

Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen - hankkeen loppuraportti

30.11.2021



Sisällys

Sisällys	2
1 Tiivistelmä	3
2 Hankkeen vaikutusten arviointi	4
2.1 Hankkeen tuotokset.....	4
2.1.1 Aikaansaadut muutokset ja palvelut	6
2.1.2 Hankkeessa tehdyt sopimukset ja lisenssit.....	7
2.2 Muutokset kunnan toimintatavoitteissa ja prosesseissa	8
2.3 Laajemmat vaikutukset.....	9
3 Hankkeen toteutuksen arviointi.....	9
3.1 Hanketyöskentely, vaiheistus, aikataulu ja muutokset	9
3.1.1 Tuotekustannusraportti.....	10
3.1.2 HR-raportti.....	11
3.1.3 Talouden raporttien koosteet.....	12
3.1.4 Hinku- ja Keke -raportti.....	12
3.1.5 Palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalu.....	13
3.1.6 Sopimushallintaohjelman integraatio taloushallinnan- ja asianhallintaohjelmaan	13
3.2 Ohjaus ja riskien hallinta.....	14
3.3 Sidosryhmät/yhteistyökumppanit	15
4 Viestintä ja koulutus.....	16
5 Dokumentaatio	17
6 Toteutuneet kustannukset	17
7 Onnistumiset ja oppimiset hankkeessa	18
8 Jatkotoimet	20

1 Tiivistelmä

Lohjan kaupungin Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hanke on Valtiovarainministeriön avustama hanke. Osana Digitalisaation edistämisen ohjelmaa Valtiovarainministeriö on tukenut hankkeita, joilla edistetään julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokykyä. Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hanke käynnistyi loppuvuonna 2019 ja päättyi marraskuun 2021 lopussa.

Hankkeen tarkoitus oli tehostaa kaupungin verotulojen käyttöä ja mahdollistaa aikaisempaa parempien palveluiden tuottaminen kuntalaisille. Hankkeelle asetettu päätavoite oli löytää ratkaisu erityyppisten kustannustietojen yhdistelemiseen niin, että saadaan olemassa olevista tietovarannoista synnytettyä suurempi kokonaisuus. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään kehittämällä uusia teknologisia työkaluja ja raportteja, jotka yhdistävät dataa useammasta eri lähteestä. Uusien työkalujen ja raporttien myötä kaupungin digitalisuuden aste nousee, kun järjestelmistä saatava data on keskenään yhdistettävää.

Tavoitteessa on onnistuttu hyvin. Hankkeen aikana kehitetyt raportit ja työkalut yhdistävät pääsääntöisesti automaattisesti taikka puoliautomaattisesti dataa eri lähdejärjestelmistä ja kokoavat tietoa yhteen uudella tavalla. Tehdyt integraatiot ja automaattiset päivitykset ovat lisänneet merkittävästi digitalisaatiota Lohjan kaupungin raportoinnissa. Hankkeen tuotoksia ovat tuotekustannusraportti, HR-raportti, kooste talouden raporteista, Hinku- ja KeKe -raportti, palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalu sekä uusi integraatioyhteys sopimushallintaohjelman ja taloushallintaohjelman välillä.

Kokonaisuudessa hankkeen toteutus onnistui hyvin, koska arviolta ainoastaan viisi prosenttia hankkeen suunnitelluista toimenpiteistä jäi toteuttamatta. Hankkeen aikana tehtiin myös laajennuksia alkuperäiseen hankesuunnitelmaan. Hankkeen resurssointi ja työnjako oli onnistunutta sekä kommunikaatio ja sisäinen ilmapiiri olivat positiivisia, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Aikataulussa pysyttiin ja yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa oli pääsääntöisesti sujuvaa, kun muutamat väärinymmärrykset jätetään huomiotta.

Uudet raportit ja työkalut tarjoavat kunnan päättäjille aikaisempaa tarkempaa, ajantasaisempaa ja palvelukohtaisesti jäsennetympää dataa päätöksenteon tueksi. Laadukkaamalla päätöksentekomateriaalilla saadaan tulevaisuudessa tehtyä myös parempia ja kuntaalaisten edunmukaisia päätöksiä, jolloin asukkaat saavat enemmän vastinetta maksamilleen veroeuroille.

Hankkeen virallisen päättymisen jälkeen jatketaan kehitettyjen raporttien ja työkalujen jalkauttamista eri organisaatiotasolle. Jalkauttamisen lisäksi on suositeltavaa tehdä edelleen jatkokehitystä, jotta raportit ja työkalut pysyvät mukana muuttavassa työympäristössä ja vastaavat jatkossakin päättäjien, esihenkilöiden sekä työntekijöiden tarpeisiin. Ennakoiva budjetointi sekä järjestelmien välinen kommunikaatio sekä yhdistettävyyden ovat esimerkkejä tulevaisuuden jatkokehitysmahdollisuuksista.

2 Hankkeen vaikutusten arviointi

Luvuissa 2.1–2.3 käydään läpi hankkeen tuotoksia sekä vaikuttavuutta. Luvussa 2.1 esitellään hankkeen tärkeimmät tuotokset, mitä muutoksia ja palveluita hankkeen avulla saatiin aikaiseksi sekä mitä sopimuksia ja lisenssejä hankkeen aikana tehtiin ja otettiin käyttöön. Luvussa 2.2. keskitytään hankkeen myötä tulleisiin muutoksiin kunnan prosesseissa. Luvussa 2.3 käsitellään hankkeen laajempia ja pitkäaikaisempia vaikutuksia kunnan toimintaan.

2.1 Hankkeen tuotokset

Hankkeen tarkoitus oli tehostaa kaupungin verotulojen käyttöä ja mahdollistaa aikaisempaa parempien palveluiden tuottaminen kuntalaisille. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään kehittämällä uusia työkaluja ja raportteja, jotka yhdistävät dataa useammasta eri lähteestä. Uusien työkalujen ja raporttien tarkoitus on helpottaa kaupungin päätöksenteon tueksi kerättävän pohja-aineiston koontia ja visualisointia. Tämän lisäksi tavoitteena oli tarjota kunnan päättäjille aikaisempaa informatiivisempaa tietoa päätöksenteon tueksi. Hankkeen tuotoksia ovat tuotekustannusraportti, HR-raportti, kooste talouden raporteista, Hinku- ja KeKe -raportti, palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalu sekä uusi integraatioyhteys sopimushallintaohjelman ja taloushallintaohjelman välillä.

Hankkeen aikana Power BI -järjestelmällä laadittu tuotekustannusraportti yhdistää Lohjan kaupungin talous- ja suoritedataa parhaimmillaan kuukauden tarkkuudella. Hankkeen aikana kaikki kaupungin tärkeimmät palvelut tuotteistettiin JHS 200 -luokituksen periaatteiden mukaisesti ja yksiköiden esimiehet määrittivät mittarit, joilla tuotteita seurataan tuotteesta riippuen kuukausi-, kvartaali-, puolivuosi- tai vuositasolla. Tuotteille kehitettiin kustannuksien kohdennusperiaatteet ja -säännöt, jotka mahdollistavat tuotteiden kustannuksien kehityksen tarkastelun. Kustannukset on kohdennettu tuotteille työpanoksen mukaisesti ja organisaation yleiskulut (esim. johdon kustannukset) on pienin prosentiosuusin jyvitetty tasaisesti kaikille kaupungin tuotteille. Esimerkiksi perusopetus 1-6 luokkalaisille on Lohjan kaupungin perusopetuksen merkittävin tuote (vaatii eniten resursseja) ja tuotteen kustannukset sisältävät henkilöstön palkat sivukuluineen, koulun tilat ja tilojen ylläpidon kustannukset, koulukuljetukset, kouluruoat, oppimateriaalit, opetustoimen yhteiset kustannukset sekä hallinnon kustannukset. Lohjan kaupungin kehittämä tuoterakennekoodisto löytyy yhteentoimivuusalustalta ja on siellä kaikkien kuntien hyödynnettävissä.

