



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Digitalisaation vaatimat osaamiset valtiolla

– kyselyn tulokset ja tulevat työpajat

22.11.2016 Marjaana Laine

VM/HO, Konsernitoiminnot



Mistä kyselyssä oli kyse?



- Tavoitteena kartoittaa **digitalisaation** valtion virkamiehiltä, tiimeiltä ja virastoilta **vaatimia osaamisia sekä osaamisten tilaa** tällä hetkellä.
- **Luonteeltaan asiantuntijapaneeli, ei tieteellinen tutkimus.**
- Tuloksia hyödynnetään mm. osaamisen kehittämisessä, [valtion yhteisten osaamisten päivityksessä](#) sekä johtamisen kärkihankkeen ja avoimen hallinnon työssä.
Virastoissa myös!
- Kyselyn laati valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosaston sekä JulkICT-osaston asiantuntijat, lukuisien virastokollegojen avustuksella (mm. Työ 2.0).

Kenen toivottiin vastaavan?

- Vastajiksi tavoiteltiin niitä työntekijöitä, joilla on **kokemusta ja näkemystä toiminnan ja digitalisaation kehittämisen vaatimuksista.**
- Heillä on esim. käytännön kokemusta monimutkaisten kehittämishankkeiden vetämisestä tai niissä toimimisesta, muutoksen läpiviennistä, prosessien kehittämisestä.
- Asiantuntijoita, tiimin/projektin vetäjiä sekä esimiehiä.

Määritelmä saateviestissä:

”Digitalisaatio on toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia ja palveluiden sähköistämistä.”

Valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon ICT–osaston nettisivut

Vastausaika oli 8.4. – 20.4.2016 (jatkoa 22.4. klo 10 saakka). VM:n henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosaston pyyntö vastata lähti ministeriöille ja virastoille (cc. TA-ryhmän varsinaiset ja varajäsenet).

Kysely toteutettiin Zef-kyselytyökalulla.

Kyselyn rakenne

Taustalla oleva ajatusmalli ->

1. Perusosaaminen
- kaikki virkamiehet tarvitsevat
2. Erityisosaaminen
- osa virkamiehistä tarvitsee
3. Muut vaadittavat kyvykkyydet ja "meta-osaamiset"

Lisäksi

4. Johtamisen kokonaisuus ja muutoksen johtaminen
5. Digitalisoitumisen suunnittelu
6. Osaamisen kehittäminen
7. Vastaajan taustatiedot
8. Loppukommentit

DIGITALISAATIOON LIITTYVÄT OSAAMISET

Perusosaaminen – kaikki virkamiehet tarvitsevat

- Digitaalisten palveluiden ja työvälineiden käyttö
- Perusymmärrys digitalisaation vaikutuksista asiakkaisiin, toimintaan ja omiin työtehtäviin
- Verkostoituminen ja yhteistyö

Erityisosaaminen – osa virkamiehistä tarvitsee

- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Data- ja analytiikka
- Digitaalinen markkinointi
- Toimintamallit ja -logiikat
- Prosessiosaaminen
- Uudet kehittämismenetelmät
- Kumppanihallinta
- Laadun varmistaminen

Muut vaadittavat kyvykkyydet ja "meta-osaamiset"

- Uuden oppiminen, vanhan poisoppiminen => muutосkyky
- Kyky yhdistää osaamisia ja täydentää omaa osaamista muiden alueiden erikoisosaajien taidoilla
- Vuorovaikutustaidot
- Kyky ymmärtää ihmisten erilaisia digitalisaatiovalmiuksia

