



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

”Lopulta kaikki on kiinni ihmisistä”

*Digitaalinen agenda –
digitalisaatio johtamisen välineenä Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuri-
palveluissa*

Jarmo Laitinen

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma YAMK)

04/2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jarmo Laitinen	Sivumäärä 70 ja 8 liite sivua
Työn nimi ”Lopulta kaikki on kiinni ihmisistä” Digitaalinen agenda – digitalisaatio johtamisen välineenä Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa.	
Ohjaava opettaja Reijo Viitanen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Oulun kaupunki, Sivistys- ja kulttuuripalvelut	
Tiivistelmä <p>Humanistisen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Oma opinnäytetyö liittyy tiiviisti työhöni Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen suunnittelupäällikkönä ja vastuullani olevaan palvelualueen ICT-tiimin toimintaan. (ICT= Information and communication technology), Tiimin kautta johdan palvelualueen strategista ja operatiivista ICT:tä, kokonaisarkkitehtuuria sekä digitalisaation kehittämistä. Tämä opinnäytetyö on tehty ICT-tiimin vastualueen toiminnan kehittämisen näkökulmasta</p> <p>Opinnäytetyössäni käsittelen digitaalisen agendan tekoprosessia ja sitä millä tavalla digitaalisuutta tulee johtaa Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa. Digitaalisuudesta puhutaan entistä enemmän ja sen hyödyntämiselle asetetaan myös julkishallinnollisissa organisaatioissa paineita. Asia on kirjattu organisaatioiden strategioihin ja toimintasuunnitelmiin aina Suomen hallitusta myöten. Missään ei kuitenkaan ole selkeästi määritelty millä tavalla digitaalisuutta tulee viedä eteenpäin saati sitten johtaa. Opinnäytetyöni tuloksena organisaatiollemme on saatu luotua digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet, jotka auttavat palvelualueettamme digitaalisuuden eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä. Toinen merkittävä tulos on digitalisaation johtamisrakenteen luominen organisaatiollemme.</p> <p>Tässä opinnäytetyössäni kuvaan, millä tavalla Oulun kaupungin sivistys ja kulttuuripalvelujen digitaalinen agenda on tehty ja millä tavalla sen kautta tulevien toimenpiteiden ja muun digitaalisuuden johtaminen on järjestetty. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on käytetty BIKVA- eli tasomallia lähestymistapana Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisen agendan tekemisessä. Opinnäytetyössäni on hyödynnetty yhteisöllistä kehittämistä ja siinä on havaittavissa myös toimintatutkimuksellisia menetelmiä.</p>	
Asiasanat Digitalisaatio, kehittäminen, johtaminen, digitaalinen agenda	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jarmo Laitinen	Number of Pages 70 + 8
Title "In the end it all comes down to people" Digital Agenda – digitalization as a management tool in the City of Oulu's Education and Culture services.	
Supervisor Reijo Viitanen	
Subscriber and/or Mentor City of Oulu, Education and Culture services	
Abstract <p>The thesis for the university applied sciences (UAS) Master's degree is a research based development assignment. This thesis relates closely to my work as Head of Planning at the City of Oulu's Education and Culture services. Furthermore, the focus is on the activities of my ICT team (ICT = Information and communication technology). Through this team I manage the Education and Culture services' strategic and operative ICT, enterprise architecture and development of digitalization. The thesis has been carried out with the perspective of developing the ICT team's activities.</p> <p>My thesis discusses the Digital Agenda design process and how digitalization should be managed in the City of Oulu's Education and Culture services. Digitalization is an increasingly popular topic and there is pressure to utilize it also in public services and organizations. The issue is documented to organization strategies and action plans reaching high up to the Finnish government. Yet, there is no clear specification on how digitalization should be supported, let alone managed.</p> <p>As a result of my thesis, a Digital Agenda action plan has been developed for our organization. The action plan helps the Education and Culture services in digital development. Another significant result is the management structure of digitalization that has been built for our organization.</p> <p>In this thesis I describe how the Digital Agenda has been developed for the City of Oulu's Education and Culture services. Furthermore, I depict in what fashion the action plans and management of digitalization has been organized. The thesis is a research based development work in which I have used the BIKVA model (evaluation and quality enhancement method) as an approach for developing the Digital Agenda for the City of Oulu's Education and Culture services. The thesis has been carried out using the concept of communal learning. Activity analysis is another method that has been used in this thesis.</p>	
Keywords Digitalization, development, management, digital agenda	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Digitalisaation merkitys	5
1.2	Digitalisaatio sivistys- ja kulttuuripalveluissa	6
1.3	Opinnäytetyöni tavoitteet	8
1.4	Digitaalisen agendan lähtökohdat	8
1.5	Palvelujen esteettömyys	11
2	KEHITTÄMISTOIMENPITEISTÄ KÄYTÄNTÖÖN	12
2.1	Toimintatutkimuksellisia menetelmiä	13
2.2	Tutkijan rooli	15
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS	16
3.1	Työpajoista toimenpiteisiin	18
3.2	Työpajojen toteutus	19
3.3	Idealogi fasilitointi menetelmänä	20
3.4	Yhteisön voima	22
3.5	Tekemällä oppii	22
4	JOHTAMINEN	31
4.1	Tietohallinnon ja digitaalisuuden johtaminen	34
4.2	Luovuudella loistoon	37
4.3	Digitaalisuuden johtamismalli sivistys- ja kulttuuripalveluissa	38
4.4	Verkostot	43
5	ORGANISAATION DIGITAALISUUDEN VAHVISTAMINEN	43
6	DIGITAALISELLA AGENDALLA DIGILOIKKA	45
6.1	Digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet	46
6.2	Kolme toimenpidekokonaisuutta	46
6.3	Digitaalisen agendan visio ja tavoitteet	53
6.4	Kehittämisen hiekkalaatikko	54
6.5	Digitaalisen agendan jalkauttaminen	55
6.6	Miten toteutumista seurataan	56
6.7	ICT – tiimin toimintasuunnitelma	57
6.8	Tulevaisuuden suuntaviivat	58
7	AGENDASTA KÄYTÄNTÖÖN	59
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihealueena on digitalisaatio, joka tulee mullistamaan meidän tapamme tehdä työtä, hankkia informaatiota, ostaa tuotteita ja palveluja sekä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.) Tämä digitalisaatio pakottaa yritykset ja julkiset toimijat uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan sekä resursoimaan digitalisaation kehittämiseen ja johtamiseen entistä enemmän. Nämä asiat ovat olleet keskusteluissa myös meidän työyhteisössä Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa niin kentätasolla kuin poliittisen päätöksenteokin tasolla. Olemme keskustelleet onko digitalisaatio edistäminen laitteiden varassa ja tulisiko meidän hankkia päätelaitteet esim. kaikille oppilaille.

1.1 Digitalisaation merkitys

Tänä päivänä kuulee puhuttavan digitalisaatiosta joka yhteydessä ja tuntuu, että et ole ajan tasalla asioista, jos et itse puhu myös siitä. Mutta mitä digitalisaatiolla sitten tarkoitetaan? Digitalisaation sanotaan olevan tämän päivän "must juttu". Ja kuten uudet ilmiöt usein, se on määritelty eri yhteyksissä ja eri henkilöiden käytössä eri tavoin. Digitalisaatio sanana ja sen sisältö voi olla täysin vieras joillekin kuulijoille ja kun sitä ei ymmärrä niin siitä puhuttaessa voi tulla epämiellyttäväksi. (Kinnunen 2015.)

Digitalisaatiolle ei vielä ole laadittu yksiselitteistä ja vakiintunutta määritelmää, joskin erilaiset kuvaukset alkavat jo lähestyä toisiaan. (Tenhunen 2015.) Tämä aiheuttaakin organisaatioissa päänvaivaa siitä millä tavalla asiaan tulee suhtautua ja miten se tulee huomioida organisaation toiminnassa.

Konsulttitalo Gartnerin mielestä digitalisaatio kytkeytyy myös IT-kehityksen eri aikakausiin ja toteaa. Heidän mielestään nyt on menossa IT-kehityksen kolmas aikakausi, joka tarkoittaa teknologian kehittymisen myötä myös seuraava väistämätöntä suunnanmuutosta. IT – evoluution edelliset vaiheet ovat Gartnerin mukaan olleet IT – käsi-työläisyyden ja IT – teollisuuden aikakaudet. (Tenhunen 2015.)

Elinkeinoelämän Tutkimuskeskus Etlan määritelmän mukaan digitaalitekniikka integroituu meidän jokapäiväiseen elämään mm. digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä. Etlan mukaan digitalisointi tulee muuttamaan ja luomaan uusia tapoja liiketoimintaan, innovointiin ja eri mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Etlan 2015, 18.) Digitaalisuus nähdään myös tehokkaampana tapa toimia. Sillä voidaan katsoa tehostettavan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. (Jungner 2015, 9.)

Digitalisoituminen ja internet tulevat mahdollistamaan uusien toimintatapojen synnyn mikä tarkoittaa sitä, että nyt on meneillään samankaltainen siirtymäaika, kuin mitä teollinen vallankumous tai sähkön laajamittainen käyttöönotto oli aikoinaan. (Kiiski & Kataja 2016.)

1.2 Digitalisaatio sivistys- ja kulttuuripalveluissa

Työssäni vastaan Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen Projektitoimiston ja ICT-tiimin toiminnasta. Projektitoimisto on palvelualueemme hanke- ja projektimuotoisesta kehittämisestä sekä kehittämisohjelmatyöstä vastaava yksikkö. ICT-tiimi vastaa toimialan strategisesta ja operatiivisesta ICT:stä sen kehittämisestä sekä verkostoyhteistyöstä. Teen opinnäytetyöni ICT-tiimin toimialueeseen liittyen ja se on vahvasti omaan työhöni liittyvä kehittämistoimenpide. Työssäni olen huomannut, että kaikkiin kehittämistoimenpiteisiin ja projekteihin liittyy jollakin tavalla ICT ja digitalisaatio.

Palvelualueemme toimintakenttä on laaja ja monitahoinen koostuen varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta, nuoris-, liikunta-, kulttuuripalveluista, lukiopetuksesta ja taiteen perusopetuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Tämän laajan toimintakentän haltuunotto vaatii määrämuotoista strukturoitua toimintamallia ICT:n ja digitalisaation osalta. Digitalisaatio ei tapahdu itsestään vaan sen toteuttaminen edellyttää organisaatiolta vahvaa johtamista ja erityisesti muutosjohtamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 194.) Tämän vuoksi myös opinnäytetyöni on jaoteltu kahteen kokonaisuuteen digitaalisen agendan tekemiseen ja digitalisaatio johtamiseen.

Olemme luomassa palvelualueellemme digitalisaatiokehystä, jonka kautta voimme hahmottaa mitä, miksi, miten ja kenen toimesta meillä tehdään digitalisaatioon ja ICT:hen liittyviä asioita. Ilman toimivia rakenteita organisaatio tuhlaa energiaa ja rahaa mm. kehittämis- ja kokeilutoimintaan. Vaarana on että osa epäonnistuneista kokeiluista ja pilotoinneista jää elämään ja niistä tulee jatkuvasti kuluja organisaatiolle. Nyt tämän toimintamallin kautta saadaan haltuun myös kehittämisen kokonaisuus. Digitaalinen agenda on yksi keskeinen osa tätä digitalisaatiokehystä.

Digitalisaation osalta tekemisen tarve tulee hyvin esille myös Sitran megatrendeissä. Digitalisaatio määrittää tämänhetkistä teknologista murrosta voimakkaimmin ja sen myötä jatkuvasti kasvava määrä prosesseja siirtyy digitaaliseen muotoon. (Kiiski & Kataja 2016.)

Palvelualueellamme johtamisen ja toiminnan kehittämisen yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi on vakiinnutettava tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntäminen. ICT ei ole erillinen asia, vaan se osa perustoimintaa ja sen johtamista. Kehittämisessä sekä tuottavien työskentelymallien käytössä on hyödynnettävä tieto- ja viestintäteknologiaa entistä monipuolisemmin ja syvemmin. ICT ja digitalisaatio mahdollistaa uusia toimintamalleja sekä turvaa palvelujen tasavertaisen saatavuuden ja kustannustehokkuuden. Oulun kaupungin strategisissa yms. asiakirjoissa on hyvin huomioitu ICT:n hyödyntäminen palvelutuotannossa, mutta sen jalkauttamiseksi käytäntöön ei ole tehty tarpeeksi esimerkiksi resursoinnin osalta.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen toteutuksessa on tunnistettavissa BIKVA – arviointimallille tunnusomaisia piirteitä, jossa kehitysprosessin suunta on alhaalta ylöspäin. (Toikko & Rantanen 2009, 68.) Itse toteutin ryhmähaastattelut digitaalisen agendan työpajoina, joissa työntekijöitä osallistettiin kehittämistoimintaan. Kaikkien vastuualueiden tulokset kokosin yhteen ja koostin niistä palvelualueen digitaalinen agenda, joka vietiin poliittiseen päätöksentekoon hyväksyttäväksi.

1.3 Opinnäytetyöni tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä digitaalinen agenda organisaatiollemme sekä kuvata miten digitaalista agenda ja digitalisaatiota johdetaan Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa. Tulen opinnäytetyössäni käsittelemään digitaalisen agendan tekoprosessia Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa, ja miten digitaalisen agendan toteutumista seurataan ja johdetaan sekä digitaalisuuden näkymistä palvelutuotannossa. Agendan tekeminen ei yksin vie asioita eteenpäin vaan meidän on kyettävä näkemään, että sen jalkauttaminen vaatii sitoutumista, resursointia ja johtamista. Tämä tulee olemaan yksi vaikeimmista haasteista, jotta meillä osataan toimia uuden toimintamallin mukaisesti sekä annetaan toimivaltuudet toimia niille, joille se uuden johtamisrakenteen mukaisesti kuuluu.

Tulevaisuudessa meidän tulee esimerkiksi pohtia miten julkishallinto tuottaa digitaalisia palveluja. Mitä ovat ne alustat ja laitteet joiden kautta palveluja tulisi tarjota. Tänä päivänä nuorista jopa 92 % käyttää sosiaalisen median palveluita ja internetiä älypuhelimella – tämä jopa ohittaa perinteisillä tietokoneilla tapahtuvan palveluiden käytön. (Some ja Nuoret 2015.). Joten tuleeko meidän kehittää tulevaisuuden palvelut entistä enemmän mobiililaitteilla käytettäväksi?

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää toimintatapa, jolla halutaan tehdä digitalisaatioon ja ICT:hen liittyvän muutos koko organisaation osalta. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Opinnäytetyöhön liittyvää aineistoa kerätään työpajojen ja johtajien teema-haastattelujen kautta. Tässä työssä voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, koska käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedon tuotantoa. (Toikko & Rantanen 2009.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietotuotantoa on, kun kysymyksenasettelut nousevat meidän arjen toiminnasta ja rakenteista. (emt, 22.)

1.4 Digitaalisen agendan lähtökohdat

Kaikissa digitalisaation kanssa tekemisissä olevissa yrityksissä olisi Ilmarisen ja Koskelan 2015 (246 - 248.) mielestä oltava digitaalinen agenda. Tietohallintostrategia

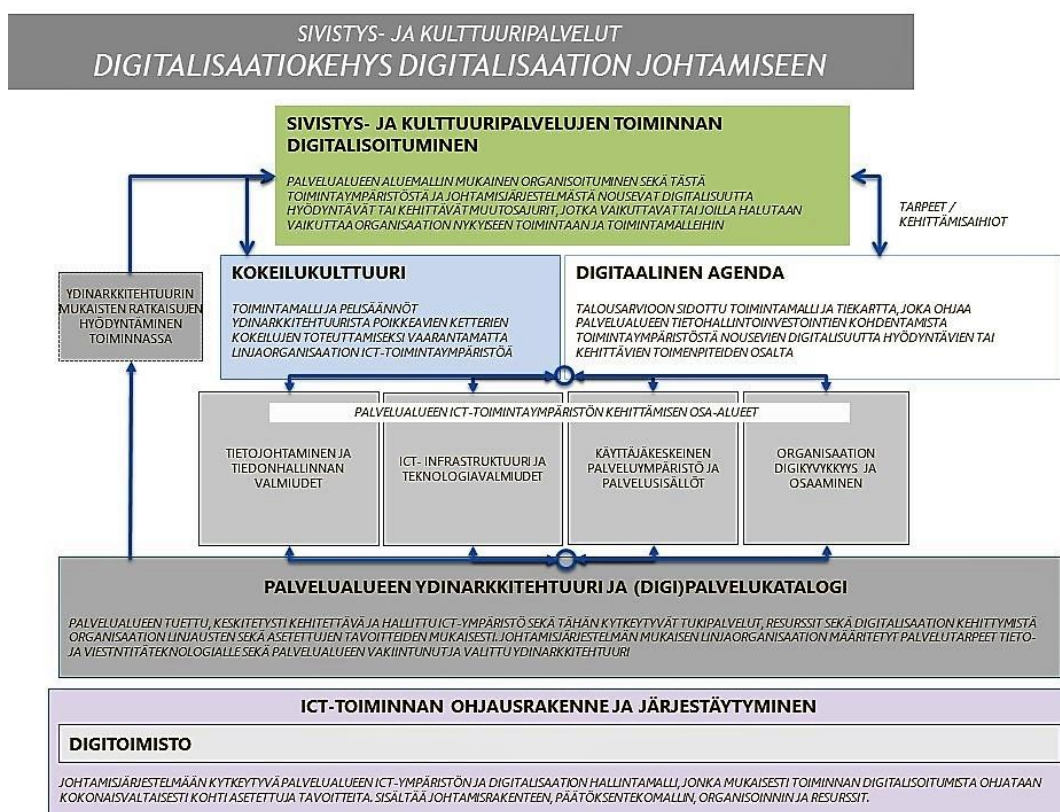
nähdään tietoa luovalle organisaatiolle sen tärkeimmäksi työväliseksi, tietohallintotoiminnan punaiseksi langaksi. (Salmela 2015, 84.) Yleisestihän strategia määrittää yrityksen vision, tavoitteet sekä keskeiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 248.) Digitaalisen agendan tehtävä on saada aikaan konkreettisia tuloksia ja uudistuksia jatkuvana virtana sekä uudistaa keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (emt, 248.) Strategia siis tarkastelee digitalisaatiota päämääränä ja keinona. Se miksi opinnäytetyössäni haluan tuoda esille nimenomaan digitaalisen agendan tärkeyden organisaatiomme näkökulmasta on, että siinä kuvataan käytännön toimenpiteitä digitaalisuuden eteenpäin viemiseksi. Nykyään digitaalisuutta käsitellään organisaatioissa strategisella tasolla ja siitä osataan kirjoittaa hyvin tahtotila, mikä on tavoiteltava päämäärä. Organisaatiot haluavat hyödyntää digitaalisuutta sekä lisätä asiakkaille tarjottavia sähköisiä palveluja, mutta konkreettiset toimenpiteet siitä miten sitä kohdin mennään puuttuvat täysin.

Digitaalinen agenda on siis käytännön toimenpidesuunnitelma ja tiekartta siitä, mitä toimenpiteitä ja investointeja tullaan tekemään. Investoinnit voivat olla aineellisia investointeja laitteisiin ja infraan, mutta myös aineettomia investointeja henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyden lisäämiseksi. Digitaalista agendaa on päivitettävä vuosittain. Strategia taas tehdään yleensä 1-3 vuoden sykleihin ja julkishallinnossa ne ovat yleensä valtuustokauden kestäviä asiakirjoja. Digitaalinen maailma elää jatkuvassa muutoksessa ja murroksessa ja meidän on oltava kykeneviä tekemään nopeita ja joustavia ratkaisuja saavuttaaksemme konkreettisia tuloksia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 248.)

Digitaalisen agendan lähtökohtana on kuitenkin oltava yrityksen strategia. Oulun kaupunkistrategiassa 2020 on keskeiseen asemaan nostettu laadukkaiden ja tehokkaiden, asiakas- ja tarvelähtöisesti suunniteltujen palvelujen kehittäminen ja toteuttaminen sekä edelleen palvelujen saatavuuden, käytön helppouden ja kestävä kehityksen edistäminen sähköisiä palveluja ja ICT-ratkaisuja hyödyntäen. (Kaupunkistrategia Oulu 2020.)

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelulle luotavassa digitalisaatiokehityksessä kuvataan palvelualueen ICT:n kokonaiskuvaa eri dokumenttien ja toimintamallien kautta.

Digitaalisen agendan työstöprosessin aikana digitalisaatiokehys on selkeytynyt ja yksinkertaistunut kuvaamaan sitä kokonaisuutta niistä asioista jotka liittyvät digitalisaatiokokonaisuuteen. Yksi tämän kehyksen osa on digitaalinen agenda, jossa on kuvattu ne toimenpiteet, investoinnit, kehittämisen osa-alueet ja johtamisrakenne sekä toimintamalli jota palvelualueella tullaan tekemään talousarviovuonna. Digitaalisen agendan lähtökohtana on siis yrityksen strategia ja siitä tuleva visio, asiakaskäyttötymisen, teknologian ja markkinoiden murroksista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 249.)



Kuvio 1. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen suunnitellusta digitaalisaatiokehuksesta. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Digitaalisen agendan tekemisen pohjaksi olen järjestänyt palvelualueella vastuualuekohtaiset työpajat sekä haastatellut perusopetus- ja nuorisajohtajan sekä sivistys- ja kulttuurijohtajan. Käytin kehittämisprosessissa toimintatutkimuksellisia menetelmiä ja siinä on tunnistettavissa BIKVA eli tasomallin mukainen eteneminen, jossa toiminta etenee suorittavasta tasosta johtajiin ja lopulta talousarvionprosessin myötä päätöksentekijöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 68.) Osallistin henkilöstöä vastuualuekohtai-

sesti organisaation jokaiselta tasolta. Työpajojen toteutukseen osallistui myös vastuulani oleva palvelualueen ICT-tiimi. Oman substanssi tiimin osallistaminen työhön on mielestäni tärkeää, koska tätä kautta osaaminen ja asiantuntemus sekä hiljainen tieto leviää niin tiimin sisällä, kuin koko organisaatiossakin.

