuu tarkempien ohjeiden laatimisella.

AuroraAI-ohjelmaan on sitoutettu joitakin isoja kaupunkeja. Huolimatta siitä, että kaupunkien työtä ei juurikaan resursoida ohjelman kautta, on ohjelmassa aktiivisesti mukana kolme isoa ja yksi keskikokoinen kaupunki. Näiden kaupunkien sitoutuminen ilman ohjelmaresursointia osoittaa, että myös kunnat näkevät ohjelmassa tehdyt asiat

hyödyllisiksi, ja ovat valmiita itse panostamaan niiden eteenpäin viemiseen. Jotkut haastateltavat kuitenkin kokivat huolta siitä, miten kaupungeja saataisiin mukaan nykyistä enemmän.

4.2 Keskeisimmät epäonnistumiset ja haasteet

Haasteena on, että ohjelman teknologiakehityksessä on jouduttu tekemään valintoja perustuen suurelta osin oletuksiin palvelujen tarpeesta ja luonteesta. Osaltaan näitä palvelutarpeita olisi voitu selvittää ohjelman aikana. Validoinnin puuttuessa on teknologisia valintoja tehty pääosin oletuksien varassa. Pilotoinnit tulevat osoittamaan, ovatko tehdyt valinnat ja niiden pohjalta luodut ratkaisut olleet oikeita. Vaikka teknologiaa voidaan viedä eteenpäin pilotoinnista saatavan palautteen perusteella, on olemassa riski, että ainakaan laajoja muutostarpeita ei pystytä ohjelman aikataulun ja resurssien puitteissa enää toteuttamaan.

Alkuperäisen kolmen elämäntilanteen sijasta ohjelma rajattiin vain yhteen elämäntilanteeseen. Kapeampi rajaus on mahdollistanut tehokkaamman toimeenpanon, mutta se on vähentänyt tulosten hyödynnettävyyttä. Osa haastatelluista toivoi, että myös muita elämäntilanteita olisi otettu mukaan tarkasteluun. Näin oltaisiin useamman pilotoinnin kautta voitu laajemmin kerätä kokemuksia ja oppeja jatkokehitystä ja tulosten laajempaa hyödyntämistä ajatellen.

Tunnistautumisen poisjättäminen vähentää tulosten hyödyntämispotentiaalia viranomaistyössä. AuroraAI:n tekninen malli on rakennettu niin, että ihminen voi tulla ja edetä palvelussa anonyymisti ilman tunnistautumista. Tunnistautumisen poisjättämisen perusteena on asiakkaan näkökulmasta helpon ja yksinkertaisen etenemisen varmistaminen, sekä sen varmistaminen, että kaikkien on mahdollista käyttää palvelua. Tunnistautumisen puute kuitenkin estää viranomaistiedon linkittämisen asiakkaaseen, jolloin tulokseksi saadaan vain suosituksia mahdollisista palveluista, mutta asiakkaalle ei voida tarjota konkreettisia palveluja.

4.3 Ennakoimattomat tulokset

AuroraAI on edistänyt eri tahoja edustavien toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Avoimena ohjelmana AuroraAI on tuonut eri toimijoita keskustelemaan ja viemään kehitystä eteenpäin konkreettisesti. Tämä on näkynyt erityisesti toimintamalli- ja etiikkateemaryhmien työssä. Haastatellut toivat esille, että yhteistyön rakentuminen luo pohjaa sellaisten yhteisöjen muodostumiselle, jotka voivat viedä työtä eteenpäin ohjelman päättymisen jälkeen.