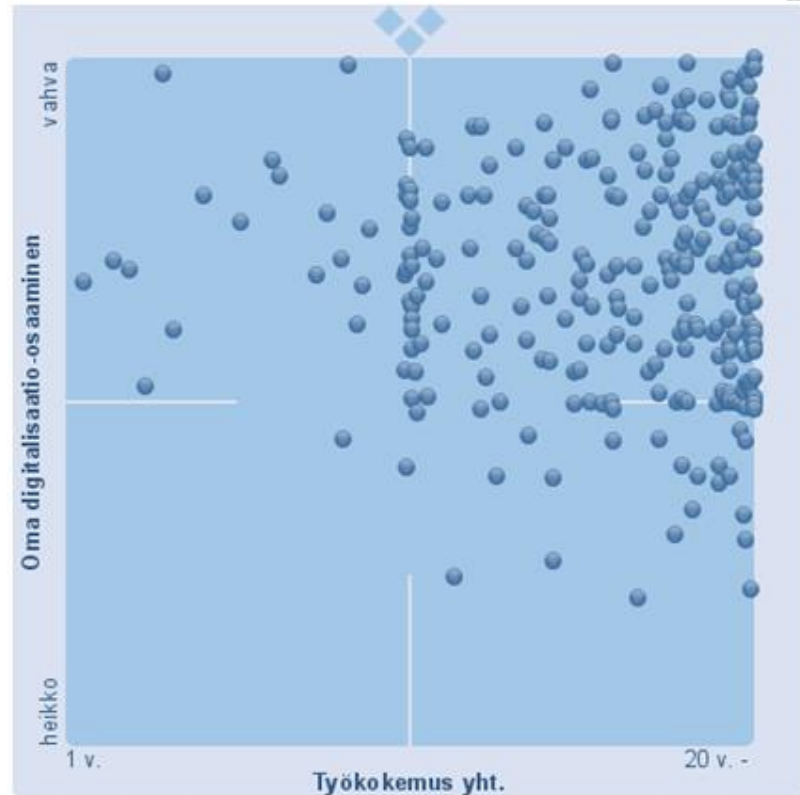
Yksilötaso, tiimitaso ja organisaatiotaso

Lähde, mukaan: DIGITALISAATIO Yritysjohdon käsikirja (Ilmarinen ja Koskela)



Vastaajista

- Vastaajia yhteensä 426, loppuun asti vastasi 300
- Vastauksia kaikilta hallinnonaloilta, ei kaikista virastoista (ainakin PLM:n ja OM:n hallinnonaloilla vaikeuksia saada kysely toimimaan)
- Kattavasti sekä nais- että miesvastaajia (n 47 %, m 53%)
- Yliopistotutkinto yli 70 %:lla
- Työkokemusta pääosalla vastaajista väh. 10 vuotta (ka. lähes 16 v.)
- Arvio omasta digiosaamisesta vaihteli yllättävänkin suuresti



Tulosten viestintä

- Lyhyet jutut Valtiotyöntantaja.fi:ssa
-> on-line palaverit marras-joulukuussa

On-line palaverit - Ilmoittautuminen (Webropol)

- 23.11.2016 klo 13 – 14
 - 25.11.2016 klo 15 – 16
 - 02.12.2016 klo 10 – 11
 - Lisää jos tarvitaan
- Suppeampi ja laajempi kalvopaketti
 - Jatkotyönä syntyneet työkalut
– ajatusmalli ja osaamispuntari
 - Jakelukanavana ainakin [Innokylä](#) ja [vm.fi](#)



Johtopäätökset ja jatkotyöstö

Johtopäätöksiä (1/4)

- **Kyselyssä kuvatut osaamiset saivat kannatusta.**
- Onnistunutta toiminnan kehittämistä pidettiin kriittisenä tulevaisuuden kannalta.
 - ✓ ei suoraan sama kuin digitalisoituminen ("tekniikka edellä")
- Virastojen tilanne kovin vaihteleva kaikilla osa-alueilla, ainakin
 - ✓ yksilöiden oma osaaminen, muun henkilöstön ja johdon osaaminen
 - ✓ suhtautuminen
 - ✓ "digitalisuuden" aste
 - ✓ koetut vaikuttamismahdollisuudet
- Vastaajilla huoli digitalisaatioon liittyvästä kokonaiskoordinaation tilasta (tai sen puutteesta)
- Digitaalinen markkinointiosaaminen koettiin selvästi vähemmän tärkeänä erityisosaamisena
 - ✓ Vierastettiinko markkinointitermiä?

