

Pohjois-Savon liitto tukee  
**maakunnan  
menestystä**



## **Maakunnallisen ICT-yhteistoiminnan esiselvityshanke**

**LOPPURAPORTTI 2.1.2017**

*"Voisiko yhdessä tekeminen olla yksin tekemistä  
tehokkaampaa, taloudellisempaa ja varmempaa?"*

**Toni Auvinen  
Selvityshenkilö  
Pohjois-Savon liitto**

**SISÄLLYSLUETTELO**

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. JOHDANTO</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>2. DIGITAALINEN, DIGITALISOITUMINEN JA DIGITALISAATIO</b> | <b>4</b>  |
| <b>3. DIGITALISAATIO MUUTTAA YHTEISKUNTAA</b>                | <b>5</b>  |
| <b>4. DIGITALISOINNIN PERIAATTEET</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>5. DIGIKUNTAKOKEILU</b>                                   | <b>7</b>  |
| <b>6. AIEMMAT MAAKUNNALLISET SELVITYKSET</b>                 | <b>8</b>  |
| <b>7. POHJOIS-SAVON KUNNAT</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>8. KUNTAKOHTAINEN TILANNEKATSAUS</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>9. VALTAKUNNALLINEN TILANNEKATSAUS</b>                    | <b>23</b> |
| <b>10. YHTEISTOIMINNAN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET</b>          | <b>25</b> |
| <b>11. ESYTYS ICT-YHTEISTOIMINTAMALLISTA</b>                 | <b>27</b> |
| <b>12. MIKSI ICT-OSAAMISYHTIÖ</b>                            | <b>29</b> |
| <b>13. JULKISYHTEISÖJEN MAAKUNTAVERKKO</b>                   | <b>30</b> |
| <b>14. TOTEUTTAMISHANKKEEN KÄYNNISTÄMINEN</b>                | <b>31</b> |
| <b>15. ESYTYS MAAKUNNAN KUNNILLE</b>                         | <b>32</b> |
| <b>16. OHJAUSRYMÄ</b>                                        | <b>32</b> |
| <b>17. LIITTEET</b>                                          | <b>17</b> |

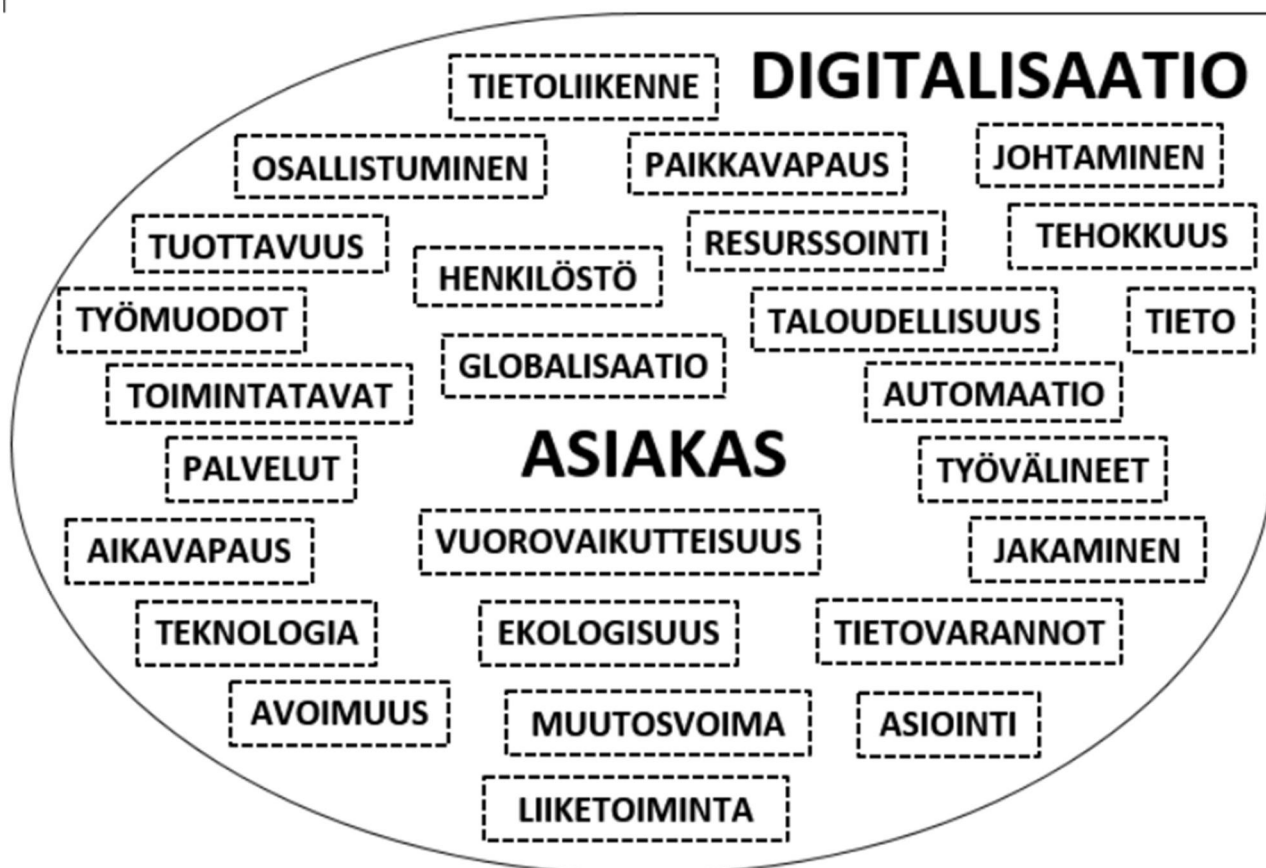


## 2. DIGITAALINEN, DIGITALISOITUMINEN JA DIGITALISAATIO

Digi on lyhenne sanasta digital ja sitä käytetään digitaalista kuvaavana etuliitteenä monissa sanoissa kuten digikamera, digitelevisio ja digilehti. Digi koetaan edelleen uudeksi, vaikka se on ollut joka päivä läsnä niin työssä kuin vapaa-ajalla jo reilun kymmenen vuoden ajan. Uudempaa on kuitenkin se, että Digi on etenemässä digilaitteista digipalvelujen suuntaan. Digipalveluissa haasteena on käyttäjälähtöisyys, ei enää tekniset ratkaisut.

Digitalisoituminen on yleiskäsite, joka kuvaa digitaalisten laitteiden, palvelujen ja muiden ratkaisujen yleistymistä. Digitalisoitumista voidaan kuvata myös helposti ymmärrettävällä asioiden sähköistymisellä. Päätelaitteet, yhteydet ja järjestelmät ovat digitalisoitumisen välineitä. Ne eivät kuitenkaan vielä riitä. Digitaalisesta ja digitalisoitumisesta on edettävä kohti digitalisaatiota.

Digitalisaation avulla kaikki tekeminen, toimintamallit ja rakenteet on mietittävä uudelleen. On luovuttava seinistä, siirryttävä rakenteiden ja omistamisen ylläpitämisestä palvelujen ostamiseen ja tarjoamiseen. Työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia on kyettävä monipuolistamaan samalla kun asiakkaille tarjottavia palveluja irrotetaan ajasta ja paikasta. Digitalisaation ulottuvuuksia ja asiakaskeksisyyttä on havainnollistettu seuraavassa kuvassa.



### 3. DIGITALISAATIO MUUTTAA YHTEISKUNTAA

Digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttöä toimintamallien muuttamiseen ja uusien luomiseen. Digitalisaatio muuttaa tapojamme elää ja tehdä työtä, käyttää palveluja sekä osallistua ja vaikuttaa. Digitalisaatio on toiminnan muutoksen johtamista. Digitalisaatio on myös globalisaatiota - onnistuneesti hyödynnettynä se lähentää ihmisiä, yrityksiä, kuntia, maakuntia ja valtioita. Julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi digitaalisia toimintatapoja uudistamalla ja digitalisoinnin periaatteita hyödyntämällä. Kaikki tämä vaatii johtamista, erityistä digijohtamista. Digijohtaminen on monikanavaisuutta ja monitasoisuutta sekä innovaatioiden ja asiakasnäkökulman esiin nostamista.

Digitaalinen tietoyhteiskunta muodostuu toimivista perusrakenteista, kuten tietoliikenneyhteyksistä, päätelaitteista ja tietojärjestelmistä. Palvelujen digitaaliset muodot täydentävät ja ajan myötä korvaavat aiempia toimintamalleja. Digitaalisuus vähentää toistuvaa työtä sekä ohjaa taloudellisia ja fyysisiä resursseja uudelleen. Digitaalisuuden mahdollistama automaatio parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä vähentää inhimillisiä virheitä. Julkisten tietovarantojen turvallinen avaaminen mahdollistaa uudenlaisia palveluja ja synnyttää digitaalista liiketoimintaa. Digitaalisuus sisältää myös monia ekologista kestävyyttä lisääviä ratkaisuja.

Digitalisaatio ravistelee organisaation kaikilla tasoilla. Digiajan johtaminen on keskeistä tiedolla johtamista, jonka tulee ulottua kaikille toiminnan tasoille. Digitaalisuus vaatii osaamista, oppimista ja innovatiivisuutta. Digitaalisuus mahdollistaa tehokkaamman yhteistyön ja siilomaisten rakenteiden hylkäämisen. Yhteistoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, avoimeen tietoon ja verkostoitumiseen.

Digitalisaatio kannustaa omatoimisuuteen ja luovuuteen. Onnistumiset saavutetaan matalalla hierarkialla, luovilla kokeiluilla ja ketterillä työtavoilla. Digitalisaatiota edistetään toiminnalla, ei teknisillä ratkaisuilla. Teknologia ei myöskään ole kustannuspaikka vaan kehittyvän toiminnan mahdollistaja. Digitaalinen kehitys on investointi, jonka tuotto mitataan toimivassa arjessa, asiakastytytyvyydessä ja uusissa innovaatioissa.

#### **Asukkaat ja yritykset asiakkaina**

Digitalisaatio on muutosvoima, jossa asiakkaat ovat keskiössä. Digitalisaation edistäminen vaatii vuorovaikutteisia asiakasrajapintoja sekä läpinäkyvyyttä. Digitalisaatio on palvelutilanteen muutoksen lisäksi vuorovaikutussuhteen muutosta. Uudet palvelumuodot edellyttävät tietoja palvelujen käyttäjistä ja heidän odotuksistaan sekä aiempaa joustavampia teknisiä ratkaisuja. Onnistuneet sähköiset palvelut parantavat palveluiden saatavuutta ja tasalaatuisuutta.

Digitalisoituminen koetaan joissakin väestöryhmissä haasteena, johon julkisten toimijoiden tulee vastata. Kansalaisille tulee luoda edellytykset käyttää sähköisiä asiointipalveluja ja tietolähteitä. Tietotekniset taidot ovat uusi kansalaisen perustaito. Digitaalisuudella voidaan tarjota monikanavaista kommunikointia sekä tiedonsaannin helppoutta. Digitalisaatiolla voidaan lisätä myös sosiaalista vuorovaikutusta pitkien välimatkojen maakunnassa.

## **Esimerkkejä digitavoitteista:**

- Asiakaslähtöinen ajasta ja paikasta riippumaton palvelutuotanto
- Tehokkaasti ja taloudellisesti toimiva sähköinen julkinen hallinto
- Tietoon ja läpinäkyvyyteen perustuva johtaminen ja päätöksenteko
- Lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja vuorovaikutteisuus
- Nykyaikainen toimintaympäristö investoinneille ja työpaikoille
- Digitalisaation tuottamat yhteiskunnalliset hyödyt

## **4. DIGITALISOINNIN PERIAATTEET**

Kun julkisten palvelujen digitalisointia edistetään, tarvitaan kaikkia julkisia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet. Ne toimivat yhteisinä pelisääntöinä julkisten palveluiden kehityksessä. Periaatteilla linjataan muun muassa tiedon jakamista ja rajapintoja, toimintamalleja, nopeaa palvelukehitystä ja varautumista. Ne tukevat julkisten palveluiden tuottavuusloikkaa, asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden ensisijaista digitaalisuutta. Digitalisoinnin periaatteet julkistettiin Valtiovarainministeriön toimesta helmikuussa 2016.

Kehitämme palvelut asiakaslähtöisesti.

- Julkiset palvelut ovat olemassa ennen kaikkea palvelun käyttäjää eli asiakasta varten. Tutkimme, mitä käyttäjät haluavat saada palvelulla aikaiseksi.

Poistamme turhan asioinnin.

- Kansalaisen asiointia suoraviivaistetaan ja helpotetaan. Asiakkaalla on ensisijaisesti mahdollisuus käyttää sähköistä palvelua.

Rakennamme helppokäyttöisiä ja turvallisia palveluita.

- Palveluita voidaan käyttää näppärästi ja tietoturvallisesti eri laitteilla. Huomioidaan kansalaisten ja yritysten erityistarpeet.

Tuotamme asiakkaalle hyötyä nopeasti.

- Selvitämme, mitkä ovat asiakkaalle arvokkaimmat ominaisuudet ja aloitamme palvelukehityksen niistä. Palvelusta saadaan nopeasti palautetta. Aikaa ja rahaa säästyy. Tekemällä ja kokeilemalla opimme.

Palvelemme myös häiriötilanteissa.

- Varaudumme häiriö- ja poikkeustilanteisiin. Viestimme tällaisesta tilanteesta selkeästi.

Pyydämme uutta tietoa vain kerran.

- Käytämme jo olemassa olevaa tietoa. Näin vaivaamme kansalaista mahdollisimman vähän.

Hyödynnämme jo olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita.

- Ei keksitä samaa pyörää uudestaan. Teemme kustannustehokkaampaa palvelukehitystä. Käytämme muun muassa Kansallista Palveluarkkitehtuuria (KaPA). Varmistamme, että palvelumme on muiden hyödynnettävissä.

Avaamme tiedon ja rajapinnat yrityksille ja kansalaisille.

- Lähtökohtaisesti avaaamme tiedon ja rajapinnat julkisesti saataville, ellei saatavuutta ole syytä erikseen rajata. Annamme tiedon hyödynnettäväksi uudenlaisten palveluiden kehittämiseen. Avoimuus koituu kaikkien eduksi!

Nimeämme palvelulle ja sen toteutukselle omistajan.

- Jokaisen palvelun takana on lopulta ihminen. Palvelulla on koko sen elinkaaren ajan nimetty omistaja, joka vastaa palvelun toiminnasta ja mahdollistaa vuoropuhelun eri tahojen välillä.