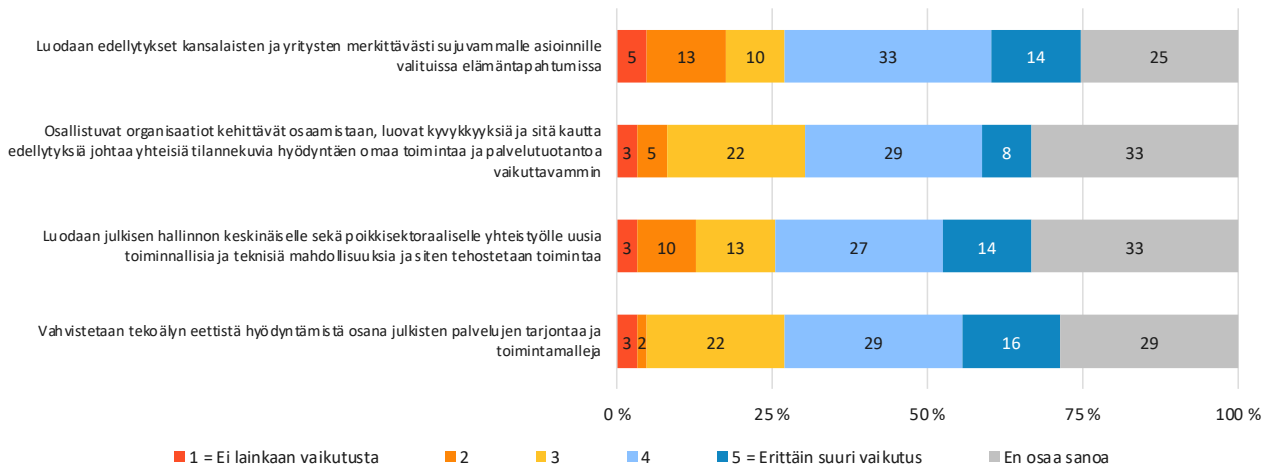
AuroraAI-ohjelma on edesauttanut ajattelutavan muutosta osallistuvissa organisaatioissa. Haastatteluissa nostettiin esiin, että vaikka ohjelman varsinaiset tulokset jäisivät vaillinaisiksi, tai ne eivät jäisi elämään, on osallistuvissa organisaatioissa tapahtunut ajattelutavan muutos kohti ihmiskeskeistä toimintamallia julkisessa palvelutuotannossa.

Ohjelma on herättänyt runsaasti huomiota Suomen rajojen ulkopuolella. Haastatteluissa tuotiin esiin, että koronapandemia on lisännyt painetta digitaalisen osaamisen kehittämiseen, ja AuroraAI:n elämäntilanteiden hallintaan kohdentuva lähestymistapa on herättänyt kiinnostusta Suomen rajojen ulkopuolella, erityisesti Japanissa. Suomi on erottunut yhdeksi johtavista maista elämäntilanteiden hallintaan liittyvässä kehitystyössä, ja AuroraAI on esimerkki seuraavan sukupolven digitalisaatiohankkeista.

4.4 Vaikuttavuuden vahvistaminen

Kyselyyn vastanneista vähintään 40 prosenttia koki ohjelmalla olevan vaikutusta vaikuttavuustavoitteiden edistämiseen. Vastaajien mielestä AuroraAI-ohjelmalla on eniten vaikutusta edellytysten luomiseen merkittävästi sujuvammalle asiointille valituissa elämäntapahtumissa (ks. Kuvio 8). Vastaavasti vähiten vaikutusta vastaajien mielestä ohjelmalla on osaamisen kehittämiseen liittyvään vaikuttavuustavoitteen edistämiseen.

Arvioi ohjelman vaikutusta seuraavien teemojen edistämiseen: (n=63)



Kuvio 8. AuroraAI-ohjelman vaikutus ohjelman vaikuttavuustavoitteiden edistämiseen. Lähde: Kysely. N=63.

