



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# **DIGIKUNTAKOKEILUN KUNTAKOKEILUJEN ARVIOINTI JA ARVIOINTIMALLI**

Raportti 3.1.2019



## **MDI**

Aluekehittämisen konsulttitoimisto

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
1.1 Kuntien digitalisaatio sekä kokeilukulttuuri keinoina kuntien toiminnan tehostamiseen ja kustannusten karsimiseen	3
1.2 Valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanke	4
1.3 Selvityksen tavoitteet ja toteutus	5
<b>2. DIGIKUNTAKOKEILUJEN SISÄLLÖT SEKÄ TOTEUTUKSEN ONNISTUNEISUUS</b>	<b>7</b>
2.1 Digitalisaation edistämisen lähtökohdat kunnissa	7
2.2 Digikuntakokeilujen sisällöt	8
2.3 Digikuntakokeilujen toteutus	13
<b>3. DIGIKUNTAKOKEILUISSA SAAVUTETUT TULOKSET JA OPIT SEKÄ HAVAITTUJA JA ODOTETTUA VAIKUTUKSIA</b>	<b>20</b>
3.1 Digikuntakokeilujen tulokset ja opit	20
3.2 Digikuntakokeilujen vaikutuksia	23
3.3 Tulosten ja oppien juurruttaminen ja levittäminen	26
<b>4. DIGIKUNTAKOKEILUJEN LISÄARVO JA MERKITYS KUNTIEN DIGITALISAATIOKEHITYKSESSÄ</b>	<b>30</b>
4.1 Digikuntakokeiluhankkeen merkitys ja lisäarvo	30
4.2 Kokeilujen merkitys kokeilukuntien digitalisaatiokehityksessä	32
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISAJATUKSIA</b>	<b>34</b>

LIITE 1 Neljän digikuntakokeilukohteen erillisarvioinnin loppuraportit

LIITE 2 Exit plan teemoittelu

LIITE 3 MDI:n kuntakyselyn tuloksia

# 1. Johdanto

## 1.1 Kuntien digitalisaatio sekä kokeilukulttuuri keinoina kuntien toiminnan tehostamiseen ja kustannusten karsimiseen

Nykyisessä hallitusohjelmassa on asetettu 1 miljardin euron säästötavoite kuntien tehtävien ja velvoitteiden karsimiseksi. Sittemmin reformi ja miljardin säästötavoite on laajennettu koskemaan koko julkista sektoria, jota toteutetaan ”Kuntien, maakuntien ja koko julkisen sektorin kustannusten karsinta” -reformin kautta. Kuntien kohdalla niiden tehtävien ja velvoitteiden vähentämiseen liittyvä toimintaohjelma julkaistiin helmikuussa 2016. Keinoja kuntasektorin kustannusten karsintaan ovat olleet mm. lainsäädännön muutokset. Tämän lisäksi tärkeänä keinona kustannusten karsinnassa, toiminnan tehostamisessa sekä asiakaslähtöisyyden edistämässä on korostettu digitalisaation hyödyntämistä kuntien toiminnan ja palvelujen uudistamisen välineenä ja muutostekijänä. Digitalisaation edistämiseksi hallitus on tehnyt linjauksia muun muassa kuntien kokeilutoiminnan käynnistämiseen ja innovaatioiden edistämiseen kuntakentällä. Valtiovarainministeriön tilaamassa Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuus selvityksessä<sup>1</sup> arvioitiin, että kunnat ovat selvityksen oletuksilla hyödyntäneet digitalisaation säästöpotentiaalista jo osan, mutta arvion mukaan lisäsäästöpotentiaalia voisi olla lisää ainakin 500-700 miljoonaa euroa.

Digitalisaatiolla tarkoitetaan ylipäätään tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä toimintatapojen uudistamisessa sekä toisaalta prosessia, jolla luodaan uusia digitaalisia toimintamalleja. Kunnissa toimintatapojen ja rakenteiden uudistamiseen liittyy olennaisena tekijänä käytettävissä oleva teknologia ja sen hyödyntäminen. Toimintaympäristön muutosten katsotaan edellyttävän myös kunnilta uusien toimintatapojen ja tietoteknologisten ratkaisujen kehittämistä sekä uudenlaisia tietoteknologiaa hyödyntäviä tiedottamisen, osallistumisen ja vaikuttamisen keinoja. Digitalisaatio voidaan katsoa osaksi jatkuvaa hyvän hallinnon kehittämistä ja viranomaisen toiminnan tuloksellisuuden parantamista. Digitalisaation avulla voidaan parantaa mm. julkisten palvelujen saatavuutta ja julkisia palveluja voidaan ulottaa myös syrjäseutujen asukkaille. Digitalisaation tuomia hyötyjä voidaan jakaa sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin. Sisäiset hyödyt käsittävät esimerkiksi sen, että tietoteknologian avulla voidaan esittää ajantasaista informaatiota internetissä reaaliajassa. Viranomaiset voivat myös tarjota informaatiota julkisen sektorin työntekijöille intranetin tai internetin välityksellä. Viranomaiset pystyvät lisäksi hoitamaan monia jokapäiväisiä rutiinitehtäviä helpommin ja nopeammin. Ulkoisesti tietoteknologia helpottaa viranomaisten yhteyksiä kansalaisiin, muihin hallinnon yksikköihin ja yrityksiin. Tietoteknologian avulla voidaan esimerkiksi edistää kansalaisten osallistumista päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa, että palveluita voidaan muun muassa tuottaa nopeammin ja informaatiota käsitellä enemmän lyhyemmässä ajassa. Tämä lisää palvelutuotannon laatua ja tehokkuutta.<sup>2</sup>

Julkinen hallinto ja kunnat ovat vasta mukautumassa digitaalisen toimintatodellisuuden vaatimuksiin. Mukautuminen ilmenee sähköisen hallinnon rakenteissa ja prosesseissa, mutta ei vielä niinkään kehittyneenä, vuorovaikutteisena kuntien toiminnassa, hallinnassa ja johtamisessa. Kuntien digitalisaation nykytila on hyvin hajautunut. Suuremmissa kaupungeissa (esim. 6Aika-kaupungit) on paljon resursseja ja mahdollisuus kehittää digitaalisia ratkaisuja ja organisaatiokulttuuria, ns. ottaa digitalisaatio omiin käsiin. Aktiiviset edelläkävijäkunnat ovat onnistuneesti tunnistaneet kunnan sisäisiä kehittämiskohteita, saaneet resursseja ja vertaistukea sekä käyneet vuoropuhelua. Pienemmissä kunnissa taas ei ole resursseja kehittää sähköisiä palveluja tai työkaluja. Digitalisaatio on monilta osin alkutekijöissä ja kehittämistyötä tehdään kunnissa sirpaleisesti ja yksin.

Kunnat ovat autonomisia toimijoita, joiden tehtävänä on edistää asukkaiden hyvinvointia ja kunnan elinvoimaa. Näin ollen on tärkeää, että kuntien digitalisaationkin lähtökohtana on asukkaat ja kunnan elinvoiman kannalta keskeiset tahot (yritykset, yhdistykset, julkinen sektori. Valtiovarainministeriön julkaiseman puheenvuoron<sup>3</sup> mukaan kuntien

---

<sup>1</sup> Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuus selvitys. KuntaPro yhteenliittymä. Valtiovarainministeriö. 2015.

<sup>2</sup> Räsänen I., Oikarinen, T., Vartiainen N. & T. Voutilainen (2017) Kuntastrategiat digitalisaation ohjauksivälineenä.

<sup>3</sup> Dialogilla kohti digitaalisen ajan kuntaa. Keskustelunavaus digitaalisen aikakauden kunnasta sekä kumppanuudesta, 2018

digitalisaatiossa on pitkälti kyse toimintakulttuurin muutoksesta ja siitä, millaisen muutoksen kunta on valmis tekemään. Digitalisaation myötä kunta voi jatkossa olla mm. entistä avoimempi ja yhteisöllisempi toimija. Avoimuus näkyy tietovarantojen avaamisena ja kytkeytyy asukkaiden ja kunnan elinvoimatoimijoiden tulevaisuuden tarpeiden ennakointiin. Tulevaisuudessa menestyvä kunta toimii paitsi digitaalisesti, myös asukas- ja asiakaskeskeisesti korostamalla palveluiden sujuvuutta ja nopeutta.

Nykyisen hallitusohjelman yhdeksi kärkihankkeeksi on kirjattu ”otetaan käyttöön kokeilukulttuuri”. Kärkihanke yhdistää valtakunnalliset strategiset tavoitteet ja pienet, alueelliset kokeilut. Strategiset tavoitteet avaavat polkuja pienkokeiluille, joista taas parhaimmat kiihdytetään valtakunnallisia tavoitteita edistäviksi vahvoiksi kokeiluiksi. Kokeilukulttuurissa iso ongelma pilkotaan pienemmiksi palasiksi, ja ratkaisuja lähdetään kehittämään nopeasti aidossa toimintaympäristössä. Toimintaa korjataan jatkuvasti kokeiluista saatujen oppien avulla. Kokeilu on oppimisen väline ja tapa saada tietoa toimenpiteen vaikutuksista ennen sen laajempaa käyttöönottoa. Kokeilutoiminta eroaa tavanomaisesta hanketoiminnasta sillä, että sen tulokset voivat olla epävarmoja ja varsinainen tulos olla oppiminen. Kokeilun avulla voidaan esimerkiksi testata olettamuksia ennen suuria investointeja.

## 1.2 Valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanke

Syksyllä 2016 käynnistettiin valtiovarainministeriön johtama digikuntakokeiluhanke, joka on osa sekä Digitalisoidaan julkiset palvelut- että Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri- kärkihankkeita sekä hallituksen reformia ”Kuntien, maakuntien ja koko julkisen sektorin kustannusten karsinta”. Hanke kuuluu osaksi hallituksen strategiaa kokeiluista.

Digikuntakokeilun tavoitteena on edistää kuntien toimintatapojen ja palveluiden tuotantotapojen ennakkoluulotonta, kuntalaisten hyvinvointia parantavaa ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä sekä parantaa asiakkuuden johtamisen edellytyksiä. Tavoitteena on kokeilujen kautta lisätä kuntien palveluprosessien kustannustietoisuutta sekä sitä, miten digitalisaatiota hyödyntämällä voidaan aikaansaada säästöä tai hillitä kuntien kustannusten kasvua samalla kuin asiakaskokemus parantuu. Hanke edistää osaltaan kokeilukulttuuria, -ajattelua ja -asennetta, kuntien verkostoitumista sekä asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä kuntasektorilla. Hankkeen tehtävänä on myös edistää valmistautumista kunnan roolin muutokseen tulevaisuuden kunnassa digitalisaation näkökulmasta.

Digikuntakokeiluhankkeen tarkempina tavoitteina ovat:

- edistää kuntien toimintatapojen sekä palveluiden tuotantotapojen kehittämistä,
- saada aikaan näyttöön perustuvaa säästöä ja/tai hillitä kuntien kustannusten kasvua digitalisaatiota hyödyntämällä,
- edistää toimintatapojen kuntalaislähtöistä uudistamista,
- edistää kokeilukulttuuria, -ajattelua ja -asennetta,
- lisätä kuntien verkostoitumista sekä
- edistää asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä kuntasektorilla ja edistää valmistautumista kunnan roolin muutokseen tulevaisuuden kunnassa.

Digikuntakokeiluhankkeen puitteissa kehitetään kunnan palveluita ja toimintatapoja kokeilukulttuuria hyödyntämällä kokeilemalla erilaisia digitaalisia ratkaisuja hankkeen tavoitteita ajatellen. Digikuntakokeiluhanke on toiminut digitalisaatiokokeiluille toimintaa kokoavana sateenvarjohankkeena. Digikuntakokeiluhankkeen puitteissa käynnistettiin 61 digikuntakokeilua kunnissa vuoden 2017 ja 2018 aikana. Käytännössä kokeiluissa toteutetaan kuntien tarpeista lähteviä nopeita ja pienimuotoisia case-kokeiluita, jotka on luokiteltu neljään luokkaan kokeilujen teemojen mukaisesti. Näitä kokeiluteemoja ovat

- 1) asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen,
- 2) opetuksen kehittämisen kokeilut,
- 3) osallisuuden kehittäminen sekä
- 4) johtamisen, vuorovaikutuksen ja kuntahallinnon kehittämisen kokeilut.

Digikuntakokeiluissa on mukana sekä varsinaisia kokeiluja toteuttavia kuntia, että vaikuttaja-/sparraajakuntia, jotka tukevat muiden kuntien kokeilujen toteutusta. Kokeiluja toteutetaan myös maakunnallisella tasolla. Yhteensä kokeiluissa on n. 70 kuntaa mukana.

Digikuntakokeiluhankkeen puitteissa kokeilukuntien toimintaa tuetaan useilla tavoilla. Näitä ovat mm.:

- Asiantuntijamentoreiden ja edelläkävijäkuntien sparraajien verkosto hankkeen tärkeimmistä sidosryhmistä.
- Digikuntakokeiluhankkeen teettämät selvitykset sekä selvitysten tiedon hyödyntäminen
- Tuki kokeiluiden skaalaamiseen valtakunnallisesti ja paikallisesti sekä tuki toimintatapojen muutosten säästövaikutusten laskemiseen
- Digikuntakokeiluverkosto kokeiluiden viestintään, verkostoitumiseen ja näkyvyyteen
- Yhteiset verkostotapaamiset ja teemoittaiset tilaisuudet

Digikuntakokeiluhanke päättyy alkuvuodesta 2019. Kuntien digitalisaation kokeilu- ja kehittämistyö jatkuu kuitenkin hankkeen vaikutuksesta pitkälle tulevaisuuteen.

### 1.3 Selvityksen tavoitteet ja toteutus

Syksyn 2018 aikana käynnistettiin Digikuntakokeilujen arviointi ja arviointimalli -selvitys. Selvityksen tarkoituksena on ollut tukea digikuntakokeilujen tuloksekasta toteutusta, tuottaa arviointitietoa kokeiluista, kehittää kokeilujen arviointia sekä tukea kokeilujen laajempien vaikutusten syntyä.

Selvitys on koostunut kolmesta päätavoitealueesta, joita olivat:

- 1. Neljän digikuntakokeilujen teemaryhmän arviointi kokeilujen sisältöjen, tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen, saatujen oppien ja kokemusten sekä tulosten laajemman hyödynnettävyyden näkökulmasta. Tarkentavia arviointikysymyksiä olivat:**
  - Mitä kunnissa kokeiltiin ja miksi?
  - Mitä kokeiluilla tavoiteltiin ja mitä saavutettiin?
  - Mitä kokeiluista opittiin?
  - Kuinka kokeilut edistivät asiakaskokemuksen parantumista?
  - Kuinka kokeilut vaikuttivat organisaation sisäiseen prosessiin?
  - Tunnistettiinko kokeilujen aikana toimintatapojen uudistamisesta koituvaa mahdollista kustannusten kasvua tai kustannusten kasvun hillintää?
  - Miten kokeilut edistivät digitalisaatiota kunnassa?
  - Onko kokeilut skaalattavissa muihin kuntiin ja jos, miten?
  - Neljän kokeilun arvioinnissa on huomioitu digikuntakokeilujen neljään teemaan liittyviä erityiskysymyksiä, joiden pohjalta saadaan tarkempaa tietoa, miten kyseisiä teemoja on edistetty kokeiluissa.
- 2. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin mukaisen arviointimallin tuottaminen neljän digikuntakokeilujen teemaryhmään liittyen.**
- 3. Digikuntakokeilujen loppukauden onnistuneen toteutuksen tukeminen sekä tulosten ja oppien jalkauttamisen ja levittämisen tukeminen laajemmin kuntakentälle.**

Digikuntakokeilujen neljään kokeiluteemaan liittyen arvioinnissa huomioitiin myös näihin liittyviä erityiskysymyksiä, joihin vastaamalla kartoitettiin tarkempaa tietoa teemoihin liittyen.

Arvioinnin lähtökohtana on Digikuntakokeiluhankkeen kuntakokeilujen vaikuttavuuden näkökulmat yhteiskunnallisella, kuntaorganisaation sekä yksilötasolla (kuntaorganisaation työntekijät, kuntalaiset, yritykset, järjestöt). Arvioinnissa painotettiin useasta näkökulmasta ja useammasta eri tietolähteestä sekä erityyppisillä aineistolla kerättävää tutkimusaineistoa, joiden pohjalta tehtiin kokonaisvaltaiset tulkinnat ja johtopäätökset työn tutkimuskysymyksiin liittyen. Työssä korostettiin sekä vuorovaikutteista (dialogista), että kehittävän arvioinnin lähestymistapaa. Arviointia

pyrittiin toteuttamaan arvioitsijoiden ja arvioinnin kohteena olevien kohteiden edustajien tiiviissä vuorovaikutuksessa, jolla haettiin yhteistä oppimista ja toiminnan kehittämiseen tähtäävää lopputulemaa.

Työ toteutettiin neljän työvaiheen kautta, joita olivat 1) yhteenveto digikuntakokeilujen nykytilanteesta, 2) neljässä kohteessa toteutetut tarkemman tason erillistarkastelut, 3) ennakoivan vaikuttavuusmallin laatiminen ja työkalujen tuottaminen kokeilujen toteutukseen sekä 4) yhteenveto ja raportointi. Tutkimus/-työmenetelminä hyödynnetään aineistoanalyysseja, asiantuntijahaastatteluita, sähköisiä kyselyitä sekä ennakoivan vaikuttavuusajattelun mukaista mallinnusprosessia sekä tuotettiin työkaluja kokeilujen tulosten ja oppien juurruttamista ja levittämistä ajatellen. Lisäksi työssä toteutettiin neljässä erillisarviointien kokeilukohteessa työpajoja ja työkokouksia.

Yhteenvedossa digikuntakokeilujen nykytilanteesta muodostettiin kattava käsitys seuraavien työvaiheiden pohjaksi Digikuntakokeiluhankkeen kuntakokeilujen nykytilanteesta. Työvaiheessa tutkittiin dokumenttianalyysillä keskeinen digikuntakokeiluhankkeeseen, kokeiluihin sekä toimintaympäristöön liittyvä materiaali. Lisäksi työvaiheessa toteutettiin 8 kpl asiantuntijahaastatteluita (sparraaville kunnille ja asiantuntijoille). Työvaiheessa toteutettiin myös sähköinen alkukysely kaikille digikuntakokeilukohteille kokeilujen nykytilanteesta, kokeilujen teemoista ja painotuksista, kokeilujen edistymisestä, mahdollisista haasteista ja onnistumisista sekä tuloksista ja opeista. Alkukyselyyn saatiin 23 kokeilukohteesta vastaus (38 % vastasi kyselyyn). Kysely oli käynnissä 19.10 - 31.10.2018 välisen ajan. Tämän kyselyn lisäksi MDI:n syksyllä 2018 toteuttaman kaikkiin suomalaisiin kuntiin kohdistuneen Kuntakyselyn vastauksia kuntien digitalisaatioon liittyen, hyödynnettiin osana arviointityötä<sup>4</sup>.

Toisessa työvaiheessa toteutettiin erillisarviointit 4 kokeilukohteessa. Erillisarviointien kohteiksi valittiin Rovaniemen, Turun, Tuusulan ja Keski-Pohjanmaan kokeilut. Erillisarvioinneissa analysoitiin jokaisesta kokeilukohteesta relevantti dokumenttiaineisto ja tehtiin syventäviä asiantuntijahaastatteluita 2-4 kpl/kokeilukohteeseen. Lisäksi erillisarviointikohteissa toteutettiin kysely tai vaihtoehtoisesti haastattelututkimus kokeilujen kohderyhmille/hyödynsaajille. Erillisarviointien lopuksi järjestettiin kokeilukohteille havaintoja validoiva ja yhteisoppimista tukeva työkokous. Erillistarkastelujen tuloksia on esitetty tiivistetysti tarkastelukohteittain raportin seuraavissa luvuissa. Jokaisesta erillistarkastelusta laadittiin lyhyt loppuraportti. Kyseiset loppuraportit löytyvät liitteestä 1.

Kolmannessa työkokonaisuudessa laadittiin aiempien työvaiheiden tiedon keruun pohjalta ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli kokeilujen neljään teemaan liittyen, joka löytyy liitteestä 1. Malli toimi työkaluna arvioinnin tarkasteluille sekä kehikkona digikuntakokeiluhankkeen neljän teeman arvioinnille. Työvaiheessa tuotettiin myös exit plan teemoittelumalli kokeilujen käyttöön digikuntakokeilujen tulosten, oppien ja kokemusten levittämistä ja jalkauttamista ajatellen. Kokeilukohteet saattoivat halutessaan hyödyntää mallia kokeiluhankkeiden lopetussuunnitelmien laadinnan tukena. Mallia esiteltiin kokeilukohteille Digikuntakokeilujen verkostotapaamisessa 5.12.2018. Exit plan teemoittelu on esitelty liitteessä 2.

Työn neljännessä vaiheessa toteutettiin edellisten työvaiheiden pohjalta yhteenvetoanalyysit ja tuotettiin arvioinnin lopulliset johtopäätökset. Arvioinnin loppuraportointi toteutettiin joulukuun 2018 aikana.

---

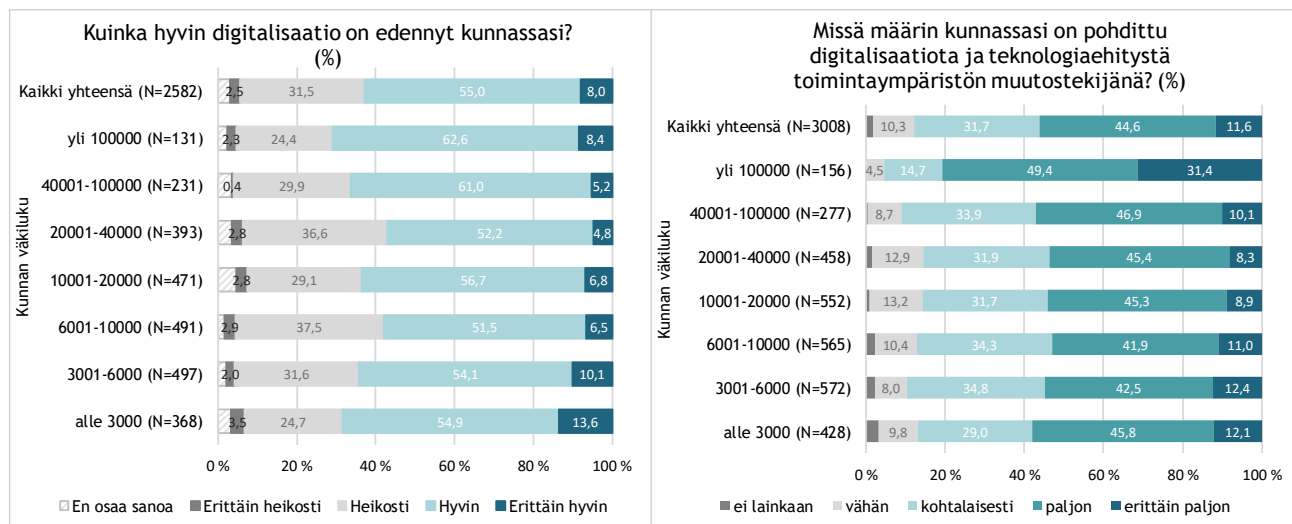
<sup>4</sup> MDI toteutti marras-joulukuussa 2018 neljännen kerran valtakunnallisen kuntakyselyn, jolla kerättiin kuntien päättäjien ja ylimpien viranhaltijoiden näkemyksiä tulevaisuuden kunnasta. Kysely lähetettiin kaikkiaan 10 354 henkilölle, joista 3 148 henkilöä antoi näkemyksensä. Vastauksia saatiin 290 kunnasta.

## 2. Digikuntakokeilujen sisällöt sekä toteutuksen onnistuneisuus

### 2.1 Digitalisaation edistämisen lähtökohdat kunnissa

Suomalaiset kunnat ovat hyvin erilaisissa lähtökohdissa digitalisaation kehittämisen suhteen. Suuremmissa edelläkävijäkaupungeissa digitalisaatio on vaikuttanut ja sitä on otettu käyttöön merkittävässä osassa kuntaorganisaation sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa. Näissä kunnissa digitalisaation edistämistä voidaan toteuttaa omilla resursseilla sekä hyödyntäen laajempien verkostojen kautta saatua tietoa. Kyseiset kunnat voivat toteuttaa myös itsenäisesti ja kumppanuuksien kautta digitalisaation kehittämistoimintaa ja kehittää ratkaisuja omiin tarpeisiin. Toisessa ääripäässä ovat usein asukasluvultaan pienemmät kunnat, joissa digitalisaatio on alkutekijöissään ja toimintatavat perustuvat monilta osin ei-digitaalisiin ratkaisuihin. Kyseisissä kunnissa ei monestikaan ole resursseja eikä osaamista lähteä digitalisoimaan kunnan tietojärjestelmiä ja sähköisiä palveluja tai kehittämään uudenlaisia työkaluja. Merkittävin osa kunnista sijoittuu kyseisten ääripäiden väliin. Näille kunnille keskeistä on seurata digitalisaatiokehitystä, lisätä omaa ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista sekä ottaa mahdollisuuksien mukaan uusia ratkaisuja käyttöön.

Kuntien päättäjien ja johtohenkilöstön näkemykset digitalisaation etenemisestä kunnissa vaihtelevat (Kuva 1.). Kokonaiskuva on kohtuullisen positiivinen. Suurin osa kunnista kokee, että digitalisaatio on edennyt omassa kunnassa vähintään jonkin verran ja merkittävä osa kunnista kokee, että digitalisaatio on edennyt hyvin tai jopa erittäin hyvin. Huomioitavaa kuitenkin on, että noin kolmasosassa kunnista digitalisaatiokehitykseen ei olla tyytyväisiä. Toimintaympäristön muutostekijänä digitalisaatio ja teknologiakehitys on huomioitu ainakin jollain tasolla käytännössä lähes kaikissa kunnissa. Erityisesti suuremmissa kaupungeissa digitalisaatio on vahvemmin esillä ja huomioituna. Suuressa osassa kuntia digitalisaatio teema jää kuitenkin valtuustokauden tavoitteissa selkeästi muiden kattoteemojen (mm. elinvoima ja vetovoima, talous, väestönkehitys, palvelut) jälkeen prioriteettina (liite 3). Teema kuitenkin mainitaan useassa kunnassa tärkeiden valtuustokauden tavoitteiden joukossa.



Kuva 1. Kuntien digitalisaatiokehitykseen liittyvien kysymysten vastauksia MDI:n kuntakyselystä (MDI:n valtakunnallinen Kuntakysely 2018)

Kuntien toimintaympäristössä on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat kuntien ymmärrykseen ja mahdollisuuksiin kehittää digitaalisia ja asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Digitaalisten ratkaisujen määrä ja heterogeenisuus sekä kuntien erilaiset tarpeet haastavat sopivien digitalisaatoratkaisujen tekemistä. Ymmärrystä ratkaisujen hyödyistä ei laajasti ole kunnissa käytettävissä ja kunnissa on tarve lisätä ymmärrystä erilaisista digitalisointiratkaisujen mahdollisuuksista. Erityisesti pienemmät kunnat tarvitsevat ohjausta ja apua, mihin niiden kannattaa panostaa rajallisilla resursseilla ja mihin suuntaan kehittää digitalisaatiota. Suuremmissa kunnissa kehittämisen suunnat ovat monessa tapauksessa selkeämmät.

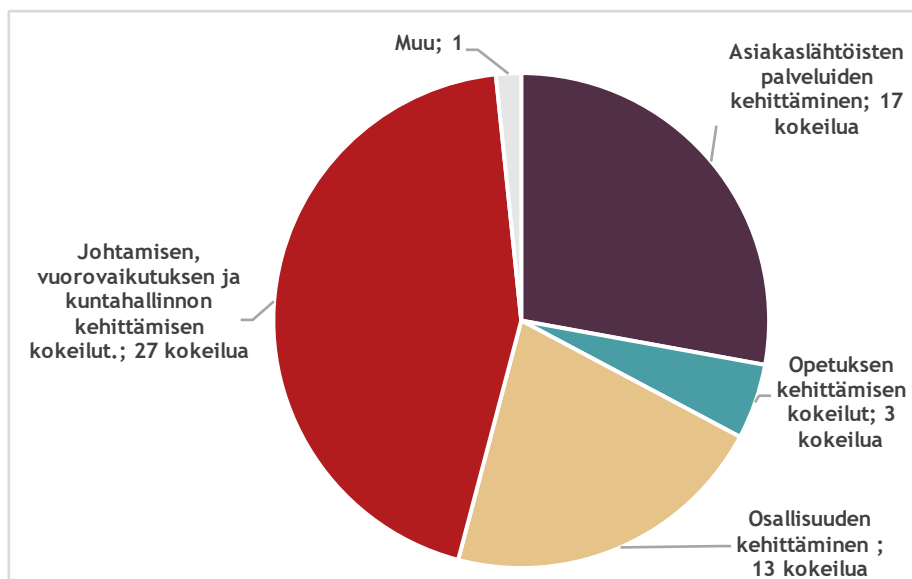
Kuntien yhteistyö ja kehittämistyön koordinaatio on myös vähäistä. Erityisesti digitalisaatioissa takamatkalla olevien kuntien yhteiskehittämistä ei hyödynnetä riittävästi. Kunnissa tehdään lisäksi päällekkäistä kehittämistyötä. Oppien jakaminen on vielä nykyisellä vuosikymmenellä ollut turhan vähäistä.

Digitalisaation edistäminen vaatii kunnissa rohkeutta suunnan muutokselle kehittämistyössä. Tarvitaan uutta näkemystä, panostuksia ja rohkeutta ryhtyä toimiin. Vanhoista toimintatavoista poisoppiminen on osoittautunut vaikeaksi. Lisäksi esimerkiksi käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus työllistää kuntien uudistamista ja henkilöresursseja niin paljon, että muille kuntakehittämisen aloille on käytettävissä vähemmän resursseja. Myös epätietoisuus sote- ja maakuntauudistuksen luomista tulevista toimintapuitteista ja -edellytyksistä hankaloittaa kuntien päätöksentekoa.

## 2.2 Digikuntakokeilujen sisällöt

Kokeilujen taustalla oleva perusajatus on lähtenyt siitä, että kunnissa on kehittämishalukkuutta ja tähän ministeriötasolta on haluttu tarjota alusta ja perusraamit kokeilujen sisällöiksi. Kokeiluja toteutetaan kunnissa itsenäisesti ja niiden sisällöt perustuisivat kunnista lähteviin tarpeisiin. Digikuntakokeiluhankkeen puitteissa toteutettavien kokeilujen sisällöt on muodostettu neljään pääteemaan liittyen, joita ovat asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen kokeilut, opetuksen kehittämisen kokeilut, osallisuuden kehittämisen kokeilut sekä johtamisen, vuorovaikutuksen ja kuntahallinnon kehittämisen kokeilut. Kunnat muodostivat omista lähtökohdistaan sisällöt näihin teemoihin ja ilmoittivat syksyn 2016 aikana ja tämän jälkeen VM:lle mukana olostaan digikuntakokeiluissa sekä alustavista ajatuksista kokeilun sisällöksi.

Alkuperäisistä ehdotuksista merkittävin osa kohdistui kuntien johtamisen ja hallinnon kehittämiseen digitaalisilla ratkaisuilla. Lisäksi merkittävä osa sisällöistä keskittyi kuntalaisten asiakaslähtoisempien palvelujen kehittämisen sekä osallisuuden edistämisen teemoihin. On huomioitava, että kokeilut on muodostettu kuntalähtöisesti kuitenkin yleensä useampiin teemoihin liittyen ja useimmiten useampaa teemaa yhdistäen.