1.5 Palvelujen esteettömyys

Julkishallinnollisena toimijana meidän tulee kiinnittää toiminnassamme myös huomiota sähköisten- ja digitaalisten palvelujen esteettömyyteen. Kansallisella tasolla Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa vuodelta 2003 (24.1.2003/13.) pyrkii omalta osaltaan lisäämään asiointin sujuvuutta ja joutuisuutta tietoturvallisesti edistämällä sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä. (Celia-kirjasto 2015.)

Meidän tulee mahdollistaa palvelujen saavutettavuus myös sellaisille kuntalaisille ja käyttäjäryhmille, jolla on joku vamma tai rajoite. Kuten esimerkiksi: sokeus ja heikkonäköisyys, kuurous ja huonokuuloisuus, oppimisvaikeudet, kognitiiviset rajoitteet, liikuntakyvyn rajoitteet, puhevaikeudet, valoherkkyys sekä näiden yhdistelmät. (Tampereen yliopisto 2011.)

Saavutettavuuden arvioinnista tekee haasteellista se, että suurinta osaa ohjeistuksien kriteereistä ei voida selvittää ohjelmallisesti, vaan se on manuaalista työtä. (Kehitysvammaliitto 2015.) Yleisin standardi, jonka avulla palvelun tuottajat voivat arvioida palvelunsa esteettömyyttä ja saavutettavuutta, on W3C:n laatima WCAG-ohjeistus. (Kehitysvammaliitto 2015.)

Oulun kaupunki pyrkii digitaalisten palvelujen tuotannossa huomioimaan W3C:n laatimaa WCAG – ohjeistusta. Tässä työssä oman haasteensa asettaa myös sopivien ratkaisujen löytäminen uuden EU:n tietoturva- ja tietosuoja direktiivin näkökulmasta.

2 KEHITTÄMISTOIMENPITEISTÄ KÄYTÄNTÖÖN

Digitalisaation mukanaan tuoma muutosprosessi ei ole tämän päivän julkishallinnossa itsestäänselvyys ja sen läpivieminen asettaa meille haasteita. Julkishallinnon jäykkyyttä ja hierarkkista muotoa on usein arvosteltu ja yhä arvostellaan. Usein kuulee huvittuneita kommentteja siitä, että julkinen hallinto voisi olla joustava ja älykäs muutoksen tekijänä. (Stenvall & Virtanen 2014, 181.) Tämä on mielestäni luullinen kommentti, koska välillä poliittinen päätöksenteko hidastaa hallinnon joustavuutta ja nopeutta.

Opinnäytetyöni pohjautuu kiinteästi siihen arkeen jota työssäni kohtaan. En halunnut tehdä kehittämistä tai tutkimusta tutkimuksen vuoksi. Se miksi valitsin toimintatutkimuksellisia menetelmiä hyödyntävän lähestymistavan perustuu siihen, että sitä ohjaa käytännöllinen intressi. Lähtökohtana tässäkin tapauksessa on halu tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin. (Aaltola & Valli 2015, 204.)

Aiheen valinnan jälkeen pohdin, miten saan tutkimusongelman ilmaistua kysymyksen muodossa. Kysymys tekee lähtökohtien tarkentamisen mahdolliseksi ja samalla antaa hyvät edellytykset tarkistaa tutkimuksen aikana ja lopuksi, olenko todella vastaamassa siihen kysymykseen, jonka olen alussa asettanut. Tutkimuskysymyksen olen pyrkinyt muotoilemaan ja esittämään teoreettisesti relevantilla tavalla. Tämän kautta olen sitten laatinut teoreettisen viitekehyksen. (Jyväskylän yliopisto.)

Tässä työssä toimintatutkimus on selkeästi rajattu sivistys- ja kulttuuripalvelujen sisäisten toimintatapojen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Tässä kehittämistoiminnassa lähestymiskulma on faktanäkökulma ja se pyrkii vaikuttamaan organisaatiomme viralliseen rakenteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 38.)

Päädyin seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Millainen digitaalinen agendan sivistys- ja kulttuuripalveluille tulisi tehdä?

Ketä on syytä ottaa mukaan digitaalisen agendan tekoprosessiin? Miten saada olennainen informaation eri vastuualueilta näkyväksi. Saadaanko näistä eri vastuualueiden nostoista luotua loogisia palvelualueen yhteisiä kehittämisen kokonaisuuksia?

Miten digitalisaatiota tulisi johtaa?

Millainen toimintamalli ja johtamisrakenne meidän on luotava palvelualueen tietohallinnolle ja mitä asioita toimintamallin kautta on johdettava. Opinnäytetyön tuloksena palvelualueelle tehdään digitaalinen agendan kokonaisuus toimeenpano- ja johtamisrakenteineen.

2.1 Toimintatutkimuksellisia menetelmiä

Kehittämistoimenpiteisiin liittyvä tiedontarve voi suuntautua varsin erilaisiin asioihin. Ennen kuin johonkin toimenpiteeseen suunnataan tutkimusta on selvitettävä, mitä tietoa siinä tarvitaan. (Anttila 2007, 22.) Tässä opinnäytetyössäni hyödynnän toimintatutkimuksellisia toimintatapoja, koska opinnäytetyöni lähestymistapa on käytännön kehittämistyötä ja olemassa olevan pulman ratkaisemista. Tutkimustani ohjaa käytännön tarve siitä miten digitaalinen agenda tulee tehdä ja miten sitä tulee hyödyntää digitalisaatio johtamisen välineenä Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa. Digitalisaatiokysymykset ovat puhuttaneet organisaatiossamme kovasti. Valitsin toimintatutkimukselliset menetelmät, koska haluan yhtenäistää digitalisaation toimintamallit ja luoda sille johtamisrakenteet.

Aineiston keräämisessä fasilitoidut työpajat olivat hyvä ratkaisu, koska työpajoissa asian voi avata kaikille työpajoihin osallistuneille henkilöille siten, että asian ymmärrettävyys tulee varmistettua mahdollisimman hyvin. Kyselylomakkeiden kautta olisi voinut tulla haasteita siinä, että vastaajat eivät olisi ymmärtäneet asiaa laisinkaan, olisi jätetty vastaamatta tai vastauksia ei olisi pystytty tulkitsemaan oikein. Tässä menetelmässä on myös se etu, että organisaation hallinnollinen johto on osallisena työpajoissa ja tiedon tuottajana. Kun johto on työssä mukana, hanke on perustellumpi kuin henkilökohtaisempien menetelmien yhteydessä. (Kuula 2015, 145.)

Jos mielenkiinnon kohteena on kehittämistoimenpiteen tulokset, esim. tuotekonseptiin tai palvelukonseptiin liittyvät kokonaisuudet, silloin tutkitaan niiden ominaisuuksia sopivin määrällisin tai laadullisin menetelmin. (Anttila 2007, 25-26.) Kiinnostuksen koh-

teena ollessa itse prosessi, silloin on valittava tutkimusote, joka tekee prosessin arvioinnille oikeutta. Silloin on valittava menetelmä, jonka kautta on mahdollista arvioida sekä prosessia että menetelmän kautta saavutettuja tuloksia samanaikaisesti. Näitä menetelmiä ovat mm. realistinen evaluaatio, toimintatutkimus, pehmeä systeemianalyysi tai vaikkapa semioottinen analyysi. (Emt., 26.)

Opinnäytetyössäni osallistan niin käytännön työtätekevät, kuin vastuualueiden johtotimien jäsenet ja johtajakin samaan kehittämistyöhön digitaalisen agendan työpajojen ja haastattelujen kautta. Johtajat haastatellaan haastattelulomakkeen avulla, vastuualueen johtotimille ja avainhenkilöille järjestetään työpaja, jonka avulla kerätään tietoa siitä, millaisia toimenpiteitä halutaan nostaa digitaalisen agendan tiekartalle. Tämän johtajien haastattelu on valmiin strukturoidun kyselylomakkeen kautta toteutettava teemahaastattelu. (Aaltola & Valli 2015, 29.)

Voidaankin sanoa, että tutkimuksellinen lähestymistapani on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joka on Aaltolan ja Vallin mukaan yleinen lähestymistapa Suomessa. Toimintatutkimukselle on yleistä, että se on, uuden toimintapohjan luomiselle on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 17.) Tässä prosessissa tulee huomioida myös se seikka, että kehittämistoiminnassa ollaan vahvasti tekemisessä hiljaisen tiedon kanssa ja osallistavat menetelmät ovat yksi hyvä keino sen hyödyntämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 40 – 41.)

Perinteisesti tutkimuksessa halutaan tietää miten asiat ovat ja sen tiedon saamista varten tehdään laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia. Minulla oli vaikeutena löytää ratkaisu siihen käytännön ongelmaan, miten asioita tulisi tehdä toisin ja miten luoda toiminta- ja johtamismalli joka ottaa haltuun 25 erilaista toimintakulttuuria organisaatiossamme. Tähän mielestäni ainut hyvä ja järkevä menetelmä on hyödyntää toiminnallisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimushan ei ole niinkään toiminnan tutkimista vaan siitä miten toiminnan sisällä voisimme kehittää toimintaa. (Aaltola & Valli 2015, 204.)

Mielestäni tässä kehittämistyössä tuli nimenomaisesti hyödyntää yhteisöllisen kehittämisen menetelmiä ja osallistaa henkilökuntaa tämän uuden organisaation muodostumisvaiheessa ja uudenlaisen toiminta- ja johtamismallien muodostuessa. On todettu, että tällä aineettoman pääoman käytöllä, jota henkilöstö edustaa on uskottu olevan 50 – 90 % vaikutus organisaation tulokseen. (Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu 2013.) Näin saimme myös luotu organisaatiomme henkilöstölle tunteen siitä, että heidän asiantuntemusta ja osaamista arvostetaan.

2.2 Tutkijan rooli

Toimintatutkimukselliselle työotteelle on suotavaa, että tutkija ja tutkittavat ovat yhteistyökumppaneita. Tutkija ei saa olla auktoriteettiasemassa tutkittaviin. On huomioitava, että tutkija ei dominoi tutkittavaa kohdetta. Oleellista on myös se, että tutkija on tutkittavien kanssa tasavertaisena osallistujana.

Toimintatutkimuksessa kukin tutkija toteuttaa omannäköistään tutkimusta käyttäen useampia eri oppi-isien/suuntausten ajatuksia. Tutkijalla on oltava kykyä ja taitoa hallita sosiaalinen konteksti. Teoria muuttuu todellisuudeksi oikeissa ja kyvykkäissä käsissä. (Tappura 2009.) Oman aihealueeni osalta olen pohtinut sitä, että minun on kyettävä avaamaan käsitteet työpajoihin osallistuville henkilöille tarpeeksi selkeästi ja kansanomaisesti, jotta asia ymmärretään ilman tulkinnan mahdollisuutta. Tämä voi olla itselle välillä haasteellista, koska voin pitää joitakin asioita itsesään selvinä, mutta osallistujille ne voi olla uusia ja vieraita.

Toimintatutkija rooli voidaan nähdä kahdella tavalla: tutkija ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla työotteella tai sitten hän etsii itselleen tutkimuskohteen, jota kehittää ja tutkia. (Syrjälä & kump. 2010, 94). Oma intressini onkin kehittää omaa työtäni tutkivalla työotteella. Opinnäytetyöni voidaan katsoa olevan eettisesti kestävä, vaikka työni puolesta olen ollut kiinteästi mukana digitaalisen agendan tekoprosesseissa sekä toiminta- ja johtamismallin luomisessa ja vastaan työssäni tämän tehtäväalueen strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Digitaalinen agenda on osa tulevaa digitalisaatiokehystä. Se on myös sähköisten asiointipalvelujen kehittämisen sekä tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntämisen toimenpidesuunnitelma ja tiekartta Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen asiakaslähtöisen palvelutuotannon edistämiseksi. Digitaalinen agenda kuvaa pääta-voitteet/-toimenpiteet ja linjaukset, vastuut ja muut reunaehdot kehittämiselle ja se tehdään vuosille 2017 – 2018 talousarvioprosessin tavoin. Digitaalista agendaa tulee päivittää vuosittain talousarvio prosessin yhteydessä. Digitaalisella agendalla toteutetaan kaupunginvaltuuston hyväksymää Kaupunkistrategia Oulu 2020 ja se tukee palvelujen järjestämishjelmassa asiakaspalveluille asetettujen tavoitteiden toteuttamista.

Kuten Ilmarinen ja Koskela viittaavatkin kirjassaan Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja 2015, nykyisin työelämässä ei voi välttyä digitalisaation kosketukselta. Se onkin läsnä suoraan tai välillisesti organisaation kaikissa toiminnoissa. Jolloin laajamittainen osallistuminen, toimiva yhteistyö ja kokonaisuuksien johtaminen edellyttävät yhteistä suunnitelmaa ja toimenpideohjelmia jota yleensä kutsutaan digitaaliseksi agendaksi.

Se miksi henkilökuntaa osallistetaan kehittämistoimintaan työpajojen kautta, perustuu kokemukseeni siitä, että muutokseen sitoudutaan paremmin kun koetaan, että on itse päästy vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistamisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Osallistaminen ottaa hyvin huomioon eri tahojen tarpeet ja intressit. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Tämä osallistaminen lisää myös työhyvinvointia, kun koetaan että päästää vaikuttamaan omaan organisaatioon ja työhön.

Tässä kehittämistehtävässä olen siis soveltanut BIKVA arviointi-/tasomallia. Työpajojen avulla on arvioitu henkilöstön kanssa kunkin vastualueen digitalisaatioon liittyviä asioita. Tämän jälkeen olen koostanut kaikkien vastualueiden tulokset yhteen. Tulokset on viety palvelualueen johtoryhmään ja sitä kautta päätöksentekoprosessiin lautakunnassa, kaupunginhallituksessa ja valtuustossa.

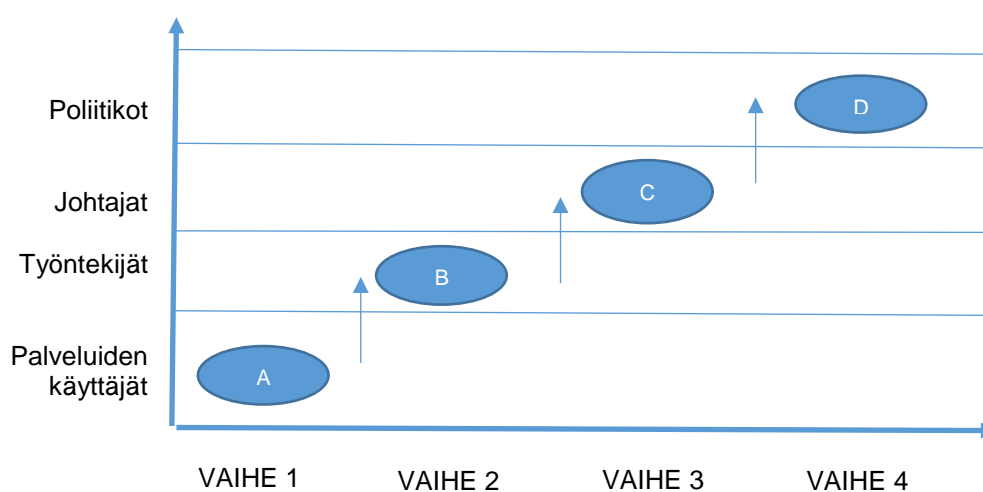
BIKVA arviointimallissahan edetään alhaalta ylös aina poliittisiin päätöksentekijöihin saakka. BIKVA - mallin avulla saadaan tietoa eri tasojen toimijoilta. Huomioitavaa, että näiden tasojen toimijoilta saatua tietoa on pidettävä samanarvoisena. BIKVA - mallissa ei siis arvioida asioita vain yhdeltä näkökulmalta eikä ennalta sovittujen kriteerien pohjalta. (Toikko & Rantanen 2009, 68 – 69.) Tätä mallia voidaankin pitää responsiivisena kehittämisen työkaluna. Halusin opinnäytetyössäni peilata suorittavan henkilöstön mielipiteitä niin keskijohdon kuin ylimmän johdonkin mielipiteisiin. Siinä valitsemani tasomalli on hyvä menetelmä.

BIKVA - mallissa asiakkaat otetaan mukaan kehittämistyöhön, jolloin saadaan yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämiseen. (Krogstrup 2004.) Digitaalisen agendan tapauksessa halusimme saada esille henkilöstön ongelmat digitalisaation näkökulmasta. Työpajatyöskentelyn tavoitteena oli osallistaa henkilöstö ja tuoda näkyväksi se tieto, josta meillä on hyötyä digitalisaation kehittämisessä. Työpajoissa käydyn vuoropuhelun ansiosta meillä oli tietoa palvelualueen tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. (Krogstrup 2004.) Kenttätyöntekijöiden mukaan ottaminen haastatteluketjuun on välttämätöntä, koska heillä voi olla erityisiä ja oikeutettuja näkemyksiä, jotka on otettava huomioon kehittämistyössä. (Krogstrup 2004.)

Digitaalisen agendan työpajoissa BIKVA- eli tasomallin oppimisprosessi etenee niin, että osallistujat saavat omin sanoin kuvata ja tulkita näkemyksiään digitalisaatiosta oman työnsä näkökulmasta. Sen jälkeen kuvaukset esitellään muille ja priorisoidaan toimenpiteet yhdessä. BIKVA - mallissa tiedonkeruu on kvalitatiivista. (Krogstrup 2004.) Opinnäytetyössäni on erotettavissa BIKVA -mallin kuuluvat kaikki neljä eri tasoa. Joskin poliittisten päättäjien kanssa käytävät vuoropuhelu käydään ohjatusti päätöksenteko prosessin yhteydessä.

Opinnäytetyössäni tasomallimainen eteneminen näkyy siinä, että työpajoissa esiin tulleita asioita käsiteltiin johtajien kanssa käydyissä haastatteluissa. Näiden haastattelijien ja pohjalta on laadittu keskitettyjä toimenpiteitä digitaalisen agendan toimenpiteisiin aina investointisuunnitelmiin saakka. Nämä toimenpiteet on viimeisessä vaiheessa viety poliittiseen keskusteluun päätöksenteon muodossa lautakuntaan, kaupunginhalitukseen ja lopulta kaupunginvaltuustoon talousarvion hyväksymisen kautta.

Yksittäisenä esimerkkinä tästä voitaneen mainita infrastruktuuriin liittyvä langattoman verkon perusparantaminen. Työntekijätasolla tämä nähdään työnteon kannalta olennaiseksi puutteeksi. Johtajien haastattelussa työntekijöiden esiin nostama puute sain myös vahvan hyväksynnän ja tuen. Tämän seurauksena asia priorisoitiin toimenpiteenä digitaalisen agendan investointeihin ja vietiin poliittiseen keskusteluun päätöksenteon muodossa. Tässä keskustelussa suorittavan tason vahva perustelu tuli huomioiduksi vastuualue- ja toimialajohdossa ja sitä kautta vietyä poliittiseen päätöksentekoon asti tärkeänä kehittämistoimenpiteenä palvelualueemme digitalisaation kehittämisessä.



Kuvio 2. BIKVA - mallin mukainen tasoprosessi (Toikko & Rantanen, 68.)

3.1 Työpajoista toimenpiteisiin

Asiantuntemuksen yhdistämisestä ja osaamisen jakamisesta on tullut selviytymisen avain yhä nopeammin monimutkaistuvassa maailmassa. (Kantojärvi 2012, 10.) Työpajoihin osallistuvilla on oman työnsä kautta paras mahdollinen asiantuntijuus siitä miten työntekoa voisi helpottaa tai kehittää esim. tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tai onko jonkun yhteistyökumppanin toiminnassa sellainen toiminnan osa jonka digitalisointi auttaa/helpottaa meidän toimintaa. Tätä kautta voimme ottaa yhteistyökumppanitkin mukaan kehittämistoimintaan. Ja näin kehittämiseen sitoudutaan paremmin osallistamisen avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Työpajoihin osallistui kaiken kaikkiaan 104 henkilöä ja osallistujat koostuivat vastuualuejohtajista, palvelupäälliköistä, suunnittelijoista, rehtoreista, aluerehtoreista, opettajista, nuoriso-ohjaajista, kulttuurituottajista, ääni- ja valoteknikoista jne. Ilmapiiri työpajoissa oli innostunut ja osallistujat olivat aktiivisia tuomaan esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan vastuualueen digitalisaation kehittämiseksi. Osallistujat kokivat pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin kehittämistoimiin konkreettisesti. Osallistujilla jäi myös odotuksia sille, että agendan valmistuttua he pääsevät seuraamaan sen toteutumista ja vaikutusta vastuualueellaan. Tämä yhteisöllinen menetelmä oli mielestäni hyvä valinta työpajojen toteutukselle, koska osallistujat kokivat sen myötä keinon käyttää valtaa asioiden päätöksenteon suhteen.

Tästä lähtökohdasta toteutimme digitaalisen agendan työpajat vastuualueillemme. Työpajan kautta myös tietämys digitalisaatiosta saatiin jalkautettua läpi linjaorganisaation. Samalla saimme kartoitettua organisaatiomme nykytilan, kypsyysasteen ja kehittämisen suuntaviivat sekä teimme näkyväksi organisaatiossamme olevaa hiljaista tietoa. Innovaatiotoiminnassa ITC:n uudet tuotot ja tavoitteet löytyvät hiljaisen tiedon alueelta. (Salmela 2015.) Työpajojen tuloksena saimme rakennettua toimintamallin sekä johtamisrakenteen digitaalisen agendalle. Kytkemällä tämä työ osaksi talousarviovalmistelun vuosikelloa saamme myös koottua IT investoinnit eri vastuualueilta ja samalla voimme priorisoida ja yhdistää toimenpiteitä vaikuttavimmiksi kokonaisuuksiksi.