Hankkeen aikana Power BI -järjestelmällä laadittiin myös HR-raportit tukemaan erityisesti Lohjan kaupungin esihenkilöiden työtä sekä antamaan ajantasaista tietoa koko henkilöstön tilasta. HR-raportti sisältää kustannuspaikkatasoisesti tietoja henkilöstöstä. Raportin sisältämiä mittareita ovat esimerkiksi: HTV, henkilölukumäärä, tulleiden henkilöiden lukumäärä, lähteneiden henkilöiden lukumäärä, maksetut palkat, maksetut ylityökorvaukset, sairaus-

poissaoloprosentti, poissaolojen keskimääräinen pituus ja työsuhteiden lukumäärä. Esihenkilöiden on mahdollista nähdä raportilla yksikkönsä työntekijöille maksetut palkat henkilöittäin. Raportti päivittyy kerran vuorokaudessa, jolloin HR-yksiköllä on automaattisesti ajantasainen tieto käytettävissään, eikä heidän enää jatkossa tarvitse tehdä erilaisia koosteita pitkin vuotta. HR-raportin henkilöstötietoja on tarkoitus hyödyntää henkilöstökertomuksen, tilinpäätöksen sekä Lohjan kaupungin vuosikertomuksen pohjana.

Tuotekustannusraportin sekä HR-raportin myötä huomattiin, että päätöksentekijöille olisi hyvä saada myös uusi kooste talouden raporteista. Kaupungin taloutta seurataan monella tasolla ja lähtökohtaisesti jokainen yksikkö/esittelijä on koostanut talousraporttinsa omalla tyyliällään, jolloin eri toimialoilla on ollut käytössään varsin erinäköisiä ja sisältöisiä raportteja. Raporttien visuaalinen ja sisällöllinen eroavaisuus on aiheuttanut hämmennystä ja toisinaan väärinymmärryksiä esimerkiksi päättäjien joukossa. Tulevaisuuden väärinymmärryksien vähentämiseksi sekä työntekijöiden työajan tehostamiseksi päätettiin laatia Power BI -sovelluksella uudet talouden raportit päättäjille sekä lautakunnille. Laaditut raportit takaavat sen, että ne ovat aina samannäköiset ja sisältävät samoin periaattein haettua dataa, jolloin yhteneväisyys on taattu ja kaikilla on käytössä samoista lähtötiedoista olevat luvut. Raporteilla esitellään talousdataa muussakin kuin taulukkomuodossa, jotta tietoa eri tavalla sisäistävät henkilöt pystyisivät saamaan raporteista aikaisempaa paremman kuvan talouden tilanteesta. Raportit säästävät myös kokouksien valmistelijoiden aikaa, kun talouden raportit päivittyvät automaattisesti, jolloin kenenkään ei tarvitse etsiä uusimpia tietoja ja koostaa niistä uutta raporttia.

Yhtenä hankkeen tavoitteena oli liittää kestävä kehityksen sekä Hinku-toiminnan mittarit osaksi kaupungin arjen johtamista. Tavoitetta lähdettiin ratkomaan uuden raportin pohjalta ja hankkeen aikana laadittiin uusi Hinku- ja KeKe -raportti. Raportti sisältää tietoa Lohjan kaupungin kasvihuonekaasupäästöistä sekä kestävästä kehityksestä. Kasvihuonekaasupäästöjen pohjadata on hyödynnetty SYKE:n sekä CO2-raportin tietoja. Kestävä kehityksen -mittarit ja niiden pohjadata on hankittu Mayors Indicators -palveluntarjoajalta. Raporttien dataa on tarkoitus jatkossa hyödyntää päätöksenteon tukena sekä osana erilaisia vuosiraportteja ja -koosteita.

Palveluiden järjestämissuunnitelman toteutuksen työkaluksi lähdettiin kehittämään Capacity-järjestelmää Locia Solutions nimisen start up -yrityksen kanssa. Capacity-järjestelmä mahdollistaa palveluverkkoselvitysten tekemisen uudella tavalla. Järjestelmään on viety paljon palveluiden järjestämiseen liittyvää tietoa (mm. kiinteistötietoja, kapasiteettitietoja, täyttö- ja käyttöastetietoja, kustannustietoja, väestötietoja, koulualueita), joka esitetään käyttäjälle karttapohjaisen sovelluksen avulla. Työkalun avulla on mahdollista nähdä kuinka hyvin kaupungin palveluntarjonta vastaa nyt ja tulevaisuudessa väestöennusteeseen perustuvaan asiakastarpeeseen. Järjestelmään on lisätty ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tulevaisuuden investointien vaikutusten tarkastelun palveluntarjontaan. Ominaisuuksien avulla voidaan koostaa tietoa siitä, kuinka paljon nämä muutokset tulevat kaupungille kustantamaan. Kyseisen työkalun avulla on tarkoitus tehdä aikaisempaa helpommin ja laajemmän tietopohjan sisältäviä palveluverkkosuunnitelmia, esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja

peruskoulujen puolella. Työkalua hyödynnetään myös kaupungin investointien suunnittelussa ja seurannassa.

Hankkeen aikana rakennettiin yhteys sopimushallintaohjelman (Cloudia) ja taloushallinnanohjelman (Raindance) välille, joka mahdollisti sopimushallintaohjelman ja taloushallintaohjelman tietojen integroinnin keskenään. Tämä integraatio mahdollistaa sopimuksien mukaisten hankintojen seurannan siitä, kuinka paljon Lohjan kaupunki ostaa miltäkin hankintasopimukselta ja kuinka paljon ostoja tehdään sopimuksien ulkopuolelta.

2.1.1 Aikaansaadut muutokset ja palvelut

Hankkeen aikana saatiin kehitettyä paljon uusia raportteja sekä työkaluja, jotka tulevat nopeuttamaan työntekijöiden valmistelu- sekä esittelyaineistojen koontia. Samanmuotoiset raportit, jotka automaattisesti taikka puoliautomaattisesti keräävät dataa eri lähdejärjestelmistä nopeuttavat tiedonhakuprosessia ja graafisten esitysten päivitystä. Työntekijöiden on aikaisempaa helpompaa seurata yksikön toimintaa ja taloutta.

Raportit ja kehitetyt työkalut tukevat esihenkilöiden työtä ja yksikön johtamista, kun raporttien avulla on aikaisempaa helpompaa seurata yksikön suoritteita, taloutta sekä HR-tietoja. Tuotekustannusraportin ollessa kaikille esimiehille vapaasti käytettävissä lisätään myös yksiköiden välistä läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä. Raportit säästävät esihenkilöiden työaika, kun ylemmän tason johtajat pystyvät raporteilta näkemään yksikön ajantasaiset tiedot, jolloin ”turhalta” tiedonvälitykseltä vältytään. Raportit takaavat myös sen, että kaikilla on käytössä samat luvut ja tiedot, jolloin väärinymmärryksiltä vältytään.

Kehitetyt raportit, työkalut ja integraatiot tukevat päättäjien päätöksentekoprosessia ja lisäävät kaupungin toiminnan läpinäkyvyyttä. Visuaaliset raportit ja työkalut mahdollistavat aikaisempaa paremmin eri toimintojen ja yksiköiden keskinäisen vertailun.

Tuotekustannusraportti mahdollistaa sen, että tulevaisuudessa Lohjalla olisi mahdollista hyödyntää ennakoivaa budjetointia. Ennakoivan budjetoinnin lisäosan rakentaminen osaksi nykyistä järjestelmää on mahdollista, koska pohjajärjestelmä on jo toteutettu sitä tukevalla tavalla.

