



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

DIGITAALISTEN PALVELUIDEN YHTEISKEHITTÄMISEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET POHJOIS- SAVON KUNNISSA

TEKIJÄ:

Petri Kejonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Petri Kejonen	
Työn nimi Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa	
Päiväys 21.9.2021	Sivumäärä/Liitteet 77/26
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomen Kuntaliitto ry	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia Pohjois-Savon kunnissa. Opinnäytetyössä yhteiskehittämiseksi tarkoitetaan kahden tai useamman kunnan verkostomaista yhteistoimintaa aikaansaada tai uudistaa digitaalisia palveluita. Julkishallintoa koskevat digitalisaatiota pyritään vauhdittamaan lainsäädännöllä, hallitusohjelmilla, niistä johdetuilla toimenpiteillä ja kuntien digikannustinjärjestelmällä. Digitalisaatiossa ja yhteiskehittämisessä nähdään potentiaalisia mahdollisuuksia kuntien lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta sekä parantaa asiakkaiden saamaa palvelua. Valtakunnallisesti valtiovarainministeriö, Digi- ja väestövirasto ja Kuntaliitto toimivat kuntien digitalisaation edistäjinä. Mentäessä lähemmäksi Pohjois-Savon kuntia mukaan toimijakenttään tulevat Pohjois-Savon liitto, kuntien omistamat ICT Inhouse-yhtiöt, Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi sekä opinnäytetyöntekijän vetämä Kohti eKuntaa -hanke.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin selvitys kyselytutkimuksen keinoin kohdistettuna Pohjois-Savon kuntien henkilöstöön. Selvityksen kysely ja tulkinta tukeutui verkostotyön ja verkostojohdamisen teoreettiseen viitekehykseen, verkostona toimimisen edellytyksiin ja vaikutuksiin. Kohderyhmänä toimi Kohti eKuntaa -hankkeen aikana muodostunut kontaktirekisteri Pohjois-Savon 19 kunnan aiheeseen liittyvistä henkilöistä.</p> <p>Tehdyn selvityksen perusteella suurimmat digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet Pohjois-Savon kunnissa ovat ajan puute, rahan puute, ei sopivaa henkilöä, ei osaamista, johtaminen ja kuntien erilaisuus. Vastaavasti suurimpina mahdollisuuksina kunnissa nähtiin uskon yhteiskehittämisen vaikuttavuuteen olevan vahva, henkilöstön ottautuminen ja asenne verkostotyöhön, luottamus, avoimuus ja kyvykkyyks toimia verkostossa. Poistamalla havaitut hidasteet erilaisin toimenpitein muuttuvat hidasteet mahdollisuuksiksi. On aikaan saatavissa jatkuva yhteiskehittämisen kehä, pohjoissavolainen toimintatapa.</p> <p>Tehty selvitystyö tukee toimeksiantaja Kuntaliittoa työllä oleva kuntien digitalisaatiokartoitusta. Opinnäytetyönä tehty selvitys tuo asiaan syvempää näkökulmaa digitalisten palveluiden yhteiskehittämisestä Pohjois-Savosta. Selvityksen tulokset ja johtopäätökset sekä pohdinnassa esille tuodut kehitysajatukset ovat kuntien itsensä hyödynnettävissä ja myös laajemmin kuntien digitalisaation edistämässä muun muassa valtiojohtoisesti toimenpiteitä suunniteltaessa.</p>	
Avainsanat Digitalisaatio, digitaaliset palvelut, yhteiskehittäminen, verkostojohdaminen, kunnat	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author Petri Kejonen	
Title of Thesis Challenges and opportunities of the co-development of digital services in the municipalities of the Pohjois-Savo region	
Date 21.9.2021	Pages/Appendices 77/26
Client Organisation /Partners The Association of Finnish Local and Regional Authorities	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to identify the challenges and opportunities of co-development of digital services in the municipalities of the Pohjois-Savo region. In the thesis, co-development refers to network-like activities of two or more municipalities to create or renew digital services together. Public administration aims to accelerate digitalisation through legislation, government programs and measures derived from them, and a municipal digital incentive system. Digitalisation and co-development are considered as opportunities for municipalities to increase productivity and efficiency and to improve the service for customers. Nationwide, the Ministry of Finance, the Digital and Population Data Services Agency and the Association of Finnish Local and Regional Authorities act as promoters of municipal digitalisation. Moving closer to the municipalities of Pohjois-Savo, parties such as the Regional Council of Pohjois-Savo, the ICT Inhouse companies owned by municipalities, the Pohjois-Savo Municipal Information Management Forum and the Kohti eKuntaa project led by the author of the thesis become involved in the plan.</p> <p>In the thesis, a survey was conducted among the personnel of the municipalities of Pohjois-Savo. The survey and interpretation of the results were based on the theoretical frame of reference for networking and network leadership. The target group for the survey consisted of employees in 19 municipalities in Pohjois-Savo, who had been involved in the project Kohti eKuntaa.</p> <p>According to the study, the main challenges for the co-development of digital services in the municipalities of Pohjois-Savo are lack of time, money and suitable persons; the absence of skills; and management and diversity of the municipalities. On the other hand, the greatest opportunities in the municipalities were identified to be the belief in the effectiveness of co-development, the commitment and attitude of the staff to networking, and trust, openness and the ability to operate in the network. By removing the hindrances observed in the study, the obstacles become opportunities. A continuous circle of co-development, a way of working typical of the region, can be created.</p> <p>The thesis supports the client organisation's own wider study about digitalisation in Finnish municipalities. The thesis provides a deeper perspective on the co-development of digital services among municipalities in the Pohjois-Savo region. The results and conclusions of the study, as well as the development ideas presented in the reflection, can be utilized by the municipalities and more widely in promoting the digitalisation of municipalities, for example when planning state-led actions.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Digitalisation, digital services, co-development, network leadership, municipalities</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	9
1.2	Rajaukset	10
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMENPITEET	12
2.1	Digitalisaation hyötyjä ja haasteita kuntasektorilla.....	12
2.2	Julkisen hallinnon digitalisaation ohjaus.....	15
2.3	Digitalisaation edistämisen ohjelma	17
2.4	Digitalisaation edistämiseen liittyvät lait.....	18
2.5	Suomi.fi -palvelut.....	21
2.6	Toimijat.....	22
2.7	Digikuntakokeilu	25
2.8	Digikannustinjärjestelmä	27
2.9	Pohjois-Savon maakunta ja kunnat	29
2.10	Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi	30
2.11	Kohti eKuntaa -hanke.....	31
3	VERKOSTON JOHTAMINEN JA VERKOSTOTYÖ TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ.....	34
3.1	Johtamisopit kunnallisella sektorilla	34
3.2	Verkostojohtaminen ja verkostotyö	37
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	41
4.1	Tutkimuskysymys ja -menetelmät	41
4.2	Kvantitatiivisen kyselyn muotoilu ja sisältö.....	42
4.3	Tietosuoja	45
4.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	45
5	KYSELYN TULOKSET JA RAPORTOINTI.....	47
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	47
5.2	EDELITYKSET 1: Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen.....	50
5.3	EDELITYKSET 2: Avoimuus, yhteiset tavoitteet, vastavuoroisuus ja resurssit	53
5.4	EDELITYKSET 3: Verkoston kattavuus, osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuvuus, johtajuus ja verkostotyön oikeutus.....	58
5.5	VAIKUTUKSET	61
5.6	Vapaat vastaukset, suurin haaste ja suurin mahdollistaja.....	64

6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
7	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET	74
	LIITE 1: KYSELY.....	78
	LIITE 2: TULOKSET; KYPSYYS- JA TIETOISUUSTIEDOT	86
	LIITE 3: TULOKSET; TÄRKEYS JA TARPEELLISUUS, OMA ARVOSANA JA VAPAA SANA.....	93
	LIITE 4: SUURIN HAASTE, VAPAAT VASTAUKSET	97
	LIITE 5: SUURIN MAHDOLLISTAJA, VAPAAT VASTAUKSET	99
	LIITE 6: VAPAA SANA, VASTAUKSET	101
	LIITE 7: YHTEISKEHITTÄMISHANKKEEN ONNISTUMISEN MUISTILISTA.....	103

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Pohjois-Savon kunnat väkiluvun mukaan suurimmasta pienimpään ja omana sarakkeenaan kunnan työntekijöiden määrä henkilötyövuosina.	30
TAULUKKO 2. Perinteisen hallinnon (PA), uuden julkisen johtamisen (NPM) ja uuden julkisen hallinnan (NPG) keskeiset piirteet	35
TAULUKKO 3. Suurin haaste digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä vapaat vastaukset kategorisoituna	65
TAULUKKO 4. Suurin mahdollistaja digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä vapaat vastaukset kategorisoituna	65

KUVALUETTELO

KUVA 1. Kuntien ja kuntayhtymien näkemyksiä digitalisoinnin hyötyihin liittyen.	14
KUVA 2. Kuntien ja kuntayhtymien näkemyksiä digitalisaation edistämisen haasteista.	15
KUVA 3. Julkishallinnon digitalisoinnin periaatteet	16
KUVA 4. Digiohjelman suunnitellut päätuotokset ja aikataulutus 2021.	18
KUVA 5. Pohjoissavolaisen kunnan digitalisaation edistämistä tukevat toimijat.	25
KUVA 6. Digikuntaohjelma ja hallitusohjelma	26
KUVA 7. Mitä digikuntakokeilussa tehdään?	26
KUVA 8. Kohti eKuntaa -hankkeen rooli ja asemoituminen toimijakentässä.	33
KUVA 9. Byrokriatiasta kohti avointa hallintoa	36
KUVA 10. Avoimen hallinnon systeemi	36
KUVA 11. Verkostojohtamisen viitekehys	37
KUVA 12. Verkostotyön ydin	38

KUVA 13. Verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä	39
KUVA 14. Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys	40
KUVA 15. Vastaajan työskentelykunta kokoluokan mukaan	48
KUVA 16. Vastaajien edustamat toimialat	48
KUVA 17. Vastaajien asema/rooli	49
KUVA 18. Vastaajan työskentelyaika kuntasektorilla	49
KUVA 19. Tunteminen ennen yhteiskehittämiseen ryhtymistä	50
KUVA 20. Tunteminen yhteiskehittämisen alkaessa	50
KUVA 21. Tarve erilaisille toimialojen verkostoille	51
KUVA 22. Luottamus yhteisen edun mukaisesti toimimiseen	51
KUVA 23. Tavoitteisiin pääsemisen ensisijaisuus, epävarmuuden sietäminen.....	52
KUVA 24. Halukkuus ja mahdollisuus sitoutua yhteiskehittämiseen	52
KUVA 25. Viestintä ja osallistaminen mukaan yhteiskehittämiseen	52
KUVA 26. Oman osaamisen tuominen yhteiskehittämiseen.....	53
KUVA 27. Organisaation tietojen avoimuus	53
KUVA 28. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.....	54
KUVA 29. Yhteiskehittämiseen osallistuvan usko ja mahdollisuus tuoda asiaa omaan organisaatioonsa	54
KUVA 30. Vastavuoroisuus	55
KUVA 31. Omien päämäärien ajaminen	55
KUVA 32. Osaaminen substanssi ja digi/ICT näkökulma	56
KUVA 33. Ajan käytön mahdollisuudet yhteiskehittämiseen	56
KUVA 34. Rahallisen panostuksen mahdollisuus	57
KUVA 35. Ulkopuolisen rahoituksen tarve yhteiskehittämiseen	57
KUVA 36. Koskettaako yhteiskehittäminen vastaajaa	58
KUVA 37. Vastaajan kyky toimia eri rooleissa tai etsiä sopivia henkilöitä yhteiskehittämiseen	58
KUVA 38. Vastaajan pitkäjänteisyys verkostotyössä	59
KUVA 39. Korvaajan löytäminen verkostoon.....	59
KUVA 40. Halukkuus ja taidot koordinoijan rooliin koko verkoston osalta	59
KUVA 41. Johtajuuden tarve verkostotyössä	60
KUVA 42. Ulkopuolinen asiantuntija verkoston johtajana.....	60
KUVA 43. Yhteiskehittämisestä viestiminen omassa organisaatiossa	60
KUVA 44. Organisaation tuki yhteiskehittämiseen osallistuvalla	61
KUVA 45. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 1	62
KUVA 46. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 2	63

KUVA 47. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 3	64
KUVA 48. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa.	70

1 JOHDANTO

Digitalisaatio megatrendinä, muutoksen ajurina teknologian näkyessä kaikkialla ja kaikessa, ei voi olla vaikuttamatta julkishallinnon toimintatapojen muuttumiseen. Voidaanko tässä ajassa sanoa, että yritys tai muukin yhteiskunnallinen toimija, jos sen palvelut eivät ole saatavilla verkossa, ei ole olemassa? Kunnille on muodostunut tärkeä rooli toimia alueensa, ekosysteeminsä moottoroijina. Ekosysteemistä kunnat huolehtivat tuottamalla lakisäätteisiä palveluita ja kuntien strategioista lähteviä palveluita. Asiakkaiden toiveesta ja myös lakien nojalla etusijalla ovat palveluiden digitaaliset ilmentymät. Asiakkaiden, kuntalaisten ja yritysten palveluiden tarve muuttuu asiakkaan elämänkaaren mukaan ja kunnan palvelut ovat läsnä koko tässä elämänkaaressa.

Suomessa on 309 kuntaa, isompaa ja pienempää. Kaikilla on samankaltainen palvelutarjoama, pitkälti lakisäätäinen. Näiden palveluiden digitalisoiminen ja niihin liittyvien käsittelyprosessien tehostaminen teknologiaa hyödyntäen on jo ollut käsillä viimeiset viisitoista vuotta. Ensimmäin puhuttiin sähköisestä asioinnista, sähköisiä lomakkeista ja niin edelleen, digitointia tämän päivän termein. Nyt puhutaan digitaalisista palveluista, joiden suunnittelussa asiakaskin jo useasti on ollut mukana. Asiakkaat haluavat sähköisiä palveluita, joissa asiakkaan tieto on läsnä esitietoina, asiointihistoriana, asiakkaan nähdessä missä vaiheessa asia on etenemässä. Asiakas voi parhaimmillaan olla mukana asiansa käsittelyssä koko sen käsittelyn ajan. Tieto liikkuu, näkyy ja muuntuu tehotetussa prosessissa. Asiakkaat saavat digitaalisen palvelun ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumattomasti verkossa. Tulossa on jo aika, jolloin suurta osaa palveluista ei edes tarvita, vaan tiedolla johtamista ja tekoälyä hyödyntäen, ennakoivasti palvelu käy tarpeettomaksi.

Kehittämislle ja kehittymislle tyypillistä on, että kaikkea ei voida kerralla toteuttaa vaan on edetävä askel kerrallaan ja vedettävä välillä myös henkeä, ideoitava ja innovoitava seuraavia askelia. Monenlaiset, viheliäisetkin ongelmat, haasteet ovat kehityskaareissa läsnä aina osaamisesta ja kyvykkyydestä lähtien resursointiin ja rakenteisiin sekä muutosvastarintaan saakka. Kuinka kunta, muutenkin niukoilla rahoilla ja henkilöstöllä, satoine palveluineen, tätä digitalisaation muutoksen kehityskaarta sitten taivaltaa?

Yhdessä kehittäen on yksi odotusarvoilla lastattu vaihtoehto, jolta niin julkishallinnon ohjaus ja kunnatkin odottavat paljon. Tämän opinnäytetyön kehityksessä kuntien digitaalisella yhteiskehittämisellä tarkoitetaan usean kunnan yhteistä kehitystoimintaa, verkostomaisia kehitysprojekteja digitaalisten palveluiden aikaansaamiseksi asiakkaiden hyödynnettäväksi ja kuntien käsittelyprosesseja tehostamaan. Yhteiskehittämisen mahdollistajana ja käynnistäjinä kuntien osalta voivat toimia erilaiset yhteiset verkostot, joko digitalisaation tai substanssiasioihin tai kuntien johtamiseen liittyen ja ne voivat olla alueellisia, kansallisia ja myös kansainvälisiä. Verkostojen kautta toisten toimijoiden tunteminen tukee ja tiivistää verkoston toimintaa itsessään, ja sitä kautta erilaisen yhteisten kehitystoimien käynnistymistä. Kunnat eivät lähtökohtaisesti itse ohjelmoi sovelluksia vaan tukeutuvat toimittajien järjestelmäratkaisuihin sellaisenaan tai räätälöitynä kuntien tarkoitukseen. Kuntien yhteiskehittäminen voi olla myös yhteistä asiakkaiden ja kuntien tarpeiden määrittämistä, yhteinen ohjelmistohankinta, yhteistä koulutusta ja yhteistä käsittelyprosessien tehostamista, yhteistä markkinoinnin suunnittelua palvelua hyödyntäville asiakkaille sekä yhteistä jatkokehittämistä. Yhteiskehittämistä voidaan

lähestyä tässä asiayhteydessä myös yhteishankinnan näkökulmasta. Hankinnan, jossa on huomioitu kokonaisvaltaisesti erilaiset toimenpiteet palvelun saamiseksi asiakkaiden ja kunnan käytettäväksi. Yhteiskehittäminen voi käsittää jonkin tai jotkin edellä mainitusta yhdessä tehtävistä osa-alueista tai sitten koko projektin. Yhteiskehittämistä voi tapahtua kokeilevasti esimerkiksi jossakin asiakasryhmässä ensin prototyypin avulla ja myös niin, että jossakin kunnassa testataan ensin yhteiseksi ajateltu ratkaisu (Proof of Concept) ja saatujen kokemusten mukaan tehdään muutoksia ja ratkaisua lähdetään levittämään muihin yhteistyö kuntiin.

Verkostomaisten digitaalisen palveluiden kehitysprojektien läpiviemisessä tarvitaan substanssi-, prosessi ja teknologiaosaamisen lisäksi johtamis-, projekti-, ja verkostotyöosaamista sekä tahtotilallista aktiivista osallistumista kaikilta osapuolilta, osajilta, johdolta. Ilman monialaista yhteen tuotua osaamista ja innokkuutta tavoitteet jäävättä saavuttamatta ja toimintamallina yhteiskehittäminen ei enää seuraavalla kerralla olekaan houkutteleva vaihtoehto – ei edes ulkopuolisen rahoituksen voimalla.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Asiakkaiden lisäksi lait ja useat julkishallintoa ohjaavat tahot asettavat painetta kuntien digitaalisten palveluiden lisäämiseksi ja parantamiseksi sekä tehokkuuden, tuottavuuden ja saavutettaviksi oletettujen säästöjen syntyminen näkökulmista. Opinnäytetyönä tehtiin selvitys kyselytutkimuksen keinoin. Selvityksen tarkoituksena oli kartoittaa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen hidasteet ja jopa esteet Pohjois-Savon kunnissa. Ja toisinpäin tuoda esille tulevaisuuteen luotaavasti mahdollisuudet digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen, mahdollisuudet sellaisena kuin Pohjois-Savon kunnissa ne koetaan. Selvityksessä ei haluttu kunnan yhtä mielipidettä vaan kysyttiin laajemmin kuntien henkilöstöstä. Digitalisaatio, toiminnan ja palveluiden kehittäminen sekä verkostoituminen on koko organisaation henkilöstön asia.

Selvityksessä tarkastellaan digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen hidasteita ja mahdollisuuksia verkostojohdamisen ja verkostotyön teoreettisen viitekehyksen kautta, verkostotyön edellytysten ja vaikutusten. Millaisia edellytyksiä kunnilla on verkostomaiseen yhteiskehittämiseen, voidaanko edellytysten nähdä hidastavan vai mahdollistavan yhteiskehittämistä? Millaisiin verkostotyön vaikutuksiin vastaajat kunnissa uskovat, voidaanko vaikutusten nähdä hidastavan vai mahdollistavan yhteiskehittämiseen ryhtymistä?

Selvitys tukee ja syventää toimeksiantaja Kuntaliitolla menossa olevan kuntien digitalisaatiokartoituksen tuloksia, tuoden pohjoissavolaisen näkökulman digitalisaation palveluiden yhteiskehittämisestä kunnissa. Porautuminen pintaa syvemmälle auttaa pohjoissavolaisia kuntia ryhtymään aktiivisesti yhteiskehittämiseen ja etsimään sopivia kuntakumppaneita. Pohjois-Savon kuntien yhteinen tietohallintofoorumi saa pohjaa koordinoitakseen ja edistääkseen digitalisaatio- ja tietohallintoyhteistyötä Pohjois-Savossa. Hetki tähän on hyvä juuri nyt, on menossa pohdinta millaisen roolin kunnat verkostona toimivalle foorumille haluavat. Selvityksen tavoitteena on saada kuntia hakemaan avustuksia yhteiskehittämistä vauhdittamaan muun muassa valtionvarainministeriön digikannustinjärjestelmästä ja tulevasta EU:n rahoituskaudesta 2021–2027. Selvityksellä pyritään eittämättä vaikuttamaan myös valtion puolelta toteutettaviin digitalisaation edistämisen toimenpiteisiin, jotta hidastavia

tekijöitä poistettaisiin määrätietoisesti ja selvityksen esille tuomat haasteet muuttuisivat mahdollisuuksiksi.

Kyselyyn vastanneiden kuntien ja henkilöiden osalta pyritään jo kyselyllä itsellään herättelemään digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen. Näkemään mitä palveluiden yhteiskehittämisen onnistumiseen ja vaikuttavuuden varmistamiseen tarvitaan yksilö- ja kuntatasolla. Selvityksen tulokset paljastavat nykytilan ja antavat eväitä muun muassa asioiden resurssointiin ja kuntakumppaneiden valintaan.

1.2 Rajaukset

Opinnäytetyönä tehtävässä selvityksessä ei lähdetä syväluotaamaan digitalisaatiota ja sen vaikutusta megatrendinä koko yhteiskuntaan. Digitalisaatio ja digitalisaation edistäminen ovat laajoja käsitteitä ylettyen kaikkien organisaatioiden toimintaan ja sen kehittämiseen. Kuntien digitaalisen kehittämisen toimintaympäristössä ja taustoituksessa pitäydytään aikajaksossa noin viisi vuotta taaksepäin ja sieltä tähän päivään, painopisteen ollessa tässä päivässä.

Tässä ajassa palveluiden kehittämisessä on asiakas keskiössä ja useasti myös mukana kehittämässä palveluita. Tämä tärkeä näkökulma on kuitenkin rajattu tästä opinnäytetyöstä tietoisesti pois. Selvityksessä ei siis tutkita kunnan oman ekosysteemin sisällä tekemää yhteiskehittämistä kuten esimerkiksi kuntalaisten ja muiden sidosryhmien osallistamista palveluiden kehittämiseen.

Selvityksessä ei myöskään tutkita kunnan sisäisen organisaation eri toimialojen ja tukipalveluyksiköiden välistä yhteistyötä. Eikä myöskään kunnan edellytyksiä itse kehittää itselleen uusia digitaalisia palveluita yhteistyössä ICT-toimittajien tai niin sanottujen ICT Inhouse-yhtiöiden kanssa.

Vuosien saatossa on kunnille ollut luontaista perustaa erilaisia yhteenliittymiä kuten esimerkiksi kuntayhtymiä ja myös eri kuntien omistamia osakeyhtiöitä hoitamaan jotain erityistehtävää kuntien puolesta omana organisaationaan. Selvityksessä ei kartoiteta ja tarkastella tällaisten organisaatioiden synnyttämisen mahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä.

Luottamushenkilöiden eli kunnan valtuuston ja hallituksen vastausaineistoa ei kerätä, vaan pitäydytään kuntaorganisaation operatiivisen työntekijäkentän kokemuksissa ja näkemyksissä. Aihealueen ajatukset pyritään saamaan henkilöiltä, joiden toimenkuvaan kuuluu tai voidaan kuvitella kuuluvan kuntien välinen yhteistyö.

Selvityksessä pitäydytään kuntien palveluiden kehittämisessä ja kevyesti pakostakin sivutaan kuntien palveluita tuottavia prosesseja ja näitä tukevia tietojärjestelmiä sekä aihepiiriin liittyvää johtamista ja mahdollista strategista tahtotilaa kuntien väliseen yhteiskehittämiseen.

Tarkasteltaessa teoreettista verkostojohtamisen viitekehystä, johon pohjautuvana selvitykseen liittyvän kyselyn kysymykset johdettiin, on työssä rajattu pois verkostotyön toimivuus ja pitäydyttiin johtamaan kysymykset verkostotyön edellytyksiin ja vaikutuksiin nojautuen. Tässä yhteydessä voitaisiin ajatella digitaalisten palveluiden kehittämisen olevan yhteisprojekti. Selvityksessä ei lähestytä ver-

kostomaista yhteiskehittämistä projektin, projektimenetelmien eikä projektihallinnan kautta. Vaikka-kin projektimainen lähestymistapa on todennäköisesti läsnä, kun verkosto yhteisesti kehittää digitaalista palvelua kunkin kunnan käyttöön tai yhteisesti järjestettäväksi.

Selvitys kohdennetaan kuntien väliseen yhteistyöhön digitaalisten palveluiden kehittämisessä, kuntien palveluiden yhteiskehittämiseen kuntien välisinä verkostoina ja verkostomaisina kehittämistoimenpiteinä, hankkeina ja projekteina.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMENPITEET

Tässä luvussa kuvataan vallitseva digitaalisten palveluiden kehittämisen kehystä kuntasektorilla ja lähestytään kuvaamisessa alalukujen myötä kohti Pohjois-Savon kuntien toimintaympäristöä ja toimenpiteitä. Kuntia on jo yli vuosikymmenen haastettu palveluidensa kehittämiseen hallitusohjelmilla ja niistä johdetuilla eritysohjelmilla ja hankkeilla. Myös erilaiset lait ja asetukset ohjaavat palveluiden kehittämiseen ja tarjoamiseen asiakkaille sähköisesti, digitaalisesti. Näiden ja yleisen megatrendiksi-kin luokitellun digitalisaation pohjalta toteutetaan erilaisia toimia digitalisaation edistämiseen kunnissa. Erilaiset tahot ja toimijat kuten valtiovarainministeriö (VM), digi- ja väestövirasto (DVV), Kuntaliitto, erilliset hankkeet, maakuntaliitot, kuntien ICT Inhouse-yhtiöt ja kehittäjäverkostot tukevat kehittämistyötä ja osallistuvat siihen omien tarkoituksensa pohjalta. Toimintaympäristöä ja toimenpiteitä kuvattaessa keskitytään lähimenneisyyteen ja nykyhetkeen sekä pidättäydään kuntasektorissa ja digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Suurelta osin kuvatut hallitusohjelmat ja lait sekä asetukset koskevat koko julkishallintoa ja muutakin digitalisaation edistämistä kuin palveluiden digitalisoimista.

2.1 Digitalisaation hyötyjä ja haasteita kuntasektorilla

Digitalisaation tuottavuus ja tehokkuus hyödyistä sekä säästöpotentiaalista julkishallinnossa puhutaan paljon ja niillä myös paineistetaan kuntia eri tahoilta esitettyinä, aina julkisesta keskustelusta ja some heitoista lähtien. Hyödyistä ja säästöpotentiaalista löytyy myös tutkittua tietoa ja tehdyt selvitykset ovat olleet osaltaan kiihdyttämässä lainsäädännön muuttamista ja erilaisia tämän luvun alaluissa kerrottuja toimia kuten digikannustin järjestelmän syntymistä. Digitalisaation hyötyihin ja säästöpotentiaalin sekä kuntien yhteistyöhön pureutuvat muun muassa Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjassa julkaistut Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen (2017) ja KUNiT (Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS -miljardia) (2019) hankkeen selvitykset.

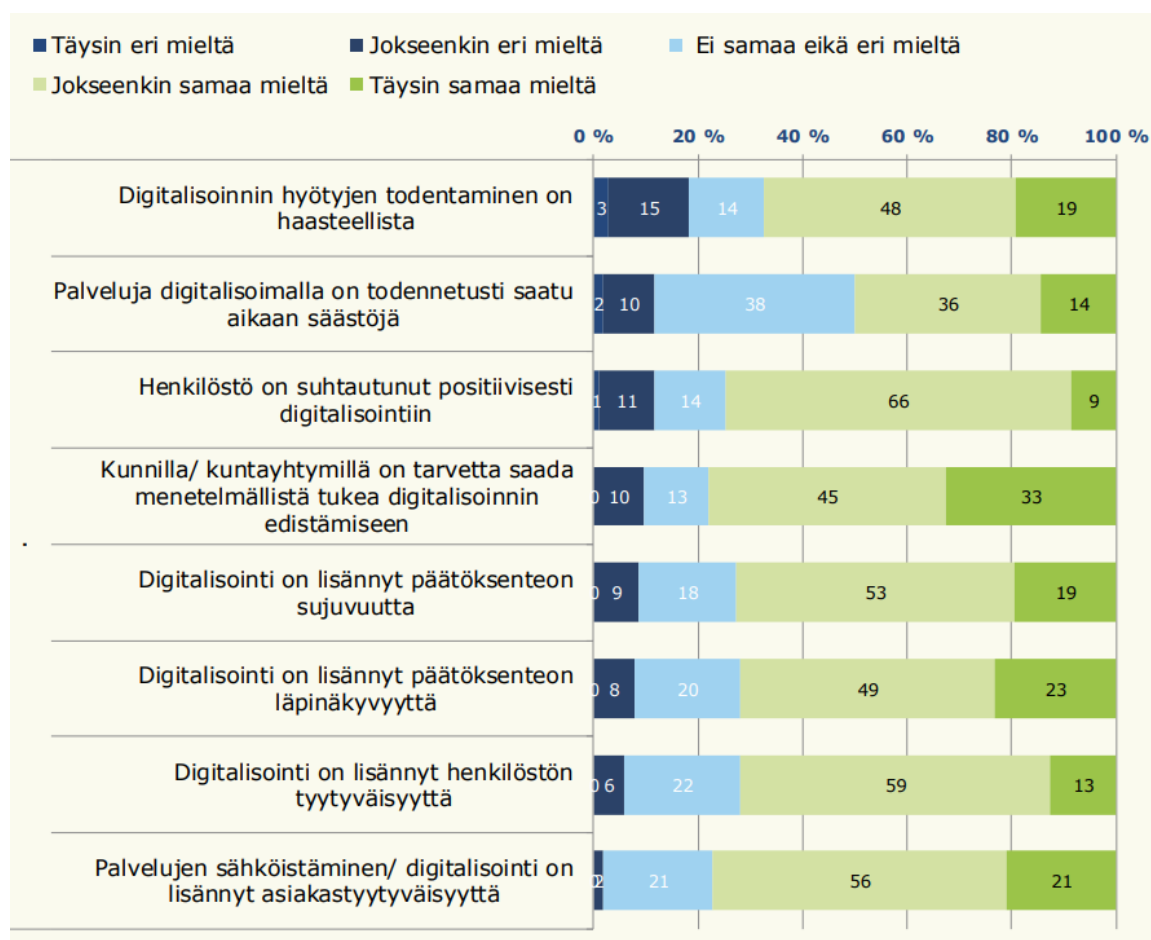
Julkishallinnon digitalisaation hyöty on arvioitu suureksi kustannusten alenemisen työn tuottavuuden ja tehostumisen kautta asioiden käsittelyaikaisten lyhentyessä ja asiakkaiden puhelin- ja käyntiasioinnin vähentyessä. Palveluiden digitalisoinnissa tulisi tavoitella laajempia hyötyjä kuten kansalaisten tasa-arvoa ja tyytyväisyyttä, palvelun laadun ja saavutettavuuden paranemista ja tuottavuuden nostamista. Avointa dataa ja tietovarantoja hyödyntämällä on palveluprosessit yksinkertaistettavissa tai jopa kokonaan uudistettavissa ja palvelut toteutettavissa ketterästi ja asiakaslähtöisesti. (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, 15.)

Hyötyjen toteutumisen seuranta tapahtuu mittaamalla. Julkishallinnon digitalisaatioissa - tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen selvityksessä on mitattaviksi asioiksi määritetty julkishallinnon kustannus- hyötyjen näkökulmasta suorat rahalliset hyödyt, parantunut tehokkuus, palvelun tuottamisen parantuminen, viranomaistyöntekijöiden työtyytyväisyys sekä päätöksenteon ja demokratian paraneminen. Vastaavasti mitattaviksi asioiksi on selvityksessä esitetty asiakkaiden saamien kustannushyötyjen näkökulmasta suorat rahalliset hyödyt, ajansäästyminen, palvelujen parantuminen ja päätökseen-

teon ja demokratian paraneminen. Selvityksessä tuodaan yhtenä suurimpana digitalisaation mahdollisuutena esiin monipuolinen datan hyödyntäminen ja sen hyödyntämiselle onkin selvityksessä vastaavasti määritetty mitattavat osa-alueet hallinnon yhteinen data, datan hyödyntäminen hallinnossa ja avoin data. Edellä esitetyille mitattaville asioille selvityksessä on kullekin asialla määritetty osa-alueet ja näille osa-alueille mittarit. (Parviainen ym. 2017, 54-57.) Riittävän tasoinen mittaaminen nostaa hyödyt ja myös haitatkin esille todentaen tilanteen useammasta näkökulmasta konkreettisesti. Monestikaan hyödyt eivät näy heti. Esimerkiksi uuteen digitaaliseen palveluun asiakkaat eivät osaa ilman, että heillä on tietoisuus uudesta palvelusta. Mittaroinin perusteella on tarkasteltavissa, onko kehitetty oikeita asioita ja oikeilla panostuksilla suhteessa saavutettuun hyötyyn.

KUNiT-hanke selvityksessä, joka itsessään viittaa useaan aikaisempaan selvitykseen niitä koostaen, nousee esille haasteellisuus digitalisaation hyötyjen todentamisessa. Hyötyjä arvioitaessa selvityksessä todetaan investointien takaisinmaksuaikojen voivan olla pitkiä ja todentamisen vaikeaa. Hyödyt jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin vastaavasti kuin edellä. Selvitys nostaa tärkeäksi laadulliset hyödyt ja lisäarvon asiakkaille ja kunnille. Selvityksessä todetaankin kuntasektorilla laadullisten vaikutusten korostuvan. Selvityksen mukaan kaikkienensa, jotta hyötyjä saadaan, on kuntien yhdessä tekeminen ja kuntien välinen yhteistyö toimintatapana tärkeää ja tuottaisi lisäarvoa sekä säästöjä. Kuntien yhdessä tekemät onnistuneet ratkaisut ja toimintatapojen muutokset tulisikin levittää laajalti kunta kenttään, se ei kuitenkaan tapahdu itsestään vaan vaatii vastuunkantoa ja toimintamalleja. Selvityksessä pidetäänkin kuntien kannustintukea digitalisaation edistämiseksi tarpeellisena. (Tihinen 2019.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja Kuntaliitto on parhaillaan kartoittamassa digitalisaation tilannekuvaa kunnissa kohdennetuilla kyselyillä kuntiin ja kuntayhtymiin. Vastaavantyyppisesti Kuntaliitto on aikaisemmin toteuttanut kartoituksen tietotekniikkakartoituksen nimellä (2013 ja 2018). Alla vuoden 2018 kartoituksesta nostona kuva 1, josta on nähtävissä hyötyjen saavuttamisen tilaa kunnissa vuonna 2018.