## 5. DIGIKUNTAKOKEILU

Pohjois-Savon liitto hyväksyttiin mukaan valtiovarainministeriön digikuntakokeiluun, jonka kohteena on kaikki maakunnan kunnat ja kuntalaiset. Pohjois-Savo ilmoittautui kokeiluun teemalla: Digisavo - digitalisaatio savolaisittain ymmärrettynä. Käynnistettävät maakunnalliset digikuntakokeilut ovat Hyvinvointi & Terveys tulevaisuuden kunnassa (HyTeDigi) sekä Osallistumisen ja vaikuttamisen uudet muodot (OsVaDigi).

HyTeDigi tarkoittaa käytännössä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä digitaalisilla ratkaisuilla tulevaisuuden kuntien yhteisenä ratkaisuna. OsVaDigi sisältää osallistumisen ja vaikuttamisen uusia muotoja digitaalisina ratkaisuina tulevaisuuden kuntien yhteiseen tarpeeseen. Kunnille luodaan yhteiset tekniset alustat ja kehittämisympäristö sekä kuntalaisten itsepalvelun mahdollistavat asiakasrajapinnat.

Digikuntakuntakokeilujen toteuttamiseen on kunnista, yrityksistä ja oppilaitoksista kutsuttu mukaan digi-innovaattoreita eli asiasta kiinnostuneita ja innostuneita henkilöitä. Digikuntakokeilujen edistäminen tapahtuu verkostokokoontumisissa sekä Pohjois-Savon liiton järjestämässä digitaalisessa ryhmätyötilassa. Lisäksi osallistutaan valtiovarainministeriön kokeiluverkostoihin ja hyödynnetään valtakunnallisesti tarjottavia asiantuntijapalveluja.

Innovaattoriverkoston toiminta on käynnistetty joulukuussa 2016 kokoamalla vapaita ja lentäviä ajatuksia siitä mitä valitut teemat digitaalisina ratkaisuina, digitalisaation muuttamina toimintatapoina tai asiakaslähtöisinä palvelumuotoina innovaattoreissa herättävät. Innovaattoriverkoston toiminta on jo itsessään kokeilu, jossa hyödynnetään mahdollisimman pitkälle vietyjä digitaalisia ryhmätyö- ja osallistumisvälineitä.

Kuntien yhteiset, yhdessä yritysten ja oppilaitosten kanssa toteutetut digikuntakokeilut ja maakunnallinen digi-innovaattoriverkosto ovat hyviä esimerkkejä maakunnallisen ICT-yhteistoiminnan mahdollisuuksista. Osana kokeilutoimintaa ja ICT-yhteistoimintaselvityksen toimenpiteenä julkaistaan alkuvuonna 2017 digisavo.fi digipalveluhakemisto, josta kunnat ja muut yhteisöt voivat hakea ja vertailla käyttöönsä sopivia digitaalisia palveluja.

## 6. AIEMMAT MAAKUNNALLISET SELVITYKSET

### Pohjois-Savon tietohallintostrategia 2012-2015

Pohjois-Savon tietohallintostrategian tarkoituksena oli määrittää pitkäjänteinen ja painotettu ICT-palveluihin ja -ratkaisuihin keskittyvä, kuntien palveluita ja maakunnan elinvoimaisuutta tukeva kehittämisohjelma.

#### Toiminta-ajatus

Tietohallintoyhteistyö ja kansallisesti sekä maakunnallisesti yhteentoimivat ratkaisut mahdollistavat kehittyvän, laadukkaan ja kustannustehokkaan kuntapalvelujen tuotannon.

#### Visio

Maakunnassa on yhtenäisen ICT-tuotannon ja tietohallinnon toimintatapojen avulla toteutettu tehokas ja joustava ICT-palveluympäristö. Palveluympäristö tukee kuntatoimijoiden yhtenäisiä palveluprosesseja ja niiden kehittämistä.

#### Johtopäätökset

Visio toteutuu ja täysimääräinen hyöty saavutetaan vain toimintaprosesseja yhtenäistämällä ja kehittämällä. Tässä toiminnan kehittäjiä ja ICT-asiantuntijoiden tiivis ja systemaattinen yhteistyö on avainasemassa.

IT-strategian toimeenpanon päävastuu oli Pohjois-Savon liitolla. Maakunnan ICT-toiminnan yhteistyön keskeiseksi toimielimeksi määriteltiin maakunnan tietohallintoryhmä, johon kutsuttiin osallistujat kaikista keskeisistä maakunnan kuntasektorin toimijoista. Maakunnan tietohallintostrategia oli tarkoitus uudistaa vuonna 2015.

### ICT-yhtenäistämisen tiekartta 2012

Istekki Oy:n laatima maakunnallisen ICT-yhtenäistämisen tiekartta valmistui elokuussa 2012. Projektin tarkoituksena oli luoda edellytyksiä yhtenäiselle palveluiden ja toimintojen kehittämiselle. Loppuraportin mukaan yhtenäistämismahdollisuuksien kartoitus tuotti riittävästi tietoa yhteistyön edelleen kehittämiseksi ja sen uusien muotojen ideoimiseksi. Projektin aikana kunnilta ja ohjausryhmältä saatu palaute osoitti, että yhtenäistämistyötä pidetään tärkeänä, vaikka tulosten hyödyntämiseen ripeästi ei vielä oltu totuttu. Hyödyntämisen haaste oli strategisella tasolla suuri. Yllättäväksi koettiin se, ettei läheskään kaikissa kunnissa ollut tietoa käytetyistä sovelluksista. Tiedon keräämistä lyhyttä projektia varten ei pidetty järkevänä, vaan asiaan koettiin tarvittavan pysyvämpi ratkaisu.

Kuntatoimijoiden motiivit, kyvyt ja resurssit yhteistyöhön koettiin rajallisiksi. Kuntapäätäjien itsenäisyys korostui tarpeettomasti ICT-ratkaisujen rationaalisuuden kustannuksella. Pohjois-Savon liitto, sen IT-yhteistyöryhmä ja maakunnalliset palveluntarjoajat voivat vaikuttaa siihen miten pienet toimijat voivat liittyä suurempiin kehittämishankkeisiin ja saada niistä itselleen sopivia ratkaisuja edullisesti. Ratkaisujen ja toiminnan vertaisarviointi maakunnallisella ja alueiden valtakunnallisella tasolla koettiin luottamusta ja yhteistyön edellytyksiä luovaksi ja tavoiteltavaksi toiminnaksi.

## Muut selvitykset

ICT-selvityksiä on tehty viime vuosina useissa maakunnan kunnissa. Toteuttaja on joko Istekki Oy tai muu ulkopuolinen palveluntarjoaja. Pisimmillä vietiin Nilakka-kuntien (Keitele, Pielavesi, Tervo ja Vesanto) ICT-ympäristöjen nykytilan kartoitus, joka johti kuntien ICT-ympäristöjen yhtenäistämiseen. Kattavaa selvitystyötä on tehty myös Tuusniemellä.

## 7. POHJOIS-SAVON KUNNAT

Pohjois-Savon maakunnassa on 19 kuntaa, joista kaupunkeja ovat Kuopio, Varkaus, Iisalmi, Suonenjoki, Juankoski ja Kiuruvesi. Maakunta koostuu perinteisesti viidestä seutukunnasta, jotka ovat Kuopion, Ylä-Savon, Varkauden, Sisä-Savon sekä Koillis-Savon seutukunnat. Kuntaliitoksen myötä Juankosken kaupunki liittyy Kuopioon 1.1.2017. Joroisten kunta vaihtaa maakuntaa ja siirtyy Pohjois-Savoon ja Varkauden seutukuntaan 1.1.2019.

Alla olevasta taulukosta ilmenee ennakkoväkilukuihin perustuva esitys yhteistoiminnan omistusosuuksista ja päätösvallassa maakunnallisessa yhteistoiminnassa 31.10.2016 tietojen mukaisesti. Esitys lähtee siitä, että maakunnan kaikki kunnat ovat mukana yhteistoiminnassa. Väkilukuihin perustuva omistusosuus ja päätösvalta maakunnassa, jossa pienimmän kunnan ja suurimman kaupungin erot ovat näin suuret tuo omat haasteensa. Yhteistoiminnan tulisi kuitenkin perustua luottamukseen ja omien etujen ajamisen lisäksi myös yhteistoiminnan tuomiin etuihin.

| Kunta                 | Ennakko-väkiluku | Omistusosuus (yksikkö) | Päätösvalta (%) |
|-----------------------|------------------|------------------------|-----------------|
| ..Kuopio              | 113 028          | 118                    | 44              |
| ..Siilinjärvi         | 21 743           | 22                     | 9               |
| ..Iisalmi             | 21 810           | 22                     | 9               |
| ..Kiuruvesi           | 8 463            | 8                      | 3               |
| ..Keitele             | 2 335            | 2                      | 1               |
| ..Lapinlahti          | 9 895            | 10                     | 4               |
| ..Pielavesi           | 4 698            | 5                      | 2               |
| ..Sonkajärvi          | 4 207            | 4                      | 2               |
| ..Vieremä             | 3 725            | 4                      | 2               |
| ..Suonenjoki          | 7 329            | 7                      | 3               |
| ..Rautalampi          | 3 297            | 3                      | 1               |
| ..Tervo               | 1 609            | 2                      | 1               |
| ..Vesanto             | 2 157            | 2                      | 1               |
| ..Kaavi               | 3 173            | 3                      | 1               |
| ..Rautavaara          | 1 725            | 2                      | 1               |
| ..Tuusniemi           | 2 655            | 3                      | 1               |
| ..Varkaus             | 21 511           | 22                     | 9               |
| ..Leppävirta          | 9 869            | 10                     | 4               |
| ..Joroinen            | 5 064            | 5                      | 2               |
| <b>YHTEISTOIMINTA</b> | <b>248 293</b>   | <b>254</b>             | <b>100</b>      |

Lähde: Tilastokeskus/Pohjois-Savon liitto. Kuopion osuus pyöristetty prosenteissa alaspäin, jotta on saavutettu tasaluku 100.

## 8. KUNTAKOHTAINEN TILANNEKATSAUS

Kuntakohtainen tilannekatsaus perustuu elo-syyskuussa 2016 tehtyihin kuntien ylimmän johdon haastatteluihin, joissa on nostettu esiin juuri sen hetken keskeisimpiä asioita ja tulevaisuuden näkymiä. Kaikki kunnat kattava katsaus antaa kokonaisuutena hyvän kuvan maakunnallisesta tilanteesta ja kiinnostuksesta ylikunnalliseen yhteistyöhön sekä sille asetettavista tavoitteista ja toiveista.

## Kuopio

Kuopion kaupungin tietohallinnolla on ICT-palvelujen järjestämisvastuu. Tietohallinnon rooli on muodostunut strategiseksi kasvattajaksi, joka omaa paljon tarvittavaa tietoa. Tiedon, osaamisen ja toimintatapojen jalkauttamisessa käytäntöön on vielä tehtävää niin, että yhdessä tekeminen olisi jutun ydin. Keskeinen palveluntuottajakumppani on in-house yhtiö Istekki Oy. Istekin suuntautuminen valtakunnallisele sote-sektorille on aiheuttanut kaupungin muilla palvelualueilla paineita pohtia tulevia ratkaisuja. Tähän saakka Istekki on kuitenkin pitänyt kiinni kuntapalvelukokonaisuudesta.

Kuopio pitää tärkeänä, että tulevat 2-3 vuotta ei sote- ja maakuntauudistuksen johdosta saa sekoittaa arjen työtä ja jo käynnistyneitä hankkeita. Maakuntien palvelukeskuksissa valtion ohjausvalta näyttäisi muodostuvan vahvaksi, joka suuntaa maakuntia enemmän valtion kuin kuntien suuntaan. Kunnat eivät saa jäädä syrjään tukipalvelujen uudelleen järjestäytyessä. Pohdittava onko nykyisiltä palveluntarjoajilta osattu vaatia riittävästi kehittymistä ja eteenpäin menoa. In-house toimijan olisi oltava enemmän kuin palveluntarjoaja eli pystyä ajattelemaan asiakkaan puolesta. ICT-palvelujen tulisi ratkaisukeskeisyyden sijasta olla palveluntarvitsijan puolesta ennakoiva.

Muodollisesti digitalisaatio on Kuopion tavoitteissa asetettu korkealla, mutta käytännön toteutus on tavoitetta hajanaisempi, johtuen mm. priorisointitarpeista. Aika vahvaa muutostavastarintaa on myös esiintynyt, koetaan enemmän tukipalveluksi, vaikka todellisuudessa kyse on varsinaisen tekemisen uusista muodoista. Tietyillä aloilla mm. kirjastossa päästy eteenpäin ja saatu vähennettyä työtä sekä kustannuksia. Myös koulupuolen digitalisaatiolla on mahdollisuus vähentää työntekijälähtöistä opetustarvetta. Opetuspuolelle tarvitaan huomattavasti kevyempiä palvelumalleja, joissa korostuisi käyttäjälähtöisyys ja koulujen tarpeisiin suhteutettu alempi riskitaso. Opetuspuolen isossa kuvassa ja ratkaisumalleissa on paljon parantamisen varaa.

Yhteinen maakunnallinen toiminta-alusta saa kannatusta. Yhteistoimintaa on yritetty aiemminkin tietohallintostrategian ja tiekartan muodossa, mutta kunnilla ei ole ollut edellytyksiä yhteisiin ratkaisuihin. Maakunta- ja sote-uudistuksista johtuen tilanne on nyt aivan uusi. Keskeistä on kokonaisarkkitehtuurin hallinta ja kehittämisenäkökulma. Kunnallisen itsehallinnon myötä kaikilla on muodostunut omat toimintatavat ja käytettävät tietojärjestelmät. Nykymallissa haasteena on ICT:n hajaantuminen ja päällekkäiset resurssit. Toisaalta uudistuminenkin tuo lisäkustannuksia, mutta todennäköisesti edessä jossain vaiheessa kuitenkin.

Koulupuolella on jo yhteisiä toimintamalleja (mm. wilma) ja myös Pohjois-Savon kirjastot tekevät paljon yhteistyötä. Uuden yhteistoiminnan muodon tulisi olla enemmän kuin in-house toimija. Tarvitaan uusi omistaja-ohjauksen ja tilaamisen toimintamalli. Yhteistoimintaa voisi laajentaa myös konserniyhtiöiden puolella mm. IS-hankinta, Kuhilas jne. Nykyaikaiset ICT-ratkaisut ja digitaaliset toimintamallit ovat myös maakunnan vetovoimatekijä osaajien ja yrityksien sijoittumisen näkökulmasta. Isommassa yhteisorganisaatiossa tekeminen voi onnistuessaan olla innostavaa ja tarjota nykyistä enemmän kehittymismahdollisuuksia.

