

Tampella

TAMPERE.
FINLAND

Korona-ajan vaikutusten ja digiloikan analysointi

Loppuraportti
Kaupunginhallitus

24.05.2021



TAMPEREEN KAUPUNKI

Sisältö

- Johdanto
- Kuntalaispalvelujen digiloikka
- Palvelutuotannon ja työntekijäkokemuksen digiloikka
- Toimielinten päätöksenteon digiloikka
- Digikypsyyden arvio
- Yhteenveto ja johtopäätökset

Liitteet:

- Avainsanat ja analyysin tausta



Johdanto

- Analyysi korona-ajan digiloikasta on tehty kaupungin valtuuston kyselytunnilla 23.11.2020 esitetyn valtuustokyselyn perustella.
- Analyysin tavoitteena oli arvioida korona-ajan vaikutuksia ja digiloikan tasoa sekä muodostaa kokonaiskuva kaupungin digitalisaation kyvykkyyksien kypsyystasosta (digikypsyys)
 - Onnistumisien tunnistaminen, jotta niitä tukevat organisaation menestystekijät ymmärretään ja vaikutuksesta saadaan pysyvää.
 - Kehityskohteiden tunnistaminen, jotta ne tulevat huomioituksi kaupungin kehittämisessä jatkossa.
- Tietoja analyysin toteuttamiseksi kerättiin sähköisen itsearviointikyselyn ja ryhmähaastatteluiden avulla. Lisäksi analysoitiin kaupungin käytössä olevia digitalisaation tasoa ja kehitystä kuvaavia mittareita. Analyysi toteutettiin peruskaupungin lisäksi liikelaitoksille ja yhtiölle.
- Tulokset tarjoavat yleiskuvan kaupungin digiloikan tilanteesta, onnistumisista ja kehityskohteista.
- Tuloksia tulkittaessa on tärkeä ymmärtää, että digitalisaation hyödyntäminen vaatii kokonaisvaltaista muutostyötä rajoittumatta pelkästään teknologiaan.



Kuntalaispalvelut

- Palvelut ja asiointi
- Asiakaspalvelu ja neuvonta
- Palaute ja vaikuttaminen
- Viestintä ja tiedottaminen



Palvelutuotanto ja työntekijäkokemus

- Palvelutuotanto
- Työvälineet
- Viestintä
- Yhteistyö ja tiimityö
- Johtaminen ja esimiestyö



Toimielinten päätöksenteko

- Päätöksentekoprosessi
- Päätöksentekokyky
- Työvälineet



Digikypsyys

- Strategia ja johtaminen
- Henkilöstö ja osaaminen
- Toimintakulttuuri
- Asiakkaat ja palvelut
- Toiminta ja prosessit
- Kehittäminen ja ekosysteemit
- Arkkitehtuuri ja teknologia
- Tieto
- Kyberturvallisuus

Kyvykkyys on kyky toimia tarkoituksenmukaisesti tietyllä osa-alueella ja kyvykkyys muodostuu toimintamalleista, henkilöstöstä ja osaamisesta sekä tiedoista ja tietojärjestelmistä.

Osa-alue 1: Kuntalaispalvelujen digiloikka



Kuntalaispalvelujen digiloikka

Kuntalaispalveluita on onnistuneesti digitalisoitu korona-aikana kaikilla vastuualueilla. Suurin pysyvä digiloikka tapahtui kuntalaisille tarjottavissa sähköisissä palveluissa ja asiointissa sekä asiakaspalvelussa ja neuvonnassa.



Kuntalaisten valmius hyödyntää digitaalisia palveluita on kasvanut



Asiakaspalvelussa ja neuvonnassa sekä palveluissa ja asiointissa on tapahtunut suuri digiloikka

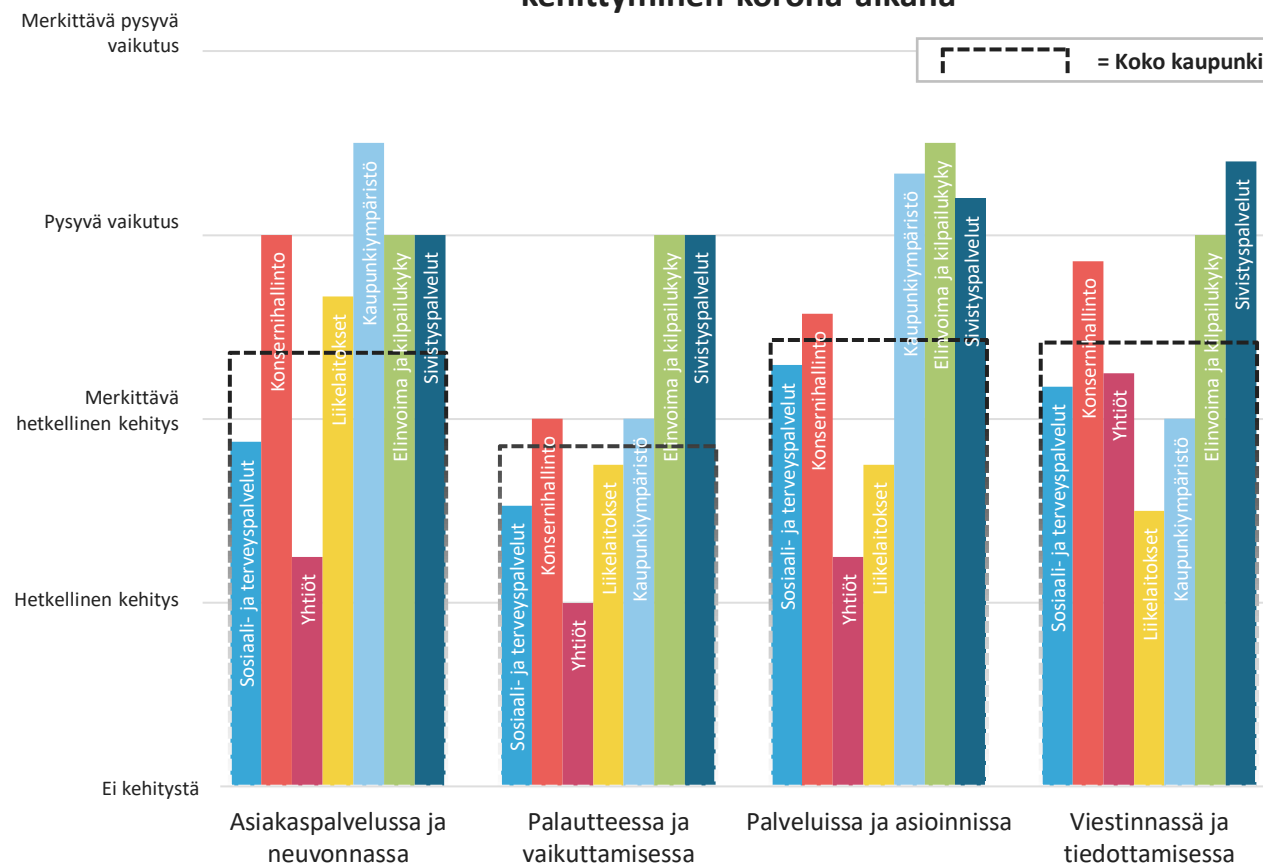


Sosiaali- ja terveyspalveluissa kehitys koetaan merkittäväksi, mutta pääosin hetkelliseksi