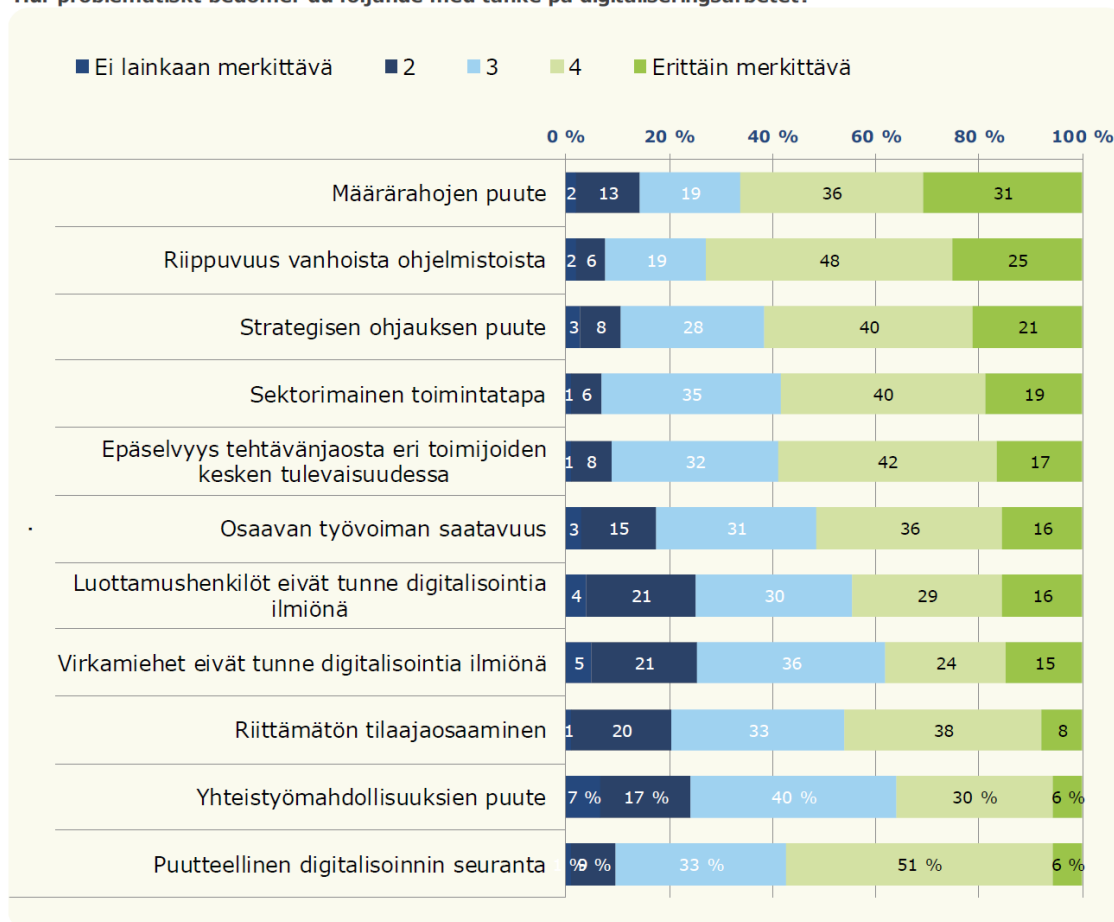
KUVA 1. Kuntien ja kuntayhtymien näkemyksiä digitalisoinnin hyötyihin liittyen (n=109) (Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018, 45).

Mielenkiintoista nyt menossa olevan Kuntaliiton digitalisaatiokartoituksen osalta tulee olemaan miten kunnissa seurataan digitalisaation oletettuja hyötyjä vaikuttavuuden, tuottavuuden ja tehokuuden osalta vai onko jotakin muuta seuranta digitalisaation hyötyjen todentamiseksi kunnissa. Tämä on osa ylimmälle johdolle lähetetystä kyselystä. Mielenkiintoista ajankohtaan liittyen tulee olemaan myös kiihdyttikö Korona pandemia yhteistyötä kuntien, kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien välillä, joka sekin on yksi johdolle suunnattu kysymys kartoituksessa.

Kuntien haasteet digitalisaation edistämässä ovat moninaiset ja eri kokoisissa kunnissa erilaiset Vuoden 2018 tilanne Kuntaliiton tekemän tietotekniikkakartoituksen mukaan näyttäytyi kunnilta ky-
syttäessä seuraavana (kuva 2).

Millaisiksi haasteiksi arvioit seuraavat asiat digitalisoinnin edistämisen näkökulmasta?

Hur problematiskt bedömer du följande med tanke på digitaliseringsarbetet?



KUVA 2. Kuntien ja kuntayhtymien näkemyksiä digitalisaation edistämisen haasteista (n=109) (Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018, 46).

Korreloivatko nämä tietotekniikkakartoituksen (2018) haasteet sitten tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvän digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa selvitykseen?

2.2 Julkisen hallinnon digitalisaation ohjaus

Suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan parhaillaan uudelleen. Isot rakenteelliset muutokset ovat käynnissä. Digitalisaatio luo omalta osaltaan puitteet muutosten onnistumiselle. Se haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. (Valtiovarainministeriö.)

Julkisten digitaalisten palveluiden riippumattomuus ajasta ja paikasta lisää kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuutta asioida nopeasti ja helposti viranomaisten kanssa. Sähköinen toimintatapa säästää verovaroja ja tehostaa palvelutuotantoa. Julkisten digitaalisten palveluiden tulee olla turvallisia, toimivia ja helppokäyttöisiä, tarjoten asiakkaalle houkuttelevimman tavan asioida. Digitaalisten palveluiden kehittäminen tulee tapahtua käyttäjakeskeisesti, palveluprosesseja uudistaen ja palvelujen yhteentoimivuus sekä tietosuoja ja tietoturva huomioiden. (Valtiovarainministeriö.)

Digitaalisten palveluiden ensisijaisuuden valtiovarainministeriö linjasi vuonna 2018 tavoitetilaksi vuoteen 2022 mennessä. Linjatut julkishallintoa velvoittavat tavoitteet:

- Saavutettavat ja laadukkaat digitaaliset palvelut ovat ensisijainen vaihtoehto kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille tarjottavissa palveluissa
- Asiakkaille tarjotaan viestintään ja asiointiin aina sähköinen kanava asian liittyessä henkilön asemaan, oikeuksiin ja velvollisuuksiin.

Linjatut asiakkaita koskettavat sähköisen asioinnin velvoitteet ja ensisijaisuus:

- Yritykset ja yhteisöt ovat veloitettuja viestimään ja asioimaan viranomaisiin päin sähköisesti
- Kansalaiset asioivat ja viestivät ensisijaisesti digitaalisesti viranomaisten kanssa (ensisijaisuus ei velvoite).

Linjausten tavoitteisiin julkishallinnossa pyritään yhtenäistämällä toimintatapoja sähköisessä viestinnässä ja asiointissa, lainsäädäntöä uudistamalla ja kartoittamalla digitaalisten asiointipalveluiden tiekartta eli tuomalla näkyväksi digitaalisia asiointipalveluita. Palveluiden laatua ja saavutettavuutta parantamalla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden halukkuuteen käyttää ja siirtyä digitaalisten palveluiden käyttäjiksi. (Valtiovarainministeriö DPE.)

Valtiovarainministeriön määrittämällä koko julkishallintoa koskettavilla digitalisoinnin periaatteilla pyritään selkeyttämään digitaalisten palveluiden kehittämisen pelisääntöjä. Pelisäännöt koostuvat yhdeksästä periaatteesta, jotka tukevat digitaalisten palveluiden ensisijaisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden tuottavuutta (kuva 3). Samalla periaatteet ohjaavat muun muassa toimintamalleja, palveluiden nopeaa kehittämistä, varautumista, tiedon jakamista ja rajapintoja. (Valtiovarainministeriö DP9.)



KUVA 3. Julkishallinnon digitalisoinnin periaatteet (Valtiovarainministeriö DP9)

Valtionvarainministeriö ohjaa julkishallinnon digitalisaation edistämistä. Ministeriön JulkICT-osasto vastaa muun muassa digitaalisten palveluiden kehittämisestä yleisellä tasolla ja yhteensovittaa julkishallinnon yhteistä kehittämistä. (Valtiovarainministeriö.)

2.3 Digitalisaation edistämisen ohjelma

Valtiovarainministeriö asetti vuoden 2020 alussa digitalisaation edistämisen ohjelman. Ohjelma perustuu hallitusohjelmaan. Tavoitteena on teknologian mahdollisuuksien hyödyntäminen yli hallinto- ja toimialarajojen, ja Suomi tunnetaan digitalisaation edelläkävijänä. Tavoitteena on kehittää yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä edistää julkisen sektorin kyvykkyyttä digitalisaation ja teknologian hyödyntämisessä. Digitalisaation edistämisen ohjelma kestää vuoden 2023 maaliskuun loppuun saakka. (Valtiovarainministeriö DEO.)

Vuoden 2023 loppuun mennessä digitalisaation edistämisen ohjelman tavoitteena on saada laadukkaat julkiset digitaaliset palvelut yritysten ja kansalaisten saavutettavaksi. Tahtotilana on, että paperi- ja käyntiasiointi elinkeinotoimintaa harjoittavien osalta on vähentynyt huomattavasti. Digitukea tulee tarjota koko maassa ja se tukee sekä kansalaisten sekä yritysten tarpeita. Asettamispäätöksessä digitaalisten palveluiden kehittämisen osalta esille tuodaan pyrkimys yhteisten ratkaisuiden hyödyntämiseen, hyväksi osoittautuvien käytäntöjen jakaminen ja digitaalisten palveluiden laadukkuuden varmistaminen yhteiskehittämisellä. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Vuoden 2020 digitalisaation edistämisen ohjelman toimintakertomus nostaa esille tehdyt soveltamisuositukset, kehittämisaloitteet ja lainsäädännön seurannan lakia digitaalisten palveluiden tarjoamista koskien. YritysDigi-hankkeessa kerättiin kyselyllä julkishallinnon palvelulupaukset yritys- ja elinkeinotoimintaa harjoittaville, samalla kartoitettiin kyseisten palveluiden nykytilaa, kehittyneisyyttä ja suunnitelmia palveluiden kehittämiseksi. Samassa yhteydessä kehitettiin digiasteikko mittaamaan palveluiden kehittyneisyyttä. Digi- ja väestöviraston osalta raportoitiin muun muassa suomi.fi palveluiden kehittämisestä suomi.fi viestit-, valtuudet ja verkkopalvelun osalta. (Valtiovarainministeriö 2021.)

Digitalisaation edistämisen ohjelman vuoden 2021 toimintasuunnitelma painopisteenä palveluiden kehittämistä koskien ovat isossa kuvassa samansuuntaiset kuin vuoden 2020 suunnitelmat ja toimintakertomus tuovat esille ja on asetettu ohjelman asettamispäätöksessä. Tarkoitus on syventää digitalisaation edistämisen tilannekuvaa ja mittareita julkishallinnossa. Vuonna 2020 kehitetyn digitalisaatiota mittaavan mittariston osa-alueet ovat palveluiden tarjonta ja ekosysteemi, palveluiden saavutettavuus, käyttö ja asiakastyytyväisyys, kustannusvaikutukset, digitaidot ja palveluiden luotettavuus. Tarkoituksena tilannekuvalla ja mittaristolla on auttaa muodostamaan yhteinen tavoitetilä kehittämiseksi ja tarjota apuvälineitä kunkin kehittäjätahon edistymisen seurantaan. Toisena arviointityökaluna kehitettäväksi tulee sähköisten asiointipalveluiden itsearvioinnin työkalu. YritysDigi-hanke jatkuu samoin kuin DVV:n hallinnoimien Suomi.fi palveluiden jatkokehittäminen. Lisäksi on suunnitella asiantuntijatukea viranomaisten käyttöön kilpailutettavan asiantuntijapoolin kautta. Yhteiskehittämisen asiantuntijatukea voisi saada hakukriteerit täyttämällä kahden haun kautta vuosina 2021 ja 2022. Digitaalisten palveluiden kehittämisen osalta julkishallinnon yrityksille tarjottavat palvelut ovat

vahvasti esillä muun muassa kartoitetaan julkishallinnon yhteistä palvelualustaa yrityksille tarjottavissa palveluissa. (Valtiovarainministeriö DEO toimintasuunnitelma 2021) Digiohjelman päätuotokset esitellään kuvassa 4.

Digiohjelman päätuotokset 2021



KUVA 4. Digiohjelman suunnitellut päätuotokset ja aikataulutus 2021 (Valtiovarainministeriö DEO toimintasuunnitelma 2021).

2.4 Digitalisaation edistämiseen liittyvät lait

Digitalisaation edistämisestä julkishallinnossa ja sitä kautta digitaalisten palveluiden tarjoamista ohjaavat ja siihen velvoittavat useat eri lait. Tässä luvussa käydään läpi neljä aiheyhteyden oleellisinta lakia niiden voimaantulo järjestyksessä. Käydään läpi niiden tarkoitus ja keskeinen sisältö. Vanhempi lainsäädäntö on osittain korvautunut julkishallinnon digitalisaation edistyessä osittain uudemmalla lainsäädännöllä.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (alkuperäinen 2003, viimeisin muutossäädös 2018) säätää sähköisen asioinnin sujuvuudesta ja joutuisuudesta sekä tietoturvallisuudesta. Muun muassa seuraavat asiat tuodaan esiin viranomaisen tulee ilmoittaa sähköisen asioinnin yhteystiedot, lähettäjä (asiakas) vastaa sähköisen viestin toimittamisesta, sähköiset asiakirjat kelpaavat kirjallisina dokumentteina, asiakkaan allekirjoitusta sähköisessä asiakirjassa ei tarvita, mikäli asiakkaan tiedot tulevat esille asiakirjasta ja sen alkuperäisyyttä tai eheyttä ei ole syytä epäillä, sähköisen asiakirjan toimitusaika on aika, kun se on tullut viranomaisen järjestelmään, viranomaiselle on velvollisuus ilmoittaa asiakkaalle sähköisen asiakirjan saapumisesta, saadessaan sähköisen viestin, joka ei kyseiselle taholle kuulu, on viranomaisen velvollinen toimittamaan sen oikealle viranomaiselle ja ilmoittamaan siirrosta myös asiakkaalle ja viranomaisen voi allekirjoittaa päätösasiakirjan sähköisesti. (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 2003/13.)

Tarkasteltaessa lakia sähköisestä asioinnista viranomaisasiointissa keskiössä on viestienvälitys (vrt. sähköposti). Varsinaisia nykyaikaisia digitaalisia palveluita koskien laista voidaan nostaa esille ilmoitus asiakkaalle asian tultua viranomaisen käyttämään palveluun, liitteeksi pääsääntöisesti kelpaavat sähköiset dokumentit, asiakkaan suostumuksen pyytäminen sähköiseen asiointiin ja asian vireille tuloaikana käytetään asiakkaan palvelussa asiointin aikaa. Edelleen tyyppillinen digitaalinen asiointipalvelu on julkishallinnon toimijan sähköinen lomake, jonka avulla asiakkaan ja asian tiedot määrämutoisesti asiakkaalta pyydetään sekä asiakas lisää asian vaatimat liitteet. Ja lähetä painikkeesta asiakas lähettää sähköisen lomakkeen käsittelyyn. Tätä toimintamallia voitaneen verrata määrämutoiseen sähköpostiin.

Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista eli KaPA-laki (Kansallinen palveluarkkitehtuuri) tuli voimaan kesäkuun lopussa 2016. Lain pohjalla oli työ- ja elinkeinoministeriön asettaman ICT 2015 työryhmän vuonna 2013 tekemä ehdotus kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisesta. Tämän esityksen pohjalta valtiovarainministeriö asetti vuonna 2014 kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelman (KaPa-ohjelma). Ohjelman toteuttamisesta vastasi Väestörekisterikeskus (nytemmin Digi- ja väestövirasto, DVV) ja toteutuksessa Väestörekisterikeskusta kuntasektorin osalta tuki Kuntaliiton KuntaKaPa-projektitoimisto. Ohjelmassa Väestörekisterikeskus toteutti sähköisen asiointin tukipalveluita julkishallinnon käyttöön suomi.fi-palveluina. Koko julkista hallintoa koskien pidettiin tarpeellisena luoda lainsäädännölliset mahdollisuudet ja perusteet ottaa käyttöön syntyneet palvelut julkishallinnolle valtion tukemana, tämä johti kyseisen lain syntymiseen (Valtiovarainministeriö 2018.)

Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista (KaPA-laki, alkuperäinen 2016 ja viimeisin muutossäädös 2019) tuo esille lain henkenä tavoitteen parantaa julkisten palveluiden yhteentoimivuutta, saatavuutta, tietoturvaa, laatua ja ohjausta samalla edistetään toiminnan tehokkuutta ja toimivuutta julkishallinnossa. Laki määrittää toteutettavat tukipalvelut (suomi.fi -palvelut) ja säättää tukipalveluiden käytön oikeudesta, velvoittavuudesta ja käytön edellytyksistä sekä palveluiden tuottamisesta ja henkilötietojen sekä muiden tietojen käsittelystä. Tukipalvelut; kansallinen palveluväylä erilasten tietojen siirtoon ja luovutukseen käyttäjäorganisaatioiden kesken, palvelutietovaranto koostaa yhdenmukaisesti ja keskitetysti käyttäjäorganisaatioiden palvelut ja tarjoaa ne hyödynnettäväksi, palvelunäkymä palvelusta voidaan tarkastella palvelutietovarannon sekä henkilöiden ja organisaatioiden tietoja, tunnistuspalvelu henkilön sähköiseen tunnistamiseen, puolesta asiointin eli asiointivaltuuspalvelu, viestinvälityspalvelu sähköisten viestien välittämiseen organisaation ja käyttäjän välille (vrt. sähköposti), verkossa maksamisen palvelu, karttapalvelu yhdistämään organisaation tietoja karttanäkymään ja näyttämään tietoja osana organisaation digitaalisia palveluita. (Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista 2016/571.)

Lakiteksti on pitkä ja ottaa kantaa tietoturvaan ja tietosuojaan liittyviin menetelmiin ja toimintatapoihin. Tämä on ymmärrettävää liittyväthän nämä suurelta osin Digi- ja väestöviraston Suomi.fi-palvelukokonaisuuden alla toteuttamat palvelut muun muassa väestötietojärjestelmään, jossa on kaikkien Suomalaisten henkilötiedot. Näiden tukipalveluiden tavallaan mahdollistaja palveluiden käyttäminen on julkishallinnolle kuten kunnille lakisääteisesti pakollista, toisaalta näitä palveluita ei erikseen tar-

vitse toteuttaa vaan ne on kytkettävissä olemassa oleviin ja tuleviin palveluihin pääsääntöisesti veloitusta. Sähköisessä tunnistamisessa tukeudutaan pitkälti pankkitunnuksiin ja verrattuna aikaisempaan julkishallinnon VeTuMa-palveluun (Verkossa Tunnistamisen ja Maksaminen) erilaisia sopimuksia eri pankkien kanssa ei tarvitse tehdä erikseen vaan riittää, että käyttäjäorganisaatio asioi palvelua käyttöön ottaessaan pelkästään Digi- ja väestöviraston kanssa.

Vuonna 2019 voimaan tullut laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta velvoittaa viranomaisia antamaan palvelut digitaalisesti. Laki velvoittaa viranomaisia, asiakas saa kuitenkin valita asiointin tapansa. Viranomaisen on ilmoitettava miten asiakkaat voivat asiansa sähköisesti hoitaa ja kerrottava kuinka asiakas saa neuvontaa palveluiden käytössä. Palveluiden on oltava saatavissa muulloinkin kuin asiointipisteiden aukioloaikana. Viranomaisten on palveluiden kehittämisessä huomioitava Suomi.fi -palveluiden yhteen toimivuus tarjottavan palvelun kanssa ja muutenkin varmistettava yhtenäinen asiakaskokemus muiden asiakkaalle tarjottavien viranomaispalveluiden kanssa. (Valtiovarainministeriö VTDP.) Lisäksi laissa toimenpannaan EU:n saavutettavuusdirektiivi (2016/2102) julkisen sektorin verkkosivujen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta. Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että kuka tahansa voi digitaalisia palveluita käyttää ja ymmärtää niiden sisällön. (Valtiovarainministeriö SD.) Käytännössä tämä tarkoittaa tasavertaista erityisryhmien huomioimista digitaalisessa asiointissa. Huomionarvoista digitalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta on lain velvoittavuus tarjota viranomaisen palvelut digitaalisesti, yhteen toimivasti ja Suomi.fi palvelut huomioiden. Alla vielä säädöksen pääpiirteet vastaavasti kuin aikaisemmista säädöksistä.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (2019) velvoittaa viranomaisia tarjoamaan palvelut digitaalisina saatavasti, laadukkaasti ja tietoturvallisesti sekä mahdollistaa kaikkien saada digitaalisia palveluita yhdenvertaisesti, saavutettavasti. Erityisesti tuodaan esille; viranomaisen on toteutettava digitaaliset palvelut varmistaen helppokäyttöisyys ja löydettävyys sekä tietoturva ja tietosuoja, viranomaisen on varmistettava yhteen toimivuus yleisesti käytettyjen tietoliikenneyhteyksien ja ohjelmistojen kanssa, sähköisen asiointin oltava mahdollista muulloinkin kuin asiointipisteiden aukioloaikana, palveluiden käyttökätköt on ajoitettava vähäisen käytön ajankohtiin, palveluiden tulee olla yhteensopivia Suomi.fi palveluiden kanssa, jokaisella on oltava mahdollisuus käyttää digitaalisia palveluita, yhteystiedot palveluiden käytön neuvontaan tulee olla saatavilla, tarpeen vaatiessa palveluissa voidaan vaatia sähköistä tunnistautumista, saavutettavuusvaatimukset tulee toteuttaa direktiivin mukaan, viranomaisen tulee pitää yllä saavutettavuusselostetta direktiivin mukaisesti verkkosivustollaan saavutettavassa muodossa, asiakkailla tulee tarjota mahdollisuus ilmoittaa saavutettavuuspuutteista, ilmoituksen vastaanottaminen on kuitattava asiakkaalle ja 14 vuorokauden sisällä on annettava ilmoitukseen vastaus ja saavutettavuutta valvoo Etelä-Suomen aluehallintovirasto. (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 2019/306.)

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta astui voimaan vuoden 2020 alusta. Lain tarkoituksena on edistää digitalisoitumista, tietoturvaa ja tietohallintojen yhdenmukaistamista viranomaistoiminnassa. Lain piirissä on koko julkishallinto ja sen säännökset koskevat tiedonhallinnan järjestämistä ja kuvaamista, tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuutta, teknisiä rajapitoja, katseluyhteyksiä ja tietoturvaa. Uusi laki korvasi vuoden 2011 lain julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. (Valtiovarainministeriö THL.)

Lailla julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (2019) pyritään varmistamaan tietojen laadukas ja yhdenmukainen hallinta, mahdollistamaan tietojen tehokas ja turvallinen hyödyntäminen samalla pyrkien laadukkaaseen ja tuloksekkaaseen hyvään hallintoon ja edistämään tietovarastojen ja -järjestelmien yhteen toimivuutta. Laissa määritetään tiedonhallintayksikkö (esimerkiksi kunta on tiedonhallintayksikkö) ja tiedonhallintayksikön vastuut kuten esimerkiksi ajantasaiset ohjeet tietojen käsittelemisestä ja oikeuksista, käytettävistä tietojärjestelmistä, tiedonsaantioikeuksista, tietoturvasta, varautumisesta poikkeusoloihin. Tiedonhallintayksikössä on toteutettava ja ylläpidettävä tiedonhallintamallia kuvaamaan ja määrittelemään toimintaympäristön tiedonhallintaa. Laki säätelee myös tietoaineistojen muodostamisesta sähköisestä luovutustavasta ja asianhallinnasta ja palvelujen tiedonhallinnasta muun muassa asiakirjajulkisuudesta. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 2019/906.)

Kaikkienensa lainsäädännöstä ja sen viimeaikaisesta kehityksestä tulee esille tavoitetila digitalisaation edistämisestä ja digitaalisten palveluiden ensisijaisuudesta ja velvoittavuudesta sekä yhteistyöstä ja yhteen toimivuudesta eri viranomaisten välillä. Kunnat, joita tämä opinnäytetyö koskee, ovat osaltaan muutoksen keskiössä satojen lakimääräisten palveluidensa kanssa, kaikki palvelut tai niihin pääseminen sekä niissä syntynyt tieto tulisi tarjota asiakkaille digitaalisesti asiakas määrästä, kunnan koosta ja valmiuksista riippumatta.

2.5 Suomi.fi -palvelut

Digi- ja väestövirasto vastaa suurelta osin lainsäädännön mukaisten hallinnon yhteisten sähköisen asioinnin tukipalveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä Suomi.fi-palvelut brändin alla. Näiden palveluiden avulla organisaatiot voivat tuoda tarjontansa ja tietonsa luotettavasti ja helposti käyttäjien saataville ja helpottaa parempien sähköisten palveluiden toteuttamista (DVV SP). Nämä mahdollistajapalvelut helpottavat ja vakioivat organisaation asiointipalvelun kokonaisuutta. Näiden palveluiden käyttäminen on viranomaisia velvoittavia, ja ollen samalla pitkälti maksuttomia niitä hyödyntäville julkishallinnon organisaatioille.

Suomi.fi viestit-palvelut on julkishallinnolle tarkoitettu viestien välittämisen järjestelmä (vrt. sähköposti). Se on liitettävissä organisaation omaan asiointipalveluun ja toimii sähköisten viestien välittäjänä käyttäjä organisaation asiakkaille. Mikäli asiakkaalla ei ole palvelu käytössään ohjataan viesti kirjepostin välitykseen. Loppukäyttäjä saa viestit Suomi.fi-verkkopalvelun digitaalisen postilaatikonsa ja jatkaa sieltä halutessaan viestittämistä viranomaisen kanssa. (DVV viestit.)

Suomi.fi valtuudet-palvelu mahdollistaa henkilön tai yrityksen puolesta asioinnin. Valtuudet-palvelu tarkistaa asiointioikeudet valtuus- tai perusrekisteristä ja tarjoaa tuloksen reaaliaikaisesti kytketylle asiointipalvelulle. Loppukäyttäjät antavat valtuutuksia Suomi.fi verkkopalvelun kautta. (DVV valtuudet.)

Suomi.fi tunnistus-palvelu on yhteinen järjestelmä tunnistamiseen sähköisesti julkishallinnolle. Tunnistus-palvelu kytketään osaksi organisaation omaa asiointipalvelua. Tunnistaminen palvelussa voi tapahtua varmennekortilla, pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella myös eurooppalainen eIDAS on tuettuna palvelussa. (DVV tunnistus.)

Suomi.fi -palveluväylän avulla voidaan vakioidusti siirtää tietoja eri organisaatioiden tietojärjestelmien välillä. Organisaatiot voivat hyödyntää toisten organisaatioiden tietoja osana omaa palveluaan, tällöin asiakas ei tarvitse erikseen lähettää asiankäsittelyn vaatimia asiakirjoja tai asiaa käsittelevän virnaomaisen niitä toisesta organisaatiosta erikseen pyytää. Kansalaisille palveluväylä näkyy muun muassa niin, että Suomi.fi-verkkopalvelusta voi katsoa omia tietojaan useista eri rekisteistä ja järjestelmistä. (DVV -palveluväylä.)

Suomi.fi palvelutietovaranto (ptv) toimii keksitettynä tietovarantona organisaatioiden tarjoamista palveluista ja niihin liittyvistä asiointi mahdollisuuksista. Organisaatiot itse ylläpitävät tietoja palvelutietovarannossa ja vastaavat niiden oikeellisuudesta. Palvelutietovarannossa olevat tiedot ovat organisaation hyödynnettävissä sen eri verkkopalveluissa ja ne tuodaan saataville myös Suomi.fi-verkkopalvelun kautta. (DVV palvelutietovaranto.) Pitämällä tiedot ajan tasalla yhdessä paikassa niitä ei tarvitse ylläpitää jokaisessa palvelussa erikseen.

Suomi.fi verkkopalvelu toimii tiedot keskittävänä (ptv) portaalina, josta asiakkaat löytävät ja pääsevät käyttämään eri organisaatioiden palveluita. Verkkopalvelusta asiakas voi myös katsoa omia tietojaan eri rekistereissä, jotka palveluväylää hyödyntäen verkkopalveluun on kytketty. Verkkopalveluiden kautta pääsee Suomi.fi viestit-palveluun ja Suomi.fi valtuudet-palveluun. (DVV -verkkopalvelu; Suomi.fi.)

Suomi.fi kartat-palvelu on järjestelmäratkaisu kartta ja paikkatiedolle julkishallinnon käyttöön. Kartat-palvelu voidaan liittää organisaation sisäisiin ja ulkoisiin palveluihin. Siihen voidaan liittää organisaation omia paikkatietoja. Kartat-palvelua ylläpitää ja kehittää Maanimittauslaitos. Asiakkaalle voidaan tarjota karttatietoihin pohjautuva visuaalinen käyttökokemus myös mobiililaitteilla. (DVV -kartat.)

Suomi.fi maksut-palvelu toimii verkkomaksamisen ratkaisuna julkishallinnossa. Maksut-palvelu kytketään osaksi verkkokauppaa tai muuta asiointipalvelua, kun halutaan tarjota asiakkaalle verkossa maksamisen mahdollisuus. Asiakas voi maksaa verkossa ostoksensa pankkien verkkomaksuilla ja korteilla ja myös esimerkiksi MobilePaylla. Maksut-palvelu tarjoaa viranomaiselle maksujen hallinnan, tilityksen ja raportoinnin. Maksut-palvelun toteuttaa Paytrail/Nets. Valtionkonttori toimii maksut-palvelun toteuttajana. (DVV maksut.)

Yhteentoimivuusalusta on Digi- ja väestöviraston ylläpitämä kehittäjille tarkoitettu kokoelma työkaluja, tietomalleja, koodistoja ja sanastoja. Ajatuksena on, että kehittäjät hyödyntävät olemassa olevia yhteentoimivuusalustan työkaluja ja valmiita määrittämiä sekä tuovat sinne myös omia tietomäärittämiä. (DVV yhteentoimivuusalusta.)

2.6 Toimijat

Kuntien digitalisaation edistämisen toimijakentän muodostavat valtiovaraministeriö, Digi- ja väestövirasto, Kuntaliitto, kunnan ICT Inhouse-yhtiö, kunkin kunnan alueen maakuntaliitto, kuntien muodostamat ICT/tietohallinnon yhteistyöverkostot, kuntien omat ja kuntien yhteiset kehityshankkeet sekä aihealueen kehittäjäverkostot.

Valtiovarainministeriö huolehtii yleisestä ohjauksesta erilaisten ohjelmien ja lain säädännön täytäntöönpanosta. Täytäntöönpano ja asioiden seuranta, valvonta ja edistäminen takaisin kytkeytyy lain säädäntöön kuten aikaisemmista tämän luvun alaluvuista *2.2 Julkisen hallinnon digitalisaation ohjaus* ja *2.3 Digitalisaation edistämisen ohjelma* on huomattavissa.

Digi- ja väestövirastolla on tärkeä rooli kehittää ja ylläpitää Suomi.fi tukipalveluita auttamaan palveluiden kehittämistä ja huolehtia digitaalisten palvelujen tarvitsemista vakioiduista tukipalveluista. Nämä Suomi.fi -palvelut ovat selkeämmin sisäistettävissä, kun ajattelee niitä mahdollistajia palveluina eli palveluina, joita ei kunkin kehittäjätahon tarvitse erikseen mieltä ja rakentaa osaksi palvelua vaan voidaan tukeutua näihin vakiomuotoisiin tukipalveluihin. Nämä tukipalvelut on tarkemmin selitetty edellisessä alaluvussa *2.5. Suomi.fi palvelut*.

Kuntaliitto on ottanut näkyvää ja aktiivista roolia tukea kuntien digitalisaation edistämässä ja myös kuntien verkottamisessa aiheen ympärillä. Hallitusohjelmataavoitteissaan vuosille 2019–2023 (Kuntaliitto 2018) kuntaliitto toteaa tarpeen kuntien välisen yhteistyön lisäämiselle tietotekniikan yhteishittämässä ja tietotekniikan tuoman toiminnan tehostumisen hyödyntämisen koko julkista sektoria koskien. Kuntaliitossa nähdään (Kuntaliitto KD) Kuntaliiton olevan kuntia kannustava digikehittämisen asiantuntija ja kuntia auttava tekijä. Kuntaliitto tuo esille (Kuntaliitto KD) Suomen vahvojen ja itsenäisesti toimivien kuntien maana, samalla Kuntaliitossa nähdään tulevaisuutta määrittävän kuntien välisen yhteistyö onnistuminen.

Aihepiiriin oleellisesti liittyy Kuntaliiton Yhteiset digiratkaisut -verkosto. Tässä verkostossa pyritään jakamaan hyväksi havaittuja käytäntöjä ja toimintatapoja digitalisaation edistämässä. Verkoston rungon muodostavat valtiovarainministeriön erikseen tukemat digikehityshankkeet, jotka esittelevät omassa alaluvussaan *2.8 Digikannustinjärjestelmä*. Muita kuntien välisiä digikehitystoimenpiteitä Kuntaliitossa edustavat Klash-kuntainnovaatiokilpailu, DigiOne-oppimisen ekosysteemin rakentaminen, Koulutus palveluna -verkostoprojekti, Yleinen kirjastojen digimediahanke, Digitaalinen nuorisotyö ja Rakennetun ympäristön digihankkeet. (Kuntaliitto KD.)

Useat kunnat ovat omistajina ICT Inhouse -yhtiöissä ja useat kunnat myös useammassa samankaltaiseen tarkoitukseen perustetussa ICT Inhouse-yhtiössä. ICT Inhouse-yhtiöt ovat voittoa tavoittelemattomia kuntien omistamia ICT toimittajia, jotka tarjoavat erilaisia ICT-infrastruktuuri ja sovellus palveluita. Kuntien ei tarvitse kilpailuttaa ICT toimittajaa tehdessään hankintoja asiakasomistajina omalta ICT Inhouse-yhtiöltään. ICT Inhouse-yhtiöt kilpailuttavat ICT ratkaisuja markkinoilta voidakseen tarjota niitä sitten kauttaan useammalle omistaja-asiakas kunnalle. Pohjois-Savossa toimivat ICT Inhouse-yhtiöinä Istekki Oy, jonka omistajana on muun muassa Kuopion kaupunki. Savon ICT-palveluilla on vankka jalansija Ylä-Savon kunnissa ja viimeksi alueelle on tullut mukaan Kuntien Tiera, jonka asiakkaina ovat Siilinjärvi ja Leppävirta (tilanne alkuvuodesta 2021).

Maakuntien littojen ja Pohjois-Savon liiton roolia käydään läpi alaluvussa *2.9. Pohjois-Savon maakunta ja kunnat*. Alueilla ja kuntien välillä on erilaisia ICT ja tietohallinto asioihin liittyviä verkostoja pureutumaan aiheen erityiskysymyksiin ja kehittämään kuntien välistä yhteistyötä. Yksi pisimmälle viedyistä on Tampereen seudullinen tietohallinnon yhteistyö. Tietohallinnon seudullinen johtoryhmä yhdessä Tampereen kaupungin kanssa hoitaa kaupunkiseudun tietohallinnon johtamis-, ohjaus ja

koordinointitehtäviä (Tampereen kaupunkiseutu). Pohjois-Savossa toimii Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi, joka esitellä omassa alaluvussaan *2.10*.

