

owalgroup

4FRONT

DIGITALISAATION EDISTÄMISEN OHJELMA

ARVIOINTIRAPORTTI

LOPPUARVIOINTI, 9.2.2023

Sisällys

1 JOHDANTO	3
1.1 ARVIOINNIN KOHDE	3
1.2 ARVIOINTITEHTÄVÄ	4
1.3 MENETELMÄT JA AINEISTOT	5
1.4 RAPORTIN SISÄLTÖ	6
2 OHJELMAN TAVOITTEET JA ASEMOITUMINEN.....	7
2.1 TAVOITTEET	7
2.2 OHJELMAN SUHDE MUUHUN KEHITTÄMISEEN JA TOIMINTAAN.....	9
3 OHJELMAN ORGANISOINTI JA VIESTINTÄ.....	12
3.1 ORGANISOINTI- JA JOHTAMISMALLI	12
3.3 VIESTINTÄ	17
4 TULOKSET JA VAIKUTUKSET	21
4.1 TÄHÄNASTISET JA ENNAKOITAVAT TULOKSET.....	21
4.1.1 <i>Lainsäädäntötyöryhmä</i>	22
4.1.2 <i>Laatutyökalut</i>	30
4.1.3 <i>Asiantuntijatuki</i>	33
4.1.4 <i>Digituki ja digituen toimintamalli</i>	38
4.1.5 <i>YritysDigi</i>	42
4.1.6 <i>Digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuva ja mittaaminen</i>	48
4.1.7 <i>Digitalisaation edistäjien verkosto</i>	50
4.2 OHJELMAAN VAIKUTTAVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖMUUTOKSET	53
4.3 OHJELMAN VAIKUTTAVUUS JA SEN VAHVISTAMINEN	56
5 JOHTOPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET.....	61
5.1 JOHTOPÄÄTELMÄT	61
5.2 SUOSITUKSET	63
LIITTEET.....	65

Liite 1: Kyselyn liitekuvat

Liite 2: Haastatteluissa edustettuina olleet organisaatiot

Liite 3: Kyselyrunko

1 Johdanto

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin kohde, tavoite ja arvioinnissa käytetyt menetelmät.

1.1 Arvioinnin kohde

Arvioinnin kohteena on valtiovarainministeriön (VM) johtama Digitalisaation edistämisen ohjelma (Digiohjelma), joka on osaltaan toimeenpannut Marinin hallitusohjelman tavoitteita digitalisaation ja teknisen kehityksen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Hallitusohjelmassa tavoitteeksi on asetettu, että Suomi tunnetaan digitalisaation edelläkävijänä, joka hyödyntää, kehittää ja käyttöönottaa digitaalisia ratkaisuja yli hallinto- ja toimialarajojen. Tavoitteena on nostaa julkisen sektorin kyvykkyyttä sekä kehittää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Ohjelma tukee ja kannustaa viranomaisia tuomaan palvelunsa kansalaisten ja yritysten saataville digitaalisina vuoteen 2023 mennessä, ja toteutusvastuu palveluiden digitalisoinnista on viranomaisilla.

Digiohjelmaa on toteutettu vuosien 2020–2023 välisenä aikana ja sen toimeenpanon päävastuu on ollut valtiovarainministeriön JulkICT-osastolla. Lisäksi työhön on osallistunut muiden hallinnonalojen edustajia sekä kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoita.

Digiohjelman toimintakauden tavoitteet ovat olleet seuraavat:

- Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti.
- Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja.
- Digitukea on tarjolla koko maassa ja sitä kehitetään palvelemaan myös elinkeinotoimintaa harjoittavia.

Digiohjelman tavoitteita on edistetty toimintakauden aikana seuraavilla tavoilla:

- Digitalisaation edistämisen tilannekuvalla ja mittaristolla on seurattu digitalisaation edistämisen kehitystä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
- Lainsäädännön soveltamisella ja kehittämisellä on edistetty digipalvelujen ensisijaisuutta ja yhtenäistetty palveluiden kehittämistä ja tarjontaa.

- Digituen tavoitteena on ollut kehittää digituen saatavuutta ja löydettävyyttä Suomessa. Lisäksi Digiohjelman tavoitteena on ollut kehittää digitukea palvelemaan myös elinkeinotoimintaa harjoittavia.
- YritysDigi-hanke on toteuttanut ohjelmavoitetta "Elinkeinotoimintaa harjoittavien pa-
peri- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yri-
tyspalveluja"
- Lisäksi ohjelmaan on sisältynyt muita digipalvelujen kehittämisen tukitoimia kuten Digi- ja
väestötietovirastossa toteutettu Suomi.fi-jatkokehittäminen ja palvelulaatutyökalujen ke-
hittäminen.

Ohjelmalla on ollut neljä painopistettä, joiden kautta hallitusohjelman tavoitetta digitaalisista jul-
kisista palveluista kansalaisille ja yrityksille on edistetty. Nämä painopisteet ovat olleet: lainsäädännön soveltaminen ja kehittäminen, digipalveluiden kehittäminen, digituen kehittäminen ja vakiinnuttaminen sekä digitaalinen palvelutapa yrityksille. Lainsäädännön kehittämisellä on pyritty varmistamaan saavutettavat ja laadukkaat palvelut sekä yhtenäistämään palveluita ja hallinnonalojen välisiä palvelupolkuja. Digipalvelujen kehittäminen on mahdollistanut tarvittavat muutokset ja hyödyt, ja digituen kehittäminen ja vakiinnuttaminen on vahvistanut kansalaisten ja yritysten osaamista palveluiden käyttäjinä. Digitaalinen julkisen hallinnon palvelutapa yrityksille on puolestaan pyrkinyt helpottamaan yritysten hallinnollista taakkaa.

Digitalisaation edistämisen ohjelman rinnalla hallitusohjelman muita keinoja digitalisaatiotavoitteiden saavuttamiseksi ovat olleet muun muassa Kansallinen tekoälyohjelma AuroraAI, palvelu- ja toimitilaverkkouudistus sekä digitaalisen henkilöllisyyden kehittämisen hanke, joiden toimeenpanon päävastuu on ollut niin ikään valtiovarainministeriöllä.

1.2 Arviointitehtävä

Arviointi on ollut luonteeltaan kehittävä ja sen tavoitteena on ollut arvioida ohjelman tavoitteiden toteutumista, toimeenpanoa sekä vaikuttavuutta. Arviointityö on toteutettu kaksivaiheisesti ja se koostuu loppuvuodesta 2021 toteutetusta väliarvioinnista sekä syksyllä 2022 toteutetusta loppuarvioinnista. Tämä loppuarviointi toimii jatkumona väliarvioinnille ja tässä on huomioitu väliarvioinnin tulokset, suositukset ja niiden toteutuminen. Loppuarviointi on kuitenkin sisällöllisesti väliarviointia huomattavasti laajempi. Väliarvioinnissa tarkasteltiin erityisesti toimenpiteitä, jotka olivat jo väliarvioinnin aikana edenneet siten, että myös tiedonkeruussa osallistetut sidosryhmät osasivat arvioida niiden merkitystä ja sisältöjä. Loppuarvioinnissa on tarkasteltu ohjelman kaikkia keskeisiä toimenpidekokonaisuuksia: lainsäädäntötyöryhmän työtä, digitalisaation edistäjien verkostoa (DEV), laatutyökaluja, asiantuntijatukea, digitukea ja sen toimintamallia, yritysdigiä sekä digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuvaa ja mittaamista.

Arviointi tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita, suosituksia ja ohjeita ohjelman myötä valmistuneiden tuotosten ja tulosten vaikuttavuuden tueksi sekä vastaavien ohjelmakokonaisuuksien

toteutukseen jatkossa. Lisäksi arvioinnissa huomioidaan käynnissä oleva kansallinen kehitystyö, kuten Digikompassi, ja kuvataan ohjelman suhdetta ja merkitystä tähän työhön. Ohjelmakohtaisen arvioinnin lisäksi arvioinnissa on tarkasteltu myös Digiohjelman ja AuroraAI-ohjelman keskinäistä suhdetta ja sitä, miten ohjelmat ovat tukeneet ja täydentäneet toisiaan. AuroraAI-ohjelmasta on toteutettu lisäksi rinnakkaiset väli- ja loppuarvioinnit samalla aikataululla kuin Digiohjelmasta.

1.3 Menetelmät ja aineistot

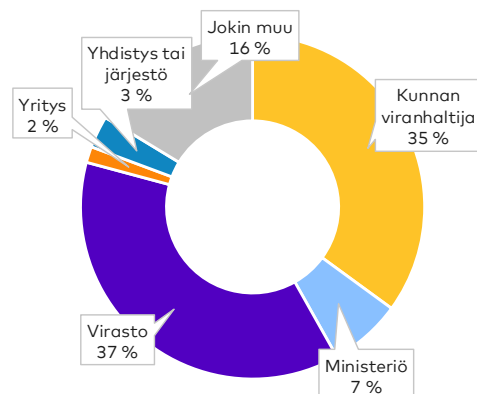
Arviointia on läpäissyt osallistava ote. Osallistavien arviointimenetelmien kohderyhminä ovat ohjelmien toteuttajat sekä kohde- ja sidosryhmät. Osana arviointia on kuultu muun muassa valtiovarainministeriön ja Digi- ja väestötietoviraston edustajia, rinnakkaishankkeita ja niiden toteuttajia, kuntia, yrityksiä etujärjestöjen kautta sekä kolmannen sektorin toimijoita.

Loppuarvioinnin aluksi toteutettiin taustoittava aineistoanalyysi. Aineistoanalyysi täydensi väliarvioinnin aineistoanalyysia päivitettyillä aineistoilla. Osana aineistoanalyysia perehdyttiin muun muassa hankesuunnitelmaan, tilannekatsauksiin, toimintakertomuksiin ja toimintasuunnitelmiin, ohjausryhmätyöskentelyn aineistoihin, asiantuntijatuen ja digituen toimintamalliin liittyviin aineistoihin, tapahtuma-aineistoihin, kuntien digikartoituksen aineistoihin, Yritysdigi-asiointialustan aineistoihin, digitalisaation mittarit ja tilannekuvatyön aineistoihin, laatutyökalujen kehittämistä koskeviin aineistoihin sekä digitalisaation edistäjien verkoston aineistoihin.

Asiantuntijahaastattelulla syvennettiin ja laajennettiin aineistoanalyysin kuvaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina siten, että haastateltavien omasta taustasta ja osaamisesta nousville näkökulmille annettiin tilaa. Haastattelussa kuultiin eri ministeriöiden edustajia (VM, TEM, STM, LVM), virastojen ja kuntien edustajia sekä etujärjestöjä. Haastatteluita toteutettiin yhteensä 46 kappaletta syys-joulukuun 2022 aikana.

Kohde- ja sidosryhmien näkemyksiä kartoitettiin laajemmin sähköisellä kyselyllä. Marraskuussa 2022 toteutettu kysely suunnattiin valtionhallinnolle, kunnille, yrityksille ja kolmannelle sektorille. Kunta- ja valtiosektorin vastaajille kyselyä levitettiin kirjaamoiden kautta, minkä lisäksi kyselyä levitettiin tunnistettujen kontaktien ja verkostojen kautta. Kirjaamolevityksessä annettiin ohjeet vastaanottajien tunnistamiseksi, ja kyselyä pyydettiin levittämään useille asiantuntijoille. Tästä huolimatta vastaajajoukko on ollut osin sattumanvaraista, mikä on huomioitu vastausten analyyseissa. Lisäksi taustakysymysten avulla on voitu tarkastella vastauksia eri vastaajaryhmien osalta myös ohjelman tuntemus huomioiden.

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi?



Kuva 1. Vastaajien taustaorganisaatiot

Vastauksia kertyi yhteensä 263 kappaletta, joiden jakauma taustaorganisaatioittain on esitetty kuvassa 1. Kyselyllä kartoitettiin sidosryhmien näkökulmista muun muassa ohjelman tavoitteiden merkitystä ja toteutumista, ohjelman eri osa-alueiden toteutumista sekä avoimuutta ja osallistumisen helppoutta. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin sidosryhmien viestintään liittyviä havaintoja.

Sekä Digiohjelman että AuroraAI -ohjelman arvioinnin etenemistä on seurattu yhteisellä seurantaryhmätyöskentelyllä. Säännöllisesti kokoontuneessa seurantaryhmässä on ollut ohjelmatimien edustajia valtiovarainministeriöstä. Loppuarviointi on toteutettu syyskuun 2022 ja tammikuun 2023 välillä.

1.4 Raportin sisältö

Tässä **luvussa 1** kuvataan arviointityön taustaa, tavoitteita ja menetelmiä. **Luvussa 2** käsitellään ohjelman tavoitteita ja suhdetta muuhun julkisiin palveluihin koskevaan digitalisaatiotyöhön. Ohjelman toimenpiteitä ja organisointia tarkastellaan arviointikysymysten teemoin **luvussa 3**. Aineistosta nousevat tuloksia ja vaikutuksia koskevat havainnot on koottu **lukuun 4**. Viimeisessä **luvussa 5** esitetään keskeisimmät johtopäätelmät ja kehittämissuosituksset.

2 Ohjelman tavoitteet ja asemoituminen

Tässä luvussa käsitellään Digiohjelman tavoitteiden relevanttiutta ja realistisuutta sekä ohjelman asemoitumista kansalliseen digikehittämistoimien kenttään ja yhteistyötä muiden toimenpiteiden kanssa.

Keskeiset havainnot

- » Sidos- ja kohderyhmät pitävät ohjelman visiomaisia tavoitteita tärkeinä sekä edelleen ajankohtaisina. Tavoitteiden koettiin kuitenkin jossain määrin toistavan aiempien kansallisten digitalisaatiota kehittävien hankkeiden strategisia kärkiä, mikä heikensi ohjelman kiinnostavuutta.
 - » Vaikka ohjelman tavoitteet ovat epärealistisia ja näiden ohjaavuus on ollut niiden ylätasoisuuden takia heikkoa, ovat ne kuitenkin osoittaneet toimijakentälle kunnianhimoista suuntaa. Lisäksi toimenpiteiden kohdentumista on tukenut tavoitteiden hyvä operationalisointi.
-

2.1 Tavoitteet

Digiohjelma on luotu pääministeri Marinin hallitusohjelmassa asetettujen digitalisaatiota koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä luo ohjelmalle painoarvoa. Hallitusohjelman tavoitteen mukaisesti Suomi tunnetaan edelläkävijänä, jossa digitalisaation ja teknisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia kehitetään ja otetaan käyttöön yli hallinto- ja toimialarajojen. Hallituskaudella on haluttu nostaa julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokyvykkyyttä sekä kehittää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä.

Ohjelman tavoitteita pidettiin tärkeinä ja edelleen ajankohtaisina. Vaikka tavoitteiden laadinnasta on kulunut jo yli kolme vuotta, nähtiin kolmen tavoitealueen olevan edelleen relevantteja. Tavoitteiden arvioitiin sopivan myös seuraavalla hallituskaudella työtä ohjaaviksi tavoitteiksi. Tosin monet toivoivat jatkossa selkeämpiä ja ohjaavampia tavoitteita.

Seuraavassa kuvatut ohjelman tavoitteet ovatkin strategisesti ohjaavia ja niin ylätasoisia, ettei niiden toteutumista voida mitata eikä myöskään saavuttaa. Ainoastaan digitukea koskeva tavoite on rajattu ja selkeästi ymmärrettävä. Tavoitteiden ylätaoisuuteen on suhtauduttu melko neutraalisti, joskin ylätaoisuuden takia ohjelman ydin on kuitenkin jäänyt hahmottomaksi. Ohjelman nimi, 'Digitalisaation edistämisen ohjelma' on oikeastaan kuvannut ohjelman toimenpiteitä sen tavoitteita paremmin.

Ohjelman kolmea päätavoitetta käsitellään seuraavassa:

Tavoite 1: Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti.

Sekä kansallisen kehityksen että oman organisaation näkökulmasta tavoitetta pidettiin hyvin tärkeänä, kuten jo välisarvioinnissa on todettu. Tavoite jatkaa VM:n johtamien digitalisaatiohankkeiden tavoitetta palveluiden laaja-alaisesta digitalisoinnista. Tavoite on enemmän toimintaa ohjaavaa ja kehittämiseen kannusta kuin realistinen. Tätä on mahdotonta saavuttaa, koska erityisesti pienten kuntien kyvykyys ja resursointi ei pääasiassa riitä tavoitetasoon. Lisäksi tavoitteen toteutuminen vaatisi eri ministeriöiden merkittävästi nykyistä laajempaa konkreettista yhteistyötä nykyisen edelleen sektoroituneen palvelutarjonnan sijaan. Yhteistyön tavoite olisi voitukin kirjata työtä ohjaavaksi jo tavoitetasolle. Tavoite linkittyy myös vahvasti lainsäädäntöön. Tavoitetta arvosteltiin myös siitä, että siinä ei oteta kantaa palveluprosessien uudistamiseen ja tiedon hyödyntämisen. Pelkkä palvelujen digitalisointi ei yleensä tuo kokonaisuhyötyä, tämä vaatii tiedon avaamisen ja jakamisen suunnittelua alusta alkaen.

Tavoite 2: Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja.

Yritysnäkökulman kirjaamista erikseen pidettiin tärkeänä, koska kansalaiset ovat tyypillisesti painottuneet digipalveluiden kohderyhmänä. Ensimmäisen tavoitteen tapaan ei tämänkään toteutumista voida mitata. Tavoite käsittelee myös TEM:n vastuualuetta, ja tavoitteen asettamista ja saavuttamista olisi ollut tärkeää tarkastella ministeriöiden yhteistyönä vielä tehtyä enemmän. Ohjelman valmisteluvaiheessa on kyllä luotu mahdollisuus hallinnonalojen yhteistyölle, mutta tähän ei ole konkreettisella tasolla tartuttu.

"Aika ylätasoisia tavoitteita, on pystytty näiden pohjalta fokusoimaan tekemistä matkan varrella."

"Kokonaisuus hyvä, ymmärrettävä ja hyväksyttävä."

"Digitalisaatio vaatii uusia työkaluja ja toisaalta poisoppimista vanhoista. Vaatii johtamista ja uudenlaisia käytäntöjä. Toivotaan että tapahtuu matkan varrella. Yhteistyön pitäisi olla selkeästi tavoiteltava ja johdettava asia."

"Haasteena, että lyödään kunnianhimoiset tavoitteet ja liian vähän rahaa. Sitten joudutaan vähän rajaaman tekemistä, lähdetään liian laajasti liikkeelle, pitäisi aiemmin miettiä, mitä milläkin rahalla saa ja mitä tavoitellaan."

Tavoite 3: Digitukea on tarjolla koko maassa ja sitä kehitetään palvelemaan myös elinkeinotoimintaa harjoittavia.

Koska digituen tarjonta on vaihdellut kunnittain, pidettiin sen nostamista kansallisen ohjelman tavoitteeksi tärkeänä. Digituki on muita ohjelman tavoitteita selkeäpiirteisempi ja tämän toteutumista voidaan seurata ja mitata.

Kysyttäessä tavoitteista puuttuvaa asiaa, mikään yksittäinen teema ei toistunut. Julkishallinnon yhteistyötä tavoitteiden saavuttamisessa olisi kuitenkin voinut olla tarpeen tuoda ohjelmaan tavoitteista alkaen, vaikka tämä onkin toimintatapa. Tavoitteiden haasteena on se, että niiden toteutuminen vaatii laajaa poikkihallinnollista yhteistyötä, sekä hallinnonalat että -tasot läpäisten. Hallinnonalakohtaiset kehittämishankkeet eivät yleensä pysty hyödyntämään käytettävissä olevaa dataa ja prosessien uudistamisen mahdollisuutta. Ohjelmaan on kyllä luotu yksi hallinnon rajoja ylittävä yhteistyön paikka sisällyttämällä TEM:n hallinnonalaan kytkeytyvät yrityspalvelut tavoitteisiin.

Tavoitteiden koettiin toistavan aiempien digitalisaation kehittämishankkeiden tavoitteita. Moni pitkään kansallisessa kehittämistyössä mukana ollut ei nähnyt ohjelmassa riittävästi kannustavaa uutuusarvoa. Digitalisaatiohankkeiden tavoitteet ovat usein olleet hyvin ylätasoisia, vaikka varsinaiset sisällöt ovat poikenneet merkittävästi. Selkeästi rajatut ja yhdenmukaisesti ymmärrettävät tavoitteet voisivat toimia tarvittavien toimijoiden herättelijöinä kaiken kattavuutta paremmin.

"Tavoitteet ovat olleet oikeansuuntaisia, mutta melkoisen kunnianhimoisia tavoitteita yhdelle hallituskaudelle."

"Isompi ongelma koskien muitakin ohjelmia; rahoitus pieni, tavoitteet isoja, jo alkuvaiheessa tiedossa, että tavoitteisiin ei päästä."

"Kokonaisuus laaja ja kattava, ylätasolla hyvät tavoitteet, kytkös realismiin haaste."

"Liian tuttua tekemistä."

"Ei ole vain yhden toimijan tonilla vaan laajoja ja haastavia."

2.2 Ohjelman suhde muuhun kehittämiseen ja toimintaan

Keskeiset havainnot

- » Yhteistyö muiden valtionhallinnon digitalisaatiota kehittävien toimien kanssa on selkeytynyt ja vahvistunut ohjelmakauden loppua kohti. Eryteisesti Digitalisaation edistäjien verkosto ja tilannekuva- ja mittaristotyö on laajentanut osallistujien piiriä ja lisännyt yhteistä näkemystä nykytilasta ja kehittämistarpeista.
- » Ohjelman rooli kansallisessa digitalisaation kehittämisessä on toimijoille pääasiassa epäselvä. Tämä ei sinänsä liity ohjelman omaan toimintaan, vaan kansallisen kehittämisen kokonaiskoordinaation puutteeseen. Tämä sama havainto on tehty tänä vuonna toteutettujen AuroraAI:n ja Tietojen hyödyntäminen ja avaaminen -hankkeiden arvioinneissa. Epäselvyys kuitenkin heikentää kiinnostusta ja tuotosten käyttöönottoa.

Yhteistyö muiden valtionhallinnon digitalisaatiota kehittävien toimien kanssa on selkeytynyt ja vahvistunut ohjelma-kauden loppua kohti. Ohjelman sidosryhmien näkemykset yhteistyön riittävydestä ja sujuvuudesta ovatkin parantuneet kuluneen vuoden aikana, joskin tästä oli vaihtelevia näkemyksiä. Ohjelman toimenpidekokonaisuuksista digitalisaation edistämisen verkosto on luontaisesti lisännyt ohjelman kontaktipintaa. Samoin tilannekuva- ja mittaristotyöhön, asiantuntijatukeen, lainsäädäntöryhmään sekä digituen toimintamallin kehittämiseen on kutsuttu julkishallinnon toimijoita avoimesti ja laajasti.

Kohderyhmien näkökulmasta julkishallinnon hankkeiden kokonaisuus näyttäytyy kuitenkin sekavana. Tämä ei ole Digiohjelman syytä, mutta haastaa ohjelman tuotosten hyödyntämistä. Koska käynnissä on useita valtionhallinnon läpäiseviä digitalisaatiohankkeita, hallinnonalakohtaisia hankkeita sekä organisaatioiden omia kehitystoimia, on tuotoksia käyttöönottavien organisaatioiden usein vaikea hahmottaa kokonaisuutta. Kokonaisuuden epäselvyys vaikuttaa siihen, miten varsinaiset muutosta tekevät organisaatiot, kuten virastot ja kunnat, vastaanottavat ohjelman viestiä ja tuotoksia. Kaikkia kehittämistoimia ei voida edistää samanaikaisesti ja toimien priorisointi on vaikeaa, kun kokonaisuus on hahmoton. Tämä on hankalaa erityisesti kunnille, mutta myös useat virastot kokevat kehittämiskokonaisuuden sekavaksi. Kehittämisen kansallinen kokonaiskuva olisi tukenut virastojen ja kuntien oman kehitystyön suunnittelua. Digikompassityön odotetaan nyt selkeyttävän kokonaisuutta.

Ohjelman ongelmaksi onkin muodostunut se, etteivät laaja-alaiset tavoitteet voi olla saavutettavissa, eivätkä näitä konkreettisemmat toimenpidekokonaisuudet toteutettavissa ilman monialaista yhteistyötä. Erityisesti suurivolyymisia palveluita tuottavien valtionhallinnon organisaatioiden on tärkeää seurata VM:n linjauksia ja yhteistä kansallista kehittämistä keskenään rinnakkaisen, ristiriitaisten tai päällekkäisten osaratkaisujen toteuttamisen välttämiseksi. Arvioinnissa osallistetut sidosryhmät näkivät ohjelman sinänsä tukevan yhdenmukaista kehittämistä, mutta operationalisoinnissa olisi kuitenkin ollut tärkeää huomioida muut hallinnonalat sekä kuntien toimialat. Tämä tarve onkin hallituskauden aikana tunnistettu.

Seuraavassa on nostettu arvioinnissa keskeisiksi nousseet yhteistyötahot.

Erityisen onnistuneeksi nähtiin ohjelman aktiivisuus Digikompassin laadinnassa. Digikompassityössä on voitu hyödyntää Digiohjelmassa laadittua tilannekuvaa ja mittaristoa. Digiohjelman tilannekuvan ja mittariston vastuuhenkilöt ovat osallistuneet Digikompassin laadintaan. Tätä käsitellään myöhemmin raportissa luvussa 4.1.6.

VM:n omien kehittämistoimien sisäinen yhteistyö on jäänyt melko heikoksi. Digiohjelman kanssa samaan aikaan toteutettujen AuroraAI:n ja Tiedon hyödyntäminen ja avaaminen (TiHA) kanssa on käyty säännölliset keskustelut, mutta pääasiassa vasta ohjelmatoteutusten puolivä-

"Onnistuttu hyvin horisontaalisessa ja vertikaalisessa yhteistyössä."

"Kansallinen kokonaisuus näyttäytyy sekavalta."

"Julkishallinnon kokonaisuus näyttää sillisalaatilta, virastotasolta ei oikein saa kiinni, että mihin pitäisi tarttua, mitä kautta saataisiin edistettyä sähköisiä palveluita."

"Kytökset löytyy, mutta oma arvioni on se, ettei ole alusta lähtien riittävästi mietitty, miten kaikki kytkeytyy toisiinsa."

lien jälkeen. Tällöin on ollut jo liian myöhäistä yhteistoimiin. Kaikilla kolmella ohjelmalla on kuitenkin ollut samat kohderyhmät ja näiden ylätason tavoitteet tähtäävät samaan lopputulokseen. Kahden mainitun hankkeen tavoitteet voitaisiin jäsentää Digiohjelman ylätason tavoitteisiin vastaaviksi. VM toimii myös virkamiessihteeristönä Digi arkeen -neuvottelukunnassa, jonka tavoitteet liittyvät Digiohjelman ensimmäiseen laadukkaita kansalaispalveluita käsittelevään tavoitteeseen. Yhteistyön rajapinta löytyy muun muassa siitä, että Digiohjelman ohjelmapäällikkö toimii Digi arkeen -sihteeristössä. Lisäksi Digiohjelman ohjelmatiimistä yhdestä kahteen muutakin henkilöä osallistui työhön. Yhteistyötä on vahvistettu kutsumalla neuvottelukunnan jäsenet Digiohjelman tilaisuuksiin, myös yhteisiä tilaisuuksia on ollut. Digiohjelma on pystynyt hyödyntämään neuvottelukunnan tuottamaa tietoa tietopyyntöihin vastaamisessa. Digiohjelmalla ei ole juuri ollut yhteistyötä muiden ministeriöiden hankkeiden kanssa.

Digiohjelmaa ohjaavan ministeriön ja useita hankkeita toimeenpanevan viraston DVV:n välinen työnjako on ollut pääosin selkeä. DVV:n rooli tulee olemaan jatkossakin tuotosten käyttöönottamisessa ja levittämisessä keskeinen. Organisointia käsittelevässä luvussa 3.1. käsitellään tarkemmin myös VM:n ja DVV:n yhteistyötä.

Kuntaliitto on keskeinen kontaktipinta kuntiin, ja tätä on hyödynnetty melko hyvin. Kuntaliitto on toteuttanut samanaikaisesti hankkeen kanssa omia kuntien digitalisaatiota edistäviä toimia ja koonnut kehittäjien verkostoa esimerkiksi säännöllisillä Digisumppi-tietoiskuilla. Yhteistyö Kuntaliiton kanssa on ollut varsinkin ohjelman alussa melko vähäistä, tämä on kuitenkin vahvistunut ohjelman edessä. Kunnat ovatkin valtionhallinnon ohjelmalle virastoja vaikeammin tavoitettava kohderyhmä ja myös kuntien huomioimista on pyritty vahvistamaan ohjelman loppua kohden. Neljän kunnan osallisuus ohjausryhmässä ei riitä keskenään hyvin erilaisten kuntien näkemysten esiin nostajiksi. Tässä onkin haasteellinen tilanne; vaikka kuntia on kutsuttu mukaan, ei näillä ole ollut kiinnostusta tai mahdollisuutta osallistua. Hyvä yhteistyön tulos ohjelman loppupuolella on kuntien digitiekartta, joka toteutettiin yhteistyössä valtiovarainministeriön, DVV:n ja Kuntaliiton kesken. Tiekarttatyö konkretisoi Digikompassin sisältöä kuntien näkökulmasta, minkä lisäksi osallistavassa prosessissa tunnistettiin ja koottiin kuntien tarpeita seuraavaa hallituskautta varten.

