

# Kulttuurin ja vapaa-ajan digitalisaatio-ohjelma 2019–2022

Helsinki



Julkaisija: Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala  
Etu- ja takakannen kuvat: Jussi Hellsten / Helsinki Marketing  
Taitto: Loviisa Raussi / Digitalents Helsinki

Helsinki 2018

<b>Esipuhe</b>	<b>4</b>
Kaupunki on puutarha	4
<b>Tiivistelmä</b>	<b>6</b>
Maailman toimivin kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunki	6
Neljä vuotta, seitsemän painopistealuetta	6
Ohjelman etenee ketterän kehittämisen periaatteilla	7
Kustannukset	7
<b>1. Digitalisaatiovisio</b>	<b>9</b>
<b>2. Kulttuurin ja vapaa-ajan digiperiaatteet</b>	<b>12</b>
<b>3. Digitalisaatio-ohjelma 2019–2022</b>	<b>14</b>
3.1 Merkityksellistä tekemistä helposti	16
3.2 Palvelumme ja toimintamme tunnetaan	20
3.3 Sujuvat palvelut yhdessä kehittämällä	22
3.4 Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys	24
3.5 Kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi ja kokeilujen alusta	26
3.6 Tieto palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana	28
3.7 Osaamisen, toimintakulttuurin, johtamisen ja työvälineiden kehittäminen	30
3.8 Toimiva infra uudistamisen edellytyksenä	32
<b>4. Ohjelman toteutus</b>	<b>34</b>
4.1 Ohjelman organisaatio	36
4.2 Ohjelman eteneminen vuosittain	39
4.3 Ohjelman toteutumisen seuranta ja arviointi	41
4.4 Ohjelman viestintä	41
4.5 Ohjelman riskit	42
4.6 Kustannusarvio digitalisaatio-ohjelman toteuttamiseksi	42
<b>LIITTEET</b>	<b>44</b>
LIITE 1: Toimintaympäristö	44
LIITE 2: Suunnittelun tiekartta	46
LIITE 3: Mittaristoa	48
LIITE 4: Riskianalyysiä	50

# Esipuhe

## Kaupunki on puutarha

Kaupungit kasvoivat 1800- ja 1900-luvuilla teollistumisen vauhdittamina. Kaupunkeihin muutettiin tehdastyöpaikkojen perässä. Vielä omassa lapsuudessani kaupungit näyttäytyivät maitomainoksissa synkeinä paikkoina, joihin ihmiset joutuivat työn perässä ja joissa kaivattiin yksinäisyydestä aidon elämän pariin – maalle.

Nyt kaupunkien kasvua vauhdittavat maailmanlaajuinen muuttoliike, teknologia ja palvelut. Teollisuuden linnakkeet kuten Kaapelitehdas ja Suvilahti on uudistettu kulttuurikäyttöön. Kaupunkeihin muutetaan ja niihin jäädään muiden ihmisten vuoksi. Lapsiperheet valitsevat oman tilan ja rauhan sijaan puistot, kulttuurin, pyöräilyn, liikuntapaikat, nuorisotalot ja ahtaammat neliot. Vähemmistöt hakeutuvat kaupunkeihin, koska niissä on enemmän sallivuutta elää omana itsenä. Kaupungeissa on enemmän kilpailua mutta myös enemmän mahdollisuuksia.

Hyvä kaupunkilaiselämä on uteliasta ja kokemusrikasta elämää. Tämä näkyy myös Helsingin tavoitteissa. Kaupunginvaltuuston hyväksymä strategia korostaa, että Helsinki on enemmän paikka ja alusta kuin organisaatio. Alusta-ajattelussa kaupunki ei vertaudu tuotantolinjastoon vaan metsään tai puutarhaan. Verovaroin ylläpidetty julkinen valta luo edellytykset kasvulle. Kaupunkiorganisaatiot myös pitävät tuholaisia ulkopuolella ja auttavat niitä, jotka tarvitsevat kasvuunsa tukea. Mutta nykyaikainen ajatus kaupungista perustuu varsin vapauttavaan muistutukseen, että hyvänkin aluskasvillisuuden keskellä me jokainen kasvamme itse.

Helsinki on asettanut tavoitteekseen olla maailman toimivin kaupunki. Se tarkoittaa myös mahdollisuuksia saada nuoren ihmisen kasvulle tukea, kokea maailmanluokan taidetta ja kulttuuria, oppia uusia asioita ja lähteä kotiovelta lenkille. Se tarkoittaa kaupunkia, jossa on helppo keksiä lauantaiaamuna, mitä tehdä tänään perheen kanssa. Tai kaupunkia, jossa jokaisella on mahdollisuus löytää itselleen tai lapselleen mielekäs harrastus. Tai kaupunkia, joka varmistaa että aivan jokaisella on mahdollisuus päivittää tietoyhteiskunnan taitoja turvallisessa ympäristössä. Tai kaupunkia, jossa kaupunkilaiselle tulee kännykkään ilmoitus, kun oman kaupunginosan muutoksia valmistellaan.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatio-ohjelma lähtee siitä, että digitalisaatio on tämän ajan tehokkain väline reilumman, kukoistavamman ja helpomman Helsingin rakentamiseen. Rakennamme hyvää kaupunkia kutsumalla mukaan, tekeillä asioiden löytäminen helpoksi, huolehtimalla vapaa-ajan maaperästä sekä avamalla tietoaamme, tilojamme ja palvelujamme muiden käyttöön. Toimialan digitalisaatio-ohjelmassa kukoistava Helsinki-puutarha on yhteistyön tuotos.

Tommi Laitio  
Toimialajohtaja  
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala





Kuvaaja: Veikko Somerpuro



# Tiivistelmä

## Maailman toimivin kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunki

Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatiovisio on olla maailman toimivin kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunki. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tarjoaa palvelujaan mahdollisimman kattavasti, saavutettavasti ja kiinnostavasti kaikille kaupunkilaisille ja kaupungissa vieraileville. Tavoitteena on olla kansainvälisesti johtava ja tunnettu toimija, jota pidetään esikuvana ja haluttavana kumppanina.

Palveluja kehitetään asiakaslähtöisesti, asiakkaan näkökulmasta, hyödyntämällä asiakastietoa sekä arvioimalla vaikuttavuutta. Asiakas on keskiössä. Omadata-asiakkuus on helsinkiläisten ja muiden palveluiden käyttäjien yhtenäisen asiakaskokemuksen perusta. Palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana käytetään tietoa.

Palveluita markkinoidaan asiakaslähtöisesti ja monikanavaisesti. Asukkaat voivat määritellä kiinnostuksen kohteensa, minkä perusteella heille voidaan tarjota palveluja ja asiakasviestintää kohdennetusti.

Kaupunkistrategian mukaisesti koko kaupunkia kehitetään kokeilujen sekä luovan elinkeino- ja kansalaistoiminnan alustana. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tavoitteena on toimia johtavana

kokeilualustana. Kaikkea ei tehdä itse, vaan yhdessä tekemisen ja kokeilukulttuurin ekosysteemiä rakennetaan kaikkien kiinnostuneiden kanssa.

Toimialan keskeinen digitalisaatiotavoite on ehkäistä digitaalista syrjäytymistä ja tehdä digitaalisiin palveluihin pääsy helpoksi. Kirjastojen asiakastietokoneet takaavat kaikille pääsyn tietoverkkoon ja sähköisiin palveluihin. Digituki tarjoaa opastusta ja neuvontaa niiden käytössä.

Digitalisaatio mullistaa toimintaa ja toimintaympäristöä. Muutos edellyttää organisaatiolta kykyä jatkuvaan muutokseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöisyyteen. Uuden toimintamallin perustana on hyvä tekninen osaaminen ja kokeiluihin kannustava asiakaslähtöinen toimintakulttuuri. Henkilökunnan digiosaamista kehitetään, jotta toiminnan muutos on mahdollinen nyt ja tulevaisuudessa. Hyvinvoiva henkilökunta tuottaa asiakkaille hyviä palveluita.

Toimiva infra on uudistumisen edellytys. Toimialan tietotekninen infrastruktuuri on monin osin hajanaista ja vanhakantaista. Tämä digitaalinen korjausvelka on kuitattava, jotta toimialan digitalisaatiolle saadaan kestävä, joustava ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaava tekninen alusta.

## Neljä vuotta, seitsemän painopistealuetta

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan nelivuotinen digitalisaatio-ohjelma kattaa koko toimialan ja sen sidosryhmät. Ohjelma jakaantuu seitsemään toimenpidekokonaisuuteen. Ne konkretisoivat digitalisaatiovision painopisteet. Jokainen toimenpidekokonaisuus edustaa omaa näkökulmaansa tavoitteeseen ja toimenpiteeseen mutta toimii samalla koko digitalisaatio-ohjelman osana. Ohjelmaan on kirjattu myös toimivan ICT-infran vaatimat toimenpiteet.



Ohjelma käsittää kulttuurin ja vapaa-ajan kokonaisvaltaisen monikanavaisen palveluverkoston, jossa mukana on sekä julkisen että yksityisen palvelun tarjoajia.

Toimenpidekokonaisuudet

- 1 Merkityksellistä tekemistä helposti
- 2 Palvelumme ja toimintamme tunnetaan
- 3 Sujuvat palvelut yhdessä kehittämällä
- 4 Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys
- 5 Kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi ja kokeilujen alusta
- 6 Tieto palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana
- 7 Osaamisen, toimintakulttuurin, johtamisen ja työvälineiden kehittäminen

## Ohjelma etenee ketterän kehittämisen periaatteilla

Digitalisaatio-ohjelmalle on laadittu vuosittainen etenemissuunnitelma, joka kuvaa ohjelman keskeisimmät painopisteet ja toimenpiteet 2019–2022. Etenemissuunnitelmaa ei ole laadittu yksityiskohtaisesti, sillä se tarkentuu ohjelman edetessä. Kehitystä voidaan siis tarvittaessa suunnata joustavasti uudelleen saatujen tulosten tai asiakastarpeiden perusteella. Myös toimintaympäristön ja teknologian nopeat muutokset voidaan ottaa huomioon.

## Kustannukset

Ohjelman kokonaiskustannus vuosille 2019–2022 on 15,1 miljoonaa euroa, josta 61 % jakautuu digitaalisten palvelujen kehittämiseen, 21 % toimivan infrastruktuurin kehittämiseen ja 15 % osaamisen ja toimintakulttuurin kehittämiseen. Loput kustannuksista syntyvät muun muassa ekosysteemin kehittämisestä ja suunnittelusta sekä digitaalisen markkinoinnin kehittämisestä.

### Kulttuurin ja vapaa-ajan vuosi lukuina

- 25 miljoonaa käyntikertaa (2017) ja vielä useampia palvelukokemuksia
- 6 museota, 7 kulttuurikeskusta, 37 kirjastoa, 70 nuorisotilaa, 800 liikuntapaikkaa
- 80 kaupunginorkesterin konserttia, 1 700 esitystä kulttuurikeskusten saleissa
- 2 000 harrastusryhmää nuorille, 16 000 tuntia taide- ja kulttuuriopetusta
- 60 miljoonaa euroa avustuksina kulttuurilaitoksille, nuorisojärjestöille ja liikuntapaikoille







# 1 Digitalisaatiovisio

Helsingin kaupunkistrategiassa 2017–2021 Helsingin tavoitteena on olla maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki. Strategiassa linjataan lisäksi Helsingin visioksi olla maailman toimivin kaupunki, joka luo parhaat urbaanin elämän edellytykset asukkailleen ja vierailijoilleen.

*Helsinki on hyvää elämää varten. Helsingin visiona on olla maailman toimivin kaupunki. Tällä se luo parhaat urbaanin elämän edellytykset asukkailleen ja vierailijoilleen. Kaupungin strategisena tavoitteena on tehdä jatkuvasti kaikki hieman paremmin, jotta helsinkiläisten elämä olisi mukavampaa ja vaivatompaa. Helsinki haluaa olla päivä päivältä parempi.*

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tavoite on osaltaan rakentaa maailman toimivinta kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunkia digitalisaatiota hyödyntämällä. Tavoitteena on Helsinki, jossa helsinkiläiset ja kaupungissa vierailevat voivat elää mielekkäästi ja hankkia uusia kokemuksia. Meidän Helsingimme on muuttuva, toimiva ja omaperäinen kontrastien kaupunki, jossa asukkaat ja kävijät sekä yritykset, järjestöt ja yhteisöt voivat toteuttaa itseään merkityksellisesti osana kaupunkiyhteisöä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut edistävät helsinkiläisten hyvinvointia, sivistystä ja aktiivista kansalaisuutta sekä tukevat kaupungin elinvoimaisuutta. Palveluja ja tapahtumia voi valita vapaasti ja hakeutua mukaan niiden pariin.

Helsingin tarjoamien kulttuuripalveluiden ja vapaa-ajan tekemisen on oltava houkuttelevaa, saavutettavaa ja sisällöltään kilpailukykyistä. Mutta nämä eivät riitä. Palvelut on tunnettava ja löydettävä, jotta niitä voidaan käyttää. Asiakkaat odottavat julkisilta digitaalisilta palveluilta vastaavaa asiakas- ja käyttökokemusta kuin kaupallisilta

palveluilta, mikä vaatii toimialalta uudenlaista, aidosti asiakaslähtöistä ajattelua. Samaa lähestymistapaa sovelletaan toimialan sisäisiä digitaalisia työvälineitä kehitettäessä.

Toimialan keskeinen digitalisaatiotavoite on ehkäistä digitaalisista syrjäytymistä. Kaikille kaupunkilaisille tehdään helpoksi pääsy verkkoon ja digitaalisiin palveluihin esimerkiksi kirjastojen asiakastietokoneilta. Kansalaisten tietoyhteiskunta- ja digitaatioita tuetaan tarjoamalla opastusta ja apua digitaalisten palveluiden käytössä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala pyrkii toimimaan yhä enemmän edellytysten luojana ja mahdollistajana sekä luomaan kumppanuuksia kansalaisjärjestöjen ja kaikkien kaupungin kehittämisenestä ja elävöittämisestä kiinnostuneiden kanssa. Toimiala on paitsi palveluorganisaatio myös alusta sekä maailman edistyksellisin kulttuurin ja vapaa-ajan julkisen sektorin ekosysteemi. Tavoitteena on toimia johtavana kokeilualustana, joka mahdollistaa eri toimijoiden yhteisen kehittämisen ja kokeilemisen.

