



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sipoon ja muiden ARTTU2-kuntien näkemyksiä ja kokemuksia digitalisaatiosta sekä kehittämisehdotuksia kuntapalveluiden digitalisointiin

Teljamo, Marja

2016 Laurea



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sipoon ja muiden ARTTU2-kuntien näkemyksiä ja kokemuksia digitalisaatiosta sekä kehittämissuhteita kuntapalveluiden digitalisointiin

Marja Teljamo  
Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen  
palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2016

Marja Teljamo

**Sipoon ja muiden ARTTU2\*-kuntien näkemyksiä ja kokemuksia digitalisaatiosta sekä kehittämisehdotuksia kuntapalveluiden digitalisointiin**

Vuosi

2016

Sivumäärä

110

Opinnäytetyö tarkastelee digitalisaation vaikutuksia kunnan toimintaan ja kuntapalveluiden digitalisointia asiakkaan, johtamisen, prosessien ja resurssien näkökulmista. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vielä melko uuden ja laaja-alaisen ilmiön vaikutuksista kunnan toimintaan sekä tuottaa kehittämisehdotuksia Sipoon kunnalle ja myös muille kunnille.

Opinnäytetyössä pyritään löytämään keinoja vauhdittaa Sipoon kunnan palveluiden laadukasta ja kustannustehokasta digitalisointia. Opinnäytetyö on rajattu neljään, Sipoon kunnan tähänastisten kokemusten pohjalta keskeisiin tekijöihin. Opinnäytetyössä on haettu näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia luottamushenkilöiltä ja johtavilta virkamiehiltä ARTTU2-tutkimuskunnista, joihin myös Sipoon kunta kuuluu.

Tietoperustassa on tarkasteltu digitalisaatioon, digitalisointiin ja valittuun neljään osa-alueeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä kartoitettu eri asiantuntijoiden näkemyksiä muun muassa erilaisten artikkeleiden, blogien, somepäivitysten ja seminaariluentojen pohjalta. Ulkomaisina lähteinä on käytetty lähinnä ruotsalaista materiaalia, koska Suomen ja Ruotsin kuntajärjestelmät ovat melko samankaltaiset ja Ruotsissa kehitetään kuntapalveluiden digitalisointia aktiivisesti.

Vaikka Sipoossa ja muissa ARTTU2-tutkimuskunnissa kuntapalveluiden digitalisointia pidetään tärkeänä ja sitä pyritään aktiivisesti edistämään, ollaan vasta työn alussa. Kunnissa on tunnistettu keskeisiksi haasteiksi muun muassa osaamisen puute, nykyisten tietojärjestelmien hidas ja kallis kehitys sekä nykyiset toimintatavat. Kunnissa nähdään myös asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan lisäämisen tarve - muutosta ei tehdä organisaatiota varten, vaan asiakkaan hyödyksi. Muutoksen ja digitalisoituvan kunnan johtamisessa tarvitaan jatkossa asiakastiedolla johtamisen, prosessijohtamisen ja verkostojohtamisen osaamista.

Jotta kunnat onnistuisivat digitalisoimaan kuntapalveluita kustannustehokkaasti, valtion koordinoitirooli on keskeinen. Näin kunnat välttyvät päällekkäiseltä työltä ja asiakkaat saavat yhdenmukaisempaa palvelua. Kunnassa poliittisen ja virkamiesjohdon on hyvä ottaa digitalisaatio osaksi strategiaa, jotta jatkossa tehdään asiakkaan ja kokonaisuuden kannalta oikeita strategisia, palveluiden digitalisointia edistäviä valintoja. Onnistumisen kannalta olennaista on pystyä priorisoimaan toimenpiteitä ja toimeenpanna kehittämishankkeita asiakasvaikuttavuuden pohjalta sekä seurata kokonaisuuden kehitystä systemaattisesti. Valintojen perusteella voidaan tarkentaa resursointia sekä selkeyttää toiminnan organisointia ja tehtävien roolitusta. Merkittävää palveluiden digitalisoinnin onnistumisen kannalta on johtaminen ja se, että siiloutumista ei organisaatiossa sallita, koska asiakas kohtaa organisaation digitalisaation myötä kokonaisuutena. Kuntien tehtävänä on nyt tunnistaa, tuottaa ja toteuttaa digitalisoitaviksi soveltuvia asiakasprosesseja ketterissä verkostoissa sekä organisaation sisällä että yhteistyössä asiakkaiden, muiden kuntien, valtion ja yksityisten toimijoiden kanssa.

Asiasanat: kunta, digitalisaatio, digitalisointi, asiakas, verkosto, johtaminen

\* Kuntaliiton koordinoima ARTTU2-tutkimusohjelma selvittää kunnissa toteutettujen ja tulevien uudistusten tuomien muutosten vaikutuksia kuntiin ja kuntalaisiin. Ohjelma käynnistyi loppuvuodesta 2014, ja se kestää alkukeväeseen 2018 saakka.

Marja Teljamo

**Views and experiences that Sipoo and the other ARTTU2\* municipalities have on digitalization, as well as development proposals for the digitalization of municipal services**

Year 2016 Pages 110

---

The thesis examines the impact of digitalization on municipal activities, and also looks at the digitalization of municipal services from the viewpoint of the customers, management, processes and resources. The aim is to increase understanding of the impact that the relatively new but wide-ranging phenomenon has on municipal activities, as well as to provide development suggestions for the Municipality of Sipoo and the other municipalities participating in the ARTTU2 project.

The development task aims at finding ways to accelerate high-quality and cost-effective digitalization of the services provided by the Municipality of Sipoo. The development task deals with four specific factors that the Municipality of Sipoo has experienced to be key factors. The development project surveyed the views and development proposals of both elected representatives and senior officials in the ARTTU2 municipalities, which also covers the Municipality of Sipoo.

The theoretical part of the thesis is based on literature and research material related to digitalization, the digital switchover and the four selected sub-areas, as well as investigates the views that various experts have presented in various articles, blogs, social media updates and seminar lectures. The international sources used in this study comprise mostly Swedish material due to the fact that the municipal systems of Finland and Sweden are rather similar and also because Sweden is actively carrying out a digital switchover of municipal services.

Although Sipoo and the other ARTTU2 municipalities regard digitalization of the municipal services as an important process and actively promotes it, only the first steps of the work have been taken. The municipalities have identified as key challenges the lack of skills, slow and costly development of existing information systems, as well as current practices. The municipalities also see a need for increasing customer-oriented thinking and activities - the change is not done for the organization but for the benefit of the customer. Managing a municipality that is changing and going through a digital switchover will require expertise in customer data management, process management and network leadership.

In order for the municipalities to succeed in the digitalization of municipal services in a cost-effective way, the government has a key role as coordinator. Thus, municipalities will avoid overlapping work and the customers will get more consistent service. The municipality's political and civil service management should include digitization in the municipal strategy in order to make the right strategic choices that promote the digitalization of services. To succeed in this, it is essential to be able to prioritize measures and implement development projects based on the effectiveness for the customer, as well as to monitor overall progress systematically. The choices made will help to specify the resources needed as well as to clarify how the activities should be organized and roles distributed. The digitization of services can only be successful if it is backed up by the management. Also, silofication must not be accepted within the organization because, with digitalization, the client will face the organization as one entity. Now, the municipalities will have to identify, produce and implement digitalization of suitable client processes in agile networks both within the organization and in collaboration with the customers, other municipalities, as well as government and private actors.

**Keywords:** municipality, digitalization, digitization, client, network, leadership

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 7  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....                                  | 8  |
| 1.2   | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....                              | 9  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne ja prosessi .....                                  | 11 |
| 2     | Tietoperusta .....   | 12 |
| 2.1   | Kunta tutkimuksen ja kehittämisen kohteena .....                         | 12 |
| 2.1.1 | Kunnan tehtävät ja rakenne .....   | 12 |
| 2.1.2 | Kunnan johtamisjärjestelmä.....  | 13 |
| 2.1.3 | Muutos kunnassa .....  | 14 |
| 2.2   | Digitalisaatio ja siihen liittyvät käsitteet .....                       | 17 |
| 2.2.1 | Digitalisaatio .....   | 17 |
| 2.2.2 | Digitalisointi .....   | 19 |
| 2.2.3 | Digitointi .....   | 19 |
| 2.2.4 | Miten digitaalinen palvelu eroaa perinteisestä palvelusta.....           | 19 |
| 2.2.5 | Digitalisaatio kunnan toiminnassa .....                                  | 20 |
| 2.3   | Digitalisaatio ja asiakaskäsite kunnassa .....                           | 23 |
| 2.3.1 | Kuntalainen asiakkaana.....  | 25 |
| 2.3.2 | Kuntalaisen osallistuminen ja osallistaminen .....                       | 25 |
| 2.3.3 | Kunnan asiakasrajapinnat .....   | 26 |
| 2.3.4 | Asiakastiedolla johtaminen ja asiakastiedon merkitys .....               | 28 |
| 2.3.5 | Miten uudistaa organisaatiota kohti laajempaa asiakasnäkökulmaa ....     | 30 |
| 2.4   | Palveluiden digitalisoinnin muutostekijöitä kuntaorganisaatiossa .....   | 31 |
| 2.4.1 | Kuntaorganisaation johtamisen muutos.....                                | 31 |
| 2.4.2 | Kunnan henkilöstö ja talous palveluiden digitalisoinnin resursseina .... | 34 |
| 2.4.3 | Prosessijohtaminen ja prosessit.....                                     | 39 |
| 2.4.4 | Työn verkostoituminen ja verkostojohtaminen.....                         | 42 |
| 3     | Toiminnallinen viitekehys .....  | 45 |
| 3.1   | Kuntaliiton ARTTU2-tutkimusohjelma.....                                  | 45 |
| 3.2   | Sipoon kunta .....   | 46 |
| 3.2.1 | Sipoon "digiloikka" .....  | 47 |
| 3.2.2 | Toimintatapana projektipohjainen kehittäminen .....                      | 49 |
| 3.2.3 | Johtamisen muutos.....   | 49 |
| 3.2.4 | Sipoon "asiakasloikka".....  | 52 |
| 3.2.5 | Miten on onnistuttu ja mitä on opittu.....                               | 53 |
| 4     | Tutkimuksen toteutus .....   | 55 |
| 4.1   | Case-tutkimus.....   | 55 |
| 4.2   | Tutkimusmenetelmät .....   | 56 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.2.1 | Aineiston keruun menetelmät .....  | 57 |
| 4.2.2 | ARTTU2-kyselyn aineiston analysoinnin menetelmät .....   | 60 |
| 4.2.3 | Sipoon kunnan aineiston analysoinnin menetelmät .....  | 62 |
| 5     | Kysely- ja haastattelututkimuksien tulokset.....   | 63 |
| 5.1   | Kuntapalveluiden digitalisoinnin tärkeys .....   | 64 |
| 5.2   | Kuntien palveluiden digitalisoinnin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet... 64                 |    |
| 5.3   | Asiakkaat osana kuntapalveluiden digitalisointia .....   | 67 |
| 5.3.1 | Palveluiden käyttäjien tarpeet ja osaaminen.....   | 68 |
| 5.3.2 | Perinteisten palveluiden tarve .....   | 68 |
| 5.3.3 | Asiakas kunnan esimiehen näkökulmasta .....  | 70 |
| 5.4   | Kuntapalveluiden digitalisoinnin johtaminen .....  | 70 |
| 5.4.1 | Roolit .....   | 70 |
| 5.4.2 | Johtamis- ja hallintokulttuurin muutos .....   | 72 |
| 5.4.3 | Kommunikaatio ja muutosviestintä .....   | 74 |
| 5.5   | Organisaation prosesseista asiakkaan prosesseihin .....  | 75 |
| 5.6   | Henkilöstö- ja talousresurssit palveluiden digitalisoinnin toteuttamisessa .... 77             |    |
| 5.6.1 | Henkilöstö .....   | 77 |
| 5.6.2 | Talous .....   | 78 |
| 5.7   | Sipoon ja muiden ARTTU2-kuntien luottamushenkilöiden ja virkamiesten kehittämisehdotuksia..... | 79 |
| 5.7.1 | Tiedon, verkon ja laitteiden saatavuus .....   | 79 |
| 5.7.2 | Asiakasnäkökulma ja ikääntyvä väestö.....  | 79 |
| 5.7.3 | Kansallinen johtaminen ja kuntien johtaminen .....   | 80 |
| 5.7.4 | Prosessien merkitys .....  | 81 |
| 5.7.5 | Henkilöstö- ja talousresurssien hyödyntäminen .....  | 82 |
| 6     | Johtopäätökset .....   | 83 |
| 6.1   | Asioiden johtamisesta ihmisten tavoitteelliseen johtamiseen .....                              | 83 |
| 6.2   | Ei organisaation, vaan asiakkaan näkökulma edellä .....  | 85 |
| 6.3   | Digitalisoidaan asiakkaan prosesseja.....  | 87 |
| 6.4   | Nykyisillä resursseilla tuloksiin.....   | 88 |
| 6.5   | Käytännön vinkkejä kuntapalveluiden digitalisointiin.....                                      | 89 |
| 6.6   | Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimusaiheita.....   | 90 |
|       | Lähteet .....  | 92 |
|       | Kuviot.....  | 96 |
|       | Taulukot.....  | 97 |
|       | Liitteet .....   | 98 |

## 1 Johdanto

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa kuntien tulevaisuus ja tehtävät ovat hämärän peitossa. Kunnat ovat pian valintojen edessä. Onko kunta jatkossa kenties perinteinen palveluiden tuottaja, joka tarjoaa henkilökohtaista ja ihmisläheistä palvelua digitalisoituvassa maailmassa? Vai onko kunta perinteisiä ja digitaalisia palveluita tuottavien eri toimijoiden verkoston koordinoija?

Suomessa valmistellaan sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistusta ja uutta maakuntahallintoa, joihin on siirtymässä merkittävä osa kuntien tehtävistä. Uudistukset muuttavat toteutuessaan kuntien toiminnan rahoitusta, rakennetta ja tehtäviä perusteellisesti. Ne asettavat myös paineita uusiin kuntaliitoksiin ja kyseenalaistavat ainakin pienien kuntien olemassaolon jatkossa. KUUMA-kuntien digipäivillä esitettiin paneelikeskustelussa jopa kysymys, että tarvitaanko kuntia jatkossa lainkaan.

Uudistusten luomien toimintaympäristön haasteiden lisäksi digitalisaation nopea ja voimakas kehitys haastaa kuntien poliittisen ja virkamiesjohdon sekä työntekijät. Asiakkaan rooli on nyt yritysten ja kuntien palveluiden kehittämisen ytimessä. Palveluiden kehittäminen ilman käyttäjän osallisuutta tänä päivänä saattaa tuottaa palvelua, jota harva tai jopa kukaan ei käytä eikä tarvitse. Kuntalaiset ovat yhä enenevässä määrin kansainvälisiä ja valvotuneita kuluttajia, jotka nauttivat globaaleista verkkopalveluista ja joiden odotusarvot muodostuvat uudenlaisten kokemusten perusteella. Siksi kunnissakaan ei voida luottaa siihen, että pelkästään omasta organisaatiosta löytyy se osaaminen, jolla taataan korkealuokkaiset digitaaliset palvelut.

Ymmärrys digitalisaatiosta lisääntyy ja muokkautuu jatkuvasti ja samalla kehitys menee huimaa vauhtia eteenpäin. Tietoa on valtavasti ja uutta tietoa tulee koko ajan. Tieto hajautuu myös rajusti riippuen siitä, mitä lähteitä ja kanavia toimijat seuraavat ja käyttävät. Tiedon oikeellisuutta ja ajantasaisuutta joutuu kyseenalaistamaan ja arvioimaan. Moni työntekijä kokee pelkoa, ulkopuolisuutta ja riittämättömyyttä, mikä haastaa johtajat innostamaan heidät oppimaan uutta ja kehittämään yhdessä. Nyt luodaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja.

Kuntapalveluita on sähköistetty jo pitkään, mutta merkittävä edistys tällä saralla on alkanut vasta viimeisinä vuosina. Erityisesti digitalisointi haastaa yksittäiset kunnat, joilta toisaalta peräänkuulutetaan nykyresursseilla osaamista, oma-aloitteisuutta ja rohkeaa kokeilukulttuuria ja toisaalta yhteistyökykyä eri toimijoiden kanssa. Taloudellisesti kannattava ja asiakkaan näkökulmasta toimiva palveluiden digitalisointi edellyttäisi nyt kykyä vuorovaikutukseen ja

yhteistoimintaan valtion, kuntien ja muiden virallisten toimijoiden kesken sekä ennen kaikkea asiakkaan kanssa.

Kuntapalveluiden digitalisointi on laaja ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, joka elää ja kehittyy jatkuvasti. Digitalisaatio muuttaa toimintaa pysyvästi ja muodostuu kuntien normaaliksi toiminnaksi. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakasta, johtamista, prosesseja ja resursseja kuntapalveluiden digitalisoinnin kohteena ja tekijöinä. Opinnäytetyö ei keskity tietotekniisiin yksityiskohtiin eikä pyri tuottamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja, vaan keskittyy lisäämään ymmärrystä ja kuvaamaan kokemuksia ja näkemyksiä kuntakentältä. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisohdotuksia kuntien kehittämisen ja palveluiden digitalisoinnin tueksi tutkimustulosten ja kuntien kokemusten pohjalta.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Virtasen ja Stenvallin (2014, 206) mukaan organisaatitieteelliseen tutkimukseen kuuluu intuitiivisuus, luovuus ja ennakkoluulottomuus suhteessa tutkimuskohteeseen, tutkimustapaan ja jopa tutkimustuloksista raportointiin. Niinpä organisaatitutkimuksen teorioita ja käsitteellisiä malleja ei kannata ajatella lopullisena, empiirisesti testattuna totuuksina vaan kehitysvaiheina. Tiede edistyy kerroksittain: uusia ajatuksia ja tulkintoja rakennetaan entisten päälle. Tämä tarkoittaa, että tieteellisesti uuden ajattelutavan tai näkökulman luominen ei ala pohtimalla testattavia hypoteeseja vaan pohtimalla organisaation toiminnan kannalta mielenkiintoisia kysymyksiä.

Virtasen ja Stenvallin ajatukset organisaatitieteellisestä tutkimuksesta tukevat hyvin kuntapalveluiden digitalisoinnin kehittämistä. Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää toiminnallista muutosta, jota kuntapalveluiden digitalisointi merkitsee kunnalle, asiakkaalle, johtamiselle, prosesseille ja resursseille sekä tuottaa niiden osalta Sipoon kunnalle ja mahdollisesti myös muille kunnille uusia näkemyksiä ja kehittämisohdotuksia. Koska digitalisaatio on uusi, moniulotteinen, laajavaikutteinen ja vaikeasti hahmotettava ilmiö, ymmärryksen lisäämistä kunnassa hyödyttää aiheen tarkastelu laajemmassa kontekstissa. Mikäli tässä kehityksen vaiheessa tarkasteltaisiin vain yhtä tekijää kerrallaan, kokonaisuuden hahmottamisen kannalta jäisi olennaisia osia pois. Siksi opinnäytetyö keskittyy näihin, Sipoon kunnan kokeellisen toiminnan pohjalta syntyneen näkemyksen mukaan oleellisiin tekijöihin laajemmassa kontekstissa ja niiden yksityiskohtaisempi tarkastelu jätetään jatkotutkimusaiheiksi. Tarkoituksena on lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä, edistää ja nopeuttaa kuntapalveluiden digitalisointia.

Toiminnallisessa viitekehyksessä on perehdytty Sipoon kunnan palveluiden digitalisointiin tähtäävän muutosprosessin tuomiin näkemyksiin ja kokemuksiin vuosina 2014, 2015 ja 2016 kunnan tähdätessä hallinto-organisaatiosta itseoppivaksi asiantuntijaorganisaatioksi vuoteen

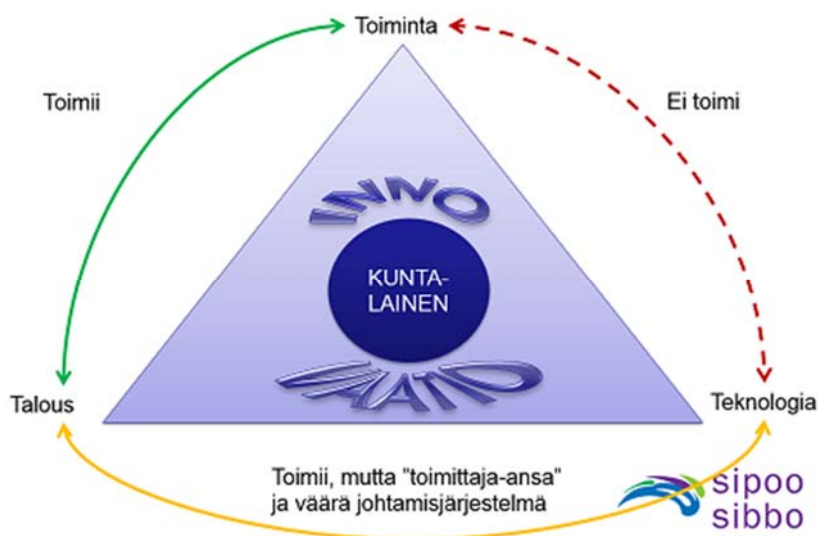


2020 mennessä sekä ARTTU2-kuntien johtavien luottamushenkilöiden ja virkamiesten näkemyksiä ja kehittämissuhteita kuntapalveluiden digitalisoinnista.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Digitalisaatio ja digitalisointi haastavat kunnat merkittäväällä tavalla ja selkeää ohjenuoraa muutoksen toteuttamiseen ei ole. Tekemistä ja toimijoita on paljon. Kunnan perinteiset toimintatavat ja rakenteet eivät kaikilta osin tue digitaalisointityötä kovinkaan hyvin. Onnistuneen muutoksen aikaansaaminen edellyttää kuntajohtajilta ja henkilökunnalta uuden oppimista, uudenlaista toimintakulttuuria, organisaation ja itsensä johtamista sekä asiakkaan arjen ja toimintatapojen tuntemusta sekä tarpeiden ja toiveiden huomioimista.

Sipoon kunnassa on työskennelty aktiivisesti kuntapalveluiden digitalisoinnin kehittämiseksi syksystä 2014 alkaen. Työssä on havaittu paljon haasteita, jotka edellyttävät enemmän ymmärrystä koko organisaatiossa. Niiden pohjalta opinnäytetyön tutkimusongelmana tarkastellaan kuntapalveluiden digitalisoinnin haasteita ja pohditaan, miten kuntien pitäisi muuttaa toimintaansa tuottaakseen onnistuneita digitaalisia palveluita. Sipoon kunnanjohtaja Mikael Grannas (2014) on kuviossa 1 kuvannut kuntien palveluiden digitalisoinnin taustalla olevien toimintojen suhdetta ja muutostarpeita.



Kuvio 1 Kuvaus kunnan toiminnan haasteista digitalisoinnin taustalla (Sipoon kunta 2014)

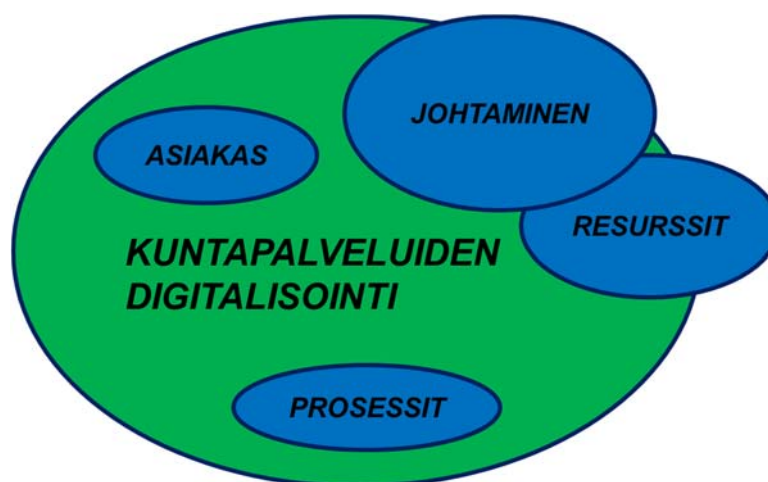
Kuten kuvasta voi nähdä, kunnan toiminnan ja talouden välillä ei ole haastetta perinteisessä toiminnassa. Kuntien talous kuitenkin supistuu ja kustannustehokkuutta pyritään hakemaan muun muassa palveluiden digitalisoinnin avulla.

Talouden ja teknologian välisenä haasteena taas ovat muun muassa resurssien uudenlaiset allokointitarpeet, jotka edellyttävät nopeasti kehittyvän teknologia-alan ja hyvinkin erilaisten

toimijoiden ja ratkaisujen tuntemusta sekä toiminnan johtamisen uudentyyppisiä työkaluja. Lisäksi palveluiden digitalisoinnin ja kehittämisen seuranta aiheuttaa tarvetta kustannusrakenteen yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle, jotta kehittämisen hyödyt pystytään todentamaan kohdistetusti.

Se mikä kuvan mukaan ei toimi, on toiminnan ja teknologian yhteistyö. Haasteet syntyvät muun muassa siitä, kun ei puhuta "samaa kieltä" - puutteena toiminnan ymmärrys tieto- ja viestintäteknologian (jatkossa lyhenteellä ICT) tarjoamista mahdollisuuksista ja ICT:n henkilöstön etäisyys palvelutuotannosta. ICT:n rooli mielletään lähinnä tukitoimeksi eikä strategiseksi voimavaraksi ja on usein kaukana loppukäyttäjistä. Aikaisempi palveluiden sähköistäminen on hoidettu vahvasti teknologia edellä ja se on perustunut monesti sisäisiin prosesseihin, jolloin asiakkaan hyöty ja käyttäjämäärät ovat jääneet vähäisiksi.

Edellä esitettyjen näkökulmien ja Sipoossa vuonna 2014 aloitetun kokeellisen kehittämisen kokemusten perusteella on todettu, että palveluiden digitalisointi vastaa ainakin osittain toiminnan ja teknologian sekä myös talouden ja teknologian välisiin toimimattomuuden haasteisiin ja tässä opinnäytetyössä on kokemusten valossa päädytty tarkastelemaan digitalisoinnin osalta asiakasta, johtamista, prosesseja ja resursseja (kuviota 2).



Kuvio 2 Sipoon kunnan muutosprosessin kokemusten perusteella tarkasteluun valitut tekijät ja niiden suhteelliset painotukset prosessin alussa

Opinnäytetyössä tekijöitä tarkastellaan tarkoituksellisesti laajemmalla perspektiivillä, jotta luodaan holistista ymmärrystä digitalisoinnin vaikutuksesta niihin sekä siitä, mihin kunnan kannattaa kuntapalveluiden digitalisoinnissa ja kehittämistoiminnassa panostaa ja mitä on hyvä huomioida. ICT nähdään tässä opinnäytetyössä työkaluna kehittämistoimenpiteiden toteuttamiselle ja se on mukana kyselyissä, haastattelussa ja tarkastelussa, mutta sitä ei tarkastella tässä tehtävässä laajemmin.

Kunnat ovat asiakkaan näkökulmasta selvästi yksityissektorin ja muun yhteiskunnan digitaliseen kehitykseen verrattuna jäljessä. Opinnäytetyössä pyritään lisäämään muiden sektoreiden osaamisen hyödyntämistä ja soveltamista kunta-alalle ja sitä kautta edistämään ja vauhdittamaan kuntapalveluiden asiakaskeskeistä ja kustannustehokasta digitalisointia.

Tutkimuskysymykset:

Mitä muutoksia kuntapalveluiden digitalisaatio tuo kuntien johtamiseen?

Miten kuntien pitäisi huomioida asiakkaan muuttunut rooli toiminnassaan?

Miksi prosessit ovat merkityksellisiä kuntapalveluiden digitalisoinnissa?

Millä resursseilla kuntapalveluita digitalisoidaan?

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja prosessi

Tämän opinnäytetyön rakenne noudattaa mukaillen opinnäytetöiden standardimuotoa, joka rakentuu Kanasen (2014, 14) mukaan johdannosta, tutkimusongelmasta, -kysymyksistä tai työn tavoitteista, tutkimusmetodologiasta ja tutkimusmenetelmistä, teoreettisesta viitekehyksestä, empiriasta ja johtopäätöksistä.

Taulukko 1 Opinnäytetyön prosessi

| LÄHTÖTILANNE  | TEEMAT                        | AINEISTON KÄSITTELY           | AINEISTON ANALYYSI              | YHTEENVETO     |
|---|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Tutkimusongelma:<br>Tarvitaan osaamista, näkemyksiä ja kokemuksia kuntapalveluiden digitalisoinnin edistämiseksi ja nopeuttamiseksi | Asiakas                       | ARTTU2-kuntien näkemykset     | Asiakas;<br>kaikki vastaajat    | Johtopäätökset |
|   |                               | Sipoon toimijoiden näkemykset |                                 |                |
|   | Johtaminen                    | ARTTU2-kuntien näkemykset     | Johtaminen;<br>kaikki vastaajat |                |
|   |                               | Sipoon toimijoiden näkemykset |                                 |                |
|   | Prosessit                     | ARTTU2-kuntien näkemykset     | Prosessit;<br>kaikki vastaajat  |                |
|   |                               | Sipoon toimijoiden näkemykset |                                 |                |
|   | Resurssit                     | ARTTU2-kuntien näkemykset     | Resurssit;<br>kaikki vastaajat  |                |
|   |                               | Sipoon toimijoiden näkemykset |                                 |                |
| ICT   | ARTTU2-kuntien näkemykset     | ICT;<br>kaikki vastaajat      |                                 |                |
|   | Sipoon toimijoiden näkemykset |                               |                                 |                |

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Kunta tutkimuksen ja kehittämisen kohteena

Kunta on osa jokaisen suomalaisen arkipäivää. Kunta tuottaa julkisia palveluita ja on alueellinen ja hallinnollinen toimija. Valtionvarainministeriön (2016) mukaan kuntien määrä on vähentynyt 50-luvulta lähtien 574 kunnasta 317 kuntaan vuoteen 2016 mennessä.

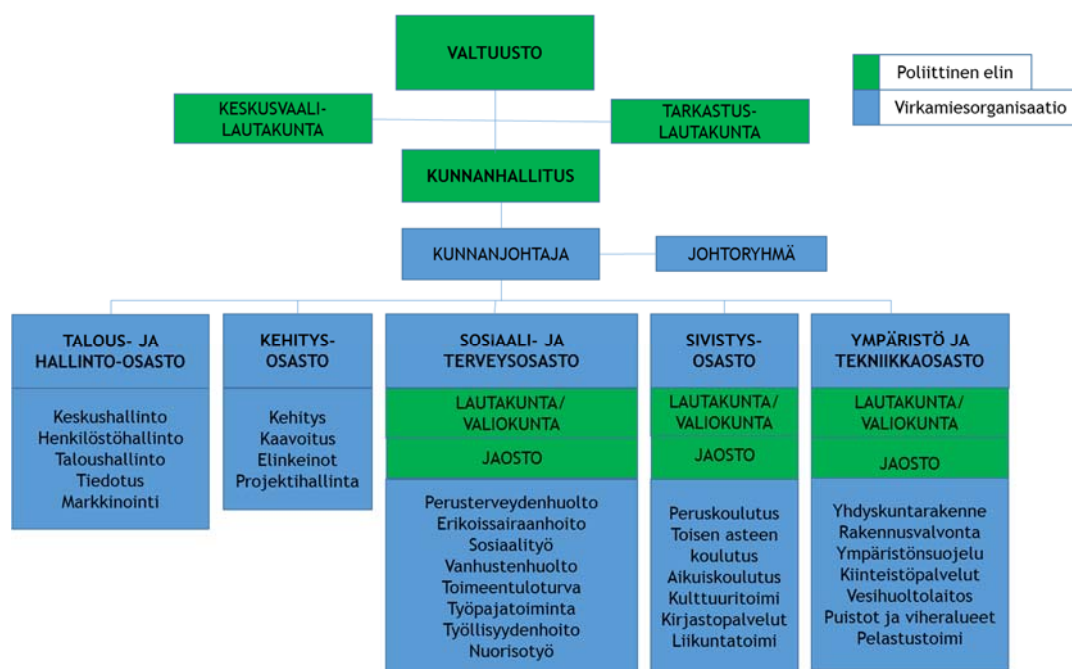
#### 2.1.1 Kunnan tehtävät ja rakenne

Anttiroikon ym. (2007, 20, 55) mukaan kunnan tehtävänä on huolehtia kuntalaisten peruspalveluista. Kuntien toiminta koostuu hyvinvointi- ja palvelutehtävistä, edunvalvonta- ja kehittämistehtävistä, demokratia- ja poliittisista johtamistehtävistä sekä valtion osoittamista hallinto- ja viranomaistehtävistä. "Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa." (Kuntalaki 2015, § 7.)

Kunnan organisaatio muodostuu luottamushenkilöelimistä ja virkamiesorganisaatiosta. Luottamuselimestä korkein päättävä elin on vaaleilla valittava valtuusto, jonka toimikausi on neljä vuotta. Valtuusto päättää Kuntalain (2015, § 14) mukaan muun muassa kuntastrategiasta, organisaatorakenteesta, hallintosäännöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, palveluista perittävien maksujen perusteista, tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapaudesta.

Kuntalain § 30 mukaan kunnassa on oltava valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Valtuusto voi lisäksi asettaa kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia tai valiokuntia sekä jaostoja kunnanhallitukseen, lautakuntaan, valiokuntaan ja johtokuntaan. Kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa kunnan hallintoa, taloutta ja toimintaa kunnanhallituksen alaisena.

"Kunta on kuntalaisten muodostama yhteisö. Kunta tarjoaa hallinto- ja palveluorganisaationsa kautta erilaisia palveluja yhteisönsä jäsenille eli kuntalaisille. Kunnallisten palvelujen ontologinen ydin voidaan tiivistää vuorovaikutuksen käsitteeseen. Tämän vuorovaikutuksen tuloksena kunta järjestää erilaiset palvelut jäsenilleen." (Jäppinen 2011, 146.)



Kuvio 3 Kuvaannollinen esimerkki kunnan organisaatorakenteesta ja tehtävistä organisaatiossa

Tammen (2006, 42) mukaan kunnan toiminnan tavoite ei ole tuottaa voittoa, vaan rakentaa kuntalaisille hyvinvointia. Kunnan toiminta on tarkoitettu jatkuvaksi ja kestäväksi, eikä jotakin palvelua voida jättää tuottamatta siitä syystä, että sen kustannukset ovat panos-tuotos suhteella arvioituna liian suuret, tai että se ei sovi tuotevalikoimaan. Kunnan toimintaa ei myöskään voida lopettaa taloudellisesti vaikeina aikoina.

Kuntien tehtävät muuttuvat rajusti lähivuosina, mikäli valtakunnalliset uudistukset toteutuvat suunnitellusti. Tällöin kuntien toiminta painottuisi muun muassa koulutukseen ja sivistyspalveluihin, teknisiin palveluihin sekä kunnan elinvoiman kehittämiseen.

### 2.1.2 Kunnan johtamisjärjestelmä

Salmisen (2004, 14) mukaan julkisen toiminnan johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtaminen on yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista organisaatiolle sekä jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Anttiroikon ym. (2007, 67) mukaan kuntien johtamisjärjestelmää voidaan tarkastella kahdella eri tasolla, jotka jäsenyvät johtamisen tason perusteella. Ensimmäinen taso on kuntaorganisaatio; kuntalaisten valitsevat luottamushenkilöt sekä työ- ja virkasuhteessa olevat kunnan työntekijät. Toinen taso kunnissa on yhteisön taso; koko kuntaorganisaatio osana laajempaa paikallista yhteisöä käsittäen muun muassa kuntalaiset, erilaiset järjestöt, yritykset ja valtion organisaatiot.

Johtaminen voidaan jakaa poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen; luottamushenkilöt vastaavat poliittisista ja ideologisista päätöksistä ja virkamiesorganisaatio huolehtii ammatillisesta johtamisesta, päätösten valmistelusta ja toimeenpanosta. Päivittäisen johtamisen tueksi kunnissa on usein johtoryhmä, joka koostuu virkamiehistä ja tukitoimijoista. Kuntastrategia on poliittisen ja virkamiesjohdon yhdessä valmisteleva johtamisen työväline, jossa päätetään pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset linjaukset.

Haverin (2002b) mukaan kuntien johtaminen elää ja kehittyy koko ajan yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Kunnan rooli vaihtelee viranomaisesta palveluiden järjestäjään ja alueiden kehittäjään. Kuntien johtamista on erilaisten roolien (valvova rooli, tukeva rooli jne.) takia vaikea asettaa tiukkaan kehikkoon. Kuntien johtamisen kehitys on edennyt jäykästä byrokraatiasta ja managementista kohti itseohjautuvaa leadership-johtamista, jossa tärkeänä haasteena on maksimoida kunnan asukkaiden hyvinvointi.

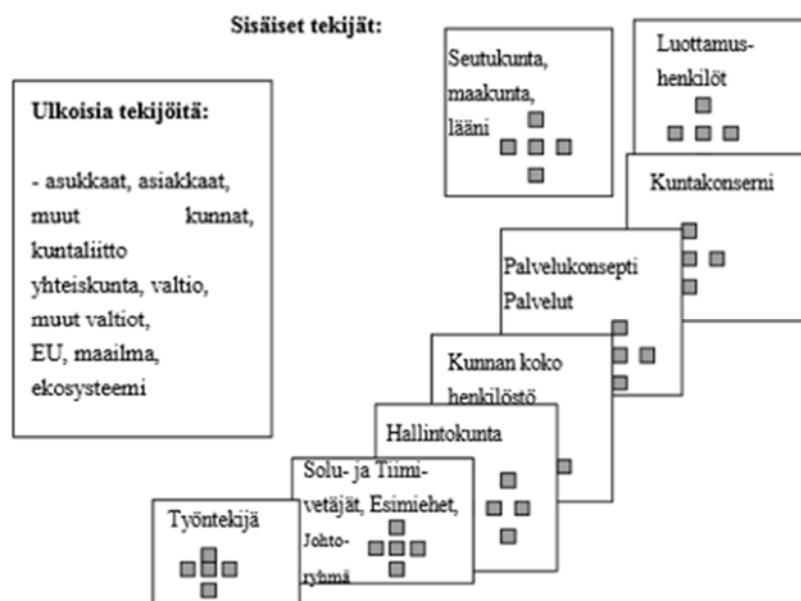
"Johtamistyö on usein tavoitteiden, toiminnan ja resurssien yhteensovittamista, mikä on erityisen haasteellista julkishallinnossa. Johtajan tehtävänä on yhteen sovittaa vahvojen ja usein ristiriitaisten arvopäämäärien toteuttamista sekä kuntalaisen, perheiden, kansalaisyhteisöjen, palkansaajan, työyhteisön, työnantajan, eri toimialojen, virkamiesten, poliitikkojen, kunnan ja koko yhteiskunnan näkökulmasta yhtä aikaa." (Valtiovarainministeriö 1994, 25-26.)

### 2.1.3 Muutos kunnassa

Jäppisen (2011, 155) tutkimuksen mukaan kunnallishallinnon uudistusten edellyttämiin muutoksiin on useita kannusteita. Suomessa on viimeisen 20 vuoden aikana ollut lama, julkisen talouden rahoituskriisi, Suomi on liittynyt Euroopan unioniin ja Suomessa on toteutettu kunta- ja palvelurakennemuutostuskin, jotka kaikki ovat osaltaan ravistelleet kuntaorganisaatioita ja lisänneet kansalaisten tyytymättömyyttä julkisiin palveluihin. Tulevaisuudessa palvelujen uudistamisen muutosajureiksi on tunnistettu laaja-alaisuus, kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys sekä systeemisyys.

Salmisen (2004, 131) mukaan julkisen sektorin toiminta-alue tulee olemaan entistä väljempi, verkostomainen ja tavoitelähtöinen sekä kilpaileva. Hierarkiat ja kontrollit saavat rinnalleen verkostot ja käyttäjälähtöisen kysynnän.

Kuntaa voidaan verrata monialakonserniin. Muutokset kunnassa haasteelliseksi tekee mm. perinteinen, hallintolähtöinen ja hierarkkinen toimintakulttuuri, jota nykyinen lainsäädäntö ja rakenteet tukevat. Kunnan monitasoisuus ja muutoksessa huomioonotettavien tasojen määrää ja kompleksisuus on laaja.



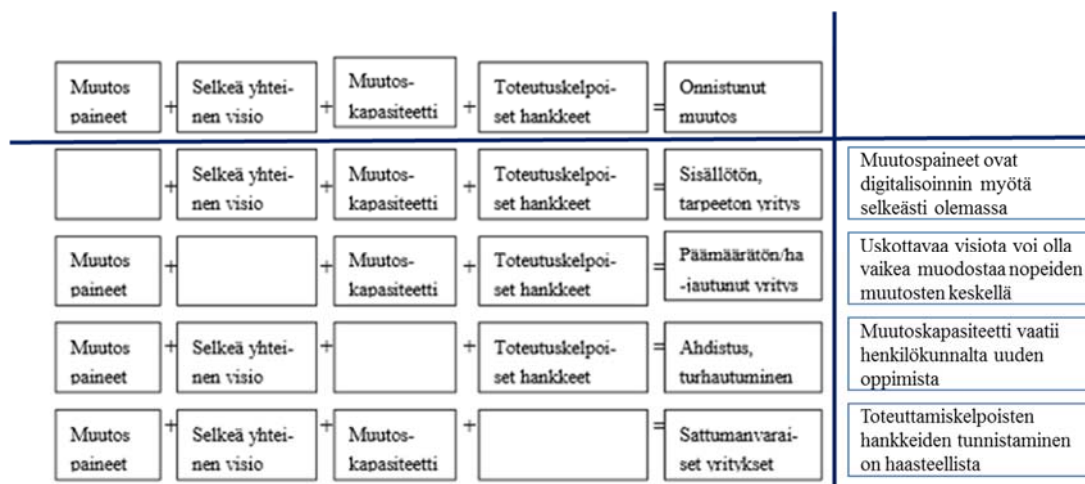
Kuvio 4 Esimerkki kunnan monitasaisuudesta (Merilä 2008, 79)

Digitalisaation aikakaudella kuntaorganisaation muutoksessa on kysymys muutosprosessista, joka on luonteeltaan syvä ja leviävä. Se koskettaa koko organisaatiota merkittävällä tavalla. Muutoksessa pyritään järjestelmällisellä yhteistyöllä sitouttamaan kunnan johto ja työntekijät muutosprosessiin. Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 68) mukaan transformaalinen muutosmalli perustuu ympäristön muutosten havaitsemiseen ja niiden hyödyntämiseen tavoitteena organisaation strateginen uudistuminen.

