



Valtiokonttori

D9-tiimin ulkoinen arviointi

KPMG Oy Ab

10.04.2018

Raportin sivumäärä 23

D9-tiimin ulkoinen arviointi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	D9-tiimin tavoitteet	1
1.2	Ulkoisen arvioinnin painopisteet ja viitekehys	2
1.3	Arviointiaineiston kuvaus	3
2	Arvioinnin keskeiset havainnot	5
2.1	Tavoiteasetanta, suunnittelu ja johtaminen	5
2.2	D9-tiimin organisoituminen ja resurssit	8
2.3	D9-tiimin operatiivinen toiminta	10
2.4	D9-tiimin tulokset ja vaikutukset	14
3	Arvioinnin keskeiset johtopäätökset	18
4	Arvioinnin keskeiset suositukset	20

1 Johdanto

Valtionvarainministeriö määräsi syyskuussa 2016 Valtiokonttorin käynnistämään toimenpiteitä, joiden avulla voidaan tukea valtionhallinnon virastojen ja laitosten julkisten palvelujen asiakaslähtöistä digitaalista muutosta hallitusohjelmassa kirjattujen tavoitteiden mukaisesti. Pitkäjänteisten kehittämishankkeiden lisäksi toimintaan lisättiin päämääräksi tukea myös sellaisia kehittämishankkeita ja -kokeiluja, joilla parannetaan asiakaskokemuksia nopealla aikavälillä. Toimenpiteiden määrittelyn pohjana toimivat Valtiokonttorin Digikiri-raportit.

Yllämainittua tavoitetta toteuttamaan perustettiin Valtiokonttorin Digitalisaation tuki -yksikkö, josta käytetään myös nimeä D9-tiimi. Kyseinen yksikkö on tämän ulkoisen arvioinnin kohteena.

D9-tiimin asettamispäätöksessä todetaan, että sen määräaikaisen toiminnan loppupuolella tulee toteuttaa tiimin toimintaa analysoiva ulkoinen, riippumaton arviointi. D9-tiimin määräaikainen toimintajakso päättyy 31.12.2018. Tällä ulkoisella arvioinnilla pyritään tuottamaan tietoa D9-tiimin toiminnan mahdollista jatkoa koskevaan päätöksentekoon.

1.1 D9-tiimin tavoitteet

D9-tiimin toiminnan tavoitteena on ollut antaa valtionhallinnon virastoille ja laitoksille sekä muille julkisen sektorin toimijoille käytännön apua poikkihallinnollisten, asiakaslähtöisten ja helppokäyttöisten julkisten digipalveluiden rakentamisessa. Tiimin toimintasuunnitelman mukaisesti eri hankkeita voidaan tukea käytännössä muun muassa seuraavilla osa-alueilla:

- projektinhallinnan hyvät käytännöt
- muiden vastaavien hankkeiden löytäminen (vertaisoppiminen ja -tuki)
- muutosjohtamisen vahvistaminen
- prosessien uudistaminen
- hankinnat
- viestintä
- palvelumuotoilu

Toimintasuunnitelman mukaisesti D9 -tiimin keskeiset tavoitteet ovat olleet seuraavat:

- 1 Luoda pohja asiakaslähtöiselle ja uusien teknologioiden mahdollisuudet huomioonottavalle kehittämiskulttuurille mahdollisimman laajasti valtionhallinnon eri virastoissa ja laitoksissa.
- 2 Luoda edellytykset hallitusohjelman mukaiselle tuottavuusloikan syntymiselle vaikuttamalla valtionhallinnon toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen käytännön kokemusten kautta eri hallinnon aloilla.
- 3 Edistää hyvien digiperiaatteiden toteutumista kaikessa digikehittämisessä niin valtionhallinnossa kuin koko julkisella sektorilla.
- 4 Tukea julkishallinnon organisaatioita toteuttamaan asiakkaiden elämänpolkujen mukaisten, tyypillisesti sektorirajat ylittävien, uusien digi-hankkeiden ja -projektien toimeenpanoa (mm. elämänpolkujen kuvaaminen, elämänpolut toteuttavien ekosysteemien identifiointi sekä toteutuskelpoisuuden arviointi, mukaan lukien oikeiden omistajien löytäminen hankkeille ja niiden tuotoksille).
- 5 Luoda puolivuositain tilannekuva digiperiaatteiden toteutumisesta niin kutsutuissa kärkihankkeissa.

D9-tiimin visiona on toiminut seuraava päämäärä: ” Vuoden 2018 loppuun mennessä on saatu aikaan todennettavasti toimintatapamuutoksia, jotka johtavan toiminnan tuottavuutta kasvattavaan asiakastyytyväisyyteen. ”

1.2 Ulkoisen arvioinnin painopisteet ja viitekehys

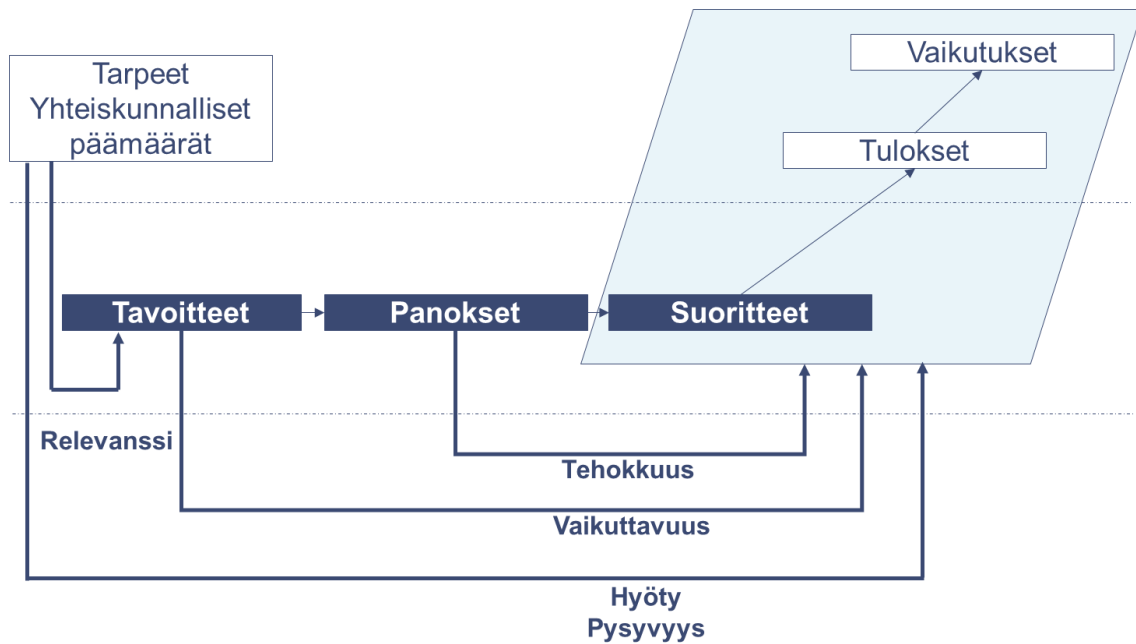
Tämän ulkoisen arvioinnin toteutuksesta on vastannut KPMG Oy Ab. Arviointi on toteutettu ajanjaksolla marraskuu 2017 – maaliskuu 2018. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena on ollut toteuttaa D9-tiimin toiminnan kokonaisvaltainen arviointi. Arvioinnin keskeiset painopistealueet ovat olleet seuraavat:

- D9-tiimin toiminnan tavoiteasetanta, suunnittelu ja johtaminen
- D9-tiimin organisoituminen ja resurssit
- D9-tiimin operatiivinen toiminta
- D9-tiimin tulokset ja vaikutukset

Yllä mainitut arvioinnin keskeiset painopistealueet on määritelty arvioinnin viitekehysten avulla. Arvioinnin viitekehys on kuvattu alla olevassa kuviossa. Viitekehysten ja D9-tiimin ulkoisen arvioinnin suhteen on todettava, että vaikuttavuuden ja hyötyjen pysyvyyden osalta arviointiaineiston kerääminen on ollut haastavaa kahdesta syystä. Ensimmäinen D9-tiimin operatiivinen toiminta on ollut arvioinnin tekohetkellä käynnissä varsin vähän

aikaa, mikä heikentää laaja-alaisempien vaikuttavuusarviointien toteutusta. D9-tiimi on ollut operatiivisessa toiminnassa käytännössä vasta maaliskuusta 2017 alkaen. Toisaalta monelta osin D9-tiimin toiminta on kohdistunut asiakasrajapinnassa sellaisiin kehittämishankkeisiin, joiden osalta tulosten pysyvyyden arviointia ei ole pystytty vielä luotettavasti todentamaan.