Ohjelman viimeisen toimintavuoden aikana tulisi kehittämistyössä keskittyä tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisten seikkojen loppuun saattamiseen. Haastateltavista moni oli sitä mieltä, että viimeisen toimintavuoden aikana tulisi rauhoittaa tilanne ja keskittyä tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiin seikkoihin. Tällaisiksi seikoiksi nostettiin ydinkomponenttien valmiiksi saattaminen ja pilotointi, sekä toimintamallityön loppuun saattaminen. Haastateltavat toivoivat, että uusia organisaatiomuutoksia ei viimeisen vuoden aikana enää tulisi, vaan energia voitaisiin täysimääräisesti suunnata kehitystyöhön.

Ohjelman viestintää tulisi suunnata laajemmalle kohderyhmille, ja erityisesti kuntien suuntaan. Haastateltavat nostivat esiin tarpeen viestiä ohjelmasta ja sen tuotoksista kuntasektorille. Tällä hetkellä ohjelman piirissä on vain muutama kunta, ja tulosten hyödyntämisen kannalta oleellista olisi saada tätä määrää kasvatettua.

Tulosten hyödyntämiseen liittyvien haasteiden ja esteiden kartoittamiseen sekä ratkaisujen etsimiseen on hyvä panostaa. Haastateluissa tuli esiin, että tulosten hyödyntämiseen mahdollisesti liittyy juridisia haasteita. Nämä haasteet liittyvät esimerkiksi siihen, miten kunnat ja muut toimijat voivat hyödyntää alihankkijayrityksen tarjoamaa ratkaisua (mun ripari -palvelu) ilman, että jokaisen täytyy erikseen kilpailuttaa ao. palvelu. Mikäli hyödyntämiseen liittyvät haasteet on jo ratkaistu, tulisi ratkaisuista selkeästi viestiä sidosryhmille.

Keskustelu tulisi avata ja sitä käydä ohjelman ja sen osa-alueiden jatkosta. Useat haastateltavat näkivät, että ohjelma ei ole vuoden päästä vielä valmis. Tämä vuoksi vaikuttavuuden varmistamisen kannalta olisikin tärkeää viimeisen toimintavuoden aikana käydä keskustelua siitä, miten ohjelman eri osa-alueita työstetään eteenpäin. Keskustelua jatkosta tulisi käydä laajasti sekä valtiovarainministeriön sisällä että sidosryhmien kanssa. Haastateltavat toivat esiin myös sen, että digitalisaatio on väline eikä sen hyödyntämisen edistäminen tulisi olla hallitusohjelmasta riippuvaista.

AuroraAI-verkon ydinkomponenttien kohtalo tulisi määrittää. Haastateltavien näkemyksen mukaan AuroraAI-verkon ydinkomponentit saadaan todennäköisesti viimeisen vuoden aikana valmiiksi ja pilotoitua. Nykyisen muotoisina ydinelementit eivät parhaalla mahdollisella tavalla edistä tavoiteltua palvelujen sujuvuutta ja poikkihallinnollista yhteistyötä. Näin ollen monet haastatelluista toivat esiin tarpeen jatkaa kehitystyötä ohjelman päätyttyä, ja rakentaa verkon ydinkomponentteihin elementtejä, jotka mahdollistavat vahvan tunnistautumisen ja sitä kautta viranomaistiedon välittämisen viranomaiselta toiselle. Jotkut haastatelluista olivat sitä mieltä, että mikäli ohjelmassa rakennetut ydinkomponentit jäävät DVV:n ylläpidettäviksi, merkitsee se niille lähinnä loppusijoituspaikkaa.

Toimintamallityön tulosten hyödyntäminen merkitsee laajempaa julkisen sektorin toimintatavan muutosta, ja siksi hyödyntämisen edistäminen voi olla haasteellista. Monia haastateltuja pohditutti se, miten toimintamalliteemaryhmän työ koskien ihmiskeskeistä julkisen sektorin palvelujen tuotantotapaa saataisiin laajasti hyödynnettäväksi julkisella sektorilla. Kunnista Turussa tämän suuntainen muutostyö on menossa, mutta muuten julkisella sektorilla tällainen lähestymistapa on suhteellisen vieras. Koska kyseessä on iso, julkisen sektorin toimintalogiikkaa koskeva muutos, tulisi tulosten hyödyntämisen kanavat ja tavat huomioida ajoissa sekä tarpeeksi korkealla tasolla.