Kuntien yhteinen toimintamalli voisi lähteä aivan puhtaalta pöydältä hyödyntäen uusia älykkäitä teknologioita, jotka edelleen muuttavat aiempia käytäntöjä. Käytännössä tämä vaatii jonkun verran tilkkutäkin kokoamista. Teknisten ratkaisujen lisäksi tarvitaan toiminnallista

etenemistä. Tarvitaan myös palvelualueiden ja hallintotasojen välistä sparrausta. Asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta tavoitteena mahdollisimman yhtenäiset palveluntarjoajat. Jatkotyössä painotettava osallistamista ja käyttäjänäkökulmaa. Pohdittava myös onko maakuntatasoinen aluerajaus oikea tai riittävän suuri. Toki maakuntatasosta voidaan lähteä liikkeelle, mutta pidetään ovet avoinna myös myöhemmille mukaan liittyjille.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen voitaisiin ottaa tulevaisuuden kuntien yhteiseksi kärkihankkeeksi. Muut maakunnalliset hankkeet voisivat liittyä mm. asianhallintaan, arkistointiin ja päätöksentekojärjestelmiin sekä osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Yhteiset hankkeet edistäisivät yhteistyön tiivistymistä. Kustannusrakenteesta tai -jaosta ei saisi tulla rajaava tekijä. Uusilla toiminnoilla ja toimintamalleilla on uudet hinnat eikä niitä voi verrata nykyisiin. Kustannustehokkuus ja kilpailutetut markkinahinnat tulee kuitenkin olla keskeinen tavoite.

## **Siilinjärvi**

Siilinjärvellä on oma noin 10 henkilön tietohallinto- ja lähitukipalvelu sekä oma konesali. Kunta on omistajana sekä Istekissä, että Tierassa. Ulkopuolelta ostetaan sitä osaamista mitä itsellä ei ole tai mitä ei haluta ylläpitää. Pienen organisaation riskinä on henkilöstövaihtuvuus ja alan erityisosaajien saatavuus ja pysyvyys. Liian pienellä henkilöstöllä on myös riskinsä luoda omia toimintamalleja ilman vakioituja käytäntöjä. Kunnassa on tietohallinnon ohjausryhmä, jossa mukana johtoryhmä. Kunnanjohtoon tavoite on, että esiin nousisi uusia tietoteknisiä ratkaisuja ja toimintamalleja. Tietohallintopäällikön roolin tulisi olla uusien asioiden etsijä ja esiin tuoja. Sujuva arki ei riitä, tarvitaan enemmän kehittämisenäkökulmaa.

Siilinjärvellä on käytössä mm. kuntalaisaloite-palvelu, mutta sitä ei ole juurikaan käytetty. Uudistuksia on käynnissä koulupuolella ja pilviratkaisujen maailmaa avataan. Rakennusvalvonnassa ei ole digitaalisuudessa edistytty, vaikka tavoitteita on asetettu. Uusiin mahdollisuuksiin ei ehkä uskalleta lähteä mukaan. Uusista teknisistä ratkaisuista ja automaatiosta ollaan kuitenkin kiinnostuneita. Järjestelmäpuolen substanssiosaamisen koetaan olevan kunnossa. Aika menee pääosin arjen pyörittämiseen, ilman aktiivista kehittämisotetta, oma-aloitteisuutta tai mahdollisuutta kokeiluihin. Uudet palvelun digitalisoimista hyödyntävät aloitteet tulevat helpommin esiin palvelualueiden puolta kuin tietohallinnosta.

Henkilöstön pitäisi osata edetä ajassa nykytarpeiden mukaisesti. Myös tieto- ja riskienhallinnassa on aina parannettavaa. Tarvittaisiin ulkoinen silmä ja laajempi tarkastelupinta sekä vertailumahdollisuudet. Palvelujen tuottajia tulisi voida hyödyntää joustavammin. Isommassa yksikössä olisi varmuutta ja monipuolisuutta. ICT-ylläpito ja päivystyspalvelu mahdollista toteuttaa maakunnallisesti. Pienessä yksikössä saadaan perusasiat hoidettua, mutta kehitystyö ja toiminnan varmuus jäävät heikommille. Isommassa yhteistoiminnassa kehittäminen voisi nousta isompaan rooliin. Omistajaohjaus tärkeää, kaikki mukaan päätöksentekoon oikeassa suhteessa. Maakunnallinen tietoverkkokysymys tulisi ratkaista kuntien ja tulevan maakunnan kesken.

Osaamisyhtiömallin kautta lisättäisiin osaamista, mutta säilytettäisiin kilpailutilanne. Riittävän perusteellisesti tulisi pohtia mitkä asiat olisivat yhtiön omissa käsissä. ICT-ratkaisuista tulisi ensisijaisesti löytää tuottavuutta kuten yksityisellä puolella on jo pitkään tehty. Lähipalveluille alueelliset ratkaisut niissä asioissa mitä ei voida etäältä hoitaa.

Pohdittava myös, miten nykyistä henkilöstöä hyödynnetään kuntiin jäävän tietohallinnon lisäksi. Odotusarvona yhteistoiminnalle on kuntien sitouttaminen niin, että tämä on meidän juttu, tehdään tämä yhdessä. Kunnille tuottavuushyötyä, lisää kuntalaisten aktiivisuutta ja digitalisaation eri muotoja. Tekisivätkö kunnat yhteistoiminnan kautta digiloikan?

## **Iisalmi**

Ylä-Savon ICT-palvelut Oy vastaa kokonaisvaltaisesti Iisalmen kaupungin ICT-palvelutarpeista. Myös talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät ovat yhteiset. Nykyinen seudullinen ratkaisu koetaan myös elinkeinopolitiikaksi. Parantamisen varaa on seudun kuntien yhteistyössä sekä palvelutuotannon omistajaohjauksessa. Seudullisen tietohallintomallin käyttöönotto ei saanut hyväksyntää, joten viedään eteenpäin omana hankkeena. Iisalmessa on oma tietohallintokoordinaattori. Kokemus on, että kunnallista tietohallintoa tai kaikkea osaamista ei voida ulkoistaa vaan jokaisessa kunnassa tulisi olla oma tietohallintovastaava. Myös lähituki tarvitaan alueella, oli palvelujentuottaja kuka tahansa. Kokonaisulkoistus on tuonut kustannuksiin läpinäkyvyyttä. Iisalmella on oma vuonna 2014 laadittu tietohallinto-ohjelma, jonka käynnisti muutokset oman toiminnan kehittämisessä. Teknisten palvelujen ratkaisut omilla käsillä, pohdinnassa millä mallilla vietäisiin yhteiseen alustaan. Suomi.fi palvelut ovat keskiössä tulevaisuuden suunnittelussa ja tavoitteena voisi olla siirtyminen kolmen vuoden aikana paperisista palveluista sähköisiin.

Uusia panostuksia kaivataan kansalaisvaikuttamisen puolelle ja siihen kuinka se kytketään valtuustotasolle. Digitaaliset ratkaisut kiinnostavat esim. vanhusneuvoston ja nuorisoneuvoston toiminnassa. Poliittinen ilmapiiri digitalisoitumiseen on hyvä, jopa kannustava. Oman organisaation hyvätaoiset ICT-ratkaisut sekä sähköiset kokouskäytännöt ja etäyhteydet ovat jo käytössä. Toteutettu omia pilotteja aloitteiden kommentoinnissa ja valtuuston kokouksiin osallistumisissa. Iisalmessa kaikki tukipalvelut keskitetään jatkossa keskushallintoon ja vaatimuksena sähköisten toimintatapojen käyttöönotto. Iisalmessa on varattu kehittämisvaraa tietohallinto-ohjelman mukaisiin hankkeisiin. Haasteena monimutkainen kokonaisarkkitehtuuri, koska jokainen tietojärjestelmätoimittaja on luonut omat rajapintansa asiakkaisiin nähden ilman yhteen sovitettua kirjautumista tai hallintaa. Tietoliikenneyhteydet Iisalmen seudulla ovat hyvät.

Iisalmessa ollaan avoimia erilaisille ratkaisuille. ICT-yhteistoiminnan määrittelyssä tulisi pohtia onko maakunnallinen taso tulevaisuudessa jopa liian pieni? Palveluntarjoajan valinnassa liian isoa organisaatiota pelätään. Riskinä että, liian raskaassa mallissa kustannukset kasvavat ja palvelut huononevat. Iisalmen mielestä ICT-palveluja tulisi keskittää kuin myös ICT-hankintoja ja esimerkiksi service desk -palveluja. Sähköiset kuntalaispalvelut ja ICT-perusinfra voisivat toimia yhteistoiminnan lähtökohtina. Sote- ja maakuntauudistus edellyttää joka tapauksessa muutoksia tukipalvelujen järjestämiseen. Iisalmen toiveena on, että kunnalliselle ICT-yhteistoiminnalle luotaisiin aivan uudet maakuntatasoiset puitteet. Mukaan voisi kutsua 2. asteen koulutuskuntayhtymät sekä kuntaomisteiset yhtiöt. Toimintamallissa huomioitava, että etätyötä voi tehdä moneen suuntaan. Omat kustannukset kasvavat, kun kunnat pienenee. Yhteiset ICT-ratkaisut todennäköisesti kustannustehokkaita, sillä nykyiset järjestelmät liian hajallaan ja monella tasolla. Uuden mallin tulisi välttää mammuttitautia, pysyä joustavana ja ketteränä. Luottamushenkilöiden digiosaamisen voitaisiin yhteistoiminnalla lisätä.

## Varkaus

Olisi järkevää, että tehtäisiin ICT-asioita yhdessä eikä erikseen. Samanlaiset yhteiset ratkaisut eivät kuitenkaan sovi kaikille. Kunnat tarvitsevat tietyt peruspalvelut ja mahdollisuuden kuntakohtaisiin laajennuksiin. Vaihtoehtoisia malleja on useita, yhdessä katsottava sopivin yhteistoiminnan muoto. Varkaus on pyrkinyt edistämään laajempaa yhteistoimintaa maakunnallisessa ICT-työryhmässä sekä Aromi ruokahuollon, tiedonohjaus- ja asianhallintahankkeissa. Varkaus mukana myös valtakunnallisessa KaPA-pilotoinnissa sekä kuntasektorin kokonaisarkkitehtuurityössä.

Varkaudessa ICT & Digi -kehittämisessä on tehty paljon ja koetaan, että ollaan jo suhteellisen pitkällä. Kaikilla tasoilla ei vielä ymmärretä mihin kaikkeen ICT ja Digi -ratkaisulla on vaikutusta. Tietohallinto ja ICT-kehittämistehtävät ovat nykyään paljon enemmän kuin tukipalveluja. Digitaalisuutta tulisi johtaa ja huomioida mm. johtoryhmyöskentelyssä. Asiat tulisi nähdä enemmän kehittämis- ja johtamisvälineinä kuin perusinfrastruktuurin tukipalveluna.

Tulevaisuuden kunnissa ei ole resursseja odotella asiakkaita toimistolla vaan asioinnin tulisi siirtyä omatoimiseen 24/7 palvelumalliin. Digitalisoimisen tuottavuushyödyt ovat tutkittuja ja kiistattomia. Hyödyntäminen vaatii työtä ja kyse ei ole vain teknologiasta vaan ennen kaikkea toimintaprosessien uudistamisesta. Esimerkiksi Varkauden kaupungin digitalisaatio-ohjelman toteuttamisessa tarvitaan ajatustapojen muuttamista jokaisen omien prosessien kautta. Kaupungin toimialojen kesken on eroja, osassa edetty pitkälle, osa kulkee jälkijunassa. Hyödyt tulisi pystyä arvioimaan myös päätöksenteon näkökulmasta.

Yhdessä tekeminen voisi olla tehokkaampaan, taloudellisempaa ja varmempaa. Istekki Oy ei ole pystynyt näitä tavoitteita alkuperäisajatuksen mukaisesti täyttämään. Varkauden malli on hybridi, jossa mukana omaa, Istekin ja muiden palvelutarjontaa. Tällä ratkaisulla on saavutettu toimiva ICT-ympäristö, joka on ketteryyden lisäksi myös kustannuksiltaan edullinen.

Tulevassa yhteistoiminnassa tulisi huomioida sote- ja maakuntauudistus ja korostaa kustannuksien hallintaa. Mallin pitäisi olla toiminnallisesti enemmän kuin in-house. Asiakkuudenhallinta ja tuotteistamistarjonta tulisi esittää selkeänä hinnoiteltuna katalogina. Markkinoita tulisi voida tarjonnassa ja kilpailutuksessa hyödyntää täysimääräisesti. Yhteistoiminnan tulisi perustua luottamukseen ja osaamista tulisi jakaa keskitetyssäkin mallissa.

Yhteistoimintaa suunniteltaessa tulisi huomioida tietohallinnon julkiset hallintotehtävät. Kunnat eivät voi ulkoistaa kokonaisuudessaan tietohallinnon julkisia hallintotehtäviään yksityisoikeudelliselle yhteisölle, ei edes omistamalleen osakeyhtiölle (Tomi Voutilainen, Kuntien ICT-palvelut ja niiden järjestäminen, 2015).

## Nilakan kunnat

Nilakan kuntien (Pielavesi, Keitele, Tervo ja Vesanto) yhteistoiminta perustuu Istekin tarjoamaan ICT-kokonaispalveluun ja yleisharmonisointiin. Yhteisen pohjan päälle lähdetään tekemään yhteisiä ja/tai kuntakohtaisia palvelukokeiluja ja pilotointeja. Toteutukset kunnissa vielä eri vaiheissa, joissakin kunnissa ollut perusinfraan kanssa haasteita. Koulutusta tarvitaan

vielä paljon, jotta pystytään hyödyntämään kaikkia uusia mahdollisuuksia. Uudet muodot tulevat vaatimaan työ- ja toimintatapojen uudistamista. Keitele ja Pielavesi ovat mukana taloushallinnon osalta myös Ylä-Savon ICT-palveluissa.

Nykyisin digitaalisia palveluja on käytössä hyvin vähän. Parhaiten on edetty kirjastopalvelujen puolella, jonne tulossa on mm. virtuaalikirjasto ja videoasiointipalvelu. Käynnistymässä on myös kokeilu, jossa käynti- ja puhelinasiointin sijaan tarjotaan videoyhteyttä ja nettichattia. Videoyhteyksiä hyödynnetään myös etäkokouksiin osallistumisissa, jolloin matka-aikoja voidaan käyttää kehittämistyöhön samalla kun ajasta ja paikasta riippuvaisuus vähenee. Uusien työmuotojen käyttöön tarvitaan rohkaisua organisaation sisällä. Digitalisaation visio tulisi määritellä huomioiden eri käyttäjä- ja asiakastasot sekä muut ulottuvuudet.