Pysyvin vaikutus kuntalaispalveluihin on tapahtunut sivistyspalveluissa sekä elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueella

Kaupungin kuntalaisille tarjoamien digitaalisten palveluiden kehittyminen korona-aikana



Kuntalaispalvelujen onnistumiset ja kehityskohteet

Keskeiset onnistumiset koettiin kuntalaispalveluiden siirtämisessä digitaaliseen ympäristöön, kun moni fyysisistä palvelupisteistä suljettiin ja asiointia pyrittiin keskittämään sähköisiin palveluihin.

Keskeiset onnistumiset



Sähköinen asiointi sekä ajanvarauspalvelut verkossa ovat kasvaneet



Etäosallistumisen mahdollisuuksia on pystytty lisäämään



Viestintä ja tiedottaminen on onnistunut digitaalisissa kanavissa



Digitaaliset kuntalaispalvelut ovat skaalautuneet tarpeen mukaan

Keskeisimpänä kehityskohteena on sähköisten kuntalaisille tuotettujen kanavien yhtenäistäminen hyvän palvelukokemuksen turvaamiseksi.

Keskeiset kehityskohteet



Sähköisten kanavien yhtenäistäminen ja digitaalinen palvelukokemus



Kuntalaisten hyödyntämien järjestelmien kehitys ja integrointi



Palveluiden digitalisointi sisällön ja asiakasryhmän mukaan



Muutosjohtaminen ja kuntalaisten ohjaaminen uusiin palveluihin

Esimerkkejä kuntalaispalvelujen kehittymisestä

Kuntalaispalvelujen osalta suurin muutos nähtiin etänä tarjottavien palvelujen kehittämisessä sekä asiointissa esimerkiksi sote-palvelujen etävastaanottojen kasvuna sekä tilaisuuksien ja koulutusten siirtymisenä verkkoon.



Asiointi sähköisten palvelukanavien kautta lisääntyi merkittävästi

- Korona-ajan alkaessa maaliskuussa 2020 Tampere.fi -sivustolla käynnit kasvoivat hetkellisesti n. 15 % istunnoissa mitattuna.
- Suomi.fi-tunnistautumisten määrä kasvoi niin ikään edellisvuoteen nähden.
- Sähköposti ja puhelin ovat merkittävimmät virallisen sähköisen asiointin kanavat kuntalaisille.
- Asiointi muiden sähköisten palvelukanavien kautta (esim. palvelualueiden omat kanavat) lisääntyi.



Sote-palvelujen etävastaanottojen määrä kasvoi hetkellisesti

- Etävastaanottojen määrä moninkertaistui maaliskoukuun 2020 aikana sosiaali- ja terveystalveluissa. Tämän jälkeen etävastaanottojen määrä palasi lähes samalle tasolle kuin ennen koronan alkua.
- Ammattilaisten käyttämien sähköisten viestien määrä on kasvanut lähes poikkeuksetta.
- Potilaat kuitenkin arvostavat edelleen fyysistä kohtaamista sote-palveluissa.



Etäopetus mullisti opetuksen ja digityökalut otettiin nopeasti laajaan käyttöön

- Ennen korona-aikaa Teams-viestintätyökalua hyödynnettiin vain yksittäisiä kertoja päivässä opetuksessa ja varhaiskasvatuksessa.
- Etäopetukseen siirryttyä Teams-kokouksia pidettiin toisen asteen opetuksessa jopa 2000 kokousta päivässä ja varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen osalta yli 3500 kokousta päivässä.



Kuntalaisille järjestettävät tilaisuudet ja koulutukset siirtyivät onnistuneesti verkkoon

- Aikaisemmin fyysisesti toteutetut tiedottamisen ja vaikuttamisen tilaisuudet siirrettiin täysin verkossa toteutettaviksi esimerkiksi webinaarien muodossa.
- Palvelualueilla koetaan, että esimerkiksi valtuustosalissa kuulemassa ja vaikuttamassa olleet tahot ovat osittain vaihtuneet ja myös uusia tahoja on pystytty tavoittamaan.
- Myös koulutusten osalta siirtyminen verkkoon on ollut pääosin onnistunut.

Osa-alue 2: Palvelutuotannon ja työntekijäkokemuksen digiloikka



Palvelutuotannon ja työntekijäkokemuksen digiloikka

Palvelutuotannon osalta suurin digiloikka tehtiin työntekijöiden nopeassa siirtymisessä etätyöskentelyyn. Kaikilla vastualueilla etätyöskentely ei ole ollut mahdollista, mutta digitaalisia työvälineitä on hyödynnetty enenevässä määrin.



