

Digitalisaatio-ohjelma 2021–2025

Sisällys

Keino-ohjelma osana kuntastrategiaa	3
Digitalisaation nykytila Tuusulassa	4
Digitalisaation lähtötilannearvio	4
Digitalisaation merkitys Tuusulan kehittämisessä	5
Digitalisaatioon vaikuttavat muutosvoimat	6
Digitalisaation vaikutus ihannekunnan toimintaan	6
Digitalisaatioon vaikuttavat muutostekijät Tuusulan kunnassa	7
Digitalisaation kehittämisen kärjet	8
Kuntalaisille sujuva arki sähköisillä palveluilla	8
Vuorovaikutteinen kunta – kuntalaisten digitaalinen osallistaminen	8
Tiedolla johdettu, datapohjainen Tuusula	9
Kustannustehokkuutta digitalisaatiolla	9
Ajanmukaiset digikyvykkyudet kunnan uudistumista kiihdyttävänä pohjana	9
Keino-ohjelmien seuranta ja raportointi	10
Lähteet	10

Keino-ohjelma osana kuntastrategiaa

Keino-ohjelma syventää ja täsmentää Tuusulan kuntastrategiaa. Ohjelman hyväksyy Tuusulan valtuusto ja se tarkistetaan valtuustokausittain kuntastrategian laadinnan yhteydessä. Ohjelman toteutumista seurataan vuosittain.

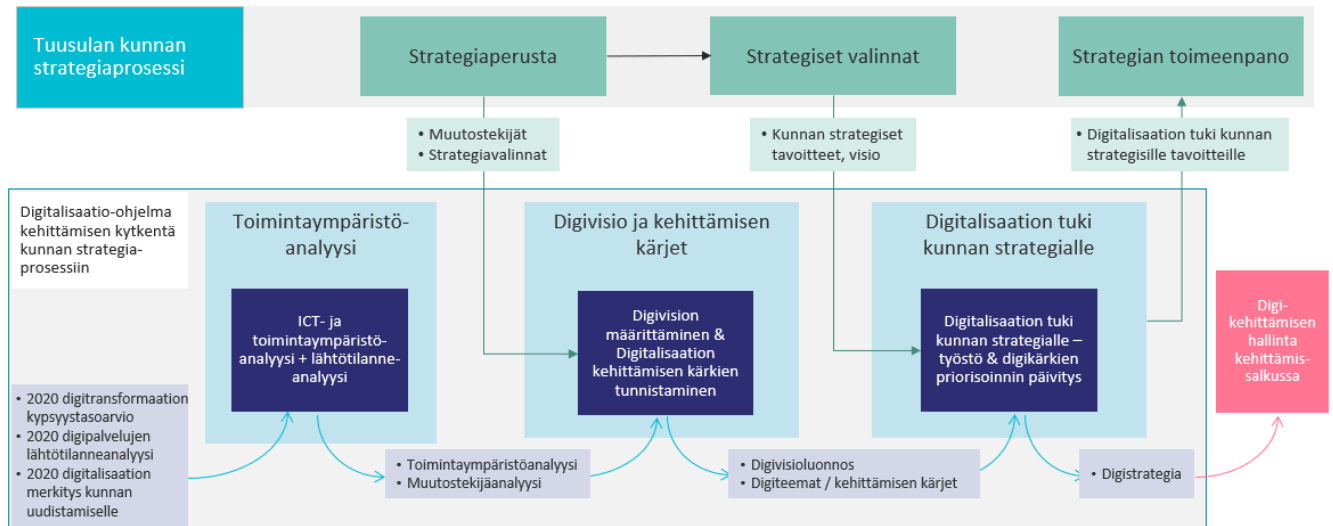
Tuusulan kuntastrategian kiteytys



Kuva 1. Keino-ohjelmat osana kuntastrategiaa

Digitalisaatio on yksi kuntastrategian kolmesta strategisesta keinosta, jota varten laaditaan oma erillinen ohjelma: Digitalisaatio-ohjelma 2021–2025. Ohjelmilla on runsaasti yhdyspintoja muihin Tuusulan kunnan strategisiin asiakirjoihin ja -ohjelmiin.