## **Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatiovision viisi keskeistä tavoitetta:**

- Helsingissä on helppo saada vaikuttavia kokemuksia sekä elää tapahtumarikasta ja merkityksellistä elämää.
- Helsingissä on helppo olla osa kaupunkiyhteisöä.
- Helsingissä on helppo kehittää yhdessä tulevaisuuden ratkaisuja.
- Helsingissä on maailmanluokan kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan osaava henkilöstö tekee vaikuttavia tekoja.

Kukin näistä tavoitteista on kuvattu tarkemmin oheisessa kuvassa. Luvussa 4 kuvataan toimenpidekokonaisuudet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan.

## Digitalisaatiovisio

### Maailman toimivin kulttuurin ja vapaa-ajan kaupunki

#### Helsingissä on helppo kehittää tulevaisuuden ratkaisuja yhdessä

Toimiala kehittää ratkaisuiltaan aina koko vapaa-ajan ekosysteemiä. Toimiala tekee tiivistä yhteistyötä sekä yleishyödyllisten että kaupallisten kumppaneiden kanssa. Helsingin kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ovat maailman toimivimpia ja houkuttelevimpia julkisen sektorin kokeilu ympäristöjä.

#### Helsingissä on helppo saada vaikuttavia kokemuksia ja elää tapahtumarikasta ja merkityksellistä elämää

Helsingiläisillä on taustoitetaan ja tarpeistaan riippumatta yhdenvertaiset oikeudet ja mahdollisuudet tehdä ja kokea korkealaatuisia, vaikuttavia ja aitoja kulttuurin ja vapaa-ajan asioita ja elää merkityksellistä elämää. Keskenään erilaiset helsinkiläiset ja Helsingin vieraat löytävät juuri omiin tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastaavaa tekemistä helposti.

#### Helsingissä on helppo olla osa kaupunkiyhteisöä

Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut vahvistavat kansanvaltaisen ja rauhanomaisen elämän edellyttämiä taitoja ja sivistystä. Yksilöjen, yhteisöjen ja yritysten on helppo käyttää kykyään ja taitojaan kaupungin ja tulevaisuuden hyväksi. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on mukana vahvistamassa ja tukemassa helsinkiläisten yhteisöjä. Toimiala on Helsingin johtava digitaalisen syrjäytymisen vähentäjä.

#### Helsingissä on maailmanluokan kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut

Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ovat kansainvälisesti korkeatasoisia ja vaikuttavia. Palvelut on suunniteltu käyttäjien tarpeet ja toiveet huomioiden - käyttäjien ja kumppaneiden kanssa. Asiakaskokemusta johdetaan ja seurataan suunnitelmallisesti. Helsinki suhtautuu uteliaasti ja analyttisesti digitaalisiin mahdollisuuksiin. Toimiala tekee kansainvälistä yhteistyötä ja etsii toimivia ratkaisuja muista maailman kaupungeista.

#### Kulttuurin ja vapaa-ajan osaava henkilöstö tekee vaikuttavia tekoja

Toimivat ja merkitykselliset palvelut syntyvät selkeistä tavoitteista sekä ammattitaitoon, aloitteellisuuteen ja kokeiluun perustuvasta toimintakulttuurista. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan motivoitunut ja osaava henkilöstö ymmärtää digitalisaation mahdollisuudet ja uhat helsinkiläisille ja osaa siksi toimia ennakoivasti.

*Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatiovisio.*

Nopeasti kehittyvä digitaalinen teknologia vaikuttaa kaikkien ihmisten ja organisaatioiden toimintaan: tapaan tehdä työtä, tuottaa ja kokea palveluita, olla vuorovaikutuksessa sekä luoda uutta alustamaista toimintaa, joka tukee yritysten mahdollisuuksia ja luo elinvoimaa Helsinkiin. Digitalisaatio, globalisaatio ja muut yhteiskunnalliset muutokset ovat nykypäivän

ja lähitulevaisuuden tosiasioita, joiden seurauksilta ei voi välttyä, mutta joista pystyy hyötymään.

Digitalisaatio ei ole ohimenevä hanke tai trendi, jonka päätyttyä palataan takaisin entiseen. Digitalisaatio – tai tarkemmin digitaalinen transformaatio – on pysyvä toiminnan



ja toimintaympäristön muutos, jonka tueksi tarvitaan teknologiaa ja resursseja. Digitalisaatio-ohjelmamme ja sen visiot katsovatkin strategiakautta pidemmälle.

Digitalisaatio-ohjelmassa otetaan huomioon nykyisen strategiakauden kärkihankkeiden tuki sekä valmius tukea myös tulevia kärkihankkeita. Ohjelmaan kuuluu lisäksi toimintaympäristöanalyysi, jonka keskeiset löydökset ovat mukana liitteessä 1.

Toimialan on kehityttävä jatkuvasti sekä oltava valmis ja kykenevä muutoksiin. Tämä edellyttää resursseja myös digitalisaatio-ohjelman päätyttyä. Tarkoitus ei ole siis, että ohjelman jälkeen kaikki kehittäminen äkillisesti keskeytyy. Ohjelman

jälkeenkin varaudutaan investoimaan nykyistä enemmän digitaaliseen osaamiseen. Säästöt ja tehokkuus syntyvät uusia palveluja ja toimintatapoja kehittämällä.

Kokonaistaloudellisinta on huolehtia osaamisesta organisaation sisällä, jotta osaamme ostaa kulloinkin tarvittavia palveluja, järjestelmiä ja ohjelmistokehitystä. Samalla vältämme kalliit toimittajaloukut ja huonot teknologiavalinnat.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle on tarkoitus rakentaa pysyvää osaamista, jotta voimme ylläpitää ja kehittää kaupunkiyhteisiä taustapalveluita ja toimialakohtaisia käyttöliittymiä. Tarkoitus on toimia tiiviissä yhteistyössä kaupunginkanslian avoimen ohjelmistokehityksen ja muiden toimialojen kanssa.



Käynnissä olevia digitalisaatiohankkeita, joita voidaan skaalata ohjelman aikana:

- Uuden harrastus- ja kurssirajapinnan valmistelu yhdessä muiden kaupunkien kanssa.
- Avoimen vapaaehtoistyön alustan valmistelu yhdessä järjestöjen kanssa.
- Varaamo-palvelun jatkokehittäminen (paremmat käyttöliittymät, maksulliset tilat).
- Uuden venepaikkavarauksjärjestelmän palvelumuotoilu.
- Aktiivisuus Helsinki-mobiilisovelluksen kehittämisessä – kesän 2018 aikana pilotoidaan sovelluksen käyttämistä kirjastolainausautomaateissa langattomasti.
- Omadata-pohjaisen asiakkuuden valmistelu. Toimialan digitalisaatio rakentuu identiteetin hallintajärjestelmän ja asiakkuuden ympärille.
- EU:n tietosuoja-asetuksen vaatimukseen valmistautuminen.
- Toimialan henkilökunnan liikkuvan työn mobiilisovellusten pilotointi.
- Uuden yhteisen toimintamallin rakentaminen organisaatiouudistuksen jälkeen.
- Tunnistettu digitalisaation kyvykkyydet ja kehittymistarpeet.
- Jo aloitettu siirtyminen suljetuista tietojärjestelmistä kohti rajapinta- ja alusta-ajattelua ja ekosysteemejä. Tämä osaltaan mahdollistaa kolmansien osapuolien tuottamien palveluiden hyödyntämisen toimialan digitaalisessa palvelutarjoamassa.
- Pilotoitu uutta avoimen ohjelmistokehityksen ketterää toimintamallia, jota voidaan skaalata ohjelman aikana.

## 2 Kulttuurin ja vapaa-ajan digiperiaatteet

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatio-ohjelman yhtenä kulmakivenä on toimialan ajattelun, toimintatapojen ja -kulttuurin sekä osaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen. Tämä mahdollistaa osaamisen jakamisen ja uusien kyvykkyyksien luomisen koko kaupunkiorganisaatioon.

Muutosta varten on laadittu kulttuurin ja vapaa-ajan digiperiaatteet, joita ryhdytään

digitalisaatio-ohjelman myötä noudattamaan toimialan kaikessa toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Digiperiaatteiden ydinajatus on, että digitalisaatiossa ei lähtökohtaisesti ole kyse toimintojen sähköistämisestä tai uuden teknologian käyttöönottamisesta – tai edes prosessien uudelleenajattelusta ja palveluiden uudelleenmuotoilusta. Ydinajatus on syvälinen toimintatavan muutos.

**Periaatteet ovat seuraavat:**

### ***1. Toimimme asiakaslähtöisesti.***

Kehitämme palveluja käyttäjälähtöisesti yhdessä käyttäjien kanssa. Rakennamme maailman parhaiten toimivaa omadata-pohjaista asiakkuusmallia kansainvälisiä MyData-periaatteita kunnioittaen. Helsingin kaupunki on syksyllä 2017 sitoutunut edistämään omadata-periaatteita<sup>1</sup>. Näemme tietosuojan ja tietoturvan voimavarana parempien palveluiden rakentamisessa.

### ***2. Osallistamme ja ehkäisemme syrjäytymistä.***

Kutsomme kaikki mukaan kehittämään palveluita. Otamme nuoret, maahanmuuttajat ja muut ryhmät mukaan koodaamaan ja kehittämään palveluita. Edistämme yhdenvertaista mahdollisuutta päästä verkkoon sekä saada apua verkkopalveluiden ja laitteiden käyttämisessä.

---

<sup>1</sup> <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/helsinki-sitoutuu-edistamaan-mydataa>



### **3. Toimimme avoimesti.**

Uskomme, että avoimuus lisää luottamusta ja osallisuutta. Kehitettävien ohjelmistojen lähdekoodi ja kehityssuunnitelmat julkaistaan avoimesti verkossa. Toimialan tieto julkaistaan lähtökohdaisesti avoimena tietona (Open by Default -periaate)<sup>2</sup>, ja mahdollisuuksien mukaan avoimissa rajapinnoissa.

### **4. Toimimme ketterästi ja kokeillen.**

Pyrimme ennakoimaan ympäristön nopeita muutoksia, uusia teknologiamahdollisuuksia ja asiakastarpeiden kehittymistä sekä reagoimaan nopeasti heikkoihinkin signaaleihin. Uskallamme kehittää kokeillen ja epäonnistuenkin. Ketterillä kokeiluilla voidaan jouduttaa toimivien ratkaisujen löytymistä ja säästää rahaa.

### **5. Teemme yhdessä.**

Emme kehitä omia suljettuja ratkaisuja vaan haluamme luoda kestäviä ratkaisuja yhdessä kumppaneiden kanssa. Luomme toimivat yhteistyömallit muiden kuntien ja kaupunkien kanssa avoimien yhteisten tuotteiden hallintaan. Rakennamme ohjelmistoja, jotka hyödyttävät mahdollisimman monia. Haemme aktiivisesti myös kansainvälisiä verrokkeja ja yhteistyömahdollisuuksia.

### **6. Noudatamme parhaita käytäntöjä palvelujen kehittämisessä.**

Käytämme ajanmukaisia digitaalisia työvälineitä sekä noudatamme joustavia ja mukautuvia palvelumuotoilun ja ohjelmistokehityksen toimintatapoja. Hyödynnämme yhteistä muotokieltä käyttöliittymissä. Noudatamme järjestelmäarkkitehtuuria suunnitellessamme kaupungin arkkitehtuuriperiaatteita sekä soveltuvien osin kansallisia arkkitehtuuriperiaatteita ja -ratkaisuja. Noudatamme kaupunkiyhteisiä digipalveluiden kehittämisperiaatteita<sup>3</sup> ja kehittämismenetelmiä<sup>4</sup>. Sitoudumme API-manifestin teeseihin<sup>5</sup>.

### **7. Toteutamme joustavia ja helposti hallittavia ratkaisuja.**

Emme rakenna suuria, monimutkaisia ja kankeita järjestelmiä vaan kehitämme kompakteja mikropalveluita, jotka yhdessä muodostavat hallittavissa olevia, joustavia, häiriöille vähemmän herkkiä ja skaalautuvia kokonaisuuksia. Kehitämme mikropalveluja hajautetusti useiden toimijoiden kanssa välttääksemme toimittajaloukkujen syntymistä. Julkaisemme pienissä osissa, usein ja nopeasti. Emme kuitenkaan kehitä yksittäisiä pistemäisiä ratkaisuja vaan laajempia kokonaisuuksia ja koko kaupunkia tukevia ratkaisuja.

---

<sup>2</sup> <https://opendatacharter.net/principles/>

<sup>3</sup> <https://digi.hel.fi/digipalveluopas/>

<sup>4</sup> <https://digi.hel.fi/kehmet/>

<sup>5</sup> <https://apimanifesti.fi>

# 3 Digitalisaatio-ohjelma 2019–2022

Kulttuurin ja vapaa-ajan digitalisaatio-ohjelma jakaantuu seitsemään toimenpidekokonaisuuteen.

Modernit, asiakaslähtöiset digitaaliset palvelut eivät ole mahdollisia ilman ajanmukaista tietoteknistä infrastruktuuria. Sujuvan käyttökemuksen ja palvelujen saatavuuden kannalta toimiva infrastruktuuri on perusedellytys. Sen

olemassaoloa ei yleensä huomaa ennen kuin ongelmia ilmenee.

Toimialan tietotekninen infrastruktuuri on hajainen ja vanhakantainen. Toimivan infrastruktuurin rakentaminen onkin digitalisaatiosuunnitelman kahdeksas toimenpidekokonaisuus.



Oheisessa kuvassa on esitetty toimenpidekokonaisuuksien väliset suhteet asiakkaan näkökulmasta. Kokonaisuus 1 tuottaa asiakkaan tunnistamisen ja paremman palvelemisen teknologiat ja toimintamallit. Kokonaisuudet 2–4 kehittävät toimialan kykyä tuottaa sujuvia ja merkityksellisiä palveluita. 6 ja 7 luovat toimialalle keinoja menestyä yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimiva tekninen infrastruktuuri on onnistuneen digitalisaation hyödyntämisen perusta.

*Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatio-ohjelman toimenpidekokonaisuudet.*







# 3.1 Merkityksellistä tekemistä helposti

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tuottaa käyttäjilleen merkityksellisiä palveluita. Palvelut tuotetaan käyttäjälähtöisesti, ja uudistetut palvelut on helppo löytää.