Digiloikan arvioidaan olevan vähintään hetkellisesti merkittävä koko palvelutuotannossa, kun suuri osa työntekijöistä siirtyi etätyöhön

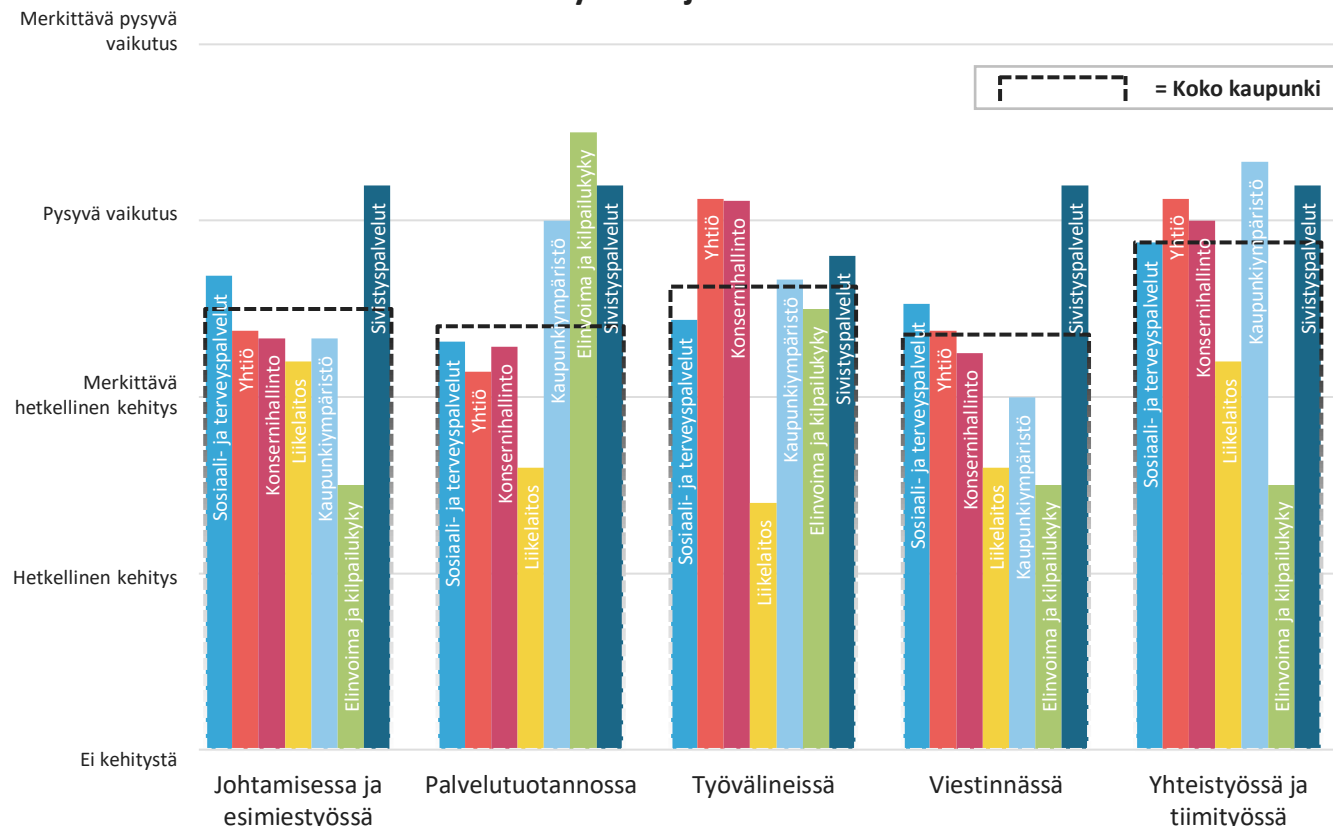


Sivistyspalveluissa digiloikan vaikutus palvelutuotantoon ja työntekijäkokemukseen koettiin pysyvimmiksi



Liikelayosten osalta arvioitiin, että digiloikka on pääosin hetkellinen ja koskettaa vain pientä osaa liikelayosten henkilöstöstä

Digitaalisten palveluiden hyödyntäminen palvelutuotannossa ja työntekijäkokemuksessa



Palvelutuotannon ja työntekijäkokemuksen onnistumiset ja kehityskohteet

Suurin onnistuminen näkyy sisäisten prosessien digitalisoimisena ja etätyövalmiutena.

Keskeiset kehityskohteet kohdistuvat työtä tukevien tietojärjestelmien ja päätelaitteiden kehittämiseen.

Keskeiset onnistumiset

Keskeiset kehityskohteet



Etä- ja hybridityö sekä digityövälinevalmiudet ovat kasvaneet



Tietojärjestelmien integrointi työn sujuvoittamiseksi



Korona-aika on kiihdyttänyt suunniteltuja digikokeiluja läpi kaupungin palvelualueiden



Kokonaisarkkitehtuurin huomioonottava kehittäminen



Lainsäätäjät ottavat paremmin digitaalisuuden ja etäpalvelut huomioon



Järjestelmien toimivuuden ja ylläpidon vahvistaminen



Tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja päätöksenteossa on onnistunut hyvin



Päätelaitteiden saatavuuden varmistaminen

Esimerkkejä palvelutuotannon ja työntekijäkokemuksen kehittymisestä

Korona-aika on pakottanut omaksumaan uudenlaisia työntekemisen tapoja ja vaikutus työhyvinvointiin on ollut vaihteleva. Muutos on tapahtunut sekä työvälineissä että työtavoissa, mutta myös entisestään kiihtyneenä ajantasaisen tiedon tarpeena.



Siirtyminen laajamittaiseen etätyöskentelyyn edellytti uusien työtapojen omaksumista

- Kaupungin hallinnossa etätyövälineiden käyttö on kasvanut merkittävästi, joka näyttäytyy mm. merkittävästi kasvaneina Teams-kokousten määrinä päivittäin.
- Työntekijät kokevat, että siirtyminen etätyövälineiden käyttöön on sujunut pääosin hyvin.
- Uusi työntekemisen tapa näyttäytyy myös lisääntyneinä työn tekijöiden koulutustarpeina. Työntekijöille on tarjottu mm. tietoiskuja ja verkkokoulutuksia digikyvykkyyskasvattamiseksi.



Korona-aika on kiihdyttänyt entisestään tarvetta ajantasaisen tiedon saatavuudelle

- Korona-aikana erityisesti johtamisen ja esimiestyön tueksi on tarvittu nopeasti ajantasaista tietoa esimerkiksi resurssien ohjaamisen tueksi.
- Tietojärjestelmien hajanainen järjestelmäkenttä hankaloittaa ajantasaisen tilannekuvan muodostamista, vaikka korona-ajan tarpeisiin vastaamiseksi on onnistuttu myös rakentamaan uusia tietonäkymiä tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tueksi.
- Eri tietolähteiden yhteentoimivuutta ja eheän tiedon saatavuutta tulisi entisestään vahvistaa koko kaupungin tasolla yhteisesti.