Stenvallin ym. (2007, 26), Merilän (2008, 85), Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 69) ja Luomalan (2008,5) mukaan syvässä, transformationaalisessa muutoksessa henkilöstön työstäessä omaa työtehtävänsä ja samalla koko kunnan kehitystä, muutosprosessin johtoon tulee kiinnittää terävöitettyä huomiota. Muutoksen avainhenkilöillä on hyvä olla tietoa organisaatiomuutosten riskitekijöistä; esimerkiksi heikkolaatuisen tai hyvän johtamisen eroista sekä alaistaitojen merkityksestä muutoksen onnistumiselle. Johtajan roolina on hallita epävarmuutta ja uusia tilanteita sekä tunnistaa kehitysmuotoja ja tulevia kehityssuuntia. Prosessi olisi hyvä suunnitella huolella ja johtaa sitä systemaattisesti. Kaikkien tulisi yhdessä rakentaa luottamusta ja löytää jokaisen henkilökohtaiselle osallistumiselle merkitys. Ihmisten johtaminen muutoksissa kulminoituukin johtajien ja esimiesten kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Johtoryhmän ja sen eri toimijoiden täytyy osallistua laajaan muutokseen ja sen hahmottamiseen, koska ilman johdon tukea on vaikea päästä muutoksessa eteenpäin.

Sydänmaanlakan (2004, 265–266) mukaan todellinen muutos vaatii syvällistä ajattelutapojen muutosta. Täytyy rakentaa uusi viitekehys, jonka avulla hahmotamme asiat uudella tavalla ja vasta sitten voimme todella uusiutua. Tarvitsemme luovaa älykkyyttä ajattelumme perusteelliseksi muuttamiseksi ja joudumme luopumaan asioista. Vain hyppäämällä tuntemattomaan, pois omalta mukavuusalueeltamme, voimme löytää jotain uutta.

Merilä (2008,72) kuvaa muutosta organisaation jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jota ei ole ennalta suunniteltu ja kuvaus vastaa hyvin digitalisoinnin aiheuttamaa muutosta. Muutoksella on eri tasoja ja ajanjaksoja, se ylittää osastojen ja hierarkioiden rajat eikä sen alkua ja loppua välttämättä voi erottaa. Muutos kyseenalaistaa ja muuttaa peruskäsityksiä organisaation rakenteista ja strategiasta, koska se on monimutkainen, analyyttinen, poliittinen ja kulttuurinen prosessi. Merilän (2008, 86) ja Stenvall ym. (2007, 118) mukaan onnistunut muutos lähtee liikkeelle muutosta koskevien edellytysten tuntemisesta ja riittävästä toteutumisesta.



Kuvio 5 Muutosprosessin osia ja niiden puutteiden seurauksia sekä haasteita digitalisoinnin näkökulmasta (mukaiillen Merilä 2008, 86 ja Stenvall ym. 2007, 119)

Digitalisointi on tuonut muutospaineet kunnille, koska asiakkaat käyttävät yksityisten toimijoiden digitaalisia palveluita. Muutoksen esteet on hyvä tunnistaa ja ne toimivat hyvänä tarkastuslistana muutoksen aikana. Kotterin (2013) mukaan muutoksessa epäonnistutaan, koska muutoksen ohjaamisen suunnitelma puuttuu, epäonnistutaan muutoksen tarpeellisuuden perusteluissa, jätetään kulttuuri huomioimatta ja seuranta on heikkoa. Muutos saattaa epäonnistua myös, jos muutokseen ei investoida resursseja, muutosagenttien osaamisessa on puutteita ja muutoksessa viestitään sattumanvaraisesti. Muutoksessa ei saa pelätä palautetta eikä puhua menestyksestä liian varhain. Muutoksessa on tärkeää huolehtia muutoksen vahvistamisesta. Muutosvastarintaa esiintyy ja siksi johtamistapa ja tavoiteasetanta on muutettava muutosta tukeväksi.



Pontevan (2010, 89) mukaan kaikki piilossa olevat ihmisten väliset epäselvät asiat voivat olla muutoksen tiedostamattomia esteitä. Luottamus on usein keskeinen tekijä innovaatioiden onnistumisessa. Tekesin (2008) mukaan luottamus syntyy ja kehittyy sosiaalisissa verkostoissa ja se pitää ansaita. Luottamus ja sosiaalinen pääoma rakentuu vuorovaikutteisesti ja riippuu yhteistyöstä saaduista kokemuksista.

Kosken (2008, 106) mukaan yksi kuntien suurimmista haasteista on innovatiivisuuden ja uudistumisen kyky, koska organisaation kyky uudistaa itseään sisältäpäin ja tuottaa uusia innovaatioita parantaa organisaation edellytyksiä reagoida muutoksiin ja selvittää vastoinkäymisistä ja uusista tilanteista. Sydänmaanlakan (2004, 264) mukaan tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva, älykäs ja hyvinvoiva. Sillä on kyky uudistua ja ennakoida muutoksia. Sen oppiminen on ympäristön muutoksia nopeampaa ja siten organisaatio johtaa muutosta.

## 2.2 Digitalisaatio ja siihen liittyvät käsitteet

### 2.2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on melko uusi ilmiö ja sen määritelmä ei ole vielä vakiintunut. Ilmarinen ja Koskela (2015, 21) eivät edes yritä antaa täydellistä määritelmää digitalisaatiolle. Alasoinin (2015, 26) mukaan digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta prosessista, jossa hyödynnetään teknologisen kehityksen uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitalisoinnin mahdollisuuksia.

"Digitalisaatio on sekä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia että palveluiden sähköistämistä. Kyse on isosta oivalluksesta, miten omaa toimintaa voidaan muuttaa jopa radikaalisti toisenlaiseksi tietotekniikan avulla. Käyttäjälähtöisyys on olennainen osa digitalisaatiota. Hallintoa on kehitettävä asiakkaan näkökulmasta, oli sitten kyse ulkoisesta tai sisäisestä asiakkaasta. Käyttäjälähtöiset digitaaliset julkiset palvelut ovat myös Suomen kilpailukyvyn edellytys." (Valtionvarainministeriö 2015.)

"Digitalisaatiolla tarkoitetaan liiketoimintamallien ja toimintamallien systeemistä muutosta perustuen uusiin teknologioihin, erityisesti laajamittaiseen digitalisointiin." (Espoon kaupunki 2016).

Gulliksenin (2015, 17) mukaan olemme keskellä muutosta täysin uuteen yhteiskuntaan, jossa digitalisaatio on katalysaattori, mahdollistaja ja moottori. Digitalisaatio ja uusi tekniikka luovat radikaalisti muuttuneet tulevaisuuden edellytykset. Tämä on hämmentävä ja monella tapaa kumouksellinen muutos lähes kaikilla yhteiskunnan aloilla. Teemme asioita uudella

tavalla ja ennen kaikkea pystymme tekemään ihan uusia asioita. Digitalisaatio muuttaa yritysten, julkisen sektorin, työelämän ja koulutuksen perusrakenteita, mutta samalla edellytyksiä, koska luottamus ja sosiaalinen yhtenäisyys yhteiskunnassa muuttuvat. Siten digitalisoinnin kautta tapahtuva muutos käsittää yhteiskunnan tärkeimmät osat; kasvu ja kestävyys, hyvinvointi ja demokratia. Kuntaorganisaation toiminnan kannalta on olennaista, että organisaation sisällä keskustellaan ja sovitaan yhdessä miten digitalisaatio organisaatiossa ymmärretään ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen ja organisaation toimintaan.

Tolvanen (2016, 50) toteaa, että murros on niin suuri, että ainoa pysyvä asia saattaa olla yrityksen arvot. Digitalisaatio on myös valtava, rakenteita, ajattelumalleja ja työpaikkoja tuhoava voima. Siksi murroksessa parhaiten pärjäävät yhteisöt, jotka ryhtyvät kehittämään toimintaansa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Ek ja Summer (2015, 21-22) toteavat, että olemme tulleet tilanteeseen, jossa digitaalinen muutos käsittää koko arvoketjun yhteistyön; co-development, co-creation, co-production ja co-distribution. Menestyminen tässä uudessa yhteisympäristössä vaatii uutta osaamista, joka haastaa vakiintuneet normit ja hämärtää organisatoriset rajat. Ulkopuolisille vaikutteille avautuminen, kumppanuuksien laajentaminen ja digitaalisten investointien kiihdyttäminen on äärimmäisen tärkeää ja mitä pikemmin, sen parempi.

Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 45-46) toteavat, että uudet tieto- ja viestintäteknologiat helpottavat radikaalisti kollektiivista keksimistä. Kun ohjelmiston lähdekoodi avataan, siitä tulee helposti monistettava ja liikuteltava kollektiivisen kehittämisen kohde. Sähköiset viestintäyhteydet helpottavat kehittäjien yhteistyötä ja mahdollistavat maailmanlaajuisen osallistumisen. Kollektiivisen keksimisen kohdetta ja siihen liittyvää viestintäjärjestelmää voidaan luonnehtia teknologia-alustaksi. Tekniseltä kannalta teknologia-alustassa on kyse informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden (yhteinen tietojärjestelmä ja sen ohjelmistotyökalut, laajakaista, Internet jne.) kehittelystä ja liittymäpintojen standardoinnista. Organisatoriselta kannalta alusta on ko. teknologioiden kehittämiseen osallistuvien, alustan avulla yhdistettyjen paikallisten toimijoiden verkosto. Alusta kokoaa kehittämistyötä yhdistämällä yhteisön piirissä jo olevaa tietoa ja osaamista sekä ottamalla yhteisöön mukaan uusia toimijoita, jotka täydentävät tai uudistavat yhteisön käytössä olevia tietoja.

Gulliksenin (SOU 2015, 17-18) mukaan tekniset edistysaskeleet muuttavat yhteiskunnan taloutta, toisin sanoen kuinka tuotamme haluamiamme ja tarvitsemiamme tuotteita ja palveluja. Täten myös yhteiskunnan sosiaaliset rakenteet ja instituutiot muuttuvat. Tapaamme ajatella ja ajatuksiimme siitä, mitä me olemme ja mitä voimme tehdä, vaikuttaa jatkuva vuoropuhelu siitä, mitä on mahdollista ajatella ja tehdä tietyssä ajassa ja mitä uudet

tekniset keksinnöt mahdollistavat. Viimeisten viidentoista vuoden aikana tapahtunut informaatioteknologian kehitys on se, joka muuttaa meidät ja yhteiskunnan. Tämä kehitys jatkuu toistaiseksi ja digitalisaation on todettu olevan suurin yksittäinen muutostekijä ainakin vuoteen 2025 saakka.

### 2.2.2 Digitalisointi

Digitalisointi on Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22) mukaan analogisen konvertointia digitaaliseksi; paperisesta sanomalehdestä internetin uutispalveluksi, kirjasta e-kirjaksi ja tavaratalosta verkkokaupaksi. Myös palvelu- ja liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. Palvelun digitalisoinnin myötä asia hoidetaan paperisen lomakkeen sijaan sähköisessä verkkopalvelussa ja käsittelyprosessin digitalisoinnin ansiosta se voi hoitua joko osittain tai jopa kokonaan automaattisesti. Esimerkkejä digitalisoidusta palvelusta ovat muun muassa pankin asuntolainahakemus, veroilmoitus, rakennuslupahakemus ja monet muut palvelut.

"Palvelujen digitalisoinnilla tarkoitetaan palvelujen ja niihin liittyvien prosessien kehittämistä tai palvelukanavien ja sähköisen asioinnin monipuolistamista digitalisoimalla palveluratkaisuja olemassa olevien toimintamallien ja liiketoimintamallien puitteissa." (Espoon kaupunki 2016).

Digitaaliset palvelut antavat Salehi-Sangarin ym. (2012, 1) mukaan kunnille ja viranomaisille mahdollisuuden täyttää kuntalaisten oikeudet, toiveet ja vaatimukset tehokkaammalla tavalla; saatavuus ja käytettävyys lisääntyvät, palvelu nopeutuu, tiedon laatu paranee ja saavutetaan suoria tai epäsuoria säästöjä. Kuntalaiset eivät vielä tosin käytä digitaalisia palveluita toivotussa laajuudessa ja tämän arvioidaan johtuvan muun muassa siitä, että kuntalaisten tarpeita ei ymmärretä riittävästi, kuntalaiset eivät ole tietoisia saatavilla olevista digitaalisista palveluista, niitä ei ole tai kuntalaisilla ei ole laitteita niiden käyttämiseen.

### 2.2.3 Digitointi

Alasoinin (2015, 26) mukaan digitointi tarkoittaa erilaisessa muodossa, kuten kuvana, tekstinä tai äänenä, olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla, jotta informaatiota voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla.

### 2.2.4 Miten digitaalinen palvelu eroaa perinteisestä palvelusta

Perinteinen palvelu tarkoittaa sitä, että kuntalainen käy hoitamassa asioitaan kunnan toimipisteessä tai on yhteydessä kuntaan puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse tai muiden sähköisten kanavien kautta. Digitaalinen palvelu on uusi tai perinteiseen palveluun perustuva asiakasprosessi, jossa asiakas tekee sähköisesti kaikki ne prosessin vaiheet, jotka asiakas

pystyy tekemään ICT:n ja tarvittaessa ohjeistuksen avulla ja samalla osan prosessista hoitaa sähköiset järjestelmät automaattisesti. Ensisijaisena tavoitteena digitalisoinnissa onkin intuitiiviset, helppokäyttöiset ja asiakasta luonnollisesti ohjaavat ohjelmat, jotta erillistä ohjeistusta ei tarvita.

Digitaalinen palvelu ei siis edellytä, että asiakkaan pitäisi käydä kunnan toimipisteessä ja saada palvelua kunnan virkailijalta, vaan kuntalainen/asiakas voi hoitaa osan palvelusta tai koko palveluprosessin tietokoneella mistä käsin tahansa mihin kellon aikaan hyvänsä. Digitaalisessa palvelussa usein osa palveluprosessista tarvittavista tiedoista tulee valmiiksi annettuina, kun tietojärjestelmät hakevat tiedot eri tietokannoista. Tällöin asiakkaan ei tarvitse täyttää samoja tietoa useampaan kertaan.

Digitaalinen palvelu ei ole lomake, joka on sähköistetty. Lomake on osa jotain asiakkaan kokonaisprosessia, jonka kokonaisuudesta digitalisaatiossa on kyse. Kehittämistyön haasteena on löytää prosessit, jotka voidaan digitalisoida. Ja samalla tuottaa saatavuudeltaan ja laadultaan parempaa palvelua sekä parantaa kustannusrakennetta ja säästää rahaa.

#### 2.2.5 Digitalisaatio kunnan toiminnassa

"Vision 2025 mukaan Suomi on ottanut tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Suomen ketterää uudistumista tuetaan luottamukseen, vuorovaikutukseen ja kokeilujen hyödyntämiseen perustuvalla johtamiskulttuurilla. Hallituskauden 2015 - 2019 tavoitteena on luoda käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luukun digitaaliset julkiset palvelut. Niin ikään tavoitteena on luoda suotuisa toimintaympäristö digitaalisille palveluille ja teollisen internetin sovelluksille ja uusille liiketoimintamalleille. Yksi hallituksen kärkihankkeista on digitalisoida julkiset palvelut käyttäjälähtöisiksi. Tämä yhdessä normien purkamisen ja kokeilujen kanssa ovat avainkeinoja julkisen talouden tuottavuusloikassa." (Valtionvarainministeriö 2015.)

Tolvasen (2016, 50) mukaan digitalisaation suurin yllätys on ollut sen vaikutus kulttuuriin, työhön ja toimintamalleihin. Olemme tottuneet ostamaan järjestelmiä, mutta nyt pitäisi entistä paremmin ymmärtää asiakkaita, tiedon hyödyntämistä ja verkostojen johtamista ennen investointeja järjestelmiin (murroksessa 95 % kulttuurimuutosta ja vain 5 % teknologiaa).

Miettisen ym. (2008, 4) mukaan teknologinen kehitys kulkee edellä ja organisaatioiden muutos seuraa jäljessä. Organisatorisilla rakenteilla on teknis-taloudellisia rakenteita suurempi jatkuvuus ja muutosvastarinta. Tästä seuraa se, että uusia teknologioita istutetaan vanhoihin organisatorisiin rakenteisiin ja sosiaaliset innovaatiot toteutuvat viiveellä.

Hallipelto ym. (1992, 17-21) esittivät aikoinaan, että kuntien ei ole ollut pakko arvioida ja tehostaa toimintojaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi ja oman asemansa säilyttämiseksi markkinaperustaisuuden puuttumisen vuoksi. Heidän mielestään sen puuttuminen merkitsee kuntien kohdalla palvelujen kannattavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin haasteellisuutta ja siksi kuntien on operoitava sekä oman palvelurakenteen monimutkaisuuden että laajan, pitkälle aikavälille sijoittuvan ja osittain hallitsemattomankin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kanssa järjestäessään ja tuottaessaan palveluja kuntalaisille. Siksi heidän näkemyksen mukaan kunnan toimintojen kriittiseen arviointiin olisi käytettävä yritysten arvioinnista eroavia mittareita.

Koski taas (2008, 39) toteaa, että samat muutokset koettelevat sekä yksityistä että julkista sektoria ja vaikka kuntien ja yritysten keskinäinen vertaaminen lähinnä toimijoiden erilaisen luonteen vuoksi voi vaikuttaa hieman turhalta, voidaan kuntia ja yrityksiä kuitenkin nykyään pitää samanlaisina kahdelta osin. Ensinnäkin molemmille toimijoille yhteistä on se, että ne joutuvat toiminnallisella kentällä operoidessaan muutosten ja uusien haasteiden eteen, ja molempien on toimintaa jatkaakseen selviydyttävä tavalla tai toisella eteen tulleista ongelmista. Toiseksi digitalisaation aikakaudella asiakkaat ovat tottuneet käyttämään yksityissektorin digitaalisia palveluita, joten tarve ja odotusarvot kunnallisen sektorin palveluiden digitalisoinnille kasvavat. Tällöin sekä kunnallisen että yksityisen sektorin toimijoiden oleellisinta on löytää tekijät, jolla muutos voidaan ottaa haltuun ja liittää muuttuneen toimintaympäristön myötä tulleet uudet asiat osaksi omaa toimintaa.

Koski (2008, 40) sanoo, että myös julkisen sektorin on reagoitava muuttuneeseen toimintaympäristöön toimintojen edellytyksien turvaamiseksi tulevaisuudessa. "Kunnallisen sektorin toimintojen uudenaisten muotojen löytämisen osalta katseen voisi suunnata yksityisen sektorin käyttämiin metodeihin ja miettiä olisiko kuntien mahdollista implementoida jotain yksityiseltä sektorilta omaan toimintaansa. Yksityisellä sektorilla esimerkiksi innovatiivisuutta eli uudenaisten tekemisen tapoja on hyödynnetty erilaisilla tavoilla jo vuosikymmeniä nimenomaan muutoksiin vastaamisen ja toimintojen tehostamisen tarkoituksessa ja yritykset käyttävät sekä aikaa että rahaa tulevaisuuden hahmottamiseen. Suomalaisten kuntien toiminnallinen ympäristö ei vastaa yksityisen sektorin toimijoiden toimintakenttää rahoitukseltaan tai olemukseltaan, mutta ympäristön asettamia vaatimuksia tarkasteltaessa suomalaiset kunnat elävät aivan yhtä vaativissa oloissa kuin monet yritysmaailman edustajat." (Koski 2008, 40.)

Ek (2014, 7-8) sanoo, että Tillväxtnalys on toteuttanut useita tapaustutkimuksia, joiden tulokset osoittavat, että digitalisaatio on muuttanut yritysten toimintaa perusteellisesti. Uusi tekniikka on mahdollistanut yritysten päivittäisen työn johtamisen hajauttamisen. Nykyään on

esimerkiksi monia yrityksiä, jotka työskentelevät projektien kautta ja itseohjautuvissa tiimeissä, jotka ovat vain löyhästi kytkeytyneet keskusorganisaatioon. Tulokset osoittavat kuinka kannattavimmat yritykset yhdistävät IKT-investoinnit ja uudenlaisen johtamis- ja päätöksentekotavan sekä kyvyn hankkia ulkopuolista tietoa. Uusi tekniikka on nykyään integroitu ydintoimintaa. Muutospaineet ovat tuntuvia, koska vanhat liiketoimintamallit menettävät jalansijaa ja uudet digitaaliset liiketoimintakonseptit haastavat yritykset.

Tillväxtnalysin (Ek, 2014) tapaustutkimusten mukaan digitalisaatio on yhä tärkeämpi osa ydintoimintaa ja sen täytyy olla kytketty yrityksen liiketoimintastrategiaan. Itewikin (2016) mukaan palveluiden digitalisointi on koko organisaation toimintaympäristöä ja toimintatapoja koskettava muutos. Organisaation toimintaa voidaan kuvata pyramidilla; pohjana on osaaminen, keskellä osaamiseen pohjautuva strategia ja ylinnä osaamiseen ja strategiaan perustuva operatiivinen toiminta. Sellainen ajattelu, jossa operatiivista toimintaa täydennetään digitaalisella palvelulla muuttamatta yrityksen strategiaa, edustaa vanhaa digitalisoimisen tapaa.



Kuvio 6 Digitalisoitumisen aiheuttama muutos toimintaympäristössä ja toimintatavoissa (Digitalisoinnin opas 2016)

Lovering (2014) on tutkinut Ruotsissa kahden pienen, noin 6 000 asukkaan kunnan e-palveluiden kehitystä muun muassa siitä näkökulmasta, että mitä kunnat voisivat oppia toisiltaan ja hänen tutkimuksestaan on löydettävissä hyödyllisiä näkökulmia ja ehdotuksia kuntien palveluiden digitalisointiin. Loveringin (2014, 54) mukaan pienten kuntien tarve kaventaa digitaalista kuilua kuntalaisiinsa ja samanaikaisesti yrittää hyödyntää digitalisoinnin hyödyt vajaille resursseilla on vaikea yhtälö. Huolimatta heikommista edellytyksistä resurssinäkökulmasta suuriin kuntiin verrattuna, pystyy pienikin kunta etabloitumaan yhdeksi

Ruotsin parhaista kunnista e-hallinnossa ja e-palvelukehityksessä, kun taas toisaalta monet muut pienet kunnat kulkevat vastakkaiseen suuntaan.

Onnistumisen keskeisiksi tekijöiksi muodostui Loveringin (2014, 54) tutkimuksessa tarkastelluissa kunnissa muun muassa se, miten he hyödynsivät resurssiaan, miten he tekivät yhteistyötä ja miten he hyödynsivät yhteistyön etuja. Yhteistyö oli sitovaa ja kustannukset oli jaettu per asukas. Onnistuneiden digitaalisten palveluiden tuottamisessa oli panostettu helppokäyttöisyyteen ja markkinoinnin avulla huolehdittiin siitä, että palvelua myös käytettiin. Palveluun oli kehitetty palaute-, valitusten käsittely-, mielipide-, ja vikailmoitusjärjestelmä. Kuntien erikseen kehittämät järjestelmät vietiin yhteiseen alustaan, mutta niitä ei otettu kaikille käyttöön. Sisäinen markkinointi hoidettiin sisäisellä käyttäjäkoulutuksella ja samanaikaisesti mietittiin, mitä on tärkeää kertoa kaikille.

Lovering (2014, 55) korosti palveluiden menestyksellisen ja tehokkaan kehittämisen ja digitalisoinnin tekijöiksi muun muassa sitä, että kunta laatii strategian johdon tukemana, toimii yhteistyössä asiantuntijoiden, isompien kuntien ja oppilaitosten kanssa sekä sopeuttaa organisaation yhteistyöhön omien resurssiansa mukaisesti. Loveringin tutkimuksessa pidettiin tärkeänä sitä, että kunta tunnistaa kuntalaisten tarpeet ja organisaation sisäiset tarpeet sekä osallistaa käyttäjät digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Keskeistä oli myös luoda yhteinen ymmärrys ja merkitys, yhteiset käsitteet ja viestintämallit sekä ymmärtää markkinoinnin tärkeys ja sen käyttö. Digitaalisten palveluiden seuranta ja arviointia pidettiin myös tärkeänä.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 246) mukaan digitalisaatio koskettaa suoraan tai välillisesti organisaation kaikkia toimintoja. Laaja osallistuminen, toimiva yhteistyö ja kokonaisuuden johtaminen edellyttävät yhteistä suunnitelmaa, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- a) mihin palveluiden digitalisoinnissa tähdätään
- b) miten tavoitteeseen aiotaan päästä
- c) mikä on organisaation yhteinen päämäärä digitalisoinnille
- d) miten korkealle tavoitellaan yleisesti ja eri osa-alueilla
- e) millä keskeisillä keinoilla ja toimenpiteillä päämäärä saavutetaan
- f) mitkä ovat keinojen ja toimenpiteiden prioriteetit ja
- g) miten eri toimenpiteet ajoitetaan.

### 2.3 Digitalisaatio ja asiakaskäsite kunnassa

Kuntapalveluiden kehittämisen ja digitalisoinnin kontekstissa on perusteltua tarkastella kuntalaisia asiakasnäkökulmasta ja käyttää asiakas-käsitettä, jotta pystytään kehittämään heille asiakaskeskeisesti helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palveluita. Kunnassa ei perinteisesti puhuta asiakkaasta, vaan esimerkiksi kuntalaisista, palveluiden käyttäjistä ja sidosryhmistä.

Kuntalaisten rooli on aikaisemmin nähty "hallintoalamaisena". Kunnalla on paljon erilaisia asiakkaita ja asiakastasoja; kuntalaiset, potentiaaliset kuntalaiset, yrittäjät, sidosryhmät, kansalliset ja kansainväliset yhteistyökumppanit ja verkostot, naapurikunnat, kuntaorganisaation sisäiset asiakkaat, matkailijat jne., jotka muodostavat kunnan toimintaympäristön. Kunnat kilpailevat yhä enemmän asiakkaistaan ja tämä tulee todennäköisesti vain lisääntymään valinnanvapauden ja esimerkiksi palvelusetelin käytön lisääntyessä. Digitalisoinnin myötä asiakkaan rooli on kasvanut kaikkien toimijoiden toiminnassa ja siksi käyttäjä ei käsitteenä ole riittävä digitaalisen palvelun kehittämisessä kuntakontekstissa.

Palvelusetelijärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jossa kunta sitoutuu maksamaan asiakkaan eli palvelun käyttäjän yksityiseltä palveluntuottajalta palvelusetelillä ostaman palvelun. Järjestelmässä kunta määrittää palvelusetelillä ostettavan palvelun, asettaa palvelusetelille arvon ja hyväksyy ne yksityiset palveluntuottajat, joilta asiakas voi ostaa palveluja palvelusetelillä. Palvelusetelijärjestelmän keskeiset toimijat ovat kunta, asiakas ja yksityinen palveluntuottaja. Kunnalle palvelusetelin käyttö tai sen käyttöönotto on luonteeltaan strateginen päätös, sillä palveluseteliä voidaan käyttää vaihtoehtona kunnan itsetuottamille tai ostopalveluna toteutettaville palveluille. (Tuominen-Thuesen 2009, 4.)

Kunnassa kysyntä on jokseenkin annettu tekijä, johon ei ole kiinnitetty huomiota asiakasnäkökulmasta. Kunta saa tulonsa joka tapauksessa, olivat asiakkaat tyytyväisiä tai ei. Toisaalta kuntaan muutetaan, jos mielikuva ja kokemukset kunnasta ovat positiivisia. Vielä toistaiseksi kuntalainen valitsee palveluntuottajan asuinpaikkansa mukaan lähes kaikkien kuntapalveluiden osalta. Kunnissa on kiinnitetty huomiota asiakaslähtöisyyteen tekemällä mm. asiakastyytyväisyyskyselyjä ja yhä lisääntyvässä määrin ottamalla asiakkaita mukaan kehittämistoimintaan.

Hellmanin ja Värilän (2009, 35-36) mukaan organisaatiot pystyvät muodostamaan parhaan kuvan liiketoimintaympäristöstään sekä omasta suhteestaan siihen hankkimalla tietoa sekä mittaamalla tulosta kolmesta keskeisestä lähteestä: organisaatio, asiakasrajapinta ja asiakas. Organisaation sisäinen tieto ja sen mittaaminen keskittyvät organisaation ja resurssien käytön tehokkuuteen, taloudelliseen tulokseen sekä toiminnan kehittymiseen. Kunnassa keskitytään yleensä taloudelliseen tulokseen, mutta organisaation ja resurssien tehokkuutta sekä toiminnan kehittymistä on hankalampi nykyisillä mittareilla osoittaa. Asiakastiedon osalta kunnissa olisi hyvä pohtia sitä, mikä tieto on kunnan toiminnan kannalta relevanttia.



### 2.3.1 Kuntalainen asiakkaana

Asukkaan kannalta kunnat ovat Anttiroikon ym. (2007, 18-19) mukaan pakkoyhteisöjä, joiden jäsenyys määräytyy vakinaisen asuinpaikan mukaan. Kuntalaisella on asuinkunnassaan useita rooleja ja tehtäviä: äänestäjä, veronmaksaja, asukas, luottamushenkilö, asiakas, osallistuja, puolueen jäsen, intressiryhmän jäsen, sidosryhmän edustaja ja viranomaistoiminnan kohde. Kuntalainen asiakkaana on palvelun käyttäjä, kuluttaja ja valintojen suorittaja. Asukkaan rooleihin liittyy sekä oikeuksia että velvollisuuksia - merkittävin velvollisuus on maksaa veroja.

Veronmaksun kautta kuntalainen on kunnan toiminnan mahdollistaja, omistaja, kuntatyöntekijöiden palkanmaksaja ja asiakas, joka on maksanut palvelusta jo etukäteen. Lisäksi hän maksaa palvelusta muiden kuntalaisten hyväksi. Vaikka kunnassa ei ajatella asiakkaasta ja asiakkaiden kannattavuudesta yritysmailman tavoin, joitakin yritysten asiakkuuteen ja asiakaskeskeiseen toimintaan liittyviä käytäntöjä kunnissa voisi soveltaa nykyistä enemmän, koska digitalisaatio on tuonut asiakkaan vahvasti keskiöön kaikkien organisaatioiden toiminnassa.

Tammen (2006, 289) mukaan kunnissa asiakkuuden asettuminen keskiöön on yritysmailmaa hiekommin esillä. Syynä tähän on kunnan monet roolit: toimiminen omistajana, suhteessa toiseen organisaatioon usein tilaajana, toiminta itse tuottajana, osittain loppukäyttäjänä sekä kuntalaisen puolesta päätöksiä tekevänä. Asiakkuus näyttää kuitenkin havahduttaneen ajattelemaan palveluketjuja yksittäisen asukkaan tai asiakasyhteisön näkökulmasta.

Miten sitten kehittää ja tuottaa digitaalisia palveluita, joissa asiakas on keskiössä ja jotka kuntalainen asiakkaana ja palvelun käyttäjän valitsisi perinteisen palvelun sijaan? Salehi-Sangarin ym. (2012, 10) tiivistävät asian kolmeen kohtaan: laatu, asiakashyöty ja kommunikaatio. Laadulla he tarkoittavat sitä, että digitaalinen palvelu muotoillaan siten, että se täyttää kuntalaisen odotukset toiminnoista ja ominaisuuksista (palvelun luotettavuus, kokonaisvaltainen toimivuus = koko prosessi voidaan hoitaa sähköisesti, tiedon ajantasaisuus, tehokas hakutoiminto, hyvät ohjeet ja kuittaus vastaanotosta). Asiakashyötynä he kuvaavat muun muassa seuraavia asioita; asiakkaan ajansäästö, käytössä 24/7, tietoa asian vastaanotosta ja käsittelyn edistymisestä, käsittelyaika lyhenee ja säästyy verovaroja. Kommunikaation osalta he korostavat sitä, että kunnan pitää markkinoida digitaalisia palveluitaan, jotta asiakkaat löytävät ne.

### 2.3.2 Kuntalaisen osallistuminen ja osallistaminen

Anttiroikon ym. (2007, 243, 261) mukaan kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen on ollut kunnissa ajankohtainen keskusteluteema jo 1980-luvulta lähtien ja sitä ohjataan vahvasti myös lainsäädännöllä perustuslaista (731/1999, § 14) lähtien. Anttiroikon ym. (2007, 244)

mukaan osallistuminen liitetään useimmiten paikallishallinnon toiminnan yhteyteen eli osallistumiseen kunnallisen päätöksenteon piirissä oleviin erilaisiin paikallisiin asioihin kuten talouteen, palveluihin, kaupunkirakentamiseen jne.

Käsitteinä osallistumisella ja osallistamisella on eroa. Koskiahon (2002, 37) mukaan osallistumiselle on tyypillistä tietty omaehtoisuus ja vapaaehtoisuus; lähtökohtana on osallistujan itsensä kokemaa tarve osallistua. Osallistaminen on sitä, kun kuntalaista pyydetään tai vaaditaan osallistumaan tiettyihin hankkeisiin tai toimintaan. Osallistamisessa alkusysäys tulee osallisten ulkopuolelta, vaikka toiminta saattaa olla heidän etujen mukaista.

Perinteisesti asiakasta ei kuntaorganisaatiossa nähdä toiminnan kehittäjän roolissa ja harva kuntalainen miettii aktiivisesti arjessaan oman kotikuntansa palveluiden kehittämistä. Siksi oleellista on, että kuntaorganisaatio on aktiivinen toimija, kerää asiakkaistaan tietoa tunteakseen asiakkaat ja heidän tarpeet mahdollisimman hyvin sekä kuuntelee herkällä korvalla asiakkailtaan saamaa palautetta sekä ryhtyy nopeasti palautteen perustella toimenpiteisiin. Lisäksi on tärkeää vastata asiakkaan antamaan palautteeseen kertomalla, mitä palautteen pohjalta on tehty. Valittava asiakas on arvokas organisaation toiminnan kehittämisen kannalta.

Osallistumisen ja osallistamisen merkitys digitaalisena aikakautena korostuu entisestään. Myös Anttiroikko ym. (2007, 261) näkevät kuntalaisten osallistumisen välttämättömänä osana uudenlaista verkostoympäristössä tapahtuvan toiminnan hallintaa ja osana kestäväää kehitystä. Palveluiden digitalisoinnissa on tärkeää, että loppukäyttäjien tarpeet ja mieltymykset tunnetaan ja heidän mielipiteitä kysytään palvelun kehittämisen kaikissa vaiheissa.

### 2.3.3 Kunnan asiakasrajapinnat

Hellmanin ja Värilän (2009, 36-37) mukaan asiakasrajapinta pitää sisällään asiakastapahtumat sekä organisaation valitsemat tuotteiden, palveluiden ja tiedon jakelukanavat.

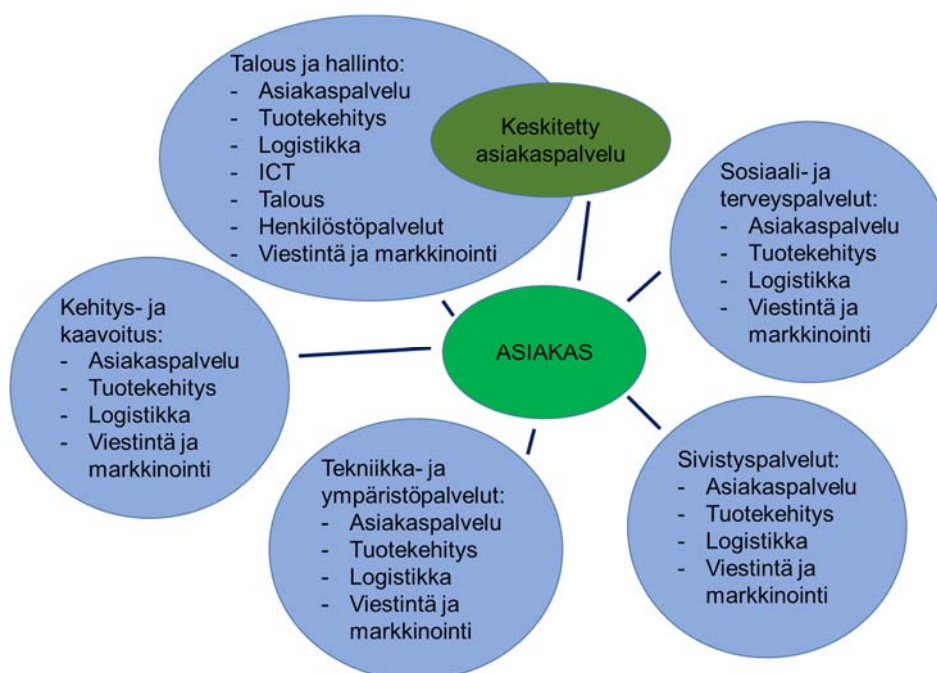
Asiakasrajapinta on kasvanut, kun sähköinen tuote- ja palvelutarjonta on lisääntynyt ja asiakkaiden kontaktitarpeet ja ostoprosessit ovat muuttuneet. Organisaation kannalta monikanavaisuus luo tarpeen tunnistaa asiakkaat ja yhdistää heidän kontaktinsa.

Kunnissa asiakasrajapintaa on lähes kaikkialla organisaatiossa, esim. kouluissa, vanhustenhoidossa, terveydenhuollossa, kirjastossa jne. Lisäksi kunnilla on pääsääntöisesti verkkosivut ja kunta on usein myös aktiivinen sosiaalisessa mediassa (muun muassa Facebook, Twitter, Instagram). Kunnissa on tiedostettu kaksi konkreettista asiaa; vuorovaikutus on tärkeää ja kuntaorganisaation pitää olla mukana siellä missä kuntalaisetkin ovat.

Kunnassa sama asiakas voi olla usean eri osaston toimintojen käyttäjä ja saattaa silti saada esimerkiksi ihan erilaista logistiikkapalvelua kunnan eri osastoilta. Lisäksi saatetaan käyttää ulkoisia toimijoita. Olisi tärkeää saada palvelut integroitua asiakkaan näkökulmasta merkityksellisiin kokonaisuuksiin - pyritään niin kutsuttuun yhden luukun periaatteeseen. Mutta vielä toistaiseksi osastot toimivat usein hyvin itsenäisesti ja tämä ei ole asiakkaan näkökulmasta kovinkaan järkevää ja teettää asiakkaalla enemmän työtä.

Hellmanin ja Värilän (2009, 47-48) mukaan ylimmän johdon tämänhetkiset mittarit ja työkalut antavat puutteellisen kuvan yrityksen asiakkuuksien kehittymisestä ja toiminnasta asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnassa syntyy paljon sellaista tärkeää tietoa, joka hyödyttää johdon työskentelyä ja strategista suunnittelua. Systemaattisen asiakastiedon keräämisen ansiosta johto voi "palauttaa" tietoa takaisin asiakasrajapintaan sellaisina strategioina ja ohjeistuksina, jotka todella tukevat tavoitteellista asiakkuuksien kehittämistä ja siten yrityksen aseman vahvistamista. Kunnassa jo pelkästään systemaattinen palveluiden käyttäjämäärien seuranta antaisi paljon tietoa johtamisen tueksi.

Hellmanin ja Värilän (2009, 62-63) mukaan jokaisen funktion tehtävänä on pyrkiä omassa toiminnassaan mahdollisimman tehokkaaseen asiakastyöskentelyyn ja lisäämään asiakastiedon määrää (oma lisäys), laatua ja käyttöä. Kehitys tuotevaltaisuudesta asiakasvaltaisuuteen vaikuttaa funktioiden perinteisiin rooleihin, tehtäviin ja eri funktioiden väliseen yhteistyöhön tiedon tuottamisessa ja hyväksikäytössä. Funktioiden on löydettävä oma roolinsa ja tehtävänsä asiakkaisiin liittyvän johtamistiedon tuottajina ja käyttäjinä sekä yksinään että yhteistyössä muiden kanssa.



Kuvio 7 Asiakaskontaktit ja eri funktiot perinteisessä kuntaorganisaatiossa (mukaiillen Hellman ja Värilä 2009, 58)

Jungerin (2015, 17 ja 24) mukaan kansallinen palveluväylä tarjoaa alustan, jolla tieto liikkuu hallinnossa eri toimijoiden välillä. Se luo yhteisen standardoidun alustan, jonka varassa prosesseja ja palveluja voidaan kehittää edelleen kattavasti. Julkisen hallinnon pitäisi voida pyytää kutakin tietoa yrityksiltä tai kansalaisilta vain kerran. Sen jälkeen hallinnon vastuulla olisi varmistaa, että saatu tieto löytää tiensä kaikille niille, jotka sitä tarvitsevat. Suurin hyöty syntyisi siitä, että periaate pakottaisi hallinnon luomaan sisäisen tietojärjestelmän, jossa tieto liikkuu sujuvasti ja hallinnon prosessit on valjastettu hyödyntämään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia.

#### 2.3.4 Asiakastiedolla johtaminen ja asiakastiedon merkitys

Vaikka yrityksen hallitus ja kunnanhallitus/valtuusto poikkeavatkin merkittävästi toisistaan, huomaa selvästi jo nyt, että asiakastiedon tarve lisääntyy kunnassa koko ajan erityisesti tällä tasolla. Kunnassa asiakastieto on hallituksessa/valtuustossa jäsenien kautta vahvasti läsnä, koska he ovat itse asiakkaita ja edustavat asiakkaita. Silti asiakastiedon taso ei ole kokonaisuutena sellainen, että se tukisi päätöksentekoa riittävästi ja parantaisi asiakaskeskeistä palvelutuotantoa. Siksi sekä kunnan johtoryhmä että kunnanhallitus/valtuusto tarvitsevat lisää asiakastietoa.

Tätä väitettä tukee Hellmanin ja Värilän (2015, 19) ajatus, että yritysten strategiat painottuvat tulevaisuudessa yhä enemmän asiakkaisiin ja toimintaan asiakkaiden kanssa. Digitalisoinnin myötä asiakkaisiin tehtävät suorat ja välilliset investoinnit kasvavat myös kunnissa, strategioissa asiakkuus nousee yhä merkittävämmäksi tekijäksi ja asiakkaan vaikutus strategioiden toteutumiseen ja operatiiviseen toimintaan kasvaa, joten ilman asiakastietoa päätöksiä on vaikea tehdä.