Kuva 2. Alkuperäisten digikuntakokeilujen jakautuminen kokeilujen neljään sisältöteemaan (Lähde: VM Digikuntakokeiluhanke)

Käytännössä kokeilujen sisällöt ovat kokeilujen neljässä teemassa liittyneet mm. seuraaviin asioihin

- *Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen* kokeiluissa on pyritty luomaan sähköisiä asiakaspalvelun tai kuntalaisten vuorovaikutuksen alustoja, asiakaslähtöisiä toimintatapoja, asiakaslähtöisyyttä tukevia digitaalisia työkaluja, asiakastietojärjestelmiä ja kehitetty laajakaistayhteyksiä kuntalaisten hyödynnettäväksi.
- *Opetuksen kehittämisen* kokeiluissa on pyritty luomaan digitaalisia oppimisympäristöjä, opetussovelluksia ja esimerkiksi oppilastietojärjestelmiä opettajan, oppilaan ja vanhempien välille.
- *Osallisuuden kehittämisen* kokeiluissa on pyritty kehittämään kuntalaisten osallisuutta edistäviä digitaalisia alustoja, avoimen datan käyttöalustoja kuntalaisille, tietoa osallisuutta lisäävien alustojen tarpeesta ja



toteutustavasta sekä kuntalaisen ja yhteisöjen osallisuuden aktivoimiseen sekä päätöksentekoon vaikuttavia toimintamalleja.

- *Johtamisen, vuorovaikutuksen ja kuntahallinnon* kehittämisen kokeiluissa on pyritty ottamaan käyttöön sähköisiä päätöksentekojärjestelmiä, eri kuntien yhteisiä tietojärjestelmiä, automaattisia sähköisiä asiakaspalvelujärjestelmiä, data-analytiikan hyödyntämisen toimintamalleja sekä sähköisiä työvälineitä ja ohjelmistoja.

Lisäksi kokeilut ovat sisältäneet kunnan tilojen varausjärjestelmien kokeiluja, data-analytiikan hyödyntämisen toimintamallien kokeilua, avoimen datan käyttöalustojen kokeiluja sekä robotiikan hyödyntämisen kokeiluja.

Kuntien alkuperäiset kokeilujen sisältöehdotukset vaihtelivat pidemmälle mietityistä ja jäsennellyistä sisällöistä hyvinkin yleisen tason ajatuksiin siitä, minkä tyyppistä toimintaa olisi ajatuksena toteuttaa. Parhaimmillaan mukaan ilmoittautuneissa kunnissa on löytynyt selkeä kehittämistarve, johon liittyvään kokeiluun digikuntakokeiluhanke on antanut kipinän. Näissä kohteissa on jo hankkeeseen ilmoittauduttaessa pystytty tarkasti määrittelemään kehittämistarve sekä kokeiltava asia ja prosessi, jolla kokeilu toteutetaan. Erityisesti niistä kokeilukohteista, joille valtiovarainministeriö on myöntänyt valtionavustusta, on tarkat kokeilusuunnitelmat sisältöineen olemassa. Väljemmin määritellyissä kokeilujen sisällöissä on mainittu yleisellä tasolla teemoja, joihin kunnilla on ollut halua toteuttaa kokeiluja. Näissä kuitenkin tarkempi konkreettinen kokeiltava asia on jäänyt määrittelemättä.

#### **Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun sisältö**

Taustalla kokeilussa oli Tuusulan johtamisjärjestelmän uudistus ja sen mukainen strateginen päämäärä kuntalaisten osallisuuden lisäämisestä. Kokeilulla pyrittiin testaamaan digitaalisia välineitä ja niihin liittyviä toimintatapoja osallisuuden edistämiseksi syksyn 2017 ja vuoden 2018 aikana. Kokeilussa on ollut kolme ”kokeilupolkua”:

- Osallisuussivuston toteutus ja erilaisten osallisuutta edistävien digitaalisten nettityökalujen kokeilu (vuorovaikutus - ja osallisuuskalenteri, osallisuustyön blogi, tilavaraustyökalu (Varaamo), Future Dialog -applikaatio jne.).
- Alueellisten kehittämisverkostojen toiminnan käynnistäminen (viidellä Tuusulan alueella), niiden toimintatapojen kehittäminen ja digitaalisten välineiden sekä viestintäkanavien kokeilu verkostojen toiminnassa (mm. Facebook -ryhmä)
- Osallistuvan budjetoinnin kokeilu alueellisten kehittämisverkostojen osana. Käytössä 50 000 euron määräraha, joka ohjataan kehittämisverkostojen alueilla Osallistuvan budjetoinnin kautta saatuihin kuntalaisten ideoiden mukaisiin erilaisiin kehittämiskohteisiin.

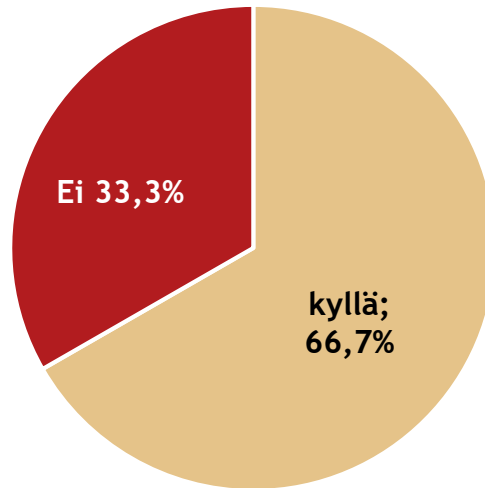
Usean mukaan ilmoittautuneen kokeilun kohdalla tarkempaa tietoa sisällön tarkentumisesta tai tarkentumatta jäämisestä ei saatu arvioinnin käyttöön. Ministeriöllä ei ole ollut rahoituksen liittyvän seurannan lisäksi vahvoja keinoja ja rakenteita kokeilujen seurantaan, saati ohjaukseen. Koska toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja osa kokeiluun ilmoittautuneista on ollut hyvin epäaktiivisia hankkeen suuntaan, ei osasta kokeiluja ole saatu tarkkaa tietoa siitä, mitä niissä on ilmoittautumisen jälkeen tehty. Kunnissa toteutetaan myös monenlaista digitalisaation edistämistoimintaa digikuntakokeiluhankkeeseen ilmoitettujen kokeilusisältöjen lisäksi. Arvioinnin tiedon keruussa myös digikuntakokeiluhankkeesta riippumatonta toimintaa raportoitu hankkeen alaisuuteen kuuluvaksi. Tarkkaa rajausta siitä, mikä toiminta kuuluu VM digikuntakokeiluhankkeeseen ja mikä muuhun toimintaan ei pääsääntöisesti ole tehty kunnissa. Tästä syystä arvioinnin tiedon keruussa digikuntakokeilujen sisällöt ovat osin jääneet mukaan ilmoittautuneiden kuntien kohdalla epäselviksi ja osasta kuntia tietoa ei ole saatavissa muuten, kuin lyhyiden kuvailujen muodossa kokeilujen ilmoittautumisvaiheessa.

Edellä mainitut asiat ovat hankaloittaneet sekä kokeilujen tukemista ja ohjausta digikuntahankkeen näkökulmasta että kokeilujen sisältöjen ja vaikutusten arviointia kokonaisuutena. Digikuntahanketta on voitu arvioida vain niiden kokeilujen osalta, josta tietoa on ollut saatavilla ja jotka ovat selvästi kytkeytyneet digikuntakokeiluhankkeeseen. Digikuntakokeiluhankkeen tyyppisessä kuntia aktivoivassa hankkeessa olisi oltava riittävät keinot hankkeiden sisällölliseen ohjaamiseen ja sen kautta tulosten seurantaan. Nykyisessä hankkeessa ainoastaan rahoitus (valtionavustus) on ollut selkeä tekijä, jolla sisältöjä on voitu ohjata ja kokeiluista saada seurantatietoa.

Niistä kokeiluista, joista tarkempaa tietoa on saatu, alkuperäinen idea kokeilujen sisällöistä on myös muuttunut kokeilujen toteutusaikana. Kokeilujattelun näkökulmasta alkuperäisten suunnitelmien muuttuminen on sinänsä

positiivinen asia, sillä kokeilutoiminnan luonteeseen kuuluu, että tarpeen mukaan suuntaa on voitava muuttaa, mikäli kokeiltava asia ei toimi. Digikuntakokeiluissa on selvästi ollut tarvetta muuttaa kokeilun aikana alkuperäisiä suunnitelmia (Kuva 3). Syitä suunnitelmien muuttumiselle ovat olleet mm. resurssien puuttuminen alkuperäissuunnitelmien toteuttamiseen, kokeilun aikataulun viivästykset sekä erityisesti se, että kokeiltava asia ei toiminut alkuperäisen ajatuksen mukaisesti.

### Onko kokeilunne sisältö säilynyt samana kuin kokeiluun ilmoittauduttaessa?



Kuva 3. Vastaukset onko kokeilujen alkuperäiseen sisältöön tullut muutoksia kokeilujen toteutusaikana (Arvioinnin kysely, lokakuu 2018)

Kokeilujen tavoitteita ja toimintatapoja tarkasteltaessa päähuomioina on, että kokeiluissa on sisältöteemoiltaan ja laajuudeltaan hyvin erilaisia ja tasoisia kokeiluja. Niistä saadaan lähtökohtaisesti monialaisesti ratkaisuja ja oppeja kuntaorganisaation sisäiseen toiminnan kehittämiseen sekä toisaalta kuntalaisten palveluiden asiakaslähtöisyyden parantamiseen ja osallisuuden lisäämiseen. Parhaimmillaan kokeilutoiminta on tukenut kunnan pitkän aikavälin strategisia kehittämistavoitteita ja näin olleen kokeilun tuloksille löytyy selvä kysyntä kunnan toiminnan kehittämisessä myös kokeilun jälkeen. Kokeilut on jo digikuntakokeiluhankkeen neljässä teemassa määritelty liittyväksi laajempiin kuntien kehittämisen kannalta keskeisiin teemoihin (osallisuus, johtaminen, opetus jne). Sisällöiltään onnistuneissa kokeiluissa digitaalisen ratkaisun lisäarvo on jo lähtökohtaisesti pystytty tarkasti määrittelemään kunnalle.

Osa kokeiluista on ollut sisällöltään pienimuotoista yksittäisen digitaalisen ratkaisun kokeilemistä. Näissä haasteena on ollut kokeilujen pienuus ja irrallisuus kunnissa käynnissä olevista laajemmista kehittämisteemoista tai muutosprosesseista. Tällöin usein hyvienkin kokeilutulosten juurtuminen ja kehittämistyön jatkuvuus voi jäädä epävarmaksi. Vaikka kokeilujen on tarkoitus olla riittävän pienimuotoisia ja nopeasti toteutettavia, on niiden myös oltava riittävän merkityksellisiä, jotta kokeilun tuloksilla on painoarvoa kunnan toiminnan kannalta.

Digikuntakokeiluhankkeen digitalisaatio-teemaan liittyen pienessä osassa kokeiluista sisällön puutteena on ollut myös se, että digitalisaation osuus kokeilun sisällöstä on ollut hyvin pieni. Näissä kokeiluissa varsinainen digitaalisen ratkaisun kokeileminen ja kehittäminen on ollut lähinnä sivuosassa muun toiminnan osana. Digikuntakokeiluhankkeen lisäarvon tulisi muodostua nimenomaan digitalisaation edistämisestä, jolloin myös kokeilujen sisällöissä digitalisaatio tulisi olla poikkeuksetta toiminnan keskiössä.

Hyvinä esimerkkeinä kokeiluhankkeista, jotka liittyvät kuntien laajempaan kehittämistyöhön ja digitaalisuuden edistämiseen ovat mm. Turun Digitaalisen kerhotoiminnan ja ilmoittautumisen kehittämishanke ja eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilu.

Turun digikuntakokeilujen ja Smart and Wise kärkihankkeen sisällöt

Turun vuonna 2016-2017 toteutettu digikuntakokeilu oli Digitaalisen kerhotoiminnan ja ilmoittautumisen kehittämishanke, jossa luotiin prototyyppi helppokäyttöisestä ilmoittautumissovelluksen käyttöliittymästä sekä ilmoittautujan että ilmoittautumisia käsittelevän harrasteohjaajan näkökulmasta. Kohderyhmänä olivat erityisesti maahanmuuttajataustaiset lapset ja nuoret sekä heidän vanhempansa.

Kokeilun jälkeen Turussa on jatkettu digitalisaation edistämistä määrätietoisesti ja kokonaisvaltaisesti. Smart and Wise on digitalisaatioon liittyvä Turun kaupungin kärkihanke, joka käynnistyi syksyllä 2018. Se ei suoraan kytkeydy digikuntakokeiluhankkeeseen, mutta on jatkumoa aiemmalle digitalisaation kokeilutoiminnalle. Hankkeessa yhdistyvät strateginen tavoite Turun kaupungin hiilineutraaliudesta vuoteen 2029 mennessä ja Smart City -konsepti. Hankkeen alle on koottu kaikki Turun kaupungin keskeiset digitalisaatioon liittyvät kehittämishankkeet ja kokeilut, joita on yhteensä 25 kpl. Pyrkimyksenä on aiempien yksittäisten kehittämiskohteiden sijaan kehittää koko kaupungin digitalisaatiota yhtenäisesti ja organisoidusti sekä läpileikkaavasti kaupungin kehittämisen eri teemoissa. Hankkeessa on kuusi painopistealuetta:

- 1) Hiilineutraalius ja resurssiviisaus
- 2) Asiakkuuksien ja palvelujen hallinta
- 3) Kaupunkisuunnittelu
- 4) Turvallisuus
- 5) Liikenne ja liikkuminen
- 6) Syrjäytymisen ehkäiseminen

#### eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun sisältö

Hankkeen lähtökohtana on digitalisaation yhteishyödyntämisen kehittäminen Kaustisen seutukuntaan kuuluvissa kunnissa (organisaatiot: Kaustinen, Halsua, Lestijärvi, Perho, Toholampi, Veteli, KaseNet, Kaseka, Kaustisten seutukunta). Seudun kunnat ovat tähän asti hyödyntäneet kukin omia ohjelmistojaan ja kehittäneet toimintaansa itsenäisesti. Yleisesti kuntaorganisaatiot ovat hyödyntäneet digitalisaation mahdollisuuksia varsin vähän.

Kokeiluhankkeen avulla on pyritty löytämään kuntien yhteisratkaisuja kuntaorganisaatioiden toimintatapojen ja palveluprosessien digitalisoimiseksi.

Hankkeen konkreettisena tavoitteena on ottaa käyttöön Office 365 alusta ja luoda yhtenäistä toimintamallia seutukuntien välisen yhteistyön edistämiseksi alustalla, kehitellä paikkariippumattomia videoavusteisia etäasiointipalveluja ja edistää digitalisaatiota sekä osaamista kunnallisissa palveluissa.

Hankkeen osana pyritään jatkossa mm. laatimaan organisaatioille digityökartat ja kokeilemaan sähköistä tilanvarausjärjestelmää kunnan toimitiloille ja digitalisoimaan lupaprosesseja (esim. rakennusluvut).

Digikuntakokeiluhankkeen tasolla erityisen tärkeä on ollut, että hankkeen teemoittelu on auttanut mukana olevia kuntia jäsentämään ja priorisoimaan sitä, minkä tyyppisiin digitaalisiin sisältöihin ja toimintaan kuntien kannattaa panostaa. Kyseisen kaltaisille raameille digitaalisuuteen liittyvän kehittämistyön suuntaamisessa ja priorisoinnissa on jatkonkin kannalta asiantuntijahaastatteluiden mukaan tarvetta. Kuntien ymmärrys digitalisaation hyödyistä ja mahdollisuuksista vaihtelee suuresti ja erityisesti digitalisaation kehityksessä ”takamatkalla” oleville kunnille kyseiset raamit ovat olleet tärkeitä. VM kokeiluhanke on näille kunnille ollut tärkeä suunnan näyttäjä siinä, miten digitalisaatiota voidaan ja kannattaa kunnissa edistää.

Valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanke painottaa digitalisaation edistämisessä myös sen taloudellista vaikuttavuutta. Kokeilujen sisällöissä kustannusten kasvun hillintä ja säästöt eivät kuitenkaan näyttäytyä erityisen vahvoina tavoitteina. Niiden kokeilujen osalta, jotka ovat saneet valtionavustusta, taloudellisen vaikuttavuus on huomioitu avustushakemusten osana, mutta esimerkiksi kokeiluhankkeiden loppuraporteissa taloudellisen näkökulma tai taloudelliset vaikutukset eivät nouse esille merkittävällä tavalla. Kokeilujen kuvauksien perusteella niiden sisällöissä ei käy konkreettisesti ilmi miten taloudellisten vaikutusten toivotaan tai oletetaan syntyvän. Vahvemmin niissä korostuvat mm. asiakaslähtöisyyden, osallisuuden sekä kuntaorganisaation toiminnan kehittämisen näkökulmat.

Kokonaisuutena digikuntakokeiluhankkeen kokeilut ovat tavoitetasolla sisältäneet uutuusarvoltaan merkittävää kokeiluluontoista toimintaa, jossa saadaan uutta tietoa laajemminkin hyödynnettäväksi digitaalisten ratkaisujen toimivuudesta. Kokeilujen sisällöt ovat olleet tärkeitä myös siinä, että kuntalähtöisten kokeilujen sisältöjen kautta on saatu tarkempaa kuvaa kuntien digitalisaation tilanteista ja kuntalähtöisistä tarpeista kehittää digitalisaatiota. Useassa kunnassa kokeilu on myös kytkeytynyt kiinteästi kunnassa käynnissä oleviin laajempiin kehittämistoimiin, jolloin kokeilujen tuloksille on ollut kunnan toiminnassa kysyntää ja ne tulevat juurtumaan kunnan toimintaan kokeilun jälkeen.

#### Rovaniemen nuorisovaltuuston kokeilujen sisältö

Kokeilun taustalla olivat kaupungin linjaukset digitalisaation kehittämisestä sekä pyrkimys olla kuntakentällä edelläkävijöitä kansalaisten osallistamisessa. Kokeilujen tavoitteena oli ottaa käyttöön ja soveltaa sähköistä Kokeilun paikkaa ([www.kokeilunpaikka.fi](http://www.kokeilunpaikka.fi)), hyödyntää digitaalisia välineitä nuorisovaltuuston ja -hallituksen toiminnan ja viestinnän kehittämiseen, haastotoimintaan sekä nuorisopalvelujen kehittämiseen. Keskeisenä toimijana olivat Rovaniemen kunnan edustajat ja nuorisohallituksen aktiiviset nuoret.

Kunnassa toteutettiin kolme kokeilua, joista yksi sisältänyt selkeästi digitaalisuuteen liittyvän elementin:

1. *Nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi*, jossa on tavoiteltu nuorisovaltuuston toiminnan näkyvyyden lisäämistä ja tunnettuuden parantamista. Käytännössä kokeilua varten hankittiin ”somepuhelin”, jonka avulla nuoret ovat viestineet omasta toiminnastaan muille nuorille heille tuttujen viestintäkanavien kautta.

2. *Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen*, jossa kunnan päättäjiä haastettiin viikoksi käyttämään julkisia liikennevälineitä.

3. *Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille*, jossa haastettu kaikki Suomen nuorisovaltuustot arvioimaan omia oikeuksiaan. Tarkoituksena on, että jokaiseen kuntaan saataisiin nuorisovaltuustoille samat oikeudet kuin Rovaniemellä on.

Osa kokeiluista on ollut sisällöltään ja laajuudeltaan varsin pienimuotoisia hankkeita, joiden tulos saattaa jäädä merkitykseltään vähäiseksi kuntien kehityksessä lyhyellä aikavälillä. Osassa tämän tyypisissä kokeiluissa haasteena näyttää olevan se, että kokeiluhanke on jäänyt irralliseksi kunnan muutosprosesseista, jolloin tulosten jatkohyödynnettävyys on haasteellista. Näistä saattaa kuitenkin pidemmällä aikavälillä seurata ”vipuvaikutuksena” jatkotoimia ja uusia kokeiluja, joiden kautta on mahdollista aikaansaada laajempia vaikutuksia. Kokeilujattelun mukaisesti erityisen tärkeää on, että toiminnassa voidaan kokeilla uutta ratkaisua, jonka toimivuudesta ja hyödyllisyydestä ei ole varmuutta ennen kokeilua.

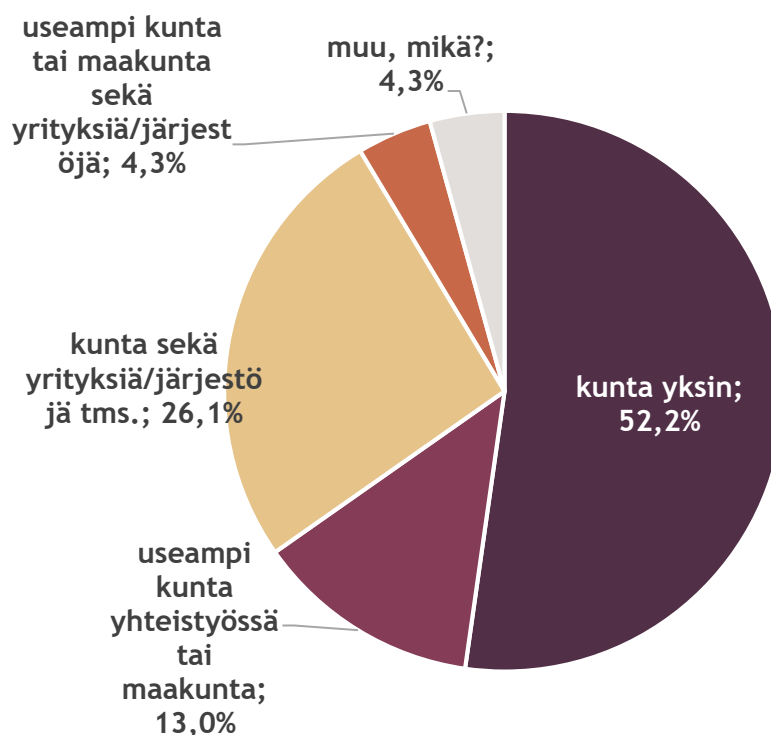
Kokeilukulttuuriin liittyen merkittävä huomio kokeilujen sisällöissä ja toimintatavoissa on ollut, että huomattavaan osaan kokeiluhankkeista on kuitenkin sisältänyt vain vähän kokeilevan toiminnan elementtejä ja osassa kokeiluista kokeilelementtejä ei ole juuri lainkaan. Digikuntakokeiluissa onkin toteutettu paljon ns. perinteisempiä kehittämishankkeita, joissa on toteutettu kehittämistoimenpide tarkkaan määriteltyn kehittämissuunnitelmaan siten, että toimenpiteen tulos on suoraan otettavissa käyttöön ja hyödynnettävissä. Lisäksi useassa kokeilussa on toteutettu järjestelmä- ja ohjelmistohankintoja, joissa ei ole ollut tarvetta testata tai kokeilla hankintojen toimivuutta, vaan toimivuus on tiedetty jo etukäteen. Kärjistetyksi tämän kaltaisissa tapauksissa on toteutettu hankinta ja otettu hankinta käyttöön.

Digikuntakokeilujen ajatuksena on ollut mahdollistaa uusien digitaalisten ratkaisujen testaaminen tilanteessa, joissa ratkaisujen toimivuutta ja hyödyllisyyttä ei tarkkaan tiedetä etukäteen. Kokeilujen tulisi kannustaa riskipitoisempaan ja uusia innovaatioita synnyttävään toimintaan, jota ei toteutettaisi samalla periaatteella ns. normaalissa kehittämistyössä. Riskipitoisissa kokeiluissa tuloksena voi olla myös tärkeä oppi siitä, millainen ratkaisu toimii ja millainen ei. Tämän tyyppisellä tiedolla on tärkeä merkitys laajemmin digitalisaation edistämässä kuntakentässä ja laajemmin yhteiskunnassa. Kuten aiemmin on todettu, digikuntakokeiluista vain osassa on ollut selkeästi kokeiluluontoista toimintaa, jossa on kokeiltu digitaalisen ratkaisun toimivuutta oman kunnan tai alueen kontekstissa. Kokeilukulttuurin mukainen toiminta vaatisi kokeiluilta vahvempaa riskinottoa ja aitoa uusiin ratkaisuihin tähtäävää kokeiluhanketta.

## 2.3 Digikuntakokeilujen toteutus

Digikuntakokeiluhankkeen toteutus käynnistyi vuoden 2016 syksyllä. Ensimmäisen toimintavuoden aikana hankkeessa rakennettiin verkostoja käynnistyneiden kokeilujen tueksi sekä tukimuotoja kokeilujen tueksi. Tukimuotoina hankkeessa on mm. teetetty selvityksiä kuntien digitalisaatiosta ja jaettu niistä saatua tietoa, hankittu ulkopuolisia asiantuntijoita kokeilujen toteutuksen tueksi (mm. kokeilukulttuurin jalkauttaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen, palvelumuotoilu sekä kokeiluiden arviointi), työkalujen laatiminen kokeilukohteille (digitaalisen kunnan työkalupakki, mm. itsearviointityökalu), keskustelu- ja tiedotustilaisuuksien järjestäminen, tuotettu selvitys kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästöistä- ja tuottavuudesta sekä kehitetty verkostoja kokeilujen toteutuksen tueksi.

Keskeinen tukimuoto hankkeessa on ollut valtionavustus, jota on vuosien 2017 ja 2018 aikana myönnetty yhteensä noin 450 000 euroa 21 kokeilukohteeseen<sup>5</sup>. Avustuksia on hakenut kyseisinä vuosina yhteensä 52 kokeilukohtetta. Tärkeimpänä kriteerinä avustusten saamiseen ovat olleet osoitettavat kustannussäästöt sekä osittain myös se, että kokeilun tulokset jäävät nimenomaan kuntien, eivät esimerkiksi tulevien maakuntien hyödynnettäväksi. Kokeilujen toteutuksen tukena on toiminut myös asiantuntijoista koostunut tukiryhmä.



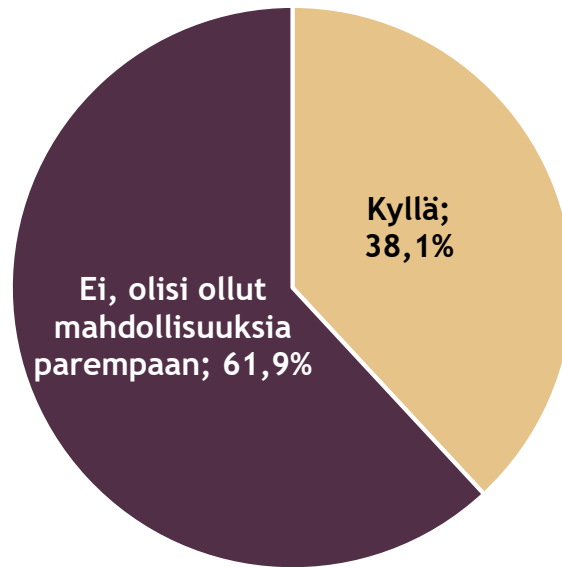
Kuva 4. Digikuntakokeilujen toteuttajatahot arvioinnin kyselyn mukaan (Arvioinnin kysely syksy 2018)

Kokeilutoteuttajien ilmoittautuminen digikuntakokeiluihin käynnistyi vuoden 2016 syksyllä, jolloin kokeilukohteet ilmoittivat alustavat kokeilujen sisällöt kokeiluille. Tämän jälkeen kokeiluihin on ilmoittautunut lisää kohteita mukaan. Ensimmäisinä mukaan ilmoittautuneissa kokeilukohteissa kokeilujen sisältö tarkentui vuoden 2017 aikana, kokeilun, kokeiluihin kiinnitettiin tarvittavat henkilöresurssit ja käynnistettiin toiminta. Ensimmäisen vuoden aikana kokeilijoiksi ilmoittautui 32 kokeilukohtetta sekä 5 kuntaa vaikuttajiksi. Arvioinnin ajankohdassa kokeilut ovat toteutukseltaan erilaisissa ajankohdissa. Osa kokeiluista on päättynyt ja osa on kesken ja käynnistynyt vasta vuoden 2018 aikana.

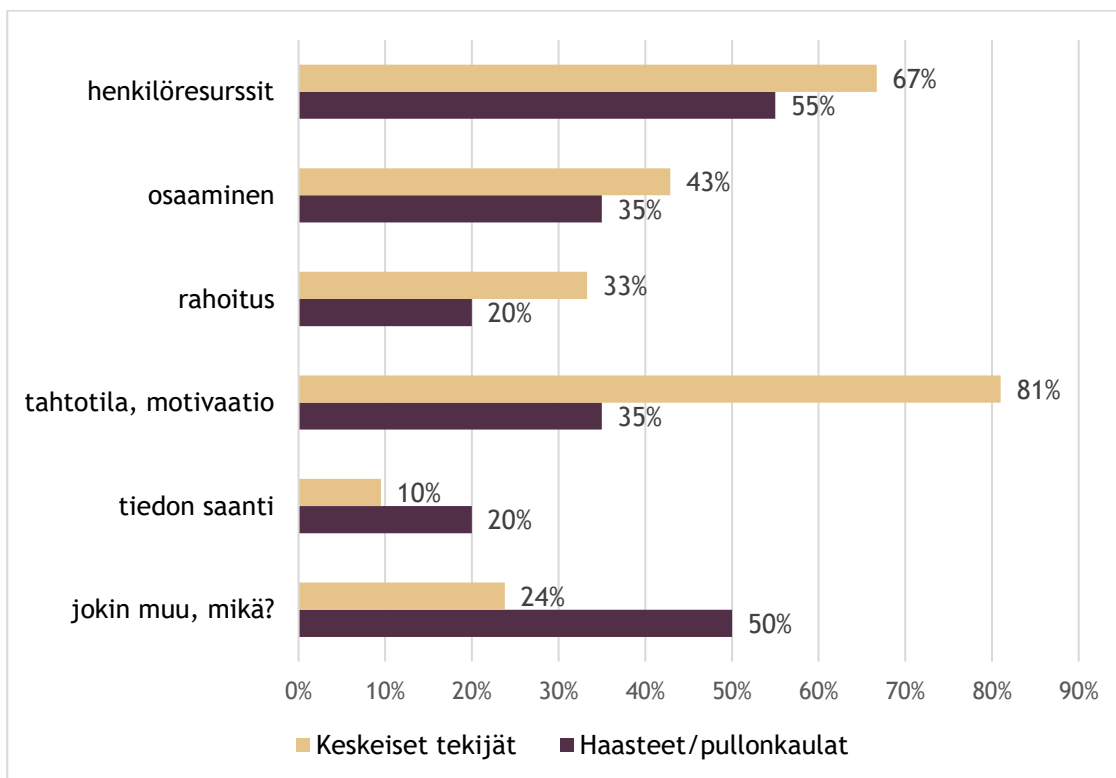
Varsinainen kokeilutoiminta on perustunut mm. ohjelmistojen ja digitaalisten alustojen hankkimiseen ja niiden testaamiseen kuntaorganisaation tai kuntalaisten kanssa, kunnan tietojen digitalisointiin, toimintatapojen

<sup>5</sup> Valtiovarainministeriön päätös avustuksesta kuntien digitalisaation, tuottavuuden ja kustannussäästöjen edistämiseen. Vuodet 2017 ja 2018. Valtiovarainministeriö.

kehittämiseen digitaalisia ratkaisuja hyödyntämällä sekä esimerkiksi digitaalisten välineiden hyödyntämisen testaamiseen kunnan toimintojen kehittämisessä.



Kuva 5. Vastaukset kysymykseen onko kokeilujen toteutuksessa pystytty hyödyntämään tarkoituksenmukaisella tavalla alueen toimijoiden potentiaali (Arvioinnin kysely syksy 2018)



Kuva 6. Kokeiluhankkeen toteutuksen onnistumisen keskeisimmiksi arvioidut tekijät ja havaitut haasteet kokeilutoteuttajien mukaan (Arvioinnin kysely syksy 2018)

Kokeilut ovat olleet erilaajuisia ja niiden toteutus on vaatinut erilaajuisia toteuttajajoukkoja. Kokeiluhankkeen toteutus on organisoitu päätoteuttajana olevan kunnan tai kuntaryhmän ympärille. Kunnan lisäksi osassa kokeiluista mukana on ollut kuitenkin myös mm. alueen järjestöjä ja yrityksiä mukana. Kunnat ovat yksin toteuttaneet arviolta noin puolet kokeiluhankkeista. Kokonaisuutena kokeilujen toteutukseen on vain osassa kunnista saatu mukaan tarvittavalla laajuudella toimijoita (kuva 5.). Kohteissa, joissa kokeilun toteutukseen on saatu riittävästi tahoja mukaan, on kokeilu

rajattu onnistuneesti ja siihen on saatu ohjattua ja sitoutettua tarvittavat tahot mukaan. Keskeistä on ollut, että eri osallistujatahoilla on ollut riittävä ymmärrys kokeilun tuottamista hyödyistä sekä omasta roolista kokeilun toteutuksessa. Alueen voimavarojen kytkeminen on kokeilu- ja kehittämistyöhön onnistunut kuitenkin vain osassa kokeilukohteista tarkoituksenmukaisella tavalla. Kokeilukohteissa erääksi toteutuksen haasteeksi onkin noussut se, että kokeilun toteutus on jäänyt liiaksi yksittäisten toimijoiden ja yksittäisten henkilöiden varaan. Kokeilujen toteutuksista puuttuvina tahoina on painotettu mm. kuntaorganisaation eri hallinnonalojen ja päättäjien vahvempaa mukaan saamista sekä toisaalta myös alueen muiden kuntien osallistumista yhteiskehittämiseen. Myös kolmas sektori ja yrityspuoli mainittiin tahoina, joita olisi voitu hyödyntää vahvemmin. Laajempien resurssien varmistamisen lisäksi, myös vaikuttavuuden näkökulmasta olisi tärkeä saada kytkettyä laajemmin tahoja mukaan, jotta kokeilujen tuloksien jatkohyödynnettävyys saadaan jo toteutusvaiheessa varmistettua laajimmalla mahdollisella tavalla.