Työhyvinvointi on vaihtelevasti noussut tai laskenut riippuen työntekijäryhmästä

- Osalla työntekijöistä työhyvinvointi on lisääntynyt, koska töitä on voinut tehdä omaan tahtiin.
- Kuntalaispalveluita tuottavat työntekijät ovat kuormitettuna työskentelytapojen muutoksesta.
- Riippuen työntekijöiden koti- ja perhetilanteista etätöiden tekeminen saattaa olla haastavaa. Työn tauottaminen ja itsensä johtaminen on yleisesti ottaen koettu haastavaksi.
- Uusien työntekijöiden on haastavampaa aloittaa töissä sekä henkisesti, että käytännössä kun yhteenkuuluvuuden tunnetta on hankala muodostaa.

Osa-alue 3: Toimielinten päätöksenteon digiloikka

Toimielinten päätöksenteon digiloikka

Toimielinten päätöksentekoprosessit toimivat korona-aikana pääosin hyvin, eikä etätyöskentelyyn siirtymisestä aiheutunut viiveitä päätöksenteolle. Merkittävin digiloikka tapahtui etäkokouskäytäntöihin siirtymisen myötä.



Toimielimet siirtyivät nopeasti ja pääosin onnistuneesti etäkokouskäytäntöihin



Digitaaliset työvälineet ovat tukeneet etänä toteutettavaa päätöksentekoprosessia korona-aikana hyvin

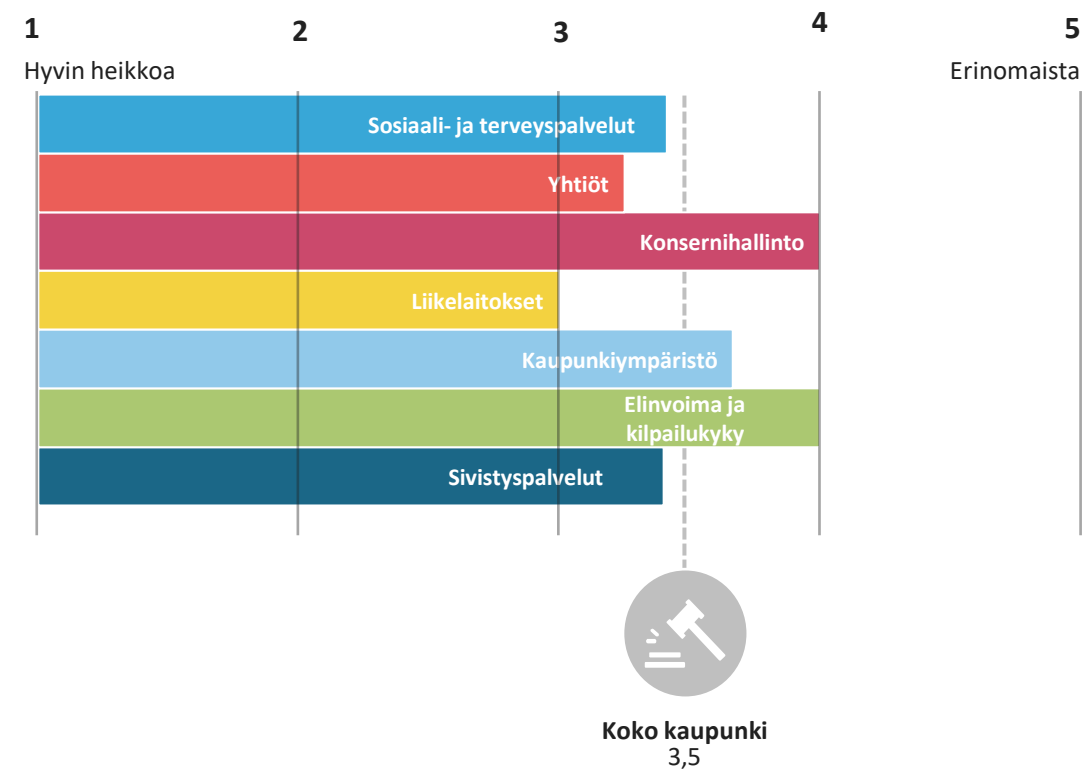


Päätöksenteossa ei havaittu viiveitä tai merkittäviä haasteita



Argumentointi ja keskustelu päätöksentekotilaisuuksissa on vähentynyt merkittävästi

Kaupungin digitaalisten työvälineiden tuki päätöksentekoprosessille korona-aikana



Toimielinten päätöksenteon onnistumiset ja kehityskohteet

Suurin onnistuminen nähtiin toimielinten sujuvana siirtymisenä etätyöskentelyyn.

Keskeiset onnistumiset



Toimielinten etätyöskentely on toiminut hyvin



Päätösesityksiä on valmistelu huolellisemmin



Päätöksenteko on ollut tehokasta



Osallistuminen ja osallistujien aktivointi päätöksenteossa on helpompaa

Digityökaluja ja päätöksentekojärjestelmää tulee edelleen kehittää toimielinten etäkokouskäytäntöjä paremmin tukevaksi.

Keskeiset kehityskohteet



Etäkokouskäytäntöjen ja digiosaamisen kehittäminen



Päätöksentekojärjestelmän edelleen kehittäminen



Toimielinten päätöksentekoon vaativat työkalut hybridityössä

Esimerkkejä toimielinten päätöksenteon muutoksesta

Korona-aika ei vaikuttanut merkittävästi toimielinten tekemien päätösten määrään tai päätöksen teon keskimääräiseen keston, mutta päätösehdotusten argumentoinnin ja vuorovaikutuksen on koettu merkittävästi vähentyneen kokouksissa.



Korona-aika siirsi toimielinten kokoukset täysin etänä pidettäviksi

- Kaupungin yksikään toimielin ei ole pitänyt fyysisiä kokouksia korona-ajan alun jälkeen maaliskuun lopusta 2021 eteenpäin.
- Siirryttäessä etäkokouksiin, toimielimet eivät myöskään jättäneet kokouksia pitämättä vaan pystyivät järjestämään kokoukset normaalin tahdin mukaan.
- Keskimäärin kokouksien kestossa ja tehtyjen päätösten määrässä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia.



Kokouksien dynamiikka ja vuorovaikutus on jäänyt taka-alalle

- Toimielinten kokouksien dynamiikka on muuttunut etäkokouksissa.
- Osallistujat esittävät vähemmän puheenvuoroja ja argumentteja asioita käsiteltäessä. Tällä saattaa olla negatiivinen vaikutus tehtävien päätösten laatuun, kun keskustelua päätöksistä käydään vähemmän.
- Etäkokoukset vaativat parempaa ja ennakoivampaa päätösten valmistelua väärinkäsitysten välttämiseksi.
- Päätöksiä tueksi tarvitaan tietotarpeita vastaavat ja helpokäyttöiset raportit toiminnasta ja toimintaympäristöstä.