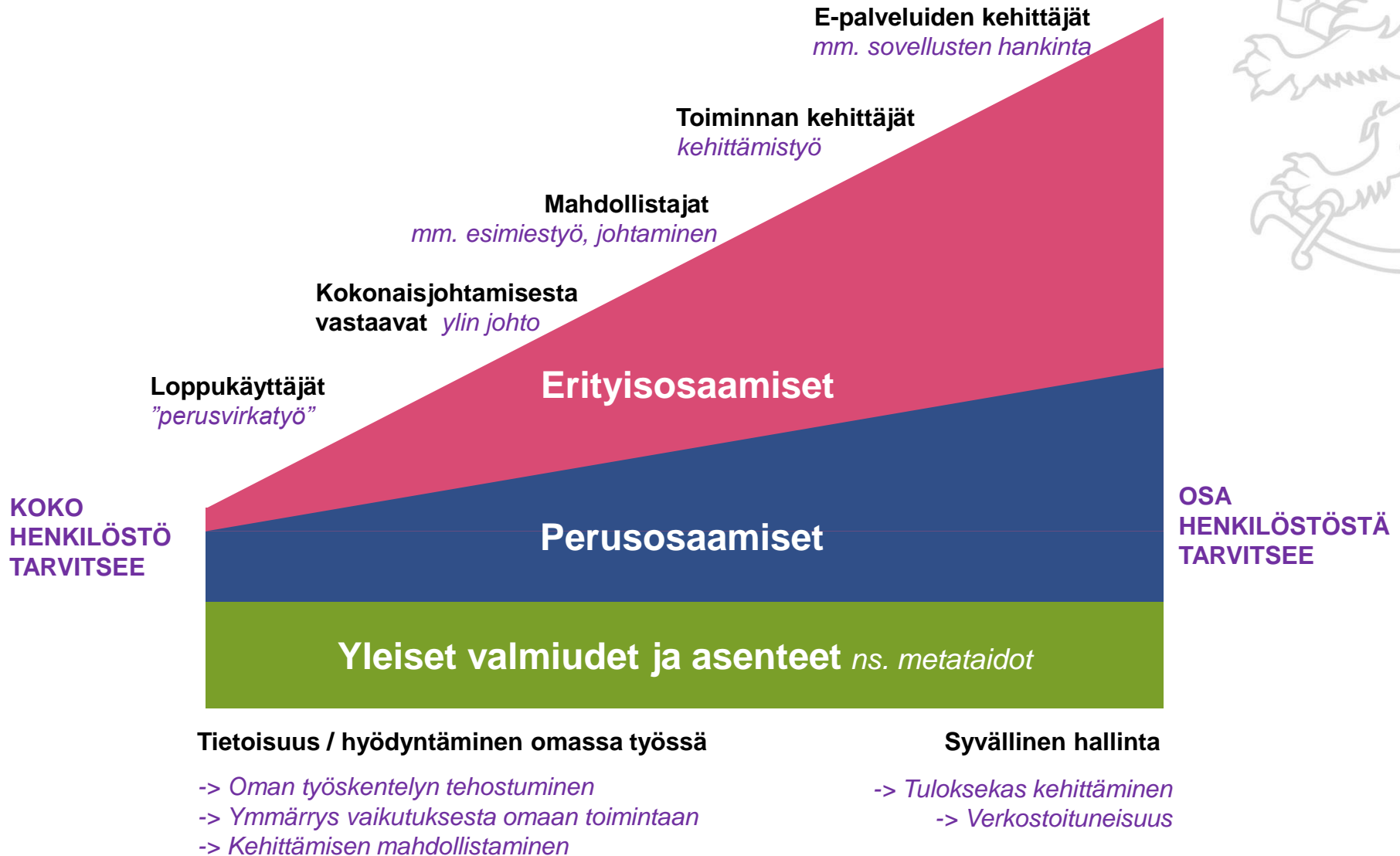


Johtopäätöksiä (2/4)

- Erityisosaamisista riskien hallinta parhaalla tasolla, koetaan myös tärkeimmäksi
- Digitalisaation vaatiman johtamisen nykytilanne sai paljon kritiikkiä osakseen
- Palkinta sai alimmat arvosanat.
 - ✓ Palaute on palkinnasta tärkein. Sen antamisen tärkeys liian usein sisäistämättä. *Ehdoton HR-kehittämiskohde*
- Vastaajat kaipaavat kokonaisnäkemyistä, yhteistyötä, priorisointia
- Osaamiskartoitukset saivat paljon puoltoa ja kritiikkiä
- LVM:n hallinnonalan tilanne näyttäisi erottuvan muista positiivisesti, vastaajia kuitenkin vain kahdesta virastosta, yht. kuusi henkilöä



