

Ihmiskeskeinen digitaalinen kunta (IDK) -hankkeen loppukatsaus

Kaupunginhallitus 09.01.2023 § 16
51/00.01.02/2023

Valmistelijat / lisätiedot:
Pauliina Ruotsalainen
Arto Holopainen
Milla Porkka
Paavo Maskulainen

Päätösehdotus

apulaiskaupunginjohtaja HEP KOP Pekka Vähäkangas

Kaupunginhallitus merkitsee asian tiedoksi.

Päätös

Merkitään, että tietohallintojohtaja Jari Torvinen ja innovaatiopäällikkö Arto Holopainen selostivat asiaa kokouksessa ja he poistuivat kokouksesta asian esittelyn jälkeen.

Merkitään, että kaupunginvaltuuston puheenjohtaja Tuula Väättäinen ja kaupunginhallituksen jäsen Minna Reijonen poistuivat kokouksesta tämän asian käsittelyn aikana.

Kaupunginhallitus hyväksyi yksimielisesti apulaiskaupunginjohtajan päätösehdotuksen.

Selostus

Ihmiskeskeinen digitaalinen kunta (IDK) -hanke on päätynyt 31.12.2022. Hanke oli kolme vuotinen ja tavoitteena oli kehittää ja uudistaa kilpailukykyä edistäviä johtamisen ja työn organisoinnin toimintamalleja.

Hankkeen varsinaisina kohderyhminä olivat Kuopion kaupungin henkilöstö ja johdon edustajat. Lisäksi avoimen kumppanuuden kautta muut alueen kuntien ja kuntakonserniyhtiöiden digitalisaation kehittäjät ja päätöksentekijät.

Hanke pääsi aloittamaan huhtikuussa 2020, jolloin myös COVID-19 virus levisi maailmalla. Korona antoi hankkeelle sekä hyvän että haastavan lähdön. Koko maailma teki valtavan digiloikan ja hanke pystyi auttamaan Kuopion kaupunkia tässä loikassa. Kuitenkin hankkeen päämäärä, tavoitteet, tulokset ja vaikutukset määriteltiin jo hankesuunnitelmassa vuonna 2019.

Päämäärä

PÄÄMÄÄRÄ

Varautua tulevaan digitalisaatiokehitykseen luomalla uusia asukas- ja käyttäjälähtöisiä palveluiden tuottamisen tapoja **määrätietoisella** osaamisen nostamisella, valmennuksella ja strategisilla kokeiluilla huomioiden **työhyvinvointi ja tuottavuuden kasvu**.

Päämäärään edettiin palvelumuotoilun keinoin, jolloin asiakas pidetään keskiössä ja ideoita testataan heti alusta alkaen mm. prototypoinnin avulla. Palvelumuotoilussa osallistettiin niin asiakkaita kuin työntekijöitä kehitystyöhön, jolloin toiminta saadaan kytkettyä oikeaan tekemiseen ja tuetaan asiakkaiden toimintamalleja sekä työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta.

IDK-hanke toteutti mm. palvelutuotantokokeiluja, koulutuksia ja seminaareja. Hankkeen aikana järjestettiin 1 476 koulutuspäivää, joihin osallistui 719

osallistujaa. Yhteistyötä tehtiin 66 eri organisaation kanssa, joista 20 oli kaupunkoja.

Osatavoitteet

OSATAVOITTEET

- 1. Tilannekuvan luominen**, jossa luodaan ja ylläpidetään kokonaiskuvaa tuentarpeen määrittämiseksi ja tuen kohdentamiseksi mm. olemassa olevia digitalisaation osaamispuntari ja digitalisaation kypsyystaso-malleja
- 2. Valmennus ja viestintä**, jossa monialaisin palvelutuotantokokeiluihin osallistuville henkilöille, uudistajille, tarjotaan uudistumisen tukea ja tulevaisuuden ennakkointia
- 3. Monialaiset palvelutuotantokokeilut**, jossa hanke tuottaa monialaisia laajoja eri hallintoaloja leikkaavia asiakkaat osallistavaa palvelutuotantokokeilua
- 4. Vakiinnuttaminen**, jossa hankkeessa hyväksi havaitut toimintatavat kytketään kaupungin rakenteisiin, päätöksentekopaikkoihin, strategiaan organisaatiokohtiin ja ohjeistuksiin