Koska ohjelman rakenteeseen ei ole juurikaan alusta alkaen kytketty yhteistyötä muiden digikehityshankkeiden kanssa, ei yhteistyölle ole myöskään ollut luontevaa paikkaa. Ohjelman kanssa on käynnissä useita rinnakkaisia valtionhallinnon hankkeita, joiden tavoitteet ovat ylätasoisesti hyvin samankaltaisia Digiohjelman kanssa. Ongelmana on usein se, että valtionhallinnon keskenään eri aikoihin käynnistyvät kehityshankkeet eivät pysty ennakoimaan tarvittavaa yhteistyötä ja sisällyttämään tätä ohjelman toimenpiteisiin. Tällöin nekin ohjelmat, joilla on samoja ylätason tavoitteita ja kohderyhmiä, toteuttavat omia toimiaan melko rajatusti. Tämä vaatisi suunnitelmien tarvittavaa päivittämistä. Samoin ohjelmakauden aikana on perustettu teknologianeuvottelukunta, jonka tehtävänä on valmistella Suomelle hyvinvointia luova ja kilpailukykyä ohjaava digitalisaation nojaava teknologiapolitiikka. Yksi tämän tavoitteista on 'Suomessa on maailman tehokkain julkinen sektori, joka mahdollista ihmisten ja yritysten hyvinvoinnin'. Tämä käsittää esimerkiksi julkisen sektorin ja palvelujen automatisoinnin. Yhteistyötä neuvottelukunnan kanssa on tehty erityisesti mittarien kehittämisessä.

3 Ohjelman organisointi ja viestintä

Ohjelman organisointia käsitellään tässä luvussa ohjelman toimielinten näkökulmasta. Luvun toinen iso osuus käsittelee toimenpiteitä, sisältäen viestinnän.

3.1 Organisointi- ja johtamismalli

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman organisointi on ollut ministeriön johtamaksi kehitystoiminnaksi perinteinen ja sitä arvioidaan toimeenpanon näkökulmasta pääosin toimivaksi.
 - » Ohjelmassa on osallistettu keskeisiä toimijoita ohjausryhmä- ja työryhmätyöskentelyn kautta. Ohjausryhmällä on ollut läpi toteutuksen enemmän ohjelmaa seuraava kuin ohjaava rooli, koska ohjelman toteutusta koskevat päätökset ja tuotosten hyväksyminen tehdään osaston johtoryhmässä.
 - » Ohjelman resursointi on ollut melko niukkaa, joskin viimeisen ohjelmakauden aikana viestinnän resursointia on lisätty. Resursoinnin haasteena on ollut myös vaihtuva ja määräaikaisuuksiin perustuva henkilöstö.
-

Ohjelmalla ei ole tässä luvussa käsiteltävien ohjaustoiminnan ja viestinnän lisäksi juuri muita läpäiseviä toimenpiteitä, sillä ohjelman toimenpidekokonaisuudet ovat olleet hyvin itsenäisiä kokonaisuuksia. Näitä on käsitelty luvussa 4 omina alalukuinaan.

Digiohjelman organisointi ja johtaminen

Ohjelman organisaatio on koostunut VM:n JulkiCT-osaston ohjelmatiimistä, ohjelman ohjausryhmästä ja muista tarvittavista ohjelman eri osa-alueiden ryhmistä. Osaston johtoryhmä on tehnyt linjaukset ja päätökset virkaan perustuvalla mandaatilla. Ohjelmalla ei aluksi ollut omaa viestinnän suunnittelun ja toteutuksen resurssia, vaan se oli osa valtiovarainministeriön viestintää. Viimeiselle toteutusvuodelle ohjelman viestintään osoitettiin kuitenkin lisäresursseja kahdelta viestijältä.

Ohjelman ohjausryhmä tehtäväksi on ohjelman asettamispäätöksessä määritelty¹:

- Käsitellä ja hyväksyä ohjelman toimintasuunnitelma, viestintäsuunnitelma ja ohjelman toteutuksen periaatteet sekä hyväksyä toimintasuunnitelmaan tehtävät merkittävät muutokset.
- Kehittää ja ohjata ohjelman tavoitteiden mukaista toteutusta.
- Käsitellä ja hyväksyä ohjelman tehtävien keskeiset lopputulokset.
- Käsitellä ja esittää mahdollisia linjaus- tai päätösesityksiä valtioneuvostolle.
- Varmistaa osaltaan ohjelman tulosten käyttöönotto ja hyödyntäminen julkisen hallinnon digitalisaation edistämiseksi.
- Arvioida ohjelman toteutus, antaa ohjelman jälkeiset toimenpidesuositukset ja hyväksyä ohjelman loppuraportti.

Ohjelman YritysDigi-hankkeen ohjauksen, suunnittelun ja toimeenpanon tueksi on asetettu hanke-ryhmä julkisen hallinnon toimijoiden ja palvelujen käyttäjien edustajista. YritysDigi-hankeryhmän tehtävänä on suunnitella hankkeen toteutustoimia sekä muun muassa varmistaa ja edesauttaa organisaatiossaan hankkeen toimenpiteiden toimeenpanoa.

Digiohjelman tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi on koottu lainsäädännön soveltamisen ja kehittämisen työryhmä, jonka kautta on tuettu sekä Digiohjelman toteuttamista että asiointipalveluja kehittävien viranomaisten työtä. Tämä on toteutettu selvittämällä ohjelman toteutuksen myötä selvitettäväksi tulevia juridisia kysymyksiä sekä tuottamalla lainsäädännön linjausesityksiä digitaalisten palvelujen kehittämiseksi.

Ohjelmatoimijat ja ohjausryhmä

Ohjelman organisointi on ohjelman toimeenpanon näkökulmasta arvioitu pääosin toimivaksi. Ohjelman organisoitumista on eri yhteyksissä kuvattu perinteiseksi valtiorahallinnon ohjelmaksi, mutta toteutustavan nähdään pääosin tukeneen toimenpidekokonaisuuksien etenemistä. Ohjelmatilain on nähty toimivan hyvin annetuilla resursseilla läpi ohjelmakauden, minkä lisäksi tiimiä on kuvattu osaavaksi ja jäsentyneeksi henkilöstövaihdoksista ja rajallisista resursseista huolimatta.

Ohjelmallinen toteutustapa herättää kuitenkin jonkin verran keskustelua, joka osittain laajenee Digiohjelmalla pidemmälle. Vaikka Digiohjelman toteutustapa nähdään laajasti tarkoituksenmukaisena, on haastatteluissa useaan otteeseen nostettu esiin tarve tarkastella ohjelmatyön ja linjatyon välistä suhdetta. Haasteena nähdään, että ohjelmamuotoisena edistetään tekemistä, joka ei ole

¹Valtiovarainministeriö, digiohjelma. Saatavilla: <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM045:00/2020>

luontevaa strategista kärkeä ja jolla ei ole selkeää aikajännettä. Haastatteluissa nouseekin esiin, että ohjelmallisen tekemisen tulisi olla luonteeltaan määräaikaista ja siten erota selkeästi jatkuvasta perusvirkatyöstä, minkä lisäksi sillä tulisi olla selkeät strategiset kehittämistavoitteet.

Ohjelmaa on organisoitu vahvasti valtiovarainministeriöstä käsin. Ministeriötason moninainen rooli (ohjaajana ja tavoitteiden asettajana) on jossain määrin ongelmallinen. Osa haastatteluista näkikin projektien vetämisen kuuluvan työnjaollisesti virastotasolle. Valtiovarainministeriön moninaiset roolit ovat vaikuttaneet myös virastojen ohjaamiseen, mikä on ollut erityisesti digituen tapauksessa hyvin operatiivista. Tulevissa ohjelmassa ja hankkeissa ministeriön ja virastojen välisen työnjaon selkeyttämiseen jo alkuvaiheessa tulee käyttää riittävästi aikaa ja vuoropuhelua. On kuitenkin huomattava, että myös Digiohjelman kohdalla yhteistyö on osin sujunut ketterästi ja helposti.

Ohjelman toteutus on jäsentynyt vahvasti toimenpidekokonaisuuksittain, eikä ohjelmasta ole muodostunut selkeää ja tunnistettavaa kokonaisuutta. Sekä toteuttajat että sidosryhmät arvioivat ohjelmaa pirstaleiseksi kokonaisuudeksi, mikä juontaa juurensa ohjelman tavoitteenasetteluun. Ohjelman toteutus nyky-muotoisena annetuilla tavoitteilla on saanut ymmärrystä, mutta jatkossa vastaavissa ohjelmissa toivotaan panostettavan kokonaisuuteen ja erityisesti siitä viestimiseen. Tämä tukee viestin läpisaamista ja sidosryhmien tavoittamista.

Osahankkeiden hankeryhmät (lainsäädännön työryhmä ja YritysDigi-hankeryhmä) ovat olleet tarpeellisia verkostomaisen sidosryhmäyhteistyön rakentamisessa. Teemoja on pystytty käsittelemään hankeryhmissä ohjausryhmätyöskentelyä syvällisemmin. Vastaavia toteutuksia toivotaan myös jatkossa; ryhmät pystyvät aidosti poikkihallinnollisina kokoamaan tarpeita ja näkemyksiä laajasti. Nämä ryhmät nähdäänkin Digiohjelman hallinnonalat läpileikkaavimpina kokonaisuuksina.

Ohjelman resursointi on ollut puutteellista etenkin viestinnän osalta, joskin viimeisenä toteutusvuotena resursseja on lisätty. Viestinnän lisäresurssien arvioidaan olleen arvokkaita ja oikein kohdentuneita, mutta lisäresurssit ovat olleet käytössä varsin myöhäisessä vaiheessa ohjelmakautta. Tämän vuoksi esimerkiksi tulosviestintää on pystytty lisäämään, mutta koko ohjelmaa kattavaa viestintää ei ole pystytty kehittämään systemaattisesti ohjelmakauden aikana. Vuoden 2023 alussa valmistelussa on kuitenkin koko ohjelman tulokset kokoava viestinnällinen kokonaisuus.

Resursoinnin haasteena on ollut myös vaihtuva ja määräaikaaisuuksiin perustuva henkilöstö, mikä on korostunut ohjelman loppukaudella. Vaihtuvuutta on ollut erityisesti ohjelmalle osoitetuissa valtiovarainministeriön viestintäresursseissa, mutta myös digitiimissä. Ohjelman lainsäädäntötehtäviin osoitettuja resursseja on jouduttu jakamaan osaston muiden tehtävien toteuttamiseen, mikä on vähentänyt ohjelman käytössä ollutta resurssia etenkin ohjelman alkupuolella. Toisaalta ohjelmatiimin kokoonpanoa on myös onnistuneesti ja joustavasti täydennetty.

"Aika perinteinen kokonaisuus, en tiedä onko hyvä vai huono asia. Näin on tavattu tehdä."

"VM:n puolella on vaihtunut henkilöitä ohjelman aikana, vaikuttanut tosi paljon yhteistyöhön. Jos ohjaajan ja toteuttajan suhde ei ole selkeä ja pitkäjänteinen, tulee haasteita. Nyt ohjaustoimivalta on epäselvää, kukin henkilö tehnyt tavallaan."

"Tarkoituksenmukaisesti kuitenkin laadittu roolit ja työnjako."

"Toisaalta herää kysymys, että onko tämä ohjelma? Onko tämä perustyötä? Täyttääkö tämä ohjelman vaatimuksia?"

Ohjelman päätöksenteko on tehty JulkICT-osaston johtoryhmässä, mikä on tarjonnut edellytyksiä kytkeä ohjelman sisällöt muuhun ministeriön toimintaan. Haasteeksi on kuitenkin nousut se, että osaston johtoryhmä ei voi tuntea kaikkia ohjelman sisältöjä syvällisesti eikä siten välttämättä pysty annetun esittelyn puitteissa toteuttamaan laajempaa pohtimista tai suunnan muuttamista vaativia päätöksiä vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi ohjelmalle nimetty strateginen johtoryhmä. Tämä asettaa erityisiä vaateita valmistelulle ja esittelylle. Lisäksi haastatte- luissa on nostettu esiin myös huolia, ettei ohjelma ole riittävällä tavalla integroitunut osaston perustekemiseen eikä tuonut syö- teitä osaston muuhun tekemiseen.

Ohjausryhmällä on ollut enemmän ohjelmaa seuraava kuin oh- jaava rooli läpi ohjelman toteutuskauden. Väliarvioinnissa tun- nistettiin ohjausryhmän jäsenten ja ohjelman toteuttajien odo- tukset ohjausryhmän vuoropuhelun aktivointiin, mutta viimei- senä toteutusvuonna ei kuitenkaan ole tunnistettu muutosta oh- jausryhmän työskentelyn tavoissa. Ohjausryhmä on ollut tiedon äärellä, ja ohjausryhmä onkin toiminut pikemminkin tiedon saa- jan ja välittäjän roolissa kuin strategista keskustelun ja ohjauk- sen tuottajan roolissa. Ohjausryhmätyöskentelystä huomattava aika on mennyt tilannekatsauksiin, mikä on jättänyt keskustelulle ja sisällölliselle sparraukselle vähän aikaa. Arvokkaan yhteisen ajan käyttöä tulisikin tarkastella kriittisesti; olisiko tiedottava osuus voitu hoitaa muulla tavalla, jotta ohjauskeskustelulle olisi jäänyt riittävästi aikaa. Tämä olisi vaatinut myös ohjausta vaati- vien asioiden tunnistamista, rajaamista ja esiin nostamista tar- koituksenmukaisessa vaiheessa sekä toisaalta ohjausryhmän jäsenten paneutumista käsiteltäviin asioihin ennakkoon. Yhtenä sparraavan työskentelyn haasteena on ollut käsiteltävien asioiden laa- juus, jolloin niihin on ollut haastavaa ottaa kantaa tiiviissä ohjausryhmän kokouksessa.

Ohjelman ohjausryhmässä on ollut riittävän laaja ja soveltuva edustus sidosryhmistä. Ohjausryh- män kokoonpano saa kiitosta kattavuudesta, mutta toisaalta suuressa ryhmässä jäsenten aktiivi- suus on vaihdellut paljon. Lisäksi vuoropuhelun ja keskustelun syntymistä on osin haastanut etä- työskentely. Jatkossa vastaavien ohjelmien ohjausryhmätyöskentelyn vaikuttavuutta voidaan li- sätä esimerkiksi lisäämällä jäsenten omien taustaorganisaatioiden näkökulmien esiintuomista. Li- säksi on tärkeää, että ohjausryhmän jäsenet tunnistavat oman roolinsa viestijänä; ohjausryhmän jäsenten kautta on mahdollista tavoittaa eri hallinnonaloja sekä laajemmin sidosryhmiä ja verkos- toja. Ohjausryhmätyöskentelyä koskevat havainnot eivät rajoitu vain Digiohjelman ohjausryhmä- työskentelyyn, vaan samantyyppisen työskentelyn nähdään olevan tyypillistä valtionhallinnon ohjel- missa ja hankkeissa.

"Ehkä yhtenäisempää viestintää olisin kaivannut, että näyttäy- tyisi yhtenä kokonaisuutena. Toimenpidekokonaisuudet ovat olleet irrallisia, ymmärrän tä- män toteutustavan, mutta aina- kin viestinnällisesti kehitettä- vää."

"Kokonaisuus pirstaleinen, ei toki vain tämän ohjelman haaste."

"Kokonaisuuden viestintä alusta alkaen: Miten rakentaa ohjel- masta suunnitelmallinen koko- naisuus, sen sijaan että keskity- tään viestimään tosi pienistä asioista."

"Suurin osa [ohryn] ko- kousajasta menee tilannekat- sauksiin ja muuhun, tosi vähän aikaa jää ohjaukseen ja keskus- teluun, voisi miettiä miten pa- remmin käytettäisiin aikaa, jos koko ohry koolla."

Kumppanit ja sidosryhmät

Sidosryhmien osallistamisen nähdään toteutuneen pääosin hyvin erityisesti valtionhallinnon osalta, ja etenkin tapahtumat saavat kiitosta sidosryhmiltä. Näkemykset siitä, missä määrin ohjelmaan on osallistettu eri kumppaneita ja sidosryhmiä kuitenkin vaihtelevat jonkin verran. Erityisenä haasteena on nostettu esiin laajan kuntapuolen mukaan ottaminen kehittämistyön eri vaiheisiin. Kuntien osallistamisen arvioidaan kuitenkin kehittyneen ohjelmakauden aikana, ja erityisesti viimeisen vuoden kuntien osallistaminen muun muassa kuntien digitiekarttatyössä saa kiitosta.

Erityisesti kuntien näkökulmasta haasteena ovat rinnakkaiset digitalisaatiota kehittävät toimenpiteet ja monet käynnissä olevat valtionhallinnon hankkeet. Kokonaisuus ei jäsenny kunnille ja niiden on haastavaa tunnistaa, mihin osoittaa resursseja. Haaste koskee niin isoja kuin pieniä kuntia, mutta erityisen haastava tilanne on niukkojen resurssien pienille kunnille. Valtionhallinnon ohjelmat, kuten myös Digiohjelma, ovat usein kuntien näkökulmasta ylätasoisia; kuntien on hankalaa tunnistaa, mitä tavoitteet tarkoittavat heidän näkökulmastaan ja millaista konkreettista tekemistä tämä tarkoittaa.

Kumppanuuksien osalta keskustelua julkisen ja yksityisen sektorin keskinäisistä rooleista kaivataan lisää. Kysymyksenä esiin on noussut myös se, riittääkö etujärjestöjen edustuksellinen edustus yritysnäkökulman esiin tuomiseen, sekä onko valtionhallinnon kriittisten toimijoiden edustuksellisuus riittävä. Lisäksi jatkossa olisi tärkeää löytää uusia keinoja edistää informaatio-ohjausta kunnissa.

Vastaavissa ohjelmissa ja hankkeissa sidosryhmät tulisivat pyrkiä ottamaan mukaan toimien valmisteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ohjelmassa on osallistettu sidosryhmiä, mutta osallistumisastetta ja sitoutumista ovat laskeneet toisaalta ohjelman laajat tavoitteet ja toisaalta se, että eri prosesseihin osallistuminen edellyttää resursseja, mikä tulee huomioida etenkin kuntien kohdalla. Kuntien näkökulmasta kehityshankkeiden ja ohjelmien aikajänne on usein lyhyt, mikä vaikeuttaa resurssien irrottamista. Kuntien osallistumista tukisi selkeä viestintä kehittämiskohteesta ja sen kytköksistä muuhun kehittämistyöhön. Lisäksi mahdollisissa tarvekartoituksissa tai muissa tiedonkeruissa tulee pyrkiä määrämuotoisuuteen ja selkeyteen.

"Kuntien osallistamisesta en tiedä mitään, onko osallistettu ohjelmaan? Jos, niin on mennyt täysin ohi, muutamaan teemaan olisin mielelläni osallistunut, tähän voisi panostaa."

"Samaan aikaan ollut tosi paljon käynnissä, monia hankkeita, on vaikeaa käynnistää rinnakkaista kehitystyötä, vaikka me olemme iso kunta."

"En tiedä onko kunnolla tiedostettu, ettei kuntien resurssit riitä näiden edistämiseen, kaikki tärkeitä asioita, mutta kunnille pitäisi kommunikoida paremmin mihin resurssit kohdennetaan, että on mahdollista panostaa."

3.3 Viestintä

Keskeiset havainnot

- » Viestinnän haasteita on korjattu mm. lisäresursseilla ja viestintäverkostolla ohjelman viimeisenä toteutusvuotena. Lisäyksistä huolimatta viestinnän resurssit ovat olleet varsin niukat huomioiden ohjelman ja sen sidosryhmien laajuuden.
- » Viestinnän haasteena on ollut pistemäisyys. Tämän taustalla on ohjelman erillisiin toimenpidekokonaisuuksiin perustuva toteutustapa sekä haasteet eri toimijoiden viestinnän koordinoimisessa.
- » Viestinnän tavoittavuutta ja keskeisiä kanavia arvoitiin loppuarvioinnissa melko samoin kuin vuosi sitten toteutetussa väliarvioinnissa. Tärkeimpinä kanavina pidettiin tilaisuuksia ja tapahtumia sekä viestintä- ja esittelyaineistoja. Some-viestinnän merkitys jäi kyselyvastauksien perusteella melko pieneksi.

Digiohjelmalle on tehty keväällä 2020 viestintäsuunnitelma, jota on päivitetty viimeiselle toteutusvuodelle. Ohjelmaviestinnän tavoitteeksi on asetettu, että viestinnässä näkyy digitalisaation edistämisen kokonaiskuva sekä ohjelman tulokset eri painopisteiden osalta. Viestintäsuunnitelma on erityisesti päivitysten myötä koettu hyväksi ja toimintaa ohjaavaksi asiakirjaksi ydintoimijoiden keskuudessa. Suunnitelman haasteena on kuitenkin ollut sen heikko tunnettuus muiden toteuttajien keskuudessa, mistä johtuen eri toimijat ovat laatineet omia rinnakkaisia viestintäsuunnitelmiaan toimenpidekokonaisuuksille.

Viestintäresurssien puute on ollut etenkin ohjelman alkupuolen haaste. Ensimmäisinä vuosina ohjelmalla ei ole ollut omaa viestintäresurssia, vaan viestintää on toteutettu osana valtiovarainministeriön viestintää, mikä yhdessä vaihtuvien asiantuntijoiden kanssa on aiheuttanut huomattavia haasteita viestinnälle. Ohjelman viimeisenä toteutusvuotena viestinnän resursseja on kuitenkin lisätty, ja ohjelman viestintää on ollut tekemässä osittaisella työpanoksella kaksi viestijää. Tämä on näkynyt kasvaneina viestinnän sisältöinä ja tapahtumina. Lisäksi viestintää on viimeisenä toteutusvuonna tukenut huomattavasti vapaaehtoisuuteen perustuva viestintäverkosto, joka on koostunut ohjelman viestinnän kannalta keskeisistä yhteistyökumppaneista. Jonkinlaisena haasteena viestintäverkoston toiminnassa on kuitenkin ollut verkoston kokoonpano: verkosto on koostunut viestinnän asiantuntijoista, joiden kosketuspinta substanssiin on ollut vaihtelevaa.

Vaikka viestintään on lisätty panostusta, arvioidaan lisäresurssien tulleen liian myöhään kokonaisuuden systematisoimiseksi. Viestinnän asiantuntijat eivät ole tehneet kokopäiväisesti Digiohjelman viestintää, ja resurssien arvioidaan lisäysten jälkeenkin olleen niukkoja suhteessa ohjelman ja sidosryhmien laajuuteen. Lisäksi viestinnän lisäresurssit ovat tulleet varsin myöhäisessä vaiheessa

"Viestintäverkosto on toiminut hyvänä tukielementtinä sille, että saatu tätä kautta tosi hyvin kirkastettua viestiä mitä tehty ja tulossa ja keskustella digitalisaation linjoista."

"Paljon [viestinnän] toimenpiteitä saatu tehtyä ohjelmassa. Mutta miten viestiä kokonaisuudesta. Valmistuu paljon pieniä asioita, viestintä helposti hajanaisen oloista."

"Sidosryhmäviestintä voisi olla systemaattisempaa somessa, esim. LinkedInissä."

toteutusta, minkä vuoksi viestinnän kokonaisuutta ei ole ollut mahdollista lähteä rakentamaan systemaattisesti yhdenmukaisten strategisten kärkien kautta. Viestintä onkin keskittynyt yksittäisiin toimenpiteisiin, tuotoksiin ja ratkaisuihin, eivätkä nämä viestintäsisällöt ole välttämättä yhdistyneet taustalla olevaan ohjelmakokonaisuuteen. Osittain haasteena on myös ollut, ettei viestinnän toimia ole koordinoitu eri toteuttajien välillä; esimerkiksi virastot ovat toteuttaneet ansiokkaita viestintäkokonaisuuksia omista vastuualueistaan, mutta nämä ovat jääneet irrallisiksi muusta viestinnästä, eikä toteutusta ole koordinoitu VM:n viestintäasiantuntijoiden kanssa.

Laajan ohjelman onnistunut viestintä vaatii tuekseen asiantuntijavetoista viestintää. Sidosryhmien tavoittaminen pelkästään viestintäasiantuntijoiden resursseilla ei ole mahdollista, minkä vuoksi asiantuntijoiden on tärkeää tunnistaa oma roolinsa viestijänä. Asiantuntijat ovat toteuttaneet viestintää vaihtelevasti, ja jatkossa vastaavissa toteutuksissa tulisi systemaattisesti panostaa siihen, että asiantuntijat osaavat viestintäasiantuntijoiden tuella viestiä ohjelman tuloksista ja tuotoksista sidos- ja kohderyhmille. Erityisen tärkeää tässä viestinnässä on tuoda hyötyjä esiin; valmistuneiden tuotosten lisäksi kertoa, miksi tuotos kannattaa ottaa käyttöön. Hyötyjen korostaminen on tärkeää, sillä monilla potentiaalisilla hyödyntäjillä on niukat resurssit, joita osoitetaan uusien ratkaisujen käyttöönottoon varoen. Erityisesti ohjelman loppukaudella toteutettu tulosviestintä hyötynäkökulmasta tukee myös jatkuvuutta ja pidemmän aikavälin vaikutusten syntymistä.

Viestintään tulee panostaa myös ohjelmakautta pidemmällä aikavälillä. Viestinnällä on ohjelmassa keskeinen rooli vaikutusten syntymisessä. Viestinnällisin keinoin ohjelman tuotoksia ja tuloksia voidaan kytkeä muuhun käynnissä olevaan kehitystyöhön, erityisesti Digikompassiin, mikä helpottaa kokonaisuuden jäsentämistä sidosryhmille. Lisäksi viestintä tukee valmistuneiden tuotosten ja toimintamallien löydettävyyttä ja laajempaa käyttöönottoa.

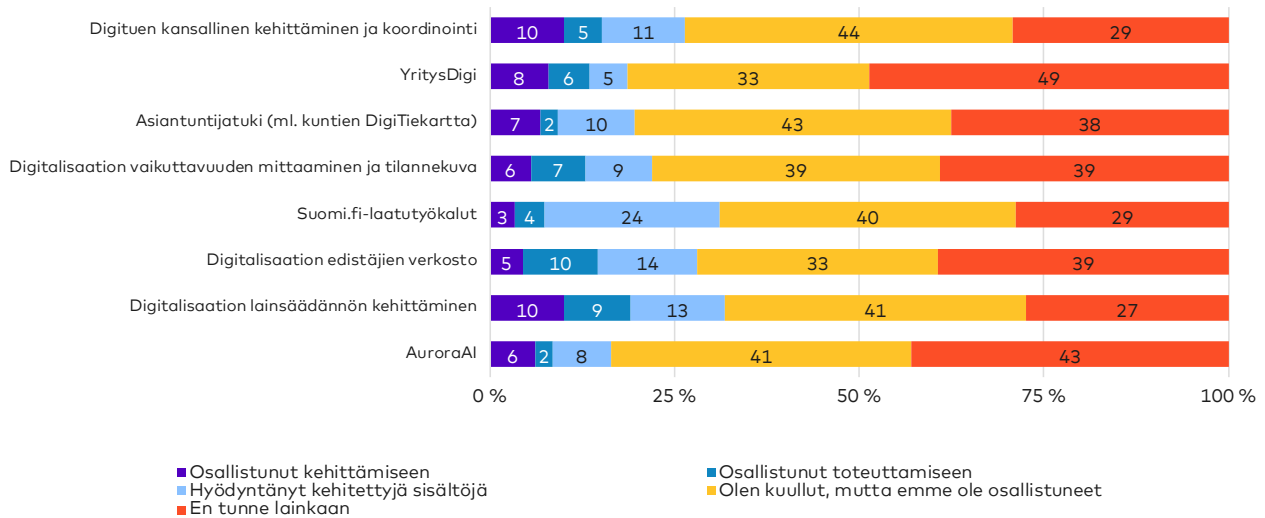
Ohjelman ja toimenpiteiden tunnettuus

Ohjelman ydinkehällä toimivat ovat kokeneet saavansa riittävästi tietoa ohjelman etenemisestä erityisesti heille relevanteista kokonaisuuksista, mutta haastatteluissa on arvioitu laajan yleisön tietoisuus melko vähäiseksi koko ohjelman osalta. Lisäksi myös osa ohjelman toteuttajista arvioi haastatteluissa, ettei heillä ole kokonaiskuvaa ohjelmasta tai sen etenemisestä, minkä taustalla näkyy vahvasti erillisiin kokonaisuuksiin jakautunut toteutus. Myös sidosryhmien arvioitiin tuntevan yksittäisiä kokonaisuuksia, jotka eivät kuitenkaan sidosryhmien näkökulmasta välttämättä yhdisty Digiohjelmaan. Kehityskohteena jatkoa ajatellen tunnistettiin kokoava viestintä ohjelman tilanteesta ja etenemisestä, jotta eri osuuksiin osallistuvilla olisi parempi kokonaiskuva ja näin myös mahdollisuus itse viestiä kokonaisuuteen kytkeytyen ulospäin.

Arvioinnin kyselyyn vastanneista varsin iso osa (30 %) ei osannut ottaa kantaa viestinnän toimivuuteen. Vastanneista 42 prosenttia kuitenkin näki, että ohjelman sisällöistä viestitään selkeästi, reilu neljännes oli tästä eri mieltä. Tulokset ovat hyvin samansuuntaiset niin väliarvioinnin kuin loppuarvioinninkin kyselyssä. Sen sijaan ohjelman etenemistä ja tuloksista viestimistä arvioitiin loppuarvioinnissa aikaisempaa hieman positiivisemmin; 40 prosenttia vastaajista arvioi tätä positiivisesti, kun noin neljäsosa vastaajista oli kriittisiä.

Ohjelman toimenpiteiden tunnettuus on kehittynyt hieman ohjelman viimeisenä vuotena. Eniten on hyödynnetty laatutyökalujen, DEV:n ja lainsäädännön kehittämisen sisältöjä. Toimenpiteittäin 29–49 prosenttia vastaajista ei ollut kuullut lainkaan toimenpiteestä. Useamman vuoden käynnissä olleista toimenpiteistä digituen kansallisen kehittämisen ja koordinoinnin toimenpiteistä on väliarviointiin verrattuna kuullut useampi vastaajista (29 % vs. 44 %). Yritysdigin osalta vuodessa ei ollut tapahtunut muutoksia. Digitalisaation verkoston kasvanut osallistujamäärä näkyi myös verkoston tunnettuudessa. Siltikään 39 prosenttia vastaajista ei ollut edes kuullut verkostosta, vaikka verkostossa on käsitelty laajasti ohjelman toimenpiteitä ja näin kohderyhmäkin on laaja. Lainsäädännön kehittämisen osalta tulokset vastaavat vuoden takaista. Toimenpiteiden tunnettuudessa on melko vähän eroja vastaajaryhmittäin, eikä niiden perusteella voi vetää johtopäätöksiä. Lisäksi on huomioitava, että kyselyn tulokset ovat luonteeltaan suuntaa antavia ja muuta aineistoa rikastavia, sillä jakelutavan takia kyselyyn on vastannut jonkin verran vastaajia, jotka eivät ole tunteneet ohjelmaa.