Julkishallinnon digitalisaation ympärillä toimii erilaisia kehittäjien verkostoja, ja julkishallinnon kehittäjät ovat useasti mukana muissakin kuin julkishallinnon kehittäjäverkostoissa. Suomidigi on Digi- ja väestöviraston ylläpitämä kehittäjien verkosto, joka pyrkii kokoamaan yhteen julkisen sektorin digitalisaation kehittäjiä, verkkopalvelun, tapahtumien ja verkostotyön avulla (Suomidigi). Muita kehittäjäryhmiä ovat esimerkiksi AuroraAI (tekoäly), Läheisen kuolemaa koskevaa asiointia kehittäväryhmä, ja MiniSuomi-innovaatioekosysteemi. Facebookissa on useita verkostoja, joissa käydään keskustelua julkisten palveluiden kehittämistä ja digitalisaatiosta kuten esimerkiksi 3D-tulostaminen, Avoin hallinto, Digitalist Network Developers, Digitukijat, Kuntien avoin data, IoT -ryhmä, Muutoksentehtäjät, ja Parantajat - Digitaalisten innovaatioiden kehittäjät. (Suomidigi RV.)

Yhtenä toimijana kuntien digitalisaatiota ja digitalisaation yhteiskehittämistä ovat tukemassa erilaiset ulkopuolisen rahoituksella tuetut hankkeet. Pohjois-Savo koskien on ollut parin vuoden ajan menossa opinnäytetyön tekijän vetämä Kohti eKuntaa -hanke. Tähän Kohti eKuntaa -hankkeeseen ja sen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin palataan tarkemmin alaluvussa *2.11 Kohti eKuntaa -hanke*.

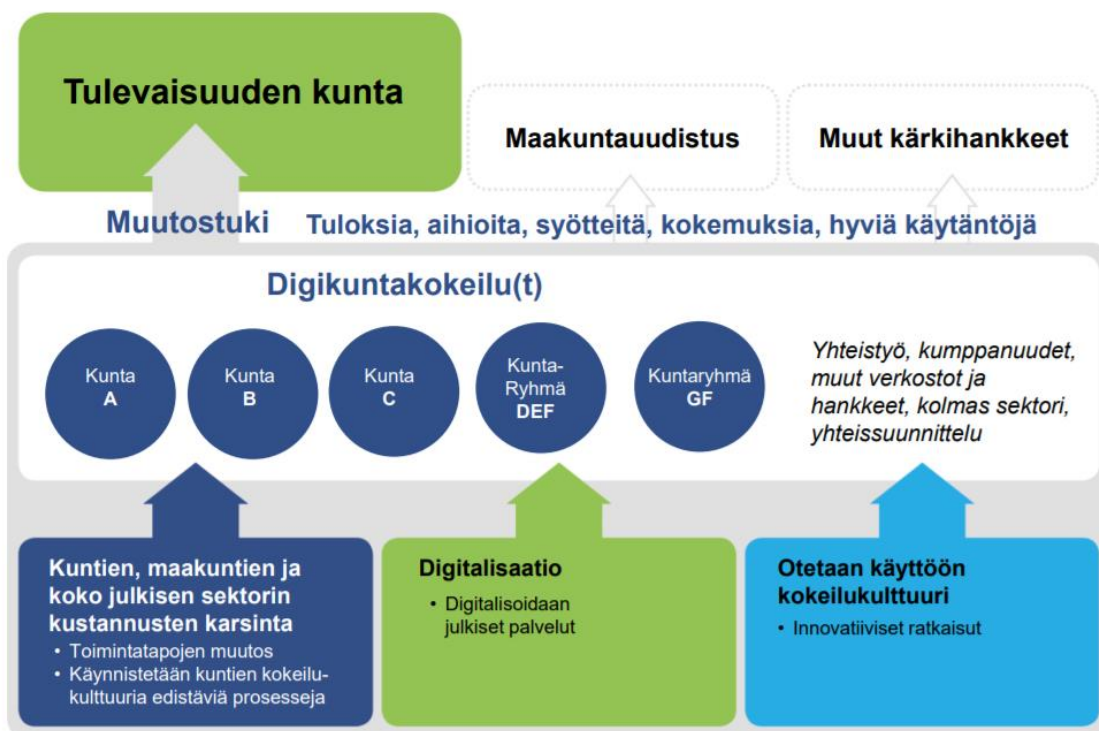
Yhden kunnan Digitaalisten palveluiden kehittämisen kehyksessä on useita toimijoita lähestyen kehittämistä erilaisista rooleista. Alla oleva kuva 5 pyrkii selventämään tätä kehystä, kuvassa on keskiöön tuotu esimerkin omaisesti pohjoissavolainen kunta ja sen ympärille keskeiset toimijat.



KUVA 5. Pohjoissavolaisen kunnan digitalisaation edistämistä tukevat toimijat.

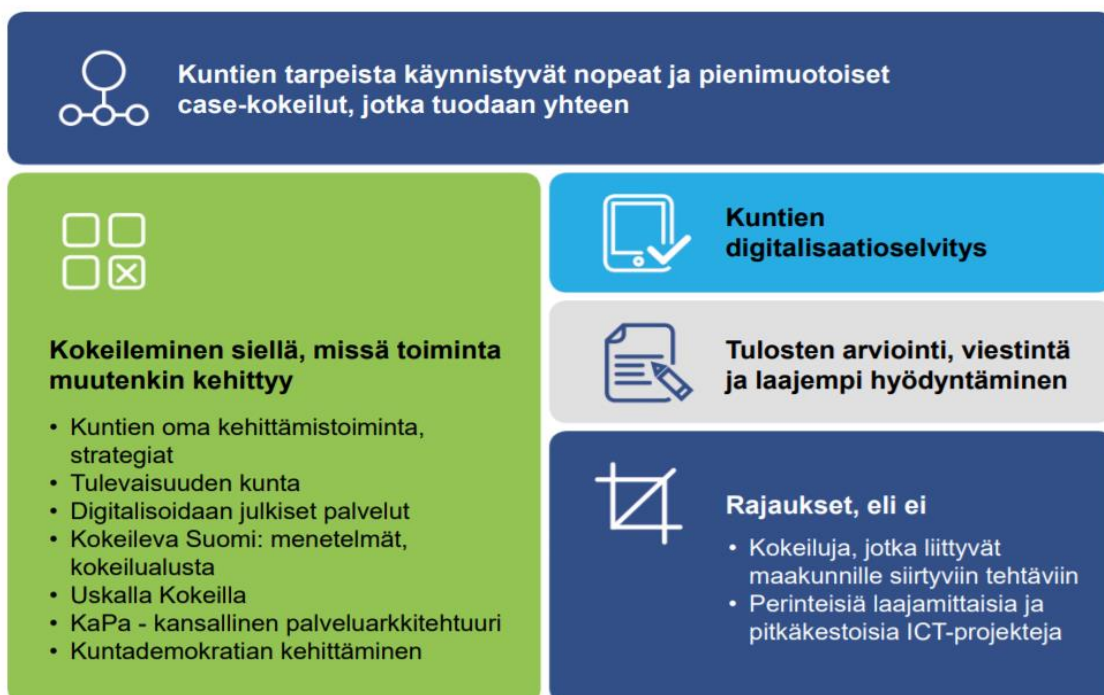
2.7 Digikuntakokeilu

Valtiovarainministeriön toteuttamassa digikuntakokeilussa (v. 2016–2019) edistettiin kuntien digitalisointumista, kehitettiin palveluita ja toimintatapoja kokeilukulttuurin hengessä (Valtiovarainministeriö KTD). Tarkoituksena digikuntakokeilussa oli kokeilla uudenlaisia toimintatapoja ja -malleja saaden kunnille kustannussäästöjä ja samalla parempaa asiakaskokemusta (Kuntaliitto 2016). Digikuntakokeilun kytkeytymistä tuolloiseen hallitusohjelmaan havainnollistaa kuva 6.



KUVA 6. Digikuntaohjelma ja hallitusohjelma (Savolainen 2017)

Digikuntakokeiluun kunnat saivat ilmoittautua mukaan yksin tai kuntaryhminä. Pohjois-Savosta mukana olivat Kuopio ja Varkaus omine kokeiluineen ja Keitele, Pielavesi, Tervo ja Vesanto ryhmänä sekä koko Pohjois-Savo maakunnallisena kokeilijana. (Savolainen 2017.) Digikuntakokeilun tekeminen viitekehysnä näkyy kuvasta 7.



KUVA 7. Mitä digikuntakokeilussa tehdään? (Savolainen 2017).

Vaikka yhteiskehittäminen ei ollut digikuntakokeilun varsinainen pääteema, on yhteiskehittämisen näkökulma selvästi aistittavissa muun muassa mahdollisuutena ilmoittautua mukaan ryhmänä sekä pyrkimys toimimaan verkostona vähintäänkin tietoja vaihtaen. Mitä digikuntakokeilusta jäi käteen, näkyy digikuntakokeilun kuntakokeilujen arviointi ja arviointimalli raportista, jonka valtionvarainministeriö teetätti hankkeen päätyessä Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI:ltä.

Digikuntakokeiluhankeen merkitys ja lisäarvo yhteiskehittämisen näkökulmasta osallistuneille kunnille:

Hanke on tarjonnut halukkaille kunnille rohkaisua ja alustan yhteiskehittämiseen. Arvioiden mukaan ainakaan nykyisellä aikataululla kuntien yhteistyössä toteuttamia kokeiluhankkeita ei olisi toteutettu ilman digikuntakokeiluhanketta. Lisäksi hankkeessa luodut yhteistyöverkostot ovat olleet arvokkaita kuntien yhteistyön lisäämisessä digitalisaation suhteen. Hankkeessa on parannettu kuntien yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen jakamista digitalisaatiosta sekä lisätty näin kuntien verkostoitumista. (Valtiovarainministeriö digikuntakokeilun arviointi 2019.)

Digikuntakokeilussa myönnettiin kahdessa yhteydessä (2017 ja 2018) valtionavustusta kuntien digitalisaatiota edistäviin hankkeisiin yhteensä noin 450000 euroa, jakautuen 21:lle eri hankkeelle (Valtiovarainministeriö 2019). Valtiovarainministeriö hyödyntää digikuntakokeilun havaintoja ja kokemuksia digitalisaation kannustinjärjestelmän suunnittelussa (Valtioneuvosto 2019).

2.8 Digikannustinjärjestelmä

Elokuussa 2019 astui voimaan Valtioneuvoston asetus kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä. Asetuksen pohjalta valtionavustusta voidaan myöntää kuntien hankkeilla, jotka ovat palveluprosesseja tai toimintatapoja uudistavia sekä niiden vaikuttavuutta ja laatua parantavia digitalisaation edistämisen hankkeita. Hankkeille avustuksen myöntämisessä arvioidaan niiden merkitystä kunnille ja yhteiskunnallista ja taloudellista vaikuttavuutta. Avustusta voidaan myöntää yhdelle tai kuntien muodostamalle ryhmälle. Avustuksen enimmäismäärä on 85 % hankkeen avustukseen oikeutetuista kustannuksista; henkilö- ja matkakustannukset, toimitilojen vuokrat, hanketta varten ostetut konsultoinnin ja vastaavat kustannukset, hankkeen suorat tarvike- ja materiaalikustannukset sekä vastaavien tuotteiden kustannukset ja muut toimintakustannukset. Avustusta haetaan valtiovarainministeriöltä sen ilmoittamalla tavalla ja ajankohtina.

Vuonna 2019 oli avustuksen myöntämisen kaksi ensimmäistä kierrosta, avustuksiin oli talousarviossa varattu 30 miljoonan euron määräraha. Ensimmäisellä kierroksella avustusta myönnettiin 41 hankkeelle. Hankkeiden tuli toteuttaa kunnan tiedolla johtamisen parantamista, tiedon hyödyntämistä sekä näihin liittyvää tiedolla johtamisen ja toimintaprosessien kehittämistä. Esimerkkeinä mainittiin taloushallinnon prosessien automatisointi ja erilainen kunnan toimintaa, taloutta tai henkilöstöä koskevan tiedon digitalisointi hyödynnettäväksi tiedolla johtamisessa. Toinen vuoden 2019 kierros suunnattiin kuntien yhteishankkeisiin, joissa hankkeen tulisi toteuttaa jotakin seuraavista:

- kehitetään entistä asiakaslähtöisempiä palveluprosesseja hyödyntäen kehitettyjä yhteisiä ratkaisuja
- kehitetään palveluille yhteisiä tietomäärityksiä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat asiakkaan asioinnin digitaalisesti ja mahdollistavat tietojen siirtoa kuntien järjestelmien välillä
- kehitetään yhteistyössä kuntien lakisääteisiä tehtäviä toteuttavia palveluja sähköisiksi

- parannetaan kuntien tietojohtamista/tiedolla johtamista
- kehitetään kuntien strategisia prosesseja tai
- hyödynnetään uusien teknologioiden, kuten ohjelmistorobotiikan, tekoälyn ja prosessiautomaation hyödyntämistä julkisessa hallinnossa.

(Valtiovarainministeriö DKA 2019.)

Erityisesti vuoden 2019 toisella hakukierroksella painotettiin, että kehittämishankkeiden tulee aikaan saada muutosta kuntien toimintatavoissa ja prosesseissa. Hankkeessa tulee suunnitella toiminnan muutosten toteuttaminen ja hankkeen tulosten hyödyntäminen. Toisella hakukierroksella pois suljettiin mahdollisuus hakea asiahallintaan ja arkistointiin, rakennettuun ympäristöön sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyviin hankkeisiin. Avustusta toisella kierroksella myönnettiin 27 hankkeelle. (Valtiovarainministeriö DKA 2019.)

Vuonna 2020 avustusta oli haettavissa 10 miljoonan euron määrärahasta. Lähtökohtana avustuksen saamiselle oli useamman kunnan yhteishanke. Avustus oli tarkoitettu kuntien digitalisaatiota ja toiminnan muutosta ja juurruttamista tukeviin hankkeisiin. Varisnaisena avustuskohteena olivat vaihtoehtoisesti kunnan palveluiden digitalisaatiota, etä- ja monipaikkaista työtä, palveluiden käyttäjien osallistumista ja vaikuttavuutta, sähköistä päätöksenteko menettelyä ja toimielinten sähköistä kokousta tai sähköistä päätöksenteko ja sitä tukevia prosesseja kehittävät hankkeet. Pois suljettuna haussa oli mahdollisuus hakea asiahallintaan ja arkistointiin, rakennettuun ympäristöön sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyviin hankkeisiin. Avustusta toisella kierroksella myönnettiin 29 hankkeelle. (Valtiovarainministeriö DKA 2020.)

Vuoden 2021 avustukset oli jätettävä viimeistään 4.5.2021. Avustushakemuksia määräaikaan mennessä oli tullut 46 ja avustuksiin on varattu 10 miljoonan euron määräraha. Avustuksista päättäminen on tätä kirjoitettaessa parhaillaan menossa. Avustus oli tarkoitettu kuntien digitalisaatiota ja toiminnan muutosta ja juurruttamista tukeviin hankkeisiin. Avustuksen kohteena ovat rakennetun ympäristön digitalisaation kehittäminen sekä kuntien toimintaa ja johtamisen jatkuvuutta varmistavat digitaalisen turvallisuuden hankkeet. Avustusta ei voinut hakea yksinomaan aineiston digitointiin eikä sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeisiin. (Valtiovarainministeriö DKA 2021.)

Vuosien 2019 ja 2020 osalta Pohjois-Savon kunnista ollaan mukana ainakin seuraavissa digikannustin hankkeissa (kursiivilla olevat kunnat mukana Pohjois-Savon ulkopuolelta):

- Tiedolla johtaminen
 - Iisalmi, Keitele, Kiuruvesi, Lapinlahti, Pielavesi, Sonkajärvi ja Vieremä sekä Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä, Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä ja Savon ICT-palvelut Oy
- Sähköiset lomakkeet ja niiden käsittelyn prosessit haltuun kuntien yhteistyönä
 - Kiuruvesi, Iisalmi, Tuusniemi, Pielavesi, Vieremä, Rautavaara, Lapinlahti ja Vesanto (opinnäytetyön tekijän koordinoima hanke)
- TiJo - Tiedolla johtaminen
 - Kuopio
- Ihmislähtöisen palveluverkoston suunnittelun vaatiman toimintamallin kehittäminen ja sitä tukevan tiedon tunnistaminen ja harmonisointi (DigiPAVe)

- Kuopio, *Helsinki ja Turku*
- OmaKunta verkkoasiointi ja sähköisen asiointin konseptointi
 - Kuopio ja Siilinjärvi
- Kuntien yhteistyönä kohti sähköistä kokousta
 - Pielavesi, Kiuruvesi ja Vieremä
- Kohderyhmä- ja tarvelähtöinen palveluviestintä kunnissa uuden sukupolven julkaisualustalla
 - *Turku, Jyväskylä, Pori, Akaa, Kaarina, Tampere, Vantaa ja Varkaus.*

(Valtiovarainministeriö KD.)

Huomionarvoista on, että Valtioneuvoston asetus kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä ei edellytä kuntien yhteishankkeita. Kuitenkin valtiovarainministeriö on toimeenpannessaan avustushakua edellyttänyt hankkeisiin osallistuvan useampia kuntia, pois lukien vuoden 2019 ensimmäinen hakukierros.

2.9 Pohjois-Savon maakunta ja kunnat

Tässä alaluvussa esitellään maakuntien liittojen rooli ja Pohjois-Savon maakuntaliitto sekä pintapuolisesti alueen kunnat. Tämä katsauksen tarkoituksena on selkeyttää lukijalle Pohjois-Savon kuntia selvityksen kohderyhmänä sekä niitä ohjaava maakunnallinen kehys.

Suomessa on 18 maakuntaa Ahvenanmaan lisäksi. Maakunnallisesta alueiden kehittämisestä ja maakuntakaavoituksesta vastaavat lakisääteisinä kuntayhtyminä maakuntien liitot, joissa jokainen alueen kunta on jäsenenä. Liitot toimivat alueidensa edunvalvojina ja niillä myös kansainvälistä toimintaa. Liitot ovat keskeisiä toimijoita kuntien EU:n rahoituksen osalta, vastaten EU:n rakenne rahasto-ohjelmasta ja sen täytäntöönpanosta. Liitot toimivat verkostomaisesti alueen taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi vaalien alueen kulttuuria ja perinteitä. Liitoja johtaa maakuntavaltuusto ja maakuntahallitus. Operatiivista toimintaa hoidetaan liittojen toimistoista maakuntajohtajan alaisuudessa. (Kuntaliitto ML.)

Pohjois-Savon liitto toimii tässä maakuntaliitoille annetussa tehtävässä maakunnan ja sen asukkaiden suunnittelu-, kehittämis- ja edunvalvonta kuntayhtymänä Pohjois-Savossa. Pohjois-Savon liitto toimii henkisen ja aineellisen hyvinvoinnin kehittäjänä ja alueen yhteisen tahtotilan muodostajana. Pohjois-Savon liitto hoitaa eri EU-ohjelmien ja kansallisten erityisohjelmien laadintaa sekä toteuttamista. Keskeisenä Pohjois-Savon liiton tehtävänä on maakunnan kehittäminen ja etujen ajaminen, aluekehityksestä annetun sekä maakäytöstä ja rakentamisesta annettujen lakien ja asetusten mukaiset tehtävät ja vastaavasti muissa laeissa ja asetuksissa liitolle määritetyt tehtävät. (Pohjois-Savon liitto.)

Maakuntana Pohjois-Savo muodostuu 19 kunnasta, joissa yhteensä 248000 asukasta. Pohjois-Savo on Suomen kuudenneksi suurin maakunta. Suurin kaupunki ja alueen keskuskaupunki on Kuopio, jossa asuu lähes puolet (noin 120000) maakunnan ihmisistä. Kuopion seutuun luetaan myös noin 22000 asukkaan vireä Siilinjärven kunta. Etelän keskuksena toimii Varkauden kaupunki, joka on noin 21000 asukkaan kotikaupunki. Kansainvälisestä teollisuudesta tunnettu Iisalmen kaupunki on pohjoi-

sen osan keskus. Iisalmessa on noin 21000 asukasta. (Pohjois-Savon liitto AK.) Alla olevassa taulukossa 1 on luoteltu alueen 19 kuntaa suurimmasta pienimpään väkiluvun (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020) mukaan ja siihen on lisätty kunkin kunnan työntekijöiden määrä henkilötyövuosina tilastokeskuksen kunnittaisen toimipaikkatilaston (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2018) mukaan. Kunnan työntekijöiden määrää tarkasteltaessa on huomioitava kuntien erilaiset tavat hoitaa sosiaali- ja terveydenhuolto joko kunnan sisäisenä toimintana tai yhteisenä Sote-kuntayhtymänä (esimerkiksi Ylä-Savo) tai isäntäkuntamallilla tai muulla tavoin. Taulukossa näkyvät myös Pohjois-Savon kaupunki statuksella toimivat kunnat (5 kpl).

TAULUKKO 1. Pohjois-Savon kunnat väkiluvun mukaan suurimmasta pienimpään ja omana sarakeenaan kunnan työntekijöiden määrä henkilötyövuosina (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2018; 2020).

<i>Kunta</i>	<i>Väkiluku (2020)</i>	<i>Kunnan työntekijät htv (2018)</i>
Kuopion kaupunki	120210	6336
Siilinjärvi	21251	1373
Iisalmen kaupunki	21124	883
Varkauden kaupunki	20278	1573
Leppävirta	9402	451
Lapinlahti	9358	674
Kiuruveden kaupunki	7854	335
Suonenjoen kaupunki	6931	451
Joroinen	4689	182
Pielavesi	4321	275
Sonkajärvi	3841	157
Vieremä	3522	151
Rautalampi	3053	184
Kaavi	2807	161
Tuusniemi	2433	169
Keitele	2155	143
Vesanto	1972	158
Rautavaara	1561	138
Tervo	1503	96
YHTEENSÄ:	248265	13890

2.10 Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi

2000-luvun jälkipuoliskolla toimi Pohjois-Savon liiton myötävaikutuksella alueen kuntien ICT yhteistyöryhmä ja sille ICT valmisteluryhmä. Yhteistyötä ICT yhteistyöryhmässä moottoroitiin tuolloin Kuopion kaupungin tietohallintojohtajan vetämänä, opinnäytetyön tekijä toimi ICT valmisteluryhmän puheenjohtajana eli käytännön toiminnan suunnittelijana ja operatiivisena toteuttajana. Tuolloin laadittiin muun muassa alueellinen tietohallintostrategia, edistettiin järjestelmien yhteishankintaa kuntien kesken, otettiin yhteisiä kehitysaskleita virtuaalikokoustamiseen, pyrittiin saattamaan kuntien eri

toimialoja alueelliseen yhteistyöhön ICT asioissa, järjestettiin yhteistapaamisia ICT:n ja tietohallinnon parissa työskenteleville Pohjois-Savon kuntien työntekijöille. Toimintaa kesti tuolloin noin viisi vuotta. (Tacit Knowledge.)

Uuden aikakauden maakunnallinen ICT yhteistyö sai alkunsa vuonna 2018 kun ICT-yhteistoiminnan toteuttamishankkeen myötä alueen kunnat sitoutuivat laadittuun yhteiseen tietohallinnonstrategiaan vuosille 2019–2021. Kunnat nimesivät omat edustajansa syntyvään Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumiin ja vastuukuntana toimii Kuopion kaupunki. Foorumin kustannusten jako tapahtuu kuntakoon mukaisilla osuuksilla. Foorumin alaisuuteen perustettiin toimialakohtaiset kehittäjäverkot sivistys- ja teknistä puolta sekä hallintoa koskien. Kärkihankkeiksi perustamisvaiheessa nimettiin kokonaisarkkitehtuuri (yhtyi myöhemmin hallintoon), maakuntaverkko, tietoturva ja tietosuoja. (Pohjois-Savon liitto 2018.)

Nyt keväällä 2021 on tarkastelussa ollut tietohallintofoorumin toiminnan arviointi ja toiminnan jatkaminen tulevana vuosina. Avarasti Oy suoritti toiminnan arvioinnin kyselyn ja haastattelujen pohjalta. Arviointi esiteltiin foorumille ja oleellinen johtopäätös oli, että foorumin toimintaa kuntien digi, ict ja tietohallinnollisena yhteistyöelimenä tulisi jatkaa jossain muodossa. Arvioinnin laaja esittely löytyy verkosta. (Toiminnan arviointi.) Helmikuun 2021 tietohallintofoorumin kokouksessa arvioinnin esittelyn jälkeen päädyttiin pyytämään kunnilta kaksiosainen lausunto, joista ensimmäinen osa käsitteli sopimuskauden viimeisen osan eli vuoden 2021 loppuun viemistä ja joko omin resurssein tai ostopalveluna tapahtuvaa foorumin toimintamallin uudistamista. Toinen osa lausuntopyyntöä liittyi tulevaan toimintakauteen 2022–2024. Tämä lausuntopyynnön toinen osa koski foorumin nimen muuttamista digitalisaation edistämisen foorumiksi, tulisiko foorumin koordinointiin rekrytoida tai ostopalveluna hankkia lisäresurssi, kunnan kanta tuleviin rahoitusosuuksiin sitoutumisesta, vastuukunnan mahdollista vaihtamista, digituen kytkemistä osaksi foorumin fokusta ja onko kunnalla muita toiveita foorumin tulevaan toimintaan. (Lausunto 2021.) Opinnäytetyötä kirjoitettaessa ei ole vielä selvää millaisena foorumi tulee jatkamaan aihealueen yhteistoimintaa Pohjois-Savossa. Opinnäytetyön tarkoitus onkin osaltaan tuoda näkökulmaa Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumin kehittämiseen tuleville vuosille.

2.11 Kohti eKuntaa -hanke

Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti opinnäytetyöntekijän omasta hankkeesta, jossa hän toimii projektipäällikkönä ja hanke on oleellinen innoittaja tähän opinnäytetyöhön. Hankkeella on verkkosivusto www.kohtiekunta.fi opinnäytetyön tekijän ylläpitämänä. Tämän luvun asiat on referoitu kyseiseltä verkkosivulta, hankkeen loppuraportista ja lisäksi hyödynnetty tekijän tietämystä (Tacit Knowledge) hankkeestaan. Hankkeen loppuraporttia ja tätä opinnäytetyötä on työstetty samanaikaisesti. Erillisiä viitauksia lähdeaineistoon ei näin ollen ole käytetty.

Projektin alussa osa-aikaisesti oli mukana tekninentuottaja ja nyttemmin projektin jatkoajalla on mukana hankkeessa ollut AR-suunnittelija. Hanke alkoi 18.3.2021 ja se loppuu 30.6.2021.

Kuntien digitalisoitumista tukevat uudet sähköiset palvelut.
Kokeilut, yhteiskehittäminen ja neuvonta.
Yhdessä tekemässä 19 pohjoissavolaista kuntaa.

Kehyksen sisältävä teksti kiteyttää Kohti eKuntaa -hankkeen tarkoituksen, varsinainen hankesuunnitelma on huomattavasti laajempi. Hankkeen on rahoittajina toimivat EU:n aluekehitysrahasto (85 %), Pohjois-Savon liiton maakuntakuntarahasto sekä hankkeeseen osallistuvat kunnat pienellä omavastuusuudella. Hankkeen kokonaiskustannusarvio on noin 430 000 €. Hanketta hallinnoi ja projektipäällikön työnantajana toimii Kehitysyhtiö SavoGrow Oy. Hankkeen palvelut ja kokeilut olivat hankkunnille maksuttomia. Hankkeessa on toteutettu useita kokeiluita, joiden yksi kantava teema on ollut, että kokeilut toteutetaan useampien kuntien ja kuntatoimijoiden yhteistyönä hankkeen mahdollistamana ja koordinoimana. Hankkeen aikaiset kokeilut:

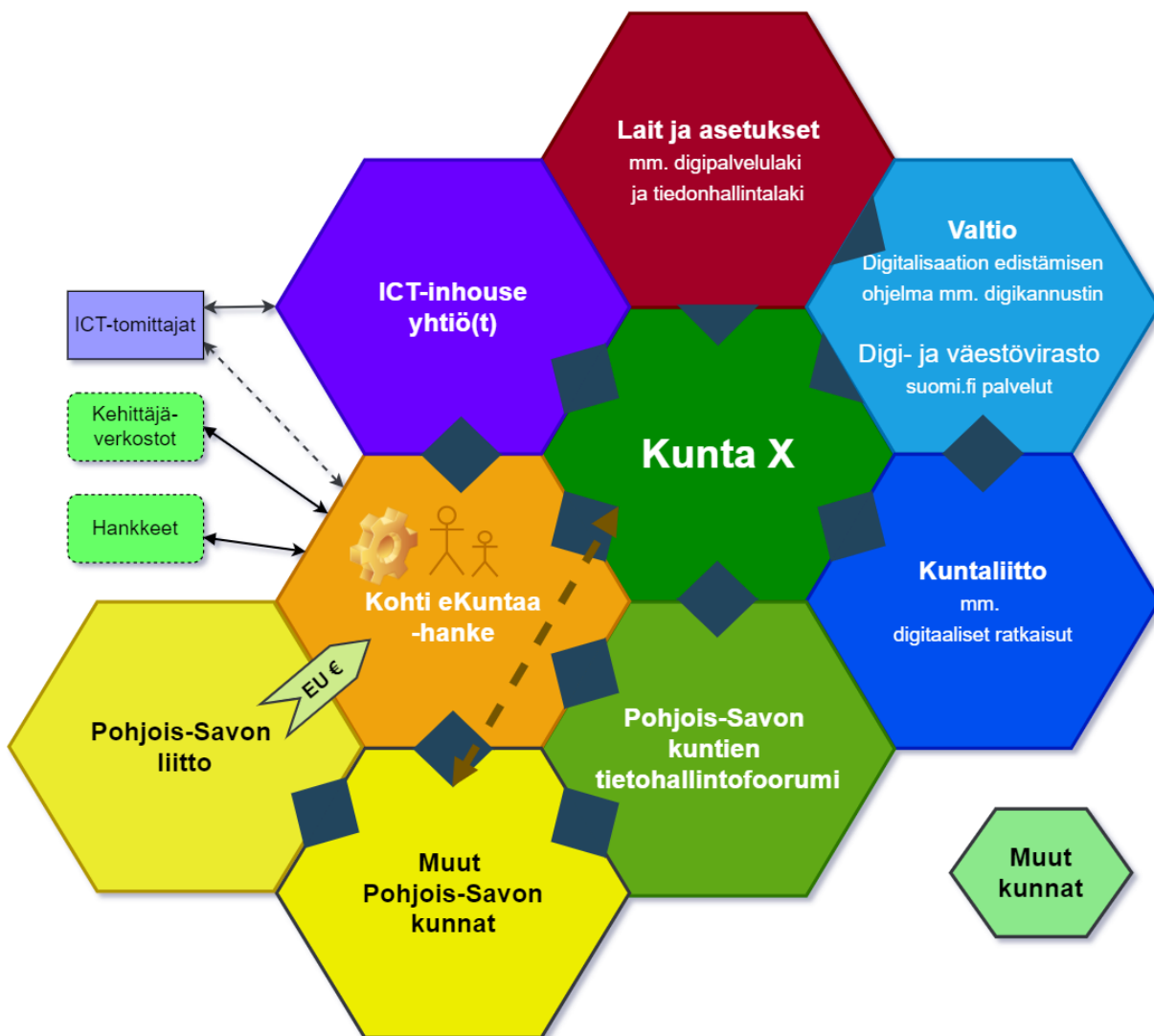
- Virtuaalihoiva ja turvanappi
- KuntaAppi
- Siteimprove (saavutettavuus työkalu)
- SchoolDay Wellbeing ja Dashboard
- Chattibotti
- Videoavuteinen palveluohjaus ja -neuvonta
- Digipakki.

Hanke toteutettiin osittain korona pandemian aikana ja tästä johtuen sekä rahoittajankin toiveesta toteutettiin erillisiä toimenpiteitä tukemaan pandemiasta selviytymistä:

- Virtuaalihoivan laajennus kuntoutukseen
- Yksinyrittäjän tuen sähköinen hakeminen
- Teams-tuokiot tehostamaan Teamsin tehokasta hyödyntämistä.

Hankkeen jatkoajalla eli viimeisenä puolena vuotena toteutettiin AR-elämyskierroksia (AR = laajennettu todellisuus) neljässä hankekunnassa. Hankkeessa tuoteistettiin lokaation pohjautuvat digikierrokset satukierros ja parkourkierros ja ne tulevat 13. toteutuksena Pohjois-Savon kuntiin. Jatkoajalla toteutettiin myös kahden kunnan saavutettavuuden toimeenpano kokonaisprojektina sekä mahdollistettiin seitsemän kunnan saavutettavuus auditointi. Hanke piti neljä kiihdytys webinaaria ja lukuisia erilaisia koulutus- ja info webinaareja. Hankkeesta tuettiin kuntien digikannustin hakuja. Hanke toimi verkostomaisesti yhteistyössä Pohjois-Savon tietohallinto foorumin ja muiden toimijoiden kuten DVV, VM ja Kuntaliitto kanssa. Hankkeen saama loppuarvio hankekunnista oli erittäin hyvä (ka 8,7). Seikkaperäisemmin hankkeen toimista ja onnistumisesta on luettavissa hankkeen loppuraportista hankkeen kotisivuilta (www.kohtiekuntaa.fi).

Kohti eKuntaa -hankkeen roolia ja aseitoimista toimijakentässä havainnollistaa kuva 8. Kuvaa tulkitessa tummat neliöt kahden toimijan välillä edustavat kahteen suuntaan osoittavaa nuolta eli on tunnistettavissa kyseisten toimijoiden välillä vuorovaikutusta. Pohjoissavolainen kunta on sijoitettu keskiön vastaavasti kuin aikaisemmassa toimijakentässä kuvaavassa kuvassa.



KUVA 8. Kohti eKuntaa -hankkeen rooli ja aseitoiminen toimijakentässä.

3 VERKOSTON JOHTAMINEN JA VERKOSTOTYÖ TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Aluksi tässä teoreettisen viitekehyksen selittävässä luvussa tarkastellaan julkishallinnon viimeaikaisia johtamisoppeja ja -malleja ja niiden kehityskaarta nykyiseen muotoonsa. Valtaosa teoreettisesta viitekehystä tukeutuu KTT Timo Järvensivun tutkimuksesta ja käytännön kokemuksesta julkishallintoon ja kuntasektoriin liittyvästä verkostoitumisesta, jotka Järvensivu verkostoitumista käsittelevän väitöskirjansa jälkeen on esitellyt teoksessaan Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä (julkaistu 2019). Teoreettista viitekehystä ja tutkijan ymmärrystä aiheesta täydentää opinnäytetyön toimeksiantajan Kuntaliiton julkaisut muun muassa Marja Ojakosken ja Terttu Pakarisen toimittama Tartu verkkoon - työvälineitä verkostojen kehittämiseen ja johtamiseen (2014). Kolmantena merkittävänä aiheyhteyttä (julkishallinto) sivuavana lähdeiteoksensa on toiminut vuonna 2019 julkaistu verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuna ilmestynyt verkostojohtamisen opas on saanut alkunsa Sitran Siilonmurtaja-hankeen yhteydessä. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen kartoituksessa on käytetty muuta lähdeaineistoa lähdeviitauksina ja tutkijan ymmärrystä lisäävänä materiaalina.