- 1 Hankkeen alussa tilannekuvaa hahmoteltiin palveluiden digitason ja henkilöstön osaamistason kautta. Palveluiden digitasoa seurattiin koko IDK-hankkeen kolmevuotisen matkan ajan. Henkilöstön osaamistasoa koskevat kyselyt tehtiin vuosina 2020 ja 2022. Hankkeen viimeisenä syksynä rakennettiin myös digitalisaation tiekarttaa, jolla vastataan tarpeisiin koko kaupungin digikehityksen näkyväksi saattamisesta.
- 2 Valmennuksissa hankkeessa mukana olleet uudistajat saivat tukea ja oppia mm. muutosten johtamisesta, viestinnästä ja palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilua sovellettiin kehittämiskokonaisuuksissa kuntalaisten osallistamiseen sekä uudistettavien palveluiden tuottamiseen. Valmennuksessa mukana olleet henkilöt olivat koottu kaupungin eri palvelualueilta.

Kokeiluprosesseista viestitettiin jo keskeneräisinä sosiaalisen median eri kanavissa ja intranetissä kaupungin eri työntekijäryhmille sekä kuntalaisille. Tavoitteena oli luoda uudenlainen osallistava ja vuorovaikutteinen kehittämiskulttuuri kaupungin, kuntalaisten ja yritysten/yhteistyökumppanien välille, joka innostaa sekä työntekijöitä, että kuntalaisia osallistumaan uudistustyöhön. Viestinnässä yhtenä tavoitteena oli huomioida asiakaskokemuksen merkittävyys.

Kuntalaisten ja työntekijöiden osallistaminen digipalveluiden kehittämiseen edellyttää uudenlaista viestintää. Hankkeessa viestinnän oivalluksia saavutettiin mm. sisäisistä motivaatiokampanjoista sekä viestinnän räätälöinnistä eri kuulijakunnille. Huomattiin myös, kuinka vaikeaa on kaupungin sisäisen viestinnän toteuttaminen siten, että se tavoittaisi kaikki kaupungin työntekijät.

- 3 Monialaisia palvelutuotantokokeiluja, jotka olivat kaupunkitasoisia tai ainakin eri hallintoalojaleikkaavia saatiin toteutettua 14 kpl. Näistä enemmän tuloksien kohdalla.
- 4 Hanke toteutti vakiinnuttamista koko hankeajan. Kokeiluista ja toiminnasta saatujen oppien juurruttaminen osaksi Kuopion kaupungin toimintaa sekä laajemminkin kuntakentässä avoimen kumppanuuden kautta oli välttämätöntä jatkuvan kehityksen kannalta. Tuloksia ja oppeja on viety osaksi työarkea mm. seuraavien kautta:
 - Digikehityksen seuraaminen ja edistäminen kaupungin kaikkia palvelualueita läpileikkaavassa Kuopion digitaalisten palveluiden johtoryhmässä.
 - Hankkeen koulutuksia viety osaksi Kuopion kaupungin henkilöstön digitaalista koulutusalaustaa (Priima).

- Digitalisaation tiekartan ja toimenpidesuunnitelman valmistelu Kuopion kaupungin strategiaohjelman digitalisaatio -teeman tukemiseksi ja mittaamiseksi.
- IDK-hankkeen tilannekuvassa käytetty digitaalisten palveluiden digitasomittari on otettu käyttöön virallisena Kuopion kaupungin strategiassa olevan digitalisaatio -teeman digitaalisten palveluiden mittarina.
- Henkilöstön osaamiskartoitukset on käsitelty kaupungin rekrytointipäällikön ja koulutussuunnittelijan kanssa ja havainnot on otettu huomioon tulevien koulutusten suunnittelussa.
- Keskeneneräisille palveluntuotantokokeiluille on tehty jatkosuunnitelmat, kuinka keissit jatkuvat hankkeen jälkeen.

IDK-hankkeessa olemme saaneet rakennettua yhteistyöverkostoja, joissa tietoa jaetaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Palveluiden kehittämiseen yli hallinnollisten rajojen saatiin onnistumisia. Kaupunkitasoista kehittämistä viedään jatkossa eteenpäin mm. vastuiden ja kehitystiimien osalta.

