

TK-EVAL

Keimo Sillanpää & Tommi Ålander

2022

IHMISKEIKEINEN DIGITAALINEN KUNTA -HANKKEEN ULKOINEN ARVIOINTI



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



TK-Eval

Arviointiraportti

22.12.2022

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	3
1 IHMISKESKEINEN DIGITAALINEN KUNTA (IDK) -HANKE	4
2 TEHTÄVÄ JA OHJAAVA AJATTELUTAPA	6
2.1 Arvioinnin tavoite.....	6
2.2 Arvioinnin viitekehys.....	7
2.3 Arvioinnin tietopohja	7
3 ARVIOINNIN TULOKSET	10
3.1 Hankkeen toimenpiteistä syntyvät tavoitellut tulokset ja vaikutukset	10
3.1.1 Otteita hankkeen tuottamasta materiaalista	10
3.1.2 Arvioinnin oman tiedonhankinnan tuloksia	12
3.2 Onnistunut hanketoteutus tulosten taustalla	20
3.3 Kehittämistyössä keskeistä on hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttaminen	26
YHTEENVETO JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA SUOSITUKSISTA	32
LIITE. Tiivistelmä IDK-hankkeen toteuttamista keskeisistä toimenpiteistä	36

TIIVISTELMÄ

Kuopion kaupunki / Ihmiskeskeinen digitaalinen kunta (IDK) -hanke valitsi tarjouskilpailun perusteella TK-Evalin toteuttamaan syys-joulukuussa 2022 IDK-hankkeen ulkoisen arvioinnin. Arviointi käsittelee hankkeen vaikutuksia, hankkeen tuloksekkaaseen toteutukseen vaikuttaneita tekijöitä sekä hankkeen toimenpiteiden jatkamahdollisuuksia ja luotujen toimintamallien vakiinnuttamista. Ulkoinen arviointi on kustannettu Ihmiskeskeinen digitaalinen kunta (IDK) -hankkeesta (1.1.2020-31.12.2022), jonka rahoittajina ovat Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY, Kuopion kaupunki ja Savonia-ammattikorkeakoulu.

Arviointia ovat ohjanneet kehittävän arvioinnin periaatteet, joissa yhdistyvät tulosarvioinnin ja prosessiarvioinnin näkökulmat. Arviointiaineistona olivat hankkeen dokumentoitu aineisto ja arvioinnin omana tiedonhankintana toteutetut kyselyt ja ryhmähaastattelu. TK-Eval laati arvioinnin perusteella seuraavat kehittämissuosituksset, joiden avulla vastaavanlaista toimintaa voidaan kehittää edelleen:

- Toimintatapojen muuttamiseen pyrkivässä kehittämistyössä tulee olla pitkäjänteinen, sillä muutosten ajaminen käytäntöön vaatii aikaa. Tämä on tiedostettu hyvin hankkeen toimijajoukossa. Tätä työtä helpottaa selkeiden yhteisten tavoitteiden luominen ja niihin sitoutuminen määrätietoisesti ja laajalaisesti, mitkä on syytä varmistaa.
- Hankkeessa toteutettiin palvelutuotannon kokeiluja selvästi yli tavoitteen. Tämä on sinänsä erinomainen asia osoittaen, että erilaisia kehittämiskohteita löytyy helposti ja niille on tarvetta. Jatkossa vastaavassa toiminnassa on syytä kuitenkin miettiä, olisiko kokeilujen määrä syytä pitää hieman rajatumpana ja keskittyä niihin.
- Vastaavanlaisessa valmennustoiminnassa jatkossa tulisi tarkkaan miettiä keinoja tekemisen tiivistämiseen mahdollisuuksien mukaan. Kriittinen tekijä tiimien toiminnan kannalta on myös se, että kaikille löytyy mielekäs rooli, jossa voi tuoda kehittämistyöhön oman panoksensa kautta lisäarvoa.
- Osa-aikaisen hankehenkilöstön työn organisoinnissa joustomahdollisuudet ovat rajalliset. Heidän kannaltaan hankesuunnitelmassa pysyminen on tärkeää ja kun muutostarpeita ilmenee, niihin reagoiminen edellyttää järjestelyjä, jotka sopivat heidän eri työtehtäviensä muodostamaan kokonaisuuteen.
- Kaikkia hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja ei ole luonnollisesti etukäteen ajateltu pysyviksi, vaan asiaa on hankkeessa lähestytty kokeilujen ja saatujen kokemusten pohjalta. Pysyviksi toiminnoiksi tuleekin siirtää vain ne, jotka koetaan säilyttämisen arvoisiksi. Vakiinnuttamistyössä kannattaa hyödyntää prosesseja, joiden avulla on jo onnistuneesti vakiinnutettu hankkeessa kehitettyjä asioita.
- Hanke otti kehittämisen kohteeksi paljon uusia kohteita ja lisääntynyt kokeilujen määrä heikensi toiminnan fokusta. Kaikissa kokeiluissa kuitenkin otettiin edistysaskelia, joiden pohjalta kehittämistyötä on mahdollista viedä jatkossa eteenpäin kaupunkiorganisaation omassa toiminnassa.
- Digitaalisten palveluiden johtoryhmä on ollut tärkeä toimija hankkeen vakiinnuttamistoimissa. Hankkeen päättymisen jälkeen vakiinnuttamisen edistämässä ja seurannassa tämä rooli on syytä säilyttää, jotta varsinkin hankkeen loppuvaiheessa tehdyt onnistuneet kokeilut siirtyisivät käyttöön.

1 IHMISKESKEINEN DIGITAALINEN KUNTA (IDK) -HANKE

Kuopion kaupunkistrategiassa 2030 digitalisaatio on asetettu strategiaa läpileikkaavaksi tavoitteeksi. Palveluiden digitalisaation murros edellyttää uudenlaisen työn kehittämisen ja johtamisen kulttuurin vaiheittaista omaksumista henkilöstön hyvinvoinnin, sujuvan työn sekä tuottavuuden turvaamiseksi.

Ihmiskeskeinen digitaalinen kunta (IDK) on kolmevuotinen ESR-rahoitteinen hanke. Sitä on toteutettu 1.1.2020 alkaen ja se päättyy 31.12.2022. Hankkeen päämääränä on varautua tulevaan digitalisaatiokehitykseen luomalla uusia asukas- ja käyttäjälähtöisiä palveluiden tuottamisen tapoja määrätietoisella digitalisaation osaamisen nostamisella, valmennuksella ja strategisilla kokeiluilla huomioiden vaikuttavuus, työhyvinvointi ja tuottavuuden kasvu. Hanke edistää myös Kuopion tavoitteita kohti digitalisaation kypsyystasoa, jossa kunta pystyy toimimaan palvelu- ja kehitysalustana ja innovaatiotoiminnan kiihdyttäjänä vastaamaan globaaliin kysyntään.

Hankkeen päämäärään edetään seuraavien tavoitteiden kautta:

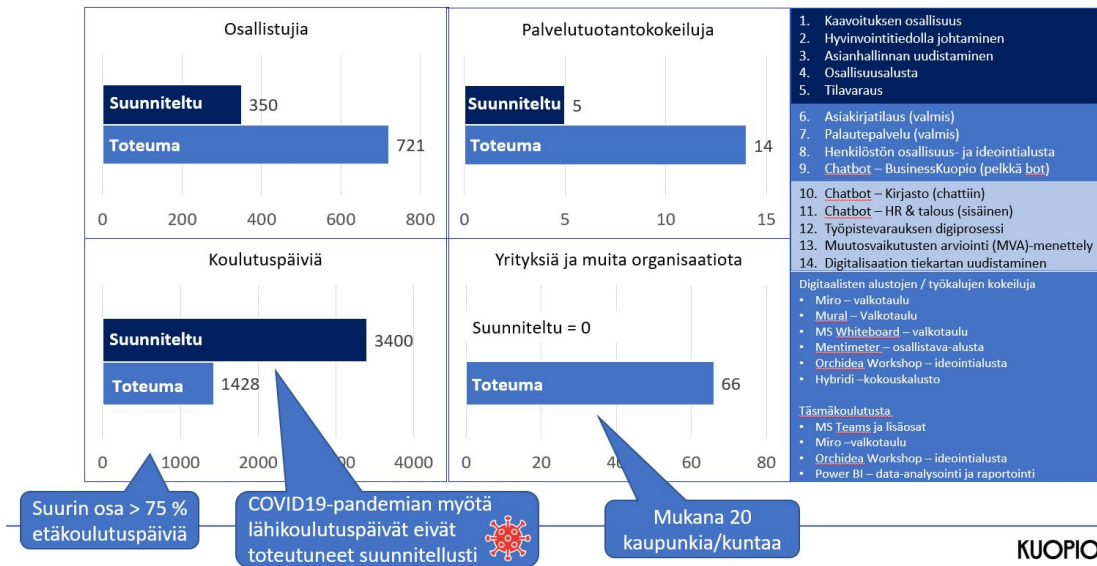
1. tilannekuvan luominen, jossa luodaan ja ylläpidetään kokonaiskuvaa tuentarpeen määrittelemiseksi ja tuen kohdentamiseksi mm. olemassa olevia digitalisaation osaamispuntaria ja digitalisaation kypsyystasomalleja hyödyntämällä
2. valmennus ja viestintä, jossa monialaisiin palvelutuotantokokeiluihin osallistuville henkilöille, uudistajille, tarjotaan uudistumisen tukea ja tulevaisuuden ennakoitua
3. monialaiset palvelutuotantokokeilut, jossa hanke tuottaa vähintään kolme, enintään viisi monialaista laajaa eri hallintoaloja leikkaavaa palvelutuotantokokeilua
4. vakiinnuttaminen, jossa hankkeessa hyväksi havaitut toimintatavat kytketään kaupungin rakenteisiin, päätöksentekopaikkoihin, strategiaan organisaatiokohtiin ja ohjeistuksiin

Hankkeen varsinaisen kohderyhmän muodostavat Kuopion kaupungin henkilöstö ja johdon edustajat erityisesti monialaisten tarvelähtöisten kokeilujen osalta. Hankkeen välilliset kohderyhmät ovat kunnan muu henkilöstö sekä kuntalaiset, asiakkaat, oppilaat ja muut sidosryhmät.

Hankkeen toteuttajana on Kuopion kaupungin elinvoima- ja konsernipalvelujen palvelualueen (ELKO) strategia ja kehittäminen vastuualue. Kuopion kaupungin hallinnoimassa hankkeessa on toisena osatoteuttajana Savonia-ammattikorkeakoulu.

Seuraavassa kuvassa on esitetty keskeisten seurantaindikaattoreiden valossa hankkeen määrälliset tavoitteet ja niiden toteutuminen hankkeen päättyessä 31.12.2022. IDK-hankkeeseen on osallistunut 721 henkilöä, mikä on 206 prosenttia tavoitteena olleesta 350 osallistujasta. Palvelutuotantokokeiluja toteutui 14 kpl eli 280 prosenttia tavoitellusta viidestä kokeilusta. Koulutuspäivien toteutusta on haitannut merkittävästi koronapandemia, minkä vuoksi koulutuspäivien määrä on jäänyt reilusti alle puoleen tavoitteesta. Yli kolme neljäsosa koulutuspäivistä on järjestetty etänä. Yritysten ja muiden organisaatioiden osallistumista hankkeeseen ei ollut suunniteltu ollenkaan, mutta hankkeen päättyessä niitä oli ollut mukana 66 kpl.

IDK-Dashboard 31.12.2022



Kuva 1. IDK-hankkeen tavoite ja toteuma hankkeen päättyessä 31.12.2022 osallistujien, palvelutuotantokokeilujen, koulutuspäivien ja osallistuneiden yritysten ja muiden organisaatioiden osalta. (IDK-hanke.)

2 TEHTÄVÄ JA OHJAAVA AJATTELUTAPA

2.1 Arvioinnin tavoite

IDK-hankkeen arvioinnissa selvitetään hankkeen vaikutuksia toteuttajien (Kuopion kaupunki ja Savonia-ammattikorkeakoulu) ja kohderyhmien (Kuopion kaupungin työntekijät, mukana olleet kuntalaiset) näkökulmasta. Ulkoisessa arvioinnissa selvitetään, mitkä tekijät ja mekanismit vaikuttavat hankkeen tuloksekkaaseen toteutukseen. Raportissa avataan IDK-hankkeen toimenpiteiden jatkumahdollisuuksia sekä arvioidaan luotujen toimintamallien vakiinnuttamista myös hankkeen päätyttyä (vuodesta 2023 eteenpäin).

Arvioinnin sisältö muodostuu arviointikysymyksistä, jotka tilaaja on määrittänyt seuraavasti:

1. Hankkeen vaikutukset

- Mitä hankkeessa on tehty? Millaisiin dokumentoituihin tuloksiin se on johtanut?
- Millaista toiminnanmuutosta hankkeessa on saatu aikaan Kuopion kaupunkiorganisaatiossa? (Lyhyen ja pitkän aikavälin muutokset?)
- Miten hanke on kyennyt reagoimaan toimintaympäristönmuutokseen (poikkeustila, etätyösiirtymä)? Mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita reagoinnissa on?
- Miten hankkeen kohderyhmän mielestä hankkeen toimenpiteillä on pystytty ratkaisemaan tunnistetut ongelmat tai saavuttamaan haluttu kehitys?
- Miten hankkeen avainhenkilöt ajattelevat hankkeen kyvystä vaikuttaa ja aikaansaada tavoitteiden suuntaisia muutoksia?
- Miten hankkeen toimintaprosessit ovat soveltuneet hankkeen toimintaympäristöön?
- Kuinka tehokasta ja toimivaa hankkeen työ on ollut?
- Kuinka tavoitteet ovat toteutuneet (suunnitelma vs. tulokset)?
- Horisontaalisissa kriteereissä on kyse tasa-arvosta, syrjinnänvastaisuudesta ja kestävästä ympäristöajattelusta. Miten hankkeessa otetaan huomioon horisontaaliset kriteerit ja edistävätkö kyseiset kriteerit hankkeen tuloksia ja vaikutuksia?
- Hankkeen vahvuudet ja kehittämiskohteet?

2. Tulosten vakiinnuttamisen mahdollisuudet ja haasteet

- Kuinka hankkeen tuotoksia hyödynnetään ja levitetään?
- Kuka tai ketkä voivat jatkaa hankkeen työtä sen päätyttyä, viedä tuloksia eteenpäin ja edistää vaikutuksia pitkällä aikavälillä?
- Miten toimivia keinoja tuotosten hyödynnettävyyteen ja levittämiseen ovat?
- Miten hankkeen luomat toimintamallit, menetelmät ja työkalut on otettu käyttöön?
- Mitä hankkeen luomien toimintamallien, menetelmien ja työkalujen käytön vakiinnuttaminen vaatii?
- Tulosten vakiinnuttamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet?

2.2 Arvioinnin viitekehys

Arviointia ohjaavat kehittävän arvioinnin periaatteet, joissa yhdistyvät tulosarvioinnin ja prosessiarvioinnin näkökulmat. Kehittävän arvioinnin ensisijaisena tehtävänä on tukea johtamista, päätöksentekoa ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Sitä voidaan käyttää myös toiminnan hallinnan välineenä. Kehittävä arviointi voidaan toteuttaa monin eri menetelmin, joita käytetään ja sovelletaan tarkoituksenmukaisella tavalla ottaen huomioon arviointiin kohdistuvat tarpeet ja odotukset sekä kontekstin vaatimukset. Kehittävässä arvioinnissa korostuu arviointitulosten perusteella tapahtuva toiminnan parantaminen.

IDK-hankkeen arviointi on toteutettu kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaan ja se painottuu summatiivisen arvioinnin kysymyksiin, joissa analysoidaan toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta (=tulos- ja/tai vaikuttavuusarviointi). Syitä tulosten saavuttamiseen ja saavuttamattomuuteen ei kuitenkaan voida ymmärtää, ellei arvioida prosesseja, toimeenpanoa, jonka kautta tulokset ja vaikutukset ovat syntyneet.

Selvittämisen kohteina voivat summatiivisessa näkökulmassa toki olla pelkästään saavutetut tulokset ja vaikutukset, joita mitataan erityisillä tulos- ja vaikutusindikaattoreilla. Tällöin saadaan kuva siitä, mitä tuloksia ja vaikutuksia on saavutettu sekä siitä, miten hyvin tavoitteeksi asetettuja tuloksia ja vaikutuksia on saavutettu. Tulosten mittaaminen ei kuitenkaan kerro, miksi mainitun kaltaisiin tuloksiin ja vaikutuksiin on päästy tai miksi tulokset ja vaikutukset ovat jääneet joiltakin osin saavuttamatta. Vastauksia näihin miksi-kysymyksiin saadaan ainoastaan prosesseja analysoimalla, eli tekemällä prosessiarviointia.

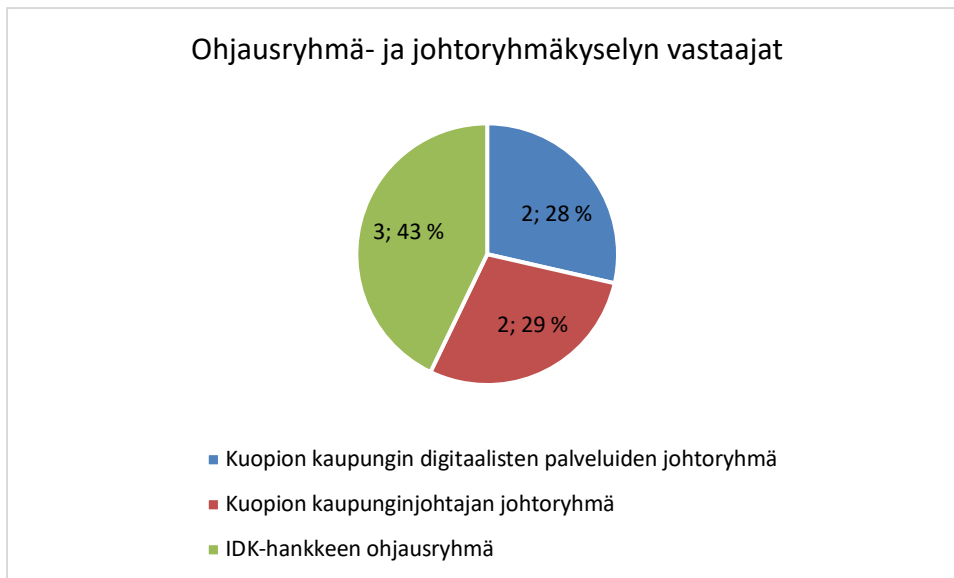
Työssä on sovellettu logiikkaa, jonka lähtökohtana ovat kehittämistarpeet ja lopputuloksena tulisi olla kehittämistarpeisiin vastaavat vaikutukset. Tämän logiikan mukaan arvioinnissa on kiinnitetty huomiota koko ketjuun, jolla kehittämistarpeisiin on vastattu: panoksiin, toimenpiteisiin, uusiin välineisiin, tuloksiin ja vaikutuksiin.

IDK-hankkeen arvioinnissa on hyödynnetty useaa näkökulmaa triangulaatio-periaatteen mukaisesti. Työssä on sovellettu sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaation mukaisesti olemme tarkastelleet useimpia arviointikysymyksiä enemmän kuin yhden aineiston ja tietolähteen kautta (esimerkiksi dokumentit, kyselyt ja haastattelut). Menetelmätriangulaation mukaisesti olemme puolestaan hyödyntäneet aineiston käsittelyssä erilaisia menetelmiä, niin laadullisia kuin määrällisiäkin aineistoanalyysijä. Arvioinnin loppuvaiheessa olemme koonneet eri näkökulmista kerätyn tiedon yhteen ja tuottaneet siitä kokonaisvaltaiset tulkinnat ja johtopäätökset vastauksena tilaajan esittämiin arviointikysymyksiin.