Asiakastiedolla johtaminen ja asiakastiedon käytön kehittäminen kuuluvat keskeisesti hallitukseen/valtuustoon vietävien asioiden valmistelijoiden tehtäviin. Hellmanin ja Värilän (2015, 204) mukailleen kunnanjohtajan vastuulla on raportoida hallitukselle/valtuustolle toiminnan tuloksista ja strategian toteutumisesta. Tilanne, jossa kuntalaiset ovat strategisessa avainasemassa, mutta kunnanjohtaja ja muu johto johtaa ja raportoi hallitukselle/valtuustolle vain tuotenäkökulmasta perinteisiä mittareita käyttäen, on hyvin ongelmallinen.

Hellman ja Värilä (2009, 90-93) toteavat, että johtaminen asiakasnäkökulmasta on iso muutos koko yrityksen tasolla. Se ei onnistu ilman rakenteiden muuttamista ja rakenteita on muutettava kauttaaltaan:

- a) Johdon viitekehys on muutoksen mahdollistaja tai sen suurin jarru. Johdon viitekehys suodattaa informaation valtavaa määrää ja määrittää, mitä kaikki muut viisi rakennetekijää pitävät sisällään. Viitekehysten on muututtava vuosien varrella, jotta yrityksen toiminta muuttuisi.

- b) Liiketoiminnan suunnittelu ja ohjaus määräävät sen, mitkä tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä, miten niihin edetään ja miten eteneminen vastuutetaan. Systematiikkaa ja toimintatapoja pitää muuttaa johdon viitekehyksen muutosta vastaavaksi, jotta muutoksen toteutumisella on mahdollisuuksia.
- c) Organisaatorakenne, vastuusuhteet, toimintamallit ja prosessit eivät muutu ilman monen muun asian muutosta. Kauan paikallaan polkeneet organisaatiot, kuten kunnat, ovat melko kiinteitä, jäykkiä rakenteita, kärsivät poteroitumisesta ja oman asemansa puolustamisesta. Toimintamallit ja prosessit voivat olla tunnistamattomia ja ne ovat syvällä kaikissa muissa rakenteen elementeissä.
- d) Tietovirrat tuottavat organisaation ihmisille sitä tietoa, joka mahdollistaa liiketoiminnan suunnittelun ja ohjauksen, yhtiö- ja organisaatorakenteen sekä vastuusuhteiden ylläpidon, toimintamallit ja prosessit sekä mittauksen ja raportoinnin. Muuttumattomina tietovirrat säilyttävät ja pitävät yllä olemassa olevia rakenteita.
- e) Mittaus ja raportointi; "sitä saat, mitä mittaat". Ilman oikeaa tietoa ei tapahdu kehitystä.

Kunnissa on selkeästi nähtävissä Hellmanin ja Värilän (2009, 29) toteamus, että jos johdetaan erillisiä osa-alueita, on riskinä yli-investoiminen, alisuorittaminen, tehottomuus tai osa-optimointi. Johdon kannattaa määrittää mitä tietoa johtamisessa käytetään, mitkä ovat ne pysyvät analyysit, jotka se tarvitsee johtamisen tueksi ja nimetä sellaiset alueet, mistä se haluaa aina kulloinkin lisätietoa.

Kunnan kannalta merkityksellistä on Hellmanin ja Värilän (2009, 31) toteamus siitä, että mitä enemmän ympäristö, erityisesti asiakkaat, vaikuttavat organisaation toiminnan tuloksellisuuteen, sitä enemmän ennustamisessa tarvitaan sekä organisaation että asiakkaan välistä että asiakkaan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin liittyvää tietoa. Asiakastiedot tuovat ennustamiseen merkittävästi lisää luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta.

Nyt kunnassa ennusteet liittyvät pitkälti taloudellisiin näkökulmiin ja asiakkaiden osuus näkyy vain kunnan kasvuennusteessa ja kunnan toiminnan tehokkuuslukuna €/asukas. Jatkossa esimerkiksi palvelusetelin yleistyessä, asiakkaan ostokäyttäytymisen tuntemuksella on merkitystä.

Hellmanin ja Värilän (2009, 63) mukaan asiakastiedon - talouteen tai toimintaan liittyvän - tuottaminen johdolle on uusi vastuualue, jolle ei ole vielä etabloituneita käytäntöjä eikä vastuualueita myös yritysmaailmassa. Yrityksissä tärkeimmät asiakastiedon tuottajat ovat taloushallinto ja markkinointi. Kunnassa asiakasrajapinta on hajautunut eri osastojen

toiminnoille. Läheskään kaikissa kunnissa ei ole markkinointitoimintoa, mutta viestintäyksikkö ja kehitysosasto hoitavat osittain myös markkinointia. Lisäksi kaikki osastot viestivät ja markkinoivat myös itsenäisesti. Kunnan taloushallinto saattaisi olla oikea instanssi vastaamaan asiakastiedon hallinnasta ja koordinoinnista kokonaisuudessaan.

Hellman ja Värilä (2009, 63-89) pohtivat funktioiden roolien uudistumista lähinnä kolmeen toimijaan keskittyen; taloushallinto, markkinointi ja ICT. Yrityksissä nämä kaikki kolme tuottavat asiakastietoa omien rooliensa pohjalta. Asiakkaiden taloudellisen analyysin merkitys nousee taloushallinnon tehtäväkentässä. Markkinoinnin roolina taas on asiakastiedon hankkija, koordinoija, jakaja ja yhdistäjä. Ja ICT on avainasemassa tuotepohjaisen toiminnan rakenteiden muuttamisessa, koska tehokas tiedon käsittely, hallinta, käyttö ja kulku ovat muutoksen edellytystekijöistä tärkeimpiä.

### 2.3.5 Miten uudistaa organisaatiota kohti laajempaa asiakasnäkökulmaa

Hellman ja Värilä (2009, 27-36) ovat listanneet konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joilla organisaatiota voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi ja nämä saattaisivat sopia hyvin sovellettaviksi myös kunnissa:

- a) asetetaan asiakastavoitteet
- b) määritellään asiakasstrategia
- c) organisoidaan toiminta asiakassuuntautuneeksi
- d) kehitetään asiakaskantaa ja asiakastuloksia monipuolisesti mittaavia mittareita: asiakasvastuullisten toiminnan suunnitelmallisuutta ja tuloksellisuutta, organisaation asiakasprosessien tehokkuutta ja läpimenoa sekä eri aktiviteettityyppien lukumäärää, kohdentumista ja tuloksellisuutta
- e) kerätään asiakastietoa suunnitelmallisesti ja jatkuvasti; tavoitteena luotettavaa ja yhtä faktapohjaista kuin talous- ja tuote/palvelutieto.

Hellmania ja Värilää (2009, 93) mukaillen organisaatiota uudistettaessa edellytetään työntekijöiltä kokonaisvaltaisempaa näkemystä ja useamman toiminnon yhteispanosta, asiakkuusasiat laajenevat osastorajojen yli. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmät tunnistavat asiakkaan ja asiakkuusasiat kiinnostavat myöskin niitä, joiden vastuualueeseen asiakkuusasiat eivät suoranaisesti kuulu. Asiakastieto kohtaa tarvitsijat ja prosessit ovat yhtenäisiä ja tuottavat haluttua tulosta. Asiakkaista saadaan oikeaa tietoa. Tavoitteet, strategia, asiakastuloksien seuranta ja palkitseminen muutetaan asiakasnäkökulmaa tukeviksi. Tuote- ja talousjohtamisnäkökulmat säilytetään ja rakenteet muutetaan sellaisiksi, että johtaminen myös asiakasnäkökulmasta on mahdollista. Ja ihan yksinkertainen, monen johtajan toteama keino, on esittää kysymys "Miten asiakas hyötyy tästä?" kaikkien päätösten valmisteluvaiheessa.

## 2.4 Palveluiden digitalisoinnin muutostekijöitä kuntaorganisaatiossa

### 2.4.1 Kuntaorganisaation johtamisen muutos

"Johtaja, joka yrittää olla digitalisaation johtaja, tulee missaamaan tietyt yhteiskunnalliset muutokset. Johtaja, joka yrittää olla moninaisuuden johtaja, tulee kämmäämään jonkin digitalisaatiojutun. Ketterään toimintaan siirtyvä tulee kämmäämään strategian, koska vaikka muutokset ovat tänä päivänä nopeita, tarvitsemme silti strategiaa." (Rehn 2016.)

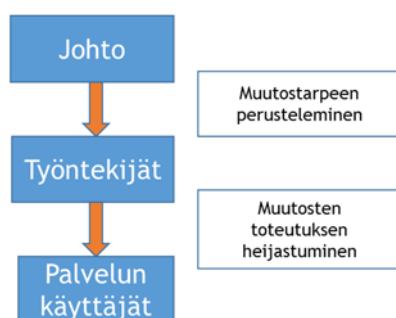
Ilmarisen ja Koskelan (2015, 229- 230) mukaan digitalisaatio on ennen kaikkea johtamiskysymys ja johtaminen ratkaisee digitalisaation onnistumisen. Tarvitaan vähemmän jäykkää johtamiskulttuuria ja enemmän työntekijöiden kykyihin tukeutumista, tiimityötä ja jopa itseohjautuvia verkostoja. Digitalisaatio ei kuitenkaan muuta hyvän johtamisen perusasioita; oikeita strategisia valintoja, niiden toimeenpanoa, selkeiden tavoitteiden asettamista, systemaattista seuranta ja jämäkkää puuttumista poikkeamiin. Hyvä johtaminen on myös resursointia, organisointia ja roolittamista - ihmisten johtamista tavalla, joka saa heidät antamaan parastaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Stenvallin ym. (2007, 22) mukaan organisaatioiden johtamis- ja toiminnanohjausmallit ovat kehittyneet voimakkaasti viimeisen 30 vuoden aikana. Merkkipaaluja organisaatiokehittämisen saralla ovat olleet mm. kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), oppiva organisaatio-ajattelutapa, Balance Scorecard-tyyppiset toiminnanohjausjärjestelmät ja re-engineeringiksi kutsuttu muutosmalli. Näistä oppiva organisaatio-ajattelu ja Balance Scorecard-toiminnanohjaus on yhä käytössä joissain Suomen kunnissa. Laatujohtamista ja re-engineering-muutosmallia Stenvall ym. (2007, 23) ja Preskill ym. (1999, 11-13) pitävät epäonnistuneina, koska ne eivät ole mahdollistaneet oppimista henkilöstön tasolla, re-engineeringiltä puuttui "psykologinen silmä" ja se ei ottanut huomioon henkilöstön merkitystä muutoksen mahdollistajana ja aikaansaajana. Kuitenkin kuten myös Stenvall ym. (2007, 23) toteavat, re-engineeringin perintö elää edelleen vahvana ja se näkyy myös kuntien toiminnassa.

Virtanen ym. (2014, 197-200) kyseenalaistaa vanhat muutosmallit siksi, että ne eivät perustu kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Vanhat mallit luottavat esim. siihen, että johto osaa ja haluaa toimia rationaalisesti muutostilanteessa ja osaa hahmottaa muutostarpeet kaikessa kokonaisuudessaan. Lisäksi vanhat mallit lähtevät siitä, että muutos etenee lineaarisesti. Virtasen ym. kokemuksen mukaan muutoshankkeet etenevät edestakaisin sahaten ja sykleittäin. Virtanen ja Wennberg (2005, 99) tiivistävät viime vuosina julkaistussa kriittisessä projektitoimintaa koskevassa kirjallisuudessa esitetyn kritiikin seuraavasti: innovaatiot eivät tule "kello kaulassa" eivätkä ulkoa opetellut ja lainatavarana mekaanisesti kopioidut muutosmallit sittenkään toimi missä tahansa organisaatiossa.

Virtanen ym. esittävät kolme vaihto-ehdoista julkisen organisaation johtamisen mallia:

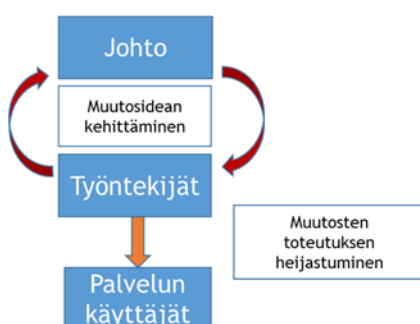
### 1 Alisosaalinen ylhäältä alas-muutosmalli



Kuvio 8 Alisosaalinen ylhäältä alas-muutosmalli (Virtanen ym. 2014, 198-200)

Tässä mallissa muutos viedään ylhäältä alas johdettuna prosessina. Palvelun käyttäjillä ei ole muuta roolia kuin ottaa muutos vastaan, vaikka johto saattaakin perustella muutosta asiakkaiden palvelutarpeiden muutoksilla. Käyttäjille ei kuitenkaan anneta aitoa mahdollisuutta osallistua muutosprosessin toteutukseen. Muutosprosessiin ei sisälly juuri mitään dialogia, johdon keskinäistä dialogia lukuun ottamatta.

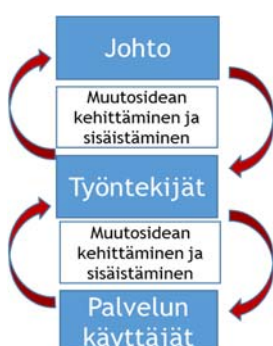
### 2 Ylisosaalinen ylhäältä alas-muutosmalli



Kuvio 9 Ylisosaalinen ylhäältä alas-muutosmalli (Virtanen ym. 2014, 198-200)

Tämä malli eroaa edellisestä siinä, että organisaatiossa käydään vuoropuhelua muutoksen tarpeesta, sisällöstä, toteutustavasta ja aikatauluista. Organisaation sisäisillä rajapinnoilla muutosta koskeva keskustelu sallitaan ja siihen rohkaistaan. Muutos vahvistaa yhteisöllisyyttä, mielipiteiden sallimista, yhdessä tekemistä ja kaikkien osallistumista. Muutos etenee edestakaisin sahaamalla. Käyttäjien mielipiteet välittyvät muutosprosessiin organisaation itsensä kautta, työntekijöiden tulkitsemana.

### 3 Tasapainoinen osallistava malli



Kuvio 10 Tasapainoinen osallistava malli (Virtanen ym. 2014, 198-200)

Tässä mallissa muutoksen tarve työstetään johdon, työntekijöiden ja palvelun käyttäjien yhteistyönä. Organisaatiolla täytyy olla käytössä toimiva asiakaspalautejärjestelmä välittömän palautteen keräämiseen. Organisaation täytyy myös osata soveltaa erilaisia käyttäjiä osallistavia työ- ja suunnittelumenetelmiä. Mallissa hyväksytään prosessin iteroituva luonne, prosessi ei etene ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Suunnitelmaa täsmennetään tarpeen mukaan.



Virtanen ym. (2014, 200-202) korostavat, että organisaatiomuutoksessa projektijohtamisen taidot korostuvat. Ne voidaan heidän mukaan jakaa neljään pääosaamislajiin:

- a) realistinen projektisuunnittelu
- b) visionäärinen johtaminen
- c) tarkoituksenmukainen projektiohjaus ja monialaisuuden hallinta ja
- d) viestintä projektin etenemisestä ja tuloksista.

Organisaation kannattaa panostaa projektijohtamisen taitojen kehittämiseen; sekä tekniseen projektinhallintaan että ihmisten johtamiseen. Muutoksessa onnistuvat ne, joilla on taito johtaa joukkoja ja joilla on tunneälyä. "Muutos johtamisen työnä on usein tiedon, osaamisen oppimisen hallintaa ja ohjaamista. Se lähtee liikkeelle muutoksille myönteisen organisaatiokulttuurin rakentamisesta." (Merilä 2008,66.)

Jäppisen (2011, 141) mukaan suomalaisessa kuntakentässä on käynnissä murrosvaihe, joka muovaa kuntien rakenteita ja tehtäviä. Suomalaisesta hyvinvointi- ja palvelukunnasta on tulossa palvelujen tuottajan sijasta niiden järjestäjä ja itse hyvinvointipalvelut tuotetaan yhä useammin verkostoyhteistyössä toisten kuntien, yritysten ja järjestöjen kanssa. Hierarkkisesta hallinnosta ollaan siirtymässä verkostomaiseen johtamiseen, joka ottaa myös palvelujen käyttäjät mukaan palvelujen kehittämistyöhön.

"Johtaminen kunta-alalla voidaan nähdä myös erilaisen asiantuntijatyön johtamisena, mikä on haasteellista, koska johtamistehtäviin päädytään useimmiten asiantuntijatehtävien kautta. Tällöin johtajan luontaisena roolina on painottaa oman asiantuntijuutensa suuntaamana asioiden yksityiskohtaista, manageriaalista johtamista delegeoivan ja henkilöstöä vastuuttavan yleisjohtamisen sijaan." (Sutinen 2012,36.) Palmu-Jorosen (2010, 87) mukaan tällöin pitää osata luopua aika paljosta ja ymmärtää, mikä uusi tehtävä on.

Sutisen (2012, 37) mukaan kuntatyössä tieto kulkee perinteisesti hallinnollisen linjaorganisaation kautta. Siinä johtaja toimii tiedon vastaanottajana, välittäjänä ja jakajana, mikä mahdollistaa johtajan toimimisen tiedon portinvartijana ja sen myötä oman johtajaprofession vartioinnin.

Digitalisaation myötä perinteinen hallinnollinen linjaorganisaatio ei enää toimi tarkoituksenmukaisesti tiedonvälityksessä. Tieto on globaalia ja kaikkien saatavilla monessa eri lähteessä, joten johtajan rooli perinteisenä tiedon vastaanottajana, välittäjänä ja jakajana on vanhentunut. Digitaliseen aikaan siirryttäessä johtajalla on käytössään uudenlaisia mahdollisuuksia, joiden hyödyntämisessä tarvitaan kekseliäisyyttä ja rohkeutta.

"Johtamistyö on sekä asioiden ohjaamista että ihmissuhdetyötä, jolloin johtajaan itseensä on kiinnitettävä erityistä huolta myös ihmisenä, ei ainoastaan johtamiskoneiston hallinnollisena

osana. Tällöin on olennaista, että johtajalla johtamistyöntekijänä on riittävästi rohkeutta olla aito ihminen, jolla on riittävästi itsetuntemusta, itsetuntoa, itsearvostusta ja rohkeutta kohdata työyhteisön ihmiset ihmisinä heidän omista lähtökohdistaan. Jos johtaja epäonnistuu ihmisten ohjaamisessa eli johtajuudessa, hänen mahdollisuutensa onnistua myös asioiden ohjaamisessa eli johtamisessa ja näin ollen johtamistyössä kokonaisuudessaan heikkenevät merkittävästi." (Sutinen 2012, 166.)

Merilän (2008, 82) mukaan on tärkeää, että organisaatioissa johto osallistuu itse kehitystyöhön ja on henkilökohtaisesti luomassa ja ideoimassa. Kun johto on näkyvästi kehityksen veturina, johdon sitoutumisen osoitus poistaa henkilöstön sitoutumisongelmat. Kehittäminen on jatkuvaa ja osa käytännön toimintaa, jota konkreettiset tavoitteet ja mittarit tukevat. Prosessiajattelu virtaviivaistaa ja yksinkertaistaa toimintaa ja toiminnan seurannassa on erilaiset arviointityökalut käytössä. On oleellista, että henkilöstön kanssa käydään tavoitekeskusteluja ja kehittämissuunnitelmat kattavat henkilöstön koulutuksen, hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja motivoinnin.

Verkostomaisen toiminnan lisääntyessä johtamiseen tulee Merilän yllä mainittujen ajatusten lisäksi uusia ulottuvuuksia. Muutosjohtajaa voi verrata Valkokarin ym. (2014, 5) kuvaamaan verkoston palveluintegraattoriin. Palveluintegraattori ohjaa verkostoa ja yhdistää osaamista. Asiakkaalle tuotetaan arvoa osaamisten yhdistelmästä ja ostamisen/palvelun käyttämisen helppoudesta.

#### 2.4.2 Kunnan henkilöstö ja talous palveluiden digitalisoinnin resursseina

Pajarin ja Rouvisen (2014, 18) mukaan Internet ja digitalisoituminen muuttavat työmarkkinoita ja luovat uusia mahdollisuuksia, mutta myös muuttavat työtehtäviä. Muutos ei tapahdu vain joissain, vaan kaikissa työtehtävissä. Uusien digitaalisten ilmiöiden kehitys on vasta kaarensa alkupäässä. Uusien teknologioiden (mm. robotisaation) kehittymistä voidaan pitää työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän muutoksen voimakkaana ajurina. Muutoksen arvioidaan olevan merkitykseltään samaa luokkaa kuin teollistuminen.

Digitalisoituminen jakaa resursseja uudella tavalla. Tieto on kaikkien saatavilla ja ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa monipuolisemmilla tavoilla kuin aikaisemmin. Syntyy uusia mahdollisuuksia, uutta (liike)toimintaa ja uusia palveluita. Ne haastavat perinteiset toiminnot yllättävilläkin tavoin, esimerkiksi kansainvälisen verkkokaupan lisääntymisen vaikutukset suomalaisten kivijalkaliikkeiden toimintaan. Lisäksi muutokset voivat olla yllättävän nopeitakin. On nähtävissä muun muassa muutoksia talouteen liittyvissä asioissa; maksutavat monipuolistuvat ja perinteinen raha on saamassa kilpailijan sähköisestä rahasta.

Tiedon laaja saatavuus lisää tarvetta arvioida tiedon laatua ja merkityksellisyyttä. Tieto pirstaloituu ja yhteisen ymmärryksen luominen vaikeutuu. On perusteltua kyseenalaistaa myös tiedon luotettavuutta, koska tietoa voi tuottaa kuka tahansa. Organisaation näkökulmasta oleellista on, että luodaan yhdessä yhteinen ymmärrys siitä, mitä jokin tieto merkitsee juuri tälle organisaatiolle.

Henkilöstöä tarkasteltaessa Pentikäisen (2014, 11-12) mukaan teknologisen kehityksen nopeuden ja talouden kasvavan verkostoituneisuuden johdosta voivat muutokset työelämässä olla jatkossa hyvinkin äkillisiä ja ennakoimattomia. Muutosta ei kuitenkaan tule hidastaa eikä estää, koska vain muutoksen ja uusiutumisen kautta voi syntyä uusia, tuottavampia työpaikkoja. Muutokset eivät synny itsestään tai ulkopuolisten teknologisten voimien ohjaamana, vaan ihmiset tekevät muutoksen. Uusiutumisen lähteet löytyvät työpaikoilta ja niiden työyhteisöjen kehittämisestä. Hyvin organisoitu ja johdettu työyhteisö, joka kannustaa työssä jaksamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen, on hyvä kasvualusta muutoksista selviytymiseen ja uusien innovaatioiden käyttöönottoon.

Pajarin ja Rouvalin (2014, 19) mukaan uuden oppiminen nousee muutoksen keskiöön: ihmisten pitää pystyä päivittämään ammattitaitoaan tai omaksumaan uusi ammatti suhteellisen nopeasti.

Kuntatyönantajien mukaan (2016) kunta-alalla työskentelee noin 420 000 henkilöä, joista neljä viidesosa on naisia. Pääosa on terveydenhuollon, sosiaalitoimen ja sivistystoimen henkilöstöä ja lisää työntekijöitä tarvitaan lähinnä terveydenhuoltoon. Henkilöstömäärä on vähentynyt vuoden 2011 huipusta ja tämän kehityksen arvioidaan jatkuvan tulevinakin vuosina. Kuntien nykyisestä henkilöstöstä 61 % on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä ja uusia työntekijöitä palkataan lähinnä eläkkeelle jäävien tilalle. Kunta-alalla työskentelevien keski-ikä oli 45,8 vuotta vuonna 2015. Se on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla.

"Yksi keskusteluissa esille tullut sudenkuoppa liittyy työntekijöihin, joiden eläkepäivät lähestyvät ja jotka helposti ajattelevat, että kaikkia viimeisimpiä villityksiä ei enää tarvitse vahdista väistyvän soturin opetella. Toinen ääripää on sitten diginatiivit, jotka jo tehdasasetuksena haluavat kaiken digitaalisena. Täytyy ymmärtää, että kuilu on olemassa ja että kummallakin osapuolella täytyy olla hyvät työvälineet ja ympäristö tehdä työtä." (HR-viesti 1/2016.)

Jungerin (2015, 20) mukaan julkishallinnossa digitalisaation edistämiseen on sitouduttu vahvemmin ylimmässä johdossa ja tekijäportaassa kuin keskijohdossa. Syynä on toimintakulttuuri. Nykyinen toimintakulttuuri ankuroituu organisaatiossa usein keskijohdon rutiineihin. Kyse ei ole pelkästään Suomen julkishallinnon ilmiöstä, vaan vastaava ongelma

tulee usein eteen organisaatioissa, joiden tapaa toimia pyritään uudistamaan. Ratkaisuksi tarvitaan

- a) selkeä tavoite, johon digitaalisuudella pyritään. Vastaus "Miksi?" -kysymykseen on tehokas muutoskonsultti. Työyhteisön jokaisen jäsenen pitää pystyä yhdistämään oma tekemisensä tavoitteeseen
- b) tarvitaan kulttuuria, joka rohkaisee keskijohtoa ja tekijäporrasta kokeilemaan uudenlaisia prosesseja käytännössä
- c) keskitetyt digitaaliset työvälineet, jotka madaltavat organisaation sisäisten hallintosiilojen aiheuttamaa muutoskitkaa
- d) edistymisestä kertovia mittareita ja
- e) alusta parhaiden käytäntöjen jakamiseksi, jolta kokemukset ovat muidenkin saatavissa.

Palveluiden digitalisoinnissa pätee Ilmarisen ja Koskelan (2015, 259) näkemys, että digiagendan ja toimenpiteiden suunnittelussa tärkein ja vaikein kysymys on: mitä voidaan jättää tekemättä? Kysymys on heidän mukaan erittäin relevantti digitalisaatiossa, jossa asiakaskäyttäytymisen muutos ja teknologinen kehitys synnyttävät jatkuvasti uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Tärkeintä on toimenpiteiden vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen, muutoin riskinä on fokuksen katoaminen ja voimavarojen hajaantuminen liian monelle alueelle. Tällöin joudutaan tilanteeseen, jossa on paljon asioita vireillä ja työn alla, mutta tuloksia syntyy aivan liian hitaasti. Tämä pystytään välttämään riskin tiedostamisella sekä rohkeilla ja selkeillä päämäärän, tavoitteiden ja mittareiden avulla tehdyillä päätöksillä.

Tillväxtnalysin (Ek, 2014) tapaustutkimusten mukaan uudet digitaaliset ratkaisut asettavat uusia pätevyysvaatimuksia työntekijöille. Työntekijät nähdään tärkeinä toimijoina, jotta pystytään kehittämään ja realisoimaan mahdollisuuksia ja voittoja yrityksessä. Menestyksekkäs digitalisointi edellyttää siis selkeää käyttäjänäkökulmaa yrityksessä. Yrityksen liiketoimintastrategit näkevät roolinsa digitaalisen infrastruktuurin tarjoajana, joka luo mahdollisuudet työntekijöille yrityksen jatkuvaan kehittämiseen.

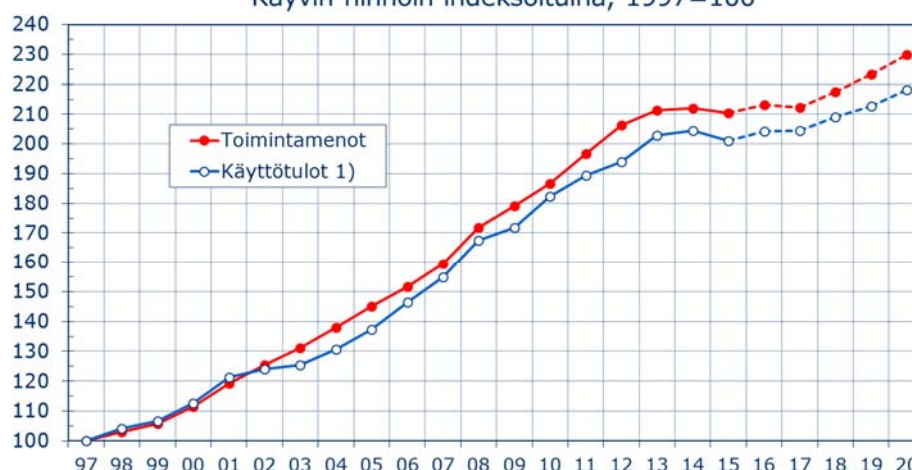
Digitalisoituva kunta nähdään usein oppivana asiantuntijaorganisaationa ja työntekijät oman työnsä asiantuntijoina ja kehittäjinä. Palmu-Jorosen (2010, 86-91) mukaan on erittäin tärkeää, että asiantuntijaorganisaation tehtävät määritellään mahdollisimman selkeästi yhdessä siinä työskentelevien kanssa, jotta jokaiselle muodostuu hyvä käsitys siitä, mitä kaikkea koko asiantuntijaorganisaation tulee pystyä tekemään. Jokaisen vastualueet jaetaan heille selkeästi ja heidän tulee tietää, mistä he vastaavat, mikä on heidän toimialue ja missä heillä on tädet, itsenäiset toimintaoikeudet, joille muilla asiantuntijoilla ei ole oikeutta mennä toimimaan ilman vastuullisen asiantuntijan valtuutusta. Asiantuntijoiden työ tulisi järjestää niin, että he tarvitsevat luontevasti toisiaan omassa työssään. Asiantuntijoilla on

suuri vaara jäädä täysin irralleen ja yksin työskenteleviksi ihmisiksi, mikäli työn sisältö ei ohjaa yhteistyöhön ja tiedon ja kokemusten jakamiseen toisten asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijoita johdetaan motivaatiolla ja paras motivaatio syntyy selkeästä päämäärästä sekä työn mielekkästä sisällöstä. Asiantuntijatyön haasteeksi saattaa muodostua työmäärän etukäteisarvion vaikeus ja mahdollisesta liian suuresta työkuormasta aiheutuva väsymys, joka saattaa vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin.

Kuntien taloutta säätelee Kuntalain § 110, jonka mukaan valtuuston on hyväksyttävä kunnalle vuosittain talousarvio ja taloussuunnitelma suunnitelmakaudelle eli kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota. Talousarvio ja -suunnitelma laaditaan siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja turvaavat edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen. Kuntien menot ovat olleet lähes koko 2000-luvun ajan tuloja suuremmat ja sama kehitys näyttää jatkuvan.

### Kuntien ja kuntayhtymien toimintamenot ja käyttötulot 1997-2020

Käyvin hinnoin indeksoituina, 1997=100



1) Käyttötulot = toimintatulot + verotulot + käyttötalouden valtionosuudet (kuntien tilinpäätösten mukaan). Vuosina 2014-2015 toimintamenojen ja -tulojen kasvua hidastaa kunnallisten ammattikorkeakoulujen sekä liikelaitosten yhtiöittäminen. Vuonna 2017 toimintamenojen ja -tulojen sekä valtionosuuksien kasvua hidastaa perustoimeentulotuen maksatuksen ja laskituksen siirto Kelalle.

14.4.2016/hp

Lähde: Vuodet 1997-2015 Tilastokeskus.  
Vuosien 2016-2020 arviot VM 14.4.2016

Kuvio 11 Kuntien tulot ja menot 1997-2020 (Kuntaliitto 2016)

Pentikäisen (2014, 12) mukaan työn väheneminen kapeuttaa veropohjaa, mikä haastaa nykyisen hyvinvointimallin rahoittamisen. Julkinen palvelu on uudelleen määrittelyn edessä ja julkisen palvelun on kyettävä vastaamaan työmarkkinoiden muutokseen yhä niukkenevin resurssein.

Tammen (2006, 207) mukaan julkinen toiminta on toimeksiantotaloutta, jonka keskeinen kriteeri on niukkojen voimavarojen avulla toteutettava julkisen tehtävän tehokas ja laadukas hoitaminen. Solakiven ja Virénin (2006, 18) mukaan keskeistä kuntasektorin tuottavuuslaskennalle on se, että kuntien toimintaa ja sen tarkoitusta kuvataan

mahdollisimman tarkasti. Oleellista on mitata toiminnan lopputuloksen eli asiakkaan saaman palvelun kannalta tärkeitä asioita konkreettisesti ja pystyä esittämään niitä kvantitatiivisesti.

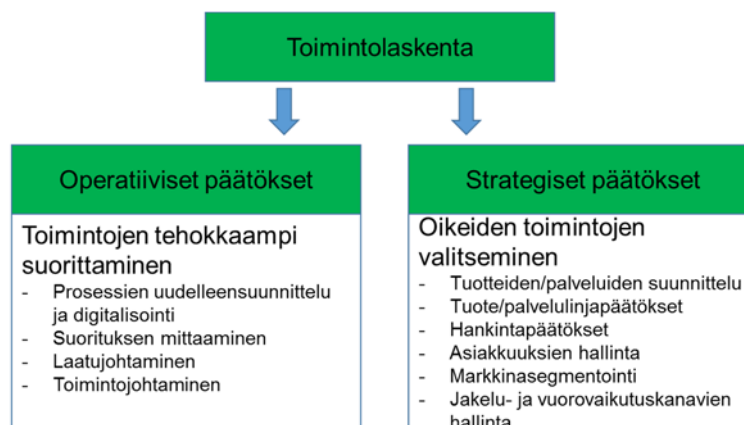
Hellmanin ja Värilän (2009, 105-112) mukaan yrityksen talouden asiakastyökalujen tulee

- a) muuntaa keskeinen asiakastieto euromuotoon
- b) sisältää yhteys taloushallinnon käsitteisiin
- c) mahdollistaa raportointi ylemmälle johdolle ja operatiivisen organisaation ohjaus
- d) antaa johdolle kattava ja luotettava kuva siitä, mitä yrityksen asiakaskannassa tapahtuu ja millaisia tuloksia yritys saavuttaa
- e) olla rakenteeltaan sellaisia, että johto ymmärtää, miten ja mistä luvut ovat syntyneet ja pystyy käyttämään lukuja asettaessaan tavoitteita
- f) kuvata realistisesti yrityksen ja sen toimintaympäristön välistä suhdetta
- g) olla käytöltään ja rakenteeltaan yhteneväisiä ja integroituja
- h) heijastaa yrityksen kannalta kriittisiä asiakaskannan myönteisiä ja/tai kielteisiä muutoksia
- i) mahdollistaa ulkopuolisen asiakastiedon yhdistäminen sisäiseen asiakastietoon ja
- j) mahdollistaa asiakasnäkökulman mukainen raportointi yrityksen ulkopuolelle.

Näitä työkaluja kannattaa pohtia kunnan näkökulmasta. Kunnat kilpailevat asiakkaistaan muiden kuntien ja muiden toimijoiden kanssa. Johdolla on hyvä olla kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä asiakaskannassa vuosittain tapahtuu. Näin pystytään paremmin kohdentamaan investointeja ja tuottamaan tehokkaampia, vaikuttavimpia palveluita.

Kuntapalveluiden digitalisoinnissa, kehittämisessä ja seurannassa saattaisi olla myös perusteltua käyttää toimintoanalyysiä tai toimintolaskentaa soveltaen muun muassa toimintojen tehostamiseksi ja digitalisoitaviksi haluttujen prosessien tunnistamiseksi ja valitsemiseksi. Tammen (2006, 289) mukaan asiakkuuden tunnistaminen on oleellinen osa toimintolaskenta-ajattelua ja on todennäköistä, kun järjestelmä yleistyy ja sen idea tunnetaan paremmin myös toimintoketjun käynnistäjänä, asiakas saa aikaisempaa suuremman painoarvon myös kunnissa.

Tammen (2006, 294) mukaan toimintolaskentatutkimus on osoittanut, että ainakin yritysmaailmaan sovellettuna se on tuottanut uutta ymmärrystä organisaation kokonaisuudesta, sen prosesseista, ja kustannusten kausaalisuhteista. Toimintolaskennan perusta luodaan toimintoanalyysissä. Jo tämä informaation keräämisen vaihe on näyttänyt palvelevan hyvin käytäntöä, kun eri toimijat ovat joutuneet tai saaneet yhdessä miettiä, minkälaisen prosessin tuloksena me tässä yksikössä yhdessä teemme aikaansaannokset, olivatpa ne sitten palveluja tai konkreettisia tuotteita.



Kuvio 12 Toimintolaskennan käyttökohteita digitalisoinnin näkökulmasta (mukaillen Kaplan & Cooper 1998, 4)

Jungerin (2015, 7) mukaan digitaalisuus parantaa työn tuottavuutta erityisesti jo ennestään korkean tuottavuuden maissa. Se vähentää tuhlausta ja luo pohjaa kestävämmälle kehitykselle. Digitaalisuus säästää tekemällä asioita viisaammin ja paremmin. Lintilän (2016) mukaan tarkkaa hintaa digitalisoinnista aiheutuville kustannuksille on vaikea laskea. Tarvitaan ymmärrys siitä, mitä palveluita tai tuotteita lähdetään digitalisoimaan ja miten se tehdään. Digitalisointi vaatii taloudellisia panostuksia, riskinottoa ja muutosta koko organisaation jokapäiväiseen tekemiseen.

Lintilän (2016) mukaan digitalisointiprojektin kustannukset muodostuvat valmistelevista tehtävistä, projektin ostopista ja käynnistämisestä sekä läpiviennistä, ohjelmiston käyttöönotosta ja lisenssimaksuista sekä ohjelmiston ylläpidosta, ylläpitomaksuista ja jatkokehityksestä. Kokonaiskustannuksiin on laskettava

- a) suunnittelu ja kilpailutus; oma ja konsulttien työ sekä mahdolliset kilpailutukset
- b) toteutus; toimittajan työt, oma kehitystyö, järjestelmien muutos- tai konfigurointityöt sekä integrointi muihin järjestelmiin, mahdolliset ohjelmisto- ja laiteinvestoinnit sekä pilvipalvelut
- c) koulutuskustannukset; henkilöstön, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden koulutus
- d) ylläpitokustannukset; lisenssimaksut, ylläpito (henkilöresurssit), tarvittavat tukipalvelut ja muut kustannukset; sisäinen ja ulkoinen markkinointi, mahdollisesti lisääntyvät tietoliikennekustannukset.

#### 2.4.3 Prosessijohtaminen ja prosessit

Virtasen ja Wennbergin (2005, 103, 113-114) mukaan prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Prosessijohtaminen ei ole prosessien määrittelyä ja kuvaamista, mutta käytännössä prosessijohtaminen edellyttää, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän selkeästi.

Prosessijohtaminen luo Jokisen (2012, 64) mukaan palveluketjuja, joissa yhden palvelun tuottamista varten tarvittavat eri tahot kootaan yhteen. Asiakkaalle tarjotaan kerralla enemmän ja kokonaisuus pysyy eheämpänä. Viranhaltijat tietävät, kuinka palvelun tuotanto etenee toisella toimialalla. Kehittämisen ja joustavan asiakaspalvelun kannalta kunnissa on aika kiinnittää huomiota rajapintatyöskentelyyn. Onnistuessaan prosessijohtaminen luo mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen asiakkaan kannalta sujuvammaksi. Parhaimmillaan tämä voi mahdollistaa jopa päällekkäisten toimintojen poistamisen.

"Yhtenä haasteena on se, että yrityksissä todetaan "tämä on hyvä prosessi, haluan digitalisoida sen tällaisenaan" - sen sijaan, että kysyttäisiin, voisiko samassa yhteydessä ajatella koko prosessin uudestaan". (HR-viesti 1/2016)

Asiakkaalle kunnassa asiointi on prosessi - hän tulee kunnan asiakkaaksi esim. fyysisesti, puhelimitse tai sähköisesti. Siitä seuraa erilaisia vaiheita ja toimenpiteitä, jotka ovat kestoltaan ja laadultaan hyvinkin erilaisia. Lopuksi asiakas on saanut asiansa hoidettua. Asiakas käyttää usein myös paljon kunnan eri palveluja ja pääsääntöisesti kaikki prosessit ovat erillisiä toisistaan. Asiakas aloittaa siis usein alusta eri toimijoiden kanssa.

Virtanen ja Wennberg (2005, 66-67) toteavat, että asiakkaan asema on ratkaisevasti muuttunut. Asiakkaat eivät pelkäästään vaadi oikea-aikaisia palveluja tai tuotteita vaan myös oikea-aikaisia prosesseja. Julkishallinnossa tällainen lähtökohta voi olla perusteltua vain osittain, koska julkishallinnossa käytetään myös pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin. Oleellinen oivallus tässä suhteessa on julkishallinnon organisaatioiden toiminnalle asetettujen vaikuttavuustavoitteiden näkeminen prosessiajattelun lähtökohtana. Prosesseja tulisi kehittää nimenomaan lähtien liikkeelle ulkoisten asiakkaiden - palvelujen loppukäyttäjien tai hyödynsaajien - näkökulmasta ja asiakkaiden tarpeet suhteutetaan organisaation toiminta-ajatuksen.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 103, 113-114) mukaan prosessilähtöisyys ohjaa organisaation kiinnittämään automaattisesti huomiota toimintansa vaikuttavuuteen - siihen, mitä se saa aikaiseksi. Heidän mukaan prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Romicin ja Vodanovicin (2006, 48) mukaan prosessiajattelun ehkä tärkein funktio on tunnistaa kehittämisalueet ja eliminoida arvoa tuottamattomat toiminnot tehokkaalla tavalla.