Kuvio 1: Ulkoisen arvioinnin viitekehys



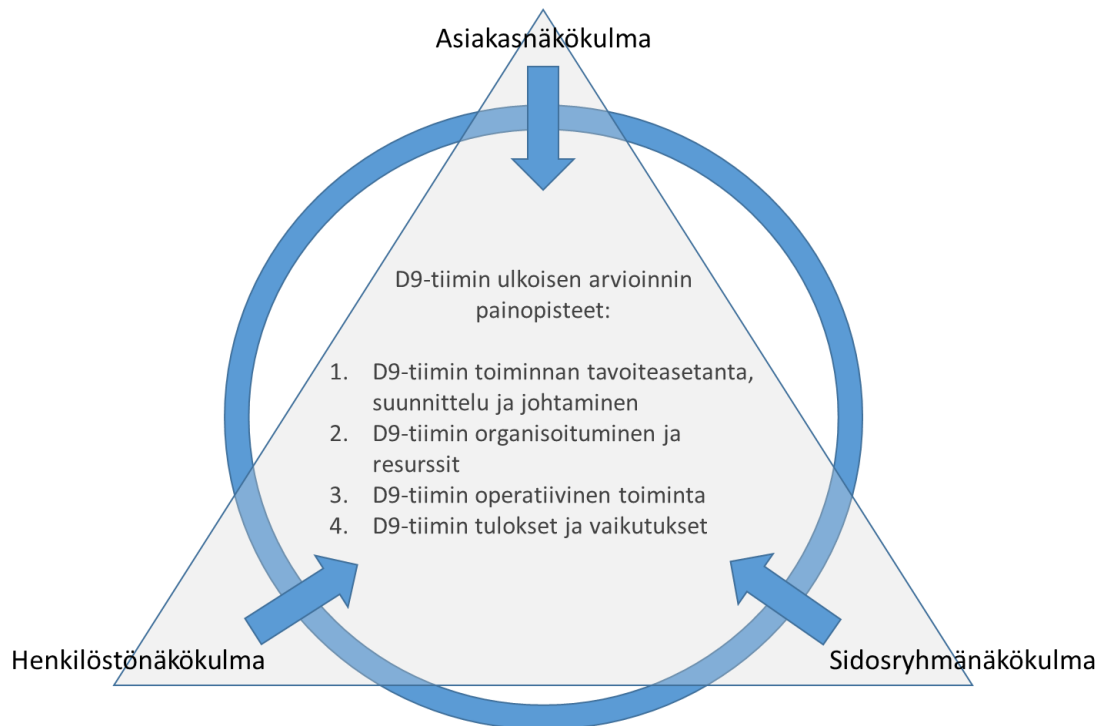
1.3 Arviointiaineiston kuvaus

Ulkoinen arvioinnin aineisto on koostunut kahdesta keskeisestä lähteestä.

Ensimmäisen ja tärkeimmän lähteen muodostivat arvioinnin yhteydessä toteutetut puolistrukturoidut teemahaastattelut. Arviointihaastattelut kohdennettiin kolmeen kohderyhmään monitahoarvioinnin periaatteita noudattaen. Haastattelujen kohderyhminä toimivat D9-tiimin asiakkaat, D9-tiimin henkilöstö sekä keskeiset sidosryhmätoimijat. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 31 kappaletta, joista 12 oli D9-tiimin asiakkaita, 8 sidosryhmiksi luettavaa henkilöä sekä 11 D9-henkilöstöön kuuluvaa asiantuntijaa. Sidosryhmiin laskettiin kuuluvaksi mm. substanssiohjauksesta tai D9-tiimin tavoiteasetannasta vastanneet valtiovarainministeriön ja muiden organisaatioiden edustajat.

Kaikkien haastatteluryhmien osalta noudatettiin samaa haastattelulogiikka eli näkemyksiä eri toimijoilta kerättiin keskeisten ulkoisten arvioinnin painopisteiden osalta. Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu monitahoarvioinnin logiikka.

Kuvio 2: Monitahoarvioinnin logiikka



Toisen aineistolähteen muodostivat keskeiset D9-tiimin toimintaa ja toiminnan suunnittelua koskevat dokumenttiaineistot. Keskeisiä dokumenttiaineistoja ovat olleet muun muassa tiimin toiminnan asettamispäätösasiakirja, toimintasuunnitelma, toimintaraportit, Digikiri-raportti sekä muut arvioitsijoille toimitetut aineistot. Myös arvioinnin yhteydessä kuultujen D9-tiimien asiakkaiden omien kehittämishankkeiden aineistoja on hyödynnetty arviointiaineistona.

2 Arvioinnin keskeiset havainnot

2.1 Tavoiteasetanta, suunnittelu ja johtaminen

Tässä luvussa on tarkasteltu D9-tiimin tavoiteasetantaan, toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Keskeisiä arviointinäkökulmia ovat olleet tiimille asetettujen tavoitteiden toimivuus sekä toisaalta asetettujen tavoitteiden ja käytännön toiminnan välinen koherenssi. Tässä arvioinnin painopisteessä tarkastelu fokusoituu erityisesti henkilöstön ja toiminnan suunnittelusta ja seurannasta vastanneiden sidosryhmäedustajien näkemyksiin. Asiakkaiden osalta toiminnan ja tavoiteasetannan kokonaisuuden hahmottaminen on luonnollisesti ollut haastavampaa, sillä D9-tiimin toiminta on heille näyttäytynyt pitkälti yksittäisen kehittämishankkeen kautta. Asiakasnäkökulmassa tarkastellaankin tämän arviointiteeman yhteydessä sitä, miten D9-tiimi ja sen asiantuntijat ovat onnistuneet asiakasprojektien käynnistämässä.

Henkilöstö

Henkilöstön näkemysten mukaan D9-tiimin toiminta ja toiminnan suunnitelmallisuus ovat kehittyneet merkittävästi toimintakauden aikana. Toiminnan alkuvaiheen suunnitelmallisuutta kuvailtiin haastattelussa monelta osin haasteelliseksi, sillä tiimille tai sen yksittäisille jäsenille ei ollut vielä muotoutunut selkeää kuvaa asiakasrajapinnasta ja asiakastarpeista. Käytännössä tämä näkyi haastatteluiden perusteella asiakasprojektien monimuotoisuutena eli siinä, että tiimin kehittämisapu kohdistui hyvin erityyppisiin ja eritasoisiin julkisen sektorin kehittämishankkeisiin. Monelta osin alkuvaiheen kehittämishankkeet olivat luonteeltaan operatiivisempia, joilla ei välttämättä koettu olevan selkeää yhteyttä julkishallinnon merkittävään kehittymiseen tai strategisempiin kysymyksiin.

D9-tiimin toiminnan käynnistämisasiakirjoissa tiimin tehtäväksi oli asetettu myös hallitusohjelmassa asetettujen digikärkihankkeiden toiminnan tukeminen. Henkilöstön näkemysten mukaan strategisten digikärkihankkeiden tukeminen on kuitenkin toiminnassa jäänyt varsin vähäiseksi. Keskeisin syy tähän oli ajoituksen haasteellisuus, sillä useat digikärkihankkeet olivat edenneet toiminnassa jo varsin pitkälle, jolloin D9-tiimin kesken toimintaa tukevaa interventiota ei koettu tarpeelliseksi. Myös D9-tiimin operatiivisen toiminnan käynnistymisen viivästyminen vaikutti interventioiden mahdollisuuteen.

D9-tiimin toiminnan koettiin henkilöstön näkemysten mukaan kuitenkin fokusoituneen syksyn 2017 aikana ja toiminnan painopisteiden ja toiminnan suunnitelmallisuuden kehittyneen. Keskeisiä tähän vaikuttavia tekijöitä ovat olleet tiimin oma organisoituminen, D9-tiimin tunnettuuden kasvu sekä selkeämpi ymmärrys ja kokonaiskuva asiakasrajapinnasta ja asiakkaiden kehittämistarpeista.

Tiimin oma organisoituminen on näkemysten mukaan ilmennyt erityisesti toiminnan systemaattisuuden kasvuna, asiantuntijoiden roolien täsmentymisenä sekä toisaalta myös kykyä analysoida eri asiakastarpeita paremmin suhteessa julkishallinnon laajempiin kehittämistarpeisiin. Analysointia varten D9-tiimi on laatinut sisäiseen käyttöön analyysikriteereitä, joiden avulla voidaan paremmin määritellä tunnistettuja asiakastarpeita. Analyysikriteerien avulla D9-tiimin toimintaa ja kehittämistä voidaan kohdentaa enemmän vaikuttavuutta sisältäviin kehittämishankkeisiin. Esimerkkinä tästä toimii myös arviointisijoille toimitettu D9-tiimin tekemä asiakaskartta (nelikenttä), jossa olemassa olevat ja päättyneet asiakashankkeet on analysoitu selkeästi eri ulottuvuuksien avulla. Keskeisiä tarkastelu-ulottuvuuksia analyysissä ovat asiakasprojektin operatiivisuus ja strategisuus sekä kehittämistoiminnan kohdentuminen (asiakkaan sisäinen vs. poikkihallinnollinen).

Henkilöstön näkemysten mukaan D9-tiimin toiminnan johtaminen on ollut onnistunutta. Toiminnan johtamisen hyvä laatu näkyy henkilöstöhaastatteluiden perusteella siinä, että toiminta ja toimintakulttuuri ovat noudattaneet D9-tiimin toiminnan suunnittelu- ja perustamisasiakirjoissa mainittuja arvoja. Keskeisiä arvoja ovat olleet erityisesti asiakasohjautuvuus, asiakaslähtöisyys sekä kokeilukulttuurihengen ylläpitäminen. Henkilöstön näkemysten mukaan tiimin johtaminen ja toiminta on noudattanut määriteltyä toimintasuunnitelmaa, mutta antanut kuitenkin mahdollisuuksia toimia reaktiivisesti ja asiakasohjautuvasti.

Toiminnassa ja toiminnan johtamisessa on korostunut myös se, että asiakasrajapinnassa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman paljon konkreettisia tuloksia eikä asioita jätetä suunnitelmien tai puheiden tasolle. Toiminnan ketteryys, asiakasohjautuvuus sekä kokeilukehittämisen kulttuuri näkyvät henkilöstön näkemyksissä myös tiimin sisäisessä toimintakulttuurissa.

Tiimiin on näkemysten mukaan muodostunut luovuutta ja rohkeutta korostava toimintakulttuuri, johon ovat vaikuttaneet mahdollistava johtaminen, matala organisaatio sekä toisaalta myös toiminnan pienuus ja ketteryys. Useassa haastattelussa D9-tiimin toimintaa ja toimintakulttuuri kuvattiin positiivisessa mielessä hyvin startup -henkiseksi.