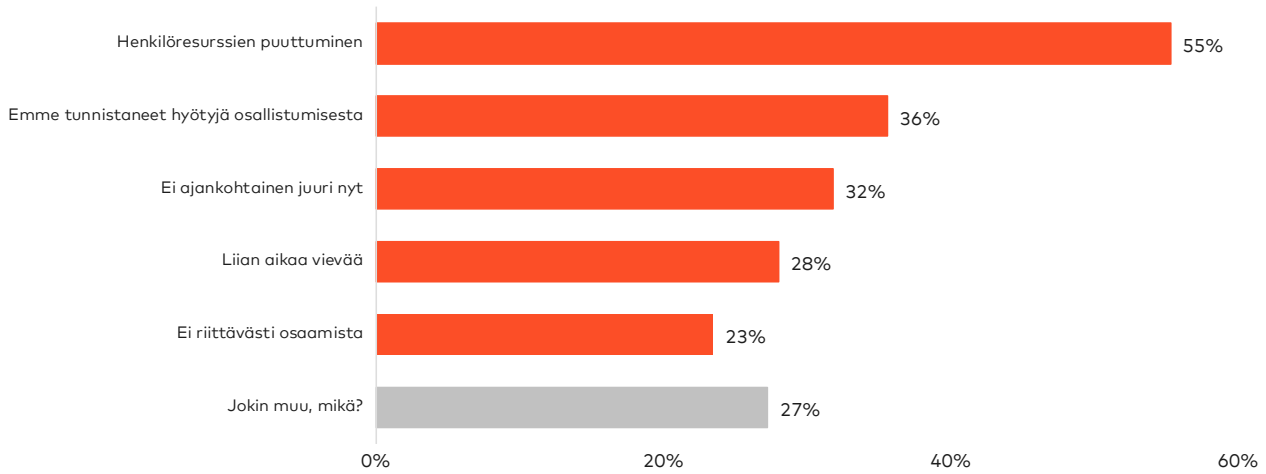
Miten hyvin tunnet seuraavia valtionhallinnon digitalisaation edistämisen sisältöjä? (n=178)



Kuva 2. Valtionhallinnon digitalisaation edistämisen sisältöjen tunteminen toimenpiteittäin.

Ohjelmaan osallistumatta jättämisen taustalla vaikuttavat erityisesti resurssien puuttuminen ja hyötyjen tunnistamisen vaikeus. 55 prosenttia sidosryhmäkyselyn vastaajista, jotka olivat kuulleet toimenpiteistä mutta eivät osallistuneet, kertoi syyksi henkilöresurssin puuttumisen. Tämä korostui erityisesti kuntavastaajilla (75 %) ja on hyvin linjassa arvioinnin muun tiedonkeruun kanssa. Seuraavaksi yleisimpiä syitä osallistumattomuuden taustalla olivat erilaiset ajankohtaisuuteen tai hyötyjen näkemisen vaikeuteen liittyvät syyt. Nämä puolestaan korostuivat valtion virastojen osalta (yli 40 %). Osaamisen puuttuminen oli myös selkeämmin kuntiin liittyvä syy. Havainnot korostavat tarvetta huomioida kehittämisresurssien riittävyys ohjelmien toimenpiteitä suunniteltaessa ja hyötyjen korostaminen viestinnässä.

Mistä syistä ette osallistuneet edellä mainittuihin toimenpiteisiin? (voit valita useita) (n=132)

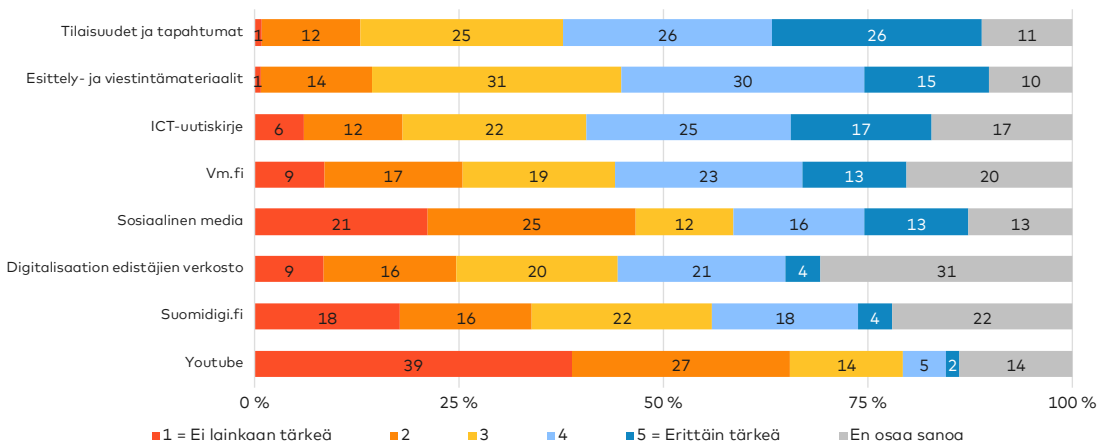


Kuva 3. Toimenpiteisiin osallistumattomuuden syyt.

Viestinnän kanavat

Tärkeimpinä viestinnän kanavina kyselyvastaajat pitivät eri tilaisuuksia ja tapahtumia sekä esittely- ja viestintämateriaaleja. Kyselyvastaukset ovat hyvin linjassa vuosi aiemmin toteutetun väliarvioinnin kyselyn vastausten kanssa. Yli puolet vastaajista piti Vm.fi-sivua tärkeänä. Kyselyvastauksen valossa sosiaalisen median kanavat saivat melko pienen painoarvon, mutta haastateltavista useampi näki sosiaalisen median tärkeänä viestinnän väylänä ja toivoi tähän myös panostettavan jatkossa lisää.

Mitkä seuraavista ovat teille tärkeimpiä ohjelman viestintäkanavia? (n=118)



Kuva 4. Tärkeimmät viestintäkanavat.

4 Tulokset ja vaikutukset

Tämä luku käsittelee jo todettavissa olevia ja ennakoitavia tuloksia sekä kokoaa aiempien lukujen sisältöjä määrittämällä vaikutuksia vahvistavia tekijöitä.

4.1 Tähänastiset ja ennakoitavat tulokset

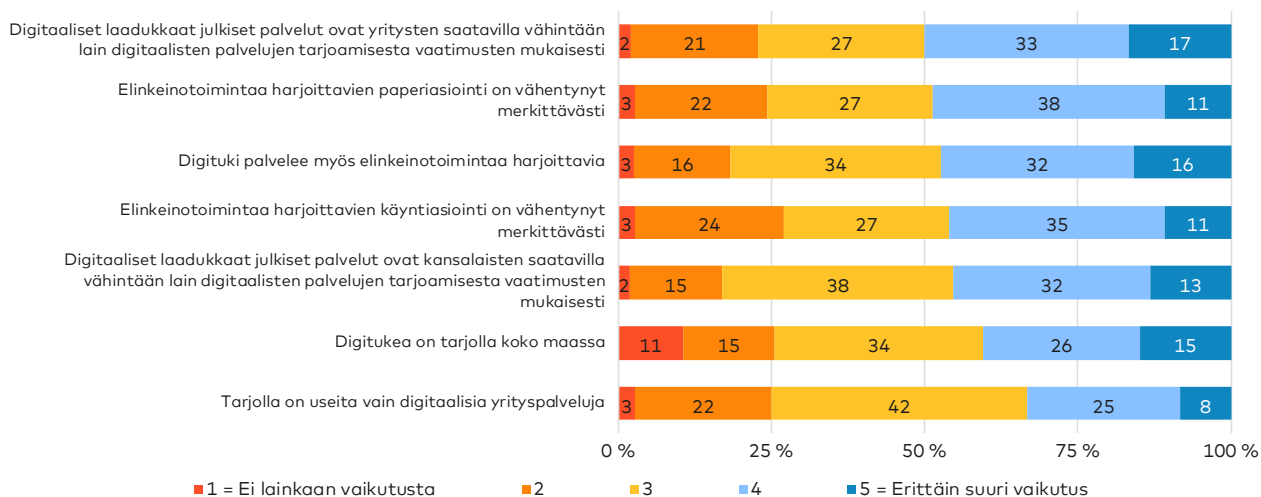
Ohjelmassa on syntynyt konkreettisia tuotoksia, joiden vaikuttavuus on toistaiseksi pistemäinen, ja digikehittämisen edellytyksiä eteenpäin vieviä perustuotoksia, jotka ovat luonteeltaan lähempänä virkатыötä. Ohjelmassa saavutetut tulokset vaihtelevat merkittävästi toimenpiteittäin, eikä niiden vertailu keskenään tekemisen erilaisen orientaation takia ole tarkoituksenmukaista. Digitukeen ja asiantuntijatukseen liittyvät pilotoinnit ja projektit ovat olleet osallistuneille organisaatioille hyvin hyödyllisiä. Valmistuneet laatutyökalut ovat konkreettisia työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseen, mutta työkalut vaativat jatkokehittämistä sekä käyttäjämäärien kasvua. Jo käyttöönotanneet organisaatiot kokevat laatutyökalut tarpeisiin vastaaviksi sekä helppokäyttöisiksi. Lainsäädännön kartoittamisen ja kehittämisen toimenpiteet ovat tuottaneet konkreettisia tuotoksia jatkotyön tueksi, ja monet ovat nähneet tämän yhtenä ohjelman merkittävimpänä toimenpiteenä.

Ohjelmassa on tuotettu paljon selvityksiä, kartoituksia ja analyysseja, jotka ovat palvelleet erityisesti tilannekuvan muodostumista. Tätä pidetään tärkeänä, mutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tulos jää vaatimattomaksi. Jo ohjelmakauden alussa havaittiin digitalisaation edistämisen tilannekuvan eroavan aiemmin oletetusta siten, ettei asetettuihin tavoitteisiin ole realistista päästä. Tilannekuvan tarkentuminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen on hyödyllinen tulos jatkokehittämistä ajatellen, mutta se ei vastaa ambitiotasoltaan asetettuja tavoitteita. Tilannekuvan muodostamiseksi ei tulisi tarvita ohjelmamuotoista työtä toteutuakseen.

Ohjelman katsotaan edistäneen tavoitteena olleita teemoja, mutta ohjelman merkitystä on vaikea erottaa muusta kehityksestä. Tavoitteet ovat siinä määrin ylätasoisia, että kaikki toimenpiteet kytkeytyvät niihin jollakin tavoin ja myös edistävät tavoitteiden saavuttamista. Samalla tavoitteet ovat niin ylätasoisia, ettei niiden saavuttamista myöskään voi täsmällisesti mitata. Arvioinnin sidosryhmäkyselyn perusteella ohjelman katsotaan vaikuttaneen eniten laadukkaiden julkisten palveluiden saatavilla oloon yrityksille (50 % vastaajista) ja elinkeinotoimintaa harjoittavien paperiasioinnin vähenemiseen. Vastaajista noin viidesosa arvioi, ettei ohjelmalla ole ollut juurikaan vaiku-

tusta mihinkään tavoiteteemoista. Kokonaisuutena kuntavastaajat näkivät tulokset hieman virastoja ja ministeriöitä positiivisemmin kautta linjan. Tulokset ovat saman suuntaisia väliarvioinnissa toteutetun kyselyn kanssa.

Arvioi ohjelman vaikutusta seuraavien teemojen edistymiseen: (n=53, eos puuttuu)



Kuva 5. Ohjelman vaikutus kohteena olleiden teemojen etenemiseen.

Ohjelman toimenpiteet ovat vain osittain kohdentuneet systeemiseen kehittämiseen. Ohjelman tavoitteet ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat poikkihallinnollista yhteistyötä ja yksittäisiä hallinnonaloja laajempaa kehittämistä. Osassa toimenpiteistä, kuten asiantuntijatuessa, digituen toimintamallissa ja digitalisaation edistäjien verkostossa näkyy laajempaan yhteistyöhön tähtääviä elementtejä.

4.1.1 Lainsäädäntötyöryhmä

Keskeiset havainnot

- » Lainsäädännön vahvaa roolia ohjelman tavoitteenasettelussa pidettiin onnistuneena valintana. Lainsäädännön nostaminen omaksi teemakseen osoittaa, että ohjelma on tunnistanut lainsäädännön läpileikkaavana digikehittämistä estävänä tai mahdollistavana tekijänä.
- » Työryhmä on kokonaisuutena saavuttanut tavoitteensa. Keskeinen tuotos on loppuraportti, johon on koottu tehdyt toimenpiteet, tulokset ja jatkotarpeet. Osatehtävistä keskeisimpänä pidetään muodostettua lainsäädännön tilannekuvaa.
- » Vastaavalle lainsäädännön tilannekuvaa ja kehitystä seuraavalle ryhmälle on tarvetta jatkossakin, sillä lainsäädäntö vaikuttaa läpileikkaavasti mahdollistavana tai rajoittavana tekijänä kaikessa digikehittämisessä.

Tausta ja tavoitteet

Lainsäädännön vahvaa roolia ohjelman tavoitteenasettelussa pidettiin onnistuneena valintana. Lainsäädännön nostaminen omaksi teemakseen osoittaa, että ohjelma on tunnistanut lainsäädännön läpileikkaavana digikehittämistä estävänä tai mahdollistavana tekijänä. Tästä näkökulmasta lainsäädäntö olisi voinut näkyä myös ohjelmalle kirjatuiissa tavoitteissa vahvemmin, sillä niistä jokainen vaatii toteutuakseen mahdollistavaa lainsäädäntöä. Toisaalta lainvalmistelun kehittäminen muodostaa erilaisen kokonaisuuden verrattuna digitalisaation kehittämiseen laajemmin. Lainsäädännön kehittäminen on hidas ja pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi, ja soveltuu siten huonosti tiiviiseen ohjelmamaiseen kehittämiseen.

Lainsäädäntötyöryhmän tehtävänä oli tukea Digiohjelman tavoitteita, mutta se olisi voinut toimia myös itsenäisesti tavoitteidensa puolesta. Käytännössä lainsäädäntötyöryhmän toiminta olikin varsin itsenäistä. Lainsäädäntötyöryhmän tavoitteiksi oli asettamispäätöksen² mukaan asetettu Digitalisaation edistämisen ohjelman toimenpiteiden toimeenpanon tuki juridisissa kysymyksissä, digitaalista asiointia ja palvelujen kehittämistä ja käyttöä koskevien lainsäädäntösuositusten valmistelu ja antaminen, sääntelyn kehittämistarpeiden tunnistaminen ja aloitteiden tekeminen sääntelyn kehittämiseksi sekä digitalisaation edistämiseksi säädettyjen lainsäädäntöjen toimeenpanon ja toteutumisen seuranta ja tukeminen. Työryhmälle on kuulunut myös digipalvelulain seurantaryhmältä siirtyvät tehtävät. Nämä on ollut temaattisesti tarkoituksenmukaista osoittaa työryhmälle, mutta samalla tämä korostaa ryhmän erillistä tehtävää.

Työryhmän kautta on annettu tukea muiden toimenpiteiden toteutukselle juridisissa kysymyksissä, mutta muita kytköksiä ohjelman muihin toimiin tunnistettiin arvioinnin tiedonkeruussa rajallisesti. Käytännössä työryhmän työskentely on organisoitu oman työsuunnitelmansa mukaisesti. Kytkös ohjelman muuhun tekemiseen on toteutunut ohjausryhmätyöskentelyn kautta, mutta tiiviistä aikataulustakin johtuen jäsenten päähuomio oli työryhmän työssä. Ulospäin työryhmän työ on näyttänyt itsenäiseltä suhteessa ohjelmaan. Myös kuullut työryhmän jäsenet tunsivat muuta ohjelman toteutusta melko rajallisesti. Ohjelma olisi kokonaisuutena voinut hyötyä eri osien tiiviimmästä kytkemisestä lainsäädännön kehittämiseen, vaikkakaan tämä ei olisi ollut välttämättä toteutettavissa työryhmän tehtävän näkökulmasta. Jos työryhmän työskentely olisi ollut etupainotteisempaa, loppuraportin lausuntoyhteenvedosta olisi voitu saada lisäsyötettä ohjelmaan.

"Kaikkien tavoitteiden voi nähdä kytkeytyvän lainsäädäntöön."

"Tämä tosi tärkeää, pitää jatkossakin panostaa, poistetaan esteet."

"Digitalisaatiota hyödyttävän toiminnan lainsäädännön pitäisi muuttua ja järkeistyä samalla hetkellä kun tehdään digipanosuksia, tämä on oleellinen."

"Kokonaisuus hajaantunut sektorilakeihin ja erillislakeihin, kokonaisuuden perkaaminen tärkeää."

"Tosi hyvä, että lainsäädännön kehittäminen on mukana, tosi usein törmätään esteisiin lainsäädännön puolelta palveluiden kehittämisessä."

² Digitalisaation edistämisen ohjelman lainsäädännön soveltamisen ja edistämisen työryhmän asettamispäätös, 2020.

Työryhmän laaja-alaista näkökulmaa pidettiin tärkeänä. Työryhmä on toteuttanut tehtävänsä yritysten, kansalaisten ja organisaatioiden näkökulmasta laaja-alaisesti. Tärkeänä pidettiin sitä, että jokin toimija tarkastelee kokonaisuutta laajasti eri toimijoiden näkökulmasta. Lainsäädännön osalta tämä oli luontevaa. Ohjelman muut toimenpiteet ovat painotuneet sisältönsä kautta eri toimijoihin, ja kokoavaa tarkastelua pidettiin tärkeänä.

Toteutus ja tulokset

Työryhmä on kokonaisuutena saavuttanut asetetut tavoitteensa, joskaan ne eivät luonteeltaan ole olleet tarkkarajaisia tai mitattavia. Ensimmäisenä toimintavuonna toteutusta hidasti resurssien vähäisyys ja niiden hyödyntäminen muihin ministeriön tarpeisiin. Työ kuitenkin saatiin käyntiin, ja vuoden 2022 toimintasuunnitelmalle päätavoitteiksi kirjatut tuotokset tilannekuva, käsikirja hyvistä käytännöistä sekä raportti digiasioinnin tilasta ja sen edistämiseksi tarvittavista toimista valmistuivat vuoden 2022 loppuun mennessä.

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu työryhmän toimenpiteitä tavoitteisiinsa vastaamiseksi ja suhteessa vuoden 2022 toimintasuunnitelmaan.

Työryhmän keskeinen tuotos on loppuraportti³, johon on koottu työryhmän toimenpiteet ja tulokset. Loppuraportti kattaa tehtyjen toimenpiteiden lisäksi koonnin lainvalmistelun kehittämistarpeista, nyky-lainsäädännön soveltamisen tukemisesta ja nyky-lainsäädännön arviointitarpeista. Lisäksi raporttiin on koottu yhteenveto työryhmän näkemyksistä, jotka toimivat suuntaviivoina jatkokehittämiselle. Raportti vastaa erityisesti tavoitteeseen koota lainsäädännön kehittämistarpeet ja tehdä aloitteita niihin vastaamiseksi.

Lausuntopalautteen perusteella työryhmän työ on ollut tärkeää. Loppuraportista toteutettiin laaja lausuntokierros loppuvuodesta 2022. Lausuntoja kertyi yhteensä 69. Lausunton perusteella loppuraportin nähtiin olevan kattava koonti digitalisaatioon liittyvästä lainsäädännöstä ja tukevan hyvin jatkokehitystä ja arviointia. Raportin katsotaan helpottavan lainvalmistelijoiden työtä jo sellaisenaan ja onnistuneen nostamaan esiin digitaalisen asioin-

"Lainsäädäntönäkökulmaa olisi voitu miettiä jo alussa enemmän. On sisään leivottu, mutta olisi voitu korostaa."

"Ei niin näkynyt ohjelma tässä, keskittyi lainsäädäntökehik-koon. Ymmärrettiin, että tehtiin ohjelmalle, mutta ei ollut tämän seuraamiseen itse resursseja."

"Tässä on pystytty hienosti ottamaan laaja näkökulma."

"Se että lainsäädäntö nostetaan omaksi teemaksi, edistää jatkossa digitalisointia."

"Oli kaivannut selkeämpää kuvaa kaikesta tekemisestä, mitä eri [ohjelman] tahoilla tehdään."

"Etenkin ja selvittäminen että onko lainsäädännöllisiä vai tul-kinnallisia esteitä, todella tärkeää."

³ Digitalisaation säädöstilanne ja ehdotukset sen edistämiseksi – "Digistä uusi normaali". Saatavilla: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=9d236d6b-1f39-4b84-8d14-fc6eef7fea97>

nin estäviä pullonkauloja. Lausuntopalautteen perusteella tulee käynnistää jatkotoimenpiteitä havaittujen puutteiden korjaamiseksi pikaisesti. Joissain teemoissa raportti jäi palautteen perusteella kuitenkin ylätasolle.

Sääntelyn kehittämistarpeita on tunnistettu eri tiedonkeruumenetelmillä. Työryhmä on kerännyt lainsäädännön kehittämistarpeita sidosryhmiltä DEV:n tapauksissa ja kyselymuotoisesti, hyödyntänyt jäseniensä asiantuntemusta hallinnonaloiltaan sekä käynyt läpi aikaisempaa selvitysmateriaalia. Nykytilanteen kartoittamiseen kytkeytyy myös muita käynnissä olleita lainsäädännön kehittämishankkeita, kuten kaupparekisterilain kokonaisuudistusta koskeva hanke ja hanke automaattista päätöksentekoa koskevan yleislainsäädännön valmistelusta.

Työryhmä kytki työn tiiviisti Digikompassin valmisteluun. Tämä parantaa saavutettujen tulosten hyödynnettävyyttä. Yksi työryhmän seuraamista muutoksista on ollut Digikompassin valmistelu, ja työryhmä on linjannut tekemistään suhteessa sen tarpeisiin ja tunnistanut työskentelynsä pohjalta niitä lainsäädäntöjä, jotka voivat estää Digikompassin tavoitteisiin pääsyä. Työryhmän työn kohdentaminen tästä tarpeesta lähtien tukee kompassin toimeenpanoa.

Digiasiointiin liittyvän lainsäädännön tilannekuvaa pidetään tärkeänä tuotoksena. Työryhmä laati tilannekuvan⁴ keskeisistä säädöksistä, jotka jokaisen julkisen hallinnon organisaation tulisi huomioida kehittäessään digitaalisia palveluita. Tilannekuvaa päivitettiin ajankohtaisilla muutoksilla syksyllä 2022. Digiasiointiin liittyvän lainsäädännön tilannekuva on hyödynnettävissä suomidigi.fi-sivustolla. Tilannekuvaa ja erityisesti sen tiivistettyä esitystapaa on pidetty hyödyllisenä kehittäjien näkökulmasta. Vaikka valmistelijoille lainsäädäntö muodostaisi selkeän kokonaisuuden, soveltajien näkökulmasta tämän tyyppistä koontia on kiiteltävä selkeyttävänä. Toimenpide vastaa erityisesti lainsäädännön toimeenpanon tuen tavoitteeseen.

"Meidän pitäisi pystyä tuomaan digilainsäädäntöä sellaiseen muotoon, että on helposti ymmärrettävissä ja omaksuttavissa. Suosituksia, ohjeita, joita helpompi soveltaa kuin lakitekstiä."

"Digilainsäädännön tilannekuvan kokoaminen keskeinen, vaikuttaa ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen."

"Tilannekuva on ollut tosi keuhuttu ja kiiteltä. Tuntuu itseltään selvältä, mutta ei sellaista ollut, että yhdellä aukeamalla."

"Esteet eivät välttämättä ole esteitä vaan tulkinnan epävarmuutta. Niin moninainen kenttä. Se on aika tärkeä havainto."

"Onkohan näin kattavaa koontia koskaan aikaisemmin tehty?"

"Info-ohjaus ja käsikirja: mitä nyt tehty, tämän tyyppistä sääntelyn selkeyttämistä ja toimeenpanoon panostamista pitäisi jatkaa."

⁴ Suomidigi, Digilainsäädännön tilannekuva. Saatavilla: <https://www.suomidigi.fi/lainsaadanto/digilainsaadannon-tilannekuva>

Lainsäädännön soveltamista tukee käsikirja digilainsäädännön soveltamisesta⁵. Käsikirja kuvaa eri viranomaisten käytännön esimerkeillä lainsäädäntö- ja tulkintaratkaisuja, sisältää esimerkkejä digitalisaatiota estävistä lainsäädännöistä ja toimii yleisenä tietopankkina lainsäädännön soveltamisen materiaaleista. Erilaisista soveltamisohjeista katsotaan hyötyvän erityisesti pienimpien organisaatioiden, joilla ei ole itsellään digikehittämiseen perehtynyttä lakiteknistä osaamista.

Digipalvelulain toimeenpanoa on tuettu koulutus-sarjalla. Työryhmän tehtäväksi siirtyi digipalvelulain seuranta ja seurantakyselyjen toteutus. Työryhmä päivitti myös seurantakyselyä mittaamaan paremmin toimeenpanon tosiasiallista tilannetta toimeenpaneissa organisaatioissa. Tulosten perusteella tulkinnat digipalvelulain vaatimuksista ovat vaihtelevia, ja lain soveltamista tuettiin Etelä-Suomen aluehallintoviraston kanssa yhteistyössä toteutetulla koulutussarjalla, jota osallistujat pitivät hyödyllisenä. Koulutuksen suunnittelussa hyödynnettiin viranomaisorganisaatioille toteutettua kyselyä tarpeista. Arvioinnin tiedonkeruun perusteella digipalvelulain toimeenpanon tukea on tärkeää jatkaa ohjelmakauden jälkeenkin.

Työryhmän tavoitteena oli vuonna 2022 viestiä toiminnastaan aktiivisesti ja osallistaa sidosryhmiä. Tätä toteutettiin, mutta tuloksia on vaikea arvioida. Sidosryhmien osallistamista toteutettiin DEV:in kautta järjestämällä lainsäädännön teematilaisuuksia. Syyskuun 2022 digilainsäädäntötilaisuuteen osallistui seurannan perusteella 209 kuulijaa. Työryhmän jäsenet ovat kukin viestineet omissa kanavissaan työstä ja lisäksi viestintää on toteutettu VM:n kanavissa. Viestinnän tavoittamisesta ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä arviota. Tulosten levittämisen näkökulmasta tärkeimpiä kohderyhmiä ovat lain soveltajat ja toisaalta valtionhallinnossa lainvalmistelijat. Ylipäätään oleellista on, etteivät tuotokset jää vain työryhmän tietoon. Viestintää hankaloittaa viestittävien asioiden monimutkaisuus. Varsinaisten sisältöjen osalta tuotokset palvelevatkin paremmin lukijaa, mutta tieto niiden olemassaolosta pitää pystyä välittämään.

Työryhmän organisointi tuki toteutusta. Kokonaisuutena työryhmän työskentelytapaan ja työn organisointiin oltiin tyytyväisiä. Erityisesti loppukaudella työryhmän puheenjohtajan panosta loppuraportin muodostumisessa pidettiin tärkeänä. Mukana ryhmässä olivat edustettuina oikeat toimijat, eikä itse työryhmän työhön olisi ollut tarpeen osallistaa laajemmin sidosryhmiä, vaan heidän näkökulmiaan kartoitettiin muilla tiedonkeruilla. Pohdintaa kuitenkin esitettiin siitä, tulisiko työryh-

"Oli tärkeää, että työryhmä viesti paljon."

"Jokainen omassa organisaatiossa voi viedä eteenpäin."

"Vaikeita asioita, myös juristeille ja muille erityisesti. Olisi voitu viestiä ymmärrettävämmän, olisi voitu kohdentaa viestiä ja pyrkiä erottumaan viestitulvasta. Oli tyyppillistä viestintää."

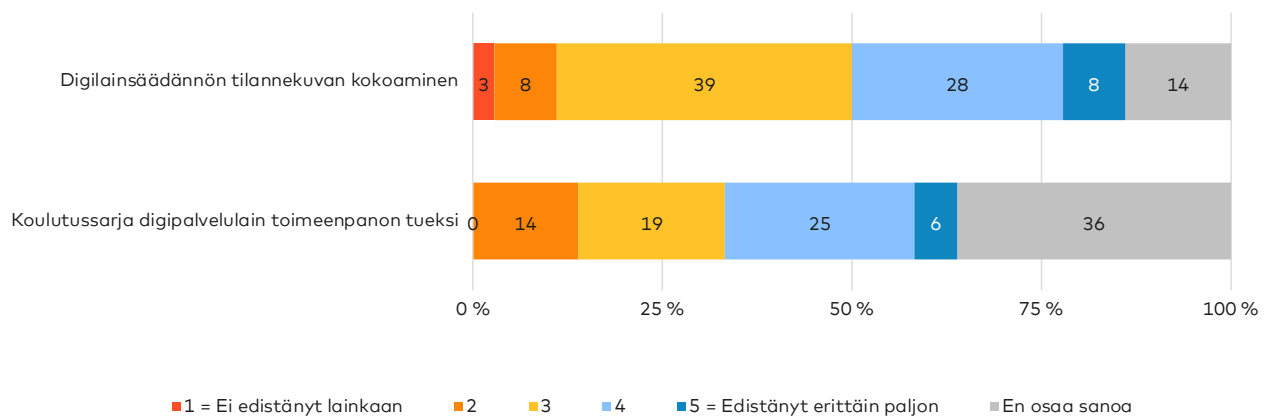
⁵ Suomidigi, Käsikirja digilainsäädännön soveltamisesta. Saatavilla: <https://www.suomidigi.fi/lainsaadanto/kasikirja-digilainsaadannon-soveltamisesta>

mässä olla edustajia enemmän ministeriöistä vai sektorivirastoista, jotka ovat lähempänä soveltamista. Jossain määrin esiin nousi eroja eri osallistujien sitoutumisesta toimintaan, mitä selittää taustaorganisaatiosta työhön osoitetuttujen resurssien vähäisyys.