Digitalisaation vaatima osaaminen



Digitalisaation vaatimat osaamiset

- Tarvitaanko itsearviointi ja kehityssuunnitelma –työkalua?
- Yksilölle, tiimille, henkilöstöryhmälle



455822Digitalisaation_edellytt_m_t_01419556379.XLSX [Vain luku] - Microsoft Excel

Tiedosto Aloitus Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Kehitystyökalut Apuohjelmat PDF-XChange 2012

Leikkaa Kopioi Muotoiluvälilin Leikepöytä

Calibri 14 Rivittä teksti Yleinen

Normaali Huono Hyvä Neutraali Huomautus

Hyperlinkki Laskenta Linkitetty solu Selittävä teksti Syöttö

Lisää Poista Muotoile Poista

Automaattinen summa Täyttö

Lajit Suot Muokkaaminen

H4 GoogleDocs

Digitalisaation vaatimat osaamiset
- itsearviointi ja kehityssuunnitelma
- yksilölle, tiimille, henkilöstöryhmälle

Pohdi taulukossa listattuja osaamisasia sekä niihin liittyvää rooliai (vrt. kuva), tämän hetken toimintaasi ja jatkon tavoitteita. Tutustu myös kehittämisen keinoihin ja ideoi niitä lisää.

Huom! Taulukkoa koskevat ideat ja täydennykset toivotaan yhteiseen muistiin osaamispuntarin jatkokehitystä varten: marjaana.laine@vm.fi tai: GoogleDocs

Intro aiheeseen:

| | | |
|--|---|-----------|
| "Digitalisaatio on uusi muste" | Miksi digitaatit ovat tärkeitä Työn tulisi opettaa päivittäin | Sovelto |
| "Jokaisessa ammatissa oppija on se joka pärjää" | Oppiminen on tärkein tulevaisuuden metataito | Sovelto |
| European parliamenti ja neuvosto ovat v. 2006 määritelleet 8 avaintaitoa (elinikäinen oppiminen) | Avaintaidot 2000-luvulla | eDimensio |