3.1 Johtamisopit kunnallisella sektorilla

Johtamisoppien näkökulmasta tarkasteltuna julkishallinnon uudistumista on ohjannut uudeksi julkishallinnoksi (new public management, NPM) kutsuttu johtamisoppi. NPM:n kulmakivinä ovat julkishallinnon resurssien taloudellinen käyttö, vaikuttavuus ja tehokkuus. Pyrkimyksenä ei ole, että yritysten johtamismalleja sovelletaan sellaisenaan, vaan toimitaan tehokkaasti ottaen huomioon julkishallintoa ohjaavat lait ja päätöksenteon reunaehdot. NPM:ää on kuitenkin kritisoitu yrityspuolen johtamismallien ihannoinnista, ja ei ole nähty sen tukevan oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta eli julkishallinnon demokraattisia arvoja. NPM:ää onkin kehitetty edelleen uusi julkinen palvelu-suuntaukseksi (new public service, NPS). NPS:ää kuvaa tavoite tasapainosta yhteisen hyvän ja yksilöllisten tarpeiden välille. NPS suuntauksessa korostuu vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus. NPS:n keskiössä ovat myös vastuullisuus julkisten resurssien tehokkaasta käytöstä ja enenevä asiakslähtöisyyden huomioiminen. NPM-mallia täydentämään on kehittynyt uusi julkinen hallinta-johtamismalli (new public governance, NPG). NPG:ssä huomioi kiinnittyä ulkoiseen toimintaan, painottaen verkostomaisten toimintamallien hyödyntämistä julkisten palveluiden kehittämisessä ja tehostamisessa. Pyrkimyksenä julkishallinnon palveluita hankkiminen erilaisin palveluiden hankinnan muodoin innovatiivisesti. Julkishallinnon organisaatiot joutuvat kehittämään toimintaansa erilaisten kehitystrendien ja muutosajureiden edetessä voimakkaasti. Verkostomaisten toimintavan lisääntyminen ja digitalisaatio lisäävät alueellisen yhteistyön ja palvelujen kehittämisen mahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 337-338.)

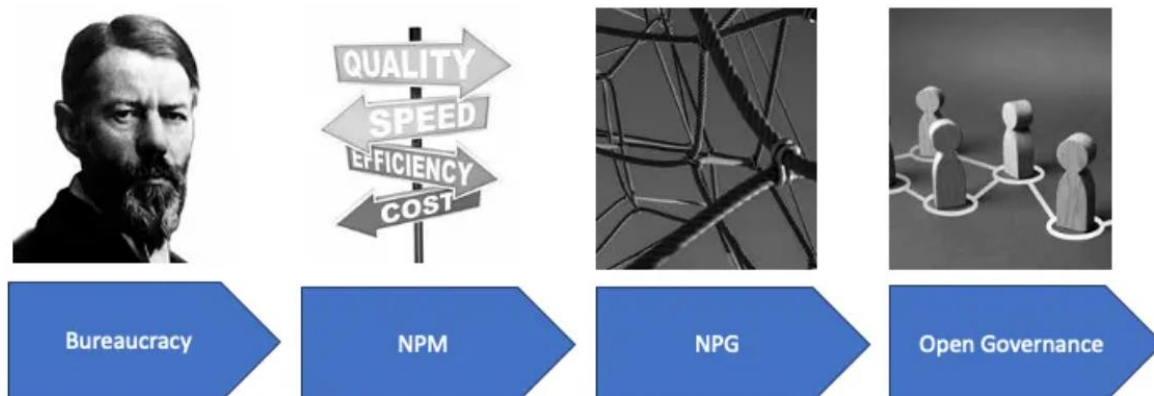
Juuri ilmestyneessä Tampereen yliopistolle tekemässään väitöskirjassaan Millaisella asiantuntijuu-della tulevaisuuden kunta rakennetaan Liisa Jurmu on tutkinut uutta julkista hallintoa (NPG) viitaten useisiin tutkijoihin ja näiden teoksiin (Klijn 2008; Bryson ym. 2014; Haveri & Pehk 2008; Kooiman 1999; Bovaird & Löffler 2002; Batley 1991; John 2001; Pollit & Bouckaert 2017). Kuntien kehittämisessä on alkanut viime vuosina korostumaan sektorit ylittävä yhteistyö, verkostoituminen ja

erilaisen osaamisen hyödyntäminen. Yhteiskunnan yleinen verkostoituminen, raja-aitojen madaltuminen ja eri tahojen vuorovaikutuksen lisääntyminen on mahdollistanut uuden julkisen hallinnon (NPG) syntymisen. Hallinnossa on havaittu riippuvaisuus muista toimijoista haasteiden ratkaisemisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Sektoreiden välisellä yhteistyöllä ja osaamista yhdistämällä päästään hakemaan ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. Yhteisten asioiden hoitamiseen päästään kiinni yhdistämällä voimavaroja julkishallinnosta, yrityksistä, kolmannelta sektorilta ja kansalaisista. (Jurmu 2021, 31). Väitöksessään Jurmu (2021, 32) kuvaa perinteisen hallinnon (PA), uuden julkisen johtamisen (NPM) ja uuden julkisen hallinnon (NPG) keskeisiä piirteitä Osbornen (2010) ja Hakarin (2013) tutkimuksen pohjalta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Perinteisen hallinnon (PA), uuden julkisen johtamisen (NPM) ja uuden julkisen hallinnon (NPG) keskeiset piirteet (Jurmu 2021, 33; alk per. viitattu Osborne 2010, 10; Hakari 2013, 37)

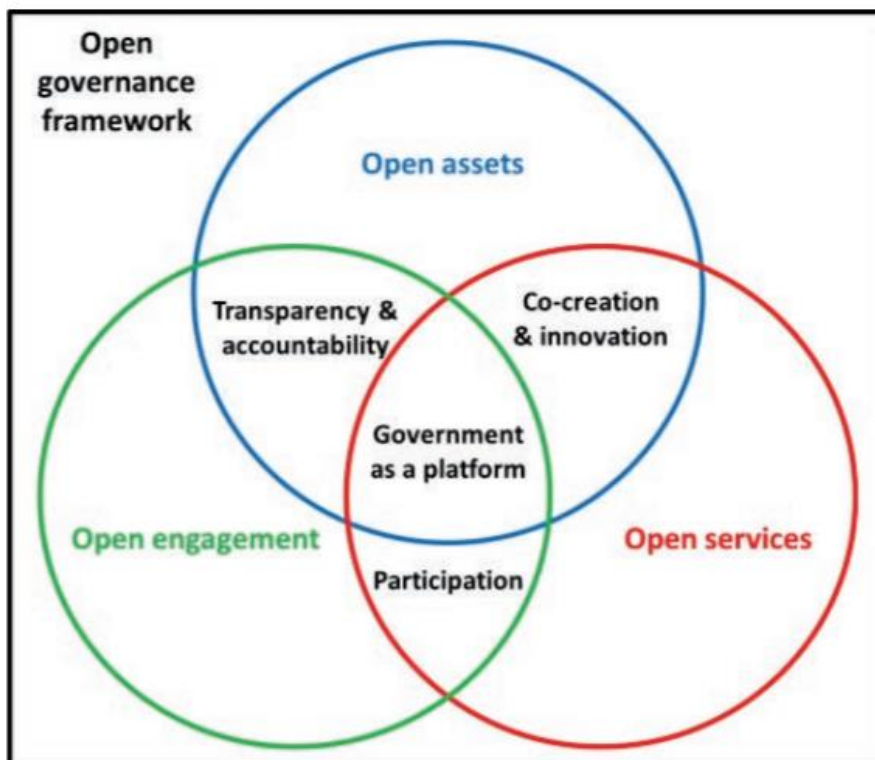
	PERINTEINEN HALLINTO (PA)	UUSI JULKINEN JOHTAMINEN (NPM)	UUSI JULKINEN HALLINTA (NPG)
TEOREETTINEN PERUSTA	Valtiotiede ja julkinen politiikka	Rationaalisen/ julkisen valinnan teoria ja johtamisoppi	Instituutio- ja verkostoteoria
VALTION ROOLI	Yhdistäjä	Sääntelijä	Moninainen ja moniarvoistaja
FOKUS	Poliittinen järjestelmä	Organisaatio	Organisaatio sen ympäristössä
PAINOTUS	Politiikan luominen ja toteuttaminen	Organisaation resurssien ja suorituksen johtaminen	Arvoista, tarkoituksesta ja yhteistyösuhteista neuvottelu
RESURSSIEN JAKAMISEN MEKANISMIT	Hierarkia	Markkinat ja sopimukset	Verkostot ja kumppanuussopimukset
PALVELUTUOTANTOJÄRJESTELMÄ	Suljettu	Avoin ja rationaalinen	Avoin ja suljettu
ARVOPERUSTA	Julkisen sektorin eetos	Kilpailujen tehokkuus ja markkinat	Hajautunut

Olemme matkalla byrokraatiasta kohti avointa ja verkostona toimivaa asiakaskeskeistä hallintoa. Julkishallinnon kehityssuunta on aistittavissa erilaisen viimeaikaisen tutkimuksen valossa ja puhutaan verkostona toimivasta tai avoimesta hallinnosta. Tätä kehityssuuntaa yksinkertaistetusti selventävää belgialaisen nykyään tulevaisuuskonsulttina toimivan asiantuntijan Karl-Filip Coenegrachtsin blogissaan byrokraatian aikajana (alk. per. Approaches to bureaucracy - A timeline) esittämä kuva matkasta kohti avointa hallintoa (kuva 9).



KUVA 9. Byrokraatiasta kohti avointa hallintoa (Coenegrachts 2020)

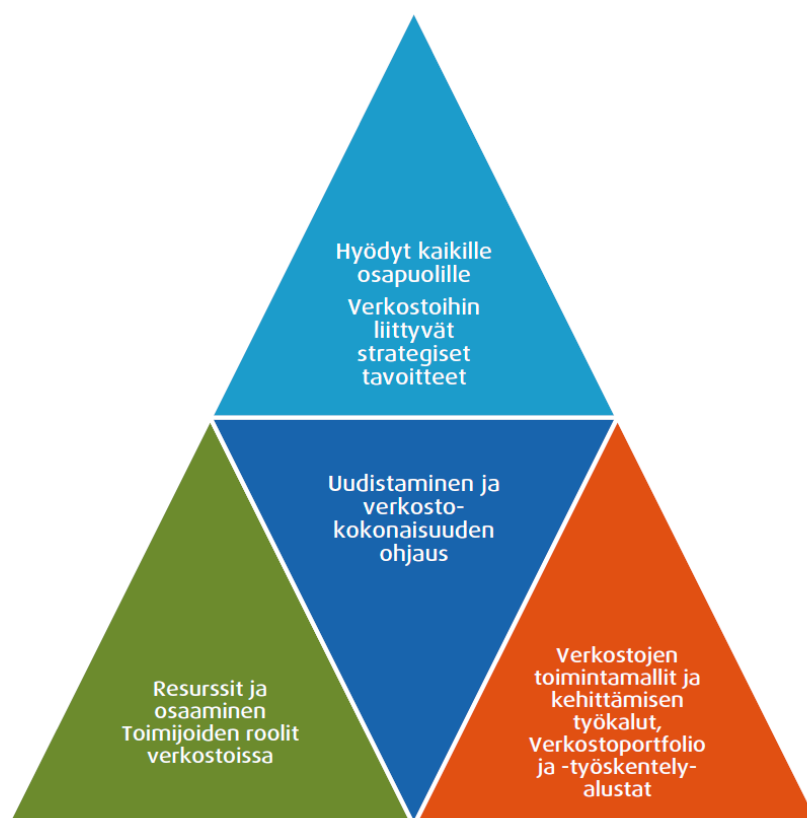
Jeremy Millard, jota myös Coenegrachts lainaa aikaisemmin mainitussa blogissaan, esitteli ajatuksiinsa ja kokemuksiinsa ICT:n mahdollistamasta tulevaisuuden hallinnon trendeistä ja mahdollisuuksista 2013 ICEGOV (International Conference Series on Theory and Practice of Electronic Governance) konferenssissä. Millard (2013) näkee julkisen hallinnon tulevaisuudessa yhtenä suurena innovaation ekosysteeminä, vähintäänkin hallinnon siilot madaltuvat ja yhteistyötä tehdään laajasti, kaikki toimivat vuorovaikutuksessa tuottaen julkista arvoa. Millardin ajatuksia avoimesta hallinnosta visualisoi kuva 10.



KUVA 10. Avoimen hallinnon systeemi (Millard 2013)

3.2 Verkostojohtaminen ja verkostotyö

Kuntaliiton julkaisu Tartu verkkoon - työvälaineitä verkostojen kehittämiseen ja johtamiseen esittää verkostojohtamisen viitekehyksen kuntasektorin näkökulmasta. Keskeinen mittari verkostolle ovat strategiset tavoitteet ja kaikkien osapuolten tavoitteiden mukaiset hyödyt. Keskeisinä tekijöinä viitekehyyksessä esitetään resurssit ja osaaminen sekä toimintamallit ja kehittämisen työkalut. Mainitut tekijät yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan ohjata ja uudistaa. (Kuntaliitto 2014, 12-13.) Verkostojohtamisen viitekehystä kokonaisuudessaan havainnollistaa kuva 11.

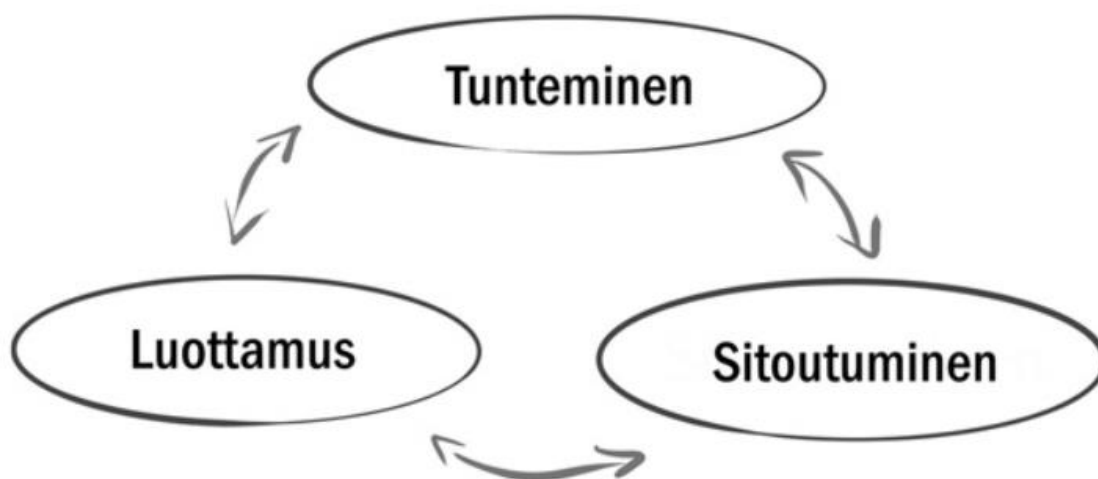


KUVA 11. Verkostojohtamisen viitekehys (Kuntaliitto 2014, 13)

Tarkasteltaessa kuntien digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä ja aihepiirin yhteishankkeita havaittavissa on verkostotyölle ominaiset piirteet. Vapaat toimijat toimivat vapaaehtoisesti yhdessä vastavuoroisesti ja luottamuksen pohjalta (Järvensivu 2019, 6). Järvensivu (2019,24) tuokin esille verkostotyön olevan omaehtoisten eli autonomisten toimijoiden välistä yhteistyötä. Kunnilla on toteutettavanaan erilaisia lakisääteistä ja muitakin palveluja, kuitenkin kunta voi pääsääntöisesti itse päättää kuinka palvelut tuotetaan. Tässäkin mielessä kunnat sopivat Järvensivun (2019,24) ajatuksen omaehtoisista toimijoista, jotka itse määrittävät omat tavoitteensa, toimintamallinsa, asioiden tärkeyden ja mihin verkostoon kuuluvat ja kuinka niissä toimivat. Erotuksena tiimeistä, jotka toimivat organisaatioiden sisällä sekä erotuksena ekosysteemistä, laajemmista systeemisistä kokonaisuuksista pitäen sisällään erilaisia toisiinsa kytkeytyneitä verkostoja, markkinoita ja hierarkioita, verkostot ovat eri organisaatioiden muodostamia verkostomaisia kokonaisuuksia (Järvensivu 2019, 24).

Kuntien välinen digitaalisten palveluiden yhteiskehittäminen voidaan nähdä strategisena ja tavoitteellisena yhteistyönä pyrkien saavuttamaan muun muassa taloudellista etua kullekin kunnalle. Järvensivu (2019, 83) kutsuu tällaista niin sanotusti ylhäältä alas johdettua tavoitteellista verkostoa, jonka tavoitteet ja toimintatavat on asetettu päämäärätietoisesti, hierarkkisesti johdetuiksi strategiseksi verkostoiksi.

Erilaisia verkostotyön onnistumisen elementtejä on runsaasti, ydinelementeiksi Järvensivu (2019, 40) on tutkimus- ja käytännön kokemukseen sekä muiden tutkijoiden esittämiin näkemyksiin pohjautuen valinnut kolme; tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa, muodostaen toisiaan vahvistavan kehän (kuva 12). Yhteistyö ei ole mahdollista, jos toimijat eivät tunne toisiaan. Yhteistyö jää pinnalliseksi tai tyrehtyy jos toimijoiden välillä ei ole luottamusta. Luottamus johtaa myös avoimempaan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Sitoutuminen on peruslähtökohta verkostotyössä. (Järvensivu 2019, 40)

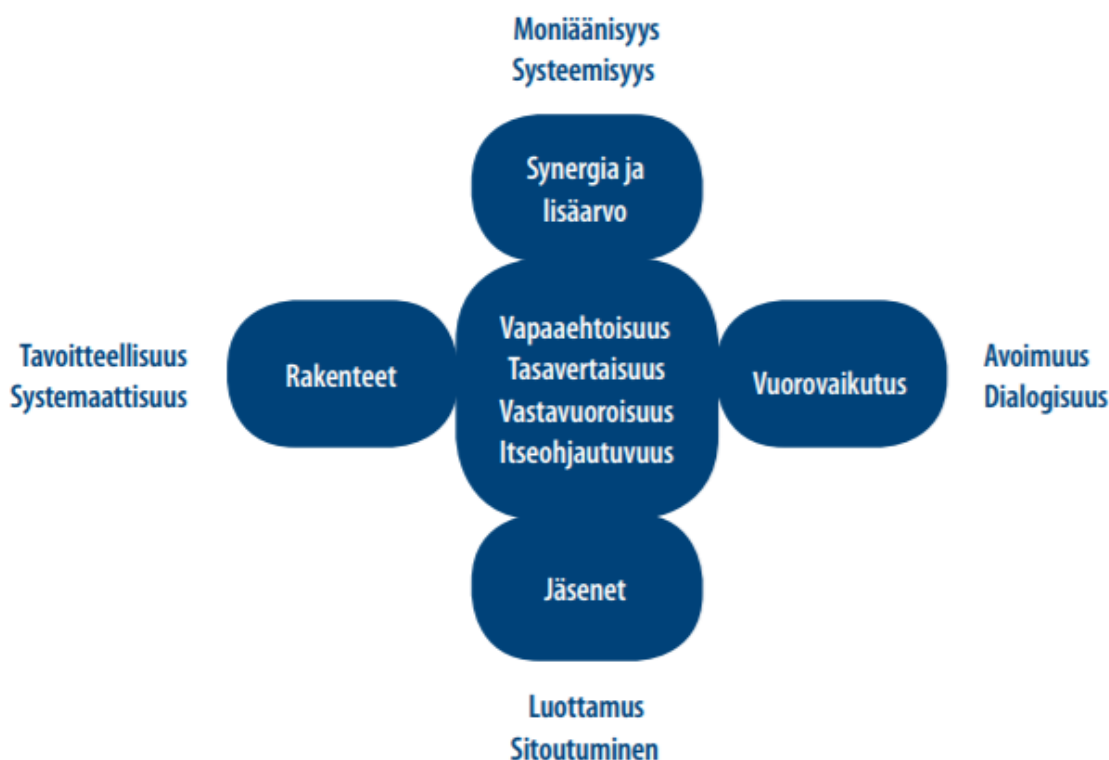


KUVA 122. Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019, 40)

Luottamus, tunteminen ja sitoutuminen nousevat esille myös Valtioneuvoston kanslian julkaisemassa verkostojohtamisen oppaassa. Oppaassa nähdään tärkeänä verkoston jäsenten tuntemisen, luottamuksen rakentamisen ja muiden verkoston jäsenten osaamisen tunnistamisen. Verkoston avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta, joka osaltaan rakentuu jäsenten tuntemiselle. Jäsenten verkostotyöhön sitoutuminen perustuu siihen, kuinka tärkeäksi jäsen kokee verkoston itselleen suhteessa antamaansa aikaan ja osaamispanokseensa. Sitoutuminen vaikuttaa myös siihen kuinka paljon jäsen saa verkostosta itselleen ja kuinka paljon lisäarvoa omalle organisaatiolle on saatavissa. (Vnk 2019, 21-22.)

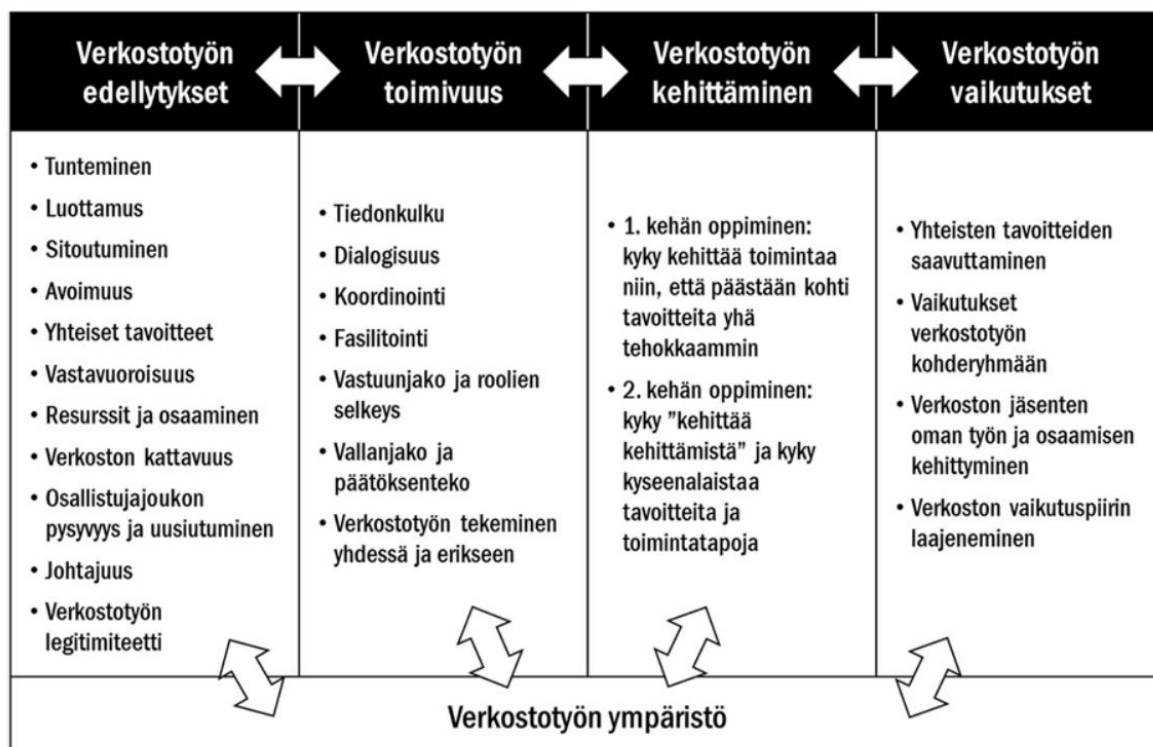
Verkostojohtamisen oppaassa esitetään verkoston toiminnallinen kehys, jonka keskiössä ovat vapaaehtoisuus, tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja itseohjautuvuus. Verkoston keskiötä tukevat verkoston rakenteet, jäsenet, synergia ja lisäarvo sekä vuorovaikutus. Rakennetta vahvistetaan tavoitteellisuus-

della ja systemaattisuudella. Verkoston jäsenten välinen luottamus ja kunkin sitoutuminen on oleellinen elementti verkostotyön onnistumiselle. Vuorovaikutuksen osalta oleellista on avoimuus ja dialogisuus. Moniäänisyys ja systeemisyytys tuo verkostoon synergiaa ja lisäarvoa. Koko verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä ja samalla kehystä, jota verkostojohdajan on kyettävä arvioimaan ja edistämään selkeyttää kuva 13. (VNK 2019, 17.)



KUVA 13. Verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä (VNK 2019, 17)

Vertailukohtana edelliseen ja osittain saman sisältöisenä Järvensivu (2019, 158) jakaa verkostojen johtamisen neljään kategoriaan: edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset. Edellytykset ovat onnistumisen perusta eli ne tekijät, jotka verkostoa muodostettaessa tai verkoston alkumetreillä auttavat verkoston käyntiin lähtöä. Verkoston toimivuuteen kannalta huomionarvoista on koordinaatio, viestintä, dialogisuus, fasilitointi, roolien selkeys ja vastuunjako (vrt. projekti). Lisäksi tulisi varmistaa pääteoksenteon onnistuminen ja, että verkoston tavoitteita edistetään yhdessä ja kukin verkoston toimija erikseen. Yhdessä oppimisen kyky ja verkostotyön kehittäminen muodostavat kolmannen kategoriaan. Neljännen kategorian muodostavat verkostotyön vaikutukset ja tulokset. (Järvensivu 2019, 158). Järvesivun (2019, 158) johtamisen osatekijöiden jaottelua selventää kuva 14.



KUVA 144. Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys (Järvensivu 2019, 158)

Tutkimuksen laajuutta ja tarkoituksenmukaisuutta opinnäytetyönä sekä asetettuja tutkimuskysymyksiä peilattaessa edellä esitettyyn viitekehykseen nostetaan verkostotyön edellytykset ja vaikutukset keskiöön kvantitatiivisen kyselyn rakenteessa ja yksittäisiä kysymyksiä, väittämiä muodostettaessa.

Edellytyksiin ja vaikutuksiin tarttuminen on perusteltua myös siitä syystä, että tutkimusjoukossa eli Pohjois-Savon kunnissa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen lähdetty vähintäänkin maltillisesti. Tässä viitataan myös opinnäytetyöntekijän tekijän (*tacit knowledge*) vetämän Kohti eKuntaa -hankkeen toimintaan ja yhteiskehittämisen aktivointiin muun muassa valtiovarainministeriön digikanustin hankkeita koskien. Hanke itsessään on toteuttanut kymmenkunta kokeilua yhdessä kuntien ja kuntatoimijoiden kanssa. Tyypillisesti yhdessä kehittämässä on ollut 2-8 kuntaa. Seitsemän hankkeen kokeilua liittyy digitaalisten palveluiden kehittämiseen kuntien yhteistyönä, hankkeen toimiessa mahdollistajana ja verkoston kokoajana sekä yhdessä tekemisen koordinaattorina. (Kohti eKuntaa -hanke 2021).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyönä tehtävän selvityksen tarkoituksena oli selvittää digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa nojautuen verkostojohtamisen ja verkostotyön teoreettiseen viitekehykseen. Selvityksen toimeksiantajana oli Kuntaliitto, jonka omaa tutkimustyötä tuetaan ja syvennetään tällä pohjoissavolaisella näkemyksellä digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä. Selvitys toteutettiin kyselytutkimuksena kohdistettuna Pohjois-Savon kuntien henkilöstöön, jota voidaan pitää kyselyn perusjoukkona. Kaikkinensa Pohjois-Savon kunnissa työskentelee lähes 14000 ihmistä. Kuitenkin aikataulun puitteissa ja muutenkaan ei olisi ollut tavoitettavissa riittävän suurta otantaa perusjoukosta. Vastausten saaminen kuntien henkilöstöstä eri toimialoilta ja rooleista toisi todenperäisemmän kuvan laajemmin kuin kysymällä vain yhtä yhteistä kunnan näkemystä. Ajatus laajemman näkemyksen saamisesta perustuu siihen, että digitalisaatio, palveluiden kehittäminen ja verkostotyö koskettaa laajasti kuntien henkilöstöä eri rooleissa ja toimialoilla. Tyypillinen kyselytutkimusten toteutustapa kunnille on kysyä kunnan yhtä yhteistä mielipidettä. Kyselyn kohderyhmänä käytettiin Kohti eKuntaa -hankkeessa kerättyä kontaktirekisteriä kunnissa aihe yhteyteen liittyvistä henkilöistä. Rekisterin laajuus on noin 300 henkilöä. Pyydettiin myös kyselyn saajia jakamaan kyselylinkkiä organisaatioissaan. Otannan näkökulmasta päädyttiin siis harvinnanvaraiseen näytteeseen. Selvityksen tulokset tulevat olemaan suuntaa antavia.

Kyselyä koeponnistettiin ja sen laajuutta tarkasteltiin sekä arvioitiin kysymysten ymmärrettävyyttä (validiteetti) kahden henkilön toimesta. Tämän tarkastelun ja arvioinnin pohjalta kyselyä vielä muo- toiltiin. Vastaamisen vievää aikaa myös kellotettiin, jotta voidaan antaa vastaajalle oikea kuva tarvit- tavasta vastaamisajasta. Kysely kokonaisuudessaan on liitteenä (Liite 1).

Kaikkinensa kyselyn aukaisi 255 Pohjois-Savon kunnissa työskentelevää ihmistä. Heistä taustatiedot antoi 136 ihmistä (kato 119). Kypsyys- ja tietoisuustietojen osalta vastaajia oli 99. Koko kyselyn lop- puun asti vastasi 78 ihmistä.

Kyselystä saatu aineisto kertyi SurveyPal -kyselytyökalun tietovarastoon ja esitysgraafiikkaan, josta sitä siirrettiin Microsoft Excelillä ja PowerPointilla käsiteltäviin tiedostoihin, joissa vastauksia vielä erikseen käsiteltiin muun muassa kategorisoimalla eli luokittelemalla ja yhdistelemällä. Tietoa tutkit- tiin ja analysoitiin yhtenäisenä joukkona ja erityisesti kuntakokoluokka jaon mukaan. Kahden pienim- män kokoluokan osalta yhden vastaajan vaikutus kokoluokan prosenttiin on merkittävä, molemmissa kokoluokissa vastaajia oli noin 10 kuntatyöntekijää. Jos tulokset esiteltäisiin yhdessä köntässä eli tarkastellen koko vastaaja joukkoa yhtenä ei sekään antaisi oikeaa kuvaa kuntien ollessa Pohjois- Savossa hyvinkin eri kokoisia ja erilaisilla resursseilla varustettuja. Tulosten ja selvityksen takana on kuitenkin myös tavoite löytää mahdollisuuksia sopiviin yhteistyökumppanuksiin.

4.1 Tutkimuskysymys ja -menetelmät

Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyönä tehtävässä selvitystyössä erilaisen tutkimuksellisen tar- kennuksen ja toimeksiantaja Kuntaliiton sekä opinnäytetyön ohjaajien kanssa käydyn iteroinnin jäl- keen muodostuivat:

- Mitkä tekijät kunnissa nähdään digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen hidasteina ja jopa esteinä?
- Toisaalta mitkä tekijät kunnissa nähdään digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä mahdollistavina, edistävinä asioina?

Verkostojohtamisen näkökulmasta, joka toimii teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle kokonaisuutena ja sieltä tähän tutkimukseen johdetut verkostotyön edellytykset ja verkostotyön vaikutukset, muodostuivat seuraavat tukikysymykset, joista johtaen isoin osa kyselytutkimuksen kysymyksistä muodostettiin:

- Mitä edellytyksiä kunta tarvitsisi voidakseen ryhtyä yhdessä toisten kuntien kanssa kehittämään verkostomaisesti digitaalisia palveluitaan?
 - Edellytykset korreloivat varsinaisen tutkimuskysymyksen edistäviin tekijöihin ja edellytysten puuttuminen vastaavasti hidasteisiin, haasteisiin
- Minkälaisia vaikutuksia kunnalle voisi olla saatavissa, jos se ryhtyisi yhdessä toisten kuntien kanssa kehittämään digitaalisia palveluitaan?
 - Vaikutukset korreloivat varsinaisen tutkimuskysymyksen edistäviin tekijöihin, jos verkostotyön vaikutukset uskotaan kunnassa toteutuvan ja vastaavasti hidasteisiin, jos uskotaan tai on kokemuksia, ettei verkostotyöllä päästä tavoitteisiin eli vaikutustavuuteen ei toimijoilla ole uskoa

Survey-tutkimus, jolla kerätään tietoa vakioidussa muodossa joukolta ihmisiä, on yksi perinteisimmistä tutkimusstrategioista. Survey-tutkimuksen olennainen piirre on, että poimitaan otos tietystä ihmisjoukosta. Kerätään aineisto strukturoidussa muodossa ja tämän aineiston avulla pyritään kuvaamaan, vertamaan ja antamaan selityksiä tutkittavalle ilmiölle. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 134.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin siis määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus toteutettuna kyselytutkimuksena. Keskeisimmät syyt valintaan olivat olemassa olevat kontaktit otantaan, mahdollisuus toteuttaa opinnäytetyö aikataulussa ja myös ettei vastaavasti tyypillisesti kysytä kuntien henkilöstöltä laajemmin vaan useasti yhtä kunnan näkemystä hakien. Kyselytutkimus säästää aika ja vaivaa eli on tehokas (Hirsijärvi ym. 2018, 195). Kohti eKuntaa -hankkeen aikana oli runsaasti tapahtunut erilaista havainnointia, se ei kuitenkaan ollut määrämuotoista ja ylös kirjattua, joten sitä ei voitu hyödyntää tutkimuksessa.

4.2 Kvantitatiivisen kyselyn muotoilu ja sisältö

Tutkimuksen kvantitatiivisen kyselyn muodostamien pohjautuu kyselyn väittämien johtamiseen ja muodostamiseen Järvensivun (Järvensivu 2019,158, 158-184) viitekehyksestä verkostojen johtamiseen. Viitekehyksestä on tutkimukseen valittu verkostotyön edellytyksistä ja verkostotyön vaikutuksista johdetut väittämät.

Kyselyn taustatiedoissa pyritään siihen, että esimerkiksi ristiintaulukointi yhden tai useamman tekijän osalta antaa mahdollisuuden selittää eroja ja Kunnat on kokoluokan mukaan jaettu neljään luokkaan. Taustatietojen osalta on tehty yhteismitallistamista ja selvennystä johtuen siitä, että eri kunnissa rakenteet poikkeavat toisistaan esimerkiksi kunnan eri hallinnollisia osa-alueista voidaan käyt-

tää nimitystä toimiala, hallintokunta tai palvelualue. Vastaavasti myös jokin edellä esitetty hallinnollinen osa sisältää erilaisia tehtäviä eri kunnissa. Myöskään asetelma asema/rooli ei ole yksiselitteinen eri kunnissa, muun muassa suhteessa omaan yksikköön ja suhteessa koko kuntaa koskevaan työhön. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta päädyimme myös siihen, ettei vastaajan iän ja sukupuolen kysyminen ole tässä aiheyhteydessä tarpeellista.

Perustietoina vastaajista kerätään:

- Työskentelykunta kokoluokan mukaan
- Vastaajan toimiala/hallintokunta/palvelualue
- Vastaajan asema/rooli
- Kunnallisissa työtehtävissä oloaika.

Aihealueeseen liittyy myös taustatietojen kaltaisia tietoja tavallaan organisaation kypsyys ja tietoisuus tietoja mitä aihealueen ympäristössä tapahtuu ja kuinka toimenpiteisiin on kussakin kunnassa vastaajan mielestä tartuttu ja niitä tehty. Näiden tietojen pohjalta voidaan mahdollisesti selittää lisää tutkimuksen tuloksia haasteista ja mahdollisuuksista. Nimitän näitä kehystiedoiksi ja tietoisuus tiedoiksi digitaalisten palveluiden kehittämisen toimintaympäristöstä. Aihealueina ne liittyvät kunnan digitalisaation edistämisen, palveluiden kehittämiseen, verkostomaiseen kuntien väliseen yhteistyöhön ja ICT Inhouse-yhtiön rooliin kehittämässä. Tässä kohtaa voidaan todeta, että erilaiset kyselyt ja tutkimukset toimivat aina myös viestinnällisinä ja asioita pohtimaan johtavina herätteinä. Tämä kohta kyselyssä on tällainen, onhan tutkimuksen takana toimeksiantajan ja selvityksen tekijänkin halu herättää kuntien väliseen digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen ja aiheyhteyden huomiointiin kunnan suunnitelmissa ja kehittämistoiminnassa. Useista kehyskysymysten vastauksista saamme myös näkökulmaa viestinnän onnistumisessa erilaisissa aihealueen edistämistoiminnassa aina valtiovarainministeriön, toimeksiantaja Kuntaliiton digitalisaation edistämistoimista aina alueellisiin toimiin Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumiin ja omaan Kohti eKuntaa -hankkeeseen saakka.