Digitaalisten palveluiden omadata-vetoinen palvelukehitys lähtee käyttäjästä. Keskiössä ovat käyttäjät, palvelut ja niiden mutkaton toiminta yhteen. Omadatalalla (engl. MyData) tarkoitetaan henkilöä koskevaa tietoa, jota kyseinen henkilö voi itse hallinnoida ja hyödyntää.

Omadata-periaatteiden mukaisessa maailmassa asukkaat antavat kaupungille luvan käyttää omaa henkilötietoaan<sup>6</sup> ja saavat vastineeksi parempia, sujuvampia ja entistä paremmin juuri heille sopivia palveluita. Kaupunkilaiset saavat käyttöönsä räätälöityjä palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät kaupungin palveluja monipuolisesti.

Omadata-malli poistaa kaupungin palvelusiiloja ja parantaa käyttäjäkokemusta. Omadata-mallissa tuetaan myös luotettuja kolmansia osapuolia. Tämä tuo kaupungille mahdollisuuden tarjota käyttäjilleen myös palveluja, joita se ei suoraan itse tuota.

Mallilla vastataan osin myös EU:n tietosuojasetukseen (GDPR), joka parantaa merkittävästi asiakkaan ja käyttäjän tietosuojaa. Vaikka käyttäjä antaa omaa tietoaan kaupungin käyttöön, hänen yksityisyyttään kunnioitetaan. Valta tietojen käytöstä on käyttäjällä itsellään.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimii kaupungin omadata-pohjaisten palveluiden kärkenä. Kyse on kansainvälisesti kiinnostavasta, uudesta tavasta luoda käyttäjälähtöistä kaupunkia.



Kaupunkilaisen omadata-pohjaisia palveluita ja asiakkuuksia. Lisenssi: CC BY 4.0 MyData.org.

- 1 Varaa tiloja kaupungilta.
- 2 Ilmoittaudu kursseille ja tapahtumiin.
- 3 Ilmoituksia sinua kiinnostavista tapahtumista, tekemisestä, osallistumisen mahdollisuuksista.
- 4 Yhdellä asiakkuudella helposti liikkumaan ja kulttuurin pariin.
- 5 Yhdenvertainen kaupunkikokemus kaikille käyttäjille.

<sup>6</sup> Henkilötiedolla tarkoitetaan tässä laajasti kaikkea henkilöön liittyvää tai henkilön toiminnan seurauksena syntyvää dataa.

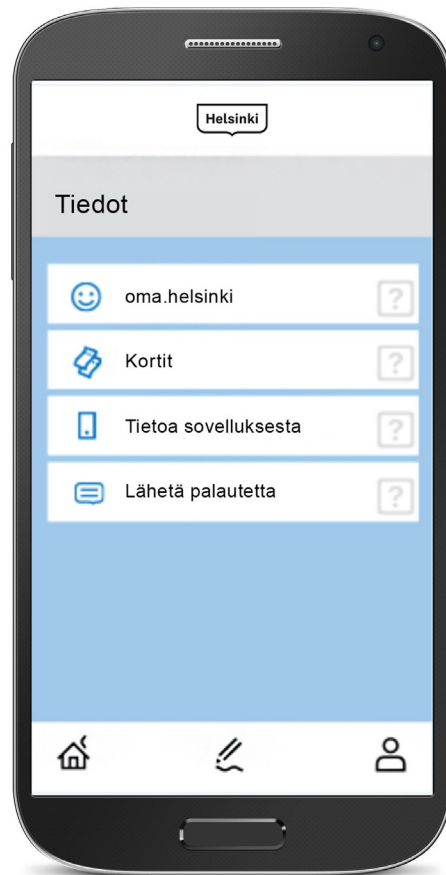
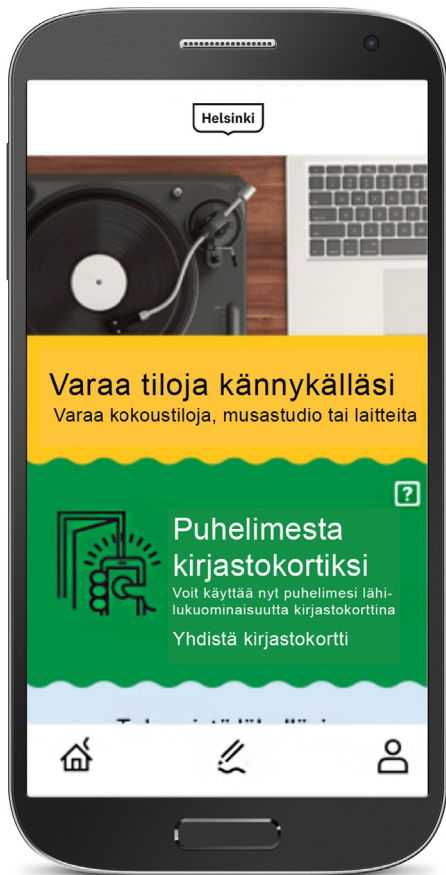
## TAVOITTEET

- Helsingiläiset ja kaupungissa vierailevat löytävät juuri omiin tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastaavaa erilaista tekemistä helposti.
- Helsingissä kulttuuri ja vapaa-ajan palveluiden tarjonta ja sisältö perustuvat vahvaan asiakasymmärrykseen ja vastaavat siten hyvin asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Asiakaskokemusta johdetaan ja seurataan suunnitelmallisesti.
- Kaupunkilaisten yksityisyyttä kunnioitetaan ja heille annetaan näkymä, valtaa sekä opastusta kaupungilla heistä oleviin tietoihin ja niiden hallintaan.

## TOIMENPITEET

- 1** Nimitetään toimialalle asiakkuuspäällikkö vastaamaan siitä, että toimialan fyysisiä ja digitaalisia palveluja johdetaan ja kehitetään kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti.
- 2** Syvennetään toimialan yhteistä asiakasymmärrystä. Ymmärretään yhä paremmin palveluiden asiakastarpeet digitalisaation näkökulmasta. Tämä perustuu aikaisemmin toteutettuun motivaatiopohjaiseen profiilitutkimukseen ja käytössä olevaan asiakastietoon.
- 3** Toteutetaan toimialan eri palvelut yhdistävä omadata-asiakkuus ja tarjotaan palveluita käyttäjän omadata-profiiliin antamien tietojen perusteella Helsinki-mobiilisovelluksessa sekä eri verkkopalveluissa.
- 4** Toteutetaan ja otetaan käyttöön kulttuuri- ja vapaa-ajan yhtenäinen digitaalinen asiakaskortti, jota voi käyttää muun muassa Helsinki-sovelluksen kautta.
- 5** Kehitetään yhdessä keskushallinnon ja muiden toimialojen kanssa asukkaiden omadata-palvelua, jolla parannetaan kaupunkilaisten mahdollisuuksia hallita ja hyödyntää omia käyttäjätietojaan sekä antaa luotetuille kolmansille osapuolille lupa niiden käyttöön.
- 6** Kehitetään asiakastytyväisyyden mittaamista ja kanta-asiakasjärjestelmien hallintaa osana omadata-asiakkuutta.





Näkymä helsinkiläisen omiin palveluihin







## 3.2 Palvelumme ja toimintamme tunnetaan

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on erityisen tärkeää panostaa riittävästi markkinointiin ja sen kehittämiseen. Yhtäältä avainasemassa ovat kohdennetut markkinointipanostukset, toisaalta koko palvelutarjonnan näkyvyyttä edistävien digitaalisten markkinointikeinojen ja -alustojen kehittäminen.

Myös markkinoinnin on tulevaisuudessa tuettava yhä paremmin maailman toimivimman kaupungin ideaa. Digitaalisen markkinoinnin kannalta keskeistä on asiakaslähtöisyys ja palveluiden tarjoaminen mahdollisimman kattavasti ja saavutettavasti. Myös markkinointi voidaan räätälöidä asiakkaan tahtoon ja tarpeisiin sekä tuoda palvelut helposti löydettäviksi. Palveluiden ja markkinoinnin on oltava asiakaslähtöistä, luonnollinen osa kaupunkilaisten elämää.

Markkinointi tuo suunnitteluun asiakastuntemusta sekä markkinointiviestinnän keinoja

ja kanavia. Kehittyneen digitaalisen markkinoinnin avulla on mahdollista turvata kaikille palveluille näkyvyyttä, jonka päälle brändinhallinta ja suurempien kokonaisuuksien kampanjat voidaan rakentaa. Samalla tuetaan palveluiden myyntiä.

Digitalisaatio ja asiakaskeskeisyys onkin syytä ottaa myös markkinoinnin kehittämisen kärjeksi. Kulttuurin ja vapaa-ajan palveluiden markkinoinnin on perustuttava ihmisten motivaatioiden ja tarpeiden tunnistamiselle sekä asiakaslähtöiselle palveluiden löydettävyydelle.

Asiakkaalle ja potentiaaliselle asiakkaalle tehdään mahdollisimman helpoksi löytää itselle sopivaa tekemistä. Asiakas voi tällöin antaa suostumuksensa sopivaan markkinointiviestintään ja tiedotukseen esimerkiksi alueensa palveluiden menovinkeistä, kanta-asiakaseduista tai poikkeusaukioloista.

### Oma data, oma kaupunki – asiakkaalle mitä asiakas haluaa – myös markkinoinnissa

*Haluaisin, että kaupunki on taskussani. Oma kaupunkini, joka kertoo juuri minun kotikulmieni, intressieni ja elämäntilanteeni näköistä tarinaa. Saan ilmoituksen, jos lainani Itiksen kirjastossa ovat eräntymässä tai saatavilla on kiinnostavia uutuuksia. Näkisin lähipäivien kulttuuritarjonnan ja alueeni liikuntapalvelut helposti omilla rajauksillani. Mikä on Vuotalon maanantaileffa tai Stoaan menovinkit tälle viikolle? Koska Stadikan uimakouluihin pitikään ilmoittaa eskarilainen? Mitä uutta HAM:issa? Onko jotain omaa kivaa klubilaisille? Millainen on Savoy-teatterin vappu? Löydän tekemistä ja voin parilla klikkauksella ilmoittautua kursseille tai ostaa liput konserttiin. Sellainen on minun Stadini taskussa.*



## TAVOITTEET

- Kaupunkilaiset tuntevat hyvin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ja tapahtumat. Niiden pariin on helppo löytää. Markkinointi aktivoi kaupunkilaisia merkityksellisyyttä ja hyvinvointia lisäävän toiminnan pariin.
- Kaupunkilaiset saavat valitsemisensa digitaalisissa kanavissa helposti ajantasaista tietoa haluamistaan kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan palveluista ja tapahtumista.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan palveluista ja tapahtumista kerrotaan ja niitä markkinoidaan houkuttelevalla, innostavalla ja vaikuttavalla tavalla pohjautuen tietoon ja ymmärrykseen asiakkaan tarpeista ja motivaatioista.
- Tehokkaalla ja vaikuttavalla digitaalisella markkinointiviestinnällä vapautetaan resurssia huomioimaan erityisryhmien tarpeet.

## TOIMENPITEET

- 1 Laaditaan toimialan digitaalisen markkinoinnin kehittämissuunnitelma, mikä pohjaa omadata-periaatteelle ja asiakaslähtöiselle sisältömarkkinoinnille sekä tukee palveluiden nykyistä parempaa ristiinmarkkinointia.
- 2 Digitaalinen markkinointiviestintä otetaan toimialan markkinoinnin painopisteeksi. Markkinointi hyödyntää omadata-asiakkuutta ja on mukana sen kehittämisessä. Lisäksi kehittämisessä panostetaan mm. vaikuttaviin verkkosivustoihin ja sosiaalisen median kanaviin, toimialan julkisten tilojen infonäyttöihin sekä palvelujen löydettävyyteen verkossa.
- 3 Hyödynnetään enemmän digitaalisia työkaluja, kuten markkinointiautomaatiota ja oppivaa verkkomainontaa viestien kohdennettavuuden parantamiseksi ja markkinoinnin manuaalisten prosessien tehostamiseksi.
- 4 Kehitetään asiakastiedon, analytiikan ja mittareiden hyödyntämistä markkinointiviestinnässä.

## 3.3 Sujuvat palvelut yhdessä kehittämällä

Kun palveluja ja prosesseja kehitetään, helpotetaan sekä asiakkaiden että henkilökunnan elämää. Nykyisten prosessien sähköistäminen ei riitä, vaan palvelut tulee ajatella ja muotoilla uudestaan yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Tässä hyödynnetään tehokkaasti digitalisaation mahdollisuuksia. On tärkeitä saada henkilöstö aktiivisesti mukaan kehittämään palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa.

Ohjelman tavoitteena on tuoda hajanaisen palvelutarjonnan tilalle maailmassa

ensimmäinen kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut kokoava, helposti löydettävissä oleva palvelutarjonta. Palvelukokonaisuus sisältää sekä kaupungin palvelut että kolmansien osapuolien palvelut. Eri kanavat – fyysiset, digitaaliset ja sosiaalisen median kanavat – ovat tuolloin tarjolla saumattomasti ja yhtenäisesti.

Palveluja kehitettäessä huomioidaan erityisesti sujuva asiointi parantamalla hakemusten käsittelyaikaa, lisäämällä prosessien läpinäkyvyyttä ja vähentämällä käsityötä digitalisaation avulla.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala haluaa edistää veneilyä ja merellisen Helsingin palveluita. **Vene Helsingissä** -verkkopalvelu antaa jatkossa asukkaille ja Helsingissä vieraileville tietoa veneilyyn ja satamiin liittyvistä palveluista ja tapahtumista. Samalla digitalisoidaan venepaikkojen ja niiden talvisäilytykseen liittyvät prosessit. Jatkossa asukkaiden on helppo varata satamapaikkoja kännykällään tai vapauttaa paikka muiden käyttöön. Resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön, ja ihmisten arki helpottuu.

## TAVOITTEET

- Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ovat kansainvälisesti korkeatasoisia ja vaikuttavia. Ne on suunniteltu käyttäjien tarpeet ja toiveet huomioiden – käyttäjien ja kumppaneiden kanssa.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan digitaaliset palvelut ovat ajanmukaisia, sujuvia ja helppokäyttöisiä. Niitä voi käyttää saumattomasti eri kanavissa.
- Palvelut on rakennettu yhteistyössä käyttäjien ja toimialan henkilöstön kanssa. Niiden sisältöön on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa.
- Helsingin ja muiden kaupungin toimijoiden resurssien kuten liikunta- ja palvelutilojen, harrastusvälineiden sekä saarien, vesialueiden ja rantojen sekä muiden fyysisten palveluiden käyttäminen on helppoa ja sujuvaa digitaalisten palveluiden avulla.
- Kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan palveluiden asiointiprosessit kuten kurssi- ja tapahtumailmoittautumiset, vuorojen varaukset ja hakemusten käsittely on sujuvaa ja nopeaa.