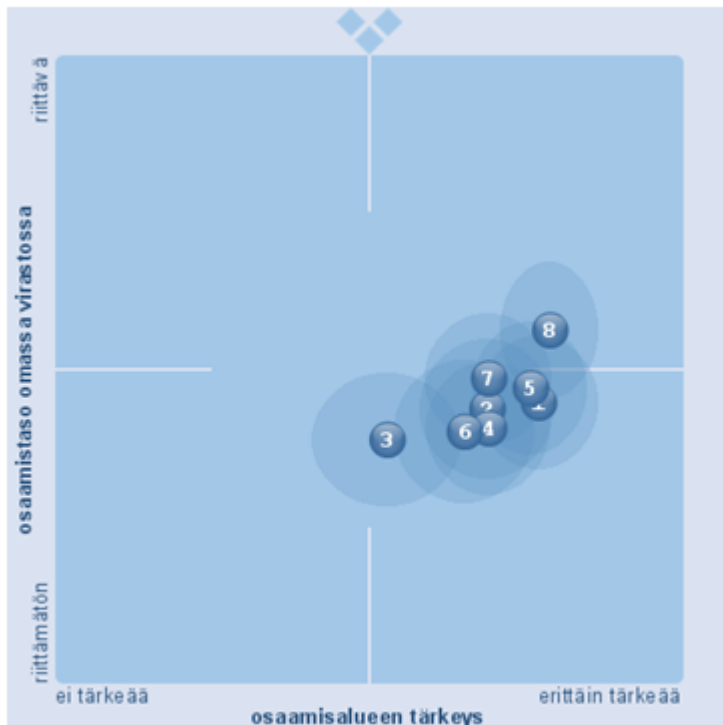
Digitalisaation vaatima osaaminen

1. PERUSOSAAMISET

1.1. Käytän aktiivisesti digitaalisia palveluita ja työvälineitä omassa työssäni.

| | ROOLINI TYÖTEHTÄVIEN NÄKÖKULMASTA? | MITEN HYÖDYNNÄN/TOIMIN TÄLLÄ HETKELLÄ? TYÖSTÖN AIKAISET KOMMENTIT | OSAAMISENI TASO ROOLINI NÄKÖKULMASTA | TAVOITE JATKOSSA? MAHDOLLISET RAIVATTAVAT ESTEET? | KEHITTÄMISEN KEINOT MM. TIETOLÄHTEET | LINKIT Muista kansainvälisyys! |
|--|--|---|--------------------------------------|---|--|--|
| 1.1.1. Oma älypuhelin | ei roolia / loppukäyttaja / mahdollistaja / kokonaisjohtamisesta vastaava / toiminnan kehittäjä / e-palvelun kehittäjä | | riittävä / riittämätön / en tarvitse | | Henkilökohtainen opastus, manuaali, viraston täsmäkoulutus/täsmäinfot, erityisesti "learning-by-doing" | TEKIJÄTIIMILLE: Jokaiselle osaamiselle pohdittava kehittämisen keinoja, tietolähteitä, linkkejä. <i>Materiali menossa VM:n sivuille sekä Innokylään. Erityisen tärkeää kuitenkin "vertaismarkkinointi" hallinnon sisällä.</i> |
| 1.1.2. Videoneuvottelut | | | | | Henkilökohtainen opastus, manuaali, viraston täsmäkoulutus/täsmäinfot, erityisesti "learning-by-doing" | |
| 1.1.3. Lync, Skype for Business | | | | | Henkilökohtainen opastus, manuaali, viraston täsmäkoulutus/täsmäinfot, erityisesti "learning-by-doing" | |
| 1.1.4. Kyselyohjelmat (Webropol, Digium, Zef jne.) | | | | | Henkilökohtainen opastus, manuaali, viraston täsmäkoulutus/täsmäinfot, erityisesti "learning-by-doing" | |
| 1.1.5. Viraston asianhallintajärjestelmä | | | | | Viraston täsmäkoulutus/täsmäinfot, erityisesti "learning-by-doing", manuaali, henkilökohtainen opastus | |
| 1.1.6. Ajanvaraussovellus Doodle | | Muita vastaavia? | | | "Learning-by-doing", manuaali, | |

Osaamispuntari Alustamalla kuvana Kehittämisen keinot Muita lähteitä Kehitysideat



2. Erityisosaaminen - osa virkamiehistä tarvitsee

VAAKA-AKSELI: Kuinka tärkeinä pidät seuraavia osaamisalueita oman virastosi positiivisen digitalisaatiokehityksen kannalta?

PYSTYAKSELI: Arvioi virastosi nykyistä osaamistasoa.

2. Data- ja analytiikkaosaaminen (340) (EOS: 33)

Yhdistelmä tilastotieteellistä sekä liiketoiminnallista ja tietoteknistä osaamista, tietomallien ja informaatioarkkitehtuurien kehittäminen, tietovarantojen suunnittelu, datan laadun hallinta, tiedon analysointi ja visualisointi

X: 6,88 Y: 4,36

STDERROR X: 0.12 STDERROR Y: 0.13

**KATSO AVOIMIA
KOMMENTTEJA**

Hajonta näkyvyyden ympärillä varjona.

Pilvitarkastelua myöhemmin

3. Digitaalinen markkinointiosaaminen (337) (EOS: 34)

Osaamista hakukonemarkkinoinnista ja -optimoinnista, sisältömarkkinoinnista, sosiaalisesta mediasta, tarinallistamisesta, pelillistamisestä, kohdentamisesta, markkinointiautomaatiosta, digitaalisen markkinoinnin mittaamisesta, konversio-optimoinnista

X: 5,28 Y: 3,88

STDERROR X: 0.14 STDERROR Y: 0.12

**KATSO AVOIMIA
KOMMENTTEJA**

1. Asiakaskokemuksen kehittäminen (349) (EOS: 24)

Mm. palvelumuotoilu, palveluiden konseptointi ja visualisointi, käyttöliittymä ja käytettävyysuunnittelu, yhdistelmä asiakas- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmäosaamista ja luovuutta, kattaa asiakkaan koko prosessin