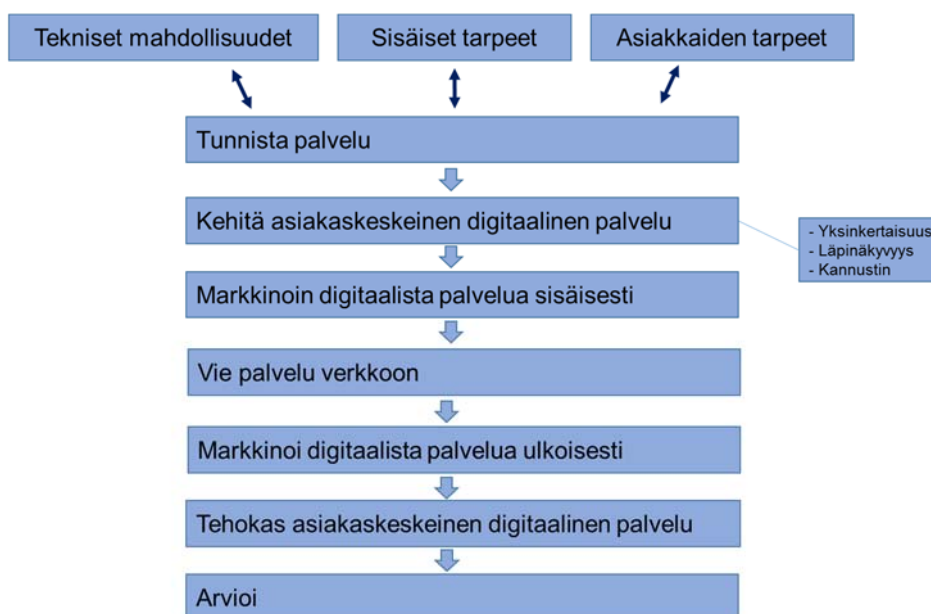
Palvelun digitalisoinnin perusta on prosessin tunteminen tai siihen perehtyminen ja sen kuvaaminen. Jotta voidaan esimerkiksi päättää olemassa olevasta palveluprosessista, mitkä prosessin osat voidaan digitalisoida koneen suoritettavaksi ja mitkä osat asiakas voi tehdä itse digitalisoinnin avulla, on tunnettava prosessin vaiheet hyvin. Ja on tärkeää, että kyseessä on



nimenomaan asiakkaan prosessi eikä organisaatiolähtöinen prosessi, kuten Virtanen ja Wennbergin (2005, 116) toteavat sanoessaan, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen ja tätä voidaan pitää jopa koko prosessiajattelun kulmakivenä.

Prosessien tunnistaminen koostuu Virtasen ja Wennbergin (2005, 116-118) mukaan keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Erityisen tärkeää heidän mukaan on heti ensimmäiseksi selvästi määritellä, mihin prosessilla pyritään sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tunnistaminen alkaa toiminnan suunnittelulla ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Prosessien johtaminen on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista ja tunnistamalla prosessit vaikuttavuustavoitteista käsin varmistetaan, että toiminnan kehittämisessä suunnataan katse vaikuttavuuteen.

Salehi-Sangari ym. (2012, 14) ovat hankkeensa loppuraportissa esittäneet konkreettisen mallin asiakaslähtöisten prosessien tunnistamista ja kehittämistä varten.



Kuvio 13 Asiakaslähtöisten prosessien tunnistamisen ja kehittämisen malli (Salehi-Sangari ym. 2012, 14)

Toivasen (2006, 207) mukaan sähköisen palvelutuotannon tähänastista merkitystä sekä tulevaa roolia vähentää se, että toteutettujen informaatioteknologisten sovellusten vaikuttavuutta kunnan palvelutuotannossa ei ole useimmissa kunnissa mitattu ja arvioitu. Koska suurin osa kunnista ei ole arvioinut palvelutuotantoprosessejaan tunnistamalla niiden vaiheita ja arvioimalla prosessin kuluja organisaatiolle ja hyötyjä asiakkaalle, ei sähköisen palvelutuotannon vaikutusta voida kunnissa arvioida.

Kehittäminen on Alajan (2009, 77) mukaan parhaiden käytäntöjen suosituksen mukaisesti asiakaslähtöistä ja, erityisesti julkishallinnolle tärkeänä asiana, kehittämistoimenpiteisiin liittyvät investoinnit ovat perusteltavissa. Asiakaslähtöisyys ja prosessimainen ajattelu osoittavat toiminnan perustuvan laadun hallinnan parhaisiin käytäntöihin ja standardeihin. Prosessikuvaukset ovat toistaiseksi tosin vielä aika kevyitä. Niiden tarkkuustasoa pitäisi pyrkiä lisäämään, sillä tämä lisää johtamisvalmiuksia ja tehostaa toimintaa. Vaikka tämä saattaa olla vaikeaa kehittämiseen liittyvässä monimuotoisessa toiminnassa, tulisi sen kuitenkin olla johtamisen tavoitteena. Kuvauksia tulisi kehittää myös lisäämällä niihin uusia kuvaustasoja ja näkökulmia. Vähintään asiakkaalta asiakkaalle ulottuva kehittämisen kokonaisprosessi tulisi kuvata selkeämmin. Prosessit ovat Virtasen ja Wennbergin (2005, 121) mukaan myös viestinnän väline; eivät vain organisaation sisäistä viestintää varten, vaan myös tärkeä ulkoisen viestinnän väline.

Jungerin (2015, 21) mukaan digitaalisen ratkaisun hankkiminen ulkopuoliselta yritykseltä on ketterämpää kuin itse tekeminen. Ulkoa ostettu asiantuntemus kääntää organisaation useimmiten arvioimaan omia prosessejaan nopeammin uudella tavalla. Syy on yksinkertainen: tietyn koon jälkeen organisaation oma toimintakulttuuri hidastaa sisäistä uudistumista. Ulkopuoliset palveluntarjoajat eivät ole sidottuja olemassa olevaan tekemisen tapaan. Se koskee sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 151) mukaan kokonaan oma lukunsa on prosessiajattelun soveltaminen verkostomuotoiseen toimintaan. Verkostot ovat tulleet osittain korvaamaan hierarkkisia organisaatioita ja olisi heidän mukaan melkoinen virhepäätelmä rajoittua ajattelemaan vain yhden yksittäisen organisaation prosesseja.

#### 2.4.4 Työn verkostoituminen ja verkostojohtaminen

Freeman ja Louçã (2001, 324) toteavat, että informaatioteknisen paradigman työn ja innovaation organisaatiomuoto on verkosto. Samoin Toivanen (2006, 208-209) on todennut, että sähköisten asiointipalveluiden tuotannon yhteistyömuodoksi voisi useissa kunnissa sopia verkostoituminen sen joustavien toimintamahdollisuuksien takia. Toivasen tutkimuksen mukaan osallistujaorganisaatioiden panoksen määrittely suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Toimivaa yhteistyöverkostoa määritettäessä verkoston osapuolet voisivat informaatioteknologian joustavuuden takia jopa edellyttää jokaisen toimijan antavan yhteistyöhön jotain muista poikkeavaa. Keskittämällä palvelutuotannon eri toimintoja verkostokuntien toimijoille kaikkien osallistujien ei tarvitse tuottaa kaikkia palveluja samassa laajuudessa. Samalla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä käyttäjävolyymien kasvun myötä. Yksittäistä kuntaa suuremmat käyttäjämäärät myös perustelevat merkittäviä informaatioteknologian hankinnan vaatimia taloudellisia investointeja.

Ojakoski ja Pakarinen (2014, 24) toteavat, että verkostotyötä tarvitaan silloin, kun tarvitaan laajoja muutoksia useiden toimijoiden rajat ylittäviin yhteisiin haasteisiin. Tällaiselle palvelulle on tarvetta silloin, kun etsitään uusia kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joita mikään organisaatio ei pysty yksin tarjoamaan tai jota ei voida ostaa markkinoilta valmiina. Tällainen vertaispalvelu edellyttää organisaatioita yhteen kokoavia "kytkeytymis- ja innovaatioalustoja", jolloin verkostotoiminnan ytimessä ovat organisaatioiden yhteiset asiakkaat, palvelun käyttäjät ja kuntalaiset sekä yhteiset teemat.

Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 136-137) mukaan yrityksen ja yksittäisten ihmisten välinen vuorovaikutus on avainasemassa verkostomaisessa palvelukehityksessä. Vuorovaikutus sekä tiedon jakaminen ja jalostaminen yhdessä edellyttävät avoimuutta, luottamusta, vuorovaikutusta sekä yhteistyön työkaluja ja resursseja. Uusien haasteiden edessä voisi olla mielekästä pohtia yksityiskohtaisemmin sitä, millaisissa verkostoissa voi olla osallisina, keiden kanssa, vastaavatko eri yhteistyömuodot palvelukehityksen haasteisiin ja olisiko tarve arvioida uudelleen verkostomaisen yhteistyön muotoja ja tarvittaessa päivittää ajatukset niistä.

Toivanen (2006, 208) hahmottaa verkoston toiminnan ydintä Sproullin ja Kieslerin verkostomääritelmän avulla, jonka mukaan jokaisella verkoston toimijalla tulee olla jotain annettavaa samalla kun jokaisen tulee myös saada jotain hyötyä osallistumisestaan. Valkokarin ym. (2014, 6) mukaan verkosto voi olla horisontaalinen tai lineaarinen. Verkostot ja niiden rajat eivät ole staattisia ja toimijat voivat kuulua useisiin verkostoihin. Verkostoyhteistyön kehittäminen ja hyödyntäminen on keskeistä liiketoiminnan uudistamisessa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. On tärkeää ymmärtää miten arvo syntyy verkoston ja asiakkaiden yhteistyössä ja mikä on palveluintegraattorin rooli osaamisten yhdistäjänä ja toimintaa ohjaavana tekijänä.

Korkalan mukaan (2010, 160) verkoston toiminta on aina ihmisten välistä vuorovaikutusta ja se perustuu luottamukseen. Verkostoituminen vaatii osapuolilta aktiivista otetta ja toimivaa vuorovaikutusta, mikä ei aina ole niin helppoa, koska nykypäivän työelämä on vaativaa ja hektistä. Ajan löytäminen verkostosuhteiden ylläpitämiseksi voi olla haastavaa, vaikka verkostosuhteiden löytäminen ja ylläpitäminen on jo monille osa päivittäistä työtä. Vaikuttaa siltä, että yhteistyöstä saatavat hyödyt ylittävät selvästi siihen kohdistetut panostukset, koska verkostoitumisesta on muodostunut megatrendi.

Castells ja Himanen (2001, 26-32) kuvaavat Nokian kehittämää verkostoyritysmallia. Mallissa yhtiö verkottui vahvasti alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa kaikilla tasoilla. Nokian menestyksen avain oli tehokas logistiikka, joka perustui kilpailijoita tehokkaampaan informaation jakoon. Tehokas logistiikka ei kuitenkaan ollut vain tuotteiden toimitusta, vaan

siihen kuului nopea kuluttajan tarpeita koskevan tiedon jakaminen ja tämän tiedon välitön heijastuminen tutkimus- ja kehitysstrategioihin ja tuotannon suuntaamiseen.

Nokia verkostoitui Castellsin ja Himasen (2001, 33-41) mukaan sekä tuotannon että tutkimus- ja kehitystoiminnan saralla ja uudet yhtiöt kytkettiin Nokian verkostoon eri tavoin; joskus ne jatkoivat toimintaansa itsenäisesti, joskus ne taas sulautettiin kiinteämmin olemassa olevaan verkostoon. Nokiaa muuttui matalaksi organisaatioksi niin, että päätöksenteon tasoja oli vain kolme; projekti, osasto ja konserni. Nokia pyrki meritokratiaksi, jossa alan asiantuntijat osallistuvat päätöksentekoon siihen katsomatta, mikä heidän muodollinen asemansa organisaatiossa oli. Nokialaisten itsensä kehittämät "Nokian arvot" ja Nokian periaate "arvoihin perustuva johtajuus ja tosiasioihin perustuva hallinto" olivat verkostoyritykselle tarpeellinen uusi johtamiskulttuuri. Tolvanen (2016, 50) pitää nykyistä murrosta niin suurena, että ainoa pysyvä asia saattaa olla yrityksen arvot.

Myös kunnan toiminnassa verkostomainen toiminta lisääntyy entisestään. Kuntaorganisaation yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa lisääntyy, kuntien yhteistyö lisääntyy, osastojen rajat hälvenevät ja myös asiakas tulee vahvemmin osaksi kunnan verkostoa, joten verkostojohtamisen osaamisen tarve lisääntyy.

Valkokarin ym. (2014, 26) kuvaamat palveluintegraattorille tyypilliset tehtävät avaavat tulevaisuuden verkostojohtamisen osa-alueiden erilaisia rooleja, tarpeita ja tehtäviä, joita voitaisiin hyödyntää kunta-alalla soveltaen. Esimerkkejä tehtävistä ja vastuista:

- a) asiakassuuntaan; asiakaspalvelu ja asiakasvaatimusten läpinäkyvyyden varmistaminen, asiakassuhteiden ylläpito, uusasiakashankinta, markkina- ja toimialaymmärrys ja tuntemus, markkinointi ja brändin rakentaminen, lobbaus, täydentävien osaamisten integrointi asiakastarpeisiin.
- b) kokonaisratkaisun toteuttamisessa; ratkaisun kehittäminen ja integrointi, ratkaisuportfolion hallinta, eri toimialojen tuomat muutokset ratkaisuun, toimitusrajojen yhteensovittaminen ja ratkaisuun liittyvän toiminnanohjauksen integrointi
- c) toimintamallin rakentamisessa; kehitysagendan rakentaminen, sopimukset, palvelu- ja toimitusprosessit, työkalujen ja järjestelmien tarjoaminen, koulutus ja perehdytys, mittarit, toiminnanohjauksen kehittäminen ja integrointi sekä hallinnointipalvelut.
- d) verkostonäkökulmasta; verkoston toimijoiden tunteminen, uusien verkostokumppanien etsiminen, osaamisen yhdistäminen ja kehittäminen, toiminnan ja tekijöiden arviointi, tiedottaminen, yhteisten pelisääntöjen määrittäminen ja toimijoiden joustava roolitus.

Palvelujaan digitalisoiva kuntaorganisaatio voidaankin nähdä toimintaansa kehittävänä palveluverkoston, jonka johtamista voidaan kehittää integraattorin tehtävien suuntaan, koska kunta tuottaa jo nyt monet palvelunsa yhteistyössä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa sekä kytkeytyy moneen muuhun ulkopuoliseen toimijaan tai verkostoon esimerkiksi seutuyhteistyön merkeissä.

### 3 Toiminnallinen viitekehys

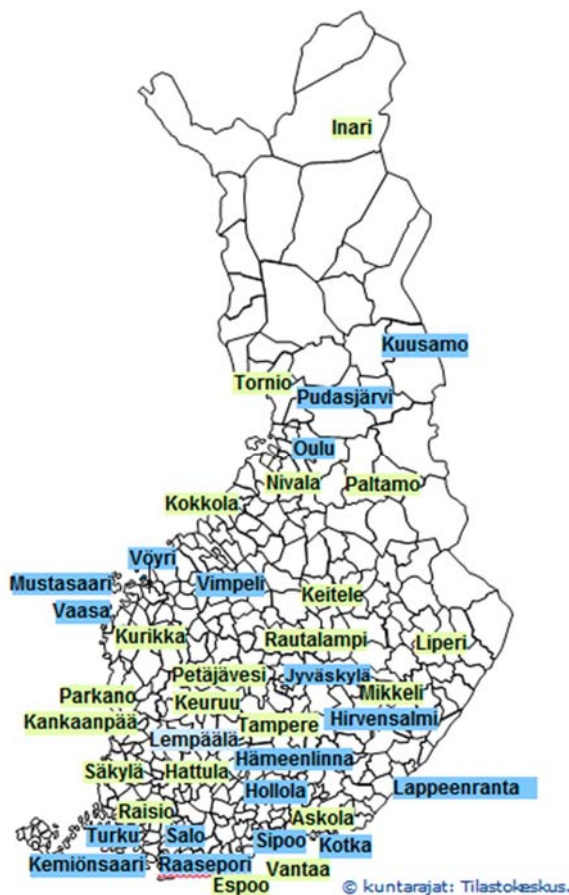
Kunnat ovat hyvin erilaisia ja niiden toimintaedellytykset ovat riippuvaisia monesta eri tekijästä. Palveluiden digitalisoinnin kehittäminen ei ole kopioitavissa oleva toimenpide, jossa yksi ratkaisu sopisi kaikille. Toisaalta tiettyjen palveluiden kansallisen tason kehittäminen ja yhtenäistäminen edistäisi merkittävästi palveluiden käytettävyyttä ja loisivat tarkoituksenmukaisen pohjan palveluiden digitalisoinnin kehittämiseksi. Tässä kehitystutkimuksessa pyritään luomaan käsitystä kuntien näkemyksistä laajemmassa mittakaavassa ARTTU2-tutkimuskuntien luottamushenkilöille ja johtaville virkamiehille syksyllä 2015 tehdyn kyselyn avulla. Käytännön kehitystoimintaa tarkastellaan taas Sipoon kunnan vuonna 2014 alkaneen palveluiden digitalisointiin tähtäävän muutosprosessin tarkastelulla. Samalla pyritään kehittämään Sipoon kunnan prosessia edelleen.

#### 3.1 Kuntaliiton ARTTU2-tutkimusohjelma

"Kuntaliiton koordinoima ARTTU2-tutkimusohjelma selvittää kunnissa toteutettujen ja tulevien uudistusten tuomien muutosten vaikutuksia kuntiin ja kuntalaisiin. Ohjelma käynnistyi loppuvuodesta 2014, ja se kestää alkukevääseen 2018 saakka. Tutkimusohjelmassa on mukana 40 tutkimuskuntaa, jotka edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä kuntia eri puolilta Suomea. Tutkimusohjelman rahoittajina toimivat Suomen Kuntaliitto, osallistujakunnat, valtiovarainministeriö, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö sekä muita ministeriöitä." Tutkimusohjelman eri osatutkimukset toteutetaan yhteistyössä eri yliopistojen kanssa." (Kuntaliitto 2015)

| Kuntakoko-luokka     | Kunnat   |
|----------------------|--|
| Alle 5000 as.        | Askola, Hirvensalmi, Keitele, Paltamo, Petäjävesi, Rautalampi, Säkylä, Vimpeli |
| 5000 – 10 000 as.    | Hattula, Inari, Kemiönsaari, Parkano, Pudasjärvi, Vöyri                        |
| 10 001 – 20 000 as.  | Kuusamo, Kankaanpää, Keuruu, Kurikka, Liperi, Nivala, Mustasaari, Sipoo        |
| 20 001 – 50 000 as.  | Hollola, Kokkola, Lempäälä, Raasepori, Raisio, Tornio                          |
| 50 001 – 100 000 as. | Hämeenlinna, Kotka, Lappeenranta, Mikkeli, Salo, Vaasa                         |
| yli 100 000 as.      | Espoo, Jyväskylä, Oulu, Tampere, Turku, Vantaa                                 |

Kuvio 14 ARTTU2-tutkimuskunnat (Kuntaliitto 2016)



Kuvio 15 ARTTU2-tutkimuskunnat kartalla (Kuntaliitto 2016)

### 3.2 Sipoon kunta

"Sipoo on vetovoimainen kaksikielinen saaristokunta, joka vastaa metropolialueen kasvuhaasteisiin. Sipoossa elää aito yhteisöllisyys ja asioita tehdään yhdessä. Sipoossa asuminen lähellä työtä ja luontoa on mutkatonta ja turvallista. Sipoon kunnan talous on kestäväällä pohjalla. Kehityksen perustana ovat kunnan laadukkaat palvelut ja edelläkävijäasenne." (Sipoo 2025-strategia 2013, 2.)

Kunta sijaitsee Uudellamaalla, Helsingin rajanaapurina. Kunnan verkkosivujen (2015) mukaan vanhin tunnettu asiakirja, jossa nimi Sipoo mainitaan, on päivätty 22.9.1352. Sipoon maapinta-ala on 340 km<sup>2</sup> ja väestötiheys on 56 henkilöä/km<sup>2</sup>. Lisäksi Sipoolla on järviä 3 km<sup>2</sup> ja merialueita 356 km<sup>2</sup>. Kaksikielisessä Sipoossa on lähes 20 000 asukasta. Vuonna 2014 asukkaista 62 % oli suomenkielisiä, 35 % ruotsinkielisiä ja 3 % jotain muuta kieltä puhuvia asukkaita. Sipoo on muuttovoittokunta ja kasvaa parhaillaan vahvan kasvustrategian ansioista. Kunnassa on noin 5 200 työpaikkaa ja työpaikkaomavaraisuusaste on noin 60 %. Sipoon työttömyysaste oli vuonna 2015 noin 6,9 %. Sipoon kunnalla on noin 1 200 työntekijää.

Sipoon kunnan kunnallisveroprosentti on 19,25 %. Kunnan kokonaisbudjetti on noin 14 milj. euroa. Vuonna 2013 kunnan tilinpäätöksen alijäämä oli 1,9 milj. euroa ja vuonna 2014 1,3 milj. euroa. Tavoitteeksi asetettiin vuodelle 2015 kääntää kehitys ja ennusteen mukaan kunnan tulos muodostuukin tilinpäätössiirtojen jälkeen 2 milj. euroa positiiviseksi. Vuonna 2015 kunnalla oli lainaa 2 564 euroa per asukas.

Sipoon visio on olla Suomen halutuin. "Sipoo on pääkaupunkiseudun keidas, jossa on mahdollisuus yhteisölliseen asumiseen ja vapaa-aikaan sekä menestykselliseen yrittämiseen. Sipoossa asuu ja yrittää aktiivisia ja oma-aloitteisia ihmisiä, jotka pärjäävät hyvin yhdessä tekemällä." (Sipoo 2025-strategia 2013, 3.) "Sipoon kunnan arvot ovat palveluallttius, avoimuus ja kekseliäisyys" (Sipoo 2025-strategia 2013, 4).

Sipoon kunnalla on kolme strategista painopistealuetta: asiakaslähtöiset palvelut, maankäyttö, asuminen ja liikenne sekä elinkeinoelämä. Kunnan palveluiden digitalisointiin tähtäävä muutosprosessi pohjaa vahvasti asiakaslähtöisiin palveluihin. Sipoon kunnan (TA 2106, 3) mukaan asiakaslähtöiset palvelut ovat kasvun tekijöitä. Sipoo osallistaa asiakkaat, palveluntuottajat ja henkilöstön, yksilön oman vastuun muistaen. Palvelut tuotetaan yhdessä muiden kuntien, yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin kanssa - yksilöllisesti. Sipoo luo me-henkeä yhteisöllisyyttä ja sosiaalista eheyttä tavoitellen. Sipoossa ollaan herkkiä tarpeiden muutoksille ja uusille toimintatavoille - vuorovaikutuksessa ennalta ehkäisten, uutta etsien. Sipoo on matkalla kohti ajasta, paikasta ja välineestä riippumatonta 24/7-palvelua. Kahden muun painopistealueen avulla tähdätään strategiakauden aikana 2-6 % kasvuun.

### 3.2.1 Sipoon "digiloikka"

Kunnan johtoryhmä päätti syksyllä 2014 aloittaa kokeilukulttuuriin pohjautuvan kunnan kehittämisprosessin vuoteen 2020 mennessä. Kehittämisprosessi koski koko organisaatiota ja kaikkia työntekijöitä. Toiminnallisena tavoitteena on digitalisoida kaikki mahdollinen rutiinityö sekä kehittää ja tehostaa organisaation palveluprosesseja. Taloudelliseksi tavoitteeksi asetettiin organisaation toiminnan tulojen ja menojen kustannusrakenteen parantaminen 10 miljoonalla eurolla vuoteen 2020 mennessä. Johtoryhmä linjasi, että kunnan kehittämisprosesseissa pyritään pois kaikista niistä toiminnoista, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, uudistetaan toimintaa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia digitalisoimalla palveluja sekä muutetaan organisaation rakenteita sekä toimintatapoja ja -kulttuuria.

Koko henkilökunta otettiin mukaan kehittämistyöhön ja samalla luvattiin, että ketään ei lomauteta eikä irtisanota, jos tavoitteet saavutetaan. Näin pyrittiin kannustamaan jokaista "oman työn tuunaamiseen" ja kehittymään oman työnsä asiantuntijaksi ilman pelkoa siitä, että kehittämisen seurauksena oma työ häviää. Haluttiin mahdollistaa oman osaamisen

käyttäminen ja kehittyminen työssä sekä luoda innostusta arvostuksen ja luottamuksen kautta.

Kunnan johtoryhmä päätti johtaa kehittämisprosessia itse eikä palkata ulkopuolista apua kuin tarvittaessa. Sen sijaan tietoa, oppeja ja ideoita päätettiin hakea muun muassa verkostoitumisen ja opintomatkojen avulla. Kunta on ollut mukana muun muassa Aalto Yliopiston DIVIA-verkostossa ensimmäisenä kuntana Suomessa ja Eurocities Knowledge Society:n jäsenenä vuoden 2015 alusta. Lisäksi kunnan työntekijöitä on käynyt tutustumassa palveluiden digitalisointiin muun muassa Tanskassa ja Ruotsissa.

Muutosprosessi nimettiin Sipoon kunnan palvelu-uudistukseksi ja se jatkuu vuoteen 2020 saakka. Sisäisesti prosessista käytetään nimitystä Operaatio Induktioliesi. Sisäisen nimen valinta juontaa juurensa kunnan aikaisempaan säästöprosessiin, joka oli nimetty Kattilankanneksi.

Kattilankansi tarkoittaa kunnassa tilannetta, jossa kustannukset porisevat kattilassa ja painetta säädetään kannen avulla siten, että kustannukset eivät kiehu yli. Kattilankannen avulla pyritään säästämään kunnan toiminnasta 5,5 miljoonaa euroa vuoteen 2017 mennessä noin 130 säästötoimenpiteen avulla. Kattilankansi on kuitenkin puhtaasti säästöprosessi, jonka painopiste on nopeissa kustannussäästöissä ja seuraavaksi halutaan keskittyä toiminnan tehostamiseen ja ennen kaikkea toiminnan kehittämiseen.

Operaatio Induktioliesi kuvaa prosessia siten, että liesi (toimenpiteet ja kokeilut) lämpenee ja jäähtyy nopeasti eikä kaikki vanhat kattilat (asenteet, rakenteet ja toimintatavat) sovi uudelle liedelle. Näin halutaan kannustaa henkilökuntaa rohkeasti kyseenalaistamaan vanhat toimintatavat omassa työssään ja etsimään uusia, älykkämpiä tapoja tuottaa palvelut asiakasystävällisemmin, helpommin, nopeammin ja kustannustehokkaammin.

Toiminnan kehittämisen ja palveluiden digitalisoinnin nopeuttamiseksi Sipoon kuntaan perustetaan syksyllä 2016 Liesikopla-niminen kehitysverkosto. Idea ja tarve verkoston perustamiselle syntyi kunnan syksyllä 2015 toteuttamassa asiakkaita osallistavassa prosessissa. Verkostoon on valittu kultakin osastolta 1-2 kehittämissuuntautunutta työntekijää, joiden työaika vapautetaan osittain kehittämistehtäviin. Verkoston osaksi ja tueksi luodaan kolmen hengen tukitiimi, jotka tuovat verkoston toimintaan ICT-, henkilöstön valmennus- ja organisaation kehittämisosaamista.

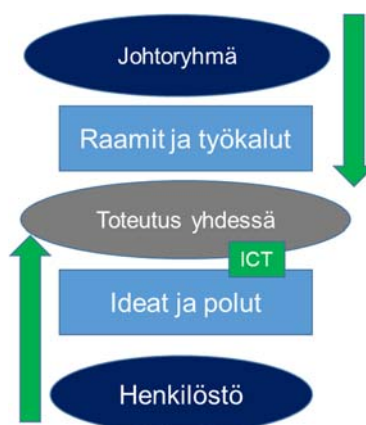
Kehitysverkoston, kuten koko kunnankin, tavoitteena on digitaalisten palveluiden tuottaminen jatkossa asiakaskeskeisesti ja älykkäästi sekä vapauttaa työaika asiakastyölle, yksinkertaistaa nykyistä työtä, mahdollistaa sen, että asiakas voi itse tehdä osan työstä,



poistaa "turhia" työvaiheita, vähentää tiettyyn tehtävään tai prosessiin käytettyä aikaa, vähentää ulkoisia kustannuksia / ostopalvelua, lisätä tuloja ja parantaa laatua.

### 3.2.2 Toimintatapana projektipohjainen kehittäminen

Sipoossa palveluita pyritään digitalisoimaan ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin toteutettavilla kehittämisprojekteilla, joiden prosessi organisaatiossa perustuu koko kunnan ja osastojen tavoitteisiin. Malli vastaa Virtasen ym. esittämää sosiaalista ylhäältä alasmuutosmallia.



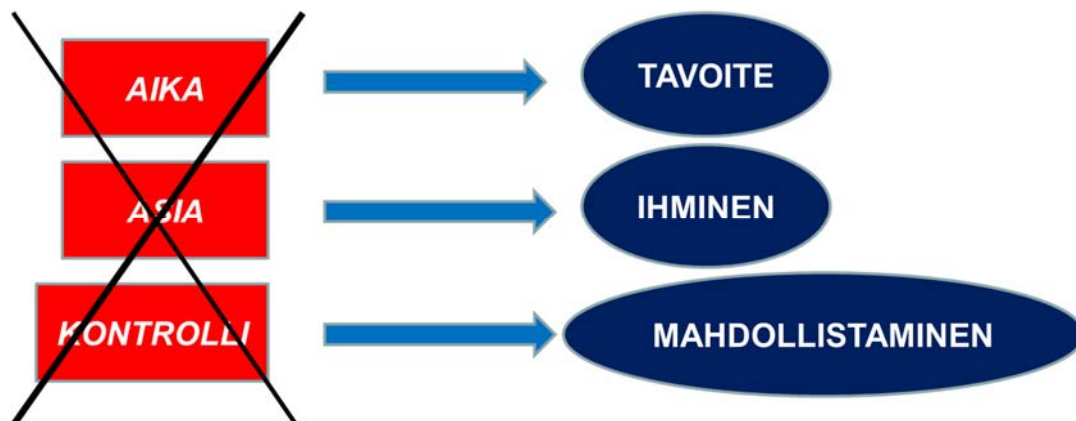
Kuvio 16 Yhdessä kehittämisen malli (Sipoon kunta 2015)

Kunnan vuoden 2015 talousarvioon asetettiin koko kunnalle sitova tavoite, jonka mukaan jokaiselle tuloksiköllä aloitetaan vähintään yksi kehittämisprojekti vuoden aikana. Kehittämisprojektien suunnittelua ja toteutusta varten laadittiin mallipohja, liite 1 ja kannattavuuslaskentataulukko, liite 2, jotka jokaisesta projektista tuli täyttää. Mallipohja uudistettiin keväällä 2016, liite 3.

### 3.2.3 Johtamisen muutos

"Digitalisaatio haastaa johtamisen, koska tieto on kaikkien saatavilla ja vaikka yhdellä ihmisellä olisikin visio, hänellä ei ole vastauksia kaikkeen. Siitä huolimatta ja siksi motivoitunut ihminen tekee pahimmillaan keskinkertaista työtä ja heikompi yltää samaan parhaimmillaan. Merkittävää onkin, kuinka saadaan ihmiset itse aktivoitumaan itsensä ja oman työnsä kehittämiseen." (Grannas 2015.)

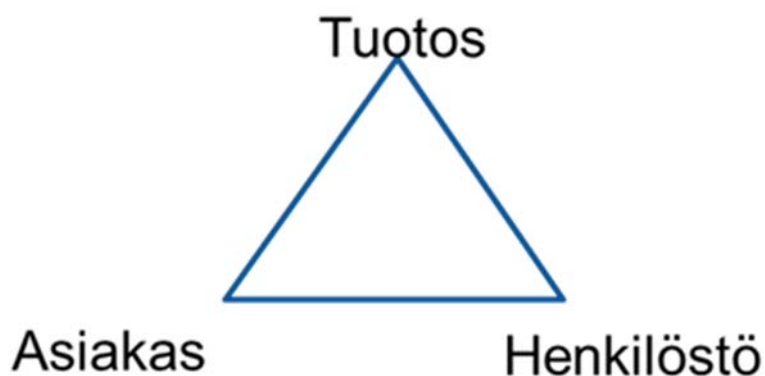
Jo aikaisessa vaiheessa Sipoossa todettiin, että johtamisen muutos on ratkaiseva kokonaisuutoksen aikaansaamiseksi. Siksi kunnan johtoryhmä päätti käynnistää johtamisen ja toimintatapojen muutokseen tähtäävän kehittämisprojektin. Tavoitteena oli kehittää kunnan johtajuutta itseoppivan asiantuntijaorganisaation tarpeita vastaavaksi ja johtaa ajan, asian ja kontrollin sijaan ihmisiä tavoitteellisesti mahdollistaen.



Kuvio 17 Johtamisen ja toimintatapojen muutos (Sipoon kunta 2015)

Muutoksen tavoitteeksi asetettiin arvoihin ankkuroitu tuloksellinen johtajuus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että uudenlainen johtaminen keskittyy ihmiseen - asiakkaaseen ja työntekijään. Sipoossa asetetaan selkeät tavoitteet jokaiselle ja luodaan rohkea toimintakulttuuri, jossa vapaus, kekseliäisyys ja oppiminen ovat arkipäivää. Motivoidaan toisia arvostamalla ja kommunikoimalla avoimesti sekä hyväksytään myös epäonnistuminen.

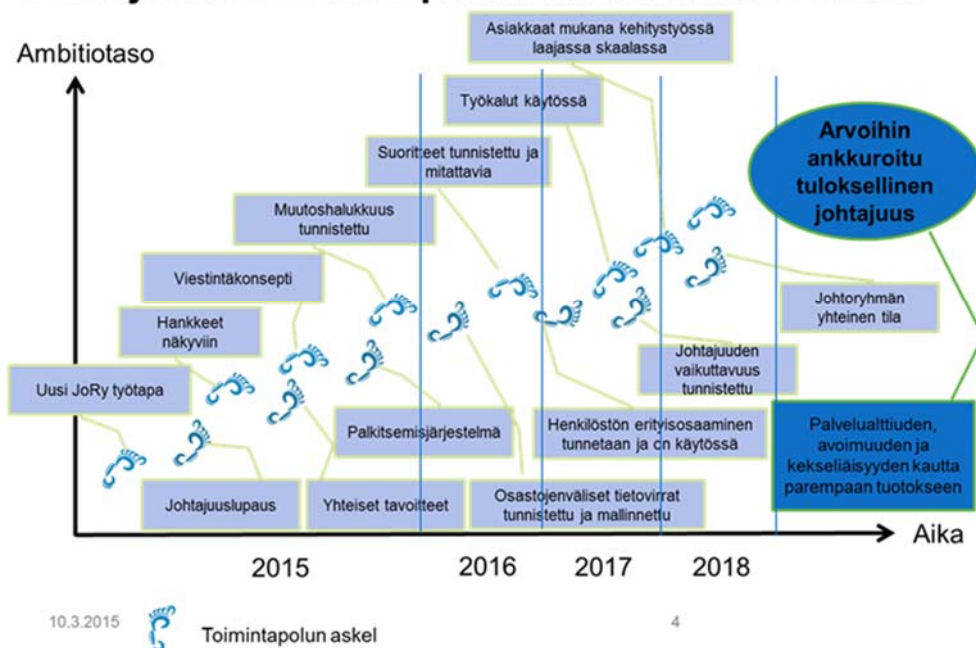
Tavoitteena on, että johdetaan edestä ja pidetään kokonaiskuva keskipisteessä, yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Toimitaan yhdessä laadittujen selkeiden tavoitteiden kautta ja luottamusta vaalien. Toiminnan päämääränä on tuotos ja siitä palkitseminen. Työskentely on kommunikoivaa, verkostomaista ja hyvästä työstä oikeudenmukaisesti palkitsevaa. Työntekijät saavat toteuttaa itseään, hyödyntää osaamistaan ja oppia lisää.



Kuvio 18 Johtoryhmän tavoitetilan kolme avaintekijää (Sipoon kunta 2015)

Tavoitteeseen pääsemiseksi laadittiin johtajuuden muutospolku, jota päätettiin päivittää vuosittain.

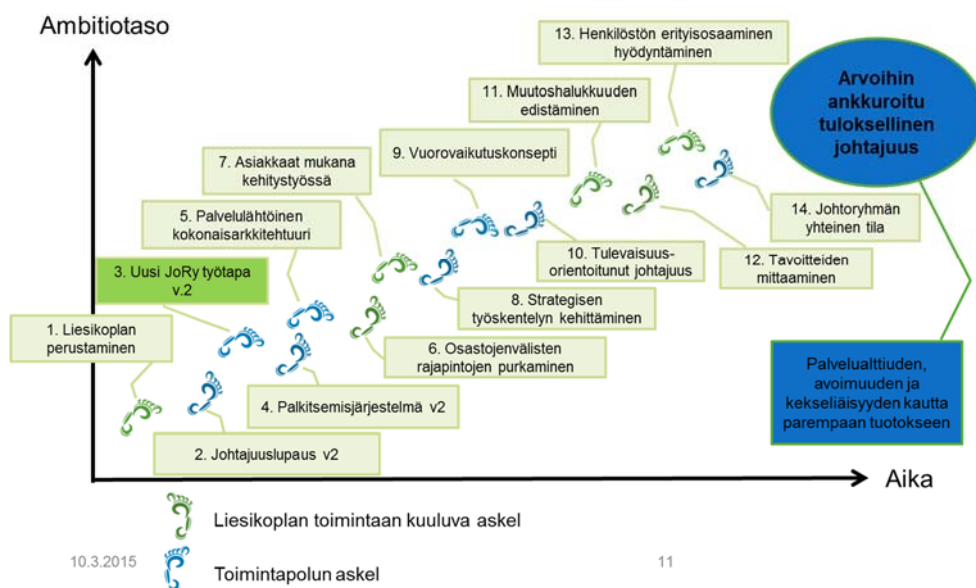
## Johtajuuden muutospolun ensimmäinen versio



Kuvio 19 Johtajuuden muutospolun askeleet vuonna 2015 (Sipoon kunta 2015)

Ensimmäinen versio iteroitiin johtoryhmässä keväällä 2016 ja johtoryhmässä päätettiin yksityiskohtaisesti tarvittavista muutoksista.

## Johtajuuden muutospolun toinen versio



Kuvio 20 Johtajuuden muutospolun askeleet vuonna 2016 (Sipoon kunta 2016)

### 3.2.4 Sipoon "asiakasloikka"

"Todellinen muutos ei synny siten, että joku tulee ja kertoo, miten asiat ovat tai miten niiden tulisi olla. Se syntyy siten, että itse näet ja ymmärrät, miten maailma toimii ja pääset kehittämään ajatuksiasi yhdessä muiden kanssa." (LearningMiles 2016.)

Syksyllä 2015 Sipoon kunta päätti aloittaa asiakkaiden ja henkilöstön voimakkaamman osallistamisen kehittämistyöhön. Prosessi (nimeltään Forum Sibbe) toteutettiin yhdessä LearningMilesin kanssa ja heidän Tulevaisuusverstaas-konseptilla, jonka LearningMiles on kehittänyt ja jota käytetään monissa organisaatioissa ihmisten arjen haasteiden ja palvelutarpeiden selvittämiseksi Pohjoismaissa, muun muassa mediataloissa. Metodi sai vuonna 2014 media-alan INMA:n Innovation System of the Year in Europe -palkinnon.

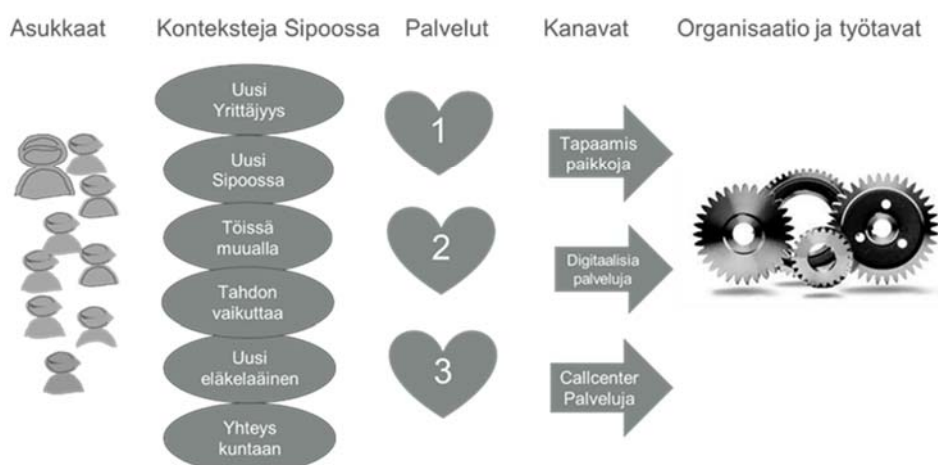
Työssä etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1 Mihin Sipoon asukkaat ovat menossa ja mitä uusia asioita he tekevät?

2 Miten tämä vaikuttaa meihin?

Lisäksi haluttiin lisätä asiakasvuoropuhelua sekä kehittää palveluita ja työtapoja yhdessä.

## ASUKKAAT JA PALVELUJEN KEHITTÄMINEN



Kuvio 21 Forum Sibbe-prosessi (Learning Miles 2015)

Kehittämistyöhön osallistui syksyn 2015 aikana noin 60 Sipoon kunnan työntekijää eri osastoilta eli noin 5 % koko henkilökunnasta. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujat hakeutuivat työhön mukaan perustelemalla ilmoittautumisen yhteydessä, miksi haluavat osallistua projektiin. Työn aikana osallistujat tapasivat sipoolaisia ja muiden lähikuntien toimijoita ja asukkaita lopputuloksena syntyi 18 konkreettista, yhdessä asiakkaiden kanssa luotua kehittämisideaa, joista 6 on toteutettu tai aloitettu.

Tässä työssä pyrittiin Sipoossa koko kunnan tasolla Virtasen ym. esittämään tasapainoiseen osallistavaan malliin. Kokemukset olivat valaisevia ja rohkaisevia. Työssä saatiin asiakkaiden/kuntalaisten/yrittäjien/sidosryhmien näkemyksiä ja ideoita. Lisäksi työ innosti työntekijöitä ja he tutustuivat paremmin toisiinsa osastorajojen yli. Toimintaa jatketaan ja kehitetään osaksi kunnan jokapäiväistä toimintaa muun muassa kehittämisverkoston toiminnan avulla.

### 3.2.5 Miten on onnistuttu ja mitä on opittu

Vuoden 2015 aikana johtoryhmässä hyväksyttiin yhteensä 34 kehittämisprojektia, jotka on esitelty kunnan verkkosivuilla. Myös vuodelle 2016 asetettiin sama tavoite; yksi uusi projekti jokaiselle tuloyksikölle. Tärkeintä alussa oli saada henkilökunta uskaltamaan kehittämistä sekä saada onnistumisen kokemuksia, jotka kannustavat rohkeaan etenemiseen. Siksi pyydettiin ihmisen kokoisia askeleita ja epäonnistuaakin saa. Vuonna 2016 projekteja suunnitellaan parhailtaan ja syksyllä 2016 aloitetaan palveluiden digitalisoinnin kehittämisverkosto osastojen tueksi.