## TOIMENPITEET

- 1 Laaditaan toimialan digitaalisten palveluiden strategia.
- 2 Digitalisoidaan ja automatisoidaan resurssien varausprosessit ja lisätään digitalisaation avulla mahdollisuuksia kulttuuri- ja vapaa-ajan tilojen ja välineiden omatoimikäyttöön.
- 3 Nimitetään ja koulutetaan jokaiselle asiakaspalvelulle omistaja, joka johtaa palvelun saumatonta eri kanavaien palvelukokemusta yli yksikkörajojen.
- 4 Otetaan palveluiden kehittämisessä käyttöön käyttäjälähtöiset ja osallistavat menetelmät, kuten käyttäjäraadit ja yhtenäinen käyttäjäpalautekanava, sekä kehitetään toimintamalli työntekijöiden näkemyksen järjestelmälliseksi hyödyntämiseksi.
- 5 Toteutetaan yhtenäiset ja helppokäyttöiset digitaaliset palvelut kulttuurin ja vapaa-ajan harrastusten, kurssien ja tapahtumien hakuun, ilmoittautumiseen ja maksamiseen. Lisätään kulttuurin ja vapaa-ajan tapahtumien ja sisältöjen, kuten konserttien, museoiden näyttelyiden ja kirjastojen aineistojen, tarjontaa digitaalisesti.
- 6 Sujuvoitetaan ja nopeutetaan palveluprosesseja hyödyntämällä palvelumuotoilua ja automatisoimalla manuaalisuutta robotiikan ja tekoälyn avulla.



## 3.4 Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys

Helsingin osallisuuden periaatteet on kirjattu kaupungin hallintosääntöön, mikä tarkoittaa, että ne sitovat koko kaupunkiorganisaatiota.

Osallisuuden periaatteet Helsingissä:

- Yksilöiden ja yhteisöjen osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen
- Omaehtoisen toiminnan mahdollistaminen
- Yhdenvertaisten osallistumismahdollisuuksien luominen.

Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys koskettavat helsinkiläisiä ja kaupungissa vierailevia ihmisiä, joille tarjotaan digitaalisesti apua ja osallistumismahdollisuuksia.

*Helsinki vahvistaa asemaansa osallisuuden ja avoimuuden kansainvälisenä edelläkävijänä: Jokaisella helsinkiläisellä on oikeus kokea itsensä helsinkiläiseksi ja tehdä vaikuttavia tekoja yhteisönsä hyväksi. Helsingissä on helppo toimia toisten hyväksi. Tavoitteena on, että asukkaat ja yritykset luottavat kaupungin toimintaan, että heidän todellinen vaikutuksensa toimintaan vahvistuu ja että modernit osallisuuskäytännöt parantavat väestöryhmien välistä ymmärrystä, yhdenvertaisuutta ja palvelujen laatua.*

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisatio-ohjelman tavoitteena on tarjota kaikille kaupunkilaisille mahdollisuuksia hyödyntää päätelaitteita ja palveluja, mitä yhä digitaalisemmaksi muuttuva toimintaympäristö edellyttää. Digitaalista syrjäytymistä estetään muun muassa kirjastoissa, jotka tarjoavat ilmaisen pääsyn verkkoon sekä apua digitaalisten palveluiden käytössä. Digitukea tarvitsevat esimerkiksi vanhukset, syrjäytyneet tai syrjäytymisvaarassa olevat ihmiset ja nuoret.

Uusia digitaalisia osallistumiskanavia ja omaehtoista tekemistä mahdollistavia digitaalisia työkaluja kehitetään yhdessä käyttäjien kanssa. Toimialan vastuulla on esimerkiksi kehittää kaupungin ja samalla järjestöjen käyttöön vapaaehtoistyön koordinoinnin digitaalisia työkaluja. Kaupunkitasoinen vapaaehtoistyön koordinointi on keskitetty kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle.

Helsingin kaupungin Digitalents Helsinki -yhteisö auttaa nuoria kiinni muuttuvaan työelämään.

*Minulle Digitalents Helsingin merkitys on siinä, että vaikka kuukausien työnhakurumba ei tuottanut yhtäkään haastattelukutsua, joku vielä uskoi minuun ja antoi mahdollisuuden näyttää työmotivaationi. Työttömyyden aiheuttama varjo oli niin musertava, että jopa kaltaiseni myönteinen ja pirteä ihminen tahoit syrjäytyä, mutta nyt muutaman kuukauden työjakson jälkeen en voisi olla onnellisempi. Digitalentsin ihanan yhteisön ansiosta olen päässyt taas kuorestani ulos ja monipuolisten työtehtävien ansiosta olen saanut kehitettyä sekä taitojani että uskoa omaan tekemiseeni.*

Loviisa Raussi  
graafinen suunnittelija, sosiaalisen median vastaava / Digitalents Helsinki

## TAVOITTEET

- Helsingissä on taustoistaan ja tarpeistaan riippumatta yhdenvertaiset oikeudet ja mahdollisuudet tehdä ja kokea korkealaatuisia, vaikuttavia ja aitoja kulttuurin ja vapaa-ajan asioita ja elää merkityksellistä elämää.
- Yksilöiden, yhteisöjen ja yritysten on helppo käyttää kykyään ja taitojaan kaupungin ja tulevaisuuden hyväksi.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on Helsingin johtava digitaalisen syrjäytymisen vähentäjä, digitaalisten palveluiden käytön mahdollistaja ja yhdenvertaisuuden edistäjä.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala kannustaa ja aktivoi kaupunkilaisia vapaaehtoistoimintaan, liikkumiseen ja osallistumiseen syrjäytymisen ehkäisemiseksi sekä elämyksellisen ja terveellisen arjen edistämiseksi.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on mukana vahvistamassa ja tukemassa paikallisia yhteisöjä, edistämässä asukkaiden omaehtoista toimintaa sekä vahvistamassa alueiden ääntä ja omaleimaisuutta yhdessä asukkaiden kanssa.
- Helsingissä on sujuvaa hakea ja saada avustuksia kulttuuri- ja vapaa-ajan toimintaan.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut vahvistavat kansanvaltaisen ja rauhanomaisen elämän edellyttämiä taitoja ja sivistystä.

## TOIMENPITEET

- 1** Varmistetaan ihmisten vapaassa käytössä olevien digitaalisten päätelaitteiden ja tietoliikenneverkkojen riittävyys, ajanmukaisuus ja toimivuus.
- 2** Parannetaan toimialan henkilöstön valmiuksia digitaalisten kansalais-taitojen sekä digituen tarjoamiseksi kaupunkilaisille.
- 3** Luodaan digitaalisuuden avulla kaupunkilaisille kannustimia ja keinoja osallistua vapaaehtoistoimintaan, liikkumiseen sekä elämyksellistä ja terveellistä arkea edistämään toimintaan.
- 4** Suunnitellaan ja toteutetaan Helsingin osallisuusmallin mukaisia menetelmiä ja työtapoja toimialalle ja otetaan alueellisuusmalli käyttöön digitalisaatiota hyödyntäen. Kehitetään asukkaiden omaehtoista toimintaa mahdollistavia digitaalisia palveluita.
- 5** Avataan kaupungin julkisia palvelutiloja kaupunginosa-, asukas- ja yhteisötoiminnalle entistä laajemmin jatkokehittämällä Varaamo-tilavarauspalvelua.
- 6** Sujuvoitetaan kulttuurin ja vapaa-ajan toiminnan avustusten hakuprosessia digitalisaatiota hyödyntäen.

## 3.5 Kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi ja kokeilujen alusta

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimii johtavana kokeilualustana, jossa kaikkea ei tehdä itse. Sen sijaan rakennamme ekosysteemiä, jolla mahdollistetaan useiden toimijoiden yhteistyö ja digitaalinen kokeilukulttuuri. Digitaaliset kokeilut ovat ammattimaisia ja järjestelmällisiä, ja niissä huomioidaan ekosysteemin hyödyt erityisryhmille.

*Helsinki kehittää digitaalisia ratkaisuja, jotka tekevät helpoksi seurata ja osallistua itseä kiinnostaviin ja koskeviin asioihin riippumatta siitä, ovatko ne kaupungin vai muiden tekemiä.*

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käynnistää järjestelmällisen kehittäjäohjelman hackathonien ja muiden yksittäisten ekosysteemiä tukevien toimenpiteiden lisäksi. Kehittämisohjelma tukee ulkopuolisten toimijoiden osallistumista toimialan palveluiden rakentamiseen. Ohjelman myötä voidaan tarjota esimerkiksi käyttömääriin ja vaikutuksiin perustuvaa taloudellista tukea järjestöille, startupeille ja muille toimijoille, jotka osallistuvat verkkopalveluiden kehittämiseen avoimia rajapintoja hyödyntäen.

Ekosysteemin kehittämisen keskeisiä keinoja ovat muun muassa

- kehittämisryhmien toiminnan aktiivinen tukeminen
- teknisten alustojen kehittäminen ja ylläpitäminen, jotta myös kolmannet osapuolet

voivat hyödyntää niitä palveluja kehittäessään

- uudenlaiset hankintatavat, joilla mitataan tuloksia suoritteiden sijaan.

Ohjelman yhteydessä pidetään huolta kansainvälisestä kilpailukyvyistä muun muassa tuomalla esille Helsingin roolia johtavana ekosysteemi-toimijana sekä seuraamalla järjestelmällisesti, millaisia toimivia ratkaisuja on muissa maailman kaupungeissa. On tärkeää olla edelläkävijä, toimia aktiivisesti kansainvälisessä ekosysteemissä ja vaikuttaa sen muokkautumiseen.

Oman ekosysteemin piirinsä muodostavat kaupungin muut toimialat, liikelaitokset, kaupunginkanslia ja Helsingin kaupunkikonsernin yksiköt. On luonnollista suunnitella, tuottaa ja testata palveluiden kehittämistä juuri niiden kanssa ja niidenkin tarpeet huomioiden.

### Ekosysteemi:

*Erilaisten yleishyödyllisten ja kaupallisten toimijoiden muodostama arvoverkosto, jossa kaikki toimijat hyötyvät yhteistyöstä ja tuottavat lisäarvoa itselleen ja koko ekosysteemille. Ekosysteemissä toiminta ei tyypillisesti perustu kahdenvälisiin suhteisiin, vaan usean eri toimijan välisiin suhteisiin. Ekosysteemin menestys riippuu sen toiminnasta kokonaisuutena, ja siksi yksittäisillä toimijoilla on kannustin kehittää koko ekosysteemiä eikä pelkästään omaa toimintaa.*



## TAVOITTEET

- Helsingissä on aktiivisesti toimiva, kasvava ja kehittyvä kulttuurin ja vapaa-ajan palveluiden ekosysteemi, jossa syntyy uusia ja innovatiivisia palveluita ja ratkaisuja sekä uusia tulonhankintamalleja. Ekosysteemin yhteistyötä sekä osaamista ja ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista ja kaupungin kehitystarpeista kehitetään aktiivisesti.
- Kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan palveluita ja toimintaa kehitetään tiiviissä yhteistyössä yleishyödyllisten ja kaupallisten kumppaneiden kanssa ideoita, kustannuksia ja resursseja jakaen.
- Toimiala tekee kansainvälistä yhteistyötä ja etsii toimivia ratkaisuja muista maailman kaupungeista.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on johtava kokeilujen alusta. Yleishyödylliset ja kaupalliset toimijat voivat hyödyntää kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa verkkopalveluiden ja ideoiden kokeilualustana. Toimiala on aktiivinen kokeilujen edelläkävijä ja kaupunkitasoisten ratkaisujen pilotoija. Helsingin kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ovat maailman toimivimpia ja houkuttelevimpia julkisen sektorin kokeiluympäristöjä.
- Toimiala kehittää ratkaisullaan aina koko vapaa-ajan ekosysteemiä. Toimialan kaupallisille ja yleishyödyllisille kumppaneille on luotu kannustimet maksimoida palvelujen vaikuttavuus.

## TOIMENPITEET

- 1 Tarjotaan kulttuurin ja vapaa-ajan yleishyödyllisille ja kaupallisille toimijoille palvelujen kehitysympäristöjä ja kokeilualustoja.
- 2 Määritellään periaatteet, joilla verkkopalveluiden kehittämis- ja ylläpitokustannuksia voidaan jakaa niitä käyttävien muiden kuntien ja toimijoiden kesken. Yhdessä kehitettävien tuotteiden osalta määritellään ja otetaan käyttöön avoimen tuotteen hallintamallit.
- 3 Käynnistetään toimialan kehittäjäohjelma, jonka avulla mahdollistetaan yhdessä kehittäminen kaupunkiorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja luodaan kumppaneille kannustimia yhteistyöhön kaupungin ja toistensa kanssa.
- 4 Määritellään toimialan kokeilevan kehittämisen malli ja käynnistetään järjestelmälliset kokeilut.
- 5 Määritellään toimintamalli digitaalisten komponenttien jakamiseksi avoimena lähdekoodina ja avoimen lähdekoodin kontribuutioiden vastaanottamiseksi.
- 6 Luodaan avointen rajapintojen, avoimen tuotteen ja mikropalveluiden strategia sekä hallintaprosessi yhteistyössä kaupungin keskushallinnon kanssa.
- 7 Luodaan kulttuuri- ja vapaa-ajan julkisiin tiloihin mahdollisuuksia kokeilla ja hyödyntää uusia digitaalisia teknologioita ja työvälineitä, edelläkävijänä Keskustakirjasto Oodi.
- 8 Kehitetään vaikuttavuuteen perustuen toimialan hankintamalleja, jolloin hyödynnetään digitaalisia mittareita ja automaattista raportointia.

## 3.6 Tieto palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluiden asiakaslähtöinen ja kustannustehokas tuottaminen edellyttää nykyaikaista tiedonhallintaa, tiedon keräämistä ja luokittelua sekä analysointia. Tämä on edellytys myös tiedolla johtamisen kattavalle käyttöönotolle ja tehokkaalle hyödyntämiselle.

Tiedolla johtaminen ja tiedon käyttö toiminnan kehittämisessä ovat ensisijaisen tärkeitä sisäisen ja ulkoisen johtamisen työkaluja. Tätä varten tarvitaan tapoja toimittaa analysoitua tietoa johtamisen ja itseohjautuvuuden tueksi helposti ja nopeasti.