Alla olevissa listauksissa on esitelty aihealueet kvantitatiivisen kyselyn muodostukseen sekä selitetty valittua aiheyhteyttä Järvensivun (2019, 160-184) määrittelyjen mukaan.

Verkostotyön edellytykset:

- Tunteminen
 - Toimijat tuntevat toisensa henkilöinä (nimet, tittelit, taustaorganisaatiot ja ihminen kokonaisuutena) sekä toistensa toiminnan, osaamisen, resurssit, toiveet ja tarpeet.
- Luottamus
 - Luottamuksen keskeinen piirre on toimijoiden uskomus, että muut toimijat toimivat yhteisen edun ja verkoston muiden jäsenten edun mukaisesti. Luottamusta on myös riskinotto epävarmuuden vallitessa: verkostoon osallistutaan ja yhteistyötä tehdään huolimatta siitä, että etukäteen ei voida tietää, minkälaisista hyötyä (tai haittaa) osallistumisesta lopulta on.

- Sitoutuminen
 - Sitoutuminen näkyy verkostossa lupauksen antamisena ja lupauksen pitämisenä. Lupauksen antaminen rakentuu sisäisen motivaation varaan (omaehtoisuus, osaamiseen ja kykyihin perustuva pystyvyys, merkityksellinen kytkeytyminen toisiin). Rakenteet voivat tukea tai estää lupauksen antamista ja pitämistä.
- Avoimuus
 - Verkoston jäsenillä ja myös verkoston ympäristössä olevilla toimijoilla on vapaa pääsy verkostoon ja verkoston tietoihin. Verkostoon liittyminen ja siitä poistuminen on vapaata. Verkoston toimijoilla on halutessaan mahdollisuus olla mukana verkoston kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa.
- Yhteiset tavoitteet
 - Verkoston toiminta etenee yhteiseen suuntaan, kun verkostolla on yhteiset tavoitteet. Tämän lisäksi toimijoilla voi olla myös omia verkostoon liittyviä tavoitteita.
- Vastavuoroisuus
 - Verkoston toimivuuden edellytyksenä on vastavuoroisuus: "kun antaa, myös saa".
- Resurssit
 - Verkoston toimijoilla on riittävästi resursseja, aikaa ja osaamista osallistua verkostoyhteistyöhön.
- Verkoston kattavuus
 - Verkoston toimijajoukko vastaa verkoston tavoitteisiin ja tarpeisiin.
- Osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuvuus
 - Verkoston toimijajoukko on parhaimmillaan riittävän pysyvä, mutta myös riittävän uudistuva. Pysyvyys vahvistaa etenemistä, kun taas uusiutuvuus edistää oppimista.
- Johtajuus
 - Verkostosta löytyy riittävästi vastuunottajia
- Verkostotyön legitimeetti
 - Verkoston toiminta on hyväksyttyä ja oikeutettua verkoston jäsenten ja myös verkoston ulkopuolisten toimijoiden näkökulmasta.

Verkostotyön vaikutukset:

- Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen
- Vaikutukset verkostotyön kohderyhmään (lisäarvo)
- Verkoston jäsenten oman työn ja osaamisen kehittyminen
 - Verkostosta on hyötyä jäsenilleen siten, että jäsenten oma työ ja osaaminen kehittyy
- Verkoston vaikutuspiirin laajeneminen
 - Verkoston hyödyt ja vaikutukset leviävät verkoston toimintaympäristössä.
- Verkoston suhde toimintaympäristöönsä.

Verkosto ei toimi umpiossa vaan suhteessa ympäristöstä löytyviin hierarkioihin, markkinoihin ja verkostojen verkostoon.

Kyselyn lopuksi annetaan vastaajille mahdollisuus lähestyä kuntansa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä suurimman haasteen ja suurimman mahdollistajan näkökulmasta niin sanotuilla vapailla tekstikentillä, kumpikin erikseen. Kyselyn kohderyhmänä ovat Pohjois-Savon kunnat ja kysymällä kuinka tärkeänä vastaaja pitää yhteistyötä naapurikuntiansa kanssa, muiden Pohjois-Savolaisten kuntien kanssa ja muiden sopivien kuntien kanssa muualta Suomesta, saadaan aluekehityksen ja alueellisen yhteistyön näkökulmaa selville. Vastaajalla on mahdollisuus antaa kokonaisarvosana omalle kunnalleen muiden kuntien kanssa tehtävän digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta. Viimeisenä vastaajalla on mahdollisuus kertoa ajatuksiaan digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä.

4.3 Tietosuoja

Alustavasti tutkimussuunnitelmaa tehtäessä ajatuksena oli kysyä yksilöivämpiä tietoja kuten esimerkiksi kunkin kunnan vastaukset omanaan eikä yhden yksittäisen vastauksen kiinnittymisellä johonkin yhdestä neljästä kunnan kokoluokasta. Ajatuksena oli myös, että kysyttäessä asemaa/roolia johto olisi luokiteltu yksilöidymmin muun muassa kunnan-/kaupunginjohtaja ja toimialajohto erikseen. Vastaavasti muutakin henkilöstöä koskevaa tietoa päädyin luokittelemaan alustavista ajatuksista poiketen. Päätin tutkijana pidättäytyä henkilöitä helposti liikaa yksilöivästä perustietojen luokittelusta tietosuojan ja tungettelevuuden näkökulmasta. Uskon myös tämän päätöksen tuovan enemmän vastauksia ja myös rehellisiä vastauksia eri puolilta organisaatioista, kun ei kumpua ajatusta, että vastaukseni ei olekaan anonyymi. Varsinaisia henkilötietoja eikä niin sanottuja arkaluontoisia henkilötietoja kyselyssä kerätä. Tutkijana tulkitsin niin, ettei erillistä tietosuojaselostetta/-ilmoitusta tämän tutkimuksen yhteydessä erikseen tarvita. Päädyin kuitenkin korostamaan vastaajille tietosuojaan ja tutkijan velvoitetta eettisyyteen kyselyssä perustietojen kysymisen yhteydessä.

Yhtenä ajatuksena tässä on myös, että jos vastausten määrä uhkaa jäädä pieneksi kuntien kokoluokkiin jakaminen tuo suuremmat vastaajien määrät kuhunkin neljään kuntakokoluokkaan kuin erillisesti kunkin yhdeksäntoista kunnan osalta, jotka tosin nekin olisivat järjestelyin jälkikäteen muodostettavissa tulosten analysoinnin yhteydessä. Kieltämättä kuntakohtainen tieto tuntui houkuttelevalta. Tutkijan on tehtävä niin rajaukseen ja kuin tietosuojaan liittyviä valintoja, joilla voi olla myös toisiaan korreloivia vaikutuksia kuten tässä tutkimuksessa.

4.4 Eettisyys ja luotettavuus

Määrällisen selvityksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelun tukimateriaalina toimi Sirkka Hirsijärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran Tutki ja kirjota teos, joka on muutenkin ollut ahkerassa tarkastelussa aikaisemman ja nykyisen oppinäytetyöprosessin aikana. Eettisyyden ja luotettavuuden asioita tarkasteltiin myös Hanna Vilkan Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet kirjan viitoittamana. Savonia AMK:n määrällisen tutkimuksen työpajan (yamk) materiaali auttoi palauttamaan mieleen aineiston hankintaan liittyviä näkökulmia.

Edellinen alaluku *4.3. Tietosuoja* kertoo, kuinka selvityksessä varmistettiin vastaajien anonymiteetti. Tämä varmistaa, ettei yksilöiden tietosuoja vahingossakaan päästä selvityksessä vahingoittamaan.

Liitteinä olevissa vapaissa palautteissa on joitakin ryhmittymä mainintoja, ne on korvattu xxxx -merkinnällä. Tulosten selittämisessä ja tulkinnassa tuotiin esille vain kuntakokoluokkia sekä niiden osalta todettiin kuinka esimerkiksi johonkin väittämään kokoluokan kunnissa oli vastattu.

Käytetyt lähteet on merkattu tarkasti ja tekstiviitauksien sanoitukseen on kiinnitetty huomiota niitä värittämättä ja vääristelemättä. Suoria lainauksia on pyritty välttämään, mikäli asian ymmärtämisen kannalta se ei ole ollut järkevää. Aikaisempaan tutkimukseen viitataan vain toimintaympäristön ja toimenpiteiden taustoituksessa ja silloinkin ne tuotu esille lainattuina graafeina kyseisten tutkimusten raporteista ja mainittu lähdeluettelossa.

Selvityksen ajatuksellinen perusjoukko on suuri lähes 14000 Pohjois-Savon kuntien työntekijää. Otantana oli järkevää aikataulun, saavutettavuuden ja vastaajien näkemyksellisyyden takia käyttää Kohti eKuntaa -hankkeen kontaktirekisteriä, henkilöitä, joilla voidaan olettaa olevan tartuntapintaa aiheen kanssa. Oletettavasti muilta kuin kontaktirekisterissä olevilta ei saatu juurikaan vastauksia, vaikka kyselyä pyydettiin levittämään organisaatioon. Tämä harkinnanvarainen näyte toi sitten kokonaisuuteena sellaisen näytejoukon, jotta voidaan puhua suuntaa-antavasta selvityksestä.

5 KYSELYN TULOKSET JA RAPORTOINTI

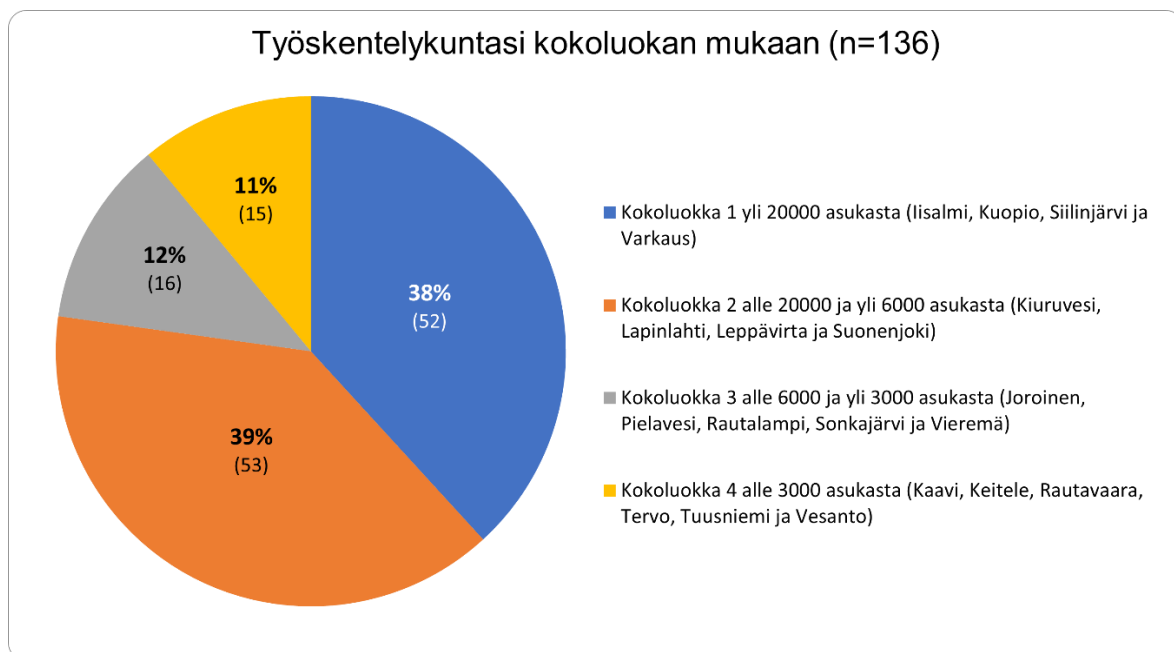
Kysely toteutettiin keväällä 2021 ja vastausaikaa oli noin 2 viikkoa (6.5. – 20.5.2021). Kyselystä muistutettiin kaksi kertaa. Kaikkiensa kyselyn aukaisi 255 Pohjois-Savon kunnissa työskentelevää ihmistä. Heistä taustatiedot antoi 136 ihmistä (kato 119). Kypsyys- ja tietoisuustietojen osalta vastaajia oli 99. Koko kyselyn loppuun asti vastasi 78 ihmistä. Tuloksia esiteltäessä ja myös yhteenve-toa ja johtopäätöksiä tehtäessä on joitakin vastaajan tai tulkinnan kannalta ristiriitaiseksi osoittautu-neista kysymyksiä jätetty tietoisesti pois validiteetin parantamiseksi.

Kysely kaikkineen oli laaja ja koostui ryhmitellysti taustatiedoista, kypsyys- ja tietoisuustiedoista, verkostajohtamisen edellytyksistä ja vaikutuksista, vapaista vastauksista suurimman haasteen ja mahdollisuuden osalta, yhteiskehittämisen tärkeyttä ja tarpeellisuutta mittaavista kysymyksistä, vas-taajan arvioista oman kuntansa osalta ja vapaasta palauteosiosta. Tässä opinnäytetyön varsinai- sessa raportissa esitellään tulokset taustatiedoista, verkostajohtamisen edellytyksistä ja vaikutuksista sekä vapaista vastauksista suurimman haasteen ja mahdollisuuden osalta. Muiden vastausten osalta tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä (LIITE 2 ja 3).

5.1 Vastaajien taustatiedot

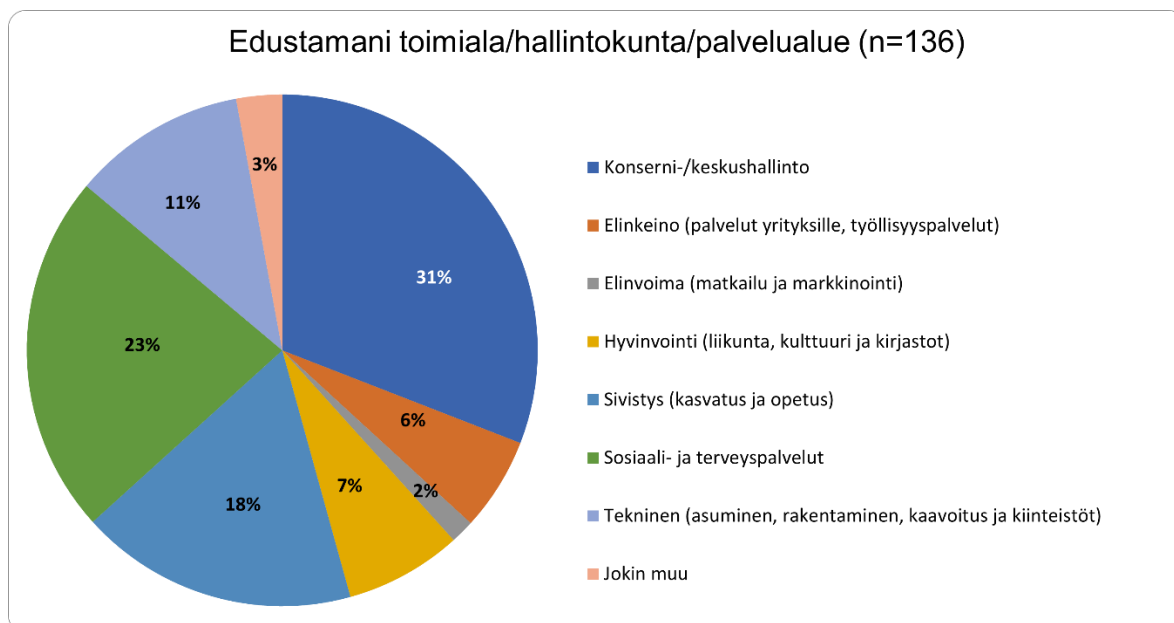
Vastaajien taustatietokysymyksiksi valittiin vastaajan työskentelykunta kokoluokkiin ryhmiteltyinä. Ei haluttu luokitella kutakin kuntaa omakseen tietosuojan varmistamiseksi ja mahdollisesti jouduttaisiin joka tapauksessa yhdistelemään kuntien vastauksia yksittäisen kunnan vastauksien vähäisyyden vuoksi. Toisena taustatietona kysyttiin vastaajan toimiala, ja kolmantena asema organisaatiossa, viimeinen eli neljäs varsinainen taustakysymys oli vastaajan työskentelyaika kuntasektorilla.

Vastaajista 38 % (n=52) oli kokoluokan 1 eli yli 20000 asukkaan kunnista ja vastaavasti 39 % (n=53) oli kokoluokan 2 kunnista eli niistä kunnista, joissa on yli 6000 asukasta ja kuitenkin alle 20000 asukasta. Kokoluokista 1 ja 2 oli lähes 80 % vastaajista. Kokoluokan 3 eli yli 3000 asukasta ja kuitenkin alle 6000 vastaajista oli 12 % (n=16) ja aivan pienimpien eli alle 3000 asukkaan kuntien edustajilta saatiin 11 % (n=15) vastauksista ja näiden kokoluokkien vastaukset edustivat hiivenen yli 20 % osuuden koko (n=135) vastanneiden määrästä. (Kuva 15.)



KUVA 155. Vastaajan työskentelykunta kokoluokan mukaan (n=136)

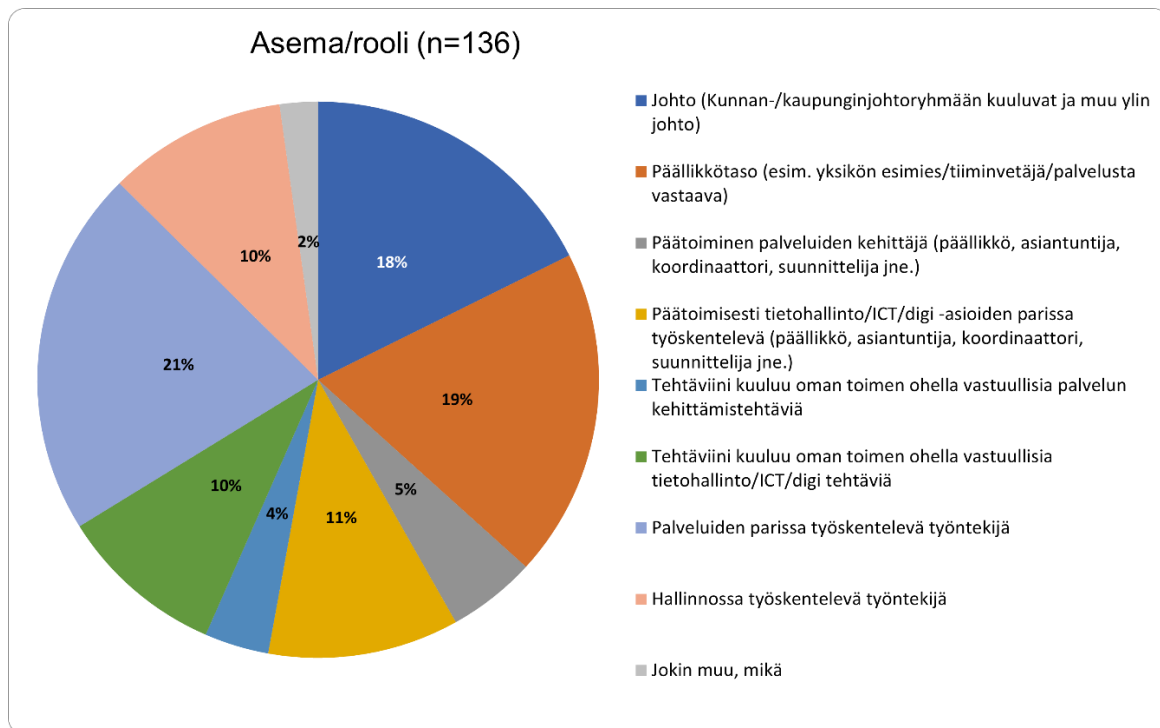
Kuntien toimialoihin jako ja nimitykset osa-alueille vaihtelevat kunnittain muun muassa kunnan koon ja myös sen mukaan mitä tehtäviä hoidetaan kunnassa ja mitä ulkoistettuna esimerkiksi kuntien yhteisessä Sote-yhtymässä. Päädyin kattavaan ryhmittelyyn toimialojen suhteen (Kuva 16). Suurimmat toimialat vastaajien osalta olivat konserni-/keskushallinto 31 %, sosiaali- ja terveystyöpalvelut 23 %, sivistys 18 % ja tekninen 11 %. Yhdessä nämä neljä toimialaa edustivat yli 80 % vastanneista. (Kuva 16.)



KUVA 166. Vastaajien edustamat toimialat (n=136)

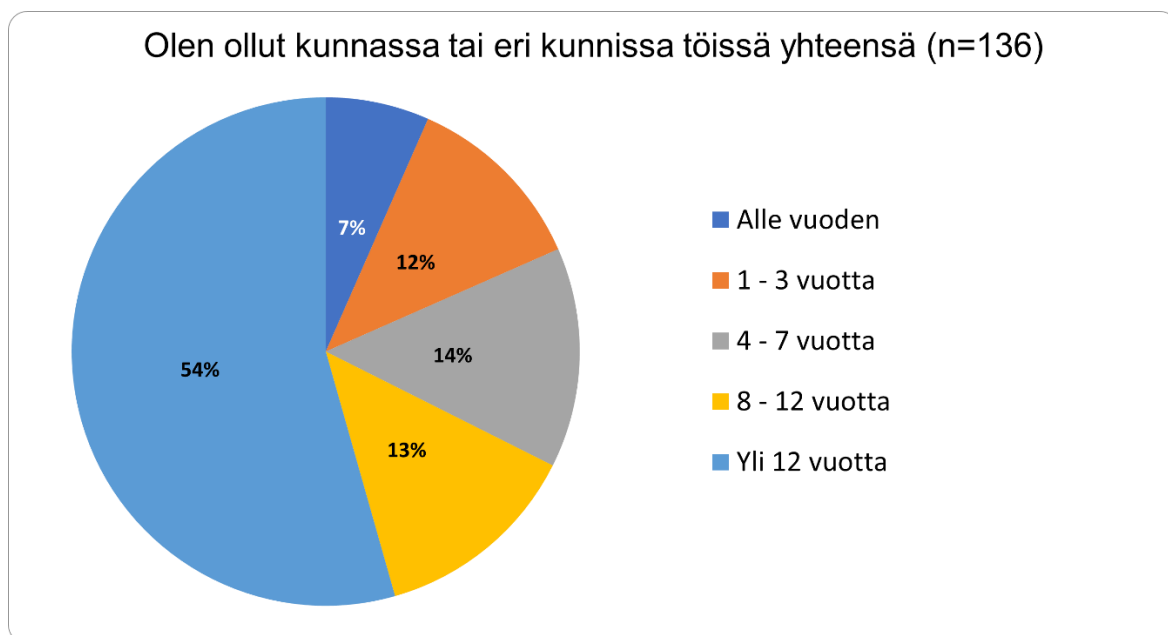
Henkilöstöllä on erilainen rooli suhteessa digitalisaatioon. Vastaajan asemaa/roolia kysyttiin yhdeksän eri toisensa pois sulkevan vaihtoehdon kautta. Suurimmat aseman/roolin mukaiset ryhmät vastanneiden osalta olivat palveluiden parissa työskentelevät 21 %, päälliköt 19 %, ylin johto 18 %,

päätoimisesti tietohallinnon/ICT:n/digin parissa työskentelevät 11 %, hallinnossa työskentelevät henkilöt 10 % ja henkilöt, joiden tehtäviin kuuluvat oman toimen ohella tietohallinnon/ICT:n/digin vastuullisia tehtäviä 10 %. Vastaajista lähes 90 % kuului edellä mainittuihin ryhmiin. (Kuva 17.)



KUVA 177. Vastaajien asema/rooli (n=136)

Viimeisenä taustatietona kysyttiin vastaajan työssä oloaika kuntasektorilla. Vastaajista 54 % on työskennellyt kuntien palveluksessa yli 12 vuotta. 8-12 vuotta työskennelleitä on 13 %, vastaavasti 4-7 vuotta työskennelleitä 14 % vastanneista. Vastanneista on 12 % työskennellyt kuntien palveluksessa 1-3 vuotta ja alle vuoden kuntasektorilla työskennelleitä on 7 %. (Kuva 18.)

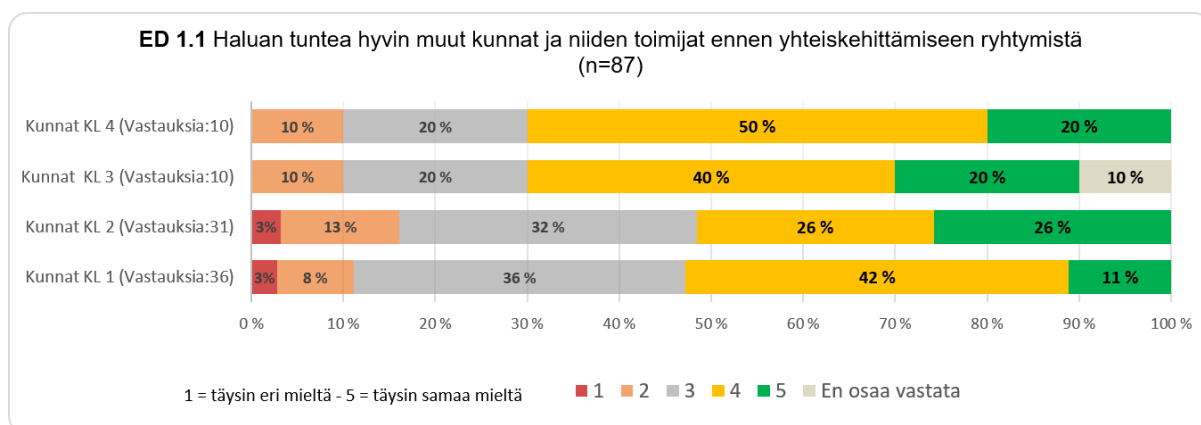


KUVA 18. Vastaajan työskentelyaika kuntasektorilla (n=136)

5.2 EDELLYTYKSET 1: Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

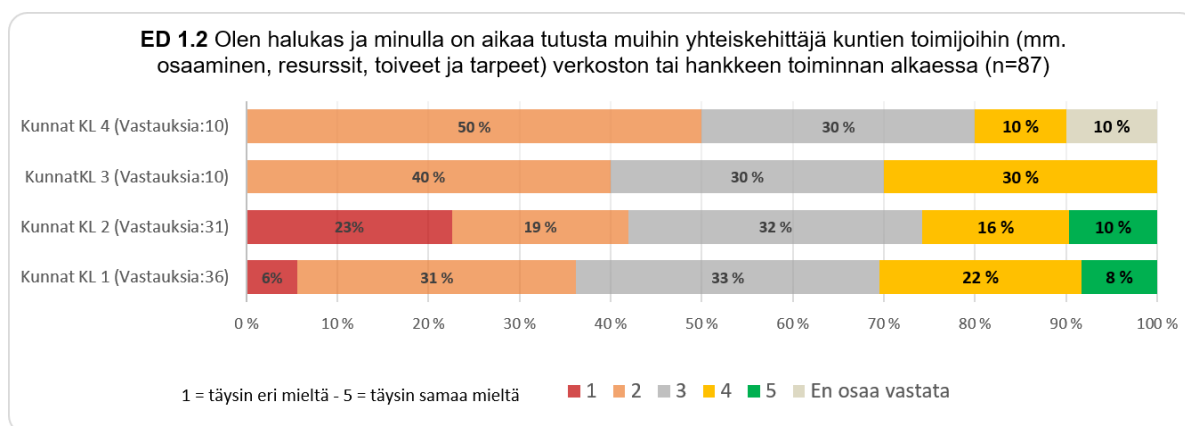
Verkostotyön edellytyksiin liittyvät kysymykset on jaettu kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat verkoston toisten toimijoiden tunteminen, uskon toimijoiden välisestä luottamuksesta ja sitoutumiseen näkyen lupauksen antamisena ja pitämisenä.

Kaikissa kunta kokoluokissa halutaan tuntea verkostossa toimivat hyvin yli 50 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä (kuva 19).



KUVA 19. Tunteminen ennen yhteiskehittämiseen ryhtymistä (n=87)

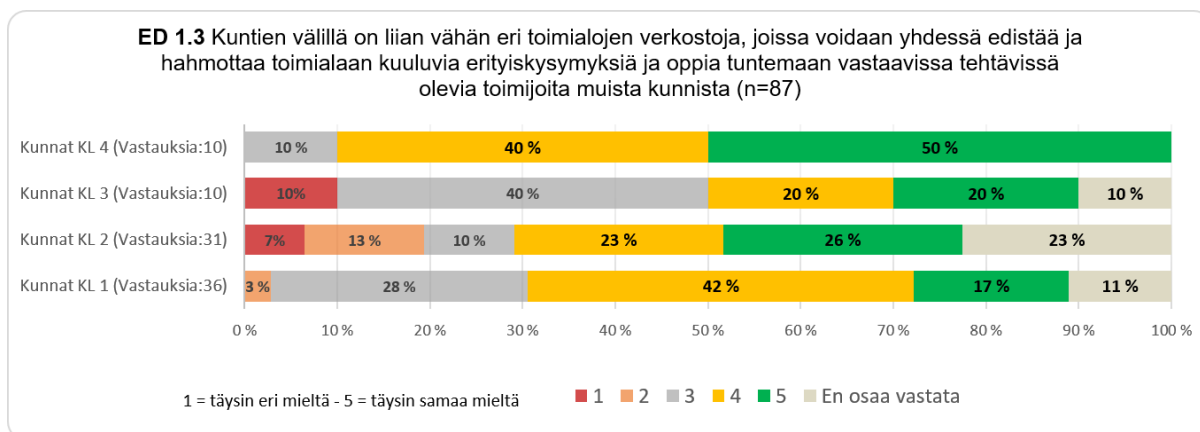
Tämä kysymys saatettiin ymmärtää ristiriitaisesti, kun samassa yhteydessä on halukkuus ja käytettävissä oleva aika. Tarkoitus oli saada näkemys, kuinka sitoutuneesti ja ottautuvasti toisten tuntemiseen oltaisiin panostamassa, kun yhteistyö on päätetty aloittaa ja on aika ruveta yhdessä työskentelemään. Tätä tulosta on tarkasteltava kriittisellä otteella edellä mainitusta ristiriitaisuuden mahdollisuudesta johtuen. (Kuva 20.)



KUVA 20. Tunteminen yhteiskehittämisen alkaessa (n=87)

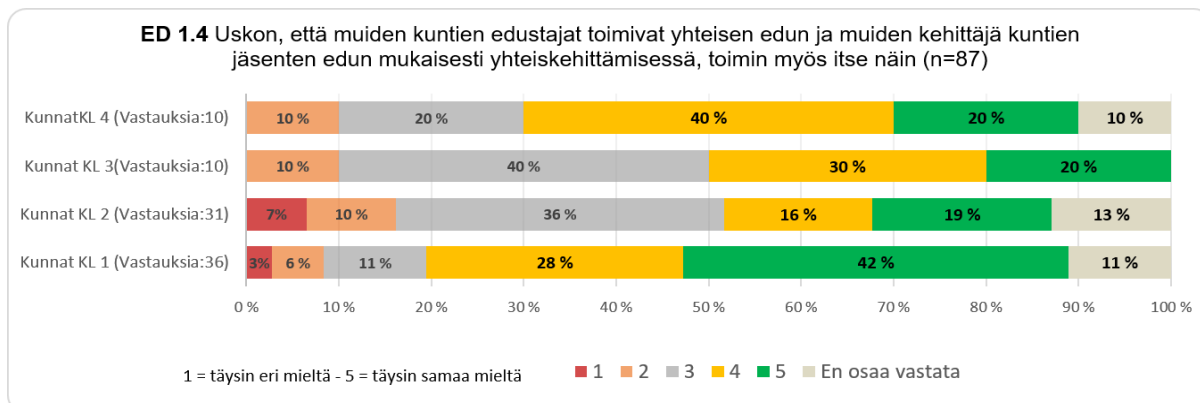
Kaikkien kokoluokkien kunnissa nähtiin tarpeellisuutta (4 samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä) eri toimialojen verkostot yli 40 % osuudella, kokoluokassa 2 tarpeellisuus oli 49 %, kokoluokassa 1 59 % ja suurimpana tarpeellisuus nähtiin aivan pienimmässä kunnissa 90 % vastaajista oli samaa mieltä

tai täysin samaa mieltä. Ajatuksena tässä, että erilaiset toimialojen verkostot voivat toimia foorumeina, joissa myös digitaalisten palveluiden yhteiskehittäminen voi nousta esille. (Kuva 21.)



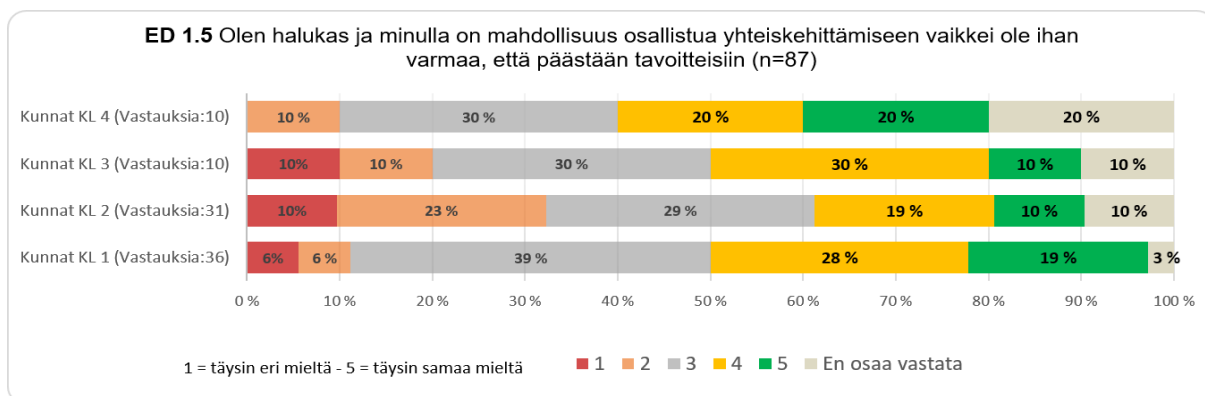
KUVA 21. Tarve erilaisille toimialojen verkostoille (n=78)

Luottamus ja usko, että toimitaan yhteisen edun mukaisesti, oli vahvinta kokoluokan 1 ja 4 kunnissa yli 60 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä. Kokoluokan 2 kunnissa on havaittavissa eniten epäluuloa yhteisen edun mukaisesti toimimisessa, kaikkiaan 75 % vastaajista vastasi olevansa täysin eri mieltä, eri mieltä, ei samaa/ei eri mieltä tai ei osannut sanoa. (Kuva 22.)