Syksyllä 2015 projektinvetäjille (23 vastausta) tehdyssä kyselyssä 14 projektinvetäjää arvioi, että projektin tavoitteet täyttyvät hyvin. Niiden projektien osalta, joiden tavoitteiden arvioitiin täyttyvän vain kohtalaisesti, tyydyttävästi tai ei lainkaan, projektinvetäjät mainitsivat IT-resurssien puutteen ja tekniset ongelmat suurimmiksi syiksi. He arvioivat, että 19 projektia on omia, erillisiä projekteja eivätkä he koe niiden kuuluvan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tästä on opittu se, että palveluiden digitalisoinnissa on tärkeää tarkastella asiakkaan kokonaisprosessia ennen kehittämistoimenpiteiden aloittamista. Muuten riskinä on, että tuotetaan useita yksittäisiä palvelun osia, jotka eivät muodosta asiakkaan näkökulmasta toimivaa kokonaisuutta. Tämä tulee myös kalliiksi kunnalle. 17 vastaajaa totesi myös, että projektissa on tekniikkaa, toimintoja ja/tai osaamista, jota muutkin kunnan yksiköt voisivat ottaa käyttöön. Vastauksista ilmenee, että tätä ei kuitenkaan vielä ole osattu koordinoitusti hyödyntää.

Myös kevään 2016 projektinvetäjien ryhmähaastatteluisissa nousi esiin IT-osaamisen ja resurssien tarve. He toivoivat kehittämisprojektien olevan IT-yksikön VIP-asiakkaita, jotta kehittäminen etenisi aikataulussa. Kokemusten perusteella Sipoon IT-yksikön resursseja on vahvistettu rekrytoimalla Chief Digital Officer ja organisoimalla toimintaa uudelleen. Haastateltavat ehdottivat lisäksi, että kehittämistoimintaa pitäisi tukea vahvemmin organisaatiossa, yhteiset arvot pitäisi saada selvemmin esiin, ongelmista pitäisi puhua avoimemmin ja seuranta pitäisi kehittää. Positiivisina asioina he näkivät kehittämiseen annetut mahdollisuudet ja vapauden, toimijoiden innon sekä muuttuneet asenteet.

"Asenne on muuttunut kehittämistoiminnan myötä. Ihmiset miettivät miksi ja kenelle töitä tehdään eikä vaan mekaanisesti tee niin kuin käsketään." (Yksikön päällikkö 2015.)

Vuonna 2015 projektien vetäjille ei asetettu projektikohtaista raportointivelvollisuutta eikä talousseurantavelvollisuutta. Talousseuranta oli tarkoitus hoitaa osavuosikatsausten ohessa, mutta siinä todettiin kehittämistarvetta.

Muutosprosessia johtaneet osastojohtajat näkivät tähänastisessa kehityksessä useita onnistumisia keväällä 2016 tehdyissä haastatteluissa. He kokivat, että on syntynyt osastojen ja yksiköiden rajat ylittävää keskustelua ja hankkeita on saatu eteenpäin. He kuvasivat johtajuuspolun antoisaksi sekä kehuivat kunnanjohtajan tapaa johtaa. Parasta heidän mielestään oli toimijoiden into ja halukkuus tehdä ja kehittää. He näkivät myös, että resursoinnissa oli onnistuttu melko hyvin ja resursseja oli mukautettu hyvin vallitsevaan tilanteeseen.

Osastojohtajat mainitsivat, että kehittämisen suunnitelmallisuudessa oli onnistuttu kohtalaisesti, samoin palautteen vastaanottamisessa ja hyödyntämisessä. Luottamus koettiin hyväksi johtoryhmän sisällä ja melko hyväksi työntekijöiden keskuudessa, mutta luottamus siihen, että tavoitteet saavutetaan, horjui hiukan. Koettiin myös, että muutoksen perusteluja voisi edelleen vahvistaa organisaatiossa siitäkin huolimatta, että ne tuntuvat olevan ihan itsestään selviä jo osalle toimijoista.

Kehittämistarpeita osastojohtajat näkivät muun muassa strategisessa ajattelussa ja johtamisessa, tiedon tuottamisessa, kommunikaatiossa, seurannassa ja asiakkaan osallistamisessa. He näkivät erityisen tärkeäksi vuorovaikutuksen lisäämisen ja ehdottivat, että järjestettäisiin lisää sisäisiä tilaisuuksia, jossa avattaisiin muun muassa muutosten merkitystä eri osastoille.

He kertoivat oppineensa paljon digitalisoinnin tuomista mahdollisuuksista. He korostivat asiakkaan kuuntelun tärkeyttä, tulokseen eikä työaikaan perustuvaa seurantaa sekä sitä, että tietynlaisia rakenteita tarvitaan aina. He olivat myös oppineet hyviä käytäntöjä, johtamistapoja ja saaneet käyttöön hyviä työkaluja.

Kunnanjohtaja Mikael Grannaksen mielestä Sipoon muutosprosessi on verrattavissa elefantin syömiseen. Se pitää ottaa pieninä palasina.

"Ensin halusimme tuoda tietoa teknologian mahdollisuuksista lähelle kunnan henkilökuntaa. Sitten pyrimme auttamaan kunnan ICT-henkilöstöä pääsemään lähemmäksi toimintaa sekä strategista päätöksentekoa. Tämän jälkeen loimme turvallinen ympäristö henkilöstölle, jotta he rohkenevat heittäytyä kokeilevaan kehitykseen. Sitten oli vuorossa kehityspolun laadinta, jossa ensin asetettiin

konkreettinen strategiaan kytketty tavoite jokaisessa yksikössä ja kehityspolku tämän saavuttamiseksi. Ensimmäisen kehityskaskeleen piti olla ns. "ihmisen kokoinen" jottei haukata liian suurta palasta heti aluksi. Virheitäkin pitää sallia, ja "hyviä virheitä" on meidän organisaatiossa jopa palkittu. Sitten oli aika katsoa ulkoapäin sisään organisaatioon, jolloin toteutimme Forum Sibben, jossa harjoittelimme palvelumuotoilua. Johtajuuden muutos oli samalla ihan keskeisessä roolissa, ja siksi loimme johtoryhmän kanssa yhdessä johtajuuden muutospolun, jota olemme pyrkineet askel askeleelta määrätietoisesti toteuttamaan ja refleктоimaan. (Grannas 2016.)

Kunnanjohtaja toteaa katsoessaan tulevaisuuteen, että hän näkee äskettäin perustetun kehityksen tukiverkoston, ns. Liesikoplan, roolin merkittävänä sekä asiakaslähtöisyyden kasvattajana, että muutosten pullonkaulojen purkajana ja kehityksen vauhdittajana. Sipoon kunnassa aloitetaan myös kokonaisarkkitehtuurin mallintaminen sekä selkeämmän projektisalkun luominen ja johtaminen. Tavoitteita pitää myös selventää ja niihin perustuvia mittareita parantaa. Kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen sekä parempi tiedolla johtaminen on myös edessä.

"Ideaalinen lopputulos minulle on se, että vuonna 2020 asiakaslähtöinen digitaalinen palveluntuotanto on meille "normikamaa" ja aito monikanavainen palveluntarjoaja, jossa enemmistö kuntalaisista valitsee digitaalisen kanavan, on arkea. Tärkeintä minulle on tosin motivoitunut henkilökunta, koska ilman sitä muutosprosessimme tulee kaatumaan." (Grannas 2016.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Toteutuksen punaisena lankana on ollut pyrkimys tuottaa uutta tietoa sekä kehittää reaaliaikaisesti nykytilaa.

##### 4.1 Case-tutkimus

Case-tutkimus on jotain sosiaalista yksikköä täydellisesti ja organisoituneesti kuvaava syvätkutkimus (in-depth investigation). Tutkimuksen kärki on usein kohteen kokonaiskuvaus tai jonkin sen osa-alueen osatekijöiden kuvaus tarkoituksesta riippuen. Tutkimus voi myös käsitellä kaikkia tekijöitä samanaikaisesti.

Yin (1987, 23) ja Kananen (2013, 23) kuvaavat case- eli tapaustutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi, joka käyttää monipuolista ja useilla eri tavoilla hankittua tietoa. Tiedon avulla analysoidaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä, jolloin tutkimus tarjoaa holistisen ja syvällisen ymmärryksen.

Case-tutkimuksen valinta tämän kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi oli tarkoituksenmukainen, koska haluttiin tarkastella kuntapalveluiden digitalisointia Sipoon kunnan kokemusten pohjalta ja Sipoon kunnan referenssiryhmän, ARTTU2-kuntien

näkökulmasta. Tämän vuoksi empiriamateriaali hankitaan eri lähteistä eri menetelmin. Sipoon kunnan kokemukset, ARTTU2-kuntien näkemykset sekä kokonaisuuden holistinen ja syvälinen ymmärtäminen voivat hyödyttää myös muita kuntia.

Kanasen (2013, 54) mukaan tapaustutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan käyttäen monia tietolähteitä. Tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus, josta halutaan syvälinen ymmärrys ja tieto. Tässä tutkimuksessa tämänhetkinen ilmiö on kuntapalveluiden digitalisoinnin edellyttämä vanhojen ajatus- ja toimintamallien muutostarve. Tutkimus toteutetaan kuntakontekstissa ja ilmiötä lähestytään sekä organisaation että päättäjien näkökulmista.

Perinteinen tutkimus lähtee Kanasan (2014, 24) mukaan siitä, että tutkittava ilmiö ja tutkija tulee pitää erillään. Virtuaali AMK:n tekstin mukaan case-tutkimus on tutkija ja tutkittavien vuorovaikutusta. Tutkija voi vaikuttaa läsnäolollaan tapahtumien kulkuun, vaikka hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Tutkijan raportti tapauksesta on tutkijan tulkinta siitä.

Tammen ym. (2002, 27) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arviointi perustuu siihen, että analyysissä avataan kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus muodostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. Validiteetin arvioiminen puolestaan tehdään arvioimalla muun muassa sitä, onko valittu oikea aineisto, joka vastaa osuvasti tutkimuskysymyksiin, onko tutkimuksen kohdetta käsitteellistetty ja tulkittu systemaattisen analyysin keinoin, onko analyysi tehty ja avattu lukijalle laadukkaasti ja järjestelmällisesti sekä pystyykö analyysi vakuuttamaan lukijan siitä, että tulkinta on perusteltu ja havaintoja on riittävästi testattu.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmaa on lähestytty case-tutkimukselle tyypillisellä, kvalitatiivisella lähestymistavalla. Lisäksi on hyödynnetty myös kvantitatiivisen lähestymistavan tiedonkeruumenetelmiä. Tavoitteena on saada kattava kuvaus tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksessa on myös kehitys- ja toimintatutkimuksen sekä palvelumuotoilun piirteitä; tutkittavan case-organisaation tarkoituksena on kehittää organisaation henkilöstöä tekemään työtä älykkäämmin sekä digitalisoida organisaation prosesseja ja palvelua. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kuvata kehitystoiminnan muutosten syklejä eikä lopputuloksia, vaan keskitytään tarkastelemaan kuntatoimijoiden näkemyksiä muutostekijöistä ja tekemään niiden pohjalta kehittämissuhteita.

Kvantitatiivisella aineistolla haetaan ARTTU2-kuntien toimijoiden laajempaa näkökulmaa aiheeseen, jotta aiheen käsittely ei jää liian suppeaksi, yhden kunnan toimijoiden

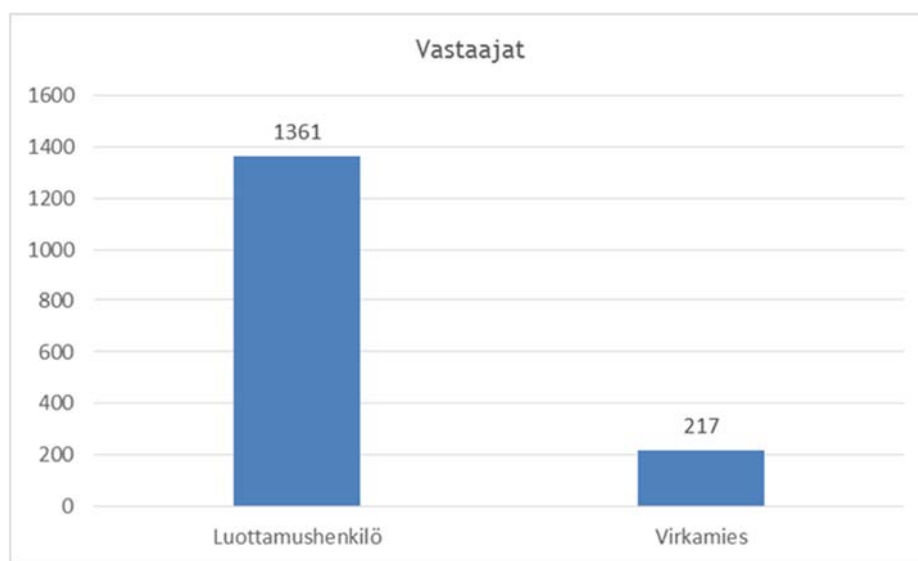


näkemyksen kuvaukseksi vaan selittää ilmiötä laajemmin. Kvalitatiivisella aineistolla pyritään kuvaamaan ilmiötä konkreettisemmin yhden kunnan muutuskokeilun kokemusten pohjalta. Molempien aineistojen pohjalta on tarkoitus löytää kehittämistä edistäviä tekijöitä ja tehdä kehittämis ehdotuksia Sipoon kunnalle ja mahdollisesti muillekin kuntapalveluiden digitalisoinnista kiinnostuneille toimijoille.

#### 4.2.1 Aineiston keruun menetelmät

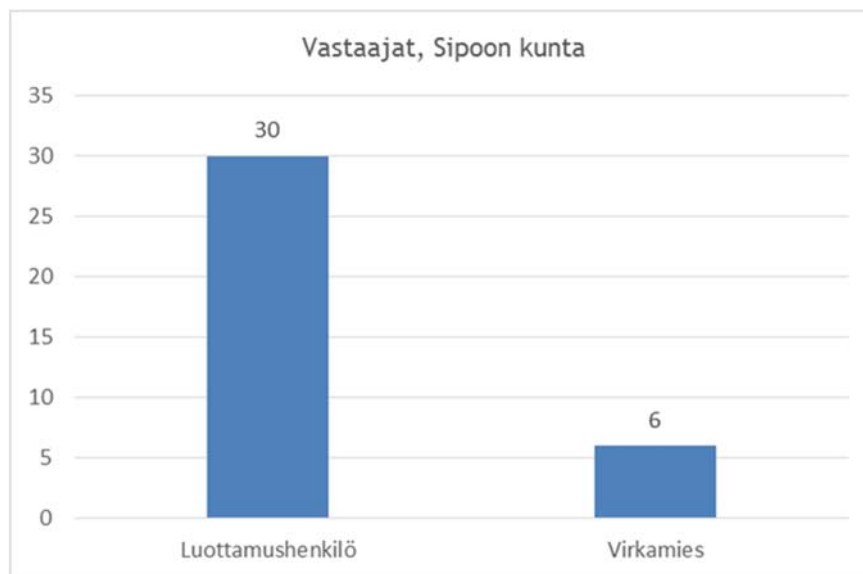
Kvantitatiivinen aineisto kerättiin osana Kuntaliiton vuonna 2015 ARTTU2- kuntien johtaville luottamushenkilöille ja viranhaltijoille tekemää kyselyä. Kyselyyn laadittiin neljä kysymystä kuntapalveluiden digitalisointiin liittyen, kysymykset liitteessä 4. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 1578 henkilöä ja kyselyn vastausprosentti oli 43,2 %. Vastajat kuuluvat rajattuun ryhmään ja vastauksia pyydettiin useampaan otteeseen.

ARTTU2-kyselyn kohdejoukko muodostui johtavista viranhaltijoista; kunnan johtoryhmistä, valtuutetuista, hallituksen jäsenistä ja lautakuntien jäsenistä, pois lukien vaalilautakunnat. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 578 henkilöä, joista 1 361 oli luottamushenkilöitä ja 217 virkamiehiä.



Kuvio 22 Vuoden 2015 ARTTU2-kuntien päättäjätutkimuksen vastaajajakauma

Kyselyn kohdejoukko oli 3 652 henkilöä, joista vastasi 1 578 ja vastausprosentiksi muodostui 43,2 %. Valtuuston jäseniä kohdejoukossa oli 1 718 ja heistä kyselyyn vastasi 932 henkilöä, joten valtuuston jäsenten vastausprosentiksi muodostui 54,2 %.



Kuvio 23 Vuoden 2015 ARTTU2-kuntien päättäjätutkimuksen Sipoon kunnan vastaajajakauma

Sipoon kunta on myös ARTTU2-tutkimuskunta. Sipoosta kohdejoukko oli 75 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 36 henkilöä eli Sipoon vastausprosentti oli 48 %. Sipoon valtuuston 43 jäsenestä 27 vastasi kyselyyn ja vastausprosentiksi muodostui 62,9 %. ARTTU2-kyselyn kvalitatiivinen osuus oli yhden kysymyksen avoin kohta ja yksi kokonaan avoin kysymys.

Sipoon kuntaa koskeva kvalitatiivinen tutkimusaineisto on koottu vuosina 2014–2016 kunnassa tehdyistä haastatteluista, kyselyistä ja toimenpiteistä sekä tutkijan tekemistä muistiinpanoista. Aineistoa tarkasteltiin opinnäytetyöhön valittujen näkökulmien ja tutkimuskysymysten pohjalta. Aineiston valikointiperusteena on käytetty sitä, että haastateltavat ovat olleet mukana kehitystyössä ja/tai että heillä on esimiesasema. Aineistoa on rajattu ja hyödynnetty tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta. Litteroinneissa on purettu tekstiksi tutkimusongelman kannalta olennaiset osat.

Taulukko 2 Sipoon kunnan tutkimusaineistot toimijoittain

| Aineiston keräystapa          | Kunnanjohtaja | Osastojohtaja | Yksikön päällikkö | Kehitysprojektin vetäjä |
|-------------------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Kysely                        |               |               |                   | X                       |
| Ryhmähaastattelu              |               |               |                   | X                       |
| Yksilöhaastattelu             | X             | X             | X                 |                         |
| Havainnointi ja keskustelut   | X             | X             | X                 | X                       |
| Teksti- ja dokumenttiaineisto | X             | X             | X                 | X                       |

Sipoon materiaali koostuu yhteensä 44 haastattelusta ja yhdestä kyselystä; 12 esimiehen, 27 projektinvetäjän ja 5 osastojohtajan haastattelut ja kysely, johon vastasi 23 projektinvetäjää. Haastattelujen ja haastateltavien luonnehdinta on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 3 Sipoon kunnan haastattelumateriaalin luonnehdinta

| <i>Koodi</i> | <i>Haastateltavan toimiala</i> | <i>Mies/<br/>nainen</i> | <i>Haastattelupvm</i> | <i>Haastattelija</i> |
|--------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| YH1          | TEKY                           | Mies                    | 7.9.2015              | Tiedottaja           |
| YH2          | SOTE                           | Nainen                  | 11.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH3          | TEKY                           | Mies                    | 14.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH4          | SOTE                           | Mies                    | 15.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH5          | SIV                            | Nainen                  | 16.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH6          | KEKE                           | Anonyymi                | 17.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH7          | SOTE                           | Nainen                  | 18.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH8          | SIV                            | Nainen                  | 21.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH9          | SIV                            | Mies                    | 21.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH10         | TEKY                           | Nainen                  | 22.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH11         | SIV                            | Mies                    | 24.9.2015             | Tiedottaja           |
| YH12         | SOTE                           | Nainen                  | 25.9.2015             | Tiedottaja           |
| RH13         | SIV                            | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH14         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH15         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH16         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH17         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH18         | SIV                            | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH19         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH20         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH21         | SOTE                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH22         | TAHA                           | Mies                    | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH23         | TAHA                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH24         | TAHA                           | Nainen                  | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH25         | TAHA                           | Mies                    | 15.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH26         | SIV                            | Nainen                  | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH27         | KEKE                           | Nainen                  | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH28         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH29         | TEKY                           | Nainen                  | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH30         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH31         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH32         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH33         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH34         | TEKY                           | Mies                    | 19.2.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| YH35         | SOTE                           | Nainen                  | 2.3.2016              | P                    |
| RH36         | SOTE                           | Mies                    | 23.3.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |
| RH37         | SOTE                           | Nainen                  | 23.3.2016             | P, T-HJ, HP, LP      |

|      |      |        |           |                 |
|------|------|--------|-----------|-----------------|
| RH38 | KEKE | Mies   | 23.3.2016 | P, T-HJ, HP, LP |
| RH39 | TEKY | Nainen | 23.3.2016 | P, T-HJ, HP, LP |
| YH40 | KEKE | Mies   | 15.3.2016 | P               |
| YH41 | SOTE | Nainen | 14.3.2016 | P               |
| YH42 | TAHA | Mies   | 31.3.2016 | P               |
| YH43 | SIV  | Mies   | 29.3.2016 | P               |
| YH44 | TEKY | Mies   | 15.3.2016 | P               |

Taulukossa käytetyt lyhenteet:

Koodi: YH; yksilöhaastattelu ja RH; ryhmähaastattelu

Osastot: KEKE: kehitys- ja kaavoituskeskus, SIV; sivistysosasto, SOTE; sosiaali- ja terveysosasto, TAHA; talous- ja hallinto-osasto ja TEKY; tekniikka- ja ympäristösosasto.

Haastattelijat: P; projektipäällikkö, T-HJ; talous- ja hallintojohtaja, HP; henkilöstöpäällikkö ja LP; laskentapäällikkö.

#### 4.2.2 ARTTU2-kyselyn aineiston analysoinnin menetelmät

Kvantitatiivisen aineiston analyysi on tehty Excel-taulukko-ohjelmalla. Aineistoa on analysoitu suorilla jakaumilla ja ristiintaulukoinnin avulla. Suorilla jakaumilla on pyritty selvittämään väittämien paikkaansa pitävyyttä vastaajien mielestä ja ristiintaulukoinnilla on etsitty mahdollisia näkemuseroja luottamushenkilöiden ja virkamiesten välillä.

Ristiintaulukoinnissa vastaajan rooli on selittävä muuttuja ja hänen näkemyksensä selitettävä muuttuja. Koska roolien vastaajamäärät ovat eri suuret, jakaumia ei voi käyttää vastausten vertailuun. Tämän takia tulokset esitellään prosentuaalisesti.

ARTTU2-aineistossa oli kaksi avointa kysymystä: kysymyksen 37 viimeinen kohta (14) ja kysymys 39. Kysymyksen 37 kohtaan 14 vastasi yhteensä 55 vastaajaa ja vastaukset on esitetty ryhmitelysti vastausmäärien mukaan.

Kyselyn kysymys 37 oli väärin laadittu. Kysymyksessä oli listattu 13 haastetta ja 1 avoin kohta, johon vastaaja voi itse määritellä haasteen. Vastaajat valitsivat listatuista haasteista 1-3 kohtaa, joita ei pyydetty laittamaan tärkeysjärjestykseen, joten taulukossa näkyy kunkin kohdan saama vastausten määrä, joka ei ole suhteessa vastaajien määrään. Täten kysymyksen vastauksia käytetään tutkimuksessa vain suuntaa-antavina.

Avoimessa kysymyksessä 39 vastaajilta pyydettiin mahdollisia kommentteja/ajatuksia/ideoita liittyen palvelujen digitalisointiin. Kysymykseen vastasi 241 vastaajaa. Vastaukset lajiteltiin ensimmäisellä iterointikierröksellä vastauksista muodostuneisiin teemoihin ja 13 vastaajan vastaus hajautettiin eri teemoihin, koska he olivat käsitelleet vastauksessaan useampaa

teemaa. Siksi vastauksia on 254, vaikka vastaajia on vain 241. Vastaukset iteroitiin kolme kertaa vastausten tarkoituksenmukaista kokonaisanalyysiä varten.

Taulukko 4 ARTTU2-kyselyn avointen kysymysten ensimmäisen iterointikierron maininnat

| TEEMA      | MAININTOJEN MÄÄRÄ |
|------------|-------------------|
| Asiakas    | 80                |
| Johtaminen | 51                |
| Prosessit  | 9                 |
| Resurssit  | 28                |
| ICT        | 64                |
| Muut       | 15                |

Toisella iterointikierroksella pääteemat avattiin vastausten perusteella alateemoiksi ja kolmannella iterointikierroksella päätettiin tulosten esittelyn kokonaisuudet, niiden sisältö ja järjestys sekä tehtiin vielä muutamien vastausten siirtoja, muun muassa kaikki tietotekniikkaan liittyvät asiat koottiin saman otsikon alle ja muut vastaukset koottiin kaikki yhteen.

Taulukko 5 ARTTU2-kyselyn avointen kysymysten toisen iterointikierron maininnat

| TEEMA      | ALATEEMA   | MAININTOJEN MÄÄRÄ |
|------------|--|-------------------|
| Asiakas    | Ikääntyvä väestö                                       | 31                |
|            | Perinteisen palvelun tarve, palveluiden monimuotoisuus | 16                |
|            | Palveluiden käytön motivaatio                          | 12                |
|            | Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo                           | 8                 |
|            | Palveluiden käyttäjien osaaminen                       | 6                 |
|            | Muut   | 8                 |
| Johtaminen | Roolit   | 22                |
|            | Toimintatavat  | 16                |
|            | Yleistä  | 9                 |
|            | Kommunikaatio  | 3                 |
| Prosessit  | -  | 9                 |
| Resurssit  | Henkilöstö   | 18                |
|            | Talous   | 10                |
| ICT        | Yhteistoiminta   | 27                |
|            | Yhteydet   | 18                |
|            | Tietokoneet ja muut laitteet                           | 7                 |

|      |                   |    |
|------|-------------------|----|
|      | Helppokäyttöisyys | 6  |
|      | Avoin lähdekoodi  | 4  |
|      | Hankinnat         | 3  |
|      | Tietoturva        | 3  |
| Muut | -                 | 26 |

Tämän jälkeen aineistot jaoteltiin vielä näkemyksiin ja kehittämisehdotuksiin, jonka jälkeen tiedot koottiin teksteiksi.

#### 4.2.3 Sipoon kunnan aineiston analysoinnin menetelmät

Tutkimuksessa käytettiin Sipoon kunnan kehittämisprosessissa mukana olleiden johtaja- ja esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelu- ja kokousmateriaaleja vuosilta 2015-2016. Materiaalia analysointiin sisällönanalyysin menetelmällä.

"Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin." (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105.)

Sipoon kunnan aineisto koostuu

- a) esimiesten/yksikönpäälliköiden haastattelumateriaalista, kysymykset liitteessä 6.

Taulukko 6 Sipoon kunnan haastatteluaineiston ensimmäisen iterointikierroksen maininnat

| TEEMA      | MAININTOJEN MÄÄRÄ |
|------------|-------------------|
| Asiakas    | 23                |
| Johtaminen | 118               |
| Prosessit  | 1                 |
| Resurssit  | 39                |
| ICT        | 18                |

Toisella kierroksella vastaukset jaettiin vielä havaintoihin/kokemuksiin ja kehittämisehdotuksiin, jotka vietiin kokonaisuuden selkeyttämiseksi Excel-taulukkaan, liite 6.

- b) projektivetäjien kyselystä, liite 7. Kysely oli Webropol-kysely ja analyysi tehtiin Webropol-dokumentista ja
- c) projektivetäjien ryhmähaastatteluista, liite 8. Haastatteluvastaukset kirjattiin vapaamuotoisesti yhteen dokumenttiin, josta vastaukset analysoitiin.

Esimiesten, projektivetäjien ja osastajohtajien työskentelyä on lisäksi havainnoitu eri projektien työskentelyssä, Forum Sibbe-työskentelyn yhteydessä, keskusteluissa, yksikö- ja pienryhmäkeskusteluissa, johtoryhmän kokouksissa sekä muissa tilaisuuksissa, esim. vierailuilla sekä strategia- ja kehittämispäivillä.

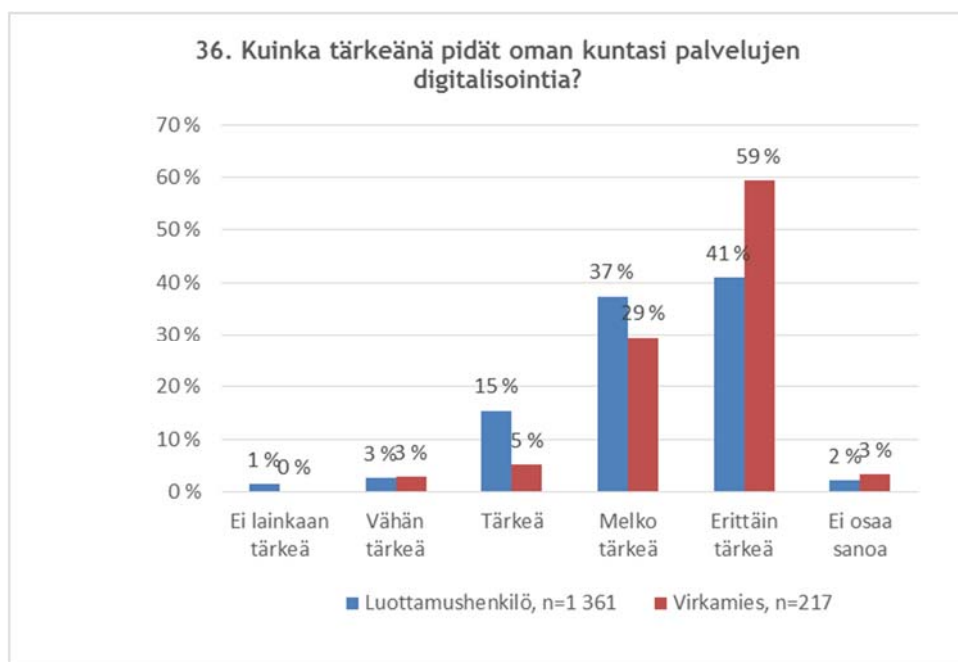
## 5 Kysely- ja haastattelututkimuksien tulokset

Strukturoituihin ARTTU2-kyselyn kysymyksiin vastasi 1 361 luottamushenkilöä ja 217 johtavaa virkamiestä. Avoimiin kysymyksiin vastasi ARTTU2-kyselyssä 241 vastaajaa.

Muu käytetty materiaali muodostui Sipoon kunnan toimijoiden haastatteluista; esimiehiä 12, projektivetäjiä 27 ja osastajohtajat 5. Kunnanjohtajan kanssa on käyty keskusteluja koko prosessin ajan. Lisäksi vastauksia varten on tarkasteltu kunnan prosessia johtavan johtoryhmän pöytäkirjoja vuosilta 2014–2016.

Osa ARTTU2-kyselyyn vastanneista näki palveluiden digitalisoinnin ehdottomana vaatimuksena toimintaedellytysten parantamiseksi ja tärkeänä kehityskohteenä varsinkin pienen kunnan elinvoimaisuutta kehitettäessä. Todettiin, että digitalisointiin on ladattu paljon odotuksia ja nähtiin mahdollisuuksia. Digitalisaatiolla voidaan säästää työtunteja, kustannuksia sekä ympäristöä ja se mahdollistaa osallistavan päätöksenteon sekä valmisteluun osallistumisen. Vastaajat kokivat tämän ydinasiaksi, jotta kuntademokratia säilyy teknologian ja kulttuurin muutoksessa. Oleellisena he pitivät myös valmistelun avoimuutta viranhaltijan ensimmäisestä muistiinpanosta lähtien. Vanha hallintokulttuuri ja maan tapa hidastavat muutosta ja vaarantavat demokraattisen päätöksenteon arvostuksen ja kulttuurillisessa kehityksessä mukana pysymisen. Vastaavasti osa vastaajista vastusti digitalisointia, koska he näkivät, että kyseessä on mantra ja muoti-ilmiö, joka vie työpaikkoja.

## 5.1 Kuntapalveluiden digitalisoinnin tärkeys



Kuvio 24 Palveluiden digitalisoinnin tärkeys

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kuntapalveluiden digitalisoinnin tärkeys on kunnissa selkeä asia, vaikka vastustustakin hiukan löytyy. Luottamushenkilöiden ja virkamiesten vastauksissa on nähtävissä hieman eroa.

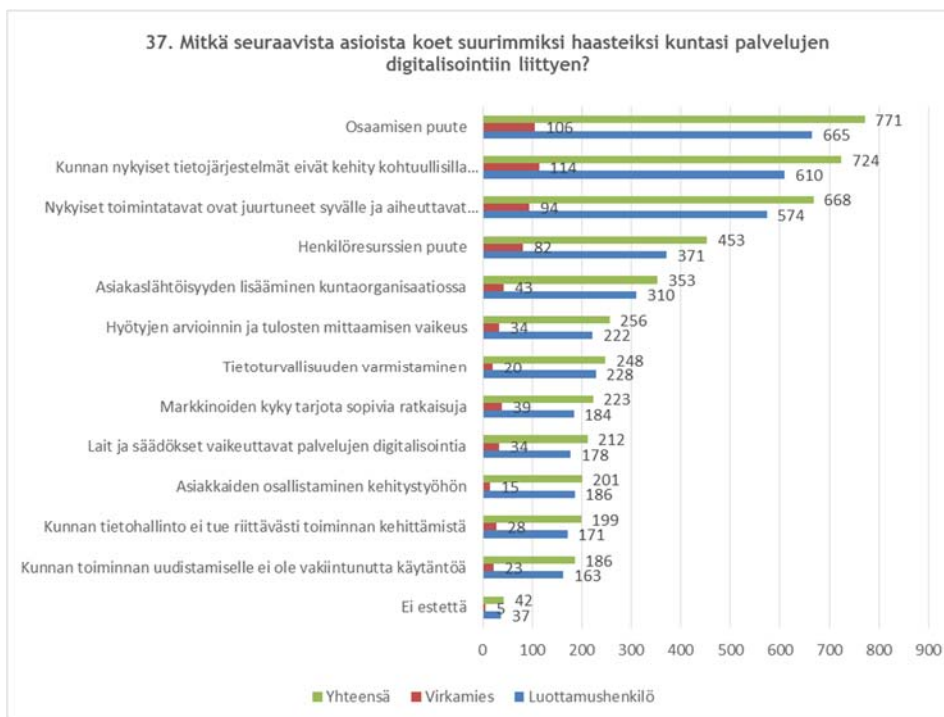
Avoimissa vastauksissa näkyy se peruslähtökohta, että ICT on kuntapalveluiden digitalisoinnin työkalu ja vain 10 % kehittämistyöstä on tekniikan osuutta. Tekniikka on mahdollistaja ja se vaatii erityisosaamista, mikä näkyy myös vastaajien ja haastateltavien vastauksissa siten, että ICT:n osalta näkemyksiä ja kehittämissuhteita oli melko vähän.

Näkemykset painottuivat vahvasti tietoliikenneyhteyksiin ja vastaajat korostivat, että verkkoyhteydet eivät ole Suomessa riittävällä tasolla, jotta digitaalisten palveluiden saatavuus voitaisiin taata tasavertaisesti kaikille kansalaisille. Vastaajat totesivat myös, että paljon on väestöä ilman tietokoneita, osa ei osaa käyttää niitä ja he ovat vaarassa jäädä digitalisoitujen palvelujen ulkopuolelle. Myös tietosuoja ja -vuodot arveluttavat vastaajia. Sipoon kunnan esimiehet havaitsivat tiedon arkistoinnissa suuria puutteita.

## 5.2 Kuntien palveluiden digitalisoinnin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet

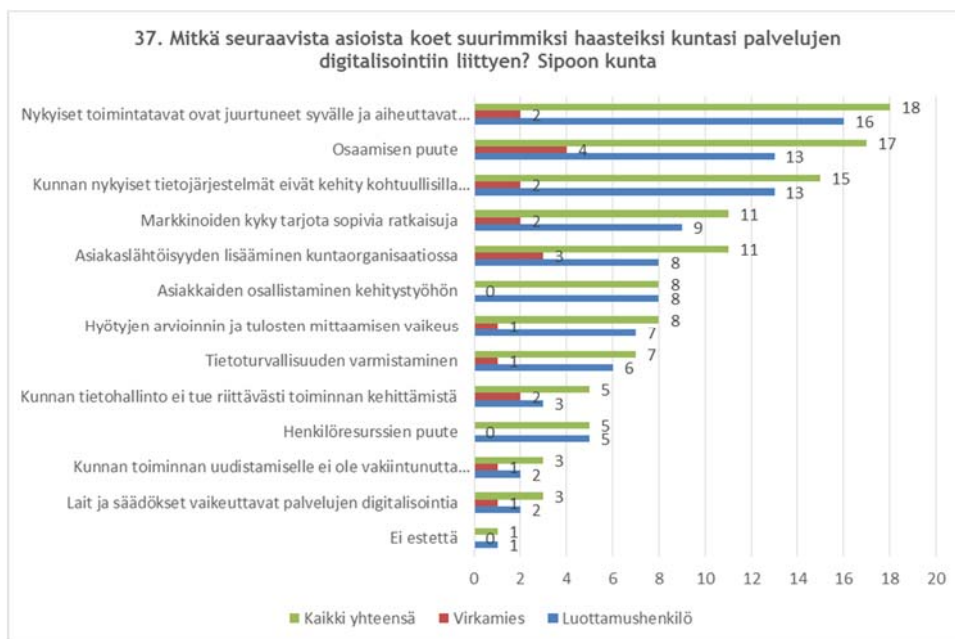
ARTTU2-kuntien vastaajien näkemyksen mukaan (suuntaa antava kysymys 37) seuraavat asiat ovat kuntien suurimpia haasteita palveluiden digitalisointiin liittyen.





Kuvio 25 Palveluiden digitalisoinnin haasteet, kaikki ARTTU2-kunnat

Vastauksissa nousi kolme selkeää haastetta: osaamisen puute, kunnan nykyiset tietojärjestelmät eivät kehity kohtuullisilla kustannuksilla eivätkä riittävän nopeasti sekä nykyiset toimintatavat ovat juurtuneet syväälle ja aiheuttavat muutosvastarintaa. Myös henkilöresurssien puute ja asiakaslähtöisyyden lisääminen kuntaorganisaatiossa koettiin haasteiksi.



Kuvio 26 Palveluiden digitalisoinnin haasteet, Sipoon kunta

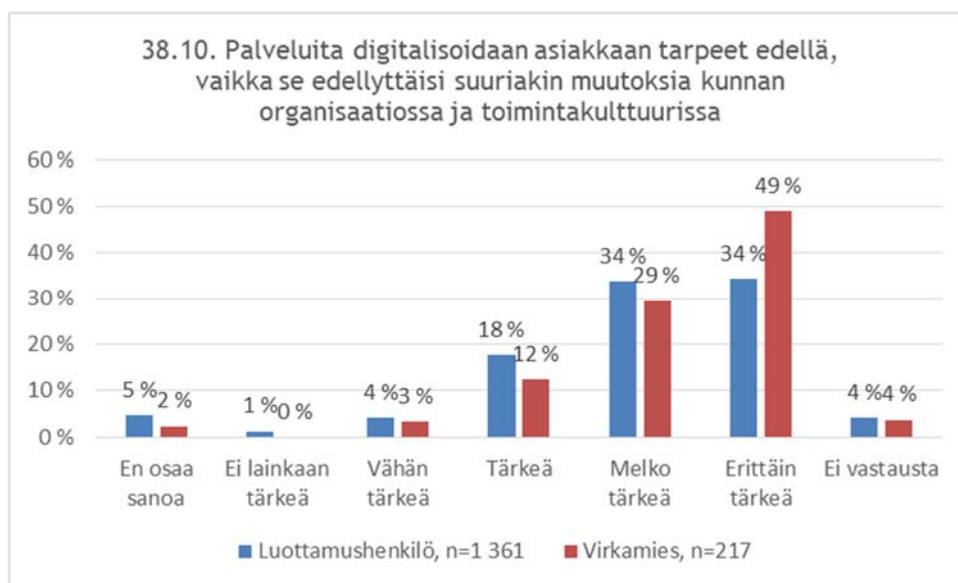
Sipoon kunnassa on ehditty kerätä kokemuksia syksystä 2014. Vaikka Sipoon vastaajajoukko on pieni, haluttiin sipoolaisten näkemyksiä verrata koko vastaajajoukon näkemyksiin suuntaantavasti, jotta nähtäisiin kokeilukulttuurin tuoman kokemuksen mahdollisia vaikutuksia. Sipolaiset ARTTU2-kyselyyn vastanneet näkivät samat kolme haastetta kuin muukin vastaajajoukko, tosin hiukan eri järjestyksessä: nykyiset toimintatavat ovat juurtuneet syvälle ja aiheuttavat muutosvastarintaa, osaamisen puute ja kunnan nykyiset tietojärjestelmät eivät kehity kohtuullisilla kustannuksilla eivätkä riittävän nopeasti. Myös Sipoossa asiakaslähtöisyyden lisääminen kuntaorganisaatiossa koettiin haasteeksi. Sipoossa markkinoiden kyky tarjota sopivia ratkaisuja, asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön ja hyötyjen arvioinnin ja tulosten mittaamisen vaikeus koettiin haastavimmiksi verrattuna koko vastaajajoukkoon. Sipoossa henkilöresurssien puutetta ei nähty yhtä suureksi haasteeksi kuin koko vastaajajoukon vastauksissa.