X: 7,70 Y: 4,45

STDERROR X: 0.11 STDERROR Y: 0.12

**KATSO AVOIMIA
KOMMENTTEJA**

Avoimet kommentit - 98 liuskaa, n. 2500 kpl

Ideat

Toiveet

Palaute

| Vahvin digiosaaminen | Top 20 (sis. edelliseen) | 2. vahvin | 3. vahvin | 4. vahvin |
|--|---|---|--|---|
| Kumppanuuksia tarvitaan joka osa-alueella nykyään. Tämän osaamista ja hallittua sidosryhmätyötä pitäisi olla enemmän. | Hankintaosaaminen ja toimittajahallinta ylipäättään on kyllä jo minusta aika hyvää eri organisaatioissa ainakin valtiolla ja isoissa kunnissa, eli sen osaamisen puutteesta ei kai ole kyse. Pikemmin kyse on aiemmasta lean osaamisen ja ajattelun puuttumisesta koko organisaatioissa. | Kumppanuudet ovat varmasti verkostojen ohella välttämättömiä. Tämä hetken tilanne lienee kohtuullinen, koska kumppanuuksyhteistyötä on tehty paljon jo vuosia. | Korostetaan strategiatasolla. Ei vielä ole osaamista ja ymmärrystä organisaatio/yksilötasolla tarpeeksi. | On hyvä jos joka IT-projektilla olisi ainakin kaksi toisiaan sparraavaa toimittajaa suunnitteluvaiheessa. Näin saavutetaan parempi kokonaisratkaisu ja samalla varmistetaan että joku muukin toimittaja kykenee tuottamaan halutun ratkaisun. |
| Mitä enemmän ulkoistetaan myös julkishallinnon sisällä, sitä tärkeämpään rooliin kumppanuuksien ja laajojen alihankintaketjujen oikean-tyyppinen hallinta asettuu. Erityisrooli kuten usea tämän osa-alueen (nimensä mukaisesti erityisosaaminen). | Kumppanuuksien, mm. strategiset kumppaneiden, hyödyntäminen kaikessa toiminnassa kokonaisvaltaisesti on tulevaisuutta nykyisyyden lisäksi. Osaamisen hyödyntäminen tuo kilpailuetua (jopa pysyvä, jos oikein hyödynnetään) myös kaikille hallinnonaloille sekä niihin liittyville toimialoille. | Tämäkin lie enimmäkseen itseopittua meillä. Tätäkin valtionhallinnossa tarvitaan, sitä ei voi ostaa ulkopuolelta. | Tässä olisi keskimäärin paljon kehitettävää valtionhallinnon tasolla. Mielelläni näkisin tämän kokonaisuuden tiimoilta jonkinlaisia yhteisiä ratkaisuja sen sijaan että tätä yritetään koplata yksittäisissä organisaatioissa lukuisin eri tavoin... | Osaamista tarvitaan kumppanuuksien hallintaan, hankehallintaan, hankintoihin liittyviltä henkilöiltä |
| Yhä enemmän käytetään toimittajia oman työn/tekemisen sijaan (tekemistä ostetaan ulkoa, kun oma osaaminen on "hävitetty"). Kumppanuuksien rakentamisen ja hallinnan osaamistarpeet ovat tällä hetkellä akuutit ja niiden tarve kasvaa edelleen. | Kumppanuus tarkoittaa tasapuolista suhdetta. Valitettavan usein tätä haittaa kuitenkin se, että kumppaneilla on sekä erilainen osaaminen että erilaiset intressit. Johtaminen on perusedellytys sille, että organisaatio saa haluamansa hyödyn kumppanuudesta. Näin ollen kumppanuus ilman selkeää tahtotilaa (= johtamista) ei palvele ostajan intressejä. | Vero on erittäin heikko kumppanien hallinnassa. Yleensä kumppani hallitsee veroa, ei toisinpäin. Tämä liittyy yleisempään johtamisen ongelmaan: tahdonmuodostus on heikkoa ja delegointiin ei ole valmiutta | Tästä tehty tällä hetkellä käsittämättömän vaikeaa valtionhallinnon ICT-himmelissä. Kumppanuuksien hallinta on äärimmäisen hankalaa, kun välikäsiä on varsinaisen toimittajan ja loppuasiakkaan välillä useita (Vrt. SM:n hallinnonalalla julkaisulusta Innofactor-POL IT-Haltik_valtor); tässä himmelissä on loppuasiakkaan äärimmäisen hankalaa (ja kallista) hallita kumppanuuksia. Osaamista olisi järkevään kumppanuuksien hallintaan, mutta tällaisessa himmelissä toimiminen vaatii osaamisen kehittämistä; onko se järkevää, on sitten eri asia. | Kumppanuuksien rakentaminen ja sen mahdollistava osaaminen on tarpeen kaikille oman organisaationi virkamiehille. Kumppanihallinta osaamisena, jolla em. toimintaa hallitaan on erityisosaamista, jota edellytetään johdolta ja esimiehiltä. |
| Periaatteessa yhteistyökumppanit hoituvat asiakaspalveluun rakennettavien toimintojen kautta, jos ne on suunniteltu hyvin. Pääosin toiminnot ovat kyllin samankaltaisia. | Kumppani on samassa veneessä, kun tulppa lähtee paatista. En ole 10 viimeisen vuoden aikana havainnut ensimmäistäkään kumppania valtion IT-hankinnoissa. Se vaatisi esim. saman yhteisen ansaintamenetelmän. | Kyllä, kunhan hankintalaista joskus vielä päästään ja aitoihin kumppanuuksiin | | |

