



TAMPEREEN
KAUPUNKISEUTU

Bright Site!

Digitalisaatio Tampereen kaupunkiseudulla

Loppuraportti
08/2017
Mikael Malkamäki



Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä

Tekijä: Mikael Malkamäki

Selvitys: Digitalisaatio Tampereen kaupunkiseudulla, 15 sivua, 3 liitesivua

Ajankohta: Elokuu 2017

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä on tunnistanut digitalisaatioon liittyviä tavoitteita vuoden 2017 alussa kuntien valtuustoissa hyväksytyssä seustrategiassa. Seudun tietohallinnon kehittämissuunnitelmassa puolestaan on linjattu, että seudullista ICT-yhteistyötä voidaan laajentaa toimialaratkaisujen kehittämiseen nykyisen yhteistyömallin pohjalta. Seudun sivistystyöryhmän käynnistämän selvitystyön tavoitteena oli tarkastella kuntayhtymän jäsenkuntien digitalisaation tilannetta sivistystoimialalla ja hyvinvointipalveluissa. Tarkoituksena oli tunnistaa kuntalaisten tarpeita, digitalisaation mukaisen kehittämisen mahdollisuuksia ja kehittämisessä aiemmin ilmenneitä haasteita. Selvitystyön lopuksi oli tarkoitus pohtia, millaisia seudullisen yhteiskehittämisen seuraavat askeleet voisivat olla.

Selvitystyö koostuu pääosin seudun kuntien sivistysjohtajien haastattelujen analysoinnista. Kahdeksan teemahaastattelun aineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2017. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin teemojen mukaan. Taustatietoa ja näkemyksiä julkisen sektorin digitalisaatiosta on lisäksi kerätty noin kolmeltakymmeneltä teeman parissa päivittäin työskentelevältä henkilöltä. Selvityksen perusteella voitiin ensinnäkin havaita, että tarve digitalisaation mukaiselle kehittämiselle on tunnistettu seudun kunnissa laajasti. Erityisesti tarve asiakaspalveluprosessien sujuvoittamiselle ja parantamiselle digitalisaation keinoin siten, että kuntalaisten tarpeet asetetaan kehittämisen keskiöön, on suuri. Tähän mennessä saavutettujen tavoitteiden taso ja määrä vaihtelee sekä kuntien sisällä toimialasta riippuen, että kuntien välillä. Selvityksessä nousee esiin muutamia keskeisiä haasteita, jotka voittamalla kehityksen voi odottaa helpottuvan merkittävästi. Näistä keskeisimpiä vaikuttavat olevan useassa kunnassa kokonaisvaltaisen digitalisaatiovision ja sen pohjalta laaditun toimintasuunnitelman puute. Selvityksen perusteella digitalisaatio tulisi nähdä kokonaisvaltaisena palveluprosessien muutoksena, jolla voidaan saavuttaa sekä kustannussäästöjä, kuntalaisten hyvinvointia että kunnan työntekijöiden työn mielekkyyden paranemista. Tähän liittyy keskeisesti myös tarve selkeälle ja avoimelle koordinaatiolle ja kokonaisuuden johtamiselle. Keskeisenä edellytyksenä nähdään myös jatkuva ja monipuolinen keskustelu toimialojen substanssiasiantuntijoiden ja tietohallinnon henkilöstön välillä. Kokeilukulttuurin edistäminen palveluiden kehittämisessä nähdään tärkeänä, mutta samalla sen koetaan vaativan määrätietoista suunnitelmallisuutta.

Tampereen kaupunkiseudun kuntien väliseen yhteistyöhön haastatteluissa suhtauduttiin erittäin myönteisesti. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että sen kohteena olleilla toimialoilta tulisi seuraavaksi valita konkreettinen kehittämiskohde, jota lähdetään kehittämään yhdessä syksystä 2017 alkaen. Tämä voi olla esimerkiksi useasti haastatteluissa esiin nousut kuntien tilojen nykyistä laajempaan avaamiseen, hallinnointiin ja varaamisen helpottamiseen tähtäävä kehitysprojekti. Projektia varten olisi syytä luoda sitä koordinoiva seudullinen, monialainen työryhmä. Ryhmän ensimmäisenä tehtävänä puolestaan tulisi olla selkeän projektisuunnitelman ja alustavan budjetin laatiminen. Projektin edetessä tulisi huomioida kokeilukulttuurin mukainen ketterä kehittäminen ja valtakunnallisessa tarkastelussa esiin nousseet toimivat käytännöt. Samalla projektissa olisi jatkuvasti kiinnitettävä huomiota selvityksessä esiin nousseiden haasteiden voittamiseen. Selvityksen perusteella motivaatio digitalisaation edistämiseen ripeälläkin aikataululla on seudun kunnissa suuri, mikä toisaalta edellyttää rohkeutta mutta voi vastaavasti johtaa erinomaisiin tuloksiin jo lähitulevaisuudessa.

Sisällys

Selvityksen taustaa	1
Selvityksen tavoitteet	2
Haastattelukierros	2
Tulokset	3
Nykytilan kuvaus	3
Digitalisaation käsitteen ymmärtäminen kunnissa.....	3
Kuntalaisten haasteet ja digitalisaation mahdollisuudet.....	4
Kuntien digitalisaatiovisiot.....	5
Sivistysjohtajien näkemykset kuntien digitalisaation nykytilasta.....	5
Sivistysjohtajien näkemykset kehityskohteista	6
Digitalisaation tulevaisuus	8
Sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen digitalisaation kehittäminen.....	8
Digitalisaation kehittämisen edellytykset	9
Kaupunkiseudun kuntien yhteistyö	10
Digitalisaation valtakunnallinen konteksti.....	11
Pohdinta ja toimenpidesuositukset	14
Liite 1: Haastateltavat ja haastattelun kysymysrunko	16
Teema 1: Yleistä digitalisaatiosta, ajatusten herättely	17
Teema 2: Digitalisaation nykytilanteen ja lähitulevaisuuden kartoitus.....	17
Teema 3: Kehityksen edellytykset	18

Selvityksen taustaa

Suomen hallitus on hallitusohjelmassaan vuonna 2015 linjannut yhdeksi kärkihankkeekseen digitalisaation edistämisen Suomen julkisen sektorin organisaatioissa. Hallitusohjelmassa on todettu julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristön muuttuneen viime vuosina radikaalisti. Yhtenä keinona toimintaympäristön murrokseen on nähty digitalisaation hyödyntäminen aiempaa vahvemmin. Tässä yhteydessä digitalisaatiolla on tarkoitettu ennen kaikkea julkisen sektorin prosessien suunnittelemista uudella, palvelujen loppukäyttäjää paremmin palvelevalla tavalla. Prosessien uudelleen suunnittelun mahdollistava teknologia on nähty ainoastaan välineenä varsinaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla on todettu, että potentiaali tuottavuuden kasvattamiseen, kustannussäästöjen syntyymiseen sekä työn luonteen ohjaamiseen aiempaa merkityksellisempään suuntaan julkisella sektorilla digitalisaation avulla on suuri.