Kysymyksen 37 viimeinen kohta (14) oli avoin kysymys, johon vastasi yhteensä 55 vastaajaa. Taulukko 7 Suurimmat haasteet kunnan palveluiden digitalisointiin liittyen, avoimet vastaukset, ARTTU2-kysely

| TEEMA      | ALATEEMA   | MAININTOJEN MÄÄRÄ |
|------------|--|-------------------|
| Asiakas    | Vanhusten asema käyttäjänä                                       | 10                |
|            | Asiakkaiden käyttäjävalmiudet yleisesti                          | 7                 |
| Johtaminen | Osaamisen puute  | 3                 |
|            | Sektorirajojen ylittämisen vaikeus                               | 1                 |
|            | Muutosvastarinta   | 2                 |
| Resurssit  | Taloudellisten resurssien puute                                  | 8                 |
|            | Resurssien puutteen yleisesti                                    | 2                 |
|            | Toiminnan jatkuva kiire  | 1                 |
| ICT        | Puutteelliset tietoliikenneyhteydet                              | 10                |
|            | Valtion koordinoivan roolin ja kansallisten standardien puutteen | 3                 |
|            | Järjestelmien puutteellisuus ja toimimattomuus                   | 3                 |
|            | Toimittajien kilpailun puute                                     | 2                 |
|            | Tietoturvalainsäädännön aiheuttamat kustannukset                 | 1                 |

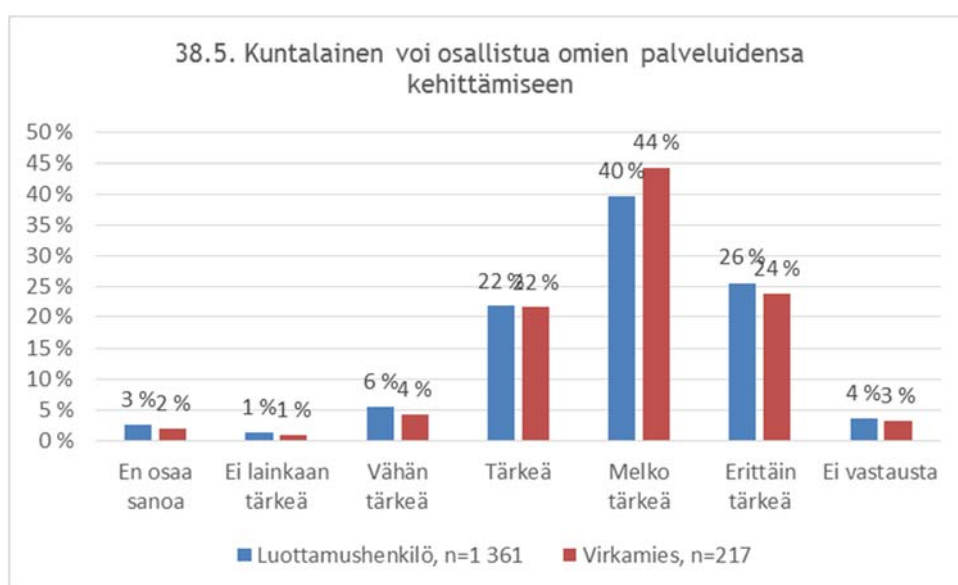
Avoimen kysymyksen kolme suurinta haastetta olivat puutteelliset tietoliikenneyhteydet, vanhusten asema palveluiden käyttäjänä ja taloudellisten resurssien puute. Puutteelliset tietoliikenneyhteydet voidaan todeta selkeäksi digitaalisten palveluiden käytön haasteeksi, koska Tilastokeskuksen (2016) mukaan vuonna 2015 Suomen kotitalouksista 67 %:lla oli mobiililaajakaista ja 62 %:lla WLAN-lähiverkko käytössään.

## 5.3 Asiakkaat osana kuntapalveluiden digitalisointia



Kuvio 27 Asiakkaiden tarpeet palveluiden digitalisoinnissa

Vastausten perusteella voidaan uskoa, että kyselyyn vastanneissa kunnissa ollaan valmiita suuriinkin muutoksiin sekä halutaan panostaa asiakastiedon keräämiseen ja palveluiden digitalisointiin yhdessä asiakkaiden kanssa.



Kuvio 28 Kuntalaisten osallistuminen

Se, että vain 26/24 % pitää asiakkaiden osallistumista palveluidensa kehittämiseen erittäin tärkeänä, on hieman ristiriidassa edelliseen vastaukseen nähden. Mikäli palveluita halutaan aidosti kehittää asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, heidän nopeasti muuttuvat ja kehittyvät tarpeet ja kuluttajakäyttäytyminen täytyy tuntea hyvin. Parhaiten se onnistuu palveluita

digitalisoitaessa iteroimalla palvelukehitystä asiakkaiden kanssa useaan kertaan kehitysprosessin aikana.

Avoimissa vastauksissa ARTTU2-kyselyn vastaajat olivat vähän samoilla linjoilla sanoessaan, että palveluiden digitalisoinnin ratkaisu ei ole tekniikka vaan uudenlainen ajattelu; miten kuntalainen näkee palvelun?

"Nyt ajatellaan monesti palvelu organisaation näkökulmasta, jopa niin, että palvelu on turvaamassa organisaation olemassa oloa, ei asiakasta varten."  
(Virkamies, ARTTU2-kunta.)

Vastaajat totesivat, että palveluiden digitalisointi ei säästä mitään, ellei toimintatapoja muuteta, ts. digitalisointi korvaa jotakin henkilökohtaista palveluprosessia. Rutiininomaisia asioita voidaan tehostaa ja tehdä asiakasystävällisemmäksi onnistuneella digitalisoinnilla. Kunnan sisäisen muutoksen lisäksi uudenlainen ajattelu pitäisi vastaajien mukaan muuttua myös esimerkiksi ohjelmistotoimittajien piirissä.

#### 5.3.1 Palveluiden käyttäjien tarpeet ja osaaminen

Vastaajat totesivat, että palveluiden käyttäjät ovat erilaisia ja heidän osaaminen vaihtelee, mikä pitää huomioida kaikessa kehittämisessä. Vastaajat sanoivat, että kustannussäästöt ovat sidottuja käyttäjien osaamiseen ja määrään.

Digitalisointi voi vastaajien mukaan ennen kaikkea parantaa palvelujen saatavuutta ja tuoda uutta sisältöä palveluihin. He korostivat, että asiakkaat/kuntalaiset aidosti kaipaavat sähköisiä palveluja, koska voivat asioida silloin heille sopivaan aikaan. Vastaajat totesivat tosin, että palvelu on nykyisin vielä usein monen mutkan takana, käytetty sanasto on usein etäännyttävää - on vaikea tietää mitä tarkoitetaan ja tekstin koko on tavallisesti liian pieni.

#### 5.3.2 Perinteisten palveluiden tarve

"Digitalisaation suurin mahdollisuus on tuoda palveluita saataville 24/7 sinne, missä asiakas on. Samaan aikaan tulisi pitää huolta, että ihmiset, joilla ei ole pääsyä internettiin (esim. iän tai toimeentulon vuoksi) ovat myös yhtä hyvien palveluiden piirissä. Digitalisaatiossa ja palveluiden tarjoamisessa yleisemminkin täytyisi yhä enemmän ottaa huomioon asiakas ja hänen tarpeensa. Palveluita ei tule olla liian vähän mutta ei myöskään liikaa. Esimerkiksi itse haluaisin hoitaa aikojen varaamiset ynnä muut netin kautta, mutta haluan että omalle isoisälleni on puhelimen päässä tai tiskin toisella puolella oikea ihminen auttamassa." (Luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

Vastaajat nostavat vahvasti esille perinteisen palvelun tarpeen ja palveluiden monimuotoisuuden digitaalisten palveluiden ohella. Moni korosti sitä, että digitalisointi ei voi korvata henkilökohtaista palvelua kokonaan, vaan rinnalla on säilytettävä perinteinen palvelu

ja tarjottava palvelua useamman kanavan kautta. Samalla saadaan "kasvot" palveluille, ettei kunta näy kuntalaisille pelkästään kotisivuna.

Vastaajat korostivat, että kaikilla asiakkailla ei ole edellytyksiä digitaalisten palveluiden käyttöön esimerkiksi iän, taloudellisen tilanteen, sairauden, puuttuvien laitteiden tai yhteyksien tai osaamisen puutteen vuoksi. Vanhusväestön palveluiden turvaaminen huoletti vastaajia erityisesti. 31 vastaajaa oli maininnut vanhusten aseman ja siihen liittyviä tekijöitä. Vastaajat korostivat vanhusväestön osuuden suuruutta ja sitä, että vain 30 % ikääntyvistä hallitsee digitaalisen viestinnän. Vastaajat korostivat myös tuen ja koulutuksen merkitystä ikääntyneiden palveluiden käytössä.

"Vanhusvoittoisen kunnan digitalisaatio on vaikeampaa, koska on vielä paljon ihmisiä, jotka eivät käytä mitään palvelua, ei edes pankkikorttia."  
(Luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

Vaikka digitaalisten palveluiden käyttö ei kuntien kokemuksen mukaan ole sidoksissa ikään, on väestön ikääntyminen hyvä huomioida kuntien palveluita digitalisoitaessa ja kehitettäessä. Tilastokeskuksen (2016) mukaan yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 16 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä ja pysyvän lähes samana seuraavat kymmenen vuotta sekä vastaavasti yli 85-vuotiaiden osuuden väestöstä ennustetaan nousevan viime vuodenvaihteen 1,8 prosentista vuoteen 2040 mennessä 6,1 prosenttiin. Sosiaali- ja terveystieteiden reformi tosin siirtää vanhukset osittain sote-alueiden asiakkaiksi, joten kuntien tuottamien ja järjestämien vanhusten palveluiden tarve vähenee merkittävästi.

Osa vastaajista näki ikääntyvän väestön perinteisten palveluiden turvaamisen tarpeen ohimenevänä asiana, mutta Sipoon kokemusten pohjalta voidaan todeta, että "digipudokkaita" on kaikissa ikäryhmissä, joten perinteisen palvelun tarvetta digitaalisten palveluiden rinnalle on jatkossakin. Oleellinen kysymys on, miten perinteiset palvelut tuotetaan ja missä laajuudessa, koska digitaalisten palveluiden kehittämisestä saadaan hyötyä vain, jos palvelulla on riittävästi käyttäjiä.

Vastaajat nostavat esiin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikkien kuntalaisten kesken. Tasa-arvoisuus on voitava turvata kunnassa riippumatta kuntalaisen taloudellisesta asemasta, iästä, asuinpaikasta, tietotasosta, kielitaidosta, toimintakyvystä jne. Vastaajien mielestä tähänastiset digipalvelut ovat lisänneet eriarvoisuutta. Erityisesti pienituloisen ikääntynyt väestö on menettänyt yhdenvertaisuuden kuntalaisina palveluissa ja viestinnässä digitalisoinnin seurauksena.

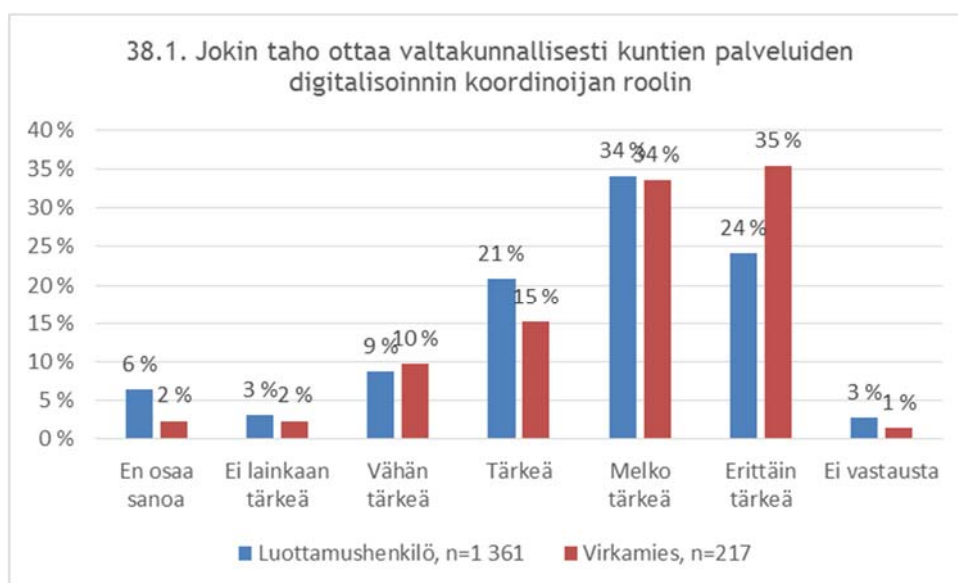
### 5.3.3 Asiakas kunnan esimiehen näkökulmasta

Sipoon kunnan esimiehet totesivat haastatteluissa, että asiakkaat voisivat hoitaa monimutkaisetkin asiat itse, kunhan ne ovat hyvin ohjeistettu. Hekin totesivat, että jotkut asiakkaat vieroksuvat digitaalisia laitteita, mikä hidastaa kehitystä. Esimiehet näkivät selkeästi, että asiakas on tärkeä - kunnan työntekijät ovat töissä asiakkaita varten ja auttamassa ihmisiä pärjäämään paremmin omassa arjessaan. Esimiehet haluavat kehittää toimintaa asiakkaan tarpeesta lähtien entistä vapaammin. Myös työtoverit koettiin asiakkaiksi.

Esimiehen/asiantuntijan tehtäviksi mainittiin muun muassa asiakkaan ja työntekijän kuunteleminen ja kysymyksiin vastaaminen sekä läsnäolo, tarvittaessa myös virka-ajan ulkopuolella.

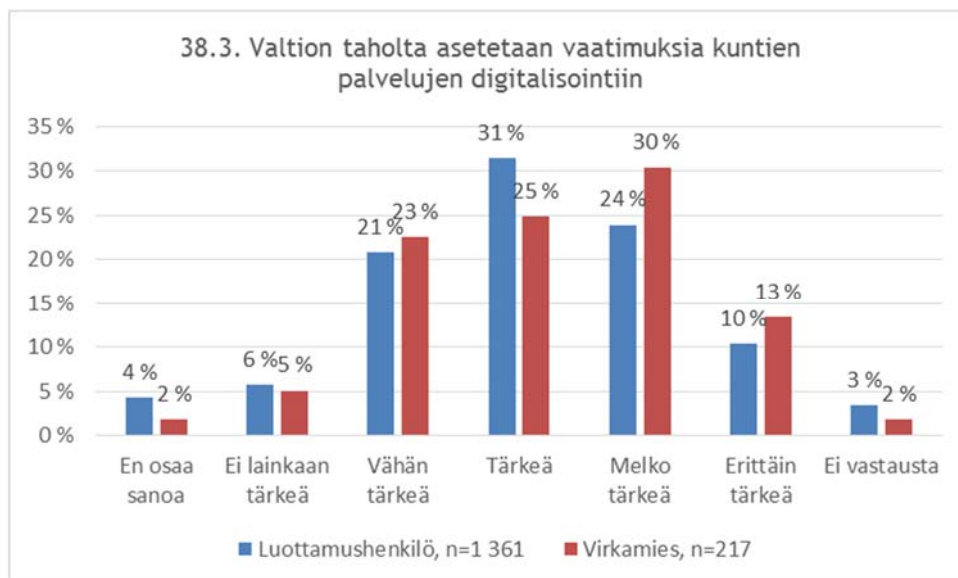
## 5.4 Kuntapalveluiden digitalisoinnin johtaminen

### 5.4.1 Roolit



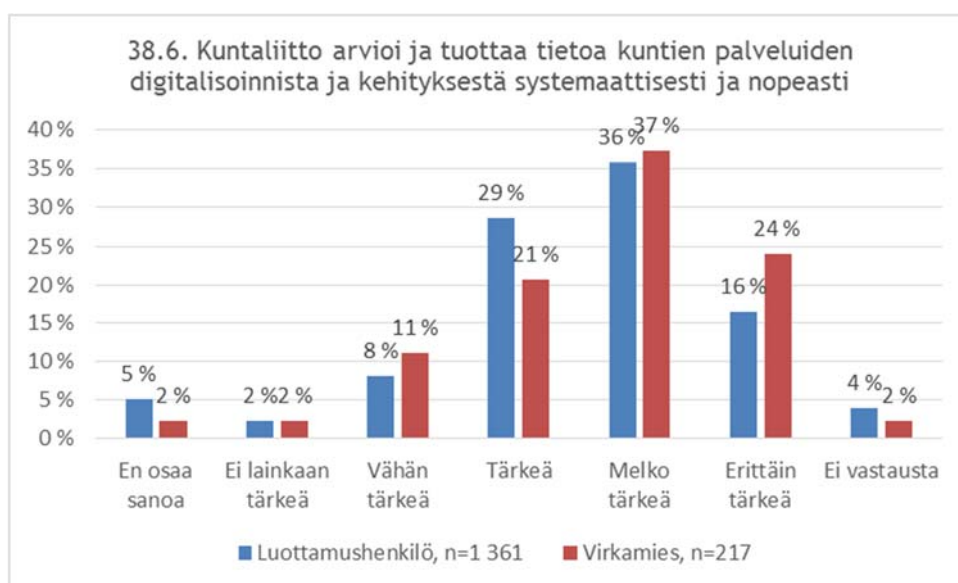
Kuvio 29 Palveluiden digitalisoinnin valtakunnallinen koordinointi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kunnat näkevät kansallisen koordinoinnin tarpeelliseksi. Toteamus sai vahvistusta myös avoimien kysymysten osalta. Vastaajia huolestaa se, että kansallinen koordinaatio puuttuu eikä kukaan hallitse kokonaisuutta. He näkevät, että jos Suomen yli 300 kuntaa tekevät omat ratkaisunsa, se tulee erittäin kalliiksi. Vastaajat näkevät jo nyt, että toiminnot hajautuvat eri suuntiin kunta- ja/tai maakuntatasolla. He toteavat myös, että lainsäädölliset esteet rajoittavat mahdollisuuksia.



Kuvio 30 Vaatimuksien asettaminen valtion taholta

Kunnissa mielipiteet valtion asettamista vaatimuksista jakoutuivat jonkin verran. Tämä kuvaa kunnissa olevaa kehittämisintoa ja kuntien itsehallintoa. Toisaalta vastausten jakautuminen voi kuvata myös kunnissa olevaa huolta palveluiden digitalisoinnin käytännön toteuttamisen onnistumisesta. Tällöin valtion taholta tuotettu paine voisi tukea työtä.



Kuvio 31 Kuntaliiton rooli

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kunnat toivovat myös Kuntaliitolta koordinoivaa toimintaa palveluiden digitalisoinnin osalta. Työ Kuntaliitossa on aloitettu.

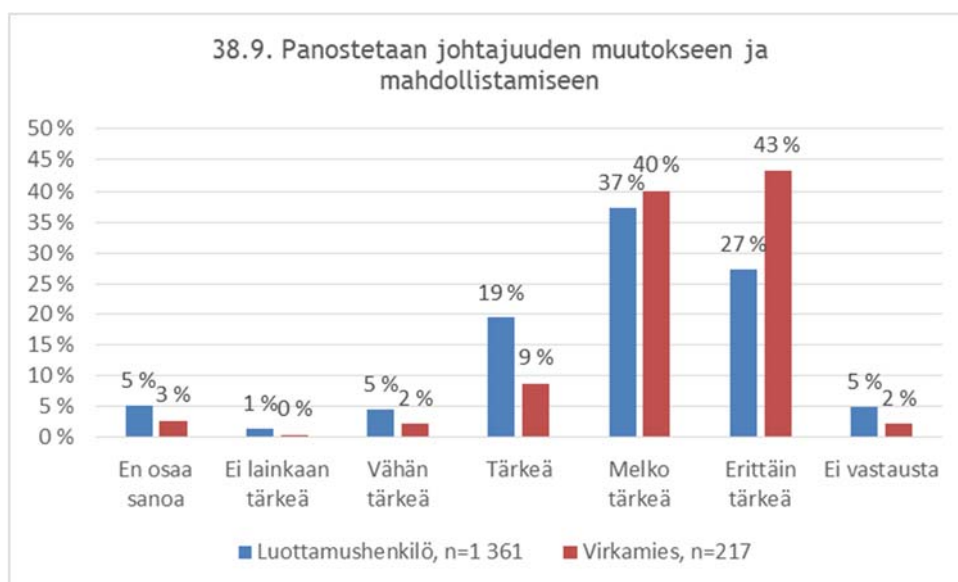
Kuntatason johtajan roolin osalta haastatellut Sipoon esimiehet korostivat johtavan henkilön merkittävää roolia edelläkävijänä ja näkivät johtajan mahdollistajana, valmentajana ja

palvelijana, jotta huipputyöntekijät pystyvät tekemään parhaansa ja keksimään, miten työ voitaisiin tehdä entistä paremmin. Esimiehet mainitsivat myös, että johtamisfilosofia pitää elää todeksi ja työntekijöitä pitää hoitaa hyvin, jotta he pysyvät iskussa. Tärkeäksi koettiin myös, että esimies jakaa vastuuta, ei puutu liikaa, mutta on tarvittaessa saatavilla, puolustaa tarvittaessa ja näyttää suuntamerkkejä siitä, minne laivaa luotsataan.

"On lupa kokeilla kaikenlaista oman jengin kanssa ja on lupa korjata suuntaa, jos havaitaan, että jokin ei toimi. Olen iloinen, että tämä tulee pohjavireenä ja juonteena sieltä kunnan johdosta alkaen." (RH15, esimies, Sipoon kunta.)

#### 5.4.2 Johtamis- ja hallintokulttuurin muutos

ARTTU2-kyselyyn vastanneet toteavat, että digitalisointi vaatii uutta organisaatiokulttuuria ja uudenlaista johtamista.



Kuvio 32 Johtajuuden muutos ja mahdollistaminen

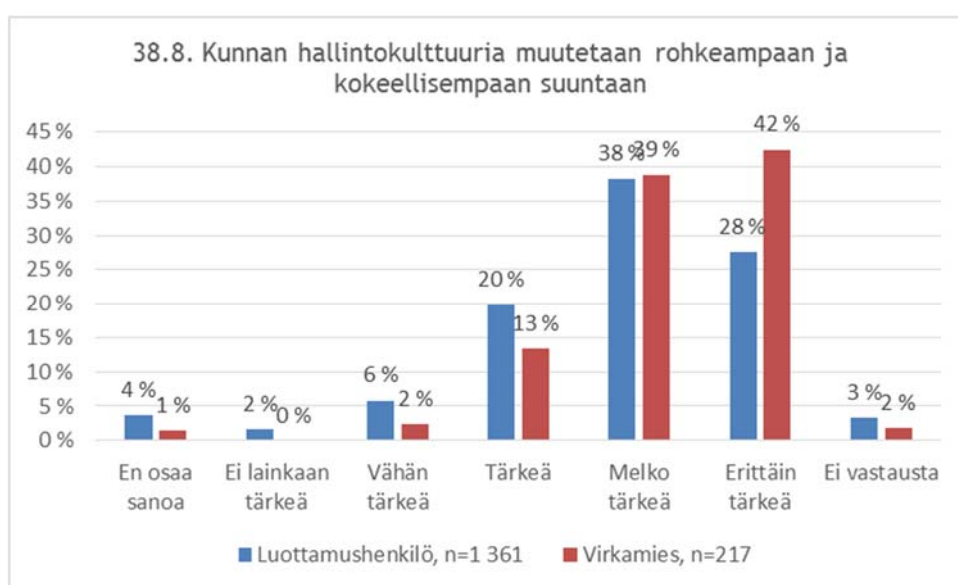
Näky selvästi, että virkamiehet ovat tiedostaneet muutoksen tarpeen selvästi, kun 83 % pitää asiaa melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Sipoon kunnan esimiesten vastaukset tukevat tätä toteamaa sanoessaan, että digitalisaatio aiheuttaa johtamiskulttuurin muutoksen tarpeen ja että nyt eletään vasta digitalisaation alkuvaihetta. He näkivät paljon perinteisiä johtamishaasteita; ihmisten erilaisuus ja erikäsyy, erilainen tahtotila ja luonne, omatoimisuus ja vastuunottokyky, ajankäyttö, erilaisten työtehtävien tuomat haasteet jne. Haasteiksi koettiin myös tiedon pirstaleisuus ja henkilösidonaisuus, pienien tärkeiden asioiden jääminen isojen jalkoihin, epävarmuus muutoksesta ja muutoksen suunnasta sekä vanhat roolit ja toimintatavat.



Myös vaikuttamismahdollisuudet organisaationa koettiin rajallisiksi - yksin ei kaikkea pystytä ratkaisemaan.

He toteavat, että palveluiden digitalisointi edellyttää IT-johtamista, -osaamista ja -resursseja, jotka toimivat saumattomasti yhteen muiden kunnan toimijoiden kanssa. Nähtiin, että asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii pitkäjännitteisyyttä ja johdonmukaisuutta sekä selkeää kehystä, jonka sisällä on suuri vapaus. Todettiin, että jos työntekijä tietää rajat missä toimitaan, hän voi itse ratkaista monia arkipäivän asioita. Tärkeänä osana työviihtyvyyttä nähtiin se, että saa vaikuttaa ja kokea olevansa tärkeä. Havainnoissa nousi esiin huoli siitä, miten muut saadaan mukaan.



Kuvio 33 Hallintokulttuurin muutos

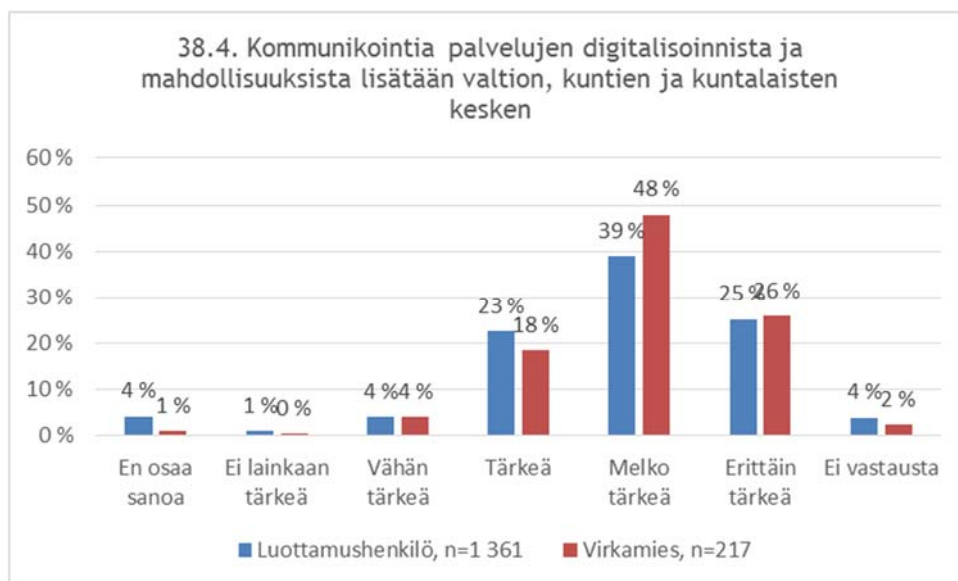
Kunnista löytyy vastausten perusteella selvästi halua muuttaa hallintokulttuuria rohkeammaksi ja avoimemmaksi kokeilukulttuurin avulla. Vastaajat ehdottavat myös avoimissa vastauksissa, että kunnissa lähdetään kokeiluilla rohkeasti liikkeelle. He peräänkuuluttavat nopeampaa ja tehokkaampaa toimintaa, selkeitä esityksiä käytännön toiminnan digitalisoinnista sekä selkeitä arvioita hyödyistä ja haitoista. He ehdottavat, että huomio painotetaan vaikuttaviin muutoksiin ja laajoihin asiakasryhmiin sekä kuntalaisten ideoiden hyödyntämiseen. He toteavat myös, että seurantaan sopivia mittareita pitäisi kehittää. Vastaajat pitävät myös valtakunnallisia linjauksia tärkeinä ja näkevät, että valtion pitäisi valvoa kokeiluja nykyistä paremmin.

Asiakaslähtöisyys ja kokonaisvaltainen lähestymistapa kunniaan - osaoptimointi ja tarkoitukseton sähköinen toiminta sivuun (luottamushenkilö, ARTTU2-kunta).

Sipoon kunnan esimiehet totesivat hallintokulttuurin osalta, että jos hallinnoi jotain, vahtii ja vaalii, hän ei ehkä luo mitään uutta. He ehdottavat, että kaikki kehittäminen pitää tehdä niin, että tekijät ovat mukana ja se on jatkuvaa dialogia. Tehdään yhdessä, hyödynnetään erikoisosaajat ja tehdään fiksusti. Tavoitteena pitäisi olla toisilta oppiminen avoimemmin kuin nyt. Jotta tähän päästään, otetaan käyttöön uudenlaista johtamista; enemmän valmentamista, johdonmukaisuutta, ideoiden antamista ja reflektointia sekä sen jälkeen taaksepäin astumista, jotta työntekijät tai tiimit saavat kokeilla siipiään ja omia toteuttamisideoitaan. Ja tärkeää on, että esimies ymmärtää prosesseja, jotta niitä voidaan muuttaa.

Raamien ja kehysten sekä päätösvallan määrittelyn avulla annetaan esimiesten näkemyksen mukaan henkilöstölle vastuuta ja vapaammat kädet suunnitella ja kehittää omaa työtään. Näin ei tarvitse odottaa, että kaikkeen tulee ohje, vaan voi itse ratkaista asioita. Vastaajat uskovat, että näin saadaan lisää motivaatiota ja työiihtyvyys paranee. He ehdottavat myös, että työajan seurannasta siirrytään työn tulosten seurantaan. Vastaajat pitävät tärkeänä myös sitä, että johtaja ylläpitää muutosta ja näyttää suuntaa säännöllisesti.

#### 5.4.3 Kommunikaatio ja muutosviestintä



Kuvio 34 Kommunikaatio

Vastausten pohjalta herää kysymys, että miksi vain neljännes vastanneista pitää kommunikaation lisäämistä erittäin tärkeänä, vaikka on kyseessä näinkin suuri muutos ja uudistus, jossa yhteisen ymmärryksen löytäminen on hieman hankalaa.

"Muutokset koetaan hankalaksi, koska monilla asioista päättävillä ei ole ymmärrystä asiasta, ja usein uudet toimintatavat koetaan hankaliksi: "onhan

sitä ennenkin pärjätty". Esimerkiksi avoimeen lähdekoodiin perustuvat ratkaisut on kunnassamme lytätty "liian vaikeaa" näkemyksen alle." (Luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

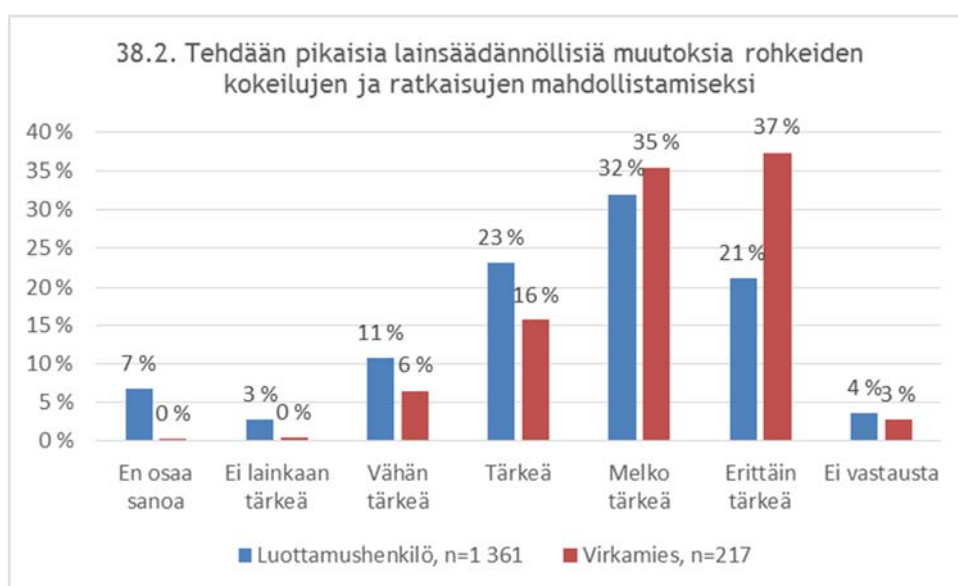
On myös nähtävissä, että tieto jo olemassa olevistakaan digitaalisista palveluista ei ole helposti kuntalaisen löydettävissä. ARTTU2-kyselyn avoimiin kysymyksiin vastannut vastaaja epäili, että turhan tiedon tuottaminen ja kerääminen on vaarassa lisääntyä.

Sipoon esimiehet kokivat vastaavasti muutosviestinnän haasteeksi sen, että joissain asioissa pitää aloittaa ihan nollassa, vaikka kunta olisikin strategisissa puheissa ihan kärjessä. Todettiin myös, että suuret tavoitteet laskevat motivaatiota, jos ne jäävät vain puheen tasolle eikä pullonkauloja poisteta.

## 5.5 Organisaation prosesseista asiakkaan prosesseihin

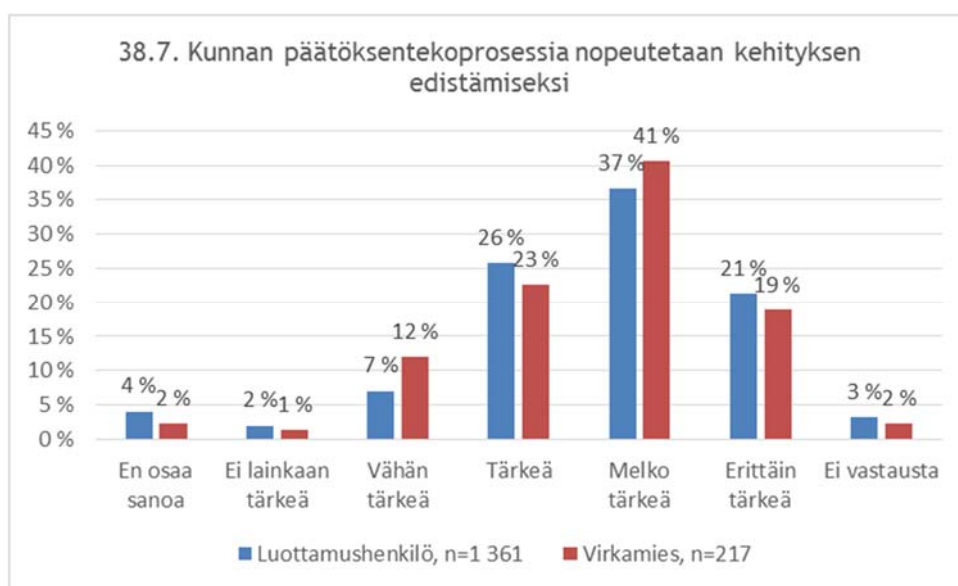
Toimintatavat prosessien suhteen vaihtelevat Suomen kunnissa merkittävästi. Kaikissa kunnissa on prosesseja, mutta toisissa ne on tiedostettu, mallinnettu, kirjattu ja kehittäminen tapahtuu systemaattisesti niiden pohjalta. Toisaalta taas on kuntia, joissa prosessit ovat täysin hajallaan, niitä ei johdeta kokonaisvaltaisesti ja niiden dokumentointi on pelkästään asiaa hoitavan työntekijän päässä.

Kuitenkin palveluiden digitalisointi edellyttää prosessien tuntemusta -ja nimenomaan asiakkaan prosessien kokonaisvaltaista tuntemusta, jotta niitä voitaisiin kehittää asiakkaalle sujuvimmiksi ja kustannustehokkaammiksi. Tällä saralla lienee paljon tehtävää. Kyselyssä ja haastatteluissa prosesseihin liittyviä vastauksia oli 10. Sipoon kunnan esimiehet totesivat, että esimiehen pitää ymmärtää prosesseja, jotta niitä voidaan muuttaa.



Kuvio 35 Lainsäädäntömuutokset

Luottamushenkilöiden ja virkamiesten vastauksissa on nähtävissä hieman eroa. Myös Sipoon kunnan kokemusten perusteella on nähtävissä joitakin muutostarpeita palveluiden digitalisoinnin vauhdittamiseksi, muun muassa työaikalainsäädäntö jarruttaa uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Huomio kohdistuu helposti työajan seurantaan työn tuloksen seurannan sijaan.



Kuvio 36 Päätöksentekoprosessin nopeuttaminen

Vastausten hajautuminen kertoo siitä, että asiasta ei ole yhtenäistä näkemystä, mutta Sipoon kunnan kokemuksen mukaan esimerkiksi rekrytointiprosessin nopeuttaminen auttaisi kuntia työntekijöiden palkkauksessa. Osaavat tekijät ovat kysytyjä ja ehtivät usein saada töitä muualta kunnan prosessin aikana.

ARTTU2-kyselyn vastaajat totesivat avoimissa kysymyksissä, että prosesseja tarkastellessa tehokkuutta voidaan saada, mutta se ei ole samanlaista hyvinvointipalveluissa kuin teollisuudessa. He näkivät, että on varottava perinteistä hankkeiksi ja projekteiksi organisoitua toimintatapaa, sillä niiden tuloksilla on paha tapa hiipua, kun projektin rahoitus loppuu.

"Digitalisoinnin säästötavoitteet eivät ole realistisia. Lisäksi digitalisaation vaikutuksia toimintakulttuureihin tunnetaan hyvin huonosti ja sen vuoksi muutos voi olla hallitsematonta sähellystä." (luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

## 5.6 Henkilöstö- ja talousresurssit palveluiden digitalisoinnin toteuttamisessa

Palveluiden digitalisointi jakaa näkemyksiä talouden, henkilöstön ja henkilöstön osaamisen osalta. Osa on sitä mieltä, että palveluiden digitalisointi tulee kalliiksi ja toiset taas näkevät, että uudet ICT-hankinnat eivät saa maksaa yli 30 000 € tai ne ovat liian kalliita, koska edullisia vaihtoehtoja nykyään löytyy.

Henkilöstön osalta vallitsee myös kovin vaihtelevia käsityksiä. Osa on sitä mieltä, että digitalisointi vie työpaikat ja osa taas näkee mahdollisuuksia teettää rutiinityöt tietokoneella ja saada työntekijät töihin omien vahvuuksiensa pohjalta vapautuvien resurssien ja uusien työpaikkojen muodostumisen myötä.

Henkilöstön osaamista on hankalaa arvioida ilman työntekijöiden tarkempaa tuntemusta. Tämä edellyttää esimiehiltä laaja-alaisempaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja työntekijältä koko oman kapasiteetin käyttöönottoa. Ainakin Sipoossa on jo nähtävissä onnistuneita urakehityksiä, joita palveluiden digitalisointi mahdollistaa.

### 5.6.1 Henkilöstö

ARTTU2-kyselyn vastaajat näkivät, että kuntien nykyisellä henkilökunnalla palveluiden digitalisointi ei onnistu; ei ole osaamista eikä henkilöitä tekemässä. Lisäksi muutosvastarinta, henkilöstön ikääntyminen, tietoteknisen osaamisen puute sekä tietohallinnon resurssit ovat vastaajien mukaan keskeisiä haasteita. Henkilöstö ei myöskään osaa käyttää tekniikkaa riittävän tehokkaasti ja se aika on pois asiakkaalta. Vastaajat korostavat, että palveluiden digitalisointi ei saa lisätä työntekijöiden määrää, mutta ovat myös toisaalta huolissaan kuntasektorin työpaikkojen merkittävästä vähenemisestä.

Palveluntuottajilla ei ole vastaajien mielestä valmiuksia tuottaa hyviä palveluita. Digitaalisten palveluiden pitäisi olla käyttäjäystävällisiä ja helppokäyttöisiä. Niiden hankinta vaatii kunnalta osaamista, joka parhaiten hoituu vastaajien mielestä pätevän konsultaation ostamisella. Vastaajat toteavat myös, että kunnassa saattaa olla paljon sidonnaisuuksia aikaisempiin ohjelmistotoimittajiin.

Sipoon kunnan esimiehet totesivat, että muutos vaatii kaikilta oma-aloitteisuutta, sitoutumista, kehitysmuoniteisyttä, vastuun kantamista ja ennen kaikkea johtamista muutoksen suuntaan. Jokainen on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja siitä, että kehittyy. Palveluin digitalisoinnin ja kehittämisen myötä työntekijöiden omatoimisuus lisääntyy ja vaatii paljon sekä työntekijöiltä itseltään että johtamiselta. Tarvitaan kykyä ja kompetenssia käsitellä muutoksia ja olla johtajana tukemassa muutoksia.

Esimiehet näkevät, että kehittyminen tulee tekemisen kautta. Työntekijä ei aamulla ajattele, että tänään kehitän jotain. Sen sijaan voi arvioida, onko työstäni asiantuntijana mitään hyötyä, tarvitaanko sitä. Vastaajat kertoivat kehittävänsä itseään verkostojen kautta ja toimimalla verkostossa kollegoiden kanssa, seminaareissa, lukemalla ammattikirjallisuutta, tutkimuksia, ammattilehtiä, käymällä jatkuvasti erilaisissa koulutuksissa ja etsimällä uusia toimintatapoja. Useampi vastaajista on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon.

Vastaajat mainitsivat työn määrän esteeksi kehittämiseksi ja korostavat sitä, että kun päätämme tehdä jotain lisää, jotain muuta on laitettava pois, jotta luodaan kehittämiseksi ajallisia mahdollisuuksia. Olisi hyvä kyseenalaistaa sitä, onko työ järkevää vai voisiko työn tehdä paremmin tai onko työ ihan turhaa. Vastaajat ehdottavat, että palveluiden ohjautuvuutta voisi kehittää, samoin pysyvyyttä kehitetyissä asioissa.

"Kerrankin asiat vaan menisivät näin, eikä aina aloitettaisi ja sitten taas veivattaisiin alusta" (YH4, esimies, Sipoon kunta).

#### 5.6.2 Talous

Osa ARTTU2-kyselyn vastaajista kokee, että digitalisointi on hieno asia ja mahdollisuus. He uskovat, että selviä kustannussäästöjä on saatavissa palveluiden digitalisoinnilla ja samalla palvelut paranevat asiakasprosessien tarkastelun myötä.

Osa taas näkee kunnan resurssit (etenkin taloudelliset) minimaalisina ja toteaa, että ei pidä olla sinisilmäinen ja luulla, että digitalisointi pelastaa esim. kuntien talouden. Heidän näkemyksen mukaan ICT- projekteista on liian paljon huonoja näyttöjä kustannuksista ja hyödyistä. He uskovat digitalisoinnin lisäävän työttömyyttä ja edellyttävän perustulon paikkaamaan työt elatuksen antajana. Hankkeissa kustannukset nousevat niin korkeiksi, ettei kunnilla ole mahdollisuuksia lähteä hankkeisiin suurten aloituskustannusten takia. Heikko taloudellinen tilanne saattaa siirtää hyviä, tarvittavia suunnitelmia ja hankkeita. He korostavat myös, että kulut eivät saa muodostaa kuntalaisille lisää menoja, vaan tiedon saamiselle on löydyttävä jakajia ja verotuloja.