Digitalisaatio-ohjelman laatimisprosessi kytkettiin kiinteästi Tuusulan kuntastrategian uudistamisprosessiin:



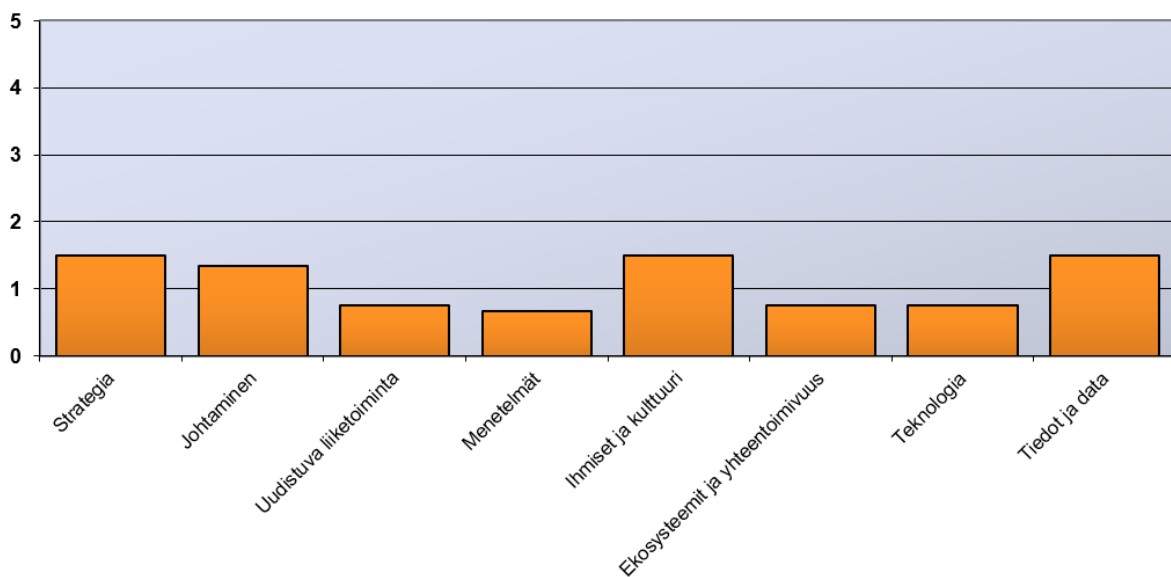
Kuva 2. Digitalisaatio-ohjelman laatimisprosessi

Digitalisaation nykytila Tuusulassa

Tuusulan kunnassa työstettiin vuonna 2020 digitaalisten palveluiden kehittämisspolku (digiroadmap) tukemaan kunnan palveluiden digitalisointia. Digiroadmap hyväksyttiin kunnan johtoryhmässä 29.9.2020, ja se sisälsi digitaalisten palveluiden kehittämisspolun lisäksi digitalisaation lähtötilannearvion ja tavoitetilan määrittelyyn.

Digitalisaation lähtötilannearvio

Digiroadmapin laatimisen yhteydessä arvioitiin Tuusulan kunnan digitalisaation lähtötilannetta digitransformaation kypsyysoarviolla, joka tarjoaa viitekehäyksen organisaation digitalisaation ja uudistumisen nykytilan arvioimiseen ja kehittämiskohteiden suunnitteluun.



Kuva 3. Digitransformaation ja uudistumisen kypsyysoarvio Tuusulan kunnassa 2020

Tuusulan kunnan digitransformaation kypsyysoarvio on ei-diginatiiville julkiselle organisaatiolle melko tyypillinen, ja kaikilla tarkastelunäkökuilmissa on edistytty. Toimialueiden kesken havaittiin olevan jonkin verran eroja sijoittumalla eri kypsyysoarvioille. Digimurroksesta puuttui jonkin verran systematiikkaa: täsmällisempi tavoitetaso sekä kattavampi ja tavoitteellisempi kehittäminen parantaisi vaikuttavuutta ja asiakaskokemusta.