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä on tunnistanut vastaavia tavoitteita vuoden 2017 alussa kuntien valtuustoissa hyväksytyssä seutustrategiassa. Perustana digitalisaatioon panostamiselle ja seudulliselle yhteiskehittämiselle toimii seutustrategian linjaus ”Älykäs ja helppo asiointi - Rakenname digitaalista ja sujuvaa palvelukulttuuria ja siirrämme palveluja verkkoon. Avaamme palvelut ja tiedon yli organisaatorajojen ja yhtenäistämme palvelukäytäntöjä”. Lisäksi seutustrategian toteuttamissuunnitelmassa toimenpiteinä linjataan seuraavaa:

1. Käynnistetään seudullisia kokeiluja digitaaliseen toiminta- ja palvelukulttuuriin siirtymiseksi seudullisen tietohallinto-ohjelman mukaan.
2. Avataan kuntien ja kaupunkiseudun tietoa yritysten ja yhteisöjen hyödynnettäväksi.
3. Yhdenmukaistetaan toimintatapoja ja palvelukäytäntöjä kuntien hyvinvointi- ja teknisissä palveluissa.

Konkreettinen työ edellä kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseksi aloitettiin kevään 2017 lopussa seudun sivistystyöryhmässä. Ryhmässä todettiin, että sivistystoimiala sekä hyvinvointipalvelut ovat erityisen hedelmällistä maaperää konkreettisten kehitysideoiden keräämiselle, jatkokyöstämiselle sekä testaamiselle käytännössä. Ajatus pohjaa vahvasti vuoden 2017 alussa hyväksytyyn tietohallinnon kehittämissuunnitelman linjauksiin. Kehittämissuunnitelmassa todetaan, että seudullista ICT-yhteistyötä voidaan laajentaa toimialaratkaisujen kehittämiseen nykyisen yhteistyömallin pohjalta.

Tältä pohjalta seudun sivistysjohtajat osallistuivat huhtikuussa 2017 työpajaan, jonka tarkoituksena oli herätellä ajatuksia ja kerätä aiemmin kunnissa esiin nousseita ideoita edellä mainittujen toimialojen kehittämiseksi. Työpaja toimi myös lähtölaukauksena toukokuun 2017 alussa aloitetulle selvitystyölle.

Selvityksen tavoitteet

Tarkoituksena on selvittää, mikä on kuntayhtymän jäsenkuntien digitalisaation nykytila sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen osalta. Tarkoituksena on tunnistaa kuntien yhteisiä haasteita sekä niihin vastaavia kehittämistavoitteita edellä mainituilla sektoreilla. Periaatteena on, että kehittämistavoitteita kyetään hahmottamaan digitalisaation tarjoamien mahdollisuuksien näkökulmasta. Selvitystyön kautta pyritään löytämään osa-alueita, joissa seudullinen yhteistyö ja kokeilukulttuuri kehittämistyössä nähdään järkevänä ja hyödyllisenä. Samalla on tarkoitus laajemminkin tunnistaa edellytyksiä, joita nyt tai myöhemmin esiin nousevien tavoitteiden edistäminen digitalisaation keinoin vaatii. Selvitystyön lopuksi tarkoituksena on rakentaa yhdessä alustavaa suunnitelmaa toimenpiteille loppuvuotta 2017 ja vuoden 2018 talousarvioita ajatellen.

Haastattelukierros

Merkittävimmän osan selvitystyöstä muodostaa kaupunkiseudun kuntien sivistysjohtajien haastattelut. Haastattelut pidettiin touko- ja kesäkuussa 2017. Aihetta lähestytään haastatteluissa kolmen teeman ja yhteensä noin 12 kysymyksen kautta. Haastattelujen työote pyrittiin pitämään dynaamisena ja siten mahdollistettiin spontaani keskustelu esiin nousevista teemoista. Luettelo haastateltavista sekä haastattelun kysymysrunko löytyvät selvityksen liitteistä. Haastattelujen lisäksi selvitystä varten on käyty rinnakkain haastattelujen kanssa laajasti keskusteluja julkisen sektorin digitalisaation asiantuntijoiden kanssa. Keskustelujen tavoitteena on ollut hahmottaa erilaisia ratkaisuehdotuksia sivistysjohtajien haastatteluissa esiin nostamiin haasteisiin ja kehityskohtiin.

Tulokset

Nykytilan kuvaus

Digitalisaation käsitteen ymmärtäminen kunnissa

Ensimmäinen haastattelukysymys pyrki kartoittamaan, miten digitalisaation käsite kaupunkiseudun kunnissa ymmärretään ja mitä se voi tarkoittaa julkisen sektorin organisaatioissa. Haastateltavat olivat suhteellisen samoilla linjoilla käsitteen merkityksestä ja roolista keskellä kuntien toimintaympäristön muutosta. Näkemuseroja löytyi lähinnä eri osa-alueiden välisissä painotuksissa. Haastatte- luissa nousi esiin seuraavia merkityksiä digitalisaation käsitteelle:

- palveluiden tehostaminen, laadun lisääminen, palveluiden parantaminen ja käyttäjäystävälisyyden lisääminen
- uuden teknologian hyödyntäminen kehittämisessä
- toimintaympäristön, toimintatapojen ja prosessien muutos
- palveluprosessien suunnitteleminen uudelleen asiakas- tai kuntalaislähtöisesti
- apu raportointi- ja valvontavelvoitteissa
- sähköinen asiointi ja asiakaspalvelu verkossa
- työresurssien vapauttaminen muuhun palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen
- keino päästä kiinni nuoremman sukupolven arkeen
- mahdollisuus tiedolla johtamiseen

Kaiken kaikkiaan digitalisaation käsitteen määrittelyssä korostuu ajatus siitä, että asioita täytyy op- pia tekemään uudella tavalla. Tavoitteena täytyy olla palveluiden parantaminen niiden loppukäyt- täjien, kuntalaisten, näkökulmasta. Samalla asiakaspalveluprosessien sujuvoittaminen hyödyttää myös palvelujen järjestäjää kustannusten vähenemisen, työn luonteen muuttumisen entistä mie- lekkäämmäksi sekä asiakastyytyväisyyden kasvun ansiosta.