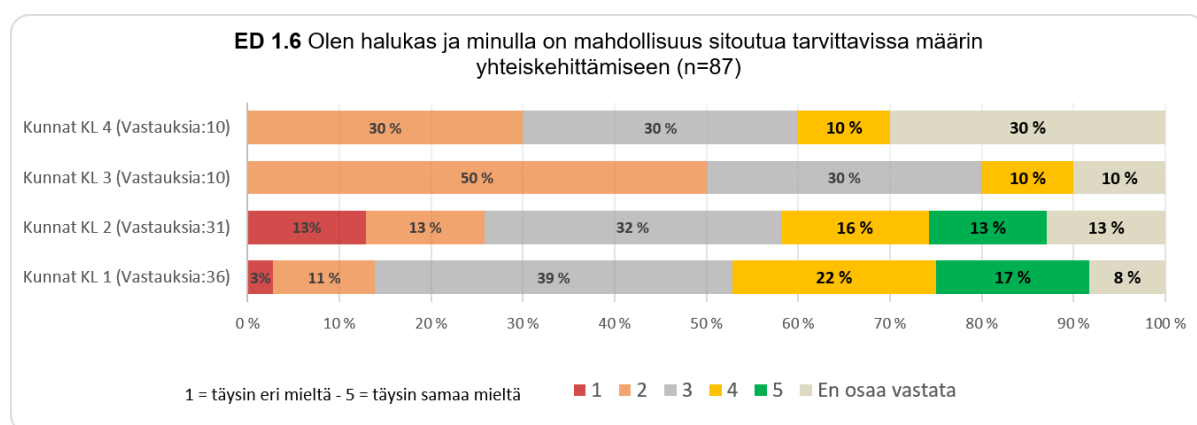
KUVA 22. Luottamus yhteisen edun mukaisesti toimimiseen (n=87)

Tavoitteisiin pääseminen yhteiskehittämisessä on luonnollinen tarkoitus, kuitenkin mukaan lähtemisen rohkeutta oli kaikissa kokoluokissa vähintään 39 % vastaajista ja kokoluokan 1 vastaajissa 47 % vastaajista (kuva 23).



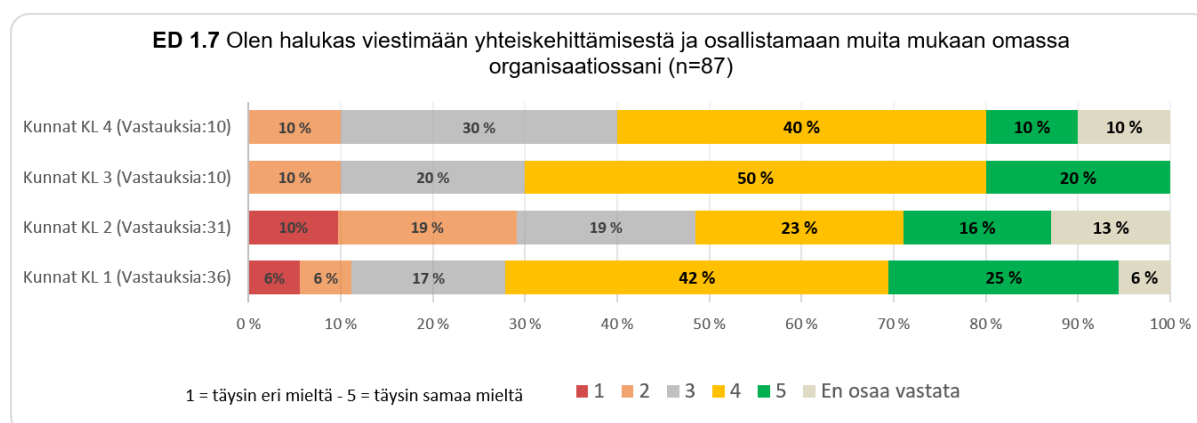
KUVA 23. Tavoitteisiin pääsemisen ensisijaisuus, epävarmuuden sietäminen (n=87)

Vastaajien joukossa selkeintä halukkuus ja mahdollisuus osallistua yhteiskehittämiseen on havaittavissa kokoluokkien 1 ja 2 kuntien vastaajilla, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli 39 % kokoluokan 1 kunnissa ja vastaavasti 29 % kokoluokan 2 kunnissa. Pienempien kuntien osalta voidaan tulkita sanamuodon "tarvittavissa määrin" vaikutus näiden kuntien vastauksiin (kokemukset kohti eKuntaa hankkeesta tulkinna tukena). (Kuva 24.)



KUVA 24. Halukkuus ja mahdollisuus sitoutua yhteiskehittämiseen (n=87)

Vastaajan ollessa mukana yhteiskehittämisessä kaikkien kokoluokkien kuntien vastaajista vähintään 49 % ja kokoluokan 1 ja 3 kokoluokan kunnissa vähintään 70 % vastaajista on halukas viestimään ja osallistamaan muita mukaan omassa organisaatiossaan yhteiskehittämiseen (kuva 25).

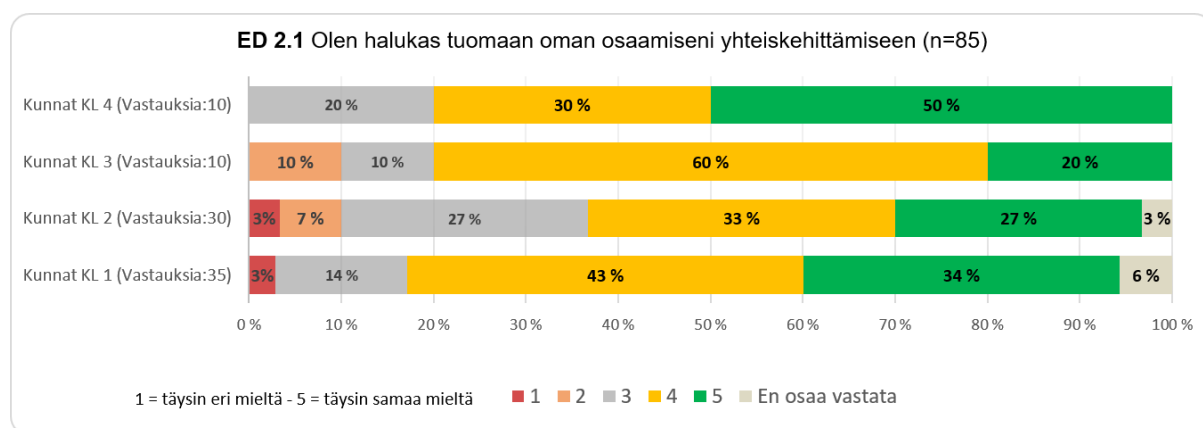


KUVA 25. Viestintä ja osallistaminen mukaan yhteiskehittämiseen (n=87)

5.3 EDELLYTYKSET 2: Avoimuus, yhteiset tavoitteet, vastavuoroisuus ja resurssit

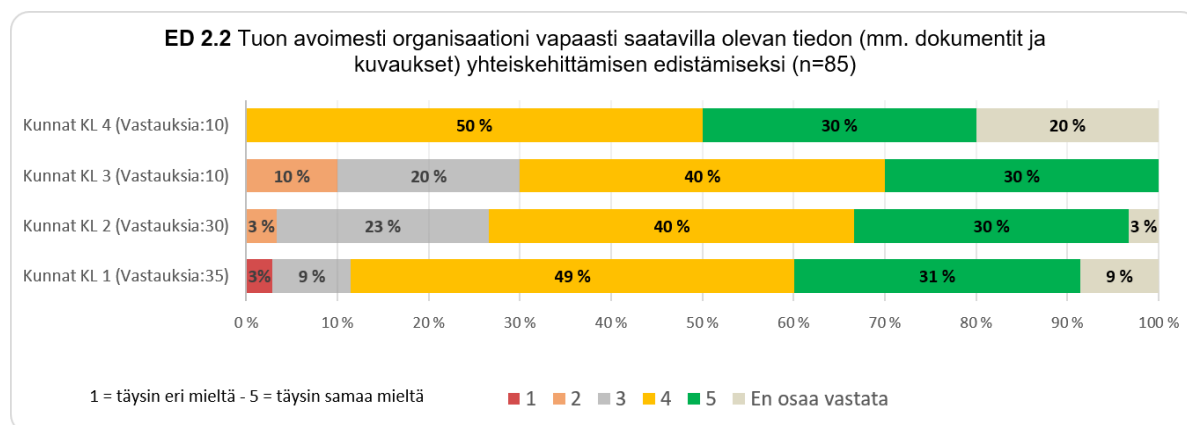
Toisen ryhmän verkostotyön edellytyksiin liittyen muodostavat avoimuus verkostossa toimivien ja verkoston yhteisten tietojen osalta, verkoston yhteiset tavoitteet, vastavuoroinen toimintatapa ja riittävästi aikaa ja osaamista osallistua verkostoyhteistyöhön.

Kaikkien vastaajien osalta vastaajista (valinnat 4 ja 5) vähintään 60 % oli valmis tuomaan oman osaamisensa yhteiskehittämiseen pienimmissä eli kokoluokan 3 ja 4 kunnissa prosenttiosuus nousi 80:neen (kuva 26).



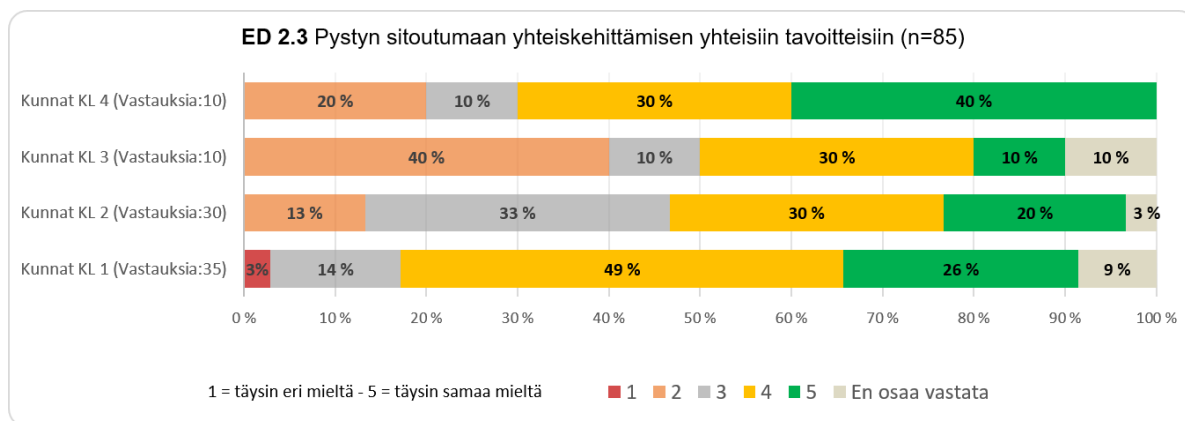
KUVA 26. Oman osaamisen tuominen yhteiskehittämiseen (n=85)

Vähintään 70 % kaikista vastaajista oli valmis tuomaan oman organisaationsa vapaasti saatavilla olevia tietoja osaksi yhteiskehittämisen edistämistä (valinnat 4 ja 5) (kuva 27).



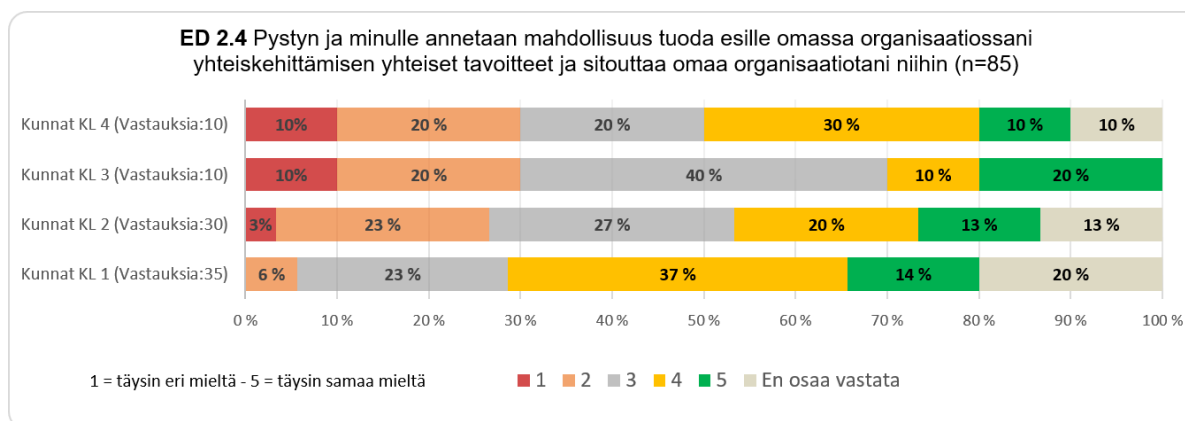
KUVA 27. Organisaation tietojen avoimuus (n=85)

Kokoluokan 1 kuntien vastaajista 75 % sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin (valinnat 4 ja 5). Kaikkien kokoluokkien osalta yhteisiin sitoudutaan vähintään 40 % osuudella. Kokoluokan 3 kuntien vastaajien osalta sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin vastasi olevansa eri mieltä 40 % (tarkoittaa neljää ihmistä). (Kuva 28.)



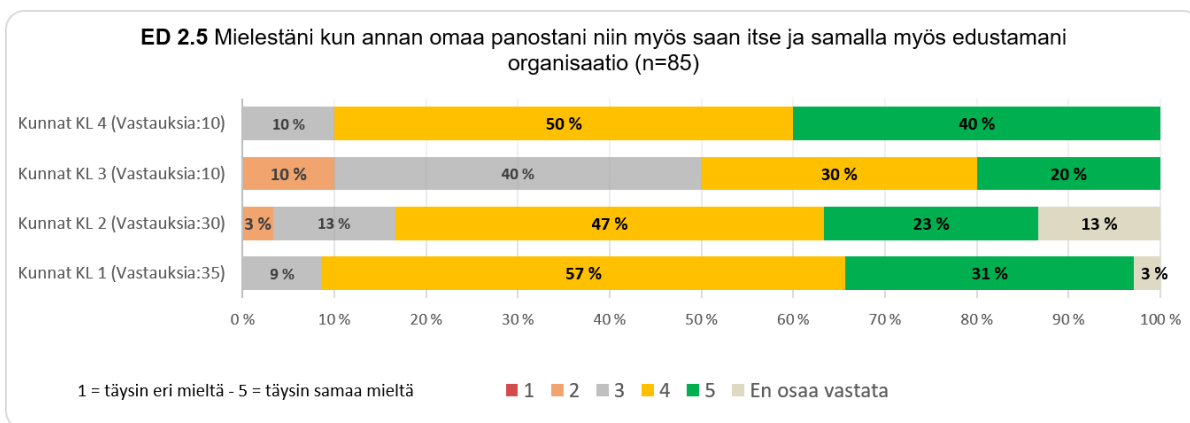
KUVA 28. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (n=85)

Kokoluokan 1 kuntien vastaajista 51 % uskoi pystyvänsä ja saavansa mahdollisuuden kertoa yhteiskehittämisen tavoitteista ja myöskin sitouttavansa organisaatiotaan niihin (valinnat 4 ja 5). Kaikkien kuntien osalta on kuitenkin nähtävissä selkeää epävarmuutta asiassa. Kokoluokan 3 kuntien vastaajien keskuudessa oli selkeää skeptisyyttä vastausten täysin eri mieltä, eri mieltä, ei samaa/ei eri mieltä saaden yhteensä 70 % osuuden. (Kuva 29.)



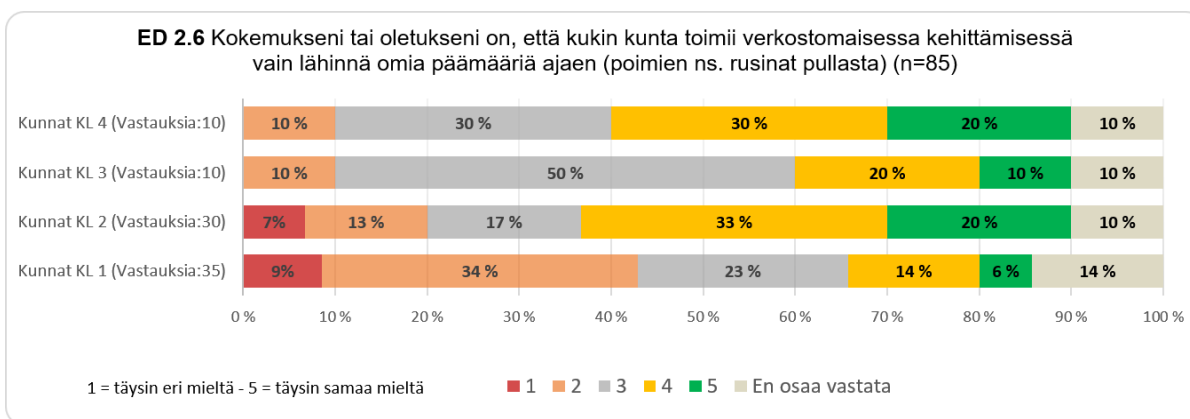
KUVA 29. Yhteiskehittämiseen osallistuvan usko ja mahdollisuus tuoda asiaa omaan organisaatioonsa (n=85)

Antamalla omaa panostaan kokoluokan 1, 3 ja 4 kuntien vastaajat näkivät kaikki yli 70 % (valinnat 4 ja 5) osuudella saavansa myös itse ja edustamansa organisaatio. Kokoluokan 3 osalta vastaavasti koki vain puolet eli 50 % vastaajista ja kyseisessä kokoluokassa 40 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Kuva 30.)



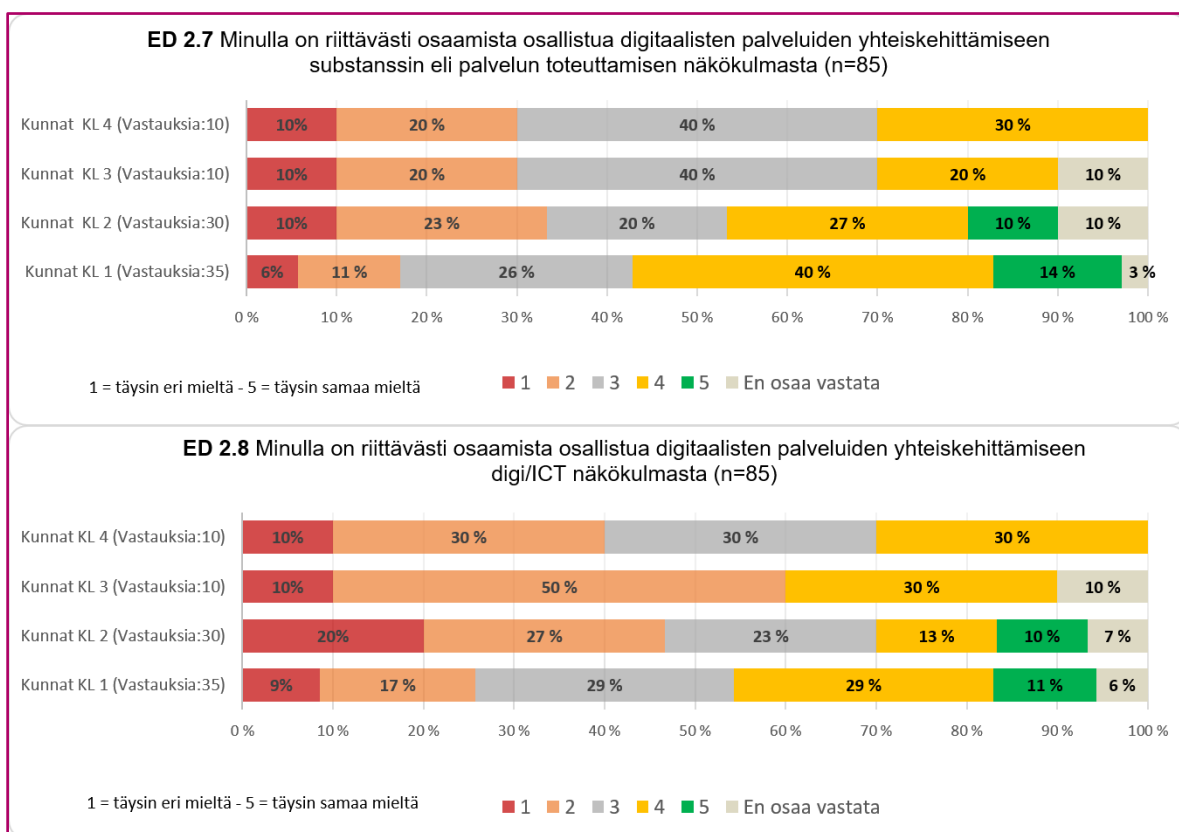
KUVA 30. Vastavuoroisuus (n=85)

Kokoluokan 2 kunnissa 53 % ja kokoluokan 4 kunnissa 50 % vastaajista näki (valinta 4 ja 5), että kukin kunta toimii vain omia päämääriään ajaen. Myös kokoluokan 3 kuntien vastaajista 30 % koki vastaavasti ja 50 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Kuva 31.)



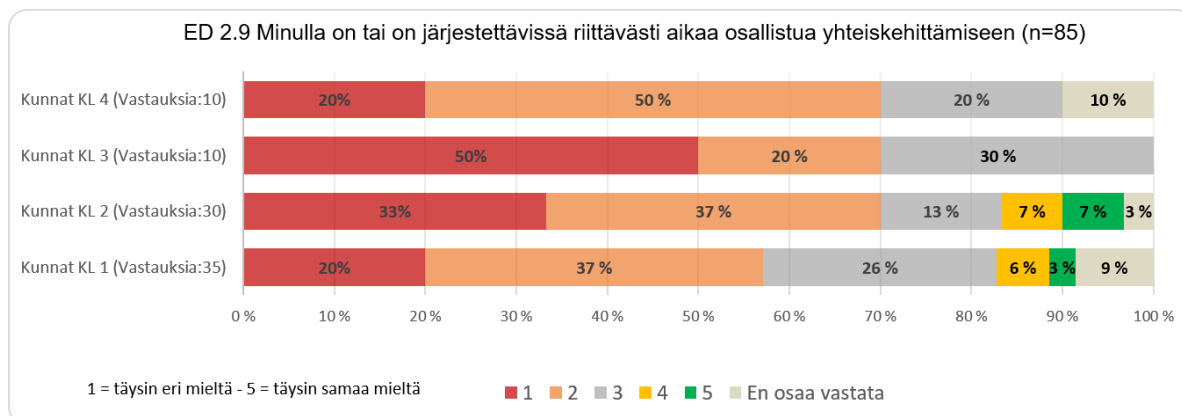
KUVA 31. Omien päämäärien ajaminen (n=85)

Edellytykset ED 2.7 Minulla on riittävästi osaamista osallistua digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen substanssin eli palvelun toteuttamisen näkökulmasta ja ED 2.8. Minulla on riittävästi osaamista osallistua digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen digi/ICT näkökulmasta voivat olla toisensa pois sulkevia ja niitä onkin parempi tarkastella samanaikaisesti. Selvistikin osaamista molemmista näkökulmista on ollut vastaajien joukossa. Kahden suurimman kokoluokan kunnan vastaajien osalta vähintään 10 % vastaajista kokee edustavansa kyseisten osa-alueiden syvempää osaamista (täysin samaa mieltä 5). (Kuva 32.)



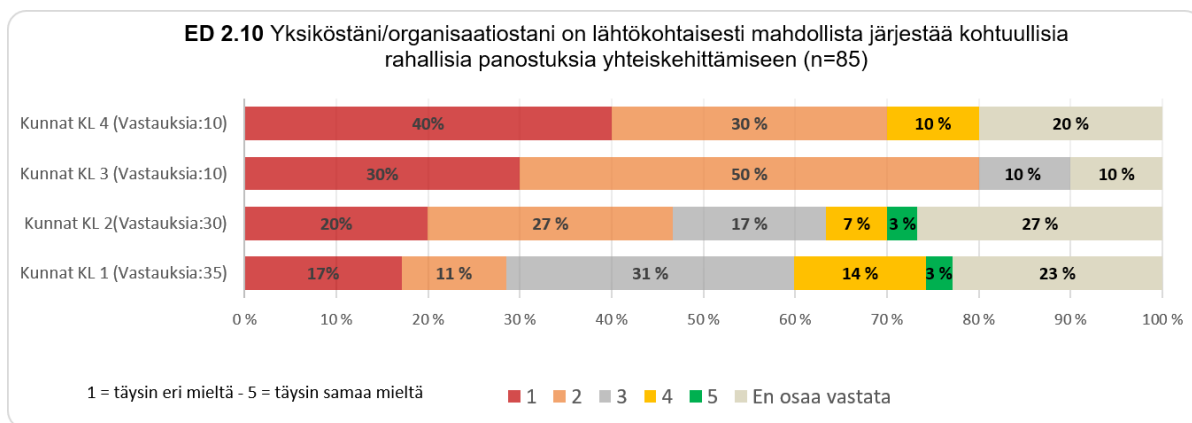
KUVA 32. Osaaminen substanssi ja digi/ICT näkökulma (n=85)

Yli 57 % (valinnat 4 ja 5) kaikista vastaajista näki, ettei ole aikaa tai järjestettävissä aikaa osallistua yhteiskehittämiseen (kuva 33).



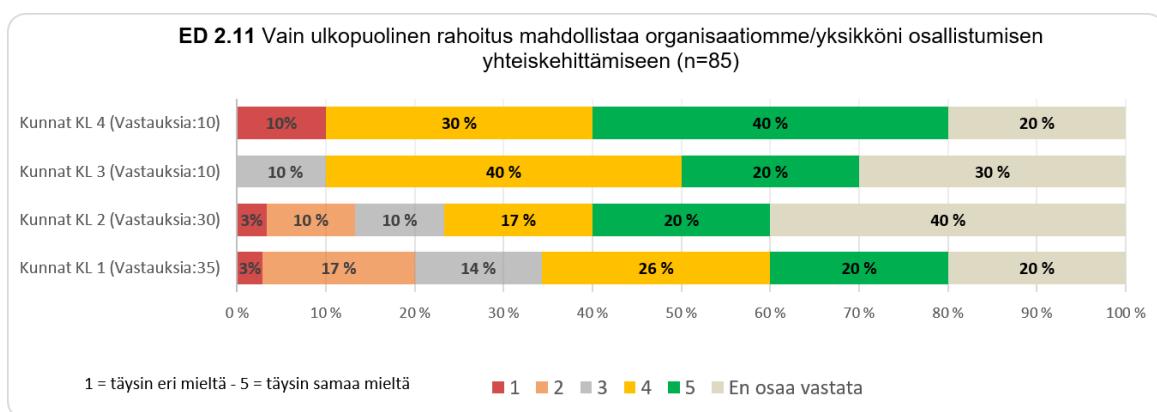
KUVA 33. Ajan käytön mahdollisuudet yhteiskehittämiseen (n=85)

Rahallisten panostuksen näkökulmasta vastaajat kokivat pienimmissä eli kokoluokan 3 ja 4 kunnissa mahdollisuudet vähäisiksi yli 70 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä. Kokoluokan 1 ja 2 kuntien vastaajista osa eli kokoluokka 1- 17 % ja kokoluokka 2 - 10 % (valinnat 4 ja 5) kohtuullisen rahallisen panostuksen olevan mahdollista. (Kuva 34.)



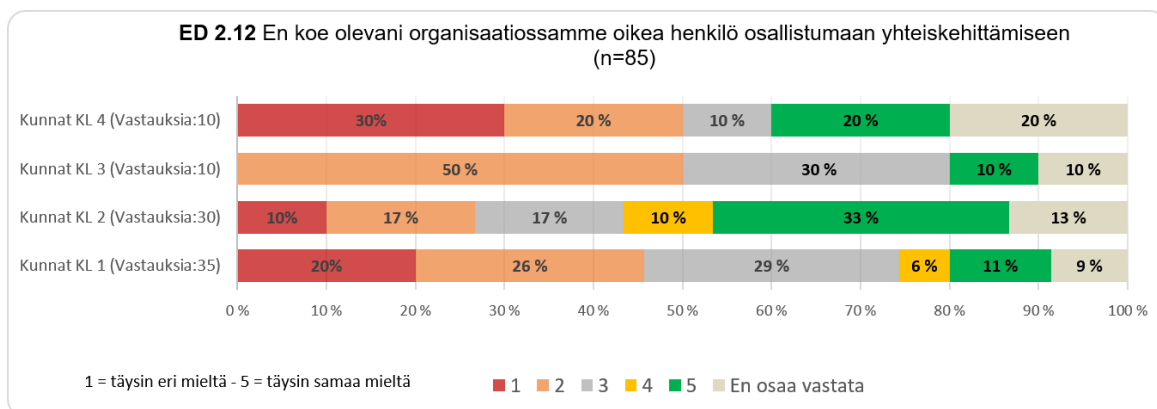
KUVA 34. Rahallisen panostuksen mahdollisuus (n=85)

Edellinen väittämä vähän eri tavalla ja jyrkemmin esitettynä, että vain ulkopuolinen rahoitus mahdollistaa yhteiskehittämisen, tuo esille vastaajien näkemyksen ulkopuolisen rahoituksen tarpeesta, vastausten vaihdellessa 37–70 % välillä (valinnat 4 ja 5). Kokoluokan 2 kuntien vastaajista 40 % ei osannut vastata kysymykseen ja vastaavasti muistakin kokoluokista vähintään 20 % ei osannut vastata. (Kuva 35.)



KUVA 35. Ulkopuolisen rahoituksen tarve yhteiskehittämiseen (n=85)

Selvennyksenä, tällä kysymyksellä haettiin yhtyvätkö vastaajat siihen ajatukseen, että digitalisaatio ja palveluiden kehittäminen ja sitä myös yhteiskehittäminen koskettaa lähes kaikkia organisaatiossa ja ovatko he mielestään resurssi tässä yhteiskehittämisessä. Vastaukset kokonaisuutena hajoavat, kuitenkin 27–50 % vastanneista kokee (valinnat 1 ja 2) olevansa oikea henkilö osallistumaan yhteiskehittämiseen. (Kuva 36.)

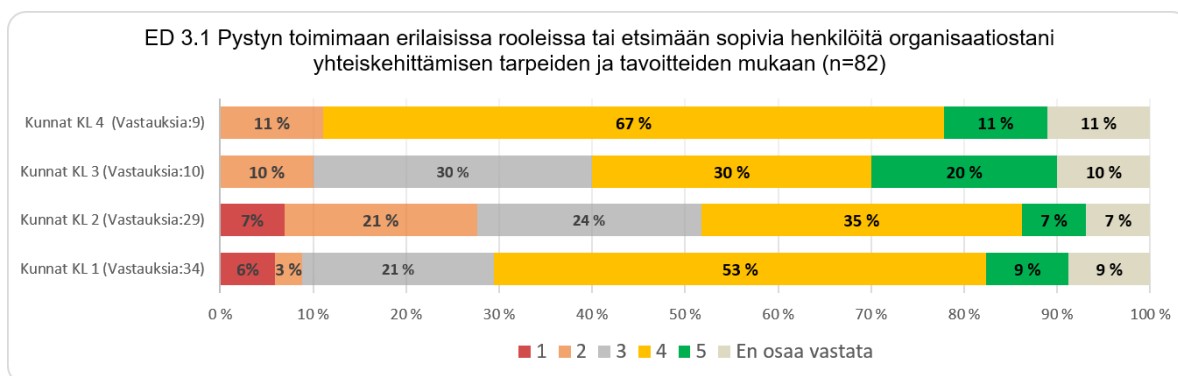


KUVA 36. Koskettaako yhteiskehittäminen vastaajaa (n=85)

5.4 EDELLYTYKSET 3: Verkoston kattavuus, osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuvuus, johtajuus ja verkostotyön oikeutus

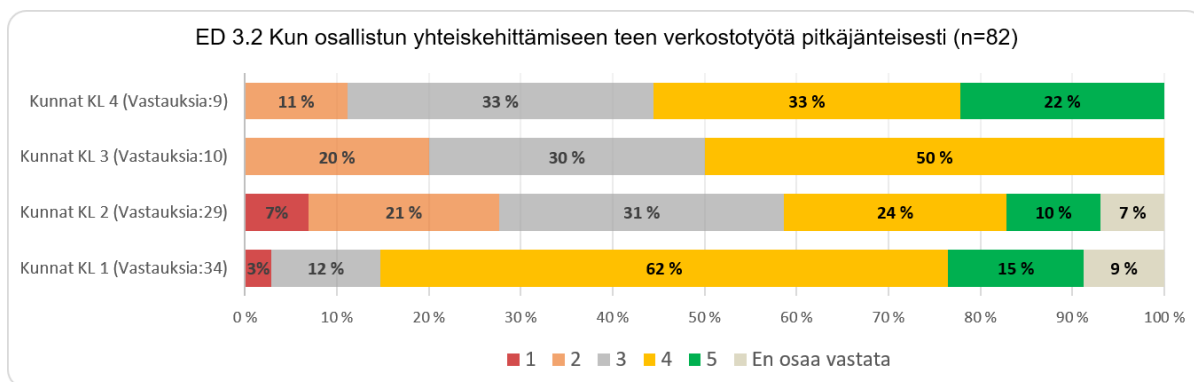
Kolmannessa edellytysten kysymysryhmässä haettiin näkemyksiä verkoston kattavuuteen suhteessa tavoitteisiin ja tarpeisiin, toimijoiden pysyvyyteen ja samalla kuitenkin verkoston uusiutumiseen, vastuunottamiseen ja siihen kuinka uskotaan organisaatiosta saatavan oikeutusta tehdä verkostotyötä.

Isoimman eli kokoluokan 1 kuntien ja myös pienimmän kokoluokan 4 kuntien vastaajista vähintään 52 % koki pystyvänsä toimimaan verkostossa eri rooleissa tai etsimään organisaatiosta sopivia henkilöitä tarvittaviin rooleihin. (Kuva 37.)



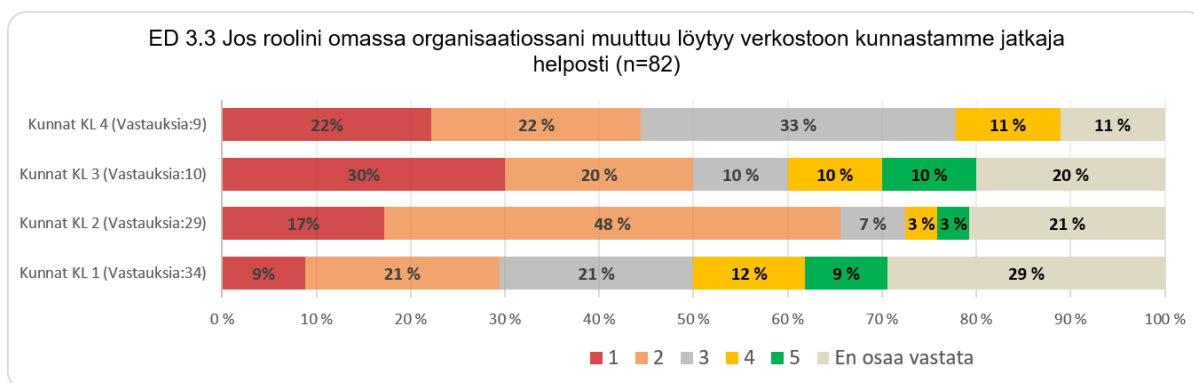
KUVA 37. Vastaajan kyky toimia eri rooleissa tai etsiä sopivia henkilöitä yhteiskehittämiseen (n=82)

Verkostotyöhön pitkäjänteisesti kertoo osallistuvansa suurimman kokoluokan 1 vastaajista 77 % kun taas kokoluokan 2 kunnissa pitkäjänteisesti kertoo työskentelevänsä 34 %. Kokoluokan 3 ja 4 kuntien vastaajista pitkäjänteisesti työskentelee vähintään 50 % vastaajista (kuva 38).