Kokeiluhankkeiden toteutusvaiheessa keskeisiä onnistunutta toteutusta edistäneitä tekijöitä ovat olleet erityisesti riittävä henkilöstöresursointi sekä tahtotila ja motivaatio kokeilun toteuttamiseen. Moni kokeiluhanke on suurilta osin yksittäisen kokeiluhankkeen vetäjän vastuulla (Kuva 6). Usean kokeilun edistymisessä keskeisin tekijä kokeilun etenemisessä onkin ollut kokeiluhankkeen vetäjän sitoutuminen ja kyky viedä toimintaa eteenpäin. Henkilöresursoinnissa ja tahtotilassa kuitenkin korostetaan tarkempien erillisarviointien mukaan myös laajempaa mm. kuntaorganisaation ja kuntalaisten sitoutuminen kokeilun toteuttamiseen.

#### **Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun toteutus**

Kokonaisuutena Tuusulan kokeilu on ollut toteutukseltaan onnistunut kokeilu, joka sisälsi perinteisen digitaalisten välineiden kehittämistoiminnan/käyttöönoton ohella selviä kokeilevia elementtejä.

Toteutuksen onnistumista edistäneitä tekijöitä:

- Kokeilun toteuttajien motivaatio ja tahtotila
- Kokeilujen kytkytyminen laajempiin muutosprosesseihin kunnassa (johtamisjärjestelmän muutos/osallisuus -teema)
- Kunnan oma resursointi ratkaisujen käyttöönottoon
- Valtionavustus
- Sparrausapu (mm. VM hanke ja asiantuntijakonsultointi)
- Kaveruus kehittäminen Kouvolan kokeilun kanssa
- Kuntalaisten ja kuntaorganisaation työntekijöiden kuuleminen sekä palautteen huomioiminen kokeilutoiminnassa.

Haasteita:

- Kuntalaisia ei ole saatu riittävän laajasti mukaan kokeiluun (kaikki eivät kykeneviä hyödyntämään digitaalisia välineitä)
- Osallisuussivuston toteuttamisen tiukka aikataulu valtionavustuksen myöntö- ja käyttöaikataulusta johtuen
- Pienet henkilöresurssit
- Kuntaorganisaation sitoutumisen puute laajasti mukaan digitalisaatiota ja osallisuutta edistävään kokeilutoimintaan
- Nopeatempoiseen kokeilutoimintaan taipumaton kunnan perinteinen projektikehittämistyön malli

Myös taloudellista resursointia pidetään tärkeänä, mutta usein pienimuotoisessa kokeilevassa toiminnassa erityisesti henkilöstöresursointi ja toimijoiden sitoutuminen ja halu edistää kokeilua ovat vieläkin keskeisempiä hankkeen toteutusta edistäviä tekijöitä. Kokeileva toiminta vaatii taloudellista panostusta, joilla kokeilu saadaan käyntiin, mutta uuden kokeilu vaatii tämän jälkeen vahvaa vaikuttamista mukana olevien toimijoiden sitouttamiseksi uuden kokeiltavan asian kokeiluun ja asiaan liittyvää toimintatapojen muutosta. Tässä suhteessa taloudellisten resurssien lisäksi tärkeää on se, miten eri tahoja saadaan aktivoitua mukaan toimintaan.

#### **Rovaniemen nuorisovaltuuston kokeilujen toteutus**

Nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi:

- Toteutuksen onnistuneisuudessa keskeistä miten nuoria ja muita keskeisiä tahoja tavoitetaan ja miten viestit ymmärretään nuorten keskuudessa

- Kokeilu sisältää yksittäisen digitaalisen välineen käyttöä ja sen kautta laajemmin vaikuttamista erilaisissa digitaalisissa kanavissa. Some puhelimen toimivuudesta saadut kokemukset ovat varsin hyviä.
- Kokeilussa on hyödynnetty sähköisiä viestintävälineitä. Monet nuoret hallitsevat hyvin sosiaalisen median ja digitaaliset työvälineet. Toisaalta haasteellista on ollut sitouttaa toimintaan/politiikkaan mukaan laajempaa joukkoa nuoria. Tällä hetkellä toiminta on pienen aktiiviryhmän vastuulla.

Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen:

- Haasteena ollut saada sitoutettua lautakuntia ja kunnan johtoa mukaan käyttämään julkisia liikennevälineitä. Vain yksi henkilö osallistui kokeiluun.

Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille:

- Toteutuksen onnistumisessa keskeistä, miten muiden kuntien nuorisovaltuustoja tavoitetaan ja saadaan herätettyä huomioita.
- Asiassa on osittain ollut osittain haasteita, sillä kaikkia kuntia ei tavoitettu. Haaste mm. kunnat joissa ei nuorisovaltuustoa/ muuta nuorisosioiden vaikuttajaryhmää.
- Osassa kunnista keskustelukyhteys saatiin avattua. Haaste aktivoida kyseisiä kuntia vielä tämän jälkeen.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi osaaminen ja tiedon saanti kokeilun kannalta tärkeistä asioista on koettu keskeiseksi kokeilujen toteutuksessa. Lisäksi erityisesti erillisarvioinneissa nousseena yksityiskohtana myös riittävä suunnitelmallisuus ja toteutuksen vaiheistus sekä laajasti eri toteuttajatahojen kesken ymmärretty tavoite ovat edistäneet kokeilujen toteutusta.

Haasteita kokeilujen toteutukseen ovat aiheuttaneet osittain samat tekijät, joita korostettiin myös edellytyksinä onnistuneelle toteutukselle. Henkilöstöresurssien riittämättömyys on aiheuttanut useassa kokeilussa selvästi haasteita. Riittävä osaaminen, tiedon saanti ja rahoitus ovat olleet myös haasteita, mutta ei niin laajasti kuin lähtökohtaisesti olisi voitu olettaa. Osaamisen suhteen kokeiluihin on saatu ulkopuolista apua ja tietoa on ollut mm. digikuntakokeiluhankkeen kautta saatavissa. Osassa kunnista omat taloudelliset panostukset kokeiluun ovat olleet riittäviä ja toisaalta osassa kohteista valtionavustus on tukenut kokeilun toteutusta riittävällä tavalla.

#### **Turun Smart & Wise -hankkeen toteutus**

Turun kaupunginvaltuusto teki päätöksen Smart and Wise Turku -hankkeesta kesäkuussa 2018. Hanke on alkuvaiheessa.

Käynnistysvaiheen onnistuneisuutta ovat edistäneet:

- Hyvä organisointi ja tiukka johtamismalli; yhtenäiset raportointitavat eri toimialoilla, tavoitteet ja tuotokset määritetty
- Hankkeelle varattu reilusti rahaa (budjetti kokonaisuudessaan 8 miljoonaa euroa) ja resursseja: olemassa olevan henkilöstön lisäksi hankkeeseen on palkattu useita uusia työntekijöitä ja saatu asiantuntija-apua sekä rahaa hankintoihin
- Hankkeesta on käyty avointa keskustelua kaupungin toimialojen kanssa ja toimialat ovat päässeet vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja ohjaamiseen ja hankkeeseen on otettu mukaan asioita, jotka toimialat ovat kokeneet tärkeiksi
- Hyvä resursointi ja toimialojen vaikuttamaan pääseminen ovat vaikuttaneet ratkaisevasti toimialojen asenteisiin hanketta kohtaan

Haasteita ovat tähän mennessä olleet:

- Asiakkaiden palvelutarpeista ja -historiasta vaikea muodostaa kuvaa, koska tietoteknisten ratkaisujen analytiikan pohjana käytettävä data on hajallaan kymmenissä eri tietojärjestelmissä
- Kaupungin eri toimialoilla totuttu tekemään asioita omalla tavallaan, joten kaupunkitason hanke, jossa luodaan kaupunkitason toimintatapoja, vaatii uudenlaista poikkihallinnollista työskentelymallia. Toimialoilla oli aluksi haasteita uuden ajattelutavan omaksumisessa, mutta sittemmin tilanne on korjaantunut (ks. onnistuneisuutta edistäneet tekijät)
- Teknologian kehittyessä jatkuvasti pitää olla riittävästi osaamista ja näkemystä siitä, mitä asioita tulee kehittää, ettei implementoida jotain, mikä on käytössä nyt muttei enää tulevaisuudessa



- Hankkeen tulosten muuttaminen liiketoiminnaksi

#### eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun toteutus

Kokeilun toteutus on vielä alkuvaiheessa. Toistaiseksi toteutuksen yleinen keskeinen tekijä on liittynyt usean organisaation toimintatapojen yhtenäistämisen koordinointiin ja organisaatioiden sitoutumisen varmistamiseen. Hanke sisältää järjestelmien käyttöönoton lisäksi kokeiluajattelun mukaista toimintaa - digitaalisten välineiden ja uusien toimintatapojen testausta.

Hankkeen toteutumista edistäneitä tekijöitä

- kuntien/organisaatioiden yhteinen tahtotila toimintatapojen yhtenäistämiseen.
- eri kuntien toiminnan koordinaatiotyö
- yhteisen it-yhtiön (KaseNet) onnistunut roolitus ja omistajuus hankkeen toteutumisen edistäjänä.
- avainhenkilön motivaatio ja sitoutuminen (projektipäällikkö).

Toistaiseksi havaittuina haasteina on ollut

- organisaatioiden työntekijöiden sitoutuminen ratkaisujen kokeiluun ja pitäytyminen rinnakkaisissa ”vanhoissa” toimintamalleissa
- organisaatioiden johdon sitoutuminen uusien toimintatapojen käyttöönottoon.
- henkilöstön osaaminen (joka on ollut vaihtelevaa) ratkaisujen käyttöön ottoon ja hyödyntämiseen.

Selvästi haasteeksi koettu asia kokeilujen toteutuksessa on ollut kuntaorganisaation ja kuntajohdon heikko sitoutuminen kokeilujen toteutukseen (jokin muu -vastaukset arvioinnin kyselyssä). Kokeilujen toteutus ja digitalisaation läpileikkaavuuden edistäminen kuntaorganisaatiossa olisi vaatinut vahvempaa sitoutumista erityisesti kunnanjohton suunnasta sekä laajemmin toimijoita mukaan, erityisesti kokeiluissa, joiden digitaaliset ratkaisut koskevat laajasti kuntaorganisaatiota. Osassa kokeiluista myös kuntalaisten saaminen mukaan toivotulla laajuudella on aiheuttanut haasteita. Osassa kokeilusta myös digitaalisten järjestelmien toimittajien kanssa on ollut ollut haasteita, mistä johtuen ratkaisujen käyttöönotto on myöhästynyt tai ratkaisujen jatkekehityksessä on ollut ongelmia.

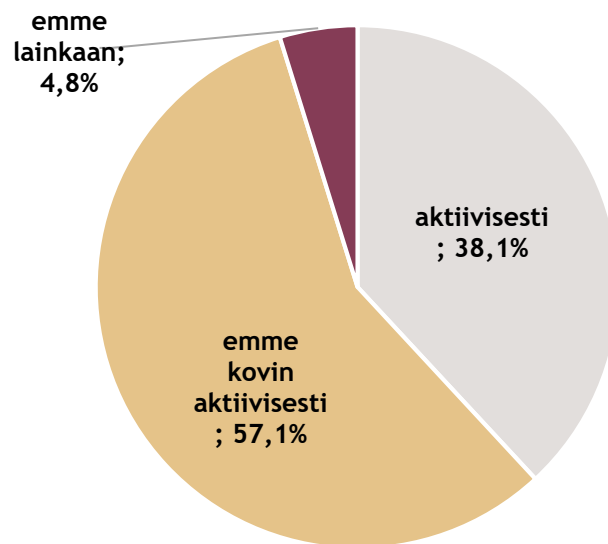
Yksittäisinä kokeilutoimintaan liittyvänä esimerkkinä haasteesta on myös nopeitempiseen ja joustavuutta vaativaan kokeilutoimintaan taipumattomat perinteisen hankehallinnoinnin toimintamallit kunnissa. Perinteiseen hanketoimintaan kehitetyt toimintamallit eivät tue nopeita kokeiluja, joissa toiminnan painopistettä ja resursointia olisi kyettävä muuttamaan nopeasti kokeilun oppien mukaisesti. Ne ovat hidastaneet ja byrokraattisina toimintatapoina vaikeuttaneet kokeilujen sujuvaa toteutusta. Kuntien toimintatavat eivät ylipäänsäkään laajasti vielä tue kokeilutoiminnan vaatimuksia.

Valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanke on ollut kokeiluille tärkeä ja toteutukseltaan ollut monilta osin onnistunut. Tärkeää on ollut, että valtiovarainministeriö on lähtenyt tukemaan teemana digitalisaatiota ja kokeiluja toimintatapana sekä antanut asiantuntijatukea sekä rahoitusta toimintaan. Digikuntakokeiluhankkeen johdon aktiivinen asenne ovat lisänneet kuntien kiinnostusta ja mahdollisuuksia osallistua hankkeen toteuttamiseen. Monessa kokeilukunnassa on käynnistynyt toimintaa tavalla, jota ilman VM hanketta ei olisi tapahtunut. Hanke on siten toiminut varsin onnistuneesti digitalisaatioon liittyvää kokeilutoimintaa aktivoivana ja siihen innostavana tahona. Usean kokeilun kohdalla valtion avustusrahoitus on myös ollut tärkeä mahdollistava tekijä kokeiluhankkeen toteutukselle. Avustussummat ovat olleet olleet muutamasta tuhannesta eurosta, lähes 50 000 euroon asti. Rahoituksella on voitu turvata kokeilun toteutuminen ylipäänsä ja osittain rahoituksella on voitu toteuttaa kokeilu laajempaan ja kunnianhimoisempaan, mitä muuten olisi tehty.

Vuoropuhelu digikuntakokeiluhankkeen ja erityisesti aktiivisempien kuntien välillä on ollut varsin hyvää. Valtiovarainministeriön nähtiin olevan hyvällä, kehittäväällä asenteella mukana hankkeessa. Kuntien tarpeiden kuuntelua ja niihin vastaamista on pidetty hyvänä. Hankkeen toimintatapoina erityisen tärkeitä ovat olleet aktiivinen tuki kokeilutoiminnalle verkostotapaamisten, sparrauksien, webcastingien sekä digitaalisten tiedotusalueiden (digitaalinenkunta.fi, digikompassi kuntapalveluiden kehittämiseen) muodossa. Hankkeen toteutuksen tärkeä elementti on ollut, että siinä on pyritty keräämään tietoa kunnissa tehtävästä kokeilutoiminnasta ja viestimään siitä keskitetysti kokeilutoteuttajille ja muille keskeisille tahoille. Tärkeää on ollut, että kunnille viestitään valtakunnallisesta ja muiden kuntien digitalisaatiokehityksestä, jotta välttytään mahdolliselta päällekkäiseltä työltä.

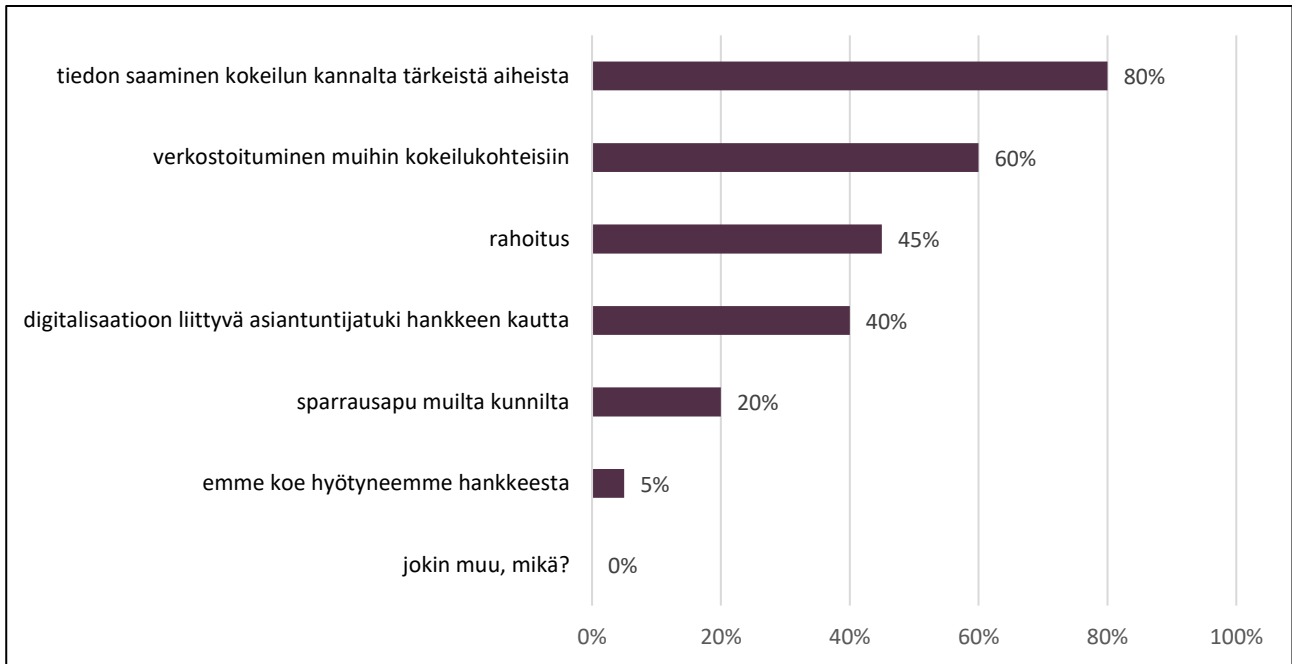
Hyvää on ollut myös se, että kyseessä on varsin näkyvä ministeriöstatuksen hanke, joka on viety osaksi kärkihankekokonaisuutta. Tämä on osaltaan nostanut kokeilutoiminnan painoarvoa. Lisäksi sparraajakuntien saattaminen digikuntakokeiluhankkeen ja varsinaisten kokeilutoteuttajien toiminnan tueksi on ollut hyvä toimintatapa, jossa parhaimmillaan on saatu selkeää lisäarvoa edelläkävijäkunnilta muiden kunnan digitalisaation edistämistoiminnan tueksi.

Haaste hankkeen toteutuksessa ollut, että vain osa kokeiluista on ollut aktiivisia hankkeen ja kokeiluverkostojen sekä muiden kokeilujen suuntaan. Arvioinnin kyselyssä (Kuva 7.) vain reilu kolmasosa ilmoitti olleen aktiivisesti valtakunnallisen hankkeen toiminnassa mukana. On huomioitava, että kyselyyn vastanneet kokeilut olivat pitkälti niitä, jotka ovat olleet digikuntakokeiluhankkeen johdon tietojen mukaan olleet aktiivisempia hankkeita ja joista on ollut tietoa saatavilla. Kyselyn vastaamatta jättäneet ovat olleet ei-aktiivisia kokeiluita hankkeen suuntaan mikä tarkoittaa, että selkeästi suurin osa kaikista kokeiluista on ei-aktiivisia kokeiluita hankkeessa. Yhteistyötä, vertaisoppimista ja tiedon välittämistä omasta toiminnasta on ollut laajassa osassa kokeiluja vähän. Kyselyn mukaan syyksi vähäiseen aktiivisuuteen on mainittu se, että suuremman aktiivisuuden ei koeta hyödyntävän siihen käytettäviin ajallisiin resursseihin nähden riittävästi kokeiluja.



Kuva 7. Kokeilutoteuttajien vastaukset kysymykseen kuinka aktiivisesti ne ovat olleet mukana VM digikuntakokeiluhankkeen toiminnassa (Arvioinnin kysely, syksy 2018)

Aktiivisemmin VM Digikuntakokeiluhankkeessa mukana olleet ovat hyötäneet hankkeesta erityisesti tiedon saamisella oman kokeilun kannalta tärkeistä aihealueista sekä verkostoitumisella muihin kuntiin. Valtionavustusrahoitus on ollut myös hyvin tärkeä hankkeen kautta saatu hyöty niille kunnille, jotka rahoitusta ovat saaneet. Tämän lisäksi mm. asiantuntijatukea ja sparrausapua on usean aktiivisen kokeilukohteen toimesta kiitetty. Hankkeessa aktiivisen mukana olon hyödyt ovat olleet selvät. Monien vähemmän aktiivisten kuntien kohdalla hankkeen tuelle ja tiedolle ei ole ollut tarvetta tai sitten tietoa ei ole pystytty viestimään parhaalla tavalla näiden kuntien tietoisuuteen ja hankkeesta saatavia hyötyjä ei ole ymmärretty. Toisaalta myös ajallisten ja henkilöresurssien vähäisyys ovat olleet monelle kokeilutoteuttajille haaste, mistä johtuen vahvempan hankkeessa mukana oloon ei ole riittänyt aikaa.



Kuva 8. Aktiivisemmin VM Digikuntakokeiluhankkeessa mukana olleiden toimijoiden näkemyksiä miten aktiivinen hankkeessa mukana olo on hyödyttänyt kokeiluja (Arvioinnin kysely, syksy 2018)

Yleinen haaste digikuntakokeiluhankkeessa on ollut se, että hankkeella ei ole ollut vahvoja ohjauskeinoja suhteessa kuntien kokeiluihin. Digikuntakokeiluhankkeessa ei ole tuonut isoja taloudellisia kannusteita eikä mahdollistanut esimerkiksi ohituskaistaa erilaisiin etuihin osallistujakunnille. Kokeilutoimintaa on siten toteutettu kunnissa varsin itsenäisesti niiden omista lähtökohdista käsin. Kokeilujen toteuttamisen käytännön ohjauskeinoina hankkeella ovat olleet informaatio-ohjaus sekä valtionosuuksien myöntämisen kautta kokeilujen seuranta ja raportointi. Kokeiluilla ei ole ollut varsinaisia raportointiin ja yhteydenpitoon liittyviä velvollisuuksia hankkeen suuntaan, mikä on vaikeuttanut hankkeen kokonaisuuden johtamista sekä tiedon keräämistä kokeiluista. Haaste avustuksien seurannan suhteen on ollut se, että kokeilujen aikaansaamia taloudellisia vaikutuksia ei ole seurattu eikä raportoitu systemaattisesti. Vaikka kokeiluille annetaan vapaus toimia itsenäisesti ja joustavasti omista lähtökohdista käsin, edellyttää niiden hanke- tai ohjelmatasoinen tukeminen ja vaikutusten synnyn edistäminen nykyistä vahvempia seuranta- ja ohjausvälineitä.

# 3. Digikuntakokeiluissa saavutetut tulokset ja opit sekä havaittuja ja odotettuja vaikutuksia

## 3.1 Digikuntakokeilujen tulokset ja opit

Digikuntakokeilujen tulosten tulkinnassa on huomioitava kokeilutoiminnan erityisluonne. Kokeiluhankkeen tuloksena tuotetaan myös tietoa, toimiiko kokeiltavat ratkaisu tavoiteltavan päämäärään kannalta. Kokeilutoiminta ei odotuksiltaan tuota siis tuloksina pelkästään uusia toimivia digitaalisia ratkaisuja vaan myös uutta tietoa mikä ratkaisu ei toimi ja mitkä ovat syyt tähän. Tieto ja oppi siitä, että kokeiltu konsepti toimii tai ei toimi, on tärkeää tietoa hyödyntämiskelpoisten ratkaisujen lisäksi. Edellä esitettyjen digikuntakokeilujen sisältöjen tarkastelujen mukaisesti on myös huomioitava, että osassa kokeiluhankkeista odotettavat tulokset ovat olleet selvemmin perinteisten kehittämishankkeiden mukaisia, joissa tuloksen toimivuus on jo etukäteen ollut tiedossa ja kyse on ollut enemmänkin kehittämistyöstä odotetun tuloksen aikaansaamiseksi.

Tulosten tulkinnassa on lisäksi huomioitava, että tietoa läheskään kaikista kokeiluista ja niiden aikaansaannoksista ei saatu arviointityössä. Lisäksi osa kokeiluhankkeista on vielä kesken, joista tiedossa on vain odotuksena olevia tuloksia ja oppeja.

Arvioinnin puitteissa kerättiin kokeiluilta kyselyn puitteissa tietoa kokeilujen merkittävimmistä tuloksista (Kuva 9.). Havaintojen puitteissa digikuntakokeiluissa on syntynyt tuloksia esimerkiksi digitaalisten ratkaisulla, joilla on uudistettu toimintatapoja ja yhteistyötapoja kuntaorganisaatioissa ja niiden välillä. Toimintatapoja on kehitetty esimerkiksi digitaalisten yhteistyö- ja viestintäalustojen käyttöön sekä ohjelmistoihin, joiden käyttöön on luotu yhtenäisiä toimintatapoja. Kyseisen kaltaisia tuloksia on syntynyt yli puolessa kyselyyn vastanneessa kokeilussa, ja alkuperäisissä suunnitelmissa kyseisen kaltaisia tuloksia oli myös suunnitteilla useassa muussa kokeilussa. Esimerkkinä kyseisen kaltaisista tuloksista on mm. Keski-Pohjanmaan kokeilun Office 365 -järjestelmän käyttöönottoon liittyvien usean kunnan yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja kokeilu sekä näistä saatu tieto.



Kuva 9. Teemoja, joihin digikuntakokeiluissa on saavutettu tuloksia (Arvioinnin kysely, syyskuu 2018).

Lisäksi kuntaorganisaatioiden toiminnan kehittämiseen on saatu uusia digitaalisia työkaluja, joilla on mahdollista tehostaa kuntaorganisaatio toimintaa. Nämä ovat liittyneet mm. hallinnon tehostamiseen digitalisoimalla tietoa ja sen käsittelyä sekä hyödyntämällä sähköisillä työkaluilla käytössä olevaa digitaalista tietoa tehokkaammin. Kyseisillä työkaluilla on vaikutusta mm. päätöksentekoprosesseihin, lupa- ja valvontaprosesseihin sekä esimerkiksi kaupunkisuunnitteluun. Oulussa rakennusvalvonnan digitalisoinnin kokeilu ja sen kokemukset sekä Vantaalla robotiikan hyödyntämisen kokeilu taloushallinnossa ja siitä saadut tiedot ja kokemukset ovat esimerkkejä näistä.

Lisäksi useassa kokeiluissa on tuloksena suoraviivaisemmin otettu käyttöön uusia digitaalisia ratkaisuja (ohjelmistot/tietojärjestelmät) sekä toisaalta jatkokehitetty jo kunnissa olleita digitaalisia ratkaisuja. Näissä kokeiluissa painottuu esimerkkinä vahvemmin hankinta tai perinteinen kehittämistoiminta kokeiluhankkeen tuloksena, joissa on ollut kokeilematta selvästi tiedossa tavoiteltu tulos. Kuitenkin myös osassa näistä hankkeista esimerkiksi uusi digitaalinen ratkaisu on vaatinut kokeiluluonteista toimintaa mm. jotta saadaan tietoa millä eri tavoin sitä voidaan kunnassa hyödyntää.

Merkittävä osa digikuntakokeilujen tuloksista on kohdistunut myös kuntalaisille kohdistuvien palvelujen kehittämiseen sekä kokeilemisen kautta saatuihin tietoihin niiden toimivuudesta. Kunnan asiakaspalveluiden digitalisuutta on kehitetty esimerkiksi ilmoittautumisjärjestelmien sähköistämällä sekä käyttöliittymien kehittämällä kuntalaisten ja viranomaisten väliseen asiointiin. Tästä esimerkkinä on Turun digikuntakokeilu, jossa luotiin ja saatiin tietoa kerhotoiminnan ilmoittautumisen käyttöliittymästä.

Usean kokeilun tulos on liittynyt myös kuntalaisten osallisuuden edistämiseen liittyvien digitaalisten ratkaisujen kokeiluun ja tiedon saamiseen niiden toimivuudesta. Kyseisiä ratkaisuja ovat olleet mm. nettisivut ja digitaaliset sovellukset, joilla kuntalaisia on osallistettu kunnan kehittämiseen. Esimerkkinä sovelluksesta ovat osallistavan budjetoinnin työkalut, joilla kuntalaiset ovat päässeet tarkastelemaan kunnan budjetin rakennetta ja käyttövarojen kohdistumista, minkälaisia vaikutuksia muutoksilla budjettiin voisi seurata ja kuntalaiset ovat myös päässeet vaikuttamaan kunnan budjetin käyttöön. Lisäksi osallistavilla menetelmillä on kerätty kuntalaisten ajatuksia päätöksentekoa varten. Varkauden osallisuutta tukevan e-budjetin luominen ja siitä saatu kokemus sekä Tuusulan osallisuus ja alueelliset verkostot kokeilun tulokset, ovat esimerkkejä kyseisistä kokeilujen tuloksista.

Yksittäisiä tuloksia on saatu aikaiseksi myös mm. opetuksen kehittämiseen ja materiaalien digitalisointiin liittyen. Tässä esimerkkinä Kauniaisten kokeilu, jossa on luotu sähköinen oppimisolusta koululaisten ja myös muiden kuntalaisten käyttöön. Lisäksi esimerkiksi Lempäälässä, Ylöjärvellä ja Nokiolla on kehitetty varhaiskasvatuksen viestintää digitaalisia viestintäkanavia hyödyntäen.

Kokeiluajattelun mukaisesti usea kunta mainitsee keskeisenä tekijänä myös sen, että kokeiluhankkeen pohjalta ne ovat saaneet käyttönsä oppeja ratkaisujen toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Kokeiluajattelun mukaisesti se, että moni kunta korostaa oppia kokeiluhankkeen merkittävänä saavutuksena, on merkittävä onnistuminen kokeilukulttuurin näkökulmasta. Kokeiluissa on selvästi saatu oppeja tulevaisuuden kehittämis- ja kokeilutoiminnan suuntaamiseksi.

Kaikkiin kokeilujen neljään pääteemaan liittyen on arvioinnin havaintojen mukaan saatu aikaiseksi tuloksia. Kokeiluissa on kehitetty asiakaslähtöisiä palveluita mm. uusien asiakaspalvelualueiden ja kuntalaisten vuorovaikutusalueiden muodossa sekä parantamalla asiakaspalveluiden käytettävyyttä kuntalaisten ja myös kuntaorganisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta. Opetuksen kehittämisen kokeiluja on ollut selvästi muita teemoja vähemmän, mutta myös tähän liittyen on kehitetty digitaalisia oppimisympäristöjä ja sähköisiä oppimisolustoja. Osallisuus on ollut näkyvä teema useassa kokeilussa ja mukana olleissa kunnissa on selvästi saatu aikaiseksi osallisuutta edistäviä digitaalisia ratkaisuja ja niihin liittyviä toimintatapoja. Lisäksi johtamisen, vuorovaikutuksen ja kuntahallinnon kehittämisen teemassa on saatu erityisesti kuntaorganisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen sekä myös vuorovaikutuksen parantamiseen kuntalaisten ja muiden kuntien kanssa uusia ratkaisuja aikaiseksi.

Lisäksi valtiovarainministeriö ja kunnat ovat kehittäneet yhteistyössä laadukkaita, raikkaita ja uudenlaisia työvälineitä (esim. digitaalinenkunta.fi ja Digikompassi).