Koronapandemia on vaikuttanut työryhmän työskentelyyn siten, että ensimmäiset lähikokoukset pidettiin vasta vuoden 2022 joulukuussa. Osallistujien näkökulmasta etätyöskentelyssä vuorovaikutus ei toteutunut näin laajan ja moniulotteisen aiheen huomioon ottaen riittävällä tavalla, vaan lähityöskentely olisi mahdollistanut keskustelemaan työskentelyn. Osallistuminen kuitenkin parani työskentelyn edetessä, ja työryhmä saavutti tavoitteensa.

Ohjelman puitteissa toteutettua työtä tunnettiin melko vähän. Oleellisempaa on saada tieto tuotoksista välittämään lain soveltajille. Arvioinnin kyselyn perusteella lainsäädäntötyöryhmän toiminta on toistaiseksi melko vierasta varsinkin kuntavastaajille. Työryhmän työtä tunteneista kuitenkin selvä enemmistö katsoi tilannekuvan kokoamisen ja digipalvelulain toimeenpanon tuen koulutussarjan hyödyllisiksi.

Miten arvioit seuraavien toimenpiteiden edistäneen ohjelman tavoitteiden toteutumista? (n=36)



Kuva 6. Lainsäädäntötyöryhmän tavoitteiden toteutuminen.

Sidosryhmäkyselyn vastauksissa lainsäädännön kehittämistarpeista näkyivät samat teemat, joiden ympärillä työryhmä on työskennellyt. Ylipäätään pidettiin hyvänä, että jokin taho koordinoisi ja kokoaisi yhteen digitalisaatioon liittyvää lainsäädäntöä. Korostuvia toiveita kehittämiseen olivat lainsäädännön ja sen soveltamisen yksinkertaistaminen, digikehittämisen koordinaatio poikkihallinnollisesti ja digipalvelujen ensisijaisuutta kohti eteneminen. Lisäksi erityisesti kuntavastaajat nostivat esiin digikehittämisen suhteen muihin kuntia kuormittaviin muutoksiin, kuten hyvinvointialueiden aloittamiseen, ja niiden viemiin resursseihin.

”Ei ole yhtään lakia enää jolla ei olisi tietojärjestelmävaikutuksia.”

”Eri digitalisaatiohankkeita olisi saatava keskitettyä ja koordinoitua keskenään. Tällä hetkellä tuntuu pienestä organisaatiosta, että hankkeita on vireillä melko paljon.”

Lainsäädännön soveltamisen merkitys on korostunut. Työryhmän soveltamisohjeet ja koulutukset tukevat tulkinnassa. Vaikka työryhmä tunnisti useita suoranaisia digitaalista asiointia estäviä kohtia lainsäädännöstä, jossain määrin yllättävänä havaintona nousi esiin epäselvien tulkintojen estävä merkitys. Lainsäädännön laajuus ja soveltajien suuri määrä muodostaa mahdollisuuksia epävarmoille tai virheellisille lain tulkinnolle; lakia saatetaan tulkita tiukasti ja katsoa sen muodostavan esteen, vaikka myös toisenlaiset tulkinnat olisivat mahdollisia. Soveltamisen merkityksen tunnistaminen antaa myös mahdollisuuden esteiden poistamiselle oppaiden, käsikirjojen ja koulutusten avulla. Ohjelma on pystynyt tätä kautta vaikuttamaan soveltamiseen positiivisesti.

Jatkuvuuden toteutuminen on yksi tunnistetuista lainsäädännön kehittämisen haasteista. Työryhmä hyödynsi aiemmin tehtyjä selvityksiä työnsä pohjana, mutta tästä huolimatta kehityksen kokonaiskuva kehittämisestä ja jo aiemmin tehdyistä toimista jäi osin epäselväksi. Verrattuna tilanteeseen, jossa kehittämistä johtaisi nimetty vastuuvirkamies, jatkuvuus on vaikea toteuttaa ohjelmamuotoisesti. Jatkuvuuden varmistamiselle nähtiin kuitenkin suuri tarve.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi ja lainsäädäntötyön kehittämiseksi

Vastaavalle lainsäädännön tilannekuvaa ja kehitystä seuraavalle ryhmälle on tarvetta jatkossakin. Lainsäädäntö vaikuttaa läpileikkaavasti mahdollistavana tai rajoittavana tekijänä kaikessa digikehittämisessä. Työryhmä on loppuraportissaan tunnistanut tavoitellun toimintamallin muutoksen vaativan toimia yhteiskunnan jokaisella osa-alueella. Tämä korostuu entisestään painopisteen siirtäessä Digikompassin myötä elämäntapahtumalähtöisyyteen, jolloin yhden hallinnonalan sijasta kehittämistyötä tehdään aiempaa enemmän hallinnonalarajat ylittäen. Jatkotyön kytkeminen osaksi Digikompassia ja tavoitteiden kuvaaminen konkreettisten elämäntapahtumien tarpeiden kautta vastaa tunnistettuihin jatkokehittämisen tarpeisiin. Lainsäädännön uudistuksiin kytkeytyvien esteiden ja muutostarpeiden seurantaan tekevän poikkihallinnollisen ryhmän tulisi olla osa lainvalmisteluprosessia ja tukea olemassaolollaan kaikkea digikehittämistä.

Työryhmän tehtävät vaativat onnistuakseen vastuutahon. Lainsäädännön kehittäminen vaatii selkeää asiantuntemusta, jonka keskittyminen vapaamuotoisessa yhteistyössä ei ole realistista. Jatkossakin tulisi varmistaa, että eri hallinnonaloilta kohdennetaan riittävästi resursseja työryhmätyöskentelyn kaltaiseen kehittämiseen. VM-johtoinen toimintamalli osana Digiohjelmaa on nähty toimivana ratkaisuna, mutta tärkeintä on, että vastuu koordinoinnista on ylipäätään määritelty ja työtä toimeenpannaan. Vaikka useammalla erilaisella sparrausryhmällä voitaisiin saada tavoitettua enemmän soveltajia, samalla kasvaa myös riski tulkintojen eriytymiselle, ellei taustalla ole yhtä koordinoivaa tahoja.

Tuotokset tulisi tuoda mahdollisimman helposti soveltajien saataville. Jatkossa tulisi ensinnäkin varmistaa, että kaikkea digitalisaatioon liittyvää lainsäädäntöä koskevat soveltamisohjeet ja työkalut löytyvät samasta paikasta. Lisäksi viestinnän keinoin tulisi varmistaa, että kaikki soveltajat ovat näistä tietoisia ja löytävät ne tarvittaessa.

Digitaalisen asioinnin ensisijaisuus tulisi asettaa lähtökohdaksi vähintään yrityspalveluissa. Tämä vaatii mahdollistavaa lainsäädäntöä ja ajattelutavan muutosta. Toisaalta aineistossa esiintyy

huolta digitaalisten palveluiden yhdenvertaisesta saavutettavuudesta, mutta samalla varsinkin yrityspalveluiden osalta toivottiin etenemistä kohti digipalveluiden ensisijaisuutta ja käytön velvoittavuutta.

Lainsäädäntötyöryhmä on loppuraportissaan tunnistanut keskeisiä periaatteita lainvalmistelun kehittämistarpeista, nykylainsäädännön soveltamisen tukemisesta ja nykylainsäädännön arviointitarpeista. Havainnot ovat yhdenmuukaisia arvioinnin aineistojen kanssa. Näiden periaatteiden noudattaminen on arviointiaineiston perusteella keskeistä lainsäädäntötyöryhmän työn pidempikestoisen vaikuttavuuden näkökulmasta.

Uuden lainsäädännön valmistelussa tulisi huomioida digitalisaatio, eri toimijoiden käytännön kokemukset ja soveltajien tuki toimeenpanossa riittäväällä tavalla.

Nykylainsäädännön osalta tulisi varmistaa, että soveltajia tuetaan digipalvelulain ja tietosuojalainsäädännön soveltamisessa riittävästi ja että soveltajien hyviä ja huonoja käytäntöjä jaetaan riittävästi.

Nykylainsäädännön arviointitarpeiksi tunnistettiin muutostarpeet seuraavissa teemoissa: digitaalisen asioinnin edistäminen, sähköisen tiedoksiannon säätäminen ensisijaiseksi tavaksi vastaanottaa tiedoksiantoja, puolesta-asioinnin mahdollisuuksien laajentaminen, ennakoivan toiminnan mahdollistaminen ja muita lainsäädännön muutostarpeita julkisen hallinnon digitaalisten palveluiden kehittämisen edistämiseksi.

Uuden lainsäädännön digitaalisuuden mahdollistamista voisi edistää **"Tanskan mallilla"**. Sekä työryhmä loppuraportissaan että osa haastatelluista nosti esiin Tanskassa vuodesta 2018 lähtien edellytetyn uuden sääntelyn toimeenpanon vaikutusten arvioinnin digitalisaation mahdollistamisen näkökulmasta. Tavoitteena on varmistaa tehokas ja yhtenäinen digitaalinen julkinen hallinto. Työryhmän arvion mukaan seitsemän Tanskassa uuden lainsäädännön pakollista arviointia ohjaavaa periaatetta olisivat käyttökelpoisia ja sovellettavissa myös Suomessa.

"Ehdottomasti yhteistyötä / työryhmää / vastaavaa pitäisi jatkaa."

"Yhteistyö on tärkeää. Vapaa organisoituminen ei toimi. Tarvitaan vetovastuu."

"Pitää olla riittävä resurssia, ei vain keskustelua vaan tulee myös tuotoksia, joita hyödynetään. Hyvä yhdessä tunnistaa yhdessä olennaisia asioita, Hyvä että vetäjä, jolla työkalut tähän."

"Pitää varmistaa että ei vain pukata internetin syövereihin, se ei ole kovin vaikuttavaa."

"Miten loppuraportti tulee ymmärrettäväksi, ettei jää vain jäsenten väliseksi van tutuksi myös laajemmin. Se on haaste infon keskellä."

"Tehtyyn raporttiin uskotaan ja tätä pitää hyödyntää."

"On kuvattu hyviä käytäntöjä, se on tärkeää, näkyy vaikutus, että saadaan konkreettisia esimerkkejä. On hyvä tapa vaikuttaa tulevaisuudessa."

"Lainsäädäntö, siihen on lähdetty kiinnittämään selkeästi huomiota, täytyy miettiä kokonaisuuksina, katsoa mitä vaikutuksia digikehitykseen."

4.1.2 Laatuökalut

Keskeiset havainnot

- » Laatuökalujen ensimmäiset versiot ovat valmistuneet aikataulun mukaisesti.
- » Laatuökalut ovat herättäneet kiinnostusta ja niiden arvioidaan vastaavan tarpeisiin ja pidemmällä aikavälillä kehittävän asiointikokemusta yhdenmukaiseen suuntaan.
- » Käyttöönottomäärät ovat vielä DVV:n asettamia tavoitteita alhaisemmat. Käyttöönottojen vauhdittaminen vaatii tuekseen aktiivista viestintää ja markkinointia hyötyjä korostaen.

Tausta ja tavoitteet

DVV on kehittänyt Laatuökalut osana Digiohjelmää, mutta taustalla on ollut laaja valtiovarainministeriössä aiemmin alkanut kehitystyö esimerkiksi laatukriteeristön osalta. Vuonna 2022 valmistuneilla laatuökaluilla organisaatiot voivat arvioida ja kehittää digitaalisten palveluidensa laatua. Laatuökalujen hyödyntäminen mahdollistaa yhdenmukaisen asiakas- ja asiointikokemuksen kehittämisen yli organisaatorajojen.

Laatuökaluilla tavoitellut hyödyt koskevat useita eri ryhmiä. Loppukäyttäjien kohdalla tavoitellaan palveluiden laadun ja saavutettavuuden parantamista sekä asiointikokemuksen kehittymistä. Organisaatitasolla laatuökaluilla tavoitellaan systemaattista tietoa palveluiden kehittämistarpeista ja asiakasnäkökulman huomioimista. Laatuökalut myös mahdollistavat organisaatioiden välisen vertailun tulosten ja laadun osalta, minkä kautta on mahdollista tunnistaa synergiaetuja ja vertaistukea, ja näin kehittää palveluiden laatua laajemmin. Kansallisella tasolla laatuökalut tarjoavat tilannekuvan digitalisaatioon ja palveluiden laatuun.

Laatuökalut koostuvat neljästä kokonaisuudesta:

- Itsearviointityökalun avulla organisaatiot voivat arvioida digitaalisten palvelujensa laatua kansallista laatukriteeristöä vasten ja saada tukea kehittämiseen.
- Asiakaspalautetyökalun avulla palveluntarjoajilla on mahdollisuus saada tietoa ja palautetta asiakkailta sähköisestä asiointitapahtumasta. Käyttäjäpalautte annetaan asteikolla 1–5 asiointitapahtuman jälkeen. Lisäksi käyttäjällä on mahdollisuus antaa avoin palaute asioinnista.

"Laatuökalut oikeansuuntaisia, hyvä että on yhdenmukainen tapa mitata asiakastytyväisyyttä"

"Laatuökalut tulevat kenties tulevaisuudessa käyttöön, meillä nyt käytössä omat asiakastytyväisyyden työkalut, meillä vähän eri kysymykset ja asteikot, täytyy miettiä käyttöönottoa. Hyödynnettävyys on kiinni tosi konkreettisista asioista."

- Laatutyökalujen tietoja voi seurata ja vertailla käyttöliittymässä. Tiedot itsearvioinneista ja asiakaspalautteista kertyvät siten, että niitä voi verrata eri tekijöillä muihin palveluihin.
- Lisäksi organisaatio voi lisätä asiointipalvelujen käyttömääriä. Myöhemmin Laatutyökalut mahdollistavat palvelujen käyttöastetietojen tarkastelun.

**Laatutyökalujen käyttö on sekä julkishallinnon että yksityisen sektorin organisaatioille mak-
sutonta, mutta jokainen käyttäjä vastaa itse käyttöönoton mahdollisista kustannuksista.**

Käyttöönotto edellyttää Suomi.fi-palvelutietovarannon käyttölupaa, koska laatutyökalut liite-
tään osaksi PTV:oon kuvattuja palveluita/asiointikanavia. Laatutyökalujen käyttö on vapaaeh-
toista.

Toteutus ja tulokset

Palvelulaatutyökalujen ensimmäiset versiot ovat pääosin val-
mistuneet aikataulussa. Käytössä ovat itsearviointityökalu,
asiakaspalautetyökalu sekä laatutyökalujen tietojen seuraami-
nen ja vertailu käyttöliittymässä. Käyttöasteen mittaamisen
työkalun kehitystyö on vielä kesken ja vaatii kehitystyön tueksi
laajempaa kansallisen tason tilannekuvaa käyttöasteen kehitty-
misestä. Kehitys etenee pilotoinnin ja yhteiskehittämisen
kautta, ja työn arvioidaan jatkuvan huomattavasti nykyistä oh-
jelmakautta pidemmälle.

Ohjelmakauden aikana ei tulla pääsemään DVV:n itsensä aset-
tamiin käyttöönottojen määrällisiin tavoitteisiin, mutta käyt-
töönotot kasvavat hiljalleen. Loppuvuodesta 2022 työkalut on
otettu käyttöön 12 organisaatiossa 25:ssä asiointipalvelussa.

Käyttäjäkuntaa koostuu eri kokoisista kunnista ja valtionhallinnon organisaatioista, valtionhallin-
non puolelta mm. Poliisi, Tulli, Traficom, Puolustusvoimat, Ruokavirasto ja DVV ovat ottaneet työ-
kalut käyttöön.⁶

Laatutyökalut ovat herättäneet käyttäjissä kiinnostusta. Kolmelle yhteismitalliselle ja yhteiskäyt-
töiselle työkalulle on nähty tarvetta ja työkalujen nähdään pidemmällä aikavälillä yhdenmukaista-
van asiakaskokemusta. Taustalla on ollut useiden organisaatioiden tunnistama tarve helpolle ja
matalan kynnyksen asiakaspalautteen keräämiselle. Palautteiden pohjalta käyttäjät arvostavat
laatutyökalujen käyttöönoton ja käytön helppoutta. Lisäksi kiitosta saa käytön helppous myös lop-

*"Meitä on kiinnostanut eniten
asiakaspalautetyökalu, tämä
herättänyt paljon kiinnostusta.
Sitten olemme tehneet itsearvi-
ointeja, näiden tulosten läpikäy-
minen on ollut avartavaa. Tämä
on tiedolla johtamisen työkalu.
Kaikki [laatu]työkalut ovat tar-
peellisia, toki nämä edelleen ke-
hitysvaiheessa, käyttöönottoa
tulisi helpottaa ja tukea käyttä-
jiä."*

⁶ Digi- ja väestövirasto, Suomi.fi-laatutyökalut. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen. Saatavilla:
[https://wiki.dvv.fi/pages/viewpage.action?pageId=65799978&preview=/65799978/203560608/Suomi.fi-laa-
tutyokalut_Tilannekatsaus%20011222.pdf](https://wiki.dvv.fi/pages/viewpage.action?pageId=65799978&preview=/65799978/203560608/Suomi.fi-laa-
tutyokalut_Tilannekatsaus%20011222.pdf)

pukäyttäjän näkökulmasta. Jo käyttöönotthaneet organisaatiot arvioivat työkalujen myös herättelevän kiinnittämään huomiota uusiin asioihin sekä kannustavan keräämään palautetta aiempaa matalammalla kynnyksellä palvelukohtaisesti.⁷

Kehitystyötä on tehty käyttäjiä osallistavalla tavalla. Taustalla on yhdessä asiakkaiden kanssa kehitetty palvelulaatukonsepti, jonka pohjalta on työstetty laatutyökalukokonaisuuden ensimmäinen versio. Läpi työn kiinnostuneilla on ollut mahdollisuus osallistua keskusteluun muun muassa Suomi.fi-laatutyökalut – julkisessa työtilassa, minkä lisäksi joka toinen viikko on järjestetty laatutyökalujen demoja. Lisäksi on järjestetty käyttöönoton tuen klinikka käyttöönotosta kiinnostuneille.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

Käyttöönottomäärien kasvattaminen vaatii tuekseen aktiivista työtä myös ohjelmakauden jälkeen. Keskeisiä toimenpiteitä ovat viestintä ja markkinointia erityisesti hyötynäkökulmasta potentiaalisille käyttäjille. Potentiaalisten käyttäjäorganisaatioiden haasteena on resurssien niukkuus, minkä vuoksi markkinoinnissa on tärkeää korostaa työkalujen maksuttomuutta. Erilaisten hyötyjen ja porkkanoiden esiin nostaminen on markkinoissa tärkeää myös siksi, että työkalujen käyttöönotto on vapaaehtoista. Vapaaehtoisuus herättää jonkin verran keskustelua, ja joissain haastatteluissa nostettiin esiin myös vahvempi ohjaaminen laatutyökalujen käyttöön esimerkiksi tulossopimusten kautta.

Viestinnässä tulee varmistaa organisaatioiden johdon tavoittaminen ja sitouttaminen. Oikeiden kohderyhmien tavoittaminen organisaatioiden sisällä on keskeistä, jotta käyttöönotolle saadaan riittävää tukea. Tavoittavan asiantuntijaviestinnän lisäksi tarvitaan johdolle suunnattua omaa viestintää, jotta johdon kautta saadaan viesti kulkemaan myös ylhäältä alaspäin.

Laatutyökalujen viestinnässä ja markkinoinnissa työkalut kannattaa kytkeä laajempiin trendeihin ja kehityskulkuihin, kuten asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden ihmislähtöiseen kehittämiseen. Itse työkalut ja niiden käyttöönotto eivät riitä, vaan organisaatioita tulee kannustaa laajempaan kulttuurin-

"Isompiin käyttöönottomääriin tarvitaan markkinointia, uuden palvelun lanseeraus vaatii paljon rummutusta."

"Vapaaehtoisuus on toki vähän haastavaa, ei ole velvoitetta kellekään käyttöönottoon, täytyy keskustella olisiko jotain vaihteita esim. jonkun rahoituksen saamiselle, että otettaisiin nämä laatutyökalut käyttöön, että olisi porkkanaa mutta myös vaatimusta."

"Toiminnan muutoksen ymmärtäminen, mitä tarkoittaa, että organisaatio alkaa mitata tekemistään, miten tulisi toteuttaa ja organisoida. Asiakaskokemuksen johtaminen monivaiheisen prosessi, miten laatutyökalujen tieto tähän kytkeytyy, itse työkalut eivät riitä. Ehkä ohjelmassa olisi voitu miettiä pidemmälle visiota, tästä saadaan paljon tietoa, mutta miten tätä hyödynnetään."

⁷Digi- ja väestövirasto, Asiakastarina: Poliisi odottaa Suomi.fi-laatutyökalujen madaltavan palautteenantamisen kynnystä. Saatavilla: <https://dvv.fi/-/asiakastarina-poliisi-odottaa-suomi.fi-laatutyokaluja-madaltavan-palautteenantamisen-kynnysta>

muutokseen. Organisaatioita tulee kannustaa asiakaskokemuksen aktiiviseen johtamiseen ja tämän prosessin kehittämiseen, johon laatutyökalut osaltaan tuovat syötettä ja sisältöä.

Yhtenä käyttöönoton haasteena nousee esiin organisaatioiden omat vastaavat prosessit, joiden integraatioon tarvitaan tukea. Resurssien puitteissa potentiaalisia käyttäjiä on autettava tunnistamaan, miten laatutyökalut integroituvat heidän olemassa oleviin prosesseihin. Haastatteluissa ja kyselyvastauksissa nousee esiin yhtenä käyttöönoton haasteena se, että organisaatioilla on käytössä omia ratkaisuja, jotka eroavat esimerkiksi kysymyksiltään ja asteikoiltaan palvelulaatutyökalujen sisällöistä.

Työkalujen käyttöönottoja ja hyödynnettävyyttä tulee lisätä myös jatkuvalla kehitystyöllä. Työkalut ovat olleet julkaisuvaiheessa ns. minimi toteutuksia, ja niiden kehittämistä on jatkettu läpi ohjelmakauden. Tarve kehitystyölle tulee kasvamaan käyttöönottojen lisääntyessä, minkä vuoksi on tärkeää varmistaa riittävät kehitysresurssit, jotta tarpeisiin pystytään reagoimaan. Arviointihetkellä kehitystyölle on turvattu rahoitus vuoteen 2026 saakka DVV:ssä, mikä tukee lähivuosien kehitystyötä. Pitkän aikavälin rahoituksen turvaamista tukee aktiivinen käyttäjälähtöinen kehittäminen sekä viestintä ja markkinointi. Pidemmällä aikavälillä laatutyökalut pyritään vakiinnuttamaan osaksi suomi.fi -palveluperhettä, mikä tuo ylläpitoon ja kehittämiseen jatkuvuutta.

4.1.3 Asiantuntijatuki

Keskeiset havainnot

- » Asiantuntijatuki toimintamallina vastaa kuntien ja muiden organisaatioiden resurssitarpeeseen. Tukitoimintamallien kytkemistä mukaan ohjelmaan pidettiin hyvänä ratkaisuna.
 - » Toimintamallin kehittämisen lisäksi toteutetut projektit edistivät toteuttajaorganisaatioissa asiakaslähtöistä kehittämistä, ihmiskeskeistä kulttuurinmuutosta sekä tietojohdantamista, ja niiden pohjalta syntyi myös konkreettisia tuotoksia näihin liittyen. Yksittäiset organisaatiot kokivat tuen hyödyllisenä, mutta laajemman vaikuttavuuden syntymisen näkökulmasta muutamien rahoitettujen hankkeiden vaikutukset jäivät vähäisiksi.
 - » Kuntien Digitieläkarta-työssä tunnistettiin jatkotarpeita ja se toimii syötteenä erityisesti Digikompassin valmistelussa. Keskeisenä oppina esiin nousi yhteistyön ja verkostomuotoisen kehittämisen tärkeys.
-

Tausta ja tavoitteet

Asiantuntijatuen tavoitteena on ollut parantaa nykyisten tai kehitteillä olevien digitaalisten palvelujen laatua, saavutettavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Toteutus kytkeytyy erityisesti ohjelman ja hallitusohjelman tavoitteeseen digitaalisten palveluiden saataville tuomisesta. Toimintamallia pilotoitiin vuonna 2021 ja jatkettiin haasteprojekteissa vuonna 2022. Mallissa tarjotaan asiantuntijapoolista asiantuntijaosaamista haasteisiin hakemuksen perusteella. Toteutus on vastuutettu DVV:lle.

”Asiantuntijatuki ja tällaiset on ohjaa erityisesti julkisen hallinnon pienempiä toimijoita toimimaan keskenään. Yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän. Isotkin on tullut tiensä päähän mitä voi yksin tehdä.”

Asiantuntijatuen puitteissa toteutetun Kuntien Digitiekartta-työn tavoitteena on ollut konkretisoida Suomen Digikompassin sisältö Julkiset palvelut -osa-alueen osalta kuntien näkökulmasta, tunnistaa yhteisiä keskeisiä tehtäviä ja toimenpiteitä, joilla Digikompassin tavoitteet saavutetaan 2030 mennessä ja miten kansalliset digitalisaatiolinjaukset kytkeytyvät niihin sekä lisäksi koota kuntien tarpeita seuraavaa hallitusohjelmaa varten. Digitiekarttatyötä toteutettiin yhteistyössä Kuntaliiton kanssa.

Asiantuntijatuella vastattiin kuntien resurssitarpeeseen. Kuntien riittämättömät kehittämisresurssit nousevat poikkeuksetta esiin kehittämistarpeiden kartoitusten yhteydessä. Digiohjelmassa toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuuden vahvistamiseksi tarvitaan tukitoimia kunnille ja muille viranomaisille. Asiantuntijatuki toimintamallina vastaa tähän tarpeeseen. Hankkeen alkuvaiheen tarvekartoituksen perusteella eniten tukea tarvitaan kolmeen teemaan: toimintatapojen uudistaminen ja tehostaminen digitalisaation keinoin, asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja palvelumuotoilu sekä palvelutarjonnan nykytilanteen ja kehitystarpeiden kartoitus ja arviointi.

Asiantuntijatukea haluttiin kohdentaa erityisesti pienille toimijoille, joiden omat resurssit muutostarpeisiin vastaamiseen ovat heikot. Toteutuneet projektit eivät olleet kaikkein pienimpiä toimijoilta, koska heiltä ei tullut hakemuksia. Kuntien Digitiekartan valmisteluun osallistui kuitenkin 40 erikokoista kuntaa. Yhteistyö Kuntaliiton kanssa on lisännyt kuntien kiinnostusta lähteä mukaan kuntien digitiekartan valmisteluun.

Asiantuntijatuen mukaan kytkemistä Digiohjelmaan pidettiin hyvänä valintana. Useimmat tiedonkeruun yhteydessä kuulluista tahoista eivät tunteneet suoraan melko erillisenä kokonaisuutena toteutuneen hankkeen toimintaa, mutta yleisellä tasolla asiantuntijatuen kaltaisten toimenpiteiden katsottiin olevan tarpeellisia ja palvelevan ohjelman tavoitteiden saavuttamista.

Toteutus ja tulokset

Asiantuntijatuki on toteutunut pääsääntöisesti suunnitelmansa ja tavoitteidensa mukaisesti. Hankkeessa toteutettiin tarvekartoituskysely kunnille, pilottiprojektit ja pilotoinnin pohjalta suunnitellun toimintamallin mukaiset haasteprojektit vuonna 2022. Kuntien Digitiekarttaa on toteutettu vuonna 2022. Asiantuntijatuen pilotti- ja haasteprojektien tulokset on koottu DVV:n wikisivulle⁸.

Toimintamallin luomisessa hyödynnettiin pilottiprojekteja. Keväällä 2021 toteutetun tarvekartoituskyselyn perusteella toimintamallia kehitettiin tarvelähtöisesti. Hakemusten ja seurantatyöpajojen kautta toimintamallia pilotoitiin Ruokaviraston, ORK:n, Siipoon ja Kotkan pilotissa. Pilottien tulosten perusteella kehitetystä asiantuntijatuen toimintamallista tehtiin jatkopäätös vuodelle 2022.

Haasteprojektit vahvistivat yhteistä ymmärrystä ja tilannekuvaa. Niissä tunnistettiin käyttäjien tarpeita ja kehitettiin uusia toimintamalleja. Vuoden 2022 haasteprojektien haun teemat olivat 1) Asiakkaat – sujuvat palvelut ja yhteistyö, 2) Organisaatiot ja verkostot – muutoksen käynnistäminen ja 3) Ratkaisut – kansallisten yhteisten palvelujen hyödyntäminen. Näihin liittyen saatiin kuusi hakemusta, joista toteutettaviksi valittiin Lahden, ARAn, AVI:n, Ruokaviraston ja Porvoon hankkeet. Haasteprojekteihin saatiin tavoitteista poiketen hakemuksia lähinnä suurilta kunnilta, minkä vuoksi projekteja käynnistettiin suunniteltua vähemmän. Tämän muutoksen myötä työhön otettiin mukaan myös kuntien digikarttatyö, joka osoittautui onnistuneeksi tavaksi osallistaa kuntia.

Toteutetut projektit edistivät toteuttajaorganisaatioissa asiakaslähtöistä kehittämistä, ihmiskeistä kulttuurinmuutosta sekä tietojohdamista, ja niiden pohjalta syntyi myös konkreettisia tuotoksia näihin liittyen. Projektien tuloksena toteuttajaorganisaatioissa ymmärrys haasteista ja toimintaympäristöistä oli kasvanut ja lopputuotoksia pidettiin korkealaatuisina. Kokonaisuutena toteutusta pidettiin onnistuneena. Suhteessa asetettuihin tavoitteisiin piloteissa korostui asiakastarpeen ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Pilottien oppien jakamista ja hyödynnettävyyttä konseptointiin omassa alaprojektissaan, jonka tuloksena toteutetaan keväällä 2023 eOppiva-verkkokurssi. Opit ja onnistumiset on dokumentoitu myös wikisivulle⁹.

"Asiantuntijatuki tosi hyvää, tämä ollut oikeanlaista tekemistä muutoksen aikaansaamiseksi, meillä ei ole virastossa omaa palvelumuotoilusaamista ja tämä ollut tärkeää meille."