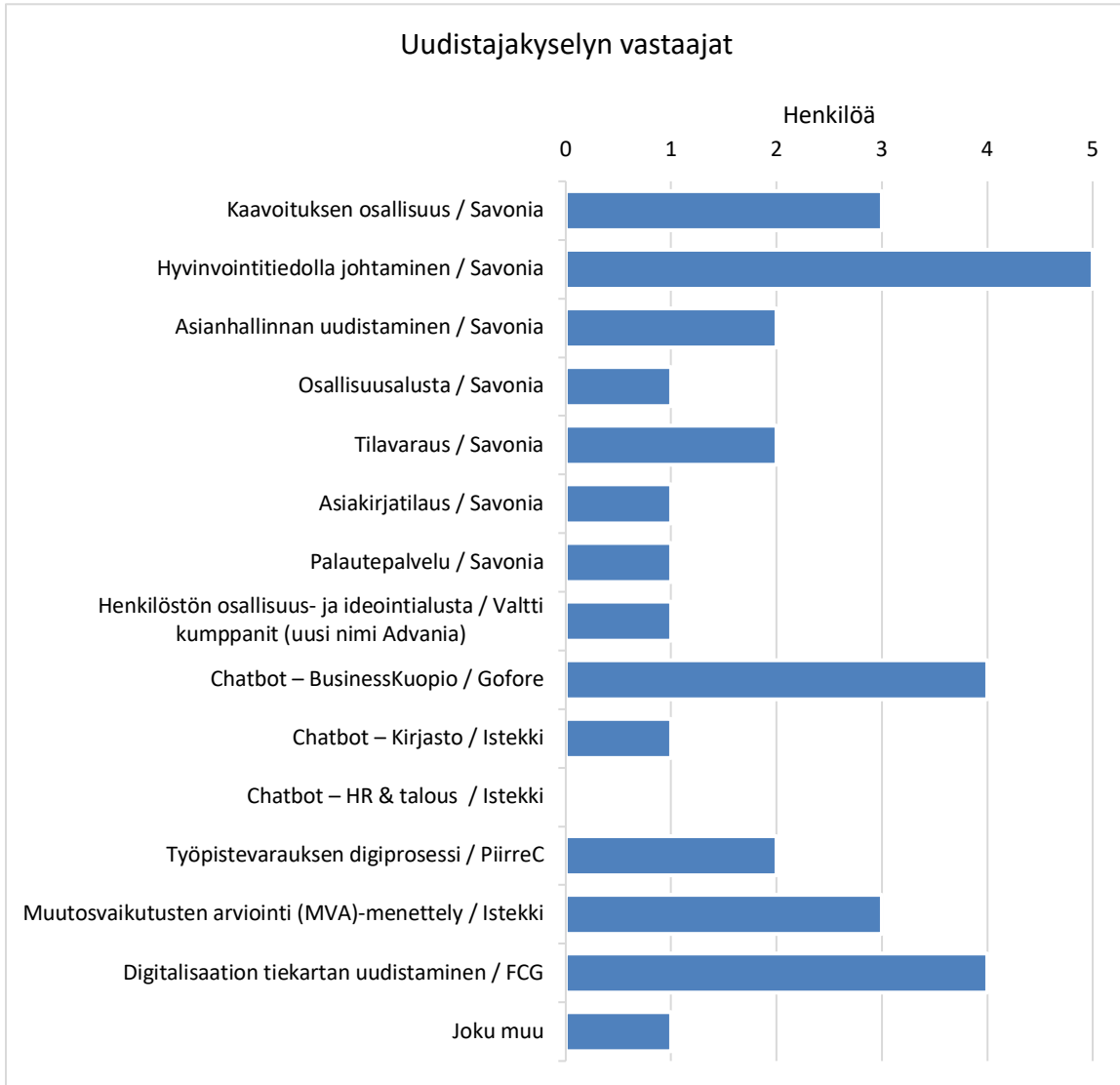
2.3 Arvioinnin tietopohja

IDK-hankkeen arvioinnissa käytetty dokumentoitu aineisto sisälsi hankesuunnitelman, hankkeen seuranta- ja loppuraportoinnin, ohjausryhmän kokousmateriaalin ja muistiot ohjausryhmän kokouksista sekä hankkeessa toteutetun Digitalisaatio työssäni -kyselyn tulokset ja kyselylomakkeet. Lisäksi käytössä oli hankkeen julkisissa kanavissa oleva materiaali. Arvioinnin omassa tiedonhankinnassa toteutettiin kyselyt hankkeen ohjausryhmälle, Kuopion kaupunginjohtajan johtoryhmälle ja Kuopion kaupungin digitaalisten palveluiden johtoryhmälle sekä hankkeen valmennuksiin osallistuneille

uudistajille. Kyselyjen lähettäminen muistutuksineen hoidettiin IDK-hankkeen toimesta 21.11.2022 ja 28.11.2022 ja niihin annettiin vastausaikaa 4.12.2022 asti. Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkyselyn vastaajille annettiin myös mahdollisuus esittää mielipiteensä kyselyn sijaan haastattelussa, mutta tätä vaihtoehtoa ei käyttänyt kukaan. Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkyselyyn saatiin viisi vastausta, valmennuksiin osallistuneiden kyselyyn 19 vastausta. Tämä tiedonhankinta kohdistui kaikkiaan 146 henkilöön, joten vastausprosentti jäi heikohkoksi, vain 16 prosenttiin. Lisäksi arvioinnissa toteutettiin ryhmähaastattelu hankehenkilöstölle. Seuraavissa kuvissa 2 ja 3 esitetään taustatietona arviointikyselyihin vastanneiden jakautuminen eri vastaajaryhmiin.



Kuva 2. Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkyselyn vastaajat ryhmäkohtaisesti jaoteltuna. (N=5, osa vastaajista kuuluu kahteen ryhmään.)



Kuva 3. Uudistajakyselyn vastaajat jaoteltuna sen mukaan, missä palvelutuotantokokeilussa he ovat olleet mukana. (N=19, osa vastaajista on ollut mukana useammassa kokeilussa.)

3 ARVIOINNIN TULOKSET

3.1 Hankkeen toimenpiteistä syntyvät tavoitellut tulokset ja vaikutukset

Tässä luvussa käsitellään IDK-hankkeessa toteutettuja toimenpiteitä, hankkeessa toteutettujen osaamiskartoituskyselyiden tuloksia, hankkeen toimintaan osallistuneiden henkilöiden antamaa palautetta sekä arvioinnin tiedonhankinnan avulla saatua informaatiota hankkeessa aikaansaaduista tuloksista ja vaikutuksista.

3.1.1 Otteita hankkeen tuottamasta materiaalista

IDK-hankkeen toiminnasta antaa hyvän kuvan hankkeen seurantaraporteista koottu **tiivistelmä sen toteuttamista keskeisistä toimenpiteistä** (arviointiraportin liitteenä). Niiden perusteella voi havaita, että toiminta on varsin kattavasti tukenut hankesuunnitelmassa määriteltyjen työpakettien tavoitteita. Työpaketeista etenkin valmennukseen ja viestintään keskittyvässä työpaketissa 2 on toteutettu huomattava määrä erillisiä toimenpiteitä. Hankkeessa kantavana menetelmänä on ollut palvelumuotoilu, jota on ollut tekemässä niin Savonia-amk hankkeen osatoteuttajana kuin myös ostopalvelujen ja yhteistyön myötä muita palvelumuotoilun tuottajia. IDK-hankkeen tavoitteena oli saada aikaan viisi palveluntuotannon tarvelähtöistä kokeilua ja näistä kaikki tai osa oli määrä myös saada vakiinnutettua käyttöön hankkeen päättymiseen mennessä. Hankkeen päättyessä kokeiluja on saatu kokoon 14 kappaletta ja niiden kaikkien osalta on myös edetty vakiinnuttamistyössä.

Hankkeen tavoitteeksi on kirjattu Kuopion kaupungin työntekijöiden sekä koko organisaation digitaalisen kyvykkyyden ja uudistusvalmiuden lisääntyminen merkittävästi niin, että tulevaisuuteen varautuminen mahdollistuu. Hanke on toteuttanut Kuopion kaupungin, Servican ja Istekin Kuntapalveluiden henkilöstölle **Digitalisaatio työssän -osaamiskartoituskyselyt** sekä tilannekuvan että vertailutiedon luomiseksi. Kuopion kaupungin henkilöstön osalta sama kysely on toteutettu kaksi kertaa. Kyselyihin vastanneiden määrä suhteessa henkilöstön kokonaismäärään jäi varsin pieneksi, minkä vuoksi osaamiskartoituksen tulokset ovat vain suuntaa antavia. Seuraavassa on koottuna kyselyiden keskeiset tulokset, joiden keskeinen viesti on, että vastaajien asenne digitalisaatiota kohtaan on myönteinen tai pääosin myönteinen. Tosin kriittisyys digitalisaatiota kohtaan on lisääntynyt eri palvelualueilla.

Kuopion kaupungin henkilöstö (10-11/2020, 307 vastaajaa, vastausprosentti 4.1 %)

- Asenne digitalisaatioon on myönteinen
- Digitaalisten palveluiden koetaan helpottavan työtä.
- Käytössä olevat digitaaliset välineet koetaan työtehtäviin sopiviksi, ja vastaajat myös kokevat osaavansa käyttäviä niitä hyvin.
- Etätöyöhön siirtymisen on koettu sujuneen hyvin.
- Työssä kohdattuja digitaalisiin palveluihin liittyviä ongelmia tuotiin runsaasti esille.
- Koetaan, että hankittuja työvälineitä tai digitaalisia palveluja ei hyödynnetä toiminnassa yhdenmukaisesti. Myöskään ohjeisiin ja pelisääntöihin ei sitouduta.
- Pidetään tärkeänä, että koko henkilöstö on digitaalisessa kehityksessä mukana. Tarvitaan perehdytystä, ohjeistusta ja koulutusta eritasoisille käyttäjille.

Servica (2-3/2021, 203 vastausta, vastausprosentti 16,6 %)

- Asenne digitalisaatioon on pääosin myönteinen.
- Digitaalisten palveluiden koetaan helpottavan työtä jonkun verran.
- Käytössä olevat digitaaliset välineet koetaan työtehtäviin sopiviksi ja vastaajat myös kokevat osaavansa käyttää niitä hyvin.
- Työssä kohdattuja digitaalisiin palveluihin liittyviä haasteita tai ongelmia tuodaan melko runsaasti esille.
- Vastauksissa nousee esiin henkilöstön digiosaamisen peruskoulutustarve. Koulutuksessa pitäisi paremmin huomioida eritasoisia käyttäjiä sekä selventää käytettyä digisanastoa.
- Vastauksissa kuvataan, että siirtyminen sähköisempään työympäristöön vaatii ponnistuksia. Koetaan, että hankittuja työvälineitä tai digitaalisia palveluja ei hyödynnetä toiminnassa yhdenmukaisesti. Työssä käytetyt toimintatavat vaativat vielä huomiota sekä kehittämistä, että kaikki työntekijät kokevat digitalisaation aidosti työtä helpottavana asiana.

Istekin Kuntapalvelut (9/2021, 12 vastaajaa, vastausprosentti 70,6 %)

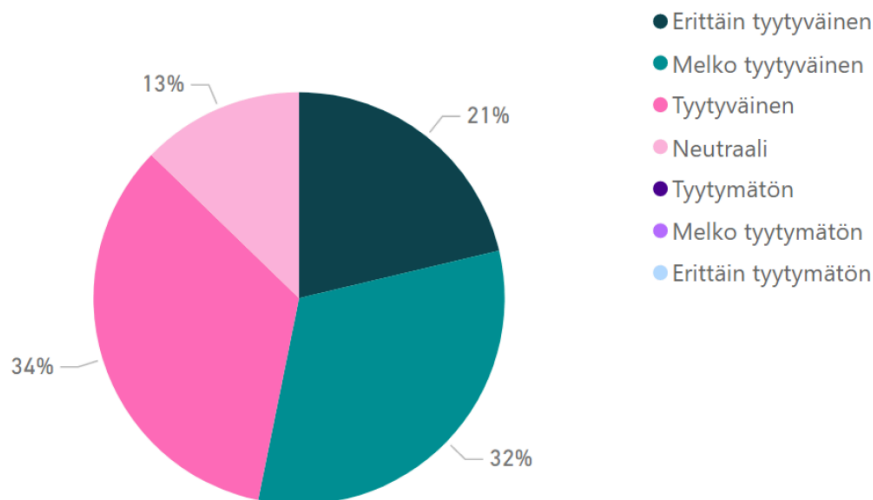
- Digitaalisten palveluiden koetaan helpottavan työtä.
- Käytössä olevat digitaaliset välineet koetaan työtehtäviin sopiviksi ja vastaajat myös kokevat osaavansa käyttää niitä hyvin. Digi-osaaminen on pääsääntöisesti etevän tekijän tai asiantuntijan tasolla.
- Työssä kohdattuja digitaalisiin palveluihin liittyviä haasteita tai ongelmia ovat muun muassa verkko-ongelmat.

Kuopion kaupungin henkilöstö (9/2022, 451 vastaajaa, vastausprosentti 6,3 %)

- Oma digiosaaminen arvioidaan pääsääntöisesti pätevän, etevän tekijän ja asiantuntijan tasolle
- Tuen tarpeista nousee esille perehdytyksen, ohjeistuksen ja eritasoisille käyttäjille suunnatun koulutuksen tarve.
- Työssä kohdattuja digitaalisiin palveluihin liittyviä haasteita tai ongelmia tuodaan melko runsaasti esille.
- Asenne digitalisaatioon on myönteinen.

Hankkeessa järjestetyistä **valmennuksista on kerätty palautetta**. Seuraavassa kuviossa on koottuna tulokset valmennusten onnistumisista annetuista kokonaisarvioista syksyiltä 2020. Noin puolet vastaajista on ollut tuossa vaiheessa valmennukseen erittäin tai melko tyytyväisiä, kolmasosa tyytyväisiä. Negatiivisia arvioita ei ole esittänyt yksikään vastaaja.

Kokonaisarvio onnistumisesta



Kuva 4. IDK-hankkeessa toteutettujen valmennusten osallistujapalaute syksyiltä 2020 (48 vastausta, 213 osallistujaa).

Lisäksi IDK-hanke on järjestänyt elokuussa 2022 **palautepajan**, johon osallistui 11 hankkeessa valmennettavaa kellokasta. Keskustelussa nousi esiin, että hanke on edistänyt yhteisön oppimista ja kehittänyt yhteistä oppimista. Hanke on myös antanut kehittämistyössä mahdollisuuden pitkän tähtäimen kehitykseen. Hankkeen toteutuksessa palvelumuotoilun menetelmät, Miro ja Maptionnaire saivat kiitosta, mutta pitkät päivät ja oman työn priorisointi ovat tuoneet osallistujille haasteita. Haasteena nähtiin myös resurssien riittävyys erityisesti tästä eteenpäin. Palautepajaan osallistuneet kellokkaat olisivat toivoneet johdolta isompaa panosta mm. tapahtumiin osallistumisessa.

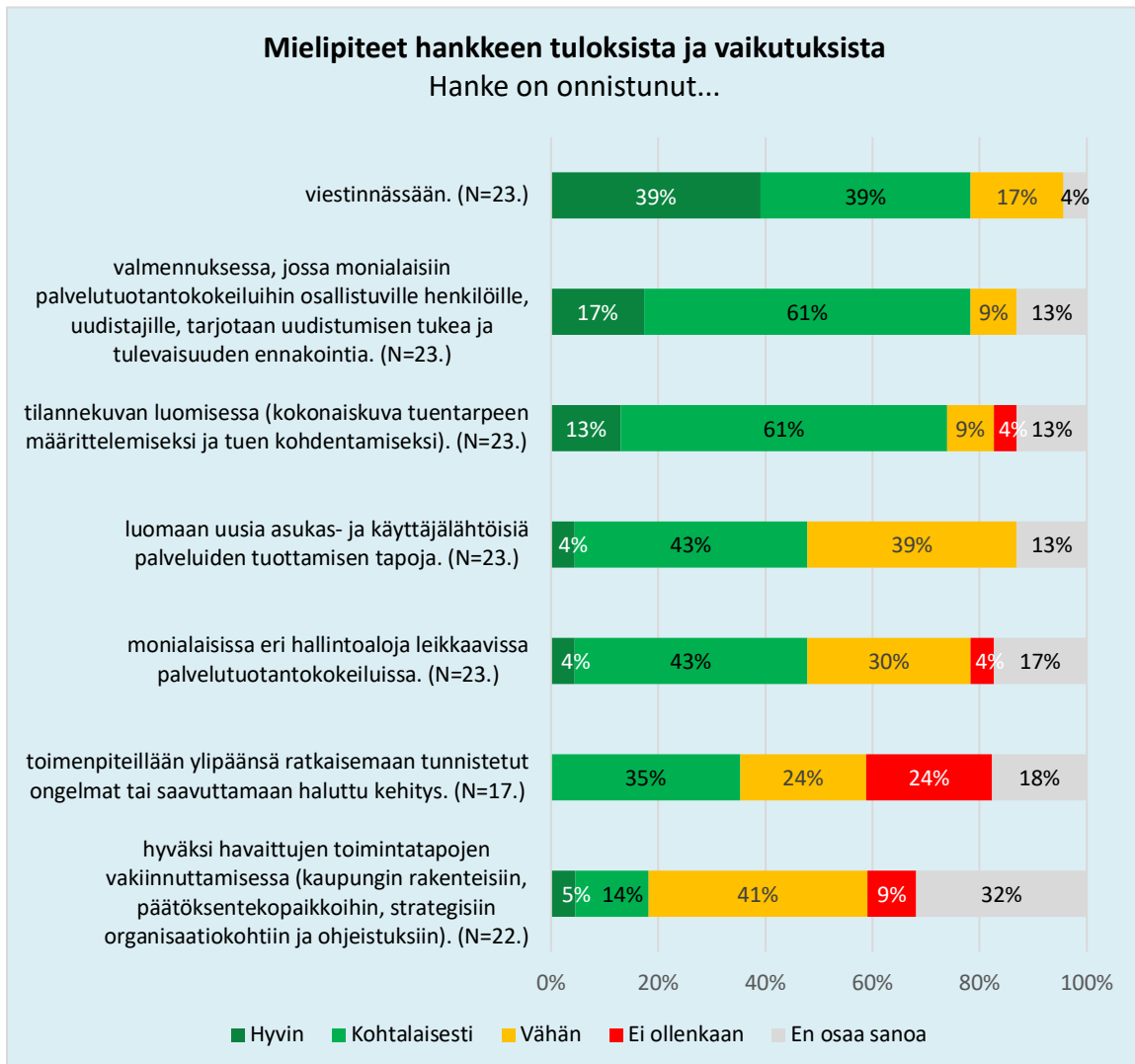
Hankkeen loppuraportin mukaan yhteiskehittäminen koettiin alussa hieman hämmäntävänä totuttuun oman toimialan toimintaan nähden. Kokeilujen tiimien käsitys hankkeen kulusta ja tavoitteista kuitenkin selkiintyi hankkeen edetessä. Isompien tilaisuuksien järjestelyt sekä asiantuntevuus puolestaan saivat hyvää palautetta, joskin niiden markkinointiin kaivattiin parannusta ja laajat asiakokonaisuudet koettiin välillä uuvuttavina. Hankkeen toteutuksen monialaisuus, suunnitelmallisuus, ohjaus, pienet ryhmäkoot, ratkaisukeskeisyys ja valmentajien asiantuntevuus saivat myös hyvää palautetta. Käytetyt osallistavat menetelmät (mm. Mentimeter, Padlet) ja digitaalisten työkalujen testaus (mm. Miro) koettiin hyvänä ja tarpeellisena. Parannusehdotuksia tuli tilojen käyttökelpoisuuteen, koronan vaikutuksesta toimintaan ja hybriditapaamisiin, joissa osa osallistujista oli läsnä, osa etänä. Kaivattiin myös selkeämpiä tehtävänantoja ja aikataulutusta. Välitehtävät koettiin arjen työn lisäksi liian työllistävinä. Lisäksi esille nousi huoli siitä, onko valmennettavilla aidosti esihenkilöiden suostumus osallistua hankkeeseen ja kuinka käyttää työaika hankkeeseen, vaikka ylimmän johdon tahtotila oli hyvin positiivinen asialle.

3.1.2 Arvioinnin oman tiedonhankinnan tuloksia

Arvioinnin omana tiedonhankintana toteutetuissa kyselyissä hankkeen ohjausryhmän ja Kuopion kaupungin kahden johtoryhmän jäsenille sekä hankkeen valmennuksiin osallistuneille uudistajille pyydettiin ottamaan kantaa **hankkeen tuloksiin ja vaikutuksiin** esitettyjen väittämien pohjalta (seuraava kuva). Saatujen vastausten perusteella IDK-hanke on yleisesti ottaen onnistunut tehtävässään kohtalaisesti. Molemmissa kyselyissä esitettyjen väittämien osalta (n=22-23) vastaajat arvioivat hankkeen onnistuneen parhaiten viestinnässään. Myös valmennuksen ja tilannekuvan luomisen nähdään olleen hankkeen parhaiten onnistunutta tekemistä. Vastaajien arvioissa selvästi heikommin onnistuneiden toimintojen ryhmässä ovat uusien asukas- ja käyttäjälähtöisten palveluiden tuottamistapojen luominen sekä monialaiset palvelutuotantokokeilut. Uudistajien joukosta esiin nousi suhteellisen runsaasti epäilyjä ongelmien ratkaisemisen ja kehityksen aikaansaamisen osalta. Nimittäin pelkästään uudistajille esitetyn väittämän kohdalla vastaajien mielipiteet jakautuvat verrattain tasaisesti kohtalaisen ja ei ollenkaan -arvion välillä sen suhteen, miten hankkeen toimenpiteillä on pystytty ylipäänsä ratkaisemaan tunnistetut ongelmat tai saavuttamaan haluttu kehitys.