On huomioitava, että käytännössä kokeilukohteista vain vajaasta puolesta on saatu tarkempaa tietoa kokeilujen toiminnassa saavutetuista tuloksista. Tämän tarkoittaa, että edellä mainitut havainnot kattavat noin 25 kuntaa. Tästä johtuen kattavaa kokonaiskuvaa 61 digikuntakokeilun tuloksista ei voitu muodostaa. Joka tapauksessa tarkastellut

kokeilut ovat tuottaneet varsin onnistuneesti tuloksia tavoiteltuihin asioihin liittyen ja niistä on saatu eväitä tulevaan digitalisaation edistämistyöhön kunnissa.

#### **Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun tuloksia**

Tuusulan kokeilun tulokset kytkeytyvät 3 kokeilupolun mukaisiin osa-alueisiin:

##### **1. Kuntalaisten Osallisuussivuston kehittäminen**

- Netissä toimivan sivuston toteuttaminen, joka kuntalaisten hyödynnettävissä
- Tieto osallisuussivuston sisältämien työkalujen/sovellusten toimivuudesta ja kehittämistarpeista jatkossa
  - Osa työvälineistä todettu hyödyllisiksi, osaa ei otettu käyttöön ja osaa testataan mahdollisesti myöhemmin

##### **2. Alueelliset kehittämisverkostot**

- Alueellisten kehittämisverkostojen toimintatapojen kehittäminen ja tieto niiden toimivuudesta sekä tieto verkostojen digitaalisten työvälineiden toimivuudesta.
  - Toimintatapojen kokeilu ja kehittäminen edelleen kesken. Saatu kokemuksia hyvistä ja toimivista asioista ja ei toimivista asioista
  - Yleisesti verkostot koettu hyväksi toimintatapojen muutokseksi

##### **3. osallistuvan budjetoinnin alustan kokeilu kehittämisverkostojen osana**

- Osallistuvan budjetoinnin alustan luominen ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittäminen
- Saadut kokemukset osallistuvasta budjetoinnista kunnan resurssien käytössä
  - Kokemukset olleet pääosin positiivisia - osallistuvaa budjetointia jatketaan

Lisäksi kokeilun tuloksena on syntynyt yleisesti tietoa, minkälaisia muita digitaalisia välineitä tarvitaan osallisuuden edistämiseen kunnassa tulevaisuudessa.

#### **Rovaniemen nuorisovaltuuston kokeilun tuloksia:**

Nostoja nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi kokeiluasioista:

- Kokemukset somekanavien käyttöön otosta nuorisovaltuuston toiminnassa
  - nuoret saivat uusia kanavia ottaa yhteyttä ja tutustua nuorisovaltuuston toimintaan.
  - nuorilla realistisempi käsitys nuorisovaltuuston toiminnasta

Nostoja Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen kokeiluasiosta:

- Nuoret onnistuivat nostamaan esille julkisen liikenteen ongelmakohtia

Nostoja Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille kokeiluasiosta:

- Keskusteluyhteys saatiin avattua kohtuullisen hyvin nuorisotoiminnassa aktiivisempiin kuntiin

#### **Turun digikuntakokeilun tuloksia**

Turun jo päättyneessä digikuntakokeiluhankkeessa luotiin helppokäyttöinen prototyyppi kuntalaisten kerhotoiminnan ilmoittautumissovelluksen käyttöliittymästä kerhotoiminnan harrasteohjaajan (ohjaajan näkymä käyttöliittymässä) ja osallistujien (osallistujan näkymä käyttöliittymässä) hyödynnettäväksi. Sovellus luotiin erityisesti maahanmuuttajataustaisia lapsia ja nuoria sekä heidän vanhempiansa tarpeita ajatellen. Kehitetty palvelu ei jäänyt Turussa pysyvään käyttöön. Turussa kokeilun aikana muotoutunutta kehittämis-/kokeiluprosessia on voitu hyödyntää uusissa kokeiluissa ja luotua prototyyppiä voidaan jatkossa hyödyntää, mikäli ilmoittautumisjärjestelmää kehitetään jatkossa.

Turun Smart and Wise -hanke on alkanut vuoden 2018 syksyllä, eikä siinä ole vielä syntynyt raportoitavia tuloksia.

#### **eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun tulokset**

Vielä kesken olevan kokeiluhankkeen merkittävimpana tuloksena on toistaiseksi ollut Office 365 -järjestelmän käyttöönotto mukana olevissa organisaatioissa ja tiedon ja kokemuksen saaminen järjestelmän hyödyntämisestä organisaatioiden yhteistyössä. Yhtenäisempiä toimintatapoja hankkeessa on jo kehitetty ja kokeiltu etäkokouksissa, tiedonvaihdossa pilvipalvelun avulla, digityöpajojen sekä yhteisten koulutusten muodossa. Oppien odotetaan syventyvän järjestelmän hyödyistä ja mahdollisuuksista kokeilun edetessä. Lisäksi kokeilussa on edistetty palveluiden sekä toimintatapojen sähköistymistä mm. käyttöön otetun järjestelmän avulla. Hankkeessa tullaan uudistamaan myös seudullinen portaali (www.kase.fi) ja siitä tulee kuntien yhteinen palvelualusta, joka toimii samalla seudullisena asukas-yritys- ja markkinointialustana. Jatkossa kokeilun osana pyritään mm. laatimaan organisaatioille digityökartat, kokeilemaan sähköistä tilanvarausjärjestelmää kunnan toimitiloille ja digitalisoimaan lupaprosesseja (esim. rakennusluvat).

## 3.2 Digikuntakokeilujen vaikutuksia

Digikuntakokeiluista on syntynyt tuloksia kokeilujen neljään pääteemaan liittyvinä digitaalisina ratkaisuinä. Edellä esitetyistä tuloksista odotetaan syntyvän digikuntakokeilujen laajempien tavoitteisiin liittyvää tietoa, voidaanko ratkaisulla edistää kuntien palveluiden tuotanto- ja toimintatapojen kehittymistä kuntalaisten hyvinvointia ja tulevaisuussuuntautuneisuutta edistäen sekä asiakkuuden johtamista parantaen. Taloudellisesta näkökulmasta odotetaan tietoa, saadaanko ratkaisulla aikaiseksi säästöä tai pystytäänkö niillä hillitsemään kuntien kustannusten kasvua.

Yleisinä havaintoina kokeilujen vaikutusten tarkasteluun nousi esille, että useassa kokeilukohteessa ei ollut järjestetty systemaattista vaikutusten seuranta, jossa kokeilujen vaikutusta voitaisiin esimerkiksi asiakastasolla tarkastella alkutilanteen ja lopputilanteen välillä. Kokeiluissa oli kuitenkin toteutettu esimerkiksi kyselyjä, joissa asiakastason/hyödynsaajien kokemia vaikutuksia ja hyötyjä on tiedusteltu. Tästä johtuen aikaansaatuisten vaikutusten tarkastelun tulokset ovat olleet suuntaa-antavia. On myös huomioitava, että moni kokeilu on kesken, eikä kokeilujen synnyttämiä vaikutuksia voida havaita kuin vasta pienin osin arvioinnin tarkastelun ajankohtana. Arvioinnin puitteissa neljän erillisarvioitavan kohteen suhteen toteutettiin asiakastason kyselyjä ja haastatteluita, joiden kautta saatiin täydentävää tietoa neljän kohteen vaikutuksista kokeilujen kohderyhmiin. Lisäksi kyselyllä kokeilutoteuttajille ja asiantuntijahaastattelulla kartoitettiin näkemyksiä kokeilujen vaikutuksista.

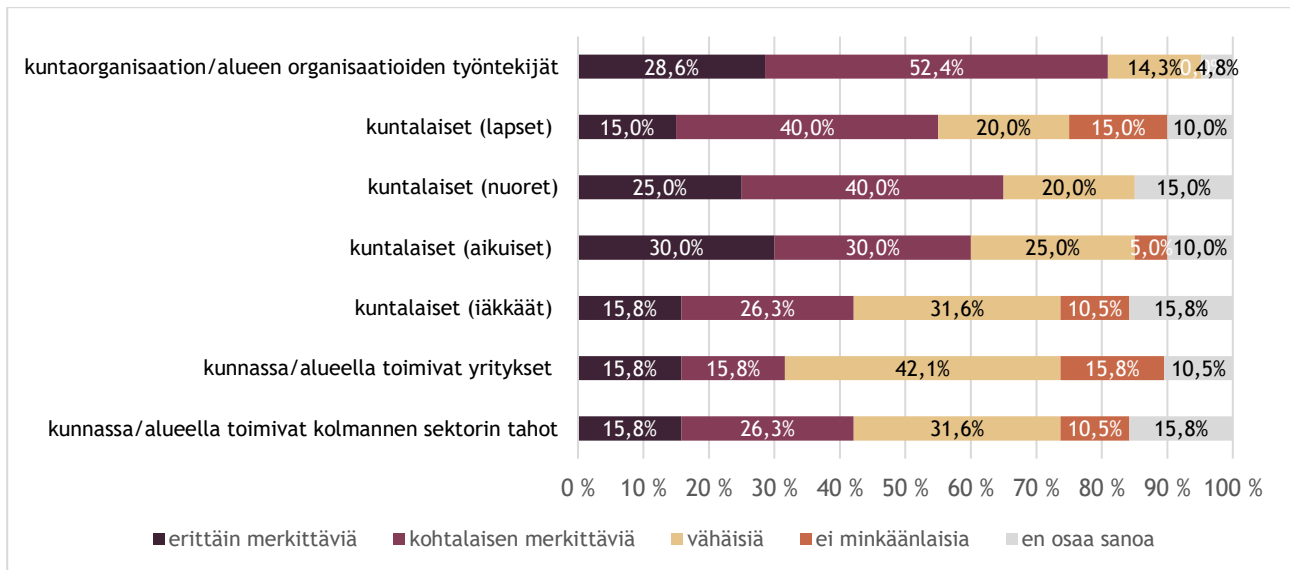
Erillistarkastelujen, arvioinnin kyselyn sekä asiantuntijahaastatteluiden mukaan havaittuja vaikutuksia kokeiluissa on syntynyt ainakin kuntien palveluiden sähköisen käytettävyyden ja asiakaslähtöisyyden paranemiseen, osallisuuden edistämiseen ja sisäisten toimintojen tuotanto- ja toimintatapojen tehostumiseen liittyen. Digitaalisilla ratkaisulla on osassa kokeiluista sujuvoitettu ja nopeutettu palveluita ja parannettu palveluiden laatua. Kokeilut ovat vaikuttaneet palvelujen asiakaslähtöisyyden ja kuntalaislähtöisen paranemiseen, kun asiakasnäkökulmaa on huomioitu palveluita suunniteltaessa ja toimintatapoja on digitaalisia välineitä hyödyntäen uudistettu tämän mukaisesti. Kokeiluissa on myös vaikutettu kuntalaisten osallisuus mahdollisuuksien paranemiseen digitaalisten välineiden ja uusien toimintatapojen avulla. Varsinaisen osallisuuden lisääntymiseen kuntien toiminnassa ja päätöksenteossa kokeilujen ratkaisulla on vaikutettu hieman.

Osassa kokeiluista on myös parannettu kuntien yhteistä ymmärrystä ja yhteistyötä digitalisaation edistämistä. Muutama kokeiluista on toteuttanut maakunnallisina tai useamman kunnan yhteistyönä, mikä on edesauttanut yhteisen alueellisen kehittämissuunnan priorisointia ja minkä kautta on muodostettu yhteistyörakenteita, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa digitalisaation edistämistä. Lisäksi useammassa kokeilussa on toteutettu kumppanuus/kaverikokeiluita, joissa tietoa ja kokemuksia on jaettu kahden kokeilukohteen välillä. Resurssien ollessa rajalliset, on yhteiskehittäminen erityisesti pienempien kuntien kohdalla tärkeä tapa edistää digitalisaatiota.

Selkeimmin kokeilujen tuloksilla saavutettuja vaikutuksia on voitu havaita kuntaorganisaation sisäisten prosessien tehostumisena. Ratkaisulla on nopeutettu esimerkiksi tiedon käsittelyä tai nopeutettu etäyhteyskäytännöllä yhteistyötä.

Arvioinnin kaikkia kokeilukohteita koskevan kyselyn mukaan kokeilujen kohderyhmistä eniten vaikutuksia kohdistuu kuntaorganisaatioiden työntekijöille sekä eri kuntalaisten ryhmille (vahvemmin nuorille ja aikuisikäisille, vähemmän

lapsille ja iäkkäille) (Kuva 10). Vähemmän vaikutuksia on kohdistunut/odotetaan kohdistuvan yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille. Kyseiset tulokset tukevat myös aiemmin esitettyjä kokeilujen vaikutuksia, jotka syntyvät pääasiallisesti kuntaorganisaatioiden toiminnan tehostumiseen sekä kuntalaisten palvelujen asiakaslähtöisyyteen ja laatuun sekä osallistumismahdollisuuksien kehittymiseen liittyen.



Kuva 10. Kokeilutoteuttajien arviot miten merkittäviä vaikutuksia eri kohderyhmille seuraa kokeilun tuloksista (Arvioinnin kysely, syksy 2018)

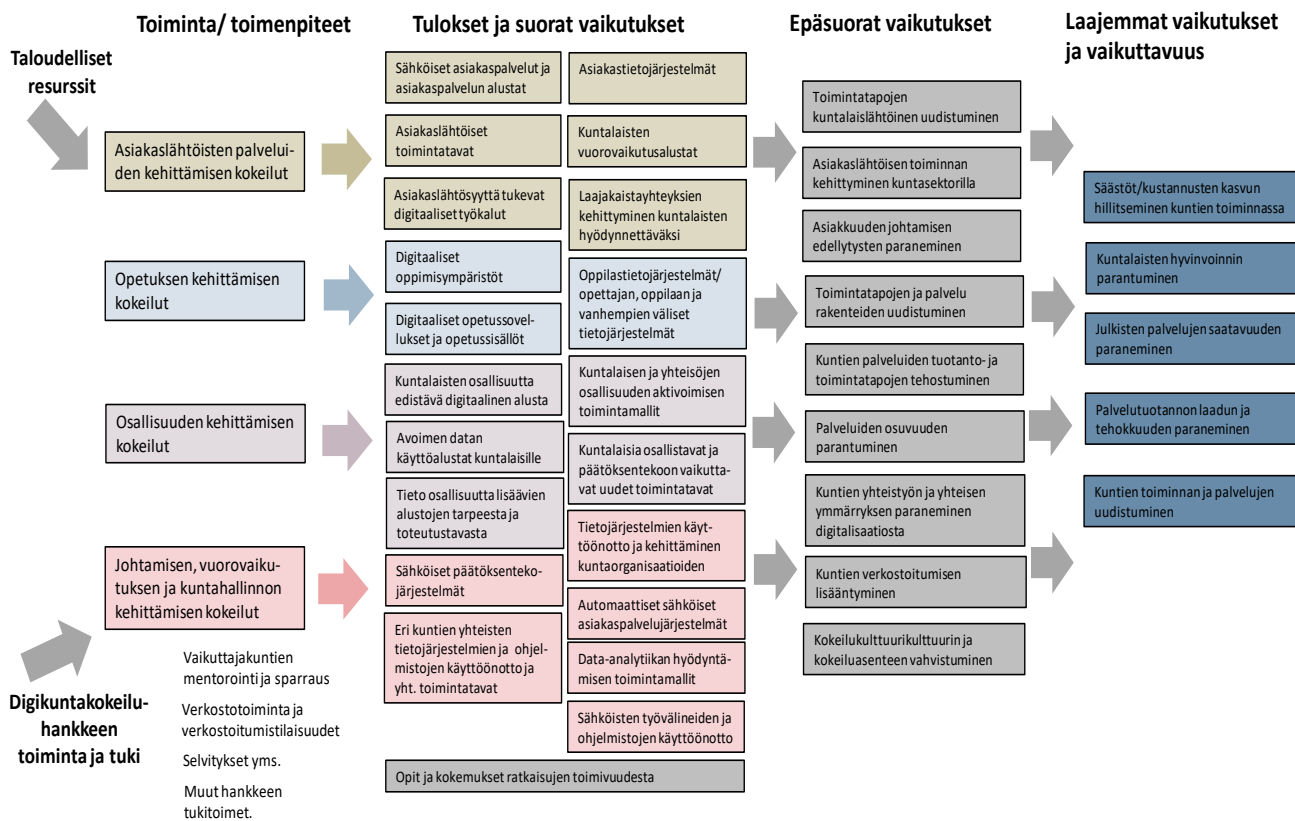
Merkittäviä suoria kustannussäästöjä ei tarkastelluissa kokeiluissa näytenä saavutettavan ja niitä on vaikea osoittaa tehdyillä toimenpiteillä kokeilujen lyhyessä toteutusajassa sekä ilman kunnollista seuranta. Kokeilut ovat olleet usein pienimuotoisia ja merkittäviä säästöinä näkyviä vaikutuksia niistä ei suoraan haastatteluiden mukaan edes odoteta. Tämä nousi esiin myös kokeilujen alkuperäisiä toteutussisältöjä tarkasteltaessa. Erillistarkasteluiden ja asiantuntijahaastatteluiden mukaan laajempien taloudellisten vaikutusten synnyttämiseen kokeilujen tuloksista saadaan kuitenkin eväitä. On huomioitava, että kokeiluista suoraan seuraavat taloudelliset vaikutukset ovat havaintojen mukaan pieniä, mutta kokeilujen digitalisaatioista saaduilla opeilla ja kokemuksilla on tulevaisuudessa, osana muita tekijöitä, mahdollista saada havaittavia laajempia taloudellisia vaikutuksia aikaiseksi.

Kokonaisuutena tärkeimmät kokeilukunnissa saavutetut vaikutukset liittyvät toimintatapojen tehostumiseen kuntaorganisaatioissa sekä toimivampiin asiakaspalveluihin sekä osallisuuden paranemiseen. Kuntien toimintaa ja palveluja on uudistettu digitalisaatiolla ja usein osana laajempia muutosprosesseja. Ratkaisuja on otettu onnistuneesti käyttöön ja osa niistä jää elämään kunnissa osana laajempaa digitalisaatiokehitystä.

Kokeiluissa on saatu usein pienimuotoisten kokeilujen rajoissa vaikutuksia kohderyhmiin, kuntalaisiin sekä kuntaorganisaatioihin. Laajempia vaikutuksia on vaikea arvioida kattavasti nykyvaiheessa, koska kokeilujen päättymisestä on lyhyt aika ja toisaalta kokeilujen vaikutukset ovat pääosin rajoittuneet pieniin joukkoihin laajemmassa kohderyhmässä. Alustavasti voidaan kuitenkin sanoa, että digikuntakokeilujen myötä on tuotettu keinoja, joiden avulla ja muiden tekijöiden yhteisvaikutuksena, voidaan jatkossa laajemmin parantaa kuntalaisten hyvinvointia, julkisten palveluiden saatavuutta sekä palvelutuotannon laatua ja tehokkuutta. Vaikka suoria taloudellisia vaikutuksia kokeiluista ei merkittävästi odoteta, on niistä saatu oppeja ja eväitä muiden tekijöiden osana syntyville laajemmille taloudellisille vaikutuksille.

Oheiseen kuvaan (Kuva 11.) on koottu yhteenvedonmaisesti Digikuntakokeilun hankkeen tavoitteista sekä kokeilujen sisällöistä ja aikaansaaduista tuloksista johdettu vaikuttavuusmalli. Vaikutusten synnyn yleisen toimintalogiikan mukaisesti, mitä edemmäksi ja yleisemmälle tasolle vaikutuspolulla edetään, sitä vaikeampi on osoittaa Digikuntahankkeen tai yksittäisen kokeilun erillisvaikutusta. Vaikutuspolun loppupäässä kyse on enemmänkin siitä, miten Digikuntakokeilut hankkeella on onnistuttu luomaan edellytyksiä usein pitkällä aikavälillä syntyvien vaikutusten saavuttamiseksi.





Kuva 11. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli kokeilujen neljään teemaan liittyen.

### Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilussa havaittuja vaikutuksia

- Pääasiallisesti kokeiltavista asioista syntyvät vaikutukset kohdentuvat kuntalaisiin sekä kunnan päätöksentekojärjestelmään sekä välillisesti myös kuntaorganisaation henkilöstöön. Kokeilua on toteutettu vasta reilun vuoden verran, joten vaikutuksia voidaan havaita vain joiltain osin.
- Vaikutuksia on toistaiseksi syntynyt ainakin kuntalaisten osallisuusmahdollisuuksien paranemiseen liittyen sekä jonkin verran kuntalaisten varsinaisen osallistumisen lisääntymiseen liittyen. Kunnan voimavaroja on saatu laajemmin kunnan käyttöön erityisesti päätöksentekoon liittyen. Lisäksi kuntalaisten tietoisuus oman alueen ja kunnan asioista on parantunut.
- Kokeilusta ei odoteta ainakaan lyhyellä tähtäimellä merkittäviä taloudellisia vaikutuksia, vaan osallisuuden paranemista sekä lisäarvoa päätöksentekoon ja alueiden kehittämiseen. Kokeiluun sijoitetuista taloudellisista panostuksista saatuihin hyötyihin ollaan kunnassa oltu tyytyväisiä, eli rahalle on saatu vastinetta.
- Kokeilulla on saatu tietoa, miten digitaalisuutta, kunnan tärkeän päämäärään osallisuuden edistämiseen liittyen, tulisi jatkossa kehittää.

### Rovaniemen nuorisovaltuuston kokeilujen vaikutuksia

- Yleisesti kokeilu on lisännyt kaupungin nuorisovaltuuston näkyvyyttä ja tunnettua. Nuoret ovat saaneet uusia kanavia ottaa yhteyttä ja tutustua nuorisovaltuuston toimintaan.
- Kokeilulla on saatu myös jonkin verran aikaan muiden kuntien nuorisovaltuustojen aktivoitumista ja viestin leviämistä nuorisovaltuuston oikeuksista ja vaikuttamismahdollisuuksista, niissä kunnissa, joita hankkeella on tavoitettu.
- Kokeilun kohderyhmäkyselyn ja viranhaltijoiden haastatteluiden perusteella kokeilulla ei arvioida olevan kovinkaan suurta merkitystä kustannussäästöjen aikaansaannissa tai kustannusten kasvun hillinnässä. Tärkeämpänä vaikutustavoitteena korostetaan nuorten vaikuttamismahdollisuuksien ja osallistamisen edistämistä.

#### Turun Smart and Wise -kärkihankkeen vaikutuksia

- Koska hanke on vasta alkuvaiheessa, ei sen realisoituneita hyötyjä ja vaikutuksia voida vielä arvioida.
- Hankkeesta odotetaan mm. seuraavanlaisia hyötyjä ja vaikutuksia:
  - Kaupungin oman toiminnan tehostuminen, pystytään käyttämään paremmin ja tehokkaammin kaupungin resursseja
  - Uudet ja paremmat palvelut kaupunkilaisille
  - Kaupungin jo käytössä olevan datan saaminen parempaan hallintaan
  - Saadaan luotua uutta liiketoimintaa perustuen innovaatioihin, joita hankkeen puitteissa pyritään synnyttämään
  - Turun kiinnostavuuden lisääntyminen kärkihankkeen ulkopuolisten yritysten silmissä
  - Uusien investointien saaminen kaupunkiin

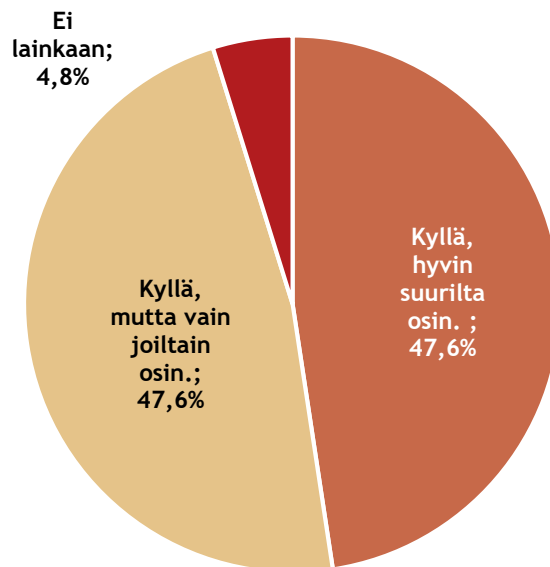
#### eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun vaikutuksia

- Kokeiluhankkeen lopulliset vaikutukset ovat kokeilusta vasta syntymässä, hanke on kesken. Office 365 järjestelmän ja sen sovellusten yhteisellä käyttöönotolla odotetaan voitavan tehostaa kuntaorganisaatioiden toimintaa ja niiden välistä yhteistyötä sekä tarjota jatkossa sujuvampia palveluita asiakkaille. Hyödynsääjiä ovat olleet seudun kuntaorganisaatiot ja jatkossa myös enenevässä määrin palveluiden käyttäjät myös kuntaorganisaation ulkopuolella.
- Jo nyt on havaittu, että yhteistyö on helpottunut ja tehostunut eri kuntaorganisaatioiden asiantuntijoiden välillä etäyhteyssovelluksia hyödyntäen. Asiassa on saavutettu aika- ja resurssisäästöjä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Jatkossa vastaavia vaikutuksia odotetaan myös asiakasrajapinnassa, kun asiakaspalveluita sähköistetään.
- Taloudellisesta näkökulmasta kokeilulla on ollut suora vaikutus esimerkiksi matkakuluihin, paperin käyttöön ja organisaation yhteistyöjärjestelyihin liittyviin kuluihin (mm. matkakulut, työtunnit jne.). Jatkossa kuntien omat järjestelmät ja ohjelmistot vähenevät yhteisen järjestelmän takia ja kunnat odottavat saavansa säästöjä ylläpitomaksuista. Tukipalveluiden yhtenäistämisestä odotetaan seuraavan säästöjä.

### 3.3 Tulosten ja oppien juurruttaminen ja levittäminen

Digikuntakokeiluhankkeen onnistuminen laajemman vaikuttavuuden näkökulmasta on pitkälti kiinni siitä, miten hyvin kokeiluissa kehitettyjä toimivia ja hyödyllisiä ratkaisuja sekä oppeja saadaan juurrutettua kunnan perustoiminnan osaksi jatkossa ja levitettyä laajemmin kuntakentän käyttöön.

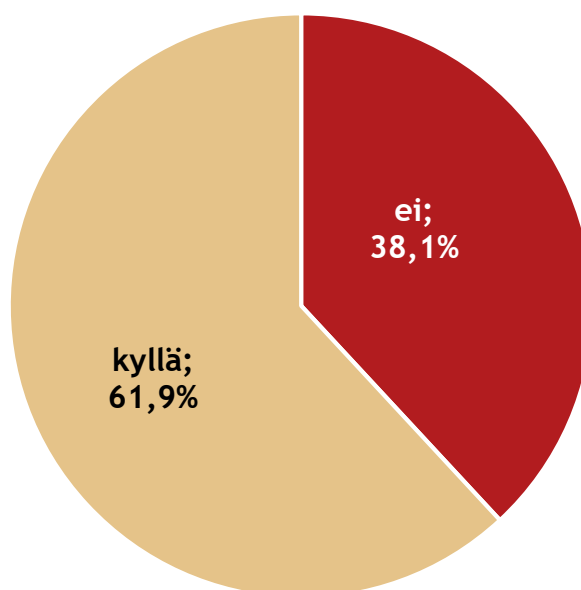
Kokeiluhankkeissa on syntynyt merkittävä määrä tuloksia ja saatu oppeja käytännöistä, joita voidaan hyödyntää geneerisesti myös kokeilualueen ulkopuolisissa kunnissa. Kokeiluhankkeille tehdyn kyselyn perusteella kokeilujen tuloksia arvioidaan voitavan hyödyntää suurelta osin tai joltain osin lähes kaikissa hankkeissa. Lähes puolet kokeilujen vastaajista arvioi, että hankkeen tuloksia ja oppeja voidaan hyvin suurelta osin hyödyntää myös muissa kunnissa. Vain 5 % vastaajista arvioi, että hankkeen tuloksia tai oppeja ei voida hyödyntää muissa kunnissa (Kuva 12.) Hankkeen loppukaudella tulosten ja oppien jalkauttaminen ja tiedon levittäminen onnistuneista ratkaisuista onkin tärkeää kokeilujen laajemman vaikuttavuuden näkökulmasta.



Kuva 12. Vastaajien arvioita siitä, voidaanko kokeilun tuloksia ja oppeja hyödyntää muissa kunnissa. (Arvioinnin kysely, syksy 2018).

Kokeiluhankkeiden vetäjille tehdyn kyselyn perusteella vajaassa 40 %:ssa hankkeista ei ole varauduttu suunnitelmallisesti kokeilun tulosten ja oppien juurruttamiseen ja levittämiseen. Vastaavasti reilussa 60 %:ssa hankkeista tähän on varauduttu (Kuva 13.) Tulosten ja oppien juurruttamiseen ja levittämiseen käytettyinä keinoina mainitaan mm. suunnitelmallinen tietoisuuden levittäminen digitaalisesta ratkaisusta kohderyhmille tilaisuuksissa ja tiedotusvälineissä, koulutukset ja ohjeistukset kuntakuntaorganisaatioissa, kehitettyjen palvelujen vakinaistaminen ja jatkoresursoinnin varmistaminen sekä kokeilun oppien dokumentointi.

Laajempaa alueellista tai kuntayhteistyötä tulosten levittämisessä ei digikuntakokeilujen hankkeissa ole kyselyn ja haastattelujen perusteella tehty. Vastaavasti myöskään systemaattisia hankkeen tulosten levittämiseen tähtääviä lopetussuunnitelmia (exit plan) ei kokeiluhankkeissa ole tehty. Syyksi tähän mainitaan mm. ajan puute ja resurssien rajallisuus, joka näyttää osaltaan muodostaneen haasteen kuntien väliselle systemaattiselle yhteistyölle sekä tulosten laajemmalle levittämiselle.



Kuva 13. Vastaajien arvio siitä, onko kokeilussa varauduttu suunnitelmallisesti kokeilun tulosten ja oppien juurruttamiseen ja levittämiseen. (Arvioinnin kysely, syksy 2018).

#### **Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun tulosten juurruttaminen ja levittäminen**

- Käytännön kokeilutoiminta on jatkunut Tuusulassa virallisen Digikuntakokeilun päätyttyä edelleen kaikkien 3 kokeilupolun osalta varsinaisen Digikuntakokeiluhankkeen päätyttyä. Digikuntakokeiluhankkeen alainen kokeilu toimi sytykkeenä kyseiselle kokeilu- ja kehittämistoiminnalle.
- Osallisuussivusto, alueverkostot sekä osallistavan budjetoinnin alusta ovat kaikki saaneet jo vakiintuneempia piirteitä. Kunta resursoi ja tukee alueverkostojen toimintaa sekä lisää rahoitusta osallistavan budjetoinnin käytössä olevaan rahasummaan.
- Lopulta tulosten juurtumisessa kyse on siitä, kuinka hyödylliseksi ratkaisut koetaan ja halutaanko niihin panostaa. Keskeistä on toistaiseksi ollut, että ratkaisut tukevat laajemmin Tuusulan strategisia päämääriä ja tuovat selvää lisäarvoa niihin.
- Kokeilun tuloksia ja kokemuksia on mahdollista hyödyntää muissa kunnissa. Tuloksista ja kokemuksista on viestitetty Digikuntakokeiluhankkeen kanavien kautta.

#### **Rovaniemen nuorisovaltuuston kokeilun tulosten juurtuminen ja levittäminen**

- Kokeilun tulokset sähköisten kanavien hyödyntämisen osalta jäävät elämään Rovaniemellä nuorisovaltuuston toiminnassa jatkossa.
- Tulosten juurtumisen ja skaalautumisen kannalta tärkeä olisi saada hankkeen jälkeenkin resursseja kehittämistyöhön. Tästä Rovaniemellä on jo olemassa joitain avauksia talousarviossa.
- Nuorisovaltuustoon liittyvien kokeilujen tulokset ovat skaalattavissa muihin kuntiin. Tällä hetkellä Rovaniemen kunta on mukana Kunteko 2020-hankkeessa, jonka myötä pyritään laajemmin viestimään kokeilujen tuloksista muille kunnille. Muiden kuntien nuorisovaltuustojen osalta tulosten juurtuminen on kiinni muiden kuntien tahdosta, resursseista ja aktiivisuudesta asian edistämiseksi.