Kuntalaisten haasteet ja digitalisaation mahdollisuudet

Keskeistä selvityksessä on ollut ottaa selvää, millaisia haasteita kaupunkiseudun kuntien asukkailla on, ensisijaisesti sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen osalta. Toisaalta sivistysjohtajat saivat myös kertoa näkemyksensä siitä, millaisia asioita he haluaisivat kuntalaisilleen ensisijaisesti mahdollistaa. Vastauksissa korostuivat erilaiset digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet kuntalaisten elämän helpottamiseksi ja elämänlaadun parantamiseksi. Ylivoimaisesti suurimpana kokonaisuutena lähes kaikissa haastatteluissa nousi vahvasti esiin tarve yksinkertaistaa ja sujuvoittaa kuntien asiakaspalveluprosesseja. Tällä hetkellä em. toimialoilla ei sähköisen asioinnin koeta toimivan erityisen hyvin, eikä se useimmiten mitä ilmeisimmin vastaa nykyajan vaatimuksia. Haastatteluissa toistui tarve rakentaa asiakaspalveluprosessit alusta lähtien uudelleen siten, että kuntalaisille mahdollistetaan sujuva asiointi ajasta ja paikasta riippumatta. Asioinnin toivottiin olevan nykyistä helpokäyttöisempää ja itseohjautuvampaa. Erityisen kriittisinä pisteinä asiakaspalveluprosesseissa mainittiin palveluun ilmoittautuminen, asiointi ylipäätään sekä palveluiden maksaminen. Samalla nousi esiin vahva tarve tarjota palveluita digitaalisesti yhden luukun periaatteella. Päämäärän tulisi olla, että kuntalaisille voidaan tarjota palveluita siellä, missä he muutenkin aikaansa viettävät. Esimerkkinä tästä esiin nousi tarve tarjota nuorille palveluita erilaisissa sosiaalisen median kanavissa.

Toisaalta isona haasteena nousi esiin kuntalaisten osallistamisen vaikeus kunnan palveluihin ja kunnalliseen päätöksentekoon. Haastatteluissa toivottiin, että kuntalaisten osallisuus ja osallistaminen nostettaisiin suureksi teemaksi digitalisaation hyödyntämistä pohdittaessa. Ylipäätään haastatteluissa korostui näkemys, jonka mukaan kuntien tulisi pystyä olemaan nykyistä paremmin yhteydessä kuntalaisiin ja käymään spontaanimpaa vuoropuhelua asiasta ja toimialasta riippumatta. Esimerkkinä nostettiin ajatus mobiililaitteiden nykyistä paremmasta hyödyntämisestä, jonka kautta kyettäisiin yhdistämään kunnan palvelutarjonnan kuntalaisten osallistamiseen ja kuntalaisdemokratiaan.

Etenkin pienemmissä kunnissa esiin nousi myös huoli siitä, miten digitalisoituvassa maailmassa kyetään pitämään mukana teknologian ja ääritapauksessa internetin ulottumattomissa elävät kuntalaiset. Kuntien palvelutarjontaa ei saa olla rajoittavaa, eikä digitalisaatio luonnollisestikaan saa edesauttaa kuntalaisten syrjäytymistä. Lähtökohtana haastatteluissa todettiin, että digitaalisten laitteiden ja järjestelmien käyttämisen tulee olla riittävän helppoa, ja että tarvittaessa kuntalaisia tulee tukea ja neuvoa käytännössä paikan päällä. Erityisesti tähän on kiinnitettävä huomiota ikääntyneemmän väestön kohdalla.

Lisäksi sivistystoimialalla suuren kokonaisuuden muodostaa digitalisaation hyödyntäminen opetuksen pedagogiikassa. Tarve sen kehittämiseen entisestään nousi esiin useassa haastattelussa. Samalla kuitenkin todettiin, että erilaisten opetusteknologioiden ja digitaalisten oppimisympäristöjen kehittäminen on usealla kunnalla vahvasti käynnissä, ja että kuntien välisen yhteistyön synergiaa kaivataan ennen kaikkea asiakaspalveluprosessien kehittämiseen.

Kuntien digitalisaatiovisiot

Kuntien tilanne mahdollisen digitalisaatiovision suhteen vaihtelee suuresti kunnasta riippuen. Osassa Tampereen kaupunkiseudun kunnista on pitkälle vietyjä ajatuksia digitaalisesta tulevaisuudesta, toisissa on tehty alustavia suuntaviivoja ja osassa ei juuri ole ylös kirjattuja ajatuksia asiasta. Pisimmällä vision hahmottamisessa on Tampereen kaupunki, jonka julkilausuttu tavoite on tuottaa kaikki palvelut ensisijaisesti digitaalisesti vuonna 2025. Hyvinvointipalveluissa Tampereen digivisiota konkretisoiviksi tavoitteiksi on listattu keskitetty digitaalinen palveluneuvonta ja -ohjaus, yhteinen ja hyötykäytössä oleva asiakastieto, palvelukysynnän ennakoiva ohjaus sekä rutiinityön automatisointi digitalisaation avulla. Visiota konkretisoi Tampereen digiohjelma, sekä Smart Tampere -kehitysohjelma. Muidenkin kuntien olemassa olevissa visioissa korostuu asiakaspalvelun sujuvoittaminen ja kehittäminen sekä kunnan toiminnan tehostaminen. Lisäksi kunnissa on tehty visioita koskien opetuspalveluita ja perusopetuksen digitaalisuutta. Huolimatta kuntien digitalisaatiovisioiden välisestä vaihtelusta tarve digitalisaation kautta saavutettaville hyödyille tunnustetaan selvästi kaikissa kaupunkiseudun kunnissa.

Sivistysjohtajien näkemykset kuntien digitalisaation nykytilasta

Tähän mennessä saavutettujen konkreettisten edistysaskelten luonne vaihtelee suuresti kunnasta riippuen. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että digitalisaatioon liittyvät saavutukset ovat useimmiten yksittäisiä järjestelmiä, joilla on pystytty jollain tapaa helpottamaan asiakaspalveluprosesseja. Kehittämistyössä on totuttu tapaan, jossa kunta tietohallinnon johdolla ostaa tiettyä tarvetta varten järjestelmän kilpailutuksen kautta valitulta yritykseltä. Haastatteluista nousee vahvasti esiin käsitys, jonka mukaan Tampereen kaupunkiseudun kunnat eivät ole valtakunnallisen digitalisaatiokehityksen kärjessä. Konkreettisia saavutuksia koetaan toistaiseksi olevan melko vähän, mutta muutamia

haastatteluista kuitenkin nousee esiin. Esimerkiksi sivistystoimessa tapahtunut kodin ja koulun välisen kommunikaation siirtyminen ensisijaisesti sähköiselle alustalle on koettu hyvänä ja merkittävänä saavutuksena. Varhaiskasvatuksen hoitoaikaperusteinen maksun ja palvelun sekä hoitopaikkojen sähköisen hakemisen koetaan myös olevan hyviä esimerkkejä digitalisaation mahdollisuuksista. Osa kunnista on ottanut nettisivujensa kautta asiakaspalvelukanavana käyttöön chat-palvelun, joiden on koettu toimineen pääsääntöisesti hyvin. Hyvinvointipalvelujen osalta suurimpien saavutusten koetaan tapahtuneen kotisairaanhoidon ja muiden avopalvelujen puolella. Kirjastopalveluissa kunnissa on oltu tyytyväisiä seudulliseen kehittämiseen, ja esimerkiksi e-kirjojen tarjonnan on koettu palvelevan hyvin kuntalaisia. Kokonaisuudessaan on kuitenkin todettava, että palveluprosesseja jo nyt helpottavat digitaaliset järjestelmät ovat kunnasta riippumatta melko irrallisia toisistaan. Kunnissa olisi selvästi tarvetta luoda eri palveluita yhdistävä ”yhden luukun mallin” mukainen kanava kuntalaisten käyttöön.