Vakiinnuttamisen osalta hankkeella näyttää olevan vielä eniten tekemistä. Tämä havainto saa vahvistusta vastaajien antamista sanallisista tarkennuksista kysymykseen. Sanallisissa kommentteissa mm. todettiin, että hankkeessa tunnistettiin ongelmat ja kerättiin mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta näiden ratkaisujen jalkauttaminen käytäntöön jäi puuttumaan. Parissa kommentissa tuotiin esiin huomioita chatbotteihin

liittyen. Yhtäältä todettiin, että hankkeessa luotu yrityspalvelun chatbot ei ole käytössä, ja toisaalta, että chatbottien alustavalinta osoittautui myös vääräksi. Osallisuusalustan valmistelun ja hankkeistamisen osalta todettiin, ettei sekään edennyt talousarvioesitykseen saakka, joten sitä ei ilmeisesti toteuteta. Kaavaprosessiin osallistamisesta puolestaan nostettiin esille, ettei siihen ole otettu hankkeen kautta juurikaan käyttöön uusia käytäntöjä, mutta niiden kokeilu on ollut opettavaista. En osaa sanoa -vastausten suuren määrän perusteella tieto vakiinnuttamisen edistymisestä ei ole riittävän hyvin välittynyt hankkeeseen osallistuneille tai sitä läheltä seuranneille. Tarkentavissa kommentteissa asia tuli esille mm. toteamuksessa, ettei ole "tietoa mitä vaikutuksia eri toimijoilla on ja miten asiat jatkuvat".



Kuva 5. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen tuloksista ja vaikutuksista (Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkysely & Uudistajakysely).

Monissa hankkeen tuloksia ja vaikutuksia käsitellyttä väittämäpatteria koskeneissa tarkentavissa vastauksissa annettiin hankkeelle tunnustusta eri tavoin. Eräässä vastauksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että hanke on tuonut mukanaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja, joiden pohjalta voidaan jatkossa kehittää Kuopion kaupungin digitaalista toimintaympäristöä. Yksi vastaaja totesi, että hankkeen myötä useita hyviä kokeiluja lähti liikkeelle ja IDK-hankkeen koulutuksia saatiin tarjolle koko henkilöstölle. Erään vastaajan mukaan asennetta ja henkilöstön kyvykkyyttä digipalvelujen kehittämiseen on pystytty parantamaan hyvin. Yhdessä vastauksessa

puolestaan todettiin hankkeen osuneen aikaikkunaan, jossa organisaatio siirtyi nopealla vauhdilla etätyöskentelyyn ja joutui olosuhteiden pakosta tekemään melkoisen digiloikan. Tässä IDK-hanke oli auttanut. Hanke on vastaajan mukaan myös edistänyt poikkihallinnollista keskustelua digikehittämisestä – avannut silmiä näkemään missä ja miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää. Nuivempaa suhtautumista hankkeen aikaansaannoksiin osoitettiin parissa sanallisessa tarkennuksessa, joissa yhtäältä arvioitiin yleisesti, että moni tavoite jäi konkretisoitumatta ja toisaalta, että asiat eivät ole näkyneet vastaajan omassa päivittäisessä työssä tai tulleet konkreettisesti tietoisuuteen.

Myös IDK-hankkeen henkilöstöltä kysyttiin, miten hanke on onnistunut saavuttamaan tuloksia ja vaikutuksia sille määriteltyihin tavoitteisiin nähden. Yleisenä huomiona hankkeen työntekijät totesivat, että hanke on saavuttanut tavoitteensa ja joiltakin osin ne jopa ylittänyt. Henkilöstön näkemys oli, että hyvään tulokseen on suuresti vaikuttanut osallistujien kohdallaan ollut motivaatio, vaikka jonkin verran valmennuksiin osallistuneiden keskuudessa olikin vaihtuvuutta.

Hankkeen edustajien mukaan tilannekuvan luominen (työpaketti 1) on ollut elävä prosessi, jossa keskeistä on ollut erilaisten mittareiden soveltaminen. Tätä on tehty kolmella tarkastelutasolla: 1. henkilöstö, 2. palvelut ja 3. koko kunta. Hankkeessa luotu tilannekuva on myös päivittynyt vuorovaikutuksessa hankkeen muiden työpakettien toteutuksen kanssa. Henkilöstön digikyvykkyyden selvittämisessä on hyödynnetty digitalisaation osaamispuntaria, jonka pohjalta on tehty mm. Digitalisaatio työssäni -kyselyt Kuopiolle vuosina 2020 ja 2022, konserniyhtiö Servicalle ja Istekille vuonna 2021 ja lisäksi Savonia-amk:lle vuonna 2021. Palveluiden digitason mittaamisen osalta on sovellettu valtiovarainministeriön digiohjelman YritysDigi-hankkeen muodostamaa asteikkoa Kuopion kaupungin palveluihin, jotka löytyvät palvelutietovarannosta (käytännössä kaikki lakisääteiset). Tämä kartoitus on tehty vuosina 2020, 2021 ja 2022. Kunnan digikypsyydestä kokonaisuudessaan puolestaan on tarkasteltu henkilöstön ja palveluiden digitason lisäksi käyttäen Kuntien digikypsyydestä -tarkastelua (5-portainen), jolla nähdään koko kuntaa koskien, mikä on kunnan digikypsyyden tilannekuva. Tilannekuvaa tarkasteltiin myös koronapandemian aiheuttaman poikkeustilanteen näkökulmasta mm. Kuopion johdon asettaman Kuopio2025-työryhmän tarpeisiin. Tässä kiinnitettiin huomiota esimerkiksi siihen, mihin palveluihin pitäisi digissä keskittyä ensisijaisesti.

Valmennuksen ja viestinnän (työpaketti 2) tuloksellisuuden ja vaikutusten saavuttamisen osalta hankehenkilöstö totesi, että valmennuksessa hanke tulee jäämään selvästi tavoitelluista koulutuspäivämääristä pääosan lähikoulutuspäivistä jäätyä toteutumatta koronapandemian ja etämoodiin siirtymisen vuoksi. Sinänsä hankkeessa toteutettavan valmennuksen lähtökohtana oli palvelumuotoilu, joka menetelmänä koettiin varsin hyväksi. Hankkeeseen oli suunniteltu paljon myös kuntalaisosallisuutta, mutta siitäkin jouduttiin tinkimään koronan vuoksi. Viestinnän hankeväki näki olleen monipuolista ja monikanavaista. Hankkeessa tehtiin asiaviestintää, mutta myös kevyempää viestintää. Näkökulmaksi otettiin mahdollisimman selkokielineen viestiminen abstraktista digitalisaatiosta. Hanke panosti paljon selkokieliisiin artikkeleihin, julkaisuihin, videoihin jne., joilla hankkeen tekemistä ja toimintaa saatiin levitettyä laajasti (niin ulkoisesti kuin kaupungin sisäisesti). Hankkeen järjestämät monet tapahtumat myös tukivat viestintää. Alan lehtien osalta artikkelit jäivät puuttumaan, mutta muuten viestinnän tavoitteet saavutettiin.

Monialaiset palveluntuotantokokeilut (työpaketti 3) onnistuivat henkilöstön mukaan hyvin ja saavuttivat myös tavoitteensa. Monialaisiksi kokeiluiksi haettiin toimialoja

läpileikkaavia asiakasprosesseja ja -palveluja. Kokeilujen lukumäärä kasvoi alkuperäisen tavoitteen viidestä neljääntoista, kun lähinnä pandemia-ajan vuoksi nousi esiin uusia tarpeita ja hankkeen toimintaa suunnattiin siten, että tarpeeseen pystyttiin vastaamaan. Monissa kokeiluissa käyttöönotto on keväällä ja osa on jo käynnissä. Jokaisessa kokeilussa tehtiin työtä, tutkittiin, protoitiin ja luotiin pohjaa mahdollisille tulevaisuuden toteutuksille. Parissa kokeilussa ns. lopputuote jäi tekemättä (esim. hyvinvointitiedon visualisointi jäi tekemättä, mutta tietomalli on koottu ja tarpeet kartoitettu).

Hankkeen tulosten vakiinnuttamista (työpaketti 4) on hankehenkilöstön mukaan edistänyt hankkeen rakentuminen kaupungin organisaatorakenteisiin ja asioiden käsittely operatiivisissa ryhmissä ja johtoryhmissä. Esimerkiksi Kuopion kaupungin kaupunkitasoinen digitaalisten palveluiden johtoryhmä seurasi hankkeen etenemistä ja huolehti hankkeen toiminnan mahdollistamisesta ja eri työyksiköiden välisestä yhteistyöstä. Johtoryhmä myös testasi hankkeessa kehitysvaiheessa olevia menetelmiä ja työkaluja. Kaupungin henkilöstön osallistuminen on myös ollut tärkeä tekijä tulosten vakiinnuttamistyössä. Suunnitellut kokeilut nousivat todellisesta tarpeesta ja työntekijät toteuttivat kokeiluja kehittäen samalla omaa työtään. Vakiinnuttamisessa haasteita toivat uudet toimintaympäristön muutokset, kuten hyvinvointialueiden valmistelu, joka käytännössä pysäytti sote-palveluissa työskentelevien henkilöiden osallistumisen hankkeeseen.

Entä millaista toiminnanmuutosta hankkeessa on saatu aikaan Kuopion kaupunkiorganisaatiossa? Kyselyissä asiaa pyydettiin lähestymään arviointikysymyksen mukaisesti sekä lyhyen aikavälin muutosten osalta että pidemmällä tarkastelujaksolla. **Lyhyen aikavälin muutoksiksi vastaajat tunnistivat viisi toisistaan erotettavissa olevaa tekijää:**

1. Osaamisen kehittyminen
2. Toimijoiden yhteistyö
3. Kokeilukulttuurin rantautuminen
4. Konkreettiset muutokset palveluihin
5. Ajankohtaisten kehittämistarpeiden tunnistaminen

Lyhyen aikavälin muutosten osalta eniten huomiota kiinnitettiin **osaamisen lisääntymiseen** ja ihmisten asenteissa tapahtuneisiin muutoksiin. Tähän liittyen nostettiin esiin mm. se, että koulutusten kautta tietoisuus on kehittynyt digitalisaatioon liittyvissä asioissa ja että ymmärrys on lisääntynyt siitä, että digitalisaation kehittäminen lähtee toiminnasta. Asenteiden muuttumisen lisäksi todettiin muutoksena olleen myös havahtumisen ongelmaan.

Toimijoiden yhteistyössä näkyneiden muutosten osalta huomiota kiinnitettiin poikkihallinnollisuuden lisääntymiseen ja yhteistyön tiivistymiseen eri palvelualueiden välillä. Ylipäänsä eri toimijoita kerrottiin saadun yhteen miettimään muutoksia ja muutostarpeita. **Kokeilukulttuurin** rantautumisesta puolestaan kertoivat huomiot kokeiluista ja sähköisten ryhmätyöskentelymuotojen käytännön välineiden testauksesta ja testitulosten perusteella tehdyistä valinnoista. **Konkreettisina muutoksina** nostettiin esiin se, että hankkeen kautta on päätetty hyödyntää Maptionnaire-kyselyohjelmaa sekä se, että palveluja on saatu lisää digitalisoitua. Ajankohtaisten kehittämistarpeiden tunnistaminen tuotiin esille sellaisenaan, eikä vastauksissa siltä osin nostettu näkyville asiaa kuvaavia esimerkkejä.

Kyselyvastaajat näkivät **pitkän aikavälin muutoksina** kolme laajempaa kokonaisuutta:

1. Kokeilukulttuuri – toiminnan kehittämiskulttuurin edistäminen

2. Kaupunkitasoinen asioiden koordinointi
3. Organisaatorajat ylittävän kehittämistyön mallintaminen

Kokeilukulttuuriin liittyen vastaajat mm. totesivat, että Kuopion kaupunkiorganisaatiossa on alettu etsiä pitkän tähtäimen ratkaisuja ongelmiin ja hyvä kehittäminen on liikkeellä, mutta asioiden kehittyminen vaatii resursseja. **Kaupunkitasoisen asioiden koordinoinnin** puolestaan kerrottiin olevan aiempaa parempaa. Hankkeen arvioitiin onnistuneen konkretisoimaan digitalisaation mahdollisuuksia ja pitäneen niitä hyvin esillä kaupunkitasoisesti. Hankkeen avulla koettiin saadun aiempaa parempi kokonaisuuden ymmärrys ja hallinta. Digitielkartan myötä on saatu myös systemaattisuutta etenemiseen. **Organisaatorajat ylittävän kehittämistyön mallintamisesta** todettiin, että hanke onnistui tässä mallintamistyössä hyvin. Lisäksi yksittäisinä pitkän aikavälin muutoksina tuotiin esille parantuneet valmiudet digitaalisten välineiden hyödyntämiseen ja lähitukihenkilöiden käyttäminen asianhallinnan tueksi. Pari vastaajaa arvioi, ettei hankkeessa ainakaan vielä ole saatu aikaan laisinkaan pidemmän aikavälin muutoksia.

Hankehenkilöstön näkemys Kuopion kaupunkiorganisaatiossa aikaan saadusta toiminnanmuutoksesta oli samansuuntainen kuin kyselyiden vastaajilla. Lyhyellä aikavälillä on hankeväen mukaan saatu näkyväksi tilannekuvaa ja kehityssuunnitelmia sekä edistetty osaamista. Toiminnanmuutoksessa viestintä oli avainroolissa: puffattiin puolivuositain siitä, missä ollaan menossa, ja haluttiin myös jakaa kunniaa niille, joille se kuuluu. Kehittämiskulttuurin muutos kokonaisuudessaan lähti hankehenkilöstön mielestä hankkeen myötä liikkeelle. Annettiin lupa tehdä toisin ja sillä oli ylimmän johdon tuki. Tähän kaupungin työntekijät lähtivät mielellään mukaan. Kaupungilla ymmärrettiin, että kehittäminen tarvitsee aikaa ja paneutumista. Vaikka asiat eivät välttämättä menneet aina ihanteellisesti, ymmärrys pitkäjänteisyyden ja monialaisuuden tarpeesta nousi hankehenkilöstön mukaan selkeästi esiin. Monen hankkeen käynnistämisen asian arveltiin näkyvän vasta pidemmällä aikavälillä. Valmennuksissa kaupungin työntekijöiden omaksumat palvelumuotoilun menetelmät antoivat heille uusia välineitä palvelun käyttäjäymmärryksen rakentamiseen ja toisaalta uusia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Se taas mahdollisti sellaisten palvelujen kehittämisen etenemisen, joissa aiemmin oli ollut "keinoton olo", kun ei ollut ollut välineitä muodostaa käsitystä siitä, mitä tulisi tehdä ja miten sinne päästäisiin. Ymmärrys tällaisista kehitysvälineistä jää kaupunkiorganisaatioon ja hankkeeseen osallistuneiden käyttöön. Hankkeen toiminta oli sipulinkuorintaa, kokeiluja ja rakenteiden näkyväksi purkamista. Tällainen työ on pitkäjänteistä ja hankehenkilöstön mukaan on todennäköistä, että esiin nousseisiin tarpeisiin vastataan vielä hankkeen jälkeen.

Pyysimme kyselyissä vastaajia myös omin sanoin nimeämään **merkittävimmät hankkeen toteutuksessa syntyneet tulokset**. Eniten esille nostettiin asioita, jotka liittyivät hankkeessa tehtyihin monialaisiin palvelutuotantokokeiluihin. Tulos on odotettu, sillä omaan kyselyynsä vastanneet uudistajat ovat valmennusten lisäksi osallistuneet ja olleet tekemässä juuri näitä kokeiluja. Tärkeinä hankkeen tuloksina tunnistettiin myös kyvykkyyksien kehittyminen, ajattelutavan muutos sekä koko organisaation toteuttama kehityskokonaisuus. Lisäksi esille tuotiin onnistunut viestintä sekä työkalut Teams-kokouksiin, joka on hyvä esimerkki ns. pienemmistä tuloksista. Seuraavaan tekstikehykseen on tiivistetty kyselyiden perusteella nämä IDK-hankkeen tärkeimmät tulokset.

Merkittävimmät IDK-hankkeen toteutuksessa syntyneet tulokset:

- Monialaiset palvelutuotantokokeilut
 - Arvioinnit
 - Asianhallinnan uudistaminen
 - Chatbotit, työtilavaraus
 - Digitaalisten osallistamistapojen kokeilu
 - Eri kokeilut, joiden myötä jatkossa osataan keskittyä olennaisiin asioihin.
 - ”Loimme lähitukihenkilö-mallin IDK-selvitysten perusteella asianhallinnan käytön tueksi. Toivon, että se saadaan jatkumaan.”
 - Hyvinvointikertomuksen kehittäminen
 - Ideapulputtamo, jonka toteutus tehtiin hankerahalla
 - ”Pyrkimys miettiä mitä palveluita tulisi tukea digitaalisuuden hyödyntämisen avulla. Ja mitkä voivat toimia entiseen tapaan.”
 - Toteutetut pilotit
- Kyvykkyyksien kehittyminen
 - Digikyvykkyyden kasvu / loikka eri palvelualueilla
 - ”Hankkeeseen osallistuneen henkilöstön ymmärrys digitalisaation hyödyistä on lisääntynyt.”
 - Henkilöstön kyvykkyyden kehittäminen
 - Koulutusten myötä osaamisen lisääntyminen
 - PowerBI-koulutukset ja tiedolla johtamisen kyvykkyyden edistäminen
- Ajattelutavan muutos
 - Ajattelutavan muutos
 - ”Mielestäni isoin asia on uuden ajattelutavan mallintaminen hankkeeseen osallistuneille. Se on suurin tulos, jos vain yhteistä kehittämistyötä jatketaan jollakin tavalla ”hallitusti” yhdessä.”
- Koko organisaation toteuttama kehityskokonaisuus
 - ”Yksittäisten tulosten tilalle nostaisin kehityskokonaisuuden, jonka toteutukseen kutsuttu kaupungin koko henkilöstö.”
- Onnistunut viestintä
 - ”Markkinointivideot saivat paljon positiivista palautetta. Etenkin järjestelmätoimittajan palaute ja innostus niistä oli hienoa.”
- Muut tulokset
 - Työkalut Teams-kokouksiin

Kyselyissä hankkeen ohjausryhmää, kaupungin johtoryhmiä sekä hankkeessa valmennettuja uudistajia pyydettiin myös tuomaan esille, **mikäli hankkeessa on jäänyt jälkeen tai epäonnistuttu jossakin vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta**. Seuraavaan tekstikehykseen on nostettu saatujen vastausten pohjalta tärkeimmät havainnot asiasta. Vastaajien mukaan suurimmat haasteet hankkeen vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta ovat olleet hankkeen laaja-alaisuus, organisaatorajojen aiheuttamat kehittämisesteet, yksittäisissä palvelutuotantokokeiluissa havaitut haasteet sekä haasteet resurssien riittävydessä, mutta samalla myös niiden suuntaamisessa. Näiden havaintojen lisäksi osa vastaajista totesi, ettei osaa asiaan vastata tai ei tunnista mitään erityistä jälkeen jäämistä tai epäonnistumista. Eräässä vastauksessa myös todettiin, että hankkeen tavoitteiden määrittely on jäänyt hieman epäselväksi, jonka vuoksi on vaikea arvioida hankkeen onnistumistakaan.

Haasteet tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta

- Yleiset huomiot
 - ”Hanke tuntui hajaantuvaan aika moneen suuntaan, joka vaikuttaa myös tulosten vaikuttavuuteen. Paljon henkilöstön aikaa sidottiin eri ryhmien työhön, mutta lopulta käyttöön jää aika vähän panostukseen nähden. Hämäräksi on jäänyt myös, mikä hankkeessa oli nimenomaan ihmislähtöistä digitalisaatiota.”
 - ”Joissakin tapauksissa eri palveluorganisaatioiden tavoitteet ovat yhtenäiset digipalvelujen kehittämisessä mutta kehittämistyö siiloutuu organisaatorajoihin.”
 - ”Jos noin monta kokeilua on tehty, eikä mikään näy henkilöstön muuttuneena toimintatapana, niin voidaanko sanoa, että hanke olisi onnistunut?”
 - ”Olisi ollut toivottavaa, että hankkeen aikana olisi saatu jo jotain näkyvämpää ja konkreettisempaa aikaan.”
- Palvelutuotantokokeiluissa havaitut haasteet
 - ”D10 ei ole onnistunut. ei onnistuttu hankkimaan käyttäjäystävällistä järjestelmää. Tulee tuottamaan ongelmia tulevaisuudessa.”
 - ”Ideapuluttamon lanseeraus on haasteellista.”
- Resurssihaasteet
 - ”Hankkeeseen (Kaavoituksen osallisuus) olisi ehkä tarvittu enemmän asemakaavoituksen panostusta, mitä resurssisyistä ei ollut riittävästi.”
 - ”Osa piloteista ei toteudu tai toteutus viivästyy resurssien puutteiden vuoksi.”
- Haasteet kehittämispanosten suuntaamisessa
 - ”Monet kehittämishankkeet, kuten D10 ja Hyvinvointikertomus olisivat toteutuneet myös ilman IDK:n myötävaikutusta.”

Johtopäätökset ja kehittämissuosituks

IDK-hankkeessa on toteutettu hyvin monenlaisia toimenpiteitä ja sen toiminta on kattavasti tukenut hankkeen vaativia tavoitteita ja työpaketteja. Etenkin valmennusten ja viestinnän sekä monialaisten palvelutuotantokokeilujen osalta on toteutettu vaikuttava määrä erillisiä toimenpiteitä. Hankkeen kantavana menetelmänä on ollut palvelumuotoilu, jonka tuloksena on toteutettu 14 palvelutuotannon kokeilua. Siltä osin hanke on reilusti ylittänyt tavoitteensa.

Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut Kuopion kaupungin työntekijöiden sekä koko organisaation digitaalisen kyvykkyyden ja uudistusvalmiuden lisääntyminen merkittävästi niin, että tulevaisuuteen varautuminen mahdollistuu. Hankkeessa tehtyjen henkilöstön osaamiskartoituskyselyiden tulosten perusteella näyttää siltä, että henkilöstön digiosaaminen on hyvällä tasolla; viimeisimmässä kyselyssä henkilöstö arvioi oman digiosaamisensa pääsääntöisesti pätevän, etevän tekijän ja asiantuntijan tasolle.

Hankkeessa kootun palautteen perusteella yhteiskehittäminen koettiin alussa hieman hämmentävänä aiemmin totuttuun toimintaan nähden, mutta tilanne selkiintyi

hankkeen edetessä. Isompien tilaisuuksien järjestelyt sekä asiantuntemuus, hankkeen toteutuksen monialaisuus, suunnitelmallisuus, ohjaus, pienet ryhmäkoot, ratkaisukeskeisyys ja valmentajien asiantuntemuus saivat osallistujilta hyvää palautetta. Käytetyt osallistavat menetelmät ja digitaalisten työkalujen testaus koettiin myös hyvänä ja tarpeellisena. Parannusehdotuksia annettiin tilojen käyttökelpoisuuteen, koronan vaikutuksesta toimintaan ja hybriditapaamisiin liittyen. Kaivattiin myös selkeämpiä tehtävänantoja, aikataulutusta ja vähemmän työläitä välitehtäviä. Myös esihenkilöiden tuki hankkeeseen osallistumiseen on jäänyt valmennettaville epäselväksi.

Arvioinnin oman tiedonhankinnan mukaan IDK-hanke on yleisesti ottaen onnistunut tehtävässään kohtalaisesti. Hankkeen koetaan onnistuneen parhaiten viestinnässään. Myös valmennuksen ja tilannekuvan luomisen nähdään olleen hankkeen parhaiten onnistunutta tekemistä. Heikommin onnistuneiden toimintojen ryhmässä ovat uusien asukas- ja käyttäjälähtöisten palveluiden tuottamistapojen luominen sekä monialaiset palvelutuotantokokeilut. Hyväksi havaittujen toimintatapojen vakiinnuttamisessa ja siitä tiedottamisessa hankkeelle on jäänyt jäljelle kaikkein eniten tekemistä. Hankkeeseen osallistuneiden uudistajien keskuudessa on myös suhteellisen paljon epäilyjä sen suhteen, miten hankkeen toimenpiteillä on pystytty ylipäänsä ratkaisemaan tunnistetut ongelmat tai saavuttamaan haluttu kehitys.

Hankkeessa on saatu aikaan lyhyen aikavälin toiminnanmuutosta Kuopion kaupunkioorganisaatiossa etenkin osaamisen kehittämisessä, toimijoiden yhteistyössä, kokeilukulttuurin rantautumisessa, konkreettisissa muutoksissa palveluihin sekä ajankohtaisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Pitkän aikavälin muutoksina tunnistettiin kokeilukulttuuri eli toiminnan kehittämiskulttuurin edistäminen, kaupunkitasoinen asioiden koordinointi sekä organisaatorajat ylittävän kehittämistyön mallintaminen.

Hankkeen merkittävimpiä tuloksia ovat aikaansaannokset hankkeen monialaisiin palvelutuotantokokeiluihin liittyen. Tärkeitä tuloksia ovat myös kyvykkyyksien kehittyminen, ajattelutavan muutos sekä koko organisaation toteuttama kehityskokonaisuus. Lisäksi tärkeä tulos on onnistunut viestintä, joka on hyvin tukenut hankkeen toimintaa kokonaisuudessaan.

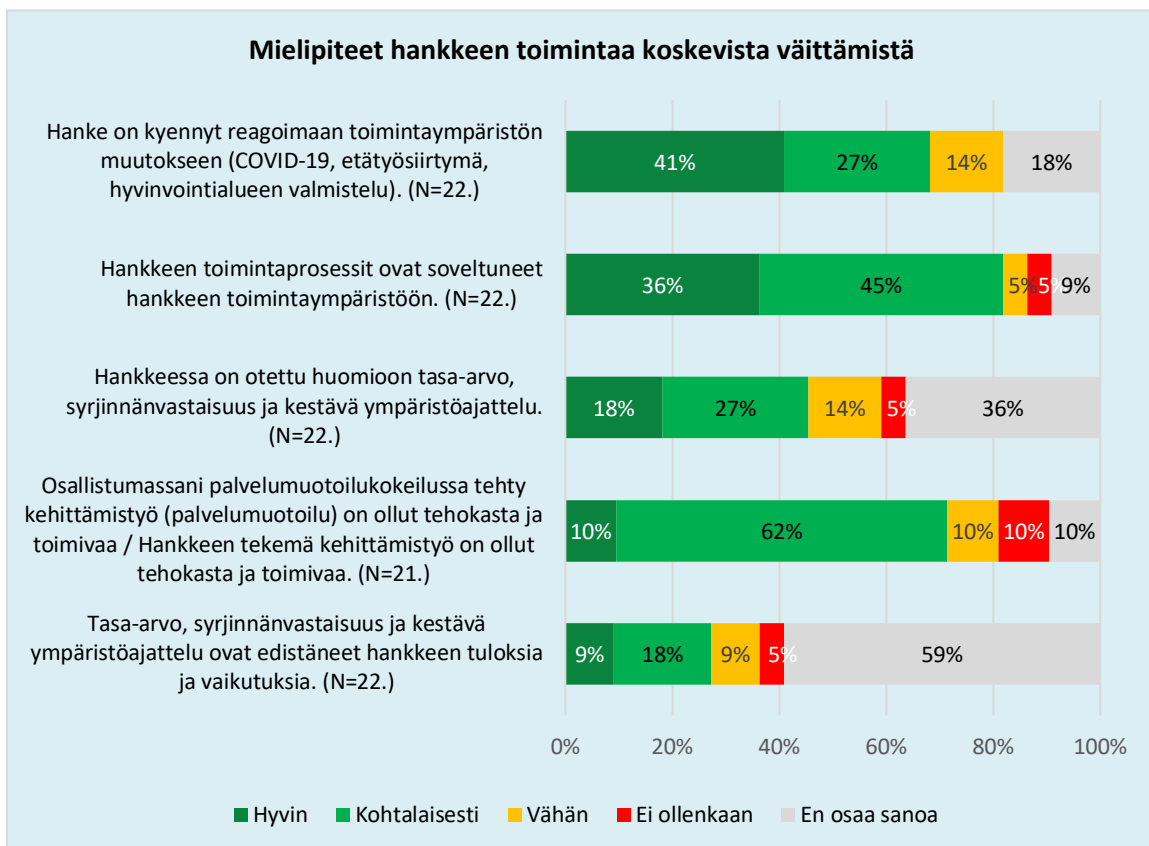
Suurimmat haasteet hankkeen vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta ovat olleet hankkeen laaja-alaisuus, organisaatorajojen aiheuttamat kehittämisesteet, yksittäisissä palvelutuotantokokeiluissa havaitut haasteet sekä haasteet resurssien riittävydessä, mutta samalla myös niiden suuntaamisessa.

- Toimintatapojen muuttamiseen pyrkivässä kehittämistyössä tulee olla pitkäjänteinen, sillä muutosten ajaminen käytäntöön vaatii aikaa. Tämä on tiedostettu hyvin hankkeen toimijajoukossa. Tätä työtä helpottaa selkeiden yhteisten tavoitteiden luominen ja niihin sitoutuminen määrätietoisesti ja laaja-alaisesti, mitkä on syytä varmistaa.
- Hankkeessa toteutettiin palvelutuotannon kokeiluja selvästi yli tavoitteen. Tämä on sinänsä erinomainen asia osoittaen, että erilaisia kehittämiskohteita löytyy helposti ja niille on tarvetta. Jatkossa vastaavassa toiminnassa on syytä kuitenkin miettiä, olisiko kokeilujen määrä syytä pitää hieman rajatumpana ja keskittyä niihin.

3.2 Onnistunut hanketoteutus tulosten taustalla

IDK-hankkeen toimintaa tarkasteltiin arvioinnissa kyselyissä esitettyjen väittämien kautta sekä pyytämällä vastaajia esittämään huomioitaan hankkeen toiminnasta tunnistamistaan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Myös hankehenkilöstön kanssa keskusteltiin hankkeen toimintaprosessien soveltumisesta hankkeen toimintaympäristöön sekä toiminnan vahvuuksista ja kehittämisen paikoista.

Kyselyissä hankkeen ohjausryhmälle, kaupungin johtoryhmille sekä valmennuksiin osallistuneille uudistajille pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa **väittämiin IDK-hankkeen toiminnasta** (seuraava kuva). Kokonaisuutena voidaan todeta, että hankkeen toimintaprosessit ovat olleet toimintaympäristöön kohtalaisen hyvin sopivia, hanke on kyennyt varsin hyvin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja siinä tehdyn kehittämistyön koetaan olleen kohtalaisen tehokasta ja toimivaa.



Kuva 6. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen toimintaa koskevista väittämistä (Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkysely & Uudistajakysely).

IDK-hankkeen **horisontaalisissa kriteereissä** on kyse tasa-arvosta, syrjinnänvastaisuudesta ja kestävästä ympäristöajattelusta. Arvioinnin haluttiin vastaavan kysymykseen, **miten hankkeessa otetaan huomioon nämä horisontaaliset kriteerit ja edistävätkö kyseiset kriteerit hankkeen tuloksia ja vaikutuksia**. Vaikka edellisessä kuvassa nähtävät vastausjakaumat ko. kysymyksiä koskevien väittämien kohdalla osoittavatkin, että hanke on näyttänyt suoriutuneen horisontaalisten kriteeriensä täyttämistä kelpo tavalla, monen kyselyvastaajan oli vaikea esittää asiasta arviota. Näyttääkin siltä, että mikäli näitä asioita ei erikseen alleviivata ja korosteta hanketoteutuksessa, ne eivät myöskään erotu toiminnasta. Erään vastaajan kommentti asiasta kuvaa hyvin tilannetta: "En tunnista erityisiä tasa-arvo- tai

syrjinnänvastaisuusnäkökulmia hankkeesta.” Toisaalta kommentti kestävän ympäristöajattelun vastaisesta toiminnasta kertoo, millaisista asioista käytännössä voi olla kysymys: ” Osallistujille ostettiin hankerahalla mm. muoviroinaa.”

Hankehenkilöstön mukaan hankkeessa on horisontaalisten tavoitteiden osalta toimittu suunnitellusti ja saavutettavuus on ollut yli odotusten. Kuntalaiset ovat ketä tahansa palveluiden käyttäjiä, eikä heidän suhteensa ole tehty suodatusta, muttei myöskään valintaa tiettyihin ryhmiin. Eri ikäryhmiä ja elämäntilanteita on huomioitu kuntalaisosallistamisessa ja seminaarien kuntalaisedustajien valinnoissa. Myös selkokieliisyys ja sitä kautta ihmisten tasavertainen kohtaaminen (myös maahanmuuttajien huomioiminen) ovat ohjanneet hankkeen tekemistä. Viestintämateriaaleista on myös tuotettu kieliversiot suomen lisäksi englanniksi. Hankkeen päämääränä on ollut valmistella ja luoda uusia asukas- ja käyttäjälähtöisiä palveluiden tuottamisen tapoja määrätietoisella osaamisen nostamisella, valmennuksella ja strategisilla kokeiluilla huomioiden työhyvinvointi ja tuottavuuden kasvu. Tämä taas on parantanut palveluiden tasa-arvoista ja syrjimätöntä saatavuutta. Hankkeella on myös edistetty aineettomien digitaalisten palveluiden kokonaisvaltaista hyödyntämistä, mikä osaltaan on edistänyt kestävän kehityksen periaatteita. Digiasioissa kestävä kehitys ja ympäristön huomioiminen ovat yleisesti isosti plussalla.

Hankkeen toimintaa koskien kyselyiden vastaajat tarkensivat arvioitaan vielä sanallisesti. Eräs vastaaja otti kantaa hankkeen reagoimiseen toimintaympäristön muutokseen. Hänen mukaansa hanke ei pelkästään reagoinut, vaan tuki toimintaympäristön muutoksessa. Hyvinvointialueen valmisteluun liittyvästä toimintaympäristön muutokseen reagoimisesta sama vastaaja totesi kuitenkin, että ko. valmistelu kulki hankkeen ulkopuolella ja kaupunkiorganisaation ulkopuolelle siirtyvät palvelut jäivät oman linjauksensa mukaisesti ulos mm. piloteista. Eräessä toisessa tarkennuksessa tosin todettiin, että hyvinvointialueen valmisteluun ei ole reagoitu riittävästi, eikä siitä aiheutuvia kaupungin sisäisiä muutoksia ole huomioitu, eikä pyynnöistä huolimatta projektoitu.

Kehittämistyön tehokkuuteen ja toimivuuteen otettiin myös sanallisissa tarkennuksissa kantaa. Varsinkin työn tehokkuus kirvoitti mielipiteitä. Erään vastaajan mukaan kehittämistyö tuntui välillä raskaalta ja aikaa vievältä ja se olisi voinut olla tehokkaampaa. Toinen vastaaja pohti, että palvelumuotoilutyöpajat tuntuivat välillä junnaavaan paikallaan, mikä vastaajan arvion mukaan johtui ainakin osittain ryhmälle valitusta turhan laajasta ja kompleksisesta kehittämisaiheesta. Myös palvelumuotoilun ja hankkeen toteutus muutenkin etätyöskentelynä aiheutti erään vastaajan mukaan hidasteita hankkeen etenemiselle: ”Hieman hitaasti esim. palvelumuotoilu saatiin sopeutettua etämaailmaan, mutta saatiin kumminkin.” Lisäksi kysymykseen annetuissa tarkennuksissa yksi vastaaja antoi kiitosta palvelumuotoilussa käytetylle konsultille. Hänen mukaansa PiiReC on ollut erinomainen valinta.

Hankehenkilöstön mukaan alkuperäinen suunnitelma oli työstää paljon asioita palvelumuotoilun perinteisillä lähimenetelmillä. Lähtökohtana oli siis lähityöskentely, mikä ei kuitenkaan onnistunut koronapandemian takia. Ratkaisuksi haettiin digitaalisia menetelmiä, ja tämä myös haastoi palvelumuotoilijat oppimaan uutta. Digitaaliset alustat eivät olleet tuttuja sen paremmin henkilöstölle kuin palvelumuotoilijoille. Hyviä menetelmiä kuitenkin jalostui käyttöön ja hankehenkilöstön oman arvion mukaan pystyttiin aika nopeasti reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen. Etätyössä esim. Miro mahdollisti tehokkaan työskentelytavan, laajemman kokoamisen asioihin. Se mahdollisti myös tehdyn työn dokumentoinnin ja jakamisen. Hankkeen tehokkuuteen kerrottiin

vaikuttaneen myös Savonian hankehenkilöstön suuri vaihtuvuus. Henkilövaihtuvuus toi kuitenkin samalla uusia tuulia ja potentiaalia laajemmalla otannalla. Työajan pirstaloitumisen opetukseen ja hankkeen työhön koettiin lisäksi heikentäneen tehokkuutta. Kuopion kaupungin palkkalistoilla olleen hankehenkilöstön osalta tätä ongelmaa ei ollut, kun mukana olleet ”sataprosenttiset henkilöt” pystyivät pitämään naruja käsissään täysipäiväisesti. Ainoa haaste tuli hankkeen alussa, kun täysiaikaiseksi suunniteltu projektipäällikkö saatiin vain 50-prosenttisesti mukaan. Hankearjessa säännölliset viikkopalaverit pitivät henkilöstön hyvin hankejuoksussa kiinni ja myös uudet työntekijät saivat niiden avulla nopeasti käsityksen siitä missä mennään.

Arvioinnin omassa tiedonhankinnassa niin ohjaus- ja johtoryhmiltä, uudistajilta kuin hankkeen henkilöstöltäkin tiedusteltiin, **mitä vahvuuksia he tunnistavat hankkeen toiminnasta toisaalta reagoinnissa toimintaympäristön muutokseen, toisaalta hankkeen toiminnassa kokonaisuudessaan.** Toimintaympäristön muutos selitettiin kysymyksessä erikseen ja sillä tarkoitettiin koronapandemian, etätyösiirtymän ja hyvinvointialueen valmistelun aiheuttamia muutoksia.

Hankkeen sidos- ja kohderyhmiä edustaneet ohjausryhmän ja kaupungin johtoryhmien jäsenet sekä valmennukseen osallistuneet pitivät **IDK-hankkeen suurimpana vahvuutena muutostilanteessa** etätyöskentelyn riittävän hyvää sujumista – sitä, että etätyössä tarvittavat työvälineet otettiin laajasti ja nopeasti käyttöön ja ne myös vastasivat kehittämistyön haasteisiin. Hankkeen toimenpiteillä arveltiin tällä tavoin edistetyn tuottavaa etätyötä. Kysymykseen saaduissa vastauksissa tosin myös todettiin, että Kuopiossa oli onneksi aloitettu massiiviset Teams-koulutukset jo kesällä 2019 ennen kuin IDK-hanke polkaistiin käyntiin vuonna 2020. Hanke pystyikin siirtymään alun perin lähityöpajoiksi tarkoitetuista tilaisuuksista Teams-työpajoihin ja samalla ottamaan työpajoissa käyttöön ja opettamaan sähköisiä työkaluja. Uudet työvälineet ja tavat nostettiin myös kysymykseen annetuissa vastauksissa hankkeen vahvuudeksi ja niistä erikseen mainittiin Miro ja Mentimeter. Myöhemmin kun tiukemmasta etätyöskentelyn vaatimuksesta siirryttiin hybriditilaisuuksiin, joissa osallistujat voivat olla paikan päällä tai etänä, hankkeen vahvuutena nähtiin näiden hybriditilaisuuksien tukeminen. Toimintaympäristön muutoksessa hankkeen vahvuudeksi nostettiin myös joustava ja nopea toiminta. Hankkeessa kerrottiin osatun muuttaa yhteistä toimintatapaa luovasti koronatilanne huomioiden ja vaikka toimintaympäristö muuttuikin voimakkaasti, hankkeen järjestämä valmennus eteni tavoitteiden mukaisesti. Yksi kyselyvastaaja totesi, ettei tunnista hankkeen toiminnasta muutostilanteessa erityisiä vahvuuksia, eikä hän myöskään tunnista, että hankkeessa olisi huomioitu jotenkin hyvinvointialueen valmistelu. Hyvinvointialueen valmisteluun liittyviä huomioita tässä yhteydessä ei noussut suoraan esiin muissakaan vastauksissa.

Hankkeen ohjaus- ja johtoryhmien sekä valmennukseen osallistuneiden mukaan **vahvuuksia hankkeen toiminnassa kokonaisuudessaan** ovat olleet etenkin se, että kehittämistyössä on ylitetty ja yhdistetty kaupungin eri toimialueet ja tehty tällä tavoin monialaista yhteistyötä. Tekemisen koetaan olleen myös tarpeista lähtevää. Hankkeessa kerrottiin digikokeilujen myötä käytetyn hyviä työkaluja ja sen viestinnän kerrottiin olleen kattavaa. Hankehenkilöstöstä todettiin parissakin vastauksessa, että hanke oli henkilöstön osalta resursoitu erittäin hyvin, henkilöstö oli helposti lähestyttävää ja huomioon otettavaa kaikkia kohtaan ja lisäksi projektikoordinaattorit olivat innokkaita ja osaavia. Erikseen annettiin kiitosta Isteikin Ritva Ikäheimon vetämistä muutosvaikutusten arviointi -työpajoista.

Sidos- ja kohderyhmien tavoin **myös hankehenkilöstö esitti näkemyksensä hankkeen vahvuuksista**. Heidän mukaansa hankkeella on ollut resurssit tehdä ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja vaikka sillä on ollut vain vähän omia työntekijöitä, hyvät ostopalveluresurssit ovat paikanneet asiaa. Vahvuutta on ollut myös se, että Kuopion kaupungilla tunnistettiin palvelumuotoilun tarve hankkeen myötä, asioita saatiin sysättyä eteenpäin ja jatkumot lähtivät eteenpäin. Hankkeella oli kaupungin johdon ja keskijohdon tuki, se oli monialainen eri palvelualueet huomioiva ja sen näkökulma oli työtä kehittävää. Siihen myös osallistui ihmisiä monella eri koulutustaustalla, mikä mahdollisti asioiden ristipölytyksen. Kolmivuotisessa hankkeessa pystyttiin nostamaan asioita talousarviosalle ja saatiin asioita aidosti eteenpäin – toteutusaika mahdollisti vakiinnuttamisen. Tehtiin myös digiloikka koronan avustuksella. Hankeväen mukaan hankkeessa on ollut myös hyvä toteuttajaporukka.