Tulokset

TULOS

- Kuopion kaupungin työntekijöiden sekä organisaation **digitaalinen kyvykkyys ja uudistumisen valmius lisääntyy** merkittävästi mahdollistaen varautumisen tulevaisuuteen.
- Palvelutuotannon **tarvelähtöisiä caseja 3+2 kpl**, joista kaikki tai vähintään osa **vakiinnutettu** palveluntuotantoon v.2023 mennessä.
- Osallistava uudistumisen malli ei heikennä työhyvinvointia ja työnimua vaan **tukee ja kannustaa uuteen siirtymistä.**
- Lähiesimiehet tutustuvat **uudistumisen johtamisen välineisiin**, edelleen kehittävät niitä ja ottavat ne työssään käyttöön.
- Digitalisaation aiheuttaman työn rakenteiden ja -kuvien **uudistumisen sekä osaamistarpeiden ymmärrys** mahdollistaa koulutuksenjärjestäjille **varautua ja suunnata koulutusta** (perus- ja täydennys-) uudistumista sujuvoittavalla tavalla tulevaisuudessa

Henkilöstön laajempi osallistaminen edellyttää kaupungin linjauksen "Lupa tehdä toisin" todeksi elämistä. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, mutta hankkeen kokemusten perusteella menestyksekkäät läpimurrot tiimeissä kannustavat myös organisaation muissa yksiköissä – mikäli ne viestitään ajantasaisesti ja ihmislähtöisesti. Valmennuksia digikehittämisestä ja monialaisuuden hyödyntämisestä tarvitaan myös jatkossa.

Hankkeessa toteutettiin 14 palvelutuotantokokeilua, jossa käytännönläheinen palvelumuotoiluvalmennus toteutettiin oikeita haasteita ratkaisten eli aidoilla case-tapauksilla. Näistä 2 on jo käytössä ja 9 on käyttöönottovalmiita. Chatbotit (3 kpl) vaativat jatkoarvioinnin, koska valtakunnallinen AuroraAI-hanke päättyi 31.12.2022 ja hankkeen tuotosten jatko DigiFinlandilla keskittyy vain valtiomisteisiin yrityksiin ja laitoksiin. Näin ollen kunnat joutuvat jatkamaan chatbot kehitystyötään toisella tapaa.

Hanke käynnistyi pandemia-aikaan, joka nosti uudenlaisia tarpeita esiin. Näihin vastatessa palvelutuotantokokeilujen lukumäärä kasvoi alkuperäisestä viidestä neljääntoista. Osa kokeiluista toteutettiin hyvinkin nopealla aikataululla koronaolosuhteiden vaatimuksesta. Etätyöskentelyyn siirtyminen edellytti uusien menetelmien pikaista kehittämistä ja käyttöönottoa myös hankkeessa. Menetelmät kehittyivät hankkeen kuluessa ja toimivimmiksi osoittautuneet ovat vakiintumassa toteuttajien käyttöön.

Hankkeessa muodostettu osallistava uudistumisen malli lisää työhyvinvointia ja työnimua sekä tukee ja kannustaa uuteen siirtymistä. Henkilötietolomakkeiden yhteydessä kerättiin tietoa työhyvinvointia koskien.

Tulosten perusteella hankkeella koetaan olleen selkeästi vaikutusta seuraaviin:

- Työn organisointi on työpaikalla parantunut ja työnteon tavat tehostuneet
- Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito ovat työpaikalla parantuneet
- Työilmapiiri on työyhteisössä parantunut
- Työssäjaksaminen ja työssä pysyminen on parantunut työpaikalla
- Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat parantuneet työyhteisössä
- Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet
- Viestintä ja viestintäkäytännöt ovat parantuneet
- Joustavat työnteotavat ovat lisääntyneet työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi

Tämän lisäksi hankkeella koetaan olleen jonkin verran vaikutusta seuraaviin:

- Hankkeen seurauksena johtaminen (ml. esimiestyö) on työpaikalla parantunut
- Työturvallisuus sekä siihen liittyvät käytänteet ovat parantuneet työpaikalla

Lisäksi palautteesta kävi ilmi, että toimialoja ylittävä kehittäminen ja vuoropuhelu asiakkaiden ja työntekijöiden muuttuvista tarpeista lisää työhyvinvointia. Näin tulevaisuuden riskeihin voidaan varautua ja oman työn hallinta lisääntyy.