Sivistysjohtajien näkemykset kehityskohteista

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tähänastisista saavutuksista huolimatta tarve digitalisaation käytännön kehittämiseksi Tampereen kaupunkiseudun kunnissa on ilmeinen, ja tunnistettu laajasti. Sivistystoimialalla ja hyvinvointipalveluissa on lisäksi tunnistettavissa haasteita, jotka ovat hidastaneet kuntien digitaalista kehitystä kyseisillä toimialoilla.

Ensinnäkin haastatteluissa kävi ilmi, että digitalisaation mukaista kehittämistyötä ei välttämättä ole suunniteltu ja koordinoitu riittävän johdonmukaisesti. Tämä koskee toisaalta kuntien sisäistä kehittämistä eri toimialojen välillä ja toisaalta seudun kuntien välistä yhteiskehittämistä. Osassa kunnista on selvästi tarvetta kirkastaa muun muassa sitä, miten kunta aikoo vastata Suomen hallitusohjelman vaatimukseen digitalisaatiosta, ja hyötyä siitä. Digitalisaatiota ei ole kaikissa tapauksissa nähty välttämättömänä investointina kunnan tulevaisuuteen, vaan käyttötalouden kulueränä. Tämä asettaa haasteita nykyajan vaatimukseen vastaamiselle. Osittain tämä on myös valtakunnallinen haaste, sillä hyviä esimerkkejä ja digitalisaatioon liittyviä käyttökokemuksia tulisi jatkossa saada jaettua helpommin ja nopeammin kuntien ja muiden julkisen sektorin organisaatioiden välillä. Toimivien käytäntöjen jakaminen voidaan nähdä jopa eilinehtona sille, että kunnan työntekijät ja kuntalaiset saadaan innostettua mukaan digitalisaatiokehitykseen. Joka tapauksessa kokonaisuuksien järjestelmällinen kehittäminen vaatii organisaatiossa riittävän korkealla tasolla tehtyjä rohkeita päätöksiä siitä, mihin

esimerkiksi tietty toimiala on suuntaamassa lähitulevaisuudessa digitalisaation osalta. Kyseessä on varsin tyyppillinen muutosjohtamista vaativa tilanne, johon voi liittyä muutosvastarintaa ja joka tulee todennäköisesti haastamaan olemassa olevan toimintakulttuurin. Joidenkin kuntien osalta voidaan tunnistaa myös järjestelmälliseen asiakaslähtöiseen kehittämistyöhön vaadittavan resurssin puute. Tällöin kysymys on ennen kaikkea toimialojen substanssiasiantuntijoiden panoksesta kehittämissä ja mahdollisuudesta tehdä asioita uudella tavalla kokeilukulttuuria hyödyntäen.

Edellä kuvatun seurauksena kunnissa on usein päädytty tilanteeseen, jossa erilaiset käytössä olevat sähköiset järjestelmät eivät kommunikoi keskenään, kehitystyötä ei voida tehdä, eikä toimialojen työntekijöillä toisaalta ole tietoa siitä, miten käytännön työssä syntyneet kehitysideoit voitaisiin ylipäätään saada toteutettua. Haastatteluista nousi lisäksi esiin näkemys, jonka mukaan toimialojen yhteistyö eri järjestelmiä tuottavien yritysten kanssa ei ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimpina haasteina nähtiin järjestelmien heikko toimivuus erityisesti kehitysversioiden osalta, hidas jatkokehittäminen sekä kommunikaatiohaasteet eri osapuolten välillä. Tämä on joissakin tapauksissa saattanut johtaa jonkinasteiseen turhautumiseen ja toimialojen motivaatio kehitystyöhön on saattanut alentua merkittävästi.

Kehittämissä toimialojen substanssiasiantuntijoiden ja kuntien tietohallintohenkilöstön välinen kommunikaatio ja yhteistyö tulisi olla jatkuvaa ja saumatonta, jotta kunnassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista eri osapuolia tyydyttävällä tavalla. Keskeinen haastatteluissa esiin noussut kehittämisen kohde liittyy osakokonaisuuksien projektointiin siten, että projektien johtamiseen, ylläpitämiseen ja jatkokehittämiseen liittyvät vastuut on jaettu selkeästi, johdonmukaisesti ja avoimesti. Tällöin tiettyyn projektiin liittyvät kehitysideoit olisi helppo toimittaa toimialojen työntekijöiltä eteenpäin projektin johdolle. Useassa haastattelussa nousi esiin ajatus, jonka mukaan projektien suunnittelua ja toteuttamista varten tulisi koota ad hoc-luontoisia kehittämistiimejä, joissa olisi jäsenenä niin toimialan substanssiosaajia, tietohallinnon ammattilaisia, kuin tarpeen vaatiessa muutakin henkilöstöä. Toimialoilla syntyneiden ideoiden jatkokehityspotentiaalini arvioiminen olisi tällöin ennen kaikkea kehittämistiimien vastuulla. Parhaassa tapauksessa kehittämistiimit koottaisiin seudullisesti siten, että niiden avulla voitaisiin taklata myös seudullisen yhteiskehittämisen haasteita. Projektoinnin avulla voitaisiin parantaa seudullista koordinaatiota, suunnitelmallisuutta ja sitoutumista yhteistyöhön. Seudullisten kehittämistiimien myötä eri osapuolet olisivat myös paremmin tietoisia kehityksen vaiheista ja projektin kohteena olevan järjestelmän ylläpito voitaisiin vastuuttaa selkeämmin. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että digitaalisten järjestelmien

suunnittelu, hankinta, kokeileminen ja kehittäminen hyvä organisoida uudella tavalla. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu haastattelujen perusteella muodostunut käsitys digitaalisen järjestelmän hankintaprosessin vaihtoehtoisesta, kokeilukulttuuria hyödyntävästä toteuttamisesta.