3.2 Työpajojen toteutus

Suunnittelin työpajat toteutettavaksi kaikilla vastuualueilla saman kaavan ja menetelmän mukaisesti. Työpajan kesto oli 1,5 – 2 tuntia riippuen siitä miten paljon siinä oli osallistujia. Osallistin oman tiimini työntekijät tekemiseen mukaan siten, että pyysin heitä kommentoimaan tekemääni materiaalia sekä osallistumaan itse työpajojen toteutukseen. Tämän oman tiimin osallistaminen myötä tiimin jäsenten asiantuntemus uudesta toiminnasta kasvaa ja he kokevat myös saavansa vahvemman roolin omaan työhönsä toimia asiakasvastuullisena omalla vastuualueellaan.

Aloitin työpajat siten, että osallistujat pääsivät virittäytymään aiheeseen ja tein aihealuetta tutummaksi osallistujille. Käytin keskustelua edistäviä tekniikoita, joita käytetään usein työn ja työyhteisöjen kehittämisessä menestyksekkäästi. Tarkoituksena on saada osallistujat rentoutumaan tuntemaan olonsa turvalliseksi tilanteessa. Osallistujat aktivoitiin korostamalla heille, että he ovat asiantuntijoita oman vastualueensa näkökulmasta ja nyt on mahdollisuus muuttaa asioita. (Kantojärvi 2012, 21.) Niin meillä kuin muissakin työyhteisöissä ja -organisaatioissa kehittävää keskustelua ei kuitenkaan ole aina itsestään selvä, vaikka kysymys onkin asiantuntijaorganisaatiosta. Siksi työyhteisöissä ja -organisaatioissa tarvitaan erilaisia tekniikoita, jotka virittävät keskustelua. (Toikko & Rantanen 2009, 103.)

Tässä kehittämistoimenpiteessä käytimme tiimipohjaista tekniikka, jossa työpajassa luodaan vastualueen osalta yhteinen näkemys siitä, mitä priorisoituja nostoja vastualueelta tehdään digitaaliselle agendalle. Näiden vastualueiden nostojen pohjalta priorisoidaan koko palvelualueen nostot mm. kaupungin investointiohjelmaan. Mielestäni tässä yhteisöllisessä menetelmässä on havaittavissa jopa jaettuun johtajuuteen liitettävän kehittävän johtajuuden asetelmaa. Koska kehittävässä johtajuudessa kehittymiselle annetaan tukea ja palautetta sekä asioita katsotaan tulevaisuusorientoituneesti. (Kärkkäinen, 2016)

Työpajatyöskentelyn lopuksi kävin osallistujien kanssa palautekeskustelun siitä, miten he olivat kokeneet työpajatyöskentelyn ja oliko jokin asia jäänyt epäselväksi. Palaute oli läpi linjan positiivista ja koettiin, että nyt he oikeasti pääsevät vaikuttamaan siihen mihin suuntaan heidän mielestään informaatio ja viestintäteknologian ja digitalisaation tulee työnteon näkökulmasta kehittyä.

3.3 Ideologi fasilitointi menetelmänä

Fasilitoinnissa ydin ajatuksena on ihmisten aktivointi. (Kantojärvi 2012, 21.) Fasilitoinnin avulla 90 % ryhmän ajasta menee itse kehittämiseen ja 10 % sisällön käsittelyyn. Tällöin koko ryhmän tietotaito tulee paremmin hyödynnetyksi ja ryhmän jäsenet voivat oppia toisiltaan käsiteltävästä aiheen sisällöstä. (Huhtanen & Huhtanen 2007.) Ideologi

tarkoittaa menetelmänä sitä, että osallistujat tuovat esiin omia ideoita valitusta aihe-alueesta. Samalla se auttaa myös ymmärtämään muiden tuottamia ideoita sekä luomaan lopuksi yhteisen ymmärryksen parhaista ideoista. (Grapepeople.)

Valitsin idealogin menetelmäksi, koska siinä osallistujat joutuvat ensin pohtimaan sitä, miten ICT ja digitalisaatio näkyvät heidän omassa arjessaan. Tämän jälkeen ryhmissä keskustelu jalostaa tuotoksia ja näin saadaan työstettyä vastualueen osallistujien yhteinen näkemys asioista ja tehtyä tarvittaessa priorisointia. Useat tutkimukset vahvistavat sen, että tuotamme enemmän ideoita ryhmässä kuin yksin. (Kantojärvi 2012, 129.) Työpajojen kautta tehtävää kehittämistä tässä tapauksessa tukee myös se, että näin saimme laaja-alaisesti vastualueiden työntekijät samalla kertaa kokoon ja luotua yhteinen kehittämistodellisuus. Tämä on tärkeää, kun asiaa katsotaan konstruktionistisesta näkökulmasta, koska kehittämistodellisuus voi olla erilainen organisaation johdolla, työntekijöillä ja asiakkaila. (Toikko & Rantanen 2009, 36.) Tämä näkyi myös meillä asioiden priorisoimisessa työpajojen osalta. Suorittavan tason työntekijät näkivät arjen sujumisen kannalta olevien tekojen tärkeyden, kun taas johto katsoi jo vähän edemmäs tulevaisuuteen palvelujen muutoksen näkökulmasta.

Fasilitointi on mielestäni yhteisöllistä kehittämistä parhaimmillaan. Yhteisöllistä kehittämistä ei tule nähdä vain pelkästään yhteistyönä organisaation eri vastualueiden kesken. Kysymys on tiiviistä yhdessä tekemisestä, jossa sivistys- ja kulttuuripalvelujen työntekijöiden yhteisöllisestä tekemisestä muodostuu välinen, jolle tämä kehittämistyö rakentuu. Yhteisöllisessä kehittämisessä ei siis riitä, että työntekijät keskustelevat sama pöydän äärellä siitä miten asetettuun päämäärään päästään. Tässä kehittämisessä on nähtävissä yhteisöllisyyden kaksi tasoa. Makrotasona on koko sivistys- ja kulttuuripalveluiden näkökulmasta kokonaisuuksien haltuunotto ja asioiden hoitaminen. Mikrotasona ovat taas työntekijän omat asenteet, motivaatio, tiedon jakaminen sekä valmius yhteistyöhön. Työyhteisön yhteisöllisyys edesauttaa vuorovaikutusta, toisista välittämistä, työhyvinvointia sekä oppimista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12 - 13.)

Yhteisöllisyys liitetään yleensä hyvin vahvasti työyhteisöiden kulttuuriin. Kaikissa työyhteisöissä on omat toimintakulttuurinsa, joista osa näkyvissä ja osa näkymättömissä. Meillä lähtötilanne oli hyvin pitkälle, se että kehittämisessä tuli huomioida 25 erilaisen

yhteisön toimintakulttuurin voimavarat yhden yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja, että nämä eri toimintakulttuurit kokevat tulleet kuulluksi yhden yhteisen toimintakulttuurin rakentamisessa. Näissä yhteisöissä toimintakulttuurit voivat olla edelleen niin vahvoja, etteivät ne tahdo muuttua vaikka rakenteet muuttuisivatkin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 60–61.) Tästäkin näkökulmasta fasilitoidut työpajat olivat mielestäni oikea ratkaisu aineiston keräämiseen ja yhden yhtenäisen päämäärän saavuttamiseksi.

3.4 Yhteisön voima

Yhteisöllisellä kehittämisellä tarkoitetaan ihmisiä osallistavaa toimintaa heti kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Tässä kehittämissä on tärkeää saada ihmisiä mukaan työyhteisön eri tasoilta ja rooleista. (Salmela & Co. 2015.) Työntekijöiden ja asiakkaiden osallistaminen kehittämissä onnistuu parhaiten työpajoissa ja ryhmätyötiloissa. Tämä yhteisöllinen kehittäminen on tuttu myös palvelumuotoilusta, jossa muotoilun tehtävä on mahdollistaa ja ohjata yhteiskehittämistä iteroiden ja fokusoiden kehittämisprosessia, jotta määritellyt tavoitteet saavutetaan. (Tuulaniemi 2013.) Opin näytetyössäni yhteisöllinen kehittäminen ja vastuualueen henkilöstön osallistaminen oli keskeisessä roolissa kehittämissä. Työpajoissa osallistujat toivat oman osaamisen ja kehittämisen kannalta oleelliset asiat yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan. Nykyään yhdessä tekeminen nähdään myös jaetun johtamisen mukaan tuomisena työkuulttuuriin, jossa tehtäviä ja kehittämistä vastuutetaan työntekijöille. Tässä kehittämissä yhdessä tekemisen prosessi muodostui päätöksentekemisen ohella vastuullistamisesta, työn jakamisesta, roolien selkeydestä sekä osallisuudesta. (Kärkkäinen 2016.)

3.5 Tekemällä oppii

Helppojen ja yksinkertaisten ryhmätyökalujen käyttö fasilitoinnissa haastaa asiantuntijaorganisaatioiden perinteiset hierarkkiset rakenteet. (Kantojärvi 2012, 31.) Varasin vastuualueen johtotiimeiltä aikaa kaksi tuntia työpajojen läpiviemiseen. Pyysin johto-

tiimiä nimeämään henkilöitä, joita heidän mielestään olisi hyvä kutsua työpajaan mukaan. Ohjeistuksena kerroin, että osallistujia on hyvä olla vastuualueen suorittavasta tasosta aina johtoon saakka. Todellisuuskäsityksen määrittely on tutkimuksellisen kehittämisen edellytys. (Toikko & Rantanen 2009, 36.) Näin halusin varmistaa, että vastuualueen organisaation kaikki tasot on edustettuna ja voimme yhdessä määritellä kehittämisen todellisuuskäsityksen.

Työpajassa alustin aihetta ja samalla osallistujia pyydettiin pohtimaan asiaa oman työn kannalta. Näytin työpajan kysymykset osallistujille alustuksen aikana. Tämän jälkeen kerroin mistä digitaalisessa agendassa on kyse ja miten palvelualueen tavoitteellisen digitaalisuuden viitekehys on muodostettu. Alustuksen jälkeen osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kommentteja alustukseen liittyen.

Informaatioteknologian mukanaan tuomat muutokset, tietoturva ja ”isoveli valvoo” seurannan mahdollistuminen tuo omaa epävarmuutta mukanaan. Jos meillä ei enää mikään yksityinen jää salaan, herättää se meissä pelkoa. (Venkula 2005, 23.) Alustuksen jälkeisissä kysymyksissä nousi esille se, että jos nyt tämän työpajan tiimoilta päätetään hankkia uusia järjestelmiä, miten niitä oppii käyttämään ja miten käyttäjän sekä asiakkaan tiedot siellä näkyvät. Asiakkaiden ja omaa tietosuojaa pidettiin tärkeänä. Keskustelujen kautta kuitenkin saatiin tätä epävarmuuden ja pelon tunnetta hälvennettyä.

Alustuksen jälkeen työpaja toteutettiin soveltaen siinä Idealogi menetelmää. Ensin jokainen pohti 5 minuuttia yksin kysymyksiä ja sen jälkeen muodostettiin ryhmät, jossa käytiin kysymyksiä läpi jalostaen niitä yhdessä. Tähän oli varattu aikaa noin 30 minuuttia. Lopuksi ryhmät esittivät omat tuotokset muille ja niistä käytiin vielä yhteinen keskustelu.

Osallistujat pohtivat ”Mitä sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisessa agendassa 2017 tulisi huomioida palvelualueen osalta?

- Mitä kehittämiskohteita tunnistat omassa työssäsi ja/tai vastuualueellasi digitaalisella agendalla huomioitavaksi?

- Tunnistatko huomioitavaksi tulevan toiminnan- tai lakimuutoksen, joihin kytkeytyy tieto- ja viestintäteknologia hyödyntäminen tai kehittämistarve?
- Tunnistatko jonkin tieto- ja viestintäteknologiaan kytkeytyvän osaamisen osa-alueen tai arjen työkalun käyttötaidon, johon olisi hyvä saada lisää koulutusta tai tukea?
- Tunnistatko yhteistyömahdollisuuksia tai kehittämisprojekteja jonkin vastuualueesi sidosryhmän kanssa, jossa tieto- ja viestintäteknologialla tai sen kehittämisellä on mahdollinen rooli?

Nuorisopalvelujen työpaja

Nuorisopalvelujen työpajassa esille nousi vahvasti työntekijän oman ja organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Haluttiin selkeästi koulutusta perustietotekniikkaan liittyvistä aiheista, kuten Office tuotteiden koulutukset, mutta myös muiden palvelualueella jo käytössä oleville sovelluksille. Toisena isona kokonaisuutena nähtiin sosiaalisen median koulutukset ja niihin liittyvät älylaitteiden käyttökoulutukset. Sosiaalisen median osalta tärkeäksi koettiin se, miten tunnistetaan nettikiusaaminen ja miten siihen pystytään puuttumaan.

Infran osalta nuorisopalvelujen tarpeet ovat samansuuntaisia kuin muillakin palvelualueilla. Langaton verkko palveluverkon kiinteistöihin on ehdoton edellytys. Pelitoiminta nähtiin yhtenä toimintamuotona, johon halutaan panostaa niin infrassa, osaamisessa kuin laitteissakin. Nuorisotiloja voisi hyödyntää ohjelmisto ja pelitalojen kokeilualustana. Haluttiin kiinnittää huomiota myös siihen, että kun hankitaan laitteita niin loppukäyttäjien tulee päästä vaikuttamaan siihen millaisia laitteita palvelutuotannossa oikeasti tarvitaan.

Verkostojen näkökulmasta nähtiin Kanuuna verkostossa toimiminen tärkeäksi ja sen kautta tulisikin saada digitalisaatio-ohjelma nuorisotyöhön. Lisäksi yhteistyö yritysten ja varsinkin pelitalojen ja sosiaalisen median toimijoiden kanssa nähtiin tärkeänä. Nuorisopalvelut haluavat tulevaisuudessa olla entistä aktiivisempi uudenlaisten toimintamallien kehittäjänä ja kokeilijana. Halutaan olla mukana suunnittelemassa Nuorten Ou-

lun mobiilisovellusta, joka mahdollistaa nuorten osallistumisen kunnalliseen palvelutuotantoon ja toimintaa. Tämän applikaation kautta nuoret saavat myös tietoa mm. kaupungin ja yhteistyötahojen toiminnasta.

Vastuualuejohtajan haastattelu

Haastattelussa perusopetus- ja nuorisajohtaja Marjut Nurmivuori näkee tieto- ja viestintäteknologian roolin vastuualueellaan siten, että sen tehtävä on mahdollistaa oululaisten lasten ja nuorten riittävät taidot tulevaisuutta varten ja jotta Oulussa pystytään kouluttamaan alan kansallisia/kansainvälisiä huippuosaajia. Nurmivuori näki, että nyt digitaalisen agendan työn kautta rakennettu johtamis- ja toimintamalli on toimiva ja mielellään näkisi sen toiminnan jatkuvan nyt luodun kaltaisena. Ainoastaan henkilöitä ja heidän roolejaan voidaan tarvittaessa tarkastella.

Nurmivuori tunnistaa resursoinnin suureksi haasteeksi. Uutta johtamisjärjestelmää ei kuitenkaan ole vielä avattu selkeästi sen suhteen, miten toiminnot tullaan resursoimaan. ICT:n osalta sijoittuminen keskitettyihin palveluihin tulee olemaan todennäköisin ratkaisu.

Mahdollisena esteenä ja mahdollisuutena digitaalisen agendan toteutumiselle Nurmivuori näkee:

”Talouden kanssa on vain voitava elää - ei voi olla haaste. Ennakkoluulojen poistamista, pitäisi uskaltaa heittäytyä ja tehdä rohkeita ratkaisuja. Pitää voida määrittää ne kriittisimmät jutut ja uskaltaa panostaa niihin. Ihmisten oppimismotivaation ja osaamisen tukeminen ja kehittäminen tärkeää – luotava riittävän houkuttelevia tarjottavista koulutusmahdollisuuksista. Lopulta kaikki on kiinni ihmisistä.” (Nurmivuori 2016)

Nuorisopalvelujen kannalta meillä tulee olla käytössä toiminnan ja osaamisen kannalta oikeanlaiset toimintamallit, välineet ja osaaminen.

Opetuksen työpaja

Opetuksen digitaalisen agendan työpajassa esiin nousi selkeästi opettajien digitaalisen osaamisen lisääminen. Tätä on korostettu myös vuonna 2016 kouluille tehdyssä valtakunnallisessa Valtioneuvoston kyselyssä. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Toinen keskeinen kehittämisen painopiste, joka nousi vahvasti esille myös opetuksen osalta on tietoliikenneinfra ja erityisesti sen nopeus ja langattomuus. Tällä hetkellä sen toimimattomuus koetaan todella suureksi ongelmaksi ja erityisesti langattoman verkon puuttuminen nähtiin jopa opetusta heikentävänä ja muuta työtä lisäävänä ongelmana. Tähän on tarkoitus reagoida digitaalisen agendan kautta toteutettavilla investoinneilla. Infraan liittyvät ja erityisesti langattomiin verkkoihin kohdistuvat ongelmat ovat haaste Opekan kyselyn mukaan myös kansallisella tasolla. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Lisäksi tärkeänä nähtiin yhteisen linjauksen löytyminen digitalisaation tavoitteellisuuden osalta. Huolta herätti se, mikä on opetuksen virtuaalinen ekosysteemi tulevaisuuden osalta. Nyt on tehty Office365 uudelleen käyttöönottoprojekti ja sen kehittäminen nähtiin hyvänä ja siihen tulisi panostaa tulevaisuudessakin, koska se on yksi strateginen valinta opetuksen digitalisaation kehittämisessä. Uhkana nähtiin Linux pilotin mukanaan tuoma vahva poliittinen vastakkainasettelu Windows koulujen ja Linux koulujen osalta. Tämän osalta vastuualueella halutaan saada työrauha. Nyt arjessa koetaan, että voimakastahtoiset ja tietyn oman mieltymyksen omaavat henkilöt ajavat poliittisen koneiston kautta omaa etuaan unohtaen opetuksenjärjestäjän linjaukset. Työpajan yhtenä keskeisen tuloksena nähtiin myös se, että laitemäärän kasvattaminen kouluissa ei edesauta digitalisaation etenemistä. Perusopetukseen tulee luoda vahva strateginen suunnitelma, jossa pohditaan miten pedagogisesti digitalisaatiota voidaan hyödyntää perusopetuksessa.

Työpajassa esiin nousi myös mahdollisuus omien laitteiden käyttöön eli BYOD / CYOD konsepti (Bring Your Own Device tai Choose Your Own Device). Lukio opetuksessa tähän tullaan ohjeistamaan entistä vahvemmin, nyt kun sähköinen ylioppilaskirjoitus mahdollistaa myös oppilaiden omien laitteiden käytön kirjoitustilanteessa. Oppilaista tullaan myös ohjeistamaan, että he hankkivat opiskelujen alkaessa oman kannettavan tietokoneen.

Verkostoyhteistyö osalta nähtiin todella tärkeäksi tunnistaa ne sidosryhmät, joiden kanssa on luontevaa ja tuloksellista tehdä yhteistyötä. Erityisesti työelämäyhteistyö nähdään tärkeänä esim. siitä näkökulmasta, että millaista osaamista yritykset tarvitsevat digitalisaation näkökulmasta tulevaisuudessa. Millä käyttöjärjestelmä ekosysteemillä työelämässä tehdään töitä? Lisäksi viranomaisyhteistyön ja kaupungin poikkitoiminnallinen yhteistyö nähdään tärkeänä myös digitalisaation osalta.

Vastuualuejohtajan haastattelu

Perusopetuksen osalta perusopetus- ja nuorisajohtaja Marjut Nurmivuori näkee, että digitaalinen agenda vie kehitystä eteenpäin toiminta- ja hallintamallien kautta. Perusopetuksen kokonaisuus on käsittämättömän laaja. Keskeisenä asiana Nurmivuori näkee tietoliikenneverkkojen toimivuuden kouluissa, joka mahdollistaa digitaalisuuden entistä paremman hyödyntämisen oppimisessa. Toisena huomionarvoisena asiana esiin nousee opettajien tieto- ja viestintätekninen osaaminen ja sen parantaminen, jotta jo nyt käytössä olevia laitteita ja ohjelmistoja kyetään hyödyntämään oikein.

Keskustelussa nousee esille myös digitalisaatio johtamiseen liittyvät näkökulmat ja Nurmivuoren mielestä tässä meillä on edelleenkin parannettavaa niin sivisty- ja kulttuuripalveluissa kuin koko kaupunkikonsernissa. Johtaminen olisi helpompaa jos olisi kaupunkitasoinen selkeä strategia - nyt kullakin tasolla joudutaan etsimään omat suunnat. Hänen mielestään ICT-asioiden tiettyjen kärkihankkeiden käsittely säännöllisesti esim. johtoryhmässä voisi auttaa asiaa omassa organisaatiossamme. Johtoryhmää tulisi myös "kouluttaa" digitalisaatioon liittyvissä asioissa. Digitaalisuus ja digitalinen agenda on iso ja tärkeä asia ja sillä tuetaan toimintoja sekä vastuualueen toimintaa.

Digitaalisten oppimateriaalien hyödyntäminen opetuksessa tulee kasvamaan ja painetun materiaalin käyttö vähenemään. Voidaanko tätä kautta saada esimerkiksi kustannustehokkuutta vastuualueelle? Tämä tuo myös vaatimuksia sille, että meillä on tarvittava määrä laitteita käytössä sekä arvioitavaksi tulee myös oppilaiden omien laitteiden hyödyntäminen (BYOD).

Liikuntapalvelut

Liikuntapalvelujen osalta digitaalisen agendan työpajassa nousi esille runsaasti yleisöä vetävät tapahtumat ja niiden aikana tarjottavat infrapalvelut niin osallistujille kuin järjestäjillekin. Meidän tulee ratkaista millä tavalla ja millaisella palvelutasolla meidän on kyettävä vastaamaan kilpailujen järjestäjien vaatimuksiin esim. ottelujen stree-
maukseen ja muihin online palveluihin.