Sidosryhmät

Sidosryhmien näkemysten mukaan D9-tiimin toiminta on vastannut hyvin sille asetettuihin odotuksiin. Toiminnan tavoitteet määriteltiin D9-tiimin perustamisasiakirjassa. Toimintaa valmistelleiden sidosryhmätoimijoiden mukaan perustamisasiakirja ja sen sisältö kirjoitettiin tarkoituksella hyvin laveaksi, sillä tavoiteasetannan laajuudella haluttiin mahdollistaa kokeilumuotoisen tiimin toiminnan nopea käynnistäminen. Perustamisasiakirjaa ja sen sisältämiä tavoitteita kuvattiin mahdollistavaksi ja sisällöllä pyrittiin enemmänkin vähentämään toiminnan riskejä (suuntaviivojen antaminen) kuin luomaan toiminnalle selkeitä, yksityiskohtaisia tavoitteita.

Myös D9-tiimin toiminnan ohjaus on näkemysten mukaan ollut enemmänkin itseohjautuvaa. Perinteisen ohjausryhmätoiminnon sijaan D9-tiimin toimintaa on seurattu erillisen seurantaryhmän avulla, joka kuitenkin ei ole pyrkinyt puuttumaan tiimin operatiiviseen toimintaan tai toiminnan johtamiseen. Osittain myös tällä järjestelyllä on

haluttu varmistaa D9-tiimin kokeilumuotoinen toiminta ja toimintavapaus digitalisaation edistämiseksi julkishallinnossa.

Perustamissuunnitelmien laadinnan yhteydessä pohdittiin myös vaihtoehtoa, jossa D9-tiimille olisi annettu enemmän mahdollisuuksia (toimivalta) puuttua yksittäisten virastojen, laitosten ja ministeriöiden digitalisaatiohankkeisiin tai niiden sisältöihin. Tästä päätettiin kuitenkin luopua, sillä sen arvioitiin heikentävän tiimin toimintamahdollisuuksia asiakasrajapinnassa. Jälkikäteen arvioituna sidosryhmätoimijat pitivät tätä hyvänä ja perusteltuna ratkaisuna.

Sidosryhmätoimijoiden näkemysten mukaan D9-tiimin toiminta on ollut hyvin johdettua ja sen nähtiin kohdistuneen alkuvaiheen jälkeen oikeanlaisiin kehittämistarpeisiin ja kehittämishankkeisiin. Vaikka D9-tiimin toiminnan käynnistyminen viivästy alkuperäisistä suunnitelmista, koettiin tiimin saavuttaneen erittäin hyvää näkyvyyttä ja tunnettuutta valtionhallinnon ja muun julkishallinnon toimijoiden parissa. Valtiokonttorin ylimmän johdon panos toiminnan alkuvaiheessa sekä D9-tiimin oma aktiivinen toiminta ja esilläolo ovat näkemysten mukaan toimineet hyvinä katalyytteinä toiminnan näkyvyyden ja tiimin tunnettuuden lisääntymisessä.

Asiakkaat

Asiakasrajapinnasta tarkasteltuna toiminnan suunnitelmallisuus ja johtaminen näyttävät luonnollisesti hieman eri tavalla kuin henkilöstön ja sidosryhmien näkemyksissä. Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa D9-tiimin asiakashaastatteluissa arviointiteemaa pyrittiin lähestymään kahden näkökulman avulla. Ensimmäisessä tarkastelunäkökulmassa pyrittiin hahmottamaan sitä miten ja mistä asiakasorganisaatio oli kuullut D9-tiimin palveluista tai luonut kontaktin D9-tiimin asiantuntijoihin. Toisessa tarkastelunäkökulmassa pyrittiin hahmottamaan sitä, miten ja kuinka nopeasti D9-tiimi ja asiakasorganisaatio olivat päässeet yhteisymmärrykseen kehittämistarpeesta ja tarvetta tukevista palveluista. Asiakkaiden näkökulmia toiminnan tuloksista ja vaikutuksista käsitellään myöhemmin tässä arviointiraportissa.

D9-tiimin toiminta ja asiakashankinta on perustunut vahvasti proaktiiviseen työhön ja suurin osa asiakaskontakteista oli luotu juuri D9-tiimin asiantuntijoiden proaktiivisen lähestymisen avulla. Proaktiivinen ja asiakaslähtöinen lähestyminen nostettiin useassa arvioinnin yhteydessä toteutetussa asiakashaastattelussa D9-tiimin toiminnan vahvuudeksi, sillä se poikkeaa hyvin paljon perinteisestä julkisen sektorin toimijoiden ja eri hallinnonalojen välisestä yhteistyöstä.

”D9 on ollut ensimmäinen valtionhallinnon yksikkö, joka on tullut kysymään, miten he voivat auttaa!”

Arvioinnin yhteydessä läpikäytyistä asiakastapauksista viisi oli sellaisia, joissa asiakasorganisaation kehittämishankkeesta vastannut henkilö oli saanut tietoa D9-tiimin toiminnasta joko suoraan tai välillisesti eri esittelytilaisuuksista. Asiakashaastatteluissa korostettiin sitä, että D9-tiimi on onnistunut hyvin suunnitelmallisesti ja jäsenyteen viestimään omista palveluistaan ja kuvaamaan omaa palvelutarjontaansa niin, että se on herättänyt nopeasti asiakasorganisaatioiden mielenkiinnon.

Asiakkaiden näkemysten mukaan D9-tiimi ja sen asiantuntijat ovat myös onnistuneet hyvin ensivaiheen kontaktien jälkeen organisoimaan ja toteuttamaan palvelutarpeen tarkempaan määrittelyyn liittyvät tapaamiset. Asiakkaiden näkemysten mukaan heidän avuntarpeensa ja D9-tiimin kehittämispalvelujen ja asiantuntemuksen välinen määrittely on pääsääntöisesti toteutunut nopeasti ja tehokkaasti. Rajauksia tarpeiden ja palvelujen suhteen on haastattelujen perusteella toki jouduttu tekemään, mutta asiakasnäkemysten perusteella tarpeen tunnistaminen ja niihin vastaaminen on toteutettu D9-tiimin toimesta tehokkaasti ja suunnitelmallisesti.

2.2 D9-tiimin organisoituminen ja resurssit

Tässä luvussa on tarkasteltu D9-tiimin organisoitumista ja resursseja. Keskeisiä arviointinäkökulmia ovat olleet käytettävissä olevien resurssien määrä suhteessa yksittäisiin asiakashankkeisiin ja asiakastarpeisiin. Toiminnan organisoitumista on tarkasteltu myös henkilöstönäkökulmasta, jolloin tarkoituksena on ollut selvittää, liittyykö organisoitumiseen ja resursointiin merkittäviä kehittämistarpeita. Sidosryhmänäkemyksiä ei tämän arviointiteeman yhteydessä ole käsitelty, sillä D9-tiimille annettuun toimintavapauteen on liittynyt se, että D9 on itsenäisesti pystynyt määrittämään omaa organisoitumistaan ja resurssien käyttöönsä toimintabudjettinsa rajoissa. Käytännössä sidosryhmähaastatteluihin osallistuneet henkilöt eivät esittäneet toiminnan organisoitumiseen tai resurssien käyttöön liittyviä näkemyksiä tai tunnistettuja haasteita.

Asiakkaat

Arvioinnin yhteydessä toteutettujen asiakashaastattelujen perusteella D9-tiimin organisoituminen ja resursointi ovat olleet tarkoituksenmukaisia eikä asiakashaastatteluista noussut esiin mitään merkittäviä puutteita. D9-tiimin asiantuntijoiden toimintaa kuvattiin asiakashaastatteluissa ketteräksi, joustavaksi ja asiantuntevaksi. Ketteryys ja joustavuus ovat asiakashaastattelujen perusteella näkyneet erityisesti siinä, että D9-tiimin asiantuntijat ovat hyvin joustavasti olleet yksittäisten kehittämishankkeiden käytössä ja monelta osin jopa ylittäneet palvelulupauksensa asiakkaille.

Yksittäisiin kehittämishankkeisiin on näkemysten mukaan ollut riittävästi asiantuntijaresursseja tarjolla. Asiakasrajapintaan on ollut määriteltynä selkeästi projektin johtamisesta vastaava resurssi, joka usein on myös toiminut hankkeen substanssivastaavana. Hyvä yhteistyö, joustavuus sekä toiminnan helppous ja vaivattomuus ovat avainsanoja, joilla monet asiakkaista kuvaavat D9-tiimin kanssa tehtyä yhteistyötä. Ainoastaan muutamassa asiakashankkeessa oli hankkeiden alkuvaiheessa esiintynyt resursointiin liittyviä haasteita, mutta haasteet oli saatu hyvällä yhteistyöllä ratkaistua.

”D9-tiimin kanssa työskentely oli helppoa ja sujuvaa. Hienoa oli, että on tällainen konkreettisiin ”keisseihin” tarttuva ja apua antava IN-HOUSE-yksikkö.”

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna palvelujen käytön vaivattomuutta ja helppoutta ovat lisänneet myös D9-tiimin toimintakäytännöt. Palvelujen käyttö on ollut asiakasorganisaatioille pääasiassa maksutonta, minkä nähdään madaltaneen palvelujen käytön kynnyksiä. Asiakashaastatteluissa tuotiin esiin, että vaikka vastaavia asiantuntijapalveluja olisi saatavilla myös yksityisiltä markkinoilta, on In-House -toiminnon etuna sen edullisuus ja vaivattomuus. Vaivattomuudella viitattiin tyypillisesti yksityisten toimijoiden käyttöön liittyviin julkisten hankintamenettelyjen haasteellisuuteen.