Kuvio 1: Perinteinen tapa hankkia digitaalinen järjestelmä



Kuvio 2: Kokeilukulttuuria tukeva tapa hankkia digitaalinen järjestelmä

Digitalisaation tulevaisuus

Sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen digitalisaation kehittäminen

Yksi haastattelujen keskeisistä tavoitteista oli hahmottaa sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen osalta konkreettisia asioita, joita Tampereen kaupunkiseudun kunnat voivat seuraavaksi lähteä yhdessä kehittämään. Tärkeimmiksi koetut kehitysideat luonnollisesti vaihtelevat jonkin verran kunnasta riippuen. Toistuvana tavoitteena kaikissa haastatteluissa on kuitenkin noussut esiin asiakaspalveluprosessien kehittäminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi sekä yhden luukun mallia noudattavaksi. Tästä keskeisenä esimerkkinä mainittiin useasti esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen asiakaspalveluprosessit ilmoittautumista, tietojen päivittämistä ja palvelujen maksamista painottaen. Ideaalilanteessa esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen asiakaspalvelujärjestelmät toimisivat saumattomasti yhteen siten, että henkilöä koskeva tietovaranto päivittyisi samaan digitaaliseen sijaintiin läpi hänen koulutuspolkunsu.

Eräs keskeisimmistä asiakaspalvelun kehitysideoista liittyy Tampereen kaupunkiseudun kuntien tilojen hallinnointiin, markkinointiin, varaamiseen ja vuokraamiseen kuntalaisille. Tarve tilojen avaamiselle nykyistä laajemmin sekä varaamisen ja maksamisen helpottamiselle on tunnistettu laajalti. Tavoitteena olisi olla kanava, jonka kautta kuntalaiset voivat löytää, varata ja maksaa haluamansa tilat nykyistä helpommin ja nopeammin. Samalla kuntien markkinointiresursseja voisi haluttaessa kohdistaa varaamiseen hyödynnettävään sovellukseen yksittäisten tilojen sijaan. Parhaassa tapauksessa saman sovelluksen kautta voisi selata ja varata muitakin kunnan palveluita, esimerkiksi erilaisia palveluaikoja, tavaroita ja muita tuotteita. Yhtenä kanavan hyödyntämisen tapana nousi esiin ajatus kunnan vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksien listaamisesta ja mahdollisuudesta ilmoittautua niihin.

Useasti esiin nousi myös ajatus mobiilisovelluksesta, johon voitaisiin integroida erilaisia kunnan palveluita helppokäyttöiseen, yhden luukun mallia noudattavaan muotoon. Ideaalitalanteessa saman sovelluksen kautta voisi käyttää kunnan palveluita laajasti, osallistua kunnan kehittämistä koskevaan keskusteluun ja kyselyihin sekä ylipäättään kokea olevansa kuntayhteisön arvostettu jäsen. Sovellukseen voisi integroida tietoa esimerkiksi kunnan vapaa-ajan palveluista, kulttuuritarjonnasta, ajankohtaisista asioista sekä käytännössä mistä tahansa. Tällaisen sovelluksen hyödyntämispotentiaali olisi kokonaisuudessaan valtava, ja uusia käyttötapoja voisi syntyä jatkuvasti lisää.

Näiden lisäksi haastatteluissa mainittiin muutamia kuntien sisäisten prosessien kehittämiseen tärkeitä tavoitteita. Näitä olivat mm. tarve sähköisten etäkokouskäytäntöjen kehittämiseksi, työajan suunnittelun ja seurannan sovellukselle, varhaiskasvatuksen laskutuksen automatisoinnille sekä kuntien henkilöstön kehittämisfoorumien luomiselle. Yksittäisenä ajatuksena esiin nousi tarve koulukuljetustaksien sijainnin reaaliaikaiselle seurannalle, erityisesti kuntien syrjäseuduilla. Eri kunnissa esiin nousevat tavoitteet ovat luonnollisesti hieman eritasoisia. Tästä johtuen kehittämistyötä koskeissa päätöksissä on tehtävä valintoja siitä, millaisia prosesseja kunnassa halutaan kehittää ja millä aikataululla.

Digitalisaation kehittämisen edellytykset

Selvityksessä on pyritty tunnistamaan edellytyksiä, joita edellä kuvattujen asioiden menestyksellisen kehittäminen vähintäänkin vaatii. Tiivistetysti voidaan todeta, että kehittämisen haasteissa listatut asiat on syytä ottaa ensimmäisenä huomioon jatkokehittämissuunnitelmia laadittaessa. Kaikkein

merkittävien haastatteluissa esiin noussut edellytys kehittämiselle vaikuttaa olevan sitä koskeva suunnitelmallisuus, johtaminen ja koko kuntaa koskeva tahtotila tulevaisuuden suhteen. Digitalisaation tavoitteiden edistämisen koetaan vaativan laajaa ymmärrystä sen mahdollisuuksista, sekä ymmärryksen kautta rakentunutta motivaatiota kehittämiseen. On selvää, että mitä korkeammalla tasolla kuntaorganisaatiossa digitalisaation mukaisen kehittämisen tavoite on tunnistettu, sitä paremmat edellytykset kunnan toimialoilla on toimia tavoitteen mukaisesti.

Seutustrategiassa on linjattu, että seudulla tulisi käynnistää digitalisaatiota edistäviä kokeiluja. Eriytyisesti kokeilukulttuurin jalkauttaminen kunnan toimintaan vaatii tietoisia, johdonmukaisia päätöksiä ja hallittua riskinottoa. Uudenlainen toimintatapa vaatii sekin suunnittelua ja ennakointia, mutta samalla rohkeutta testata syntyneitä ideoita käytännössä totuttua nopeammin. Kuntalaisten ottaminen mukaan kehittämistyöhön laajamittaisesti ja pitkäjänteisesti parantaa selvästi kehittämisessä onnistumisen mahdollisuuksia. Lopputuotteiden on joka tapauksessa tarkoitus ensisijaisesti tarkoitus palvella kuntalaisia mahdollisimman hyvin ja parhaiten tämä varmistetaan osallistamalla heidät itsensä kehittämistyöhön. Pitkäjänteisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen koetaan puolestaan edelleen vaativan riittävästi tilaa ja aikaa. Tämän järjestäminen saattaa vaatia priorisointia päivittäisten työtehtävien suhteen, tai toisaalta mahdollista lisähenkilöstöressurssin hankkimista kehittämistyötä varten. Kehittäminen vaatii luonnollisesti myös taloudellista resurssia. Useassa haastattelussa tuntui kuitenkin olevan vallalla käsitys, jonka mukaan kehittämistä on mahdollista tehdä suuntaamalla jo olemassa olevia resursseja uudella tavalla. Kehittämiseen budjetoidun lisäresurssin etuna koetaan kuitenkin olevan se, että pitkälle tähtääviä päätöksiä ei tarvitse tehdä vielä siinä vaiheessa, kun kokeilun toimivuudesta ei ole täyttä varmuutta eikä sitä ole ehditty kehittää loppuun asti. Substanssitoimialan osalta kehittäminen vaatii ennen kaikkea tietoista päätöstä siitä, mitä osakokonaisuutta ollaan kehittämässä ja miksi. Digitalisaation tavoitteiden toteutuminen vaatii lisäksi erinomaisesti toimivaa kommunikaatiota toimialojen substanssiasiantuntijoiden ja tietohallinnon henkilöstön välillä.