Koska AuroraAI on luonteeltaan kokeileva ohjelma, tulee oppien keräämisen, dokumentoinnin ja jakamisen olla oleellinen osa sen toimintaa. Ohjelmassa pilottioppien dokumentointi on valtuutettu Motivalle, ja vastaavasti HAUS vastaa dokumentoinnista toimintamallityössä. Oppien keräämisen varmistamisen lisäksi ohjelmassa tulisi miettiä sitä, miten ohjelmasta saadut opit jaetaan niille tahoille, jotka mahdollisesti suunnittelevat vastaavan tyyppistä ohjelmaa.

5 Johtopäätelmät ja kehittämisuositukset

5.2 Johtopäätelmät

Väliarvioinnin keskeiset johtopäätelmät ovat:

1. **AuroraAI-ohjelman tavoitteet ovat tärkeitä, mutta ne ovat myös geneerisiä ja mahdollistavat siksi erilaisia tulkintoja.** Selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden puuttuessa, eri toimijat ovat muodostaneet niistä omat näkemyksensä. Tavoitteiden selkeys ja toiminnan ohjaaminen niiden suuntaan on erityisen tärkeää AuroraAI-ohjelman kaltaisessa kehittävässä ja kokeilevassa ohjelmassa, jonka luonteeseen liittyy runsaasti epävarmuuksia. Ohjelman alkuvaiheen epäjohdonmukainen toimeenpano on osaltaan vahvistanut tätä hieman epäselvää kuvaa ohjelmatoimijoille ja kumppaneille.
2. **Ohjelma käynnistyi hitaasti ja vuosi 2022 tulee olemaan tärkeä ohjelman käytännön onnistumisen kannalta.** Myöhäisestä käynnistymisestä huolimatta ohjelmaa on pystytty suuntaamaan vuoden 2021 kohti käytännön ratkaisuja. Mikäli viimeisen vuoden aikana pystytään keskittymään käynnissä olevien kehitystoimien loppuunsaattamiseen, ohjelman tavoitteet tullaan ainakin yltäosalla saavuttamaan.
3. **AuroraAI-ohjelman kaltaisessa kokeilu- ja kehittämisohjelmassa toimijoiden osallistaminen mukaan toimintaan riittävän laajalti on aivan keskeistä.** Ohjelman laajan jalkauttamistarpeen vuoksi osallistaminen on silti yksi sen keskeisistä haasteista. Yksi syy vaikeuteen saada toimijoita mukaan ohjelmaan piilee ohjelman resursoinnin kohdentumisessa suurelta osin ohjelman ydintoimijoille (ml. DVV, DF, Motiva, HAUS) ja tekniseen kehittämiseen, pilotointiin ja yhteiskehittämiseen osallistumisen jäädessä resursseiltaan huomattavasti pienempään osaan. Ohjelman ei myöskään ole vielä kyennyt osoittamaan hyödyllisyyttään siinä määrin, että kumppanit ja palveluntuottajat olisivat laajamittaisesti lähteneet itse investoimaan ohjelmaan. Mikäli tämän tyyppisissä ohjelmissa halutaan laajasti sitouttaa eri toimijoita, tulee ohjelman resursointi ja organisointi rakentaa voimakkaammin tukemaan osallistavaa yhteiskehittämistä.
4. **Ohjelman ohjaus- ja johtamisjärjestelmä on toiminut vaillinaisesti.** Ohjelmaa on viety eteenpäin kokeiluhengessä, mutta ilman selkeitä tavoitteita ja toimintaa kokonaisuutena ohjaavia systemaattisia mekanismeja. Ohjelmassa on myös tehty valintoja, jotka vähentävät sen tulosten hyödynnettävyyttä. Näiden valintojen perustelut ovat osin jääneet ohjelmatoimijoille ja kumppaneille osin epäselviksi, mikä on vaikuttanut negatiivisesti heidän motivaatioonsa osallistua ohjelmaan.
5. **AuroraAI:n linkitys muihin vastaaviin ohjelmiin on välillistä,** tapahtuen AuroraAI-yhteistyöryhmän ja vastavuoroisesti muiden ohjelmien ohjausryhmien jäsenyyksien kautta. Ryhmien jäsenyyksien kautta tapahtuva tiedonvaihto ei ole jalkautunut käytännön tason yhteyksiksi ja konkreettiseksi yhteistyöksi muiden ohjelmien kanssa.