#### **Turun Smart and Wise -kärkihankkeen keinoja tulevien tulosten juurruttamiseen ja levittämiseen**

- Tulosten ja oppien juurruttamiseen kaupungin sisällä on varauduttu niin, että kaupungin eri toimialojen edustajia on mukana kärkihankkeen toiminnassa ja kehittämisessä. Näillä on myös vastuu, että tulokset tarkoituksenmukaisilta osin juurtuvat ja leviävät kaupungin organisaatiossa.
- Hankkeen tulevia tuloksia voidaan hyödyntää myös laajemmin kuntakentällä. Tulosten ja oppien juurruttaminen ja levittäminen muualle kuntakentälle suunnitellaan tapahtuvaksi kuntien välisten yhteistyöfoorumien, ensisijaisesti 6Aika-yhteistyön (Suomen kuuden suurimman kaupungin eli Helsingin, Espoon, Vantaan, Tampereen, Turun ja Oulun yhteinen kestävä kaupunkikehityksen strategia) kautta.

#### **eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun tulosten suunniteltu juurruttaminen ja levittäminen**

- Tulosten juurruttamiseksi on perustettu seudullinen työryhmä (hankkeen projektipäällikkö, kuntien it-asiantuntijat ja KaseNet), joka tukee digitalisaation yhteisedistämistä kunnissa jatkossa sekä huolehtii, että juurtumiseksi on eri organisaatiossa edellytykset. Keskeistä on mm. varmistaa hankkeen jälkeen resursointi käyttöön otettujen ohjelmistojen hyödyntämiseen ja toimintatapojen jatkoon sekä jatkokehittämistyöhön, josta avauksia talousarviossa.
- Lisäksi erityisesti KaseNetillä on keskeinen rooli toiminnan jatkuvuudessa ja kehittämisessä. Keskeistä on varmistaa riittävä osaaminen sekä it-tuki. KaseNetillä on selkeä vastuu ja omistajuus asiaan.

#### **Exit plan tulosten käyttöönoton ja juurruttamisen tukena**

Hanke- ja kokeilutoiminnan vaikuttavuuden yleisenä ongelmana on, että suhteessa merkitykseensä, tulosten käyttöönoton edistämiseen ja levittämiseen kiinnitetään liian vähän huomiota ja niitä resursoidaan niukasti. Samoin tulosten käyttöönotto ja levittäminen tapahtuu usein liian myöhään muusta toteutuksesta irrallisena erillisprojektina, jolloin tulosten juurruttaminen ja laajempi leviäminen jää monesti ”narulla työntämiseksi”. Vaikuttavuuden näkökulmasta uhkana on, että hankkeissa syntyneiden suorien tulosten lisäksi aineeton pääoma, kuten osaaminen, opit, hyvät käytännöt, uudet rakenteet ja yhteistyöalustat katoavat hankkeen päätyttyä.

Etenkin kokeilutoiminnassa tulosten tunnistaminen, niistä viestiminen sekä käyttöönoton edistäminen on tärkeää. Kokeilutoiminnan luonteen vuoksi kokeiluissa ei useinkaan ole aikaa jäädä odottelemaan tai arvioimaan jälkikäteen mitä on syntynyt, vaan mahdollisuuksien ja oppien tunnistamisen ja eteenpäin viestimisen/levittämisen on tapahduttava mahdollisimman reaaliaikaisesti. Kokeilu on myös voitava keskeyttää tai kokeilla jotain muuta, mikäli tavoiteltavia tuloksia ei ole syntyneessä ja/tai tuloksille ja saaduille opeille ei löydy hyödyntäjää.

Viime aikoina ohjelma-, hanke- ja kokeilutoiminnan tueksi on laadittu niiden vaikuttavuutta edistäviä lopettamissuunnitelmia (exit plan), joilla on pyritty varmistamaan aikaansaatuisten tulosten pysyvyys sekä toiminnan ja kehittämistyön jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen. Kokeilutoiminnassa lopettamissuunnitelmia voidaan pitää erityisen tarkoituksenmukaisina, sillä tulosten pysyvyyden turvaamisen ohella niitä voidaan hyödyntää kokeilun mahdollisen keskeyttämisen tai toiminnan uudelleen suuntaamisen tukena. Kokeilussa lopettamissuunnitelma voisi olla myös osa hankesuunnitelmaa.

Exit plan on määritelmien mukaisesti toiminnan hallittuun lopettamiseen tähtäävä kestävyysuunnitelma toiminnalla aikaansaatuisten tulosten juurruttamiselle ja levittämiseksi sekä kehittämistyön jatkolle. Sillä pyritään pysyviin, kestäviin muutoksiin siten, että toiminnan ansiosta aikaansaadut tulokset eivät jäisi ulkoisesta tuesta riippuvaisiksi hankkeen päätyttyä. Se on hankkeen loppuaikaa koskeva poistumissuunnitelma, jossa kuvataan mm. toimenpiteet, vastuut ja tavoitteet tulosten juurtumisen ja levittämisen sekä kehittämistyön jatkon varmistamiseksi.

Digikuntakokeilujen osalta arvioinnissa tunnistettiin kolme exit planin osa-aluetta, joihin näytti olevan tarvetta toiminnan tulosten kestävyuden varmistamisessa. Nämä olivat tulosten käyttöönoton ja pysyvyyden turvaaminen tulosten juurruttamiseksi omaan organisaatioon, tulosten laajempi levittäminen vaikuttavuuden parantamiseksi sekä kehittämistyön jatkon turvaaminen hankkeen päättymisen jälkeen. Näiden laatimisen tueksi työssä laadittiin kolme mallia, jotka ovat:

- malli suunnitelman teon tueksi siitä, miten kokeilun tulokset ja hyvät käytännöt juurrutetaan osaksi kokeilukuntien ja keskeisten toimijoiden perustyötä (→ pysyvyys)
- malli suunnitelman teon tueksi kokeilun tulosten ja hyvien käytäntöjen esille tuomiseksi laajempaan tietoisuuteen ja laajempaan levittämiseen muihin kuntiin (→ vaikuttavuus)
- malli suunnitelman teon tueksi kokeilussa tehdyn kehittämistyön ja laajemmin kokeilun teema-alueen kehittämistyön jatkolle (→ kehittämistyön jatkon turvaaminen)

Nämä kokeilujen vaikuttavuutta sekä tulosten ja kehittämistoiminnan kestävyyttä edistävät mallit on kuvattu raportin liitteessä 2.

Juurtuakseen osaksi toimintaa kuntien kokeiluiden tulisi olla yhteydessä kuntastrategiaan. Erityisesti pienemmillä kunnilla on pitkäjänteisemmän tuen (resurssit ja ymmärrys) tarve tulosten käyttöön otossa ja digitalisaation edistämisessä, muutoin kokeilujen ja muun kehittämistyön vaikutukset eivät jää elämään pidempiaikaisesti. Laajempi sitoutuminen digitaalisiin ratkaisuihin ja niiden läpileikkaavuus kuntaorganisaatiossa vaatii lisätoimia sekä ymmärrystä ja osaamista muutosten toteuttamiseen.

# 4. Digikuntakuntakokeilujen lisäarvo ja merkitys kuntien digitalisaatiokehityksessä

## 4.1 Digikuntakokeiluhankkeen merkitys ja lisäarvo

Valtiovarainministeriön Digikuntakokeiluhankkeella on pyritty aktivoimaan kuntia edistämään digitalisaatiota kunnissa, tarjoamaan tukea ja kannusteita toiminnan käynnistämiseen sekä rohkaisemaan kuntia kokeilemaan uusia digitaalisia ratkaisuja. Hankkeen toiminnalla on pyritty paitsi aktivoimaan kuntia toimintaan, myös tuottamaan tietoa ratkaisujen hyödyistä ja vaikutuksista kuntaorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä, kuntalaisten hyvinvoinnin lisäämisessä sekä kuntiin kohdistuvissa säästömahdollisuuksissa.

Hankkeen tasolla on ollut tärkeää, että ministeriö on lähtenyt tukemaan digitalisaatiota teemana kuntakentällä ja korostanut digitalisaatiokehityksen merkitystä kuntien toiminnassa. Hankkeen ministeriötasoisuus on nostanut toiminnan painoarvoa ja tuonut kannustetta kuntien suuntaan ryhtyä toimiin. Koordinoitua digitalisaation edistämistä kuntakentällä on toteutettu myös Kuntaliiton toimesta. Tärkeää on ollut, että myös valtion näkökulmasta digitalisaatio on nostettu esille yhteisenä päämääränä toiminnan kehittämisessä ja taloudellisten haasteiden ratkaisemisessa.

Digikuntakokeiluhankkeella on ollut rajallinen 450 000 euron resurssi kannusterahoitusta kuntien kokeilutoimintaan. Koska digitalisaation edistämässä erityisesti pienemmilta kunnilta puuttuu omia resursseja, on valtionavustus ollut useassa avustusta saaneessa kohteessa kokeilun toteutumisen keskeisiä tekijöitä ja mahdollistanut kokeilutoiminnan. Pienemmilläkin ylimääräisillä rahasummilla on kuitenkin saatu aikaiseksi toimia, joita ei olisi toteutettu lainkaan tai samalla laajuudella ilman hankkeen resursseja.

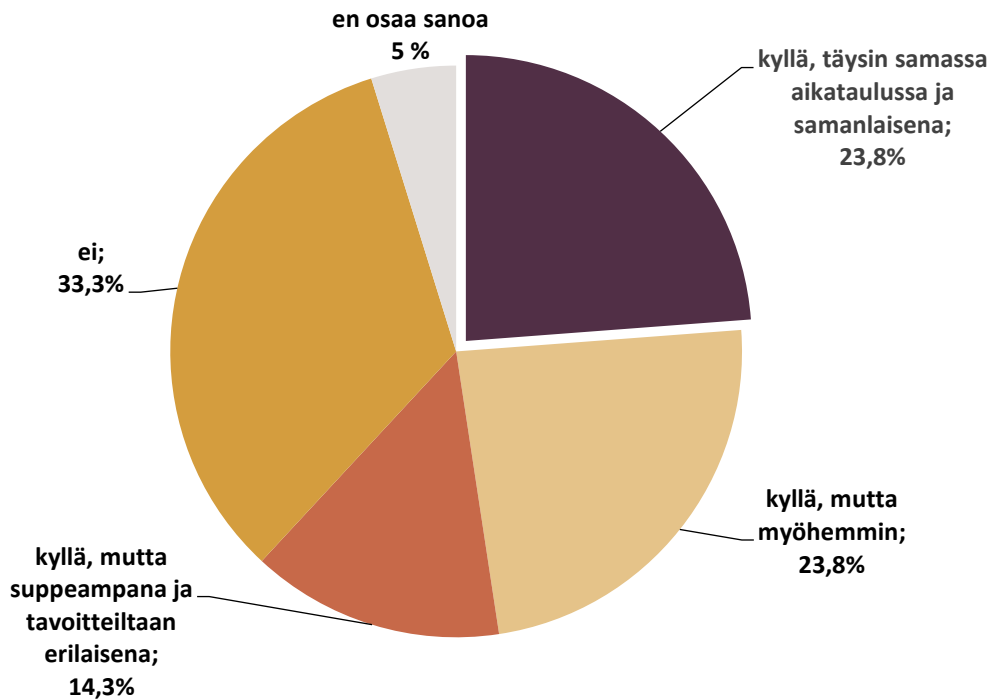
Kunnat ovat erilaisissa tilanteissa resurssien lisäksi myös osaamisen ja asiantuntijuuden suhteen digitalisaation edistämässä. Pienillä kunnilla ei useinkaan ole samaan osaamista ja resursseja digitalisaation kehittämiseen kuin suuremmilla kunnilla ja muilla edelläkävijäkunnilla. Digikuntakokeiluhankkeen lisäarvo näkyikin etenkin pienempien ja digitalisaatiokehityksessä vasta alkuvaiheessa olevissa kunnissa. Digikuntakokeiluhanke on tuonut näiden kuntien käyttöön edelläkävijäkuntien osaamista ja kokemusta sparraajakuntien muodossa. Lisäksi hanke on mahdollistanut asiantuntijakonsulttien apua. Vastaavaa osaamista ja tukea ei koordinoitulla tavalla ole ollut aiemmin kuntien käytössä. Hanke on osaltaan edistänyt digi-osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä kuntakentällä. Samalla se on auttanut kuntia hahmottamaan, minkä tyyppisiin asioihin digitalisaatiossa kannattaa panostaa sekä aktivoi kuntia miettimään digitalisaation keinoja ja jäsentämään sen tuomia mahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä

Yhteistyöverkoston suhteen kunnat ovat olleet erityyppisissä tilanteissa. Hanke on tarjonnut halukaille kunnille rohkaisua ja alustan yhteiskehittämiseen. Arvioiden mukaan ainakaan nykyisellä aikataululla kuntien yhteistyössä toteuttamia kokeiluhankkeita ei olisi toteutettu ilman digikuntakokeiluhanketta. Lisäksi hankkeessa luodut yhteistyöverkostot ovat olleet arvokkaita kuntien yhteistyön lisäämisessä digitalisaation suhteen. Hankkeessa on parannettu kuntien yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen jakamista digitalisaatiosta sekä lisätty näin kuntien verkostoitumista.

Keskeinen lisäarvo hankkeesta on ollut myös, että sen kautta on saatu tarkempaa kuvaa kuntien digitalisaatioasteesta ja kansallisesta tilanteesta. Hanke on koennut selvityksillä, asiantuntijanäkemyksillä sekä kokeilukuntien tiedoilla tilannekuvaa missä tilanteessa erilaiset kunnat ovat digitalisaation suhteen. Hankkeen kautta on myös hahmotettu, minkälaisia kehittämistarpeita kunnilla on digitalisaation suhteen. Lisäksi kuntien kyvystä, osaamisesta ja halusta edistää digitalisaatiota on saatu kattavampaa tietoa.

Yleisemmin digikuntakokeiluhanke on toiminut aktivoivana tekijänä ja kipinästä ryhtyä kehittämään digitalisaatiota kunnissa. Hankkeen lisäarvo koetaan kokeilukunnissa kokonaisuutena varsin merkittäväksi. Noin kolmasosassa arvioinnin kyselyyn vastanneista kunnista koetaan, että kokeiluhanketta ei olisi toteutettu lainkaan ilman digikuntakokeiluhankkeen vaikutusta. Lisäksi yli kolmasosassa digikuntakokeiluhanke on tuonut selvää lisäarvoa kokeiluhankkeen toteutuksen laajuuteen ja tavoitteiden kunnianhimoon tai hankkeen vaikutuksista kokeilun sisältö on toteutettu kunnassa aikaisemmin, kuin muuten olisi tehty. Suurimmassa osassa kyselyn kunnista hanke on mahdollistanut

tai parantanut tehtyä kokeilutyötä. Noin neljäsosassa kyselyn kunnista kokeiluhanke olisi toteutettu samanlaisena ja samalla aikataululla ilman digikuntakokeiluhanketta. Näidenkin kuntien kohdalla keskeinen lisäarvo on kuitenkin ollut, että ne on saatu mukaan hankkeen alle ja aktivoitua kuntia samansuuntaiseen kokeilutoimintaan ja yhteistyöhön muiden kuntien kanssa.



Kuva 14. Kokeilujen toteuttajien näkemyksiä Digikuntakokeiluhankkeen lisäarvokysymykseen olisiko kokeiluhanke toteutettu ilman Digikuntakokeiluhanketta (Arvioinnin kysely, syyskuu 2018)

Ministeriö on hankkeen myötä edistänyt kokeiluja myös toimintatapana sekä osaltaan vahvistanut kokeilukulttuuria ja kokeiluasennetta kunnissa. Vaikka iso osa Digikuntakokeilu-hankkeen kokeilusta ovat olleet luonteeltaan enemmän kehittämishankkeita kuin kokeiluja, on kokeilumuotoinen kehittäminen osoittautunut toimivaksi toimintatavaksi, etenkin kun on rohkeasti lähdetty kokeilemaan uutta, ymmärretty hyödyt ja riskit sekä saatu oppeja muista kokeiluista ja digitaalisista ratkaisuksista. Tulevaisuuden digitalisaatioon liittyvässä kokeilutoiminnassa ollaan hankkeen pohjalta aikaisempaa vahvemmalla pohjalla ja kokeiluja voidaan hankkeen kokemusten ja tietojen pohjalta toteuttaa nykyistä onnistuneemmin jatkossa.

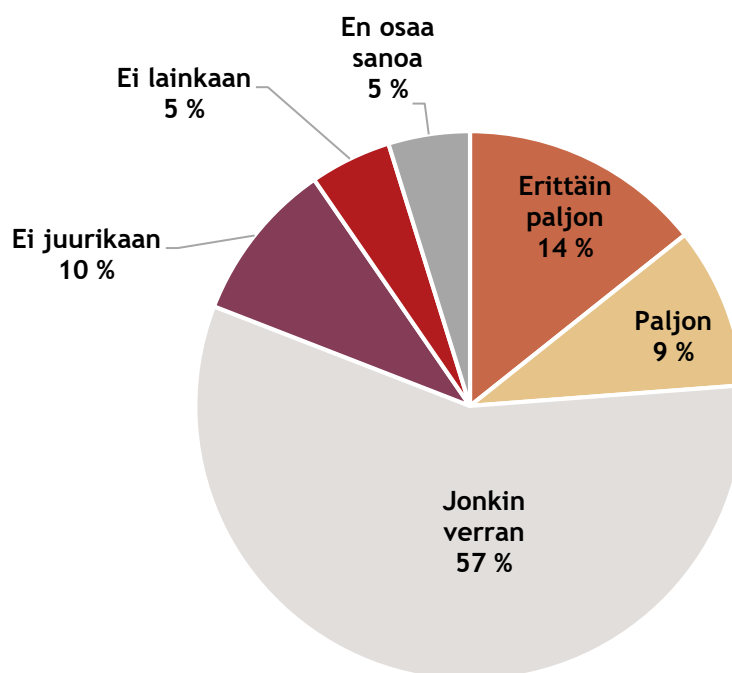
Talouteen liittyvien kustannussäästöjen ja kustannusten kasvujen hillintään liittyvien odotusten suhteen hankkeessa ei ole saatu aikaiseksi merkittävä lisäarvoa. Kokeiluhankkeet ovat olleet verrattain pienimuotoisia ja ovat ylipäänsä keskittyneet vahvemmin muihin kuin taloudellisiin vaikutuksiin liittyviin tavoitteisiin. Toimintatapana kokeilut sisältävät aina riskin epäonnistumisesta ja ovat toisaalta usein nopeita ja pienimuotoisia. Tällöin odotusten on oltava laajempien taloudellisten vaikutusten suhteen myös skaalattu sopivalle tasolle.

Kokonaisuutena hankkeen merkittävyydelle ja lisäarvolle kuntakentässä merkittävien haaste on ollut se, että toiminnassa aktiivisesti mukana olleiden kuntien määrä on jäänyt vähäiseksi ja suuri määrä kuntia ei ole hyödyntänyt hankkeen luomia mahdollisuuksia lainkaan. Hankkeen merkitys ja lisäarvo digitalisaation edistämisessä olisi voinut tässä suhteessa olla suurempi. Aktiivisten kuntien kohdalla hankkeen lisäarvo ja merkitys on kuitenkin koettu suureksi. Tämän pohjalta Digikuntakokeiluhankkeen kaltaiselle kokoavalle, koordinoivalle ja toimintaa tukevalla hankkeelle voisi olla tarvetta myös jatkossa.

## 4.2 Kokeilujen merkitys kokeilukuntien digitalisaatiokehityksessä

Kuntien digitalisaatiokehitys on erilaisissa vaiheissa ja kunnissa tehdään monenlaista työtä digitalisaation edistämiseksi. Osassa kunnista on toteutettu digikuntakokeilujen kanssa samanaikaisesti useita digitalisaatioon liittyviä kehittämistoimenpiteitä, jotka eivät kuulu Digikuntakokeilu-hankkeeseen. Tämän vuoksi yksittäisen digikuntakokeiluhankkeen merkitys ja lisäarvo on kuntien digitalisaatiokehityksessä hyvinkin erilainen kunnasta riippuen. Kunnat ovat myös hakeneet digikuntakokeiluhankkeella erityyppisiä ja erilaajuisia asioita. Osassa kunnista on jo lähtökohtaisesti haettu suurempaa muutosta ja osassa on taas keskitytty yksittäisen pienimuotoisemman ratkaisun kokeilemiseen.

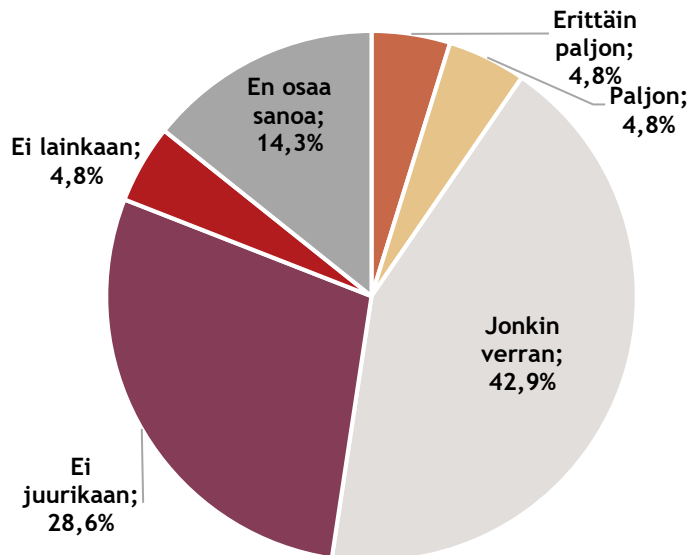
Kokeilukunnissa digikuntakokeilujen merkitys kuntaorganisaatioiden digitalisaatiokehityksessä on vaihdellut arvioinnin kyselyn mukaan. Parhaimmillaan kokeilun merkitys on koettu suureksi, mutta suurimmassa osassa kunnista kokeilun merkitys on koettu kohtalaiseksi (jonkin verran tuonut lisäarvoa digitalisaatiokehitykseen kuntaorganisaatiossa). Kokonaiskuva kokeilujen merkityksestä kunnille on varsin positiivinen, sillä vain alle 15 % kokeiluista kokee, että kokeilu ei ole vaikuttanut lainkaan tai juurikaan digitalisaatiokehitykseen kuntaorganisaatiossa.



Kuva 15. Digikuntakokeilijoiden näkemyksiä miten paljon toteutetulla kokeilulla on ollut merkitystä kuntaorganisaation digitalisaation kehitykseen (Arvioinnin kysely, syksy 2018)

Kokeilujen lisäarvo ja merkitys näyttäytykin vahvana juuri kuntaorganisaatioihin, ei niinkään kunnan kokonaisdigitalisaatiokehitykseen. Tämä on kokeilujen sisältöjen mukaisesti ymmärrettävää, sillä kokeilut ovat painottuneet vahvemmin kuntaorganisaation toiminnan kehittämiseen, kuin laajempien muutosten aikaansaamiseen kuntien digitalisaatiokehityksessä. Toisaalta kokeilujen pienimuotoisuus näkyy siinä, että hyvin suuri osa kokeilukohteita ei näe kokeiluilla olleen kuin korkeintaan vähäinen vaikutus digitalisaation kokonaistilanteeseen kunnassa.





Kuva 16. Kokeilukuntien näkemyksiä kuinka paljon merkitystä toteutetulla digikuntakokeilulla on ollut digitalisaation kokonaiskehitykseen kunnassa (Arvioinnin kysely, syksy 2018)

Edellä mainitut tulokset ja havainnot kuvaavat sitä, että kokeilut ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että niillä on parhaimmillaan vaikutettu kuntaorganisaatioiden sisällä digitalisaatiokehitykseen ja uusien ratkaisujen käyttöönottoon. Toteutetut kokeilut eivät kuitenkaan ole olleet vaikutuksiltaan sellaisia, että niillä olisi vaikutettu hyppäyksellisellä tavalla kuntien digitalisaatiokehitykseen. Merkittävää digitalisaation edistymistä ei ole tapahtunut kuntakokeilujen myötä, kuin yksittäisissä kunnissa, joissa on saatu merkittävämpiä asioita aikaiseksi.

Hankkeen lisäarvona on kuntien näkökulmasta nähtävä se, että pienistäkin kokeiluista on saatu kunnissa lähtöjä ja alkuja. Näistä voi seurata isompia vaikutuksia, mikäli kehittämistyö jatkuu esimerkiksi jatkohankkeiden tai muun kehittämistyön kautta kokeilun päätyttyä. Vahva organisaation sitoutuminen, johdon tuki ja toimintakulttuurin muutos tunnistettiin keskeisiksi edellytyksiksi sille, että digikuntakokeilujen laajempia vaikutuksia voi syntyä jo luoduista lähdöistä.

#### Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun merkitys kunnan digitalisaatiokehityksessä

- Tuusulan kokeilu on ollut osallisuus -teeman edistämiseksi kunnassa erittäin merkittävä tekijä: se on tarjonnut työkaluja, toimintatapoja ja uusia avauksia osallisuuden edistämiseen, joita ei aiemmin ollut käytössä/hyödynnettyinä. Osallisuus -teemassa on saatu selvä kehityssysäys kokeilun vaikutuksesta ja osallisuuden lisäämisen edellytykset ovat selvästi kehittyneet kokeilun myötä.
- Laajemmin Tuusulan kunnan digitalisaatiossa kokeilun merkitys on varsin suuri. Kunnassa on käynnissä laajempia digitalisaatiota edistäviä hankkeita (asiakasjärjestelmiä, palveluita, kunnan sisäiseen käyttöön muodostettavia ratkaisuja). Kokeilu kuitenkin edistää digitalisaatiota yhtenä huomattavana osana muita hankkeita myös laajemmin kunnassa ja se on tuonut oppeja ja eväitä laajemmin digitalisaation edistämiseen kunnassa.

#### eKeski-Pohjanmaan Office 365 -kokeilun merkitys

- Kokeilulla on hyvin keskeinen rooli mukana olevissa organisaatioissa toimintatapojen uudistamisessa ja päivittämisessä.
- Yleisesti kokeilulla on potentiaalia olla hyvin merkittävä alkutekijänä ja alustana laajemmalle digitalisaatiokehitykselle, jopa ”digiloikalle” alueella. Tämä johtuu siitä, että kokeilu kytkeytyy hyvin alueellisiin kehittämistarpeisiin ja kokeilun myötä organisaatioissa on kohtuullisen hyvin ymmärretty käyttöönotetun järjestelmän mahdollisuudet.

## 5. Johtopäätökset ja kehittämisajatuksia

Vuonna 2016 käynnistynyt valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanke ja sen osana toteutetut kokeilut ovat olleet tärkeä uusi avaus kuntien digitalisaation edistämisessä. Sillä on pyritty saamaan vaikutuksia kuntien palveluihin ja toimintatapoihin sekä aikaansaamaan näyttöä digitalisaation hyödyntämisestä seuraavista säästöistä ja kuntien toiminnan kustannusten kasvun hillitsemisestä. Digikuntakokeiluissa on pyritty edistämään kuntien palveluiden tuotanto- ja toimintatapojen ennakkoluulotonta kehittämistä, parantamaan kuntalaisten hyvinvointia, edistämään tulevaisuussuuntautunutta kehittämistoimintaa tulevaisuuden kuntaa rakennettaessa sekä parantamaan asiakkuuden johtamisen edellytyksiä.

Yleisesti tärkeää on ollut, että valtiovarainministeriö on lähtenyt tukemaan teemana digitalisaatiota ja kokeiluja toimintatapana sekä antanut tukea ja rahoitusta toimintaan. Kunnat ovat lähtökohtaisesti erilaisissa tilanteissa digitalisaation hyödyntämisen ja kehittämiskyvyn suhteen. Kun tarkastellaan kuntien kehittämiskykyä kokeilu- ja kehitystoiminnan suhteen, huomataan, että kunnilla on hyvin erisuuret resurssit ja erilainen toimintakyky edistää digitaalisten palveluiden käyttöönottoa. Suurilla kunnilla on mahdollisuus osoittaa digitalisaation edistämiseen kunnassa useita henkilötyövuosia ja taloudellisia resursseja sekä kehittää asiaan liittyvää osaamista ja asiantuntemusta. Pienemmissä kunnissa digitalisaatiota edistetään monilta osin riittämättömällä asiantuntemuksella muiden töiden ohessa, jos siihen on mahdollisuutta. Merkittävällä osalla kunnista on tarvetta lisäresursseihin ja ohjaukseen digitalisaation edistämisessä ja ne myös tarvitsevat ulkopuolista kannustusta ja rohkaisua ryhtyä edistämään digitalisaatiota. Digikuntakokeiluhanke on luonut raamit kehittämistyölle sekä tarjonnut yhteiskehittämislle alustaa ja resursseja, joille on ollut tarvetta etenkin pienemmissä kunnissa.

Digikuntakokeiluhanke on ollut varsin näkyvä ministeriöstatuksen omaava hanke, joka on viety osaksi hallituksen kärkihankekokonaisuutta. Korkea status on nostanut digitalisaatiolla tavoiteltavien asioiden painoarvoa ja selkeämmin kytkenyt toiminnan päämäärät osaksi laajempia valtakunnallisesti tärkeitä edistettäviä tavoitteita ja toimintatapoja. Hanke on tämänkin takia toiminut herättäjänä useissa kunnissa digitalisaation kehitystyölle.

Kokeiluihin ilmoittautuminen alkoi vuoden 2016 loppupuolella, jonka jälkeen kokeiluihin on ilmoittautunut mukaan noin 60 kokeilukohdetta. Digikuntakokeiluhanke on tavoittanut kohtuullisesti kuntia mukaan toimintaan, mutta etenkin aktiivisten kuntien joukko olisi voinut olla hankkeen laajemman vaikuttavuuden näkökulmasta selvästikin laajempi. Digitalisaatio näyttää kiinnostaneen vahvemmin niitä kuntia, joissa teema on enemmän esillä muutenkin. Digitalisaatioon liittyvää toimintaa tarvitaan kuitenkin lisää suuressa joukossa kuntia, jotka eivät olleet hankkeessa mukana, jotta digitalisaation etenemiselle kuntakentässä olisi paremmat edellytykset. Monissa kunnissa digitalisaation edistäminen vaatii uutta näkemystä, panostuksia ja rohkeutta ryhtyä toimiin. Vanhoista toimintatavoista poisjättäminen on haasteellista, mistä johtuen ulkopuoliselle tuelle mm. Digikuntakokeiluhankkeen muodossa on ollut tarvetta. Kuntia olisi vain saatava toimintaan laajemmin mukaan.

Digikuntakokeiluhankkeeseen kuuluneet kokeilut ovat sisältäneet erityyppisiä ja erilaajuisia kokeiluhankkeita. Tarkempaa tietoa ei saatu usean kokeilun tavoitteista ja toteutustavasta, sillä monista kohteista käytössä on ollut vain ilmoittautumisvaiheen lyhyt kuvaus tai hahmotelma kokeiluhankkeen sisällöstä. Niistä kokeiluista, joista on ollut saatavissa tarkempaa tietoa, selvä huomio on ollut, että kokeiluhankkeista vain osassa on ollut vahvasti kokeiluluonteista toimintaa. Digikuntakokeiluissa onkin toteutettu paljon ns. perinteisempiä kehittämishankkeita, joissa on toteutettu kehittämistoimenpide tarkkaan määritellyn kehittämistarpeeseen siten, että toimenpiteen tulos on ollut tarkasti tiedossa etukäteen ja se on suoraan ollut otettavissa käyttöön ja hyödynnettävissä. Vähemmän on ollut selviä kokeiluja, joissa on kokeiltu uusia asioita, joiden toimivuudesta ja soveltuvuudesta ei ole ollut täyttä varmuutta etukäteen. Keskeinen kysymys on, kuinka paljon kokeilevaa toimintaa tarvitaan kunnissa tulevaisuudessa, ja kuinka paljon tarvetta on suoraviivaiselle kehittämis- ja hankintatoiminnalle. Arvioinnissa muodostuneen käsityksen pohjalta kuntien laajempaa digitalisaatioon liittyvää kehittämistyötä (järjestelmäkehitys yms.) on syytä tehdä jatkuvaisuusteisena kehittämistyönä. Tämän rinnalla tarvitaan kuitenkin ketterää kokeilutoimintaa, jolla voidaan Digikuntakokeiluhankkeen alkuperäisen idean mukaisesti kokeilla ja testata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja esimerkiksi asiakasrajapinnassa sekä parhaimmillaan synnyttää kokonaan uusia ratkaisuja ja digi-innovaatioita. Nämä eriluonteiset kehittämisen toimintatavat ovat syytä määritelmällisesti, ohjeistuksena ja toiminnassa erottaa nykyistä selkeämmin toisistaan, vaikka toimintaa toteutettaisiin esimerkiksi saman projektin tai muun kehittämiskokonaisuuden alaisuudessa.