Hankkeen aikana otettiin käyttöön uusina palveluina muun muassa CGIn HR-raportit ja Azure data-alusta palvelu sekä Locia Solutionsin Capacity-työkalu. Luvussa 2.1.2 kerrotaan tarkemmin mitä kaikkia sopimuksia ja lisenssejä sekä niiden myötä tulleita palveluita hanke Lohjan kaupungille toi.

2.1.2 Hankkeessa tehdyt sopimukset ja lisenssit

Hankkeen aikana tehtiin useita sopimuksia eri tahojen kanssa ja hankittiin uusia lisenssejä. Lista tehdyistä sopimuksista ja lisensseistä:

- Benviroc Oy, CO2-raportti
 - o Kaupungin kasvihuonekaasupäästöjen laskenta- ja raportointityökalu
 - o Palvelu mahdollistaa Lohjan kaupungin kasvihuonekaasupäästöjen ajantasaisen seurannan ja raportoinnin.
- CGI Suomi Oy, Azure data-alustan käyttöönotto ja datamallinnus
 - o Azure data-alusta
 - o Data-alustalle on ajettu Lohjan kaupungin tuotekustannuslaskennan sekä HR-raporttien taustadatat. Data-alusta mahdollistaa tuotekustannusraportin sekä HR-raportin ylläpidon ja päivittämisen.
- CGI Suomi Oy, HR-raportointi
 - o 25 käyttäjää
 - o HR-raportti ja sen sisältämä tietoaalusta
 - o Palvelun myötä Lohjan kaupungilla on käytössään uudet ja nykyaikaiset HR-raportit, jotka mahdollistavat kaupungin henkilöstötietojen tarkastelun niin kaupunki, tulosalue kuin yksikötasoisesti.
- Locia Solutions Oy, Palveluverkkosuunnittelu-sovellus CapaCity
 - o CapaCity-palveluverkkosuunnittelun käyttöönotto
 - o Sovellus mahdollistaa uudenlaisen palveluverkkosuunnittelun. Sovelluksen pohjaksi on lisätty Lohjan kaupungin omaa dataa esimerkiksi kiinteistöistä, kiinteistöjen kapasiteeteista, lapsi-/käyttäjämääristä sekä yksiköiden kustannuksista. Sovellus mahdollistaa erilaisten skenaarioiden läpikäynnin (esim. poistetaan päiväkotialueelta x ja lisätään uusia päiväkotialueita y ja z) ja näyttää kuinka tehdyt muutokset vaikuttavat lopputulokseen.
- Microsoft, Power BI Pro-lisenssi
 - o n. 60 käyttäjälisenssiä
 - o Lisenssit mahdollistavat HR-raportin, tuotekustannusraportin sekä muiden talouden raporttien katselun ja julkaisun.
- MSDI Oy, MayorsIndicators -indikaattoripalvelu
 - o 20 käyttäjälisenssiä
 - o Suomen keskiarvotiedot + kolmen vapaavalintaisen kunnan verrokkitiedot
 - o Palvelu mahdollistaa Lohjan kaupungin kestävä kehityksen tilan seuraamisen ja raportoinnin.

2.2 Muutokset kunnan toimintatavoitteissa ja prosesseissa

Hankkeen päätavoite oli löytää ratkaisu erityyppisten kustannustietojen yhdistelemiseen niin, että saadaan olemassa olevista tietovarannoista synnytettyä suurempi kokonaisuus. Tavoitteessa on onnistuttu hyvin. Hankkeen aikana kehitetyt raportit ja työkalut yhdistävät pääsääntöisesti automaattisesti taikka puoliautomaattisesti dataa eri lähdejärjestelmistä ja kokoavat tietoa yhteen uudella tavalla. Tehdyt integraatiot ja automaattiset päivitykset ovat lisänneet merkittävästi digitalisaatiota Lohjan kaupungin raportoinnissa.

Kuten aiemmin on todettu, niin hankkeen yhtenä päätavoitteena oli eri järjestelmistä saatavan datan yhdisteleminen ja hyödyntäminen. Lähes kaikki hankkeen aikana yhdistettävä data on ollut Lohjan kaupungin omaa sisäistä dataa. Muutamia kansallisia ja kunnille yhteisiä palveluita on myös hyödynnetty, kuten esimerkiksi tilastokeskuksen väestö- ja väestöennustetietoja sekä SYKEN kasvihuonekaasupäästö tietoja.

Hankkeen myötä päättäjille ja esihenkilöille voidaan tarjota aikaisempaa tarkempaa, ajantasaisempaa ja palvelukohtaisesti jäsennetympää dataa päätöksenteon tueksi. Laadukkaamalla päätöksentekomateriaalilla saadaan toivottavasti tulevaisuudessa tehtyä myös aikaisempaa parempia ja kuntalaisten edunmukaisia päätöksiä. Näin kuntalaisille tarjottujen palveluiden laatu paranee ja asukkaat saavat aikaisempaa enemmän vastinetta maksamilleen veroeuroille.

JHS 200 kuntien ja kuntayhtymien palveluluokitusta käytetään pääasiassa kansallisessa ohjauksessa, tilastoinnissa sekä talouden tunnuslukujen esittämisessä kuntien ja kuntayhtymien käyttötalouden tulojen ja menojen sekä investointien luokitteluun. Lohjan kaupungin tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen aikana saatiin Lohjan kaupungin palvelut luokiteltua tämän JHS 200 luokituksen mukaisesti suositellun aikataulun puitteissa. Suositus koski kuntien palveluita vuodesta 2021 alkaen.

Lohjan kaupungin tekemää JHS 200 luokitukseen pohjautuvaa tuoterakennekoodistoa pysyvät myös muut Suomen kunnat hyödyntämään omien toimintojensa jakamisessa palveluiksi. Tuoterakennekoodisto löytyy yhteentoimivuusalustalta. Luvussa viisi kerrotaan tarkemmin millä hakusanoilla koodisto löytyy.

Tuoterakennekoodiston lisäksi hankkeen aikana on yhteistyössä palveluntarjoajien kanssa kehitetty heidän kunnille tarjoamia palveluita. HR-raporttia kehitettiin yhteistyössä CGIn kanssa ja Locia Solutions Oyn kanssa kehitettiin heidän CapaCity -palveluverkkotyökalua. Hankkeen aikana pidetyissä esittelytilaisuuksissa, tuotteistuksen lisäksi, erityisesti Locian palveluverkkotyökalu herätti kuuntelijakunnissa suurta mielenkiintoa ja Lohjan kaupungin innoittamana esimerkiksi Porvoon kaupunki on ottamassa samaista palvelua käyttöönsä.

2.3 Laajemmat vaikutukset

Hankkeella toivotaan tulevaisuudessa saavutettavan taloudellisia säästöjä työajan säästymisellä (tiedonkeruu helpottuu eikä samoja tietoja ja raportteja tarvitse joka kerta tehdä alusta asti), nykyisten resurssien tarkoituksenmukaisemmalla hyödyntämisellä sekä tehokkuuden parantamisella. Hankkeessa kehitettyjen raporttien ja työkalujen avulla on aikaisempaa helpompi optimoida tarjottavia palveluita, jolloin kuntalaisille tarjotaan sitä mitä he tarvitsevat ja vähäkäyttöisiä palveluita voidaan supistaa.