Läpi materiaalin tulevia

Ideoita ja toiveita (esimerkkikalvo)



JulkICT
Digi NYT

- Pitäisi pakottaa **jokainen virasto** (kirjaimellisesti) tekemään jonkinlainen **digitalisaatio-suunnitelma**, jossa haetaan vähintään 30% tuottavuutta koko viraston toimintaan. Ihan harjoitteena. Koska se on mahdollista, eikä tekisi edes tiukkaa. Esimerkiksi "lääkärit voi korvata tekoälyillä perussairauksien hoidossa ja vapauttaa resurssit erityissairaanhoidon."

JulkICT
Digioffice
Digi NYT

- Esimerkiksi ministeriöiden osalta tätä osaamista (= *asiakaskokemuksen kehittäminen*) tarvitaan hyvin rajatusti. Tämä **erityisosaaminen tulisi keskittää oikeisiin tahoihin**, tarvittaisiin mm. tätä ja muita toimintoja varten ns. digivirastoa.

JulkICT,
Valtori

- **ISO ongelma valtiolla on tietosuojakysymykset.** On valtavan paljon hienoja ohjelmistoja, joista meille olisi oikeasti hyötyä. Mutta mitään ei saa itse ladata, ja kun pyytää omaa taloa/Fujitsua lataamaan jonkun vähän harvinaisemman ohjelman, ei sitä tietoturva/kustannussyistä (ei kuulu sopimukseen) voi tehdä. Tähän toivon muutosta!

JulkICT
Digi NYT

- (*Työnantaja palkitsee toiminnan kehittämisestä*) Tähän pitäisi luoda koko julkishallintoon yhteinen digi-innovaatiopalkinto eli 100 - 300 - 500 - 750 - 1000 € ja vaatimukset jolla sellainen voidaan henkilölle tai ryhmälle myöntää

JulkICT

- Toimintamallien kehittäminen digimaailmassa kaipaisi **hyviä käytäntöjä ja esimerkkejä**. Näitä toki on ollut koulutuksissa, mutta hyvän **tahdon lähettiläät** voisivat jalkautua virastoihin tietoiskutyypisesti tai esimerkkejä hyvistä käytännöistä voisi jakaa niin, että oman toiminnan kehittäminen saisi tästä lisäinnostusta.

Palaute välitetään vas. mainituille



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Kiinnostuitko? Kiitos!

Marjaana Laine

Neuvotteleva virkamies

Puh. 0295 16001 (vaihde)

Lisätieto: etunimi.sukunimi@vm.fi

www.vm.fi

On-line palaverit Ilmoittautuminen (Webropol)

- 23.11.2016 klo 13 – 14
- 25.11.2016 klo 15 – 16
- 02.12.2016 klo 10 – 11
- Lisää jos tarvitaan