5.3 Suositukset

Arvioinnin perusteella keskeiset kehittämissuositukset ovat:

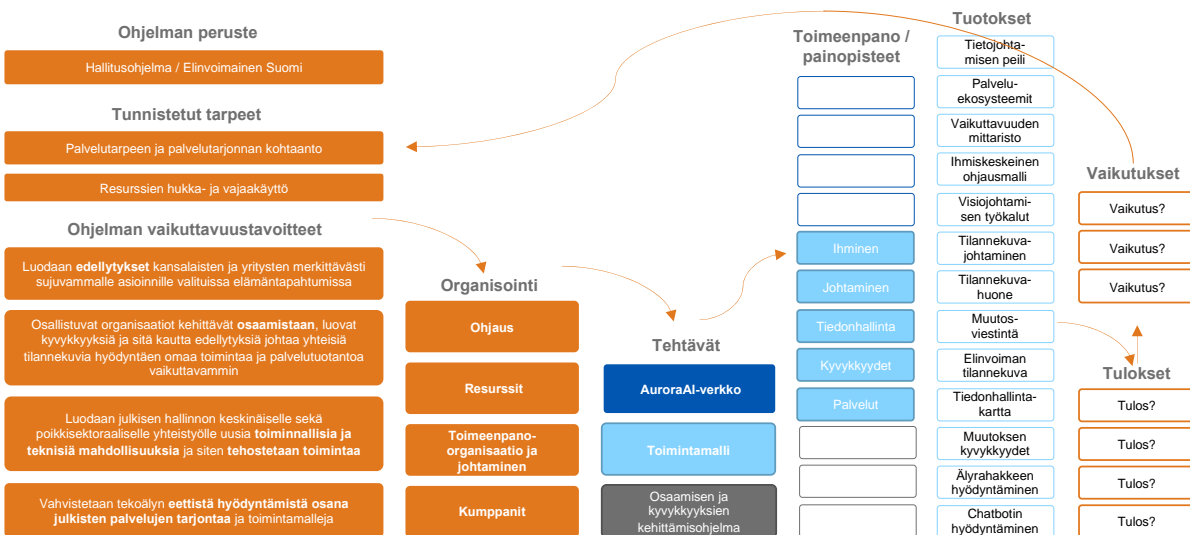
1. AuroraAI-ohjelman tyypisissä **kokeilevissa ja yhteiskehittämistä painottavissa ohjelmissa tulee jatkossa määritellä selkeät tavoitteet**, ja varmistaa, että ohjelman toimijat ja kumppanit tulkitsevat tavoitteet yhdenmukaisella tavalla. Kokeilevissa ohjelmissa voidaan tavoitteita muuttaa ohjelman aikana, mutta tämä tulee tehdä yhdessä ohjelman toimijoiden ja kumppaneiden kanssa ja perustuen kokeiluista saatuihin oppeihin.
2. AuroraAI-ohjelman laajemmat tavoitteet ovat hyvin kunnianhimoiset ja haastavat saavuttaa ohjelmakauden aikana. **Ohjelman viimeisen vuoden aikana tulisi painottaa meneillään olevien kehittämistoimien loppuunsaattamista, viestintää sekä keskustelua ohjelman jatkosta sekä valtiovarainministeriön sisällä että sidosryhmien kanssa** (ks. suositus 3). Viestinnässä pääpaino tulisi olla ohjelman tulosten hyödynnettävyyden kannalta oleellisissa seikoissa (esim. pilotointien tulokset, AuroraAI-verkon hyödyntämismahdollisuudet) ja kohderyhminä erityisesti kunnat. Ohjelman jatkon pohdintaa tulisi tehdä laajassa sidosryhmäyhteistyössä, jotta voitaisiin tunnistaa hyödyntäjätahojen tarpeet sekä tekoälyn että toimintamallin jatkokehityksen suhteen.
3. AuroraAI-ohjelmassa on kaksi erilaista tavoitekokonaisuutta yhdessä: yhtäältä tekoälyä hyödyntävien palvelutuotannon ratkaisujen kehittäminen, sekä toisaalta yhteisen toimintamallin rakentaminen. Lisäksi ohjelmassa on aloitettu tärkeä keskustelu tekoälyn eettisestä hyödyntämisestä julkisella sektorilla. **Ohjelman jatkokeskusteluja ajatellen on tunnistettavissa neljä kokonaisuutta, jotka tulisi ainakin osin pitää erillisinä.**
 - Ensimmäisenä kokonaisuutena on sen tarkastelu, *miten palveluntuottajia saadaan laajamittaisesti aktivoitua tuomaan ja kehittämään palvelujaan yhteiseen palvelutietovarantoon.*
 - Toisena kokonaisuutena on *toimintamallin levittämiseen liittyvä keskustelu*, jossa on keskeistä pohtia sitä, miten toimintamallin käyttöönoton vaatima muutos saataisiin toteutettua julkisella sektorilla.