Hankkeen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista oli antaa kuntapäätäjille parempaa dataa tukemaan heidän päätöksentekoaan, jotta asukkaat saisivat parempaa vastinetta maksamilleen veroeuroille. Laadukkaan ja kattavan datan antaminen kuntapäätäjille toivottavasti vähentää uudelleen valmisteluun lähetettävien asioiden määrää, parantaa päätöksentekoprosessia sekä, että toistuvasti saman taustatyön tekemiseltä vältytään. Prosessin tehostumisella saadaan myös säästöjä. Laadukkaalla ja kattavalla datalla pyritään lisäämään Lohjan kaupungin toiminnan läpinäkyvyyttä, jolla toivotaan olevan positiivinen vaikutus niin kunnan hyvinvointiin kuin elinvoimaankin.

3 Hankkeen toteutuksen arviointi

Seuraavissa luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3 tarkastellaan, kuinka hyvin Lohjan kaupungin Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen toteutus onnistui. Luvussa 3.1 käydään tarkalla tasolla läpi hanketyöskentelyä ja sen vaiheita, aikatauluja ja muutoksia. Luvussa 3.2 vuorostaan keskitytään hankkeen ohjaukseen sekä riskienhallintaan. Luvussa 3.3 keskitytään siihen, kuinka yhteistyö hankkeen tärkeimpien sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa onnistui.

3.1 Hanketyöskentely, vaiheistus, aikataulu ja muutokset

Hanketyöskentelyn arvioinnin helpottamiseksi Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hanke on jaoteltu kuuteen eri kokonaisuuteen, joita arvioidaan erikseen. Käsiteltävät kokonaisuudet ovat: Tuotekustannusraportti, HR-raportti, Talouden raporttien koosteet, Hinku- ja KeKe -raportti, Palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalu sekä sopimushallintaohjelman integraatio taloushallinnan- ja asianhallintaohjelmaan. Taulukossa yksi on arvioitu, kuinka hyvin kokonaisuuksien toteutus on onnistunut eri osa-alueilla. Taulukossa on käytetty seuraavaa arvoasteikkoa: ++ = erinomaisesti, yli odotusten, + = hyvin, odotusten mukaisesti, +/- = neutraalisti, - = huonosti, huonommin kuin odotettiin, - - = todella huonosti.

Taulukko 1. Hankkeen kokonaisuuksien onnistumisen arviointi osa-alueittain. (++ = erinomaisesti, yli odotusten, + = hyvin, odotusten mukaisesti, +/- = neutraalisti, - = huonosti, huonommin kuin odotettiin, - - = todella huonosti)

Hankkeen osio	Resursointi & Työnjako	Kommunikointi & Sisäinen ilmapiiri	Aikataulussa & sovituisissa vaiheissa pysyminen	Yhteistyö konsulttien & asiantuntijoiden kanssa	Lopullinen toteutus
Tuotekustannus- raportti	++	++.	+	+/-	+
HR- raportti	+/-	+/-	-	- -	+/-
Talouden raportin koosteet	+	++	+	++	+
Hinku- ja KeKe – raportti	+	+	+	++	+
Palveluiden järjestämisen suunnitelmatyökalu	+	++	++	++	+
Sopimushallintaohjelman integ. taloushallinnan- ja asianhallintaohjelmaan	+	+/-	- -	+	-

3.1.1 Tuotekustannusraportti

Tuotekustannusraportin resursointi ja työnjako oli onnistunut. Eri vaiheiden toteutukseen onnistuttiin valitsemaan sopivat henkilöt, joilla oli riittävästi tietotaitoa, työaikaa sekä halua viedä asioita eteenpäin. Tämä onnistunut resursointi ja työnjako näkyi myös siinä, että kommunikaatio ja sisäinen ilmapiiri oli tiimin kesken hyvä ja innostunut.

Tuotekustannusraportin kehittäminen oli jaoteltu osioihin ja esimerkiksi palveluiden tuotteistaminen saatiin toteutettua suunniteltua nopeammin, kun taas raportin kehittämisessä kului suunniteltua kauemmin. Osioden välillä aikataulumuutoksia tapahtuikin, mutta isossa kuvassa katsottuna aikataulussa pysyttiin.

Suunnitelluissa vaiheissa pysyttiin muutoin hyvin, mutta alkuperäisestä poiketen hankkeen aikana tuotteistettiin myös Lohjan kaupungin sote-palvelut. Lokakuussa 2020 Lohjan kaupunki lähetti Valtiovarainministeriölle muutoshakemuksen, jossa pyydettiin sote-palveluiden tuotteistamista lisättäväksi osaksi hanketta. Muutoshakemus hyväksyttiin sähköpostitse 9.10.2020 Anne-Marie Välikankaan toimesta.

Tuotekustannusraportin kehityksen eri vaiheissa hyödynnettiin muutamaa eri asiantuntijaa ja konsulttia. Muutoin konsultti ja asiantuntijapalveluihin oltiin tyytyväisiä, mutta itse raportin kehityksessä oli hetkittäin kommunikaatio-ongelmia raporttia laativan konsultin kanssa. Lohjan kaupungin haluama raporttimalli poikkesi konsultin aiemmin toteuttamista raporteista. Valittu raporttimalli edellytti konsultilta erityistä osaamista ja tarkkuutta kehitystyössä. Raportin eri kehitysvaiheissa lähtötieto ei pysynyt vakaana ja raportin sisältämien tietojen oikeellisuuden tarkastamisesta syntyi lisäkustannuksia hankkeelle.

Lopulliseen tuotekustannusraporttiin ollaan tyytyväisiä matkalla olleista haasteista ja hidasteista huolimatta. Raportti on otettu mukaan osaksi talousarvion suunnittelun välineistöä ja sitä tullaan jatkossa hyödyntämään monessa muussakin asiassa, esimerkiksi vuosikertomuksen datalähteenä.

3.1.2 HR-raportti

HR-raportoinnin resurssit olivat jäädä liian heikoiksi ja tästä syystä raportin kehittäminen hidastui. Työnjako oli kuitenkin onnistunut ja kehitystyöhön saatiin valittua organisaatiosta ammattitaitoiset ihmiset. Resurssien niukkuus vaikutti sisäiseen ilmapiiriin, joka hetkittäin oli kiireiden ja stressin takia hieman kireä. Alkuun raportin kehittäminen sai vastaanansa varsin innottoman vastaanoton, mutta henkilövaihdoksen myötä asenne kehitteillä olevaa raporttia kohtaan muuttui huomattavasti positiivisemmaksi ja ilmapiirikin parani. Kehittämissankkeissa myönteinen asenne ja näkemys tulevasta hyödyistä ovat ratkaisevia hankkeiden etenemisessä.

Resurssien niukkuus oli osasy s siihen, että raportin valmistuminen viivästy, kun kehitystyö piti resurssivajeen takia laittaa hetkellisesti tauolle. Lohjan resurssien niukkuuttakin merkittävämpi syy viivästy miseen oli konsulttien virheellisesti arvioima resurssitarve- ja työarvio. HR-raportin vaiheistus ja työarvio oli tehty huomattavaksi kevyemmäksi kuin mitä se lopulta oli.

Hankkeen käynnistyessä oli yhteisenä näkemyksenä, että hankkeessa hyödynnetään konsultin aiemmin kehittämää vakioraporttia. Arvio oli, että vakioraporttiin tehtävillä muutoksilla aikaansaataisiin Lohjan haluama HR-raportti. Hankeen edetessä osoittautui kuitenkin, ettei vakioraportti huomioon riittävästi kaupungin käyttämään henkilöstöhallintojärjestelmään tekemiä paikallisia ratkaisuja. Kehitystyön aikana ilmeni myös epäselvyys tietojen oikeellisuuden tarkastamisvastuusta. Raportin kehittämissvaiheissa jouduttiin kaupungin henkilöstön toimesta tekemään runsaasti tietojen oikeellisuuden tarkistamista. Kehitystyön viivästyminen osoitti, että konsultti oli arvioinut kehitystyön määrän, siihen kuluvan ajan ja resurssin liian vähäiseksi. Myös kaupungin henkilöstö joutui panostamaan hankkeeseen arvioitua enemmän.