Kaupunginvaltuuston kokoukset ovat hidastuneet ja pidentyneet

- Kaupunginvaltuuston osalta korona-aika on kasvattanut keskimääräistä tehtävien päätösten määrää, kokousten kestoja ja yhteen päätökseen käytettävän ajan kestoja.
- Kaupunginvaltuuston keskimääräisen kokouksen aika on kolminkertaistunut korona-aikana verrattuna kokouksien kestoja ennen koronaa.
- Valtuuston käyttämä aika per päätös on niin ikään noin kolminkertaistunut.
- Kaupunginvaltuuston kokouksissa ollaan tehty korona-aikana noin 20% enemmän päätöksiä kuin ennen korona-aikaa.

Digikypsyyden arvio



Digikypsyysviitekehys

Tutkimuksessa arvioitiin Tampereen kaupungin digitalisaation kypsyystasoa Deloitteen kehittämän digitalisaation kypsyystasomallin perusteella. Tutkimuksessa arvioitiin 9 osa-aluetta, jotka sisältävät yhteensä 20 alakohtaan.



1. Strategia ja johtaminen

- Digitalisaatio strategiassa
- Digikyvykkyyksien kehittäminen
- Digitalisaation johtaminen



2. Henkilöstö ja digiosaaminen

- Digiosaaminen
- Henkilöstö



3. Toimintakulttuuri

- Toimintakulttuuri ja työtilat
- Innovointi



4. Asiakkaat ja palvelut

- Asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu
- Palveluiden sähköistäminen



5. Toiminta ja prosessit

- Prosessien sähköistäminen ja automatisointi
- Prosessien virtaviivaistaminen



6. Kehittäminen ja ekosysteemit

- Ketteryys
- Kokeilut
- Ekosysteemit



7. Arkkitehtuuri ja teknologia

- Teknologia-arkkitehtuuri
- Työvälineet



8. Tieto

- Tieto, tiedonhallinta, rajapinnat
- Tiedolla johtaminen, analytiikka ja tekoäly



9. Kyberturvallisuus ja tietosuoja

- Kyberturvallisuuskyykykyys
- Kyberturvallisuusriskien hallinta

Digikypsyyden taso eri osa-alueilla

Tampereen kaupungin digikypsyyden taso viisiportaisella asteikolla on 2,4, joka osuu tasojen ”2. Käynnistyvä” ja ”3. Kehittyvä” väliin. Tampereen kaupungin digikypsyyden taso on parempi kuin kolmanneksella organisaatioista keskimäärin. Tulevassa strategiatyössä kehitystoimenpiteiden painopiste on tärkeä asettaa tutkimuksen tulokset huomioiden.

Korkeimmat kyvykkyydet

7. Arkkitehtuuri ja teknologia (2,7) ja 4. Asiakkaat ja palvelut (2,5)

- Arkkitehtuurin ja teknologian osalta strateginen tärkeys ja kehittämisen tarve on tunnistettu keskeisenä lisäarvon tuottajana.
- Asiakaslähtöisyys on osana toimintamallia ja palveluiden kehittämistä tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa.



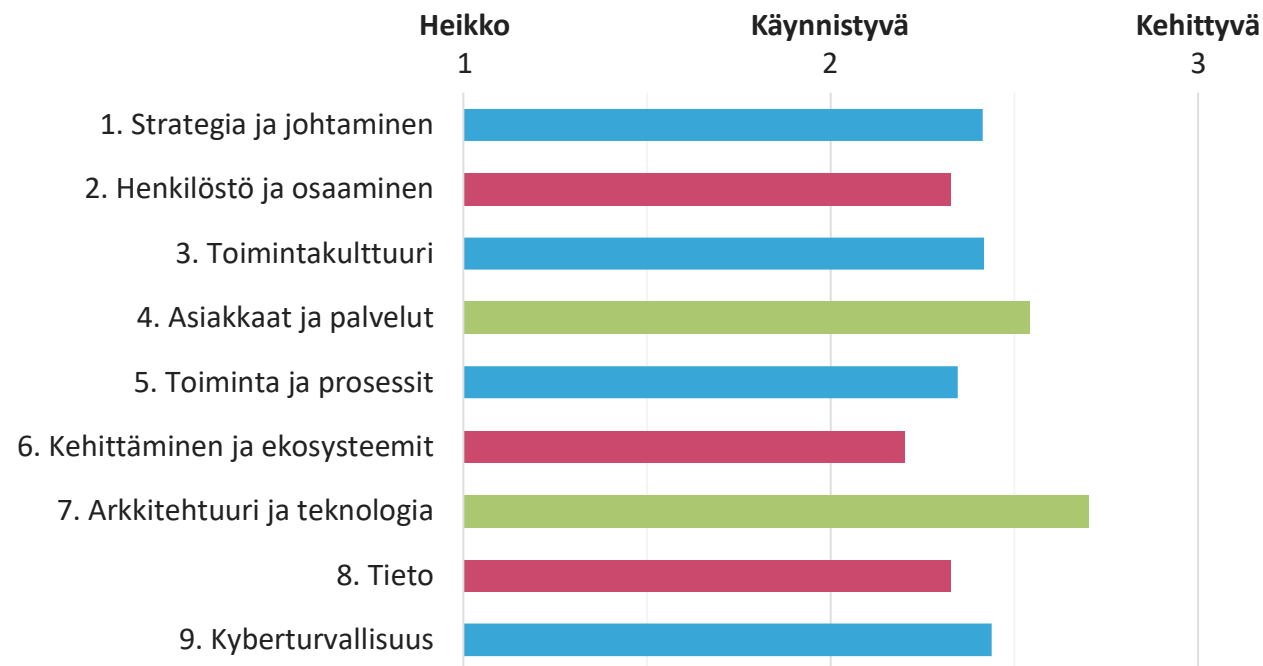
Matalimmat kyvykkyydet

6. Kehittäminen ja ekosysteemit (2,2), 2. Henkilöstö ja osaaminen (2,3) ja 8. Tieto (2,3)

- Kokeilukulttuuria pitäisi edistää vahvemmin, sillä kokeilujen skaalaaminen koetaan haastavaksi.
- Henkilöstön digiosaamisessa on suuria tasoeroja ja kyvykkyyksiä pitäisi pystyä kasvattamaan erityisesti alueilla, jossa substanssiosaamista tukemaan tarvitaan kehittyneempää digiosaamista.