 - Kolmantena pohdittavana kokonaisuutena on *teknisen kehittämisen jatkaminen*. Tässä pohdittavaksi tulee pilotointien mukanaan tuomien muutostarpeiden toteuttamisen varmistaminen sekä tekoälyn hyödyntämisen eteenpäin vieminen julkisella sektorilla. Tähän liittyy myös olennaisesti kehittämiseen käytettävissä olevien resurssien määrä. Samalla tulee pohtia esim. sitä miten tekoälyä hyödynnettään vahvaa tunnistautumista vaativissa tilanteissa.
 - Neljäntenä kokonaisuutena on tekoälyn eettiseen hyödyntämiseen julkisella sektorilla liittyvän keskustelun eteenpäin vieminen ja saatujen havaintojen ja suositusten laaja-alainen jakaminen.
4. Valtionhallinnon digitalisaatiohankkeiden koordinaatio on puutteellista, ja se näkyy jo valtiovarainministeriön tasolla. **JulkICT -osaston tulisikin paitsi koordinoida omia hankkeitaan niin, että ne paremmin tukisivat toisiaan olematta silti päällekkäisiä, myös osallistua aktiivisesti kansallisen tason keskusteluun julkisen sektorin digitalisaatiohankkeiden koordinaatioon liittyen.** Näin JulkICT -osasto voisi omalta osaltaan paremmin varmistaa julkisten varojen tarkoituksenmukaista käyttöä.

Liite 1. Haastattelurunko

AuroraAI-ohjelman arviointi

HAASTATTELUN TEEMAT

Valtiovarainministeriö on asettanut Digitalisaation edistämisen ohjelman (VN/714/2020) toimikaudelle 25.2.2020–31.3.2023 ja AuroraAI-ohjelman (VN/1332/2020) toimikaudelle 31.1.2020–31.12.2022. Ohjelmat pohjautuvat pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman strategiseen tavoitteeseen elinvoimaisesta Suomesta. Ohjelmia koordinoiva valtiovarainministeriön JulkICT-osasto toteuttaa kehittävät väliarviointit molemmista ohjelmista näiden viimeisten toimintavuosien tueksi. Lisäksi toteutetaan loppuarviointit ohjelmakausien päättyessä. Väliarviointien tavoitteena on tuottaa analyysi ohjelman etenemisestä, tuloksista ja vaikutuksista sekä laatia kehittämissuhteita tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointit toteutetaan monimenetelmällisesti ja ohjelman laajaa kohde- ja sidosryhmää osallistaen.