Saavutettuun lopputulokseen, HR-raporttiin, ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä ja sitä aletaan hyödyntämään esimerkiksi vuosikertomuksen tietolähteenä.

3.1.3 Talouden raporttien koosteet

Talouden raporttien koosteiden toteutus lähti käyntiin hankkeessa tunnistetun tarpeen myötä ja sille saatiin suhteellisen hyvin koottua resursseja hankkeen aikana. Valitut työntekijät tekivät ja kehittivät raporttejaan muiden töidensä ohella. Työnjako valitussa tiimissä toimi hyvin, joka osaltaan edisti positiivista ilmapiiriä sekä hyvää kommunikaatiota. Koosteita lähdettiin kehittämään tarveperusteisesti ja työtä pääsivät toteuttamaan ne henkilöt, jotka näkivät tarpeen merkittävänä, jonka myötä sisäinen ilmapiiri oli varsin innostunut.

Talouden raporttien koosteita saatiin kehitettyä sovituksessa aikataulussa sovittujen vaiheiden mukaisesti. Oman henkilöstön tietotaidot raporttien kehittämiseen eivät aluksi olleet riittävät, joten työntekijöille hankittiin ulkopuoliselta asiantuntijalta koulutusta. Koulutuksen sisältöön sekä erityisesti koulutuksen vetäjään oltiin erittäin tyytyväisiä. Yhteistyö ulkopuolisen asiantuntijan kanssa sujuikin tämän osakokonaisuuden osalta erinomaisesti.

Lopulliseen toteutukseen ollaan tyytyväisiä ja jatkokehitysideoita on myös valmiina odottamassa. Nämä Talouden raporttien koosteet tulevat varmasti jatkossa muuttumaan tunnistettujen tarpeiden mukaisesti, koska niiden muokkaus ja hallinta on täysin Lohjan kaupungin oman henkilöstön hallinnassa.

3.1.4 Hinku- ja Keke -raportti

Hinku- ja Keke -raporttien resursointi ja työnjako oli onnistunut. Raportteja laati pääsääntöisesti yksi henkilö, joten kommunikointi haasteita ei ilmennyt. Hankesuunnitelman mukaisesta aikataulusta poikettiin, koska koko hankesuunnitelma hieman muuttui avustuspäätöksen myötä, jotkut kokonaisuudet jäivät rahoituksen ja sitä myötä hankkeen ulkopuolelle. Kuitenkin kaikki suunnitellut vaiheet saatiin toteutettua ja kokonaisaikataulussa pysyttiin.

Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa oli sujuvaa ja miellyttävää. Asiantuntijoilta saatiin kaikki tarvittava taustadata sopimusten mukaisesti ja asioiden hoito heidän kanssaan oli nopeaa ja joustavaa.

Lopulliseen toteutukseen ollaan tyytyväisiä, raportti toimii ja sitä on jo hankkeen aikana ehditty hyödyntämään Lohjan kaupungin vuosiraportin laadinnassa taustamateriaalina.



3.1.5 Palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalu

Palveluiden järjestämissuunnitelmatyökalua on kehitetty tiiviissä yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa ja työnjako sekä resursointi on näiltä osin ollut selkeää ja onnistunutta. Kommunikaatio toimi tiimin sisällä hyvin ja ilmapiiri oli positiivinen, koska työkalun suuri hyöty-potentiaali tunnistettiin heti alusta lähtien.

Kokonaisuuden toteutuksessa pysyttiin aikataulussa ja sovitut vaiheet saatiin toteutettua. Tiimin innokkuuden myötä työkalua on jo hankkeen aikana lähdetty jatkokehittämään ja jatkokehitys tulee jatkumaan hankkeen virallisen päättymisen jälkeenkin.

Yhteistyö ulkopuolisten asiantuntijoiden (palveluntarjoajan) kanssa on toiminut ilman ongelmia hyvässä hengessä ja yhteistyötä varmasti jatketaan hankkeen virallisen päättymisen jälkeenkin. Lopulliseen toteutukseen on Lohjalla oltu todella tyytyväisiä.

3.1.6 Sopimushallintaohjelman integraatio taloushallinnan- ja asianhallintaohjelmaan

Sopimushallintaohjelman integraatio taloushallinnan- ja asianhallintaohjelmaan oli hankkeen ainoa rahoitusta saanut osakokonaisuus, jota ei hankkeen aikana saatu suunnitelmien mukaisesti täysin valmiiksi. Työnjako tässä kokonaisuudessa oli hyvä, mutta valitettavasti resurssit jäivät riittämättömäksi koronan aiheuttamien muutoksien myötä. Oletettavasti ilman koronaa resurssit olisivat olleet riittävät.

Kommunikaatio toimi pääsääntöisesti hyvin, mutta koronan myötä kiireinen ja kireä ilmapiiri lisääntyi merkittävästi ja kokonaisuuden edistäminen jouduttiinkin pysäyttämään. Kuten jo aikaisemmin mainittiin niin aikataulussa ja sovitussa vaiheissa ei pysytty. Sopimushallintaohjelman integraatio taloushallinnanohjelmaan saatiin toteutettua, mutta integraatiota asianhallintaohjelmaan ei saatu tehtyä. Tämän toteutumattoman integraation osuudeksi arvioitiin viisi prosenttia koko hankkeesta. Lisätietoja ja tarkempi selvitys integraation toteutumattomuudesta löytyy luvusta 3.2.

Kokonaisuuden toteutukseen liittyi kolme eri järjestelmää kolmelta eri palveluntarjoajalta. Pääsääntöinen yhteistyökumppani oli kuitenkin sopimushallintaohjelman palveluntarjoaja ja yhteistyö heidän kanssaan sujui hyvin. Tätä hyvää yhteistyötä pohjustaa se, että Lohjan kaupunki on jo pitkään tehnyt saman palveluntarjoajan kanssa yhteistyötä, joten henkilöt eri organisaatiosta tunsivat toisensa varsin hyvin jo entuudestaan.

Lopulliseen toteutukseen ei voida täysin olla tyytyväisiä, koska kaikkea suunniteltua ei saatu tehtyä. Kuitenkin Lohjan kaupungilla on edelleen kova tahtotila saada suunnitellut toimenpiteet ja integraatiot toteutettua tulevaisuudessa ja niiden toteutumista tullaankin edistämään hankkeen virallisen päättymisen jälkeen.

3.2 Ohjaus ja riskien hallinta

Hankkeen ohjaus toimi varsin hyvin, koska arviolta ainoastaan viisi prosenttia hankkeen suunnitelluista toimenpiteistä jäi toteuttamatta ja hankkeen aikana tehtiin myös laajennuksia alkuperäiseen hankesuunnitelmaan. Alustavasti hankkeelle listattuja riskejä olivat aikataulussa pysymisen riski sekä teknisten järjestelmien riskit. Hankkeen aikana kuitenkin tunnistettiin kolme uutta riskiä: korona, niukat henkilöstöresurssit sekä haasteet asiantuntijoiden/palveluntarjoajien kanssa.

Projektien ja hankkeiden varmasti yksi yleisimmistä riskeistä on aikataulussa pysymisen riski, mikä oli yksi merkittävimmistä Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen riskeistä. Hankehakemusta tehdessä ei ollut tarkkaa ymmärrystä siitä, kuinka paljon aikaa ja resursseja eri toimenpiteet ja osakokonaisuudet tulevat tarvitsemaan ja laadittu aikataulu perustui täysin arvioihin. Muutoksia aikatauluissa tapahtui molempiin suuntiin, mutta tämä riski saatiin isossa kuvassa pidettyä varsin hyvin hallinnassa. Useita hankkeen osakokonaisuuksia aloitettiin tietoisesti aikaisemmin kuin mitä alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu, koska hankkeen isossa aikataulussa (hankkeen päättäminen marraskuun 2021 loppuun mennessä) haluttiin pysyä ja resurssit mahdollistivat aikaisemman aloituksen.

Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen kaikki osakokonaisuudet olivat tavalla tai toisella riippuvaisia teknisistä järjestelmistä, joten tekniset järjestelmät olivat merkittävä riski hankkeelle. Tekniset järjestelmät eivät kuitenkaan yksinään vaikuttaneet yhdenkään hankkeen osakokonaisuuden toteutumisen hidastumiseen tai toteutumattomuuteen. Teknisten järjestelmien aiheuttamat haasteet kuitenkin hidastivat tuotekustannusraportin sekä HR-raportin valmistumista, mutta näiden raporttien valmistumisen hidastumiseen vaikutti merkittävämmiin hankkeen aikana uutena riskinä havaittu haasteet asiantuntijoiden/palveluntarjoajien kanssa -riski. Tekniset järjestelmät eivät kehitystyön joka hetkessä toimineet niin kuin pitivät ja asiantuntijat eivät saaneet näitä ilmenneitä ongelmia korjattua niin nopeasti kuin oli ollut oletettavaa. Kehitystyötä välillä hidasti myös se, että käytössä olevat tekniset järjestelmät eivät olleet vielä niin edistyneellä tasolla, kuin mitä tiettyjen toimien toteuttaminen olisi vaatinut ja sen takia pitikin keksiä vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa halutut yhdistämiset.

Hankkeen aikana huomattiin, että tiettyjen kokonaisuuksien toteutukseen oli varattu todella rajalliset resurssit ja jotkin kokonaisuudet taikka niiden osiot olivat täysin yksittäisten henkilöiden varassa. Olisi ollut hankkeen etenemisen kannalta hyvin kriittistä, jos joku näistä avainhenkilöistä olisi syystä tai toisesta estynyt hanketta edistämään. Tämän riskin tullessa

ilmi lisättiin hankkeen niihin kokonaisuuksiin työntekijöitä, joissa se oli mahdollista ja löytyi henkilö, jolla oli riittävä tietotaito halutun asian suhteen. Valitettavasti kaikkiin toimiin/tehtäviin ei löydetty riittävästi varahenkilöitä, ja asianhallintaohjelman integraatio sopimushallintaohjelman kanssa ei osittain tästä riskistä johtuen toteutunut hankkeen aikataulun puitteissa.

Asianhallintaohjelman integraatio sopimushallintaohjelman kassa ei toteutunut hankkeen aikataulun puitteissa, koska asianhallintaohjelman uuden version käyttöönotto myöhästyi suunnitellusta ja on tulossa käyttöön vasta alkuvuonna 2022. Integraatio on mahdollista tehdä vasta sen jälkeen, kun uutta versiota on ehditty riittävän kauan testikäyttämään. Käyttöönoton myöhästymisen syitä oli Lohjan kaupungin henkilöstön resurssien vähäisyys sekä toimittajan aikataululliset haasteet. Kyseiselle osakokonaisuudella oli alun perin varattu suhteellisen niukasti resursseja ja koronan iskiessä Suomeen nämä niukat resurssit tarvittiin muualla koronan aiheuttamien muutoksien takia ja hetkellisesti kaikki ei välttämättömän kehitystyö keskeytettiin. Esimerkiksi kevään 2021 vaalijärjestelyt vaativat paljon resursseja ja resurssia ei saatu riittävän ajoissa takaisin hankkeelle, jotta osakokonaisuus olisi ollut mahdollista toteuttaa marraskuun 2021 loppuun mennessä. Kyseinen kokonaisuus onkin tarkoitus saada toteutukseen ja valmiiksi vuoden 2022 loppuun mennessä.

Kuten edellä mainitusta esimerkistä huomataan, niin koronapandemia oli yksi hankkeen aikana todettu uusi riski. Korona ja sen myötä tulleet rajoitukset ja leviämisen estämistoimet muuttivat hetkellisesti kaupungin toimintaympäristöä ja resurssijakoa merkittävästi ja osaltaan myös hidasti ja keskeytti tiettyjen kokonaisuuksien etenemisen. Koronan myötä jouduttiin hankkeen puitteissa muuttamaan käytäntöjä ja suurin osa tapaamisista, haastattelusta ja muista tilaisuuksista järjestettiin etäyhteyksien avulla ja työtä pyrittiin jatkamaan mahdollisimman normaalisti ilman lähikontakteja. Toiminnan muutos saatiin toteutettua varsin nopeasti ja se on varmasti yksi syy siihen, että hanke saatiin arvioiden mukaan 95 prosenttisesti toteutettua koronarajoituksista huolimatta.

3.3 Sidosryhmät/yhteistyökumppanit

Hanke oli sen verran laaja, että sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita oli varsin paljon. Kuitenkin keskeisimmät sisäiset sidosryhmät olivat kaupungin johto, HR-yksikkö sekä yksiköiden esihenkilöt. Nämä sisäiset sidosryhmät pääsivät osaksi kehittämistyötä haastatteluiden, työpajojen sekä pohjadataan keräämisen ja määrittämisen muodossa. Sidosryhmillä oli paljon mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, minkälaista tietoa heidän yksiköstään raporteille kerättiin, ja mitkä olivat heidän toimintansa kannalta ne tärkeimmät tiedot. Datankeruussa ja toiminnan seuraamisessa hyödynnettiin paljon sellaista tietoa ja mittareita, jotka olivat yksiköissä jo entuudestaan käytössä. Tavoite oli, että yksikön keräämän tiedon määrä lisääntyisi mahdollisimman vähän, jottei tulevat muutokset työllistäisi henkilöstä liikaa vaan

pikemminkin vapauttasi heille työaika. Toki niissä yksiköissä, joissa seuranta ei ennes­ tään ollut työmäärä lisääntyi, mutta se nähtiin yksikön toiminnan seuraamisen ja kehittämi­ sen kannalta välttämättömäksi.

Yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa onnistui varsin hyvin. Suurin osa henkilöstöstä suhtautui hankkeen toimii­ n positiivisesti taikka neutraalisti, toki muutama henkilö löytyi myös vastustamaan muutosta, mutta heidän määrän­ sä oli onneksi varsin pieni. Hankkeen onnistumisen kannalta oli erittäin tärkeää, että kaupungin johto tuki vahvasti hanketta ja sen toimia. Tällä kaupungin johdon tuella oli varmasti myös osaltaan positiivinen vaikutus esihenkilöiden asenteisiin hanketta kohtaan.

Organisaation ulkopuolen tärkeimpiä sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita olivat konsultit, asiantuntijat sekä muut kunnat. Konsultit ja asiantuntijat auttoivat hankkeen eri vaiheiden toteutuksessa ja muiden kuntien kanssa vuorostaan verkostoiduttiin ja jaettiin tietoa erilai­ sista hankkeista. Kuntien kanssa verkostoituminen onnistui hyvin ja Lohjan kaupungin hanke herättikin useamman kunnan kiinnostuksen. Asiantuntijoiden ja konsulttien kanssa yhteistyö onnistui vaihtelevasti. Toisten kanssa yhteistyö oli sujuvaa, tuloksellista ja helpo­ poa kun vuorostaan toisten kanssa oli väärinymmärryksiä, aikataulullisia viivästyksiä ja muitakin haasteita. Yhteistyöstä asiantuntijoiden ja konsulttien kanssa kerrottiin tarkemmin luvussa 3.1.