Digitalisaation kypsyydsaste eri osa-alueilla koko kaupungin osalta



Yhteenveto ja johtopäätökset



Digiloikan ja digikypsyyden analyysien johtopäätökset

Tampereen kaupunki on ottanut merkittävän digiloikan korona-aikana. Sekä kuntalaisten että työntekijöiden digiosaaminen ja halu hyödyntää digitaalisia palveluita on kasvanut ja palveluita on pystytty myös kehittämään korona-ajan tarpeisiin.



Kuntalaispalvelut

- Digitaalisten kuntalaispalvelujen kehittämiseen on panostettu merkittävästi jo ennen korona-aikaa.
- Käytössä olleet digipalvelut pystyttiin hyvin skaalaamaan korona-aikana kasvaneeseen tarpeeseen ja nopealla aikataululla onnistuttiin myös kehittämään täysin uusia palveluita, kun asiointi siirtyi pääosin verkkoon ja fyysisesti kontaktit rajattiin mahdollisimman vähäisiksi.
- Suurin pysyvä digiloikka tapahtui palveluissa ja asiointissa sekä asiakaspalvelussa ja neuvonnassa.

Vastaajista **87% koki kuntalaisille tarjottavien digitaalisten palvelujen kehittyneen korona-aikana**. Pysyväksi kehityksen arvioi 55% vastaajista.



Palvelutuotanto ja työntekijäkokemus

- Etätyö ja fyysisten kontaktien väheneminen pakotti työntekijöitä omaksumaan uudenlaisia tapoja tehdä töitä ja hyödyntää digitaalisia työvälineitä ja palveluita.
- Nopea muutos aiheutti myös haasteita kun ennen fyysisesti toteutetut prosessit siirrettiin digitaalisiin kanaviin. Työntekijät omaksuivat uudet työtavat ja välineet hyvin ja digiosaaminen on kasvanut.
- Myös useat digikokeilut otettiin kerralla onnistuneesti laajaan käyttöön.

Vastaajista **94% koki digitaalisten palvelujen hyödyntämisen osana työntekoa kehittyneen korona-aikana**. Pysyväksi kehityksen arvioi 57% vastaajista.



Toimielinten päätöksenteko

- Toimielinten päätöksenteko siirtyi lähes poikkeuksetta onnistuneesti etäkokouskäytäntöihin, eikä päätöksenteko hidastunut siirtymästä johtuen. Digitaaliset työvälineet ovat pääosin tukeneet toimielinten päätöksentekoprosesseja hyvin, vaikka työvälineiden käytön osaamisessa on edelleen suuria eroja.
- Päätöksenteko on ollut tehokasta, joka johtuu päätösten huolellisesta valmistelusta sekä osittain myös vähentyneestä argumentoinnista ja keskustelusta.

Vastaajista **53% koki digitaalisten työvälineiden tukeneen päätöksentekoprosessia korona-aikana joko hyvin tai erinomaisesti**.



Digikypsyys

- Tampereen kaupungin digikypsyys on digikypsyysarvioinnin mukaan tasojen "Käynnistyvä" ja "Kehittyvä" välillä. Kaupungilla on hyvä ymmärrys digitalisaatiosta ja paikoittain löytyy myös syvempää digiosaamista.
- Digitalisaatio on huomioitu strategisella tasolla ja sen vaikutukset palveluihin ja toimintaan ymmärretään.
- Digikyvykkyyksien kehittämistä ei kuitenkaan johdeta vielä täysin keskitetysti ja kyvykkyyshyödyntäminen on osittain pistemäistä.

Vastaajien arvion mukaan kaupungin **digikypsyyden taso korona-aikana on 2,4**, joka tarkoittaa että kaupungilla on kohtalaisen hyvät digikyvykkyydet.

Kaupunkitasoiset kehitysehdotukset

Koska korona-ajan digiloikka on tehty hyvin lyhyessä ajassa ja uusia digitaalisia palveluita on rakennettu nopeasti, tunnustetaan myös useita koko kaupungille yhteisiä kehityskohteita digitalisaation edistämiseksi ja digiloikan säilyttämiseksi.



**Digitalisaation
muutosjohtamisen
vahvistaminen**

Onnistuneella digitalisaation muutosjohtamisella voidaan varmistaa, että korona-aikana tehtyä merkittävää digiloikkaa ei menetetä palatessa uuteen normaalitilaan. Yksiköissä voisi olla nimettyinä henkilöitä, joiden tehtävänä on digiosaamisen kehittäminen.



**Digitaalisten palvelujen
muotoilu ja palvelukanavien
yhtenäistäminen**

Uudet nopeasti tuotantoon viedyt palvelukanavat vanhojen digikanavien rinnalla luo hajanaisen palveluportfolion kuntalaisen ja työntekijän näkökulmasta, jota tulisi yhtenäistää ja selkeyttää.



**Kuntalaisten ohjaaminen
uusiin digipalveluihin**

Digipalvelujen käytön osaamisessa ollaan huomattu eroja asiakasryhmien välillä, jolloin palveluiden saavutettavuus kaikille asiakkaille pitää varmistaa jatkossa. Tuotetuista digipalveluista tulee viestiä selkeästi, jotta niitä tarvitsevat pääsevät palveluiden piiriin.



**Työntekijöiden työtä
tukevien digikyvykkyyksien
syventäminen**

Johtajat arvioivat digikypsyyden kauttaaltaan korkeammaksi kuin muut hallinnon edustajat. Vuoropuhelua digitalisaation kehitystarpeista ja painopisteistä pitäisi lisätä. Digikyvykkyyksien kehittämisen tulee ensisijaisesti tukea työntekijöiden substanssityötä.



**Kaupungin vastualueet
ylittävän digikehittämisen
vahvistaminen**

Koko kaupungin kattavalla kokonaisarkkitehtuurisuunnittelulla voitaisiin varmistaa, että kehittämistä tehdään samoja tavoitteita kohden. Kaupunkitasoinen ICT-kehittämisen tiekartta luo läpinäkyvän pohjan vastualueet ylittävälle kehitystoiminnalle.

Digikehittämisen kokonaissuunnitelma

Hyötyperusteinen digi- ja ICT-kehittäminen 2022-2024 – Tilanne 04/2021



Liitteet: Avainsanat ja analyysin tausta



Avainsanojen määritelmät

AVAINSANA

MÄÄRITELMÄ

Digiloikka

Digitalisaation hyödyntämisen muutos tai kehitys organisaation toiminnassa tietyllä ajanjaksolla.