Kaupunkiseudun kuntien yhteistyö

Tampereen kaupunkiseudun kuntien yhteistyöhön digitalisaation kehittämistyössä suhtauduttiin haastattelukierroksella kautta linjan todella myönteisesti. Eriytyistä potentiaalia nähtiin yhteisessä

suunnittelussa, tiedon keräämisessä ja jakamisessa, kustannusten jakamisessa sekä seudullisen yhteistyön muodostamassa valtakunnallisessa kilpailuedussa. Tällä hetkellä kaupunkiseudun kunnissa on selvää halukkuutta uusille avauksille, etenkin digitalisaatiota koskien. Innokkuus on suoraan linjassa kaupunkiseudun strategian linjausten kanssa. Myönteisen suhtautumisen ohella haastatte- luissa nousi kuitenkin esiin muutamia keskeisiä seikkoja, joita yhteistyön toteutuminen seudun kun- tien sivistysjohtajien mukaan vaatii. Esiin nousseet havainnot on syytä ottaa huomioon digitalisaa- tion yhteistyön jatkoa suunniteltaessa.

Ensinnäkin keskeisin vaatimus yhteistyöpotentiaalin hyödyntämiselle on, että kaupunkiseutu näh- dään yhtenä asumisen ja työssäkäynnin alueena, jossa kaikki kehitys vie seutua kokonaisuudessaan eteenpäin. Tästä seuraa, että kunnissa syntyneet kehitysideat tulisi jakaa muihin seudun kuntiin, pyrkiä tekemään jatkokehitystä yhdessä ja toisaalta asettaa yhdessä selkeitä tavoitteita ideoiden jatkojalostamisen ja hyödyntämispotentiaalin arvioinnin jälkeen. Yhteiskehittämisen edellytyksenä on kaiken kaikkiaan positiivinen ja proaktiivinen ote uusia ideoita kohtaan. Olennaista on, että yh- teiskehittämisen kohteet suunnitellaan ja resursoidaan yhdessä kaikkien siihen osallistuvien kuntien kesken, ja että sen koordinointi on selkeää, johdonmukaista ja avointa. Tavoitteena tulee olla, että syntyvät tulokset hyödyttävät mahdollisimman tasapuolisesti kaikkia mukana olevia kuntia, ja että kukin kunta vastavuoroisesti sitoutuu yhteisen kehittämisen vaatimukseen. Seudullisten digitalisaa- tiokokeiluiden aikaansaaminen edellyttää myös, että niiden hallinta kyetään organisoimaan järke- vällä tavalla. Hyvin todennäköisesti tämä edellyttää, että kaupunkiseudun kuntayhteistyöhön on luotava aiemmasta poikkeavia organisoitumisen malleja. Samalla on pyrittävä varmistamaan, että seutuyhteistyöllä kyetään suunnitelmalliseen kehittämiseen, samalla lyhyelläkin aikavälillä toteutet- tavat kokeilut mahdollistaen.

Digitalisaation valtakunnallinen konteksti

Osana digitalisaatioselvitystä on pyritty hahmottamaan julkisen sektorin digitalisaation valtakunnal- lista tilannetta sekä kuntien kehitystä tukevia instansseja. On huomattava, että julkisen sektorin di- gitalisaatiolla on melko suuri painoarvo Suomen hallitusohjelmassa. Tämän ansiosta niin valtiova- rainministeriö, valtioneuvoston kanslia kuin Valtiokonttorikin pyrkivät panostamaan digitalisaation kehitykseen ja tukemaan kuntia siinä. Hyvä esimerkki konkreettisesta tuesta on vuonna 2016 alka- nut, valtiovarainministeriön ohjauksessa toimiva Digikuntakokeilu. Kokeiluun voivat liittyä ilmaiseksi

kaikki Suomen kunnat. Kokeilun ajatuksena on muodostaa kokeilussa mukana oleville kunnille aktiivinen vertaisten ja asiantuntijoiden verkosto, jonka avulla konkreettisten ideoiden jatkekehittäminen on helpompaa. Lisäksi kokeilun puitteissa valtio tarjoaa ilmaiseksi kokeilussa mukana oleville kunnille konsulttitukea olemassa olevien digitalisaatiokehitysideoiden jatkokyöstämiseen. Myös rahallisen avustuksen hakeminen kokeilun kautta on mahdollista. Digikuntakokeilu jatkuu meneillään olevan hallituskauden loppuun, vuoteen 2019 asti.

Digitalisaation parissa työskentelevien kuntien on lisäksi hyvä olla tietoisia kokeilukulttuurin kehittämiseen perustetusta Kokeilun paikka -sivustosta (<https://www.kokeilunpaikka.fi/fi/>), Kokeilevan Suomen tukitiimistä (<http://kokeilevasuomi.fi/etusivu>), julkisten palvelujen digitalisoimista tukevasta Suomidigi.fi -palvelusta (<https://suomidigi.fi/>) sekä digitalisaatiohankkeita tukevasta Digiitiimi D9:stä (<http://www.d9.valtiokonttori.fi/fi-FI>). Oheisessa kuviossa on lisäksi listattu valtionhallinnon määrittelemät julkisen hallinnon digitalisoinnin periaatteet (<http://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>) joita julkisen sektorin organisaatioiden tulisi hyödyntää digitalisaatioprosesseissaan:



Kuvio 3: Julkisen hallinnon digitalisoinnin periaatteet

6Aika-hankkeissa Suomen kuusi suurinta kaupunkia puolestaan kehittävät eri sektoreiden kehitys-ideoiden pohjalta digitaalisia ratkaisumalleja kokeilukulttuuria hyödyntäen. Hankkeiden rahoituksesta vastaa pääosin EU, ja sen eri kaupungeissa valmistuvat tulokset ovat vapaasti kaikkien Suomen kuntien hyödynnettävissä. On myös hyvä huomata, että digitalisaatiokehityksen ja vastaavasti kehityshaasteiden kanssa työskennellään tällä hetkellä jatkuvasti eri kunnissa ympäri Suomen. Yhtenä esimerkkinä uudenlaisesta ajattelusta ja kokeilukulttuurin kehittämistä voidaan mainita Helsingin kaupungin palvelujen digitalisoimiseen tähtäävä Digitaalinen Helsinki -ohjelma. Ohjelma koostuu erilaisista projekteista, joiden tarkoitus on muokata kaupungin julkisista palveluista aiempaa asiakaslähtöisempiä, helppokäyttöisempiä ja sekä kunnan että kuntalaisten aikaa ja vaivaa säästäviä. Kokeilukulttuurin hengessä Helsingin kaupunki pyrkii digitalisoimaan palvelunsa avoimesti ja yhdessä kuntalaisten kanssa niitä kehittäen. Palvelujen taustaprosesseissa Helsinki luottaa vahvasti avoimen lähdekoodin ratkaisuihin ja tiedon kulkuun avointen rajapintojen kautta. Helsingin kaupunki on todennut tämän olevan aiempaa kustannustehokkaampi, sujuvampi, helpommin muokattavissa oleva ja ennen kaikkea kuntalaisten tarpeita paremmin palveleva tapa tuottaa osa palveluista.