4 Viestintä ja koulutus

Hankkeen aikana toteutettiin erinäisiä viestintä- ja koulutustoimenpiteitä. Hankkeen aikana pidettiin benchmarking-tilaisuuksia lähikuntien ja toimijoiden kesken, esiteltiin hankkeen eri osakokonaisuuksia aiheesta kiinnostuneille kunnille sekä järjestettiin useita esihenkilö- ja henkilöstökoulutuksia.

Hankkeen aikana toteutettiin kaksi suurempaa Benchmarking-tilaisuutta lähikuntien ja toi­ mijoiden kesken. Benchmarking-tilaisuudet ja hankkeen esittelyt voidaan katsoa onnistu­ neiksi, koska muutamat toimijat ovatkin lähteneet kehittämään omaa toimintaansa samaan suuntaan ja myös Lohja sai muutamia käytännön vinkkejä hankkeen toteutukseen liittyen. Näissä tilaisuuksissa Lohjan kaupunki sai myös positiivista näkyvyyttä sekä palautetta hie­ nosta hankekokonaisuudestaan ja kehittämistään ratkaisui­ staan. Lohjan kaupungin hank­ keen aikana kehittämä tuoterakennekoodisto on myös julkaistu yhteentoimivuusalustalle, jossa se on kaikkien muiden Suomen kuntien hyödynnettävissä.

Hankkeen aikana pidettiin myös useita sisäisiä henkilöstön viestintä- ja koulutustilaisuuksia, joissa käsiteltiin muun muassa hankkeen vaikutusta yksikön toimintaan sekä tuotekus­ tannus- ja HR-raportteja. Sisäiset viestintä- ja koulutustilaisuudet onnistuivat odotusten mu­ kaisesti, osa henkilöstöstä kiinnostui ja innostui hankkeesta, kun taas toisia hankkeen tuo-

tokset ja tulevat vaikutukset enemmänkin mietityttivät. Tällainen vastaanotto on varsin tyy­pillistä näin ison organisaation sisällä. Lopputulokseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä, koska enemmistö henkilöstöstä suhtautui käsiteltäviin asioihin positiivisesti/neutraalisti.

Hankkeen raporttien kehitystyön aikana huomattiin, että Lohjan henkilöstöllä ei ollut riittäviä tietotaitoja Microsoftin Power BI -ohjelman käytöstä. Hankkeen puitteissa järjestettiin ul­kopuolisen tahon toimesta Power BI -koulutusta Lohjan henkilöstölle. Koulutus todettiin to­della hyväksi ja sen jälkeen raporttien itsenäinen kehittäminen lähti kunnolla käyntiin.

Hankkeen lopputuloksista on myös tarkoitus viestiä kaupungin omilla nettisivuilla ja intrassa hankkeen päätyttyä. Sisäisiä koulutuksia tullaan myös tarpeen mukaan järjestämään, esi­merkiksi uusille esihenkilöille.

5 Dokumentaatio

Hankkeessa tuotettiin paljon erilaisia raportteja Lohjan kaupungin sisäiseen käyttöön. Kes­keisimmät kehitettävät raportit olivat: Tuotekustannusraportti, HR-raportti, Talouden muut raportit sekä Keke- ja Hinku-raportti. Palveluiden järjestämissuunnitelman osalta myös ke­hitetty sovellus on kunnan sisäisessä käytössä.

Yhteentoimivuusalustalle hankkeen aikana julkaistiin tuoterakennekoodisto, joka löytyy koodistojen puolelta Lohjan kaupungin tuoterakennekoodisto -hakusanalla yleisten tieto- ja hallintopalveluiden alta. Linkki koodistoon: <https://koodistot.suomi.fi/codescheme;regist-ryCode=kunta-yhtet;schemeCode=lohjatr>

Hankkeen loppuraportti sekä yleistä tietoa hankkeesta löytyy myös Lohjan kaupungin netti­sivuilta. Loppuraportti toivottavasti antaa hankkeesta kiinnostuneille yleiskuvan siitä, mitä kaikkea Lohjalla on hankkeen puitteissa tehty. Hankkeesta enemmän kiinnostuneet voivat vapaasti ottaa yhteyttä Lohjan kaupungin työntekijöihin, jotka mielellään kertovat hankkeen toteutuksesta, vaiheista sekä tuloksista enemmän.

6 Toteutuneet kustannukset

Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen hankesuunnitelmaan kirjattu koko­naisbudjetti oli 476 250 euroa. Valtiovarainministeriön tekemässä avustuspäätöksessä ei kuitenkaan hyväksytty kaikkia hankesuunnitelman kokonaisuuksia mukaan avustuksen pii­riin. Valtiovarainministeriön Lohjan kaupungin Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeelle myöntämä enimmäistuki oli 285 700 € tai 85 prosenttia toteutuneista kustannuk­ista (valitaan se vaihtoehto, kumman lopullinen tukimäärä on pienempi). Avustuspäätök­sen jälkeen hankekokonaisuutta sekä budjettia muokattiin ja hankkeen lopulliseksi budje-

tiksi arvioitiin 336 118 euroa. Taulukossa kaksi esitetään hankkeen toteutuneet kustannukset vuosittain ja kustannuslajeittain. Kustannukset ovat koko hankkeen ajalta 1.11.2019 – 30.11.2021.

Taulukko 2. Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen toteutuneet kustannukset vuosittain ja kustannuslajeittain.

	Vuosi 2019	Vuosi 2020	Vuosi 2021	Yhteensä
Tuet ja avustukset	0 €	108 764 €	132 982 €	241 746 €
Henkilöstökulut	-12 524 €	-78 373 €	-64 476 €	-155 373 €
Palveluiden ostot	-12 264 €	-83 195 €	-83 949 €	-179 408 €
Aineet tarvikkeet ja tavarat	0 €	-147 €	0 €	-147 €
Toimintakulut Yhteensä	-24 788 €	-161 715 €	-148 425 €	-334 928 €
Toimintakate	-24 788 €	-52 951 €	-15 443 €	-93 182 €

Taulukosta kaksi nähdään, että hankkeen toteutuneet toimintakulut ovat 334 928 euroa. Hanke alitti suunnitellun budjetin 1 190 eurolla. Hankkeen todellisten kulujen alittaessa alkuperäisen budjetin, tulee Valtiovarainministeriöltä saatu avustus olemaan myös hieman alempi ($334\,928\text{ €} \cdot 0,85 = 284\,689\text{ €}$). Loppuraportoinnin yhteydessä haettava viimeinen tukierä tulee olemaan ($284\,689\text{ €} - 241\,746\text{ €} = 42\,943\text{ €}$) 42 943 euroa.

7 Onnistumiset ja oppimiset hankkeessa

Tiedolla johtaminen ja datan työllistäminen -hankkeen onnistumisen pohjana on ollut johdon vahva sitoutuminen hankkeeseen, riittävän tiivis ja onnistuneilla henkilövalinnoilla muodostettu projektitiimi sekä valtiovarainministeriöltä saatu avustus. Johdon vahva sitoutuminen on varmasti kaikkien hankkeiden onnistumisen kannalta merkittävä tekijä, koska johdon sitoutumisen avulla on paljon helpompi saada koko organisaatio mukaan toteuttamaan projektia ja taloudelliset haasteet usein myös silloin vähenevät. Tämän hankkeen taloudellisia haasteita helpotti merkittävästi myös valtiovarainministeriöltä saatu avustus, ilman avustusta ei hanketta olisi voitu toteuttaa.