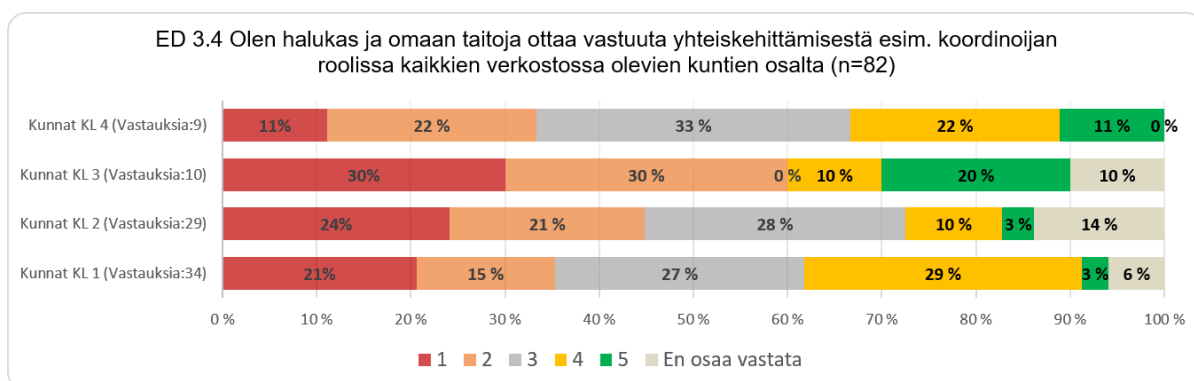
KUVA 38. Vastaajan pitkäjänteisyys verkostotyössä (n=82)

Selvästikin kaikkien vastaajien osalta tulee esille vaikeus löytää jatkajaa verkostotyöhön, jos oma rooli organisaatiossa muuttuu varsinkin, jos huomioidaan vastausten täysin eri mieltä tai eri mieltä lisäksi en osaa vastata. Kokoluokan 1 kunnissa on 7 vastaajaa, jotka kokevat jatkajan tilalleen löytävän helposti. Vastaajien kesken on kuitenkin runsaasti vaihtelua, ja vastauksia löytyy lähes kakista vaihtoehdoista kaikkien kokoluokkien kunnissa. (Kuva 39.)



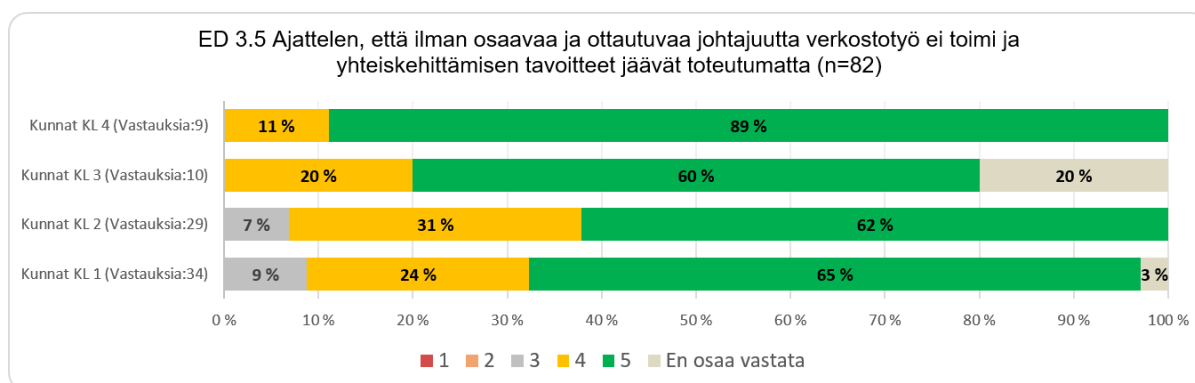
KUVA 39. Korvaajan löytäminen verkostoon (n=82)

Jonkin verran vastaajat kokivat halukkuutta ja kyvykkyyttä ottaa vastuuta esimerkiksi koordinaattorina. Kokoluokan 1 ja 4 kunnissa peräti yli 30 % vastaajista koki asiaan halukkuutta ja koki myös omaavansa taitoa koordinoijan tehtäviin ja kokoluokan 2 kunnissa vastaavasti koki 45% vastaajista ja kokoluokan 3 kunnissa peräti 60% koki vastaavasti (valinnat 4 ja 5). (Kuva 40.)



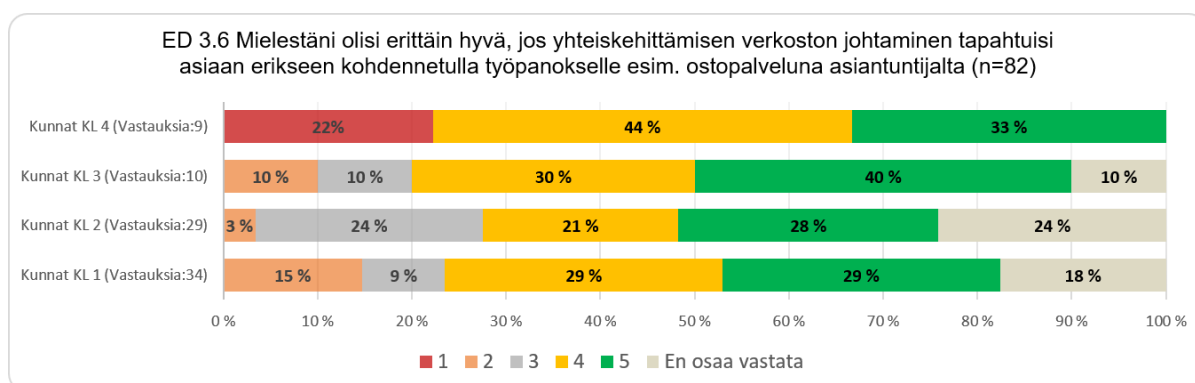
KUVA 40. Halukkuus ja taidot koordinoijan rooliin koko verkoston osalta (n=82)

Vastaajien joukossa vallitsi lähes yksimielisyys siitä, että verkostossa toimiminen vaatii ottautuvaa ja osaavaa johtamista, kaikissa kunta kokoluokissa vähintään 80% (valinnat 4 ja 5) (kuva 41).



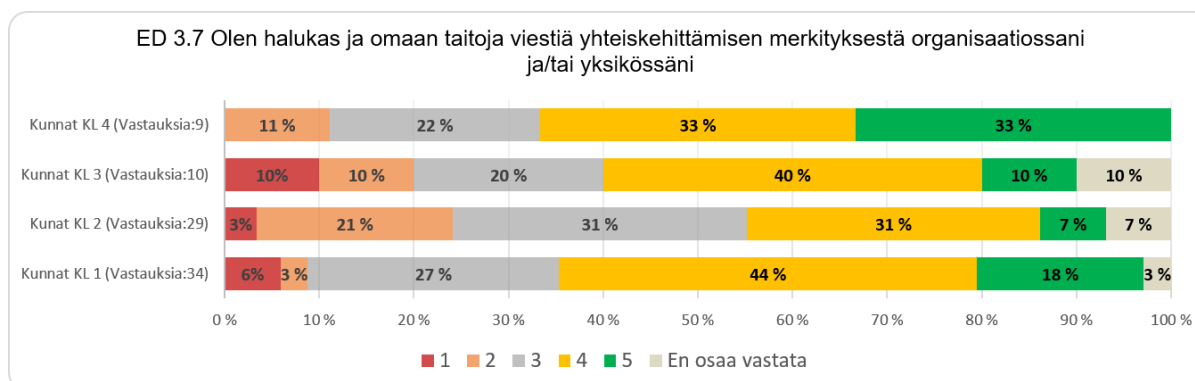
KUVA 41. Johtajuuden tarve verkostotyössä (n=82)

Vastaajat kaikissa kuntaluokissa olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, verkoston johtamiseen olisi erikseen kohdennettua työpanosta esimerkiksi asiantuntija ostopalveluina, vastausten vaihdellen 49–77 prosenttiyksiköiden välillä (valinnat 4 ja 5) (kuva 42).



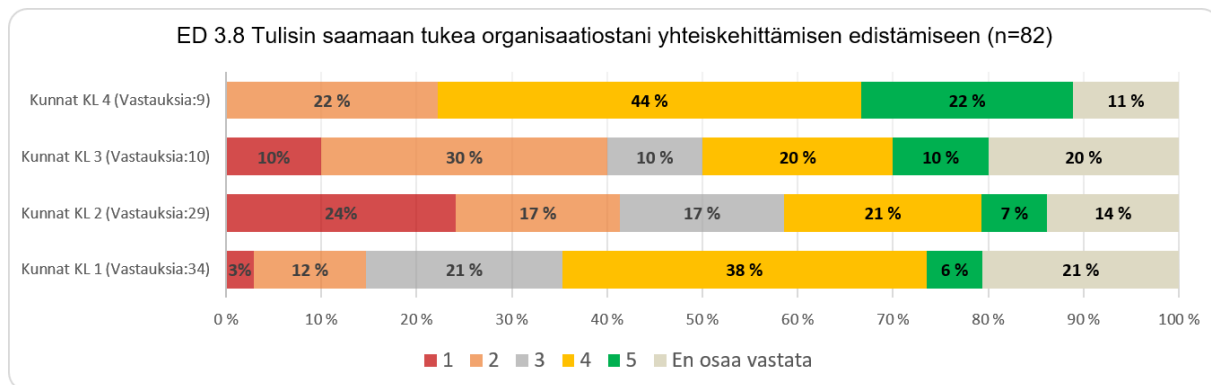
KUVA 42. Ulkopuolinen asiantuntija verkoston johtajana (n=82)

Jos vastaaja olisi mukana yhteiskehittämisessä niin kaikkien kokoluokan vastaajista vähintään 37 % ja kokoluokan 1, 3 ja 4 kuntien vastaajien osalta 50 % ja osassa enemmänkin olisi halukas ja kokee omaavansa taitoja viestiä yhteiskehittämisen merkityksestä omassa organisaatiossaan (valinnat 4 ja 5) (kuva 43).



KUVA 43. Yhteiskehittämisestä viestiminen omassa organisaatiossa (n=82)

Vastaajien näkemys saaisiko hän tukea organisaatiostaan vaihtelee kaikissa kunnissa, ollen kuitenkin selvästi suurempaa kokoluokan 1 kunnissa (44 %) ja kokoluokan 4 kunnissa 66 % kokee saavansa tukea organisaatiostaan (valinnat 4 ja 5) (kuva 44).

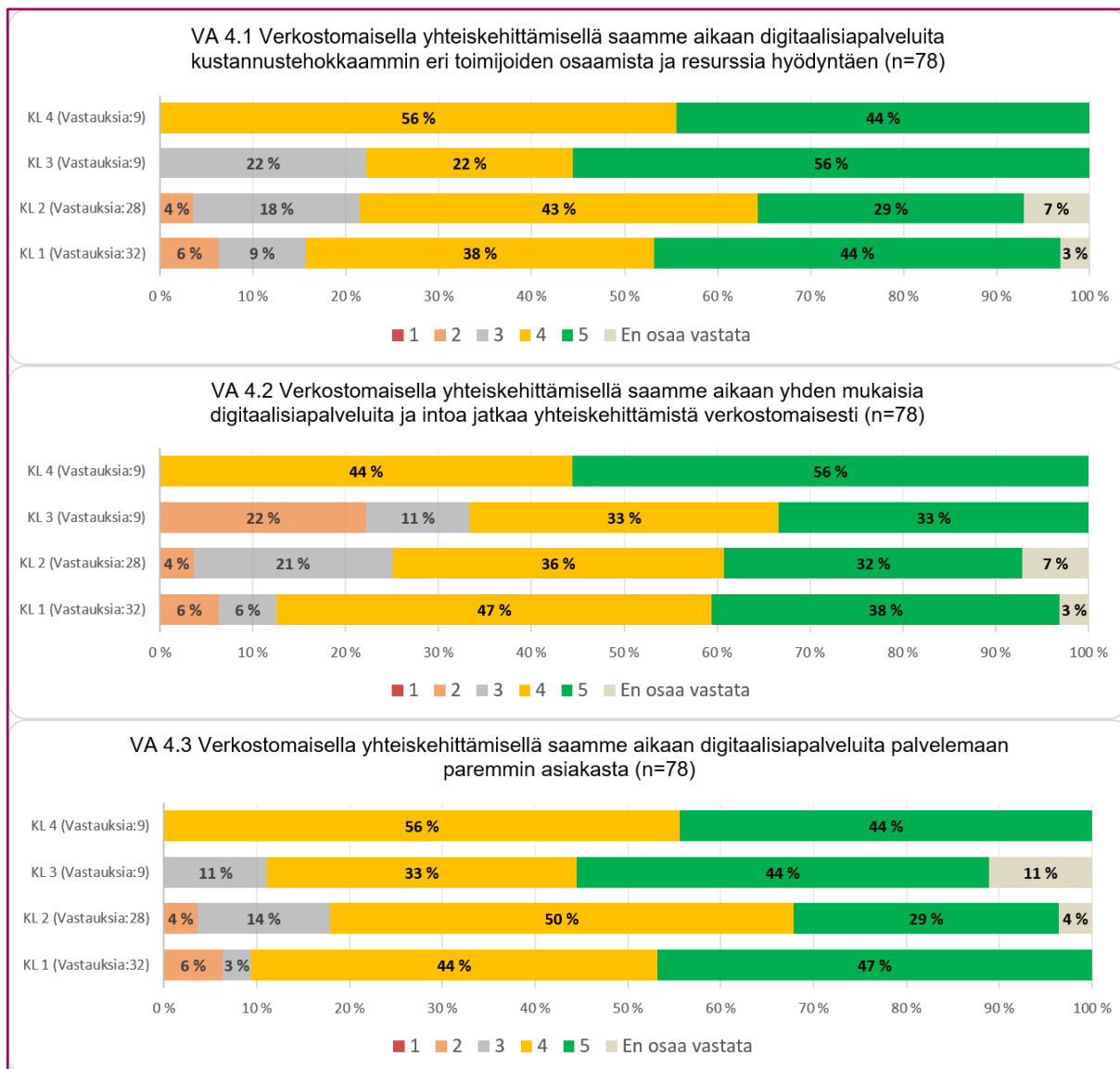


KUVA 44. Organisaation tuki yhteiskehittämiseen osallistuvalla (n=82)

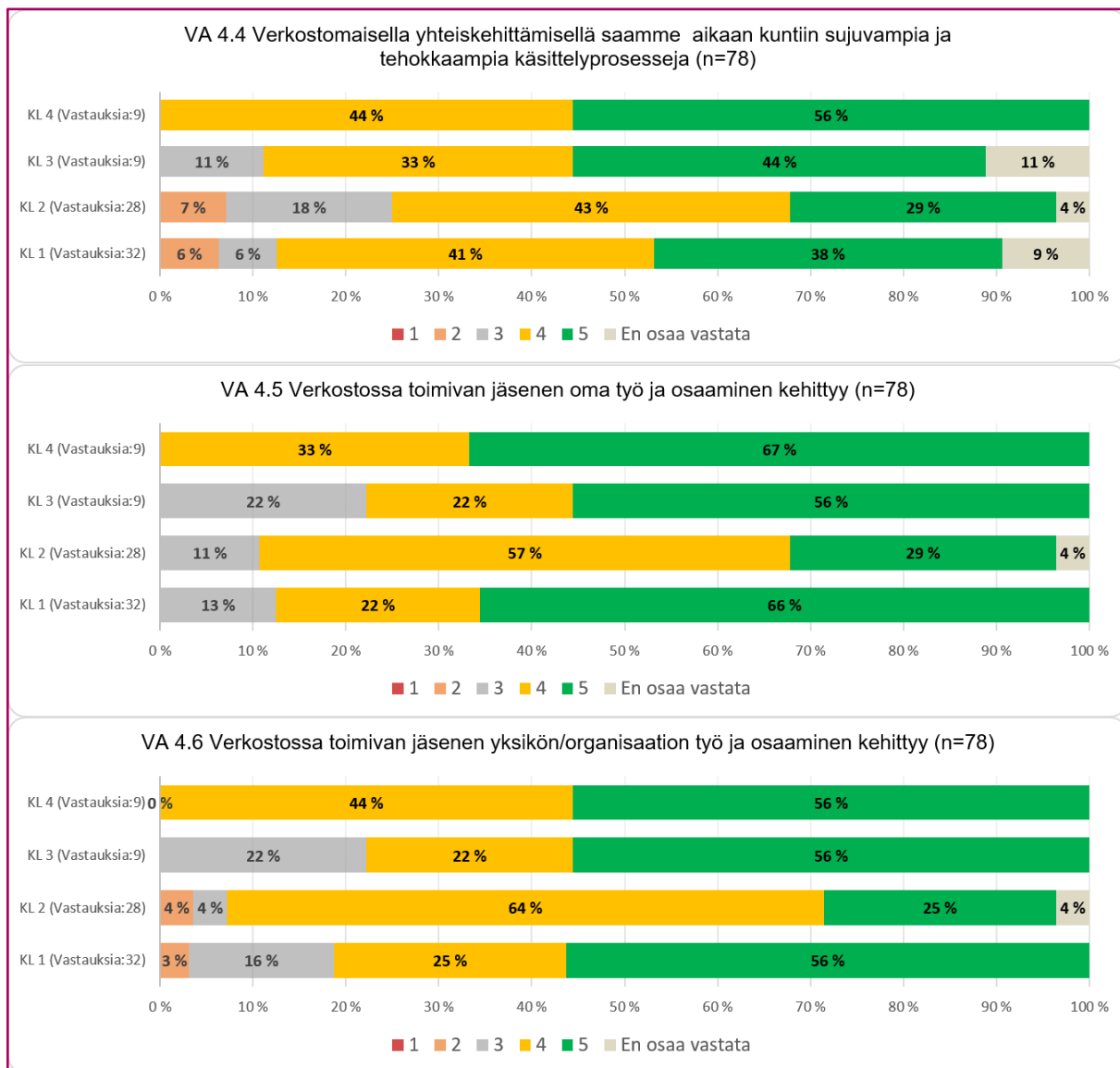
5.5 VAIKUTUKSET

VAIKUTUKSET: Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, vaikutukset verkostotyön kohde-ryhmään (lisäarvo), verkoston vaikutuspiirin laajeneminen ja verkoston suhde toimintaympäristöönsä

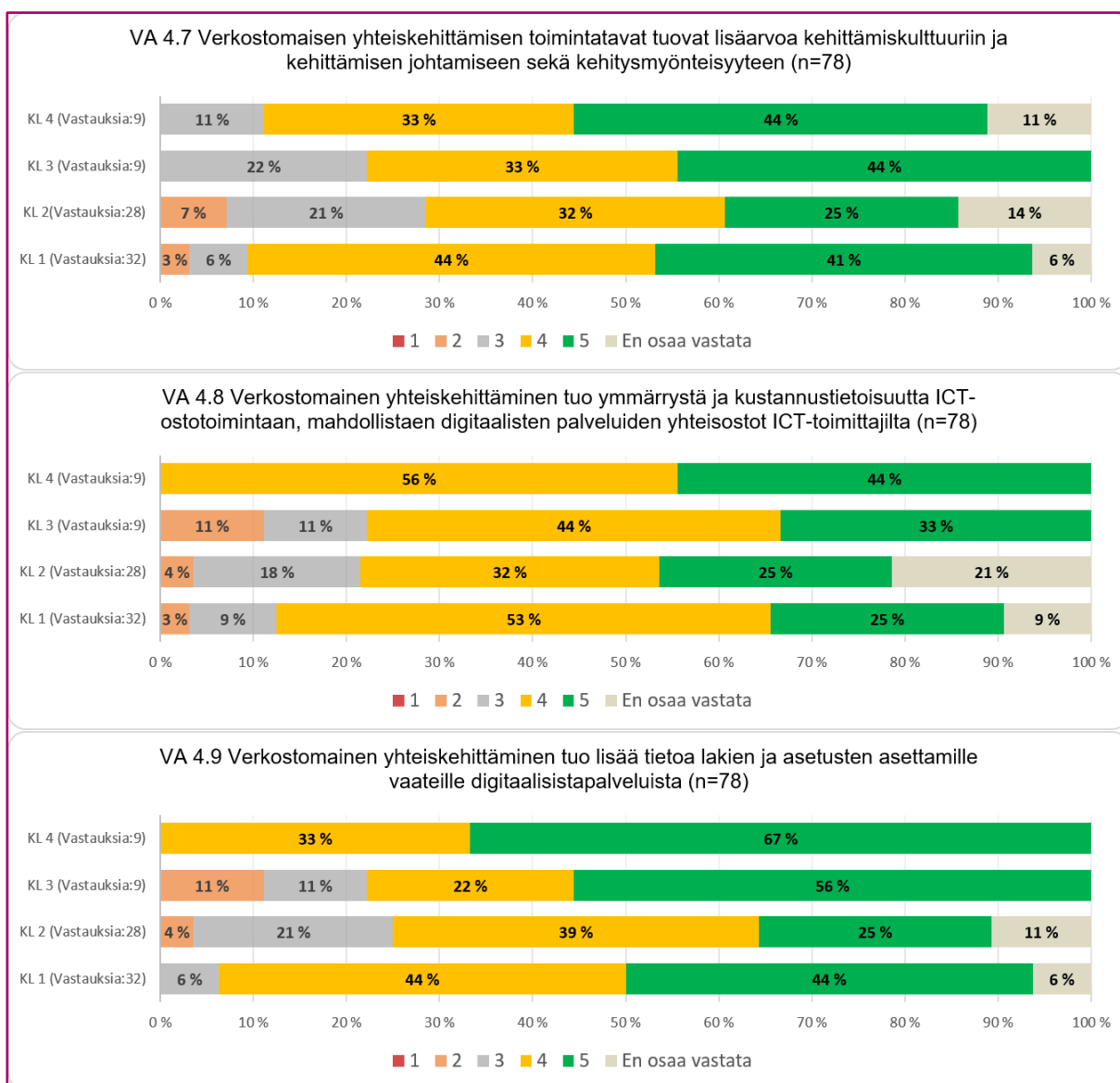
Kaikkien kuntien osalta arvioitaessa vaikutukset ryhmän kaikkia kysymyksiä (9 kappaletta, VA 4.1 – VA 4.9) on havaittavissa vahvaa uskoa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikuttavuuteen. Yhdenkään kysymyksen ja eri kokoluokan vastaajien osalta ei jäädä alle 57 % (valinta samaa mieltä ja täysin samaa mieltä). Jo visuaalisesti tarkasteltuna keltaisen ja vihreän värin yhteinen määrä on kunkin kokoluokan kunnan kohdalla merkittävä kaikissa 9 kysymyksessä. Vastaukset ovat tyypillisimmin 80 % ja ylikin kunta kokoluokittain vain vähän vaihdellen. Selkeätä onkin lukijaa ajatellen ryhmitellä kuvat kolmeksi kollaasi kuvaksi ja aiheen näkyessä aina kunkin kollaasin kuvan otsikosta. (Kuva 45, 46 ja 47.)



KUVA 45. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 1 (n=78)



KUVA 46. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 2 (n=78)



KUVA 47. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukset kollaasi 3 (n=78)

5.6 Vapaat vastaukset, suurin haaste ja suurin mahdollistaja

Mielestäni suurin haaste digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on, kerro (1-2 lausetta)

Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaana palautteena mielestään suurin haaste digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä. 62 vastaajaa käyttikin tätä mahdollisuutta hyväkseen. Alla olevassa taulukossa 3 ovat vapaat vastaukset haasteiden osalta kategorisoituna ja esitetty kuntakoluokan mukaan. Viimeinen taulukon sarake kertoo koko kategorian kaikissa kuntakoluokissa yhteensä, eniten mainintoja saanut ylimmäisenä. Liitteenä 4 ovat kaikki vapaat vastaukset suurimmaksi haasteeksi esitettyinä sellaisenaan kuin vastaajat ne kyselyyn antoivat.

TAULUKKO 3. Suurin haaste digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä vapaat vastaukset kategorisoituna

Kategoria	KL 1 (n=25)	KL 2 (n=20)	KL 3 (n=8)	KL 4 (n=9)	Yhteensä (n=62)
Ei aikaa	10	6	6	4	26
Ei henkilöä	8	5	4	4	21
Ei rahaa	7	4	3	3	17
Ei osaamista	2	4	1	3	10
Johtaminen	3		1	2	6
Kuntien erilaisuus	1	1	1	2	5
ICT:n monimuotoisuus	2	2			4
Muutosvastarinta	1	2			3
Toiminnan hajanaisuus	1	2			3
Eri ICT Inhouse-yhtiö	2				2
Tiedottaminen				2	2
Ei intoa		2			2
Ei toimintakulttuuria	2				2
Päätäjien tahtotila (luottamushenkilöt)	1				1

Kategorioihin poiminnat on tehty vastaajan koko vapaasta vastauksesta eli yhdestä vastauksesta merkintä mahdollisesti useampaan kategoriaan.

Mielestäni suurin mahdollistaja digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on tai olisi, kerro (1-2 lausetta)

Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaana palautteena mielestään suurin mahdollistaja digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä. Vastauksensa mahdollistajaksi antoi 56 vastaajaa. Alla olevassa taulukossa 4 on vapaat vastaukset mahdollistajien osalta kategorisoitu ja esitetty kuntakokoluokan mukaan. Viimeinen taulukon sarake kertoo koko kategorian kaikissa kuntakokoluokissa yhteensä eniten mainintoja saanut ylimmäisenä. Liitteenä 5 ovat kaikki vapaat vastaukset suurimmaksi mahdollistajat esitetty sellaisena kuin vastaajat ne kyselyyn antoivat.

TAULUKKO 4. Suurin mahdollistaja digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä vapaat vastaukset kategorisoituna

Kategoria	KL 1 (n=22)	KL 2 (n=18)	KL 3 (n=7)	KL 4 (n=9)	Yhteensä (n=56)
Yhteinen resurssi/keskitetty koordinointi	3	4		1	8
Innokkuus/uusi sukupolvi	1	2	2	2	7
Ulkopuolinen rahoitus/taloudelliset resurssit	3	2			5
Yhteisen tahtotilan muodostaminen	3			1	4
Osaamisen lisääminen	1	1	1	1	4
Asiakas mukaan kehittämiseen	2	1			3
Kokeilut	3				3
Säästöjen saaminen		1	1		2
Tiedottaminen				2	2
Lisää aikaa		1		1	2
Ilmapiiri	1		1		2
Johtaminen	1	1			2
Kustannustehokkuus	1				1
Ylikunnallinen operointi yhtiö	1				1
Tietojärjestelmien yhtenäistämien				1	1
Yhteishankkeet		1			1
Kuntarajojen mustasukkaisuuden poistaminen				1	1

Kategorioihin poiminnat on tehty vastaajan koko vapaasta vastauksesta eli yhdestä vastauksesta merkintä mahdollisesti useampaan kategoriaan.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyönä tehdyn selvityksen tarkoituksena oli löytää digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia Pohjois-Savon kunnissa. Aihepiiriä selventävä ja taustoittava luku 2 Toimintaympäristö ja toimenpiteet on laaja, tällä haetaan sitä, että lukijalle syntyy ymmärrys missä julkishallinnon digitaalisten palveluiden kehittämisessä mennään ja mitä lähivuosina on tehty. Myös kysely itsessään vastaajille oli laaja ja keveämmällä kyselyllä vastaajien määrä olisi ollut todennäköisesti runsaampi. Opinnäyttyönä tehty selvitys on suuntaa-antava siitä millaisia näkemyksiä Pohjois-Savon kuntatyöntekijöillä on digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä.

Selvityksen tulokset on pääsääntöisesti esitelty jakaen Pohjois-Savon kunnat neljään eri kokoluokkaan. Tämä toikin näkyviin jonkin verran eroja kokoluokittain, joka olikin oletettavaa. Kokoluokat ja niihin kuuluvat kunnat vielä kertauksena:

- Kokoluokka 1 yli 20000 asukasta, Iisalmi, Kuopio, Siilinjärvi ja Varkaus
- Kokoluokka 2 alle 20000 ja yli 6000 asukasta, Kiuruvesi, Lapinlahti, Leppävirta ja Suonenjoki
- Kokoluokka 3 alle 6000 ja yli 3000 asukasta, Joroinen, Pielavesi, Rautalamppi, Sonkajärvi ja Vieremä
- Kokoluokka 4 alle 3000 asukasta, Kaavi, Keitele, Rautavaara, Tervo, Tuusniemi ja Vesanto

Kyselyn laajuudesta ja osan kysymysten samankaltaisuudesta johtuen johtopäätösten tuottamisen hahmottamisessa oli asioita kategorisoitava erilliseen päätelmätaulukoon. Johtopäätöksissä on tarkasteltu kuinka valittu teoreettinen viitekehys verkostotyön ja sen johtamisen edellytykset ja vaikutukset näkyvät haasteiden ja mahdollisuuksien valossa. Tätä tarkastelua vasten arvioidaan lisäksi, kuinka löyhemmin viitekehukseen kytkeytyvät kysymykset kuten kypsyys ja tietoisuustiedot sekä vapaat vastaukset suurimmista haasteista ja mahdollistajista korreloivat sekä tuovat esiin mahdollisesti muita hidasteita ja mahdollistajia.

Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen verkostotyö ja verkostajohtaminen edellytykset ja vaikutukset, haasteet (-) ja mahdollistajat (+):

- Kaikkien kokoluokan kunnissa on halukkuutta tuntea yhteiskehittäjä kumppanin kehittämiseen osallistuvaa henkilöstöä (+)
- Tuntemiseen on varattava aikaa (-)
 - **ajan puute** näkyy useissa kohdissa kyselyn vastauksia
- Erilaiset toimialojen verkostot tukisivat myös pääsemisessä yhteiskehittämiseen digitaalisten palveluiden osalta (-)
 - Näitä todennäköisesti on, onko digitaalisten palveluiden yhteiskehittäminen missään määrin fokuksessa?
- Lähtökohtaisesti kunnissa on luottamusta, että yhteiskehittämisessä mennään yhteisen edun hengessä (+)
- Kunnissa on myös jonkin verran kykyä sietää epävarmuutta tavoiteisiin pääsemisessä (+)
- Sitoutuminen yhteiskehittämiseen nähdään haastavana (-)
 - todennäköisesti **ajan puute**

- Vastaajat ovat pääsääntöisesti valmiita viestimään ja osallistamaan muita mukaan organisaatiostaan (+)
- Vastaajat ovat halukkaita tuomaan osaamisensa ja myös organisaationsa tietoa yhteiskehittämiseen (+)
- Pääsääntöisesti haluttiin sitoutua yhteiskehittämisen yhteisiin tavoitteisiin (+)
- Yhteiskehittämiseen osallistuvan mahdollisuus tuoda asiaa omaan organisaatioonsa on selkeästi nähtävissä kokoluokan 1 vastaajien osalta (+), kuitenkin muissa kokoluokissa selkeästi vähäisempää (-)
- Uskoa vastavuoroisuuteen on merkittävästi vastaajien keskuudessa. Vastaajan antaessa oma panostaan niin on uskoa, että hän saa itsekin ja hänen organisaationsa (+)
- Juuri ne kunnat eli kokoluokan 1 kunnat ja myös osittain kokoluokan 2 kunnat, joiden on oletettu olevan niin sanotusti vetureita, ovat eniten sitä mieltä, että muut kunnat ryhtyvät heidän kanssaan yhteistyöhön vain omia päämääriään ajaen (rusinat pullasta) (-)
- Vastaajien joukossa oli runsaasti osajia niin substanssi kuin digi/ICT näkökulmista (+)
- Vastaajilla ei ollut tai ei ole järjestettävissä aikaa yhteiskehittämiseen (-)
 - **ajan puute** näkyy useissa kohdissa kyselyn vastauksia muun muassa vapaat vastaukset
- Pääsääntöisesti yksiköistä ei ole mahdollisuutta rahalliseen panostukseen digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen. Kokoluokan 1 ja 2 kunnissa nähtiin kuitenkin olevan mahdollisuus myös rahallisesti kohtuullisiin panostuksiin (KL 1 17 % ja KL 2 10 %) (-)
 - **rahan puute**
- Erittäin vahvana kaikkien vastaajien osalta vallitsee käsitys, että vain ulkopuolisella rahallisella panostuksella päästään eteenpäin (-)
 - **rahan puute**
- Vastaajien joukossa on paljon näkemystä, ettei yhteiskehittäminen koske heitä eli ei ole mahdollisesti ymmärrystä tai tietoisuutta siitä, että palveluiden kehittäminen, yhteiskehittäminen ja digi/ICT koskettaa koko organisaatiota. (-)
 - tarkoittaa puutteita strategioissa, suunnitelmissa ja johtamisessa sekä kehitysmuutteisyydessä.
- Uskoa kyvykkyyteen toimia erilaisissa ja löytää myös muita mukaan oli havaittavissa kaikkien vastaajien joukossa (+)
- Vastaajista merkittävä osa tulisi toimimaan pitkäjänteisesti yhteiskehittämisessä (+)
- Jos vastaajan rooli organisaatiossaan muuttuisi pääsääntöisesti koetaan, ettei korvaavaa resurssia kunnasta helposti löytyisi. (-)
 - **ajan puute** ja/tai **ei sopivaa henkilöä**
- Jonkin verran vastaajat kokivat halukkuutta ja kyvykkyyttä ottaa vastuuta esimerkiksi koordinaattorina. Esimerkiksi kokoluokan 1 ja 4 kunnissa peräti yli 30 % vastaajista koki asiaan halukkuutta ja koki myös omaavansa taitoa (+)
- Käytännössä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä tarvitaan osaavaa ja ottautuvaa johtajuutta (+)
 - Ymmärrys tarpeesta on, hidaste; **ajan puute** tai **ei sopivaa henkilöä**

- Suurimman osan vastaajien mielestä digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen verkoston johtamiseen tarvitaan erikseen kohdennettu työpanos tai työtä asiantuntijalta ostopalveluna (-)
 - Hidaste; **ajan puute, ei sopivaa henkilöä** tai **rahan puute**
- Pääsääntöisesti vastaajat kokivat haluavansa ja pystyvänsä viestimään yhteiskehittämisen merkityksestä (+)
- Vastaajien näkemys, saisivatko he tukea organisaatiosta yhteiskehittämiseen organisaatioistaan, vaihtelee suuresti (+/-)
- **Kaikkien vastaajien näkemys digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikutukseen on erittäin positiivinen (9 kysymystä).** Vastaajien keskuudessa uskotaan vahvasti saatavan palveluiden kehittämistä kustannustehokkaammin, yhden mukaisia palveluita, innokkuutta jatkaa yhteiskehittämistä, paremmin asiakkaita palvelevia palveluita, sujuvampia ja tehokkaampia käsittelyprosesseja, osaamista yksilö ja organisaatio tasolla, kehitysmyönteisyyttä ja parempaa kehittämisen johtamista, parempaa ostamista ICT:hen, ymmärrystä aihealueen laista ja asetuksista. (+).

Yhteenvetona verkostotyö ja verkostojohtaminen edellytykset ja vaikutukset näkökulmasta merkittäviksi haasteiksi nousevat käytettävissä olevat taloudelliset- ja henkilöstöresurssit eli ajan puute, rahan puute ja puute sopivista henkilöistä osallistua digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen. Mahdollistajina voidaan nähdä uskon digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen vaikuttavuuteen, henkilöstön ottautuminen, luottamus kumppaniin (pienin varauksin), avoimuuden ja kyvykkyyden sekä on nähtävissä yleistä kehitysmyönteistä asennetta.

Peilaamalla edellä esitettyjä teoreettiseen viitekehykseen kytkettyjä hidasteita ja mahdollistaja vapailla palautteilla annettuihin suurimpiin hidasteisiin ja mahdollistajiin voidaan todeta vapaiden palautteiden vahvistavan saatua käsitystä hidasteista. Palautteissa suurimpina hidasteina nousivat esille samat eli ei aikaa, ei henkilöä ja ei rahaa. Vapaiden palautteiden puolelta voidaan vielä nostaa esiin tulleet hidasteet ei osaamista, johtaminen, kuntien erilaisuus, ICT:n monimuotoisuus, muutosvastarinta ja kunnan toiminnan hajanaisuus.