Ensimmäisessä vaiheessa ohjelman puitteissa on kehitetty Helsingin kaupungin tilojen hallintoihin ja helppokäyttöiseen varaamiseen tarkoitettu Varaamo-palvelu, sekä kuntalaisen ja kunnan välisen kommunikaation helpottamiseen tähtäävä Helsinki-sovellus. Jälkimmäisen on tarkoitus toimia paitsi helppona tiedotuskanavana Helsingin kaupungille, myös matalan kynnyksen kuntalaisdemokratian mahdollistajana ja kuntalaisen jatkuvassa käytössä olevana vuorovaikutusvälineenä. Lisäksi Helsingin kaupunki on parhaillaan kehittämässä kouluun ja päivähoitoon hakemista helpottavaa digitaalista palvelua. Helsingin esimerkin innoittamana ja avoimen lähdekoodin sovellusten helpon hyödyntämisen ansiosta usea muukin kunta Suomessa on ilmoittautunut halukkaaksi jatkokehittämään Helsingin Varaamo-konseptia. Oulun kirjastotoimi päätti kehittää Varaamon pohjalta oman avoimen lähdekoodin sovelluksensa, jonka kautta kuntalaiset voivat nyt varata kirjastotunnuksillaan avointen tilojen ohella erilaisia tavaroita ja palveluita. Vastaavasti Hämeenlinnan kaupunki on päättänyt alkaa kehittää Varaamon pohjalta sovellusta venepaikkojen varaamista ja maksamista varten sekä helppokäyttöistä ajanvarausjärjestelmää kuntalaisten ja kunnan virkamiesten välille ainakin sivistysominaisuuksilla sekä laajemmin hyvinvointipalveluissa. Myöhemmin sovellusta on tarkoitus kehittää Hämeenlinnassa vastaamaan kasvaneeseen kysyntään laavujen, mökkien ja myöhemmin myös muiden

tilojen varaamisen osalta. Hämeenlinna etsii parhaillaan kumppaneiksi kuntia, jotka haluaisivat kehittää Varaamo-konseptin pohjalta uusia tapoja hyödyntää sovellusta ja toisaalta jakaa kehittämistä aiheutuvia kustannuksia. Kustannusarvioltaan ja ennen kaikkea ylläpitokustannuksiltaan edellä mainitut tavat tuottaa palveluita vaikuttavat erittäin maltillisilta. Samalla jo tähän mennessä kehitetyt sovellukset tuntuvat vastaavan erinomaisesti sekä Tampereen kaupunkiseudun kunnissa tunnistettuihin kehittämiskohteisiin että toisaalta kehittämistyössä tähän mennessä ilmenneisiin haasteisiin.

Pohdinta ja toimenpidesuosituks

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymälle tekemässäni selvitystyössä olen pyrkinyt hahmottamaan sivistystoimialan ja hyvinvointipalvelujen digitalisaatioon liittyviä kehittämideoita, kehittämisen edellytyksiä sekä ratkaisuehdotuksia esiin nousseisiin haasteisiin. Seuraavassa pyrin esittämään selkeästi ja tiiviisti muutamia ehdotuksia, joiden kautta kaupunkiseudun kuntien kannattaisi nähdäkseni jatkaa digitalisaation mukaista kehittämistä.

Hedelmällisintä maaperää em. sektoreiden kehittämisessä vaikuttaa olevan asiakaspalveluprosessien digitalisaatio. Tarve esimerkiksi kaupungin tilojen varaamisen, erilaisten ilmoittautumisten, palveluiden maksamisen ja muun asioinnin sujuvoittamiseen on ilmeinen kunnasta riippumatta. Vahva suositukseni on, että hyvinvointipalvelujen työryhmä valitsee kehittämiskohteekseen tässä vaiheessa 1-2 asiakaspalveluprosessia, joita lähdetään kehittämään seudullisesti kokeilukulttuurin hengessä. Näitä voivat olla esimerkiksi kuntien tiettyjen virastojen tilojen avaaminen ja varaamisjärjestelmän kehittäminen, seudullisen mobiilsovelluksen kehittäminen tai vaikkapa seudun satamien venepaikkojen varaamisjärjestelmän uudistaminen. Tärkeintä on, että valinta saadaan tehtyä ja esimerkkinä toimiva kehittämistyö saadaan käyntiin mahdollisimman pian. Kehittämistä varten on parasta muodostaa ad hoc-luontoinen kehittämistiimi, joka koostuu sekä valitun substanssialan että tietohallinnon asiantuntijoista sekä tarvittaessa muusta henkilöstöstä. Tiimille tulee antaa selkeä tehtävänanto ja aikataulu, jonka puitteissa sen täytyy saada tehtyä yksityiskohtainen projektisuun-

nitelma talousarvioineen halutusta kehittämisprojektista. Tiimin työskentelyn olisi parasta olla Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän koordinoimaa, jonka myötä kehittämisen kokonaisuudesta vastaa selvästi yksi taho.

Digitalisaation valtakunnallista tilannetta selvittäessäni on käynyt ilmi, että toimintatapojen ja -kulttuurin muutos on vahvasti käynnissä yhä useammassa kunnassa. Tällä hetkellä kuntien jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin vaikuttavat vastaavan parhaiten avoimen lähdekoodin ratkaisut, joiden jatkokehittämisen kunnat haluavat pitää omassa päätösvallassaan kokonaisulkoistusten sijaan. Samalla palveluprosesseja on lähdetty suunnittelemaan uudelleen alusta lähtien, toimialan asiantuntijoiden ja kuntalaisten tavoitteiden ohjaamina. Uuden toimintamallin selvänä etuna on mahdollisuus hyödyntää muiden tekemää työtä käytännössä ilmaiseksi, mahdollisuus jatkotyöstä sovelluksia ketterästi aina kunnan toimialojen tai kuntalaisten tarpeiden mukaan, sekä toisaalta erityisen pienet ylläpitokustannukset. Samalla kunnat välttävät tekemästä pitkäaikaisia sopimuksia järjestelmiä tuottavien yritysten kanssa. Kuntalaisten pitäminen aktiivisesti mukana kehittämistyössä vaikuttaa myös olevan aiempaa helpompaa uuden toimintamallin mukaisessa työskentelytavassa. Uusi toimintamalli mahdollistaa ennen kaikkea kokeilukulttuurin mukaisten käytäntöjen kehittämistä ja edesauttaa digitalisaation perimmäistä ajatusta. Näistä syistä päädyn myös vahvasti suositteluun, että digitalisaation mukaista kehittämistä suunniteltaessa huomioidaan suunta, johon tämänhetkinen edelläkävijäkuntien joukko Suomessa on selvästi suuntaamassa. Lisäksi on todettava, että seudullisessa yhteiskehittämisessä on syytä huomioida Tampereen kaupungin digiohjelman ja Smart Tampere -kehittämisohjelman eteneminen. Yhtymäkohtien löytämisellä seudullisten toimialaratkaisujen ja edellä mainittujen kehittämisohjelmien välille voidaan löytää kaikkia osapuolia hyödyttäviä synergiaetuja. Lopuksi voin suositella tehdyn selvityksen kaltaisen työn toteuttamista myös kuntien muilla toimialoilla. Kuntaratkaisujen kokonaisvaltaisuus ja sektoreiden välinen koordinointi ovat nähdäkseni avainasemassa julkisen sektorin digitaalisessa tulevaisuudessa.