Digitalisaatio

Organisaation palveluiden ja toiminnan sekä asiakas- ja työntekijäkokemuksen uudistuminen uusia digitaalisia teknologioita ja toimintatapoja hyväksikäyttäen.

Digitalisaation kypsyystaso tai *digikypsyys*

Organisaation valmius hyödyntää digitalisaatiota. Valmiutta tarkastellaan arvioimalla digitalisaation hyödyntämiseen vaadittavien kyvykkyyksien tasoa.

Digitaalinen palvelu tai *digipalvelu*

Kokonaan tai osittain sähköisesti tuotettava palvelu.

Kuntalaispalvelut

Kunnan tai kaupungin tuottama palvelu kuntalaiselle, esimerkiksi neuvonta, asiointi tai muu palvelu.

Palvelutuotanto

Palvelujen järjestämiseen ja toteuttamiseen sisältyvät kuntalaisille tuotettavien palveluiden prosessit ja toimenpiteet.

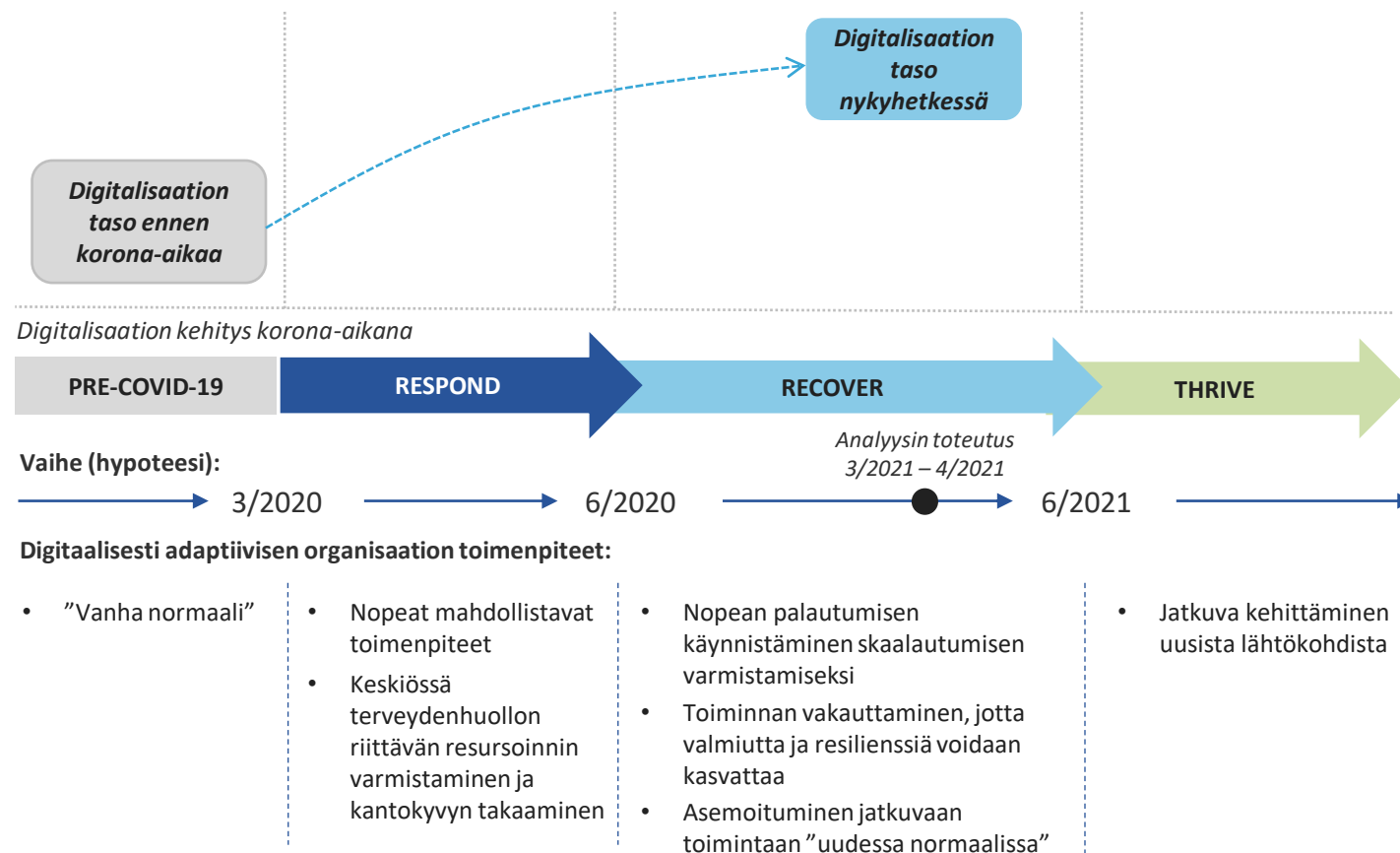


Analyysin tausta ja tavoitteet

Analyysin tavoitteena oli arvioida korona-ajan vaikutuksia ja digiloikan tasoa sekä muodostaa kokonaiskuva kaupungin digitalisaation kyvykkyyksien kypsyydestä eli digikypsyydestä vuoden 2021 keväällä. Kyvykkyys on kyky toimia tarkoituksenmukaisesti tietyllä osa-alueella ja kyvykkyys muodostuu toimintamalleista, henkilöstöstä ja osaamisesta sekä tiedoista ja tietojärjestelmistä.

MIKSI ANALYYSI TEHTIIN?

- Koronan ja sen seurannaisvaikutusten myötä kaupungilla on vaadittu toimenpiteitä digikehityksessä ja digitaalisten palvelujen skaalaamisessa varsin lyhyellä aikavälillä.
- Onnistumiset on tärkeä tunnistaa, jotta niitä tukevat organisaation menestystekijät ymmärretään ja vaikutuksesta saadaan pysyvää.
- Kehityskohteet on myös tärkeä hahmottaa, jotta ne tulevat huomioiduksi ICT-kehittämisessä jatkossa.
- Analysoinnin toteutti Deloitte.



Analyysin tiedonhankintamenetelmät

Analyysi perustuu laajaan itsearviointikyselyyn, mittareiden ja tausta-aineiston analysointiin sekä vastualueiden johdon haastatteluihin.