Tiedon hyödyntämistä kehitetään osaamista kehittämällä, ensisijaisesti ihmisen ehdoilla. Datan arvo muodostuu siitä, että sitä voidaan

yhdistellä muuhun tietoon jopa reaaliajassa. Tekoälyllä voidaan tehostaa palveluiden tuottamista esimerkiksi ennakoivissa kunnossapidon työmääräyksissä. Tekoälyä voidaan hyödyntää myös palveluiden kehittämisessä ja tiedolla johtamisessa. Tekoäly tarvitsee toimiakseen riittävästi laadukasta dataa. Esineiden internetin avulla voidaan hyödyntää yhä useammassa paikassa sensoreita, jotka keräävät dataa jatkuvasti.

Toimialan data julkaistaan pääosin myös yritysten ja asukkaiden käyttöön. Kun toimialan tieto avataan ulkopuolisille toimijoille, voidaan tietoa käyttää järjestelmällisesti, yhdistää muuhun dataan ja jalostaa lukuisiin palveluihin. Helsinki on kansainvälisesti johtava toimija datan avaamisessa, ja tämä asema halutaan säilyttää.



Kuva: Strindberg Sven / Helsingin Kaupunginmuseo / lisenssi: CC BY 4.0

Avoin data voi olla muutakin kuin numeroita tai tekstiä. Helsingin kaupunginmuseon [Helsinki.fi](https://helsinki.fi/kuvienmuodossa) -palvelu tarjoaa avointa dataa Creative Commons -lisenssillä kuvien muodossa.

*Helsingin toimintamalli perustuu mahdollisimman suureen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Helsinki on maailman johtava kaupunki julkisen tiedon avaamisessa ja sen hyödyntämisessä.*

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021

## TAVOITTEET

- Toimialan palveluiden ja toiminnan johtaminen, ohjaaminen ja kehittäminen perustuu tietoon ja sitä hyödyntävään analytiikkaan ja mittareihin. Toimialalla kerätään ja hallitaan järjestelmällisesti tietoa erilaisista lähteistä, ja tämän avulla kasvatetaan ymmärrystä ihmisistä, ympäristöstä, toiminnasta sekä palveluista ja niiden vaikuttavuudesta.
- Toimialan tieto saatetaan kaikkien käyttöön avoimena datana ellei sen julkaisematta jättämiselle ole perusteita.
- Toimialalla hyödynnetään esineiden internetin (IoT), analytiikan ja tekoälyn mahdollisuuksia uusien elämyksellisten ja kokemuksellisten kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluiden toteuttamisessa sekä toiminnan kehittämisessä ja optimoimisessa.

## TOIMENPITEET

- 1 Laaditaan toimialan datastrategia ja kehitetään toimialan tiedonhallintaa.
- 2 Otetaan käyttöön esineiden internetin (IoT) alusta ja aloitetaan järjestelmällinen tiedon kerääminen ja tallentaminen esim. data-altaisiin. Huomioidaan ja hyödynnetään muiden toimijoiden tuottama tieto ja tiedon yhteentoimivuus.
- 3 Otetaan käyttöön rajapintapalvelualusta ja kehitetään avointen rajapintapalveluiden ja tiedon avaamisen kokonaisvaltaista ja järjestelmällistä johtamista.
- 4 Kartoitetaan toimialan olemassa olevat datalähteet. Laaditaan avattavien datalähteiden luokittelu ja priorisointi asiakastarpeet huomioiden.
- 5 Otetaan käyttöön tekoälyratkaisuja ja hyödynnetään tekoälyä toimialan palvelutuotannon tukemisessa ja optimoimisessa.
- 6 Tehostetaan toimialan kunnossapitotoimintoja, logistiikkaa ja varastohallintaa esineiden internetin (IoT) ja tekoälyn mahdollisuuksia hyödyntäen.
- 7 Kehitetään toimialan kykyä tiedolla johtamiseen ja datalähtöiseen ja mittareihin perustuvaan toiminnanohjaukseen sekä otetaan käyttöön niitä tukevat analytiikkamenetelmät ja -työkalut. Määritellään toimialan palveluiden ja kehittämishankkeiden vaikuttavuudelle taloudelliset ja tulokselliset tavoitteet ja niitä seuraavat mittarit.
- 8 Toteutetaan esineiden internetin (IoT) ja tekoälyn avulla kaupunkilaisille uusia palveluita. Tässä hyödynnetään kokeiluja sekä osallistetaan asiakkaita.
- 9 Kehitetään toimialan avustustoiminnan analytiikkaa ja vaikuttavuuden arviointia.



## 3.7 Osaamisen, toimintakulttuurin, johtamisen ja työvälineiden kehittäminen

Kaupunkistrategian mukaisesti digitalisaatio-ohjelmassa panostetaan koko henkilöstön hyvinvointiin ja osallistumiseen palveluiden uudistamisessa. Näitä periaatteita noudatetaan myös toimialan osaamisen ja työvälineiden kehittämisessä.

Digitalisaatio antaa mahdollisuuden muuttaa organisaation toimintatapoja itseohjautuvampaan suuntaan. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että eri puolilla organisaatiota voidaan tehdä yhteistä työtä koskevia päätöksiä sekä jatkuvasti kehittää toimintatapoja.

Itseohjautuvuutta tukevista organisaatioista puuttuvat hierarkkiset rakenteet tai niitä on perinteisempiä organisaatioita huomattavasti vähemmän. Sen sijaan niissä on runsaasti toiminnallisia rakenteita. Digitalisaatio-ohjelma antaa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle mahdollisuuden muuttua itseohjautuvamaksi ja muuttuvaan toimintaympäristöön sopivammaksi.

Koko henkilökunnalle taataan tarvittavat digitaaliset taidot ja ajanmukaiset työvälineet. Toimialalla on paljon työntekijöitä, jotka tekevät liikkuvaa työtä. He saavat käyttöönsä tarkoituksenmukaiset mobiilit työvälineet.

Hankkeen myötä henkilökunta saa mahdollisuuden kehittyä ja kehittää osaamistaan digitalisaatiovision mukaisesti. Erityistä huomiota kiinnitetään asiakkaiden kanssa toimiviin ja perinteisen toimistoympäristön ulkopuolella työtä tekeviin.

Toiminnan uudistaminen ja osaamisen kasvattaminen tehdään henkilöstöä kuunnellen ja osallistaen sekä kokeiluja hyödyntäen. Henkilökunnan kokeilukulttuurin ymmärrystä ja osaamista kehitetään.

Kokeilukulttuuri vaatii riskinottokykyä. On tärkeää kasvattaa ja tukea riskinottokykyä uudenlaista toimintakulttuuria rakennettaessa. Asiakasymmärrystä ja valmiutta muutoksiin kehitetään aktiivisesti.

Digitalisaatio mahdollistaa aiempaa tehokkaan tiedolla johtamisen, koska tietoa saa aiempaa nopeammin ja kattavammin. Samalla toiminnan läpinäkyvyys ja mittareiden seurattavuus paranevat. Tämä tarjoaa eväät aiempaa parempaan itseohjautuvuuteen, palveluiden johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta vaaditaan uutta ajattelua ja osaamista, johon on investoitava.

Mobiilit työvälineet otetaan käyttöön liikkuvaan työhön urheilukentille. Muun muassa kenttätilanne, käyttäjätilastot, vikailmoitukset ja varastotilanne päivitetään mobiilisti ja saadaan ajantasaisena tietona. Liikkuvia työntekijöitä liikunnan palveluissa on noin 300, joten muutos on merkittävä.

## TAVOITTEET

- Ammattitaitoon, aloitteellisuuteen ja kokeiluun perustuva toimintakulttuuri sekä selkeät tavoitteet takaavat toimivat ja merkitykselliset palvelut.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan motivoitunut ja osaava henkilöstö ymmärtää digitalisaation mahdollisuudet ja uhat helsinkiläisille ja osaa siksi toimia ennakoivasti. Henkilöstön digitaalinen osaaminen on ajantasaista ja tukee digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämistä ja uhkien tunnistamista palveluiden sekä toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.
- Ajanmukaiset digitaaliset työvälineet, teknologinen infrastruktuuri, toimitilat, toimintakulttuuri ja prosessien digitalisointi parantavat työn tuottavuutta ja lisäävät työn tekemisen mielekkyyttä. Henkilöstö voi keskittyä vuorovaikutusta ja asiakasvaikuttavuutta tuottavaan työhön.
- Asiakkuusajattelu ja kokeilukulttuuri on sisäistetty toimialan toimintakulttuurin lähtökohdiksi.
- Helsinki suhtautuu uteliaasti ja analyttisesti digitaalisiin mahdollisuuksiin.

## TOIMENPITEET

- 1 Kehitetään toimialan toimintakulttuuria ja toimintatapoja sekä tuetaan muutosta muutosjohtamisen keinoin.
- 2 Tarjotaan henkilöstölle koulutusta digitaalisen osaamisen kehittämiseen. Itse kunkin kehitys pohjautuu omiin motivaatioihin ja yksilöllisiin digiosaamisen polkuihin.
- 3 Päivitetään ajanmukaiset digitaaliset työvälineet, kuten älypuhelimet ja kannettavat tietokoneet, sekä modernit välineet projektin- ja dokumentinhallintaan sekä viestintään.
- 4 Kehitetään toimialan toimitiloja vastaamaan monipaikkaisen ja digitaalisen työn vaatimuksia.
- 5 Kehitetään toimialan yhteistä järjestelmäarkkitehtuuria lopettamalla tarpeettomia, päällekkäisiä ja elinkaarensa lopussa olevia tietojärjestelmiä. Hyödynnetään uusien palveluiden toteutuksessa yhteiskäyttöisiä digitaalisia alustoja ja mikropalveluita.
- 6 Kehitetään malleja ja välineitä monitoimijatiimeille ja itseorganisoitumiselle.
- 7 Luodaan toimintamallit ja digitaaliset välineet kehitysideoiden keräämiseksi, priorisoimiseksi ja henkilöstön osallistamiseksi ideoiden kokeiluihin ja toteutuksiin.

## 3.8 Toimiva infra uudistamisen edellytyksenä

Toimialan ja kaupungin infrastruktuuri on monilta osin hajanaista ja vanhakantaista sekä noudattelee osin vanhaa virastorakennetta. Se ei palvele modernien saumattomien digitaalisten palveluiden rakentamista. Tämä digitaalinen korjausvelka on kuitattava, jotta digitalisatiopyrkimyksille saadaan kestävä, joustava ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaava tekninen alusta. Korjausvelan paikkaaminen vaatii paitsi rahallisia investointeja myös teknisen alustastrategian laatimista. Se tulee laatia toimialojen ja keskushallinnon yhteistyönä toimialojen ja yhteistyökumppaneiden tarpeita kuunnellen.

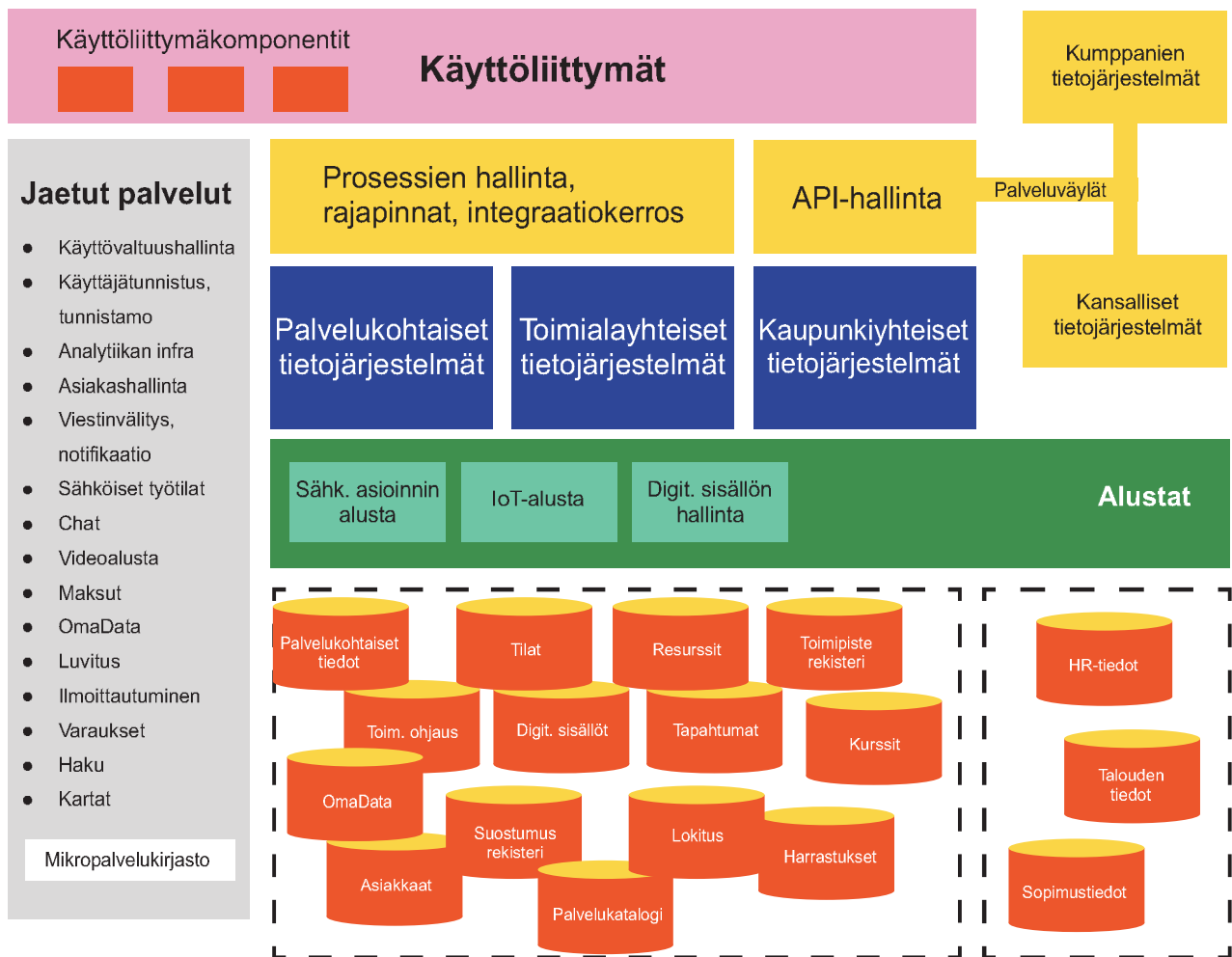
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan infrastruktuurin tulee olla keväällä 2017 määritellyn tavoitearkkitehtuurin mukainen. Arkkitehtuuri perustuu yhteiseen asiakkuuteen, jaettuihin tietolähteisiin, avoimiin rajapintoihin sekä ekosysteemin mikropalveluihin (katso kuva ohessa).