Toinen resursointiin liittyvä merkittävä tekijä asiakasnäkökulmasta on ollut D9-tiimin palvelujen mahdollistama yksityisten toimijoiden joustava käyttö. D9-tiimillä on ollut käytettävissään resursseja, jonka avulla tiimi on voinut asiakaskohtaisesti lisätä palveluresurssejaan hyödyntämällä erikseen kilpailutettuja yksityisiä asiantuntijapalveluita. Asiakasnäkökulmasta tämänlainen palvelutapa eli eräänlainen välittäjäorganisaatiomalli on ollut näkemysten mukaan hyvä toimintatapa.

Asiakkaiden näkemysten mukaan D9-tiimin kautta tulleiden ulkopuolisten palveluntarjoajien osaamiseen ja työn laatuun on voitu luottaa paremmin, sillä D9-tiimin asiantuntijat ovat toimineet myös laadunvarmistajina ja työn ohjaajina. Tällaisen välittäjätoiminnon kautta tuleviin ulkopuolisiin palveluihin on asiakasnäkemysten mukaan helpompi tarttua, sillä asiakkailla itsellään ei välttämättä ole riittävästi osaamista tai aikaa arvioida ulkopuolisia palveluntarjoajia julkisten hankintamenettelyjen puitteissa.

”D9-tiimin toiminta on ollut viraston näkökulmasta äärimmäisen hyvää ja asiakaslähtöistä. Toiminnan ketteryys ja asiakaslähtöisyys sekä osaaminen ovat olleet huippuluokkaa.”

Henkilöstö

Henkilöstön näkemysten mukaan D9-tiimin organisointi ja käytettävissä olevat resurssit ovat toimineet pääsääntöisesti hyvin. Toiminnan kehittyminen tiimin alkuvaiheista sekä toisaalta tiimin tunnettuuden kasvun myötä lisääntynyt palvelukysyntä ovat kuitenkin lisänneet tarvetta uudistaa toiminnan organisointia ja resurssien käyttöä.

Henkilöstön näkemykset ovat hyvin yhdenmukaisia tarvittavien kehityslinjausten suhteen. Asiakkaiden palvelukysyntä ja toisaalta myös palvelujen tarkoituksellinen kohdentaminen laajempaan strategiaan kehittämishankkeisiin ovat luoneet tarvetta sekä lisätä että monipuolistaa olemassa olevia resursseja ja osaamis pohjaa.

Yksittäisistä palvelualueista erityisesti palvelumuotoilun kysyntä on asiakkaiden suunnalta kasvanut ja palvelumuotoiluun liittyviä hankkeita olisi tarjolla näkemysten mukaan käytettävissä olevia resursseja enemmän. Tammikuussa 2018 D9-tiimiin palkattiin kolme uutta palvelumuotoiluasiantuntijaa, joiden avulla kasvaneeseen kysyntään on voitu ainakin osittain vastata. Myös laajempiin ja strategisimpiin kehittämishankkeisiin fokusointi on tuonut esiin tarpeita joko tiimin oman henkilöstön kasvattamiselle tai toisaalta ulkopuolisten asiantuntijaresurssien käytölle. Näitä osaamisalueita käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä arviointiraportissa.

Toiminnan volyymin kasvaminen ja toisaalta toiminnan kehittyminen ja uudelleenfokusointi ovat luoneet henkilöstön näkemysten mukaan tarvetta kehittää toiminnan organisointia. Arvioitsijoille annetun tiedon mukaan kehittämistoimenpiteitä on

osittain jo tehty, sillä D9-tiimin asiakashankkeissa on siirrytty nyt pitkälti 2-3 hengen tiimityöhön. Tällä toimenpiteellä on pyritty tehostamaan resurssienhallintaa, lisäämään yksittäisiin asiakasprojekteihin liittyvää osaamista sekä toisaalta vähentämään projektien toimintavarmuuteen liittyviä riskejä.

Tehdyistä toimenpiteistä huolimatta D9-tiimin organisoitumista tulisi henkilöstön näkemysten mukaan kehittää edelleen. Keskeisinä kehittämistarpeina esiin tuotiin erityisesti tarve kehittää projektinhallinnan käytäntöjä sekä projektinhallintaan liittyviä rooleja. Ongelmalliseksi asiakashankkeissa koettiin erityisesti se, että monessa tapauksessa asiakasprojektiin osallistuva substanssiasiantuntija toimii samalla myös asiakasvastuullisena projektipäällikkönä.

Tämän nähdään lisäävään yksittäisten asiantuntijoiden työkuormaa liikaa ja toisaalta tuovan esiin myös työn rajaamiseen liittyviä haasteita. Esimerkkinä tästä tuotiin esiin, että useassa hankkeessa asiakkaan oma omistajuus kehittämishankkeesta ja sen läpiviennistä on ollut varsin heikkoa. Tämä johtaa näkemysten mukaan usein siihen, että kehittämishankkeen kokonaisvastuuta pyritään siirtämään D9-tiimin asiantuntijoiden vastuulle. Erityisesti tällaisissa tapauksissa projektinhallinnan ja siihen liittyvän projektipäällikön rooli koetaan tarpeelliseksi.

Vaikka D9-tiimin tuottamien palvelujen kysyntä on kasvanut ja palvelujen fokus siirtynyt osittain kohti strategisempia kehittämishankkeita, ei henkilöstön näkemysten mukaan D9-tiimin toiminnan mittavalle lisäresursoinnille nähdä tarvetta. Toiminnan arvojen ja toimintakulttuurin ylläpitämisen vuoksi liiallista resurssien kasvattamista ei pidetä tarkoituksenmukaisena, sillä se voi osaltaan lisätä tiimin hierarkiaa ja heikentää toiminnan ketteryyttä ja kokeiluhenkistä toimintakulttuuria. Näkemysten mukaan pienillä lisäresursoinneilla sekä toisaalta ulkopuolisten ostopalvelujen määrärahojen säilyttämisellä tai kasvattamisella, pystytään tehokkaasti vastaamaan palvelujen kysyntään heikentämättä tiimin toimintakulttuuria.

2.3 D9-tiimin operatiivinen toiminta

Tässä luvussa on tarkasteltu D9-tiimin operatiivista toimintaa asiakasrajapinnassa. Keskeisiä arviointinäkökulmia ovat olleet toiminnan asiakaslähtöisyys, käytettyjen menetelmien toimivuus asiakashankkeissa sekä D9-tiimin asiantuntijoiden osaaminen suhteessa asiakastarpeisiin. Osaamisenäkökulmaa on tarkasteltu myös laajemmin, jolloin pyrkimyksenä on ollut tuoda esiin niitä osaamisalueita, joihin D9-tiimin toiminta voisi tulevaisuudessa keskittyä. Henkilöstön ja sidosryhmien arviointihaastatteluissa operatiivisen toiminnan arviointiteeman alla kerättiin tietoa myös siitä, ovatko D9-tiimin toimenpiteet kohdistuneet oikeanlaisiin eli eniten vaikutuspotentiaalia sisältäviin asiakashankkeisiin.

Asiakkaat

Arvioinnin yhteydessä toteutetuista asiakashaastatteluista välittyi selkeästi yleisvaikutelma siitä, että asiakkaiden suhtautuminen D9-tiimin työskentelytapoihin,

menetelmiin ja osaamiseen on ollut hyvin positiivista. Selkeää eroa erityyppisten hankkeiden välillä ei ole havaittavissa, vaan D9-tiimin palvelut ja apu on koettu hyväksi niin operatiivisimmissa kuin strategisimmissakin kehittämishankkeissa.

Asiakashaastatteluissa tuotiin hyvin vahvasti esiin, että D9-tiimin toiminta ja menetelmät ovat vastanneet asiakkaiden tarpeisiin ja alkuvaiheessa muodostunut hankekohtainen käsitys D9-tiimin palvelulupauksesta on täytynyt asiakasnäkökulmasta hyvin. Arviointihaastatteluissa tuotiin esiin selkeästi se, että keskeisinä toiminnan ja palvelujen arvoina asiakassuuntaan ovat näyttäneet erityisesti korkea asiantuntemus, asiakaslähtöisyys, joustavuus sekä yhteistyön helppous ja vaivattomuus.

D9-tiimin käyttämät työskentelytavat ja menetelmät saivat asiakashaastatteluissa runsaasti kiitosta. Erityisesti operatiivisissa (joissakin tapauksissa myös strategisissa) kehittämishankkeissa käytetty Design Sprint -menetelmä on koettu erittäin hyväksi menetelmäksi. Menetelmän avulla on asiakkaiden näkemysten mukaan pystytty hyvin nopeasti ja ketterästi edistämään kehittämishankkeiden sisältöä ja määrittämään kehittämishankkeiden suuntaa ja tavoitteita.

Menetelmää hyödyntäneet asiakkaat korostivat näkemyksissään erityisesti D9-tiimin asiantuntijoiden fasilitointiosaamista, jonka avulla monitahoisista ja kompleksisista kehittämishaasteista on saatu luotua selkeä polku toiminnan kehittämiselle. Hyvänä osoituksena Design Sprint -menetelmän toimivuudesta on se, että usea D9-tiimin asiakasorganisaatio on pyrkinyt kopioimaan menettelytapaa ja hyödyntää sitä omatoimisesti myös muissa organisaation sisäisissä kehittämishankkeissa.

”Ei voi kuin ihailia sitä ammattitaitoa, millä he pystyivät hyvinkin laveasta ja sekavasta ensimmäisen työpajan keskustelusta kiteyttämään olennaisimmat asiat jatkotyöskentelyyn toiseen ja kolmanteen työpajaan.”

D9-tiimin asiantuntijoiden osaamistaso koettiin asiakkaiden näkökulmasta erittäin korkeana. Digitalisaatioon, kehittämishankkeiden läpivientiin, fasilitointiin sekä palvelumuotoiluun liittyvää osaamista pidettiin D9-tiimin asiantuntijoiden osalta hyvänä.