Tervossa odotukset digitalisaatiosta ja virtuaalisuudesta ovat korkealla. Pielavedelle on myös kovat odotukset sekä päättäjä- että henkilöstöpuolelta. Etenemisjärjestys on kuntalaispalvelut ja oman organisaation tarpeet ensin. Uudet tulevaisuuden kunnan palvelulaajennukset voidaan ottaa käyttöön, kun pohjat ovat kunnossa. Suurimpana tähänastisena onnistumisena pidetään neljän kunnan yhteistä ICT-kokonaisratkaisua. Uudistuksissa huomioitava, että uutta ei synny vanhan hinnalla. Päättäjät ovat näissä asioissa osanneet katsoa tulevaisuuteen.

Kokemus on, että ydinporukka pystyy ottamaan uudet tekniset mahdollisuudet nopeasti käyttöön. Esimerkiksi koulupuolella on luotu hyvin vapaamuotoisia alustoja ja toimintamalleja. Leviäminen laajemmin koko organisaation sisälle vaatii kaikilla tasoille lisää koulutusta ja tukea. Huomioitava sisäiset eroavaisuudet eli koulupuolella ei toimi sama ratkaisu kuin hallinnon puolella. Uudistuksissa on ihmettelyä aiheuttanut miksi palveluntarjoajat eivät opi virheistä tai miksi käynnissä olevat samantyyppiset projektit eivät keskustele keskenään.

Yhdessä tekemiseen on päädytty, koska yksin uudistuksien läpivientiin ei olisi yhdelläkään kunnalla ollut varaa tai resursseja. Yhteistoiminta on tuonut mukanaan sparrausta, kumppanuutta ja tukiterapiaa. Yhteisen arkkitehtuurin ja toimintamallien hyötynä nähdään myös ICT-henkilöstön yhteiskäyttö ja osaamisen laajempi ylläpitäminen. Ei sisäistä kilpailutilannetta vaan parhaat mallit yhteiseen käyttöön. Kun muutoshankkeessa edetään portaittain kuntien kesken, voidaan huomioida aiemmat kokemukset ja opit.

Maakunnallista yhteistoimintaa valmisteltaessa Nilakan kunnat toivovat, että Isteikin rooli heidän nykyisenä palveluntarjoajana tulisi huomioiduksi. Yhdessä Isteikin kanssa voisi selvittää olisiko "sote-istekin" rinnalle mahdollista luoda "kunta-istekki". Jos ryhdytään luomaan aivan uutta toimijaa, on riskinä, että maakuntaan syntyy liikaa ns. perusinfraa. Uudessa yhteistoiminnassa kunnat olisivat omistajina, jolloin erikokoisten kuntien tarpeet tulisi huomioida nykyistä paremmin. Maakuntaan tarvitaan lisää Kunta-ICT:n erikoisosaamista. Myös maakuntaverkon yhteiskäyttö tulisi ratkaista julkisten toimijoiden yhteistyönä.

## **Lapinlahti**

Lapinlahti on ulkoistanut kaikki ICT-palvelut ulkoiselle palveluntarjoajalle jo vuosia sitten. Käytössä on ollut eritasoisia palvelupaketteja ja -tasoja. Kunnassa on myös omaa ICT-tukihenkilöstöä. Tällä hetkellä suuntaus on ollut hieman takaisin maakuntaan päin mm.

Istekki ja YSIT -yhteistyöllä. Laitteistot ovat pääosin leasing-ratkaisuinä toimitettuja. Koko kuntaa koskevaa digistrategiaa ei ole. Toistaiseksi haluttu edetä perinteisesti, mutta esimerkiksi sivistyspuolella on vahva halu kehittää uudenlaisia ICT-ratkaisuja.

Paperittomat kokoukset ovat käytössä. Sähköisiä palautekanavia kuntalaisille on olemassa, ehkä parannettavaa on myös palvelujen markkinoinnissa. Ehkä on totuttu paikalliseen malliin vaikuttamalla suoraan viranhaltijoihin ja päättäjiin.

Tavoitteita Lapinlahdella on mm. tarkastella arkistointiratkaisuja, joiden tulisi palvella perustehtävää, ei vaikeuttaa tai hidastaa sitä. Asiakaspalvelun automaatio sopii, mutta rinnalla tulee säilyttää myös manuaalinen asiakaspalvelu. Asiakkaalla ei välttämättä ole aikaa tai osaamista tehdä asioita itse. Toki yksityisellä puolella asiakkaat laitetaan jo tekemään monia asioita palveluntarjoajan puolesta. Silloin kun hyöty on molemminpuolinen, on kyseessä molempien etu. Pohdittava onko digitalisaation tarkastelu oikeilla urilla eli pitäisikö katsoa ihmisen elämää nykyisiä jakoja isompana kokonaisuutena?

Lapinlahdella ollaan avoimia erilaisille ratkaisuille. Kunnalla ei ole omaa ICT-henkilöstöä. Vaihtoehtoja on mietitty viimeksi pari vuotta sitten. Ennen vuotta 2019 tuskin tehdään mitään suurempia muutoksia. Yhdessä tekeminen on varmasti taloudellisempaa, tehokkaampaa ja varmempaa. Kuntarajat ei saa olla esteenä, mitä suurempi ja toimivampi yhteistyö, sitä parempi ja maakuntataso tuntuu luontevalta. Tulevaisuutta ei tule tarkastella liian tiukkarajaisesti pelkästään peruskuntien näkymästä. Yhteistyötä voidaan tarjota myös koulutuskuntayhtymille.

Voisiko yhteistyötä olla laajemmin eri maakuntien välillä. Esimerkkinä Lapinlahdella käytössä oleva kansainvälinen palveluntarjonta. Oma rajallisuus pitää voida myöntää yhteistoiminnassakin. Yksin ei voida tai edes kannata hoitaa kaikkea, jolloin pitää olla avoin myös muille palveluntarjoajille. Oma organisaatio ei saa myöskään rajata toimintaa ja osaamista pitää voida ostaa sieltä mistä sitä parhaiten on saatavilla.

## **Kiuruvesi**

Kiuruvesi hankkii ICT-palvelut pääosin Ylä-Savon ICT-palveluilta. Toiminta keskittyy käytännön arjen ratkaisuihin. Peruspalvelut toimivat hyvin, mutta suurempia kehitysaskleita ei juurikaan tapahdu. Tarvetta olisi mm. pilvipalveluille, joihin kaikki päätelaitteet olisi kytketty. Uudistukset on tehtävä pääsääntöisesti yksin tai ne ovat pirstoutuneet eri palveluntarjoajille. Kunnat hankkivat omavaltaisesti yksittäisiä ja erilaisia järjestelmiä, ilman minkäänlaista kokonaistarkastelua. Organisaatiokohtaisia ICT-ratkaisuja ei pitäisi jatkossa toteuttaa.

Digitalisaatiosta on tullut mantra. Digitalisaation edistäminen on kunnissa tehty vaikeammaksi kuin se todellisuudessa on. Sähköisiä palveluja on Kiuruvedellä käytössä aika vähän, haluttaisiin tarjota paljon enemmän. Kiuruvedellä kannatetaan sähköisiä toimintamalleja ja mennään uudistuksiin innokkaasti. Päätöksenteossa sähköisiä malleja on jo hyödynnetty, mutta enemmän olisi tehtävissä. Digi olisi integroitava kaikille toiminnan tasoille. Toki mielipiteitä henkilöstön sisällä on varmasti monenlaisia.

Rahalla on merkitystä ja monesti on tarjottu tarpeeseen nähden liian raskaita malleja, jolloin on päädytty omiin kevyempiin ratkaisuihin. Tekniikan tulisi pyöriä taustalla ja etenemisen

tapahtua toiminta ja tahtotila edellä. Kiuruvedellä ei haluta olla koodareita vaan palvelujen käyttäjiä. Nykyiset ja tulevat ICT-tarpeet tulisi täyttää ja ratkaista 2019 vuoteen mennessä. Yksin Kiuruvedellä ei tähän ole mahdollisuuksia vaan tarvitaan leveämmät hartiat.

Yhteistyössä ei maakunnallisesti olla kovinkaan pitkällä, edessä on paljon yhdessä tehtävää työtä. Valtion tiukentunut ohjaus mm. uusien lakien ja Suomi.fi kokonaisuuden osalta voi edistää yhteistoimintaa. Yhteistoiminta on ICT:n kaltaisissa kokonaisuuksissa ainoa oikea suunta, nykymallissa hukataan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Asiaa pitää viedä eteenpäin vuorovaikutteisesti kuntien kanssa. Pohdittava myös mikä on yhteistoiminta-alueen oikea ja sopivin koko. Tahtotilaa ja motivaatiota löytyy.

## **Sonkajärvi**

Sonkajärvi on mukana Ylä-Savon ICT-palveluissa, jotka luotiin aiemman sote-uudistuksen yhteydessä. Tulevaisuus mietityttää, kuinka ICT sekä talous- ja henkilöstöhallinto hoidetaan, jos Ylä-Savon sote-kuntayhtymän purkautuessa myös YSIT:in toiminta lakkaa. Sonkajärven malli on ollut rauhallinen eteneminen kaikissa sähköisissä ratkaisuissa. Odotuksena on, että digitalisaation pitäisi helpottaa asiointia ja asiakaspalvelua. Kunnan toiminta ja palvelutuotanto on ICT:stä riippuvaista ja sitä voisi hyödyntää nykyistä enemmän.

Sähköiset palvelut ovat hajanaisia, on selvitettävä, kuinka ne saataisiin keskitettyä niin, että kuntalaiset ja muut käyttäjät löytäisivät ne paremmin. Osittain myös sukupolvikysymys eli odotukset sähköisistä palveluista kasvavat uusien sukupolvien myötä. Pohdittava miten jatkossa osallistutamme kuntalaisia ja miten viestimme heille?

Sonkajärven näkökulmasta keskeisimmät tarpeet ovat toimivat lähipalvelut, jotta päivittäinen työnteke voi jatkua ongelmitta sekä riittävät asiantuntijapalvelut. Asiat tulisi pystyä neuvottelemaan omien tarpeiden ja tarvittavan palvelutason mukaisesti. Myös varautumisnäkökulma tulisi huomioida palvelutarjonnassa ja tuessa.

Tekniikkaa on jo nyt tarjolla, mutta toimivuutta, varmuutta ja osaamista kaivataan lisää.

Maakunta olisi luontainen suunta tulevalle yhteistoiminnalle, mutta jää nähtäväksi saadaanko sellainen yhteisymmärrys aikaiseksi. Muutokset ja siirtymiset maksavat aina. Jos maakunnalliselle tasolle edetään, tulisi muutosvaihe hoitaa keskitetysti ja hallitusti. Kunnille olisi tarjottava riittävä muutostuki ja resurssointi, sillä tarvittavaa osaamista ei välttämättä omasta takaa ole. Toteuttamishankkeen tulisi tuoda vastauksia myös muutuskustannuksiin.

Sonkajärvellä kannatetaan kuntien omistuksessa olevaa mallia, jossa huomioidaan pienten kuntien vaikuttamismahdollisuudet. Uuden yhtiön tulisi olla operatiivinen ja konkreettinen ICT-toimija, jolla on riittävän leveät hartiat. Yhtiö päättäisi tarvittavasta palveluverkosta ja tarjoaisi myös vaativia asiantuntijapalveluja kuten varautumisen hallintaa ja varmistamista.

## **Vieremä**

Ylä-Savon ICT-palvelut toimii Vieremän kunnan ICT-palveluntarjoajana. Tulevaisuus ratkeaa sen mukaan mitä omistajat päättävät yhtiölle sote-uudistuksen yhteydessä tehdä. Tällä hetkellä perustason palveluihin ollaan tyytyväisiä ja myös kustannukset ovat pysyneet kohtuullisina. Nykyinen toimintamalli ei kuitenkaan yllä kehittämispuolelle, jossa osaamistarvetta olisi nykyistä enemmän. Käytössä ei ole muualla yleistyneitä ratkaisuja, joilla

tuettaisiin mm. etätyötä, erilaisia työpisteitä ja videokokouksia. Kuntaorganisaation tulisi toimia malliesimerkkinä uusissa toimintatavoissa ja johtamisessa.

Tulevaisuuden kunnassa asiakaslähtöisyys ja nykyaikaiset ICT-ratkaisut sekä niihin tukeutuvat palvelut korostuvat. Tekniselle valvontapuolelle tarvitaan joustavuutta ja ketteryyttä sekä lisää automaatiota. Sivistyspuolelle lisää digiopetus ja -oppimismahdollisuuksia. Nykyinen viestintätaso verkkosivujen ja muutamien some-kanavien kautta ei riitä, vaan tarvitaan laajempaa vuorovaikutteisuutta. Myös päätöksentekojärjestelmiä voitaisiin digitaalisilla ratkaisuilla uudistaa. Uudistuksissa huomioitava kohdejoukko sekä kuntalaisten, että työntekijöiden näkökulmasta.

Maakunnallisessa yhteistoiminnassa voitaisiin edetä kunnianhimoisin tavoittein. Alussa tarvittaisiin hyvä ICT-peruspohja, johon voitaisiin ajan kanssa lisätä palveluja ja ominaisuuksia. Ei tavoitella liian raskasta mallia, joka voisi jäädä toteuttamatta. Pohdittava myös onko kaikkien kuntien lähdeittävä mukaan vai voidaanko palveluja tarjota niille joilla tällä hetkellä tarvetta. Rajapintayhteistyö ja yhteiset ICT-toimintamallit valmisteltava tulevan maakunnan kanssa huolella. Voisiko kunnilla ja maakunnalla esimerkiksi olla yhteinen palveluportaali, josta asukkaat löytäisivät tarvitsemansa palvelut?

Aikataulullisesti sote- ja maakuntauudistuksen muutokset hyödynnettävä myös kuntapuolen uudistumisessa. Eri vaihtoehtoja vertailtava ja yhteiseen malliin mukaan lähtevien on pystyttävä myös vaikuttamaan sen toteuttamiseen. Kuntaorganisaation näkökulmasta ICT-hallinto voi sijata keskitetysti kauempanakin, mutta fyysistä lähitukea tulisi olla tarvittaessa saatavilla lähempänä. Ratkaisun oltava kuntakohtaiset tarpeet täyttävä ja kuntien ominaispiirteet huomioiva. Kustannukset eivät saa pitkällä aikavälillä lisääntyä ilman selkeää lisäarvoa ja uudistuksia. Maakunnallisen yhteistoiminnan hyödyt saatava esille päättäjille ja muutoksesta aiheutuville kustannuksille osoitettava myöhemmin syntyvää katetta.