Vertailtaessa Tuusulan kypsyysoarviota toisiin julkisen hallinnon toimijoihin nähden voitiin todeta, että Tuusulan lähtötilanne oli keskimääräisellä tasolla. Merkittävin puute on nykyaikaisen digitaalisen kehittämisen mahdollistavan teknologian näkökulmassa – yhteisten teknologia- ja järjestelmäraajat ylittävien digitaalisten kyvykkyyksien puutteessa (esim. yhtenäinen asiakkuudenhallinta, keskitetty integraatoratkaisu, sähköisen asioinnin alusta, käyttäjäkeskeisen ja iteratiivisen kehittämisen kyvykkyydet). Näiden osalta verrokkitoimijat olivat keskimäärin Tuusulaa edellä.

Yhteenvedonä lähtötilanteesta voidaan todeta, että Tuusulan digitaaliset palvelut toteutetaan pistemäisesti valmistratkaisuihin perustuvina palvelualuekohtaisina ratkaisuuina, joiden muokkaamiseen ja kehittämiseen Tuusulalla on rajalliset mahdollisuudet. Päästäkseen tavoitteeseensa digikehityksen alueella, Tuusulan on hyvä keskittyä organisaatiota kokonaisvaltaisesti palveleviin hallitusti yhteiskäyttöisiin ratkaisuihin ja kehittää olemassa olevan tiedon hyödyntämistä sekä erilaisten palvelujen ja teknologioiden integrointikykyä.

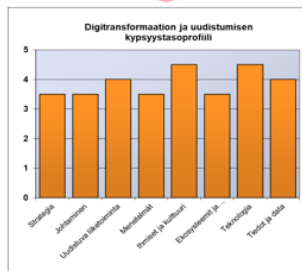
Digitalisaation merkitys Tuusulan kehittämisessä

Digiroadmapin laadinnan yhteydessä järjestettiin johdon työpaja, jossa määritettiin digitalisaation merkitystä kunnan uudistamisessa:



Kuva 4. Digitalisaation merkitys ja rooli kunnan uudistamisessa

Kunnan johtoryhmä valitsi yhteiseksi kunnan tavoitetilaksi Tuusulan kunnassa tavoitetasoksi "varovaisen kuutosen", joka tarkoittaa hallittua siirtymistä kohti mallia, jossa digitalisaatio ja ICT toimivat keskeisessä roolissa kunnan toiminnan laadun, tehokkuuden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä – jatkuvasti mutta hallitusti. Tavoitetaso edellyttää pitkäjänteistä panostusta, uutta osaamista ja resursseja sekä nykyisten resurssien valikoivaa kohdentamista.



- **(Liike)toiminta ja ICT toimivat vahvasti yhdessä koko (liike)toimintaa kehittämissä**
- Asiakas-, (työntekijä- ja kumppanikokemus) ovat hyvin keskeisiä liiketoimintaa parannaessa
- Kehittäminen kohdistuu liiketoimintaan ja kyvykkyyksiin kokonaisuutena. Palvelupolkujen ja prosessien automatisointi korostuu.
- Tehokas ihmiskeskeinen parantaminen edellyttää vahvoja menetelmiä
- Nopean ja kokeilevan kehittämisen edellytyksenä on vahva tekninen alusta ja kattava kokonaisarkkitehtuuri, jotka mahdollistavat nopean kehittämisen
- Dataohjauksen merkitys on vahva
- Ketterän ja ihmiskeskeisen strategian sekä uudistuvan johtamisen merkitykset korostuvat
- Jatkuva ja kokeileva kehittäminen alkaa korostua, mutta kehittämistä tehdään paljon myös projekteissa

Kuva 5. Digitalisaation tavoitetilän saavuttamisen edellytyksenä pitkäjänteinen digiharppaus ja kypsyyden nostaminen jokaisessa kategoriassa

Digitalisaatioon vaikuttavat muutosvoimat

Digitalisaatio osaltaan mahdollistaa kunnalle toimintakyvyn ja elinvoiman säilyttämisen myös tulevaisuudessa. Digitalisaatio edellyttää sekä ajattelutavan että toimintatavan syvällistä muutosta.