Arviointihaastattelujen yhteydessä ei noussut esiin mitään substanssiasioihin liittyviä haasteita. D9-tiimin asiantuntijoiden nähtiin omaksuneen hyvin nopeasti riittävän substanssiosaamisen asiakashankkeissa, tunnistaneen selkeästi asiakkaan kehittämistarpeen ja hyödyntäneen myös muilta hallinnonaloilta saatuja kokemuksia haasteiden ratkaisuisissa.

”D9:n asiantuntijoiden asiantuntemus on ollut erittäin hyvää tasoa palvelumuotoilussa ja palvelusuunnittelussa.”

Työnjako asiakkaiden ja D9-tiimin välillä osaamisen suhteen vaikutti arviointihaastatteluiden perusteella syntyneen hyvin ja hyvässä yhteisymmärryksessä. D9-tiimin operatiivisen toiminnan ja menetelmien avulla eri asiakkaat ovat pystyneet tarkoituksenmukaisella tavalla yhdistämään ulkopuolelta tulevan digitalisaatio-osaamisen eri hallinnonalojen virastojen ja laitosten omaan substanssiosaamiseen.

”Haluamme jatkaa D9:n kanssa Design Sprinttien toteutusta myös muiden teemojen osalta.”

Arviointihaastatteluiden yhteydessä asiakkailta kysyttiin arviointiteeman lopuksi, että aikovatko he myös jatkossa käyttää D9-tiimin palveluja ja asiantuntemusta.

Huomionarvoista on se, että yksikään asiakas ei ilmoittanut etteivätkö he haluaisi tai aikoi käyttää D9-tiimin palveluja enää jatkossa. Noin puolet asiakkaista toikin suoraan esiin, että he ovat jo suunnitelleet D9-tiimin palvelujen käyttöä joko oman kehittämishankkeensa jatkotyössä tai organisaation muiden kehittämishankkeiden apuna.

Henkilöstö

Arvioinnin yhteydessä toteutetuista henkilöstöhaastatteluista kävi ilmi se, että D9-tiimi ja sen yksittäiset asiantuntijat ovat hyvin paljon sisäisesti pohtineet oman toimintansa tarkoituksenmukaisuutta sekä asiakasrajapinnassa tarvittavia osaamisprofiileja. D9-tiimin toiminnan nähdään tällä hetkellä fokusoituneen sekä operatiivisempiin että strategisempiin kehittämishankkeisiin. Vaikka toiminnassa on pyritty fokusoitumaan yhä enemmän asiakasorganisaatioiden strategisiin hankkeisiin tai poikkihallinnollisiin strategisiin hankkeisiin, edellyttää toiminnan kehittäminen jatkossa näkemysten mukaan fokusointia.

Fokusointia voitaisiin näkemysten mukaan toteuttaa esimerkiksi toimimalla edelleen samanaikaisesti monella eri hallinnonalla (ja hallinnonalojen välillä), mutta keskittyen entistä vahvemmin vain strategiseksi kehittämishankkeiksi tunnistettuihin asiakasprojekteihin. Toinen arviointihaastatteluissa esiin tuotu kehitysajatus liittyi toiminnan fokusointiin niin, että toiminta keskittyisi jatkossa sekä operatiivisella että strategisella tasolla vain muutaman valitun hallinnonalan toimintaan. Esimerkkinä tästä nostettiin esiin muun muassa SOTE-sektori, jossa toimintaympäristön ja rakenteiden muutoksesta johtuen on runsaasti kehittämistarpeita. Kolmas henkilöstökeskusteluissa esiin noussut vaihtoehto liittyy D9-tiimin roolin kehittämiseen osana hallinnonalan yhteistä pohdintaa siitä, miten työnjako eri virastojen ja yksiköiden välillä valtionhallinnon digitalisaatiokehityksen tukena on tarkoituksenmukaista järjestää. D9-tiimin toiminta on osoittanut, että valtiohallinnossa esiintyy tarpeita niin operatiiviseen kuin strategiseen kehittämiseenkin. D9-tiimin omat vahvuudet ovat selkeästi strategisempiin kehittämishankkeisiin panostamisessa ja niiden toiminnan tukemisessa. Yksi esiin nostettu vaihtoehto roolien ja vastuiden jaolle voisi olla se, että D9-tiimi tulisi jatkossa vastaamaan strategisempien kehittämishankkeiden tuesta ja vastaavasti esimerkiksi Väestörekisterikeskuksen Digituki-toiminto operatiivisimmista kehittämistarpeista.

Strategisten hankkeiden haasteeksi koettiin se, että niihin keskittyminen edellyttää laajempaa substanssiosaamista hallinnonalasta sekä toisaalta myös tiiviimpää sitoutumista yksittäisiin hankkeisiin. Jo nykyisissä operatiivisissa ja strategisissa hankkeissa on ollut havaittavissa, että asiakkaat ovat toivoneet D9-tiimiltä suurempaa panosta kehittämishankkeiden tulosten ja tuotosten laajemmalle implementoinnille. Esimerkkejä tällaisesta ovat muun muassa toiveet muutosjohtamis- ja muutosviestintäprosessien läpiviennistä kohdeorganisaatiossa. Haasteeksi tämän tyyppisissä palveluissa koetaan se, että niiden kautta ajaututaan väistämättä hyvin syvälle asiakasorganisaation sisäiseen operatiiviseen toimintaan. Näihin käytetty aika on luonnollisesti pois muista asiakashankkeista sekä toisaalta voi johtaa yksittäisten asiakkaiden tai hallinnonalojen kohdalla ulkopuolisen asiantuntijan roolin näivettymiseen.

Henkilöstön näkemysten mukaan D9-tiimin osaamisalueet ja vahvuudet jakautuvat tällä hetkellä palvelumuotoiluun, kokeilukehittämiseen, hanke- ja muutostukeen sekä

arkkitehtuuri- ja teknologiatukeen. Asiakasrajapinnasta saatujen kokemusten perusteella henkilöstöhaastatteluissa nousi esiin näkemyksiä osaamisalueista, joita jatkossa tulisi vahvistaa tai syventää. Arkkitehtuuri- ja teknologiaosaamisen laventaminen ja syventäminen koettiin yhdeksi tällaiseksi osa-alueeksi. D9-tiimi on nykyisellään toiminut koko valtionhallinnon tasolla lohkoketjuteknologiaan ja sen hyödyntämiseen keskittyvän foorumin koordinaattorina ja fasilitaattorina. Myös muut digitaalisen teknologian kehitysaskeleet, kuten analytiikan ja tekoälyn hyödyntäminen, voivat näkemysten mukaan olla sellaisia osa-alueita, jotka voisivat olla D9-tiimin koordinaatiovastuulla julkisella sektorilla.

Asiakasrajapinnasta saatujen kokemusten mukaan tarvetta löytyy runsaasti myös vahvemmalle liikkeenjohdolliselle ja strategiselle osaamiselle, analytiikkaosaamiselle, käyttökokemussuunnittelulle sekä ohjelmointiosaamiselle. Näkemysten mukaan D9-tiimillä tulisi jatkossa olla ainakin jonkin verran omia resursseja tarjota näihin osaamisalueisiin liittyviä palveluja. Kovin laaja-alaista osaamiskentän vahvistusta ei kuitenkaan koeta tarkoituksenmukaiseksi, vaan tärkeänä nähdään myös se, että D9-tiimillä olisi jatkossa määrärahoja ostaa tarvittavaa asiantuntemusta ja osaamista asiakasorganisaatioiden käyttöön ulkoisilta palveluntuottajilta.

Käytettyihin menetelmiin liittyen ei henkilöstöhaastatteluista noussut esiin merkittäviä kehittämislinjauksia. Nykyiset menetelmät koettiin toimiviksi ratkaisuksi, joiden avulla nykyisiä, lyhytkestoisempia asiakasprojekteja on pystytty onnistuneesti viemään läpi. Henkilöstönäkemyksissä nostettiin kuitenkin esiin se, että toiminnan mahdollinen fokusoituminen tai osaamisen laventaminen edellyttävät kuitenkin jatkossa palvelutarjonnan selkeämpää konseptointia. Tarkemmalla ja paremmalla konseptoinnilla varmistutaan siitä, että julkishallinnon asiakkaat ymmärtävät selkeämmin D9-tiimin toiminnan painopisteet, palvelut ja roolin kehittämistyössä. Tämä auttaa myös asiakkaita paremmin hahmottamaan oman roolinsa kehittämisprojekteissa ja varautumaan myös sisäisesti nykyistä paremmin kehittämisprojektien johtamiseen, läpivientiin sekä myös tulosten implementointiin ja jalkauttamiseen.

Sidosryhmät

Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa sidosryhmähaastatteluissa D9-tiimin operatiivista toimintaa pidettiin yleisesti hyvin onnistuneena. Määräaikaisen kokeilun nähtiin toimineen hyvin ja toiminnan jatkolle nähtiin myös selkeä tarve, sillä digitalisaation edistäminen ja elämäntilannelähtöisten palvelujen kehittäminen ovat keskeisiä julkishallinnon kehittämissuuntia.

Sidosryhmäkeskusteluissa näkemykset D9-tiimin roolista liittyivät pitkälti valtiovarainministeriön hallinnonalan virastouudistukseen. Virastouudistuksessa on tarkoitus yhdistää maistraattien, Väestörekisterikeskuksen ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimivan maistraattien ohjaus- ja kehittämisyksikön tehtävät vuoden 2020 alusta alkaen. Uuden syntyvät ”Digitalisaatioviraston” tehtävänä on asiakaslähtöisen digitalisaation edistäminen yhteiskunnassa sekä elämäntilannelähtöisten palvelujen tuottaminen. Toteutuessaan viraston henkilöstömäärä olisi noin 800 henkilöä.