Arvioinnin omassa tiedonhankinnassa kaikilta vastaajaryhmiltä kysyttiin myös, **mitä kehittämiskohteita he tunnistavat hankkeen toiminnasta niin toimintaympäristön muutokseen reagoinnin kuin kokonaisuudessaan hankkeen toiminnan näkökulmista**. Kyselyjen vastaajia askarrutti toimintaympäristön muutokseen reagoinnin osalta eniten hyvinvointialueuudistus, joka muuttaa kaupungin organisaatiota ja toimintatapoja tuottaen uuden ulkoisen toimijan, jolla on pääsy kaupungin infraan. Tätä ei vastaajien mukaan ole huomioitu riittävästi hankkeessa. Vastaajat näkivät myös etätöihin siirtymisen olleen palvelumuotoilun organisoijille haaste. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin tässä yhteydessä palvelualueiden yhteistyön tiivistäminen. Lisäksi eräs vastaaja oli sitä mieltä, että D10:lle on löydettävä joko korvaava ohjelma tai järjestettävä käyttö esim. keskitetyksi.

Hankkeen toiminnassa kokonaisuudessaan nähtiin suurimmaksi kehittämiskohteeksi tehokkuus ja erityisesti ajankäyttö niin hankkeeseen osallistuneiden kuin hankehenkilöstönkin osalta. Kyselyvastaajat toivat esiin tähän liittyen, että hankepäiviin osallistui yhtä aikaa lukuisa joukko hankehenkilöstöä, jolla ei tuntunut olevan aina tarpeeksi tehtäviä. Lisäksi valmennuksiin liittyen todettiin ”hankeporukan” olleen hajallaan ja osan todennäköisesti tunteneen olonsa ulkopuoliseksi aiheen rajautuessa kaukaiseksi omaan työnkuvaansa nähden. Lähtökohtaiseksi ongelmaksi tässä tapauksessa arveltiin, että aihe ei ollut sopiva tekijäryhmään nähden. Samassa vastauksessa kuitenkin kiiteltiin, että vetäjät jaksoivat silti olla kannustavia. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin myös kaupunkitasoinen koordinaatio ja sen puutteet sekä johdon ja esihenkilöiden sitouttaminen. Tähän liittyen kaivattiin myös yhteisiä tulkintoja asioista ja termeistä. Yksittäisiä huomioita kehittämiskohteista olivat lisäksi se, että alussa oli paljon toimijoita, jotka sitten syystä tai toisesta jäivät pois hankkeen kehittämistyöstä, viestintä, koska vastaaja ei pysty hahmottamaan hankkeen kokonaisuutta ja tuloksia sekä hankkeen tutkimuksellinen anti, jonka kerrottiin jääneen valitettavan pintapuoliseksi ja heikosti käytäntöön sovellettavaksi. Ratkaisuna tähän olisi vastaajan mielestä ollut tutkimustyön ulkoistaminen, pyrkimys tuottaa oivaltavia ja älykkäitä johtopäätöksiä sekä benchmarkata niitä myös kansallisiin mittareihin nähden ammattilaisten toimesta. Yhdessä vastauksessa todettiin myös, ettei jatkossa vastaavanlaisia hankkeita tulisi käynnistää vain ulkoisen rahoituksen saamiseksi.

Myös hankehenkilöstö tunnisti tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valmennuspäivien tehostamisen. Päiviä pidettiin liian pitkinä ja niiden sijaan lyhyemmät ”mikrovalmennukset” ja tekemisen tiivistäminen olisi ollut paikallaan. Hankkeessa kokeiltiinkin parin tunnin kokoontumisia kerran viikossa ja todettiin ne toimiviksi varsinkin kehittämiskokeilujen konseptointivaiheessa. Lisäksi hankaluutena nähtiin jatkuva uusien tarpeiden esiin nouseminen, jolloin niitä on vaikea saada kehittämiseen

mukaan. Kokeilujen määrän lisääntyminen toisaalta heikensi toiminnan fokusta. Joidenkin ryhmien koettiin myös jääneen ”tuuliajolle”, minkä estävien toimien tarve nähtiin hyödylliseksi vastaavanlaisessa toiminnassa jatkossa. Savonian hankehenkilöstön osalta tunnistettiin kehittämistarpeeksi työn organisointi hankkeessa työskentelyn osapäiväisyyden vuoksi. Heidän kohdallaan hankkeesta nousevien uusien tarpeiden huomioiminen oli vaikeaa, koska työ oli ohjelmoitu pitkälle eteenpäin.

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Hankkeen toimintaprosessit ovat olleet toimintaympäristöön kohtalaisen hyvin sopivia, hanke on kyennyt varsin hyvin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja siinä tehty kehittämistyö on koettu kohtalaisen tehokkaaksi ja toimivaksi. Hanke näyttää myös suoriutuneen horisontaalisten kriteeriensä täyttämistä: siinä on huomioitu kuntalaisten eri ikäryhmät ja elämäntilanteet, selkokieliisyys ja ihmisten tasavertainen kohtaaminen, myös englannin kielellä. Hankkeella on edistetty aineettomien digitaalisten palveluiden kokonaisvaltaista hyödyntämistä, mikä osaltaan on lisäksi edistänyt kestäväen kehityksen periaatteita.

Hanketyön tehokkuutta heikensivät hankehenkilöstön vaihtuvuus, työajan pirstaloituminen opetukseen ja hanketyöhön sekä hankkeen alussa täysiaikaiseksi suunnitellun projektipäällikön toiminta hankkeelle 50-prosenttisella työajalla.

IDK-hankkeen toteutuksen lähtökohtana oli lähityöskentely, joka ei kuitenkaan onnistunut koronapandemian takia. Sen vuoksi tähän ihmisläheisten digitaalisten palveluiden kehittämistyöhön haettiin digitaalisia menetelmiä, mikä myös haastoi hankkeessa työskennelleet palvelumuotoilijat oppimaan uutta. Osallistujien keskuudessa asian nähtiin ainakin jossain määrin hidastaneen toimintaa ja siten myös heikentäneen kehittämistyön tehokkuutta, kun taas hankeväen mielestä muuttuneeseen tilanteeseen pystyttiin reagoimaan aika nopeasti. Hankkeen sidos- ja kohderyhmien mukaan muuttuneeseen toimintaympäristöön reagoiminen riittävän sujuvalla etätyöskentelyllä oli kuitenkin IDK-hankkeen suurin vahvuus ennalta arvaamattomassa muutostilanteessa. Hankkeessa otettiin laajasti ja riittävän nopeasti käyttöön etätyössä tarvittavat työvälineet ja ne myös vastasivat kehittämistyön haasteisiin.

Kokonaisuudessaan hankkeen vahvuuksiksi tunnistettiin monialainen yhteistyö eli kaupungin eri toimialueiden yhdistäminen ja niiden välisten rajojen ylittäminen kehittämistyössä, tarvelähtöisyys, kaupungin johdon ja keskijohdon tuki, hyvät työkalut sekä kattava viestintä. Hanke oli hyvin resursoitu ja se oli riittävän pitkäkestoinen, jotta asioita pystyttiin nostamaan talousarvion tasolle ja saamaan aidosti eteenpäin ja vakiinnutettua. Koronan avustuksella IDK-hanke oli myös keskeinen toimija kaupunkiorganisaation tehdessä digiloikkaa. Hankkeen henkilöstö koettiin helposti lähestyttäväksi, kaikki huomioon ottavaksi, innokkaaksi ja osaavaksi.

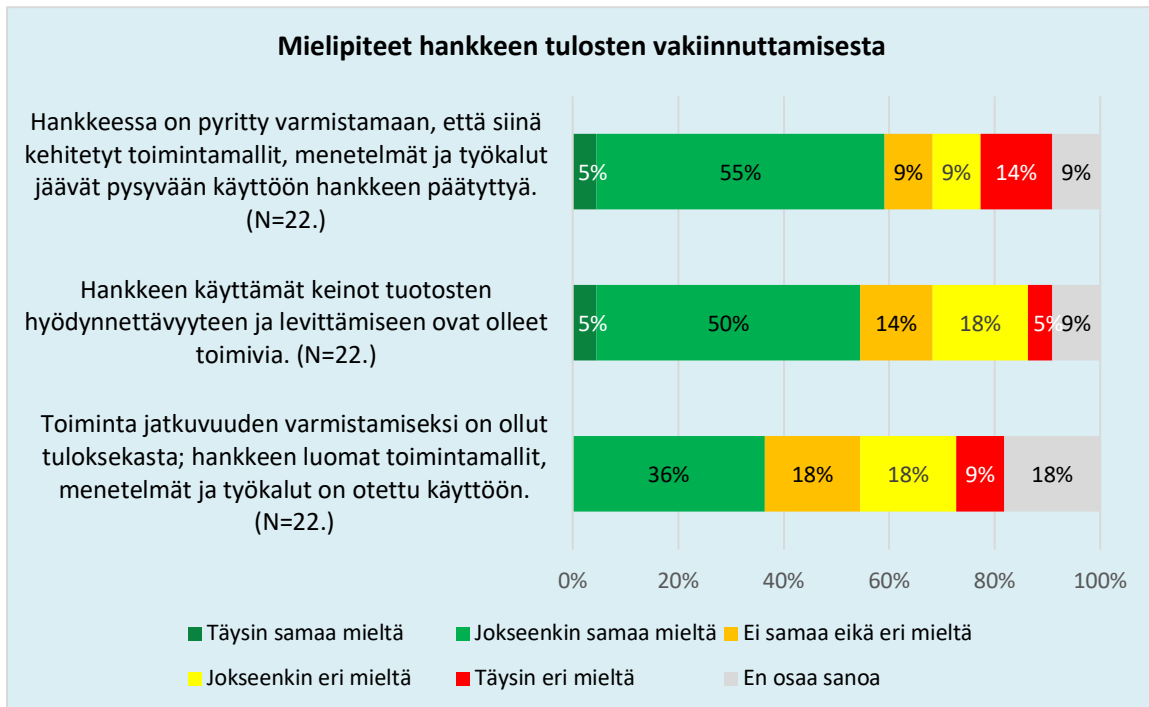
Suurimmaksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin ajankäyttö niin hankkeeseen osallistuneiden kuin hankehenkilöstönkin osalta. Myös kaupunkitasoisessa koordinaatiossa sekä johdon ja esihenkilöiden sitouttamisessa nähtiin kehittämisen tarvetta.

- Vastaavanlaisessa valmennustoiminnassa jatkossa tulisi tarkkaan miettiä keinoja tekemisen tiivistämiseen mahdollisuuksien mukaan. Kriittinen tekijä tiimien toiminnan kannalta on myös se, että kaikille löytyy mielekäs rooli, jossa voi tuoda kehittämistyöhön oman panoksensa kautta lisäarvoa.
- Osa-aikaisen hankehenkilöstön työn organisoinnissa joustomahdollisuudet ovat rajalliset. Heidän kannaltaan hankesuunnitelmassa pysyminen on tärkeää ja kun muutostarpeita ilmenee, niihin reagoiminen edellyttää järjestelyjä, jotka sopivat heidän eri työtehtäviensä muodostamaan kokonaisuuteen.

3.3 Kehittämistyössä keskeistä on hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttaminen

IDK-hankkeessa on pyritty varmistamaan jo alkuvaiheista lähtien asioiden jatkuvuus. Hankkeen yhtenä työpakettina on ollut vakiinnuttaminen ja siihen liittyviä toimenpiteitä on tehty hankkeen seurantaraporttien perusteella ensimmäisestä seurantajaksosta alkaen. Tuossa vaiheessa vakiinnuttamisen osalta on todettu, että hankkeen tuottama tilannekuva kytkeytyy kaupungin laajempiin digitalisaation kokonaisuuksiin ja näin osaltaan vakiinnuttaa hankkeen toimintaa ja vaikutuksia osaksi käytännön arkea. Merkittävä tekijä hankkeen vakiinnuttamistoimissa on ollut kaupunkitasoisen digitaalisten palveluiden johtoryhmän suunnittelu, käynnistäminen ja toiminta, jossa hanke yhdessä johtoryhmän kanssa tuottaa kaupunkitasoista tietoa digitalisaation kehityksestä, mikä osaltaan mahdollistaa hankkeen tulosten vakiinnuttamista suoraan osaksi kaupungin henkilöstön arkea. Lisäksi IDK-hankkeen tulosten vakiinnuttamistoimia ovat olleet mm. hankkeen koulutusten vieminen Kuopion kaupungin henkilöstön digitaaliselle koulutusalueelle ja hankkeen digitaaliseen asukasosallisuuteen liittyvien valmennusten/koulutusten sitominen osaksi Kuopion lähidemokratiaajaoksen ja Kuopion lähiöohjelman valmistelua. Digitaalisten palveluiden kehityksen seuranta puolestaan kytketään Kuopion kaupungin strategian Digitalisaatio-teen digitaalisten palveluiden mittariksi.

Arvioinnin tiedonhankinnassa kyselyjen kohderyhmiä pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin, jotka koskevat hankkeen tulosten vakiinnuttamista (seuraava kuva). Vastaajien näkemyksistä voidaan yleisenä havaintona todeta, että pyrkimystä hankkeen tulosten vakiinnuttamiseksi on ollut kohtalaisesti ja siinä käytetyt keinot on koettu jokseenkin toimiviksi mutta konkreettisten tulosten suhteen on vielä olemassa epävarmuutta.



Kuva 7. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen tulosten vakiinnuttamista koskevista väittämissä (Ohjausryhmä- ja johtoryhmäkysely & Uudistajakysely).

Sanallisissa tarkennuksissa kyselyjen vastaajat totesivat vakiinnuttamisasian olevan vielä ainakin monelle heistä kysymysmerkki. Asiasta ei oikein ole tietoa ja vakiinnuttamisen toteutumiseen suhtaudutaan muutenkin epäilevästi. Skeptisyyttä ilmentää mm. kommentti, jossa todetaan, etteivät hankkeen toimintamallit ole näkyneet päivittäisessä toiminnassa, joten on epätodennäköistä, että ne tulisivat näkymään hankkeen jälkeenkään. Esiin nousi myös huolestuneisuutta ja epävarmuutta, ettei palvelutuotantokokeilu, johon vastaaja on osallistunut, olisikaan jatkossa käytössä, vaan kehittämistyöhön käytetty työaika olisi tältä osin mennyt hukkaan. Eräässä tarkennuksessa pohdittiin myös, onko jatkuvuudesta tiedotettu tarpeeksi laajasti ja mitkä ylipäänsä ovat yhteisesti sovitut jatkotavoitteet ja toimenpiteen hankkeen päätyttyä.

Kyselyvastaajat toivat sanallisissa tarkennuksissaan esille myös positiivisia näkemyksiään. Eräs vastaaja totesi, että hankkeen tulosten vakiinnuttamisasiat on hänen mielestään hyvin huomioitu hankkeen tekemisessä ja tulevaisuus osoittaa niissä onnistumisen. Toisen vastaajan arvio oli, että hanke on pyrkinyt varmistamaan jatkuvuuden, mutta sitä koskevat päätökset ja resursointi tehdään kuitenkin muualla hankkeesta riippumatta.

Kyselyissä vastaajia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä siitä, **millä keinoilla hankkeen tuotoksia on hyödynnetty ja levitetty**. Pieni osa vastaajista totesi hankkeen konkreettisten tulosten esiintuomisen olevan vielä puutteellista, eikä selvää kuvaa hankkeen keskeisistä aikaansaannoksista ole heille ehtinyt muodostua, mutta pääosa kysymykseen vastanneista tunnisti erilaisia keinoja. Mainituiksi tulivat joidenkin palvelutuotantokokeiluissa kehitettyjen digitaalisten palvelujen käyttöönotto, mainosvideoiden julkaisemiset intranetissä ja henkilöstön somekanavilla, hankkeen loppuvaiheessa pidetyt yhteiset webinaarit sekä ohjausryhmän kokoonpano tulosten vakiinnuttamista silmällä pitäen. Eräässä vastauksessa todettiin hankkeen järjestäneen useita eri tilaisuuksia ja näkyvyyden olleen sosiaalisen median kanavilla erittäin näkyvää ja jopa kansainvälistäkin. Yksi vastaaja toi lisäksi esille, ettei digitaalisten palveluiden kehittämistyö pääty tähän hankkeeseen, vaan suunnitelmissa olevat jatkotoimet ja seuraavat projektit tukevat IDK-hankkeenkin tuotosten jatkohyödyntämistä ja levittämistä.

Hankehenkilöstön mukaan uusien toimintatapojen vakiinnuttamistyötä on tehty koko hankkeen ajan, eikä kyseessä ole erillinen toimenpide hankkeen päättyessä. Hankkeella on ollut tavoitteena saada pysyvää muutosta toimintaan. Hankehenkilöstön arvion mukaan muutoksen merkitys on kaupunkiorganisaatiossa tunnistettu, kokeilukulttuuri on otettu myönteisesti vastaan ja yksittäisten palvelukokeilujen käyttöönotossa on onnistuttu hyvin. Asiat kuitenkin etenevät luontaisesti eri tahtia. Hankehallinto on sijoitettu kaupungin konsernitasolle, eikä yksittäiselle palvelualueelle. Siitä on ollut apua siihen, että hankkeessa on pystytty toimimaan läpileikkaavasti hallinnonrajojen yli. Kehittämistyötä ei myöskään ole lähdetty tekemään omassa erillisessä siilossa, vaan on oltu tiiviisti mukana eri johtoryhmissä. Kuopion kaupungin digitaalisten palveluiden johtoryhmän kautta hanke on ollut suoraan kiinni kaupungin organisaatorakenteessa. Myös kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä ja sen kautta on mm. tuotettu koulutuspalveluita henkilöstölle. HR on myös jakanut hankkeessa saavutettuja tuloksia eteenpäin ja sen kanssa on käyty tuloksia läpi myönteisessä kehittämishengessä.

Kyselyissä vastaajia pyydettiin myös ottamaan kantaa siihen, **kuka tai ketkä voivat jatkaa hankkeen työtä sen päätyttyä, viedä tuloksia eteenpäin ja edistää vaikutuksia pitkällä aikavälillä**. Esiin nostettiin seuraavat tahot:

- Asiakkuusjohtajat ja muut vastuhenkilöt pilottien osalta.
- Jatkossa työ vaatii konkreettisempia toimia yleis- ja asemakaavoitukselta, jotka voivat jalkauttaa opitut keinot käyttöön. (Vastaajana Kaavoituksen osallisuus -kokeiluun osallistunut.)
- Kaikki voivat. Olisi väärin jotenkin rajoittaa hyödyntämistä ja jatkojalostamista.
- Kuopion kaupunki.
- Lähitukihenkilöiden mallia pyritään ylläpitämään esihenkilöiden tuella (Vastaajana Asianhallinnan uudistaminen -kokeiluun osallistunut.)
- Palveluorganisaatioiden esimiehet
- Tarkoitus on, että työ jatkuu innovaatiopäällikön johdolla jokaisen meidän omassa työssä. Digitalisaatio mahdollistaa sen, että jokainen voi itse tehdä työnsä aina johtajasta asiantuntijaan. Kun työnantaja investoi digitalisaatioon, se mahdollistaa sen, että jokainen käyttää järjestelmiä itse ja saa tarvitsemansa raportit itse.
- Toiminnan kehittämisestä ja digikehittämisestä vastaavat henkilöt.

Lisäksi kysymykseen vastattiin toteamalla, että vastuuta tai hankkeen jälkeistä omistajuutta ei ole määritelty. Eräs vastaaja esitti vastauksenaan kysymykseen, että hänen mielestään isompi kysymys on, millä resursseilla.

Arvioinnin omassa tiedonhankinnassa niin ohjaus- ja johtoryhmiltä, uudistajilta kuin hankkeen henkilöstöltäkin tiedusteltiin, **mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita he tunnistavat hankkeen tulosten vakiinnuttamistyössä.** Ohjaus- ja johtoryhmien edustajat sekä uudistajat nostivat vahvuuksiksi ennen kaikkea sen, että tulosityksiköissä on nyt ryhdytty miettimään, mitä palveluita tarjotaan ja miten ne tulisivat digitaalisuuden avulla paremmin käytettäviksi. Asioista puhutaan, aihe on tärkeä ja ratkaisuja tarvitaan. Useat vastaajat pitivät vahvuutena myös sitä, että hankkeessa on ollut käytännön tukea lähellä tarjolla ja palvelukohteet, joiden kehittäminen eteni sujuvasti hankeaikana, saivat hankkeelta hyvää tukea myös vakiinnuttamiseen. Moni vastaaja koki vahvuudeksi myös sen, että osallistujien ymmärrys ja osaaminen on lisääntynyt ja hankkeessa on ollut useita hyviä työkaluja ja malleja hoitaa työtä ja asiakaspalvelua yhä tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Lisäksi vahvuuksiksi vakiinnuttamistyössä nimettiin hankkeessa toteutettu viestintä, Savonian mahdollisuudet levittää ja edelleen kehittää hankkeen tuotoksia lähikuntiin sekä digitiekartta mahdollisen jatkon varmistajana. Vastauksissa todettiin myös se fakta, että hyväksi koetut käytänteet vakiintuvat automaattisesti.