Tarpeita digitalisaation hyödyntämiselle kunnassa tuovat:

- ✓ Asiakaskunnan monimuotoistuminen ja palveluvaateiden kasvu (personoidut palvelut)
- ✓ Asiakkaiden tarpeet organisaatioiden rajat ylittäviä
- ✓ Kuntalaisten halu olla aktiivisia toimijoita ja tekijöitä
- ✓ Laajojen tietomäärien hallinnointi ja tiedon jakaminen ei ole enää mahdollista manuaalisesti
- ✓ Monituottaja-yhteistyön yleistyminen
- ✓ Henkilöstön tahto tehdä (asiakas)työtä ajasta ja paikasta riippumatta
- ✓ Kilpailu muiden kaupunkien kanssa elinvoimasta ja positiivisesta imagosta
- ✓ Julkisen talouden paineet lisätä tuottavuutta
- ✓ Kypsynyt teknologia mahdollistaa uudenlaisten palveluiden kehittämisen
- ✓ Lainsäädäntö ja kansalliset digihankkeet edellyttävät palveluiden digitalisointia

Digitalisaation vaikutus ihannekunnan toimintaan

Vuonna 2020 digitalisaation asiantuntija Toni Auvisen kirja Digitaalinen ja ihmisläheinen kunta 2035 visioi ihannekuvaa tulevaisuuden kunnasta, jossa kaikki sujuu kuntalaisen kannalta mahdollisimman helposti ja hyvin. Kirjassa kunnan toiminnot muuttuvat seuraavasti:

"Kyse ei ole enää siitä, mitä teknologialla voidaan tehdä vaan mitä teknologian annetaan tai pitäisi tehdä"	"Kuntalaislähtöistä toimintaa kehitetään palvelumuotoilulla sekä osallistumista ja vaikuttamista digitalisoimalla"	"Tuottavuutta ja tehokkuutta kasvatetaan uusiin teknologioihin pohjautuvilla, entistä paremmilla työkaluilla ja menetelmillä"
"Parhaimmillaan digitaaliset, virtuaaliset ja fyysiset kohtaamiset nivoutuvat saumattomaksi asiakaskokemukseksi"	"Palvelunopeus, palvelujen toimivuus, personointi ja käyttäjäystävällisyys ovat kaikki teknologiarippuvaisia tekijöitä"	"Botit vastaavat, ohjaavat ja neuvovat. Kaikkein monimutkaisimmat kysymykset jäävät edelleen ihmisten hoidettavaksi"
"Data mahdollistaa älykkäät palvelut, ja älykkäät palvelut mahdollistavat hyvän asiakaskokemuksen. Ilman dataa ei ole hyvää asiakaskokemusta"	"Tekoäly ohjaa lupaprosesseja, neuvoo ja muistuttaa sekä hakee kuntadatasta ja rekistereistä olemassa olevat tiedot valmiiksi"	"Virtuaaliopintoja jaetaan koulujen kesken, jotta kaikilla oppilailla on mahdollisuudet yhtä monipuolisiin ja kattaviin opintoihin"
"Monitoimijamallissa infrastruktuuripalvelujen ylläpitäminen perustuu tehokkaaseen tietojen hyödyntämiseen ja vaihtamiseen"	"Infrastruktuuri mahdollistaa kunnan toiminnan ja vie kunnan imagoa hyvään tai huonoon suuntaan infrastruktuurin tilan mukaisesti"	"Älykaupungin uusia ulottuvuuksia ovat alustat, koneiden ja ihmisten yhteistyö, toiminnan ihmisläheisyys sekä yhteisöllisyys"
"Digitaalisilla ratkaisuilla kunnan palvelut ovat saatavilla tasapuolisesti kaikkialla, ja niitä tuetaan yhteispalvelupisteillä"	"Digitaalisen rakennus- ja ympäristövalvonnan myötä prosessien nopeus, tehokkuus sekä asiakas- ja työntekijäkokemus on parantunut huomasti"	"Digitaalinen demokratia mahdollistaa pienen edustajamäärän sijaan suurten massojen osallistumisen"
"Kuntien välinen yhteistoiminta on edellytys digitaalisen ja ihmisläheisen toimintaympäristön ylläpitämiselle"	"Kuntapalvelujen tulee olla ennakkoivia, vähintään reaaliaikaisia, aina saatavilla ja suurelta osin automatisoituja"	"Eri rekistereissä olevat tiedot liikkuvat, pysyvät ajan tasalla ja ovat käytettävissä kuntalaisen kiinnitettyinä ja hänen luvallaan myös automaattisesti eri järjestelmien ja palvelujen välillä"

Kuva 6. Toimintojen muutos ihannekunnassa [A.]