Kuvio. AuroraAI:n vaikutuslogiikka (alustava).

Tausta

- Haastateltavan taustatiedot
 - Nimi ja organisaatio
 - Näkökulma Digitalisaation edistämisen ohjelman (Digiohjelma) ja AuroraAI-ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen

Ohjelman tavoitteet

- Miten arviointi ohjelman tavoitteiden osuvuutta?
 - Tavoitteiden relevanttius suhteessa taustoittavaan tarpeeseen
 - Tavoitteiden yksiselitteisyys, mitoitus ja realismi

3. Mikä on ohjelman rooli ja suhde muuhun kansalliseen kehittämiseen, onko tämä huomioitu riittävästi?
 - a. VM:n muut digitalisaatio-hankkeet ja toimenpiteet
 - b. Muut valtionhallinnon toimenpiteet
 - c. Kuntien ja muiden sidosryhmien toimenpiteet

Organisointi

4. Miten ohjelman organisointi tukee tavoitteiden saavuttamista? Ovatko oikeat toimijat mukana? Mitä kehitysesityksiä?
 - a. AuroraAI ohjelmatiimi
 - b. AuroraAI tekninen tiimi
 - c. Ohjausryhmä ja muut ryhmät (AuroraAI ohjausryhmä, verkon ohjausryhmä, yhteistyöryhmä, toimintamallin teemaryhmä)
 - d. Kumppanit, sidosryhmät (julkishallinto ja yritykset)
5. Miten toimenpiteet tukevat ohjelman toteutusta
 - a. Oikeanlaisuus ja riittävyys
 - b. Kohdentuvuus ja kattavuus
6. Miten arvioit ohjelman viestinnän onnistuneisuutta?
 - a. Ohjelman tunnettuus kohde- ja sidosryhmien keskuudessa
 - b. Viestinnän tavoitavuus
 - c. Viestinnän sisältö ja kanavat
 - d. Vahvuudet ja kehittämiskohdat

Tuloksellisuus ja vaikuttavuus

7. Miten arvioit ohjelman tähänastisia ja ennakoitavia tuloksia?
 - a. Keskeisimmät tulokset ja onnistumiset
 - b. Keskeisimmät epäonnistumiset
 - c. Tulosten hyödynnettävyys
 - d. Tulosten levittäminen
 - e. Ennakoimattomat tulokset
8. Onko toimintaympäristön muutoksilla ollut vaikutusta ohjelmaan?
 - a. Tähän mennessä tunnistetut toimintaympäristön muutokset
 - b. Mahdolliset tulevat toimintaympäristön muutokset
9. Kuinka ohjelman tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta tulisi varmistaa ja vahvistaa ohjelman loppukaudella?
 - a. Organisointi ja yhteistyö
 - b. Toimintatavat ja viestintä
 - c. Muut näkökulmat
10. Miten ohjelman vaikuttavuutta tulisi mielestäsi seurata? Vaikuttavuus eri kohderyhmien näkökulmasta
 - a. Valtionhallinto
 - b. Kunnat
 - c. Muut sidosryhmät
 - d. Kansalaiset
11. Missä digitalisaatiota vauhdittavissa asioissa / teemoissa VM:n ja valtionhallinnon tulisi jatkossa olla aktiivinen?

Muut asiat

12. Mahdollisia muita asioita, joita haluat nostaa esiin arviointiin liittyen?

owalg'group