"On ollut selkeät roolit VM:n ja DVV:n välillä, toiminut hyvin. On yhdessä mietitty, miten edetään."

"Luottamuksellinen keskusteluympäristö, laaja kuuleminen erisidosryhmien osalta. Sivutuote mikä on vahingossa syntynyt. Se on vähän uudenlainen asia."

⁸ Digi- ja väestövirasto, Digiohjelman asiantuntijatuki. Saatavilla: <https://wiki.dvv.fi/pages/viewpage.action?pagelid=128063581>

⁹ Digi- ja väestövirasto, oppien ja oivallusten koonti. Asiantuntijatuki 2022. Saatavilla: <https://wiki.dvv.fi/display/DIGIAS/Asiantuntijatuen+oppien+konseptointi?preview=/201625993/203570141/Oppien%20ja%20oivallusten%20koonti.pdf>

Kuntien Digitiekartan kautta osallistettiin kuntia digikehittämiseen. Digitiekarttatyöhön osallistui suuri määrä kuntia, joista osa myös hyvin pieniä, mikä vastaa asiantuntijatuen tavoitetta osallistaa myös pienimpiä toimijoita. Työtä toteutettiin työpajojen ja ennakkotehtävien kautta. Ymmärrystä vahvistettiin yhteistyössä sidostyhmiä ja asiantuntijoiden kesken ryhmähaastatteluissa.

Tiekarttatyön perusteella tarvitaan kokonaisvaltaisempaa digikehittämistä. Yhteistyön merkitys korostui. Projektin lopputuotoksena syntyi tiekartta¹⁰ kuntien ja päätöksentekijöiden tueksi, josta nostettiin viisi "keskustelun aloitusta" jatkoon. Näiden perusteella yhteiskehittäminen tukee ihmislähtöistä kehittämistä ja jaettuun haasteisiin vastaamista. Tuekseen tämä vaatii myös yhteiskehittämistä mahdollistavia rahoitusmalleja.

Aamukahvit toimii matalan kynnyksen viestintäkanavana. DVV järjesti vuonna 2022 viisi aamukahvilaisuutta, jotka oli suunnattu julkisten palveluiden digitalisoinnista vastaaville tekijöille ja toimijoille sekä julkisten palvelujen kehittämisestä kiinnostuneille. Matalan kynnyksen osallistumismahdollisuuksia pidettiin hyvänä toimintatapana. Tältä osin toteutus rinnastuu Digitalisaation edistäjien verkostoon.

Hankkeessa jaettiin rahallisen tuen sijasta asiantuntijapanosta, mikä ketteröitti hakuprosessia. Asiantuntijatukeen rinnastettavia muutosagentteja on aikaisemmin hyödynnetty muissa ohjelmissa hyvällä menestyksellä, ja työpanoksen jakaminen on prosessina yksinkertaisempi kuin suoran rahoituksen kohdistaminen kunnille. Lisäksi asiantuntijatukea voidaan tarvittaessa uudelleen kohdentaa tai jakaa eri tarvitsijoiden kesken. Erityisesti eritoimijoiden yhteistä omarahoitusosuutta vaativat rahoitusmallit ovat hakijoille raskaita, joten vaihtoehtoinen toteutusmalli on perustelu jatkossakin.

Toistaiseksi asiantuntijatuen vaikuttavuus toteutuu yksittäisten organisaatioiden hyötyinä. Yksittäiset organisaatiot kokivat tuen hyödyllisenä, mutta laajemman vaikuttavuuden syntymisen näkökulmasta muutamien rahoitettujen hankkeiden vaikutukset jäivät vähäisiksi. Tulosten kokoaminen yhteen paikkaan helpottaa jatkohyödyntämistä, ja tunnettuuden lisäämisellä voidaan jatkossa tavoittaa enemmän hakijoita.

¹⁰ Miro. Kuntien digitiekartta – suunta yhteiselle polulle. Saatavilla: https://miro.com/app/board/uXjVPC2xOJ8=?share_link_id=353155612120

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

Asiantuntijatuen tunnettuus on jäänyt heikoksi ja kehittyä vasta vuosien myötä. Vallista voidaan saada vaikuttavuutta vasta käyttäjämäärien kasvettua. Hakemusmäärät haasteprojekteihin jäivät odotettua pienemmiksi, eivätkä vastanneet täysin alkuperäistä tavoitetta. Jatkossa tarvitaan edelleen viestintää ja tarkasti kohdennettua tiedottamista projektihausta. Osallistuminen tämän kaltaisiin hakuihin vaatii yhteensovittamista suhteessa organisaatioin muuhun kehittämistyöhön. Tästä syystä valtion virastoissa viestinnän kohdentaminen riittävän korkealle tai jopa tulosohjausmekanismien hyödyntäminen auttaa varmistamaan sitoutumista.

Hakemisen esteiden tunnistaminen auttaa hakijamäärien kasvattamisessa. Kuntien näkökulmasta hakemuksen valmisteluun ja mahdolliseen hyväksyntään tarvitaan riittävästi aikaa, jota ohjelmamuotoisessa työssä on usein vaikea järjestää. Tästä huolimatta on tärkeää suunnitella vastaavat hautesiten, että kunnilla on todellisuudessa mahdollisuus käydä läpi tarvittavat askeleet. Erityisesti useampien hakijoiden yhteishankkeiden valmistelu vie aikaa.

Yhteiskehittäminen ja yhteishankkeet tehostavat resurssien käyttöä. Asiantuntijatuessa hyödynnetyt yhteiskehittämisen toimintamallit ovat osoittautuneet toimiviksi ratkaisuksiksi. Alun tarvekartoituksen perusteella 89 prosenttia vastaajista kertoi olevansa valmis tuen jakamiseen muiden toimijoiden kanssa tehdäkseen yhteiskehittämistä. Ratkaistavat haasteet ovat yhteisiä, ja siten myös ratkaisujen hakeminen yhteistyössä on luontevaa.

Matalan kynnyksen yhteistyörakenteita kuten aamukahveja on pidetty hyödyllisinä. Helppo lähestyttävyyys auttaa tiedon ja hyvien toimintamallien levittämisessä. Yhteiseen tarpeeseen kehitetyistä toimintamalleista on tärkeä viestiä laajasti, ja tähän tarkoitukseen aamukahvilitaisuudet ovat toimineet hyvin.

Kuntien Digitiekartta tunnisti jatkotarpeet ja toimii syöteenä myöhemmälle kehittämiselle, erityisesti Digikompassin valmistelussa. Työ jatkuu keskeisten elämäntapahtumien määrittämisessä Digikompassin osalta, ja tiekartta toimii kuntien omien ja kansallisten työkarttaprosessien tukena. Keskeisenä viestinä tiekarttatyöstä nousi tarve yhteiselle suunnalle, visiolle ja laajalle sidosryhmien osallistamiselle kehittämisessä.

"Asiantuntijatuki ja tällaiset on ohjaa erityisesti julkisen hallinnon pienempiä toimijoita toimimaan keskenään. Yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän. Isotkin on tullut tiensä päähän mitä voi yksin tehdä."

"Tosi hyödyllistä ollut kunnille pohtia mitä tarkoittaisi kuntien kannalta digikompassi, jos siihen sidotaan kansallisia kehityshankkeita. Päästään tarpeperusteiseen digikehittämiseen."

"Ymmärsin että ne jotka sai, olivat ihan tyytyväisiä. Aika lyhyt haku aika. Eihän niitä kai kovin paljoa sitten ollut."

"Yksittäinen projekti ei tuota mitään ihmeellistä, mutta oppien ja kokemusten jakaminen luo arvoa, toki yksittäisissä organisaatioissa ollut merkityksellisiä yksittäiset projektitkin."

"Jos olisi tuotantoyksikön ylijohtaja välittänyt tiedon, ehkä suhtautuminen olisi erilainen."

"Käytännön kritiikki, aina ajatellaan että kunnat pääsevät eteenpäin nopeammin kuin ne todella pääsevät"

"Tämäntyyppinen työskentely on ylipäänsä hyvä, ottaa näistä ne hyvät toimintamallit, mitkä ovat seuraavassa vaiheessa sovellettavat käytännöt."

4.1.4 Digituki ja digituen toimintamalli

Keskeiset havainnot

- » Keskeisiä tuloksia ovat digituen toimintamalli sekä uudentyypinen tietoon perustava tapa tehdä kehitystyötä; käytännössä tämä tarkoittaa runsasta pilotointia, systemaattista olemassa olevan tiedon hyödyntämistä sekä uuden tiedon tuottamista. Toimintamallin lisäksi DVV-vetoisen toiminnan lisäarvo onkin ollut digiosaamisen ja digituen tilannekuvan tuottaminen laajalle digituen toimijakentälle.
- » Digituen pitkäjänteinen jatkorahoitus on kriittisen tärkeää vaikutusten saavuttamiseksi.
- » Ministeriön ja viraston välinen ohjaussuhde on ollut osittain ongelmallinen johtuen mm. useista henkilövaihdoksista sekä eriävistä tulkinnoista hankesuunnitelman sisällöstä.

Tausta ja tavoitteet

Digituki on digitaalisen viranomaisasioinnin, palvelun ja älylaitteen käytön tukea, jonka tarkoituksena on auttaa asiakasta käyttämään älylaitteita ja asioimaan itsenäisesti ja turvallisesti sekä ymmärtämään yleisiä digitaalisten palvelujen periaatteita.

Digituen muotoja ovat:

- etätuki: chat-, puhelin- tai videotuki,
- lähituki: asiointipisteet, vertaistuki, kotiin vietävä tuki
- koulutukset: verkkokoulutukset, kurssit

Digituen toimintamalli kuvaa, miten digituen saatavuus Suomessa voidaan järjestää niiden henkilöiden auttamiseksi, jotka eivät osaa tai pysty käyttämään digitaalisia palveluja. Digituen jatkokehittäminen on ollut osa Digitalisaation edistämisen ohjelmaa, mutta taustalla on jo aiemmin alkanut kehitystyö AUTA-hankkeen puitteissa. Digituen toimintamallin kehittäminen käynnistyi keväällä 2018. Valtiovarainministeriö ohjaa Digi- ja väestötietoviraston (DVV) toimintaa digituen kehittämisen ja koordinoinnin toimeenpanijana. DVV jatkokehittää digituen valtakunnallista toimintamallia, joka muodostuu DVV digituen palvelupaletista, tilannekuvatyöstä sekä digituen valtakunnallisten, alueellisten ja paikallisten toimijoiden yhteistyöstä.

”Ohjelman tavoitteeksi tämä on liian käytännöntason tavoite; tämä on tavoite, jota ei voida näillä toimilla saada aikaan, koska ohjelma ei tarjoa digitukea.”

”Hyvä ettei [tavoite] ole liian täsmällinen, hyvä ylätason tavoite, hyvä että huomioitu yritykset ja yhteisöt.”

”Ensimmäistä kertaa digituki on kehittynyt oikeaan ja hyvään suuntaan, aiemmin ollut piste-mäisempää. Nyt on kokonaisvaltaista, ei sammutettu tulipaloja vaan kehitetty kokonaisuutena”

Digituen toimintamallin vakiinnuttamisen tavoitteena on varmistaa digituen kansallinen, tarve-
lähtöinen kehittäminen ja edistää laadukkaan digituen tarjontaa koko Suomessa hankekauden
päätyttyä. Ohjelmataason tavoitteeksi asetettu tavoite digituen saatavuudesta koko maassa ja
elinkeino toimintaa harjoittavien palvelemisesta nähdään haastatteluissa oikeansuuntaisena,
mutta vaikeana toteuttaa ohjelmakaudella. Digiohjelman digituen toimenpiteissä painopiste on ol-
lut eri organisaatioiden tukemisessa DVV:n digituen kehittämis- ja koordinoitavuuden kautta, jotta
em. digituen antajaorganisaatiot voivat kehittää tarjoamaansa digitukea. Ohjelman kautta ei ole
rahoitettu varsinaista digituen tarjoamista, minkä vuoksi tavoite saatavuudesta nähdään epäsuhtai-
sena. Toisaalta tavoiteasetanta saa kiitosta väljyydestä, ja tavoitteiden puitteissa toimintaa on
voitu täsmentää ja toteuttaa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Toteutus ja tulokset

Digituen toteutus on edennyt suunnitellusti, joskin toimenpiteet ovat osittain täsmentyneet vasta
toteutuksen aikana. Ohjelmakauden aluksi toimenpiteet ovat keskittyneet digituen toimintamallin
kehittämiseen yhdessä DVV:n ja alueellisten koordinaattoreiden kanssa. Lisäksi alkuvaiheessa on
määritelty, pilotoitu ja konseptoitu elinkeino toimintaa harjoittavien digitukea. Erillinen elinkeinotoi-
mintaan keskittyvä hanke on päättynyt vuonna 2021 ja kehittämistyö on integroitu osaksi muuta
digituen kehittämistoimintaa DVV:ssä.

Toteutukselle on asettanut jonkin verran haasteita ministeriön ja viraston välinen ohjaussuhde.
Osittain useista henkilövaihdoksista johtuen ohjauksen linja on koettu vaihtelevana, mikä on haas-
tanut pitkäjänteistä tekemistä. Lisäksi ohjauksen on koettu osittain keskittyneen hyvin operatiivi-
siin asioihin strategisten suuntaviivojen sijaan. Kokemukset ohjauksen operatiivisuudesta saattavat
selittyä ministeriön ja viraston eriävillä tulkinnoilla yhteisen tekemisen tavoista sekä sisällöistä,
jotka on määritelty hankesuunnitelmassa. Hankesuunnitelman mukaan kokonaisuudessa luodaan
vakiinnutettava, pysyvä digituen toimintamalli yhdessä VM:n kanssa. Eri osapuolten tulkinnat yh-
teisen tekemisen sisällöstä ja laajuudesta ovat kuitenkin olleet toisistaan poikkeavia.

Alkuvaiheen digituen toimintamallin kehittämistyötä tehtiin erityisesti maakuntakohtaisten hank-
keiden (14 kpl) kautta. Nämä tarjosivat hyviä oppeja, mutta jäivät alueellisen vaikuttavuuden kan-
nalta lyhytaikaisiksi. Maakuntien liitot hakivat vuosina 2018–2020 valtionavustusta digituen alueel-
liseen koordinoitavuuteen ja kehittämiseen. Avustuksella maakuntien liitot arvioivat alueellisen digituen
tarvetta ja kokosivat alueellisen digituen tuottajien verkoston. Tällä pyrittiin varmistamaan digi-
tuen saatavuus ja löydettävyyttä alueelliset erityispiirteet huomioiden. DVV tuki ja sparrasi hankkeita
läpi toteutuksen. Hankkeiden omat kokemukset alueellisesta kehitystyöstä olivat positiivisia ja
alustoimijoiden vastaanotto innokas, mutta lyhyt hankekausi aiheutti haasteita toiminnan pitkä-
jänteiselle kehittämiselle tai juurruttamiselle alueelle. Alueilla on ollut haasteita jatkaa toimintaa
omalla rahoituksella, minkä vuoksi hankkeiden aikana kootut verkostot uhkaavat kuihtua.

Digituen pysyvää toimintamallia työstettiin sekä alueellisten hankkeiden oppien pohjalta että laa-
jasti keskeisten sidosryhmien ja yhteistyötahojen kanssa. Mukana kehittämistyössä olivat muun
muassa digituen tarjoajia, maakuntien liittoja, eri hallinnonalojen edustajia (STM, OKM) sekä DVV
ja VM. Digituen toimijakenttä on erittäin laaja, minkä vuoksi kehitystyössä on pyritty tavoittamaan

avainorganisaatiot kuten keskusliitot, jotka ovat keskeisessä tiedonvälittäjän roolissa. Laajempi tavoitavuus ja sitä kautta vaikuttavuus perustuu avainorganisaatioiden aktiivisuuteen ohjelmakaudella ja sen jälkeen.

Digituen ja sen toimintamallin kehittäminen on ollut joustava ja mukautuva prosessi, mikä on tukenut onnistunutta toteutusta. Toimenpiteitä suunniteltiin ja toteutettiin joustavasti; alkuun kartoitettiin lähtötilannetta sekä tuen tarpeita eri ryhmillä. Lisäksi vuonna 2021 toteutettiin useita kokeiluja, joilla etsittiin ratkaisuja digitukeen liittyviin haasteisiin. Kokeilut kohdennettiin muun muassa viranomaisille, urheiluseurojen edustajille, kampaamoyrittäjille ja isännöitsijöille. Kokeiluilla haluttiin testata oletettua ratkaisua, toimintamallia tai konseptia käytännössä – koko kehitysprosessia on leimannut tietoon ja näyttöön perustuva toimintatapa, jonka keskeiset toteuttajat nostavat yhdeksi suurimmista onnistumisista. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi loppuvuodesta 2021 julkaistu raportti Suosituksia digituen tarjoamisesta.

Digituen toimintamallin kehitystyön myötä on syntynyt laajasti erilaisia tuki- ja oppimateriaaleja, jotka on koottu DVV:n ylläpitämälle sivustolle. Sivustolta löytyy muun muassa hyviä käytäntöjä, kuntien digituen järjestämisen tukimateriaaleja, digituen osaamisprofiileja eri kohderyhmien tavoittamisen tueksi, tietoa digituen osaamismerkeistä oman osaamisen todentamiseksi sekä digituen eettinen ohjeistus. Kootut materiaalit saavat kiitosta kohderyhmiltä. Haastatteluissa kuitenkin nostetaan esiin huoli siitä, että materiaalit ovat tavoittaneet ohjelmakaudella vain ydintoimijoita; digituen toimijakentän laajuus vaatii aktiivista viestintää ohjelmakautta pidemmällä aikavälillä.

Vuoden 2022 toiminta on keskittynyt digituen toimintamallin vakiinnuttamiseen DVV:n johdolla. VM myönsi 1,8 miljoonaa euroa digituen valtakunnallisen, vakiinnutettavan toimintamallin kehittämiseen ja sen osien pilotointiin vuodelle 2022. Tavoitteena on ollut kokeilla ja kehittää digituen paikallisia, alueellisia, temaattisia ja valtakunnallisia toimintamalleja digituen pysyvän tehtävän toteutuksen tueksi.

DVV:n johdolla tehty kehitystyötä on täydennetty verkostojen ja työryhmien osaamisella, ja osallistava ote saa kiitosta sidosryhmiltä. Digituen verkosto on tarkoitettu digituen antajille ja kehittäjille sekä kaikille digituen kanssa toimiville. Verkosto on vakiintunut ja toimintaa koordinoi DVV. Lisäksi rinnalla on vuonna 2022 ollut kaksi työryhmää: digituen asiakaslähtöisen kehittämisen työryhmä ja digituen antajien referenssiryhmä. Työryhmien toiminnan jatkonäkymät ovat epäselvät

"Sinänsä pilotit olivat oikea lähestymistapa, toimivat hyvin, pystyttiin jakamaan kokemuksia. Tämä oli hyvä kokemus, hyvä, että oli tunnistettu tarve. Siirrettäviä oppeja kaikille maakunnille saatiin piloteista, toimintamalleja jaettiin, valmista materiaalia jaettiin, tosi, jatkuvuuden puute iso ongelma; vaikeaa koota verkostoja lyhytjännitteisesti."

"Alkuun lähdettiin kartoittamaan nykytilaa, kukaan ei tiennyt millaista digitukea on tarjolla tai tietävätkö kohderyhmät tuesta tai tietävätkö digituen antajat antavansa digituesta, sitten kartoitettiin tarpeita tuelle, nämä muodostivat lähtökohdan tekemiselle."

"Digituen kentällä on paljon toimijoita julkisella puolella, sitten on järjestöjä ja yrityksiä. Välillä on tuntunut siltä, että ohjelman sisällä tieto ei ole kulkenut niin hyvin kuin olisi voinut, vaikka yritysdigin kanssa tehty hyvää yhteistyötä, mutta välillä haastunut, ettei oikeastaan tiedä mitä tekevät, olisi pitänyt olla tiiviimpää tiedonvaihtoa."

arviointihetkellä. Verkostojen ja työryhmien arvo kuitenkin tunnustetaan laajasti, ja niiden jatkuvuus on osa vaikuttavuuden turvaamista. Monet haastateltavat kuvaavat verkostojen olevan myös itsessään arvokkaita tuloksia toimintamallin rinnalla ja niiden jatko olisi arvokasta etenkin, kun työ on vasta hiljattain päässyt vauhtiin.

Keskeisenä tuloksena pidetään myös uuden tyyppistä tietoon pohjautuvaa tapaa tehdä kehittämistyötä. Käytännössä tämä on tarkoittanut runsasta pilotointia, systemaattista olemassa olevan tiedon hyödyntämistä sekä uuden tiedon kokoamista ja tuottamista vaikuttavimpien toimintamallien tunnistamiseksi. Digituen toimintamallin lisäksi DVV-vetoisen toiminnan lisäarvo onkin ollut tilannekuvan tuottaminen laajalle digituen toimijakentälle ("Digitaitoraportti luo kokonaiskuvaa siitä, mikä on suomalaisten digiosaamisen tila ja minkälaisia digituen tarpeita suomalaisilla on¹¹"). Tämän tyyppisellä lähestymistavalla arvioidaan olevan merkittävä rooli myös tulevassa digituen kehittämistyössä ja toimijakentän tarpeisiin vastaamisessa. Keskeisintä digituen antajaorganisaatioiden kannalta ovat kuitenkin tilannekuvan pohjalta kehitetyt konkreettiset tukiaineistot, -koulutukset ja tilaisuudet.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

Jatkuvuuden varmistaminen on ensisijainen toimi vaikuttavuuden varmistamiseksi. Digituen kehittämisellä on erillisrahoitus alkaneelle vuodelle, mutta pidemmän aikavälin rahoituksesta ei arvioinnin kirjoitushetkellä ole varmuutta. Tähän on osaltaan vaikuttanut toimintamallin valmistumisen aikataulu; toimintamalli valmistui vasta vuoden 2022 lopulla, minkä vuoksi sitä ei ole vielä laajasti pilotoitu ja vaikuttavuutta todennettu. Rahoituksen hakeminen on kuluttanut huomattavasti suunniteltua enemmän kehittämistyön henkilöresursseja etenkin ohjelmakauden viimeisenä vuonna ja riskinä on, että myös seuraavan vuoden työpanoksesta kuluu työaikaa rahoituksen etsimiseen, mikä hidastaa kehitystyötä. Epävarmassa tilanteessa haasteena on myös henkilöstön vaihtuvuus. Lisäksi epävarmat jatkonäkymät haastavat toimijakentän sitoutumista ja luottamusta yhteistyöhön.

Jatkuvuuden varmistamisessa on tärkeää integroida digituki myös digikompassityöhön. Digituen kehittäminen ja vahvistaminen tukee osallisuuden kehittymistä yhteiskunnassa, ja on keskeinen osa

"Verkostot itsessään isoja tuloksia; aktiivista yhteistä tekemistä."

"Työryhmätyöskentelyn osalta vaikeaa sanoa millaisia jatkonäkymiä on, toivoisin jatkoa, että jotenkin tuettaisiin tiedon jakamista myös jatkossa."

"Tehdyn työn jalkauttamista ja näkyväksi tekemistä tarvitaan. Tässä on tosi iso toimijajoukko."

"Pysyvä rahoitus tosi keskeinen asia, koko tekeminen suunniteltu tämän mukaan. Vaikuttavuus vaatii pitkäjänteistä tekemistä."

"Toivoisin, että jatkossa voisi olla yhteisiä koulutustilaisuuksia, uutiskirjeitä, osallistavia alustoja, mahdollistaisi yhteistä työskentelyä ja verkottumista paremmin, voisi paremmin osallistaa digituen antajia, paljon mahdollisuuksia yhteistyölle."

"Verkostomaisen tekemisen hyödyt selkeytyneet, toivoisin, että tämä tapa vakinaistuisi enemmän, sekä hallinnon alojen välillä, että yritysten, kansalaisten ja järjestöjen suuntaan."

¹¹Digi- ja väestötietovirasto, Digitaitoraportti. Saatavilla: <https://dvv.fi/digiosaamisen-tilannekuva>

palveluiden tasa-arvoista saatavuutta. Digituen integroituminen Digikompassiin nähdään luontevana ja digituki nousee Digikompassin luonnoksessa useaan kertaan esiin.

Poikkihallinnollinen lähestyminen digituen kehittämiseen tukisi vaikuttavuutta. Digituen kehittäminen kytkeytyy tiiviisti osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen; tämän vuoksi OKM:n hallinnonala on luonteva kumppani jatkokehityksessä. OKM:n hallinnonalan tiiviimpi integroiminen kehitystyöhön tukisi malli laajentamista ja sisällöllistä kehittämistä.

Toimintamallin vakiinnuttaminen tarvitsee tukeen viestintää myös ohjelmakauden jälkeen. Digituen tarjoajien toimijakenttä on laaja, mikä asettaa erityisiä vaatimuksia viestinnän tavoittavuudelle ja sisältöjen räätälöinnille. Ohjelmakaudella on onnistuttu tavoittamaan hyvin avaintoimijoita ja ohjelmakauden jälkeen on varmistettava, että tavoitetut tahot pysyvät mukana kehitystyössä ja kuulevat seuraavista askelista. Samoin valmistuneiden materiaalien löydettävyys ja markkinointi ovat keskeisiä toimia vaikuttavuuden varmistamisessa, näihin panostaminen tukee myös jatkohoitujen saamista.

Digituen toimikenttää tulee myös tukea yhteistyössä ja verkottumisessa. Erityisesti pienet digitukea tarjoavat toimijat hyötyvät yhteistyömahdollisuuksien tunnistamisesta ja oppien vaihtamisesta. Toimijoiden yhteistyön tueksi tuleekin järjestää tapahtumia sekä alustaja, joilla vuorovaikutusta voi syntyä. Lisäksi kohtaamiset auttavat tunnistamaan mahdollista päällekkäistä tekemistä ja kohdentamaan resursseja oikein; digituen kentällä on paljon alueellisia ja paikallisia verkostoja, jotka edistävät osittain samoin keinoin digitukea. Toimijoiden yhteen saattaminen ja skaalautuvien mallien tunnistaminen tukee osaltaan myös erityisesti pienten kuntien roolia digituen tarjoajina ja lisää alueellista tasa-arvoa.

4.1.5 YritysDigi

Keskeiset havainnot

- » YritysDigin ohjelmakauden alussa käynnistämä palvelulupausprosessi tuotti paitsi tarpeellisen kuvan nykytilasta, niin myös useita jatkokehitystarpeita, joihin hanke myös joustavasti reagoi. Hanke toteutti asiointialustan konseptin ja vaatimusmäärittelyn sekä hyviä esimerkkejä toteutetuista digitaalisista yrityspalveluista. Hanke ei toteuttanut kaikkia suunniteltuja toimenpiteitä, tämä oli selvää jo toisena toimintavuonna.
- » YritysDigin vaikuttavuus voi realisoitua, kun tilannekuvasta ja määrittelyistä päästään konkreettisiin virastojen ja kuntien yrityspalveluiden kehittämishankkeisiin. On merkittävä riski, että kaikkia tuotettuja raportteja ei hyödynnetä ohjelmakauden jälkeen. Siksi olisi tärkeää tarjota muutamalle organisaatiolle tukea, sekä taloudellista että asiantuntijatu-kea ja näin saada muutama konkreettinen esimerkki.

Tausta ja tavoitteet

Digiohjelman tavoitteista kaksi toimii perustana YritysDigi-hankkeelle, näistä toinen käsittelee erityisesti yrityspalveluiden kehittämistä. Tämä tavoite *Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja sisältää kaksi osatavoitetta: 1) Vähentynyt paperi- ja käyntiasiointi elinkeinotoimintaa harjoittavilta ja 2) Palvelujen tarjoaminen kohderyhmälle vain digitaalisina.* Tätä laaja-alaisemmin yritysnakökulma on mainittu ohjelman ensimmäisessä tavoitteessa: *Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti.*

Tavoitteet ovat pikemminkin visiota tai strategisia tavoitteita kuin operatiivisia mitattavia tavoitteita, eikä näiden saavuttaminen ole YritysDigin voimin edes mahdollista. Kuten julkisten palveluiden tarjoamisessa muutoinkin, on palveluiden järjestämisvastuu virastoilla ja kunnilla. Hanke ei voi puuttua näiden palvelutuotantoon. Rooliksi onkin muotoutunut tilanteen kartoitus ja julkisten toimijoiden kehittämiseen herättäminen ja kannustaminen.

Toteutus ja tulokset

Kuten edellä on todettu, ei YritysDigi olisi edes pystynyt saavuttamaan sille asetettuja ylätasoisia tavoitteita. Tämä olisi edellyttänyt vahvaa palveluita tarjoavien virastojen ja kuntien ohjausta, eikä ministeriöllä ole sellaista mahdollisuutta. Lisäksi yrityspalveluiden kehitystilanne on osoittautunut ohjelman aikana odotettua heikommaksi. YritysDigi on kuitenkin lisännyt keskustelua palveluiden kehittämistarpeista ja vauhdittanut kehittämistä. Samoin yritysten asiointitarpeet näyttyvät nyt ohjelmakauden lopussa monimutkaisemmilta kuin aiemmin oli ajateltu.

Hanke ei toteuttanut merkittävää osaa suunnitelman mukaisista toimenpiteistä, mutta sen sijaan heikkoon digitaalisten yrityspalveluiden tilanteeseen vastattiin kahdella uudella toimenpiteellä. Seuraavassa on käsitelty hankkeen toteutussuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista. Lisäksi hankkeessa on reagoitu alkuvaiheessa tehdyssä palvelulupauskyselyssä nousseisiin tarpeisiin ja täydennetty alkuperäistä hankesuunnitelmaa kahdella uudella toimenpiteellä.