Sidosryhmäkeskusteluissa pohdittiin kyseiseen virastouudistukseen liittyen laajemmin eri toimijoiden tulevia rooleja ja vastuunjakoa. Keskeisiä teemoja olivat eri toimijoiden

roolit digitalisaation johtamisessa sekä toisaalta hallinnon kehittämisessä. D9-tiimin nykyisen toimenkuvan osalta keskusteluissa palattiin tiimin suunnitteluvaiheessa käytyyn keskusteluun D9-tiimin toimivalta- ja mandaattikysymyksistä. Nykyisellään D9-tiimin rooli ei sisällä toimivaltamahdollisuuksia puuttua suoraan yksittäisten julkishallinnon organisaatioiden digitalisaatiokehitykseen tai yksittäisten hankkeiden päämääriin, vaan toiminta on ollut puhtaasti asiakaslähtöistä ja asiakasohjautuvaa.

Muutamien näkemysten mukaan D9-tiimin osalta tulisi pohtia sitä, että onko tiimin toiminta ollut liiankin asiakaslähtöistä. Liiallisen asiakaslähtöisyyden nähtiin heikentäneen mahdollisuuksia ohjata asiakasorganisaatioiden toimintaa oikeaan suuntaan muuta kuin näkemysten ja viestinnän avulla. Vasta-argumenttina tälle kuitenkin haastatteluissa nousi esiin näkemykset siitä, että toimivaltaoikeuksien laajentaminen saattaa heikentää merkittävästi asiakkaiden halukkuutta hyödyntää D9-tiimin asiantuntemusta ja palveluja.

2.4 D9-tiimin tulokset ja vaikutukset

Tässä luvussa on tarkasteltu D9-tiimin tuottamia tuloksia ja vaikutuksia asiakasrajapinnassa. Tulosten ja vaikutusten osalta on syytä huomioida se, että D9-tiimin toiminta on ollut vielä varsin lyhytaikaista ja tulokset ja vaikutukset näkyvät asiakasorganisaatioissa vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. Tästä syystä arviointihaastatteluissa on pyritty fokuoittamaan erityisesti D9-tiimin tuottamaan välittömään asiakashyötyyn sekä toisaalta pyritty myös tunnistamaan laajempia tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisääviä kehityspolkuja, joihin D9-tiimin palvelut ovat kohdistuneet. Arviointihaastatteluiden yhteydessä eri kohderyhmiltä on myös pyydetty näkemyksiä siihen, miten D9-tiimin toiminnan hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta valtionhallinnon digitalisaation tukena voitaisiin tehostaa ja parantaa.

Asiakkaat

Arviointihaastatteluihin osallistuneiden D9-tiimin asiakkaiden näkemykset toiminnan lisäarvosta ja hyödyistä ovat erittäin positiivisia. Asiakkaiden näkökulmasta D9-tiimin toiminnalla ja palveluilla on ollut merkittävä vaikutus yksittäisten kehittämishankkeiden onnistumiseen ja niiden tuloksellisuuden parantumiseen. Palvelujen tuottamat konkreettiset hyödyt vaihtelevat luonnollisesti hanke- ja asiakaskohtaisesti.

”D9 on digitalisaation tulkki, joka auttaa julkishallinnon yksiköitä digitalisaation konkretisoinnissa.”

Asiakashaastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin kiteyttää, että keskeiset toiminnan tulokset näyttäytyvät asiakasrajapinnassa erityisesti kehittämishankkeiden toiminnan selkiyttämisenä, lisääntyneenä suunnitelmallisuutena sekä kehittämishankkeiden parantuneena laatuna. D9-tiimin toiminnan yksi keskeisin hyöty kehittämishankkeenäkökulmasta onkin se, että palvelujen käytön avulla asiakkaat ovat pystyneet esitettyjen arvioiden mukaan parantamaan kehittämishankkeiden sisältöä sekä tehostamaan hankkeiden organisoitumista ja etenemistä. Muutamassa haastattelussa nostettiin esiin myös se, että D9-tiimin ja osaamisen käyttö on lisännyt kehittämishankkeen uskottavuutta organisaation sisällä ja vaikuttaneen erityisesti organisaation johdon sitoutumiseen hankkeeseen.

Koettu kehittämishankkeiden laadun parantuminen on näyttäytynyt projekteissa kahdella tavalla. Ensinnäkin D9-tiimin asiantuntemuksen koetaan vaikuttaneen kehittämishankkeiden sisältöön ja avanneen monessa tapauksessa asiakasorganisaation silmiä uudenlaisen ajattelutavan avulla. Keskeistä ajattelutavan muutos edustavat erityisesti palvelumuotoilun sisältämä asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen sekä toisaalta yleisempi ymmärrys digitalisaatiosta toiminnan muutoksen kehityksenä, jossa teknologia on vain väline muutoksen toteutukseen. Nämä havainnot ovat tärkeitä, sillä niiden voidaan perustellusti ajatella johtavan ajan kuluessa myös laajempaan vaikuttavuuteen. Kahdessa asiakashankkeessa hankevastaavat totesivat myös suoraan, että kehittämishankkeen toteutuminen ei olisi ollut mahdollista ilman D9-tiimin panosta.

Toisaalta D9-tiimin palvelujen ja asiantuntijoiden interventio on myös vapauttanut näkemysten mukaan asiakkaiden omien asiantuntijoiden resursseja niin, että kehittämishankkeen toteutuksessa on tehokkaammin pystytty keskittymään työn sisältöön. Nämä tulokset korostuvat erityisesti Design Sprint –menetelmää hyödyntäneissä strategisimmista kehittämishankkeista.

Asiakashaastattelujen perusteella voidaan myös havaita, että yksittäisistä kehittämishankkeista on kumuloitunut joidenkin organisaatioiden sisälle myös laajalaisempia vaikutuksia. Käytännössä tämä näkyy D9-tiimin asiakkaiden mukaan siinä, että heidän oma ymmärryksensä digitalisaatiosta, palvelumuotoilusta, asiakkaiden osallistamisesta ja ketteristä kokeiluista ja menetelmistä on lisääntynyt. Yksittäisten asiantuntijoiden osaamisen kasvun lisäksi arviointihaastatteluiden yhteydessä oli havaittavissa myös laajempaa osaamisen leviämistä. Digitalisaatioon liittyvät kehittämisajatukset ja näkemykset ovat vahvistuneet ja levinneet laajemmalle yksittäisissä kohdeorganisaatioissa ja D9-tiimin käyttämiä menetelmiä ja toimintatapoja on pyritty hyödyntämään aktiivisesti myös muissa hankkeissa.

D9-tiimin koetaan monelta osin olevan ”raikas tuulahdus” valtionhallinnon kehittämistoiminnassa. Toiminnan asiakaslähtöisyys, menetelmät sekä joustavuus ja ketteruus ovat asiakasnäkemysten mukaan hyvään asiantuntemukseen liitettyinä luoneet hyvät edellytykset konkreettisten muutosten aikaansaamiseksi. D9-tiimin puolueetonta roolia ja eräänlaista ulkopuolisuutta eri hallinnonalojen omista ja välisistä intressiritiriidoista pidettiin arvokkaana asiana, joka on vahvistanut toimijoiden välistä luottamusta. Erityisesti hallinnonalojen rajat ylittävissä kehittämishankkeissa on perinteisesti koettu merkittäviä haasteita ja D9-tiimin ulkopuolisuuden ja puolueettomuuden on koettu vähentäneen näitä haasteita.

”Valtionhallinnossa on erittäin suurena haasteena hallintorajojen ylittävien muutosten tekeminen, niissä tarvitaan ns. puolueettomia toimijoita kuten D9 ”

Asiakkaiden toiveet ja näkemykset D9-tiimin tulevaisuuden rooleista ja painopisteistä vaihtelevat. Nykyistä ”katalyyttiroolia”, jossa D9-tiimin toiminta tehostaa yksittäisten kehittämishankkeiden toimeenpanoa ja sisältöä, pidetään edelleen tarpeellisena ja sen toivotaan myös jatkuvan tulevaisuudessa. Toisaalta D9-tiimillä ja sen asiantuntemuksella nähdään olevan laajempiakin vaikutusmahdollisuuksia valtionhallinnon digitalisaation kehittämisessä. Näkemysten mukaan D9-tiimin nykyinen

”D9 tiimin toiminnassa välittyi aito kiinnostus digitalisaation kehittämiseen sekä tekemisen meininki. ”

toiminta on osoittanut, että tiimillä riittää osaamista myös laajempaan strategiseen kehittämisapuun operatiivisen avun lisäksi.

Näin ollen D9-tiimin uskotaan pystyvän toimivan jatkossa entistä vahvemmin valtionhallinnon strategisen digitaalisatiokehityksen ja siihen liittyvän keskustelun ylläpitäjänä ja fasilitoijana. Toiminta edellyttäisi näkemysten mukaan kuitenkin nykyistä laajempaa verkottumista alan tutkijoihin, tutkimuslaitoksiin ja vaikuttajiin sekä toisaalta myös resursseja toimia eräänlaisena välittäjäorganisaationa.

Eräänlaisen verkottajan rooli korostuu myös näkemyksissä, joissa D9-tiimiltä toivottiin vahvempaa panostusta eri hallinnonalojen välisen yhteistyön lisäämiseen. Hallinnonalojen välinen yhteistyö, hyvien käytäntöjen ja yhteisten haasteiden tunnistaminen koetaan monelta osin vaikeaksi toteuttaa oman toiminnan ohella. Tämän kaltaiselle toiminnalle nähdään kuitenkin digitalisaatiokehityksen osalta tarvetta ja D9-tiimin toivotaan ottavan myös tässä näkyvämpää roolia. Yksittäisessä kehittämisajatuksessa pohdittiin myös sitä, että voisiko D9-tiimi tuottaa digitalisaatio-käsikirjan valtionhallinnon ja laajemminkin julkisen sektorin käyttöön. Käsikirjan avulla voitaisiin levittää tietoa siitä, mitä digitalisaatio yleisesti ja julkishallinnossa on ja mitä se toisaalta ei ole.