Toinen esille noussut ajankohtainen aihe oli toimitilojen varustelutasoon liittyvät seikat, jotka auttavat myös toimitilojen ulospäin vuokrauksessa. Lisäksi työpajoissa keskusteltiin sähköiseen kulunvalvontaan liittyvistä kehitystoimenpiteistä, joiden avulla työntekijäresurssia voidaan.

Kulttuuripalvelujen työpaja

Kulttuuripalvelujen osalta haluttiin panostuksia niin ikään palveluverkon infrastruktuuriin kulttuurilaitosten näkökulmasta. Esim. kulttuuritalo Valveella on runsaasti kolmannen sektorin toimijoita omine toimistoinen, heillä on suuria haasteita toiminnassaan, kun talossa ei ole toimivaa tietoliikenneinfraa. Palvelualueella järjestetään runsaasti tapahtumia ja tilaisuuksia, jolloin ilmoittautumisjärjestelmän puute nähtiin ongelmana. Järjestelmän tulee mahdollistaa myös verkkomaksaminen. Kirjastopalvelujen kohdalla suurin uudistamisen tarve on kirjastojärjestelmän uusimiseen liittyvät tarpeet. Oulun maakuntakirjasto on siirtynyt avoimen lähdekoodin Koha -järjestelmään. Nyt tähän järjestelmään halutaan liittää myös meidän koulukirjaston aineistokanta. Toimiakseen kunnolla Koha -järjestelmä tarvitsee resursointia palvelualueelle koodaamisen osalta.

Tiedekeskus Tietomaa haluaa toiminnassaan panostaa laajasti yritysten ja oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön ja tarvitsevat tätä kehittääkseen panostusta infraan ja erityisesti langattomaan infraan. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi saada hankittua tarkoituksenmukaisia laitteita ja ohjelmistoja. Tämän osalta olemme aloittamassa yhteistyötä hankerahoituksen kautta yhdessä Oulun ammattikorkeakoulun, Helsingin yliopiston, Metropolia ammattikorkeakoulun ja Heureka kanssa.

Varhaiskasvatuksen työpaja

Varhaiskasvatuksen osalta uuden opetussuunnitelman mukanaan tuomat vaatimukset puhuttivat osallistujia. Suureksi ongelmaksi nähtiin se tosi seikka, että tällä hetkellä meillä ei ole lainkaan toimivaa infraa esiopetuksen tarpeisiin. Varhaiskasvatuksen osalta päädyttiinkin siihen, että palveluverkon kiinteistöihin rakennetaan toimiva tietoliikenne infra ja hankitaan toiminnan kannalta olennaiset laitteet, jotta uuden opetussuunnitelman mukainen toiminta voidaan aloittaa.

Lisäksi vastuualueella on vuoden vaihteessa 2017 tulossa käyttöön hoitoaikaperustainen asiakasmaksu. Kilpailutus digitaalisen maksujärjestelmän toteuttamiseksi aloitetaan.

Sivistys- ja kulttuuripalvelujen johtajan näkemys digitaalisesta agendasta ja digitaalisuudesta

Sivistys- ja kulttuurijohtaja Mika Penttilältä kysyttäessä, mitä hänelle tulee mieleen tieto- ja viestintäteknologiasta, hän vastaa, että ylipäänsä globaali näkökulma tiedonvaltaväylästä, maailman yhdistymisestä; Tietoa on nykyisin saatavilla koko ajan (kirjat vs. digitaalisuus) ja nopea digitaalisuuden kehityssykli; medialukukriittisyyden merkitys kasvaa. On huomioitava myös disinformaatio, jolla saatetaan haluta aiheuttaa harmia tietylle kohteelle. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen toiminnan tasolla päälimäisenä mieleen tulee perustekniikka eli toimiva infra ja käyttötarkoitusta palvelevat koneet ja laitteet.

Penttilän mielestä sivistys- ja kulttuuripalvelujen näkökulmasta digitaalisuudella on keskeinen merkitys ja ICT on myös uudessa johtamisjärjestelmässä ihan ytimessä. Keskeisiä käsitteitä johtamisen kannalta on tieto, tietojohtaminen ja viestintäratkaisut. On pohdittava mitä digiloikka meillä tarkoittaa oikeasti ja kuinka tämä saadaan tiivistettyä huoltajille, kuinka saadaan edes omassa organisaatiossa asiasta yhteinen näkökulma - kuinka päästään 'samaa huoneeseen' asiasta puhuttaessa.

Penttilän mukaan nyt osana digitaalista agendaa rakennettu toimintamalli ICT:n osalta toimii todella hyvin. ICT:n johtaminen on nyt hallinnassa, digitalisaation tarpeet tiedossa ja tarvittavaa asiantuntijuutta on saatavilla. Muutostakaan ei kannata tehdä, ellei jokin

asia ole vialla. Ohjausryhmän osalta kannatta katsoa onko siellä oikeat ihmiset nyt kun johtamisjärjestelmä uudistuu. Tulisiko ohjausryhmän tasolle tuoda tuen päälliköiden sijasta enemmän vastuualuejohtoa? Muutoin luotu toimintamalli on hyvä, mutta kokoonpano mietittäväksi strategisesta näkövinkkelistä. Toimintamallin osalta tulee viestiä kentän toimijoita, että tämä on se malli kuinka sivistys- ja kulttuuripalveluissa nyt toimitaan ICT:n osalta.

Penttilä on luotuun toimintamalliin tyytyväinen ja hänen mukaansa nyt on kyetty elämään ajassa mukana ja tekemään tarvittaessa nopeitakin korjausliikkeitä toiminnan tasolla. Haasteena hän näkee miten kentän resursseja (hyviä kehittäjiä) saisi tehokkaammin mukaan määrämuotoiseen toimintaan. Miten ollaan valmiina mm. korvaamaan työpanos kehittämisen osallistumisesta. Pääsevätkö laajasta henkilöstöstä kaikki yksittäiset innovaatiot läpi, eli onko reittejä kuinka työntekijä saa äänensä kuuluville. Meidän on kunnioitettava luonnollisesti myös esimiesten toimintamalleja. Tähän on nyt digitaalisen agendan työpajatyöskentelyn tuloksena laadittu digitalisaatio kehys, joka mahdollistaa ketterän kokeilukulttuurin huomioiden myös vastuualuekohtaiset erityispiirteet.

Loikka vai hyppy

Yhteenvedona työpajoista voi todeta, että vastuualueilla on paljon samansuuntaisia tarpeita monellakin osa-alueella, mutta niitä ei aikaisemmin osattu yhdistää yhdeksi kaikkia hyödyntäväksi kokonaisuudeksi. Aikaisemmin se joka oli äänekkäin, sai usein myös tahtonsa läpi.

Työpajoissa keskusteltiin myös siitä, mitä hallituksen kärkihankkeella halutaan saada aikaan meidän palvelutuotannossa ja miten tärkeää on saada palvelualueen eri toimijoiden tekeminen yhteen ja kaikille näkyväksi. Vastuualuekohtaisten raja-aitojen kaataminen on entistä tärkeämpää, jotta voimme aidosti puhua yhteisestä palvelutuotannosta ja yhtenäisestä toimintakulttuurista.

Hallitusohjelman strategisten painopisteiden kautta tulevaisuudessa kärkihankkeissa yhtenä tavoitteena on digitalisoida julkiset palvelut sekä vaikuttaa esiopetukseen ja uudistaa

oppimisympäristöjä ja digitaalisia materiaaleja peruskoulussa. Näiden kärkihankkeen tavoitteena on:

”Julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla. Tavoitteena on tehdä Suomesta modernin ja innostavan oppimisen kärkimaa. Oppimisen tulee olla innostavaa. Uusi pedagogiikka halutaan vauhdittamaan oppimistulosten nousua.” (Valtioneuvosto 2016.)

Tähän on kuitenkin pyrittävä arjen lähtökohdista ja siitä, mitä me tarvitsemme toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kilpavarustelu laitteiden ja väkisin luotujen digitaalisten palveluprosessien osalta ei tuota haluttua tulosta vaan päinvastoin, voimme haastata runsaasti rahaa ja tehdä kehittämisen näkökannalta vääriä ratkaisuja.

Työpajat vahvistivat myös käsitystäni siitä, että digitaalisuus nähdään tiiviisti yhtenä peruspalvelutuotannon osana. Mielestäni nyt julkishallinnon organisaatioissa ajatellaan lähtökohtaisestikin väärin, kun mietitään mitä olemassa olevia palveluja voisimme digitalisoida. Mielestäni kysymyksen asettelu tulee lähteä siitä mitä palveluja kuntalaiset haluaisivat meidän digitalisoivan ja miten palveluja voisi toteuttaa täysin uudella tavalla jotka korvaavat entisiä palveluja.

4 JOHTAMINEN

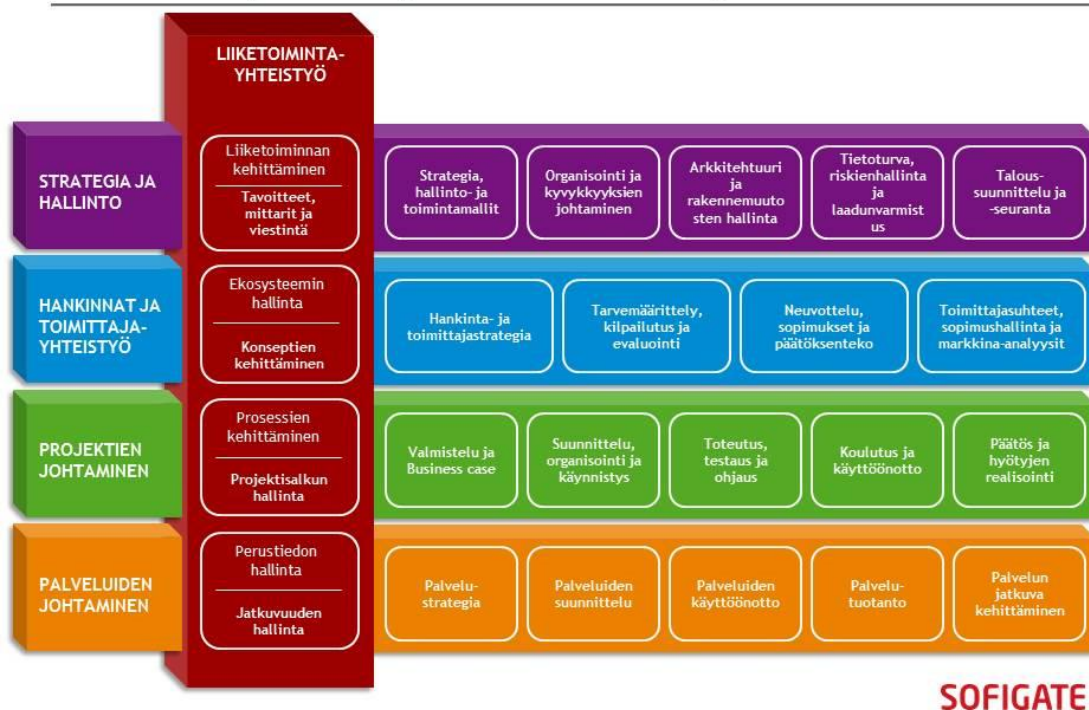
Opinnäytetyöni toinen näkökulma käsittelee digitaalisiaatio johtamista digitaalisen agendan kautta. Eli miten Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa digitalisaatiota tulee johtaa tehdyn digitaalisen agendan kautta. On vaikea uskoa, että tänä päivänä millään julkisella organisaatiolla olisi varaa tulla huonosti johdetuksi sekä järjestää asiakkailleen huonoa palvelua osaamattomalla henkilökunnalla. (Virtanen & Stenvall 2014, 180.) Tämä tulee huomioida niin ulkoisissa kuin sisäisissä palveluissa. Opinnäytetyössäni kuvaan millainen hallintamalli ja johtamisrakenne tarvitaan tavoitteellisen digitalisaation saavuttamiseksi Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluille. Johtajuudessa on otettava huomioon sen kaksi ulottuvuutta, ihmisten ja asioiden johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2011, 208.)

Sivistys- ja kulttuuripalveluille luodun tietohallintomallin pohjana on käytetty ITC Standard forumin tekemää tietohallintomallia. Tämä tietohallintomalli soveltuu käytettäväksi sekä yrityksissä, että julkishallinnollisissa organisaatioissa. Julkisella puolella lait ja asetukset vaikuttavat kuitenkin joihinkin ICT-johtamisen erityisalueisiin, kuten esimerkiksi hankintatoimeen. (emt. ICT-Standard forum 2016.) Haastattelussa palvelualuejohtaja Penttilä toteaa, että nyt luodulla toimintamallilla on ollut suuri vaikutus palvelualueen toimintaan, se on kyennyt elämään ajassa sekä tekemään tarvittavia korjausliikkeitä nopeastikin. Toimintamalli ICT:n johtamisen osalta toimii todella hyvin. ICT:n johtaminen on tehokasta, tarpeet tiedossa sekä ICT – tiimin kautta on saatavilla laajaa asiantuntijuutta oman johtamisen tueksi toteaa Penttilä.

Digitalisaatio korostaa ammattimaisen tietohallinnon johtamisen merkitystä entisestään, sillä sen vaikutukset ulottuvat liki kaikkien toimialojen jokaiselle liiketoiminta-alueelle. Tietohallintomalli on ensimmäisiä laajassa käytössä oleva viitekehys tietohallintojohtamiseen, joka on täysin uudistettu huomioiden digitalisaation vaikutukset liiketoiminnalle. Viitekehyksessä digitalisaatio ei kuitenkaan esiinny omana elementtinään, vaan se on liitetty luonnolliseksi osaksi jokaista Tietohallintomallin osa-alueetta. (Emt. ICT-Standard forum 2016.)

SOFIGATE TIETOHALLINTOMALLI

Tietohallinnon johtamisen ja kehittämisen viitekehys v2



Kuvio 3. Sofigaten kuva tietohallintomallista (Sofigate.)

Mielestäni tällä määrämuotoisella ja suunnitelmallisella digitalisaation johtamisella saadaan aikaan parempia ja joustavampia palvelukokonaisuuksia julkishallintoon kuin myös säästöjä. Tietohallintomalli auttaa yrityksiä johtamaan tietohallintoaan palvelu- ja liiketoimintalähtöisesti. (ICT-Standard forum 2016.)

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa on kiinnitetty erityistä huomiota johtamismallin luomisessa siihen, että vastualueen substanssi osaajat pääsevät tuomaan oman asiantuntemuksensa esille vastualuekohtaisissa ICT-foorumeissa. Tätä foorumia johtaa ICT-tiimin työntekijä jolla suoraan linkki ICT/digitalisaatiosta vastaaviin asiantuntijoihin. Tämän kautta varmistetaan se, että digitalisaatio tukee vastualueiden työtä, eikä vastualueiden tule sopeutua annettuun digitaalisiin ratkaisuihin. Tämä nousi vahvasti esille myös digitaalisen agendan työpajoissa. Esimerkkinä tästä voidaan todeta, että nuorisopalveluissa tarvitaan työvälineenä älypuhelin, jolla voidaan tehdä työtä sosiaalisen median eri ympäristöissä. Organisaation tekemät aikaisemmat laitehankinnat eivät tukeneet tätä mahdollisuutta. Nyt kun vastualueet pääsevät itse vaikuttamaan hankintaprosessiin niin työntekijöiden kannalta oikeat välineet mahdollistuvat.

Valitsemastani aiheesta ei ole olemassa kovinkaan runsaasti aikaisempaa materiaalia tai oppinnäytetöitä. Arjentietyhteiskunta ohjelman aikana tehtiin Tuottava ja uudistuva Suomi – Digitaalinen agenda vuosille 2011 – 2020 liikenne- ja viestintäministeriön toimesta. Samoin kuin Euroopan Unioni on laatinut itselleen digitaalisen agendan asiakirjan. Vasta nyt parin viime vuoden aikana kuntaorganisaatio on herännyt huomaamaan, että digitaalisuutta tulee johtaa suunnitellusti ja sen tueksi tarvitaan selkeä rakenne ja työkalu. Johtaminen on keskiössä ja se ratkaisee digitalisaation onnistumisen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229.)

4.1 Tietohallinnon ja digitaalisuuden johtaminen

Ilman selkeitä johtamis- ja hallintamalleja tietohallinnon menestyksessä johtaminen ei onnistu. (Lehtonen 2016.) Toiminnalla on oltava toimialan ylimmän johdon selkeästi hyväksymä johtamisjärjestelmä ja mandaatti toimia sen puitteissa. Hyvä ja toimiva ICT luo organisaatiolle luottamuksen toiminnalliseen ilmapiiriin. Tämä luottamuksen ilmaisi vaatii kuitenkin toteutuakseen sen, että organisaatio ymmärtää olemassa olevat tarpeet, haasteet sekä mahdollisuudet ICT osalta. (Lehtonen 2016.) Tämän saavuttaminen vaatii riittävää ja oikeanlaista resursointia organisaatiolta. ICT:n johtaminen kiinnittää toiminnassaan huomiota organisaation toiminnallisiin rakenteisiin ja työntekijöiden osaamiseen. (Lehtonen 2016.)

Koen, että organisaatiomme on osallistava ja johtamisessa meillä tulee huomioida myös se tosiasia, että johtajat eivät voi muuttaa työyhteisön ilmapiiriä ja toimintakulttuuria ilman työyhteisön jäseniä. Digitalisaatio johtamisessa on kysymys nimenomaan toimintakulttuurin muutoksesta. Näen, että nyt luodulle toimintamallille on annettava se tuki ja mandaatti jota se onnistuakseen tarvitsee. Työpajojen ja keskustelujen perusteella näen, että sivistys- ja kulttuuripalveluissa tietohallinnon tulisi sijoittua suoraan palvelualueen johtajan alaisuuteen. Tietohallinnossa on kyse palvelualueen näkökannalta suuristakin strategisista asioista, jotka vaikuttavat palvelualueen menestymiseen. Nyt sen sijoittuminen kehittämisen palvelukokonaisuuteen etäännyttää ICT strategista

roolia. Olemme kuitenkin jo oikealla tiellä, kun palvelualueen johtaja toimii ICT- ohjausryhmän puheenjohtajan ja saamme tätä kautta pidettyä tarvittavaa strategista vuoropuhelua yllä.

Olemmeko julkishallinnossa huomioineet riittävän selkeästi sen, että digitalisaatio muuttaa johtamista. Digitalisaation sanotaan olevan nimenomaan johtamiskysymys. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229.) Nyt kun ollaan tekemässä organisaation uudistuksia ja muutoksia johtamisjärjestelmiin niin silloin on varmistettava se, että organisaation johtamisjärjestelmän on kyettävä vastaamaan digitalisaation vaatimuksiin riittävällä asiantuntemuksella ja resursoinnilla. Digitalisaation johtamisessa on kyse pohjimmiltaan uudistumisen johtamisesta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229.) Aivan liian usein ICT:stä ja digitalisaatiosta vastaavat henkilöt jäävät yksin resursointivaatimusten kanssa, koska johto ei ymmärrä ICT:n resursoinnin tärkeyttä tai sitten se ei halua ymmärtää sitä. Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa on hieman samaa vajavuutta ICT:n resursoinnin osalta. Uusien tehtävien tuloa ei ole ymmärretty resursoida oikealla tavalla ja tämä asettaa haasteita digitalisaation toteutumiselle.

Digitalisaatio ja siitä kumpuavat odotukset ulottuvat organisaation jokaiseen kerrokseen halusimme sitä tai emme. Organisaatioissa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten digitalisaatiota johdetaan, jolloin johtaminen ratkaisee onnistuuko digitalisaatio vai ei. Digitalisaatio on suurimalta osin ihmisten johtamista ja poisoppimista entisestä. Digitalisaatio ei ole yksiselitteinen ilmiö, ja se vaatiikin johtamiselta yksinkertaistamista. Kuten muutokseen aina niin tähänkin liittyy epävarmuutta ja tällöin johtamisella on pyrittävä rauhoittamaan työntekijöitä. Vanhoja tottumuksia, toimintamalleja ja rakenteita ei osata eikä haluta kyseenalaistaa. Hyvällä johtamisella kyetään poistamaan näitä esteitä. (emt. Ilmarinen & Koskela. 2015, 234.)

Johtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota muutoksen johtamiseen, sillä digitalisaatiomurros tulee olemaan todella suuri muutos organisaatiossa ja sen toimintakulttuurissa. Tulisikin varmistaa miten työntekijät saadaan sitoutumaan tulevaan muutokseen. Tämän muutoksen tueksi on kyettävä osoittamaan sen vaatima resursointi. Myös meillä sivistys- ja kulttuuripalveluissa on aika pohtia mitä se digitalisaatio tuo tullessaan arki työhön. On alettava ymmärtämään, että enää ei mitata työntekijän läsnäoloa vaan

työntuloksia. Työtä voidaan tehdä entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomasti. Työnteon ympäristöt eivät enää välttämättä tarvitse omia fyysisiä ympäristöjä asiakastyössäkään. Voimme kohdata asiakkaamme digitalisaation keinoin asiakkaalle luontaisessa ympäristössä. Mutta tämän toteutuminen vaatii meiltä uudenlaista henkilöstö- ja muutosjohtamista. Toisaalta yhteiskunta asettaa meille myös haasteita tämän toimintamallin luomiselle. Tietosuoja ja – turva tulevat olemaan entistä enemmän haasteita aiheuttavien tehtävien listalla tulevaisuuden digiloikkaa tehdessämme.

Muutosprosessin johtaminen ja erityisesti siitä viestiminen on haasteellista. Muutosprosessissa eri toimijatahot ja johtajat elävät usein muutoksen eri vaiheita sekä ovat eri tavoin tiedon ja toiminnan äärellä. (Mäki & Palonen 2012, 244.) Mitä lähempänä ruohonjuuritasoa olemme, sitä värittyneempää on muutosviestintä ja viestinnästä nousevat tulkinat. On ensiarvoisen tärkeää kyetä reagoimaan näihin esitettyihin haasteisiin ja huolehtia muutosjohtamisen ja muutosviestinnän kokonaisuudesta. (emt.)