Mitä asioita sitten olisi syytä kehittää hankkeen tulosten vakiinnuttamistyössä? Kyselyiden vastaajat peräänkuuluttivat ennen kaikkea resurssien ja johdon sitoutumisen varmistamista sekä hankkeen lopputuotteen omistajuuden selvittämistä jo ennen hankkeen aloittamista. Resurssikysymys nousi eniten vastaajien huomion kohteeksi ja eräässä vastauksessa todettiin varsinkin suorasanaisesti, että kehittämiseen ei ole resursseja, henkilöstöä, eikä työaikaa. Resursseihin liittyvissä kehittämisehdotuksissa nostettiin tärkeäksi mm. ymmärrys siitä, millä resursseilla asioita saadaan tapahtumaan. Eräässä vastauksessa ihmeteltiin, että vielä hankkeen viime metreillä käynnistettiin uusia osaprojekteja ja tehtiin hankintoja, kun resurssit jo aiemmin olisi ollut syytä suunnata tulosten vakiinnuttamiseen. Ennen hankkeen aloittamista tapahtuvaan johdon sitoutumisen varmistamiseen liittyneissä kommentteissa kiinnitettiin huomio palvelualueiden johtoryhmien ja palvelujen kehittämisestä vastaavien asiakkuusjohtajien sitoutumiseen digipalvelujen kehittämistyöhön. Tähän liittyy läheisesti myös hankkeen lopputuotteen omistajan selvittäminen ja jos sellaista ei ole selvillä, hankkeen käynnistämättä jättäminen. Myös siihen kiinnitettiin huomiota, että valitaan sellaiset työkalut ja yhteistyökumppanit, että saavutetulla lopputuloksella myös näiltä osin on

jatkuvuutta (viittaus Aurora AI:n projektiluonteisuuteen). Yksittäisinä tulosten vakiinnuttamista koskevinä kehittämisehdotuksina kyselyvastauksissa esitettiin kaupunkitasoista yhteistyötä ja koordinaatiota, osaavien tukihenkilöiden lisäämistä kaikille palvelualueille, vanhasta kulttuurista poisoppimista ja ylimmän johdon digitaitojen varmistamista. Eräässä vastauksessa arvioitiin, että aiheeseen liittyvät kansalliset kehittämishankkeet voivat myös tarjota hyviä vastauksia.

Arviointiajankohtana IDK-hankkeen toteutusaika oli tulossa päätökseensä. Vaikka hankkeen toimenpiteet olikin jo pääpiirteissään tehty, kysyimme kyselyissä, **mihin asioihin vastaajien mielestä on vielä syytä erityisesti kiinnittää huomiota, että hankkeen luomien toimintamallien, menetelmien ja työkalujen käytön vakiinnuttamisessa onnistutaan.** Esille nostettiin seuraavia näkökulmia:

- *Jatkuvuuden varmistaminen*
- *Kaikenlaiset arjen käytäntöön valuvat toimet olisivat tervetulleita.*
- *Kaupungin päättäjien (politiikka + operatiivinen) lisäksi toiminnoista vastaavat tahot otettava kiinteästi mukaan kehittämishankkeiden suunnitteluun.*
- *Kenties keskittyminen priorisoimalla kehittämiskohteet aikataulutettuna. Kaikkea ei voi kehittää yhtä aikaa.*
- *Miettiä jatkuvuus pitkälle eteenpäin. Se myös motivoisi työhön ryhtyviä.*
- *Muutosvaikutusten arviointi tulisi tehdä ennen hanketoiminnan aloittamista.*
- *Omistajan (mahd. rekisterinpitäjän) nimeämiseen.*
- *Riittävät resurssit ja osaaminen.*
- *Seuranta, joka olisi hyvä kytkeä osaksi digitiekartan seuranta.*
- *Todella harmillista, että esim. chatbotteja kehitettiin yhteistyössä kansallisen hankkeen kanssa, jonka päätyttyä tuki teknologialle päättyi. Tätä ei IDK-hankkeen kehittämistyössä otettu tarpeeksi huomioon.*
- *Esimerkiksi muutosvaikutusten arviointiin on hankkeessa luotu mallipohja, mutta toimintatapoja ei ehditty hankeaikana vakiinnuttaa. Tähän on asian omistajan panostettava hankkeen päätyttyä.*
- *Digitiekartan laatiminen käynnistettiin erittäin lyhyenä hankkeena ja juuri kiireisimpään aikaan loppuvuodesta. Digitiekartalle tulee määrittää omistaja, jonka vastuulle kehittämistyö ja vakiinnuttaminen jäävät.*

Hankkeen ohjausryhmälle, kaupungin kahdelle johtoryhmälle sekä valmennukseen osallistuneille suunnatuissa kyselyissä saatiin vastaajilta myös vapaata palautetta ja kommentteja hankkeen toiminnasta. Parhaiten saatu palaute ilmenee suorista lainauksista:

- *Chatbot oli hyvä idea. Jatkuvuus arveluttaa, menikö aika hukkaan. Toivottavasti ei.*
- *Hanke / kokeilu pelkäänsä hankkeen tai kokeilun vuoksi sitoo kaupungin vähiiä resursseja toimintaan, josta ei jää muutosta, ellei lopputuloksella ole sitoutunutta omistajaa ja käyttöönottosuunnitelmaa.*
- *Hanke oli innostava, mutta työllistävä. Olisin toivonut, että tietohallinto olisi osallistunut yhteiseen kehittämiseen innostuneemmin, vaikka sen vetovastuu olikin muualla.*
- *Jatkossa näin pitkiä hankkeita ei kannata tehdä. Turnausväsymys alkoi näkyä laajemmin sitoutumisessa ja tuloksissa.*
- *Kiitokset IDK-henkilöille hyvästä työstä!*
- *Kiitos hankevalmistelijoille ja toteuttajille.*
- *Kiitos!*
- *Oppia ikä kaikki. Myös niistä hankkeista, jotka eivät lopulta johda maaliin.*

Johtopäätökset ja kehittämissuosituks

IDK-hankkeen toiminta-aikana on kiinnitetty huomiota tulosten vakiinnuttamiseen hankkeen päättymisen jälkeen, eikä kyseessä ole erillinen toimenpide hankkeen päättyessä. Hankkeen yhtenä työpakettina on ollut vakiinnuttaminen ja siihen liittyviä toimenpiteitä onkin tehty hankkeen alusta lähtien. Tärkeitä tekijöitä hankkeen vakiinnuttamistoimissa ovat olleet kaupunkitasoisen digitaalisten palveluiden johtoryhmän suunnittelu, käynnistäminen ja toiminta sekä se, että hankehallinto on sijoitettu kaupungin konsernitason yksittäisen palvelualueen sijaan. Lisäksi hankkeen tulosten vakiinnuttamistoimia ovat olleet mm. tiivis yhteistyö kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa ja hankkeen koulutusten tuottaminen Kuopion kaupungin henkilöstölle sekä digitaaliseen asukasosallisuuteen liittyvien valmennusten ja koulutusten sitominen osaksi Kuopion lähidemokratiaajoksen ja Kuopion lähiöohjelman valmistelua. Digitaalisten palveluiden kehityksen seuranta kytetään jatkossa yhdeksi mittariksi Kuopion kaupungin strategiaan.

Hankkeella on ollut tavoitteena saada pysyvää muutosta toimintaan. Jatkuvuuden kannalta on lupaavaa, että kaupunkiorganisaatiossa on tunnistettu muutoksen merkitys, kokeilukulttuuri on otettu myönteisesti vastaan ja yksittäisten palvelukokeilujen käyttöönnotossa on onnistuttu hyvin. Asiat kuitenkin etenevät luontaisesti eri asioissa eri tahtia.

- Kaikkia hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja ei ole luonnollisesti etukäteen ajateltu pysyviksi, vaan asiaa on hankkeessa lähestytty kokeilujen ja saatujen kokemusten pohjalta. Pysyviksi toiminnoiksi tuleekin siirtää vain ne, jotka koetaan säilyttämisen arvoisiksi. Vakiinnuttamistyössä kannattaa hyödyntää prosesseja, joiden avulla on jo onnistuneesti vakiinnutettu hankkeessa kehitettyjä asioita.
- Hanke otti kehittämisen kohteeksi paljon uusia kohteita ja lisääntynyt kokeilujen määrä heikensi toiminnan fokusta. Kaikissa kokeiluissa kuitenkin otettiin edistysaskelia, joiden pohjalta kehittämistyötä on mahdollista viedä jatkossa eteenpäin kaupunkiorganisaation omassa toiminnassa.
- Digitaalisten palveluiden johtoryhmä on ollut tärkeä toimija hankkeen vakiinnuttamistoimissa. Hankkeen päättymisen jälkeen vakiinnuttamisen edistämässä ja seurannassa tämä rooli on syytä säilyttää, jotta varsinkin hankkeen loppuvaiheessa tehdyt onnistuneet kokeilut siirtyisivät käyttöön.

Vaikka työtä vakiinnuttamisen eteen on tehty, vielä arvioinnin tiedonhankintavaiheessa konkreettisten aikaansaannosten suhteen oli jonkin verran epäilyjä ja varsinkin epävarmuutta.

Vahvuuksia hankkeen tulosten vakiinnuttamistyössä ovat olleet:

- tuloyksiköissä on alettu miettiä palvelutarjontaa ja niiden parempaa käytettävyyttä digitaalisuuden avulla
- hankkeen tarjoama käytännön tuki kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen
- osallistujien ymmärryksen ja osaamisen lisääntyminen
- hyvät työkalut ja mallit työn ja asiakaspalvelun parempaan hoitamiseen
- viestintä
- hankkeen tuotosten levittäminen lähikuntiin
- digitiekartta.

Vakiinnuttamisessa nähtyjä kehittämiskohteita olivat resurssikysymykset, johdon sitoutuminen sekä hankkeen lopputuotteen omistajuuden selvittäminen ennen hankkeen aloittamista.

YHTEENVETO JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA SUOSITUKSISTA

Hankkeen toimenpiteistä syntyvät tavoitellut tulokset ja vaikutukset

IDK-hankkeessa on toteutettu hyvin monenlaisia toimenpiteitä ja sen toiminta on kattavasti tukenut hankkeen vaativia tavoitteita ja työpaketteja. Etenkin valmennusten ja viestinnän sekä monialaisten palvelutuotantokokeilujen osalta on toteutettu vaikuttava määrä erillisiä toimenpiteitä. Hankkeen kantavana menetelmänä on ollut palvelumuotoilu, jonka tuloksena on toteutettu 14 palvelutuotannon kokeilua. Siltä osin hanke on reilusti ylittänyt tavoitteensa.

Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut Kuopion kaupungin työntekijöiden sekä koko organisaation digitaalisen kyvykkyyden ja uudistusvalmiuden lisääntyminen merkittävästi niin, että tulevaisuuteen varautuminen mahdollistuu. Hankkeessa tehtyjen henkilöstön osaamiskartoituskyselyiden tulosten perusteella näyttää siltä, että henkilöstön digiosaaminen on hyvällä tasolla; viimeisimmässä kyselyssä henkilöstö arvioi oman digiosaamisensa pääsääntöisesti pätevän, etevän tekijän ja asiantuntijan tasolle.

Hankkeessa kootun palautteen perusteella yhteiskehittäminen koettiin alussa hieman hämmäntävänä aiemmin totuttuun toimintaan nähden, mutta tilanne selkiintyi hankkeen edetessä. Isompien tilaisuuksien järjestelyt sekä asiantuntevuus, hankkeen toteutuksen monialaisuus, suunnitelmallisuus, ohjaus, pienet ryhmäkoot, ratkaisukeskeisyys ja valmentajien asiantuntevuus saivat osallistujilta hyvää palautetta. Käytetyt osallistavat menetelmät ja digitaalisten työkalujen testaus koettiin myös hyvänä ja tarpeellisenä. Parannusehdotuksia annettiin tilojen käyttökelpoisuuteen, koronan vaikutuksesta toimintaan ja hybriditapaamisiin liittyen. Kaivattiin myös selkeämpiä tehtävänantoja, aikataulutusta ja vähemmän työläitä välitehtäviä. Myös esihenkilöiden tuki hankkeeseen osallistumiseen on jäänyt valmennettaville epäselväksi.

Arvioinnin oman tiedonhankinnan mukaan IDK-hanke on yleisesti ottaen onnistunut tehtävässään kohtalaisesti. Hankkeen koetaan onnistuneen parhaiten viestinnässään. Myös valmennuksen ja tilannekuvan luomisen nähdään olleen hankkeen parhaiten onnistunutta tekemistä. Heikommin onnistuneiden toimintojen ryhmässä ovat uusien asukas- ja käyttäjälähtöisten palveluiden tuottamistapojen luominen sekä monialaiset palvelutuotantokokeilut. Hyväksi havaittujen toimintatapojen vakiinnuttamisessa ja siitä tiedottamisessa hankkeelle on jäänyt jäljelle kaikkein eniten tekemistä. Hankkeeseen osallistuneiden uudistajien keskuudessa on myös suhteellisen paljon epäilyjä sen suhteen, miten hankkeen toimenpiteillä on pystytty ylipäänsä ratkaisemaan tunnistetut ongelmat tai saavuttamaan haluttu kehitys.

Hankkeessa on saatu aikaan lyhyen aikavälin toiminnanmuutosta Kuopion kaupunkiorganisaatiossa etenkin osaamisen kehittämisessä, toimijoiden yhteistyössä, kokeilukulttuurin rantautumisessa, konkreettisissa muutoksissa palveluihin sekä ajankohtaisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Pitkän aikavälin muutoksina tunnistettiin kokeilukulttuuri eli toiminnan kehittämiskulttuurin edistäminen, kaupunkitasoinen asioiden koordinointi sekä organisaatorajat ylittävän kehittämistyön mallintaminen.

Hankkeen merkittävimpiä tuloksia ovat aikaansaannokset hankkeen monialaisiin palvelutuotantokokeiluihin liittyen. Tärkeitä tuloksia ovat myös kyvykkyyksien kehittyminen, ajattelutavan muutos sekä koko organisaation toteuttama

kehityskokonaisuus. Lisäksi tärkeä tulos on onnistunut viestintä, joka on hyvin tukenut hankkeen toimintaa kokonaisuudessaan.

Suurimmat haasteet hankkeen vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta ovat olleet hankkeen laaja-alaisuus, organisaatorajojen aiheuttamat kehittämisesteet, yksittäisissä palvelutuotantokokeiluissa havaitut haasteet sekä haasteet resurssien riittävydessä, mutta samalla myös niiden suuntaamisessa.

- Toimintatapojen muuttamiseen pyrkivässä kehittämistyössä tulee olla pitkäjänteinen, sillä muutosten ajaminen käytäntöön vaatii aikaa. Tämä on tiedostettu hyvin hankkeen toimijajoukossa. Tätä työtä helpottaa selkeiden yhteisten tavoitteiden luominen ja niihin sitoutuminen määrätietoisesti ja laaja-alaisesti, mitkä on syytä varmistaa.
- Hankkeessa toteutettiin palvelutuotannon kokeiluja selvästi yli tavoitteen. Tämä on sinänsä erinomainen asia osoittaen, että erilaisia kehittämiskohteita löytyy helposti ja niille on tarvetta. Jatkossa vastaavassa toiminnassa on syytä kuitenkin miettiä, olisiko kokeilujen määrä syytä pitää hieman rajatumpana ja keskittyä niihin.

Onnistunut hanketoteutus tulosten taustalla

Hankkeen toimintaprosessit ovat olleet toimintaympäristöön kohtalaisen hyvin sopivia, hanke on kyennyt varsin hyvin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja siinä tehty kehittämistyö on koettu kohtalaisen tehokkaaksi ja toimivaksi. Hanke näyttää myös suoriutuneen horisontaalisten kriteeriensä täyttämistä: siinä on huomioitu kuntalaisten eri ikäryhmät ja elämäntilanteet, selkokieliisyys ja ihmisten tasavertainen kohtaaminen, myös englannin kielellä. Hankkeella on edistetty aineettomien digitaalisten palveluiden kokonaisvaltaista hyödyntämistä, mikä osaltaan on lisäksi edistänyt kestäväen kehityksen periaatteita.

Hanketyön tehokkuutta heikensivät hankehenkilöstön vaihtuvuus, työajan pirstaloituminen opetukseen ja hanketyöhön sekä hankkeen alussa täysiaikaiseksi suunnitellun projektipäällikön toiminta hankkeelle 50-prosenttisella työajalla.

IDK-hankkeen toteutuksen lähtökohtana oli lähityöskentely, joka ei kuitenkaan onnistunut koronapandemian takia. Sen vuoksi tähän ihmisläheisten digitaalisten palveluiden kehittämistyöhön haettiin digitaalisia menetelmiä, mikä myös haastoi hankkeessa työskennelleet palvelumuotoilijat oppimaan uutta. Osallistujien keskuudessa asian nähtiin ainakin jossain määrin hidastaneen toimintaa ja siten myös heikentäneen kehittämistyön tehokkuutta, kun taas hankeväen mielestä muuttuneeseen tilanteeseen pystyttiin reagoimaan aika nopeasti. Hankkeen sidos- ja kohderyhmien mukaan muuttuneeseen toimintaympäristöön reagoiminen riittävän sujuvalla etätyöskentelyllä oli kuitenkin IDK-hankkeen suurin vahvuus ennalta arvaamattomassa muutostilanteessa. Hankkeessa otettiin laajasti ja riittävän nopeasti käyttöön etätyössä tarvittavat työvälineet ja ne myös vastasivat kehittämistyön haasteisiin.

Kokonaisuudessaan hankkeen vahvuuksiksi tunnistettiin monialainen yhteistyö eli kaupungin eri toimialueiden yhdistäminen ja niiden välisten rajojen ylittäminen kehittämistyössä, tarvelähtöisyys, kaupungin johdon ja keskijohdon tuki, hyvät työkalut sekä kattava viestintä. Hanke oli hyvin resursoitu ja se oli riittävän pitkäkestoinen, jotta

asioita pystyttiin nostamaan talousarviotasolle ja saamaan aidosti eteenpäin ja vakiinnutettua. Koronan avustuksella IDK-hanke oli myös keskeinen toimija kaupunkiorganisaation tehdessä digiloikkaa. Hankkeen henkilöstö koettiin helposti lähestyttäväksi, kaikki huomioon ottavaksi, innokkaaksi ja osaavaksi.

Suurimmaksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin ajankäyttö niin hankkeeseen osallistuneiden kuin hankehenkilöstönkin osalta. Myös kaupunkitasoisessa koordinaatiossa sekä johdon ja esihenkilöiden sitouttamisessa nähtiin kehittämisen tarvetta.

- Vastaavanlaisessa valmennustoiminnassa jatkossa tulisi tarkkaan miettiä keinoja tekemisen tiivistämiseen mahdollisuuksien mukaan. Kriittinen tekijä tiimien toiminnan kannalta on myös se, että kaikille löytyy mielekäs rooli, jossa voi tuoda kehittämistyöhön oman panoksensa kautta lisäarvoa.
- Osa-aikaisen hankehenkilöstön työn organisoinnissa joustomahdollisuudet ovat rajalliset. Heidän kannaltaan hankesuunnitelmassa pysyminen on tärkeää ja kun muutostarpeita ilmenee, niihin reagoiminen edellyttää järjestelyjä, jotka sopivat heidän eri työtehtäviensä muodostamaan kokonaisuuteen.

Kehittämistyössä keskeistä on hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttaminen

IDK-hankkeen toiminta-aikana on kiinnitetty huomiota tulosten vakiinnuttamiseen hankkeen päättymisen jälkeen, eikä kyseessä ole erillinen toimenpide hankkeen päättyessä. Hankkeen yhtenä työpakettina on ollut vakiinnuttaminen ja siihen liittyviä toimenpiteitä onkin tehty hankkeen alusta lähtien. Tärkeitä tekijöitä hankkeen vakiinnuttamistoimissa ovat olleet kaupunkitasoisen digitaalisten palveluiden johtoryhmän suunnittelu, käynnistäminen ja toiminta sekä se, että hankehallinto on sijoitettu kaupungin konsernitasolle yksittäisen palvelualueen sijaan. Lisäksi hankkeen tulosten vakiinnuttamistoimia ovat olleet mm. tiivis yhteistyö kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa ja hankkeen koulutusten tuottaminen Kuopion kaupungin henkilöstölle sekä digitaaliseen asukasosallisuuteen liittyvien valmennusten ja koulutusten sitominen osaksi Kuopion lähidemokratiaajaoksen ja Kuopion lähiöohjelman valmistelua. Digitaalisten palveluiden kehityksen seuranta kytketään jatkossa yhdeksi mittariksi Kuopion kaupungin strategiaan.

Hankkeella on ollut tavoitteena saada pysyvää muutosta toimintaan. Jatkuvuuden kannalta on lupaavaa, että kaupunkiorganisaatiossa on tunnistettu muutoksen merkitys, kokeilukulttuuri on otettu myönteisesti vastaan ja yksittäisten palvelukokeilujen käyttöönotossa on onnistuttu hyvin. Asiat kuitenkin etenevät luontaisesti eri asioissa eri tahtia.