Digitarpeisiin vaikuttavat muutostekijät Tuusulan kunnassa

Digitalisaatio-ohjelmaa laadittaessa tunnistettiin kunnan toimialueiden johtoryhmien yhteistyöpajassa digitarpeisiin liittyviä muutostekijöitä. Muutostekijöitä tarkasteltiin kunnan ja tietohallinnon näkökulmista ja jakaen vielä nämä näkökulmat ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin:

Kuntasektori, ulkoiset	2. Asteen maksuton opetus	Oppivelvollisuuden pidennys	Monikanavainen asiakaskontakti	RYTJ, kansalliset standardit	Verkostojen hyödyntäminen	Asiakaspalvelun kehittäminen	Tiedolla johtamisen tarve	Moderni palveluverkko	Kuntalaisdemokratian kasvu Tuusulassa	Kokonais-taloudelliset ratkaisut	Tuusula, sisäiset
	Kuntien taloushaasteet	Väestö ikääntyy	Sole-uudistus ja hyvinvointialueet	Uudet tekniset mahdollisuudet tuovat haasteita kuntalaisilta	Pitää olla samalla tasolla yritysten kanssa – haaste?	Niukat resurssit ja halu automatisoida prosesseja	Datan hyödyntäminen palvelujen tuotannossa	Halu palvelulla kuntalaisia heidän valitsemissaan kanavissa	Tiedon ääreen tulee päästä sujuvammin ja nopeammin	Henkilöstön odotukset – joustavat työajat ja tekopaikat	
	Kestävyyksiirit	Tietopohjan kasvu – analysointi ja hyödyntäminen	Lakimuutokset tuovat vaihtelua, mahdollistavat paperista luopumisen	Monipaikkaisuus lisää digipalvelujen kysyntää	Kuntien moninaiset raportointi-vaatimukset	Erialaisten palvelujen yhteensovittaminen	Yhteistyön kehittäminen alueen yritysten kanssa	Riittääkö resurssit määrätietoiseen kehittämiseen	Prosessit kuntoon – työvoimapuuta, voidaanko osa ulkoistaa	Vuorovaikutus kuntalaisten kanssa kasvaa	
	Digitaalisuus voi eriarvoistaa? Miten hallita tätä	Suoran demokratian lisääntyminen	Digitaalisuus tukee kuntalaisten verkostoitumista	Muutto kasvukeskuksiin	Monipaikkainen työ	Osaamistarpeet muuttuvat – tiedon analysointi					
ICT ulkoiset	Data ja AI	IoT	ICT-markkina pirstaloituu	ICT-markkinat kansainvälistyvät	Pilvipalvelut	Hankintojen johtamisen merkitys kasvaa	Tietoturvan merkitys kasvaa	Asiakas-kokemuksen kehittäminen	Kokonaisarkkitehtuuri toiminnan kehittämisessä	Digitaalisaation johtaminen vaatii yhteistyötä	ICT Tuusulan sisäiset
	Osaamistarpeet kasvavat	Kyberturvallisuus korostuu	Tiedonhallintalain vaatimukset	Mobiilipalvelujen yleistyminen	Mobiili-maksaminen	Verkkosivujen uudistaminen, kuntalaisten osallistaminen	Osaamistarpeiden kasvaminen	Prosessit, joilla hallitaan työvoimapuuta, voidaanko osa ulkoistaa	Niukat kehittämis-resurssit		
	Miten vaihdetaan toimittajaa sujuvasti (kilpailutus, transiitio)	Uudet kansalliset IT-ratkaisut									

Kuva 7. Tuusulan digitarpeisiin vaikuttavat muutostekijät

Tunnistettuja muutostekijöitä arvioitaessa korkeimmalle priorisoituvat seuraavat tekijät:



Kuva 8. Tuusulan korkeimmalle priorisoidut muutostekijät

Digitalisaation kehittämisen kärjet

Tunnistetuista ja priorisoiduista Tuusulan digitarpeisiin vaikuttavista muutostekijöistä jalostettiin strategiatyöpajoissa ja kunnanhallituksen seminaarissa digitalisaatio-ohjelman kehittämisen kärjet. Tuusulan tulevaisuuden tahtotila muodostuu viidestä digitalisaation kehittämisen kärjestä:

- ✓ Kuntalaisille sujuva arki sähköisillä palveluilla
- ✓ Vuorovaikutteinen kunta – kuntalaisten digitaalinen osallistaminen
- ✓ Tiedolla johdettu, datapohjainen Tuusula
- ✓ Kustannustehokkuutta digitalisaatiolla
- ✓ Ajanmukaiset digikyvykkyudet kunnan uudistumista kiihdyttävänä pohjana

Kehittämisen kärkiä toteuttavat tavoitteet ja toimenpiteet on esitelty seuraavissa kappaleissa.

Kuntalaisille sujuva arki sähköisillä palveluilla

Kehittämisen kärjen tavoitteena on, että kuntalaiset käyttävät laajasti tarjottavia sähköisiä kuntapalveluita läsnäpalveluiden rinnalla.

Nykytilassa kuntalaisille on tarjolla eritasoisia sähköisiä palveluja lähinnä operatiivisten järjestelmien osana, lisäksi käytössä on muutamia sähköisiä lomakkeita. Digiroadmapin toteutuksen osana on laadittu sähköisen asiointin arkkitehtuurikuvaus ja esimerkinomaisia palvelupolkuja.

Keskeisiä sähköisten palveluiden kehittämisen tavoitteita ja toimenpiteitä on toteuttaa palvelukokonaisuus hankkimalla ja rakentamalla keskeiset kuntayhteiset digitaaliset komponentit kuten sähköiset lomakkeet, sähköinen allekirjoitus ja arkisto sekä vahva tunnistautuminen. Lisäksi tulee suunnitella ja rakentaa sähköisen asiointin integraatioalusta sujuvoittamaan tiedonsiirtoa ja palveluiden linkityksiä. Digitaalisen infrastruktuurin rakentamisen jälkeen laajennetaan nykyisiä ja kehitetään uusia sähköisiä palveluita (24/7 ajattelutavalla) sekä parannetaan/kehitetään palveluiden käyttökokemusta asiakasprofiilien kehittämisen avulla ja kuntalaisille tarjotaan kattava kokonaiskuva kaikista tarjottavista sähköisistä palveluista.

Vuorovaikutteinen kunta – kuntalaisten digitaalinen osallistaminen

Vuorovaikutteisella kunnalla tavoitellaan, että kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti sähköisten kanavien kautta heitä koskevien asioiden kehittämiseen ja tuovat näkemyksiään, joita hyödynnetään kunnan päätöksenteossa.

Tuusulassa on käytössä sähköinen osallistumisalusta osallistuvaan budjetointiin, sähköinen palvelu kuntalaisaloitteille ja lisäksi kuntalaisille lähetetään tarpeen mukaan sähköisiä kyselyitä. Sähköisiä palautekanavia on käytössä palvelukohtaisesti.

Kehittämisen kärjen tavoitteita ja toimenpiteitä on selvittää laaja-alaisesti, millä tavoin kuntalaiset haluavat osallistua kunnan kehitykseen ja päätöksentekoon (kuten aiheet, kanavat, menetelmät). Kunnan suunnittelu- ja päätöksentekoprosessit mallinnetaan, jotta ymmärretään kokonaisvaltaisesti olennaiset osallistamisen kohteet ja vaiheet. Samassa yhteydessä jatkokehitetään / toteutetaan ja käyttöön otetaan keskeiset osallistumiskanavat ja -välineet osallisuuden tueksi.

Tiedolla johdettu, datapohjainen Tuusula

Tavoitteena on, että kuntaa johdetaan strategisella, taktisella ja toiminnanohjauksen tasolla ajantasaiseen ja jalostettuun tietoon perustuen.

Tuusulassa on käytössä tiedolla johtamisen -raportointijärjestelmä, rajautuen kuitenkin pitkälti talous- ja HR-näkökulmiin. Tiedolla johtaminen koetaan tärkeäksi, tarpeita ja tavoitteita ei kuvattu. Tietoa tuotetaan/hallitaan hajautetusti ja oman työn ohessa.