Tekniset ratkaisut mahdollistavat yhteistyön kehittäjäyhteisöjen ja kumppaneiden kanssa.

Tulevan teknisen alustan avulla kolmannet osapuolet voivat rakentaa omia palvelujaan esimerkiksi yhdistelemällä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tietovarantoja omiin tietolähteisiinsä. Tavoitearkkitehtuuri ja digiperiaatteet ohjaavat myös nykyisten tietojärjestelmien uudistamista.

Toimiva tietoverkko on nykyaikaisten digitaalisten palveluiden perusta. Alun perin kaupungin virkamieskäyttöön suunnitellut tietoverkkoratkaisut eivät kaikilta osin vastaa kulttuurin ja vapaa-ajan tarpeita, koska toimialalla korostuvat suoraan asiakkaille tarjottavat digitaaliset palvelut. Niitä varten tarvitaan joustavampia ratkaisuja. Kaupungin nykyinen verkkoratkaisu ei myöskään tue liikkuvaa työtä tai sensoreiden ja IoT-ratkaisujen hyödyntämistä. Digitalisaatio-ohjelman aikana tulee käydä keskushallinnon ja muiden toimialojen kanssa keskustelu tietoverkon kehittämisen suunnasta ja ratkaisuista.





*Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tavoitearkkitehtuuri.*

## 4 Ohjelman toteutus

Kaupungin uudessa organisaatiossa toimialojen välistä yhteistyötä voidaan aiempaa helpommin lisätä sekä jakaa osaamista ja vastuita. Resursseja voidaan kohdistaa yhä tehokkaammin ja välttää päällekkäisiä kehityshankkeita. Digitalisaatio-ohjelman toteutusta synkronoidaan muiden toimialojen ja liikelaitosten ohjelmien sekä kanslian digitalisaatiotyön ja muiden toimijoiden kanssa.

Toimialojen yhteistyö sekä hajautettu osaamiskeskusajattelu vauhdittavat kehittämistä sekä varmistavat osaamisen ja tuen. Esimerkiksi

omadata-pohjaisessa asiakashallinnassa osaamiskeskus voisi olla kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla ja IoT-ratkaisuissa kaupunkiympäristön toimialalla ja Staralla (katso oheinen kuva Yhteistyö yli toimialarajojen).

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatiosuunnitelmaa on valmisteltu yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa. Yhteistyötä ja koordinaatiota muiden toimialojen ja kaupunginkanslian kanssa jatketaan ohjelman toteutuksen aikana.

### Yhteistyö yli toimialarajojen

Kaupungin palvelut kehittyvät kehittäjäfoorumeissa yhdessä muiden toimialojen ja liikelaitosten kanssa. Kaupungin digitalisaation systemaattinen kehittäminen ja jatkuva ylläpito edellyttävät omistajuutta ja osaamiskeskusten kehittymistä kullekin toimialalle. Alla esimerkkejä nyt yhteistyöalueista (ehdotettu vetovastuu suluissa)



*Kulttuurin ja vapaa-ajan ja kaupunkiympäristön digitalisaation yhteisiä osioita.*







# 4.1 Ohjelman organisaatio

Ohjelman koordinoinnista vastaa tehtävään rekrytoitava ohjelmapäällikkö. Ohjelmapäällikön johtama ratkaisutoimisto vastaa ohjelman toimenpidekokonaisuuksien ja hankkeiden koordinoinnista ja viestinnän resursoinnista.

Ohjelmapäällikön lisäksi ratkaisutoimistoon kuuluu kaksi johtavaa asiantuntijaa ja kaksi ohjelmistoarkkitehtia. Toimistoon rekrytoidaan myös toimialan asiakkuuspäällikkö sekä oman toimen ohessa toimialan tietohallinnon, kehittämispalveluiden ja ydinpalveluiden edustajia. Ohjelmapäällikkö raportoi ohjelman

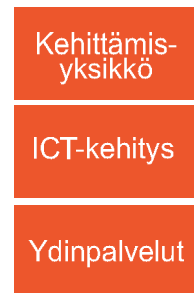
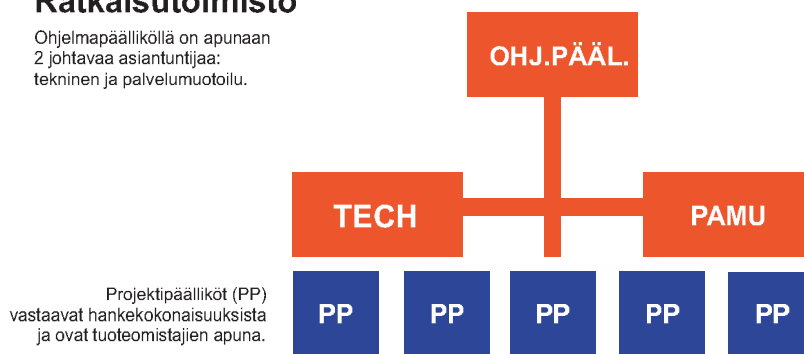
edistymisestä toimialan johtoryhmälle ja digitalisaatioyöryhmälle sekä tarvittaessa kaupungin digitalisaatiosta vastaaville tahoille.

Ohjelman toimeenpanosta vastaavat osaltaan ohjelman ajaksi palkattavat määräaikaiset projektipäälliköt sekä ennen kaikkea käyttäjien ja tuoteomistajien kanssa tiivistä yhteistyötä tekevät kaksi ketterää ohjelmistokehitystiimiä. Tiimeissä on kussakin alustavasti kaksi rajapinta- ja kaksi käyttöliittymäkehittäjää sekä tarpeen ja tilanteen mukaan vaihteleva määrä kehittämisyksikön, tietohallinnon ja ydinpalveluiden asiantuntijoita.

## Organisaatiokaavio

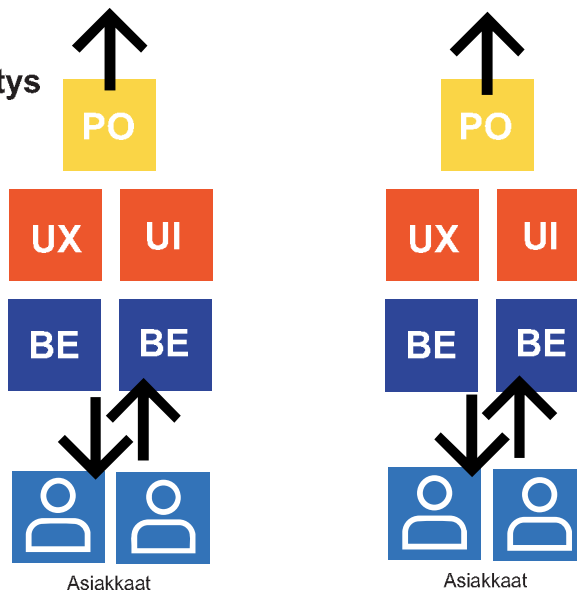
### Ratkaisutoimisto

Ohjelmapäällikköllä on apunaan 2 johtavaa asiantuntijaa: tekninen ja palveluutoilu.



Ratkaisutoimisto priorisoi ja valmistelee kehittämistä, työhön osallistuu ydinpalveluiden, kehittämisyksikön ja tietohallinnon henkilöstöä.

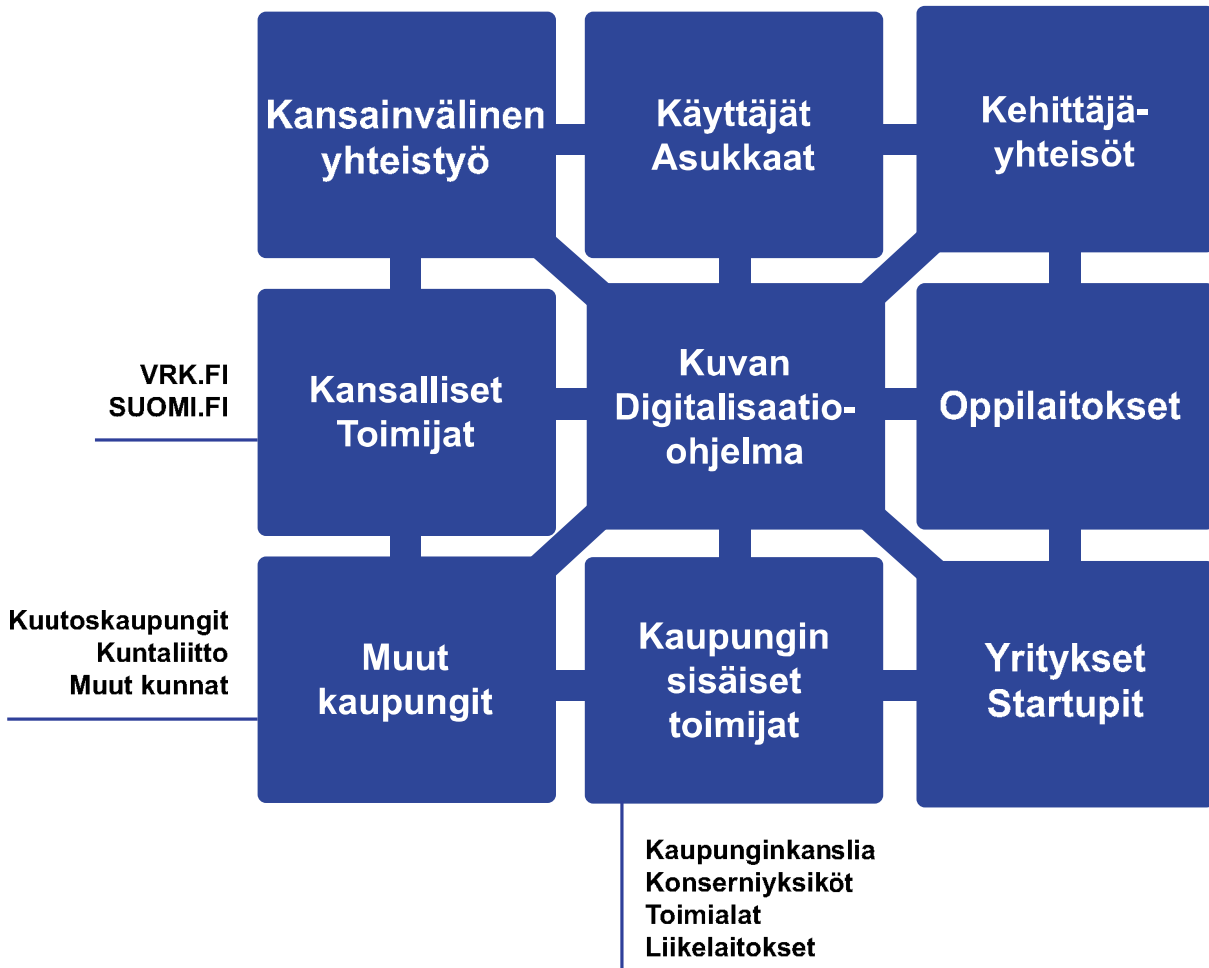
### Ketterä ohjelmistokehitys



Kaksi ohjelmistokehitystiimiä, joissa tuoteomistaja (PO) ja kaksi käyttöliittymä- ja käyttökokemuskehittäjää (UX & UI) sekä kaksi backend-kehittäjää (BE) kehittävät asiakkaille ohjelmistoja ketterästi kahden viikon sprinteissä.

*Ohjelmistokehitystä tehdään ketterästi kahdessa tiimissä tiiviissä yhteistyössä loppukäyttäjien ja palveluiden edustajien kanssa.*

Ratkaisutoimisto tekee tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.





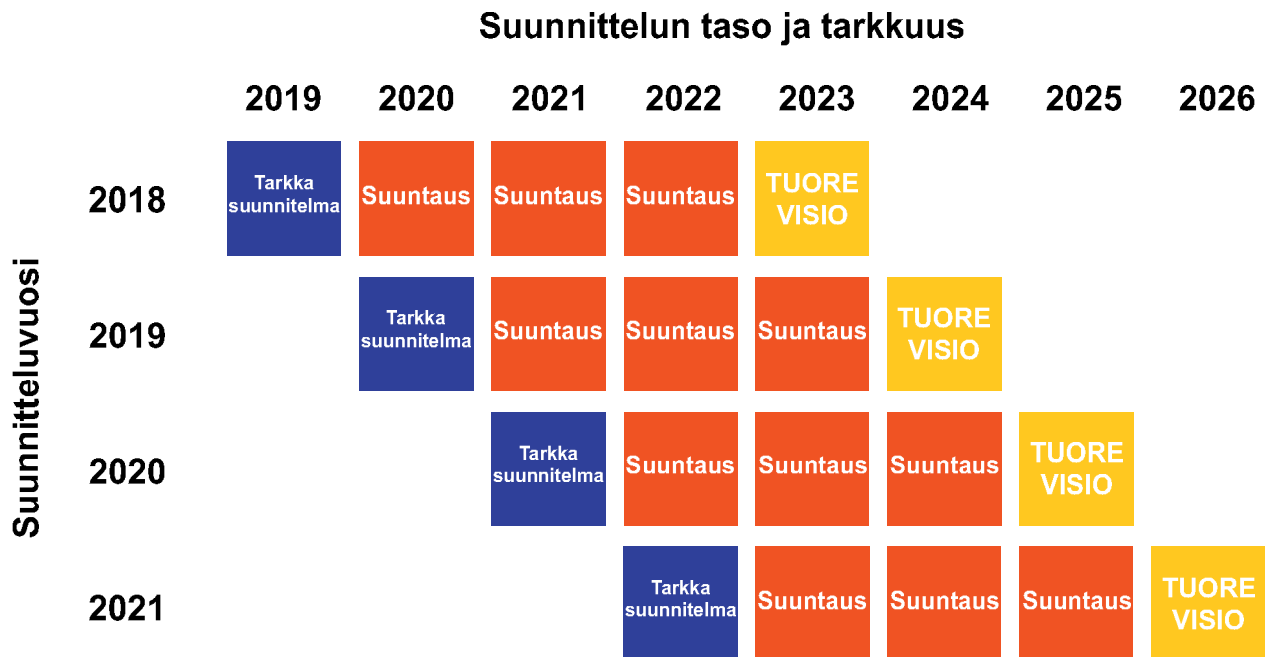




## 4.2 Ohjelman eteneminen vuosittain

Digitalisaatio-ohjelmalle on laadittu vuosittainen etenemissuunnitelma, joka kuvaa ohjelman keskeisimmät painopisteet ja toimenpiteet vuosille 2019–2022. Etenemissuunnitelmaa ei ole laadittu yksityiskohtaisesti, sillä digitalisaatio-ohjelma etenee ketterän kehittämisen periaatteen mukaisesti. Yksityiskohtatarkentuvat ohjelman edetessä. Tarvittaessa kehitystä voidaan suunnata joustavasti tulosten ja asiakastarpeiden perusteella. Ketterä kehittäminen ottaa huomioon myös toimintaympäristön ja teknologian nopeat muutokset.