Palvelulupauspyyntöprosessin suunnittelua ja toteutusta pidettiin hankkeen tärkeimpänä toimenpiteenä. Palvelulupauksessa palvelujen omistajat raportoivat yrityksille suunnatut palvelut sekä arvioivat näiden nykyisen digiasteen. Kolme kertaa tehty palvelulupauskysely on lisännyt teeman käsittelyä yrityspalveluita tarjoavissa organisaatioissa. Käsittely on sitouttanut myös organisaatioiden johtoa käsittelemään digipalveluiden merkitystä ja oman organisaation roolia. Hankkeelle asetetut tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja epärealistisia. Hanke ei ole omin toimin pystynyt vaikuttamaan riittävästi palveluita tarjoavien organisaatioiden digitalisointiin niin, että sitä olisi mielekästä mitata näin. Vuoden 2022 palvelulupauskyselyssä digitalisoitujen palveluiden osuudessa kuitenkin jopa ylitettiin tavoite (93 %

"Tilannekuva palvelujen tilanteesta on saatu melko kattavasti."

"Yritys- ja yhteisöasiakkaiden digipalveluiden kehittämistarpeet nousseet hyvin keskusteluun."

"Asia on jäänyt enimmäkseen tiedonkeruuseen."

"Julkishallinnon näkökulma yrityksiin unohtuu helposti."

valtionhallinnon palveluista ja 90 % kuntien palveluista on digitalisoitu ainakin jonkin ver-
ran). Lainsäädännön vaatimukset täyttäviä digitalisoituja yrityspalveluita oli kuitenkin vain
osa näistä (38 % valtionhallinnon palveluista ja 54 % kuntien palveluista). YritysDigi-hank-
keen aikana lainsäädännön edellyttämien ominaisuuksien mukaisesti toteutettujen yritys-
palveluiden määrä on noussut hyvin; kuntatoimijoiden palveluissa 29 %:sta aina 54 %:iin ja
valtionhallinnon palveluissa 25 %:sta 38 %:iin. On kuitenkin mahdotonta eriyttää hankkeen
vaikutus muusta digitalisaatiota vauhdittavista tekijöistä. Ja kuten palvelulupauskyselyn lop-
purareportissa todetaan, ei nykyinen taso ole riittävä.¹²

**Asiointialustan konseptointi ja määrittely käynnistettiin palvelulupauskyselyn tulosten pe-
rusteella.** Asiointialustalla haluttiin tukea digitaalisia yrityspalveluita tarjoavia julkishallin-
non organisaatioita tarjoamalla valmiita määrittelyitä digitaalisten asiointipalveluiden
hankkimiseksi. Alustan suunnitelmat perustuvat kaupallisten toimijoiden olemassa olevaan
palvelu- ja järjestelmätarjontaan. Asiointialusta on kuitenkin jäänyt ohjelman päättyessä
konseptin ja vaatimusmäärittelyn tasolle. Tätä ei ole testattu missään, vaikka konsepti val-
mistui jo vuoden 2021 alusta. Testaamalla konseptia olisi saatu arvokasta tietoa toimivuus-
desta ja samalla luotu käyttöönottojen pohjaksi tarvittavia konkreettisia esimerkkejä.
Hankkeen päättyessä on merkittävä riski, että konseptoitu alusta jää vain suunnitelmaksi,
jos tämän käyttöönottoon ei resursoida enempää.

**Toinen palvelulupauskyselyn tuloksena noussut tarve, johon hankkeessa tartuttiin, oli ta-
pausesimerkkien laadinta.** Tähän vastattiin Hyvät esimerkit -työllä.¹³ Keväällä 2022 käyn-
nistetty esimerkkien kerääminen vastaa erityisesti kuntien tarpeisiin. Toteutuksen jous-
taavuus on ansiokasta, sen sijaan työ itsessään on melko pieni ja lopulta tiiviisti kuvatuiksi esi-
merkeiksi päätyi vain viisi tapausta. Kuten Hyvät esimerkit -työn esittelyaineistossakin to-
deltaan, on työn jatkaminen tärkeää.

**Myös lakisääteisten palveluiden nykytilaa kartoitettiin palvelulupaustyön tulosten seu-
rauksena.** Tässä osuudessa selvitettiin kunnille määrättyjen lakisääteisten tehtäviin liittyviä
asiointipalveluja, niiden nykyisiä digitoteutuksia sekä valtiohallinnon organisaatioiden kehit-
tämissuunnitelmia. Selvityksen tulokset luovat tärkeää tietoa jatkokehitystoimien ja mah-
dollisen kehitysrahoituksen kohdentamiseksi.

**Hankkeen tehtävänä on ollut informaatio-ohjauksella tukea digitalisten yrityspalveluiden
tarjoamista ja käyttöä, mutta tämän toteutus on ollut pirstaleista.** Tuotokset ovat olleet
pieniä palasia, varsinaista informaatiokokonaisuutta tai jaettavaa pakettia ei ole tuotettu.
Palveluntuottajien aktivointia on tehty pääasiassa palvelulupauspyyntöjen myötä, ja asioin-
tialustan vaatimusmäärittely on kohderyhmälle vielä hyvin tuntematon.

¹² Raportti palvelulupaus-kyselystä 2020-2022. 30.11.2022. Saatavilla: [https://vm.fi/docu-
ments/10623/142898022/Palvelulupaus+2022+-+Raportti+2020-2022.pdf/18a5a693-b7d4-316c-aa34-
ff1be8e554fd/Palvelulupaus+2022+-+Raportti+2020-2022.pdf?t=1670594446683](https://vm.fi/documents/10623/142898022/Palvelulupaus+2022+-+Raportti+2020-2022.pdf/18a5a693-b7d4-316c-aa34-ff1be8e554fd/Palvelulupaus+2022+-+Raportti+2020-2022.pdf?t=1670594446683)

¹³ YritysDigi: Hyvät esimerkit -työ. Saatavilla: [https://vm.fi/documents/10623/30029448/Hyv%C3%A4t+esi-
merkit+yhteen veto.pdf/653cdef3-7bfb-668f-9aa4-a41f736e2181/Hyv%C3%A4t+esimerkit+yhteen-
veto.pdf?t=1670419336691](https://vm.fi/documents/10623/30029448/Hyv%C3%A4t+esi-
merkit+yhteen veto.pdf/653cdef3-7bfb-668f-9aa4-a41f736e2181/Hyv%C3%A4t+esimerkit+yhteen-
veto.pdf?t=1670419336691)

Hankkeelle kirjattiin suunnitelmassa myös palveluiden käyttövolyyymien ja asiakaskokemusten seuranta, tätä ei ole toteutettu. Kokonaisuuteen liittyi myös seuranta tukeva informaatio-ohjaus omana tehtävänä. Asiakasnäkökulmaa ei hankkeessa ole kuitenkaan käsitelty. Tiedonkeruu on kohdistunut yrityspalveluita tarjoavien julkishallinnon organisaatioiden tilannekuvan luomiseen ja tarpeiden kokoamiseen.

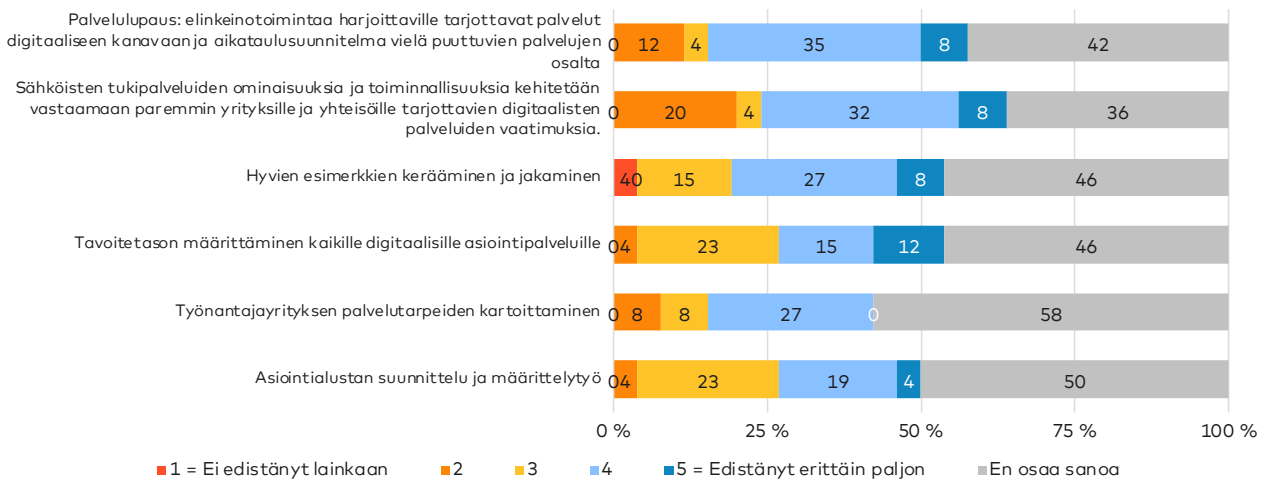
Hankesuunnitelmaan kirjattu digituki yrityksille on edennyt osana Digi- ja väestötietoviraston toteuttamaa digituen toimintamallin kehittämistä. DVV:n Digituki-ryhmä toteutti vuosina 2020–2021 Yritysten ja yhteisöjen digituki projektin (yrityksille ja yhteisöille suunnattua digitukea). Kehittämishanke eteni lähtötilanteen kartoituksesta kokeiluihin, joilla etsittiin ratkaisuja kolmeen keskeiseen ongelmaan; digituen löydettävyyteen, pirstaleisuuteen ja kohdentamiseen. Projektin lopputuloksena laaditut suositukset on viety osaksi yleistä digituen toimintamallia, jotta se palvelisi myös yrityksiä ja yhteisöjä.

Hankkeessa on käsitelty myös lainsäädännöllisiä esteitä ja muutosta hidastavia toimintatapojen tunnistaminen. Yritysten lainsäädännöllisiä esteitä on käsitelty osana lainsäädäntöryhmän työtä, johon muut ohjelman toimenpiteet ovat tuoneet syötteitä. Elinkeinojen näkökulmaan on kohdentunut yksi vuoden 2022 alatyöryhmistä.

Yhtenäisten menettelykirjausten laatiminen digitaalisille asiointipalveluille ei ole toteutunut suunnitellusti. Hankkeen oli määrä laatia lainlaajitajien käyttöön digitalista asiointia koskevat suositukset. Työtä oli määrä tehdä nimettävän yhteistyöryhmän kanssa.

Hankkeen kohderyhmä piti tärkeimpinä toimenpiteinä palvelulupausta ja sitä, että sähköisten tukipalveluiden ominaisuuksia ja toimintamalleja kehitetään digipalveluiden vaatimuksia vastaaviksi. Vastaavalle työlle nähdään varmasti myös jatkossa tarvetta, kuten hankekin on tekemiensä selvitysten myötä todennut. Toiseksi tärkeimmäksi nousi palvelulupauskysely, tämän toteutus on kolme kertaa saanutkin näkyvyyttä ja herätellyt organisaatioita käsittelemään tarjoamiensa yrityspalveluiden kehittämistä.

Miten arvioit seuraavien toimenpiteiden edistäneen ohjelman tavoitteiden toteutumista? (n=26)



Kuva 7. Toimenpiteiden vaikutukset ohjelman tavoitteiden toteutumiseen.

Sidosryhmät pitivät hankkeen keskeisimpänä tuloksena virastojen ja kuntien nykytilan kartoitusta ja näiden tietoisuuden tason nousua. Tämä on konkretisoitunut kehitystasoa ja luo näin edellytyksiä kohdentaa tulevat kehitystoimet tehokkaasti. Samoin vertailu kansallisen kehittämisen tasoon on tukenut organisaatioita tunnistamaan omia kehittämiskohtiaan.

Toimenpiteiden myötä YritysDigi on tuonut keskeiset sidosryhmät saman pöydän ääreen lisäten näiden vuorovaikutusta ja tuoden tietoa kansallisesta kehityksestä. Sidosryhmät ovat saaneet YritysDigin kautta tietoa myös muusta käynnissä olevasta kehitystyöstä. Muodostettu ryhmä on vahvistanut tiedonvaihtoa ja luonut edellytyksiä yhteistyön tiivistymiselle myös jatkossa.

Kuten julkisten palveluiden digitalisoinnissa muutoinkin, haasteena on kuntien ja valtionhallinnon useiden kehittämishankkeiden samanaikaisuus, ja toisaalta myös vähäiset resurssit. Erityisesti kuntien sekä keskisuurten ja pienten valtionhallinnon organisaatioiden rajalliset resurssit nousevat kehitystoimien toteuttamisen haasteeksi, kun käynnissä on useita samanaikaisia kehittämistoimia. Useat organisaatiot tunnistivat kehittämistyön kokonaiskoordinaation oman organisaationsa ongelmaksi. YritysDigin kehittämistyö ei ole myöskään ole toistaiseksi tavoittanut osaa kunnista lainkaan. Tämä tavoittamisen haaste ei koske vain YritysDigia.

Hanke oli aliresursoitu suhteessa siihen, että yrityspalveluiden kehittäminen oli nostettu yhdeksi ohjelman kolmesta tavoitteesta. YritysDigin operatiivinen toteutus on ollut käytännössä yhden ihmisen vastuulla. Toimenpiteiden nähtiin viivästyneen ja osan toimenpiteistä jääneen tekemättä avainhenkilön määräaikaisen poisjäännin takia. Vaikka hanketiimi edisti tehtäviä tänä aikana, jäivät tulokset palvelulupauskyselyn ja osittain ostopalveluina tehtyjen selvitys- ja määrittelyraporttien tasolle. Viivästysten takia monilla keskeisillä toimijoilla olikin katse tulevan hallitusohjelman teemoissa jo reilu vuosi ennen ohjelmakauden päättymistä sen sijaan, että ohjelmalta olisi juuri enää odotettu konkreettisia toimenpiteitä.

Vaikka yrityspalveluita käsittelevä hanke liittyy kiinteästi TEM:n toimialaan, ei tämä kuitenkaan ole juuri tehnyt yhteistyötä TEM:n yrityspalveluita kehittävien hankkeiden kanssa. TEM on toteuttanut rinnalla omia yrityspalveluita kehittäviä hankkeita. Samanaikaiset ja toisistaan irralliset toimet näyttävät käyttöönottavassa kohderyhmässä pirstaleiselta, vaikka ydinsanoma näissä on samansuuntainen. Eri ministeriöiden digihankkeiden huomioiminen kohderyhmittäisessä viestinnässä olisi todennäköisesti vahvistanut sanomaa.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

Palvelulupauskyselyä ja digikypsyysasteikkoa tulisi jatkokehittää ja toistaa. Kehitystä olisi tärkeää seurata tulevien toimien suunnittelun ja tarpeiden mukaisen kohdentuvuuden tueksi. Erityisesti kuntia tulisi osallistaa suunnitteluun kehitys- ja tukitoimenpiteiden suunnitteluvaiheesta asti. Seuranta voidaan tarvittaessa tehdä myös otantana, hallinnossa käytettävät resurssit huomioiden. Myös tulosten hyödyntämisen tavat tulisi määrittää, kun hanke ei ole enää viestimässä näistä.

Jos asiointialustalle tunnistetaan aito tarve ja käyttäjäkunta, tulisi tämä toteuttaa keskitetysti esimerkiksi VM:n johdolla. Asiointialusta on vasta konseptoinnin ja vaatimusmäärittelyn tasolla.

Jotta tehdystä työstä konkretisoituisi hyötyä julkisten yrityspalveluiden tarjoajille, tulisi alusta toteuttaa ja testata muutamien keskenään erilaisten organisaatioiden kanssa. Hankkeen loppuraportissa todetaan, että tuotetut aineistot "tarjoavat tavan aloittaa siirtymä modulaarisemman järjestelmäarkkitehtuurin hyödyntämiseen". Eri hallinnonalojen palvelut ja datat huomioiva arkkitehtuuri onkin kriittinen edellytys asiakaslähtöisille palveluille. Virastot ja kunnat tarvitsevat kuitenkin aitoja helposti ymmärrettäviä käyttötapaesimerkkejä, vaatimusmäärittelyiden jakaminen ei todennäköisesti riitä. Lisäksi pilottien tueksi tarvitaan taloudellista ja asiantuntijatukea. Käyttöönottoa tukevan työn edellytyksenä kuitenkin on, että käyttöönottavat organisaatiot todella kokevat tämän tarpeelliseksi. Tätä tulisi arvioida ensin yhteistyössä todellisten käyttäjäorganisaatioiden kanssa, eikä vain ministeriölähtöisesti.

Hyvien esimerkkien nostamista ja viestimistä tulisi jatkaa myös ohjelmakauden jälkeen. Startattu työ jää kapea-alaiseksi tuotokseksi, jos esimerkkien jakamista ei jatketa ohjelmakauden jälkeen. Tätä tulisi tehdä sekä erillisenä toimenpiteenä että integroiden muuhun viestintään ja yrityspalveluiden digitalisaatiotyöhön.

YritysDigin tuotoksia tulisi kytkeä osaksi Digikompassia. Nyt luotua ymmärrystä kehittämistarpeita tulisi täysimääräisesti hyödyntää Digikompassityössä kompassin julkiset palvelut -osa-alueella. Toistaiseksi hyödyntämisen tavat ovat määrittämättä. Lisäksi Digikompassi-selonteon yrityksiä käsittelevä osuus keskittyy yritysten liiketoiminnan digitalisointiin, ei yrityspalveluiden digitalisointiin.

Esityksiä digitaalisten yrityspalveluiden kehittämiseksi

Erityisesti kunnille tarjottava konkreettinen tuki: Kunnat tarvitsevat edelleen hyvin operatiivista ja helposti hyödynnettävää tietoa ja konkreettista tukea. Palveluprosessien uudistaminen palvelutuotannon kattamiseksi vaatii merkityksen ymmärtämistä tukevaa johtamista. Kunnille voitaisiin tarjota myös hyvin valmiita ratkaisuja.

Monitoimijahankkeiden tuki: Viranomaisten välinen yhteistyö on edelleen välttämätöntä datan liikkuvuuden ja hyödyntämisen varmistamiseksi. Usein organisaatioiden yhteistyötä vaativien kehittämistoimien koordinoimiseen tarvitaan jatkossakin tukea. Tämä voisi olla jatkossakin neutraali toimija, kuten valtiovarainministeriö on ollut.

Yrityspalveluiden keskitetty tarjoaminen: Vähintään lakisääteiset palvelut tulisi tarjota valtakunnallisesti keskitetysti, once only -periaatteen mukaisesti. Palvelu voisi sijaita esimerkiksi Suomi.fi -palvelun yhteydessä. Keskitettyjen palvelujen tueksi tarvitaan monikanavaista neuvontaa.

Keskittyminen lakisääteisiin palveluihin: Kehittämiskokonaisuutta voisi jatkossa jakaa selkeästi lakisääteisten palveluiden ja muiden palveluiden ryhmiin, myös viestinnällisesti. Koottu näkymä lakisääteisiin palveluihin, esimerkiksi tiekarttana, voisi tukea erityisesti kuntia keskittämään rajalliset resurssinsa. Nyt riskinä on, ettei keskeisimpiä tarpeita tunnisteta tai mitään kehitystoimia ei tehdä, kun kokonaisuus vaikuttaa liian laajalta tartuttavaksi.

VM:n ja TEM:n tarkoituksenmukaisia rooleja yrityspalveluiden toteutuksessa on hyvä arvioida. Yrityspalveluita edistävän hankkeen sijoittaminen osaksi sateenvarjomaista Digiohjelmaksi oli hyödyll-

listä, koska näin myös yrityspalveluiden tueksi saatiin lainsäädännön ja digituen näkökulmat. Toisaalta samaan aikaan TEM on toteuttanut omia digitalisaatiohankkeita. YritysDigin rooli jäi irralliseksi näistä, ja se on näyttänyt virastoille ja kunnille jossain määrin epäselvältä. Ministeriöiden yhteistyöstä olisi joka tapauksessa tärkeää tiivistää digitalisaatiotyössä.

4.1.6 Digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuva ja mittaaminen

Keskeiset havainnot

- » Ensimmäistä kertaa kansallisesti koottu digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuva ja mittareiden koonti luo edellytyksiä julkishallinnon digitalisoinnille. Työ on tuonut eri organisaatioiden edustajia samaan pöytään, ja tuotokset ovat tärkeä askel hallinnonalat läpäisevien tietovirtojen ja prosessien kehittämiseksi.
- » Työn tulosten, erityisesti systeemimallin konkreettinen sisältö, merkitys ja hyödyntäminen ovat jääneet Digiohjelman keskeisille toimijoille ja sidosryhmille melko epäselväksi.

Tausta ja tavoitteet

Marraskuussa 2021 käynnistetyn hankkeen tavoitteena oli luoda työkalut asetettujen tavoitteiden ja yleisen digitalisaation kehittymisen seurantaan. Valtiovarainministeriön johtaman hankkeen toteutus ostettiin pääasiassa ulkopuolisilta konsulteilta, jotka vastasivat prosessin suunnittelusta ja työvaiheista ministeriön ohjaamana. Ministeriö vastasi tilaisuuksien organisoinnista ja viestinnästä. Työtä tehtiin laaja-alaisessa vuorovaikutuksessa julkishallinnon muiden toimijoiden kanssa. Prosessissa toteutettiin neljä keskustelevaa julkistamistilaisuutta. Tämän jälkeen, kevästä 2022 eteenpäin, tilannekuva- ja mittarointityö on jatkunut osana Digikompassin toimeenpanon valmistelua.

Tilannekuvassa on luotu näkymät digitalisaation kehittymiseen kuudesta eri näkökulmasta. Tämä käsittää politiikkaohjauksen ja strategisten valintojen ja operatiivisen toteutuksen lisäksi kohderyhmät eli kansalais-, yritys- ja työyhteisönäkökulmat.

”Systeemimalli arviointikriteeristö, tämä kiinnostava pilotti”

”Tosi tarpeellista työtä tehty, mutta tässäkin upotaan teoriaan liian syväälle.”

”Työ on kestänyt aika pitkään suhteessa siihen, miten olisi voitu tehdä. Toki kaikki kiireisiä ja monessa mukana, mutta ehkä tämäntyyppinen työ [mittaristo] voisi tehdä alkupäässä.”

Keskeiset tulokset

Ensimmäistä kertaa kansallisesti koottu digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuvan teemat luovat edellytyksiä Digiohjelman tavoitteiden saavuttamiselle, vaikkakin tilannekuvatyö ei käynnistyneenkään ohjelmakauden alussa. Tilannekuvan teemat kattavat yhteiskunnan digitalisoimiseksi tarvittavat osa-alueet hyvin ja vastaavat näin hyvin Digiohjelman ylätasosiin tavoitteisiin. Vaikka tilannekuvaa ei tehtykään heti ohjelman alussa, on tärkeää, että tämä sisältyi ohjelmaan kuitenkin. Digiohjelman tavoitteet ovat relevantteja myös ohjelmakauden jälkeen ja tilannekuva luo pohjaa jatkon kehittämistoimille.

Laaditun tilannekuvan pohjalta hankkeessa tuotettiin digitalisaation systeemimalli, dialoginen toimintamalli ja ehdotus mittaristoksi.

Systeemimalli on keskeinen askel hallinnonalat läpäisevien tietovirtojen ja prosessien kehittämiseksi. Tämä tukee eri hallinnonaloille yhteisten asioiden tunnistamista. Varsinainen systeemimalli on kuitenkin melko teoreettisella tasolla. Erityisesti kunnat tarvitsisivat hyvin konkreettisia mallinnuksia hallinnonalojen rajat ylittävien tietojen ja prosessien kehittämistä. Sektoroituneet palvelut estävät tarkoituksenmukaisten datakokonaisuuksien hyödyntämisen johtamisessa ja palveluntuotannossa. Mallia voi jatkossa soveltaa aitojen tarpeiden näkökulmasta. Yksittäiset julkiset palveluntarjoajat eivät tätä kuitenkaan tee, vaan mallinnuksen tulisi käynnistyä ministeriöistä nämä kooten ja kunnat mukaan ottaen.

Dialoginen toimintamalli on syntynyt osana mittaristo- ja tilannekuvatyötä. Tilannekuvan etenemistä ja uusia versioita on käsitelty yhdessä sidosryhmien kanssa. Työn lähtökohtana on ollut avoimuus ja osallistavuus. Kehityksen on korostettu olevan yhteinen ponnistus samalla kun digitalisaation kehittäjät on kutsuttu avoimesti mukaan. Etäyhteyksin pidetyt tilaisuudet eivät kuitenkaan ole tukeneet moniäänisen keskustelun syntymistä, eikä dialogisuus ole täysin toteutunut. On ollut kuitenkin hyvä, että tilaisuuksissa on kysytty myös tilannekuvatyön toimintamallin periaatteen ymmärrettävyyttä ja saatu näin palautetta konkreettiseen työhön.

Ehdotus mittaristoksi kokoaa yhdeksän mitattavaa teemaa, joista on jo dataa saatavilla. Olemassa olevan datan kokoaminen samaan näkymään olisi jatkossa iso tuki kokonais kuvan saavuttamiselle. Toistaiseksi tiedot ovat eri organisaatioiden keräämiä ja hallinnoimia, eivätkä tuota kokonaiskuvaa. Kokonaisuus vaatii kuitenkin vielä paljon työtä koordinoivaa työtä, johon tulisi resursoida, ellei se tule sisältymään Digikompassiin.

Mittaristo- ja tilannekuvatyö on luonut yhteistä ymmärrystä nykytilasta kokoamalla keskeiset toimijat yhteen, tämä itsessään on ollut tärkeää. Digiohjelman laajat tavoitteet vaativat juuri hallinnonrajojen häivyttämistä. Eri toimijoiden kokoaminen on ainakin luonut mahdollisuuksia tunnistaa yhteistyöpaikkoja ja asiakaslähtöisen kehittämisen vaatimia muutoksia.

Erityisesti systeemimallin konkreettinen sisältö, merkitys ja hyödyntäminen ovat jääneet Digiohjelman keskeisille toimijoille melko epäselväksi. Mittaristo- ja tilannekuvatyön suunnitelmat vaikuttivat jäsentyneiltä käsittäen myös jatkuvan toiminnan kuvauksen ja toimintamallin siirron, mutta lopputuotos ja sen hyödyntäminen ovat jäänyt useille keskeisille toimijoille epäselväksi. Tuotoksissa käsitellään termejä melko epäselvästi ja tuotokset antavat teoreettisen kuvan tuloksista. Työn tuloksista voi olla hyötyä ministeriötason yhteistyön jäsentämisessä. Operatiivisille palveluntarjoajille merkitys voikin jäädä vähäiseksi.

Työn tulokset ovat olleet suurelta osalta siirrettävissä vuonna 2021 käynnistyneessä Digikompassityössä, vaikka tästä ei ole tiedetty työtä aloitettaessa. Työn jatkuminen valtionhallinnon yhteisessä Digikompassissa nähdään luontevana, Digikompassi myös luo pysyvyyttä työlle. Luotu tilannekuva ja mittaristo luo pohjaa erityisesti julkisia palveluita käsittelevään Digikompassin osuuteen. Näitä vertaillaan EU-tason mittareihin ja täydennetään tarvittavalla tavalla. Digiohjelman aktiivisuutta tuotosten hyödyntämisessä pidettiin tärkeänä ja ohjelman henkilöstön koettiin tukeneen yhteistyötä henkilökohtaisella työpanoksellaan. Digikompassityössä toistuu julkishallinnon digitalisaatiotyössä toistuva ongelma; kunnat kokevat jäävänsä tämän ulkopuolelle.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

On tärkeää varmistaa, että tuotoksia hyödynnetään täysimittaisesti osana Digikompassityötä. Siksi onkin hyvä, että tuotosten siirtoa on tehty jo ohjelmakaudella. Koska Digikompassityön jatkuvuus ja seuraavat konkreettiset vaiheet ovat vielä epäselviä, olivat useat sidosryhmien edustajat huolissaan jatkuvuudesta. Tilannekuvan ja mittariston lisäksi myös luotua verkostoa olisi hyvä hyödyntää jatkossa; kehittämisestä kiinnostunutta verkostoa ei saisi hukata, uudelleen innostaminen on kerta toisen jälkeen työläämpää.

4.1.7 Digitalisaation edistäjien verkosto

Keskeiset havainnot

- » Digitalisaation edistäjien verkosto on tukenut ohjelman muiden osa-alueiden toteutusta lisäämällä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.
 - » Nykymuotoisella toiminnalla kehittämiskumppanuuksia tai laajempia yhteistyön muotoja ei vielä ole syntynyt, eikä niiden syntyminen ole realistista yksittäisten tilaisuuksien kautta. Verkosto on lisännyt vuoropuhelua, mutta laajempaan vaikuttavuuteen sen merkitys on toistaiseksi vähäinen.
 - » Kehittämiskumppanuuksien vahvistamiseksi tarvitaan kohdennetumpaa toimintaa.
-

Tausta ja tavoitteet

Digitalisaation edistäjien verkosto on tukenut ohjelman muiden osa-alueiden toteutusta lisäämällä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Verkosto tulisikin ymmärtää yksittäisen hankkeen sijaan muuhun työhön syötteitä tuovana, yhteistyötä vahvistavana ja viestinällisenä toimenpiteenä. Verkostoa kuitenkin käsitellään tässä kuvussa omana kokonaisuutenaan, koska se näin on ohjelmassakin ymmärretty.

Verkoston tavoitteet kytkeytyvät ohjelman vaikuttavuuden vahvistamiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. Tavoitteena on ol-

lut auttaa hahmottamaan kansallisen digikehityksen kokonaisuutta ja eri toimijoiden rooleja, tukea ja lisätä vuorovaikutusta ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, tuoda esiin hyviä käytäntöjä, muodostaa uusia kumppanuuksia ja ennen kaikkea tuoda esiin kehittämishaasteita ja pullonkauloja sidosryhmiltä. Verkoston toiminnan tavoitteet tukevat väliarvioinnissakin esitettyä suositusta yhteistyön vahvistamisesta, ja ne ovat linjassa muiden ohjelman toimenpiteiden tavoitteiden kanssa.

"Kokoukset olleet mielenkiintoisia, tiedonvälitystä, on saatu hyvää tietoa eri teemoista."

"Tietämys muiden tekemästä työstä on kasvanut ja omaa työtä on voinut "passata" muuhun tekemiseen."