Henkilöstö

D9-tiimin henkilöstön omat arviot asiakasorganisaatioissa saavutetuista hyödyistä korreloivat hyvin asiakkaiden esiin tuomiin tekijöihin. Yleisesti ottaen henkilöstön edustajat tunnistivat myös, että mitään laaja-alaisempaa vaikuttavuutta ei toiminnan tässä vaiheessa voida vielä arvioida, vaan syntyneet hyödyt näkyvät pikemminkin välittömien tulosten ja vaikutusten kautta.

Henkilöstön omien arvioiden mukaan D9-tiimin interventiot ovat myös lisänneet hankkeiden tuloksellisuutta ja parantaneet niiden toimeenpanon ja sisällön laatua. Keskeisenä toiminnan fokuksena on ollut pyrkimys luoda kohdehankkeisiin positiivinen ja aikaansaava ilmapiiri sekä toisaalta tuottaa mahdollisimman nopeasti konkreettisia tuloksia. Tässä on myös näkemysten mukaan onnistuttu hyvin.

Toisaalta kysymys on näkemysten mukaan myös käytetystä top-down- ja bottom-up - lähestymistapojen yhdistämisestä. Keskusteluissa tällä viitattiin siihen, että monessa hankkeessa D9-tiimin eri asiantuntijat ovat samanaikaisesti pyrkineet vaikuttamaan sekä johdon strategiseen ajatteluun että toisaalta luoneet konkreettista hyötyä hanketasolla. Toimintamalli, jossa samanaikaisesti pyritään herättelemään ja sitouttamaan organisaatioiden johtoa sekä toisaalta tuottamaan välittömästi havaittavissa olevia konkreettisia hyötyjä, on osoittautunut näkemysten mukaan toimivaksi.

Keskeisin D9-tiimin henkilöstön havainnoima vaikutus liittyy ymmärryksen lisääntymiseen asiakasorganisaatioissa sekä toisaalta ajattelutavan muutoksiin. Tämä on korostunut erityisesti asiakaslähtöisyyden korostamisessa ja siihen liittyvien asioiden avaamisessa. Monelta osin todettiin, että asiakasorganisaatiot ymmärtävät kyllä asiakaslähtöisyyden merkityksen, mutta eivät sitä miten se toimeenpannaan tai

”Ajattelutavan muutos on sellainen asia, jonka näkee välittömänä vaikutuksena eli oivalluksena asiakkaiden silmissä/katseessa”

miten sen sisäistämisen täytyy olla organisaatiossa kaiken toiminnan lähtökohta.

Yhteenvedona henkilöstön kanssa käytyjen arviointikeskustelujen perusteella voidaan kiteyttää, että D9-tiimin toiminnan keskeiset tulokset ja vaikutukset ovat syntyneet asiakasrajapinnassa seuraavilla osa-alueilla:

- Yleisesti digitalisaatioon liittyvän ajattelutavan muutoksen aikaansaaminen asiakasorganisaatioissa
- Päällekkäisen tekemisen estäminen digitalisointihankkeissa ja hankkeiden sisältöjen kehittäminen
- Yhteneväisten toimintatapojen edistäminen yli hallintorajojen ja yleisen poikkihallinnollisuusajattelun lisääminen
- Asiakasnäkökulman merkityksen ja sisältöjen avaaminen asiakkaille sekä erilaisten asiakaspolkujen esiin tuonti

Sidosryhmät

Sidosryhmien näkemykset asiakasrajapinnassa syntyneisiin tuloksiin ja vaikutuksiin olivat vähäisiä. Sidosryhmätoimijat ovat pitkälti olleet riippuvaisia seurantaryhmässä jaetusta tiedosta ja D9-tiimin toiminnan raportoinnista ja tämä ulkoinen arviointi on ollut ensimmäinen laaja-alaisempi selvitys, jossa asiakasrajapinnassa syntyviä hyötyjä on tarkasteltu. Sidosryhmien kanssa käydyissä arviointikeskusteluissa keskityttiinkin pitkälti kartoittamaan näkemyksiä siitä, miten ja millä tavalla D9-tiimin toimintaa ja osaamista voitaisiin hyödyntää vaikuttavammin osana valtionhallinnon digitalisaatiota.

Nykymuotoisen katalyyttimaisen toimintamallin nähtiin yleisesti ottaen olevan hyvä lähtökohta myös jatkossa toiminnan hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden takaamiseksi. Perusteluna tälle nähtiin se, että digitalisaation ymmärtämiseen ja toimeenpanoon liittyvät tarpeet ovat edelleen laaja-alaisesti olemassa eikä eri hallinnonaloihin kohdistuvasta toimeenpanon tuesta ole syytä luopua.

D9-tiimin asiantuntemukselle ja kertyneelle osaamispääomalle nähtiin kuitenkin myös laaja-alaisempaa hyödyntämispotentiaalia. Asiakasrajapinnan avulla D9-tiimille on muodostunut vahva näkemys ja tilannekuva julkishallinnon digitalisaatiokehityksestä ja tarpeista. Kertyneen ja yhä kertyvän kokemuksen avulla D9-tiimi voisi näkemysten mukaan toimia myös asiantuntija- ja arviointiroolissa strategisempien valtiohallintoa koskevien linjausten laadinnassa. Käytännössä tällä viitattiin esimerkiksi uuteen hallitusohjelmaan sekä toisaalta myös yksittäisten hallinnonalojen omiin strategioihin (esimerkiksi liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan konsernistrategia).

Lisäksi D9-tiimin osaamista ja asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää strategioiden toimeenpanoon ja niihin liittyvän rahoituksen kohdentamisessa. Käytännössä tällä viitattiin työhön, jonka perusteella voitaisiin tehokkaammin arvioida digitalisaatiohankkeisiin liittyvien investointien kohdentumista ja vaikuttavuutta.

3 Arvioinnin keskeiset johtopäätökset

- **Johtopäätös 1:** Digitalisaation tuki -yksikön eli D9-tiimin perustaminen on ollut hyvä ja onnistunut kokeilu. D9-tiimin tuottamille palveluille on ollut selkeä ja tunnistettavissa oleva tarve. Tiimin toiminnalla on pystytty vastaamaan hyvin valtionhallinnon ja muun julkishallinnon organisaatioissa esiintyviin operatiivisiin ja strategisihin kehittämistarpeisiin.
- **Johtopäätös 2:** D9-tiimin tavoiteasetanta on ollut laavaa eikä D9-tiimi ole toimintakautensa aikana pystynyt vastaamaan kaikkiin perustamisasiakirjoissa esitettyihin tavoitteisiin. Toisaalta tavoiteasetannan laajuus on ollut tarkoitushakuista, sillä sen avulla on pyritty varmistamaan kokeilumuotoisen toiminnan nopeaa liikkeelleläähtöä sekä toisaalta toiminnan ketteryyttä ja reagoitakykyä. D9-tiimin voidaan kuitenkin todeta vastanneen hyvin niihin tavoitteisiin, joita sen toimintakaudelle on asetettu. D9-tiimin toiminta on vastannut toimintasuunnitelmassa asetettuja tavoitteita. Erityisen hyvin D9-tiimin toiminta on onnistunut auttaessaan julkishallinnon organisaatioita uusien digi-hankkeiden ja -projektien toimeenpanossa.
- **Johtopäätös 3:** D9-tiimi on onnistunut kehittämään ja fokuoimaan toimintaansa toimikautensa aikana. Toiminnan fokusta on siirretty kohti strategisempia kehittämishankkeita ja tätä ovat tukeneet asiakashankkeiden analyysiä varten luodut kriteerit, kertynyt kokemus asiakasrajapinnasta sekä toisaalta myös D9-tiimin toiminnan tunnettuuden lisääntyminen. Toiminnan tunnettuuden lisääntyminen on mahdollistanut sen, että D9-tiimi on voinut valita kehittämiskohteiksi strategisempia ja enemmän vaikuttavuutta sisältäviä hankkeita.
- **Johtopäätös 4:** D9-tiimin johtaminen ja toimintakulttuuri ovat tukeneet tavoitteiden toteutumista. Keskeisiä arvoja ovat olleet erityisesti asiakasohjautuvuus, asiakaslähtöisyys sekä kokeilukulttuurihengen ylläpitäminen. Toiminnassa ja toiminnan johtamisessa on korostunut se, että asiakasrajapinnassa on pyritty saamaan aikaan mahdollisimman paljon konkreettisia tuloksia eikä asioita ole jätetty suunnitelmien tai puheiden tasolle.
- **Johtopäätös 5:** D9-tiimin organisoituminen ja resursointi ovat vastanneet hyvin toiminnan tarpeisiin. Käytettävissä olevat resurssit ovat arvioinnin mukaan vastanneet hyvin olemassa oleviin tarpeisiin. D9-tiimin käytössä olleet mahdollisuudet hankkia ulkopuolista asiantuntija-apua eri projekteihin, on ollut hyvä käytäntö, sillä se on lisännyt palveluresurssien joustavuutta sekä toisaalta laventanut tiimin palvelujen osaamis pohjaa.
- **Johtopäätös 6:** D9-tiimin palvelut ovat toimineet hyvin niin operatiivisimmissa kuin strategisimmissakin kehittämishankkeissa. Keskeisinä toiminnan ja palvelujen arvoina asiakassuuntaan ovat näyttäytyneet erityisesti korkea asiantuntemus, asiakaslähtöisyys, joustavuus sekä yhteistyön helppous ja vaivattomuus. D9-tiimin asiantuntijoiden osaamistasoa on pidetty erittäin korkeana. Digitalisaation ja kehittämishankkeiden läpivientiin liittyvä osaaminen