Hankkeen projektitiimi koostui vain muutamasta henkilöstä, jolloin kokonaisuuden hallinta ja ohjailu oli helpompaa ja sisäinen kommunikaatio toimi paremmin, kun tekijöitä ei ollut liikaa. Pienilukuisesta tiimistä huolimatta siihen oli saatu mukaan varsin laaja-alainen edustus ja ymmärrys kaupungin organisaatiosta ja toiminnasta. Tiimissä oli edustusta myös kaupungin eri hierarkia- ja yksikötasoilta, jolloin organisaatorajat ylittävä yhteistyö oli mahdollista ja mukaan mahtui niin sanottuja tekijöitä sekä henkilöitä, joilla oli valtuuksia päättää kaupungin varojen käytöstä. Toki pieni projektitiimi voi koitua myös hankkeelle todella kohtalokkaaksi, jos joku avainhenkilöistä ei pystykään jatkamaan projektin edistämistä, mutta Lohjan tapauksessa näin ei onneksi käynyt.

Hankkeen aikana opittiin ymmärtämään tietoteknisistä järjestelmistä sellainen yleistys, että uusin ei ole aina välttämättä paras, mutta uudehko on usein merkittävästi parempi kuin vanha. Tällä viitataan siihen, että täysin uusi järjestelmä/ohjelma todennäköisesti sisältää vielä paljon bugeja ja sen käyttöönotto ei välttämättä onnistu niin sulavasti kuin voisi toivoa, koska palveluntarjoajalla ei välttämättä ole vielä karttunut riittävästi kokemusta erilaisista haasteista ja ongelmista. Kuitenkin uudehko järjestelmä/sovellus on usein merkittävästi parempi kuin vanha järjestelmä/sovellus, koska yleisesti ottaen vanhaa hieman päivitellään, mutta taustalla käytetty tekniikka on jo vanhentunutta eikä sitä välttämättä pystytä päivittämään nykypäivän tarpeiden tasolle, jotta esimerkiksi järjestelmien keskinäinen kommunikointi olisi mahdollista. Tästä syystä uudehko on paras vaihtoehto, koska sen taustajärjestelmät ovat vielä nykytarpeiden mukaiset ja sitä on ehditty sen verran käyttämään ja testatuna, että suurin osa virheistä ja bugeista on saatu korjattua ja palveluntarjoajalla on vielä kiinnostusta kehittää ja päivittää palvelua/sovellusta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Tehtäessä vertailua eri järjestelmien kesken ja mietittäessä mikä palvelu lopulta valitaan kannattaa nykytarpeiden lisäksi miettiä minkälaisia mahdollisia tarpeita tulevaisuudessa voi olla ja vastaako palvelu ja palveluntarjoaja myös tulevaisuuden tarpeisiin. Palveluntarjoajan halulla kehittää toimintaansa ja tuotteita on merkittävä vaikutus siihen, kuinka asiat jatkossa tulevat toimimaan ja millä tavalla ongelmia lähdetään ratkaisemaan.

Tämän hankkeen puitteissa törmättiin myös sellaiseen tietoteknisiin järjestelmiin liittyvään ongelmaan, että Lohjan kaupungilla asiakkaana ei ollut tarkkaa tietoa siitä mitä palveluntarjoajalta todellisuudessa halutaan ostaa. Visio siitä minkälainen lopputulos suunnilleen haluttiin oli olemassa, mutta tietoa siitä kuinka haluttuun lopputulokseen todellisuudessa päästään ei ollut. Palveluntarjoaja pyrki tarjoamaan jotain mikä mahdollisesti vastaa asiakkaan tarpeisiin, mutta heilläkään ei ollut selkeää visiota siitä, kuinka siihen lopputulokseen tullaan todellisuudessa pääsemään ja mitä kaikkea se vaatii eri osapuolilta. Tämä johtikin siihen, että sopimusta oltiin puolin ja toisin tulkittu hyvin eri tavalla ja muutamia mutkia kehitysvaiheessa tulikin vastaan. Tämän takia onkin erittäin tärkeää sopimuksia tehdessä käydä selkeästi läpi se mitä sovitaan ja mitkä asiat jäävät avoimeksi ja mahdollisesti sopimukseen sisällytettäväksi. On myös erittäin suositeltavaa kirjata ylös sanallisesti sovituista kokonaisuuksista, koska, jos henkilöstövaihdoksia tapahtuu, niin silloin tämä suullinen tieto usein katoaa ja voi aiheuttaa uusia haasteita.

8 Jatkoimet

Lohjan kaupungilla on jo aikaisemmin ollut keskustelua oman tietoaltan perustamisesta ja tämän hankkeen myötä tietoaltan tarpeellisuus sekä datanhallinta nousivat keskusteluun myös ylemmän johdon kanssa. Hankkeella tulee siis toivottavasti olemaan positiivinen vaikutus edellä mainittujen asioiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Hankkeen myötä on saatu Lohjan kaupungille hyvä tieto- ja raporttipohja esimerkiksi esihenkilöiden työpöytätyöskentymien sekä ennakoivan budjetoinnin mahdollistamiseksi.

Luvussa 2.1.1. on tarkemmin kerrottu siitä, kuinka hankkeen aikana tehtyjä raportteja ja työkaluja hyödynnetään ja tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa. Hankkeen myötä Lohjan kaupungin henkilöstö ja esihenkilöt saivat myös erilaisia epäsuoria hyötyjä ja taitoja. Hankkeen myötä lisättiin työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoisuutta nykyajan raportointijärjestelmien mahdollisuuksista ja käytöstä. Osa henkilöstöstä pääsi mukaan koulutukseen, jossa opetettiin, kuinka raportteja voidaan erilaisista lähtödatoina koostaa. Raportointijärjestelmien lisäksi epäsuoria tietoja ja taitoja, joita hankkeen aikana henkilöstölle ja esihenkilöille kertyi ovat esimerkiksi 1) excelin aikaisempaa edistyneempi hyödyntäminen oman työn tukemisessa, 2) parempi ymmärrys yksikön toiminnasta sekä kustannusrakenteesta, 3) vinkkejä tarkempaan ja nopeampaan laskujen tiliöintiin sekä 4) löydettiin virheitä tehdyistä kirjauksista (korjattiin ja vältetään jatkossa samoilta ongelmilta).

Jatkokoulutukset, järjestelmän kehittäminen tarpeiden mukaan sekä esihenkilöiden neuvonta ja tukeminen järjestelmän käyttöönotosta ovat tärkeitä toimia, joilla pystytään varmistamaan hankkeen käyttöönoton hyödyt. Koulutusta ja tukea on esihenkilöille ja kaupungin johdolle järjestelmien käyttöönottoon liittyen tarjottu koko hankkeen ajan, mutta sitä ei tule lopettaa, vaikka hanke virallisesti päättyykin marraskuun 2021 lopussa.

Hankkeen aikana kehitetty palveluiden järjestämissuunnitelman työkalu tulee todennäköisesti vielä tulevaisuudessa kehittymään. Hankkeen aikana on jo aloitettu työkalun jatkokehitys ja ideoita aikaisempaa suuremmista linkityksistä ja integraatioista eri järjestelmien välille on noussut. Hankkeen aikana on noussut esille myös tarve nykyisten järjestelmien aikaisempaa paremmasta keskinäisestä kommunikaatiosta ja linkittämisestä. Eri järjestelmistä saatavien tietojen yhdistettävyyden ja yhdistely tulee varmasti kehittymään, koska se mahdollistaa nykyistä paremman analytiikan.

Keväällä 2021 tiedolla johtamisen sekä palveluiden järjestämissuunnitelman jatkojalostamiseksi haettiin jatkoavustusta. Jatkohankkeen tarkoitus oli tiiviimmin yhdistää tiedolla johtamisen kustannustieto, kunnan pidempiaikainen investointisuunnittelu sekä palveluntarve ja väestötiedot. Hankkeelle ei keväällä 2021 myönnetty jatkoavustusta, mutta jatkorahoitusta tullaan hakemaan, jos sopiva rahoituskanava löytyy tulevaisuuden kunnalle Sote-uudistuksen jälkeisessä ajassa.

Hankkeelle ei ole suunniteltu jälkiarviointia.