Jatkokehittämiskohteena on koulutustarpeiden nopeampi ja sujuvampi välittyminen HR:lle ja toisaalta markkinavuoropuhelu koulutuksenjärjestäjien kanssa. Tämä edellyttää esim. kehityskeskusteluihin linkitettyä digitalisoitua osaamistarpeiden hallintaa ja avoimempia/laajempia mahdollisuuksia koulutustarjontaan.

Vaikutukset

VAIKUTUKSET

- Kaupungin **johtamiskulttuuri** uudistuu työn murrosta ja yksilöllisiä oivalluksia tukevaksi sekä kannustavaksi.
- Lähiesimiesten **johtamisorientaatio** siirtyy enemmän verkostojohtamisen ja valmentavan johtamisen suuntaan.
- Työntekijöiden digitaalisen toimintaympäristön edellyttämät **valmiudet kasvavat** ja muutokset hahmotetaan mahdollisuuksina.
- **Kuntalaisten asiakaskokemus paranee** ja sitä hyödynnetään palveluiden suunnittelussa, suuntaamisessa ja tuottamisessa. Käyttäjälähtöisyys on luonteva osa palveluiden kehittämistä.
- **Digitalisaation koordinaatio paranee** ja se niveltyy luontevasti kaupungin asukas- ja käyttäjälähtöiseen palveluntuotantoon.

Hankkeen aikana haastettiin vallitsevaa johtamiskulttuuria. Hankkeen kehittämiskokonaisuuksissa esimiesten rooli ja kaupungin digikehittämisen käytänteisiin etsittiin ja löydettiin uusia toteuttamistapoja. Kehittämisen monialaisuus pakotti esimiehiä ylittämään toimialarajoja. Lähestymistapa tuotti hyviä tuloksia ja johtamiskulttuuri on syytä huomioida digikehittämisessä tulevaisuudessakin.

Työntekijät harjaantuivat osallistamaan kuntalaisia päätöksenteon apuna ja palveluiden sekä toimintamallien kehittämisessä. Hankkeen myötä palvelumuotoilun toimintatapaan tutustui satoja Kuopion kaupungin työntekijöitä. Tietoisuus käyttää palvelumuotoilua palveluprosessien kehittämisessä lisääntyi huomattavasti ja palveluiden käyttäjiä, kuntalaisia, osallistettiin palveluiden kehitystyöhön eri vaiheissa.

Digitalisaation koordinaatiota on parannettu Kuopion kaupungilla perustamalla digitaalisten palveluiden johtoryhmä, jossa puheenjohtajana on toiminut IDK:n projektipäällikkö ja innovaatiopäällikkö Arto Holopainen. IDK:n projektikoordinaattorit toimivat asioiden kokoajina ja pöytäkirjojen pitäjinä. Lisäksi kaupungin digitiekarttaa lähdettiin uudistamaan syksyllä 2022. Digitiekartan kehitystyö jatkuu, mutta ensimmäinen versio toimenpide- ja aikatauluehdotuksineen on valmis. Jatkossa kaupungin prosessikaavioihin lisätään asukas- ja käyttäjälähtöisyyttä ja toimintaa kehitetään palvelumuotoilun keinoin.

Lopuksi

Valtakunnallinen suunta on selkeä: Suomen kuntien digitalisaatio etenee osana pito- ja vetovoimatyötä, ratkaisuna työvoiman saatavuuden haasteisiin sekä paremman toimintaympäristön rakentamisena niin asukkaille kuin yrityksille. Kuopiolla ja Savonia-ammattikorkeakoululla on hankkeessa syntyneitä vahvaa osaamista ja kokemuksia, joiden jakaminen muiden vastaavassa tilanteessa olevien kuntien käyttöön olisi tarkoituksenmukaista. Samalla Kuopion oma digitalisaatiokehitys jatkuu ja on leviämässä uusiin palveluihin.

Liitteet

Visuaalinen loppuraportti 22.12.2022
IDK-hankkeen arviointiraportti