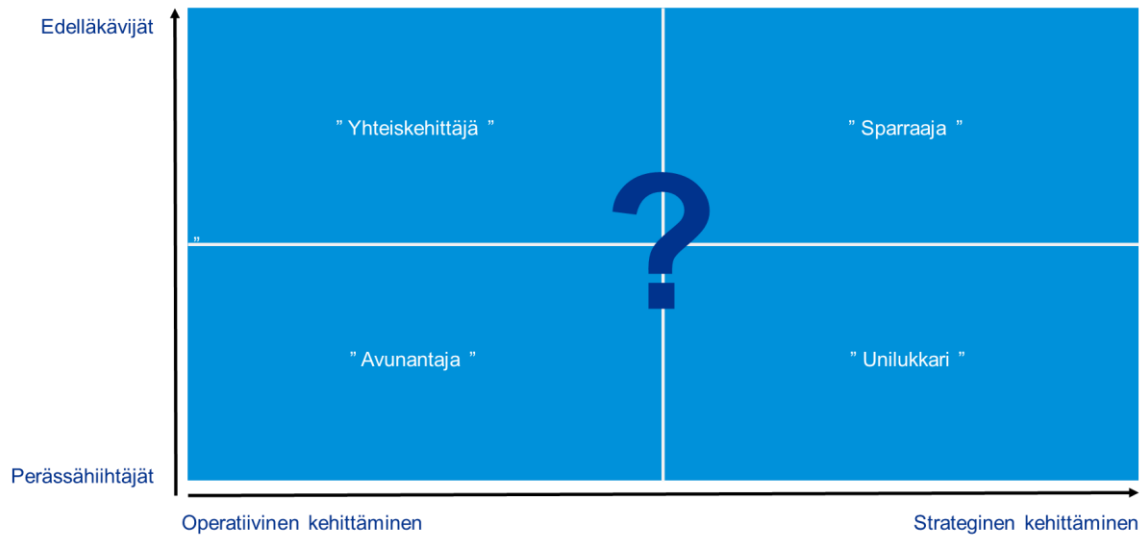
on asiakasnäkökulmasta ollut erittäin hyvää eikä substanssiosaamiseen liittyviä haasteita ole ilmennyt.

- **Johtopäätös 7:** D9-tiimin toiminnalla ja palveluilla on ollut merkittävä vaikutus yksittäisten kehittämishankkeiden käynnistymiseen ja niiden toteutusmahdollisuuksien parantumiseen. Keskeiset toiminnan tulokset näyttäytyvät asiakasrajapinnassa erityisesti toiminnan selkiyttämisenä, lisääntyneenä suunnitelmallisuutena sekä kehittämishankkeiden sisällön parantuneena laatuna. D9-tiimin toiminta on parantanut asiakkaiden hankkeiden sisältöä ja toisaalta tehostanut niiden organisoitumista ja etenemistä.
- **Johtopäätös 8:** D9-tiimin vaikuttavuutta ei voida vielä luotettavasti arvioida. Lyhyestä toimintakaudesta huolimatta D9-tiimin voidaan kuitenkin nähdä käynnistäneen asiakkaissaan toiminta- ja ajattelutapamuutoksia, joiden voidaan olettaa tuottavan myös laaja-alaisempia vaikutuksia ajan kuluessa. Keskeisiä tunnistettuja muutoksia asiakkaissa ovat olleet digitalisaatioon liittyvien kehittämisajatusten ja näkemysten vahvistuminen, asiakaslähtöisyyden ymmärryksen lisääntyminen sekä uusien menetelmien käyttöönotto. D9-tiimin käyttämiä menetelmiä on useassa organisaatiossa pyritty hyödyntämään myös muissa kehittämishankkeissa.

4 Arvioinnin keskeiset suositukset

- **Toimenpidesuositus 1:** Digitalisaation tuki -yksikön eli D9-tiimin toimintaa tulee jatkaa määräaikaisen toimintakauden päätyttyä. Perusteluiksi tälle voidaan esittää seuraavia arvioinnin havaintoja ja johtopäätöksiä.
 1. D9-tiimin toiminnalle ja palveluille on ollut ja tulee olemaan selkeää kysyntää valtionhallinnon ja muun julkishallinnon piirissä myös tulevaisuudessa.
 2. D9-tiimi on onnistunut varsin lyhyessä ajassa nostamaan tunnettuuttaan ja vakiinnuttamaan paikkaansa osana julkishallinnon kehittämistä.
 3. D9-tiimin toiminta on kattanut hyvin laaja-alaisesti erilaisia kehittämishankkeita ja asiakkuuksia eri hallinnonaloilta.
 4. D9-tiimi on onnistunut osaamisellaan ja toimintatavoillaan tuottamaan merkittävää lisäarvoa asiakkailleen niin operatiivisissa kuin strategisemminkin kehittämishankkeissa.
- **Toimenpidesuositus 2:** D9-tiimin toiminnan ja toimintakulttuurin keskeisiä arvoja tulee ylläpitää myös jatkossa ja varmistua siitä, että tiimin toiminnalla säilyy selkeä toimintavapaus ilman toimintaa liikaa ohjaavia yksityiskohtaisia tavoitteita. D9-tiimin toiminnan vahvuus on perustunut itseohjautuvuuteen, ketterään ja kokeilu- ja kehittämislähtöiseen toimintakulttuuriin sekä vahvaan asiakasfokukseen. Myös D9-tiimin ulkopuolisuutta ja puolueettomuuden statusta voidaan pitää tiimin toiminnan vahvuutena erityisesti poikkihallinnollisuutta lisäävissä kehittämishankkeissa ja myös näiden tekijöiden olemassaolo pitää varmistaa myös jatkossa.
- **Toimenpidesuositus 3:** D9-tiimin toiminnan tulee jatkossakin painottua jo tehtyjen valintojen mukaisesti strategisempiin kehittämishankkeisiin. Strategisemmiksi kehittämishankkeiksi voidaan lukea erityisesti poikkihallinnollista yhteistyötä edistävät hankkeet sekä sellaiset hankkeet, joilla edistetään merkittävästi ihmisten, yritysten ja yhteisöjen asiointikokemuksia julkishallinnon piirissä ja joilla vähennetään eri kohderyhmiin kohdistuvaa hallinnollista taakkaa. Strategisempien hankevalintojen tekeminen ei kuitenkaan saa vähentää D9-tiimin kykyä tuottaa konkreettista apua myös operatiivisempiin kehittämistarpeisiin, joita myös strategiseksi luokitelluissa kehittämishankkeissa esiintyy. D9-tiimin yksi keskeisin toimintavahvuus ja vaikutusmuoto on ollut se, että se on pystynyt samanaikaisesti toteuttamaan kohdeorganisaatioissa toimintatapamuutoksia (top-down, johdon sparraus) sekä toisaalta tuottamaan konkreettisia tuloksia (bottom-up, operatiivinen tuki). Yksi vaihtoehtoinen tapa tarkastella valtionhallinnossa esiintyviä kehittämistarpeita on esitetty alla. Alla olevassa kuviossa valtionhallinnon organisaatiot voidaan y-akselilla jakaa digitalisaatiokehityksen osa-alueella ”perässähiittäjiin” ja ”edelläkävijöihin”. Vastaavasti x-akselilla on kuvattu valtiohallinnon organisaatioiden kehittämistarpeet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Akseli jakaantuu operatiivisiin kehittämistarpeisiin ja strategiaan kehittämistarpeisiin. Nelikentän sisältämistä eri roolinimikkeistä D9-tiimin luontevat roolit muodostuvat ”unilukkarin” ja ”sparraajan” roolien kautta.

Kuvio 3: D9-tiimin tulevaan rooliin ja fokukseen liittyvä analyysikenttä



- Toimenpidesuositus 4:** D9-tiimin tulee kehittää edelleen projektihallintatyökaluja, projektinjohtokäytäntöjään sekä projektien johtamiseen kohdistuvia resurssejaan. Mahdollinen fokusoituminen entistä strategisempiin kehittämishankkeisiin tarkoittaa käytännössä nykyistä pidempikestoisia ja kompleksisempia asiakasprojekteja. Pidempikestoisten ja kompleksisempien asiakasprojektien toteuttaminen edellyttää nykyistä vahvempaa resursointia ja työnjakoa eri hankkeissa. Keskeinen tarve D9-tiimin toiminnassa tällä hetkellä on se, että projektipäällikkö-tason osaamista tarvitaan nykyistä enemmän. D9-tiimin toiminnan tulevassa budjetoinnissa tulisivat huomioida mahdolliset projektipäällikköiden lisärekryointitarpeet.
- Toimenpidesuositus 5:** D9-tiimin toiminnan vaikuttavuutta voidaan lisätä fokusoimalla resursseja lisää kehittämishankkeiden tulosten ja tuotosten implementaatioon ja toimintatapamuutosten edellyttämiin muutostuki- ja muutosviestintäpalveluihin. D9-tiimin omien resurssien lisääminen näihin palveluihin ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, vaan kyseisiä palveluja tulisi pystyä tuottamaan ulkopuolisen kumppanuusverkoston ja niiden käyttöön allokoitujen määräraharesurssien avulla. Suositeltavaa kuitenkin on, että tämä tyyppisiä, syvemmälle meneviä, palveluja käytetään vain tärkeimmissä strategisissa ja eniten vaikuttavuuspotentiaalia sisältävissä asiakashankkeissa. Toimeenpanon vastuun tulee ennen kaikkea olla asiakasorganisaatioissa.