## **Suonenjoki**

Suonenjoki ei koe olevansa kärkijoukoissa uusien digitaalisten toimintamallien käyttöön otossa. Edistymistä on tapahtunut viime aikoina mm. kotipalvelun sähköisissä ratkaisuissa sekä sähköisten aloitteiden käsittelyssä. Etenemistä ovat ohjanneet lähinnä käytettävissä olevat resurssit. Parhaiten on edetty koulupuolella uudistamalla toimintaympäristöä ja käytettäviä laitteita. Myös päivähoiton puolella on toteutettu yksittäisiä projekteja. Digitalisaatio nähdään tulevaisuuden mahdollisuutena, jossa on edetty harkitusti. Myös nykyaikaisissa ICT-ratkaisuissa ja yhteistoimintamuodoissa avautuu kunnille uusia mahdollisuuksia.

Suonenjoella on asiasta innostuneita esimiehiä, joita kannustavat myös taloudelliset paineet toimintojen uudelleen ajattelemisessa. Uudistuksien vastustamistakin on ilmennyt. Asian nähtävä johtamiskysymyksenä, jonka kautta käyttäjät saadaan ajattelemaan asioita uudella tavalla. Tarvitaan lisää sparrausta ja rohkaisua sekä ICT-työnohjausta kaikille toiminnan tasoille. Johtoryhmän tulisi toimia esimerkkinä muille. Päättäjätason mukaan saaminen tulevaisuuden teknisiin ja toiminnallisiin ratkaisuihin on haasteellista.

Suonenjoen ICT-palvelut ovat tällä hetkellä hyvin vahvasti omaa toimintaa ja osaamista löytyy etenkin tekniseltä puolelta. Toiminnallisuuden ja kehittämisen näkökulmaa kaivataan lisää aloitteellisuutta. Tavoitteita asettaa myös uusi kuntalaki ja uudet viestintäkanavat. Sähköisiä

kokouksiakin on mietitty, mutta laajemman kokonaiskuvan piirtäminen vielä tekemättä. Sähköiset kuntalaispalvelut ovat verkkolomakkeiden tasolla. ICT ja digitalisaatio vaativat johtamista ja resurssointia.

Onnistuttu on oman ICT-infrastruktuurin ylläpidossa, mutta työtapojen uudistamisessa ja kokeilukulttuurin edistämisessä on vielä tehtävää. Laajempi visionäärinen digiosaaminen puuttuu myös hallintopuolelta. Palveluntarjoajilta tarvitaan lisää aktiivisuutta esitellä ja tarjota uusia malleja ja mahdollisuuksia. Yhtenä haasteina nähdään yhtenäisten julkisten tietoverkkojen puute, jotka heijastuvat myös asiakkaille tarjottavien palvelujen puolelle.

Yhteistoimintamalleista ei maakunnallisesti päästy vielä riittävästi eteenpäin. Maakunnallinen yhdessä tekeminen voisi olla yksin tekemistä tehokkaampaa, taloudellisempaa ja varmempaa. Maakunnan suurimmat kaupungit ovat ratkaisevassa asemassa uuden yhteistoiminnan syntymisessä. Uudessa mallissa tulee huomioida kuntien erilaiset tarpeet, jolloin palveluja on voitava ostaa oman tarpeen mukaisesti. Myös taloudelliset reunaehdot huomioitava, sillä kolmen euron tarpeeseen ei voida tarjota 10 euron pakettia.

Tärkeää on pohtia mitä resursseja kunnissa jatkossa tarvitaan. Soten poistuessa, monella kunnalla on liikaa mm. tukipalvelukapasiteettia. Valmistelussa ja asian esittelyssä poliittisille päättäjille on hyödynnettävä onnistuneita yhteistoimintamalleja eri puolilta suomea. ICT-yhteistoimintaselvitys hakee maakunnallista yhteisymmärrystä ja käynnissä oleva eMaaseutu -hanke tuottaa ruohonjuuritason käyttökokemuksia sekä kuntalaisnäkökulmaa, joita yhteistoiminnassa voidaan jatkossa hyödyntää.

## **Rautalampi**

Rautalammen ICT-nykytila on kohtuullinen, liikkeelle ei lähdetä nollasta, mutta tekemistä on. Joitakin juttuja tehty, mutta ehkä loppuun saattaminen on jäänyt puolitiehen tai ne eivät olet edenneet halutulla nopeudella. Kunnasta löytyy ketteryyttä ja järkeviin hankkeisiin (esim. asianhallintajärjestelmä) lähdetään kohtuullisen nopeasti. Huolta kannetaan yhteyksistä valtiohallinnon palveluihin. Kuntalaisten asiointimahdollisuudet pirstoutuvat, joten olisi luotava keskittäviä toimintamalleja. Palveluja tarjotaan monelta tasolta kunnista ja valtiolta, myöhemmin myös maakunnasta. Myös kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksia palveluihin ja päätöksentekoon tulisi pystyä lisäämään.

Kuntalaisten osallistumismahdollisuudet olisi vietävä älykännyköihin kiertämättä poliittisen päätöksenteon kautta. Lisäksi tarjottavat palvelut tulisi olla saavutettavissa kaikilla ja kaikkialla. Tulevaisuuden kuntien keskeisinä kiinnostuksen kohteina terveyden ja hyvinvoinnin sekä työllisyyden edistäminen. Kansalaisten osallistumismahdollisuudet myös näihin liittyen oltava hyvät. Sosiaalinen media on Rautalammella aktiivissa käytössä, mutta vuorovaikutteisuutta tarvitaan lisää. Kolmasosa kunnan asukkaista on ikääntyviä ihmisiä, jotka myös huomioita uusissa ratkaisuissa.

Tulevaisuudessa pitäisi pystyä vaikuttamaan minkä taseisia ICT-ratkaisuja otetaan käyttöön. Pienen kunnan näkökulmasta toiminnoissa ja järjestelmissä oltava riittävä skaalautuvuus tarpeiden mukaisesti. Pohdittava myös mikä on maakunnallinen tapa tuottaa kuntakonsernin tarvitsemia muita palveluja kuten talous- ja henkilöstöhallinto. Riittävätkö pienentyvien kuntien volyymit omiin ratkaisuihin? Suurimmat säästöt saavutetaan, jos isoimmat ICT-

ratkaisut saadaan yhteistoiminnan piiriin. Rautalammella on avoin mieli ja asenne hyvälle ratkaisuille. Ostamme ja otamme käyttöön kuitenkin vain mitä tarvitsemme.

Poliittista keskustelua digitalisaatiosta ja ICT:stä on jonkun verran käyty ja valmiuksia ja halua on myös edetä. Tarvitsemme työkaluja ja tukipalveluja tulevaisuuden kuntien ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Myös maakuntakeskuksen ulkopuolella oltava mahdollisuuksia yritystoimintaan. Yhteistoiminnan edellytys on maakuntaverkon edelleen kehittäminen ja laajentaminen. Yhteistoiminta kuulostaa mahdollisuudelta, mutta sisältään myös riskinsä. Yhteistoiminta epäonnistuu, jos isot kaupungit päättävät pientenkin puolesta. Saavutettava win-win tilanne kaikille osapuolille ja annettava tilaa myös pienemmille toimijoille. ICT-ratkaisujen tulee palvella, ei ohjata käyttäjänsä.

## **Kaavi**

Kaavi on toivonut Kuntaliitolta vahvempaa ja rohkeampaa roolia kuntien ICT-ratkaisujen yhtenäistämisessä valtakunnallisiksi järjestelmiksi. Eniten on tekemistä kuntalaisille tarjottavissa sähköisissä palveluissa sekä erilaisissa teknisissä ratkaisuissa kunnan palvelutuotantoa koskien. Pyrkimys tulee osaksi olla kohti pankkien kaltaista palveluympäristöä, jossa asiakas tekee valmistelevia suoritteita ja kunnan henkilöstö hoitaa vaativat sisällöt.

Kunnan hallinto pitkälle sähköistettyä arkistointia lukuun ottamatta. Palvelutuotannon teknisenä ratkaisuna on hyödynnetty kotihoidon reittioptimointia. Kunta-ICT:ssä käytössä paljon ostopalveluja ja ylikunnallisia toimintamalleja, mutta maakuntatasoisessa tarkastelussa ne ovat vielä toisistaan irrallisia.

Asiakkaiden näkökulmasta keskeistä on keskitetty tunnistautuminen, jota kautta olisi oltava mahdollisuus edetä kaikkiin palveluihin. Ajanvaraukset ja monet muut asiointia tukevat palvelut tulisi automatisoida ja yhdenmukaistaa, jotta päästään tehokkaaseen työajan käyttöön. Kehittyvän Kunta ICT:n ja sähköisten palvelujen odotukset tulevat kasvamaan. Erikoisosaamista tarvitaan aiempaa enemmän. Nykyisin tukipalvelut ostetaan yksityiseltä palveluntarjoajalta. Osaamispalvelut ja laajempi asiantuntemus maakunnalliselta tasolta. Pienen kunnan henkilöstömäärästä ei riitä osaamista kaikkiin tarpeisiin. Samalla kun vaatimustaso kasvaa niin resurssit ja osaaminen vähenevät.

Johtoryhmätasolla digitalisaatiosta on keskusteltu ja pohdittu tekniikan hyödyntämistä tuottaa palveluita yhä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Asiakkaat voisivat itse viedä asioita mahdollisimman pitkälle, ongelmaksi muodostuu kuntien tarpeisiin soveltuvien ohjelmistojen puute, ja sikäli kun niitä on, niiden kallis hinta. Lisäksi yksittäiset tietojärjestelmät tuovat apua akuutteihin ongelmiin, mutta kokonaisarkkitehtuuri jää vielä haasteeksi niin kunnan kuin kuntien välisen yhteistoiminnankin näkökulmasta. Koulupuolella on parannettavaa mm. opettajien osallistuttamisen ja innostamisen puolella.

Kiinnostusta on Kansalaisneuvonta.fi tyyppisestä palvelusta kuntien käyttöön video- ja erityisesti chat-yhteyksillä. Myös pienten asiakasmäärien erityispalvelut tulisi mahdollistaa yhteistyössä muiden kuntien kanssa ns. etäpalveluna suoraan asiakkaalle. Maakuntatasoinen ICT-ratkaisu on minimitaso kuitenkin yhteensopivana valtakunnan tasolle. Hyödynnettävä valtakunnallisia teemoja ja pilotteja, ratkaistava myös paikallinen osallistuminen tulevaisuuden kunnassa. Tärkeitä osa-alueita osallistuva hallinto ja budjetointi, avoin data ja

tiedolla johtaminen. ICT-ratkaisuilla voitaisiin tasoittaa kuntien eroja ja siten parantaa kansalaisten yhdenvertaisuutta palvelujen saatavuudessa, mikä on tärkeää kunnan elinvoimanäkökulmasta. Toteutuessaan maakuntamalli edellyttää tiivistä yhteistyötä ja yhteisiä järjestelmiä kuntien ja maakuntahallinnon kesken, luonnollisesti erityisesti asiakasrajapinnoissa.

## **Rautavaara**

Rautavaaralle on rakennettu kattava kuluttajapuolen valokuituverkko. Sen käyttöaste ja hyödyntäminen palvelujen tarjoamisessa on kuitenkin jäänyt tehottomaksi. Kiinnostus uusien palvelumuotojen käyttämiseen on kuntalaisten näkökulmasta vähäistä, johtuen ainakin osittain käyttäjien korkeasta keski-ikästä. Sähköisten kuntalaispalvelujen haaste on siinä, kuinka saadaan kuntalaisilta itseltään tietoa siitä minkälaisia palveluja he kaipaavat tai mahdollisesti käyttäisivät, mikäli niitä olisi tarjolla. Osa kuntalaista kiinnostunut, mutta kiinnostus hiipuu, mikäli verkkoon ei saada riittävästi palvelutuotantoa ja muuta sisältöä. Koulutusta ja opastusta on tarjottu, osa kursseista on kuitenkin jopa peruuntunut osallistujapulan vuoksi.

Rautavaaralle on perustettu oma digitalisaatioryhmä, jolle on asetettu tavoitteita digitalisaation edelläkävijyydestä vuonna 2025. Kunnassa nähdään, että tietoverkkojen kautta voitaisiin tarjota monia palveluja mitkä fyysisesti ovat pitkän matkan päässä. Teknisellä puolella menossa on lupapiste.fi palveluun liittyminen. Kunnassa on paljon vanhoja menettelytapoja ja lippuja ja lappuja käytössä. Toimintatapojen sähköistämisessä on paljon tekemistä, vaikka jotain on toki jo tehty. Kunnan ICT:n kehittäminen on kuitenkin omiin resursseihin rajoittunutta, joten tukea yhteistyön kautta tarvitaan. Oman henkilökunnan osalta ICT-osaaminen on yhden henkilön varassa, ilman riittävää varahenkilöjärjestelmää.

Kunnan oltava esimerkillinen työtapojen ja toimintojen uudistamisessa sekä valmiin laajakaistaverkon hyödyntämisessä. Edistymistä on kunnan omien sähköisten päätöksentekovälineiden puolella, mutta edelleen on joitakin päättäjiä, jotka eivät tarjottuja työvälineitä käytä. Kokeilemisen halua Rautavaaralta löytyy. Omat heikkoudet ja vahvuudet on tunnistettu. Digisuunnitelma valmisteilla ja menossa kunnanvaltuuston käsittelyyn. Kuntastrategian uudistamisen yhteydessä ICT ja Digi sekä uudenlainen osallistuminen ja vaikuttaminen otettava vahvemmin esiin. Pitkistä välimatkoista johtuen etäyhteyksiä kokouksiin osallistumisissa on hyödynnetty aktiivisesti.

Arkea voisi helpottaa, mikäli maakunnassa käytössä yhtenäistä osaamista ja yhtenäisiä käytäntöjä. Yhteistyömallista on löydyttävä palvelualttiutta ja aikaa asiakkaalle. Maakunta- ja soteuudistukset kannustavat kuntia yhteistoiminnan suuntaan. Hajanainen resurssointi ollut tähän saakka haasteena. Kaikkien kuntien tulisi lähteä mukaan ja maakunnallinen taso olisi luontevin. Varmasti saavutettavissa esitettyjä hyötyjä.

## **Tuusniemi**

Tulevaisuuden palvelurakenteen tulisi olla monikanavainen sekä digitaalisin että perinteisin lähestymisreitein. Elinvoimaisen kunnan tulee pystyä tarjoamaan nykyaikaiset palvelut, joihin käyttäjät ovat jo mm. yksityisellä sektorilla tottuneet. Digivision tulisi yltää 5-10 vuoden päähän, ilman että edetään viimeisten ehdolla, mutta kuitenkin heidät huomioiden.