Digikuntakokeiluhankkeen toiminta kokeilujen toteutuksen edistämässä on ollut aktiivista ja hankkeella on mahdollistettu työkalujen, tiedon ja asiantuntija-sparrauksen avulla tukea kokeilujen suuntaan. Haaste hankkeessa kuitenkin on ollut, että vain pieni osa kokeiluihin ilmoittautuneista kunnista on ollut aktiivisia digikuntakokeiluhankkeen suuntaan. Käytännössä noin 25 kuntaa/kokeilukohtetta on ollut aktiivisia toimijoita hankkeessa. Näiden kohdalla hanke on parhaimmillaan tukenut hyödyllisesti kokeiluja ja toiminut yhteistyössä näiden kohteiden kanssa kokeilujen toteutuksessa. Suuri osa kokeiluista ei ole kuitenkaan hyödyttänyt hankkeen tarjoamaa tukea, eikä hankkeessa ole myöskään saatu johtamisen tueksi tietoa kyseisistä kokeiluista.

Digikuntakokeiluhanke ei ole tuonut taloudellisia kannusteita kunnille eikä mahdollistanut esimerkiksi ohituskaistaa erilaisiin etuihin osallistujakunnille. Kokeilutoimintaa on siten toteutettu kunnissa varsin itsenäisesti niiden omista lähtökohdista käsin. Kokeilujen toteuttamisen käytännön ohjauksena hankkeella ovat olleet informaatio-ohjaus sekä valtionavustuksien myöntämisen kautta kokeilujen seuranta ja raportointi. Kokeiluilla ei ole ollut varsinaisia raportointiin ja yhteydenpitoon liittyviä velvollisuuksia hankkeen suuntaan, mikä on vaikeuttanut hankkeen kokonaisuuden johtamista sekä tiedon keräämistä kokeiluista. Haaste avustuksien seurannan suhteen on ollut se, että kokeilujen aikaansaamia taloudellisia vaikutuksia ei ole seurattu eikä raportoitu systemaattisesti. Vaikka kokeiluille annetaan vapaus toimia itsenäisesti ja joustavasti omista lähtökohdista käsin, tulisi valtakunnallisella koordinaatiolla olla niiden toimeenpanon tueksi ja vaikutusten synnyn edistämiseksi vahvempia seuranta- ja ohjauvälineitä.

Digikuntakokeiluhankkeen näkökulmasta selkeä kehitettävä asia olisi ollut systemaattisemman seurannan toteuttaminen kokeilujen tuloksista ja vaikutuksista, erityisesti valtionavustusta saaneiden hankkeiden kohdalla. Hankkeen tavoitteita ajatellen kokeiluista ei pystytä nykyisillä tiedoilla tuottamaan erityisen syvällistä tietoa digikuntakokeiluhankkeen tavoitteiden saavuttamisesta. Esimerkiksi taloudellisen vaikutusten seuranta ei kokeiluhankkeissa toteutettu systemaattisesti. Kokeiluhanketoiminta vaatisi myös seurannan osalta järjestelmällisempiä tapoja tuottaa yhtenäisesti tietoa.

Kokeiluhankkeissa kokeiluista ratkaisuihin esimerkiksi robotiikan ja data-analytiikan hyödyntämiseen liittyen on kokeiltu ja saatu uutta tietoa selvemmin täysin uudentyyppisistä ratkaisuihin. Suurempi osa kunnissa kokeiluista ratkaisuihin (ohjelmistot, järjestelmät, sähköiset palvelut jne.) on ollut kuitenkin muissa kunnissa jo käytössä olevien ratkaisujen kokeilua/kehittämistä oman kunnan kontekstissa. Kunnat seuraavat digitalisaatiossa toisiaan ja tässä suhteessa on tärkeää, että kokeiluilla on mahdollistettu tämän tyyppistä toimintaa ja tiedon saamista. Kokeilujattelun mukaisesti jatkossa on tärkeää kuitenkin saada tietoa enemmän myös uutuusarvoltaan selvästi merkittävistä ratkaisuihin, erityisesti jos niissä on potentiaalia tuottaa merkittäviä vaikutuksia digikuntakokeilujen laajempiin tavoitteisiin liittyen.

Yksittäisten digikuntakokeilujen toteutusta edistäneitä tekijöitä ovat olleet mm: avainhenkilöiden sitoutuminen ja motivaatio, mukana olevien toimijoiden yhteinen tahtotila, vertaistuki sekä oman organisaation ja muiden asiantuntijoiden substanssituki. Samanaikaisesti haasteita ovat aiheuttaneet organisaatioiden ja johdon sitoutuminen, riittämättömät henkilöresurssit, valtionavustushaun ja sen rahoituksen käytön aikataulun tiukkuus sekä yleisesti kuntien perinteiset toimintatavat ja toimintakulttuuri, jotka eivät parhaalla tavalla tue nopeampaa ja joustavuutta vaativaa kokeilutoimintaa. Kuntien kokeilutoiminnan onnistuminen on ollut pitkälti kiinni siitä, kuinka aktiivisesti ja sitoutuneesti usein yksittäinen vastuuhenkilö on onnistunut kokeilun edistämässä, kuinka laajasti tarvittavia tahoja (ml. kunnan johto) ja henkilöstöresursseja on saatu mukaan digikuntakokeiluun ja kuinka hyvin kokeilu on integroitu kunnan muuhun toimintaan ja kehitysprosesseihin. Tulosten syntymiselle ja juurtumiselle on löytynyt tukea erityisesti, kun tulosten jatkohyödynnettävyys on varmistettu ja sille löytyy kysyntää kunnassa käynnissä olevien muutosprosessien osaksi. Kyseiset tekijät on syytä huomioida jatkossa eri tyyppisiä kokeiluja käynnistettäessä.

Kokeiluissa on saatu aikaiseksi tuloksia mm. uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton muodossa, toimintatapojen kehittämisessä ratkaisuihin liittyen, uusilla asiakaspalvelualustoilla, osallisuutta parantavilla digitaalisilla ratkaisuilla, oppeina ratkaisujen toimivuudesta/toimimattomuudesta sekä jatkokehittämistyön kohteista. Kokeiluissa on luotu mm. asiakaspalvelun sähköisiä alustoja ja työkaluja, sähköisiä oppimisympäristöjä, kuntalaisten osallisuuteen ja päätöksentekoon aktivoivia ratkaisuja ja toimintamalleja sekä kuntaorganisaation sisäisiä tietojärjestelmiä ja niihin liittyviä toimintakäytäntöjä. Osa ratkaisuihin on otettu onnistuneesti vakituisempaan käyttöön ja ne jäävät elämään kunnissa osana laajempaa digitalisaatiokehitystä. Osa ratkaisuihin on koskenut hanketoiminnan yleinen ongelma, että kehittäminen on jäänyt pistemäiseksi ja tulosten juurtumista ei ole varmistettu riittävällä tavalla. Kehitettyjä tuloksia onkin digikuntakokeiluissa jäänyt myös hyödyntämättä kokeilun jälkeen, koska niiden jatkohyödyntämistä ei ole koettu tarpeelliseksi ja resursointia ei ole jatkettu. Parhaimmillaan digikuntakokeilut ovat kytkeytyneet kunnissa käynnissä

oleviin laajempiin muutosprosesseihin ja kokeilujen tuloksia on viety kuntien perustoiminnan osaksi ja jatkohyödynnetty. Osa kokeiluista on toisaalta ollut varsin pientä ja sirpalemaista toimintaa, jonka tulokset eivät vahvasti kytkeydy kunnassa tai laajemmin käynnissä oleviin muutosprosesseihin. Tällöin irrallisten kokeilujen tulokset eivät ole jääneet elämään pidempiaikaisesti kunnissa.

Kokeilun tulosten syntymisessä kuntien oman toiminnan lisäksi keskeistä on ollut Digikuntakokeiluhankkeen suunnasta valtionavustusrahoitus, joka on mahdollistanut useassa tapauksessa kokeiluhankkeen toteutumisen ja myös laajentanut useamman kokeilun toteutusta. Myös hankkeen muulla tuella on ollut keskeinen merkitys kokeiluhankkeiden toteutuksen onnistumiselle ja sitä kautta aikaansaatuisten tulosten syntymiseen. Hankekyselyn perusteella kokeiluhanke on edistänyt digitalisaatioon liittyvien tulosten syntymistä kolmessa neljäsosasta hankkeista tavalla, jota ei ilman valtiovarainministeriön digikuntakokeiluhanketta olisi tapahtunut.

Kokeilujen vaikutuksena kunnissa on uudistettu toimintatapoja ja palvelurakenteita kuntalaislähtöisesti, kehitetty asiakaslähtöistä toimintaa kuntasektorilla, parannettu jonkin verran asiakkuuden johtamisen edellytyksiä sekä tehostettu kuntien palveluiden tuotanto- ja toimintatapoja ja parannettu palveluiden osuvuutta. Tärkeimmät tarkastelluissa kokeilukunnissa saavutetut vaikutukset liittyvät siten toimintatapojen tehostumiseen kuntaorganisaatioissa sekä toimivampiin asiakaspalveluihin sekä osallisuuden paranemiseen. Kokeilujen tuloksilla on vaikutettu vahvemmin kuntaorganisaatioiden sisäisten prosessien kehittymiseen ja mahdollistettu palvelujen tuottamisen kehittymistä. Useassa tarkastellussa kunnassa vaikutukset ovat olleet kohtalaisen merkittäviäkin kuntaorganisaatioiden sisällä. Jonkin verran vaikutuksia on syntynyt myös suoraan kuntalaisiin palveluiden parantumisen näkökulmasta.

Laajemmin kuin kuntaorganisaatioiden tasolla kokeilujen merkitys digitalisaatiokehityksessä vaihtelee kunnissa mm. riippuen kunnan koosta ja kokeilun laajuudesta. Parhaimmillaan merkitys on koettu suureksikin, mutta suurimmassa osassa merkitys on kohtalainen. Usein varsin pienimuotoisilla kokeiluilla ei ole lähtökohtaisesti haettukaan suurta kehityssykäystä digitalisaatiossa, vaan eväitä tiettyihin erityistarpeisiin kunnan toiminnan kehittämässä. Kokeiluista syntyvistä opeista voi kuitenkin seurata jatkossa uutta toimintaa, jonka pohjalta kokeilutyön vaikutukset laajanevat. Valtakunnallisesti tarkasteltuna Digikuntakokeilu-hankkeen merkitystä digitalisaatiokehitykseen ei kuitenkaan voi pitää erityisen merkittävänä. Kokeilutoiminta on tavoittanut vain osan kunnista mukaan ja kokeiluilla on vaikutettu lähinnä kuntaorganisaation digitalisaatioon, mutta ei kokonaisvaltaisemmin kunnan digitalisaatioasteeseen. Vaikutukset näyttäytyvät toistaiseksi hyvin pisteittäisinä.

Suoria taloudellisia vaikutuksia kokeiluista ei merkittävästi ole arviointiin saatujen tietojen mukaan syntynyt. Kokeilujen taloudellisia vaikutuksia ei ole erityisen tarkasti seurattu, mutta yleisesti voidaan sanoa, että ne eivät ole synnyttäneet merkittäviä suoria kustannussäästöjä tai kustannusten kasvun hillitsemiseen liittyviä vaikutuksia. On kuitenkin huomioitava, että kokeiluista on saatu oppeja ja eväitä kustannusten kasvujen hillintää ja säästöjä ajatellen. Esimerkiksi kuntaorganisaatioiden toiminnan kehittämisen suhteen kokeiluilla on saatu oppeja ja näyttöä, miten toimintaa voidaan tehostaa ja aikaansaada kustannussäästöjä digitaalisilla ratkaisuilla. Näistä on mahdollista seurata muiden tekijöiden osana laajempia tavoiteltavia taloudellisia vaikutuksia jatkossa.

Kokonaisuutena merkittävin lisäarvo koko VM digikuntakokeiluhankkeesta on ollut, että kansallisesti on luotu tarkempaa kuvaa erilaisten kuntien digitalisaatioasteesta ja mahdollistettu kuntien yhteistyötä ja verkostoitumista sekä saatu aktivoitua kuntia laajemmin toimiin, joita ei täysin samanlaisena olisi muuten tehty. Lisäksi Digikuntakokeilu-hanke on osoittanut, että digitalisaation perinteisen kehittämishanketyön suurelta osin muodostaman valtakehityksen rinnalla on tarkoituksenmukaista toteuttaa pieniäkin kokeiluja, joilla kokeilla ja testata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja kuntien eri tehtävälueilla sekä parhaimmillaan synnyttää kokonaan uusia ratkaisuja ja digi-innovaatioita.

Hankkeen loppukaudella erityisen tärkeää on saavutettujen tulosten ja oppien jalkauttaminen ja tiedon levittäminen onnistuneista ratkaisuista. Digitalisaation jatkokehittämisen kannalta olennaista on tunnistaa kokeilujen opit, jakaa niistä tietoa eteenpäin ja skaalata onnistuneet kokeilut oman kunnan sisällä ja muihin kuntiin. Lisäksi erityisesti pienemmillä kunnilla on pitkäjänteisemmän tuen (resurssit ja ymmärrys) tarve tulosten käyttöön otossa ja digitalisaation edistämisessä. Muutoin kehittämistyön vaikutukset jäävät yksittäisiksi irrallisiksi toimenpiteiksi eivätkä jää elämään pidempiaikaisesti.

Keskeistä on myös pohjan luominen hankkeen jälkeiseen valtakunnalliseen kehitystoimintaan. Tärkeää on edistää mm. vahvempaa kokeilemisen kulttuuria sekä erityisesti kuntien välistä yhdessä kehittämistä ja oppimista. Yhteistä

valtakunnallista visiota kuntien digitalisaation tulevaisuudesta kaivataan ja yhteisiä suuntaviivoja tähän. Tähän liittyen Digikuntakokeiluhankkeen teemoittelu on auttanut nykytilanteessa kuntia hahmottamaan ja jäsentämään kehittämisen suuntia. Samantyyppistä, mutta laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin digitalisaation tulevaisuutta kunnissa käsittelevää viitekehystä ja valtakunnallista suunnitelmaa tarvitaan jatkossa.

Sitoutuminen digitaalisiin ratkaisuihin ja niiden läpileikkaavuus kuntaorganisaatiossa vaatii lisäksi lisätoimia sekä ymmärrystä ja osaamista muutosten toteuttamiseen näissä kunnissa. Myös tässä yhteinen kansallinen visio olisi tärkeä selkänä digitalisaatioon edistämiseksi.

Toimintatapana kokeilut ovat olleet parhaimmillaan hyviä ja toimivia digitalisaation edistämiseksi. Tuettavassa toiminnassa olisi kuitenkin pystyttävä erottamaan perinteinen kehittämistyö/hankinnat varsinaisesta kokeiluluonteisesta toiminnasta. Kunnissa on syytä jatkossa edistää kummarkintyyppistä toimintaa. Ymmärrystä kuitenkin tarvitaan lisää kokeilemisen erityispiirteistä ja mahdollisuuksista suhteessa perinteisempään kehittämistyöhön.

### ***Kehittämisaatuksia kuntien digitalisaation edistämisen jatkoa ajatellen***

Seuraavassa on esitetty arvioinnin havaintojen ja johtopäätösten pohjalta nousseita ajatuksia digitalisaation edistämiseksi jatkossa suomalaisessa kuntakentässä sekä havaintoja minkälaisia asioita edistämistoiminnassa tulisi huomioida. Tulevina vuosina digitalisaation vaikutus kuntien toiminnassa ja digitaalisten järjestelmien ja tiedon merkitys tulee edelleen kasvamaan. Suuremmissa kunnissa palveluita ja kunnan toimintaa on digitalisoitu jo merkittävästi osin ja tietoa tuotetaan ja sitä on digitaalisessa muodossa paljon. Haasteena on usein tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen liittyvät näkökulmat. Kokonaisuuden hallinta ja tiedolla johtaminen on haasteellista, sähköisen tiedon ollessa useissa erilaisissa järjestelmissä. Näissä kunnissa yksi kehittämissuuntaus on uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöön oton lisäksi mm. se, että digitaalisia järjestelmiä ja uusia digitaalisia palveluita ja ratkaisuja yritetään saada helpommin hallittavaksi yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Suuremmissa kunnissa digitalisaation kehittämistyön suunnat ovat yleisesti selkeämmät.

Toisaalta pienemmissä kunnissa palveluita ja järjestelmiä ollaan vasta digitalisoimassa ja uusia ratkaisuja, joita suuremmissa kaupungeissa on jo hyödynnetty, ollaan vasta ottamassa käyttöön. Digitalisaation edistämistä valtakunnallisella tasolla tarvitaan erityyppisten kuntien tarpeista ja edelläkävijäkuntien ja erilaisten kuntien kokemuksista oppien. Lisäksi toimintatapakulttuuri ja asenteet kunnissa vaativat vielä muutosta ja kehittämistä, mikäli digitalisaatiota aiotaan hyödyntää laajemmin. Toimintaympäristön muutostekijät tuovat lisäksi oman huomioitavan näkökulman kuntakentän digitalisaatioon. Esimerkiksi kaavaillut maakunta- ja sote-uudistukset tuovat myös palveluiden ja järjestelmien digitalisoinnissa huomiotaviin asioihin uusia näkökulmia.

Ajatuksia kuntien digitalisaation edistämiseksi ja kokeiluista toimintatapana digitalisaation edistämiseksi:

- Kansallisella tasolla kaivataan yhtenäisempää näkemystä digitalisaation kehittämisen suunnista ja päämääristä, huomioiden erilaisissa tilanteissa olevien kuntien tarpeet. Kuntakentällä on tarvetta valtakunnalliselle kuntien digitalisaation tiekartalle ja visiolle, jossa on tuotu esiin minkälaisiin digitaalisiin ratkaisuihin eritilanteissa olevien kuntien kannattaa panostaa digitalisaation edistämiseksi, minkälainen on kuntien yhteinen kansallinen tavoitetila välitavoitteineen kuntien digitalisaation tulevaisuudesta ja minkälaisia yhteistoimia tavoitetilaan pääseminen vaatii.
- Kunnissa tehdään päällekkäistä digitalisaation kehittämistyötä ja oppeja ja kokemusta ei jaeta vielä riittävällä tavalla. Yhteistyötä ja verkostoitumista sekä koordinaatiota kuntien välillä tulee edelleen edistää kuntien digitalisaation kehittämistyössä. Nykyisten mm. digikuntakokeiluhankkeen verkostojen jatkuvuus on varmistettava ja jatkossa edistettävä uusien syntymistä. Tärkeää on verkottaa edelläkävijäkaupunkeja ja -kuntia sekä digitalisaatiossa takamatkalla olevien kuntia keskenään. Lisäksi kuntien yhteisiä digitalisaatiohankkeiden syntymistä tulisi tukea erityisesti pienempien kuntien kohdalla.
- Kuntien digitalisaation kehittämistoiminta vaatii myös jatkossa valtakunnallisia rakenteita. Myös jatkossa kuntien digitalisaation edistämiseksi olisi tarvetta valtakunnalliselle koordinaatio toimijalle/hankkeelle, joka tarjoaisi ja mahdollistaisi koordinaation lisäksi taloudellista tukea ja asiantuntijatukea sekä verkottumistukea

kehittämistyölle. Valtakunnallisesti koordinoitun kehittämistoiminnan johtamiseen on varmistettava riittävä ohjausvoima ja ohjauskeinot.

- Pistemäisen hanketuen ja kehittämis-/kokeilutyön lisäksi olisi tärkeää myös vahvistaa yleisemmin kuntien ymmärrystä ja asiantuntijuutta digitalisaatiosta sekä kuntien digikypsyyttä ja -kyvykkyyttä. Digitaalisia ratkaisuja on paljon ja kunnilla monia eri tarpeita - syvällisempää ymmärrystä tarvitaan lisää erilaisten digitalisointiratkaisujen mahdollisuuksista ja hyödyistä kunnissa. Ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista tulisi kunnissa lisätä laajemmin mahdollistamalla mm. asiaan liittyvää koulutusta. Lisäksi kuntien omaa halua ja yleisiä mahdollisuuksia (resurssit, osaaminen) digitalisaation edistämiseen ja hyödyntämiseen tulee vahvistaa.
- Kokeiluissa ja muussa kehittämistyössä saavutettua tietoa ja oppeja tulisi valtakunnallisesti kerätä keskitetymin kuntien käyttöön digitalisaation edistämiseksi. Kuntien suuntaan tarvitaan selkeä ja laajasti tunnettu yhteinen (netti)alusta, joka on keskittynyt nimenomaan digitalisaatioon liittyvälle tiedolle. Mm. Digikuntakokeilussa luotuja alustoja olisi syytä kehittää tähän suuntaan jatkossa.
- Resurssien ollessa rajalliset erityisesti pienemmissä kunnissa digitalisaation edistämisen suhteen, olisi myös jatkossa varmistettava, että kunnilla on käytössä asiaan liittyviä ulkoisia taloudellisia kannusteita. Valtakunnallisella tasolla olisi varmistettava riittävä kehittämisrahoitus kuntien digitalisaatioteemaan (digikannustin).
- Toimintatapana kokeilut ovat parhaimmillaan hyviä digitalisaation edistämässä, erityisesti perinteisemmän hanketyön lisänä. Laajempaa digitalisaatioon liittyvää kehittämistyötä onkin syytä jatkossa tehdä jatkuvaisuonteisena perinteisenä kehittämishanketyönä. Tämän lisänä tarvitaan nopeaa ja ketterää kokeiluluoneista toimintaa, jolla voidaan kokeilla ja testata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja parhaimmillaan synnyttää kokonaan uusia ratkaisuja ja digi-innovaatioita. Jatkossa tuettavassa toiminnassa olisi pystyttävä erottamaan selvemmin perinteinen kehittäminen / hankinnat, varsinaisesta kokeiluluonteisesta toiminnasta. Kokeilujen ja perinteisen kehittämistyön suhdetta tulee selkeyttää ja kirkastaa niillä tavoiteltavien asioiden eroja. Valtakunnallisen kehittämistyön ohjauksessa asiaan on syytä kiinnittää huomiota.
- Kokeilukulttuuria tulisi jatkossa vahvistaa hyödyntämällä kokeilutoiminnassa kokeilutoiminnan suunnittelun ja toteutuksen avuksi luotuja työkaluja, ohjeistuksia ja arviointimalleja sekä tulosten juurruttamisen ja levittämisen tueksi tuotettuja malleja. Digikuntakokeiluhankkeen ohessa luotujen työkalujen ja sähköisten alustojen jatkuvuus tulisi varmistaa hankkeen jälkeen.

# LIITE 1. Erillistarkastelut neljässä digikuntakokeilukohteessa

## Tuusulan Osallisuus ja alueelliset verkostot -digikuntakokeilu

### 1. Kokeilun tausta

Tuusulan 39 000 asukkaan kunnassa digitalisaatio on ollut vahvasti esillä viime vuosina kunnan toiminnan kehittämisessä. Kunnassa on otettu käyttöön erityyppisiä ratkaisuja ja digitalisaatio on tunnistettu keskeiseksi kohteeksi kuntaorganisaation sisäisessä toiminnassa sekä asiakasjärjestelmissä ja -palveluissa. Suhteessa muihin kuntiin Tuusula on ”nopea seuraaja”. Digitalisaatiokehityksessä edellä olevia kuntia seurataan tarkasti ja pyritään löytämään ja ottamaan käyttöön toimivia kuntalaisten hyvinvointia lisääviä ja kunnan toimintaa tehostavia ratkaisuja. Itsenäistä suunnittelu- ja kehittämistyötä tehdään, mutta erityisesti suurempien ratkaisujen kehittämiseen resursseja on vähemmän käytössä Tuusulassa.

Osallisuus ja alueelliset verkostot -kokeilun taustalla on Tuusulassa toteutettu johtamisjärjestelmän uudistus sekä siirtyminen pormestarimalliin vuosien 2014-2017 aikana. Näiden osana keskeiseksi strategiseksi kehittämiskohteeksi nostettiin kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutuksen lisääminen (”kuntalainen keskiöön -ajattelu”). Kuntalaisten osallisuuden parantamista on toteutettu järjestelmällisissä vaiheissa ja erilaisin toimenpitein viime vuosien aikana. Osallisuus on nostettu myös kunnan digitalisaatiokehityksessä teemana esille ja digitalisaation edistämiseksi yhdeksi huomioitavaksi näkökulmaksi.

Tuusulasta oltiin oltu mukana Valtiovarainministeriön Digikuntakokeiluhankkeen tilaisuuksissa, uusien ajatusten kartoittamiseksi kunnan digitalisaation edistämiseen. Tässä yhteydessä nousi esiin myös ajatus omasta digikuntakokeilusta, jolla voitaisiin edistää kuntalaisten osallisuutta. Hankkeen ja kunnan omien kontaktien ja digitalisaation seurannan kautta oltiin saatu tietoa erilaisista osallisuutta edistävästä ratkaisusta, joita haluttiin kokeilla. Lisäksi Digikuntakokeiluhankkeen kautta saatiin yhteys Kouvolaan, jonka kanssa päätettiin yhdessä lähteä testaamaan digitaalisia osallisuutta edistäviä ratkaisuja ja toimintatapoja.

Digikuntakokeiluhanke käynnistyi Tuusulassa vuoden 2017 syksyllä. Osallisuussivuston rakentaminen ja osallistavien työkalujen käyttöönotto Tuusulan kunnassa kokeiluhankkeelle myönnettiin valtiovarainministeriön valtionavustuksena 21 000 euroa.

### 2. Kokeilun sisältö ja toteutus

Tuusulan kokeiluhanke sisälsi kolme toisiinsa liittyvää ”kokeilupolkua”: 1) Sähköisen netissä toimivan osallisuusalan luominen ja siinä erilaisten työkalujen kokeileminen sekä 2) alueellisten kehittämisverkostojen toimintatapojen kehittäminen sekä 3) osallistuva budjetointi.

Kokeiluhankkeessa lähdettiin toteuttamaan osallisuusnettisivustoa Tuusulan kunnalle, jolla pyrittiin lisäämään kuntalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa asuinkuntansa kehitykseen sekä lisätä kuntalaisten mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa kunnan päättäjien ja virkamiesten kanssa. Sivustolle kerätään ajankohtaista tietoa kunnan kehittämisestä ja siinä on mahdollista toteuttaa kyselyjä, tärkeiden asioiden yhteistyöstä, kuntalaisten ideoiden kartoittamista sekä toteuttajia kuntalaisista lähtevien kehittämisprojektien toteuttamiseen. Osallisuussivustolla kokeiltiin erilaisia työkaluja, joita olivat mm. vuorovaikutus- ja osallisuuskalenteri, osallisuustyön blogi, tilavaraustyökalu (Varaamo) sekä Future Dialog - applikaatio. Valtionavustusrahoitus mahdollisti osallisuussivuston kehityksen ja kattoi noin 70 % sen kustannuksista.

Osallisuussivustolla otettiin käyttöön ja kokeiltiin myös osallistavan budjetoinnin alustaa (Decidim -ohjelma), jossa kuntalaiset pääsevät vaikuttamaan kunnan taloudellisten resurssien käyttöön. Alustalla kuntalaiset voivat ehdottaa varojen käyttökohteita ja varoja suunnata kuntalaisten esittämien ideoiden ja näkemysten pohjalta. Osallistuva budjetointi toteutettiin valtionavustuksella. Sivuston toteuttamiseen palkattiin yksi määräaikainen työntekijä.

Kokeiluhankkeeseen kytkeytyi myös aikaisempien aluetoimikuntien kehittäminen kuntalaisia osallistavammiksi alueellisiksi kehittämisverkostoiksi kesästä 2017 alkaen. Verkostojen tavoitteena on lähidemokratian lisääminen sekä asukaslähtöisen omaehtoisen toiminnan mahdollistaminen ja tukeminen. Kehittämisverkostojen toimintatapojen

kehittämisessä korostuu vahvasti digitaalisten työkalujen käyttö, kuten some-alustat (Facebook-ryhmät). Verkostot toimivat Jokelassa, Kellokoskella, Hyrylässä, Lahelassa ja eteläisen Tuusulan kylien alueella sekä Riihikalliossa. Tuusulan kunta on tukenut taloudellisesti verkostojen toimintaa. Verkostoihin kuuluu 7 henkilön ydintiimi, jotka vastaavat viidellä alueella verkostojen toiminnasta asukkaiden tavoittamisesta. Lisäksi Tuusulan kunnalla on yhteisökoordinaattori, joka koordinoi osallisuuteen liittyvää toimintaa kunnassa. Verkostoilla on käytössä kunnan myöntämä toimintaraha (v. 2017 yhteensä 30 000 e, v. 2018 yhteensä 50 000 euroa), joka jaetaan verkostoille perusrahoituksena sekä asukasluvun mukaisesti ja jonka käyttöön vaikutetaan alueilla osallistuvan budjetoinnin alustalla. Alueellisten verkostojen, sähköisten työkalujen ja osallistavan budjetoinnin kokeilemisella saadaan tietoa digitaalisten välineiden toimivuudesta osallisuuden edistämässä viidellä eri alueella.

Kokeilun osana toteutettiin myös erilaisia tapahtumia sisäisesti Tuusulan asukkaille ja kuntatyöntekijöille sekä mm. laajempi City Hackathon -tapahtuma, jossa oli mukana laajemmin eri kuntia. Tapahtumien kautta on saatu päivitettyä tietoa kuntalaisten tarpeista sekä muiden kuntien kehittämistyön suunnista ja tuloksista.

Kokeilujen toteutus on Tuusulassa ollut monilta osin varsin onnistunutta. Kunnan johdon sitoutuminen yhteiseen osallisuuden edistämisen tavoitteeseen yhteisen tahtotilan muodostamiseen on ollut tärkeää. Kokeilua ja osallisuutta edistäville toteuttajatahoille on annettu riittävää vapautta itsenäisesti edistää asiaa. Myös kunnan rohkeus riittävän resursoinnin varmistamiseen on ollut tärkeä. Sillä on saatu edistettyä mm alueverkostojen toimintaa ja osallistavaa budjetointia. Lisäksi tärkeä on ollut sparrausapu, jota on saatu hankkeen kautta ja omilla hankinnoilla digitalisaatioon ja kokeilutoimintaan liittyen (mm. asiantuntijakonsultointi). Myös kaveruuskehittämisellä saman teeman Kouvolan kokeilun kanssa on ollut tärkeää vertaisoppimisen kannalta. Tärkeänä asiana kokeiltavien asioiden kehittämisessä oli myös kuntalaisten ja kuntaorganisaation työntekijöiden kuuleminen sekä näiden palautteen huomioiminen kehitysvaiheessa.

Keskeinen tekijä on ollut myös valtionavustus, jolla pystyttiin palkkaamaan viestintäkoordinaattori, joka alkoi rakentamaan osallisuussivustoa ja selvittämään osallisuustyökalun käyttöönottoa. Ilman avustusta sivustoa ja työkaluja ei samalla aikataululla ja samalla laajuudella olisi voitu toteuttaa.

Haasteena toteutuksessa on ollut kuntaorganisaatiossa laajan toimijajoukon sitouttaminen mukaan digitalisaatiota ja osallisuutta edistävään kokeilutoimintaan. Kokeilun toteutus on ollut kiinni yksittäisten ihmisten toiminnasta ja sitä ei ole toistaiseksi saatu parhaalla mahdollisella laajuudella kattamaan kuntaorganisaation kaikki osia. On kuitenkin huomioitava, että kokeilu on ollut verrattain pienimuotoinen ja sitä on toteutettu vasta lyhyen aikaa. Kokeilusta saadaan oppeja, joiden kautta osallisuus ja digitaaliset välineet saattavat kytkeytyä jatkossa vahvemmin koko kuntaorganisaation toimintaan. Lisäksi yleinen haaste digitalisaation edistämässä osallisuuteen liittyen on, että kaikki kuntalaiset eivät ole kykeneviä digitaalisten välineiden hyödyntämiseen. Tämä on vaikeuttanut laajemman kuntalaisten joukon saamista kokeilutoimintaan mukaan.