Ketterän etenemisen ja suunnittelun pohjana toimivat aina digitalisaatio-ohjelman visio sekä ylätasoon tavoitteet ja digiperiaatteet, joita vasten kehittämistä arvioidaan. Kunkin vuoden tarkemmat tavoitteet ja kehityksen tarkistuspisteet tarkennetaan edeltävänä vuonna. Alla olevassa taulukossa on esitetty digitalisaatiosuunnitelman vuosittaisen tarkentamisen periaate. Suunnittelun karkea tiekartta on liitteessä 2.



*Digitalisaatiosuunnitelman tarkentuminen vuosittain.*







## 4.3 Ohjelman toteutumisen seuranta ja arviointi

Digitalisaatio-ohjelman toteutuminen varmentaan seuraamalla ja arvioimalla ohjelman tavoitteita ja toimenpiteitä. Seurantaan kuuluvat sekä ohjelman toteutuminen että sen vaikuttavuus. Tämän lisäksi ohjelmaa verrataan järjestelmällisesti ja kansainvälisesti muihin johtaviin digitalisaatiota hyödyntäviin kaupunkeihin.

Digitalisaatio-ohjelman toteutumisesta raportoidaan seuraaville tahoille myöhemmin sovittavalla tavalla:

- kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta
- toimialan johtoryhmä
- palvelukokonaisuuksien johtoryhmät
- palvelujen johtoryhmät
- toimialan digitalisaatioyöryhmä

Tarvittaessa raportoidaan kaupunkitasolla erikseen sovittavan mukaisesti.

Syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana laaditaan digitalisaatiosuunnitelman pohjalta tarkempi ohjelman toimintasuunnitelma. Samalla määritellään tarkemmat mittarit, joilla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista eri hankekokonaisuuksissa. Ohjelman käynnistyessä luodaan mittarit ohjelman toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamista varten. Mittareita määriteltäessä otetaan huomioon kaupunkistrategian ja toimialan mittarit. Toimialan digitalisaation hanketoimisto vastaa mittareiden operatiivisesta toimeenpanosta, seurannasta ja kehittämisestä Digitalisaatio-ohjelmaa päivitetään tarpeen mukaan.

## 4.4 Ohjelman viestintä

Keskeistä ohjelman onnistumiselle on sen jalkautus ja viestintä henkilöstölle sekä muille kohderyhmille. Viestintää tehdään konkreettisesti ja keskustellen eri johtoryhmissä sekä muissa toimialan yksiköissä ja sidosryhmissä. Viestintää varten järjestetään lisäksi ”roadshow”, joka esittelee digitalisaatiosuunnitelmaa omassa organisaatiossa ja sidosryhmissä.

Viestinnän koordinoinnista vastaa ohjelmapäällikkö. Viestinnästä huolehtivat kaikki digitalisaatio-ohjelman parissa työskentelevät. Tarkempi viestintäsuunnitelma on osa projektin kokonaissuunnitelmaa, ja se tuotetaan yhteistyössä viestintä- ja markkinointipalveluiden kanssa.



## 4.5 Ohjelman riskit

Digitalisaatio-ohjelman toimeenpanoon liittyy riskejä, jotka voivat toteutuessaan estää kokonaan tai osittain ohjelman tavoitteiden saavuttamisen, toimenpiteiden toteutumisen tai niiden optimaalisen vaikuttavuuden.

Riskeihin on järjestelmällisesti varauduttu tunnistamalla keskeisimmät riskit, analysoimalla niiden mahdollisia seurauksia ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä määrittelemällä keskeiset toimenpiteet riskien toteutumisen ehkäisemiseksi. Riskien tunnistamisessa hyödynnettiin Deloitteen viitekehystä muutosohjelmien

tyypillisimmistä riskeistä (liite 4). Keskeiset tunnistetut riskit liittyvät johtamiseen, resursseihin, toimintaan ja teknologiaan. Myös toimintaympäristöstä nousevia riskejä on tarkastelu.

Digitalisaatio-ohjelma tarkoittaa merkittävää koko toimialan toimintamallin muutosta. Organisaatioiden muutoshankkeissa muutosjohtaminen ja muutokseen sitouttaminen ovat keskeisessä roolissa. Tämän vuoksi digitalisaatio-ohjelman johtamiseen ja muutosjohtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota.

## 4.6 Kustannusarvio digitalisaatio-ohjelman toteuttamiseksi

Digitalisaatio-ohjelman kustannukset painottuvat vuosille 2020–2021. Vuonna 2022 tekeminen painottuu alkuvuoteen, jotta ohjelma saadaan ennen vuodenvaihdetta päätökseen ja siirryttyä jatkuvaan kehitykseen ja ylläpitoon.

Ohjelman päättyminen 2023 ei tarkoita paluuta vuoden 2018 kustannuksiin. ICT-kehityksen ja palveluiden ylläpidon kustannustaso nousevat ohjelman myötä. Kokonaisuudessaan digitalisaation merkitys kasvaa, kuten myös siihen käytettävien investointien määrä. Toiminta tehostuu, ja säästöjä syntyy toisaalla. Kokonaisvaikutus on myös taloudellisesti positiivinen.

Digitalisaatio-ohjelman toteuttava organisaatio pyritään palkkaamaan määräaikaiseen työsuhteeseen koko ohjelman ajaksi. Tarvittaessa voidaan käyttää kaupungin puitesopimuksia esimerkiksi ohjelmistokehityksessä. Ohjelman puitteissa pyritään kuitenkin kokonaistaloudellisesti järkeviin ratkaisuihin. Esimerkiksi ohjelmistokehittäjiä rekrytoidaan kilpailukyisillä palkoilla, mikäli se on taloudellisempaa kuin henkilötyökuukausien ostaminen alihankkijoilta puitesopimusten kautta.

Kustannusarvion jakautuminen tarkentuu vuosittaisessa taloussuunnittelussa.

	2019	2020	2021	2022	YHTEENSÄ	JAKAUMA
<b>Strateginen suunnittelu</b>	100 000€	100 000€	100 000€	50 000€	350 000€	2 %
<b>Digitaalisten palveluiden kehittäminen</b>						
Digitaalisten ohjelmistojen kehitys	1 500 000€	1 700 000€	1 700 000€	1 700 000€	6 600 000€	44 %
Digitaalisten ohjelmistojen ja alustojen hankinnat	100 000€	200 000€	200 000€	200 000€	700 000€	5 %
Palveluiden prosessikehitys ja palvelumuotoilu, ratkaisutoimisto	150 000€	150 000€	150 000€	150 000€	600 000€	4 %
<b>Digitaalisen markkinoinnin kehittäminen</b>						
Digitaalisen markkinoinnin suunnittelu ja kehittäminen	300 000€	300 000€	300 000€	300 000€	1 200 000€	8 %
<b>Ekosysteemin kehittäminen</b>						
Toimialan kumppanikehittäjä-ohjelma (startupit, järjestöt, oppilaitokset jne.)	0€	100 000€	100 000€	200 000€	400 000€	3 %
<b>Toimivan infrastruktuurin kehittäminen</b>						
Laite-, verkko- ja muut infrastruktuurihankinnat	100 000€	1 000 000€	1 000 000€	1 000 000€	3 100 000€	21 %
<b>Osaamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen</b>						
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	150 000€	600 000€	600 000€	100 000€	1 450 000€	10 %
Muutoksen johtaminen ja läpivienti	100 000€	100 000€	100 000€	100 000€	400 000€	3 %
Benchmark, seminaarit ja virkamatkat yms.	50 000€	100 000€	100 000€	50 000€	300 000€	2 %
<b>Lisärahoitustarve yhteensä</b>	<b>2 550 000€</b>	<b>4 350 000€</b>	<b>4 350 000€</b>	<b>3 850 000€</b>	<b>15 100 000€</b>	<b>100 %</b>

# LIITTEET

## LIITE 1: Toimintaympäristö

Helsingin tavoite olla maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki on toteutettavissa toimimalla uhkia torjuen, mutta ennen kaikkea mahdollisuuksia hyödyntäen. Tämä työ on jo käynnistynyt eri tasoilla muun muassa organisatiomuutosten ja pilottihankkeiden käynnistämisen myötä.

Digitalisaatio ympäristönä vaatii seuraavien haasteiden ratkaisemista:

- 1 Palveluiden löydettävyys ja asiakkuus.** Kaupunkilaisten on haastavaa löytää haluamiaan kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitaalisia palveluita, koska toimialan verkkopalvelutarjonta on sirpaloitunutta. Tarjonta noudattaa monin osin aiempaa virastojakoa eikä siten muodosta asiakkaan näkökulmasta selkeää palvelukokonaisuutta.
- 2 Digitaalisten palveluiden käyttökokemus.** Toimialan digitaalisten palveluiden käyttökokemus ei ole samalla tasolla kuin vastaavien kuluttajapalveluiden, joihin asiakkaat niitä väistämättä vertaavat. Keskeisiä haasteita ovat muun muassa järjestelmien erilaiset kirjautumis- ja tunnistautumiskäytännöt sekä palveluiden toimivuus mobiililaitteilla.
- 3 Asukkaiden osallisuuden puute.** Osallisuus kattaa tällä hetkellä käytännössä vain rajoitetun joukon aktiivisia kaupunkilaisia. Erityisen heikosti osallisuus tavoittaa syrjäytyneiltä ja syrjäytymisvaarassa olevia kaupunkilaisia.
- 4 Digitaalinen korjausvelka.** Toimialan infrastruktuuri on monilta osin vanhakan- taista ja noudattaa osin vanhaa virastorakennetta eikä siten palvele modernien, saumattomien digitaalisten palveluiden rakentamista. Tämä digitaalinen korjaus- velka on kuitattava, jotta digitalisaatiopyrkimyksille saadaan kestävä, joustava ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaava tekninen alusta.
- 5 Tiukentuva säädösympäristö.** Vuoden 2018 aikana voimaan astuneet tai astuvat EU:n tietosuojasetus (GDPR), saavutettavuusdirektiivi sekä maksupalveludi- rektiivi (PSD2) asettavat vaatimuksia digitaalisille palveluille ja kassajärjestel- mille. Toimialan digitaalisissa palveluissa on vielä runsaasti työtä jäljellä, jotta vaatimuksiin voidaan vastata kustannustehokkaasti pitkällä aikavälillä.
- 6 Henkilöstön digiosaamisvaje ja työvälineet.** Toimialan digitaalinen osaaminen ja toimintakulttuuri eivät nykyisellään tue riittävän hyvin digitalisaation toteutta- mista. Lisäksi henkilöstön käytössä olevat digitaaliset työkalut ovat osin vanhan- aikaisia eivätkä tue nykyaikaisia ja ketteriä työtapoja.



- 7 Digitalisaation johtaminen.** Toimialalta puuttuu järjestelmällinen digitalisaation johtamis- ja hallintomalli, minkä vuoksi laajempien digitaalisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen on vaikeaa. Tämän lisäksi toimialojen välisen ja kaupunkiyhteisen kehittämisen koordinaatiossa on puutteita. Osa johtamisen haastetta on myös se, miten ja miksi digitalisaatiota tehdään. Riskinä on ainoastaan sähköistää vanhoja prosesseja toimintatapoja muuttamatta. Digitalisaation hyödyt jäävät tuolloin saavuttamatta.
- 8 Tiedonhallinta.** Tieto on edellytys kaikkien digitaalisten palveluiden ja prosessien kehittämiseksi. Tällä hetkellä toimialalla on runsaasti haasteita laadukkaan tiedon saamisessa, keskitetyssä tiedonhallinnassa ja hyödyntämisessä.
- 9 Riittävät resurssit.** Toimialan palvelutarjoaman päivittäminen moderneiksi digitaaliksi palveluiksi ei ole mahdollista normaalissa budjetissa, vaan se vaatii erityisesti digitalisaatioon kohdistettuja lisäpanostuksia – sekä tietojärjestelmissä että osaamisessa. Lisäksi tulee huomioida, että digitaaliset palvelut eivät ole kertainvestointeja. Ne vaativat ylläpitoa ja kehittämistä myös valmistumisensa jälkeen. Myös henkilöstön osaamista on kehitettävä myös digitalisaatio-ohjelman jälkeen.

Vuoden 2017 organisaatiomuutos on keskeinen digitaalisen muutoksen mahdollistaja, mutta sen luomiin mahdollisuuksiin tulee tarttua aktiivisesti. Seuraavat kolme seikkaa on tunnistettu keskeisiksi, uuden organisaatiomallin luomiseksi, digitaalisen muutoksen mahdollistajiksi:

- 1 Toimialamuutoksen vaatimien muutosten hyödyntäminen.** Organisaatiomuutos vaatii totuttujen toimintatapojen muuttamista, mikä tarjoaa mahdollisuuden myös digitaalisen transformaation hyödyntämiseen uusien toimintatapojen luomisessa. Digitalisaatio voi olla keskeinen ajuri muutoksen edistämiseksi ja uuden organisaation ja kulttuurin luomisessa. Nyt on otollinen ajankohta digitaaliselle muutokselle, sillä organisaation uudet rakenteet eivät ole vielä vakiintuneet.
- 2 Toimialan tarjoama mittakaavaetu.** Toimiala tarjoaa aiempia virastoja paremman mahdollisuuden keskittää riittävästi resursseja kärkihankkeisiin. Aiemmin ongelmana oli resurssien pirstaloituminen virastoittain, jolloin varsinkin pienemmillä virastoilla oli vaikeuksia saada riittäviä resursseja merkittäviin digitaalisiin investointeihin. Toisaalta toimialan koko mahdollistaa ketterän toiminnan.
- 3 Toimialayhteistyön tarjoamat uudet mahdollisuudet.** Kaupungin uusi organisaatio mahdollistaa aiempaa virastomallia paremman toimialojen välisen yhteistyön, osaamisen jakamisen ja vastuunjaon. Resursseja voidaan nyt kohdistaa aiempaa tehokkaammin ja välttää päällekkäisiä kehityshankkeita.