Tuusniemellä on siirrytty ICT-palvelujen omasta ja hajautetusta mallista keskitettyyn malliin Istekki Oy:n kanssa. Ongelmaksi oli koettu kokonaisarkkitehtuurin hallinta tilanteessa, jossa palveluntarjoajia on useita ja omat henkilöstö- ja osaamisresurssit pienet. Keskitetty mallikin vaatii vielä kehitystyötä Istekin ja muiden toimijoiden välillä. Koulupuolen tarpeisiin ei olla pystytty vastaamaan ihan halutulla kokonaisuudella. Keskitetyillä ratkaisulla luodaan toimintavarmuutta, lisätään osaamista ja mahdollistetaan mm. etähallinta- ja tukipalvelut.

Oman organisaation näkökulmasta ICT:hen liittyviä uudistuksia on tehty paljon. Jo toteutettuja mm. talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät ja käynnissä on tiedonohjauksen, asianhallinnan ja sähköisen arkistoinnin valmistelut. Tavoitteet on asetettu suhteellisen korkealle ja muutosnopeus on osassa organisaatiota koettu liian nopeaksi. Onnistuttu on työvälineiden modernisoinnissa, joita on pyrittävä hyödyntämään nykyistä enemmän. Osaamisen puute voi johtua myös liian vähäisestä kouluttautumisesta. Voi myös olla että, digitaalisissa ratkaisuissa pelätään työn katoamista, vaikka kyse on työn muutoksesta ja asioiden tekemisestä uudella tavalla.

Keskustelua digitalisaation isosta kuvasta on käyty, mutta perinteisten toimintamallien rinnalla se koetaan edelleen haastavaksi. Luottamushenkilöiden puolella on havaittavissa asennemuutosta nykyaikaisten ICT-ratkaisujen puolelle. Perusasiatkin vaativat vielä työtä ennen suurempaa digiloikkaa. Kunnan täytyisi kuitenkin olla digitalisaatiossa mukana, sillä valtio ja tuleva maakunta etenevät kuitenkin ja samalle tasolle tulisi asiakas- ja palvelunäkökulmasta päästä. Mietittävä saadaanko sähköisille kuntalaispalveluille pienessä kunnassa riittävästi käyttöastetta kattamaan panostukset, varsinkin jo ne toteutetaan itsenäisesti.

Maakunnallinen Kunta-ICT yhteistoiminta olisi varmasti tehokkaampaa, taloudellisempaa ja varmempaa. Erikoisohjelmistoissa ja erilaisissa palvelutarpeissa voitaisiin tehdä paljon enemmän yhteistyötä kuntien kesken. Yhteistoiminnalla tulisi olla intressi ajatella asiakkaiden etua ja parasta. Tarjottava kunnalla sen tarpeiden mukaisia hyviä ratkaisuja, ei ylimääräistä. Tulevasta mallista on löydettävä Kunta-ICT toimialatuntemusta ja erikoisosaamista. Kuntaomistajuus voi olla taustalla strategisena tasona, mutta pääpaino operatiivisen johdon vahvalle asiantuntemukselle. Palveluilta halutaan luotettavuutta, toiminnallisuutta sekä kustannustehokkuutta. Pohdittava tarvitseeko kaiken olla keskitetyssä paikassa vai voisiko osaaminen ja tukipalvelut olla hajautetummin ajasta ja paikasta riippumattomia.

## **Leppävirta**

Leppävirran vahvuutena on kunnan koko huomioiden kohtuullisen edulliset ja toimintavarmat perusjärjestelmät. Eniten parantamisen varaa on kehittämispuolelle. Kyky uudistaa ja uudistua digitaalisesti on rajallista. Eteneminen tapahtunut säästävaisesti ja lähinnä eteen tulevien asioiden mukaisesti reagoiden. Sähköisiä palveluja on tavoitteista huolimatta kuntalaisille tarjolla vähän. Lähinnä Kuntalaisaloite.fi, palautepalsta ja muita kevyitä lomakeratkaisuja. Myös taloushallintopuolella paperittomuudessa on vielä paljon tehtävissä.

Omaa ICT-henkilöstöä on tällä hetkellä kaksi kokoaikaista ja viisi osa-aikaista. ICT-strategiatasosta etenemistä ei ole käytössä, johtuen lähinnä rajallisista resursseista. Jatkossa olisi pohdittava mihin ICT-resursseja käytetään. Tarvitaan nykyaikaisia työvälineitä ja

toimintamalleja, ei pelkästään perusinfran pyörittämistä. Esimerkkinä omaa palvelinvarustelua tulisi keventää ja keskittyä tekemiseen, jolla on kehittyvän toiminnan kannalta merkitystä. Peruskunnan näkökulmasta palvelutasovaatimukset kasvavat, mutta rahoitus ei. Sähköisten toimintamallien kautta on vapautettava tekeviä käsiä mm. hoito- ja hoivapuolelle. On automatisoitava, siirrettävä työtä asiakkaalle itselleen ja järjesteltävä resursseja uudelleen.

Operatiivisilla hallintokunnilla ei ole tarvittavaa ICT-näkemyksiä. Arki tahtoo kaatua päälle ja ajaa kehittämisen yli. Monilla työntekijöillä koko työura samalla käytännön tasolla, jolloin haasteena tunnistaa ja omaksua uusia digitoimintatapoja. Toiminta irrallaan strategisesta tulokulmasta, mieluummin pysytään omalla mukavuusalueella. Valmiita ratkaisuja voidaan ottaa vastaan, mutta omaan kehittämistyöhön ei aktiivisuus riitä. Onnistuneet uudet palveluintegroinnit toimialoille vaatii omatoimista intoa ja kiinnostusta. Palvelutuotannon puolella tarjolla yksittäisiä ratkaisuja, mutta ei laajempaa "digikunta" -palvelupakettia, jolloin kokonaisuus pirstaloituu.

Yhteistoiminnan tähtäin pitäisi asettaa riittävän korkealle, eli ei lukkiuduttaisi mihinkään tiettyyn tasoon, vaan pidettäisiin ovet avoinna myöhemmälle laajenemiselle. Taloudellisuus, tehokkuus ja varmuus ratkaisevia tekijöitä. Ei voida mennä huonompaan suuntaan, jos osaamisen varmistamista lisätään. Yhtiörakenne, hallinto ja omistajuus ei saa olla ensisijainen näkökulma, vaan painoarvoa asettava enemmän osaamiselle ja toimivuudelle. Valmistelussa edettävä tahtotila, ei tekniikka edellä. Tarvitaan yrittäjämäistä lähestymiskulmaa, kyettävä ohjaamaan resursseja oikeaan paikkaan ja hallita myös palvelujen ostaminen.

## **Joroinen**

Joroisten teknisissä ratkaisuissa näkyy vielä menneet yhteistoimintamuodot naapurikuntien kanssa. Palvelinympäristöt ovat edelleen yhteisiä Juvan ja Rantasalmen kanssa. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelimia Mikkelissä. ICT-palveluyhteistyötä tehdään MPY:n ja Varkauden kaupungin kanssa. Uudistuksia on jo jonkin verran tehty. Verkkosivut nykyaikaisella pohjalla ja intranetin uudistaminen käynnissä. Hallinnon puolella sivistyspuoli edennyt parhaiten. Koulupuolella käynnissä oma digi-hanke ja sähköisiä oppimismuotoja. Muutoin toiminta hyvin perinteistä, perustuu toimistorakenteisiin ja kasvokkain tapahtuvaan yhteistoimintaan. Tulevaisuudessa edetään avokonttoriin ja siirrytään enemmän tietotekniikkaan perustuvaan toimintamalliin. Palvelutarjonnassa tavoitellaan yhden luukun periaatetta.

Tietojärjestelmät toimivat pääosin hyvin, eikä kunnassa tarvitse käyttää aikaa teknisten ongelmien murehtimiseen. Oman organisaation toiminta ja asiakasrajapinnan kohtaaminen vaatii edelleen kehittämistä. Palvelut tulee pystyä tuottamaan sähköisesti ja palveluprosessien tulee kehittyä joustavammiksi, samalla kun niiden saavutettavuus paranee. Ajasta ja paikasta riippumattomia palvelumuotoja tulee lisätä. Hieman jumiuduttu nykyisiin tapoihin toimia ja asioiden järjestämiseen totutulla tavalla. Strategiatasolla ICT-näkökulmaa tulisi nostaa enemmän esille. ICT-kuluista jonkun verran piilossa palvelualueiden sisällä. Poliittisessa päätöksenteossa keski-ikä on suuri ja uuteen toimintaympäristöön tottuminen vie aikaa.

Paras onnistumiskokemus on luottamushenkilöorganisaation päätöksenteon sähköistäminen. Tehokas tekeminen on lisääntynyt, suorat kustannukset vähentyneet ja tieto on

saavutettavissa reaaliajassa sekä jaettavissa tasapuolisesti. Kuntalaisten suuntaan sosiaalisen median hyödyntämisessä on onnistuttu ja nämä uudet lähiviestintävälineet ovat synnyttäneet lisääntyvää aktiivisuutta. Somea on hyödynnetty esimerkiksi myrskytilanteissa. Sähköisten palvelujen käyttöön otossa löydettävä aikaa miettiä onko toimintamalli oikea vai tulisiko tämä tehdä jotenkin aivan toisin. Huomattava, että ICT-henkilöstöä ei pikkukunnissa juurikaan ole, jolloin lähituki vie omatoiminnan ohessa paljon aikaa. Yksittäisistä henkilöistä ei minkään kunnan toiminta saisi olla kiinni.

Yhteistoiminnan olisi oltava maakunnallista ja omistajaperusteista palvelutarjontaan, ilman kuntien välisiä rajapintoja. Joroinen on kiinnostunut mukana olost yhdessä Varkauden kanssa. Yhteistoimintaan tulisi edetä kertarysäyksellä, jotta uudistuksia ei kaatuisi koko ajan päälle. Yhteinen toimintamalli olisi varmasti tehokkaampaa, taloudellisempaa ja varmempaa. Yhteisen alustan päälle rakennettavissa monia yhteisiä toimintoja mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen osalta. Yhteistyössä pienetkin kunnat pystyttävä huomioimaan, ei aina isomman ehdoilla. Perustietoverkot tulee saattaa maakuntatasolla kuntoon. Tarvetta olisi myös keskitetylle sopimushallinnalle.

## 9. VALTAKUNNALLINEN TILANNEKATSAUS

*"Suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan parhaillaan uudelleen. Digitalisaatio luo omalta osaltaan puitteet muutosten onnistumiselle. Se haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Käytännössä digitalisaatio tuo kansalaiset ja yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön."*

Lähde: <http://vm.fi/digitalisaatio>

Sipilän hallitusohjelman tavoitteiden mukaan Suomi ottaa tuottavuusloikan digitalisaation mahdollisuuksilla ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Johtamismallilla kehitetään käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luukun digitaaliset palvelut. Lisäksi johtamista ja toimeenpanoa uudistetaan vahvistamalla tietoon perustuvaa avointa päätöksentekoa sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja.

Sote- ja maakuntauudistukseen liittyen tavoitellaan valtion ja maakuntien yhdessä muodostamaa ICT-palvelukeskusta ja Sote-ICT kehittämisyritystä. Ne voisivat tuottaa palveluita omilla resursseillaan tai hankkia palveluita ulkoisilta toimittajilta. Valmistelu on vielä joulukuussa 2016 niin kesken, että pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä mm. kuntiin suuntautuvista vaikutuksista on vaikea vahvistaa. Kuntien omatoimisuus tulevaisuuden kuntien ICT-ratkaisuissa varmistaa kuitenkin sen, että kunnat eivät jää uudistuksissa ulkopuolisiksi tai yleisestä kehityksestä jälkeen.

### Kansallinen palveluarkkitehtuuri

Kansallinen palveluarkkitehtuuri on ohjelma, jonka tavoitteena on luoda Suomeen yhteentoimiva digitaalisten palvelujen infrastruktuuri. Palveluarkkitehtuurin avulla helpotetaan tiedon siirtoa organisaatioiden, kansalaisten, palvelujen ja tietojärjestelmien välillä.

Kunta-KaPA-toimiston tehtävänä on auttaa kuntia sekä kuntayhtymiä sijoittamaan kansallisen palveluarkkitehtuurin tuomat palvelut osaksi toimintaympäristöään sekä välittämään kuntasektorin tarpeet kansalliseen ratkaisuun.

Kansallisen palveluarkkitehtuuriohjelman tuloksena syntyy kuusi kokonaisuutta eli uutta Suomi.fi-palvelua.

- Suomi.fi-palveluväylä
- Suomi.fi-palvelunäkymät (kansalaiselle, yritykselle ja viranomaiselle)
- Suomi.fi-palvelutietovaranto eli PTV (julkisen hallinnon palveluiden kuvaamiseen)
- Suomi.fi-tunnistaminen (uusi kansallinen sähköinen tunnistusratkaisu)
- Suomi.fi-asiointivaltuudet (organisaatioiden ja luonnollisten henkilöiden roolien ja valtuutusten hallintaan)
- Suomi.fi-viestinvälitys

Ohjelman ohjauksesta vastaa valtiovarainministeriö ja hankkeiden käytännön toteutuksesta vastaa Väestörekisterikeskus.

Kunta-KaPA:n tehtävänä on erityisesti tunnistaa ja kuvata ne kohteet, joilla palveluarkkitehtuurin avulla pystytään tuottamaan kunnille ja sitä kautta kansalaisille eniten hyötyjä. Toteutettavuudessa otetaan huomioon myös käyttötapauksen monistettavuus ja saavutettava väestöpeitto. Tästä edetään eri osapuolten yhteistyönä toteutukseen ja käyttöönottoon.

Kunta-KaPA-toimiston keskeisimmät tehtävät

- Kuntaorganisaatioiden palveluväylään ja sen palveluihin liittymisen tukeminen
- Kuntaorganisaatioiden tukeminen kansallisen palveluarkkitehtuurin palveluiden käyttöönotossa
- Palveluiden käyttöönottoa tukevien rajapintojen toteutuksen varmistaminen
- Kuntasektorin toimijoiden välisen yhteistyön ja hyvien käytäntöjen levittämisen edistäminen
- Tietoisuuden levittäminen Kansallisesta palveluarkkitehtuurista kuntasektorille

### **Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (571/2016)**

Lain tarkoituksena on parantaa julkisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta, yhteentoimivuutta ja ohjausta sekä edistää julkisen hallinnon toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Laissa säädetään julkisen hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista, niitä koskevista vaatimuksista, niiden tuottamiseen liittyvistä tehtävistä sekä tuottamiseen liittyvästä henkilötietojen ja muiden tietojen käsittelystä.