Ottaessaan uusia toimintamahdollisuuksia käyttöönsä organisaatio joutuu muutosprosessin seurauksena samalla luopumaan ja korvaamaan vanhoja toimintamalleja ja tuotteita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 232.) Itse koen, että osallistamalla henkilöstö muutokseen digitaalisen agendan työpajojen kautta valmius kohdata ja hyväksyä muutos madaltuu. Samalla työntekijät saavat aidosti tilaisuuden pohtia oman työnsä näkökulmasta millä tavalla digitaalisuus voisi tuoda tehokkuutta tai joustoa työhön.

Tämä johtamistyön vaikeusaste riippuu siitä, mikä on organisaation kyky uudistua ja miten radikaalista uudistamisesta on kyse verrattuna nykytilanteeseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233.) Kun tehdään suuri muutos, joka korvaa vaikka vanhan toimintamallin, niin tällöin tulee kiinnittää huomiota myös sosiaaliseen käyttöönottoon. Työntekijät tulee kouluttaa uuteen järjestelmään riittävällä resursoinnilla, jolloin työntekijälle tulee varmuuden tunne eikä uusi pelota. Toimintamallin osalta on kyettävä poisoppimaan vanhasta toimintatavasta ja vastuista.

Hyvää ihmisten johtamista ei voi olla korostamatta liikaan puhuttaessa digitalisaation johtamisesta. Digitalisaatio on moniulotteinen ilmiö, johdon on kyettävä yksinkertaista-

maan asioita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 234.) On myös huomioitava, että jos haluamme onnistua toiminnassamme on meillä oltava vahva ja yhden mukainen yrityskulttuuri. Tätä on harvoin määritelty julkisessa organisaatiossa, mutta sen vaikutusta ei voida aliarvioida. Yrityskulttuuri on yrityksen tai muun organisaation arvojen, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, historian sekä virallisen kuin epävirallisenkin käytäntöjen muodostama kokonaisuus. (Alahuhtala 2016, 134.) Mielestäni yhteisöpedagogin ylemmän AMK tutkinnon opinnoissa kiinnitetään hyvin huomiota myös johtamisen tärkeyteen työorganisaatioiden kehittämisessä ja muutoksessa. (Humak)

4.2 Luovuudella loistoon

Tietojohtaminen ja sen merkitys sekä laajuus korostuvat johtamisessa varsinkin digitalisoitumisen myötä. Johtamisessa korostuu se, että toimintamalleja haastetaan niin teknisestä, taloudellisesta kuin organisatorisista näkökulmista. On varmistettava, kaikki toimivat yhteiseen visioon suunnaten tavoitteena tuottavuuden ja laadun lisääminen sekä toiminnan uudistuminen. (emt. LVM 2010.) Enää ei ole tilaa perinteiselle hierarkkiselle ja autoritääriselle johtamiskulttuurille, koska se toimii heikosti digitaalisessa ajassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 237.) Julkiselle johtamiselle tämä tulee asettamaan haasteita, koska siellä on vahvat rakenteelliset perinteet ylhäältä alas johtamisessa. Näen, että yksi menestymisen avain julkishallinnossa on se, että johtamista hajautetaan asiantuntijuuden mukaisesti ja uskalletaan luottaa niihin ratkaisuihin joita he esittävät. Nykyisin päätöksiä voidaan tehdä ilman parempaa tietämystä jopa tietyin poliittisin intressein ja niistä voi olla jopa haittaa organisaatiolle.

Toisaalta digitaalisuuden johtamisessa on myös kyse osaamisen johtamisesta. Aikaisemmin oltiin kiinnostuneita yksilöiden osaamisesta osana organisaatiota, niin nykyisin osaamista tarkastellaan ennen muuta organisaation strategiaan palautuvana asiana. (Virtanen & Stenvall 2011, 123.) Siksi onkin hyvä kannustaa henkilökuntaa kouluttamaan ja kehittämään osaamistaan sekä verkostoitumaan itseään kiinnostavissa asioissa.

Menestyminen digitaalisessa ajassa vaatii johtamiselta aivan uudenlaista meininkiä, asennetta ja kulttuuria. (Ilmarinen & Koskela 2015, 237.) Johtajan ja esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä kokeilemaan ja luomaan uutta. Esimerkiksi General Electric:ssä halutaan luoda riskejä hakevampaa toimintakulttuuria ja kehityskeskusteluissa niin työntekijöille kuin esimiehille asetetaan tavoitteeksi taito ottaa riskejä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 238) Olisi kyettävä näkemään myös epäonnistuminen oppimisen tuloksena. Tällöin uskalletaan tunnustaa myös epäonnistumiset. Peliyhtiö Supercellissä osataan toimitusjohtaja Ilkka Paanasen mukaan juhlia epäonnistumisista. Hänen mukaan epäonnistumiset ne vasta opettavatkin, ja ilman riskinottoa ei koskaan tule hittejä. (emt. Mäntylä 2015)

Pentti Sydänmaalakan mukaan innovatiivisen johtamisen 3x4 tunnusmerkkejä

Organisaatio

- Organisaatiolla on kulttuuri ja arvot, jotka edistävät innovatiivisuutta
- Vapaus ja kontrolli sopivasti tasapainossa
- Yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa
- Johtamiskulttuuri tukee innovatiivisuutta

Tiimi

- Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen
- Erilaisuuden ja monimuotoisuuden arvostaminen
- Tehokas vuorovaikutus; palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Osaamista ja tietoa kierrätetään ja kehitetään systemaattisesti

Yksilö

- Itsensä johtamis- ja luovuuskoulutusta kaikille
- Jatkuva kyseenalaistaminen ja ihmettely
- Sisäisen motivaation löytäminen
- Riittävästi aikaa ja tilaa innovatiivisuudelle

4.3 Digitaalisuuden johtamismalli sivistys- ja kulttuuripalveluissa

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluissa tietohallintomallin perusta on rakennettu kuntaliitoksen yhteydessä luodun uuden organisaation mukaisesti. Mallia on nyt päivitetty digitaalisen agendan tekemisen sekä organisaation toimintakokonaisuuksien

muutoksien yhteydessä. Käytännön toiminta on asettanut muutospaineita toimintamallin viilaamiseen ja resursointiin. Johtamismallin osalta on hyväksyttävä se, että sen on pystyttävä mukautumaan kulloiseenkin tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Sivistys- ja kulttuuripalveluja koskevan ICT-toimintamallin ja -ohjausrakenteen tavoitteena on vastuualueiden näkökulman mukaan tuominen mahdollisimman laaja-alaisesti ICT-päätöksiin. Vakiintuneiden rakenteiden luomisen myötä pyritään määrämukoitoisten, yhteisesti jaettujen toimintamallien kehittämiseen palvelualueen ICT-toiminnan tueksi, mitkä jättävät myös toimintatilaa, vapautta ja ilmaa innovatiivisuudelle ja ketterälle liikkumiselle mallin sisällä. Toimintamallin myötä tulee myös kiinnittää huomiota rakenteen eri kerrosten ja toimijoiden oikeaan resursointiin.

Se että johtamisrakenteen eri kerroksissa on oikeat henkilöt vaikuttaa päätöksenteon joustavuuteen ja tehokkuuteen. Nyt luodussa rakenteessa on mielestäni todella tärkeää, että talous- ja henkilöstöpäälliköt ovat mukana ohjausryhmässä, jossa käsitellään myös resursointiin liittyviä asioita. Näin saadaan heidän substanssiasiantuntemus heti käyttöön. Digitalisaatio johtamiseen liittyy erityisen runsaasti ajoituskysymyksiä, niin toiminnallisesti, hankinnallisesti kuin henkilöresurssien osalta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230.) Mielestäni tämän kehittämisprosessin yhteydessä luomamme johtamisrakenne on huomionnut oleellisesti ne pullonkaulat, joita digitalisaatio johtamisessa usein jää huomioimatta.



Kuvio 4. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT-johtamisrakenne. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

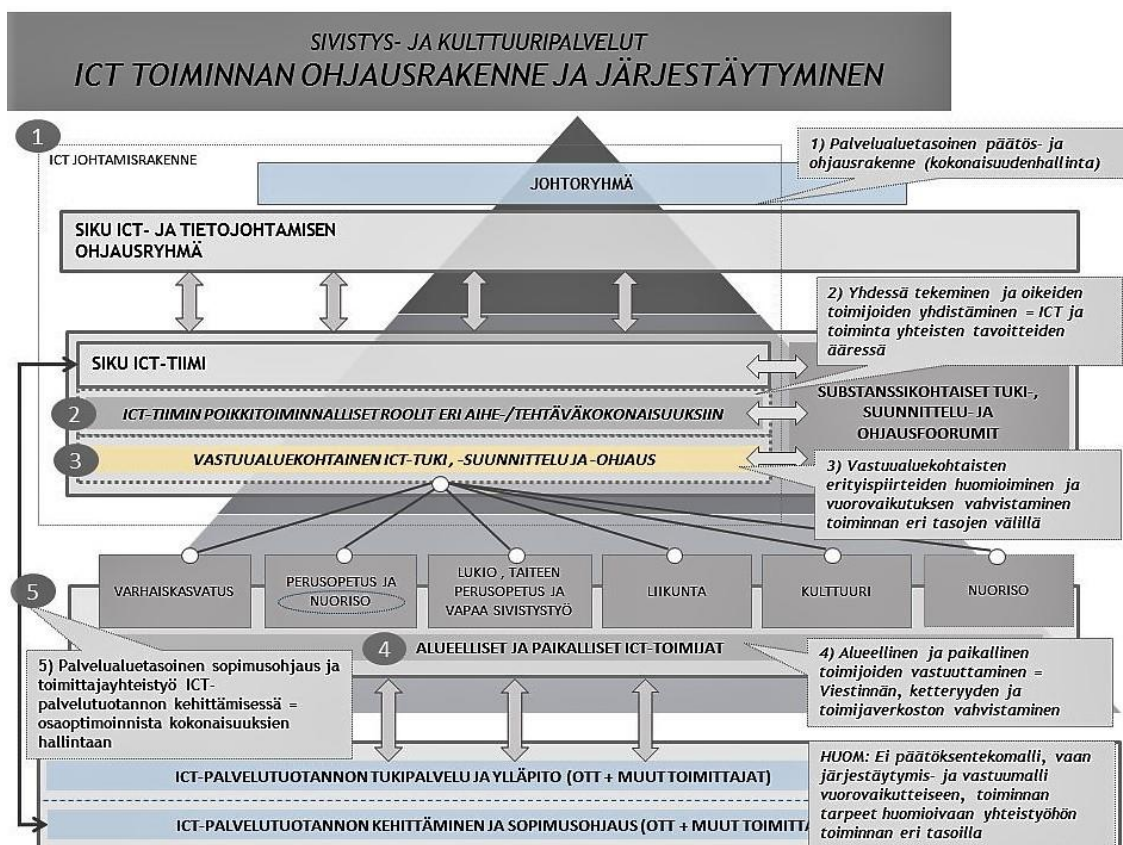
Sivistys ja kulttuuripalvelujen johtoryhmä on palvelualueen ylin päätöselin ICT toimintaa koskevissa linjauksissa.

SIKU ICT ja tietojohdamisen ohjausryhmän tehtävänä on ohjata ICT tiimin toimintaa johtoryhmän tahdon mukaisesti sekä valtuuttaa ICT tiimin toiminta linjauksillaan. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii Sivistys- ja kulttuurijohtaja. Ohjausryhmän jäsenistöön kuuluvat sekä ICT tiimin puheenjohtaja että konsernin tietohallinnon edustus jotka toimivat ohjausryhmän esittelijöinä. Ohjausryhmän jäseninä tulevat olemaan myös uuden johtamisjärjestelmän myötä vastualueen johtoa, aluepäällikkötaso sekä asiantuntijapalveluiden päällikkötaso.

ICT tiimi kehittää ja hallinnoi palvelualueen strategista ja operatiivista ICT:tä johto- ja ohjausryhmien valtuutusten ja tavoitteiden mukaisesti. SIKU:n ICT tiimin toimintaa johtaa tehtävään nimetty suunnittelupäällikkö. Digitalisaation vaatimukset on asetettu yleensä korkealle jo vakiintuneille IT-toiminnoille, toisaalta se antaa samalla mahdollisuuden arvonluomiselle organisaation osalta. (ICT-Standard Forum 2016.) Oheisen johtamisrakenteen avulla saamme koko palvelualueen asiantuntijat johdon sitoutettua ICT-asioiden ja digitalisaation osalta.

Sivistys- ja kulttuurijohtajan mielestä ICT-tiimi on asiantuntijatukifunktiona johdolle, mutta myös kentällä oleville toimijoille ja tuo puolueettoman asiantuntijanäkemyksen. (Penttilä 2016) Johtamisrakenteen tehtävänä on linjata tarvittavat strategiset asiat. ICT – tiimi on olennainen osa sikun johtamisjärjestelmää, ei oikein voi kuvitella kuinka voisi ilmankaan elää täsmentää Penttilä haastattelussaan. Havaittuna haasteena on kyseenalaistettu kentältä ICT-tiimin osaaminen ja näkemykset. Organisaation laajuudesta johtuen asioita ei voi tehdä kevein perustein, ilman asiantuntijuutta.

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mikä merkitys digitalisaatiolla on liiketoiminnan kannalta, sekä tehdä päätökset sen mukaisesti ja laittaa ne täytäntöön. (Ilmarinen & Koskela 2015, 231.) Julkishallinnossakin on tärkeä ymmärtää digitalisaation strateginen ja yhdenmukainen suunta ja laittaa strategia täytäntöön päätöksen teossa. Kuvassa on sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT-toiminnan ohjausrakenne, jossa on huomioitu vastuualueiden erilaiset tarpeet.



Kuvio 5. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT-toiminnan ohjausrakenne ja järjestäytyminen. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Tämä ohjausrakenne luotiin osana digitaalisen agendan työtä, jotta kyetään vastaamaan toimintaympäristön kasvavaan digitaalisuuden haasteisiin sekä toimintatapojen kehittämiseen tilanteessa, jossa uusien resurssien järjestäminen on haasteellista. Lisäksi tämän ohjausrakenteen tavoitteena on kehittää toimintaperustaisten tarpeiden ja substanssin systemaattista huomioimista sekä osallistumista ICT-toiminnan ja digitalisaation kehittämisessä ja -suunnitelmien muodostamisessa.

Toimintamalli on valmisteltu erityisesti opetuksen ja varhaiskasvatuksen vastuualueiden tarvelähtöisesti, jotka toimintakentän osalta ovat laajimmat kokonaisuudet niin kustannuksellisesti kuin toimijoiden osalta. Kunkin vastuualueen työntekijöiden, asiantuntijoiden ja johtajan kesken haettiin tarkoituksenmukaisin kokoonpano järjestäytymisessä.

4.4 Verkostot

Julkisella sektorilla digitalisaation kehitys on nykyisin nopeaa ja ajan tasalla pysyminen vaatii asiantuntijoilta vahvaa verkostoitumista niin kansallisesti, kuin kansainvälisestikin. Viime aikoina verkostojen merkitystä on pidetty jopa niin tärkeinä asiantuntijuuden ja yhteistyöllisen osaamisen kehittämiseksi, että työministeriö on Tykes ohjelman kautta rahoittanut erityistä oppimisverkosto-ohjelmaa. (Paloniemi & Rasku-Puttonen & Tynjälä 2011, 19.)

Verkostoissa toimijat sekä kilpailevat että tekevät yhteistyötä keskenään. (Mittilä 1997) Jos asiantuntijaverkosto toimii hyvin, niin verkostossa voidaan jakaa toimijoiden luotamuksellista tietoa kaikkia hyödyttävällä tavalla. Toimiessaan hyvin verkostot tukevat toimintaa ja motivoivat toimijoita innovatiiviseen ja tulokselliseen toimintaan. Verkostosta saatavalla tiedolla saattaa olla suuriakin taloudellisia hyötyjä organisaation toiminnan kannalta esim. osataan välttää muualla jo tehtyjä virheitä.

Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelut on vahvasti mukana paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa kuin kansainvälisissä verkostoissa myös digitalisaation osalta. Toiminnan kannalta oleelliset verkostot ja verkostoitumistilaisuudet ovat palvelualueen sisäiset verkostot, kuten pääkäyttäjäverkosto ja vastuualuekohtaiset ICT-foorumit. Kansallisella tasolla tärkeinä verkostoina tulevat toimittajat ja eri vastuualueiden kehittämisverkostot kuten esim. Nuorisopalvelujen osalta Kanuuna verkosto sekä perusopetuksen osalta Digikilta verkosto. Kansainvälisistä verkostoista voitaneen mainita Eurocities verkosto sekä vastuualueiden omat strategiset kumppanuusverkostot kuten NPDL (New Pedagogies for Deep Learning), DSOE (Digital School of Europe).

5 ORGANISAATION DIGITAALISUUDEN VAHVISTAMINEN

Opinnäytetyötäni varten pidimme sivistys- ja kulttuuripalvelujen kaikille viidelle vastuualueelle työpajat, jonka lisäksi haastattelin palvelualueemme tietohallintoasiantuntijan, perusopetus- ja nuorisajohtajan sekä sivistys- ja kulttuurijohtajan, jotta saadaan käsitys siitä miten digitalisaatio ja digitaalinen agenda nähdään ja ymmärretään sivistys- ja

kulttuuripalveluissa. Tällä menetelmällä uskon saavani esille myös organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. (CxO Academy 4 & Pentti Salmela 2015.)

Digitaalisen agendan kehittämisprosessin osana vahvistui se tosiasia, että nyt palvelualueellinen digitaalisuuden kehitys tulee purkaa myös jokaisen vastualueen kanssa heidän tarpeiden mukaiseksi kehikseksi, jotta ymmärrys vastualueen mahdollisuuksista tämän osalta vahvistuu. Ensi vuoden osalle opinnäytetyöni jatkoksi on jo suunnitelmia toteuttaa vastualuekohtaiset book of dreams työpajat, joissa kuvataan kunkin vastualueen ideaali/tahtotila digitalisaation osalta.

Osana digitaalisen agendan johtamis- ja toimintamallityötä kaikille vastualueille muodostettiin ns. ICT-foorumi, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että vastualueen substanssiasiat tulevat riittävällä laajuudella huomioiduksi palvelualueen ICT- ja digitalisaation liittyvissä päätöksissä ja toimenpiteissä. Näillä vastualuekohtaisilla foorumeilla on tärkeä rooli siinä, että yhteisöllinen kehittäminen palvelualueellamme jatkuu ja kaikkien vastualueiden näkökannat digitaalisuuden osalta tulee huomioiduksi. Tämä toimintamalli edesauttaa myös meidän yhden yhtenäisen toimintakulttuurin rakentumista.

Näitä vastualuekohtaisia foorumeja vetää ICT-tiimistä nimetty vastualueen asiakasvastaavien projektisuunnittelija ja jäsenenä näissä foorumeissa on vastualueen johtotiimin nimeämät substanssiosaajat.

Digitaalisuudella ei tavoitella kuuta taivaalta vaan se halutaan luontevaksi osaksi arjen toimintaa. Haluamme, että meillä on toimivat verkot, laitteet, ohjelmat sekä osaava henkilökunta joka osaavat hyödyntää niitä ja mahdollisesti myös opettaa muille niiden käyttöä.

6 DIGITAALISELLA AGENDALLA DIGILOIKKA

Julkiset palvelut halutaan rakentaa käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisia toimintatapoja uudistamalla. Tämä on yksi avainkeinoista julkisen hallinnon tuottavuusloikassa. Digitalisaatio on kirjoitettu hallituksen strategian läpileikkaavaksi teemaksi. Pyrkimyksenä on luoda asiakaslähtöiset julkisia palveluita koskevat periaatteet. Hallitusohjelmassa on haluttu sitouttaa julkinen sektori automatisoimaan ja digitalisoimaan toimintatapansa. (Emt. Valtioneuvoston kanslia 2015.) Tämä hallituksen strateginen toimenpideohjelma Digitalisoidaan julkiset palvelut kärkihankkeen kohta asettaa arjen toimijat mielenkiintoisen ja työlään haasteen eteen. Meidän on kyettävä katsomaan palvelutuotantoamme myös kuntalaisten näkökulmasta, mitä palveluja he haluaisivat käyttää sähköisesti. Samalla näiden palvelujen on oltava helppokäyttöisiä ja tietoturvallisia käyttäjälleen.

Julkishallinnollisilla toimijoilla toiminta perustuu lainsäädäntöön, joka vaikuttaa myös suoraan tietohallinnon rooliin ja tehtäviin. Lainsäädäntö näkee, että tietohallinto tarkoittaa tukitoimintoa, jonka tehtävänä on tuottaa tietojenkäsittely- ja tiedonhallintavälineitä ja -palveluja organisaation toiminnan ja palveluiden käyttöön. (ICT-Standard forum 2016.) Mielestäni tämä on hidastanut julkishallinnon osalta innovatiivisuutta ja rohkeutta etsiä uusia ratkaisuja palvelutuotantoon. Lainsäädännön lisäksi on erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä johtamis- ja laadunhallintamalli suosituksia, kriteeristöjä ja hyviä käytäntöjä, jotka ohjaavat julkisen hallinnon tietohallintoa ja tiedonhallintaa. (ICT-Standard Forum 2016.)