Kokeilussa havaittuna haasteena oli myös osallisuussivuston toteuttamisen tiukka aikataulu, joka johtui valtionavustuksen käyttöön. Jonkin verran kokeilun toteutukseen vaikutti myös se, että kokeilutoiminnalla ei ollut laadittu konkreettisia tavoitteita sekä selkeää tiekarttaa, miten tavoitteisiin päästään.

Tuusulassa kokeilua on pidetty hyvänä toimintatapana ja mahdollisuutena toimia ketterästi ja tehdä nopeasti. Tähän liittyen haaste kuitenkin on, että monet kuntaorganisaatioiden toimintatavat eivät taivu riittävän hyvin nopeatempoiisiin ja nopealiikkeisiin kokeiluihin. Tästä Tuusulassa on esimerkkinä käytössä oleva projektikehittämistyön malli, jonka puitteissa myös kokeiluhanketta on toteutettu. Kyseinen malli on luotu perinteisemmän selkeän tavoitteellisen kehittämisprosessin hallinnointiin. Kokeilu toimintatapana vaatii kuitenkin mahdollisuuksia joustavuuteen ja nopeisiin suunnan muutoksiin. Projektimainen kehittämistyönmalli on jonkin verran hidastanut Tuusulan kokeilun toteuttamista.

### **3. Kokeilun tulokset ja opit sekä niiden juurruttaminen ja levittäminen**

Tuusulan kokeilun tavoitteena on ollut kuntalaisten osallisuuden edistäminen sekä opit digitaalisista ratkaisuista. Yleisesti kokeilun tuloksena onkin Tuusulassa saatu tietoa erilaisten osallisuutta edistävien digitaalisten alustojen toimivuudesta sekä kokeiltu ja saatu tietoa uudistettujen toimintatapojen toimivuudesta.

Keskeisinä digitaalisiin alustoihin liittyvinä tuloksina kokeilussa on syntynyt Tuusulan osallisuussivusto sekä osallistavan budjetoinnin alusta sekä tietoa voidaanko ja kannattako niitä hyödyntää kunnan toiminnassa jatkossa. Kumpikin alusta



on toistaiseksi koettu hyödylliseksi ja kehittämistä jatketaan. Tuusulan kunta on budjetoinnit asiaan ainakin lähivuodeksi varoja ja niiden jatkohyödyntämiseen on sitouduttu kunnassa. Esimerkiksi osallistuvaan budjetointiin kohdistettavia varoja on lisätty ensimmäisestä vuodesta. Lisäksi kokeilussa saatiin myös tietoa mitkä ratkaisut eivät olleet tarpeellisia/hyödyllisiä käyttöön otettavaksi ainakaan heti sekä tulevaisuuden kehittämiskohteista.

Kokeilunhankkeen tuloksen myös viiden alueverkoston toimintaa on kehitetty ja sitä on saatu vakinaistettua. Lisäksi alueverkostojen toiminnassa hyödynnettävistä digitaalisista välineistä (some-kanavat verkostoon liittyvään tiedottamiseen ja viestimiseen) ja niihin liittyvistä toimintatavoista ja niiden toimivuudesta on saatu tietoa. Alueverkostojen toimintaa on yleisesti pidetty hyvänä, vaikkakin osallistumismäärät voisivat olla vielä suurempia. Viiden alueverkoston toiminnan jatkoon on varattu kasvavasti resursseja vuodeksi 2019 sekä varmistettu kuntaorganisaatiolta saatava muu tuki toiminnan kehittämiseen.

Kokeilutoiminta jatkuu Tuusulassa edelleen alustoihin liittyen varsinaisen Digikuntakokeilunhankkeen päätyttyä. Nykytilanteessa kokeiltavat asiat ovat monilta osin saaneet vakinaisempia piirteitä kokeilemisesta saadun tiedon perusteella. Keskeistä asiassa on ollut niiden toimivuuden lisäksi se, että tulokset ovat kytkeytyneet hyvin Tuusulassa käynnissä olevaan johtamisjärjestelmän muutokseen ja sen puitteissa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin. Kokeilun tuloksena on löydetty ratkaisuja ja työkaluja osallisuuden kehittämiseen.

#### 4. Kokeilun vaikutuksia

Tuusulan kokeilulla tavoiteltavana vaikutuksena on ollut edistää kunnan strategiaan päämääriin liittyviä teemoja osallisuuteen ja digitalisaatioon liittyen. Kokeiltavista ratkaisuista ja toimintatavoista odotetaan seuraavan vaikutuksia erityisesti kuntalaisille osallisuusmahdollisuuksien paranemisenä sekä kunnan voimavarojen saamisessa laajemmin kunnan käyttöön erityisesti päätöksentekoon liittyen. Pääasiallisesti kokeiltavista asioista syntyvät vaikutukset kohdentuvat kuntalaisiin sekä kunnan päätöksentekojärjestelmään sekä välillisesti myös kuntaorganisaation henkilöstöön.

Kokeilua on toteutettu vasta reilun vuoden verran, joten vaikutuksia voidaan havaita vain joiltain osin. Odotettuja vaikutuksia on ainakin syntynyt kuntalaisten osallisuusmahdollisuuksien paranemiseen liittyen sekä jonkin verran kuntalaisten varsinaisen osallistumisen lisääntymiseen liittyen. Alueverkostojen tapahtumien ja viestinnän kautta kuntalaisten tietoisuus oman alueen ja kunnan asioista on parantunut.

Taloudellisesta näkökulmasta kokeilun vaikutuksia ei ole seurattu järjestelmällisesti. Odotuksena eivät lyhyellä tähtäimellä ole merkittävät säästöt tai kustannusten kasvun hillitseminen, vaan osallisuuden paraneminen, josta seuraa monia hyötyjä kunnalle. Kokeiluun sijoitetuista taloudellisista panostuksista saatuihin hyötyihin ollaan kunnassa oltu tyytyväisiä, eli rahalle on saatu vastinetta.

#### 5. Yhteenveto

Kokonaisuutena Tuusulan kokeilu on ollut onnistunut esimerkki digitaalisten ratkaisujen kokeilemisestä. Kokeilulla on edistetty osallisuutta ja kuntalaislähtöisen kehittämistoiminnan mahdollistamista sekä saatu tietoa, miten digitaalisuutta, kunnan tärkeän päämäärään osallisuuden edistämiseen liittyen, tulisi jatkossa kehittää. Itse kokeilu on toiminut lähtöalustana uudelle digitalisuuteen ja osallisuuteen liittyvälle uudelle toimintatavalle. Toimintatavat ja niihin liittyvät ratkaisut jäävät elämään ja kehittymään varsinaisen projektin jälkeen kuntaan. Tuusulassa on suunniteltu jo laajempaan osallisuuden kehittämisen työhön liittyen myös digitalisaation suhteen seuraavat jatkoaskeleet.

Kokonaisuutena kokeilun merkitys Tuusulan digitalisaatiokehityksessä on varsin merkittävä huomioiden sen kytkeytyminen kunnan toimintatapojen muutoksiin.

Oppina tulevaan kokeilutoimintaan on noussut seuraavanlaisia asioita:

- Aikaa on varattava riittävästi kokeiltavien asioiden testaus- ja kehitysvaiheeseen
- Kuntaorganisaatiota on sitoutettava laajasti kokeiltavien työkalujen testaamiseen ja hyödyntämiseen
- Erilaisten kumppanuudet ja yhteiskehittäminen sekä toisilta oppiminen ovat tärkeä tekijä kokeilun toteutuksessa ja kokeilutoiminnan suuntaamisessa

- Kokeilulle on asetettava selkeät päämäärät sekä selkeämmin vaiheistetut toteutus/kokeiluvaiheet, joiden kautta päämääriin päästään. Näistä on viestittävä kaikille mukana oleville tahoille järjestelmällisesti kokeilun alussa ja sen edetessä.
- Kokeiltavat ratkaisut on niiden jatkohyödynnettävyyden kannalta kytkettävä kunnan laajempiin muutosprosesseihin ja jatkorahoitus toiminnan vakiinnuttamiseen/jatkokehittämiseen on varmistettava.

## Rovaniemen kaupungin nuorisovaltuuston/nuorisohallituksen digikuntakokeilut

### 1. Kokeilun tausta

Monien kaupunkien tapaan Rovaniemellä on laadittu strategisia linjauksia koskien kaupungin digitalisaatiota ja sen tavoitteita. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella näiden linjausten käytännön toteuttaminen on kuitenkin vielä alkuvaiheessa. Haastateltavien mukaan käytännön kehittämistyöhön liittyen Lapissa on tällä hetkellä käynnissä paljon maakunnallisia hankkeita, mutta vähemmän Rovaniemen kuntaorganisaation omia aloitteita. Tällä hetkellä kuntaorganisaatiossa valmistellaan esimerkiksi kunnan yhteisöviestintää varten mobiilisovellusta, jonka kehittämistyö jatkuu vuoden 2019 puolella. Kunnassa on myös valmisteltu julkisten latauspisteiden tarjoamista keskustan alueella.

Rovaniemellä pyritään digitalisaation edistämisen lisäksi olemaan edelläkävijöitä kuntalaisten osallisuuden kehittämisessä. Yhdeksi osa-alueeksi on strategiassa linjattu kokeilukulttuurin käyttöönotto ja edistäminen. Kokeilutoimintaa päätettiin lähteä edistämään Rovaniemen nuorisovaltuuston kanssa. Kunnassa käynnistettiin yhteensä kolme kokeilua, jotka liittyvät nuorten osallisuuden edistämiseen ja voimaannuttamiseen Rovaniemen kuntapolitiikassa. Rovaniemen kaupungin nuorisovaltuuston/nuorisohallituksen kokeilujen tavoitteena oli ottaa käyttöön ja soveltaa sähköistä Kokeilun paikkaa ([www.kokeilunpaikka.fi](http://www.kokeilunpaikka.fi)), kokeilevan kehittämisen alustaa nuorisovaltuuston ja -hallituksen toiminnan ja viestinnän kehittämiseen, haastetoimintaan sekä nuorisopalvelujen kehittämiseen.

Rovaniemen digikuntakokeiluille ei ole haettu valtiovarainministeriöltä valtionavustusrahoitusta. Kokeilut ovat olleet mahdollisia toteuttaa pienellä budjetilla.

### 2. Kokeilun sisältö ja toteutus

Kokeilujen tarkoituksena oli tuoda julkiseen keskusteluun erityisesti nuorten havaitsemia epäkohtia, joita on mahdollista korjata yhteisillä demokraattisilla menetelmillä. Keskeisinä kokeilujen toteuttajina olivat Rovaniemen nuorisohallituksen aktiiviset nuoret. Kokeilut jakaantuivat seuraaviin sisältöihin:

- Nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi
- Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen
- Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille

Nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi on ollut nuorisovaltuuston ja kunnanhallituksen kokonaisvaltainen hanke, joka liittyy laajemmin kunnan viestinnän kehittämiseen, osallistamisen vahvistamiseen ja vaikuttavuuteen. Tässä kokeilussa on tavoiteltu nuorisovaltuuston toiminnan näkyvyyden lisäämistä ja sen tunnettuutta. Käytännössä kokeilua varten hankittiin ”somepuhelin”, jonka avulla nuoret ovat viestineet omasta toiminnastaan muille nuorille heille tuttujen viestintäkanavien kautta. Kokeilun avulla on onnistuttu lisäämään kaupungin nuorisovaltuuston näkyvyyttä ja tunnettuutta. Rovaniemeläiset nuoret ovat saaneet uusia kanavia ottaa yhteyttä ja tutustua nuorisovaltuuston toimintaan. Kanavat ovat helppokäyttöisiä ja edullisia, mikä helpottaa niiden saavutettavuutta ja käytettävyyttä. Nuorilla on nyt realistisempi käsitys nuorisovaltuuston toiminnasta. Tämä voi näkyä nuorten osallistumisessa nuorisovaltuuston toimintaan. Nuorilta saatuja oppeja pystytään hyödyntämään kunnan ulkoisessa yhteisöviestinnässä. Näkyvyyskokeilun myötä kunnassa on laajemminkin otettu käyttöön sosiaalisen median kanavia. Tämä on helpottanut kaupungin näköisen viestinnän tekemistä.

Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen oli haaste kunnan tekniselle lautakunnalle julkisen liikenteen parantamiseksi. Lautakunnan jäsenet haastettiin viikoksi käyttämään julkisia liikennevälineitä. Lopulta yksi henkilö osallistui kokeiluun, mutta kokeilun lopputulos oli kuitenkin selvä: nuoret onnistuivat osoittamaan julkisen liikenteen vajavaisuuden ja ongelmakohdat. Kokeilulla saatiin avattua julkinen keskustelu aiheesta ja näkyvyyttä ongelman ympärille, kun esimerkiksi Yle teki aiheesta reportaasin. Kokeilun tarkoituksena oli siis herätellä ajatuksia ja poliittista keskustelua. Pienellä teolla saatiin keskustelu käyntiin ja paikallinen lehdistö asiaan kiinni. Kokeilutoiminta on hyvä ja

nopea vaihtoehto saada jonkin asian muutosprosessi käyntiin. Kokeilu ei suoranaisesti edistänyt asiakaskokemuksen parantumista, mutta sillä voi olla välillisiä vaikutuksia kaupungin julkisten liikennepalveluiden kehittämiseen.

Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille -kokeilun myötä on haastettu kaikki Suomen nuorisovaltuustot arvioimaan omia oikeuksiaan. Tarkoituksena on, että jokaiseen kuntaan saataisiin nuorisovaltuustoille vähintään samat oikeudet kuin Rovaniemellä on. Myös tämän kokeilun tarkoitus on ollut toimia keskustelun herättelijänä ja käytännön toimet jäävät yksittäisten kuntien vastuulle. Kokeilun myötä asia otettu käsittelyyn useissa kunnissa ja jo olemassa olevissa nuorisovaltuustoissa. Useampaan kuntaan on perustettu/ollaan perustamassa uutta nuorisovaltuustoa ja nuoria kuullaan enemmän päätöksenteossa. Kokeilulla on saatu aikaan muiden Suomen kuntien nuorisovaltuustojen aktivoitumista ja viestin leviämistä nuorisovaltuuston oikeuksista ja vaikuttamismahdollisuuksista. Keskusteluuyhteys saatiin avattua kohtuullisen hyvin kuntiin, mutta kaikkia kuntia ei olla onnistuttu tavoittamaan.

Yleisesti ottaen kokeiluista todettiin, että toteutetut digikuntakokeilut [www.kokeilunpaikka.fi](http://www.kokeilunpaikka.fi) -sivuston kautta ovat soveltuneet asioihin, jotka edellyttävät kokeilun alkuvaiheessa monimuotoista julkista keskustelua. Jatkossa tarvittaisiin enemmän konkreettisia ja keskeisiin palvelutarpeisiin liittyviä digikokeiluja.

### 3. Kokeilun tulokset ja opit sekä niiden juurruttaminen ja levittäminen

Nuorisovaltuusto näkyväksi ja tutuksi: Nuoret hallitsevat hyvin sosiaalisen median ja digitaaliset työvälineet. Nuoret olivat kokeiluissa aktiivisesti mukana. Haasteellista on sitouttaa toimintaan/politiikkaan mukaan laajempaa joukkoa nuoria. Tällä hetkellä toiminta on pienen aktiiviryhmän vastuulla.

Rovaniemen julkisen liikenteen kehittäminen: Kokeilun tarkoituksena oli herätellä ajatuksia ja poliittista keskustelua. Pienellä teolla saatiin keskustelu käyntiin ja paikallinen lehdistö asiaan kiinni. Kokeilutoiminta on hyvä ja nopea vaihtoehto saada jonkin asian muutosprosessi käyntiin.

Yhdenmukaiset oikeudet kaikille Suomen nuorisovaltuustoille: Keskusteluuyhteys saatiin avattua kohtuullisen hyvin kuntiin, jatkotoimenpiteet yksittäisten kuntien käsissä. Joihinkin kuntiin havaittiin olevan vaikea saada keskusteluuyhteyttä. Monissa tapauksissa viestit ohjautuivat täysin väärille tahoille.

Kokeilujen perusteella todettiin, että sähköinen kokeilunpaikka ([www.kokeilunpaikka.fi](http://www.kokeilunpaikka.fi)) on hyvä kehittämislusta kokeiluille, joissa esitetyn epäkohdan korjaamiseksi tarvitaan julkista keskustelua ja yhteisiä, eri toimijoiden korjaavia toimenpiteitä.

Kokeilujen tulosten juurtumisen ja levittämisen kannalta tärkeintä olisi saada hankkeen jälkeenkin resurssia kehittämistyöhön. Tästä Rovaniemellä on jo olemassa joitain avauksia talousarviossa. Tällä hetkellä Rovaniemen kunta on mukana Kunteko 2020-hankkeessa, jonka myötä pyritään laajemmin viestimään kokeilujen tuloksista muille kunnille.

### 4. Kokeilun tulosten ja oppien aikaansaamia vaikutuksia

Kokeilukulttuuria on pystytty viemään eteenpäin toteutettujen kokeilujen avulla. Kokeilukulttuurille on luotu käytännön edellytykset osana kaupunkistrategian toteuttamista. Kokeilut ovat olleet edullisia toteuttaa. Ainoa resursoitu kulu on ollut puhelin (noin 200 euroa), jota nuorisovaltuusto on hyödyntänyt sosiaalisen median käytössä ja viestinnässä. Nuorisovaltuustolle suunnatun kyselyn perusteella kokeiluilla ei arvioida kuitenkaan olevan kovinkaan suurta merkitystä potentiaalisten kustannusäästöjen aikaansaannissa. Oleellista kaikissa kokeiluissa on ollut vaikuttamisen ja osallistamisen edistäminen. Kokeilut ovat täysin skaalattavissa myös muihin kuntiin. Esteenä esimerkiksi nuorisovaltuuston perustamiselle/laajemmalle hyödyntämiselle ovat monissa kunnissa resurssit/haluttomuus panostaa tähän asiaan.

### 5. Yhteenveto

Rovaniemen kokeilujen projektipäällikön ja ohjaajan mukaan kunnissa pitäisi saada käyntiin konkreettisia, keskeisiin palvelutarpeisiin liittyviä digikokeiluja. Yksi tavoitehan valtiovarainministeriön digikuntakokeilussa liittyi palveluiden digitalisointiin. Aivan oleellista olisikin, että valtiovarainministeriön digikuntakokeilu tuottaisi helposti esitettävää informaatiota näistä digipalveluiden kokeiluista kunnille, joissa työtä ei ole alettu vielä tekemään. Jatkossa tulisi enemmän tukea sitä, että kun perustoiminnassa on jokin konkreettinen kehitystarve, niin muutoksen tavaksi tulisi ottaa kokeilemalla kehittäminen ja digitalisaation hyödyntäminen.

## Turun digikuntakokeiluhankkeet sekä Smart and Wise -kärkihanke

### 1. Hankkeen tausta

Turun digikuntakokeilu oli Digitaalisen kerhotoiminnan ja ilmoittautumisen kehittämishanke, jossa luotiin prototyyppi helppokäyttöisestä ilmoittautumissovelluksen käyttöliittymästä sekä ilmoittautujan että ilmoittautumisia käsittelevän harrasteohjaajan näkökulmasta. Kohderyhmänä olivat erityisesti maahanmuuttajataustaiset lapset ja nuoret sekä heidän vanhempansa.

Ongelma, johon kokeilu pyrki alun perin vastaamaan, oli että kokeilussa yhteistyökumppanina toimivan Markku Fingerroosin säätiön Pansion kaupunginosassa sijaitsevan Me-talon lasten liikuntakerhon ilmoittautumiset otettiin vastaan eri tavoilla, eivätkä jonotuslistalla olevat saaneet etukäteen tietoa vapautuvista harrastuspaikoista, sillä tulijat eivät vahvistaneet tuloaan etukäteen. Jonottajat joutuivat aina harrasteen alussa saapumaan paikalle katsomaan, mahtuisivatko sillä kertaa mukaan. Käyttöliittymän tuli olla sellainen, että myös toisesta kulttuurista tuleva, suomea heikosti osaava aikuinen osaisi sitä käyttää. Ilmoittautumisen yhteydessä ilmoitettiin myös mm. lapsen tai nuoren ruokarajoitteet harrasteessa tarjottavan välipalan suhteen. Kokeilun edetessä mukaan tuli muitakin testaa- jia.

Kokeilu onnistui erinomaisesti, mutta kehitetty palvelu ei jäänyt pysyvään käyttöön, sillä kaupunki ei halunnut ottaa käyttöön liian kapealle kohderyhmälle suunnattua palvelua. Kokeilun aikana muotoutunutta prosessia voidaan kuitenkin hyödyntää myös tulevilla kokeiluilla. Digikuntakokeilu loi pohjaa kokeilutoiminnan käynnistämiseksi Turun kaupungilla. Smart and Wise Turku -hankkeessa yhdistyvät strateginen tavoite Turun kaupunkialueen hiilineutraaliudesta vuoteen 2029 mennessä ja Smart City -konsepti. Smart City -käsitteellä ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta yleensä siihen liittyvän ajattelun lähtökohtana on turvata taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävä kehitys digitalisaatiota ja dataa hyödyntämällä. Wise Cityllä viitataan laaja-alaiseen yhteistyöhön kaupungin, korkeakoulujen sekä yritysten ja rahoittajien välillä palvelujen uudistamisessa ja kaupunkilaisten osallisuuteen siinä. Kaupungin tehtävänä on varmistaa, että kaikki väestöryhmät pääsevät osalliseksi digitalisaation hyödyistä.

Aikaisemmin Turussa on viety digitalisaatiota eteenpäin yksittäisinä kehittämiskohteina eikä asioita ole katsottu kokonaisuutena. Smart and Wise Turku -hanketta perustettaessa tunnistettiin, että kaupungilla oli useita digitalisaatioprojekteja meneillään, mutta ne eivät juuri keskustelleet keskenään. Hankkeen avulla on tuotu projektit saman sateenvarjon alle ja niitä voidaan kehittää yhtenäisesti. Hankkeen kuusi isoa painopistealuetta tekevät kehittämistyötä koko kaupungin alueella.

Turun kaupungin digitalisaation tilanne on kehitysvaiheessa; kehitystä tapahtuu koko ajan ja nopeasti. Digitalisaatiota viedään eteenpäin Smart and Wise Turku -hankkeen ja sen projektien avulla ja varsin monia palveluja on digitalisoitu, lisäksi on kehitetty kokonaan uusia digitaalisia palveluita. Vielä on kuitenkin paljon tehtävää. Suurin haaste on, että kaupunkilaisia koskeva tieto on hajallaan kaupungin eri tietojärjestelmissä. Tämän takia on vaikea saada kokonaiskuvaa asiakkaiden palvelutarpeista ja rakentaa järjestelmiä ja prosesseja, joilla palvelutarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. Smart and Wise Turku -hankkeessa tähän haasteeseen pyritään vastaamaan rakentamalla yhtenäistä tietopohjaa.

Tarkoituksena on, että kaupunki perustaa tulevaisuudessa yhtiön, joka vastaa yhtenäisen tietöalustan kehittämisestä ja tietöalustalle kerättävän datan kaupallisesta hyödyntämisestä, jotta muutkin kuin kaupunki voivat hyötyä datasta. Pyrkimyksenä on siis myös synnyttää uutta liiketoimintaa. Kumppanina tässä toimii Turun yliopisto, jonka Smart City -laboratorio tekee perustutkimusta ja tuotekehitystä datan parissa. Pyrkimyksenä on julkishallinnon, yliopiston ja yritysten tiivis yhteistyö tiedon tuottamisessa.

### 2. Hankkeen sisältö ja toteutus

Smart and Wise Turku -hankkeessa on kuusi painopistealuetta ja niiden alla on yhteensä 25 projektia. Hankkeen alle on pyritty kokoamaan Turun kaupungin kannalta keskeisimmät digitalisointihankkeet. Painopistealueet ovat:

- 1) Hiilineutraalius ja resurssiviisaus
- 2) Asiakkuuksien ja palvelujen hallinta
- 3) Kaupunkisuunnittelu
- 4) Turvallisuus
- 5) Liikenne ja liikkuminen

## 6) Syrjäytymisen ehkäiseminen

Turun kaupungin tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2029, ja tähän keskittyy Hiilineutraalius ja resurssiviisaus -painopistealue. Turun alueen kasvihuonepäästöjä on tarkoitus vähentää vähintään 80 prosentilla vuoteen 2029 mennessä. Kaupunkilaisia ja kaupungin sidosryhmiä pyritään sitouttamaan hiilineutraaliustavoitteen toteuttamiseen ja Turun kaupunki ottaa samalla käyttöön mallin kaupungin tekemien investointien ja hankintojen ympäristö- ja elinkaarivaikutusten arviointiin. Turun kaupunki toteuttaa päästöttömyyteen, jäteteettömyyteen ja kestävään luonnonvarojen käyttöön liittyvät resurssiviisauden periaatteet vuoteen 2040 mennessä.

Asiakkuuksien ja palvelujen hallinta -painopistealue pyrkii kaupungin palvelujen kustannustehokkaaseen järjestämiseen uudistamalla kaupungin toimintatapoja ja hyödyntämällä digitalisaation ja sen tuottaman datan mahdollisuuksia. Tietoa keräämällä, yhdistämällä ja analysoimalla pystytään paremmin selvittämään asiakkaiden palvelutarpeet ja tarjoamaan tehokkaasti heidän tarvitsemiaan palveluja. Kaupunki myös yhtenäistää asiakastietojen käsittelytavat ja jatkaa palvelujen tuotteistamista sekä ottaa käyttöön hallintamallin, jonka kautta kyetään seuraamaan palvelujen käyttöä ja kannattavuutta niiden koko elinkaaren ajan.

Kaupunkisuunnittelu-painopistealueella kehitetään ennakoivaa kaupunkisuunnittelua, jonka keskiössä on väestönkehitykseen pohjautuva palvelutarpeiden ennakointi ja digitaalinen kaupunkimallinnus. Kaupunkikehittämisen malli ulotetaan myös maanlaiseen kaupunki-infrastruktuuriin. Älykäs rakentaminen hyödyntää ja yhdistää tietoja koordinoitusti ja ottaa ennakoivasti huomioon korjausvajheet kaupungin alueella.

Turvallisuus-painopistealue keskittyy Turun asukkaiden turvallisuudentunteen ja turvallisuustietoisuuden kasvattamiseen paremman tiedonhallinnan ja data-analytiikan keinoin ja viranomaisyhteistyötä tehostamalla. Myös kaupungin kyberturvallisuutta pyritään kehittämään. Kaupungin käyttöön luodaan turvallisuuden tilannekuva, jota myös viranomaiset voivat hyödyntää soveltuvin osin. Tällä pyritään parantamaan tilannetietoisuutta häiriötilanteissa sekä ennakoimaan turvallisuuden muutoksia kaupungissa. Turun asukkaille tarjotaan mahdollisuus osallistua turvallisuusasioihin vaikuttamiseen palautekanavan kautta.

Liikenne ja liikkuminen -painopistealueella kehitetään yhdessä logistiikka-alan yritysten kanssa ympäristöä säästäviä, viihtyvyttä lisääviä ja kustannustehokkaita logistiikkaratkaisuja, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia kehittää ja testata uusia liiketoimintamalleja. Painopistealueella kehitetään sähköistä liikennettä, autojen ja pyörien yhteiskäyttöä sekä liikkuminen palveluna -mallia ja edistetään ympäristöystävällisten liikennevälineiden ja joukkoliikenteen käyttöä. Yksi Liikenne ja liikkuminen -painopistealueen projekteista on Citylogistiikan uudet ratkaisut, joka on myös osa 6Aika-yhteistyötä eli Suomen kuuden suurimman kaupungin yhteistä kestävästä kaupunkikehityksen strategiaa. Projektissa pyritään kehittämään Turun keskusta-alueen jakeluliikennettä uudenlaisten jakeluratkaisujen ja palvelukonseptien avulla. Hankkeessa toteutetaan kolme pilottikokonaisuutta ja niiden lisäksi hankkeen aikana tehdään 6-10 nopeaa kokeilua, joiden avulla pyritään vastaamaan yritysten haasteisiin kaupunkilogistiikassa. Pilotit ja kokeilut toteutetaan yhteistyössä yritysten kanssa ja niiden toteutukset lähtevät yritysten todellisista tarpeista. Pilotit ovat:

- Lähijakeluasemat, jotka toimivat runkokuljetusten purkupaikkana ja loppujakelun lähtöpisteinä. Asemat sijoitetaan optimaalisille paikoille keskustan ulkopuolelle, jolloin raskaan kaluston ei tarvitse ajaa keskustaan. Loppujakelu toteutetaan kevyellä jakelukalustolla, esim. tavarapyörällä. Asemat rakennetaan siirrettäviin älykontteihin, jotka toimivat ympäri vuorokauden. Asemat toimivat myös palvelupisteinä, joista loppuasiakas voi noutaa tilauksensa 24/7.
- Kaluston yhteissäilytysratkaisu, joka toimii pienlogistiikan kuljetusvälineiden säilytys- ja huoltotilana sekä logistiikkayritysten yhteisenä sosiaali- / taukotilana.
- Jakamistalouskokeilut yhdessä Turun AMK:n kanssa.

Pilottien toteutus aloitetaan vuoden 2019 alussa. Citylogistiikan uudet ratkaisut -projektin tavoitteena on parantaa ihmisten turvallisuutta ja viihtyvyttä keskusta-alueilla, tukea Turun kaupungin hiilineutraaliustavoitetta, vähentää alueella liikkuvien autojen määrää, tuottaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä kartoittaa uusien toimintamallien toimivuutta yhteistyössä alalla toimivien yritysten kanssa.

Osana Smart and Wise Turku -hanketta järjestetään Älykäs Turku -markkinavuoropuhelutilaisuuksia, joissa kaupunki kertoo yrityksille kehittämishaasteistaan ja yritykset pääsevät ideoimaan niihin uusia älykkäitä ratkaisuja. Myös Citylogistiikan uudet ratkaisut -projektin puitteissa on järjestetty tällainen tilaisuus.

Syrjäytymisen ehkäiseminen -painopistealueella pyritään ehkäisemään erityisesti 15-29 -vuotiaiden nuorten, nuorten aikuisten ja perheiden syrjäytymistä hyödyntämällä kohderyhmään ja asuinalueisiin liittyviä mittareita, data-analytiikkaa ja tutkimustuloksia. Syrjäytymisen riskitekijöitä pyritään tunnistamaan käyttämällä hyväksi aluekohtaisia profiilitietoja. Myös digisyrjäytymisen ehkäiseminen on tärkeässä roolissa. ME-säätiö on kumppanina mukana painopistealueella.

Kuuden painopistealueen yhteiset teemat ovat tiedon hyödyntäminen ja alustatalouden toimintamalli. Turun kaupunki omistaa ainutlaatuisia Turun seutua koskevaa dataa kaikilta elämän osa-alueilta, ja dataa jalostamalla halutaan lisätä ymmärrystä asioiden ja ilmiöiden taustalla olevista mekanismeista. Samalla kyetään tuottamaan arvokasta informaatiota päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tueksi. Kerätty tieto mahdollistaa myös parempien ja uudenlaisten palvelujen tarjoamisen kuntalaisille sekä toiminnan tehokkuuden kasvattamisen. Alustatalouden toimintamalli perustuu fyysisiin, digitaalisiin tai palvelujen muodostamiin ympäristöihin, joissa kaupungin eri toimijat voivat yhdessä ratkoa erilaisia kaupungin toimintaan liittyviä ongelmia ja samalla edistää uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan syntymistä. Alustojen varaan on mahdollista muodostaa verkostoja, jotka hyödyntävät Turun alueen huipputaiteista ja tutkimustoimintaa.