Toteutus ja tulokset

Verkoston tilaisuuksia on järjestetty kuukausittain vuonna 2022. Syksyllä 2022 osallistujamäärä tilaisuutta kohden on noussut yli 200 organisaatioon. Karkeasti puolet osallistujista on kuntia, mutta osallistujia on ollut runsaasti myös valtion virastoista, kuntayhtymistä, yrityksistä, oppilaitoksista sekä järjestöistä ja liitoista. Osallistujamäärä on yli kaksinkertaistunut kevästä 2021.

Keväällä 2022 toteutetun toiminnan arvioinnin perusteella **toivottiin enemmän aikaa keskustelulle, markkinointipainostuksia ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista.** Tämän seurauksena keskusteluaikaa on lisätty ja tukena on hyödynnetty Mentiä. Osallistujamäärän perusteella markkinointitoimenpiteet ovat tuottaneet tuloksia. Päätöksiä verkoston toiminnan jatkosta ei arviointihetkellä ollut tehty.

Verkosto on lisännyt vuoropuhelua, mutta sen merkitys laajempaan vaikuttavuuteen on toistaiseksi vähäinen. Verkoston kautta vuoropuhelu on lisääntynyt ja kehittämishaasteita on pystytty tunnistamaan. Osallistuneiden palautteiden perusteella verkosto toimii ymmärryksen lisääjänä, kokonaiskuvan vahvistajana ja tiedonvaihdon kanavana. Näitä tuloksi voi pitää hyvinä viestinnällisestä näkökulmasta. Vastaavat näkökulmat nousivat esiin verkoston hyötyinä arvioinnin kyselyssä. 63 prosenttia vastaajista arvioi verkoston edistäneen paljon pullonkaulojen tunnistamista vuoropuhelun kautta, 57 prosenttia kehittämishaasteiden esiin tuomista, 53 prosenttia hyvien käytäntöjen esiin tuomista ja 48 prosenttia vuorovaikutuksen tukemista.

"Hyvä kuntakentän kanssa tehdyn vuoropuhelun avaaja."

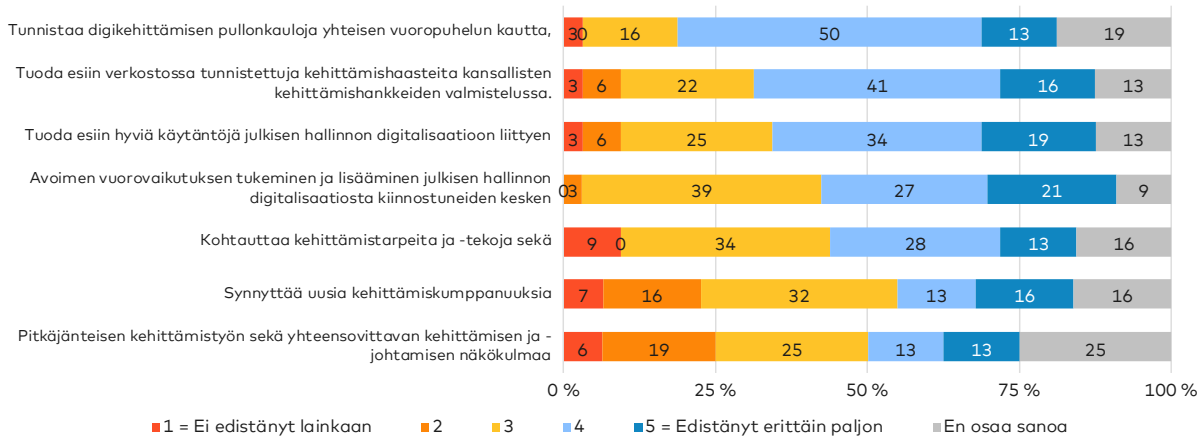
"Ihan ok ajatus, mutta ei se vaikuta, että tunti random-henkilöitä kuussa."

"Iso muutos – tai mitä jäänyt kaipaamaan ja devin kautta saatu – on kolmas sektori."

"Lähinnä tietoisuuden lisääminen on omalla kohdalla ollut hyöty."

Nykymuotoisella toiminnalla kehittämiskumppanuuksia tai laajempia yhteistyön muotoja ei vielä ole syntynyt, eikä niiden syntyminen ole realistista yksittäisten tilaisuuksien kautta. Vähemmistö kyselyn vastaajista arvioi verkoston edistäneen kohtauttamista, kumppanuuksien syntymistä tai pitkäjänteisen kehittämisen näkökulmia. Vastaavat näkökulmat nousivat esiin verkoston toiminnan arvioinnissa keväällä 2022. Toistaiseksi verkoston rooli on jäänyt viestinnälliseksi työkaluksi, mutta siitä näkökulmasta toiminta on ollut tarpeellista.

Arvioi verkoston vaikutusta suhteessa seuraavien tavoitteiden toteutumisen: (n=33, osallistujia useista eri tilaisuuksista)



Kuva 8. Digitalisaation edistäjien verkoston vaikutus.

Verkosto on toiminut matalan kynnyksen keskustelualustana erityisesti kuntien suuntaan. Verkosto on palvellut koko ohjelman tasolla hyvänä nähtyä pullonkaulojen ja kehittämiskohtien kartoittamisen ja tunnistamisen toteutusta. Vaikka yksittäisten tilaisuuksien vaikuttavuus jääkin rajalliseksi, ylipäätään vuoropuhelun edistäminen on nähty hyvänä tuloksena. Verkosto on tuonut kuntakenttää lähemmäs valtionhallinnon digikehittämistä.

Suosituksia vaikuttavuuden vahvistamiseksi

Kehittämiskumppanuuksien vahvistamiseksi tarvitaan kohdennetumpaa toimintaa. Toistaiseksi verkoston toiminta on ollut eri näkökulmista kattoteeman ympärillä keskustelevaa, mutta jatkossa voisi olla tarpeen järjestää tapaamisia myös tiiviimmin yhden teeman ja sen ympärillä samanlaisten ja saman tasoisten haasteiden kanssa toimivien kesken. Toiveita tarkemmin yksittäisiin teemoihin kohdentuvasta työskentelystä esitettiin palautteissa. Vastaavasti jaottelua voisi toteuttaa julkisen/yksityisen sektorin näkökulmasta. Kunnista johtotason mukaan saaminen olisi tärkeää tulosten juurruttamisen näkökulmasta, mutta syvempi keskustelu johto- ja asiantuntijataso välillä ei välttämättä ole mahdollista. Toisaalta eri teemoihin syventyvää toimintaa on toteutettu osana muita ohjelman toimenpiteitä, esimerkiksi lainsäädännön tai asiantuntijatuettujen haasteprojektien kautta.

Viestintään tulisi panostaa ja lisätä verkoston tunnettuutta.

Riittävän kattavuuden saavuttamiseksi vastaavista verkostoista tulisi saada tietoa kaikille kohderyhmille. Verkoston toiminta olisi hyötynyt vahvemmassa viestinnällisestä panoksesta ja kytkemisestä ohjelman viestintäsuunnitelmaan. Jatkossa verkoston kaltaisia toimenpiteitä kannattaisi integroida vielä tiiviimmin osaksi ohjelman viestinnän ja vuorovaikutuksen toimenpiteitä.

"Verkoston tapaamisisten sisäl- löstä tulisi saada laadukkaam- paa tietoa etukäteen, jotta voisi arvioida osallistumisen hyötyjä. – Nyt osa tapaamisista on osoittautunut aivan turhiksi, osa taas hyvinkin kiinnostaviksi."

"Alijaostoja ja kuntien keskinäisen verkostoituminen pitäis- vaan saada käyntiin, helpommin sanottu kuin tehty."

"Verkostoista pitäisi saada jat- kuvasti yleistä tietoa, vaikka ei aktiivisesti verkostossa olisi- kaan. Tippuu helposti pois ver- koston toiminnasta, jos ei ole ns. "aina paikalla"."

4.2 Ohjelmaan vaikuttavat toimintaympäristömuutokset

Keskeiset havainnot

- » Koronapandemia on korostanut digitaalisten palveluiden tarvetta ja siten korostanut ohjelman tavoitteiden merkitystä. Kääntöpuolena koronan vaatimiin muutoksiin reagoiminen on syönyt kehittämisresursseja viranomaisorganisaatioissa.
- » Kuntakentällä on käynnissä historiallisen suuria uudistuksia, jotka vievät merkittävästi kehittämisresursseja. Näin suuret muutokset vievät merkittävän osan kuntien kehittämisresursseista ja toisaalta muovaavat jatkuvasti myös digitaalisten palveluiden kokonaisuutta ja yhteensovittamistarpeita.

Ohjelman toimintaympäristöön ovat ohjelmakaudella vaikuttaneet ulkoisina tekijöinä koronapandemia ja jossain määrin maailmapoliittinen tilanne. Kuntien ja valtionhallinnon kehittämisresursseja ovat vieneet myös samaan aikaan käynnissä olevat suuret uudistukset, ennen kaikkea hyvinvointialueiden käynnistyminen sekä TE-palveluiden siirto kuntiin. Lisäksi hallinnollisesta näkökulmasta EU:n digitaalisen muutoksen vision ja sen myötä kansallisen digikompassin valmistelu on vaikuttanut toteutukseen.

Koronapandemia on korostanut digitaalisten palveluiden tarvetta ja siten korostanut ohjelman tavoitteiden merkitystä.

Tämä on helpottanut toimintakulttuurin muutosta. Poikkeustilanteen seurauksena tarve digitaalisiin palveluihin niin viranomaisten, yritysten kuin kansalaistenkin osalta on muuttunut nopeasti. Ohjelmalla tavoiteltu digitaalisten palveluiden paremman saatavuuden merkitys konkretisoitui nopeasti, ja tämän nähdään vähentäneen toimintakulttuurin muutoksen perustelemisen tarvetta. Vastaavasti digiosaamisen tukemisen merkitys on korostunut.

Kääntöpuolena koronan vaatimiin muutoksiin reagoiminen on syönyt kehittämisresursseja viranomaisorganisaatioissa. Poikkeustilanteen seurauksena organisaatiot ovat joutuneet panostamaan vahvasti lyhyen aikavälin ratkaisuihin, joilla on pystytty turvaamaan lakisäätteisten tehtävien toteutus myös etäympäristössä. Vaikka tämä on tavoitteiltaan saman suuntaista toimintaa kuin digiohjelman toimenpiteet, käytännössä ohjelmassa kehitetyt sisällöt eivät ole vastanneet lyhyen aikavälin tarpeeseen ja rajalliset kehittämisresurssit on jouduttu priorisoimaan organisaatioiden omista tarpeista lähtien. Esimerkiksi lainsäädännön esteiden kartoituksen merkitys on korostunut, kun palveluita on nopeasti siirretty digitaalisiksi.

"Korona, varmasti nosti ohjelman painoarvoa, vaikuttavuutta. Ei voida ihan niin hitaasti tehdä kuin oli trendinä alkuvaiheessa."

"Tämä korosti digitaalisen yhteiskunnan tärkeyttä."

"Digin merkitys on korostunut koronan aikana. Avannut ovia. Lennosta pitänyt muuttaa toimintatapoja."

"On pystytty tarkastelemaan lainsäädäntöä kriittisemmin, ei pystyy rakentamaan digitaalista Suomea jos ei muutu."

Etäyhteyksien varassa toimiminen on vaikuttanut osaan ohjelman toteutuksesta. Työryhmien työskentely, suunnittelu ja ideointi ovat kärsineet yhteisten tapaamisten puuttumisesta, vaikka työvaiheet olisi pystyttykin toteuttamaan suunnitellusti. Ohjelman toteutus ei kuitenkaan ole kärsinyt koronasta muuta hallintoa tai yhteiskuntaa laajemmin. Toisaalta etäyhteyksin työskentely on yhdenvertaistanut osallistumismahdollisuuksia valtakunnallisesti, ja verkostomaisessa työskentelyssä tätä pidettiin hyvänäkin asiana. Vertailukohdan puuttessa ei ole mahdollista arvioida, miten laajasti korona lopulta vaikutti ohjelman eri osien toteutukseen. Lainsäädäntötyöryhmän kaltainen työskentely erityisesti teemaryhmien ja alatyöryhmien osalta olisi voinut olla sujuvampaa kasvotusten, mutta digitalisaation edistäjien verkoston kaltainen toiminta puolestaan toteutui hyvin verkon välityksellä.

Maailmanpoliittinen tilanne kaventaa jatkossa kehittämissursseja. Ohjelman loppuvaiheeseen ajallisesti sijoittunut Ukrainan kriisi ja sitä seuranneet talousvaikutukset heikentävät todennäköisesti niin valtionhallinnon kuin kuntienkin kehittämissursseja tulevina vuosina. Tämä korostaa entisestään tarvetta jatkosuunnittelun täsmällisyydelle ja hyötyjen esiintuomiselle, jottei saavutettuja tuloksia menetetä. Haaste näkyy laajemmin vasta ohjelmakauden jälkeen. Ukrainan kriisin seurauksena uutena näkökulmana jatkokehittämiseen korostuu digitaalinen turvallisuus.

Kuntakentällä on käynnissä historiallisen suuria uudistuksia, jotka vievät merkittävästi kehittämissursseja. Kuntasektorin toimijoiden mukaan saaminen on paikoin ollut haastavaa ja näkynyt esimerkiksi asiantuntijatuen hakemismäärissä. Kuntien rooli ja toiminnot muuttuivat vuoden 2023 alusta lähtien sote-palveluiden siirryttyä hyvinvointialueille, ja TE-palvelut puolestaan suunnitelman mukaisesti siirtyvät kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta lähtien. Näin suuret muutokset vievät merkittävän osan kuntien kehittämissursseista ja toisaalta muovaavat jatkuvasti myös digitaalisten palveluiden kokonaisuutta ja yhteensovittamistarpeita.

Hyvinvointialueita uutena toimijana ei ole juurikaan huomioitu. Hyvinvointialueet muodostavat uusia yhdyspintoja kuntien toimialoille. Digikompassiin sisältyvä poikkihallinnollinen lähestymistapa ja elämäntapahtumalähtöisyys vastaavat jatkossa tämän tyyppiseen eri hallinnonalojen yhteistyön tar-

"Moni organisaatio on joutunut suuntaamaan huomiota ihan yllättäviin asioihin, on syönyt kehittämissursseja, on ollut kiireellisiä, pakottavia edistettäviä asioita."

"Kun korona tuli, on monissa organisaatioissa jouduttu miettimään, miten paljon on voitu laittaa paukkuja palveluiden kehittämiseen."

"Toisaalta etäily tuo myös yhdenvertaisuutta, ei tarvitse olla pk-seudulla."

"Joissain tapauksissa nopeuttaa muutosta, etätyö ja etäosallistuminen kasvanut tosi nopeasti, verkostoihin helposti osallistuvat ne, jotka digiä muutenkin hyödyntävät."

"Maailmanpoliittista, taloudellista epävarmuutta, nämä heijastuvat organisaatioiden tilanteeseen."

"HVA-käynnistyminen, kunta-puolella on hankalaa saada osallistujia mukaan."

"Ja hva:n tunnistaminen tässä digitalisaatiossa olisi aika tärkeää. En ole täysin vakuuttunut että on ymmärretty miten paljon soten puolella tulee olemaan te-kytkeytyviä palveluita tai kouluterveydenhuoltoon."

"Hva-uudistus hidastaa, ehkä estääkin kehittämistä seuraavan vuoden, puolitoista."

peeseen, mutta digiohjelman toteutuksessa hyvinvointialueiden perustamista ei ole huomioitu. Tälle ei suoranaista tarvetta olisi suunnitelma mukaisesti ollutkaan, mutta huomioiden muutoksen merkittävyys, myös hyvinvointialueiden mukaan kytkeminen olisi ollut perusteltua.

EU:n digitaalisen muutoksen vision ja sen myötä kansallisen digikompassin valmistelu on muuttanut digitalisaation edistämisen viitekehystä. Tulevat digitalisaation kehittämistoimenpiteet määritetään suhteessa Digikompassiin. Vuonna 2021 tehty linjaus ja sitä seurannut valmistelu ei suoraan ole vaikuttanut ohjelman toteutukseen tai painotuksiin. Joka tapauksessa ohjelmassa kehitettyjen sisältöjen tulisi mahdollisimman hyvin palvella Digikompassiin perustuvaa jatkotyötä, joten kompassin tarpeita olisi saattanut olla tarpeen kartoittaa ja huomioida laajemmin lopputoteutuksessa.

4.3 Ohjelman vaikuttavuus ja sen vahvistaminen

Keskeiset havainnot

- » Ohjelma on tuonut syötteitä Digikompassin valmisteluun ja toteutukseen. Digikompassissa kuvatut poikkihallinnollisuuden periaatteet, elämäntapahtuma- ja liiketoimintalähtöisyys sekä ihmiskeskeisyys nähdään jatkossa keskeisinä kehittämisperiaatteina. Vaikuttavuuden syntymistä tässäkin voi estää siilomainen kehittäminen ja laajemman kuvan puuttuminen. Digikompassi itsessään ei lisää digikehittämisen vaikuttavuutta, vaan toimii strategisena viitekehystenä ja parhaimmillaan yhteisenä tahtotilana.
- » Jatkossa digitalisaation edistämistä tukisi parhaiten poikkihallinnollinen ja verkostomainen lähestymistapa. Digikompassissa nämä voisivat toteutua.
- » Kuntien näkökulmasta eri hallinnonalojen kehittämistoimet ja lainsäädännön vaatimukset näyttävät sekavina. Kuntasektorilla toivotaan myös resursseja kehittämisen tueksi.

Edellä ohjelman eri toimenpiteiden yhteydessä esiteltyjen jatkotarpeiden ja vaikuttavuutta lisäävien toimenpiteiden lisäksi ohjelmasta voidaan tunnistaa läpileikkaavia ja laajemmin digitalisaation edistämistä tukevia teemoja, joita voi jatkossa soveltaa kehittämisperiaatteina. Näitä on avattu alateemoittain seuraavissa kappaleissa. Esiin nousseet teemat kytkeytyvät aineistolähtöisesti hyvin tiiviisti Digikompassiin ja sen soveltamismahdollisuuksiin.

Digikompassin toimeenpano

Digikompassin valmistelun voi nähdä paitsi toimintaympäristön muutoksena, myös keskeisenä ohjelman tulosten vaikuttavuuteen liittyvänä tekijänä. Kansallinen digikompassi perustuu vuonna 2021 esiteltyyn EU:n digikompassiin ja sitä koskevaan digitaalinen vuosikymmen 2030-ohjelmaan¹⁴. Ohjelman tuotosten ja niihin kytkeytyvien jatkotoimenpiteiden liittämistä Digikompassiin pidettiin erittäin tärkeänä. Suhteessa digikompassiin tavoitteisiin ja periaatteisiin jatkotoimenpiteiden kytkeminen on myös ilmeistä. Konkreettisia ehdotuksia siitä miten tai miltä osin tämän tulisi tehdä, esitettiin kuitenkin toistaiseksi vähän.

Digiohjelma on tuottanut syötteitä Digikompassin valmisteluun. Erityisesti digitalisaation mittaamisen ja tilannekuvan kokonaisuuden katsotaan tukevan suoraan digikompassin toimeenpanoa. Vastaavasti yhteistyössä Kuntaliiton kanssa osana asiantuntijatukea toteutettu kuntien digitiekartta tukee toimeenpanoa. Muut ohjelman sisällöt puolestaan vastaavat tavoitteiltaan Digikompassia. Vaikuttavuuden vahvistamiseksi Digikompassin toimeenpanossa on tärkeää pystyä hyödyntämään kaikki tähän asti ohjelmassa opittu. Riskinä on tunnistettu tyypillinen tuo toisten unohtuminen ohjelman päätyttyä.

Digikompassissa kuvatut poikkihallinnollisuuden periaatteet, elämäntapahtumalähtöisyys ja ihmiskeskeisyys nähdään jatkossa keskeisinä kehittämisperiaatteina. Vaikuttavuuden syntymisen esteenä nähdään siilomainen kehittäminen ja laajemman kuvan puuttuminen. Asiakaslähtöisyys ohjaavana periaatteena ratkaisee tätä haastetta, ja elämäntapahtumalähtöisyyden voi nähdä tämän sovellutuksena. Jatkon osalta hyvin yhdenmukainen näkemys on, että kehittämistä tulee tehdä aiempaa enemmän ilmiölähtöisesti.

Digikompassi itsessään ei lisää digikehittämisen vaikuttavuutta. Digikompassi toimii strategisena viitekehystenä ja parhaimmillaan yhteisenä tahtotilana. Tämän toimeenpanon tulisi perustua yhteisesti jaettuun tilannekuvaan ja sen pohjalta tunnistettuihin tarpeisiin. Digiohjelman nähdään jatkuvan luontevasti osana Digikompassin toimeenpanoa, mutta

"Paljon iloa Digikompassin näkökulmasta, pystytty hyödyntämään nopealla aikataululla. Jos ei olisi ollut pohjalla, olisi pitänyt aloittaa alusta."

"Löytää ne tärkeimmät elämäntapahtumat ja kokonaisuudet, joiden kautta halutaan ratkaista, ja mitä niiden ratkaiseminen edellyttää. Tuki, infra, lainsäädäntö. Tämä on tämän kauden ohjelmien perintö."

"Tarvitaan jotain uutta, riva-kampaa otetta, ihmislähtöisyys ei ole uusi ideana, mutta voisi vähän ravistaa keskustelua, jos asetetaan oikeasti kansalainen keskiöön."

"Kaikki pitää linkittää digikompassiin, ettei uudelleen aloiteta selvittämistä. Että saadaan sidottua ja sitä ollaan jo tehty."

"Tarvittaisiin enemmän resursseja, että olisi enemmän projektiosaamista valtioneuvoston tasolla."

"Vaikuttavuus vaatii pitkäjänteistä tekemistä."

"Toimintatavat, lisää ketteryyttä, pienin askelin etene mistä, ei perinteistä ohjelma maista tekemistä."

"Pitäisikö Digitoimistolla olla haketoimistomaisempi rooli jatkossa?"

¹⁴Eduskunta.fi, Valtioneuvoston selonteko. Suomen digitaalinen kompassi. Saatavilla: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaistuMetatieto/Documents/VNS_10+2022.pdf

toteutuakseen tämä vaatii poikkihallinnollista toimeenpanoa sekä tiivistä vuorovaikutusta sidosryhmien ja verkostojen kesken. Digikompassille on asetettu paljon odotuksia, mutta syötteiden siirtymiseksi on toistaiseksi tehty vähän toimia.

Poikkihallinnollisuus ja resursointi

Jatkossa digitalisaation edistämistä tukisi parhaiten poikkihallinnollinen ja verkostomainen lähestymistapa. Digiohjelma on ollut organisoinniltaan melko perinteinen ohjelma, ja osittain se on vastannut virkatyönä tehtävää kehittämistä. Tähän verrattuna ihmiskeskeinen ja elämäntapahtumalähtöinen kehittäminen on muutos. Poikkihallinnollisuuden vahvistamiseksi on perustettu syksyllä 2021 digitalisaation, datatalouden ja julkisen hallinnon kehittämisen ministerityöryhmä ja sen tueksi hallinnonrajat ylittävää yhteistyötä kehittävä digitoimisto. Nämä vastaavat toimenpiteinä myös arvioinnin aineistosta nousutta tarvetta laajemmalle yhteistyölle. Yhteistyön tarve ja yhdyspinnat muiden ministeriöiden toimenpiteisiin on tunnistettu myös Digiohjelman asiakirjoissa, mutta käytännössä ohjelmaa on toteutettu omista tavoitteista käsin.

Ohjelmallinen kehittäminen ei tue parhaalla tavalla vaikutusten syntymistä. Vaikka kehittämistä onkin luontevaa organisoida hallituskausittain, ohjelmamuotoisessa työssä ohjelman muoto rajoittaa toteutusta. Yksittäinen ohjelma ei voi vastata digitalisaation kehittämisestä kokonaisuutena. Ohjelmassa voidaan kehittää vain yksittäisiä osa-alueita. Vaikka nämä olisivatkin oikeita asioita, kokonaisvastuu puuttuessa kehittäminen jää pistemäiseksi. Tästä näkökulmasta poikkihallinnollinen, jatkuva ja riittävästi resursoitu toimija voisi olla luonteva kehittäjätaho. Digiministeriryhmän työtä tukevan digitoimiston toiminnassa voisi olla näitä piirteitä, jos sille osoitettaisiin pysyviä resursseja.

Kunnat toivovat yhtenäistä visiota kehittämiseen. Kuntien näkökulmasta eri hallinnonalojen kehittämistoimet ja lainsäädännön vaatimukset näyttäytyvät sekavina, vaikka ne valtionhallinnossa muodostaisivatkin luontevan kokonaisuuden. Valtionhallinnon tasoinen keskinäinen koordinaatio helpottaisi kehittämisresurssien priorisointia ja hyötyjen havaitsemista.

Kuntasektorilla toivotaan resursseja kehittämisen tueksi. Suora taloudellinen tuki sekä henkilöresurssit nousivat keskeisinä teemoina arvioinnin kyselyvastauksissa kuntien tarpeina. Varsinkin pienempien kuntien tarpeet liittyvät konkreettisiin toimenpiteisiin, joita ohjelmassa on esimerkiksi asi-antuntijatuen osalta pystyttykin toteuttamaan. Vaikuttavuuden lisäämiseksi kuntia tulisi jatkossa tukea suoraan tavoiteltujen muutosten toteutuksessa. Tämä korostuu lähivuosina, kun kuntien kehittämisresurssit ovat erityisen niukat suurten uudistusten seurauksena.

"Digihankkeita pitäisi pystyä arvioimaan kokonaisuutena ja keskinäisen priorisoinnin kautta, aivan liikaa rinnakkaisia hankkeita samassa teemassa, kokonaisuus hämmäinen".

"Leimaa ja mandaattia pitäisi vahvistaa, että ei tee ministeriölle, vaan riippumaton."

*"Innostumista ja osallistumista tarvitaan lisää, virastoissa tarvitaan myös ihan konkretiaa, tuleeko yhteisiä ratkaisuja valti-
onhallinnolle?"*

Yhteistyö

Digiohjelmassa on tunnistettu hyötyjä verkostomaisesta yhteiskehittämisestä. Vaikuttavuuden syntymiseksi tarvitaan laajasti eri toimijoiden sitoutumista, niin kuntien, eri viranomaisten kuin järjestöjen ja kansalaisten puolelta. Verkostomaisen työn hyötyjä on korostettu esimerkiksi asiantuntijatuen ja digituen kehittämisessä. Verkoston osaamisesta lähtevä toimintatapa on myös resurssitehokas verrattuna ohjausryhmittyyppiseen työskentelyyn. Lisäksi digitalisaation edistäjien verkoston tai aamukahvitilaisuuksien kaltaisten matalan kynnyksen toimintojen toivotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Digikompassin valmistelussa on korostettu eri toimijoiden välistä yhteistyötä, mutta osa kunnista on kokenut osallistumismahdollisuuksien puuttuneen. Kaikki toimijat tulisi pyrkiä osallistamaan myös valmisteluvaiheisiin, ei vain toimeenpanoon.

Yhteistyön kautta on mahdollista vahvistaa kehittämisresursseja. Digikehittämiseen ei tule riittämään tarvittavaa määrää resursseja pienimmissä kunnissa tai virastoissa. Yhteistyöllä, yhteisten toimintamallien etsimisellä ja yhteisten palveluiden kehittämisellä myös pienemmät yksiköt saadaan mukaan kehittämiseen. Yhteistyöhön kannustaminen tulisi huomioida kaikessa suunnittelussa, ja ohjelman kokemusten perusteella yhteistyöhön on myös valmiutta

Virastojen yhteistyötä ja kehittämisfokusta voidaan tukea tulohajauksella. Tarve laajemmalle yhteistyölle ja ekosysteemiselle kehittämiselle on tunnistettu eri hallinnonalojen virastoissa. Digitalisaation kehittämisestä vastaavat viranhaltijat saattavat kuitenkin joutua perustelevaan tarvetta osallistua omissa organisaatioissaan. Osana yhtenäistä ja kokonaisvaltaista kehittämistä myös tulohajausmekanismilla voidaan ohjata hallinnonalojen väliseen yhteistyöhön. Ohjelmassa on kuvattu sujuvaa yhteistyötä eri organisaatioiden välillä keskustelun ja tiedonvaihdon näkökulmasta, mutta yhteistyön seuraava taso, yhteisten palveluiden suunnittelu, toteuttaminen ja rahoittaminen, vaatii tuekseen vahvempia kannustimia.

Tulosviestintä

Ohjelman tuotosten kokoaminen parantaisi hyödynnettävyyttä. Ohjelman tuotoksia on toiseksi koottu eri organisaatioiden verkkosivuille, ja kokonaiskuvan muodostaminen tai edes kaikkien tuotosten löytäminen voi olla haastavaa. Samalla riski tuotosten katoamiselle esimerkiksi sivuudistusten yhteydessä kasvaa. Kaiken materiaalin kokoaminen yhteen paikkaan helpottaisi niiden hyödyntämistä. Tähän haasteeseen vastaa osaltaan maaliskuussa 2023 julkaistava tulospaketti. Laajemmassa mittakaavassa sama pätee kaikkien valtionhallinnossa ja eri virastoissa kehitettyjen

"Tulevalla hallituskaudella pitäisi rakentaa enemmän yhteistyössä, elinkaareen liittyvät tapahtumat edellä."

"Miten saisi esiin kansalliset uudet ajatukset keskusteluun? Ja kv-tasolla myös. Miten saada ideat esiin ja mukaan työhön?"

"Verkostomaisen tekemisen hyödyt selkeytyneet, toivoisin, että tämä tapa vakinaistuisi."

"Eri verkostojen tulisi tiiviimmin keskustella paremmin, miten saataisiin linkitettyä paremmin."

"Pitäisi katsoa tuoreella kullalla, miten digikompassi valutetaan tulohajausmekanismeihin."

tuotosten osalta. Hyvät käytännöt, esimerkit ja toimintamallit olisivat resurssien jälkeen keskeisin kuntasektorin toive kehittämisen tueksi.

5 Johtopäätelmät ja kehittämissuositukset

Tässä luvussa on esitetty arvioinnin tärkeimmät johtopäätelmät ja suositukset ohjelmakauden jatkoon.