Mutta ennen kuin päästää edes pohtimaan miten laki, suositukset yms. vaikuttavat palvelujen digitalisointiin tulee meillä olla perusasiat kunnossa. Julkishallinnossa on turha puhua digiloikasta ennen kuin olemme saaneet digitaalisuuden kivijalan kuntoon. Suurin ongelma monella kuntatoimijalla on ICT infrastruktuurin kunto tai sen puuttuminen. Varsinkin langattomien verkkojen osalta. Toisena isona puutteena nähdään oman henkilöstön ja kuntalaisten osaamisen heikkoudet hyödyntää digitalisaatiota. Työntekijöiden ja kuntalaisten osallistaminen ideointiin on tällä hetkellä heikkoa. Digipalvelutehdaskonsepti tuo kuitenkin tähän palvelujen ja tuotteiden ideointiin hyvän toimintamallin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Oulun kaupunki on mukana opetus- ja kulttuuriministeriön luotsaamassa Digipalvelutehdas konseptin toteuttamisessa. Ouluun ollaan luomassa yhtä alueellista digipalvelutehdasta. Sivistys- ja kulttuuripalvelut on ollut aktiivinen toimija tässä verkostossa, jotta Ouluun saataisiin alueellinen yksikkö. Oulun kaupungin strategiassa palvelualueille on asetettu tavoitteeksi tuottaa kaikista palvelualueen palveluista 30 % sähköisesti ja näiden palvelujen käyttöaste on oltava 80 %. (Oulun kaupunki 2013.)

Digipalvelutehdas on suomalaisen digitalisaation toteuttamisen työväline, joka avulla halutaan edistää kokeilukulttuuria sekä hallitusohjelman tavoitetta digitalisoida julkisten palvelut. Digipalvelutehdas ei kuitenkaan ole ratkaisu vaan tämän toimintamallin kautta pyritään saamaan apua kehitysprojekteille, jotta ainakin 80 % näistä saataisiin maaliin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

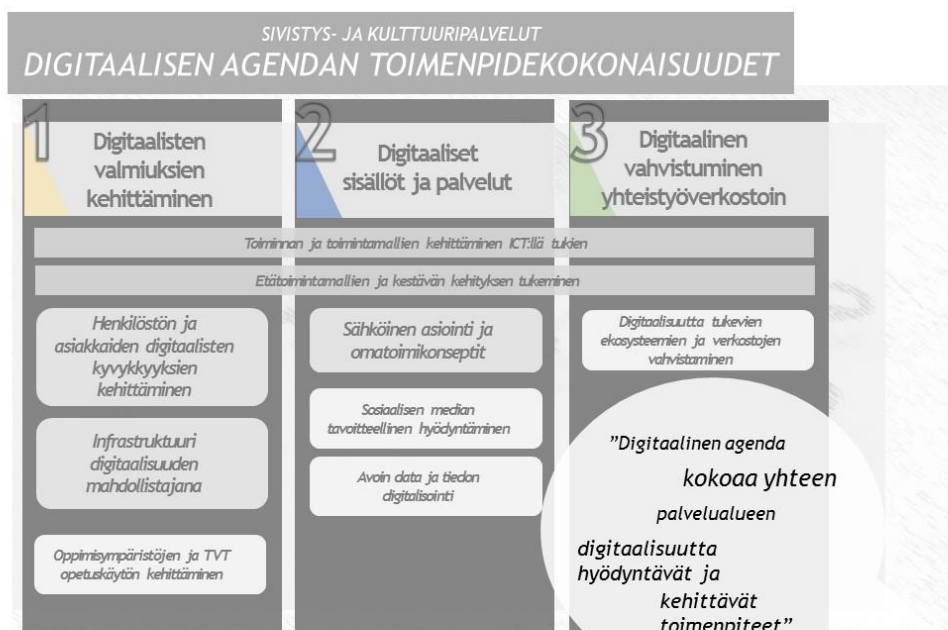
6.1 Digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet

Työpajojen työn tuloksena luotiin seuraavat Digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet, jotka kokoavat yhteen palvelualueen digitaalisuutta hyödyntävät ja kehittävät toimenpiteet. Vastuualueiden työpajojen ja johtajien haastattelujen pohjalta on selkeästi löydettävissä kolme keskeistä toimenpidekokonaisuutta. Näiden kolmen toimenpidekokonaisuuksien sisällä saimme selkeytettyä muutaman konkreettisen kaikille yhteiset toimenpiteet. Tämän lisäksi esille nousi kaikkia kolmea toimenpidettä leikkaavat ”tukitoimenpiteet”.

Mielestäni tämä on yksi opinnäytetyöni selkeä tulos, jonka kautta saamme palvelualueen digitalisaatioon liittyviä kehittämistoimenpiteitä vietyä yhtenäisesti ja selkeästi eteenpäin aina poliittiseen päätöksentekoon asti tasomallin mukaisesti.

6.2 Kolme toimenpidekokonaisuutta

Työpajojen pohjalta muodostimme mielestäni selkeät digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet.



Kuvio 6. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen Digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Digitaalisten valmiuksien kehittäminen. Tämän sisälle kuuluvat, henkilöstön ja asiakkaiden digitaalisten kyvykkyyksien kehittäminen.

Digitalisaation myötä osaamisen määrään ja laadun kohdalla tulee kiinnittää huomiota yksittäisen henkilön ja yrityksen lähtötilanteeseen ja tavoitteisiin. Siksi osaamisen hallinta on osa suunnittelua ja digitaalista agendaa. (Rantanen 2015.) Kyvykkyys on se, mitä organisaatio osaa tehdä ja sillä viitataan organisaation ominaisuuteen, ei yksittäisten ihmisten omaan osaamiseen tai teknologian kautta saatuun hyötyyn. Kyvykkyyden kautta määritellään organisaation suoritus- ja kilpailukyky sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet. (Oiva 2007.)

Tämän toimenpiteen myötä vahvistuu myös oman tiimin toimintasuunnitelmaan tehtäväkokonaisuuksia. ICT tiimin tehtävänä on vahvistaa ja varmentaa palvelualueen tavoitteiden ja tarpeiden mukaisten olennaisten ICT kyvykkyyksien kehittyminen digitaalisen agendan kautta esiin nousseiden alueiden osalta. Ihmiset ovat kyvykkyyden elementtejä yhdistävä tekijä, minkä vuoksi panostaminen ihmisten osaamiseen ja tämän tukemiseen on perusta kyvykkyyksien kehittymiselle ja uusiutumiselle. Olennaisena

keinona tehtävälle toimivat mm. koulutusten ja tapahtumien järjestäminen sekä osallistuminen (esim. toimittajien käyttäjäpäivät) sekä palvelualueen keskeisten ICT ratkaisujen pääkäyttäjaverkoston hallinta ja kehittäminen.

Infrastruktuuri digitaalisuuden mahdollistajana.

Toimintavarma infrastruktuuri, tietosuoja, -turva ja varautumiseen panostaminen takaavat julkishallinnon palvelujen toimintavarmuuden ja luottamuksen. Käsitteenä ICT tai tietotekninen infrastruktuuri tarkoittaa samaa kuin liiketoiminnan tietotekniset perusedellytykset ja yrityksen tietotekninen alusrakenne. ICT-infrastruktuuri on se kivijalka, joka muodostaa yhteensopivan, kustannustehokkaan ja joustavan pohjarakenteen julkisen hallinnon palveluille. (Valtionvarainministeriö 2013). Niin Oulussa, kuin muissa suurissa kaupungeissa ICT-infrastruktuuri on palvelutuotannon osalta suurin kehitettävä yksittäinen kokonaisuus. ICT-infrastruktuuri on ymmärrettävä kokonaisuutena, joka kattaa organisaation ICT:hen liittyvät laitteet, ohjelmistot, ylläpidon, asiakastuen, hallinnan ja tietoliikenneyhteydet. (Valtionvarainministeriö 2013.)

Kaikkien vastuualueiden työpajoissa nousi vahvasti esille infraan liittyvät ongelmat jokaisen työntekijäryhmän toimesta. Sama ongelma on kirjattu ICT-tiimin tilaamaan sivistys- ja kulttuuripalvelujen kokonaisvaikutusten arviointiin IT -palvelutuotannon järjestämisestä. Kiinteistöjen osalta erityisesti huomioitiin hallittu kontrolleripohjainen langaton verkko, joissa on tarjolla joko henkilön tai laitteen identiteettiin perustuva tunnistautumismenetelmä. (Sofigate 2016.)

Sivistys- ja kulttuuripalveluissa varataan digitaalisen agendan investointimäärärahaa vuodelle 2016 500 000 euroa (Oulun kaupunki Talousarvio 2016.) ja vuodelle 2017 talousarviossa esitys agendan työpajojen pohjalta on 1,3 milj. euroa palveluverkon infrastruktuurin peruskorjaukseen ja kehittämiseen. (Oulun kaupunki Talousarvio 2017.) Toimenpiteellä turvataan edellytykset palvelualueen palveluverkon ja palvelujen järjestämissuunnitelman mukaisen toiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi ICT-infrastruktuurin osalta. Toimenpiteellä luodaan niin ikään ICT:n osalta edellytykset tulevien kansallisten kehitystoimenpiteiden käyttöönotolle sekä lain mukaiselle toiminnalle.

Huomioitavia osakokonaisuuksia ovat muun muassa monipalvelukeskusmallin mukaisen palveluverkon toimipisteiden riittävien tietoliikenneyhteyksien ja tätä varten tarvittavan infrastruktuurin järjestäminen. Tällä tuetaan esimerkiksi omatoimi- ja itsepalvelukonseptien mahdollistamista, tilojen käyttöasteiden nostotavoitteita (mm. sähköinen kulunvalvonta) sekä Oulun kaupungin strategiassa asetettuja palveluiden 30 % sähköistämistavoitetta ja asiakaslähtöisten palvelukonseptien muodostamista.

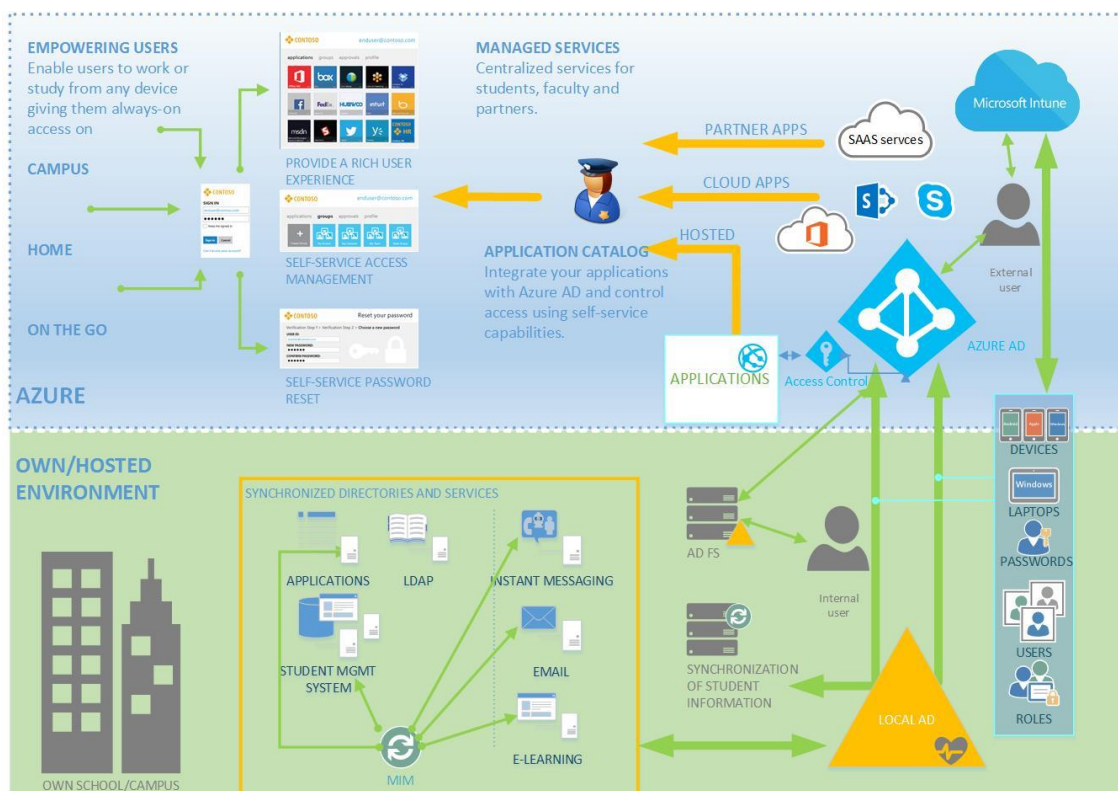
Toimenpiteessä huomioidaan niin ikään kansalliset linjaukset ja lakimuutokset, joissa palveluverkon ICT-infrastruktuurin osalta ratkaistavaksi tulee muun muassa lukioiden sähköisten yo-kirjoitusten järjestämisvalmiuksien takaaminen, perus- ja esiopetuksen yhdenvertaisten tieto- ja viestintäteknologisten valmiuksien järjestäminen, varhaiskasvatuksen hoitoaikaperustaisen asiakaslaskutuksen valmiuksien järjestäminen, Opetussuunnitelma 2016 mukana tulevien linjausten huomioiminen, jossa opetustoiminta nojaa yhä enemmän esimerkiksi riittävän palvelutason omaavaan langattomaan opetusverkkoon sekä automaatiolla tuetun työajanseurannan järjestämisen.

Oppimisympäristöt ja TVT opetuskäytön kehittäminen

Oppimisympäristöjen osalta osallistamme opettajat ja oppilaat työpajoihin, joissa luodaan ja jalkautetaan ylätason digitaalisatiokehys käytäntöön. Tehdään suuntaviivat siitä, millä tavalla Eduouka 2.0 tulee kehittymään pilvipalvelujen osalta ja miten Windows 10 käyttöjärjestelmän otetaan käyttöön. Osaamisen kehittämisen tueksi koululle luodaan ICT-ohjaaja verkosto, jossa hyödynnetään jo nyt osaavaa henkilöstöä vertaiskouluttajina opettajille. Tähän tarkoitukseen hyödynnetään opetusministeriöltä saatua rahoitusta. Lukio-opetuksessa luodaan toimintamalli tukemaan käyttöön otettavaa BYOD (Bring Your Own Device) konseptia.

Lisäksi opetuksessa pilotoidaan kokeilua miten koneälyä voidaan hyödyntää oppimisympäristöjen suunnittelussa ja tietojohdamisessa. (Tieto 2016.) Tämä hyödyntää opetustilojen käytön suunnittelua sekä sitä miten ilman laatu, meteli ja käytettävä teknologia vaikuttavat oppilaiden oppimistuloksiin.

Käytössä olevan Office365 oppimisympäristön osalta suuntaus on selkeästi pilvipalveluissa. 1-2 vuoden päästä opetuksen osalta on mahdollista käyttää palveluja ajasta ja paikasta riippumattomasti kertakirjautumisen kautta. (Lehmusto & Päivinen 2015.) Samalla kun pilvipalveluja otetaan käyttöön perusopetuksen osalta. Samaa pilvipalvelumallia pohditaan käyttöön otettavaksi myös koko palvelualueen osalta.



Kuvio 7. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen pilvipalvelut mahdollistavasta ekosysteemimallista. (Lehmusto & Päivinen 2015.)

Digitaaliset sisällöt ja palvelut kokonaisuus koostuu: Sähköinen asiointi ja omatoimikonseptit

Sähköiset palvelujen tarkoitus on lisätä kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia käyttää julkisia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköinen asiointi nähdään yleensä helppona ja nopeimpana tapana hoitaa viranomaisasioita.

Tarkan euron aikana julkishallinnossa halutaan löytää myös ratkaisuja, jotka tuovat kustannustehokkuutta palveluihin. Sähköiset asiointipalvelut ja omatoimikonseptit ovat yksi keino resurssien järkevään käyttöön. Haasteen tässä on se, että usein käyttöön otetut sähköiset asiointipalvelut eivät ole tuoneet merkittäviä kustannussäästöjä, koska

samalla ei ole kyetty luopumaan vanhasta toimintamallista. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2016.)

Sivistys - ja kulttuuripalvelujen digitaalisessa agendassa on huomioitu palveluverkon kannalta olennainen omatoimipalvelujen kehittäminen. Palveluverkkoselvityksen mukaisesti valmistellaan kirjaston ja nuorisopalveluiden omatoimikonseptit. Tässä yhtenä lähtökohtana on mahdollistaa käyttövuorojen antaminen siten, että käyttäjät pääsevät mahdollisesti kirjastokortilla niihin tiloihin joihin heille on myönnetty tilavuoro. Tomina on samansuuntainen itsepalvelukirjastojen kanssa.

Toimenpiteisiin sisältyvät kirjastojärjestelmän, aluetietokannan sekä verkkokirjaston hankinnat, omatoimikirjastojen käyttöönottoa, koulukirjaston tietokannan yhdistäminen maakuntakirjaston järjestelmään sekä näistä toimenpiteistä aiheutuvat käyttötalouspuolen kulujen lisäykset.

Sosiaalisen median tavoitteellinen hyödyntäminen

Nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä keskeisten asiakassidosryhmien tavoittaminen vaatii yhä korostuneemmin sosiaalisen median suunnitelmallista huomioimista myös sivistys ja kulttuuripalvelujen toiminnassa. On tiedostettava, että sosiaalinen media on enemmän kuin pelkkä viestien jakelukanava päättäjien ja kansalaisten välillä tai kansalaisten kesken. (Sauri 2015, 10.)

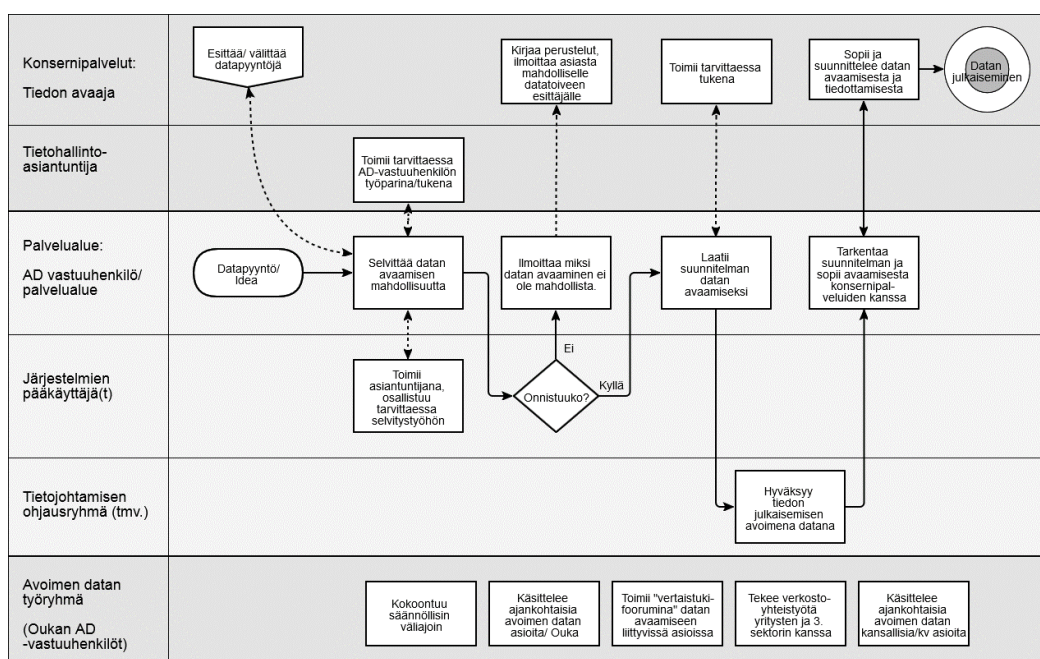
Sosiaalinen media ja nuoret 2013,2015 ja 2016 -tutkimuksen perusteella nuorten kanssa toimivien yhteisöjen ja organisaatioiden tulisi ehdottomasti olla läsnä sosiaalisen median palveluissa nuorten parissa. Tutkimuksen mukaan 18,3 -vuotias keskivertonuori käyttää sosiaalisen median palveluita noin 14–18 tuntia viikossa. (Some- ja nuoret 2016.) Tähän on laskettu se aika, jolloin he ovat online. Puolet nuorista haluaisi sosiaalisen median opetusta oppilaitoksiin, mutta myös kodin roolia sosiaalisen median opetuksessa tulisi miettiä. (Some- ja nuoret 2013.)

Digitaalisen agendan tavoitteena on sosiaalisen median tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen edistäminen kuntalaisten ja asiakassidosryhmien kohtaamisessa ja osallistamisessa. Keskeiseksi tehtäväksi muodostuu henkilöstön tietoisuuden ja kyvykkyyksien edistäminen sekä uudenlaista palvelutuotantoa ohjaavan etenemissuunnitelman laadinta ns. Some -suunnitelma. Tätä kautta palvelualueelle on löydettävissä kustannustehokkaita ja tavoitteellisia ratkaisuja strategian ja agendan mukaiseen toimintaan myös tulevat sukupolvet tavoittaen.

Avoim data ja tiedon digitalisointi

Oulun kaupunki on avannut tietoaaineistojaan maksutta julkiseen käyttöön. (Oulun kaupunki 2015) Toiminnan tavoitteena on lisätä avoimen julkisen tiedon määrää. Myös sivistys- ja kulttuuripalvelut ovat huomioineet tämän omassa toiminnassaan osana digitaalisen agendan kokonaisuutta. Avoimella datalla tarkoitetaan julkisille, organisaatioille tai yksityisille kertynyttä tietoa, joka on avattu maksutta muiden vapaasti hyödynnettäväksi. (Helsinki Region Infoshare 2011.)

Oulun kaupungille on luotu toimintamalli jolla tietoaaineistojen julkaiseminen avoimena datana mahdollistuu. Tämä toimintatapa on hyväksytty kaupunginhallituksessa 29.3.2016 § 106.



Kuvio 8. Avoimen datan avaamisen malli Oulussa. (Tiusanen & Koponen 2016)

Sivistys- ja kulttuuripalveluissa on uuden johtamisjärjestelmän laatimisen yhteydessä katsottu työntekijöiden tehtävän kuvia ja avoimendatan osalta siihen liittyvät tehtäväkokonaisuudet tullaan liittämään yhden sovelluskoordinaattorin tehtävään. Hän tulee vastaamaan siitä, että toimintamallin mukainen toiminta toimii sivistys- ja kulttuuripalvelujen sisällä ja on yhteyshenkilö konsernin tietohallintoon.