## LIITE 2: Suunnittelun tiekartta

Tiekartalla on kuvattu, minä vuonna keskeiset toimenpiteet pääosin alkavat. Toimenpiteiden toteutus jatkuu niiden aloituksen jälkeen seuraavina vuosina (esimerkiksi digitaalisten palveluiden jatkokehitys ja teknologioiden käytön laajentaminen uusiin palveluihin).

	2019	2020	2021	2022
<b>1. Merkityksellistä tekemistä omiin tarpeisiin helposti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasymmärryksen syventäminen</li> <li>• Omadata-asiakkuus</li> <li>• Omadata-palvelu (tietosuoja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuuksien kehittäminen</li> <li>• Digitaalinen asiakaskortti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyyden mittaus ja kanta-asiakasjärjestelmät</li> </ul>	
<b>2. Palvelumme ja toimintamme tunnetaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisen markkinoinnin kehityssuunnitelma</li> <li>• Digitaalisen markkinoinnin työvälineiden kehittäminen</li> <li>• OmaDatan hyödyntäminen markkinoinnissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden löydettävyyden parantaminen</li> <li>• Verkkosivustojen ja sosiaalisen median kehittäminen</li> <li>• Digitaalisen markkinoinnin lisääminen</li> <li>• Infonäytöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisen markkinoinnin lisääminen</li> <li>• Asiakastiedon, analytiikan ja mittareiden hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointiprosessien tehostaminen</li> <li>• Oppiva verkkomarkkinointi</li> </ul>
<b>3. Sujuvat palvelut yhdessä kehittämällä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisten palveluiden strategia</li> <li>• Palveluomistajat</li> <li>• Nykyisten digitaalisten palveluiden kehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien varausprosessien digitalisointi</li> <li>• Osallistavien menetelmien jalkautus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien digitaalisten palvelut toteutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalisten palveluiden jatkokehitys</li> <li>• Robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen</li> </ul>

	2019	2020	2021	2022
<b>4. Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätelaitteiden ja verkkojen päivitykset</li> <li>• Digituen toimintamalli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaaliset osallistamismenetelmät</li> <li>• Digituen lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avustusten haun sujuvoittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avustustoiminnan analytiikka</li> </ul>
<b>5. Kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi ja kokeilujen alusta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiskehittämisen periaatteet ja hallintamalli</li> <li>• Kehittäjäohjelman käynnistäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukehitysympäristöjen ja kokeilualustojen käyttöönotto</li> <li>• Uusien digiteknologioiden kokeilumahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avointen tuotteiden ja palveluiden strategia ja hallintaprosessi kaupungin kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutusperusteisten hankintamallien kehittäminen</li> </ul>
<b>6. Tieto palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datastrategia</li> <li>• Datalähteiden kartoitus</li> <li>• Rajapintapalvelualustan käyttöönotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedolla johtamisen kehittäminen</li> <li>• IoT-alustan käyttöönotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IoT:n hyödyntäminen prosesseissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudet IoT ja tekoälypalvelut</li> </ul>
<b>7. Osaamisen, toimintakulttuurin, johtamisen ja työvälineiden kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakulttuurin muutos ja muutosjohtaminen</li> <li>• Digiosaamisen kehittäminen</li> <li>• Työvälineiden kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitilojen kehittäminen</li> <li>• Järjestelmäarkkitehtuurin kehittäminen</li> <li>• Henkilöstön osallistamisen mallit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoimijatiimien kehittäminen</li> </ul>	
<b>Toimiva infrastruktuuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmä ja verkkoinfrastruktuurin kehittäminen yhteistyössä toimialojen ja keskushallinnon kanssa</li> </ul>			



## LIITE 3: Mittaristoa

<b>Toimenpidekokonaisuus</b>	Esimerkkejä mittareista - Mittarit määritellään digitalisaatiosuunnitelman hyväksymisen jälkeen
<b>1. Tekemistä ihmisten tarpeisiin helposti</b>	<b>Mitattava asia:</b> Palveluiden ja toiminnan löydettävyys  <b>Esimerkkejä mittareista:</b> Kuinka suuri prosenttiosuus toimialan asiakkuuksista on Omadata-asiakkuuden piirissä
<b>2. Palvelumme ja toimintamme tunnetaan</b>	<b>Mitattava asia:</b> Palveluiden tunnettuus  <b>Esimerkkejä mittareista:</b> Palveluiden tunnettuus Palveluiden käyttöasteet
<b>3. Sujuvat palvelut yhdessä kehittämällä</b>	<b>Mitattava asia:</b> Asiakastyytyväisyys ja palveluiden sujuvuus  <b>Esimerkkejä mittareista:</b> Asiakastyytyväisyys Digitaalisesti varattavien resurssien omatoimikäytön määrä Palautekanavan käyttöaste sähköisissä uudistetuissa palveluissa. Uudelleen suunniteltujen toimialan sähköisten palveluiden käyttöönoton määrä Uudelleen suunniteltujen prosessien lukumäärä Prosessien läpimenoaika

4. Osallisuus, yhdenvertaisuus ja yhteisöllisyys

**Mitattava asia:**

Osallisuuden ja yhdenvertaisuuden mahdollistaminen

**Esimerkkjä mittareista:**

Uusien osallistamisen ratkaisujen lukumäärä  
Asiakaspäätelaitteiden lukumäärä  
Uusien digitukipalveluiden lukumäärä  
Digitukea käyttäneiden määrä  
Digitukea antavien yksiköiden määrä

5. Kulttuurin ja vapaa-ajan ekosysteemi ja kokeilujen alusta

**Mitattava asia:**

Ekosysteemin aktiivisuus

**Esimerkkjä mittareista:**

Kokeilujen määrä (onnistuneet&epäonnistuneet)  
Kuinka hyvin kehittämisen jatkuva julkaisuprosessi toimii? Ohjelmistopäivitysten määrä  
Hallintamallien toimivuus  
IoT alustan käyttöaste  
Verkostoitumisen mittaaminen  
Viitearkkitehtuurien toteutuminen uudistetuissa palveluissa  
Kehittäjäohjelman kautta syntyneiden ratkaisujen/komponenttien lukumäärä  
Vapaaseen käyttöön avattujen ratkaisujen/komponenttien lukumäärä

6. Tieto palveluiden ja toiminnan kehittämisen perustana

**Mitattava asia:**

Tiedon hyödyntäminen toiminnassa

**Esimerkkjä mittareista:**

IoT:n käyttöönoton mittaaminen (Hankkeiden tai sensorien lukumäärä)  
Avointen rajapintojen määrä  
Suljettujen rajapintojen määrä  
Ennen excelissä - nyt yhteisessä datavarastossa  
Analytiikan osaamisen mittaaminen  
Tiedolla johtamisen osaaminen

7. Osaamisen, toimintakulttuurin, johtamisen ja työvälineiden kehittäminen

**Mitattava asia:**

Toimialan toiminnan muutos

**Esimerkkejä mittareita:**

Koulutuspolun toteutuminen  
Toiminnan muutoksen mittaaminen - poistetut prosessit/palvelut, uudistettujen toimintatapojen määrä, uusien toimintamallien käyttöönotto  
Uusien työvälineiden (ohjelmisto/laitte) lukumäärä  
Prosessien läpimenoaika

## LIITE 4: Riskianalyysiä





RISKI	RISKIN EHKÄISEMINEN
<b>STRATEGIA JA JOHTAMINEN</b>	
<p><b>Digitalisaatiota ei johdeta kokonaisuutena</b></p> <p>Toimialan digitalisaatiota ei johdeta yhtenäisenä kokonaisuutena, vaan kehittäminen siiloutuu toisistaan erillisiin tiimeihin ja projekteihin, jolloin hyötyjä ei saada skaalattua koko toimialan käyttöön.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luodaan digikehittämiselle ohjaus- ja hallintomalli sisältäen selkeät roolit ja vastuut sekä digikehittämisen ohjelmatoimiston, joka toimii eri projekteja ja kehitystiimejä koordinoivana elimenä.</li> <li>- Kehitetään projektinjohtamisen ja ketterien menetelmien osaamista.</li> <li>- Kehitetään palveluita ja asiakaskokemusta päästä-päähän-periaatteella, ei osakokonaisuuksina.</li> </ul>
<p><b>Digitalisaatio ei kohdistu merkityksellisiin asioihin</b></p> <p>Toimialan digitalisaatio kohdistuu asioihin, joiden vaikuttavuus kokonaisuuden ja kaupunkilaisten näkökulmasta on pieni, jolloin digitalisaatiosta ei saavuteta merkittäviä hyötyjä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdetaan digitalisoinnin kohteet systemaattisesti toimialan digitalisaatio-ohjelman tavoitteista ja toimenpiteistä lähtien ja käytetään niitä ohjainperiaatteina kaikelle kehittämiselle.</li> <li>- Määritellään toimialan digitalisaation toteutusta kuvaavat mittarit, joiden kehitystä seurataan digitalisaatio-ohjelman toteutuksen edetessä.</li> <li>- Priorisoidaan digitalisoinnin kohteet ja toteutusjärjestys ennen toteutuksen aloitusta arvioimalla digitalisoinnin vaikuttavuuden suuruus.</li> </ul>

RISKI	RISKIN EHKÄISEMINEN
<b>RESURSSIT JA OSAAMINEN</b>	
<p><b>Henkilöstö ei sitoudu ja mukaudu muutokseen</b></p> <p>Toimialan johto tai henkilöstö ei pysty sitoutumaan ja mukautumaan digitalisaation vaatimaan laaja-alaiseen muutokseen toiminnassa, jolloin digitalisaatiota ei saada toteutettua suunnitellusti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitoutetaan henkilöstö muutokseen panostamalla viestintään ja luomalla yhteinen ymmärrys digitalisaation tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä sekä kaupunkilaisten että oman työn näkökulmasta.</li> <li>- Osallistetaan henkilöstö kehittämiseen varhaisessa vaiheessa - johdetaan digitalisaatio alhaalta ylös.</li> <li>- Toteutetaan systemaattista muutosjohtamista (esim. muutosviestintä, käytännön tuki henkilöstölle).</li> </ul>
<p><b>Henkilöstön digiosaaminen ei ole riittävällä tasolla</b></p> <p>Henkilöstön digiosaaminen ei ole riittävällä tasolla, jolloin digitalisaatiota ei saada toteutetuksi suunnitellulla tavalla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön digiosaamista kehittämiseen luodaan suunnitelma ja kyvykkyksiä kasvatetaan systemaattis heti digitalisaatio-ohjelman käynnistämisestä alkaen.</li> </ul>
<p><b>Ulkopuolisen tuen hankkiminen ja käyttäminen ei onnistu ketterästi tai kustannustehokkaasti</b></p> <p>Kaupungin ulkopuolisten resurssien hankkiminen digitalisaatiosuunnitelman toteutuksen tueksi on kankeaa muun muassa hankintalain vuoksi ja aikaisemmat pitkät sopimukset aiheuttavat toimittajaloukkuja, jonka seurauksena digitalisaation ketterä toteuttaminen on haastavaa. Lisäksi työmarkkinoiden koveneva kilpailu saattaa hankaloittaa rekrytointien kustannustehokasta tekemistä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailutetaan toimialalle puitesopimukset digitalisaation toteuttamisessa tarvittavien palveluiden hankintaan ja hyödynnetään kaupungin yhteisiä puitesopimuksia.</li> <li>- Rekrytoidaan toteutuksessa vaadittavat avainhenkilöt toimialan palvelukseen digitalisaatiosuunnitelman toteutuksen ajaksi.</li> <li>- Hyödynnetään kaupungin hankinta-asiantuntijoita ja heidän osaamistaan. Lisäksi kehitetään toimialan omaa hankintaosaamista.</li> <li>- Edellytetään mahdollisimman paljon avoimen lähdekoodin käyttöä.</li> </ul>
<p><b>Parhaista osaajista kiinni pitäminen on vaikeaa</b></p> <p>Toimialan digitalisaatiokehitys henkilöityy muutamaani yksittäisiin avainhenkilöihin, joiden pitäminen organisaatiossa kilpailuilla työmarkkinoilla on lisäksi haastavaa, jolloin saatetaan äkillisesti menettävää kyvykkyys digikehittämisen toteutukseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkitaan toimialan palkkauksen kilpailukykyisyyden kehittämistä. Luodaan myös toimialan henkilöstölle ja rekrytointiin sellaisia kannustimia, joilla voidaan erottautua yksityisen sektorin työnantajista.</li> </ul>

RISKI	RISKIN EHKÄISEMINEN
<b>TOIMINTA JA PROSESSIT</b>	
<p><b>Sähköistetään muttei digitalisoida</b></p> <p>Digitalisaatio rajoittuu vanhojen prosessien teknologialähtöiseen ja kustannussäästövetoiseen sähköistämiseen, eikä aidosti uudelleenajatella ja kehitetä toimintamalleja ja prosesseja asiakaslähtöisesti, jolloin digitalisaation vaikuttavuus jää pieneksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otetaan palvelujen asiakkaat mukaan kehittämiseen.</li> <li>- Kuvataan ydintoimintojen lähtötilanteen prosessit ja arvioidaan niiden keskeisiä kehitystarpeita asiakkaan tarpeista lähtien.</li> <li>- Hyödynnetään kehittämisessä poikkifunktionaalisia tiimejä, joissa on IT:n lisäksi myös toiminnan edustajia.</li> <li>- Hyödynnetään palvelumuotoilu- ja lean-lähestymistapaa ja osaamista.</li> </ul>
<b>TEKNOLOGIA</b>	
<p><b>Kaupungin ICT-infrastruktuuri asettaa rajoituksia</b></p> <p>Kaupungin nykyinen yhteinen ICT-infrastruktuuri ei kaikilta osin tue ketterää digikehittämistä, mikä asettaa rajoitteita digitalisaation toteuttamiselle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnistetaan kaupungin yhteisen ICT-infrastruktuurin keskeiset haasteet ja luodaan yhteistyössä kaupungin kanssa suunnitelma niihin vastaamiseksi.</li> </ul>