Sipoon kunnan esimiesten haastatteluissa talous ei noussut lainkaan esille. Se saattaa johtua osittain haastattelukysymyksistä, mutta myös siitä, että Sipoon talous mahdollistaa tällä hetkellä melko voimakkaankin kehittämisen. Toisaalta Sipoossa etsitään myös aina ensisijaisesti edullisia tai ilmaisia järjestelmäratkaisuja.

## 5.7 Sipoon ja muiden ARTTU2-kuntien luottamushenkilöiden ja virkamiesten kehittämisehdotuksia

### 5.7.1 Tiedon, verkon ja laitteiden saatavuus

Vastaajat ehdottavat, että kaikille toimijoille taattaisiin nykyaikaisten koneiden ja laitteiden sekä langattoman verkon saatavuus.

"Ehkä jopa mahdolliset laitteetkin pitäisi kunnan/valtion antaa? Näin toteutuisi esteettömyys tiedon saannin osalta sekä tulisi mahdollisuus osallistua yhteiskunnallisiin asioihin." (Luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

Lisäksi vastaajat ehdottavat, että otetaan nopeita askelia teollisen internetin ja avoimen datan hyödyntämiseksi. Tiedon ja tietämisen näkökulma suhteessa kunnalliseen demokratiaan ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamiseen oltava digitalisaation kaikissa portaissa kirkkaana.

Sipoon esimiehet ehdottivat, että IT-yksikön pitäisi toimia kuin rasvattu juna ja koodaajia toivottiin kuntaan lisää. He ehdottivat, että hankittaisiin laitteita vuorovaikutukseen, esimerkiksi chat ja tekstiviestipohjainen tiedotusjärjestelmä. Muiksi kehittämisehdotuksiksi esimiehet ehdottivat käyttämiseen kannustavia järjestelmiä, muun muassa mobiilikirjauksia ja toiminnanohjausjärjestelmää, raportoinnin ja lippulappujen automatisointia, kokouskäytäntöjen kehittämistä, omaisuuden- ja töidenhallintajärjestelmää sekä automaatio- ja kaukovalvontajärjestelmiä.

Esimiehet ehdottivat yleisen tietouden lisäämisen ja korostivat kunnan sisäisten koulutusten tarvetta. Sisäiset koulutukset nähtiin ulkoisia paremmiksi, koska siellä on kenttätuntemusta ja toimijat tulisivat enemmän näkyviksi kunnan sisällä, saisi muille työntekijöille kasvat.

### 5.7.2 Asiakasnäkökulma ja ikääntyvä väestö

"Digitalisaation toteuttamisessa kohdataan väistämättä vastustusta, koska vanhemmat ikäpolvet eivät välttämättä pysy muutosten perässä. Toisaalta nuoret ovat jo huikeasti edellä. Pitää löytää tasapaino ja luoda yhteistyön kulttuuri, jossa nuoret voivat auttaa vanhempia. Nuorten mukaan ottaminen muutoksiin on tärkeää, koska he ovat tulevaisuuden palveluiden käyttäjiä ja myös päättäjiä. Ikääntyneiden pitää osata luopua vanhoista tavoista, joille ei enää ole muuta perustetta kuin tottumus." (Luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

"Yhteisiä työpajoja kuntalaisten kanssa, rentoa ja helppoa, tempausten yhteydessä - ollaan ja tehdään heidän kanssa, yhdessä tekemisen meininkiä" (YH4, esimies, Sipoon kunta).

Sipoon kunnan haastatellut esimiehet ehdottivat muun muassa, että asiakas nostettaisiin kunnan ydinvaikuttajaksi, kuultaisiin heitä ja käytäisiin dialogia. Näin nähtäisiin kunnan toiminta niiden ihmisten silmin, joille palveluja tuotetaan. Todettiin, että tarvitaan

yhteistyötä ja jokin systeemi, jolla saadaan asiakkaat mukaan kehittämistyöhön sekä palautekanavia, jotta tiedetään, mitä asiakkaat ajattelevat. Kehittämisehdotukseksi nousi myös palveluseteli, jonka nähtiin tuovan asiakkaalle mahdollisuuden valita palvelua vapaammin omien tarpeidensa pohjalta.

Myös ARTTU2-kyselyyn vastanneet ehdottavat, että kuntalaiset pitää ottaa vahvemmin mukaan ja kuntalaisille tulisi varmistaa sopivat tavat päästä palvelujen piiriin. He näkevät, että tämä edellyttää laajaa kuntalaisten opastusta ja ohjeistusta ja ehdottavat, että kehittämisen tulisi kulkea tekniikan kehittämisen ja kuntalaisen osaamisen kanssa yhtä aikaa, eli kehittämistä seuraisi koulutus ja opastus uuden tekniikan käyttöön. Ja mikä tärkeintä - ohjelmien tulee olla käyttäjäystävällisiä.

Vastaajat ehdottivat myös, että ikäihmisille voisi järjestää heille soveltuvaa pitkäkestoista perehdyttämistä sähköisten palvelujen käytössä kunnissa ja valtakunnallisesti tuettujen kehittämishankkeiden kautta. Verkkoyhteyksien hankkiminen ikäihmisten palvelutaloihin ja vanhainkoteihin nähtiin myös tarpeelliseksi. Vastaajat muistuttavat myös "Design for all" -kriteeristön saavutettavuuden ja esteettömyyden vaatimusten huomioimisesta, jolloin samalla huomioidaan esimerkiksi kielivähemmistöt (ml. viittomakieltä käyttävät), kehitysvammaiset ja dementikot.

### 5.7.3 Kansallinen johtaminen ja kuntien johtaminen

Vastaajat korostavat, että kuntien palvelujen digitalisointi täytyy tehdä koko Suomen kattavasti, tiiviin koordinoitusti ja lisäämällä kuntien yhteistyötä. He ehdottavat, että digitalisoinnissa pitäisi olla selkeitä valtakunnallisia päämääriä, tarkoitus- ja tavoitelinjauksia sekä toimenpide-esityksiä tuloksien ja edistyksen aikaansaamiseksi. Kunnille pitäisi antaa mahdollisuus olla näissä ratkaisuissa ja toimeenpanossa oma-aloitteisia sekä yhteistyökykyisiä muiden kanssa yhdessä. Mikäli asiat eivät etene, niin valtio puuttuu asiaan.

"Valtion koordinaatio ja ohjaus pitäisi olla paljon parempaa (vertaa Tanska)" (virkamies, ARTTU2-kunta).

"Valtion hankkeet digitalisointiin ovat liian pitkiä ja jäykkiä, kun saadaan projekti loppuun; homma on jo vanhentunut. Tarvittaisiin nopeaa ja kattavaa toimijaa, jolla olisi lain suomat valtuudet laittaa julkisen sektorin digitalisointi käyntiin." (virkamies, ARTTU2-kunta.)

Vastaajilla on vähän eriäviä näkemyksiä siitä, miten palveluiden digitalisoinnin suunnittelua, toteuttamista ja kustannusarviointia kunnissa kannattaa tehdä. Vastaajien mielestä kunnissa ongelmana on usein se, että kuvitellaan kunnan tietohallinto-osaston olevan vastuussa kaikista tietotekniikan ja palveluprosessien digitalisointihankkeista. Palvelutoimintojen esimiehet ovat keskeisiä vastuun kantajia, jotta kehitystä tapahtuu. He korostivat sitä, että on tärkeää kehittää palveluita asiakkaille (=kuntalaisille) eikä tietohallinnolle.



Päätöksentekijöillä ei ole osaamista tehdä päätöksiä tai haastaa tietohallintoja, kun asiat ovat monelle outoja, joten markkinoita siis tarvitaan. Ratkaisuksi osa ehdottaa asiantuntevaa luottamushenkilöohjausta esim. lautakuntaa ja osa taas ehdottaa asiantuntija-organisaatiota, jossa päätösvalta on asiantuntijoilla, jotta edistys ei kariudu poliittiseen päätöksentekoon.

"Kunnat eivät voi toimia yksin, se täytyy tehdä monessa tapauksessa kansallisella tasolla. Suurin ongelma ei ole asiakkaat, vaan me virkamiehet, emme ole tarpeeksi osaavia. Salassapitolainsäädäntö on myös ongelma." (virkamies, ARTTU2-kunta.)

"Valtion ja kuntien tietojärjestelmät tulisi saada sovitettua yhteen ja mm. työllisyyden edistämisen osalta avata yhteiskäyttöön asiakkaiden edun nimissä" (virkamies, ARTTU2-kunta).

ARTTU2-kyselyn vastaajat ehdottivat, että kunnalla pitäisi olla mobiilisovellus, jossa on erilaisia profiileita päättäjille, virkamiehille ja kuntalaisille. Vuorovaikutus, mielipidekyselyt, tiedotus ja palveluiden saatavuus nousisivat ihan uudelle tasolle. Lisäksi jokainen kuntalainen tulisi kouluttaa riittävästi hallitsemaan digitaalisten palveluiden käyttöä, jotta sen avulla todella joustavuus lisääntyisi. Vastaajat ehdottavat myös, että nuorisovaltuustot otettaisiin mukaan kehitystyöhön.

Sipoolaiset esimiehet korostavat, että asioiden määrittely on tärkeää ja ehdottavat, että palveluiden digitalisointia ja organisaation toimintamuutosta varten määritellään seuraavat asiat:

- a) kirkaat yhteiset tavoitteet
- b) raamit, joiden sisällä toimitaan
- c) työtehtävät (asiantuntijuus) ja
- d) päätösvalta matalassa organisaatiossa (esimies, työntekijä).

Vastaajat korostavat, että pitää huolehtia siitä, että kaikki työntekijät omaksuvat uudet toimintatavat ja kulttuurin. He ehdottavat myös lean-ajattelun käyttöä kehittämistyössä. He painottivat myös, että vuorovaikutuksen ja toiminnan pitää olla avointa, positiivista ja hyvää - johtaja pystyy keskustelemaan avoimesta ja on helposti lähestyttävä.

#### 5.7.4 Prosessien merkitys

Vastaajat toteavat, että menestyksellinen digitalisointi edellyttää hyvää kunnallisten prosessien tuntemusta ja he peräänkuuluttavat kunnassa prosesseja tuottavien vastuuta kokonaisprosessista. He näkevät, että kunnan pitää panostaa kaikkiin niihin palveluihin, jotka voidaan digitalisoida, nopeuttavat toimintaa, tuottavat säästöjä pitkällä tähtäimellä ja ovat helposti asiakkaiden saatavilla. He ehdottavat, että huolehditaan käyttäjälähtöisyydestä ja kokonaisprosessien digitalisoimisesta, ei tyydytä pelkkiin osaprosesseihin. Eli sähköinen palvelu on koko palveluketjun ja -tilanteen ajan sähköinen.

He ehdottavat, että laaditaan vahvat yhteiset periaatteet, joita noudatetaan ja toimitaan projektityyppisesti; kerätään kaikista osaavin porukka yhteen ja tehdään digitalisointi-projekti valmiiksi. Näin saadaan osaavimpia ihmisiä tehokkaasti kunnan sisällä yhteen ilman, että hallinnolliset rajat hidastavat yhteistyötä. He ehdottavat esimerkiksi, että digitalisointi voitaisiin aloittaa yhdestä hallintokunnasta ja kun nähdään hyödyt, saadaan viranhaltijat innostumaan uusista toimintatavoista.

#### 5.7.5 Henkilöstö- ja talousresurssien hyödyntäminen

Palveluiden digitalisointi vaatii ARTTU2-kyselyn vastaajien mukaan asennemuutosta työntekijöissä ja ehdottavat koulutusta/käyttöopastusta, neuvontaa ja välineitä henkilökunnalle, virkamiehille ja kuntalaisille, varsinkin ikäihmisille. He ehdottavat myös, että koulutetaan henkilöstö käyttämään laitteita luovasti.

Vastaajat ehdottavat asiantuntijoiden palkkaamista kuntiin ja nuorien osaajien käyttöä digitalisoinnin kehittämiseen ja testaukseen. Lisäksi he näkevät, että tarvitaan lisää ripeyttä ja innostunutta uuden oppimista.

Sipoon esimiehet ehdottavat henkilöstön kehittämiseksi muun muassa, että määritellään muutoksen raamit; mikrotasolla työntekijän näkökulma, yksikön tasolla ja kuntatasolla. Mikäli raamia ei ole, se asettaa paljon haasteita asian ymmärtämiselle. Pitää käydä myös keskustelua esimiesten kesken, jotta esimies omaksuu kehityksessä syntyvät ideat ja ottaa sen toimintakulttuurin omakseen. On tärkeää, että esimiehet huolehtivat itsestään ja omasta jaksamisestaan sekä sallivat myös itsellensä kokeilemisen ja suunnan korjaamisen.

Esimiehet pitävät verkostoitumista tärkeänä organisaation ja oman osaamisen jatkuvan kehittämisen osana; ollaan mukana seminaareissa, tutkimushankkeissa ja alaan liittyvissä koulutuksissa sekä seurataan mitä muualla Suomessa ja ulkomailla tehdään. Jokaisen toiminta olisi suunnitelmallisempaa, ei niin reaktiivista - osataan hahmottaa mikä on tärkeää, rajata omaa työtä ja oman hyvinvoinnin uhraavaa joustamista.

Talouden osalta ARTTU2-kyselyn vastaajat ehdottavat, että tietojärjestelmien uudistaminen pitäisi tapahtua koordinoitusti ja valtion taloudellisella tuella, ei kunkin kunnan omana yksittäisenä päätöksenä ja kuntien taloudelliseen kantokykyyn nojaten.

"Digitalisaatio on hyvä asia, mutta pitäisi panostaa yhteen kokonaisuuteen koko Suomelle. Nyt meillä on terveydenhuollossa yksi järjestelmä, joka on maksanut omaisuuden. Tuloksena meillä on monia järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään. Joustavuus katoaa ja kaikkien poikkeukset ja yhteistyö vievät liian paljon hoitohenkilökunnan aikaa arjessa." (luottamushenkilö, ARTTU2-kunta.)

Vastaajat ehdottavat myös, että sähköisten palvelujen kehittämisessä pitäisi huomioida niiden käyttökustannukset, jotta kunnissa ICT-kulut eivät nousisi kohtuuttomasti muihin kuluihin nähden. He ehdottavat myös hankeavustuksia palveluiden digitalisointiin.

## 6 Johtopäätökset

Kuntien kokemusten perusteella voidaan todeta, että keskeistä palveluiden onnistuneen digitalisoinnin ja uuden oppimisen kannalta kuntaorganisaatiossa on asiakaskeskeisyys ja asiakkaan osallistaminen, kehittäjien ja asiantuntijoiden verkostoiva ja prosesseja tukeva johtaminen, yhteinen, keskustellen luotu ymmärrys ja visio siitä, mitä digitalisointi merkitsee juuri meidän organisaatiossamme, mihin pyritään ja mihin toimenpiteisiin juuri meidän organisaatiossamme ryhdytään. Kuntien nykyiset toimintatavat eivät kovin hyvin tue palveluiden digitalisointia muun muassa organisaatiokeskeisyyden, hierarkkisuuden ja vahvojen osastorajojen vuoksi. Tämä haastaa johtajat ja esimiehet mahdollistamaan organisaation toimijoille uusien toimintatapojen etsimisen ja kokeilemisen oman työn ohessa ja tukemaan tätä toimintaa vahvasti ajan puutteen ja luonnollisen muutosvastarinnan ylittämiseksi.

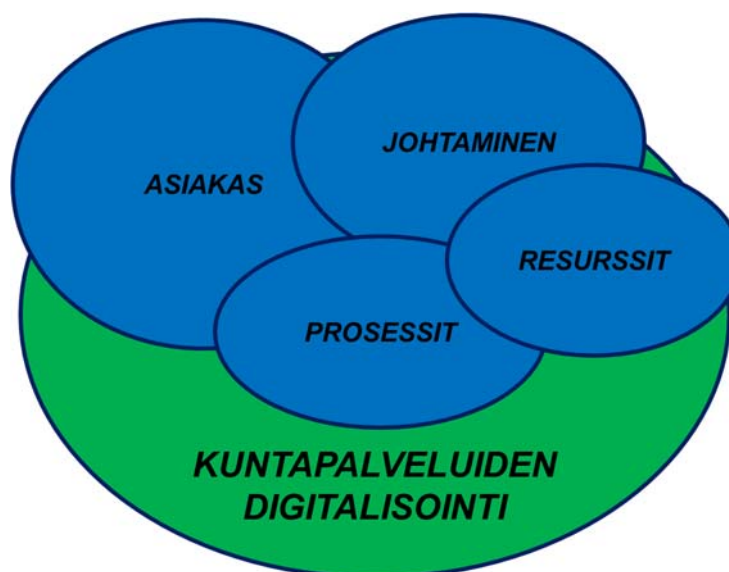
### 6.1 Asioiden johtamisesta ihmisten tavoitteelliseen johtamiseen

83 % opinnäytetyön kyselyyn vastanneista ARTTU2-kuntien virkamiehistä ja 64 % luottamushenkilöistä piti johtajuuden muutosta melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja Sipoon kunnan 199 haastatteluhavainnosta liittyivät johtamiskysymyksiin, joten on helppo yhtyä Ilmarisen ja Koskelan (2015) toteamukseen ”Digitalisaatio on ennen kaikkea johtamiskysymys ja johtaminen ratkaisee digitalisaation onnistumisen”.

Kuntapalveluiden digitalisointi muuttaa johtamista muun muassa siten, että johtamisen pitää tukea asiakasta osallistavaa, organisaatio- ja osastorajat ylittävää yhteiskehittämistä, kehitettävien palveluiden ja toimintojen koko organisaatiota koskevaa priorisointia sekä toimijoiden koordinoitua. Palveluiden digitalisoinnissa oleellista on ihmisten johtaminen, heidän kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden yhdistäminen asiakaskeskeisen palvelun tuottamiseksi.

Sipoon kunnassa tähän asti tehtyjen kokeilujen tulokset (34 eritasoista kehittämisprojektia) ovat projektipäälliköiden vastausten mukaan pääsääntöisesti prosesseista irrallisia tuotoksia, joiden toteuttamisessa ei ole dokumentoidusti osallistutettu asiakkaita. Lisäksi osa kehittämisprojekteista etenee hitaasti esimerkiksi puutteellisten IT-resurssien tai osaamisen puutteen vuoksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakkaan osallisuuden rooli korostuu ja samanaikaisesti yleisen johtajuuden kehittämisen kanssa on hyvä kehittää kaikkia

opinnäytetyössä tarkasteltuja osa-alueita, koska ne ovat kaikki merkittäviä palveluiden digitalisoinnin onnistumisen kannalta.



Kuvio 37 Opinnäytetyössä tarkasteltujen muutostekijöiden näkökulmien synteesi

Sipoon kunnan johtamisen kehittämisessä on jo kiinnitetty huomiota kokonaisuuden hallintaan ja ihmisten tavoitteelliseen johtamiseen asioiden johtamisen sijaan. Lisäksi tarvitaan vielä lisää asiakastiedolla johtamisen, prosessijohtamisen ja verkostojohtamisen osaamista, jotta tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja digitalisoitavaksi soveltuvat prosessit sekä pystytään yhdistämään ja hyödyntämään eri toimijoiden kyvykkyudet digitalisoitaviksi valittujen asiakasprosessien toteuttamiseksi.

Sipoon kunnassa ei vielä toistaiseksi kerätä asiakastietoa keskitetysti. Asiakastietoa kannattaisi hyödyntää palveluita digitalisoitaessa Hellmania ja Värilää (2009, 29-31) mukailten asiakastiedolla johtamisessa korostuu kunnan kokonaisuuden johtaminen ja erillisten osa-alueiden johtamisen tarve vähenee - katsotaan kunnan kokonaisuutta. Näin pienennetään riskiä yli-investoimiseen, alisuorittamiseen, tehottomuuteen ja osa-optimointiin. Asiakastiedot tuovat toimintaan ja sen ennustamiseen myös lisää luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta.

Kunnan palvelut muodostuvat prosesseista ja jotta niitä digitalisoitaisiin kustannustehokkaasti ja asiakkaan näkökulmasta merkityksellisesti ja onnistuneesti, tarvitaan organisaatiossa prosessijattelua ja prosessijohtamista. Oleellista on tarkastella asiakkaan prosesseja organisaation prosessien sijaan. Onnistuttaessa palvelut muodostuvat asiakkaan kannalta sujuvammaksi ja päällekkäisiä toimintoja poistuu, mikä näkyy asiakkaalle mahdollisuutena hoitaa koko palveluprosessi digitaalisesti.

Kuntapalveluiden digitalisoinnissa Sipoon esimiehet kuvasivat johtajan mahdollistajana ja valmentajana, joka ei puutu liikaa työn tekemiseen, vaan näyttää suuntaa ja tekee korjausliikkeitä tarvittaessa. Näin toimittaessa verkostojohtamisen osaamisen tarve lisääntyy, jotta saadaan asiantuntijat ja muut toimijat toimimaan sujuvasti yhteen osasto- ja organisaatorajat ylittävissä tiimeissä. Muutoin riskinä on, että asiantuntijat saattavat jäädä yksin kehittämistehtävässään ja tulokset jäävät laihoiksi.

Hyviä käytännön näkökulmia kuntien verkostojohtajuuden osaamisen kehittämiseksi löytyy soveltaen esimerkiksi Valkokarin ym. (2014, 26) esittämistä verkoston palveluintegraattorin tehtävistä ja vastuista. Ja koska ihmisten välinen toiminta on pitkälti vuorovaikutusta ja perustuu luottamukseen, kunnan kannattaa panostaa sen toimijoiden kommunikaation lisäämiseen ja kehittämiseen erilaisia digitaalisia kommunikointikanavia ja välineitä hyödyntäen. Näin lisätään työn sujuvuutta ja toimivia työtapoja sekä vältetään vanhanaikaisten toimintatapojen ja välineiden käytön aiheuttamaa "sählystä".

Kuntaorganisaatio pystyy vastaamaan muutostarpeisiin esimerkiksi johtamalla kunnan palveluiden digitalisointia Virtasen ym. (2014, 198-200) esittämän julkisen organisaation johtamisen tasapainoisen osallistavan mallin mukaisesti. Mallissa muutoksen tarve työstetään johdon, työntekijöiden ja palvelun asiakkaiden/käyttäjien yhteistyönä. Tällöin organisaation täytyy osata soveltaa erilaisia käyttäjiä osallistavia työ- ja suunnittelumenetelmiä ja hyväksyä se, että prosessi ei etene ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti, vaan iteroituu työn edetessä. Lisäksi organisaatiolla täytyy olla käytössä toimiva asiakaspalautejärjestelmä välittömän palautteen keräämiseen.

## 6.2 Ei organisaation, vaan asiakkaan näkökulma edellä

Digitalisoinnin myötä asiakkaan valinta-, kommunikointi- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Kehitys on myös nopeaa ja uusia digitaalisia palveluita ja kanavia syntyy jatkuvasti. Toimintatavat muuttuvat tämän kehityksen myötä ihan uudella tavalla. Asiakkaan rooli on siten muuttunut palveluiden kehittämistä ja johtamista ohjaavaksi ajuriksi, joten on perusteltua tarkastella kuntalaisia asiakkaan näkökulmasta ja asettaa asiakas kehittämistyön keskiöön. Kuntalaisella on monta roolia, mutta silti asiakkaana roolit eivät ole kunnassa perinteisesti kovin merkityksellisessä asemassa.

Opinnäytetyön kyselyvastausten mukaan noin 35 % ARTTU2-kuntien luottamushenkilöistä ja noin 50 % virkamiehistä pitivät erittäin tärkeänä sitä, että kunnan palveluita digitalisoidaan asiakkaan tarpeet edellä, vaikka se edellyttäisi suuriakin muutoksia kunnan organisaatiossa ja toimintakulttuurissa. Sipoossa näihin muutoksiin on lähdetty vastaamaan ja todettu käytännössä, että asiakaskeskeisyys on välttämätöntä, jotta pystytään luomaan helppokäyttöisiä, toiminnallisia ja kustannustehokkaita digitaalisia palveluita. Mikäli asiakas

ei ole keskiössä, kehittämistyön tulokseksi saattaa muodostua joukko irrallisia toimintoja ja osaprosesseja, jotka eivät luo asiakkaalle näkyvää kokonaisuhyötyä eivätkä tuo merkittävää tehokkuutta ja kustannushyötyä organisaation toimintaan.

Myös Sipoon esimiesten haastatteluissa korostui palveluiden kehittämisessä asiakkaan, ei organisaation näkökulma. Ajatukset ohjautuvat helposti organisaation näkökulmaan ilman korostettua ja johtotasolla esiin nostettua huomiota asiakkaaseen, palveluiden helppokäyttöisyyteen ja löydettävyyteen. Ja jotta asiakas löytää digitaaliset palvelut, kunnassa pitää panostaa vahvasti digitaalisten palveluiden markkinointiin. Digitaalisten palvelujen kehittämisen ohella on erittäin tärkeää kehittää samalla perinteisiä palveluita, jotta digitaaliset ja perinteiset palvelut tukevat toisiaan ja takaavat kaikille asiakkaille mahdollisimman hyvän palvelun.

Sipoon Forum Sibbe oli ensimmäinen askel asiakkaiden osallistamisen vahvistamiseksi Sipoon kunnassa. Kokemusten perusteella käynnistettiin elokuussa 2016 kehittämisverkostokokeilu, johon johto on sitoutunut ja jonka tarkoituksena on poistaa siloja ja tunnistaa yhdessä asiakkaiden sekä organisaation sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa digitalisoitaviksi soveltuvia asiakkaan prosesseja ja luomaan asiakaskeskeisiä digitaalisia palveluita. Kehittämisverkosto tukee myös kunnan kehittämishankkeiden kokonaisuuden hallintaa, digityön kehittämistä ja kokonaisarkkitehtuurin rakentamista.

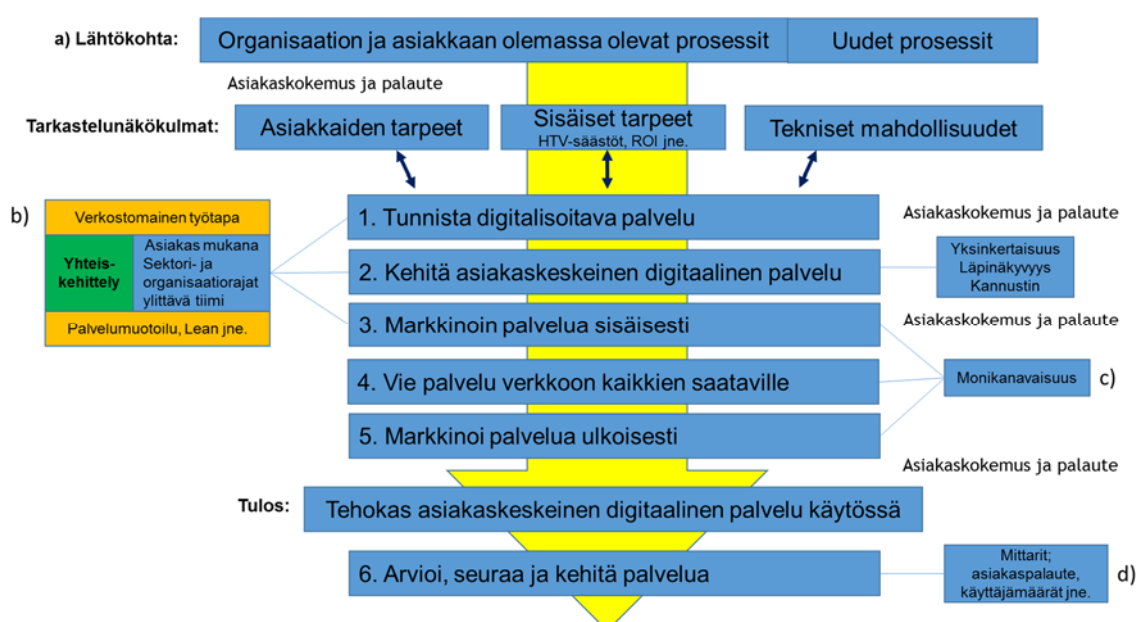
Jotta palveluita digitalisoitaisiin asiakkaan näkökulma edellä, keskeinen peruslähtökohta on asiakastiedon kerääminen ja onnistumisen mittarina muun muassa käyttäjämäärä. Hellmanin ja Värilän (2009, 29-30, 64, 88) mukaan on hyvä määrittää, mitä asiakastietoa kehittämisessä ja johtamisessa käytetään sekä mitä tietoa ja analyysijä tarvitaan. Heidän tutkimustulosten mukaan asiakastiedon taloushallinto nähdään suurimpana asiakastiedon tuottajana markkinoinnin lisäksi ja ICT on avainroolissa rakenteiden muuttamisessa. Oleellista asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä on se, että asiakastietoa kerätään asiakasrajapinnasta systemaattisesti. Jokaisen toimijan on löydettävä oma roolinsa ja tehtävänsä asiakkaisiin liittyvän tiedon tuottajana ja käyttäjänä sekä yksinään että yhteistyössä muiden kanssa. Ja koska kunta on laaja-alainen ja monikanavainen toimija, on tärkeää, että kunnalla on yhtenäinen järjestelmä, johon tiedot kerätään ja josta käsin tietoa hyödynnetään päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa.

Digitalisoinnin myötä asiakastiedolla tulee jatkossa olemaan yhä suurempi merkitys kunnan luottamushenkilö- ja virkamiestason johtamisessa. Jo nyt huomaa asiakkaanakin, että organisaatioiden strategiat painottuvat yhä enemmän asiakkaisiin ja toimintaan asiakkaiden kanssa, joten ilman asiakastietoa päätöksiä on vaikea tehdä.

### 6.3 Digitalisoidaan asiakkaan prosesseja

Palveluiden digitalisoinnissa asiakkaan maailman ja prosessien ymmärtäminen ja tunteminen ovat ydinasioita. Ilman asiakkaan kuuntelemista ja prosessijohtamista päädytään helposti digitalisoimaan organisaation prosesseja tai prosessin osia asiakkaan prosessien sijaan. Palveluiden digitalisoinnin ehkä haasteellisin osuus on digitalisoitaviksi soveltuvien prosessien tunnistaminen. Prosesseihin keskittymällä tunnistetaan tehokkaalla tavalla kehityskohteet ja voidaan eliminoida arvoa tuottamattomat toiminnot. Tärkeää on myös testata kehitettäviä prosesseja ja niiden vaiheita asiakkaalla kehitystyön eri vaiheissa.

Salehi-Sangarin (2012) esittämää digitaalisten palveluiden kehittämisen mallia voidaan täydentää opinnäytetyön teoria- ja tutkimusmateriaalin yhteenvedona seuraavin lisäyksin:



Kuvio 38 Malli digitalisoitavaksi soveltuvia asiakasprosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen (mukaiillen Salehi-Sangari 2012, 14)

a) Asiakaskokemuksen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen kehittämisessä on erittäin oleellista koko prosessin ajan. Kokeilukulttuurin ohella kannattaa tarkastella jo olemassa olevia asiakkaan ja organisaation prosesseja, koska mikäli tarkastelun lähtökohdaksi ei oteta olemassa olevia prosesseja, päädytään todennäköisesti digitalisoimaan eri prosessien osia ja niiden kytkeytyminen olemassa oleviin prosesseihin jää irralliseksi, jolloin palvelu näyttyy asiakkaille hajanaisena ja vajavaisena. Prosessien tarkastelun yhteydessä on hyvä uudelleen arvioida prosessi ja sen mahdolliset kehittämistarpeet sekä pohtia myös tarvetta ja mahdollisuuksia ihan uusille prosesseille.

b) Sipoon kunnan kokemuksen perusteella yksittäisten toimijoiden kehittämät, kokonaisprosesseista irralliset kokeilut ovat olleet hyvä alku, mutta ne eivät tuota kokonaisnäkemystä prosessin toimivuudesta asiakkaan näkökulmasta. Siksi kolmen ensimmäisen toimenpiteen työskentelytavaksi kannattaa valita yhteiskehittely, jossa asiakas on mukana ja sektori- ja organisaatorajat ylittävät tiimit hyödyntävät palvelumuotoilua ja muita yhteiskehittelyn menetelmiä.

c) Sipoon kunnassa on käytännössä todettu, miten hankalaa asiakkaan saattaa olla löytää sähköiset palvelut kunnan palvelutarjonnasta. Siksi toimenpiteiden 3-5 toteuttamisessa on hyvä huomioida myös monikanavaisuus, jotta kohderyhmä löytää palvelun mahdollisimman hyvin. Lisäksi toimenpiteiden toteutuksessa on hyvä tuoda esille perinteisen palvelun osuus ja toimintatavat.

d) Seurannassa oleellisinta on seurata asiakastytyväisyyttä ja sen kehitystä. Myös käyttäjämäärät ovat merkittävässä asemassa, kun harkitaan jonkin prosessin digitalisointia ja tarkastellaan esimerkiksi siihen tarvittavan kehittämispanoksen takaisinmaksuaikaa. Sipoon kunnassa on tarkasteltu yksityissektorin käytössä olevia digitaalisen palvelun mittareita ja niiden soveltuvuutta kunnan käyttöön arvioidaan johdon toimesta.

Sipoon kunnan kokemuksen mukaan digitalisoitaviksi soveltuvia prosesseja tarkasteltaessa on hyvä tarkastella muun muassa niitä kokonaisprosessin osia, jotka asiakas voisi tehdä itse, jotka voidaan automatisoida osittain tai kokonaan ja niitä osia, jotka voidaan mahdollisesti poistaa kokonaan. Lisäksi on hyvä tunnistaa kokonaan uusien prosessien tai prosessien osien tarvetta. Prosessin tarkastelu alkaa siitä hetkestä, kun asiakas toteaa palvelun tarpeen ja alkaa esimerkiksi etsiä tietoa verkkosivun kautta ja päättyy siihen hetkeen, kun hän on saanut asiansa onnistuneesti hoidettua. Olennaisinta palveluprosessin digitalisoinnissa on, että asiakas on mukana kehityksessä ja häntä kuunnellaan.

#### 6.4 Nykyisillä resursseilla tuloksiin

Kuntien palvelut, prosessit ja asiakkaat melko samanlaiset koko Suomessa, jolloin kansallisen tason koordinoimisen merkitys asiakkaan ja talouden näkökulmasta kasvaa. ARTTU2-kuntien vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että jokin taho ottaa kansallisen koordinoijan roolin. Valtionvarainministeriö on vastannut jo tähän perustamalla Digi Officea, käynnistämällä digikuntakokeilun ja muodostamalla yhteisen kuntien digikehitysverkoston, jonka avulla mahdollistetaan toimintatapojen muutosten johtamista, verkostoitumista, mentorointia ja sparrausta sekä vuorovaikutteista toimintaa. Myös Kuntaliitto on ottanut vahvan koordinoijan roolin.



Kuntien osalta voi kysyä, että onko kuntapalveluiden digitalisointi kuntakohtaisesti osittain päällekkäistä työtä ja tuleeko tämä kalliiksi koko Suomen mittakaavassa työhön käytettävän työajan sekä eritasoisten ja -hintaisten järjestelmätuottajien palveluiden käyttämisen myötä. Asiakkaan näkökulmasta merkityksellisintä lienee se, että kaikki kehitettävät palvelut pyrkivät "yhden luukun periaatteeseen" ja yhteen kirjautumiseen esimerkiksi liittämällä ne kansalliseen palveluväylään.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden näkemykset palveluiden digitalisointiin tarvittavista resursseista vaihtelivat paljon; osa koki, että tarvitaan paljon lisää henkilökuntaa ja taloudellisia resursseja, kun toiset taas näkivät, että muutos on mahdollista ja myös mielekästä toteuttaa olemassa olevilla resursseilla ja siten saavuttaa toivottuja kustannussäästöjä. Vastaajat epäilivät myös kuntien henkilökunnan kykyä ja osaamista sekä näkivät henkilökunnan ikääntymisen ja muutosvastarinnan estävän kehitystä. Sipoon kunnan kokemuksen perusteella voidaan todeta, että intoa osaamisen kehittämiseen henkilökunnan keskuudessa on ja kiinnostus kehittämiseen laajenee mahdollistamisen myötä. Kun työ etenee, toimintojen automatisointi vapauttaa lisää resursseja sekä asiakastyöhön että kehittämiseen.

ARTTU2-kuntien vastaajia huolettaa myös kuntapalveluiden digitalisoinnin taloudellisten resurssien puute ja nykyisten tietojärjestelmien hidas ja kallis kehitys sekä markkinoiden hitaasti kehittyvä kyky tarjota kunnille soveltuvia ratkaisuja. Tässä on nähtävissä kehitystä positiiviseen suuntaan - uusia ketteriä toimijoita ja tuotteita tulee markkinoille koko ajan lisää ja yhä useampi digitaalinen palvelu on kuntien saatavilla alle kansallisen kilpailutusrajan.

Henkilöresurssien osalta olennaista on rohkeaan, kokeilevaan kehittämiseen kannustaminen ja kunnan henkilökunnan kouluttautumisen tukeminen sekä kunnan rakenteiden perinteisten työtapojen ja -aikojen muokkaaminen. Muutos vaatii kaikilta oma-aloitteisuutta, sitoutumista, kehitysmuutosten myönteisyyttä, vastuunottoa sekä johtamista muutoksen suuntaan. Ajankäytön haasteet korostuvat, kun palveluita digitalisoidaan oman työn ohessa. Siksi onkin tärkeää, että priorisoidaan työtehtäviä strategisten päätösten pohjalta kehitystoiminnan mahdollistamiseksi. Luottamusta lisäävän avoimuuden ja aktiivisen kommunikaation mahdollistama oman osuuden näkeminen ja hahmottaminen osana kokonaisuutta ja mahdollisuus aidosti vaikuttaa kannustavat monia kehittämiseen. Sipoon kunnan lupaus siitä, että ketään ei lomauteta eikä irtisanota, oli yksi tapa luoda luottamusta ja merkitystä.

## 6.5 Käytännön vinkkejä kuntapalveluiden digitalisointiin

Organisaatiossa päätöksiä tehtäessä olisi hyvä korostaa asiakkaan ja kokonaisuuden kannalta oikeita strategisia valintoja, varsinkin palveluiden digitalisointiin liittyvien ja sitä edistävien

päätösten osalta. Valintojen perusteella voidaan tarkentaa resursointia sekä selkeyttää toiminnan organisointia ja tehtävien roolittamista. Merkittävää palveluiden digitalisoinnin onnistumisen kannalta on Sipoon kunnan kokemuksen perusteella myös se, että katsotaan kokonaisuutta, ei yksittäisen osaston näkökulmaa. Osa-optimointia ei organisaatiossa enää tulisi sallia, koska asiakas kohtaa organisaation digitalisen palvelun myötä kokonaisuutena.

Tavoitteiden asettamisessa kannattaa Sipoon kokemusten perusteella olla selkeä. Palveluiden digitalisoinnin vauhdittamiseksi olisi hyvä panostaa tavoitteiden ja "digivision" kommunikointiin organisaatiossa - mitä tarkalleen halutaan ja missä ajassa. Jotta kehitystyö mahdollistuu oman työn ohella, olennaista on, että priorisoidaan töitä strategisesti johdon toimesta; mikä on tärkeää juuri nyt ja mitä voidaan siirtää myöhemmäksi tai jättää tekemättä. Asiakastiedon koonti ja käyttö sekä seuranta ja mittarit olisi hyvä päivittää digitavoitteita tukeviksi, jotta saavutetaan se mitä tavoitellaan ja voidaan seurata kokonaisuuden kehitystä systemaattisesti sekä tarvittaessa puuttua poikkeamiin.

Koska digitalisen palvelun kotipesä on verkossa ja asiakas etsii tietoa ja palveluita pääasiassa sieltä, kunnan verkkosivut olisi hyvä kehittää entisajan tiedottamiskanavasta nykyaikaiseksi kuntapalveluiden "verkkokaupaksi" digitaalisten palveluiden löytämisen helpottamiseksi ja käyttäjämäärien lisäämiseksi, mahdollisesti useamman paikallisen toimijan kanssa yhteistyössä. Kehittämisessä on hyvä huomioida valtion ja muiden toimijoiden toimintaperiaatteet, kehittämistyö ja alustat, jotta palvelu on asiakkaan näkökulmasta helppoa ja jotta yhteistyö jatkossa on helppoa ja mahdollista. Tiedon dokumentoinnin keskittäminen ja asiakastiedon systemaattinen kerääminen ovat osa prosessia, kun automatisoimaan asiakasprosessien vaiheita ja pyritään hyödyntämään asiakastietoa johtamisessa.

Käytännössä kuntaorganisaation kannattaa kuunnella asiakasta ja valita muutamia asiakasprosesseja, joita lähdetään digitalisoimaan ja kehittämään yhdessä asiakkaan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Näin pystytään luomaan asiakkaalle koko asiakasprosessin läpi ulottuvia digitaalisia palveluita ja opitaan lisää kokonaisvaltaisesta asiakasprosessin yhteiskehittämisestä eri menetelmin. Ja tämän työn ohessa pyrkiä tunnistamaan lisää digitalisoitaviksi soveltuvia asiakasprosesseja.