Digitaalinen vahvistuminen yhteistyöverkoston: Digitaalisuutta tukevien ekosysteemin ja verkostojen vahvistaminen.

Verkostoyhteistyön tehtäväkokonaisuudella hallitaan palvelualueen ICT toiminnalle ja tavoitteille olennaisia verkostoja sekä näihin osallistumista. ICT tiimin tehtävänä on arvioida, tunnistaa ja osallistua palvelualueelle luontaisten ekosysteemien ja verkostojen toimintaan, jotka tukevat ja täydentävät organisaation omaa toimintaa sekä edistävät digitaaliselle agendalle asetettuja tavoitteita. Tietoyhteiskuntakehityksen edellytyksenä on halu uudistua sekä toimijoiden valmius verkostomaiseen toimintaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010.)

Verkostomainen työote on digitalisaation onnistumisessa yksi avaintekijä. Tämä asettaa keskiöön verkostojen johtamisen, sillä se ulottuu yhä useammin oman organisaation sisältä arvoverkostojen ja ekosysteemien johtamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 237.)

Sivistys- ja kulttuuripalvelujen osalta tämä tarkoittaa toimittajayhteistyön keskitettyä haltuunottoja ja että palvelualueen ICT – sopimukset siirtyvät ICT-tiimin hoidettavaksi. Lisäksi meidän on oltava vahvasti mukana palvelualueen toimintaa keskeisesti liittyvistä verkostoissa. Näitä verkostoja ovat pääkäyttäjäverkotot, toimittajaverkotot sekä palvelualueen ICT kehittämiseen liittyvät verkotot.

6.3 Digitaalisen agendan visio ja tavoitteet

Sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisen agendan tehtävänä on tukea ja kehittää palvelualueen digitalisaatiota sekä ICT -toimintaa palvelualueen henkilöstön ja ICT – ti-

min kyvykkyyksiä hyödyntäen. Tämä toteutetaan yhteistyössä palvelualueen keskeisten sidosryhmien kanssa. Palvelualueen digitaalinen agenda edistää Sivistys- ja kulttuuripalvelujen sekä Oulun kaupungin tavoitteita organisaation arvoja edustavassa hengessä: Rohkeus, Reiluus ja Vastuullisuus.

Kaupungin tasolla on seuraavat digitaalisuutta edistävät kaupunkitasoiset tavoitteet:

1. Sähköisten asiointipalvelujen, etäasioinnin sekä virtuaalisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen saatavuutta lisätään ja kuntalaisten digitaalista tasa-arvoa edistetään.
2. Digitalisaation mahdollisuudet hyödynnetään tehokkaasti ja tavoitteellisesti toiminnan tuottavuuden lisäämiseksi.
3. Digitaalisuus on luonteva osa henkilöstön arkea.
4. Alueen yritysten toimintaedellytyksiä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyä edistetään tukemalla digitaalisten palvelujen innovointia ja kehittämistä

6.4 Kehittämisen hiekkalaatikko

Kokeiluilla ja ketterällä kehittämisellä halutaan luoda mahdollisimman matalan kynnyksen toimintamalli kehittämiselle. Tämä kehittäminen tarkoittaa kaikkea sivistys- ja kulttuuripalvelujen kehittämistoimintaa myös digitalisaatioon liittyvän kehittämisen. Usein kehittäminen koetaan valtavasti resurssia vaativaksi toiminnaksi, vaikka usein se tarkoittaa vain olemassa olevan toimintamallin muuttamista. Aina ei tarvita rahaa tai valtavaa projektia toteutuakseen vaan se voi olla tietty johtamiseen liittyvä toimenpide jolla saadaan homma hoidettua.

Yhtenä toimenpiteenä tähän olemme luoneet digitalisaatiokehykseen kokeilukulttuurin mahdollistavan toimintamallin. Lisäksi olemme vuoden vaihteessa ottamassa käyttöön Viima Oy:n toteuttamaan kehittämisideoiden keräämisen ja jalostamisen mahdollistavaa työkalua. Tämän lisäksi olemme talousarvion kautta varaamassa ns. innovaatorahaa, jota voimme osoittaa tarvittaessa nopeastikin valittuihin kokeiluihin.

Työpajoissa kehittäminenkin nousi esille keskusteluissa ja se koettiin toisaalta kuormittavaksi oman työn ohella toteutettavana. Tätä perusteltiin sillä, että nyt organisaa-

tiostamme on vähennetty henkilöstöä joka puolelta ja oma työaika ei anna mahdollisuutta kokeilujen ja kehittämisideoiden työstämiseen. Aikaisemmin oli myös mahdollista saada tähän paremmin apua projektitoimistosta, mutta nyt senkin resurssit on vähennetty olemattomiin. Koettiin, että oltiin jääty yksin kehittämiseen liittyvissä asioissa. Uskon, että ICT osalta saamme tämän uuden toimintamallin kautta koottua ainakin kehittämisideat kasaan ja jalostettua niitä eteenpäin yhdessä substanssialojen kanssa.

6.5 Digitaalisen agendan jalkauttaminen

Kun organisaatiossa tehdään muutosta, silloin haetaan yleensä tehokkuutta ja sitä, että olemassa olevia prosesseja muokataan tehokkaammaksi. Eli keskitytään vain pelkästään itse prosessiin. Mielestäni on tärkeämpää määritellä prosessit virtausyksiköiden näkökulmasta, kuten Lean johtamismenetelmässä tehdään. Tässä menetelmässä prosessista viedään muutosta eteenpäin, jolloin muutettavat asiat jalostuvat. Se asia, jota prosessissa viedään ja jalostetaan sanotaan virtausyksiköksi. (Emt. Åhlström & Modig 2013,19.) Oulussa digitaalinen agenda sisältää useita prosesseja, joita halutaan muuttaa. Nyt on syytä selkiyttää ne prosessit, joita jo onnistuttiin viemään eteenpäin. Digitaalisen agendan jalkauttamisen osalta on tärkeää osata viestittää asia oikein henkilöstölle. Digitaalisen agendan yhtenä tavoitteena on toiminnan tehostaminen digitalisaation keinoin, mutta ei henkilöstön kustannuksella, vaan heidän avullaan ja asiantuntemuksellaan.

Itse digitaalinen agenda on sinänsä viestinnän ja johtamisen väline, koska siinä kuvataan yhteiset tavoitteet ja viitoitetaan yhteinen polku omalle henkilöstölle, kumppaneille ja muille yhteistyötahoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 247.)

Palvelualueen digitaalinen agenda tullaan hyväksymään sivistys- ja kulttuuripalvelujen johtoryhmässä ja siitä tehdään sähköinen versio palvelualueen intranettiin.

6.6 Miten toteutumista seurataan

Digitaalisen agendan tavoitteiden toteutumisen mittareille tulee määrittää päämäärän mukainen tavoitetaso sekä tavoiteura, jolla puretaan tavoitetaso välietapeiksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 252.) Sivistys- ja kulttuuripalveluissa digitaalisen agendan toteutumista seurataan kolmella tasolla. ICT-tiimi tuottaa kuukausiraportin, jossa seurataan mm. digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuuksien etenemistä. Lisäksi palvelualueella on asetettu talousarvioon sitovia lautakuntatasoisia ja valtuustotasoisia mittareita.

ICT:n ja digitaalisen toiminnan mittaaminen ja seuranta liittyy kiinteästi ICT tiimin toimintamalliin sekä käyttöön otettuihin ICT johtamisen toimintamalleihin; ICT toiminnalla tulee olla selkeät, mitattavat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.

Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT:n vastuullisuuden mittaamista ja todentamista varten on kehitetty toimintaa kuvaavia mittareita. Näiden tunnuslukujen avulla saadaan tietoa palvelualueen ICT:n toiminnan muutoksista sekä kustannusten kehittymisestä ICT:n osa-alueilla.

ICT toiminnan mittaaminen lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja kannustaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisrakenteiden mukaisen seurannan lisäksi, Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT:n tilasta ja kehityksestä raportoidaan määrämuotoisesti kuukausiraportin muodossa. Yhtenä määrämuotoisena toimen mittariston tunnuslukujen selvittämiseksi, vuosittain järjestetään mm. ICT toimintaa ja sen kehittämistarpeita kartoittavia kyselyjä.

Osana laajempaa palvelualueen toiminnan mittaamista ja seurantaa liittyvää tietojohdamisen kehittämistoimenpidettä, ICT -tiimi osallistuu asiantuntemuksellaan ko. toimintamalliin sekä mm. teknisten näkökulmien ratkaisemiseen.

6.7 ICT – tiimin toimintasuunnitelma

Digitaalisen agenda tekemisen yhteydessä on tullut yhä selkeämmin esille se, että tarvitsemme ICT-tiimin toiminnalle vuosittaisen agendan toimenpiteistä johdetun toimintasuunnitelman, joka ohjaa tiimin tekemistä määrämuotoiseen ja tavoitteelliseen toimintaan koko palvelualueen näkökulmasta.

Sivistys- ja kulttuuripalveluissa ICT-tiimin toiminta suunnitelman osalta tullaan kokoaamaan digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuuksista ne keskeisimmät asiat, joita kulloisenakin talousarviovuonna toteutamme. Toiminta suunnitelman kautta saamme tarkemmin purettua vastuualuekohtaisesti tavoitteet ja toimenpiteet tiimintoiminnalle, sekä aikataulutettua toimenpiteet projekteiksi.

Alla olevassa kuvassa on visioitu, miten näemme sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisen agendan viitekehys.



Kuvio 9. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisen agendan viitekehys. (Laitinen & Järvenpää 2015.)

6.8 Tulevaisuuden suuntaviivat

Julkishallinnon työnteko tulee muuttumaan työvälaineiden ja alustojen siirtyessä entistä enemmän pilveen. Tämä mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon mallin. Meidän on täten kyettävä myös muuttamaan omaa käsitystämme työnteosta. Emme enää saa mitata työpaikalla vietettyä aikaa vaan meidän on alettava mittaamaan työsuorituksia. Työtekijä on vastuussa entistä enemmän työstään ja itsensä johtaminen tulee korostumaan. (Mattila 2015.)

Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia siihen, mitä palveluja kunnan tulisi tuottaa digitaalisesti tulee lisätä. Myös keinoja tähän täytyy löytyä. Olisiko mahdollista perustaa digipalvelutehdas? Meidän tulee myös kuunnella kuntalaisia erilaisissa palvelutilanteissa, jos he haluavat antaa rakentavaa kritiikkiä tai kehittämissuhteita siitä, miten he haluaisivat ko. palvelua kehitettävän.

Tulevaisuudessa digitalisoituminen tulee täydentämään ei rutiininomaista ajattelutyötä. Big datan ja sen myötä kehittyvän analytiikan uskotaan korvaavan ihmisen tekemää työtä kognitiivisissa työtehtävissä mm. terveydenhuollossa. (Mattila 2015.) Meillä yksi askel tähän suuntaan on koneälyn pilotti yhdessä Tiedon kanssa. Pilotissa tulemme hyödyntämään jo olemassa olevia tietovarantoja sekä sijoittamaan antureita tiloihin, jotka mittaava esim. melua, ilman laatua sekä kosteutta. Tietokone analysoi tietyn algoritmien avulla tietomassaa ja tuottaa sen pohjalta tietoa esim. oppilaiden hyvinvoinnista.

Tulevaisuudessa opetuksesta tulee entistä enemmän räätälöidämpää ja opetuksessa hyödynnetään oppimisanalytiikkaa. Voimme tarkkailemalla opiskelijan aktiivisuutta, tehokkuutta, edistymistä, muokata opetusta, opinto-ohjelmaa ja arviointia reaaliaikaisesti. Näitä menetelmiä hyödynnetään jo edistyneimmissä korkeakouluissa. (Mattila 2015.)

Tulevaisuudessa käsitys kokopäivätyöstä tai – ansiosta voi muuttua hyvinkin voimakkaasti. Perinteisen kokopäivätyön sijaan yhä useampi siirtyy työskentelemään useammalle työnantajalle. Työn luonne muuttuu näin monipaikka- ja moniansiotyöksi. (Rantanen 2015.)

Digitalisoitumisen eli tietojen, palveluiden, kommunikaation siirtyminen yhä voimakkaammin verkkoon ja sähköiseen muotoon lisää se meidän riippuvuuttamme sähköisistä tietojärjestelmistä, sekä riippuvuutta tietoturvallisuudesta. Tulevaisuudessa meidän tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota tietosuojaa ja tietoturvaan. (Rantanen 2015.) Vuoden 2018 huhtikuussa voimaan astuva EU:n tietoturvadirektiivi on jo hyvä lähtölaukaus siihen, että meidän on tarkasteltava jo olemassa olevia palvelujamme uuden lainsäädännön kannalta. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota henkilötietojen käsittelyyn. (Valtionvarainministeriö 2016.)

Digitalisaation kehittyminen asettaa meille tulevaisuudessa aivan uudenlaisia haasteita, kun ymmärrämme että uudet ilmiöt kuten Big Data, anturiteknologiat sekä Internet of Things (IoT) kyseenalaistavat meidän tämän hetkiset ammatit. (Kallionpää & Grönroos 2015, 22.)

7 AGENDASTA KÄYTÄNTÖÖN

Tulkinnallisen todellisuuden luomat monet haasteet käytännön kehittämistoiminnalle ovat työtä hidastava tekijä. (Toikko & Rantanen, 162.) Jokaisella vastuualueella on omat toimintaa ohjaavat asiakirjat ja lainsäädännöt. Sen lisäksi on kaupunkikonsernin toimintaa ohjaavia asiakirjoja ja ohjeistuksia. Näiden pohjalta saimme työpajoissa kuitenkin priorisoitua vastuualueen nostot digitaaliselle agendalle. Tämän työn aikana huomasin hyvin sen prosessimaisen etenemisen mikä ohjasi digitaalisen agendan tekemistä. Tämän toimintatutkimuksellisia menetelmiä sisältävän prosessin aikana myös ymmärrys ja tulkinta asiasta lisääntyi vähitellen myös toimijoiden keskuudessa. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 36.)

Työpajojen tuloksia summatessa ei voi olla pohtimatta sitä miten tärkeään rooliin nousee henkilöstön osaaminen. Se että osataan myös tunnustaa oman osaamisen kasvattaminen ei yksi riitä viemään digitaalisuutta eteenpäin. Oma osaaminen on kyettävä valjastamaan yhteisön hyödyksi ja voimavaraksi. Tässä yhteisöllinen toimintatapa on mielestäni hyvä ja tuloksia aikaansaava ratkaisu. Opinnäytetyöni osoittaa hyvin sen tosiasian, että organisaation vahva osaaminen on mahdollista saada hyötykäyttöön, kun osataan hyödyntää toiminnallisia menetelmiä. Digitaalisuus on todellakin meistä ihmisistä kiinni, miten osaamme omaksua uusia toimintatapoja tehdä asioita ja työtä. Eli esim. printtaammeko yhä edelleen kokousasiakirjat vaikka on sovittu, että tablet laitteet on hankittu sitä varten, että ne luetaan sieltä.

Tulevaisuudessa esimiehen tulisi osata muodostaa heterogeenisiä työryhmiä ja saada erilaiset ihmiset kukoistamaan kannustamalla heitä. Tällöin parhaimmassa tapauksessa saavutetaan hyvä ja innostava ”flow” tekemiseen. (emt Antila & Pohjola 2006, 46.) Työpajoissa tämän huomasi siinä, että tietoteknisesti osaavat työntekijät olivat aktiivisesti tarkastelemassa asioita tekniikan näkökulmasta, kun taas vähemmän teknisesti orientoituneet työntekijät tarkastelivat asiaa enemmän toiminnan näkökulmasta. Tämä tasapaino auttoi mielestäni saavuttamaan hyvän lopputuloksen. Hyvänä esimerkkinä tästä on kun mietittiin palvelun kannalta sopivien mobiililaitteiden hankintaa, niin nämä kaksi suuntausta täydensi toisiaan ja toiminnan kannalta oikeanlaiset laitteet päätyivät hankintaan. Laitteet joita oli helppo ylläpitää ja niihin oli saatavilla keskitetty ohjelmistojen jakelukanava.

Selkeänä tuloksena tämä digitaalisen agendan tekemisprosessista on huomattavissa, että henkilöstön mukaan ottaminen kehittämisen tekemiseen on avain asemassa. Lisäksi digitaalisuuden johtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista ja se tulisikin sijoittaa suoraan johtajan alaisuuteen, jolloin kiinteä yhteys muuhun strategiseen johtamiseen on turvattu. Digitaalisuus on tunnistettu tärkeänä osana myös meidän organisaation toimintaa joten olisi luontevaan sen tiiviimpi kiinnittyminen osaksi johtoryhmärakennetta.

Opinnäytetyön ensimmäisessä seminaarissa ohjaajani kysyi minulta, mikä opinnäytetyöstäni tekee yhteisöpedagogi tutkinnon opinnäytetyön. Nyt pohdittuani tätä asiaa

voin todeta, että opinnäytetyössäni työyhteisö osallistettiin kehittämislle laajasti. Aihe voi olla tekninen kuten tässä tapauksessa ensin koettiin, mutta myös humanistisella alalla tarvitaan digitaalisia työmenetelmiä entistä enemmän arkityössä. Esimerkiksi nuorisotyössä nuoret ovat entistä enemmän kanssakäymisessä toistensa kanssa digitaalisten välineiden kautta sosiaalisen median eri ympäristöissä.

Kuntaliitoksen jälkeen meillä oli todella iso ja monimutkainen tehtävä saada 25 erilaista ICT toimintakulttuuria toimimaan yhteen samojen toimintaperiaatteiden kanssa. Kehittämispöcessin tuloksena saimme luotua sivistys- ja kulttuuripalveluille yhteisen digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuuden joka kattaa kaikkien vastuualueiden digitalisaation tahtotilan. Saimme tehtyä toimivan menetelmän, jonka avulla voimme vuosittain päivittää palvelualueemme digitaalista agendaa ja samalla tehdä nostot talousarviopöcessin investointi osaan. Digitaalisen agendan johtamisen osalta olemme luo- neet selkeän johtamisrakenteen ja toimintamallin digitalisaation eteenpäin viemiselle palvelualueellamme. Edelleen on meistä ihmisistä kiinni, omaksummeko uuden toimintamallin vai pidämmekö kiinni vanhoista toimintakulttuurin työtavoista.

Meidän tärkein prioriteetti tulee olemaan palveluverkon ICT – infran perusparannus ja erityisesti langattomien verkkojen osalta, sekä turvata uusien ja perusparannettavien toimipisteiden osalta ICT-infraan liittyvät toimenpiteet huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa. Tulevaisuuden näkymänä tulee olemaan entistä enemmän laiteriippumattomien palvelujen tuottaminen kuntalaisille. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelut tulevat siirtymään enenevässä määrin pilveen. Opetuksen osalta tullaan tukemaan DYOD ja CYOD toimintamallia.

Olen tyytyväinen digitaalisen agendan lopputulokseen. Saimme laajan organisaatiomme osalta koottua ne keskeiset toimenpidekokonaisuudet jotka löytyvät kaikkien vastuualueiden tekemisessä. Lisäksi saimme luotua digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet selkeäksi kuvaksi, joiden pohjalta tulevaisuuden työpajat on hyvä toteuttaa. Mielestäni tämä yhteisöllinen kehittäminen tässä kohdin kantoi hyvä sadon. Ihmisen osaamisen ja asiantuntijuuden kautta saimme työpajojen kautta rakennettua usean toimintakulttuurin sekamelskasta yhden hyväksytyyn toimintakulttuurin. Tämä työ

ei olisi ollut yhtä onnistunut, jos olisin käyttänyt pelkästään kyselylomaketta jonka pohjalta koonnut vastaavaa tuotosta.

Tämä kehittämisprosessi on lisännyt meidän oman organisaation tietämystä ja osaamista digitalisaatiosta. (Toikko & Rantanen 2009, 114.) Näiden pohjalta olemme voineet luoda palvelualueellemme selkeän tiekartan siitä mitä digitalisaation osalta tulee tehdä. Sivistys- ja kulttuuripalveluissa on nyt selkeä näkemys meidän strategisesta suunnasta myös ICT:n ja digitalisaation osalta. Digitaalisen agendan pohjalta me saamme rohkeutta strategiseen suunnanmääritykseen ja se ohjaa meitä selkeiden valintojen tekemiseen eli näkemykselliseen strategiaan. (Mäki & Palonen 2012, 247.) Meidän tulee varmistaa, se että työntekijämme ovat mukana tässä prosessissa osallistuen sen suunnitteluun ja toteutukseen, sillä lopulta kaikki on ihmisestä kiinni miten hän kokee pääsevänsä vaikuttamaan tulevaan muutokseen.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alahuhta, Matti 2016. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Anttila, Pirkko. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissuunnitelma. Hamina: Akatiimi oy.
- Celia-kirjasto, Esteettömyyssalkku 2015, <https://www.celia.fi/celia-asiantuntijana/esteettomyyssalkku/> (Viitattu 6.7.2016).
- Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2011, Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro.
- CxO Academy 4 & Pentti Salmela 2015, Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.
- Etlä Raportit, 2015 Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>.
- Grapepeople, Aivorihi on kuollut! Kauan eläköön ideologi-menetelmä. <http://grapepeople.fi/blogikirjoitus/aivorihi-kuollut-kauan-elakoon-ideologi-menetelma/> (Viitattu 7.8.2016).
- Heikkinen & Rovio & Syrjälä (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura
- Helsinki Region Infoshare, <http://www.hri.fi/fi/mita-on-avoin-data/> (viitattu 27.2.2016).
- Hernesniemi, H. (toim.), 2010. Digitaalinen Suomi 2020 – Älykäs tie menestykseen. Teknologiateollisuus ry.
- Huhtanen Akseli & Huhtanen Pertti, Grape People Oy 2007, Fasilitointi Ryhmäprosessien kehittäminen www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/Fasilitointi1.pdf (Viitattu 5.7.2016).
- Humanistinen ammattikorkeakoulu, Opetussuunnitelma. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma Yhteisöpedagogi (ylempi AMK).