Smart and Wise Turku -hankkeen keskeiset tavoitteet ovat siis tiivistetysti:

- Hiilineutraalius vuonna 2029
- Vaikuttavampia oikea-aikaisia palveluja
- Paremmiin asukkaiden ja yritysten tarpeita vastaava kaupunkirakentaminen
- Parantunut turvallisuuden tunne
- Sujuvampaa ympäristöystävällistä liikennettä ja liikkumista
- Vähemmän syrjäytyneitä ja alueellista eriytymistä
- Parempaa tietoon perustuvaa johtamista ja uusia innovaatioita

Turun kaupunginvaltuusto teki päätöksen Smart and Wise Turku -hankkeesta kesäkuussa 2018 ja hanke jatkuu vuoteen 2021 saakka. Näin ollen hanke on vasta alkuvaiheessa, mutta se on lähtenyt hyvin käyntiin.

Erinäiset tekijät ovat edistäneet hankkeen onnistunutta käynnistämistä. Keskeinen tekijä on ollut se, että hankkeeseen on varattu reilusti rahaa ja resursseja. Oleellista on myös ollut hyvä organisointi ja tiukka johtamismalli. Kaupungin eri digitalisaatioprojektit on hankkeessa koottu yhden sateenvarjon alle, joten digitalisaatiota pystytään kaupungissa nyt kehittämään yhtenäisesti ja johdonmukaisesti keskitetyllä rahoituksella. Hankkeelle on määritetty tavoite- ja tuotoslistat sekä yhtenäiset raportointitavat eri toimialoille. Tärkeää onnistuneen aloituksen kannalta on ollut myös se, että hankkeesta on käyty avointa keskustelua kaupungin toimialojen kanssa kertoen, mistä hankkeesta on kysymys. Toimialat ovat päässeet vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja ohjaamiseen ja hankkeeseen on otettu mukaan asioita, jotka toimialat ovat kokeneet tärkeiksi. Sen lisäksi, että kaupungin olemassa oleva henkilöstö käyttää työaikaansa hankkeeseen, on sitä varten palkattu uutta henkilöstöä ja saatu asiantuntija-apua sekä rahaa hankintoihin. Tämä on vaikuttanut ratkaisevasti hankkeeseen liittyviin asenteisiin kaupungin toimialoilla: on ymmärretty, että hankkeen avulla pystytään edistämään omalle toimialalle tärkeitä asioita ja saamaan resursseja niitä varten.

Hankkeeseen liittyy myös erinäisiä haasteita. Data, jota käytetään kaikkien tietoteknisten ratkaisujen analytiikan pohjana, on hajallaan kymmenissä eri tietojärjestelmissä. Asiakkaan palvelutarpeesta ja -historiasta on näin ollen vaikea muodostaa kuvaa. Oman haasteensa tuottaa myös se, että kaupungin eri toimialoilla on totuttu tekemään asioita omalla tavallaan. Kaupunkitason hanke, jossa luodaan uusia toimintatapoja, vaatii uudenlaista poikkihallinnollista työskentelymallia, kun toimialojen on kehittämisessä otettava huomioon muutkin kuin omat tarpeensa. Alussa toimialoilla oli vaikeuksia omaksua uusi ajattelutapa, mutta sittemmin asenne konsernihallintoa kohtaan on parantunut huomattavasti: kuten aiemmin mainittiin, on toimialoilla huomattu, että konsernihallinto tarjoaa niille apua ja resursseja hankkeen läpiviemiseen eikä vain edellytä niiltä asioita.

Haasteena hankkeessa on myös se, että teknologian jatkuvasti kehittyessä pitäisi osata kehittää oikeita asioita eikä implementoida jotain, mikä on käytössä nyt muttei enää tulevaisuudessa. Tarvitaan siis riittävää osaamista ja näkemystä siitä, mitä asioita on syytä viedä eteenpäin. Hankkeessa tehdään laajaa yritysyritysteistyötä, ja haasteen muodostaa myös se, miten hankkeen tuloksia saadaan muutettua liiketoiminnaksi.

Kokeilukulttuuri on vahvasti edustettuna hankkeessa: hankkeen projekteista noin kaksi kolmasosaa edustaa erilaista kokeilua ja kokeiluille on varattu rahoitusta. Kokeilujen joukossa on myös asioita, jotka ovat menossa suoraan tuotantokäyttöön. Hankkeessa kokeillaan uusia teknologioita ja toimintatapoja sekä niihin liittyviä uudistuksia ja kokeilujen pohjalta tehdään päätös siitä, lähdetäänkö kokeilun laajamittaiseen toteutukseen. Turun

kaupunkistrategiaan sisältyy kokeilukulttuurin luominen, eli hankkeessa on lupa siihen, etteivät kokeilut aina johda jatkoaskeliin. On lupa epäonnistua ja oppia myös epäonnistumisista. Tämä on tärkeä muutos verrattuna aikaisempaan toimintaan. Kokeilut tehdään kuitenkin aina pienellä budjetilla, alle 10 000 eurolla, joten niihin liittyvä taloudellinen riski on rajattu.

Turun kaupunki on panostanut Smart and Wise Turku -hankkeeseen suuresti. Koko hankkeen budjetti on 8 miljoonaa euroa vuoden 2021 loppuun saakka. Suurin osa budjetista yritetään saada katettua ulkopuolisella rahoituksella erilaisten rahoitusohjelmien kautta.

### 3. Hankkeen tulokset ja opit, niiden aikaansaamat vaikutukset sekä niiden juurruttaminen ja levittäminen

Koska hanke on vasta alkuvaiheessa, ei sen aikana ole vielä juurikaan syntynyt konkreettisia oppeja ja vaikutuksia. Hankkeen eri osa-alueille on laadittu mittarit kertomaan, etenevätkö hankesuunnitelmassa kuvatut tehtävät sovitulla tavalla.

Hankkeen puitteissa on kuitenkin tehty jo useita toimenpiteitä. Tehdyt toimenpiteet on lueteltu seuraavassa:

- Ilmastosuunnitelma 2029 (SECAP) on hyväksytty ja sen toimeenpano on käynnissä
- Asiakkuuden hallinnan julkiset asiakastietolähteet on määritelty
- Väestöennustemalli on laadittu ja sitä on jo hyödynnetty palveluverkon suunnittelussa
- Kaupungin tilojen lukitusjärjestelmän etäavauskokeilu on toteutettu
- 5G-verkon rakentaminen on aloitettu (Elisa Oyj)
- Keskustan jalankulkijamäärien selvittäminen videoanalytiikan avulla on käynnistetty
- Bussien liikennevaloetusjärjestelmän kokeilu on tehty ja sen laajempi käyttö on suunnitteilla
- Liikennemerkkien inventointikokeilu on toteutettu koenäköä hyödyntäen
- Automaattisen ajoneuvolaskennan kokeilu on toteutettu
- Föli-fillarit eli kaupunkipyörät on otettu käyttöön
- On laadittu syrjäytymisen ehkäisemisen nykytilan kuvaus ja toimenpide-ehdotelma
- On julkaistu syrjäytymisen tiedon työkalu yhdessä ME-säätiön kanssa
- Alueprofiili-indikaattorit on määritelty
- Turvallisuuden tilannekuvan tietolähteet on kartoitettu
- Ensimmäinen liikkumispalvelu (MaaS) on kytketty joukkoliikennejärjestelmään

Johtamisen kannalta hankkeessa on jo nyt saatu arvokasta kokemusta ja oppia siitä, miten isoja kaupunkitason muutoshankkeita kannattaa viedä läpi ja miten toimialoja kannattaa osallistaa; minkälaisia rooleja tarvitaan ja millainen rakenne tekemisessä pitää olla.

Smart and Wise Turku -hankkeelta odotettavat vaikutukset ovat kaupungin toiminnan tehostuminen ja kaupungin resurssien parempi ja tehokkaampi käyttö, uusien ja parempien palvelujen saaminen kaupunkilaisille, tietojen parempi hallinta sekä uuden liiketoiminnan luominen, joka perustuu hankkeen aikana toivottavasti tehtäviin innovaatioihin. Tämän kaiken toivotaan lisäävän Turun kiinnostavuutta, jotta hankkeen ulkopuolelta saataisiin uusia yrityksiä tekemään investointeja Turkuun. Hankkeesta odotettavia taloudellisia kustannusvaikutuksia ei ole määritelty rahallisesti. Tavoitteena on kuitenkin digitalisaation etenemisen myötä saada aikaan laadukkaampia palveluita vähemmällä kustannuksella.

Smart and Wise Turku -hankkeen tulevien tulosten juurruttaminen on haaste. Edustajia kaupungin eri toimialoilta on mukana hankkeen toiminnassa ja kehittämisessä, ja tämän myötä tulokset juurtuvat helpommin. Tulevia tuloksia voidaan hyödyntää myös laajemmin kuntakentällä, ja muiden kaupunkien kanssa tehdään yhteistyötä jo nyt esim. 6Aika-strategian puitteissa. 6Aika on tärkein foorumi tiedon levittämiselle hankkeesta. Myös muiden eurooppalaisten kaupunkien kanssa tehdään hankeyhteistyötä sekä käydään keskustelua hankkeen teemoista, kuten ilmastotavoitteista.

### 5. Yhteenveto

Smart and Wise Turku -hanke on alkuvaiheessa, mutta koska se on Turun kaupungin kärkihanke, johon kaupunki panostaa laajasti, voi siitä odottaa laajoja vaikutuksia koko kaupungin toimintaan. Hanke tulee todennäköisesti nostamaan Turun kaupungin digitalisaation uudelle tasolle. Myös muilla kaupungeilla on varmasti paljon opittavaa hankkeesta, sen läpiviennistä ja sen panostuksesta kokeilutoimintaan. Hankkeen puitteissa on toteutettu lyhyessä ajassa jo useita toimenpiteitä.

Keskeistä hankkeessa on digitalisaation kannalta, että koko kaupungin digitalisaatiota kehitetään yhtenäisesti ja asiakastietojen käsittelytavat yhtenäistetään. Hyödyntämällä paremmin kaupungin dataa pystytään selvittämään paremmin asiakkaiden palvelutarpeet ja vastaamaan niihin tehokkaammilla ja vaikuttavammilla palveluilla. Näin voidaan tunnistaa paremmin myös syrjäytymisen riskitekijöitä ja ehkäistä syrjäytymistä. Alustatalouden toimintamalli ja yhteistyö yritysten ja korkeakoulujen kanssa auttaa innovaatioiden synnyttämisessä ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Hanke on hyvin organisoitu ja resursoitu ja kaupungin eri toimialoja on osallistettu hankkeeseen.

Kokeilukulttuuri on vahvasti edustettuna hankkeessa ja kokeiluille on varattu rahoitusta. Kokeiluja suunnitellaan ja tehdään yhteistyössä yritysten kanssa ja markkinavuoropuhelutilaisuuksia, jossa kaupunki kertoo yrityksille kehittämishaasteistaan ja yritykset pääsevät ideoimaan niihin uusia älykkäitä ratkaisuja, järjestetään säännöllisesti.

## **eKeski-Pohjanmaa -Office 365 kokeilu**

### **1. Kokeilun tausta**

Digitalisaatio on edennyt Kaustisen seudun kunnissa vaihtelevasti. Voidaan luonnehtia, että kuntaorganisaatiot ovat hyödyntäneet digitalisaation luomia mahdollisuuksia vähän ja toimintatavat ovat olleet hyvin perinteisiä. Seudun kunnat ovat hyödyntäneet omia ohjelmistojaan ja kehittäneet toimintaansa itsenäisesti. Kunnissa on esimerkiksi pitkään hyödynnetty sähköisiä järjestelmiä esimerkiksi taloushallinnossa, mutta digitalisaation mahdollistamia palveluprosesseja asiakasrajapinnan suuntaan ei ole hyödynnetty. Kunnissa on yhteisesti tunnistettu tarve digitalisaation hyödyntämiselle, mutta yhteisen tahtotilan löytäminen ja henkilöstön sitouttaminen muutosprosesseihin on ollut haasteellista. Haasteena on tunnistettu erityisesti muutoksen johtaminen. Osassa kunnista tässä muutoksessa on onnistuttu paremmin kuin toisissa.

Digikuntakokeilun ja eKeski-Pohjanmaa -hankkeen avulla on pyritty löytämään ratkaisuja kuntaorganisaatioiden toimintatapojen ja palveluprosessien digitalisoimiseksi. Hanke on edennyt erilaisten tarpeiden tunnistamisen ja niihin liittyvien kokeilujen kautta. Hankkeen avulla on pyritty löytämään helpottavia ratkaisuja esimerkiksi Kaustisen seudun kuntajohtajien ja virkamiesten välisen yhteistyön helpottamiseen. Kuntajohtajat ja virkamiehet tapaavat toisiaan säännöllisesti ja matkustavat seutukunnan sisällä eri kokouksiin. Näihin matkoihin ja kokousjärjestelyihin kuluu paljon aikaa ja resursseja. Esimerkiksi etäyhteyksiä ja pilvipalveluita on hyödynnetty varsin vähän näissä tapaamisissa. Sittenkin hankkeella on pyritty löytämään kokonaisvaltaisempia ratkaisuja digitalisaation ja yhteistyön edistämiseksi seudun kunnissa.

Hankkeelle ei ole haettu valtiovarainministeriöltä valtionavustusrahoitusta. Keski-Pohjanmaan liitto on myöntänyt hankkeelle EAKR-rahoituksen.

### **2. Kokeilun sisältö ja toteutus**

Seudun kunnissa kokeillaan Office 365 -järjestelmän käyttöönottoa kuntien sähköisten palveluiden kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi. Kokeilulla ja hankkeella tavoitellaan yhtenäisten ja nykyaikaisten työvälineiden luomista seutukuntien organisaatioihin. Tavoitteena on siis uudistaa kuntien sisäistä toimintaa käyttöönottamalla useammalle kunnalle yhteinen sähköinen työskentely-ympäristö.

Office 365 -alustan käyttöönoton myötä on kokeiltu etäkokouksia, tiedonvaihtoa pilvipalvelun avulla ja järjestetty digityöpajoja sekä koulutuksia. Hankkeen myötä pyritään jatkossa mm. laatimaan organisaatioille digityökartat, kokeilemaan sähköistä tilanvarausjärjestelmää kunnan toimitiloille ja digitalisoimaan lupaprosesseja (esim. rakennusluvut). Kokeilulla pyritään siis edistämään sähköistä päätöksentekoa, johtamista, vuorovaikutusta ja kuntahallintoa.

Hankkeen ovat toteuttaneet hankkeen projektipäällikkö yhdessä seudun kuntien it-asiantuntijoiden kanssa. Hankerahoituksella on ollut merkittävä rooli seudun kuntien digitalisaatiomuutostyön käynnistämässä. Hanke on ollut omiaan helpottamaan kuntien ict-asiantuntijoiden työtä, kun digitalisaatiota on edistetty yhteistyössä. Office 365 -alustaa hallinnoi seudun kuntien yhteinen tietoliikennepalveluiden tarjoaja KaseNet.



Hankkeen hyödynsaajia ovat olleet seudun kuntaorganisaatiot ja jatkossa myös enenevässä määrin palveluiden käyttäjät. Hankkeesta on ollut haastattelujen mukaan myös arvaamatonta hyötyä esimerkiksi alueellisen maaseutuyksikkö (KASEKA):n toimijoille ja seudun yritysasiemiehille. Myös nämä toimijat ovat pystyneet hyödyntämään uusia sähköisiä työkaluja ja tätä samaa Office 365 alustaa. Toimijat ovat hyötäneet etäneuvotteluista ja yhteisestä pilvijärjestelmästä, jonka kautta on helppo jakaa eri dokumentteja.

Hankkeen toteutus on kaikkineen onnistunut varsin hyvin. Yhteinen sähköinen järjestelmä on helpottanut kunnallisten toimijoiden työtä ja siitä on ollut hyötyä niin tiedon vaihdossa, etäkoustatamisissa kuin yhteistyön lisäämisessä. Haastattelujen mukaan erityinen onnistuminen hankkeessa on kuitenkin ollut se, että kokeilukulttuuria hyödyntäen ”jää on saatu murrettua” ja on saatu käynnistettyä toimintakulttuurin muutos kohti digitalisoituvaa kuntaorganisaatiota. Haasteena on kuitenkin edelleen ollut isomman muutoksen johtaminen ja merkittävämmät askeleet laajemmin kohti digitaalisuuden hyödyntämistä. Toimintakulttuurin muutos tarvitsee johtajien esimerkkiä ja rinnakkaisten toimintamallien karsimista ja vanhoista tavoista luopumista. Tällä hetkellä kuntaorganisaatioissa ei vielä täysin hyödynnetä Office 365 mahdollisuuksia eivätkä kaikki ole sitoutuneet sen käyttöön ja toisaalta päällekkäisistä toimintatavoista ei ole vielä täysin luovuttu.

Kokeilun toteutumista on edistänyt projektipäällikkö, jonka roolin tunnustetaan olevan erityisen kriittinen tämän hankkeen onnistumisen ja digitalisaatiokehityksen tukemisen kannalta. Projektipäällikön lisäksi toteutumista ja kokeilujen onnistumista ovat edesauttaneet seutukunnan johtoryhmän tuki sekä seudullisen tietoverkkoyhtiön (KaseNet) ja kuntien ict-asiantuntijoiden sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen.

Valtiovarainministeriön digikuntakokeilusta saadun tuen arvioidaan olevan todella tärkeää paikalliselle tasolle. Muutoksen eteenpäin vieminen ja kokeilut ovat olleet huomattavasti helpompi perustella ja saada jalkeille, kun niille on olemassa myös mandaatti valtion tasolta. Digikuntakokeilun tuki ja lisäarvo on näyttäytynyt myös esimerkiksi siinä, että on helpompi pysyä mukana informaatiovirrassa muista valtakunnallisista kokeiluista ja meneillään olevista digitalisaatioon liittyvistä kysymyksistä. Rajat ylittävien oppien monistettavuus nähdään arvokkaana. Tietoa muista kokeiluista kaivataan kuitenkin vielä enemmän ja tiedon ja erilaisten toimintamallien kuvausten toivottaisiin olevan nykyistä helpommin saatavilla.

### 3. Kokeilun tulokset ja opit sekä niiden juurruttaminen ja levittäminen

**Yleisesti ottaen:** Hanke on parantanut kuntien johtajien, virkamiesten ja muiden työntekijöiden välistä yhteistyötä. Kunnat ovat ottaneet käyttöön yhteisen järjestelmän ja sitä kautta on löydetty paljon synergiaetuja. Hankkeen vaikutuksesta myös seudullinen portaali ([www.kase.fi](http://www.kase.fi)) uudistetaan ja siitä tulee kuntien yhteinen palvelualusta, joka toimii samalla seudullisena asukas-yritys- ja markkinointialustana. Yhteisellä palvelualustalla tarkoitetaan, että esimerkiksi seudun kuntien tekniseen asiointiin liittyvät väylät yhtenäistettäisiin.

**Kuntien digitalisaatio:** Hankkeen myötä seudun kunnissa laaditaan parhaillaan digityökartat, eli linjaukset siitä miten palveluprosesseja digitalisoidaan. Tärkeänä välineenä ja työskentelytapana ovat olleet digityöpajat, jotka ovat toimineet hyvin myös yhteisen ymmärryksen rakentamisessa digitalisaatiosta, tarpeiden tunnistamisessa ja koulutuksessa.

**Palveluprosessit:** Kunnissa on havahduttu hankkeen myötä esimerkiksi siihen, että esimerkiksi kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluissa on tärkeää hyödyntää digitaalista alustaa tarjonnan esille tuomisessa ja tilanvarausjärjestelmän kehittämisessä. Teknisen toimen lupaprosesseissa on myös selkeä tarve digitalisoinnille. Kyseen omaisella sektorilla manuaaliset vaiheet työllistävät tällä hetkellä paljon.

**Henkilöstön koulutus:** Kysyttäessä miten perehdytyksissä käsitellyt asiat ovat jalkautuneet organisaatioissa ja siirtyneet osaksi arjen työskentelyä 95 % koki voivansa hyödyntää koulutuksessa käsiteltyjä asioita omassa työssään, 89 % mielestä O365:n käyttöönotto tukee organisaatioissa toiminnan kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista ja 63 % koki saaneensa riittävästi tietoa eri käyttötarkoituksista ja -mahdollisuuksista.

Hankkeesta on opittu, että digitalisaation edistämisen kannalta muutosjohtamisella ja organisaation selkeillä linjauksilla ja jämakällä suunnan osoittamisella on tärkeä rooli. Mikäli toimintatavat halutaan digitalisoida, käytössä ei voi olla rinnakkaisia toimintatapoja. Organisaation linjan tulee olla selkeä ja johtajien tulee näyttää esimerkkiä. Oleellista on

myös turvata henkilöstön riittävä osaamistaso uusien ohjelmien käytössä. Koulutukset tulisi järjestää ajallisesti mahdollisimman lähellä järjestelmän käyttöönoton kanssa.

Hankkeen tulosten juurruttamista voidaan katsoa turvaavan seudullinen työryhmä, joka muodostuu hankkeen projektipäälliköstä, kuntien ict-asiantuntijoista ja KaseNet:istä. Erityisesti KaseNetillä tulee olemaan keskeinen rooli tässä toiminnan jatkuvuudessa ja kehittämisessä. Tämä perustuu KaseNetin strategiaan tavoitteisiin, selkeään vastuualueeseen ja kuntien omistajuuteen. Kokonaisuutta silmällä pitäen tärkeintä olisi saada hankkeen jälkeenkin resursseja kehittämistyöhön. Tästä on avauksia valmisteilla olevassa talousarviossa.

#### 4. Kokeilun tulosten ja oppien aikaansaamia vaikutuksia

Office 365 -järjestelmän yhteisellä käyttöönotolla voidaan tehostaa kuntaorganisaatioiden omaa toimintaa, niiden välistä yhteistyötä ja tarjota jatkossa sujuvampia palveluita asiakkaille. Kokeilu on siinäkin mielessä ollut merkittävä, että se on kohdistunut kuntien sisäiseen toimintaan. Yleensä kehittämishankkeet kohdistuvat ulkoisiin toimijoihin. Yksi kokeilun merkittävimmistä saavutuksista on ollut asennemuutos kunnan toimintojen digitalisointia kohtaan. Kun asenteet on saatu pienempien kokeilujen myötä myönteisemmäksi tämän hankkeen myötä, on alkanut tapahtumaan edistysaskeleita myös arjen toiminnassa. Jatkossa järjestelmät ja ohjelmistot vähenevät, eli kunnat saavat säästöjä ylläpitomaksuista. Yhteisen Office 365 -alustan käyttöönoton myötä on mahdollistettu järjestelmien tukipalveluiden yhtenäistäminen. Säästöjä saadaan myös aikaan kokousjärjestelyissä, paperin käytössä, työtunneissa ja matkakuluissa.

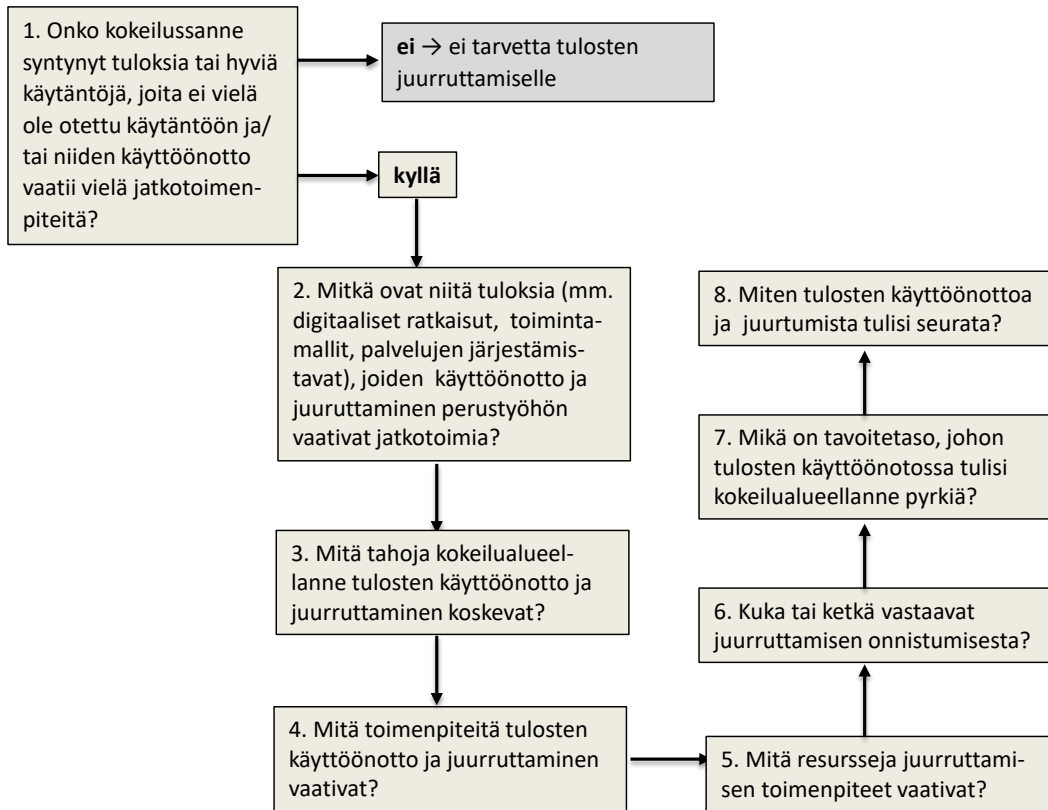
#### 5. Yhteenveto

Kokeilu on vielä alkuvaiheessa, joten tavoitteiden saavuttamista ei voi vielä lopullisesti arvioida. Voidaan kuitenkin päätellä, että mikäli kunnissa panostetaan henkilöstön kouluttamiseen, rinnakkaisten toimintamallien karsimiseen ja johtamiseen niin tavoitteet tullaan saavuttamaan. Yksi kokeilun opeista oli, että paikallisella/alueellisella tasolla kytee paljon valmiita kehittämisideoita digitalisaation edistämiseksi, mutta niiden toteutus jää usein resursseista kiinni. Tässä hankkeessa katsottiin aivan kriittiseksi se, että oli mahdollista resursoida ns. ”avainhenkilö”, joka koordinoi kehitystyötä, teki jalkatyötä kunnissa ja kokosi tarvittavat tahot yhteen hankkeen toteutumisen varmistamiseksi.

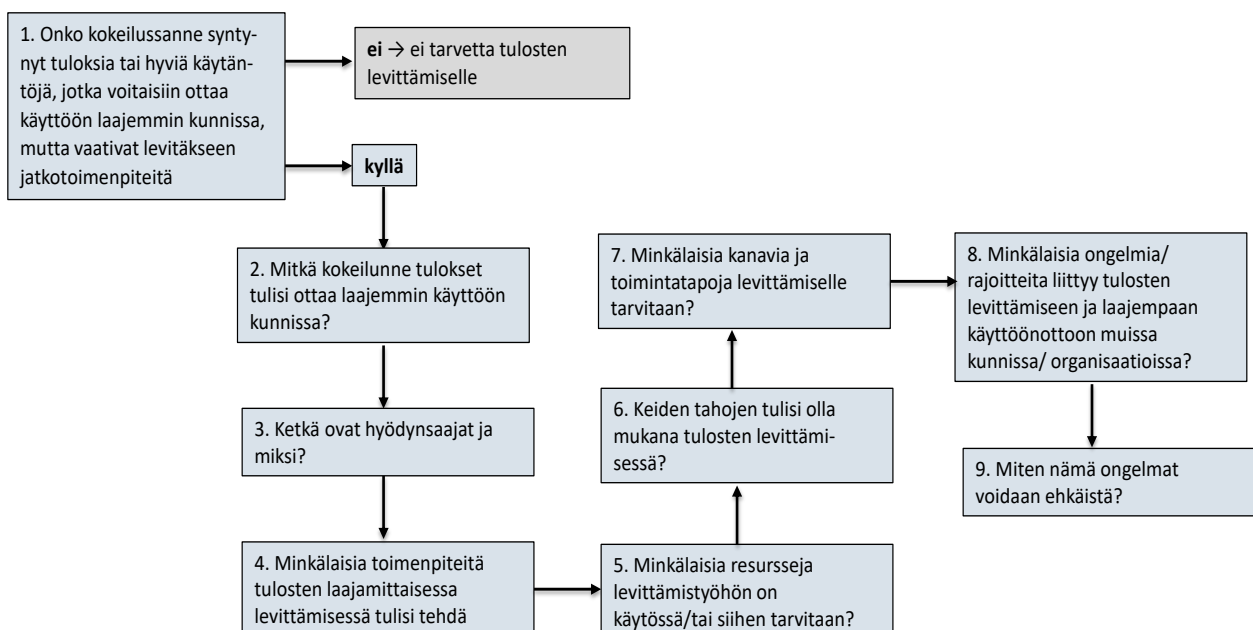
Hankkeen kannalta esitettiin toive valtiovarainministeriön suuntaan siitä, että tietoa eri puolilla Suomea tapahtuvista digikuntakokeiluista pyrittäisiin koostamaan entistä keskitetympin. Tietoa tulisi olla mahdollisimman helppo saada esimerkiksi saman tyylistä kokeiluista, joita eri puolilla maata tehdään. Täten voitaisiin jakaa oppeja jo kokeilujen alku- ja toteuttamisvaiheessa.

## LIITE 2. Exit plan: teemat kokeilutoiminnan tulosten juurruttamisen ja levittämisen ja jatkokehittämistyön suunnittelun tueksi

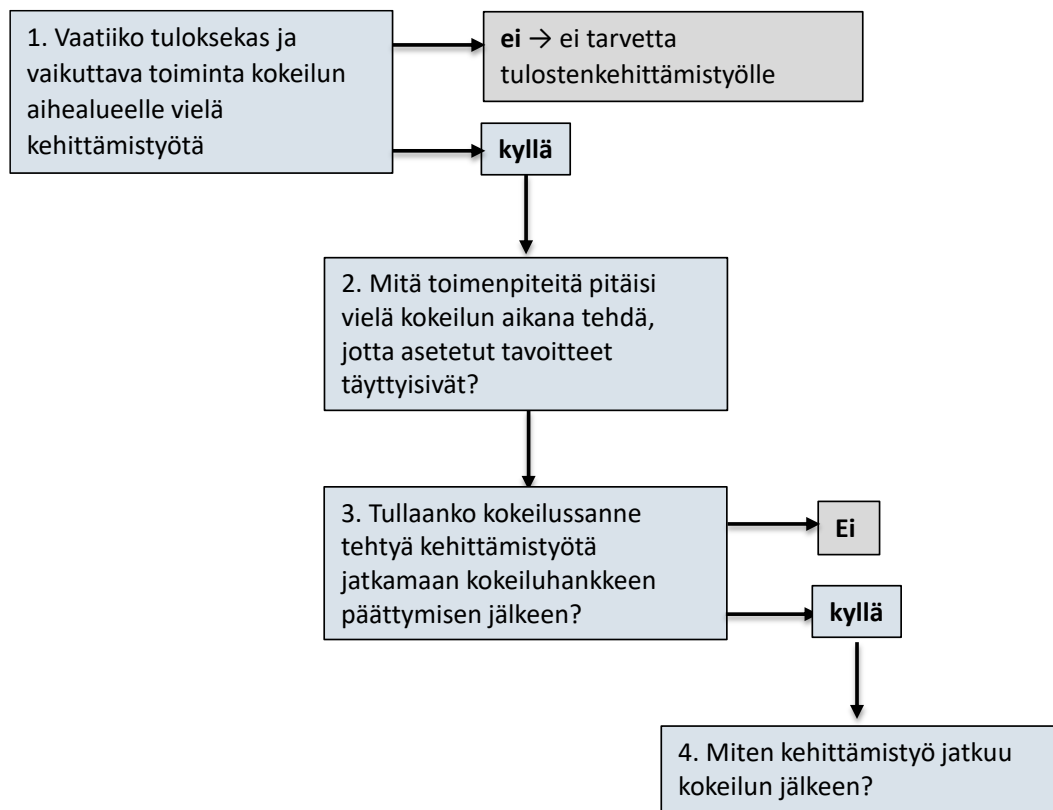
### Exit plan - tulosten ja hyvien käytäntöjen käyttöönotto ja juurruttaminen



### Exit plan - Tulosten/hyvien käytäntöjen levittäminen



## Exit plan - Kokeiluihin liittyvän kehittämistyön jatko



**LIITE 3. MDI:n kuntakyselyn tuloksia kysymykseen ”Mitkä ovat kunnassasi nykyisen valtuustokauden kaikkein tärkeimmät tavoitteet?”.**