Kehittämisen kärjen keskeisenä lähtökohtana on määrittää tiedolla johtamisen hyödyntämisen vaikuttavimmat kohteet ja laatia näille tiedolla johtamisen tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat. Määrittelytyön jälkeen mallinnetaan kunnan käytössä oleva tietopääoma ja -lähteet ja kehitetään analytiikkaa tietojen varastointiin, jalostamiseen ja hyödyntämiseen. Seuraavassa vaiheessa edistetään laadittuja toimenpidesuunnitelmia, joilla kehitetään tiedolla johtamisen ratkaisuja kuten älykkäitä tilannekuvia, raportointia tai tekoälypohjaista ennakoitua.

Kustannustehokkuutta digitalisaatiolla

Kehittämisen kärjen keskiössä on tarkastella ja johtaa prosesseja lean-periaatteiden mukaisesti ja kustannustehokkuuden tavoitteiden ohjaamana. Keskeisiä prosesseja suoraviivaistetaan ja automatisoidaan.

Nykytilanteessa keskeisissä toiminnoissa on käytössä tietojärjestelmätuki, mutta varsinaisia automatisoituja prosesseja on melko vähän. Digitalisaation automatisointimahdollisuuksia ei ole prosessitasolla kattavasti kartoitettu. Tuusulassa on käytössä eri ikäisiä operatiivisia tietojärjestelmiä.

Kustannustehokkuuden saavuttamiseksi kunnassa on tarpeen lisätä prosessien kehittämisosaamista sekä laatia ja jalkauttaa kunnan lean- ja prosessijohtamisen malli. Keskeistä on kuvata tärkeimmät prosessit, analysoida niiden kehityspotentiaalit ja laatia edistettävät ja tavoitteellistetut kehitystoimenpiteet. Prosessien sujuvuutta ja automaatioastetta kasvatetaan kehittämällä järjestelmien välisiä integraatioita / robotisaatiota niissä alueissa, missä se vähentää manuaalista työtä tai kasvattaa työn tuottavuutta.

Lisäksi on tarpeen ajanmukaistaa kunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden työvälineet, joilla työtä voi tehdä sujuvasti sekä ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Ajanmukaiset digikyvykkyudet kunnan uudistumista kiihdyttävänä pohjana

Kunnan uudistumisen mahdollistamiseksi digikyvykkyysä kehitetään sekä ylläpidetään systemaattisesti ja kehittämistarpeet etenevät digiohjelmassa.

Tällä hetkellä on olemassa digikehityspolku, jota johdetaan kehittämisen johtoryhmästä. Yleisimmät tarvittavat kyvykkyudet ja digitransformaation kypsyystason lähtötilanne on tunnistettu. Työntekijöillä on käytössään ns. toimistojärjestelmissä nykyaikaiset välineet, mutta monet operatiiviset välineet ovat osin ikääntyneitä eivätkä tue ajasta ja paikasta riippumatonta työtä.

Tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää digitalisaation ja digimurroksen edellyttämää teknologiaosaamista kunnassa (kuten SCCM, pilvipalvelut, Microsoftin teknologiat, ITIL). Toiminnan kehittämisen vaikuttavuutta lisätään kehittämällä salkun- ja projektinhallintaa ja siihen liittyviä toimintamalleja ja työkaluja. Samoin tulee kasvattaa kumppaniverkostoja ja systematisoida verkostojen hyödyntämistä. Lisäksi laaditaan ja käyttöön otetaan kehittämisen nykyaikaisia toimintamalleja ja menetelmiä.

Keino-ohjelmien seuranta ja raportointi

Keino-ohjelmassa sovittuja valtuustokaudenmittaisia kehittämisen kärkiä seurataan ja raportoidaan vuosittain valtuustolle. Ohjelman etenemistä seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä laadittavassa strategiaraportissa. Keino-ohjelmat raportoidaan kunnan kehittämissalkkuun.

Lähteet

- A. Auvinen T. (yhteistyökumppaneina CGI Suomi Oy, Kuopion kaupunki, Istekki Oy, Lempäälän kunta, Kuntien Tiera Oy ja Tuusniemen kunta), 2020. Digitaalinen ja ihmisläheinen kunta 2035. AS Ecoprint.