## 6.6 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, joka toteutettiin ja raportoitiin kokonaisuudessaan yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli ilmiön ja tapauksen laajempi ymmärtäminen. Tämä onnistui hyvin; keskeiset näkökulmat tulivat selkeästi esille ja toistuivat kysely- ja haastatteluaineistossa. Mikäli näkemyksiä, kokemuksia ja kehittämisehdotuksia olisi koottu vain Sipoon kunnan kvalitatiivisen aineiston perusteella,

tuotos olisi voinut jäädä melko kapea-alaiseksi. Siksi osaksi työtä laadittiin digitalisaatioon liittyviä kysymyksiä ARTTU2-tutkimusohjelman päättäjäkyselyyn ja näin pystyttiin hyödyntämään myös melko suurta kvantitatiivista aineistoa, mikä lisää tulosten yleistettävyyttä. Kokemusten ja johtopäätösten yleistettävyyttä sinänsä on hieman hankala arvioida, koska asiakkaan maailma on muuttunut äärimmäisen moniulotteiseksi ja monimutkaiseksi ja koska digitalisaatioon liittyvät asiat ovat vahvasti sidoksissa yhteiskehittelyyn, osallisuuteen ja kokeilukulttuuriin. Ja kun kysymyksessä on vahvasti toimintakulttuurin ja -tapojen muutos, voi olla haastavaa implementoida jonkun toisen tuottama palvelu omaan organisaatioon onnistuneesti. Jatkossa toisilta oppiminen ja ymmärryksen lisääntyminen tuottavat varmasti onnistuneita ja selkeitä uudistuksia ja toimintatapoja, jotka halutaan ja voidaan ottaa käyttöön muissakin organisaatioissa.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuus liittyy myös vahvasti tarkasteltuun ilmiöön ja ilmiön tarkastelussa merkitykselliseen kokonaisvaltaisuuteen. Nopeasti kehittyvä tekniikka on mahdollistanut aivan uudenlaisia toimintatapoja, mikä muuttaa asiakkaan käyttäytymistä jatkuvasti ja haastaa organisaatioiden perinteiset toimintatavat. Muuttujia ja huomioitavia näkökulmia on monia ja siksi yhden näkökulman tarkempi tarkastelu ei ehkä kehityksen tässä vaiheessa tuottaisi kovin luotettavaa tietoa. Ja kun luotettavaa tietoa ei vielä oikein ole saatavilla, jokainen yksilö ja organisaatio muodostavat oman käsityksensä digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista omaan työhön ja arkeen. On myös syntynyt iso joukko uusia digitalisaation asiantuntijoita, jotka kertovat näkemyksistään verkossa ja tarjoavat palveluitaan organisaatioille. Koska kunta-alan digitalisaatiosta on vielä melko vähän tutkimusta, eri toimijoiden ja lähteiden luotettavuutta ei ole helppo arvioida. Näiden näkökulmien valossa olisi haastavaa pyrkiä tuottamaan tutkimuksellisesti luotettavaa tietoa laaja-alaisesta näkökulmasta, joten opinnäytetyön tarkoituksena olikin ensisijaisesti lisätä ymmärrystä asiakkaan roolista, digitalisaatiosta ja niiden vaikutuksista kuntien toimintaan keräämällä ja jakamalla kokemuksia sekä tarkastelemalla yksityissektorin toimintaa.

Jatkotutkimusaiheina kuntapalveluiden digitalisoinnin edistämiseksi olisi hyvä pohtia, miten tuoda asiakas ja asiakastieto luontevaksi osaksi kunnan johtamista ja kehittämistä, mikä asiakastieto on kunnan toiminnassa jatkossa merkittävää ja miten sitä kannattaisi kerätä ja käyttää. Toinen mielenkiintoinen aihealue olisi seurantaan ja mittarointiin liittyvä tieto ja sen hyödyntäminen, jotta kehittäminen tuottaisi asiakkaalle hyvää palvelua. Olisi hyvä selvittää mikä tieto on kunnan ja kunnan asiakkaan kannalta relevanttia, jotta kehitettäisiin oikeita toimintoja ja saavutettaisiin tuloksia suunnitellussa ajassa. Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi johtajuuden muutos asijaohjauksesta ihmisten johtamiseen.

## Lähteet

- Alaja M. 2009. IT-kehittämistoiminnan prosessit: Prosessiajattelua julkishallinnon toimijan tietojärjestelmäkehityksessä. Viitattu 12.4.2016. [https://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/4067/Raportti\\_Mikko\\_Alaja\\_v\\_1\\_0.pdf?sequence=1](https://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/4067/Raportti_Mikko_Alaja_v_1_0.pdf?sequence=1)
- Alasoini T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Viitattu 9.6.2016. <https://www.tem.fi/files/43130/alasoini.pdf>
- Anteroinen S. 2016. HR-digijarru vai uuden ajan airut? HR-viesti. 1/2016. 26-28. Viitattu 17.7.2016. <https://www.joomag.com/magazine/hr-viesti-1-2016/0790709001453458153/p26?short>
- Anttiroiko A-V., Haveri A., Karhu V., Ryytänen A. ja Siitonen P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.
- Backlund A., Bergman S., Borälv E., Carlsson L., Gulliksen J., Hadley-Kamptz I., Krusell J., Persson-Stenberg A. och Richter A./Digitaliseringskommissionen. SOU. 2015. Om Sverige i framtiden - en antologi om digitaliseringens möjligheter. Stockholm: Elanders Sverige. Viitattu 22.3.2016. [https://digitaliseringskommissionen.se/wp-content/uploads/2015/06/SOU-2015\\_65-WEBB-antologi.pdf](https://digitaliseringskommissionen.se/wp-content/uploads/2015/06/SOU-2015_65-WEBB-antologi.pdf)
- Ek, I. 2014. Digitaliseringens bidrag till tillväxt och konkurrenskraft i Sverige. Tillväxtanalys; Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. Viitattu 22.3.2016. [http://www.tillvaxtanlys.se/download/18.201965214d8715afd16d3e6/1432812690045/Rapport\\_2014\\_13\\_Digitaliseringens%2Bbidrag%2Btill%2Btillv%C3%A4xt%2Boch%2Bkonkurrenskraft%2Bi%2BSverige.pdf](http://www.tillvaxtanlys.se/download/18.201965214d8715afd16d3e6/1432812690045/Rapport_2014_13_Digitaliseringens%2Bbidrag%2Btill%2Btillv%C3%A4xt%2Boch%2Bkonkurrenskraft%2Bi%2BSverige.pdf)
- Espoon kaupunki. 2016. Espoon digiagenda 2,0. Viitattu 14.7.2016. <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi2xral3KLOAhVpQJoKHRJmDikQFggfMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.espoo.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257B54DDC462-8949-44FF-9E9B-6219B5A2E2AF%257D%2F70421&usq=AFQjCNHq-STctBnP0CPtxnrX7sBmBOYzdA&sig=C7I9lrPiSfNvWyJ4v7u4AA>
- Freeman, C. & Louçã, F. 2002. As time goes by. From industrial revolution to information revolution. Oxford: Oxford University Press.
- Hallipelta A., Helin, H. Oulasvirta, L. ja Ruuska, P. 1992. Kunnallistalouden perusteet. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Hellman K. ja Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Hyötyläinen R. & Nuutinen M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint.
- Ilmarinen V. ja Koskela K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum. Liettua: Balto Print.
- Itewiki. 2016. Digitalisoinnin opas. Strategiatyö. Viitattu 17.7.2016. <http://www.itewiki.fi/opas/strategiatyo/>
- Jokinen L. 2012. Prosessiajattelun soveltuminen kuntien johtamiseen ja käyttöönoton haasteet, Case Sastamala. Viitattu 2.6.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84845/gradu06924.pdf?sequence=1>

- Junger M. 2015. Otetaan digiloikka. Suomi digikehityksen kärkeen. Viitattu 8.6.2016.  
[http://ek.fi/wpcontent/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](http://ek.fi/wpcontent/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf)
- Jäppinen T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Helsinki: Kuntatalon Paino.
- Järvensivu A. 2016. Tahma tappaa innostuksen. Puhuttamo. Viitattu 1.6.2016.  
<http://www.puhuttamo.fi/tyo/turhauttaako-toissa-tutkija-ymmartaa-tuskasi-tahma-tappaa-innostuksen/>
- Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Korkala S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Viitattu 7.6.2016.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/59477/AnnalesC298Korkala.pdf?sequence=1>
- Koskennurmi-Sivonen R. Tapaustutkimus. Viitattu 26.1.2016.  
<http://www.helsinki.fi/~rkosken/tapaus>
- Koski H. 2008. Innovatiivinen kunta? Tutkimus kuntien uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tampere: Cityoffset. [http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Innovatiivinen\\_kunta.pdf](http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Innovatiivinen_kunta.pdf)
- Kotter J. 2013. Kotter's 8 step organizational change model fc. Viitattu 26.1.2016.  
<https://www.youtube.com/watch?v=LxtF4OXzhyl>
- Kuntalaki 410/2015. Viitattu 28.5.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Lidp3584608>
- Kuntaliitto. 2016. Kuntatalouden kehitys vuoteen 2020. Viitattu 19.7.2016.  
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-kehitys/Sivut/default.aspx>
- Kuntaliitto. 2016. Tutkimuskunnat. Viitattu 28.9.2016.  
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/arttu2/tutkimuskunnat/Sivut/default.aspx>
- Kuntatyönantajat. 2016. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla. Viitattu 17.7.2016. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>
- Learning Miles. 2016. Meistä. Viitattu 3.4.2016. <http://learningmiles.co/fi/meista/>
- Lintilä T. 2016. Hoivadigi. Mistä koostuvat digitalisoinnin kustannukset? Viitattu 6.4.2016.  
<https://www.innokyla.fi/documents/2297953/bdda0bc4-9e0c-4664-8a2b-ee9e08967693>
- Lovering P. 2014. E-tjänsteutveckling i små kommuner. Linköpings Universitet. 26.1.2016. Viitattu <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:813622/FULLTEXT01.pdf>
- Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Viitattu 26.1.2016.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Merilä A. 2008. Muutoskyky ja laatuuperustaisen kunnan tuloksellisuus. Viitattu 26.1.2016.  
<http://www.ulapland.fi/includes/loader.aspx?id=569c6b0d-0ae3-4a81-8818-1e87e5a2cf54>
- Miettinen R., Toikka K., Tuunainen J., Freeman S., Lehenkari J., Leminen J. ja Siltakari J. 2008. Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus. Tekesin katsaus 234/2008. Helsinki. Viitattu 15.6.2016.  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27855/Informaatiotekninen\\_kumous.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27855/Informaatiotekninen_kumous.pdf?sequence=2)

- Pentikäinen L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 30/2014. Viitattu 18.7.2016.  
<http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus%20suomalaisen%20ty%C3%B6n%20tulevaisuuteen%2009092014.pdf/d0f3c7b9-b08f-4511-8eb0-717ade39edd4>
- Perustuslaki 731/1999, § 14. Viitattu 7.7.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P14>
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- Preskill H. & Torres R. 1999. Evaluative inquiry for learning in organizations. Sage.
- Rehn A. 2016. Säälikäämme johtajaa. Puhuttamo. Viitattu 1.6.2016.  
<http://www.puhuttamo.fi/tyo/alf-rehn-saalikaamme-johtajaa/>
- Romic M. ja Vodanovic M. 2006. På väg mot 24-timmarskommun. Viitattu 4.5.2016.  
<http://vww.diva-portal.org/smash/get/diva2:22408/FULLTEXT01.pdf>
- Salehi-Sangari E., Engström, A., Ek Styvén, M. & Wallström Å. 2012. Offentliga e-tjänster -En nytta för medborgaren eller en nödvändighet för kommunen? CUP slutrapport. Viitattu 14.6.2016.  
[http://www.ltu.se/cms\\_fs/1.81907!/file/Slutrapport%20CUP\\_feb%202012.pdf](http://www.ltu.se/cms_fs/1.81907!/file/Slutrapport%20CUP_feb%202012.pdf)
- Salminen A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Sipoon kunta. 2016. Avainluvut. Viitattu 13.6.2016.  
[https://www.sipoo.fi/fi/kunta\\_ja\\_paatoksenteko/tietoa\\_sipoosta/avainluvut](https://www.sipoo.fi/fi/kunta_ja_paatoksenteko/tietoa_sipoosta/avainluvut)
- Sipoon kunta. 2016. Sipoo 2025. Viitattu 13.6.2016.  
[https://www.sipoo.fi/easydata/customers/sipoo/files/2011\\_hallinto/viestinta/sipoon\\_strategia\\_2025.pdf](https://www.sipoo.fi/easydata/customers/sipoo/files/2011_hallinto/viestinta/sipoon_strategia_2025.pdf)
- Sipoon kunta. 2016. Talousarvio 2016. Viitattu 7.8.2016.  
[https://www.sipoo.fi/easydata/customers/sipoo/files/2011\\_hallinto/talousoalvelut/talousarvio\\_2016.pdf](https://www.sipoo.fi/easydata/customers/sipoo/files/2011_hallinto/talousoalvelut/talousarvio_2016.pdf)
- Solakivi M. ja Virén M. 2006. Kuntien henkilöstö, tehokkuus ja kuntakoko. KAKS tutkimusjulkaisu nro 57. Viitattu 21.6.2016.  
<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2057.pdf>
- Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Tilastokeskus. 2016. Laitteiden ja yhteyksien yleisyys kotitalouksissa. Viitattu 21.6.2016.  
[http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_tiede.html#tietoliikenne](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tiede.html#tietoliikenne)
- Tilastokeskus. 2016. Väestöennuste 2007-2040. Viitattu 6.7.2016.  
[http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn\\_2007\\_2007-05-31\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_tie_001.html)
- Toivanen M. 2006. Sähköisten asiointipalveluiden kehittäminen kunnissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Tolvanen V. 2016. Digitalisaation salaisuus. Ekonomi-lehti. Huhtikuu 2016. Sivu 50.

Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 8.4.2016.

Saaranen-Kauppinen A. ja Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Valkokari, K., Valjakka T., Hakanen T., Kupi E. ja Kaarela I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Kuopio: Grano.

Valtiovarainministeriö. 1994. Ammatiltaan johtaja. Johtamisen kehittämishanke. Loppuraportti. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Helsinki: Painatuskeskus.

Valtiovarainministeriö. 2016. Kuntien lukumäärä ja vireillä olevat muutokset. Viitattu 1.7.2016. <http://vm.fi/kuntien-lukumaara>

Virtanen P. & Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Tallinna: Tallinna Raama-tutrukikoda.

#### **Julkaisemattomat lähteet**

Kilpi E. Digitalisoinnin merkitys kuntalaisille ja kunnille. Alustuspuheenvuoro. KUUMA-kuntien digipäivä 25.8.2015. Sipoo.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1 Kuvaus kunnan toiminnan haasteista digitalisoinnin taustalla (Sipoon kunta 2014).  | 9  |
| Kuvio 2 Sipoon kunnan muutosprosessin kokemusten perusteella tarkasteluun valitus tekijät ja niiden suhteelliset painotukset prosessin alussa.....                   | 10 |
| Kuvio 3 Kuvaannollinen esimerkki kunnan organisaatorakenteesta ja tehtävistä organisaatiossa .....   | 13 |
| Kuvio 4 Esimerkki kunnan monitasoisuudesta (Merilä 2008, 79) .....   | 15 |
| Kuvio 5 Muutosprosessin osia ja niiden puutteiden seurauksia sekä haasteita digitalisoinnin näkökulmasta (mukaillen Merilä 2008, 86 ja Stenvall ym. 2007, 119) ..... | 16 |
| Kuvio 6 Digitalisoitumisen aiheuttama muutos toimintaympäristössä ja toimintatavoissa (Digitalisoinnin opas 2016) .....  | 22 |
| Kuvio 7 Asiakaskontaktit ja eri funktiot perinteisessä kuntaorganisaatiossa (mukaillen Hellman ja Värilä 2009, 58).....  | 27 |
| Kuvio 8 Alisosiaalinen ylhäältä alas-muutosmalli (Virtanen ym. 2014, 198-200) .....  | 32 |
| Kuvio 9 Ylisosiaalinen ylhäältä alas-muutosmalli (Virtanen ym. (2014, 198-200) .....   | 32 |
| Kuvio 10 Tasapainoinen osallistava malli (Virtanen ym. 2014, 198-200) .....  | 32 |
| Kuvio 11 Kuntien tulot ja menot 1997-2020 (Kuntaliitto 2016).....  | 37 |
| Kuvio 12 Toimintolaskennan käyttökohteita digitalisoinnin näkökulmasta (mukaillen Kaplan & Cooper 1998, 4) .....   | 39 |
| Kuvio 13 Asiakaslähtöisten prosessien tunnistamisen ja kehittämisen malli (Salehi-Sangari ym. 2012, 14) .....  | 41 |
| Kuvio 14 ARTTU2-tutkimuskunnat (Kuntaliitto 2016) .....  | 45 |
| Kuvio 15 ARTTU2-tutkimuskunnat kartalla (Kuntaliitto 2016) .....   | 46 |
| Kuvio 16 Yhdessä kehittämisen malli (Sipoon kunta 2015).....   | 49 |
| Kuvio 17 Johtamisen ja toimintatapojen muutos (Sipoon kunta 2015).....   | 50 |
| Kuvio 18 Johtoryhmän tavoitetilan kolme avaintekijää (Sipoon kunta 2015) .....   | 50 |
| Kuvio 19 Johtajuuden muutospolun askeleet vuonna 2015 (Sipoon kunta 2015) .....  | 51 |
| Kuvio 20 Johtajuuden muutospolun askeleet vuonna 2016 (Sipoon kunta 2016) .....  | 51 |
| Kuvio 21 Forum Sibbe-prosessi (Learning Miles 2015).....   | 52 |
| Kuvio 22 Vuoden 2015 ARTTU2-kuntien päättäjätutkimuksen vastaajajakauma .....  | 57 |
| Kuvio 23 Vuoden 2015 ARTTU2-kuntien päättäjätutkimuksen Sipoon kunnan vastaajajakauma .....  | 58 |
| Kuvio 24 Palveluiden digitalisoinnin tärkeys .....   | 64 |
| Kuvio 25 Palveluiden digitalisoinnin haasteet, kaikki ARTTU2-kunnat .....  | 65 |
| Kuvio 26 Palveluiden digitalisoinnin haasteet, Sipoon kunta .....  | 65 |
| Kuvio 27 Asiakkaiden tarpeet palveluiden digitalisoinnissa .....   | 67 |
| Kuvio 28 Kuntalaisten osallistuminen.....  | 67 |
| Kuvio 29 Palveluiden digitalisoinnin valtakunnallinen koordinointi.....  | 70 |
| Kuvio 30 Vaatimuksien asettaminen valtion taholta .....  | 71 |
| Kuvio 31 Kuntaliiton rooli .....   | 71 |
| Kuvio 32 Johtajuuden muutos ja mahdollistaminen.....   | 72 |
| Kuvio 33 Hallintokulttuurin muutos.....  | 73 |
| Kuvio 34 Kommunikaatio .....   | 74 |
| Kuvio 35 Lainsäädäntömuutokset .....   | 75 |
| Kuvio 36 Päätöksentekoprosessin nopeuttaminen .....  | 76 |
| Kuvio 37 Opinnäytetyössä tarkasteltujen muutostekijöiden näkökulmien synteesi .....  | 84 |
| Kuvio 38 Malli digitalisoitavaksi soveltuvia asiakasprosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen (mukaillen Salehi-Sangari 2012, 14) .....                             | 87 |



## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1 Opinnäytetyön prosessi .....  | 11 |
| Taulukko 2 Sipoon kunnan tutkimusaineistot toimijoittain .....   | 58 |
| Taulukko 3 Sipoon kunnan haastattelumateriaalin luonnehdinta .....   | 59 |
| Taulukko 4 ARTTU2-kyselyn avointen kysymysten ensimmäisen iterointikierroksen maininnat .....                      | 61 |
| Taulukko 5 ARTTU2-kyselyn avointen kysymysten toisen iterointikierroksen maininnat....                             | 61 |
| Taulukko 6 Sipoon kunnan haastatteluaineiston ensimmäisen iterointikierroksen maininnat                            | 62 |
| Taulukko 7 Suurimmat haasteet kunnan palveluiden digitalisointiin liittyen, avoimet vastaukset, ARTTU2-kysely..... | 66 |

## Liitteet

|  |     |
|--|-----|
| Liite 1 Sipoon kunnan muutosprojektin mallipohja, versio 11 .....  | 99  |
| Liite 2 Sipoon kunnan muutosprojektin kannattavuuslaskentataulukko .....   | 101 |
| Liite 3 Sipoon kunnan muutosprojektin mallipohja, versio 2 .....   | 102 |
| Liite 4 ARTTU2-päätäjätutkimuksen digitalisaatioon liittyvät kysymykset .....  | 104 |
| Liite 5 Sipoon kunnan esimiesten/yksikönpäälliköiden haastattelumateriaalin kysymykset   | 106 |
| Liite 6 Sipoon kunnan esimiesten/yksikönpäälliköiden havainnot, kokemukset ja<br>kehittämisehdotukset. Otteet materiaalista, jota on yhteensä 16 sivua. .... | 107 |
| Liite 7 Projektivetäjien Webropol-kyselykysymykset .....   | 109 |
| Liite 8 Projektivetäjien ryhmähaastattelujen kysymykset .....  | 110 |

Liite 1 Sipoon kunnan muutosprojektin mallipohja, versio 11



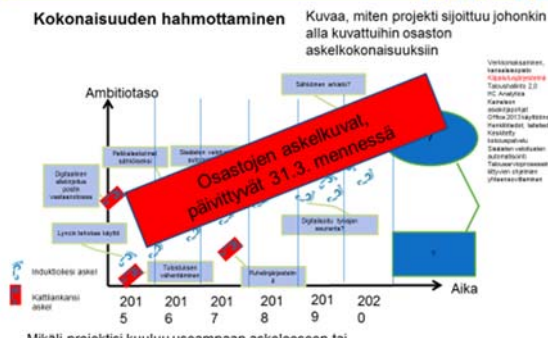






|   |  |
|---|--|
| <p><b>Muutosprojektin mallipohja</b></p> <p>Itseoppiva asiantuntijaorganisaatio</p>    | <p><b>Mallipohjan tarkoitus</b></p> <p>Mallintaa muutosprojekti</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Määritellä toivottu tavoitetila</li> <li>2. Mallintaa polku tavoitetilan saavuttamiseksi ja laatia alustava kannattavuuslaskelma polun ensimmäisille askeleille käyttäen erillistä laskentapohjaa</li> <li>3. Visualisoida polku seuraavalle kalvolle</li> <li>4. Osaston joryn kautta kunnan johtoryhmälle arvioitavaksi</li> <li>5. Laatia projektisuunnitelma kannattaville askeleille</li> </ol>          |
| <p><b>1. Tavoitetila (1/2)</b></p> <p><u>Lyhyt kuvaus toiminnasta</u></p> <p><u>Lyhyt kuvaus muutostarpeesta</u></p>   | <p><b>Projektiorganisaatio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektipäällikkö</li> <li>• Projektiryhmä</li> <li>• Muut osallistujat</li> <li>• Lisätietoja</li> </ul>   |
| <p><b>2. Polku tavoitetilaan</b></p> <p><b>Ensimmäinen askel</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Askeleen nimi:</u><br/><u>Kuvaus askeleesta</u></p> <p><u>Käytetty teknologia</u> (jos tarpeen)</p> <p><u>Kannattavuusarvio</u> (täytetään oheiseen laskentapohjaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannukset ja säästöt (laskentapohjasta)</li> </ul> <p><u>Aikataulu</u></p> <p><u>Vaikutusarvio</u></p>   | <p><b>2. Polku tavoitetilaan</b></p> <p><b>Toinen askel</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Askeleen nimi:</u><br/><u>Kuvaus askeleesta</u></p> <p><u>Käytetty teknologia</u> (jos tarpeen)</p> <p><u>Kannattavuusarvio</u> (täytetään oheiseen laskentapohjaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannukset ja säästöt (laskentapohjasta)</li> </ul> <p><u>Aikataulu</u></p> <p><u>Vaikutusarvio</u></p>   |
| <p><b>2. Polku tavoitetilaan</b></p> <p><b>Kolmas askel</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Askeleen nimi:</u><br/><u>Kuvaus askeleesta</u></p> <p><u>Käytetty teknologia</u> (jos tarpeen)</p> <p><u>Kannattavuusarvio</u> (täytetään oheiseen laskentapohjaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannukset ja säästöt (laskentapohjasta)</li> </ul> <p><u>Aikataulu</u></p> <p><u>Vaikutusarvio</u></p>        | <p><b>3. Tavoite ja polku askeleille</b></p>    |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>4. Suunnitelmat johtoryhmään</b></p> <p><i>Tässä vaiheessa suunnitelmat viedään osaston johtoryhmän kautta kunnan johtoryhmään hyväksyttäväksi.</i></p> <p style="text-align: right;"></p>  | <p><b>5. Askeleen projektisuunnitelma</b><br/>(Tehdään vasta joryn hyväksynnän jälkeen)</p> <p><b>Ensimmäinen askel</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Vastuuhenkilö + tiimi ja sen vastuujako</u></p> <p>•</p> <p><u>Paavaiheet ja niihin liittyvät tehtävät</u></p> <p>•</p> <p><u>Projektin rajaus</u></p> <p>•</p> <p><u>Aikataulu (aloitus- ja valmistumiskuukausi)</u></p> <p>•</p> <p><u>Kustannusten kohdentaminen</u></p> <p>•</p> <p style="text-align: right;"></p>   |
| <p><b>5. Askeleen projektisuunnitelma</b><br/>(Tehdään vasta joryn hyväksynnän jälkeen)</p> <p><b>Toinen askel</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Vastuuhenkilö + tiimi ja sen vastuujako</u></p> <p>•</p> <p><u>Paavaiheet ja niihin liittyvät tehtävät</u></p> <p>•</p> <p><u>Projektin rajaus</u></p> <p>•</p> <p><u>Aikataulu (aloitus- ja valmistumiskuukausi)</u></p> <p>•</p> <p><u>Kustannusten kohdentaminen</u></p> <p>•</p> <p style="text-align: right;"></p>   | <p><b>5. Askeleen projektisuunnitelma</b><br/>(Tehdään vasta joryn hyväksynnän jälkeen)</p> <p><b>Kolmas askel jne.</b> (jokainen askel omalle kalvolle)</p> <p><u>Vastuuhenkilö + tiimi ja sen vastuujako</u></p> <p>•</p> <p><u>Paavaiheet ja niihin liittyvät tehtävät</u></p> <p>•</p> <p><u>Projektin rajaus</u></p> <p>•</p> <p><u>Aikataulu (aloitus- ja valmistumiskuukausi)</u></p> <p>•</p> <p><u>Kustannusten kohdentaminen</u></p> <p>•</p> <p style="text-align: right;"></p> |
| <p><b>Toivottuja tuottavuutta parantavia tuloksia projektista</b><br/>(tavoitetilan pitää vastata vähintään yhteen alla olevaan päämäärään)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapauttaa työaikaasi asiakastyölle</li> <li>• Yksinkertaistaa nykyistä työtä</li> <li>• Poistaa "turhia" työvaiheita</li> <li>• Vähentää tiettyyn tehtävään tai prosessiin käytettyä aikaa</li> <li>• Vähentää ulkoisia kustannuksia / ostopalvelua</li> <li>• Lisää tuloja</li> </ul> <p>Laadun parantaminen myös hyvä tavoite, mutta sen pitää myös johtaa tuottavuuden parantumiseen</p> <p style="text-align: right;"></p> |   |

Liite 2 Sipoon kunnan muutosprojektin kannattavuuslaskentataulukko

| Digitalisointiprojektin kassavirtalaskelma  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
|---|----------------------|------|------|------|------|------|------|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| Kassaflödeskalkyl för digitaliseringsprojekt  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
| Ohje: Täytettävät solut ovat merkittyjä vaaleansinisellä värillä ja kulujen eteen on lisättävä minusmerkki  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  | Sipoo kunta Sipoo kommun          |
| Vain todellisia henkilöstökulujen säästöjä merkitään riville 12. Muut henkilöstökulujen säästöt riville 13. |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  | Osaisto ArdeLineze                |
|   |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  | Yksikö Enhet                      |
|   |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  | Kustannuspeikko Kosma datatall et |
|   |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  | Projektipäällikkö Projektleitet   |
| Ottakko Rubrik  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
| Kuvaus Beskrivning  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
| Seuraukset Bedömning av...  |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
| Ajankulu Tidaramen  | Yhteensä 2016 - 2021 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Tilanne edellisen vuoden lopussa | Kokonaistilanne: Onko projekti valmis? | Selitetöntä Kommentaer            |
| Tulojen lisäys/vuosi Ökning av inkomsterår  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Säästöä henkilöv. vuosi Inbesparing av persontår  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Teoreettiset säästöt henkilöv. vuosi Teoretiska inbesparing av persontår                                    | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Säästöä palveluv. vuosi Inbesparing av tjänsterår   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Säästöä muuv. vuosi Inbesparing av övrigår  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Käyttökulujen säästyt. / vuosi Inbesparing av driftutgifter tillsammansår                                   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Lisäykset käyttökulussa Ökning av driftutgifter   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Investointi/hankinta hinta (brutto luonteinen) Investering  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Investointiin liittyvä käyttökuluv. vuosi Investeringens driftutgifterår                                    | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (netto) Kassaflöde   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (netto) Kassaflöde Kumuloitu Kumulerad   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (+)  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (-)  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| HTV - vaikutus +/-  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Vaikutus ilman teoreettisia säästöjä henkilöstökuluissa   |                      |      |      |      |      |      |      |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (netto) Kassaflöde   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (netto) Kassaflöde Kumuloitu Kumulerad   | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (+)  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| Kassavirta (-)  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |
| HTV - vaikutus +/-  | 0                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |                                  |  |                                   |

## Liite 3 Sipoon kunnan muutosprojektin mallipohja, versio 2

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Induktioliesi- ja Forum Sibbe projektin suunnittelupohja</b><br/>Projektin nimi</p> <p>Hallinto-organisaatiosta itseoppivaksi asiantuntijaorganisaatioksi</p>    | <p><b>Yleistavoite: Induktioliesi- ja Forum Sibbe-projekteilla pyritään tuottavuutta parantaviin tuloksiin</b><br/>(tavoitetilan pitää vastata vähintään yhteen alla olevaan päämäärään)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vapauttaa työaikaa asiakastyölle</li> <li>Yksinkertaistaa nykyistä työtä, asiakas voi itse tehdä osan työstä</li> <li>Poistaa "turhia" työvaiheita</li> <li>Vähentää tiettyyn tehtävään tai prosessiin käytettyä aikaa</li> <li>Vähentää ulkoisia kustannuksia / ostopalvelua</li> <li>Lisää tuloja</li> </ul> <p>Laadun parantaminen myös hyvä tavoite, mutta sen pitää myös johtaa tuottavuuden parantumiseen</p>                               |
| <p><b>Kokonaisuuden hahmottaminen</b> Kuvaa, miten projekti sijoittuu johonkin alla kuvattuihin osaston askelkokonaisuuksiin</p>  <p>Mikäli projektisi kuuluu useampaan askeleeseen tai osastorajat ylittävään projektiin, kuvaa sanallisesti mihin projektisi kuuluu</p>              | <p><b>Projektisuunnitelman laadinta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kuvaa prosessi, johon kehittämiskohde liittyy ja sen muutostarve</li> <li>Määrittele toivottu tavoitetila</li> <li>Vaikutusarviointi/riskianalyysi</li> <li>Määrittele projektin organisaatio, osallistujat ja resurssitarve</li> <li>Laadi suunnitelma asiakkaan osallistumisesta projektiin</li> <li>Täytä kannattavuuslaskentataulukko</li> <li>Laadi koko projektille aikataulu</li> </ol>   |
| <p><b>1. Kuvaa prosessi, johon kehittämiskohde liittyy ja sen muutostarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuvaus, kuinka prosessi toimii tällä hetkellä</li> <li>Kuvaus prosessin muutostarpeesta ja -mahdollisuuksista</li> </ul> <p>• Mitä vaihtoa voit digitaalisesti, mitä vaihtoa voit jättää pois, mitä vaihtoa voit suorittaa itse tehdi jne.</p>  | <p><b>2. Määrittele toivottu tavoitetila</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuvaus projektin tavoitetilasta</li> </ul>    |
| <p><b>3. Vaikutusarviointi/riskianalyysi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioi projektin vaikutuksia ja analysoi mahdolliset riskit, joita projektiin mahdollisesti liittyy, esim. SWOTin avulla</li> </ul>    | <p><b>4. Määrittele projektin organisaatio, osallistujat ja resurssitarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatio; kuka päättää, ketä muita projektissa on mukana?       <ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjainryhmä</li> <li>Projektiryhmä, kuka toimivat projektin vetäjän kanssa?</li> </ul> </li> <li>Projektin vetäjä; kenellä on päävastuu käytännön työstä?</li> <li>Kenen apua tarvitaan oman osaston/yksikön ulkopuolelta? Esim. IT?</li> <li>Miten resurssien riittävyys on varmistettu?</li> <li>Ketä organisaation ulkopuolisia osallistuu/osallistetaan?</li> <li>Myös asiakkaan osallistaminen, erityisesti seuraavalla dialla</li> </ul>  |

## 5. Laadi suunnitelma asiakkaan osallistumisesta projektiin

- Määrittele asiakkaat, voi olla myös organisaation sisällä
- Kuka osallistuu?
- Miten osallistuu?
- Milloin osallistuu?
- Miten ja milloin iteroidaan asiakkaan kanssa?
- Miten tulokset hyödynnetään?
- Apua osallistamisen suunnitteluun saa projektipäälliköltä

[Lisätietoja ja menetelmiä osallistamiseen](#)



## 6. Täytä kannattavuuslaskentataulukko



Avaa taulukko; klikkaa oikealla ja valitse Objektit; Laskentataulukko

- Apua taulukon täyttämiseen saa talousosastolta ja projektipäälliköltä
- Taulukkoon täytetyt luvut viedään kunnan tavoitetaulukkoon
- Projektien taloutta seurataan kannattavuuslaskentataulukkoon täytettyjen lukujen perusteella
- Projektin vetäjä vastaa siitä, että projektin toteuma on seurattavissa



## 7. Laadi projektille aikataulut

- Tulevan vuoden (1) aikataulu kuukausitasolla
- Tulevien kolmen (3) vuoden aikataulu, osavuosiskaustasolla
  - Käytä aikataulujen kuvaamiseen esim. Exceliä tai Sinefin projektityökalua







|   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3 Valtion taholta asetetaan vaatimuksia kuntien palvelujen digitalisointiin   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Kommunikointia palvelujen digitalisoinnista ja mahdollisuuksista lisätään valtion, kuntien ja kuntalaisten kesken                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Kuntalainen voi osallistua omien palveluidensa kehittämiseen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Kuntaliitto arvioi ja tuottaa tietoa kuntien palveluiden digitalisoinnista ja kehityksestä systemaattisesti ja nopeasti                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Kunnan päätöksentekoprosessia nopeutetaan kehityksen edistämiseksi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Kunnan hallintokulttuuria muutetaan rohkeampaan ja kokeellisempaan suuntaan   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Panostetaan johtajuuden muutokseen ja mahdollistamiseen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Palveluita digitalisoidaan asiakkaan tarpeet edellä, vaikka se edellyttäisi suuriakin muutoksia kunnan organisaatiossa ja toimintakulttuurissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**39 Mahdollisia kommentteja/ajatuksia/ideoita liittyen palvelujen digitalisointiin.**

Liite 5 Sipoon kunnan esimiesten/yksikönpäälliköiden haastattelumateriaalin kysymykset

1. Mitä ajatuksia itseoppiva asiantuntijaorganisaatio herättää?
2. Mitä itseoppiva asiantuntijaorganisaatio voisi tarkoittaa työssäsi?
3. Onko se houkutteleva suunta? Mikä hämmentää / pelottaa tämän kehitysuunnan suhteen?
4. Mikä on työsi merkitys?
5. Miten kehität nyt omaa työtäsi?
6. Miten haluaisit kehittää tai tuunata omaa työtäsi? Mitä rutiinityötä voisi järjestää toisin?
7. Mitä välineitä ja osaamista tarvitsisit työsi kehittämiseen?
8. Mitkä ovat esteitä kehittää omaa työtäsi?
9. Minkälaista esimiestyötä oman työn kehittämässä koet tarvitsevasi?
10. Miten näet vuorovaikutuksen kuntalaisen kanssa itseoppivassa asiantuntijaorganisaatiossa?
11. Minkälaisen merkityksen näet digitalisaatiolla omalla alallasi?

Liite 6 Sipoon kunnan esimiesten/yksikönpäälliköiden havainnot, kokemukset ja kehittämissuhteet. Otteet materiaalista, jota on yhteensä 16 sivua.

| YKSIKÖNPÄÄLLIKKÖ/ESIMIES  |   |   |           |   |
|---|---|---|-----------|---|
| Havaintoja ja kokemuksia muutoksesta ja muutostekijöistä  |   |   |           |   |
| ASIAKAS   | JOHTAMINEN  | RESURSSIT   | PROSESSIT | ICT                                     |
| On olemassa halu saada entistä vapaammin kehittää toimintaa asiakkaiden tarpeista lähtien.  | Eletään vasta digitalisaation alkuvaihetta. Henkilöstön mukana pysyminen jos jokin vaatii itseoppivaa asiantuntijaorganisaatiota, koska ulkoisilla koulutuksilla voi auttaa vain vähän. | Työn määrä estää oman työn kehittämisen.  |           | Tiedon arkistoinnissa suuria puutteita. |
| Kuntalainen on yhteydessä kuntaa, kun tarvitsee jotain. Kaikki ei jaksa olla selvillä kaikesta.                                   | Haluaisin kehittyä muutosprosessin johtamisessa vielä paremmaksi.   | Arvioin, onko työstäni asiantuntijana mitään hyötyä, tarvitaanko sitä.  |           |   |
| Haluan olla läsnä ja kuunnella työntekijöitä, mutta on paljon kokouksia ja byrokratiaa. Työntekijät ja asiakkaat ovat tärkeimmät. | Opintomatkat avartavat ja antavat ideoita.  | Käyn jatkuvasti erilaisissa koulutuksissa ja etsin mielelläni uusia toimintatapoja.   |           |   |
| Myös työtoverit ovat asiakkaita.  | Kuinka me saadaan kaikki mukaan? Ei voi olla vain yksi ihminen tai yksi ryhmä.  | Pidän Sipoon kunnasta työpaikkana, koska täällä on yllättävän vapaat kädet tehdä omia ratkaisuja. Siihen on aina ollut hyvät mahdollisuudet ja nyt erityisen hyvät. |           |   |
| Olen osana auttamassa ihmisiä selviytymään omassa arjessa, pärjäämään paremmin.   | Miten me saadaan meidän ruohonjuuritason ihmiset mukaan niin, että he ymmärtävät potentiaalinsa ja mahdollisuudet sekä uskaltavat käyttää niitä?  | Olen helposti innostuva ja pidän muutoksesta, varsinkin jos saan itse olla mukana suunnittelemassa sitä.  |           |   |
| Me ollaan täällä ihmisiä varten.  | Jos hallinnoi jotain, vaatii ja vaalii, mutta ei ehkä luo mitään uutta.   | Jokainen on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja siitä, että kehittyy.  |           |   |

| YKSIKÖNPÄÄLLIKÖ/ESIMIES  |  |   |           |  |
|--|--|---|-----------|--|
| Kehittämis ehdotuksia  |  |   |           |  |
| ASIAKAS  | JOHTAMINEN   | RESURSSIT   | PROSESSIT | ICT  |
| Asiakas ydinvaikuttajaksi ja dialogiin kanssamme. Nähtäisiin toimintamme niiden ihmisten silmin, joille tätä tehdään. Pitää kuulla, mitä he sanovat.   | Meillä pitää olla visio siitä mitä me haluamme ja miten työemme asemituu kunnan missioon, minkälainen organisaatio me halutaan olla kunnan sisällä ja miten rakenteet tukevat sitä meidän kokonaisuutta. | Meidän täytyy määritellä itseoppivan asiantuntijaorganisaation raamit; mikrotasolla työntekijän näkökulma, yksikön tasolla ja kuntatasolla. Mikäli raamia ei ole, se asettaa paljon haasteita asian ymmärtämiselle. Pitää käydä myös keskustelua esimiesten kesken, mitä se tarkoittaa. |           | IT-yksikkö toimisi kuin rasvattu juna.           |
| Kuunnellaan enemmän asiakkaiden tarpeita. Pitäisi kehittää joku systeemi, jolla saataisiin asiakkaita mukaan toiminnan kehittämiseen ja arkeen. Joskus täytyy myös olla asiakasta edelle, aina asiakas ei tiedä mitä haluaa. | Olisi hyvä, jos kehitystyötä pystyttäisiin tekemään enemmän siellä yksiköissä - kaiken ei tarvitse tulla ylhäältä.   | Verkostoituminen.   |           | Mobiilikirjaukset ja toiminnanohjausjärjestelmä. |
| Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa huolehditaan siitä, että asiakkaat saavat vastaukset.  | Luotetaan siihen, että jokainen osaa hommansa sekä annetaan vapaus ja vähän pakotetaankin kehittämään omaa työtään.  | Omien heikkouksien tunnistaminen ja kehittäminen.   |           | Laitteita vuorovaikutukseen.                     |
| Ei auteta ihmisiä avuttomaksi.   | Täällä olisi ehkä tosi hyvä kyseenalaistaa sitä, onko tämä duuni järkevää vai voisiko tätä tehdä paremmin tai onko tämä ihan turhaa.   | Osaamisen jatkuva kehittäminen. On tärkeää olla mukana seminaareissa, tutkimushankkeissa ja alaan liittyvissä koulutuksissa sekä seurata mitä muualla Suomessa ja ulkomailla tehdään.   |           | Turvaranneke, turvapuhelin.                      |

Liite 7 Projektivetäjien Webropol-kyselykysymykset

## **Operaatio Induktioliesi, väliarviointi, syksy 2015**

1. Projektin nimi
2. Onko projekti oma erillinen projekti vai osa isompaa kokonaisuutta?
3. Mikäli osa isompaa kokonaisuutta, kuvaa kokonaisuus lyhyesti.
4. Missä vaiheessa projektin toteuttaminen on aikataulullisesti?
5. Mahdollisia kommentteja edelliseen vastaukseen.
6. Miten arvioit, että projektissa on onnistuttu/onnistutaan vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin?
7. Mahdollisia kommentteja edelliseen vastaukseen.
8. Onko projektissa tekniikkaa, toimintoja, osaamista tms., jota myös muut osastot/yksiköt voisivat ottaa käyttöön?
9. Mikäli vastasit Kyllä, kerro mitä ne ovat sekä kenelle ja mihin käyttöön ne mahdollisesti mielestäsi sopisivat.
10. Kehittämisehdotuksia, ruusuja, risuja, terveisiä johtoryhmälle - sana on vapaa.

## Liite 8 Projektivetäjien ryhmähaastattelujen kysymykset

### **Induktioliesi-kehitysprojektien läpikäynti, kysymykset**

1. Tilanne; kesken/valmis?
2. Toiminnallisesti; toteutuiko asetetut tavoitteet?
3. Taloudellisesti; toteutuivatko taloudelliset arviot?
4. Mikä on muuttunut, mitä on opittu?
5. Ruusut ja risut? Mitä haluaisit mahdollisesti muuttaa?
6. Onko jotakin oleellisesti muuttunut alkutilanteesta/viime vuodesta?
7. Mitä kunnan/osaston/yksikön tavoitetta projekti edistää?
8. Saavutetaanko asetetut tavoitteet? Jos ei, mitä esteitä tiedossa?