Velvollisuus käyttää palveluita:

- Valtion hallintoviranomaiset ja virastot
- Laitokset ja liikelaitokset
- Kunnalliset viranomaiset niiden hoitaessa laissa niille säädettyjä tehtäviä
- Tuomioistuimet ja muut lainkäyttöelimet

Käyttövelvollisuus koskee näitä palveluita:

- Palvelunäkymät
- Palvelutietovaranto
- Palveluväylä
- Tunnistaminen (vahvan tunnistuksen osalta)
- Viestinvälitys
- Verkkomaksamisen palvelu

Palvelut on otettava käyttöön laissa säädettyjen siirtymäsäännösten mukaisesti. Käyttövelvollisuudesta on mahdollista hakea poikkeusta vain, jos viranomaisen on teknisistä, toiminnallisista, kustannustehokkuuteen tai tietoturvallisuuteen liittyvistä syistä välttämätöntä käyttää toiminnassaan tai sen osassa muuta palvelua.

### **Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (10.6.2011/634)**

Lain tarkoituksena on tehostaa julkisen hallinnon toimintaa sekä parantaa julkisia palveluja ja niiden saatavuutta säätämällä julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta ja tietojärjestelmien yhteentoimivuuden edistämisestä ja varmistamisesta sekä kokonaisarkkitehtuurista.

## **10. YHTEISTOIMINNAN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET**

### **Perusinfrastruktuuri**

Vakioidut toimintamallit, päätelaite-, tietojärjestelmä-, helpdesk- ja lähitukipalvelut sekä kiertotalouden hyödyntäminen. Lisenssi- ja sopimushallinnan ylläpito.

### **Riskien hallinta**

Monimutkaistuvan ICT-ympäristön kontrolointi, kriittisten ICT-palveluiden varmistaminen ja kyberuhkiin varautuminen yhteisillä resursseilla.

### **Volymiedut**

Palvelujen, laitteiden ja tietojärjestelmien yhteishankinnat sekä palvelujen tuottamisesta ja käyttämisestä aiheutuvien kustannuksien jakaminen.

### **Erikoisosaaminen**

Kunta-ICT osaamisen monipuolistaminen. Tilaajapuolen vahvistaminen sekä tulevaisuuden kunnan palvelualuekohtaisen ymmärryksen lisääminen.

### **Kustannukset**

Peruinfrastruktuuri ja prosessit yhtenäisesti ja isommilla volyyymeilla taloudellisemmin. Resursseja enemmän kehittämiseen ja uuden luomiseen.

### **Demokratian edistäminen**

Sähköisten päätöksentekomenetelmien kehittäminen sekä uudenlaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Hallinnon uudistaminen.

### **Työn uudet muodot**

Uudenlaisten työmuotojen mahdollistaminen teknisten ja toiminnallisten ratkaisujen kautta sekä työtehokkuuden lisääminen ajasta ja paikasta riippumatta.

### **Asiakasnäkökulma**

Joustavuuden, reaaliaikaisuuden sekä asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden omatoimisuuden lisääminen teknisten ja toiminnallisten ratkaisujen kautta.

### **Verkostoituminen**

Yhteistoiminnan kautta palveluyhteistyömahdollisuudet myös maakunnan ulkopuolelle. Kunta-maakunta-valtio rajapintojen tehokas hyödyntäminen.

### **Henkilöstö**

Varahenkilöjärjestelmien luominen, vaihtuvuusriskien vähentäminen, henkilöstön yhteiskäyttö sekä yhtenäinen osaamisen ylläpito ja kouluttautuminen.

### **Markkinat**

Palveluntuottajien kiinnostus kasvaa isomman ja yhtenäisemmän toimijan myötä. Resursseja palveluntuottajien vertailuun, valintoihin sekä palveluintegrointiin.

### **Maakuntaverkko**

Yhdet liittymät ulospäin, yhteiskäyttöiset konesali- ja etäpalveluratkaisut, palomuurit ja niin ylläpito sekä palvelunestohyökkäyksiin varautuminen.

### **Palvelumuodot**

Sähköisien palvelujen kehittäminen, pilotointi ja käyttöönotto yhteisesti jaetuilla resursseilla. Digikuntakokeiluverkoston ylläpitäminen ja digitalisaatio.

### **Lainsäädäntö**

Kaikkia kuntia koskevien lainsäädäntövaatimuksien täyttymisen varmistaminen (ICT, Digi, Tiedonhallinta jne.) yhteisillä ja jaetuilla resursseilla.

### **Tiedon hyödyntäminen**

Yhtenäiset mallit tietojen käsittelyyn, tiedonhallintaan, tiedon avaamiseen ja jakamiseen sekä hyödyntämiseen. Tiedolla johtaminen mahdollistaminen.

### **Kokonaisarkkitehtuuri**

Kansallisten arkkitehtuuritavoitteiden täytyminen, Suomi.fi ja sähköinen asiointi yhdessä haltuun. Yhteiskunnallisten hyötyjen esiin nostaminen.

Edellä kuvatut hyödyt ja mahdollisuudet perustuvat kuntakierrokseen, asiantuntijalausuntoihin, vertaisarviointeihin sekä selvityshenkilön tekemiin havaintoihin. Jotta yhteistoiminnan hyödyt ja mahdollisuudet voitaisiin maksimoida heti toiminnan alkuvaiheessa, tulisi suuria kuntakohtaisia ICT-hankintoja rajoittaa vuosina 2017-2018.

### **Yhteistoiminnan riskit**

Kuten aina uuden luomisessa, yhteistoiminnassa on myös riskejä. Mikäli riittävän kevyen ja ketterän osaamistason muodostamisessa ei onnistuta, voidaan luoda kustannuksien hallittavuutta vaikeuttava lisätaso. Yhteistoiminnan kannattavuus on kiinni myös siitä, että kunnat vähintään samassa suhteessa keventävät omia ja toisten kuntien kesken päällekkäisiä ICT- ja tietohallintoresursseja. Toteuttamishankkeen aikana pitäisi päästä nykyasetelmien yhdistämisestä aidosti uuden toimintamallin luomiseen. Yhteistoiminnan käynnistämiseen tulisi kunnilta löytyä riittävät muutosresurssit. Resursseja ja toiminnan painopisteitä tulisi kyetä tarkastelemaan aidosti maakunnallisesti. Riskinä on myös, että omistus/päätöksenteko painottuu väestömäärien epätasapainoisuudesta johtuen isoimpien kaupunkien varaan. Kaupungeilta vaaditaan pienempien kuntien huomioimista ja kuulemista. Yhteistoiminnan tulisi saavuttaa riittävät toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, jotka perustuvat kuntien tarvitsemien palvelujen ostoon sekä riittäviin kehittämisresursseihin. Digitalisaation mahdollisuudet on onnistuttava hyödyntämään täysimääräisesti uusien toiminta-, työ- ja palvelumallien kautta. Omistajilta on toiminnan käynnistymisen jälkeen löydyttävä reaktioherkkyyttä myös uudistaa yhteistoimintaa toimintaympäristön muutoksien mukana.

## 11. ESITYS ICT-YHTEISTOIMINTAMALLISTA

Esitys tulevaisuuden kuntien ICT-yhteistoimintamalliksi Pohjois-Savoon on perustettava Kunta-ICT osaamisyhtiö. Osaamisyhtiön omistajina toimivat maakunnan kunnat asukaslukuihin perustuvan omistuosuuden ja päätösvallan suhteessa. Osaamisyhtiö toimii kuntien ICT-asiantuntijana ja -edunvalvojana sekä tarjoaa palveluja in-house toimintamallin mukaisesti. Keskeiset osaamisalueet ovat palveluintegrointi, kehittäminen ja digitalisaatio. Osaamisyhtiö vastaa palveluiden järjestämisestä pääosin ostopalveluina ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Jokaisella omistajakunnalle jää oma harkintavalta minkä verran ja missä muodossa mitäänkin palveluja kunta ottaa käyttöön.

Yhtiön liiketoiminta perustuu omien ja välitettävien palvelujen myyntiin sekä omistajakuntien kanssa sovittavaan kehittämisosaan. Osaamisyhtiön ei ole tarkoitus tuottaa voittoa eikä jakaa omistajille osinkoja. Toimintamalli on hallinnollisesti keskitetty, mutta toiminnallisesti hajautettu. Toisin sanoen keskitetty järjestäminen, hajautettu tuottaminen ja jaettu osaaminen. Kuntien oma tietohallinto ylläpidetään tilaajaosaamisen ja julkisen vastuun näkökulmista kuntakoon vaatimilla kevennetyillä resursseilla (esim. 5htv-0,5htv / kunta). Omalle tietohallinnolle on hallinnolliset sekä varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan perusteet. Tietohallinnosta vastaavat ovat osaamisyhtiön keskeisiä yhteistyökumppaneita. ICT-osaamisyhtiön sijoittuminen toimintaympäristöön on esitelty alla olevassa kuvassa.



Osaamisyhtiön tarkoituksena on tehostaa Pohjois-Savon tulevaisuuden kuntien tieto- ja viestintätekniisiä toimintoja, parantaa tieto- ja viestintätekniisten palvelujen laatua ja yhteen toimivuutta sekä kustannustehokkuutta ja ohjausta. Osaamisyhtiöllä myös selkiytetään kuntien ICT-rakenteita ja yhtenäistetään toimintamalleja.

Osaamisyhtiön tulee varata riittävät resurssit kehittämistyöhön sekä erilaisiin kokeiluihin ja niiden pilotointiin. Yhtiön tehtävä on myös etsiä markkinoilta parhaita ratkaisuja ja muotoilla niitä asiakkaan tarvitsemiksi kokonaisuuksiksi. Yhtiön tulee toimia kuntien digitalisaation asiantuntijana.

Kuntien yhteisiä tieto- ja viestintätekniisiä palveluja voisivat olla esim.

- 1) Perustietotekniikkapalvelut, joilla tarkoitetaan fyysisiä laitteita, laitteiston toiminnan edellyttämiä ohjelmistoja, tietoliikenne- ja viestintäpalveluja sekä näihin liittyviä infrastruktuuri- ja tukipalvelujen kokonaisuuksia.
- 2) Tietojärjestelmäpalvelut, joilla tarkoitetaan sellaisia tietojärjestelmiä ja niihin liittyviä palveluja, jotka tukevat julkisen hallintotehtävän tai organisaatioiden samankaltaisen toiminnan hoitamista.
- 3) Sähköisen asioinnin ja hallinnon tukipalvelut, joilla tarkoitetaan sähköisen asioinnin toteuttamisen edellyttämiä tai sähköisiin asiointipalveluihin liittymistä tukevia tieto- ja viestintätekniisiä ratkaisuja.

Yhteisten palvelujen on oltava kustannustehokkaita, käyttötarkoitukseensa yleisesti sovellettavia, suorituskykyisiä, toimintavarmoja, käyttäjäystävällisiä, esteettömiä ja saatavilla tasapuolisesti koko maakunnan alueella. Yhteisten palvelujen on noudatettava Lakia julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta sekä Lakia hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista. Yhteisten palvelujen tulee perustua kokonaisarkkitehtuurimaiseen toimintamalliin, jossa kuntakohtaisesta arkkitehtuurista on siirrytty toisia tukevaan arkkitehtuuriin. Kokonaisarkkitehtuurin ja yhteen toimivuuden on täytettävä myös tietoturvallisuutta ja varautumista koskevat erityisvaatimukset.

Osaamisyhtiö voi tarjota palveluja myös muille julkisen sektorin toimijoille kuten koulutuskuntayhtymille ja ammattikorkeakoululle sekä kuntaomisteisille yhtiöille. Osaamisyhtiöllä on mahdollisuus tulevaisuudessa joustavasti laajentaa yhteistoimintaa myös maakunnan rajojen ulkopuolelle niissä asioissa missä siitä katsotaan olevan omistajille perusteltua hyötyä.

#### Muut vaihtoehdot

Kuntakierroksen esittelyaineistossa kuvattiin useita vaihtoehtoisia yhteistoimintamalleja, joita selvitystyön aikana vertailtiin. Maakunta Kunta-ICT malli, joka olisi perustunut maakunnan ja kuntien väliseen yhteistoimintaan ei ole perusteltua maakuntien ja valtion yhdessä omistamien ICT-palvelukeskuksen ja Sote-ICT kehittämissyhtiön vahvassa ohjauksessa. Kuntakierroksella ilmeni myös, että kunnilla on tahtoa nimenomaan kuntaomisteiseen yhteistoimintaan. Yhtenä vaihtoehtona ollut vahvaan omaan operatiiviseen palvelutuotantoon keskittyvä yhtiö olisi selvityksen perusteella päällekkäistä toimintaa nykyisten palveluntarjoajien kanssa. Lisäksi in-house mallinen "kaiken tarjoaja" on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä liian raskas ja rajoittava ratkaisu. Myöskään kilpailutettua kokonaisulkoistusta eivät kunnat kokeneet omakseen, johtuen tahdosta omistamisen ja osaamisen säilyttämiseksi maakunnan sisällä.

Vaikka yhteistoimintaesityksessä lähdetään siitä, että riittävän laajuinen yhteistoiminta sisältäisi kaikki maakunnan kunnat, voidaan tavoitetta uudelleen arvioida myös, mikäli tahtotila on edes lähes maakunnallinen. Tämä arviointi tulee tarvittaessa tehdä kiinnostuksen osoittaneiden kuntien ja Pohjois-Savon liiton kesken kesäkuussa 2017.

Mikäli perustettavaksi esitettävä uusi osaamisyhtiö ei saa riittävää kannatusta olisi vaihtoehtoinen maakunnallinen etenemismalli seuraava:

1. Istekki Oy:n omistajakuntien (10) ulkopuoliset kunnat (9) siirtyvät Istekin omistaja-asiakkaaksi nykyisten omistajien kanssa erikseen sovittavalla tavalla.
2. Istekin sisälle muodostetaan Kunta-ICT osaamisyksikkö, jonka toimintamalli vastaa esitettyä osaamisyhtiötä.
3. Omistajakuntien yhtenäisellä omistajaohjauksella varmistetaan yhtiön sisäisen osaamisyksikön kehittyminen kuntien erilaisten tarpeiden mukaisesti.
4. Istekillä on todennäköisesti vahva rooli yhteistoiminnassa tulevan maakunnan kanssa.