- Kaikkia hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja ei ole luonnollisesti etukäteen ajateltu pysyviksi, vaan asiaa on hankkeessa lähestytty kokeilujen ja saatujen kokemusten pohjalta. Pysyviksi toiminnoiksi tuleekin siirtää vain ne, jotka koetaan säilyttämisen arvoisiksi. Vakiinnuttamistyössä kannattaa hyödyntää prosesseja, joiden avulla on jo onnistuneesti vakiinnutettu hankkeessa kehitettyjä asioita.

- Hanke otti kehittämisen kohteeksi paljon uusia kohteita ja lisääntynyt kokeilujen määrä heikensi toiminnan fokusta. Kaikissa kokeiluissa kuitenkin otettiin edistysaskelia, joiden pohjalta kehittämistyötä on mahdollista viedä jatkossa eteenpäin kaupunkiorganisaation omassa toiminnassa.
- Digitaalisten palveluiden johtoryhmä on ollut tärkeä toimija hankkeen vakiinnuttamistoimissa. Hankkeen päättymisen jälkeen vakiinnuttamisen edistämässä ja seurannassa tämä rooli on syytä säilyttää, jotta varsinkin hankkeen loppuvaiheessa tehdyt onnistuneet kokeilut siirtyisivät käyttöön.

Vaikka työtä vakiinnuttamisen eteen on tehty, vielä arvioinnin tiedonhankintavaiheessa konkreettisten aikaansaannosten suhteen oli jonkin verran epäilyjä ja varsinkin epävarmuutta.

Vahvuuksia hankkeen tulosten vakiinnuttamistyössä ovat olleet:

- tulosityksiköissä on alettu miettiä palvelutarjontaa ja niiden parempaa käytettävyyttä digitaalisuuden avulla
- hankkeen tarjoama käytännön tuki kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen
- osallistujien ymmärryksen ja osaamisen lisääntyminen
- hyvät työkalut ja mallit työn ja asiakaspalvelun parempaan hoitamiseen
- viestintä
- hankkeen tuotosten levittäminen lähikuntiin
- digitiekartta.

Vakiinnuttamisessa nähtyjä kehittämiskohteita olivat resurssikysymykset, johdon sitoutuminen sekä hankkeen lopputuotteen omistajuuden selvittäminen ennen hankkeen aloittamista.

LIITE. Tiivistelmä IDK-hankkeen toteuttamista keskeisistä toimenpiteistä

Seurantaraportti 1 ajalle 1.1.-30.6.2020

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Hankkeessa on alettu luoda tilannekuvaa Kuopion kaupungin ja sen henkilöstön digitalisaatiokyvykkyydestä.
2. Valtiovarainministeriön Digiohjelman osana toteutettavan Yritysdigi-hankkeen mukaisesti kaupungin palveluiden digitalisaatioastetta kartoitettiin huhti-toukokuussa 2020. Digiasteen (digitalisaation kypsyystason) nykytilan kuvaus ja palvelukohtainen tavoite paperittoman palvelun saavuttamiseksi toimitettiin Valtiovarainministeriöön 15.6.
3. Kohti E-kuntaa -hankkeen kanssa toimitettiin maakunnallinen koonti digitalisaatiotasosta.
4. Tilannekuvaa on luotu myös hankkeen toiminnoissa mukana olevien uudistajien, eli "kellokkaiden", osaamiskartoituksen avulla. Se toimitettiin 5/2020 Savonia-amk:n toimesta. Kartoituksen suunnittelu tehtiin yhteistyössä Kuopion kaupungin henkilöstöosaston kanssa.
5. IDK loi tietopyyntöjen seurantaan lomakkeen, jolla tarkkaillaan kaupungilta sisäisesti /ulkoisesti pyydettyjä asiakirjatietojen määriä ja sisältöjä. Lomake otettiin käyttöön 6/2020.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. Kellokkaiden rekrytointiprosessi käynnistettiin 5/2020 ja 6/2020 koossa oli jo 52/50 kellokasta lähes jokaiselta kaupungin palvelualueelta, sekä esimiehiä että työntekijöitä.
2. Hanke on tehnyt ESR-viestintäohjeen mukaisen julisteen ja viestintäsuunnitelman sekä perustanut kotisivun Kuopion kaupungin intranettiin. Intraan on julkaistu myös uutisia (5 kpl). Julkista viestintää toteutetaan sosiaalisessa mediassa Facebookissa, Instagramissa, Twitterissä ja LinkedInissä. Sosiaalisen median kanavat otettiin käyttöön huhtikuussa 2020.
3. Hankkeesta on viestitty henkilöstölle ja sidosryhmille myös mm. Digitaalisen kunnan tulevaisuuspäivässä 31.1.2020 (Kuopio), MyData for Cities tapaamisessa 4.-5.2.2020 (Helsinki) ja Kuopion kaupungin esimiesseminaarissa 13.2.2020 (Kuopio).
4. Hanke on osallistunut Kuopion alueen laajempaan digitalisaation ekosysteemin valmisteluun eri sidosryhmien kanssa samalla viestien hankkeen toiminnasta.
5. Hanke on osallistunut artikkeliin "Co-creation in the heart of human-centric data economy – experiences and visions from Kuopio Living Lab" kirjoittamiseen (Savonia-amk, Kuopion kaupunki, UEF).

TP 3: Monialaiset palveluntuotantokokeilut

1. Valmennuksessa tarkasteltavat palveluntuotantokokeilut on osoitettu Kuopion kaupungilta ja niitä on hankesuunnitelman mukaisesti yhteensä viisi: 1. Palveluverkon suunnittelun digitalisaatio, 2. Hyvinvointitiedolla johtaminen, 3. Tiedon saatavuus, 4. Digitaaliset hyvinvointipalvelut ja 5. Asiakaspalvelun digitalisaatio. Kaikille palveluntuotantokokeiluille on osoitettu yhteyshenkilöt kaupunkiorganisaatiosta.
2. IDK on ollut mukana tukemassa Kuopion kaupunginvaltuuston siirtymistä digitaalisiin kokouksiin.

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Hankkeen tuottama tilannekuva kytkeytyy alusta alkaen kaupungin laajempiin digitalisaation kokonaisuuksiin ja näin osaltaan vakiinnuttaa hankkeen toimintaa ja vaikutuksia osaksi käytännön arkea. Hanke on tukemassa kaupungin digitaalisten työvälineiden "Pilvenveikot / KuopioWay" -ryhmää hankkeen toimenpiteiden kautta. Valmennus kytkeytyy erottamattomasti kunkin osallistujan oman työn kehittämiseen ja oppimistehtävät nousevat työprosessien kehittämisestä.

Seurantaraportti 2 ajalle 1.7.2020-31.12.2020

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Henkilöstön Digitalisaatio työssäni - osaamiskartoituskysely toteutettiin 9.10.-9.11.2020. Kyselyn tuloksia hyödynnetään mm. järjestämällä tarpeen mukaista koulutusta.

2. Kesällä 2020 kaupungin henkilöstöllä oli täytettävissä tietopyyntökyselyjen seurantalomake. Tietopyyntöseurannassa selvitettiin, millaista tietoa kaupungilta pyydetään, miten ko. tieto on säilötty ja mihin perustuen sitä pyydetään. Kyselyyn saatiin vastauksia 582 kpl.
3. Kaupungin palveluiden digitalisaatioastekartoitus laajennettiin Kuopion kaupungin osalta koskemaan kaikkia kaupungin palveluita.
4. Selvitettiin Kuopion kaupungin digitalisaation tiekarttaa varten erilaisia visualisointimalleja.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. "Uudistumisen valmennus" alkoi syksyllä 2020 ja se jatkuu syksyyn 2022. Syksyn aikana valmennuksissa on ollut mukana 55 henkilöä, joista 5 hlöä on lopettanut ja 1 hlö on perhevapaalla. Ensimmäisen valmennussyklin (syksy 2020) tavoitteena oli muodostaa ymmärrys, mihin tarvitaan muutosta ja kirkastaa pilotoitava palvelu.
2. "Ota uudistus haltuun" -koulutuksia kaupungin henkilöstölle ja luottamushenkilöille valmisteltiin tekemällä ensimmäinen kilpailutus Power BI -koulutuksista.
3. "Avoin kumppanuus" -yhteistyössä konserniyhtiöitä (Istekki, Servica) on osallistettu mukaan ja yhteistyöavauksia kuntakumppaneille (Siilinjärvi, Varkaus) on tehty.
4. Nauhoitettiin haastatteluja, joita käytetään tulevien podcastien materiaalina keväällä 2021.
5. Kaupungin henkilöstön intranettiin (KUHA) julkaistiin 8 uutista.
6. Sosiaalisessa mediassa aktiivisuutta varsinkin valmennusviikoilla ja tehtiin reaaliaikaista viestintää meneillään olevista palvelutuotantokokeiluista.
7. WHO Healthy Cities -konferenssi: Digital leap during COVID-19 in the City of Kuopio.
8. Markkinointimateriaalin hankinta.
9. Etäkokouksiin käytettävän Teams-sovelluksen käytön yhdenmukaistaminen kaupungin yhteisillä taustakuvilla.

TP 3: Monialaiset palvelutuotantokokeilut

1. Viisi palvelutuotantokokeilujen tiimiä ja seitsemän casea on käynnistynyt syksyllä 2020:
 - Tiimi 1: Palveluverkosto: Kuntalaisosallisuus kaavoitusprosessissa
 - Tiimi 2: Hyvinvointitieto: Hyvinvointikertomus ja tiedolla johtaminen arjen työkaluksi
 - Tiimi 3: Tiedon saatavuus: Case 1: Asianhallinnan uudistuminen / Case 2: Kiinteistöasiakirjojen tilaaminen
 - Tiimi 4: Hyvinvointipalvelut: OmaKuopio sähköinen palvelualusta (kuntalaisosallisuus)
 - Tiimi 5: Asiakaspalvelu: Case 1: Digitaalinen tilavarauspalvelu / Case 2: Vikailmoitus & palaute

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Kaupunkitasoisen digitaalisten palveluiden johtoryhmän käynnistäminen ja suunnittelu, kaikki palvelualueet mukana.
2. Osallistuminen henkilöstön digitaalisen oppimisalustan määrittelyyn.
3. Hybridikokousten ja siihen liittyvän osaamisen jatkokehittäminen.
4. Monipaikkaisen työskentelyn (ml. etätyö) edistäminen.
5. Henkilöstön matalankynnyksen kehitysideoiden alustan, "Ideapuluttamon", edelleen kehittäminen.
6. Koko kaupungin yhteisen chatbot-tekniikan käyttöönoton edistäminen.
7. Koulutusten valmistelu osaksi henkilöstön keskitettyä 2021/kevät koulutustarjontaa.
8. Valtiovarainministeriön kuntien digitalisaation edistämisen kannustinjärjestelmän 2020 Kuopion ja Siilinjärven hankehaun "OmaKunta verkkoasiointi ja sähköisen asioinnin konseptointi" edistäminen.

Seurantaraportti 3 ajalle 1.1.-31.7.2021

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Suunnittelupaja digitiekartan tarpeista digitaalisten palveluiden johtoryhmän kanssa 8.2.
2. Hanke kartoitti yhteistyössä Kuopion kaupungin digitaalisten palveluiden KuopioWay-tukitiimin kanssa kyselyllä, millaisena tiedostojen käsittely ja tallentaminen eri tallennuspaikkoihin Kuopion kaupungissa koetaan. Kyselyn tuloksia hyödynnetään henkilöstön koulutuksen ja ohjeistusten kohdentamisessa.

3. Selvitettiin digitaalisen strategiatyökalun hankintaa kartoittaen olemassa olevia työkaluja ja järjestäen esittelyjä niistä (KETO-salkunhallinta, TargetorPro, LATO, 4straction -ohjelmat).
4. Valtiovarainministeriön Digitalisaation edistämisen ohjelman Yritysdigi-hankkeen palvelulupauksen (palveluiden digitaso) päivityskierros aloitettiin 6/2021.
5. Hankittiin asiantuntijaostopalveluna analyysi Kuopion kaupungin sosiaalisen median nykytilasta vertailluna muihin kaupunkeihin sekä selvitys somen tulevaisuudesta ja automatisointimahdollisuuksista Kuopiossa. Työ valmistuu syksyn 2021 aikana.
6. "Digitalisaatio työssäni" - kysely toteutettiin Kuopion konserniyhtiö Servicalla keväällä 2021.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. IDK-valmennuksen suunnittelupäivä pidettiin hanketyöryhmän kanssa 11.1. Viikkopalaverit pidettiin joka perjantai ja syksyä suunniteltiin 11.6. Valmennuspäivät toteutettiin viikoilla 3 (Asiakaskeskeinen organisaatio ja toimintakulttuuri), 7 (Asiantuntijuus ja tekninen apu), 12 (Korjausliikkeet ja kokeilut) ja 16 (Käyttöönoton valmistelu).
2. Tiimien yhteistä kevätjuhlaa vietettiin 20.5.2021.
3. Ensimmäinen tulevaisuuspäivä "Robotisoitunut kunta 2030" järjestettiin 8.6.2021.
4. Orchidea Innovations -innovointityökalun pilotointi toteutettiin Strategia ja kehittäminen -yksikössä, jonka jälkeen se tarjottiin käyttöön koko henkilöstölle. Orchidean käyttökoulutus järjestettiin 14.5.
6. Toteutettiin Miro ja Orchidea -opastusta kevään 2021 aikana sekä tarjottiin ko. työkalujen käyttötukea koko henkilöstölle.
7. Järjestettiin koulutusta ostopalveluna data-analytiikan Power Bi ohjelmiston käyttöön 2.2., 10.2., 28.4. ja 29.4 (4 h/koulutus).
8. Järjestettiin ostopalveluna digitaalisen pilvipalvelun Microsoft Teams sovellukset -koulutus 11.5.2021 (4 h).
9. 19.5.2021 järjestettiin workshop palvelutietovarannon (PTV) päivittämisestä yhteistyössä Digi- ja väestötietoviraston kanssa.
10. Vietiin koulutustallenteet (Power Bi, Microsoft Teams, Tulevaisuuspäivät) ja materiaalit Kuopion kaupungin digitaaliseen henkilöstön oppimisolustaan Priimaan.
11. Osana IDK -hankkeen toimintaa on käynnistetty ns. pop up hybridikokouslaitteisto -kokeilu. Selvityksen pohjalta kokeiluun on hankittu soveltuvat digitaaliset teknologiat, kuten kaiutinmikrofonit, web-kamera, kameran jalusta ja kannettava projektori.
12. Tuotettiin sisältöä Kuopion sisäiseen intraan uutisartikkeleiden (14 kpl) muodossa, sosiaaliseen mediaan sekä myös laajemmalla levikillä artikkeleita Kuopion virallisten viestintäkanavien kautta. Hanke on tuottanut kuvallisten postausten lisäksi infografiikkaa (7 kpl), animaatiovideoita (7 kpl) sekä podcasteja (2 kpl).
13. Valmennuksesta viestimisen tueksi tilattiin Kuopion kaupungin sopimustoimittajilta KIMA Creativelta infograafit jokaisesta palveluntuotantokokeilusta (7 kpl) ja WTF Designilta animaatiot (7 kpl).
14. Koottiin yhteen tarpeet hankkeen viestinnästä ja kartoitettiin kaupungin markkinoinnin kilpailuttamien sopimustoimittajien mahdollisuudet toimittaa tarvittavia töitä.

TP 3: Monialaiset palveluntuotantokokeilut

1. Koronapandemian vuoksi valmennukset pidettiin etänä.
2. Valmennuksessa käsiteltävien palveluntuotantokokeilujen lisäksi hanke on tarttunut myös muihin kohderyhmältä nouseviin tarpeisiin kuten henkilöstön digitaalisen ideointi/kehitysaloitekokeilu IdeaPulputtamo sekä kansallisen tekoälyohjelma AuroraAI:n Chatbottien hyödyntäminen osana asiakaspalvelua.

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Hanke toimii tiiviisti Kuopion kaupungille syksyllä 2020 asetetun digitaalisten palveluiden johtoryhmän kanssa tuottaen kaupunkitasoista tietoa digitalisaation kehityksestä. Tämä mahdollistaa osaltaan hankkeen toimenpiteiden tulosten vakiinnuttamista suoraan osaksi kaupungin henkilöstön arkea.
2. Osallistuminen OmaKunta-palveluiden digitalisoinnin priorisointipajoihin ja hankkeessa tuotettujen asiakaspolkujen kytkeminen osaksi tulevia palvelukehityksiä.

3. Osallistuttiin erilaisiin henkilöstön tilaisuuksiin (johdon seminaari, projektityöverkosto), joissa hanke on edistänyt digitaalisten yhteistyöalustojen käyttöä. Hanke on valmistellut uusien kaupunginvaltuutettujen digikoulutusta/perehdytystä yhdessä työnantajapalveluiden kanssa.

Seurantaraportti 4 ajalle 1.8.-31.12.2021

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Hankittu selvitys Kuopion kaupungin sosiaalisen median nykytilasta sekä somen tulevaisuudesta ja automatisointimahdollisuuksista.
2. Tehty YritysDigin digitaso-päivityskartoitus ja toimitettu se Valtiovarainministeriölle.
3. Esiteltiin Kuopion digitalisaation tiekartan työtä Kuopion uudelle valtuustolle 14.10.
4. Tuettu kaupungin digitalisaation toiminnallisten rakenteiden, osaamisen sekä johtajuuden uudistumista valmennuksilla sekä koulutuksilla.
5. Toimittu Kuopion kaupungin digitaalisten palveluiden johtoryhmän puheenjohtajana ja sihteerinä ja tuotettu tilannekuvatietoa.
6. Toteutettu "Digitalisaatio työssäni" -kartoituskysely Kuopion kaupunkikonserniin kuuluville Istekki Oy:n kuntapalveluille sekä Savonia-amk Oy:lle.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. Hanke toteuttaa toimintaa kohderyhmälle kolmessa kokonaisuudessa: uudistumisen valmennus, ota muutos haltuun -koulutukset sekä avoin kumppanuus. Uudistumisen valmennus on suunnattu Kuopion kaupungin tulevan digitalisaation uudistajien kärkijoukon käyttöön. Ota uudistus haltuun -koulutukset on tarkoitettu Kuopion kaupungin henkilöstön motivoituneille ja kiinnostuneille tahoille. Avoin kumppanuus mahdollistaa muiden kuntien, konserniyhtiöiden ja kehittäjien osallistumisen hankkeen toteutuksen seurantaan ja oppimiseen hankkeen ollessa käynnissä.
2. Savonia-amk:n palvelumuotoiluryhmien rinnalle on käynnistynyt hankkeen kohderyhmän tarpeista nousseista aiheista myös henkilöstön idea ja osallisuusalustan sekä chatbottin ryhmät, joita tuetaan osittain hankkeen asiantuntijaostopalveluista.
3. Hankkeen yhteistä väliseminaaria, Kuopion Digikatsastusta, vietettiin 9.12.2021.
4. Järjestettiin hankkeen toinen tulevaisuuspäivä "Kurkista tulevaisuuteen – Megatrendit".
5. Kuopion kaupungin sopimustoimittaja Hurry Oy tuotti viestintämateriaaleja hankkeelle: artikkelit (8 kpl), 40 valokuvaa, hupparit valmennettaville, animaatioita 2 kpl, 1 podcast jakso, joka sisältää 3 osaa, Powerpoint-pohja "digitivistillä", markkinointi- ja esitysmateriaalit hankkeen tilaisuuksiin, infograafeja hankkeesta ja sen vaikuttavuudesta.
6. Syksyn aikana valmistui Kuopion kaupungin somekonsultaatio (Somemarkkinat Oy). Konsultaation myötä saatiin konkreettisia vinkkejä laadukkaasti sisällön tuottamiseen ja analysointiin sekä tulevaisuuden visiointia.
7. Seurantajaksolla uusia uutisjulkaisuja tehtiin 19 kpl Kuopion kaupungin intraan.

TP 3: Monialaiset palveluntuotantokokeilut

1. Seurantajaksen aikana kehitettiin kymmentä kokonaisuutta, joista kaksi valmistui: 1. Asiakaslähtöisen palautepalvelun muotoilu -keissi saatiin valmiiksi ja siirrettiin jatkokehittäväksi virkatyönä. 2. Kaupunginarkiston kiinteistöasiakkaiden tietopyyntölomake -keissi valmistui ja siirrettiin käyttöön otettavaksi kaupunginarkistolle tietohallinnon tukemana.