Liite 1: Haastateltavat ja haastattelun kysymysrunko

Haastatteluihin osallistuivat seuraavat henkilöt:

- Matti Hursti, Ylöjärvi
- Kristiina Järvelä, Tampere
- Nina Lehtinen, Lempäälä
- Leena Pajukoski, Kangasala
- Pauliina Pikka, Nokia
- Harri Rönholm, Pirkkala
- Silja Silvennoinen, Orivesi
- Tuija Viitasaari, Tampere

Lisäksi selvitystä varten on käyty keskusteluja haastattelujen teemoista seuraavien henkilöiden kanssa:

- Riku Siren, kuntakonsultti, kuntakonsultointi Siren
- Taru Kuosmanen, hyvinvointijohtaja, Tampere
- Anna-Kaisa Heinämäki, apulaispormestari, Tampere
- Jussi Teronen, kehitysinsinööri, Ylöjärvi
- Arto Kahila, tietohallintojohtaja, Tampereen kaupunkiseutu
- Anne Holopainen, tietohallintopäällikkö, Nokia
- Jouni Jäkkö, tietohallintojohtaja, Hämeenlinna
- Maija Saraste, kirjastotoimen apulaisjohtaja, Oulu
- Laura Humppi, palvelumuotoilija, Lempäälä
- Laura Niittymäki, markkinointi- ja viestintäkoordinaattori, Nokia
- Aleksi Kopponen, erityisasiantuntija, VM
- Maria Vuorensola, projektikoordinaattori, VM
- Suvi Savolainen, ylitarkastaja, VM
- Riikka Pellikka, asiantuntija, VM
- Nina Nissilä, digijohtaja, Valtiokonttori
- Lauri Lyly, pormestari, Tampere
- Jarkko Oksala, tietohallintojohtaja, Tampere
- Petri Nykänen, liiketoiminnan kehitysjohtaja, Business Tampere
- Tero Blomqvist, ohjelmajohtaja, Smart Tampere
- Matti Saastamoinen, kehityspäällikkö, 6Aika - Avoin data
- Outi Vasara, projektipäällikkö, 6Aika - Avoin osallisuus ja asiakkuus
- Elina Tervi, projektisihteeri, 6Aika - Avoin osallisuus ja asiakkuus
- Anu-Maria Laitinen, yhteisövastaava, Tampere
- Jaakko Vuorio, tutkija, Inno-Oppiva
- Outi Lehtinen, projektipäällikkö, digiasiakaspalvelu, Tampere

- Hanna Mörö, projektipäällikkö, terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, Tampere
- Jenni Niemiahho, projektipäällikkö, tilat avoimiksi, Digitaalinen Helsinki
- Juha Yrjölä, projektipäällikkö, johtava ohjelmistokehittäjä, resurssiensuunnittelija Respa ja Varaamo, Digitaalinen Helsinki

Haastattelun kysymysrunko:

Teema 1: Yleistä digitalisaatiosta, ajatusten herättely

- 1) Kerro, miten ymmärrät käsitteen digitalisaatio.

Mitä se tarkoittaa julkisella sektorilla?

- 2) Millaisia haasteita kunnassanne on kuntalaisten näkökulmasta? Miten digitalisaatio voisi olla osa niihin vastaamista tai niiden ratkaisua?

Millaisia vaikutuksia haluatte digitalisaatiolla olevan kuntalaisille? Osaatko listata muutamia konkreettisia asioita? Varsinkin kuntalaisen asiakasroolin näkökulmasta, sivistystoimialalla ja hyvinvointipalveluissa?

- 3) Onko kunnassanne olemassa pitkäjänteistä visiota digitaalista kehitystä koskien? Millainen se on? / Millainen se voisi olla? Miten se edistäisi kuntanne haasteiden ratkaisua?

- 4) Mitkä ovat mielestäsi digitalisaation mahdollisuudet nimenomaan hyvinvointipalvelujen ja sivistystoimialan kannalta?

Teema 2: Digitalisaation nykytilanteen ja lähitulevaisuuden kartoitus

Painotus tässä osiossa on kunnan sivistystoimialassa ja hyvinvointipalveluissa.

- 1) Kerro kuntanne digitaalisen kehityksen tilanteesta. Mitkä ovat tähän mennessä olleet kuntanne digitalisaation saavutukset?

Voitko tiivistää tärkeimmät saavutukset?

- 2) Mitkä digitaaliset palvelut/ratkaisut on ollut helpointa tai nopeinta ottaa käyttöön?

- 3) Mitkä ovat olleet kuntanne digitalisaation suurimmat haasteet tai takaiskut? Mistä ne ovat johtuneet? Miten ne voitaisiin välttää tulevaisuudessa?
- 4) Onko kunnassasi pohdittu avoimen datan tarjoamia mahdollisuuksia? Missä vaiheessa datan avaamisessa ollaan tällä hetkellä ja mitkä ovat lähitulevaisuuden tavoitteita? Esimerkkinä Helsinki Region Infoshare soveltuvilta osin.

Millaista dataa haluaisit henkilökohtaisesti avata/saada?

- 5) Mitkä olisivat mielestäsi kolme tärkeintä digitaaliseen kehitykseen liittyvää asiaa, jotka toimialallasi kunnassasi tulisi toteuttaa seuraavaksi? Missä vaiheessa näiden mahdollinen suunnittelu on tällä hetkellä?

Teema 3: Kehityksen edellytykset

- 1) Kerro, mitkä asiat ovat mielestäsi kunnan digitalisaation edistämisen kannalta tärkeimmät edellytykset/resurssit laajasti ymmärrettynä.
- 2) Miten näet (kaupunkiseudun) kuntien yhteistyön merkityksen digitalisaation kehittämis-työssä? Onko kunnassasi harkittu digikuntakokeiluun osallistumista?

Mitä ajattelet kuntayhtymän mahdollisesta liittymisestä kokeiluun?

Miten koet ulkopuolisen tuen merkityksen digitalisaatiolle? Esimerkiksi valtio, 6Aika-hankkeet, kuntaliitto, EU, Tampereen kaupungin smart city -ohjelma ym. Millaista tukea on tarjolla tällä hetkellä?