## 12. MIKSI KUNTA-ICT OSAAMISYHTIÖ?

Esityksen mukaisen osaamisyhtiön kautta voidaan parhaiten hyödyntää nykyisten toimijoiden osaaminen ja resurssit, mutta samalla saavuttaa riittävä ketteryys ja ylläpitää vireää kilpailutilannetta markkinoilla. Osaamisyhtiön aloittaessa toimintansa siirrytään paikallisista ja alueellisista toimintamalleista tehokkaampaan, taloudellisempaan ja varmempaan maakunnalliseen yhteistoimintamalliin. Uuden yhtiön toiminta-alue kattaa 19 kuntaa ja noin 250 000 kuntapalvelujen käyttäjää. Uudenmallinen yhteistoiminta mahdollistaa aiempaan joustavamman kuntarajat ylittävän palveluyhteistyön sekä jakaa käytettävissä olevat resurssit alueellisesti tehokkaammin.

Työskentely maakunnan alueella on rajatonta perustuen pitkälle vietyihin etäpalveluihin ja etätyöskentelyyn sekä reaaliaikaiseen tiedonhallintaan. Osaamisyhtiö on omistajilleen enemmän kuin palvelujen tarjoaja tai välittäjä. Yhtiön on kyettävä ajattelemaan erilaisten asiakkaiden puolesta ja skaalautua erilaisten tarpeiden mukaisesti. Osaamisyhtiön lähestymiskulma on asiakkaina toimivien kuntaomistajien ja kuntalaisten käyttäjälähtöisyys ja todelliset tarpeet.

Kuntia velvoittaa mm. Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (571/2016) sekä Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (10.6.2011/634). Osaamisyhtiön rooli ja osaaminen edellä mainittujen lainsäädäntövaatimuksien täyttämässä ylikunnallisen yhteistyön avulla on keskeinen. Digitalisaatio on pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisen ohjelman läpileikkaava teema. Yhtiön tulee vastata asetettuihin tavoitteisiin, joiden mukaan toimintatavat uudistetaan ja julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi. Suomi.fi ja kansallinen palveluarkkitehtuuri on perusta, jolle digitaalinen Suomi rakennetaan.

Kokonaiskustannukset eivät voi tulevaisuuden toimintamalleissa olla aiempaa halvempia, koska vaatimustasot sekä teknologian, lainsäädännön että käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta ovat kasvaneet. Sen sijaan yhteistoiminnan avulla on mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta perusinfrastruktuuripalveluista ja ohjata resursseja yhteisiin kehittämistarpeisiin. Huomattava on, että julkisen sektorin tieto- ja palveluintegraation

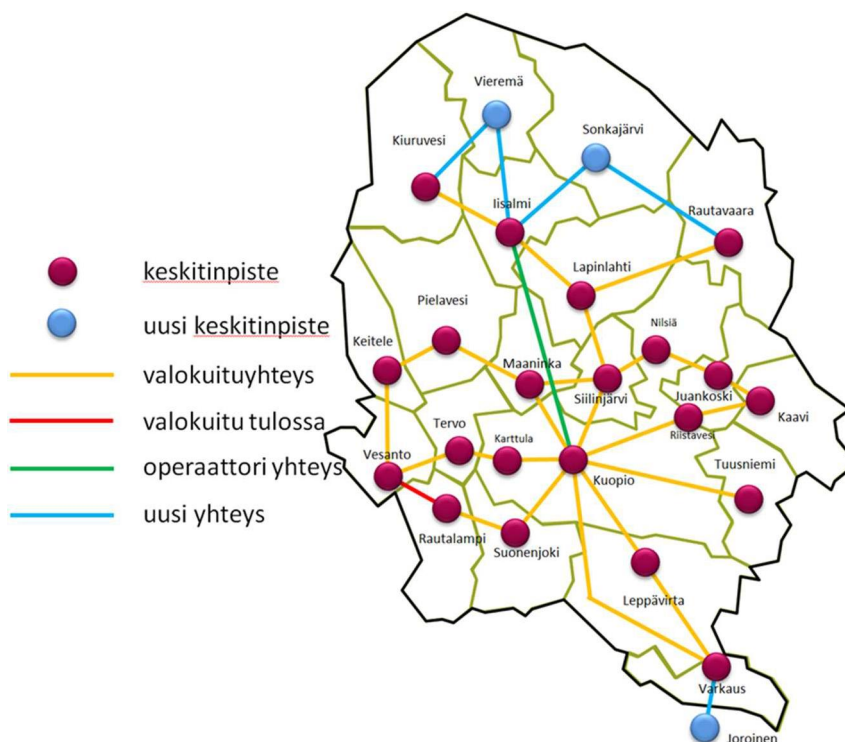
kustannukset kasvavat vuosi vuodelta sitä mukaa mitä monimutkaisempia ja eritasoisia tietojärjestelmiä ja toimintamalleja otamme eri puolilla käyttöön.

Keskeisiä yhteistoiminnan sisältöjä ovat myös tiedolla johtaminen ja automaatio, joiden tehtävä on vähentää turhaa työtä ja ohjata resursseja sinne missä niitä eniten tarvitaan. Tähän liittyy myös roolimutokset kuntien, kunnan henkilöstön ja kuntalaisten välillä. Kuntalaisille on tarjottava ajasta ja paikasta riippumattomat mahdollisuudet hoitaa asioitaan mahdollisimman pitkälle omatoimisesti. Pidemmällä aikavälillä yhteistoiminnan tavoite on tuoda kustannussäästöjä myös henkilöstökustannuksista, samalla kun asiakas- ja palvelukokemus paranee. Yhteistoiminta tukee myös tulevia kunta ja maakuntarajat ylittäviä palvelupolkuja.

Yhteistoiminnan ydintä on konsolidointiprosessi, jossa optimoidaan ja keskitetään resursseja koko konsernin eli tässä tapauksessa 19 kunnan laajuudessa. Konsolidoinnissa pyritään yksinkertaistamaan ja keskittämään prosesseja, mukaan lukien tieto- ja viestintäteknologiaa, niin että kaikki toimijat saavat reaaliaikaisesti tarvitsemansa palvelut ja informaation keskeytyksettä. Kaikki tämä pienemmillä kustannuksilla ja hallinnolla kuin hajautetuissa prosesseissa ja järjestelmissä. Myös automaation ja etähallinnan kehittyminen siirtävät resursseja paikallisista asennus- ja ylläpitotehtävistä yleiseen kehittämiseen ja uuden luomiseen. Työnteko hajaantuu ja etätyö lisääntyy, matalamman osaamistason yleistukea tarvitaan yhä vähemmän. Nykyaikaisen ICT-organisaation on oltava jatkuvasti muuttuva ekosysteemi.

### 13. JULKISYHTEISÖJEN MAAKUNTAVERKKO

Liitteenä olevassa selvityksessä kuvataan, miten nykyinen maakuntaverkko laajennetaan kattamaan koko Pohjois-Savo. Näin ollen verkko palvelisi sekä tulevaisuuden kuntia, että uutta maakuntaa. Selvityksestä ilmenee verkon tekninen toteutus, ylläpito- ja palvelumalli, tietoturva ja tietosuoja, eri toimijoiden roolit sekä kuvaus kustannusten määräytymisestä.



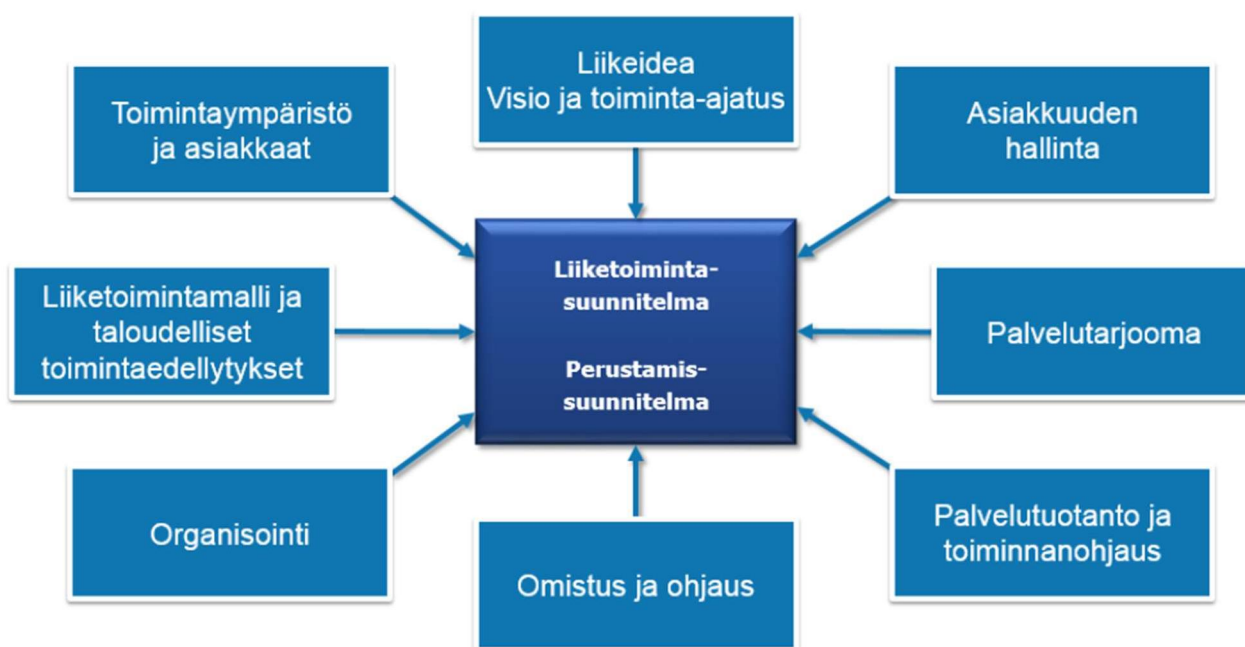
## 14. TOTEUTTAMISHANKKEEN KÄYNNISTÄMINEN

Loppuraportin lopussa on yhtenäinen esitys, joka tulisi käsitellä maakunnan kunnissa ja toimittaa päätös Pohjois-Savon liittoon 12.5.2017 mennessä. Myönteisten päätösten perusteella Pohjois-Savon liitolla on valmius käynnistää ”Tulevaisuuden kuntien ICT-yhteistoiminnan toteuttamishanke”, joka johtaisi maakunnan kuntien yhteisesti omistaman osaamisyhtiön perustamiseen ja toiminnan käynnistämiseen.

Toteuttamishanke käynnistyisi 1.8.2017 ja päättyisi 31.12.2018. Toteuttamishankkeelle valittaisiin Pohjois-Savon liiton toimesta ja yhdessä kuntien kanssa hankejohtaja. Hankkeen ohjausryhmä koottaisiin kuntien nimeämistä yhteyshenkilöistä, yksi henkilö jokaisesta kunnasta. Ohjausryhmän jäsenistä voidaan valita erillinen työvaliokunta hankejohtajan tueksi. Hankkeen toteuttaminen perustuisi hankejohtajan työhön, ohjausryhmän ja työvaliokunnan asiantuntijaosaamiseen sekä hankittaviin asiantuntijapalveluihin.

Toteuttamishankkeeseen ei edellytettäisi erillisiä kuntarahoitusosuuksia. Pohjois-Savon liitto hallinnoijana mahdollistaisi tiiviin yhteistyön sote- ja maakuntaudistuksen ICT-ratkaisujen kanssa. Toteuttamishanke sisältäisi myös tulevaisuuden kuntien digitalisaatio-ohjelman laadinnan.

Toteuttamishankkeen keskeiset tehtävät on esitetty alla olevassa kuvassa. Kuva on lainattu malliksi valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen valmisteluaineistosta. Toteuttamishankkeen tarkempi sisältö määritellään hankesuunnitelmassa sen hetkisen tilanteen mukaisesti.



Uusi osaamisyhtiö aloittaisi toimintansa 1.1.2019 omistajakuntien valitseman hallituksen ja toimitusjohtajan johdolla. Uuden yhtiön johtajuuden ja hallitustyöskentelyn tulisi painottua asiantuntijuuteen. Ensisijaisia omistajanohjausvälineitä olisivat yhtiö- ja osakaskokoukset.

## 15. ESITYS MAAKUNNAN KUNNILLE

Kunta/kaupunki päättää, että;

1. Kunta/kaupunki saattaa maakunnallisen ICT-yhteistoiminnan esiselvityshankkeen loppuraportin liitteineen tiedokseen.
2. Kunta/kaupunki päättää sitoutua Tulevaisuuden kuntien ICT-yhteistoiminnan toteuttamishankkeeseen sekä nimetä asiantuntijaedustajan ja varaedustajan ohjausryhmään.
3. Yhtiön perustamisesta ja omistamisesta sekä toimintaan liittyvistä sopimuksista päätetään toteuttamishankkeen aikana erikseen.

## 16. OHJAUSRYHMÄ

Maakunnallisen ICT-yhteistoiminnan esiselvityshankkeen ohjausryhmänä toimivat maakunnallisen ICT-työryhmän jäsenet, asiantuntijat ja Pohjois-Savon liiton edustajat.

- Vesa Lötjönen, kunnanjohtaja, Siilinjärven kunta (pj)
- Petteri Ristikangas, kunnanjohtaja, Tervon kunta (vpj)
- Pekka Vähäkangas, palvelualuejohtaja, Kuopion kaupunki
- Jarmo Ronkainen, kaupunginjohtaja, Iisalmen kaupunki
- Kreettastiina Isohanni-Niiranen, hallintojohtaja, Varkauden kaupunki
- Unto Murto, kunnanjohtaja, Rautavaaran kunta
- Jorma Halonen, va. tietohallintojohtaja, Kuopion kaupunki
- Jarmo Voutilainen, teknologia-asiantuntija, Kuopion kaupunki
- Jarmo Heinonen, tietohallintojohtaja, Varkauden kaupunki
- Jukka Simola, tietojärjestelmäpäällikkö, Siilinjärven kunta
- Jukka Airaksinen, ATK-asiantuntija Leppävirran kunta
- Lauri Änäkälä, ICT-asiantuntija, Suonenjoen kaupunki
- Pirjo Juvonen, toimitusjohtaja, Ylä-Savon ICT-palvelut Oy
- Kirsti Puurunen, maakuntahallituksen edustaja, Pohjois-Savon liitto
- Pekka Kaikkonen, maakuntasihteeri, Pohjois-Savon liitto (sihteeri)
- Matti Hakomäki, kumppanuusjohtaja, Istekki Oy
- Mika Ålander, tietohallintopäällikkö, Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä

Esiselvityshankkeen toteuttamisesta ja loppuraportin laatimisesta vastasi selvityshenkilö Toni Auvinen Pohjois-Savon liitosta. Hanke rahoitettiin Pohjois-Savon kehittämisrahastosta.

## 17. LIITTEET

- Liite Hankesuunnitelma 24.5.2016
- Liite Esittelyaineisto 10.10.2016
- Liite Kunta-ICT tilasto 22.12.2016
- Liite Maakuntaverkkoselvitys 22.12.2016