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Kuopion uusien valtuutettujen perehdytys Kuopion digitalisaatioon
2. Digikehityksen seuraaminen ja edistäminen digitaalisten palveluiden johtoryhmässä
3. Kuopion kaupungin esimiesseminaari
4. Kuopion kaupungin palvelualueiden johtoryhmille esittelyt
5. Kuopion tilojen käyttö ja digitaaliset tilavarauspalvelut kehitysryhmä
6. Kuopion lähidemokratiajaos
7. Hankkeen koulutuksia viety osaksi kaupungin henkilöstön digitaalista koulutusalausta
8. BusinessKuopion ja kirjaston yhteistyö

Seurantareportti 5 ajalle 1.1.-31.7.2022

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Valtiovarainministeriön YritysDigi digitasomittariston soveltaminen Kuopion kaikkiin palvelutietovarannossa oleviin palveluihin (>200).
2. Muutosvaikutusten arviointi (MVA) -mallin soveltaminen Kuopion digikokonaisuuksiin.
3. Valtiovarainministeriön digivalmennuskorttien käyttöönotto tiedon jäsentämiseksi hyödyntäen Common Assessment Framework (CAF) -arviointimenetelmää.
4. Kuopion digitalisaation tiekartan uudistamisen käynnistäminen.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. Uudistumisen valmennus:
 - Valmennuksen tiimipalaverit joka viikon perjantai.
 - Savonia-amk:n monialaisten palvelutuotantokokeilujen ryhmät kokoontuivat 20 kertaa.
 - Palvelumuotoiluryhmiä kokoontui Valtti Kumppanit Oy, Istekki Oy, AuroraAI/ Gofore Oy ja PiirreC Oy:n lisäresursseilla.
 - Lisäksi järjestettiin useita yleisö-/yhteisötilaisuuksia.
2. Ota uudistus haltuun -koulutukset:
 - Digivalmennuskorttien tutuksi tuominen ja jalkauttaminen Kuopion kaupungissa HAUS kehittämiskeskus Oy:n fasilitoimana
 - Digitalisaatioon liittyvä verkkokoulutuskokonaisuuksien tuottaminen Kuopion kaupungin henkilöstön digitaaliseen oppimisympäristöön Luotain Consulting Oy:n ostopalveluna
 - Orchidea Workshop – miten hyödyntää alustaa ja tehostaa ryhmän yhteistä pohdintaa -koulutus
3. Avoin kumppanuus:
 - Tulevaisuuspäivä yhteistyössä Wellness Warkaus -hankkeen kanssa.
 - Monialaisten palvelutuotantokokeilujen valmennusryhmien ”kevätjuhlaa” vietettiin avoimessa Kuopion digikatsastuksessa: aiheena hankkeen kehittämiskokonaisuudet.
 - Hankkeen toteutuksen ja tuotosten esittely Kuntien digitalisointiviikolla Helsingissä
 - ”Service design as integral part of the development in a human-centric digital municipality - Case Kuopio” -abstraktijulkaisun valmistelu WHO Healthy Cities konferenssiin.
4. Hanke toteutti Digisarjan, jonka teemoina olivat digitalisaatio ja hyvinvointi.
5. Kuopion kaupungin sopimustoimittaja Hurry Oy tuotti seurantakauden aikana IDK-hankkeelle viestintämateriaaleja seuraavasti: artikkelit 3 kpl, animaatioita 4 kpl, 6 podcast-jaksoa, markkinointi- ja esitysmateriaalit hankkeen tilaisuuksiin, D10-ohjelman motivaatiovideot 3 kpl, Priima-oppimisympäristön markkinointivideot 2 kpl ja niiden teaserit 2 kpl.
6. IDK-hankkeelle valmistui syksyn 2021 aikana YAMK opinnäytetyö. Tutkimukseen liittyen on julkaistu artikkeli kevään 2022 aikana.
7. Tapahtumamarkkinointia ja julkaisujen markkinointia tehtiin sosiaalisen median kautta.
8. Uusia uutisjulkaisuja tehtiin 16 kpl Kuopion kaupungin intraan.

TP 3: Monialaiset palveluntuotantokokeilut

1. Hankkeessa on tähän mennessä kehitetty kolmeatoista kokonaisuutta, jossa chatboteista on kolme erilaista lähestymistä (alla chatbotit kuvattu yhtenä kokonaisuutena). Kaksi kokonaisuutta on valmistunut, muita jatkettiin seurantajakson aikana.
 1. **Asiakaslähtöisen palautepalvelun muotoilu** -keissi saatiin valmiiksi syksyllä 2021 ja siirrettiin jatkokehittäväksi virkatyönä. Tässä pureuduttiin palautekanavien selkiyttämiseen, saadun palautteen ohjautumiseen, käsittelyyn sekä vuorovaikutukseen kuntalaisen kanssa palauteprosessin kestäessä. Tavoitteena on lisätä palautteen läpinäkyvyyttä ja kuntalaistyytyväisyyttä.
 2. **Kaupunginarkiston kiinteistöasiakkaiden tietopyyntölomake** -keissi saatiin valmiiksi syksyllä 2021 ja siirrettiin käyttöönotettavaksi kaupunginarkistolle tietohallinnon tukemana. Lomakkeisto nopeuttaa tietopalvelua ja selkeyttää massa-asiakkaiden (mm. kiinteistövälittäjät) asiointiprosessia.

3. **Kaavatyön kuntalaisosallisuuden** keissin kehittämistä jatkettiin. Tiimille kilpailutettiin työkalu kuntalaisosallistamiseen ja kilpailutuksen voittajaksi valittiin Maptionnaire. Työkalua hyödynnettiin mm. Kelloniemen työpajoissa ja tiedonkeruussa. Tiimi myös panosti osallistamisessa selkeään viestintään. Tiimi tutustui Vantaan osallisuustyön oppeihin ja malleihin. Tiimin toiminnasta tuotettiin kevään aikana podcast-jakso.
4. **Koulujen hyvinvointijohtamisen tietomallin** keissin kehittämistä jatkettiin. Tiimi rakensi koulujen hyvinvointitiedon tietomallia ja työsti palvelumuotoilukumppani Piirre C:n kanssa siitä visuaalisen mallin. Tiimi suunnitteli kuinka tuotettu malli ja tulokset saataisiin esiteltyä ja juurrutettua kaupungin prosesseihin. Käytännössä pohdinnan alla on raportin muoto ja kohdennus. Oppia haettiin myös lisää muista kunnista, mm. Vantaalta.
5. **D10-asianhallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin ja käytön muotoilun** keissiiä jatkettiin. Keissin uudistajien tiimissä tuotettiin keväällä 2022 motivaatiovideosarja, joiden avulla toivotaan kynnyksen ohjelman käyttöönottoon laskevan. Tiimi teki tiivistä yhteistyötä varsinaisen D10-käyttöönottoprojektin henkilöstön kanssa. Tiimin toiminnasta tuotettiin kevään aikana podcast-jakso.
6. **Osallisuusprosessin määrittelyn ja digitaalisen osallisuusalustan** keissiiä jatkettiin. Tiimi suunnitteli kevään 2022 aikana työpajoja palvelumuotoilijoiden tuella. Työpajoja järjestettiin 15.3. Riistavedellä, Maaningalla ja Karttulassa. Tiimin toiminnasta tuotettiin kevään aikana podcast-jakso. Oppia haettiin myös lisää muista kunnista, mm. Vantaan osallisuustyöstä.
7. **Tilavarausprosessin ja digitaalisen alustan muotoilu** -keissiiä jatkettiin. Keissiin tiimissä muotoiltiin tilavaraajan polkua, suunniteltiin Riistaveden pitäjäraadin ja työntekijöiden 15.3. työpajaa sekä käytiin lävitse työpajoissa saatuja tuloksia. Tiimi suunnitteli myös viestintää. Tiimin tuloksia hyödynnetään tiiviissä yhteistyössä Kuopion kaupungin tilojen käyttö ja digitaaliset tilavarauspalvelut kehitysryhmän kanssa. Tiimin toiminnasta tuotettiin myös kevään aikana podcast-jakso.
8. **Henkilöstön idea- ja osallisuusalustan IdeaPulputtamon jatkokehityksen** seuraava vaihe aloitettiin asiantuntijaostopalveluna yhdessä Istekki Oy:n ja Valtti Kumppanit Oy:n kanssa. Muotoilulla haetaan uutta alustaa, jolla henkilöstön kehitysideoiden ja aloitteiden keräämisestä saadaan entistä helpompaa. Samalla halutaan lisätä yhteiskehittämisen mahdollisuuksia, niin että aloitteita ja ideoita pääsee peukuttamaan ja kommentoimaan, puhaltamaan yhteen hiileen ja hiomaan ideoita timanttisiksi. Muotoilu toteutettiin syksyn 2021 aikana. Kevään 2022 aikana ratkottiin palvelun teknisiä ongelmia kaupungin eri käyttäjäryhmien yhteentuumisen suhteen. Syksyllä 2022 lanseerataan Ideapulputtamo.
9. **Kuopion keskusteleva tekoäly Chatbot muotoilu** aloitettiin Business Kuopiolle yhdessä Kansallisen tekoälyohjelman AuroraAI:n Chatbot-muotoilua toteuttavan Gofore Oy:n kanssa. Muotoilun tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja ohjata chatbotin avulla yritysasiakkaat mahdollisimman nopeasti oikeaan palveluun tai asiantuntijan luokse. Muotoilu aloitettiin marraskuussa 2021 ja ensimmäinen versio Business Kuopion botista julkaistiin kesällä 2022. **Chatbot muotoilun laajennus kirjaston ja kaupungin työnantajapalveluihin** (kaupungin sisäinen) aloitettiin joulukuussa asiantuntijaostopalveluna yhdessä Istekki Oy:n kanssa. Muotoilussa sovelletaan kansallisen tekoälyohjelma AuroraAI:n muotoilumenetelmiä ja teknologioita. Muotoilua jatketaan syksyllä 2022.
10. **Monipaikkatyötä tukevat työpistevarausjärjestelmien kokeilut** aloitettiin Kuopiossa Koronapandemian luoman etätyöoloikan myötä. Työpistevarauskokeilujen kokemusten ja tuloksien yhteen vetämiseksi koottiin palvelumuotoiluryhmä, joka aloitti kokoontumisensa keväällä 2022. Ryhmä jatkaa työtään syksyllä 2022.
11. **Muutosvaikutusten arviointimenettelyn rakentaminen Kuopion kaupungille** aloitettiin keväällä 2022. Varsinaisia muutosvaikutusten arviointimenettelyn

rakentamisen työpajoja pidettiin 4 kpl seuraavista aiheista: Tiedonhallinta ja siihen oleellisesti vaikuttava muutos, Muutosvaikutusten arvioinnin toteutus ja dokumentointi (2 kertaa) sekä MVA käynnistys ja lähtötiedot. Tämän jälkeen on testattu rakennettua arviointimenetelmää kahden projektin verran (TargetorPro ja OmaKunta). MVA-pajoja voidaan toteuttaa optiona erilaisille projekteille vielä syksyn 2022 aikana.

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Digikehityksen seuraaminen ja edistäminen digitaalisten palveluiden johtoryhmässä.
2. Hankkeen koulutuksia viety osaksi Kuopion kaupungin henkilöstön digitaalista koulutusalausta.
3. Hankkeen digitaaliseen asukasosallisuuteen liittyvien valmennusten/koulutusten sitominen osaksi Kuopion lähidemokratiaaoksen ja Kuopion lähiöohjelman valmistelua.

Seurantaraportin 1.8.-31.12.2022 laajennettu sisältö (LUONNOS 12.12.2022)

TP 1: Tilannekuvan luominen

1. Valtiovarainministeriön Digitalisaation edistämisen ohjelman Yritysdigi-hankkeen digitasokartoituksen viimeinen tarkistuskierron tehtiin syksyllä 2022. Sen mukaan 67 palvelusta tavoitetasolla tai yli oli 26 palvelua ja niiden lisäksi nykyisen lain minimivaatimukset täytti 2 palvelua. Vuoteen 2021 verrattuna tavoitetasolle tai yli oli noussut 5 palvelua ja vuoteen 2020 verrattuna 19 palvelua.
2. Istekki Oy on tuottanut IDK-hankkeen toimeksiantona lisää asiantuntija-/konsultointityötä ja tiedonhallintalain vaatiman muutosvaikutusten arviointi (MVA)-menettelyn kokeilua.
3. Hanke toteutti asiantuntijatuon hankinnan avulla digitalisaation tiekartan sparraukseen/vertailutiedon kokoamiseen/kartoitukseen Kuopion kaupungille. Syksyllä 2022 toteutettiin digitalisaation tiekartan uudistamistyön kick off -tilaisuus ja yhteensä 5 avointa työpajaa. Lisäksi konsultti teki tiedonhankintaa ja toteutti mm. kyselyn oleellisen tiedon keräämiseksi. Uudistamistyötä ja sen tuloksia esiteltiin jokaisen palvelualueen ICT-johtoryhmissä sekä kaupunginjohtajan johtoryhmässä ja kaupunginhallituksessa.
4. Hanke toteutti Digitalisaatio työssäni -kartoituskyselyn Kuopion kaupungin henkilöstölle syyskuussa 2022.
5. Kuopion kaupungin digitaalisten palveluiden johtoryhmä kokoontui seurantakauden aikana yhteensä 4 kertaa.

TP 2: Valmennus ja viestintä

1. Savonia-amk:n palvelumuotoiluryhmien varsinaiset valmennukset tiimeittäin päättyivät kesällä 2022. Syksyllä 2022 toteutettiin valmennusten palautepaja 29.8.2022. Lisäksi järjestettiin yleisö-/yhteisötilaisuuksia.
2. IdeaPulputtamo lanseerattiin syyskuussa 2022. Loppuvuodesta sitä kehitettiin edelleen.
3. Kansallisen tekoälyohjelman AuroraAI:n Chatbot-palvelumuotoiluryhmän tiimit ovat jatkaneet bottien kehittämistä omana työnään. Chatbot-tiimien yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin 17.8. ja 21.9. Kirjaston botin integrointia Smileen -live chattiin selvitettiin kevään ja syksyn 2022 aikana. Bottia ei kuitenkaan päädytty integroimaan ko. palveluun, koska AuroraAI-botin käytön jatkaminen oli vaakalaudalla. AuroraAI-ohjelman päättyessä vuodenvaihteeseen todettiin, ettei kaupungilla eikä sen ICT-kumppani Istekillä ole osaamista jatkaa AuroraAI-ohjelman käyttöä, minkä vuoksi bottisisällön osalta päädyttiin pohtimaan teknologian vaihtamista. Asiaa pohdittiin yhdessä AuroraAI-ohjelman henkilöstön, ICT-kumppani Istekki Oy:n sekä muiden AuroraAI-pilottien kanssa.
4. Monipaikkatyötä tukevat työpistevarausjärjestelmien kokeilut aloitettiin Kuopiossa koronapandemian luoman etätyöoloikan myötä. Työpistevarauskokeilujen kokemuksien ja tuloksien yhteen vetämiseksi koottiin palvelumuotoiluryhmä, joka piti seurantakaudella 3 työpajaa. Lisäksi toteutettiin kysely käyttäjäkokemuksesta kaikille työpistepiloteissa mukana oleville työntekijöille (marraskuu 2022).

5. MVA-pajoja järjestettiin projekteille seurantakaudella 7 kpl. MVA-päätöspalaveri 14.12.
6. Kuopion kaupungin digitalisaation tiekartan uudistamistyön kick off -tilaisuus 7.9., uudistustyön työpajoja ja lisätyöpajoja järjestettiin 7 kpl ja 1 Dynaamisen digitielkartan työpaja. Työtä ja tuloksia esiteltiin kaupungin eri ryhmille sekä IDK-hankkeen loppuseminaarissa.
7. Loppuvuodesta 2022 valmisteltiin sisältöjä Hyvinvointitiedolla johtamisen data-ratkaisun toteuttamisesta ja selvitettiin koulujen hyvinvointitietojen keräämisen pilotoinnin pohjalta mittaristotietojen analysointia sekä tietojen keräämisen automatisointia.
8. Ota uudistus haltuun -koulutuksia järjestettiin Kuopion kaupungin henkilöstön motivoituneille ja kiinnostuneille tahoille: Power BI -koulutuksia 7 kpl ja muita koulutuksia 7 kpl.
9. Avoin kumppanuus: Tulevaisuuden digitarpeet -työpaja 5.10., Kuopion kaupungin tiedolla johtamisen seminaari 27.10., Digikunnan uudet osaamiset -aamukahvitilaisuus 3.11. ja Ennakkoviisat - Digikunnan osaamiseminaari (IDK-hankkeen päätöseminaaari) 30.11.
10. Hanke oli seurantakauden aikana esillä myös muiden järjestämissä tilaisuuksissa
11. Miro, Mentimeter ja Orchidea Workshop -työkalujen käyttöä jatkettiin edelleen.
12. Hankkeelle tehdyssä opinnäytetyössä kartoitettiin ja arvioitiin käytettyjen digityövälineiden käytettävyyttä sekä käyttökokemuksia. Lisäksi kartoitettiin työvälineitä käyttäneiden osallisuuden kokemuksia etätöissä.
13. Hankkeen kesällä 2022 aloitettu Digisarja-niminen somesarja jatkui vuoden 2022 loppuun. Teemoina olivat digitalisaatio ja hyvinvointi. Digisarja-julkaisuja tehtiin kesä-joulukuun välisenä aikana 16 kpl.
14. Syksyn 2022 aikana Vimeoon tuotettiin sekä uusia animaatioita että tilaisuustallenteita: animaatioita 10 kpl ja markkinointi- ja esitysmateriaalit Kuopion tiedolla johtamisen seminaariin 27.10.2022.
15. Hankkeelle valmistui YAMK-opinnäytetyö "Digia terkkariin - Laadullinen tutkimus Tuusniemen terveyskeskuksen henkilöstön osaamisesta, asenteista ja koulutustarpeista etävastaanottotyöhön".
16. Hanke tuotti neljä kaikille avointa tapahtumaa, joissa kerrottiin hankkeen toiminnoista. Tapahtumat tallennettiin Vimeoon myöhemmin katsottavaksi.
17. Kansainvälisesti hankkeen tekemisistä päästiin kertomaan kahdessa tilaisuudessa.
18. Palvelumuotoilun hyödyntämisestä kirjoitettiin artikkeli Savonia-amk:n julkiseen blogiin.
19. Ideapulputtamon lanseerauksen tueksi tuotettiin markkinointigrafiaa.
20. Uusia KUHA-uutisjulkaisuja tehtiin Kuopion kaupungin intraan 11 kpl.

TP 3: Monialaiset palveluntuotantokokeilut

1. Kaavatyön kuntalaisosallisuuden -keissin kehittämistä jatkettiin testaamalla Maptionnaire-työkalua kaavoituksen ja kuntalaisosallisuuden välineenä.
2. Hyvinvointitiedolla johtamisen -tiimi jatkoi koulujen hyvinvointijohtamisen tietomallin kehittämistä tavoitteena Power BI -visualisointi tiimin kokoamista tietolähteistä. Seurantakaudella luonnosteltiin tietolähteet sekä mittaristo, joita kaupungin hyvinvoinnin edistämisen palvelualue voi hyödyntää hankkeen jälkeen.
3. D10-asianhallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin ja käytön muotoilun -keissin tuottamia motivaatiovideoita julkaistiin pitkin syksyä uuden asianhallintajärjestelmän käyttöönoton tukena ja käytön motivaattorina.
4. Henkilöstön idea- ja osallisuuslusta IdeaPulputtamo lanseerattiin 2022 syksyllä. Kehittämistä jatkettiin yhdessä Istekki Oy:n ja Advania Oy:n (ent. Valtti kumppanit Oy:n) kanssa tuomalla Ideapulputtamoon vastuuhenkilöitä ideoihin merkitsevä botti sekä intranet-integraatio, jonka tarkoituksena oli lisätä Ideapulputtamon näkyvyyttä kaupungin virallisessa viestintäkanavassa (KUHA-intranet).
5. Kuopion keskusteleavan tekoälyn (chatbotit) muotoilua jatkettiin selvittämällä bottien käytön jatkomahdollisuuksia sekä kartoittamalla mahdollisia teknologiavaihtoehtoja ja luomalla ymmärrystä bottityön tarpeista ja visioista loppuvuoden 2022 aikana.
6. Monipaikkatyötä tukevien työpistevarausjärjestelmien kokeiluja yhteen vetäminen ja kokemusten kerääminen jatkui syksyllä 2022 palvelumuotoiluryhmässä.

7. Muutosvaikutusten arviointimenettelyn rakentaminen Kuopion kaupungilla jatkui.
8. Kuopion kaupungin digitiekartan uudistaminen aloitettiin syksyllä 2022 FCG Finnish Consulting Groupin asiantuntijatuella.

TP 4: Vakiinnuttaminen

1. Digikehityksen seuraaminen ja edistäminen digitaalisten palveluiden johtoryhmässä.
2. Hankkeen koulutuksia viety osaksi Kuopion kaupungin henkilöstön digitaalista koulutusalausta (Priima).
3. Digitalisaation tiekartan ja toimenpidesuunnitelman valmistelu Kuopion kaupungin strategiaohjelman digitalisaatioteeman tukemiseksi ja mittaamiseksi.
4. IDK-hankkeen tilannekuvassa käytetty digitaalisten palveluiden digitaso-mittari on otettu käyttöön virallisena Kuopion kaupungin strategiassa olevan digitalisaatioteeman digitaalisten palveluiden mittarina.
5. Henkilöstön osaamiskartoitukset on käsitelty kaupungin rekrytointipäällikön ja koulutussuunnittelijan kanssa ja havainnot on otettu huomioon tulevien koulutusten suunnittelussa.
6. Keskenäisille palveluntuotantokokeiluille on tehty jatkosuunnitelmat, kuinka keissit jatkuvat hankkeen jälkeen.

Arviointi | Selvitykset

TK-EVAL

Tiedonhankintapalvelut | Yrityshistoriikit ja julkaisut



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

TK-Eval

www.tk-eval.fi