5.1 Johtopäätelmät

- 1. Ohjelman tavoitteita pidetään laajasti tärkeinä. Ne ovat kuitenkin niin visiomaisia, että ohjelma on jäänyt profiililtaan jossain määrin epäselväksi.** Ylätasoiset tavoitteet muistuttavat valtiovarainministeriön Digiohjelmaa edeltävien ohjelmien tavoitteita, vaikka niiden toimenpiteet ovat olleet erilaisia kuin nyt päättyneessä ohjelmassa. Tämä on turhauttanut osaa sidos- ja kohderyhmistä. On kuitenkin tärkeää, että Digiohjelman tavoitteita on ohjelman edetessä onnistuneesti operationalisoitu toimenpidekokonaisuuksissa.
- 2. Ohjelma on organisoitu hyvin perinteisesti, mikä on pääasiassa tukenut toimenpiteiden toteutusta, mutta ei ole juuri luonut edellytyksiä systeemiselle muutokselle.**
 - a. Vaikka ohjelma on luonteeltaan sateenvarjomainen ja tavoitteet edellyttävät koko valtio- ja kuntasektorin digitalisaation uudistamista, on ohjelman suunnittelu ja toteutus keskittynyt vahvasti valtiovarainministeriöön.** Ohjelman suunnitelmissa ei ole huomioitu muiden hallinnonalojen digitaalisten palveluiden kehittämistoimia juuri lainkaan. Ohjelman rakenteellisesta kapeudesta huolimatta ohjelman aikana on kuitenkin pyritty yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen. Varsinkin yhteistyötä kuntien kanssa on vahvistettu ohjelman edetessä merkittävästi.
 - b. Yhteistyön puutetta on ollut sekä hallinnonalalla, valtiovarainministeriössä että itse ohjelmankin sisällä.** Valtiovarainministeriö on toteuttanut rinnakkaisia digitalisaation kehittämistoimia toisistaan irrallisina. Ohjelman osakokonaisuudet eivät myöskään nivoudu ohjelmaksi, vaan toimenpidekokonaisuuksilla on ollut niukasti keskinäistä yhteistyötä. Samoin valtiovarainministeriön ja DVV:n keskinäisessä yhteistyössä on ollut paikoitellen ohjelman toimeenpanoa häiritseviä haasteita, eikä esimerkiksi viestinnässä ole tehty riittävästi yhteistyötä.

3. Ohjelma on tuottanut hyödyllisiä tuotoksia, kuten työkaluja ja toimintamalleja, sekä vahvistanut kokonaiskuvaa julkishallinnon digikehittämisen kokonaiskuvasta.
 - a. Suuri osa toimenpiteistä on luonut kokonaiskuvaa julkishallinnon kehittämisestä. Digikehittämisen tarpeiden ja pullonkaulojen täsmentyminen on tärkeää jatkokehittämisen kannalta, ja tämä on myös yksi ohjelman merkittävimmistä tuloksista.
 - b. Asiantuntijatuen, lainsäädäntöryhmän, laatutyökalujen ja digituen tuotokset ovat syntyneet yhteiskehittämisen myötä. Näistä on ollut suoraan hyötyä toteuttajaorganisaatiolle, ja oppien jakamisen kautta myös muille kehittämiseen osallistuneille. Tätä laajempi vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin tuloksia saadaan levitettyä ohjelmakauden jälkeen ja vietyä osaksi muuta kehitystyötä, kuten Digikompassia.
 - c. Ohjelman tuotoksista viestimistä on haastanut ohjelman laajuus ja toimenpiteiden erillisyyt. Ohjelma on muodostunut konkreettisista toimenpiteistä, kokonaiskuvaa vahvistavista selvityksistä ja yhteistyön kehittämiseen tähtäävistä toimista. Tämän perusteella ohjelman profiili on jäänyt hahmottomaksi ja vaikeaksi viestiä, mikä on heikentänyt kiinnostavuutta. Kokonaisuus on näyttäytynyt useille sidos- ja kohderyhmille joukkona irrallisia toimenpiteitä ja tuotoksia.
 - d. Toimenpiteet eivät ole juuri tukeneet tavoitteiden implisiittisesti edellyttämää systeemistä muutosta. Vaikka ohjelma olisi toteuttanut kaikki suunnitellut toimenpiteet, ei niillä olisi saavutettu tavoitteiden edellyttämää systeemistä kehitystä vaativaa muutosta. Toimenpiteiden toteutus on toistaiseksi ollut pääasiassa hallinnonalaan rajautuvaa. Tulosten laajamittainen käyttöönotto ja yhteensovittaminen muiden hallinnonalojen toimien kanssa luo kuitenkin jatkossa mahdollisuuksia laajempaan poikkihallinnollisuuteen ja vaikuttavuuteen.
4. Viestinnän haasteita on pyritty korjaamaan muun muassa lisäresursseilla ja viestintäverkostolla ohjelman viimeisenä toteutusvuotena, mutta haasteita ovat muodostaneet lisäresursien niukkuus sekä yhteistyön puute. Panostus viestintään on kehittänyt sen sisältöjä ja tavoitavuutta. Haasteena vaikuttavuuden kannalta on ollut lisäresursien myöhäinen ajankohta sekä näiden niukkuus peilaten ohjelman laajuuteen. Eri toimenpidekokonaisuudet ovat myös toteuttaneet itsenäisesti viestintää, eikä viestintätoimien koordinointi ja yhteistyö eivät ole tukeneet yhteistä viestiä.
5. Lainsäädännön vahva painoarvo oli onnistunut valinta. Lainsäädännön läpileikkaava merkitys digikehittämisessä on tunnistettu ohjelmassa. Monet keskeiset toimijat pitävätkin lainsäädäntöryhmän tuotoksia ohjelman tärkeimpänä yksittäisenä saavutuksena. Käytännönläheiset tuotokset luovat edellytykset lainsäädännön parempaan soveltamiseen ja Digikompassin toimeenpanoon sekä muodostavat suuntaviivat tulevien vuosien kehittämistarpeisiin.
6. Valmistuneita tuotoksia kuten laatutyökalujen sekä digituen toimintamallin ylläpitoa ja kehittämistä on onnistuneesti siirretty virastojen vastuulle lyhyen tähtäimen jatkuvuus turvaten. Digituen osalta rahoitus on kuitenkin varmistunut vain vuodeksi eteenpäin. Sidosryhmät ovat huolissaan tuotosten jatkuvuudesta ja edelleen kehittämisestä

5.2 Suositukset

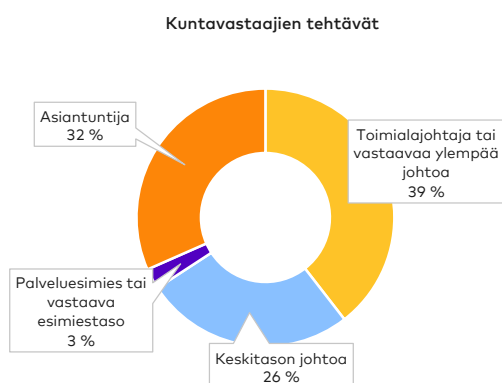
1. Valmistuneiden tuotosten ja tulosten käyttöönottoon ja kehittämiseen tulee panostaa ohjelmakautta pidemmällä ajalla.
 - a. Ohjelmassa kehitettyjä palvelulaatutyökaluja tulisi edelleen kehittää yhteistyössä käyttöönettävien organisaatioiden ja asiakkaiden kanssa. Uskottavuuden saavuttamiseksi vastuorganisaation tulisi sitoutua kehitystyöhön pitkäjänteisesti. Näin myös kohderyhmät uskaltavat osoittaa omia niukkoja resurssejaan palveluiden käyttöönottoon.
 - b. Monet ohjelmassa kehitetyistä toimintamalleista ovat osoittautuneet toimiviksi, näitä tulisi jatkaa. Tästä tulisi tehdä päätöksiä mahdollisimman pian, ja näin varmistaa osallistujien sitoutuminen.
 1. Lainsäädäntötyön läpileikkaava rooli korostuu edelleen Digikompassin myötä. Työryhmän kaltainen horisontaalisesti ja vertikaalisesti poikkihallinnollinen ryhmä pystyy kokoamaan tarpeita ja tukemaan soveltamisessa. Tämä vaatii tuekseen riittäviä resursseja.
 2. Digitalisaation edistäjien verkosto on osoittautunut helposti lähestyttäväksi työkaluksi, jonka kautta voidaan saada syötteitä kehittämiseen ja kuntien ääntä kuuluviin. DEV:iä, asiantuntijatukea sekä kuntien Digitiekarttaa voisi kehittää yhtenä kokonaisuutena Digikompassin toimeenpanon tueksi, sillä ne vastaavat osin samaan tarpeeseen.
 - c. Erityisesti pienille kunnille tulisi suunnata palvelutuotannon digitalisointiin konkreettista tukea. Merkittävin syy digitalisoinnin hitauteen on resurssien puute. Kuntien tarpeeseen vastaaminen ei välttämättä vaadi suoraa taloudellista tukea yksittäisille kunnille, vaan kuntia voitaisiin tukea kustannustehokkaasti kooten näistä ryhmiä. Kunnat tulee ottaa mukaan myös käyttöönoton suunnitteluun.
 - d. Käyttöönotto ja kehittäminen vaativat tuekseen viestintää.
 1. Valmistuneet tuotokset tulee sijoittaa niin, että ne ovat helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä. Tähän tarpeeseen vastaa osittain alkuvuodesta 2023 valmistuva ohjelman tulokoonti. Lisäksi tuotoksista tulee viestiä kohderyhmille hyötynäkökulma edellä.
 2. Viestintä vaatii resursointia ohjelmakauden jälkeenkin. Tulostiedotuksella olisi tärkeää olla vastuhenkilö, joka huolehtisi viestin välittämisestä myös verkostojen kautta.
 3. Erityisesti kuntien tavoittamiseen tulee panostaa viestinnässä. Hyvää yhteistyötä Kuntaliiton kanssa tulee jatkaa, minkä lisäksi VM:n sisällä tulee kehittää systemaattisesti yhteistyötä omien kehittämistoimien ja osastojen välillä.
2. Digiohjelman tuotoksia tulisi hyödyntää ja jalkauttaa systemaattisesti osana Digikompassia julkishallinnon läpäisevän muutoksen vauhdittamiseksi.
 - a. Tuotoksia tulisi viedä osaksi Digikompassin toimeenpanosuunnitelmia. Tätä työtä on jo aloitettu hyödyntäen ohjelmassa laadittua tilannekuvaa ja mittaristoa. Myös muita tuotoksia tulisi integroida osaksi Digikompassia, esimerkiksi YritysDigin näkökulmaa julkisten palvelujen osa-alueelle. Digikompassiin kohdentuu odotuksia, vaikka virastoissa ja kunnissa ei ole sen operationalisoinnista vielä tietoa.

- b. Digiohjelmankin tavoitteisiin vastaava tarvelähtöinen digitalisaatio voisi toteutua Digi-kompassissa, joskin tämä vaatii merkittävää resursointia ja hallinnonrajat ylittävää johtamista. Vaikka datan hyödyntämisen johtamisessa ja palveluissa on tiedetty vaativan uudenlaista organisoitumista, ovat digitalisaation kehittämishankkeet jatkuneet hyvin hallinnonalakohtaisesti toteutettuina.

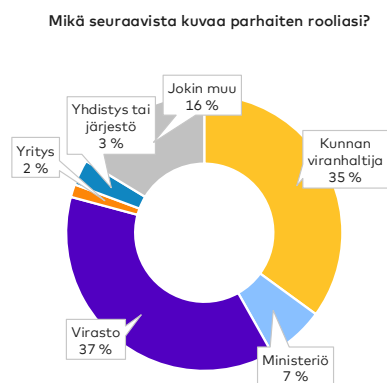
Liitteet

Liite 1

Kyselyn liitekuvat:



Kuva 9. Kuntavastaajien tehtävät.



Kuva 10. Sähköisen kyselyn vastausten jakauma taustaorganisaatioittain.

Liite 2

Haastatteluissa edustettuina olleet organisaatiot

Capgemini

Digi- ja väestövirasto

Joensuun kaupunki

Kela

Kuntaliitto

Liikenne- ja viestintäministeriö

Maanmittauslaitos

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Patentti- ja rekisterihallitus

Ruokavirasto

Seniorsurf

Suomen Yrittäjät

Työ- ja elinkeinoministeriö

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos

Turun kaupunki

Vero

Valtiovarainministeriö

GoFore

Liite 3: Kyselyrunko

TAUSTATIEDOT

1. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi?
 - a. Kunnan viranhaltija
 - b. Ministeriö
 - c. Virasto
 - d. Yritys
 - e. Yhdistys tai järjestö
 - f. Jokin muu, mikä? (tarkenna alle) Voit tarkentaa halutessasi:

2. Valitse kuntasi pudotusvalikosta:

3. Asemasi:
 - a. Toimialajohtaja tai vastaavaa ylempää johtoa Keskitason johtoa
 - b. Palveluesimies tai vastaava esimiestaso Asiantuntija
 - c. Voit tarkentaa halutessasi:

4. Asemasi:
 - a. Johto
 - b. Keskijohto
 - c. Palveluesimies tms. Työntekijä
 - d. Muu (täsmennä)

5. Yrityksen koko:
 - a. Pieni (<50 työntekijää)
 - b. Keskisuuri (50–250)
 - c. Suuri (>250)

TOIMENPITEIDEN TUNNETTUUS

Seuraavien sivujen kysymykset määrittyvät sen perusteella, miten hyvin tunnette ohjelmien sisältöjä. Tästä syystä tämän sivun kysymys on pakollinen vastattavaksi. Myöhemmillä sivuilla kysymyksiä voi myös ohittaa, elleivät ne ole relevantteja organisaatiollenne.

6. Miten hyvin tunnet seuraavia valtionhallinnon digitalisaation edistämisen sisältöjä?

(Asteikko: Osallistunut kehittämiseen, Osallistunut toteuttamiseen, Hyödyntänyt kehitettyjä sisältöjä, Olen kuullut, mutta emme ole osallistuneet, En tunne lainkaan)

- a. Digituen kansallinen kehittäminen ja koordinointi
- b. YritysDigi
- c. Asiantuntijatuki (ml. kuntien DigiTiekartta)
- d. Digitalisaation vaikuttavuuden mittaaminen ja tilannekuva

- e. Suomi.fi- laatutyökalut
- f. Digitalisaation edistäjien verkosto
- g. Digitalisaation lainsäädännön kehittäminen
- h. AuroraAI

7. Mistä syistä ette osallistuneet edellä mainittuihin toimenpiteisiin? (voit valita useita)

- a. Henkilöresurssien puuttuminen Ei riittävästi osaamista
- b. Liian aikaa vievää
- c. Emme tunnistanee hyötyjä osallistumisesta Ei ajankohtainen juuri nyt
- d. Jokin muu, mikä?

DIGITUEN KANSALLINEN KEHITTÄMINEN JA KOORDINOINTI

Digituki on digitaalisen viranomaisasioinnin, palvelun ja älylaitteen käytön tukea, jonka tarkoituksena on auttaa asiakasta käyttämään älylaitteita ja asioimaan itsenäisesti ja turvallisesti sekä ymmärtämään yleisiä digitaalisten palvelujen periaatteita. Digitalisaation edistämisen ohjelmassa DVV kehittää vuonna 2022 toimintamallia digituen kansalliseen kehittämiseen ja koordinointiin. Aiemmassa vaiheessa digitukea on kehitetty maakunnallisilla koordinaatiohankkeilla.

8. Miten arvioit seuraavien digituen toimenpiteiden edistäneen ohjelman tavoitteiden toteutumista?

(Asteikko: 1 = Ei edistänyt lainkaan, 2, 3, 4, 5 = Edistänyt erittäin paljon, En osaa sanoa)

- a. Digituen alueellisten verkostojen toiminta
- b. Digituen tarpeen ja tarjonnan kartoittaminen
- c. Alueellisen digituen tilannekuvan ylläpito
- d. Digituen tunnettuuden kehittäminen ja aktiivinen viestintä
- e. Digituen toimijoiden osaamisen kehittämisen avulla tuetaan laadukkaan digituen tarjontaa
- f. Digituen valtakunnallinen verkosto kokoaa yhteen digituen antajat ja järjestäjät

9. Miten organisaationne on hyötynyt digituen toimintamallin kehittämisestä?

10. Miten kehittäisit digituen toimintamallia?

11. Muita kommentteja digituen toimintamalliin liittyen:

ASIAANTUNTIJATUKI

Asiantuntijatuen tavoitteena on parantaa nykyisten tai kehitteillä olevien digitaalisten palvelujen laatua, saavutettavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena on myös edistää kansallisia hallitusohjelman ja Digikompassin digitalisaatiotavoitteita.

12. Oletko osallistunut asiantuntijatuen työhön?

(Asteikko: Hakenut, Osallistunut, En osaa sanoa)

- a. Pilottiin
- b. Haasteprojektiin
- c. Digtiekarttaan

13. Miten arvioit seuraavien Asiantuntijatuen toimintamallin toimenpiteiden edistäneen ohjelman tavoitteiden toteutumista? (siltä osin kuin tunnet)

(Asteikko: 1 = Ei edistänyt lainkaan, 2, 3, 4, 5 = Edistänyt erittäin paljon, En osaa sanoa)

- a. Asiantuntijatuen pilottiprojektit 2021
- b. Asiantuntijatuen haasteprojektit 2022
- c. Tiedonvaihto Asiantuntijatuen aamukahvit - webinaarisarjassa
- d. Muut yhteiskehittämisen mahdollisuudet (mm. avoimet työtilat)
- e. Kuntien DigiTieKartta-työ
- f. Muu sparraus, mikä? (tarkenna alle)
- g. Muu, mikä?

14. Arvioi asiantuntijatuen hyötyjä omalle organisaatiollesi:

(Asteikko: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa)

- a. Asiantuntijatuki on lisännyt ymmärrystä asiakkaan elämäntilanteista ja tarpeista
- b. Kyky kehittää toimivia palveluita ja yhteistyön muotoja eri tahojen välillä (esim. kuntien, hyvinvointialueiden, valtion ja muiden toimijoiden) on parantunut
- c. Ymmärrys ongelmien juurisyistä ja muutoksen tarpeesta on parantunut
- d. Kyky luoda suunnitelma muutokseen vastaamiseksi on parantunut
- e. Yhteisten ratkaisujen hyödyntäminen on kehittynyt (erityisesti Suomi.fi- laatutyökalut, Suomi.fi-viestit ja Suomi.fi-valtuudet)

15. Kuvaa omin sanoin, miten organisaationne on hyötynyt asiantuntijatuesta?

16. Muita kommentteja asiantuntijatuen sisältöihin ja toteutukseen liittyen:

DIGITALISAATION VAIKUTTAVUUDEN MITTAAMINEN JA TILANNEKUVA

Digitalisaation vaikuttavuuden mittaaminen ja tilannekuva -työssä tarkastellaan yhteiskuntamme digikehitystä aihepiiriin liittyvien erilaisten mittarien ja asiantuntijanäkemyksen yhteisen dialogin

avulla. Systemisessä mittaamis- ja tilannekuvatyössä kehitettävä malli ja tulokset ohjaavat mittarien yhteistä tulkintaa, analysointikokeiluja ja mittarien kehitystyötä.

17. Oletko tai onko organisaatiosi osallistunut digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuvan ja mittariston laadintaan? (esim. työprosessi, julkistamis- tai muut tilaisuudet)
 - a. Osallistunut työskentelyyn
 - b. Osallistunut tilaisuuksiin
 - c. En ole osallistunut

18. Jos olet osallistunut, niin miten kuvailet työskentelyprosessia?

19. Tunnetko laaditun digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuvan?
 - a. Olen tietoinen, en tunne tilannekuvan sisältöä.
 - b. Tunnen tilannekuvan sisältöä jonkin verran.
 - c. Tunnen tilannekuvan sisällön hyvin.

20. Jos tunnet sisältöä...
 - a. Mitä hyötyä tästä on mielestäsi kansallisesti?
 - b. Mitä hyötyä tästä on omalle organisaatiollesi?

21. Muita kommentteja vaikuttavuuden mittaamiseen ja tilannekuvan muodostamiseen liittyen:

YRITYSDIGI

Digiohjelman osana toteutettava YritysDigi-hanke kohdistuu viranomaisiin, jotka tarjoavat palveluita elinkeinotoimintaa harjoittaville tahoille. Hanke toteuttaa ohjelman tavoitetta siitä, että elinkeinotoimintaa harjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi, ja tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja.

22. Miten arvioit seuraavien toimenpiteiden edistäneen ohjelman tavoitteiden toteutumista?

(Asteikko: 1 = Ei edistänyt lainkaan, 2, 3, 4, 5 = Edistänyt erittäin paljon, En osaa sanoa)

- a. Palvelulupaus: elinkeinotoimintaa harjoittaville tarjottavat palvelut digitaaliseen kanavaan ja aikataulusuunnitelma vielä puuttuvien palvelujen osalta
- b. Tavoitetason määrittäminen kaikille digitaalisille asiointipalveluille
- c. Työnantajayrityksen palvelutarpeiden kartoittaminen
- d. Asiointialustan suunnittelu ja määrittelytyö
- e. Sähköisten tukipalveluiden ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia kehitetään vastaamaan paremmin yrityksille ja yhteisöille tarjottavien digitaalisten palveluiden vaatimuksia
- f. Hyvien esimerkkien kerääminen ja jakaminen

23. Arvioi seuraavien hankkeen tavoitteiden merkitystä:

(Asteikko: 1 = Ei lainkaan tärkeä, 2, 3, 4, 5 = Erittäin tärkeä, En osaa sanoa)

- a. Digitaalisen palvelutarjonnan lisääminen
- b. Digitaalisten palveluiden laadun paraneminen
- c. Pienivolyymisten asiointipalveluiden digitalisoiminen
- d. Käyttökokemuksen yhtenäistäminen
- e. Digitaalinen asiointialusta yrityksille
- f. Palvelulupaus viranomaisen siirtymisestä palvelemaan elinkeinotoimintaa harjoittavia asiakkaitaan digitaalisesti
- g. Tarjottujen palveluiden laatu ja toiminnallisuudet vastaavat asiakkaiden odotuksia
- h. Organisaatioiden toimintaa ja palveluita säätelevät lait ja organisaatioiden toimintatavat mahdollistavat palvelun tarjoamisen ainoastaan digitaalisessa kanavassa

24. Mitä ja miten yrityksille suunnattuja digitaalisia palveluita tulisi kehittää?

25. Muita kommentteja Yritysdigi-sisältöihin liittyen:

SUOMI.FI-LAATUTYÖKALUT

Suomi.fi-laaturyökaluilla organisaatio voi arvioida ja seurata asiointipalvelujensa laatua ja käyttöä. Laaturyökalut auttavat sähköisten asiointipalveluiden kehitystiimejä tunnistamaan oman digipalvelunsa vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittämään palvelua entistä sujuvammaksi. Laaturyökalut ovat yhteismitallinen ratkaisu, jota kaikki toimijat voivat käyttää. Työkalut tarjoavat keinon verrata omaa palvelua muiden palveluihin ja parantavat tiedolla johtamista.

26. Millaiset syyt ovat estäneet tai hidastaneet laaturyökalujen käyttöönottoa organisaatiossanne?
27. Suunnitteletteko ottavanne laaturyökalut käyttöön organisaatiossanne? Jos, niin millaisella aikataululla?
28. Millaista tukea tarvitsisitte käyttöönottoon?
29. Miten laaturyökalut ovat vastanneet organisaationne tarpeisiin?
30. Millaisia kehittämistarpeita teillä on laaturyökaluille?

DIGITALISAATION LAINSÄÄDÄNNÖN KEHITTÄMINEN

Lainsäädännön tilasta on tehty selvityksiä digitalisaatiota silmällä pitäen. Digiohjelmassa toimiva lainsäädäntötyöryhmä on perustettu, jotta voidaan tunnistaa yksittäisiä tapauksia ja etsiä keinoja

ratkaista esiin nousseita ja nousevia esteitä. Työryhmän tavoite on luoda edellytyksiä laadukkaalle ja sujuvalle digipalvelujen kehittämiseksi. Työryhmän tehtävänä on tukea sekä Digitalisaation edistämisen ohjelman toteuttamista, että asiointipalveluja kehittävien viranomaisten työtä.

31. Miten arvioit seuraavien toimenpiteiden edistyneen ohjelman tavoitteiden toteutumista?

(Asteikko: 1 = Ei edistänyt lainkaan, 2, 3, 4, 5 = Edistänyt erittäin paljon, En osaa sanoa)

- a. Digilainsäädännön tilannekuvan kokoaminen
- b. Koulutussarja digipalvelulain toimeenpanon tueksi

32. Minkälaisia kehittämistarpeita digilainsäädäntöön ja sen soveltamiseen liittyen olette tunnustaneet?

33. Muita kommentteja digilainsäädännön kehittämiseen liittyen:

DIGITALISAATION EDISTÄJIEN VERKOSTO

34. Oletko osallistunut johonkin vuoden 2022 seuraavien teemojen tilaisuuksista? (voit valita useita)

- a. Yritysdigi
- b. Digituki
- c. Digilainsäädäntö
- d. Digipalvelut
- e. Jokin muu, mikä?

35. Arvioi verkoston vaikutusta suhteessa seuraavien tavoitteiden toteutumisen:

(Asteikko: 1 = Ei edistänyt lainkaan, 2, 3, 4, 5 = Edistänyt erittäin paljon, En osaa sanoa)

- a. Avoimen vuorovaikutuksen tukeminen ja lisääminen julkisen hallinnon digitalisaatiosta kiinnostuneiden kesken
- b. Pitkäjänteisen kehittämistyön sekä yhteensovittavan kehittämisen ja -johtamisen näkökulmaa
- c. Tuoda esiin hyviä käytäntöjä julkisen hallinnon digitalisaatioon liittyen
- d. Kohtauttaa kehittämistarpeita ja -tekoja sekä
- e. Synnyttää uusia kehittämiskumppanuuksia
- f. Tunnistaa digikehittämisen pullonkauloja yhteisen vuoropuhelun kautta,
- g. Tuoda esiin verkostossa tunnistettuja kehittämishaasteita kansallisten kehittämishankkeiden valmistelussa

36. Miten organisaationne on hyötynyt verkostoon osallistumisesta?

37. Miten kehittäisit verkoston toimintaa?

OHJELMAN VIESTINTÄ

38. Mitkä seuraavista ovat teille tärkeimpiä ohjelman viestintäkanavia?

(Asteikko: 1 = Ei lainkaan tärkeä, 2, 3, 4, 5 = Erittäin tärkeä, En osaa sanoa)

- a. Vm.fi
- b. Sosiaalinen media
- c. Youtube
- d. Suomidigi.fi
- e. Tilaisuudet ja tapahtumat
- f. Esittely- ja viestintämateriaalit
- g. ICT-uutiskirje
- h. Digitalisaation edistäjien verkosto
- i. Jokin muu, mikä?

39. Miten arvioit ohjelman verkostojen hyödyllisyyttä tavoitteiden saavuttamisen kannalta?

(Asteikko: 1 = Ei lainkaan tärkeä, 2, 3, 4, 5 = Erittäin tärkeä, En osaa sanoa)

- a. Kehittämissyöryhmiin osallistuminen
- b. Digitalisaation edistäjien verkostoon osallistuminen
- c. Johonkin muuhun verkostoon osallistuminen

40. Miten ohjelman viestintää tulisi kehittää?

TULOKSET JA VAIKUTUKSET

41. Arvioi ohjelman vaikutusta seuraavien teemojen edistymiseen:

(Asteikko: 1 = Ei lainkaan vaikutusta, 2, 3, 4, 5 = Erittäin suuri vaikutus, En osaa sanoa)

- a. Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti
- b. Digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat yritysten saatavilla vähintään lain digitaalisten palvelujen tarjoamisesta vaatimusten mukaisesti
- c. Elinkeinotoimintaa harjoittavien paperiasiointi on vähentynyt merkittävästi
- d. Elinkeinotoimintaa harjoittavien käyntiasiointi on vähentynyt merkittävästi
- e. Tarjolla on useita vain digitaalisia yrityspalveluja
- f. Digitukea on tarjolla koko maassa
- g. Digituki palvelee myös elinkeinotoimintaa harjoittavia

42. Arvioi seuraavia väitteitä ohjelman toteutukseen liittyen:

(Asteikko: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa)

- a. Ohjelma on edistyksellinen ja ratkaisuiltaan innovatiivinen
- b. Tavoitteet on rajattu selkeästi
- c. Tavoitteet ovat realistisia ja ymmärrettäviä
- d. Toimenpiteet ovat tavoitteisiin nähden kattavia ja kohdistuvat olennaisiin asioihin
- e. Ohjelman toimenpiteiden resursointi on riittävä
- f. Ohjelman toteutusta on johdettu selkeästi ja määrätietoisesti
- g. Ohjelmaa on suunnattu ja täsmennetty joustavasti, muuttuvien tarpeiden mukaisesti
- h. Ohjelman toimenpiteet on toteutettu (resurssi-) tehokkaasti
- i. Ohjelma on osallistava ja yhteiskehittämistä on hyödynnetty ratkaisujen etsimisessä
- j. Ohjelmassa ovat mukana kaikki keskeiset toimijat
- k. Ohjelman tuotokset ovat hyvin suunniteltuja ja asiantuntevasti tuotettuja
- l. Ohjelmasta on konkreettista hyötyä
- m. Ohjelman toimintaan mukaantulo on helppoa ja avointa
- n. Ohjelman sisällöstä viestitään selkeästi
- o. Ohjelman etenemisestä ja tuloksista viestitään selkeästi

43. Millaisilla toimenpiteillä avoimuutta ja osallistumisen helppoutta voisi kehittää?

44. Mitkä tekijät ovat tukeneet toteutusta?

45. Mitkä tekijät ovat estäneet tai hidastaneet toteutusta?

LOPUKSI

46. Millaista tukea organisaationne tai kuntanne tarvitsisi digitalisaation edistämiseksi?

47. Millä keinoilla valtionhallinto parhaiten voisi edistää digitalisaatiota?

48. Muita kommentteja:

owalg^{|||}group