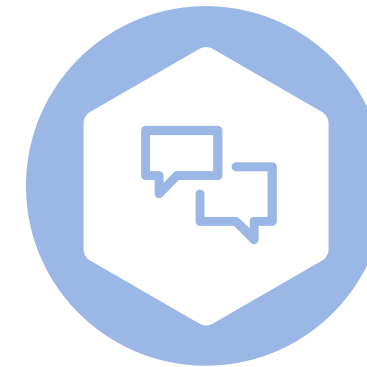
1. Sähköinen itsearviointikysely

- Kysely lähetettiin anonyymisti Tampereen kaupungin konsernihallinnon, palvelualueiden sekä liikelaitosten ja yhtiöiden hallinnolle.
- Kyselyyn vastasi **49 vastaajaa** ja kysely tehtiin loppuun asti **34% avauskerroista**.
- Numeeristen arvioiden lisäksi analysoitiin **yli 500 avointa vastausta**.



2. Mittareiden ja tausta-aineiston analysointi

- Käytiin läpi digitalisaation tasoa ja kehitystä mittaavia mittareita.
- Analysoitiin yhteensä **+30 mittaria** kolmen eri mittariston avulla (Digimittaristo, Työtapojen uudistuminen sekä Korona ja toimintaympäristö)
- Käytiin läpi muuta tausta-aineiston (mm. etätöyön ja digikokeilun kysely)



3. Ryhmähaastattelut

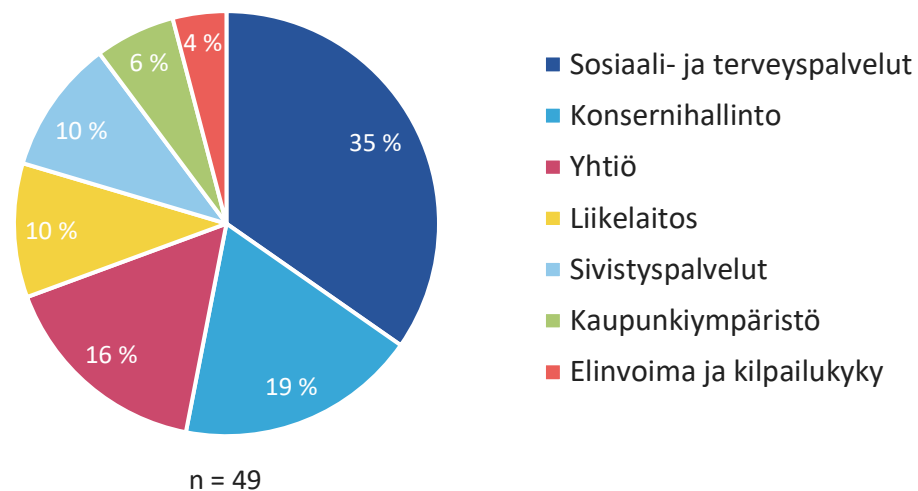
- Toteutettiin ryhmähaastattelu kunkin palvelualueen sekä konsernihallinnon johtoryhmän kanssa sekä liikelaitosten johdon kanssa.
- Järjestettiin **6 ryhmähaastattelua**, joihin osallistui yhteensä **52 henkilöä**.

Maalis-Huhtikuu 2021

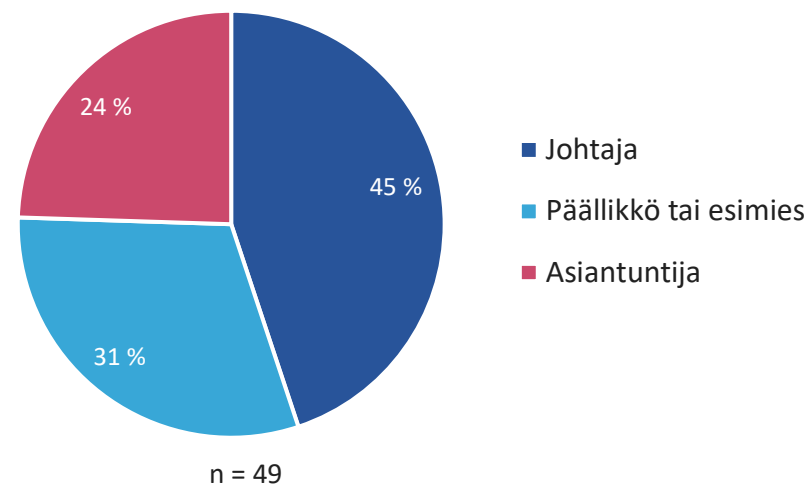
Analyysin laajuus ja vastaajat

Analyysissä arvioitiin koko kaupungin digitalisaation tasoa. Sähköinen kysely lähetettiin vastualueiden hallinnon edustajille ja vastaajat tunnistettiin vastualueen ja roolin perusteella. Kyselyn jälkeen pidettiin vastualuekohtaiset ryhmähaastattelut.

Vastaajien edustama vastuualue



Vastaajien rooli



Sähköisen kyselyn vastausten lisäksi järjestettiin vastualuekohtaiset ryhmähaastattelut, joihin osallistui yhteensä 52 hallinnon edustajaa. Haastatteluissa käytiin läpi alustavia tuloksia sähköisen kyselyn pohjalta ja keskusteltiin syistä ja tekijöistä vastausten taustalla laadullisen analyysin syventämiseksi.

Analyysin näkökulmat

Analyysissa arvioitiin korona-ajan vaikutuksia ja digiloikan tasoa kolmen eri näkökulman kautta. Lisäksi analysoinnissa tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti kaupungin digitalisaation kypsyystasoa.



Kuntalaispalvelut

- Palvelut ja asiointi
- Asiakaspalvelu ja neuvonta
- Palaute ja vaikuttaminen
- Viestintä ja tiedottaminen



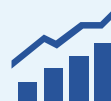
Palvelutuotanto ja työntekijäkokemus

- Palvelutuotanto
- Työvälineet
- Viestintä
- Yhteistyö ja tiimityö
- Johtaminen ja esimiestyö



Toimielinten päätöksenteko

- Päätöksentekoprosessi
- Päätöksentekokyky
- Työvälineet



Digikypsyys

- Strategia ja johtaminen
- Henkilöstö ja osaaminen
- Toimintakulttuuri
- Asiakkaat ja palvelut
- Toiminta ja prosessit
- Kehittäminen ja ekosysteemit
- Arkkitehtuuri ja teknologia
- Tieto
- Kyberturvallisuus ja tietosuoja