- ICT- Standard Forum 2016, Tietohallintomallin avulla johdat tietohallintoa liiketoimintalähtöisesti. <https://www.itforbusiness.org/content/uploads/2016/01/Tietohallintomalli-27-1-2016.pdf> (Viitattu 5.7.2016).
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! – Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Helsinki.
- Kallionpää & Gröönroos 2015, Uuskasvun polut –Digitalisaation lupaus. Helsinki: TeliaSonera.
- Kantojärvi 2015, Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum
- Kehitysvammaliitto 2015, Työkalut saavutettavuuden tukena. <http://papunet.net/saavutettavuus/verkkopalveluiden-saavutettavuus/tyokalut-saavutettavuusarviointien-tukena> (Viitattu 6.7.2016).
- Kiiski Kataja, Elina 2016. Megatrendit 2016 - Tulevaisuus tapahtuu nyt. <http://www.sitra.fi/julkaisu/2016/megatrendit-2016> (Viitattu 8.7.2016).
- Kimpimäki, Harri 2000, Tietoteknisen infrastruktuurin strateginen suunnittelu - Infrastruktuuririskien näkökulma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12403/hkimpimaki.pdf?sequence=1> (Viitattu 7.7.2016).
- Kinnunen Anu, 2015, Tiivi. Miten sinä määrittelet digitalisaation. <http://www.tivi.fi/Kumppanit/Sofigate/miten-sina-maarittelet-digitalisaation-6062335> (Viitattu 30.06.2016).
- Kuula Arja, 2015. Tutkimusetiikka, Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Krogstrup, Hanne Kathrene, 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt käsikirja. <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75625/bikva.pdf?sequence=1> (Viitattu 11.01.2017).
- Kärkkäinen, Mari. Itä-Suomen yliopisto 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana - systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Viitattu 22.01.2017).
- Lehtonen Jari 2016. Turun kauppakorkea koulu. Tietohallinnon haasteet kasvavassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä - Toimintatutkimus suomalaisen PK-yrityksen kasvusta globaaliksi toimijaksi. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/119923/Ae2_2016.pdf?sequence=2 (Viitattu 14.07.2016).

- Mattila, Anssi 2015. Taustaselvitys digitalisaatiosta johtuvista muutoksista työympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja työn tekemisessä valituissa rooleissa. Laurea-Ammattikorkeakoulu <https://ek.fi/wp-content/uploads/Taustaselvitys-digitalisaatiosta-Anssi-M.pdf> (Viitattu 13.7.2016).
- Mäki, Kimmo & Palonen, Tuire. (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Mittilä Tuula 1997, Verkosto-osaaminen - liiketoimintaosaamisen uusi mantra www.edu.fi/download/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf, (viitattu 3.7.2016).
- Mäntylä, Juha-Matti 2015, Talouselämä, Kommentti: Supercell juhlii epäonnistumista, Kone ei edes onnistumista <http://www.talouselama.fi/uutiset/kommentti-supercell-juhlii-epaonnistumista-kone-ei-edes-onnistumista-3467433> (Viitattu 8.7.2016).
- Oiva Annukka 2007, Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius - Kahden johtamismallin testaus. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514284441.pdf> (Viitattu 7.7.2016).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015, Digipalvelutehdas. <http://www.digipalvelutehdas.fi/>
- Oulun kaupunki. Kaupunkistrategia Oulu 2020. http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=3cd43780-be77-4bd9-9f09-96d93811cd9a&groupId=52058 (Viitattu 01.07.2016).
- Oulun kaupungin talousarvio 2016, 2015 ja -suunnitelma 2017–201. http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=f01849c3-6c4a-4519-811f-3b7c8723d10a&groupId=52058 (Viitattu 7.7.2016).
- Oulun kaupunki. Kaupunkistrategia Oulu 2020. http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=3cd43780-be77-4bd9-9f09-96d93811cd9a&groupId=52058 (Viitattu 01.07.2016).
- Oulun kaupungin talousarvio 2016, 2015 ja -suunnitelma 2017–201. http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=f01849c3-6c4a-4519-811f-3b7c8723d10a&groupId=52058 (Viitattu 7.7.2016).

- Oulun kaupunki TA2017 talousarvioesitys. <http://asiakirjat.ouka.fi/ktweb-bin/ktproxy2.dll?doctype=3&docid=517334&version=1> (Viitattu 7.7.2016)
- Paasivaara Leena & Nikkilä Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Rantanen Jouni 2015. Digitaalisuuden vaatimukset tulevaisuuden työpaikoilla - Ihminen muuttuvassa työympäristössä Hämeen ammattikorkeakoulu. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98974/Rantanen_Jouni.pdf. (Viitattu 13.07.2016).
- Erno Salmela & Co. Yhteisöllinen, nopea ja kokeileva kehittäminen, 2015. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-761-9> (Viitattu 07.01.2017).
- Sauri, Pekka 2015. Julkishallinto ja sosiaalinen media. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sosiaalinen media ja nuoret 2013, eBrand Suomi Oy & Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelut, <http://www.ebrand.fi/somejanuoret2013/> (viitattu 27.2.2016).
- Sosiaalinen media ja nuoret 2015, ebrand Suomi Oy & Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelut, <http://www.ebrand.fi/somejanuoret2015/>.
- Sosiaalinen media ja nuoret 2016, ebrand Suomi Oy & Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelut, <http://www.ebrand.fi/somejanuoret2016/>.
- Tappura Sari 9.01.2009. http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opinto-semma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf. (viitattu 28.06.2016).
- Tanhua-Piiroinen Erika, Viteli Jarmo, Syvänen Antti, Vuorio Jaakko, Hintikka Kari A. ja Sairanen Heikki 2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 18/2016. Valtioneuvoston kanslia Valtiontalouden tarkastusvirasto 2016. Tuoksellisuustarkastuskertomus Digitaalisten asiointipalveluiden kehittäminen ja tuotanto. https://www.vtv.fi/files/5084/6_2016_Digitaalisten_asiointipalveluiden_kehittaminen_ja_tuotanto.pdf (Viitattu 7.7.2016).
- Tampereen yliopisto 2011, Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0, <http://www.w3.org/Translations/WCAG20-fi/> (Viitattu 06.07.2016).

- Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Koulutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteisollisyydella_nettil_sivutettu.pdf (Viitattu 07.01.2017).
- Tenhunen Ville, 2015. Digitalisaatio. <http://blogs.helsinki.fi/avtenhun/2015/07/30/digitalisaatio/> (viitattu 30.6.2016).
- Toikko, Timo & Rantalainen, Teemu (toim.) 2009. Tutkimuksellinen kehittämis-toiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Vastapaino .
- Tuottava ja uudistuva Suomi. Digitaalinen agenda vuosille 2011 – 2020. Viitattu 1.7.2016. <file:///C:/Users/Jarjestelmänvalvoja/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/O9ZLENPU/Tuottava%20ja%20uudistuva%20Suomi.%20Digitaalinen%20agenda%202011-2020.pdf>.
- Tutkimuksen suunnittelu, Jyväskylän yliopisto, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu> (viitattu 12.3.2016).
- Tuulaniemi Juha, 2013. Palvelumuotoilu. Liettua: Talentum Media Oy.
- Valtionvarainministeriö 2013, Julkisen hallinnon ICT:n hyödyntämisen strategia 2012 – 2020. <http://vm.fi/documents/10623/360816/Julkisen+hallinnon+ICT-strategia/4148ad4f-157e-4aa6-aa44-aaf395b63532> (Viitattu 7.7.2016).
- Valtionvarainministeriö VAHTI, EU-tietosuoja kokonaisuudistus, VAHTI-raportti - 1/2016. https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=c97ee414-1fc0-4a91-969c-2ef0657605d1&groupId=10128 (Viitattu 25.12.2016).
- Vesa Ilmarinen Kai Koskela 2015, Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Venkula, Jaana 2011. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Johdantoa epävarmuuden kohtaamisen. Helsinki: Kirjapaja.

Asiakirjat ja julkaisemattomat lähteet

Laitinen Jarmo & Järvenpää Jaakko 2015, Digitaalisen agendan viitekehys sivistys- ja kulttuuripaleluissa ppt-esitys.

Lehmusto Tommi & Päivinen Ville 2015. Microsoft. Reference Architecture -Recommended architecture for IT infrastructure, services and applications in Finnish educational landscape.

Oulun kaupunki, sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT- ja tietojohdamisen ohjausryhmän päätös 08.07.2014.

Tiusanen Marko & Koponen Päivi 2016. Avoimen datan avaamisen malli Oulussa.

Haastattelut

Nurmivuori Marjut, perusopetus- ja nuorisajohtaja, haastattelu 23.8.2016.

Penttilä Mika, sivistys- ja kulttuurijohtaja, haastattelu 16.12.2016.

Kuviot

Kuvio 1. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen suunnitellusta digitaalisatiokehuksesta. (Järvenpää, Laitinen 2016.)

Kuvio 2. Bikva-arvioinnin mukainen tasoprosessi (Toikko & Rantanen, 68.)

Kuvio 3. Sofigate kuva tietohallintomallista (Sofigate 2016.)

Kuvio 4 Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT-johtamisrakenne (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Kuvio 5. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT-toiminnan ohjausrakenne ja järjestäytyminen. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Kuvio 6. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen Digitaalisen agendan toimenpidekokonaisuudet. (Laitinen & Järvenpää 2016.)

Kuvio 7. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen pilvipalvelut mahdollistavasta ekosysteemi-mallista. (Lehmusto & Päivinen 2015.)

Kuvio 8. Avoimen datan avaamisen malli Oulussa. (Tiusanen & Koponen 2016)

Kuvio 9. Sivistys- ja kulttuuripalvelujen digitaalisen agendan viitekehys. (Laitinen & Järvenpää 2015.)

LIITTEET

Liite 1. Käsitteet

Liite 2. Vastuualuejohtajien kyselylomake

Liite 3. Digitaalisen agendan työpajamateriaali

LIITE 1. KÄSITTEET

Digitalisaation ja digitaalisen agendan yhteydessä keskeisiä käsitteitä, jotka nousevat keskusteluun ovat seuraavat.

Pilvipalvelut (cloud computing) pilvipalvelut tuotetaan datakeskuksista ja niitä käytetään Internetin yli ”pilvestä”.

Sosiaalisella medialla (englanniksi *social media*, usein myös lyhennettynä *some*) tarkoitetaan internetin palveluita ja sovelluksia, joissa yhdistyy käyttäjien välinen kommunikaatio ja oma sisällöntuotanto. (Some ja nuoret 2013)

Big Data on nimitys valtaisalle tiedon määrälle, jossa tietoa on koottu eri lähteistä.

Avoimella datalla tarkoitetaan julkishallinnolle, organisaatioille, yrityksille tai yksityishenkilöille kertynyttä tietoa, joka on avattu organisaation ulkopuolisillekin vapaasti ja maksutta hyödynnettäväksi. (Helsinki Region Infoshare)

Kokonaisarkkitehtuuri on systemaattinen kuvaus organisaation tiedoista, toimijoista, toimintaprosesseista, teknologiasta sekä näistä muodostuvasta kokonaisuudesta.

Siku on lyhenne sivistys- ja kulttuuripalveluista

Palvelualue on sivistys- ja kulttuuripalvelujen kokonaisuus, joka kattaa koko palvelutuotannon kokonaisuuden vastuualueineen.

Vastuualue on yksittäinen palveluja tuottava kokonaisuus sivistys- ja kulttuuripalvelujen sisällä, kuten varhaiskasvatus, kulttuuri-, liikunta-, nuorisopalvelut, perusopetus ja lukiokoulutus

Digitaalinen agenda on ICT -toiminnan kehittämistiekartta ja toimintamalli.

BYOD Bring Your Own Device ”tuo oma laitteesi” on toimintamalli, joka on nopeasti yleistymässä niin yrityksissä kuin oppilaitoksissakin. Käyttäjille BYOD tarkoittaa sitä, että opiskeluun tai työhön liittyvät tehtävät tehdään pääasiassa omalla tietokoneella

CYOD Choose Your Own Device on toimintamalli, missä käyttäjillä on tietty summa sekä vaatimukset laitteelle, mutta käyttäjä saa valita itse laitteensa. Tietohallinto voi laittaa laitevalikoiman tarjolle esimerkiksi palvelukatalogiin, mistä käyttäjä voi se itsepalveluna tilata.

Ekosysteemit ovat verkostoja, jotka rakentuvat tietyn tuotteen tai palvelun ympärille ja jonka muodostamat yritykset työskentelevät yhdessä tuottaakseen suurempaa arvoa asiakkailleen.

Käyttöjärjestelmä on keskeinen tietokoneen ohjelmisto. Se mahdollistaa muiden ohjelmien toiminnan.

Palvelu on keino tuottaa arvoa asiakkaille auttamalla asiakkaita saavuttamaan haluamansa tulokset ilman, että asiakas omistaa tietyt kustannukset ja riskit.

Infrastruktuuripalvelu on taustapalvelutyyppejä, joka tarjoaa laitteiston, verkon tai muita tietokonekeskuksen komponentteja.

Virtaustehokkuus: Teollisuudessa yksikkönä ovat tuotteet, joita jalostetaan käyttämällä erilaisia materiaaleja. Palvelualoitta yksikkönä on useinmiten asiakas, jonka tarpeita täytetään erilaisin toiminnoin. Tätä tehokkuuden lajia sanotaan virtaustehokkuudeksi, koska päähuomio on yksikössä, joka "virtaa" organisaation läpi. (Modig, Åhlström 2009, 13).

LIITE 2. Vastuualuejohtajien kyselylomake

ICT toiminnan ja digiagendan kyselylomake johdolle	Vastuualue	
	Haastateltavat	
	Aika	
	Paikka	
	Haastattelija	

Kysymykset	Vastaukset	Haastattelijan havainnot
Kun puhutaan tieto- ja viestintäteknologiasta (ICT/TVT), mitä sinulle tulee tästä päällimmäisenä mieleen?		
Minkä merkityksen näet tieto- ja viestintäteknologialla olevan omalle vastuualueellesti? SIKU ICT-tiimillä? Uudessa johtamisjärjestelmässä?		
Miten sinä määrittelisit digitalisaation? Mistä siinä sinun mielestäsi on kyse?		
Miten näet vastuualueesi digitalisaatiokehityksen? Missä ollaan tällä hetkellä ja minne ollaan tai tulisi olla menossa?		
Millaisia odotuksia vastuualueella on SIKUn digitaaliselle agendalle? Minkä on vielä mahdollisesti eniten epäselvää?		
Miten tulisi varmistaa, että Sikun digitaalinen agenda (kehittämistiekartta) on linjassa strategian/linjausten kanssa? Miten sitä tulisi johtaa?		

SIKU ICT-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN:

Kuinka vastuualueella hallitaan ja kehitetään ICT:tä nykytilassa? (OTT, tietyt henkilöt, tietohallinto, muu?)	
Miten ICT toiminnan toimintamallia toimii? Onko tunnistettu merkittävimpiä pullonkauloja?	
Puhuttaessa merkittävimmistä kehittämiskohteista: Mitkä olisivat tärkeimmät/parhaat tavat/keinot tuottavuuden parantamiseksi sikun/vastuualueen ICT toiminnassa?	
Kuinka ICT toimintaa mitataan ja/tai siitä raportoidaan nykytilassa? Kuinka tätä voisi kehittää?	

DIGITAALISEN AGENDAN VIITEKEHYKSEN OSA-ALUEET:

Kuinka hyvin ICT infrastruktuuri palvelee vastuualueen tarpeita ja toiminnan kehittämistä? (verkot, päätelaitteet, OTT palvelutuotanto jne)	
Ketkä ovat vastuualueen tärkeimmät ICT toimittajat? Mikä on vastuualueen tahtotila suhteessa näihin toimittajiin?	
Mikä on henkilöstön ICT osaamisen kyvykkyystaso ja miten sitä kehitetään tai voisi kehittää?	
Kuinka tehokkaasti jo olemassa olevia ICT ratkaisuja hyödynnetään? Kuinka tätä voisi kehittää?	
Onko vastuualueella tunnistettavissa luonnollisia ekosysteemejä / verkostoja, joihin panostamalla voisi löytää synergiaa / keinoja alueellisen elinvoiman ja digitaalisuuden tehostamiseksi?	
KESKUSTELUN AIKANA HERÄNNEET AJATUKSET:	
Mitä muita toimenpiteitä SIKUn digitaaliselle agendalle eli ICT:n kehittämistiekartalle tulisi huomioida?	
Mitä mahdollisia esteitä näet digitaalisen agendan toteutumiselle? Mitä mahdollisuuksia?	
Muut vapaat kommentit SIKU:n ICT:stä ja digitaalisesta agendasta?	

LIITE 3. Digitaalisen agendan työpajamateriaali



"Digitaalinen agenda on Sivistys- ja kulttuuripalvelujen ICT -toiminnan kehittämistiekartta ja toimintamalli, joka ohjaa palvelualueen tietohallintoinvestointien kohdentamista digitaalisuutta hyödyntävien tai kehittyvien toimenpiteiden osalta. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa tiekartan sisältö arvioidaan ja päivitetään määrämukaisesti toimintaympäristön sekä toiminnan muutosten ja tarpeiden pohjalta."

OULU



OULU



OULU

RYHMÄTYÖ (n. 40 min)

Käytä noin 5 min miettiäksesi seuraavia kysymyksiä, jonka jälkeen jalostetaan ajatuksia pienryhmissä ryhmänä (n. 30 min). Esitykset kootaan jolle, jolta käydään läpi yhdessä.

MITÄ SIKUN DIGITAALISESSA AGENDASSA 2016 TULISI HUOMIOIDA PALVELUALUEEN OSALTA?

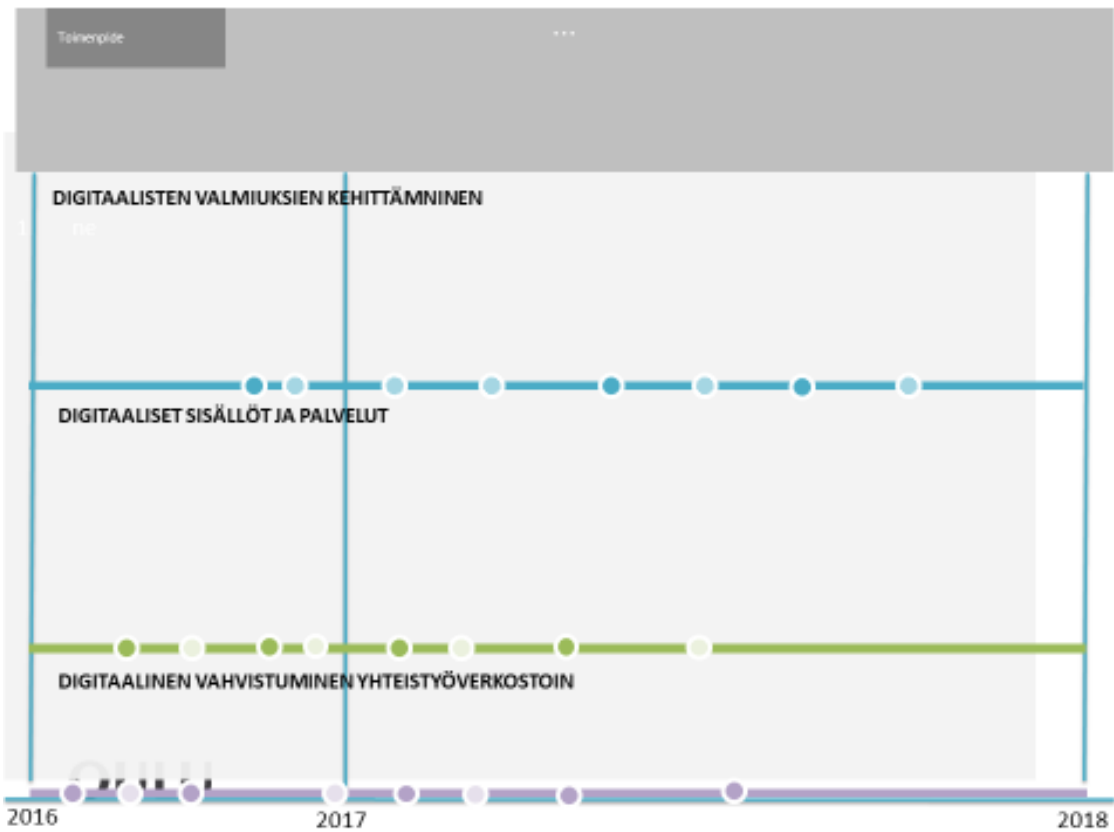
Mitä kehittämiskohteita tunnistat omassa työssäsi ja/ tai vastuualueellasi digitaalisella agendalla huomioitavaksi?

Tunnistatko huomioitavaksi tulevan toiminnan- tai lakimuutoksen, joihin kytkeytyy tieto- ja viestintäteknologia hyödyntäminen tai kehittämistarve?

Tunnistatko jonkin tieto- ja viestintäteknologiaan kytkeytyvän osaamisen osa-alueen tai arjen työkalun käyttötaidon, johon olisi hyvä saada lisää koulutusta tai tukea?

Tunnistatko yhteistyömahdollisuuksia tai kehittämisprojekteja jonkin vastuualueesi sidosryhmän kanssa, jossa tieto- ja viestintäteknologialla tai sen kehittämisellä on mahdollinen rooli?

OULU



Oulu Capital
of Northern
Scandinavia



KIITOS!

Sivistys ja kulttuuripalveluissa ICT:n kehittäminen ja hallinta on koko palvelualueen yhteinen etuoikeus! Lisätietoa Sivistys ja kulttuuripalvelujen ICT toiminnasta ja ICT tiimistä:

JARMO LAITINEN
suunnittelupäällikkö
puh. 044 703 8263

Sähköpostit ovat muotoa *etunimi.sukunimi@ouka.fi*

OULU

www.humak.fi