Vastaavasti mahdollistajien puolelta esiin nousevat vapaissa palautteissa yhteinen resurssi ja keskitetty koordinointi, tarvitaan innostusta ja uutta sukupolvea työtehtäviin, ulkopuolisen rahan tai muu taloudellinen panostus, kuntien yhteisen tahtotilan muodostaminen ja osaamisen lisääminen. Myös nykyaikainen ajattelu asiakkaan osallistamisesta ja kokeilujen toteuttamisesta nähdään mahdollistajina.

Kypsyys ja tietoisuustietoja tarkasteltaessa kaikkien vastanneiden osalta erillisten digitalisaatiosuunnitelmien laatiminen ja niistä organisaatiossa näkyvämpi viestintä todennäköisesti edistäisi kehittämistä. Myös digitalisaation edistäminen ja siihen liittyvät toimenpiteet kuin muukin kehittäminen kaipaisi enemmän johtamisotetta ja toimenpiteiden sekä johtamisen näkyväksi tekemistä. Kuntien tulisi pyrkiä olemaan selvillä digikannustin hankkeista ja pyrkiä aktiivisemmin etsimään sopivia kumppaneita lähtemään mukaan digikannustinhankkeisiin. Rahaa, joka puute nähdään yhtenä selkeänä hidasteena, on ollut saatavilla digikannustin järjestelmän kautta. Toivottavasti myös muutakin apua

kuten osaavia resursseja tuodaan saataville kuntien digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen kiihdyttämiseksi.

Kunnissa ollaan osittain tietoisia erilaisista aktiivisista toimijoista kuten Kuntaliitto, Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi ja esimerkiksi Kohti eKuntaa -hanke. Todennäköisesti kyseisten tahojen viestintä ei sitten kunnissa kuitenkaan etene kyseisten tahojen suoria kontakteja pidemmälle. Tai jos tavallaan tavoittaakin laajemmin henkilöstöä kunnissa niin aikaisemmin todetut hidasteet kuten ajan puute tai oikeiden henkilöiden puute vaikuttaa viestintään perehtymiseen ja mahdolliseen toimintaan sen pohjalta.

ICT Inhouse-yhtiöiden roolin vahvistaminen digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja yhteiskehittämisessä nähdään kahtiajakoisena. Karkeasti ottaen noin puolet kakista vastaajista asiakasomistajina toivoisi kumppaneilta aktiivisuutta ja toinen puoli vastaajista ei tiedä tai ei osaa sanoa. Onko niin, että osa vastaajista ei osaa mieltää ICT Inhouse-yhtiötä kehittäjäkumppanina palveluita rakennettaessa? Siihen selvitys ei anna vastausta. Olisi varmaan ihan oman selvitystyönsä paikka selvittää ICT Inhouse-yhtiöiden roolia kuntakentässä esimerkiksi kuntien odotusten näkökulmasta.

Lopuksi alla olevalla kuvalla kiteytetään digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa. Tummennetut haasteet ja mahdollisuudet nousevat esille selvityksessä verkostotyön ja verkostajohtamisen viitekehyksen kautta tarkasteltuna ja niitä täydentävät vapaasta palautteesta vahvimmin erikseen esille nousseet asiat. Oleellisten haasteiden poistaminen toimenpitein muuttaa ne mahdollisuuksiksi, ja ne vahvistavat vaikutuksellaan jo olemassa olevia mahdollisuuksia. Saadaan aikaan jatkuva yhteiskehittämisen kehä, pohjoissavolainen toimintatapa. (Kuva 48.)

Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa	
<p>Haasteet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajan puute 2. Rahan puute 3. Ei sopivaa henkilöä 4. Ei osaamista 5. Johtaminen 6. Kuntien erilaisuus 7. ICT:n monimuotoisuus 8. Muutosvastarinta 9. Toiminnan hajanaisuus <p><i>Jos haasteet (1 – 5) saadaan poistettua erilaisin toimenpitein, muuttuvat ne mahdollisuuksiksi ja myös vahvistavat jo olemassa olevia mahdollisuuksia.</i></p>	<p>Mahdollisuudet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usko yhteiskehittämisen vaikuttavuuteen on vahva 2. Henkilöstön ottautuminen ja asenne verkostotyöhön 3. Luottamus 4. Avoimuus ja kyvykyys toimia verkostossa 5. Yhteinen resurssi 6. Keskitetty koordinointi 7. Yhteisen tahtotilan muodostaminen 8. Osaamisen lisääminen 9. Asiakkaiden osallistaminen 10. Yhteiset kokeilut

KUVA 48. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa

7 POHDINTA

Opinnäytetyön matka aiheesta päätökseensä tähän raporttiin oli nopea. Aikaa olisi voinut olla enemmänkin, toisaalta kun aikaa on tuhlattavaksi, alkaa erilainen asioiden pyrittely ja tekstin suoltaminen, ainakin minulla. Kyselyä lyhentäisin reilusti, jos nyt olisin sitä suunnittelemassa. Otantaan hakisin lisää ulottuvuuksia, jotta vastaajien määrä saataisiin kasvatettua sekä ehkäpä jonkinlaista aiheen kaventamistakin. Nyt ei voi enää muuta kuin ottaa koppi tästä opista. Toisaalta saadun laajan vastausaineiston analysointia eri kulmista on tehtävissä tämän opinnäytetyönkin jälkeenkin esimerkiksi Kuntaliion kanssa.

Mitä olisin tehnyt toisin, jos olisin jo kaksi vuotta sitten tiennyt tekeväni opinnäytetyön nyt valituksi tulleesta aiheesta? Olisin litteroinut määrätietoisesti useita keskusteluja, joita kuntien edustajien kanssa olen yli kahden vuoden Kohti eKuntaa -hankkeen aikana käynyt. Olisin kerännyt yhteismitallisen arvion yli kymmenestä verkostomaisesti usean kunnan yhteistyönä toteutetusta kokeilusta. Näin olisin saanut tähän opinnäytetyöhön vahvistavan laadullisen näkökulman. Tosin eroaisiko nyt kyselynä tehty selvitys tulosten ja johtopäätösten osalta merkittävästi tästä laadullisen tutkimuksen kautta tehdystä selvityksestä?

Teoreettisen viitekehyksen kytkeminen selvitykseen tuntui aluksi raskaalta ja turhauttavaltakin, olihan jo lähtökohtaisesti jotakuinkin tiedossa mitä haluaisin kunnista kysyä. Kuitenkin mitä enemmän aiheeseen eli verkostojohdamiseen ja verkostotyön teoriaan tutustui, sitä mielenkiintoisemmalla se alkoi tuntumaan. Teoriasta sain runsaasti kiinnekohtia omaan verkostotyön johtamiseen nyt ja ajatuksia tulevaan. Verkostojohdamisen ja verkostotyön teoria tukee myös hyvin tulevaisuuteen orientoitumista, kun verkostomainen yhteistyö tulee lisääntymään entisestään kuntasektorilla. Kaikkien tulee tietää mitä verkostotyö kultakin siihen osallistuvalta edellyttää, jota yhdessä tekemisen vaikutukset realisoituvat, tavoitteet toteutuvat.

Tämä laajalla kysymyspatteristolla asiaa kartoittava selvitys oli tavallaan kokeellinen, ehkäpä jonkin alku. Kehittämistä ja kehittymistä ajatellen tällaisia kyselyitä pitäisi toteuttaa määrääjain ja nähdä kuinka eri mittauksen tulokset eroavat tehtyjen toimenpiteiden myötä. Silloin voidaan, jatkuvan parantamisen näkökulmasta, päättää toimenpiteistä ja seurata niiden kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Yksittäisellä palautekierroksella on arvonsa, toistettuna se sitten johtaa jatkuvan parantamisen polulle, kehittämisen pyörään. Toki, vain jos palaute viedään strategiaan, suunnitelmiin ja sieltä aidoiksi näkyviksi toimenpiteiksi. Olisi mielenkiintoista uusia tämä selvitys vuoden kuluttua, kevyempänä ja erityisesti jos erilaisia kuntien ja kuntia tukevien tahojen toimenpiteitä on tehty eli digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä olisi kunnissa tapahtunut lisää. Tällöin todennäköisesti vastaajien määrä nousisi myös isommaksi.

Olen kokenut oman hankkeeni Kohti eKuntaa erittäin palkitsevana ja onnistuneena. Hankkeen tapaa toimia lähellä kuntia konkreettisen yhteiskehittämisen, kokeilujen mahdollistajana ja koordinaattorina sekä neuvonantajana yleisestikin digitalisaatio, ICT ja tietohallinto asioissa, on saanut kiitosta hankekunnista, Pohjois-Savon kuntien tietohallintoforumista ja hankkeen ohjausryhmästä. Kun tarkastellaan selvityksen esille nostamia haasteita ja mahdollisuuksia ja peilataan niitä Kohti eKuntaa -hankkeen toimiiin, on hankkeen kautta pystytty poistamaan hidasteita ja vahvistamaan

mahdollisuuksia merkittävästi. Hankkeen palvelut ovat olleet ilmaisia hankekunnille eli rahoituksen esteitä on poistunut. Kehittämiseen on hankkeesta saatu hankekunnille hankkeesta lisää resursssia. Yhteistä resursssia, joka ei aja yhden kunnan etuja vaan toimii tasapuolisesti. Toimenpiteisiin on tuotu lisää osaamista, keskitettyä koordinoitua ja johtamista. Olisivatko yleisestikin ajateltuna erilaiset kunnat ohjaavat ja edistämään pyrkivät valtiolliset ja valtakunnan tasoiset toimet vaikuttavampia ja edistyminen nopeampaa, jos niihin liittyisi yhtenä osana lähellä kunnia oleva alueellinen resurssi ja tämän tukena hänen koordinoimansa verkosto? Alueellinen palvelujen käyttäjille suunnattu digituki-verkosto on siirtymässä Digi- ja väestöviraston ohjaukseen, syntyisikö saman sateenkaaren alle alueelliset kuntien kehittäjäverkostot, digitalisaation edistämisen alueelliset verkostot? Esimerkiksi Pohjois-Savossa olisi tällaiselle verkostolle pohjaa jo Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumin kautta.

Jos pystyttäisiin vaikuttamaan resursseihin eli merkittäväksi haasteiksi nousseita puutteita ei olisi-kaan, katse tulisi enenevässä määrin kääntymään Pohjois-Savon kuntien yhteisiin tahtotiloihin, yleisempiin verkostoihin alueella ja valtakunnallisesti, kuntien strategioihin ja digitalisaatio suunnitelmiin, niistä johdettuihin toteutus suunnitelmiin, johtamiseen eri tasoilla, digitalisaatio osaamisen ja kyvykkyyden nostamiseen, sopivien kehittäjäkumppanien hakemiseen, ymmärrystä lisääviin kokeiluihin, asiakkaiden osallistamiseen kehittämisessä, konkretiaan johtaviin yhteiskehittämisen projekteihin, verkostotyön ja verkostojohdamisen osaamiseen, palveluiden markkinointiin ja viestintään kunnissa ja yhteisesti, vaikuttavuuden mittaamiseen suunnitelmiin ja strategioihin takaisin kytkettyinä sekä yhteiskehitysmuotoiseen kulttuuriin rakentamiseen ja vahvistamiseen.

Tämäkin selvitys osaltaan osoitti, että verkosto toimiakseen tarvitsee johtamista, koordinoitua ja yhteisiä tavoitteita, joihin sitoudutaan ja varaudutaan käyttämään aikaa toimia verkostossa. Väittäisin, että kunnista ei helposti lähdetä jatkossakaan koordinoimaan ja johtamaan useamman kunnan yhteiskehittämistä, vaikka hidasteet ei aikaa, ei rahaa ja ei henkilöä poistuisivat. Tarvitaan eittämättä verkostoja ammattimaisesti johtavia ja koordinoivia osajia, jotka näkevät kokonaisuuden, eivätkä aja yksittäisen kunnan etuja. Riskinähan tässä on se, että osaja eli verkoston johtaja joutuu tekemään kaiken itse, kuntien puolesta, kun pitäisi tehdä yhdessä. Näin toimien osajan osaaminen kasvaa, mutta itse organisaation osaaminen ja kyvykkyys ei juurikaan. Tässä onkin johdon rooli erityisen tärkeä, on välillä jalkauduttava sinne missä puuhataan ja tuettava verkostoa näkyvästi, ja kuntajohtajat yksissä tuumin. "Management by Walking Around" -tyyppistä johtamista kunnista varmaankin löytyy, kuinka paljon sitten digitalisaation ja palveluiden kehittämiseen liittyen? Ohjausryhmällä ei johtamisen ongelmaa ratkaista, jos ohjausryhmä ei ole ajan tasalle tehtävistään, mahdollistajan roolistaan ja ymmärryksestä tavoitteista sekä omasta osuudestaan viestinnässä. Onko aika tullut siihen, että paremmin toimii ohjaus(ryhmä), joka koostuukin verkostossa olijoista ja projektin kyseessä ollessa projektiryhmäläisistä sekä tässä päivässä myös 1-2 asiakkaasta? Väittäisin arjen itseohjautuvuudenkin onnistuvan kunhan verkosto, tiimi tietää kolme V:tänsä eli Vallan, Vastuun ja Vapauden omaan tekemiseensä ja siihen liittyviin tavoitteisiin.

Kuntakumppanin valinta yhteiskehittämisessä on eittämättä tärkeää, ovathan kunnat monessakin suhteessa aika erilaisia. Viimeiseksi tässä pohdinnassa esittelen kuinka yhteiskehittämisen polulle erillisissä yhteiskehittämishankkeissa voisi mielestäni lähteä. Esittelen listamaisesti työkalun aihion,

muistilistan mitä tulisi käydä läpi verkostotyöhön lähdetessä ja kuntakumppaneita valittaessa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämiseen, ja kun yhteiskehittämistä käynnistetään ja siitä sovitaan kumppaneiden kesken. Listan läpikäynti auttaa onnistumaan palvelun yhteiskehittämisessä ja välttämään riskien toteutumisen. Tämä lista pohjautuu jatkumona tämän selvityksen työstämisen, Kohti eKuntaa -hankkeen ja Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumissa osallisena olon aikana havaittuihin opeihin verkostotyöstä ja verkostajohtamisesta sekä opinnäytetyöntekijän aikaisempaan moninaiseen työ- ja opiskeluhistoriaan. Muistilista on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 7). Arvatenkin asiaa pohdittaessa muistilista alkoi paisua ja silti jotain jäi pois ja joku asia saattaa olla itsestään selvää. Muistilista paljastaa myös sen, että on huomioitava yhtä aikaa niin verkostotyön kuin projektityön onnistumista tukevia elementtejä. Kuinka saadaan toimintaan ketteryyttä ja vältetään ylipedanttia ihmisiä karkottavaa toimien raskautta? Tehtäviä on pystyttävä jakamaan – ottamaan. Kuinka muistilistasta saisi kehitettyä ketterän työkalun arviointiin esimerkiksi osaksi Microsoft Teamsiä? Muistilistan tai ainakin isoa osaa siitä voi myös mieltää yhteiskehittämisen tiimisopimuksena ja suunnitelmana. Tämän muistilistan, arviointityökalun, sopimuksen jatkokehittäminen voikin sitten tapahtua nyt Kohti eKuntaa -hankkeeni loputtua tulevissa työtehtävissä.

LÄHTEET

- Asetus 2019/893. Valtioneuvoston asetus kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä. Voimaantulo 1.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190893>. Viitattu 17.5.2021
- Coenegrachts, Karl-Filip 2020. APPROACHES TO BUREAUCRACY – A TIMELINE. Cities of people - blogi. <https://citiesofpeople.com/en/2020/06/01/approaches-to-bureaucracy-a-timeline/>. Viitattu 24.5.2021.
- DVV kartat. Suomi.fi kartat. Verkkosivu. <https://dvv.fi/kartat>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV maksut. Suomi.fi maksut. Verkkosivu. <https://dvv.fi/maksut>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV palveluväylä. Suomi.fi palveluväylä. Verkkosivu. <https://dvv.fi/palveluvayla>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV palvelutietovaranto. Suomi.fi palvelutietovaranto. Verkkosivu. <https://dvv.fi/palvelutietovaranto>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV SP. Suomi.fi-palvelut. Verkkosivu. <https://dvv.fi/suomi.fi-palvelut>. Viitattu 19.5.2021
- DVV valtuudet. Suomi.fi valtuudet. <https://dvv.fi/valtuudet>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV verkkopalvelu. Suomi.fi verkkopalvelu. Verkkosivu. <https://dvv.fi/verkkopalvelu>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV viestit. Suomi.fi viestit. Verkkosivu. <https://dvv.fi/viestit>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV tunnistus. Suomi.fi tunnistus. Verkkosivu. <https://dvv.fi/tunnistus>. Viitattu 19.5.2021.
- DVV yhteentoimivuusalusta. Yhteentoimivuusalusta. Verkkosivu. <https://dvv.fi/yhteentoimivuusalusta>. Viitattu 6.6.2021
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. e-kirja. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Jurmu, Liisa 2021. Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan? Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1916-8>. Viitattu 31.5.2021.
- Kohti eKuntaa -hanke 2021. Hankkeen verkkosivut. <https://www.kohtiekuntaa.fi>. Viitattu 1.7.2021.
- Kuntaliitto 2014. Tartu verkkoon - työvälineitä verkostojen kehittämiseen ja johtamiseen. Verkkokirja. Toimittaneet Maria Ojakoski & Terttu Pakarinen. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1647-flash-tartu-verkkoon-tyovalineita-verkostojen-johtamiseen-ja-kehittamiseen>. Viitattu 2.5.2021.
- Kuntaliitto 2016. Valtiovarainministeriö käynnistää syksyllä digikuntakokeilun. Julkaistu 30.11.2016. Verkkouutinen. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2016/valtiovarainministerio-kaynnistaa-syksylla-digikuntakokeilun>. Viitattu 17.5.2021.
- Kuntaliitto 2018. Kuntaliiton hallitusohjelmatavoitteet 2019-2023. Julkaistu 10.10.2018. Verkkosivut. <https://www.kuntaliitto.fi/digitalisaation-ja-tietojohdamisen-mahdollisuudet-hyodynnettava-koko-maassa>. Viitattu 16.5.2021.
- Kuntaliitto KD. Kuntien digikehittäminen. Verkkosivut. <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/tietoyhteiskunta/kuntien-digikehittäminen>. Viitattu 16.5.2021.

- Kuntaliitto ML. Maakuntien liitot. Kuntaliiton verkkosivut. <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyolisyys/maakuntien-liitot>. Viitattu 14.5.2021.
- Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018. Kuntien tietotekniikan tunnusluvut, organisointi, toiminnan kehittäminen ja haasteet. Suomen Kuntaliitto ry. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tietotekniikkakartoitus2018_SU%20RU.pdf. Viitattu 24.5.2021.
- Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 2019/306. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>. Viitattu 14.5.2021
- Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 2016/571. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160571>. Viitattu 13.5.2021
- Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 2019/906. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>. Viitattu 14.5.2021
- Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 2003/13. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>. Viitattu 13.5.2021
- Lausunto 2021. Lausunto Pohjois-Savon tietohallintofoorumin jatkamisesta. Lapinlahden kunnanhallitus 19.4.2021. Verkojulkaisu. <https://dynasty.lapinlahti.fi/Internet/kokous/2021164-9.PDF>. Viitattu 16.5.2021.
- Millard, Jeremy 2013. ICT-enabled Public Sector Innovation: Trends and Prospects. ICEGOV' 13 artikkeli. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2591888.2591901>. Viitattu 5.6.2021
- Parviainen, Päivi, Kääriäinen, Jukka, Honkatukia, Juha & Federley, Maija 2017. Julkishallinnon digitalisaatio - tuot-tavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja: 3/2017. Valtioneuvoston kanslia.
- Pohjois-Savon liitto. Tietoa meistä. Verkkosivu. <https://www.pohjois-savo.fi/ota-yhteytta/tietoa-meista.html>. Viitattu 14.5.2021.
- Pohjois-Savon liitto 2018. Pohjois-Savon kunnille yhteinen tietohallintostrategia. Julkaistu 17.10.2018. Verkoartikkeli.<https://www.pohjois-savo.fi/tietopalvelut/uutispoyta/artikkeli/pohjois-savon-kunnille-yhteinen-tietohallintostrategia>. Viitattu 16.5.2021.
- Pohjois-Savon liitto AK. 19 kuntaa, 248000 asukasta (aluekehittäminen). <https://www.pohjois-savo.fi/aluekehittaminen.html>. Viitattu 14.5.2021.
- Savolainen, Suvi 2017. Digikuntakokeilun esittely Kuntademokratiaverkostolle 15.3.2017. Valtiovarainministeriö. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Savolainen_digikuntakokeilu_Kuntademokratiaverkosto.pdf. Viitattu 17.5.2021.
- Suomi.fi. Etusivu. Verkkosivu. <https://www.suomi.fi/etusivu/>. Viitattu 19.5.2021.
- Suomidigi. Tietoa Suomidigistä. Verkkosivu. <https://www.suomidigi.fi/tietoa-suomidigista>. Viitattu 16.5.2021.
- Suomidigi RV. Ryhmät ja verkostot. <https://www.suomidigi.fi/ryhmat-ja-verkostot>. Viitattu 16.5.2021.
- Tampereen kaupunkiseutu. Tietohallinto. Verkkosivu. <https://tampereenseutu.fi/seutuyhteistyoyryhmat/tietohallinto/>. Viitattu 16.5.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2018. Kunnittainen toimipaikkatilasto. Suurimmat työllistäjät alueittain taulukkotiedosto. https://www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kunnittainen-toimipaikkatilasto#tab1483624479670_1. Viitattu 18.5.2021

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020. Kuntien avainluvut 2020. Tilastokeskuksen maksuttomat tilastotietokannat. Päivitetty 22.4.2021. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/. Viitattu 14.5.2021.

Tihinen, Maarit 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS -miljardia. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. [http://urn.fi/URN:ISBN: 978-952-287-635-5](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-635-5). Viitattu 24.5.2021

Toiminnan arviointi 2021. Toiminnan arviointi, Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi. Julkaistu 8.2.2021. <https://dynasty.lapinlahti.fi/Internet/kokous/2021164-9-9339.PDF>. 16.5.2021.

Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon digitalisaatio. Verkkosivu. <https://vm.fi/digitalisaatio>. Viitattu 12.5.2021.

Valtiovarainministeriö 2018. Kansallisen palveluarkkitehtuurin toteuttamisohjelma (KaPA) 2014–2017, loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu 7/2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160710/VM_07_2018.pdf. Viitattu 13.5.2021.

Valtiovarainministeriö 2019. Digikuntakokeilun loppuraportti, Digikuntakokeilu haastoi toimintatapojen kehittämiseen kunnissa. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/b209d484-4d6a-47f0-8ff5-be69c06bfbe1/b5a7bc61-0474-4f27-a7e0-f844180787a9/JULKAISU_20190306140000.PDF. Viitattu 17.5.

Valtiovarainministeriö 2020. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Asettamispäätös 25.2.2010. Verkkojulkaisu. <https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s/b2af4b95-5a14-5293-3768-35e432b07331/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s.pdf>. Viitattu 11.5.2020.

Valtiovarainministeriö 2021. Digitalisaation edistämisen ohjelman toimintakertomus 2020. Päivätty 27.1.2021. Verkkojulkaisu. <https://vm.fi/documents/10623/30029448/Digiohjelma+toimintakertomus+2020.pdf/0a7b9e66-cfb3-65ad-5fc4-898a1c48f1a9/Digiohjelma+toimintakertomus+2020.pdf>. Viitattu 11.5.2021.

Valtiovarainministeriö DEO. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Verkkosivu. <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>. Viitattu 11.5.2021.

Valtiovarainministeriö DEO toimintasuunnitelma 2021. Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023, Toimintasuunnitelma 2021. Päivätty 26.2.2021. <https://vm.fi/documents/10623/30029448/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2021.pdf/5cdfa466-afd9-5175-9139-46958d4526c8/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2021.pdf>. Viitattu 11.5.2021.

Valtiovarainministeriö digikuntakokeilun arviointi 2019. DIGIKUNTAKOKEILUN KUNTAKOKEILUJEN ARVIOINTI JA ARVIOINTIMALLI. Raportti 3.1.2019. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/b209d484-4d6a-47f0-8ff5-be69c06bfbe1/0c7364a0-5132-4cbb-af54-e7eddc886d34/JULKAISU_20190306140000.PDF. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö DKA 2019. Vuoden 2019 avustukset kuntien digitalisaation edistämiseen. Verkkosivu. <https://vm.fi/kuntien-digikannustinavustukset-2019>. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö DKA 2020. Vuoden 2020 avustus kuntien digitalisaation edistämiseen. Verkkosivu. <https://vm.fi/kuntien-digikannustinavustukset-2020>. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö DKA 2021. Vuoden 2021 avustus kuntien digitalisaation edistämiseen. Verkkosivu. <https://vm.fi/kuntien-digikannustinavustukset-2021>. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö DP9. Digitalisoinnin periaatteet. Verkkosivu. <https://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>. Viitattu 13.5.2021.

Valtiovarainministeriö DPE. Digitaalisten palvelujen ensisijaisuus. Verkkosivu. <https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus>. Viitattu 12.5.2021.

Valtiovarainministeriö KD. Tutustu kuntien hankkeisiin. Verkkosivu. <https://vm.fi/kuntien-digihankkeet>. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö KTD. Kuntien tuottavuus ja digitalisaatio. Verkkosivu. <https://vm.fi/kuntien-tuottavuus>. Viitattu 17.5.2021.

Valtiovarainministeriö VTDP. Viranomaisten velvollisuus tarjota digitaalisia palveluja. Verkkosivu. <https://vm.fi/velvollisuus-tarjota-digipalveluja>. Viitattu 14.5.2021.

Valtiovarainministeriö SD. Saavutettavuus. Verkkosivu. <https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>. Viitattu 14.5.2021.

Valtiovarainministeriö THL. Tiedonhallintalaki. Verkkosivu. <https://vm.fi/tiedonhallintalaki>. Viitattu 14.5.2021.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. JOHTAMINEN Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. e-kirja/sähkökirjalaitos. Edita Publishing Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Trepo, Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>. Viitattu 5.6.2021.

VNK 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>.

LIITE 1: KYSELY



Tervehdys Pohjois-Savon kunnan palveluksessa työskentelevä!

Olen Kejosen Petri teille monelle tuttu Kohti eKuntaa -hankkeesta.
www.kohtiekuntaa.fi

Hanke kiteytettynä: *Kuntien digitalisoinnista tukevat uudet sähköiset palvelut. Kokeilut. Yhteiskehittäminen. Neuvonta. Yhdessä tekemässä 19 pohjoissavolaista kuntaa.*

Olen tämän mielenkiintoisen hankkeen ohessa edistänyt YAMK opintojani InnoTech - liiketoiminnan koulutusohjelmassa Savoniassa. Työstän nyt opinnäytetyötäni aiheesta: *Digitalisaation edistäminen: Case Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen haasteet ja mahdollisuudet Pohjois-Savon kunnissa.* Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kuntaliitto, jonka aihepiiriin tutkimus- ja kehitystyötä opinnäytetyö hyvin täydentää.

Toivon sinun vastaamalla auttavan meitä rakentamaan elinvoimaista yhteistä Pohjois-Savoa. Kyselyä saa ja tulisikin jakaa organisaatiossanne, jotta saamme kattavasti vastauksia eripuolilta kuntaa aina kunnan-/kaupunginjohtajista erilaisten kunnan palveluiden parissa työskenteleviin.

Kysely on auki torstaihin 20.5.2021 klo 16:00 saakka. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja yksilöväksi osoittautuvia vastauksia ei erikseen julkaista.

Kysely on pyritty rakentamaan helpoksi vastata, varaa kuitenkin aikaa n. 20 minuuttia.

Kiitos.
 Petri Kejonen
 044 739 3450



Ja vielä ennenkuin aloitat vastaamisen

Selvitämme **kuntien välistä** digitalisaation edistämisen yhteistyötä, digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä toisten kuntien kanssa. Emme siis kartoita yksittäisen kunnan eri toimialojen välistä sisäistä yhteistyötä tai kunnan asiakkaitaan osallistavaa kehittämistoimintaa. Emme hae kunnan ns. yhtä virallista näkemystä vaan kattavasti henkilöstöstä eri rooleista ja toimialoilta.

Ole vastauksissasi realistinen ja rehellinen, laita kuitenkin katse tulevaisuuteen.

MIKSI TUTKIA?

Porautuminen pintaa syvemmälle luo pohjaa tuloksetta kunnien yhteiskehittämiselle Pohjois-Savossa.

Kuntaliitto saa Pohjois-Savolaisen näkökulman tukeakseen kuntien digitalisaation ja yhteistyön edistämistä koko valtakunnassa.

Pohjois-Savon kuntien tietohallinforuumi saa pohjaa koordinoitakseen ja edistääkseen digitalisaatio- ja tietohallintoyhteistyötä Pohjois-Savossa. Juuri nyt ovat menossa suunnitelmat, siitä millaisen roolin kunnat foorumille haluavat.

Eriäinen kuntien yhteisavustusten hakeminen mahdollistuu (mm. VM digikannustin).

Kunnat saavat tietoa ja ajatuksia toimia itsekin aktiivisesti.

Odotukset kunnissa ja eri sidosryhmissä ovat korkealla digitalisaation ja kuntien välisen yhteistyön osalta. Pysähdy hetkeksi tärkeän asian äärelle kuntasi ja kuntiemme tulevaisuuden puolesta.

Yhdessä Kohti eKuntaa!

Ja nyt jo liikkeelle, valitse seuraava.

Perustiedot vastaajasta:

Huomio! Tietosuojan näkökulmasta perustiedot on lähtökohtaisesti luokiteltu niin, että yksittäisestä vastauksesta sen tietoja yhdistelemällä EI voi päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Jos kuitenkin vastuksia tulkitessa tällainen riski on tunnistettavissa esim. erilaisten perustietojen ja vapaiden kenttien yhdistelyllä niin opinnäytetyöntekijää sitovat tieteellisen tutkimuksen tietosuojan ja eettisyyden säännöt. Yksittäiset vastaukset ovat vain tutkijan käytettävissä ja niitä ei luovuteta eteenpäin. Tutkimuksen analysointi tapahtuu luokittelujen pohjalta esim. yksittäisen kunnan vastauksia ei saada, koska Pohjois-Savon kunnat (19 kpl) on luokiteltu neljään eri kokoluokkaan, kussakin luokassa on 4–6 kuntaa. Yksittäiset vastaukset hävitetään opinnäytetyön raportointiin ja mahdollisen toimeksiantajalle erikseen tehtävän raportointiin valmistuttua. Viimeistään yksittäisten vastausten hävittäminen tapahtuu syyskuussa 2021.

Yksityisyytesi ja todelliset näkemyksesi ovat tutkimuksellemme tärkeitä.

Työskentelykuntasi kokoluokan mukaan*

Valitse vaihtoehto...

Edustamani toimiala/hallintokunta/palvelualue (valitse eniten kuvaava)*

- Konserni-/keskushallinto
- Elinkeino (palvelut yrityksille, työllisyyspalvelut)
- Elinvoima (matkailu ja markkinointi)
- Hyvinvointi (liikunta, kulttuuri ja kirjastot)
- Sivistys (kasvatus ja opetus)
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Tekninen (asuminen, rakentaminen, kaavoitus ja kiinteistöt)
- Jokin muu, mikä?

Asema/rooli (valitse eniten kuvaava):*

- Johto (Kunnan-/kaupunginjohtoryhmään kuuluvat ja muu ylin johto)
- Päällikkötaso (esim. yksikön esimies/tiiminvetäjä/palvelusta vastaava)
- Päätoiminen palveluiden kehittäjä (päällikkö, asiantuntija, koordinaattori, suunnittelija jne.)
- Päätoimisesti tietohallinto/ICT/digi -asioiden parissa työskentelevä (päällikkö, asiantuntija, koordinaattori, suunnittelija jne.)
- Tehtäviini kuuluu oman toimen ohella vastuullisia palvelun kehittämistehtäviä
- Tehtäviini kuuluu oman toimen ohella vastuullisia tietohallinto/ICT/digi tehtäviä
- Palveluiden parissa työskentelevä työntekijä
- Hallinnossa työskentelevä työntekijä
- Jokin muu, mikä

Olen ollut kunnassa tai eri kunnissa töissä yhteensä*

- Alle vuoden
- 1 – 3 vuotta
- 4 – 7 vuotta
- 8 – 12 vuotta
- Yli 12 vuotta

Kehystietoja, tietoisuus digitaalisten palveluiden kehittämisen toimintaympäristöstä

Kerro oma käsityksesi oman kuntasi osalta asiaan liittyvistä strategioista, suunnitelmista, yhteistyöhankkeista, erilaisesta toiminnasta aiheen ympärillä ja ICT-inhouse yhtiön roolista kehittämisessä. Vastaa reilusti en tiedä jos sinulla ei ole käsitystä asiasta.

Tässä karoitetaan pohjatiedoksi kunnan kehitystoiminnan suunnitelmallisuutta, johtamista ja tietoisuutta asiaan liittyvästä toiminnasta kuntasektorilla.

Digitalisaatio edistäminen, palveluiden kehittäminen, verkostomainen kuntien välinen yhteistyö, ICT-inhouse yhtiön rooli kehittämisessä:

*

	Kyllä	Ei	En tiedä tai en osaa sanoa
Meillä digitalisaation edistäminen näkyy kunnan strategiassa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on erillinen digitalisaation kehittämissuunnitelma tai ns. tiekartta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä palveluiden kehittäminen näkyy kunnan strategiassa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä palveluiden kehittäminen digitaalisiksi on suunnitelmallista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä digitalisaation edistäminen on vastuutettu ja sitä johdetaan*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä yleensäkin kehittämistoimintaa johdetaan, ohjataan ja vaikuttavuutta arvioidaan*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntien välinen yhteistyö näkyy kunnan strategiassa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntien väliseen yhteistyöhön kannustetaan/ohjataan organisaatiossamme*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme mukana VM:n digikannustin hankkeessa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen VM:n digikannustin avustusmahdollisuuksista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen Kuntaliiton aktiivisuudesta digitalisaation edistämiseksi kunnissa (esim. yhteiset digitaaliset ratkaisut)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumista ja sen roolista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen Kohti eKuntaa - hankkeesta ja sen toimenpiteistä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin ICT-Inhouse yhtiömme toimivan vahvemmin kumppanimme palveluiden kehittämisessä digitaalisiksi*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin ICT-Inhouse yhtiömme toimivan kokoavasti ja koordinoivasti mahdollistaen useamman kunnan yhteishankkeita digitaalisten palveluiden kehittämiseksi*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni digitaalisten palveluiden yhteiskehittäminen kuntien kesken on järkevää ja hyödyllistä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

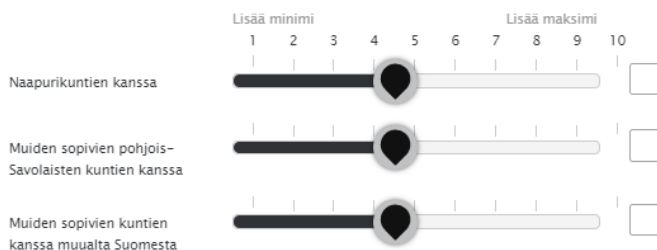
Jaksaa vielä

Kerro ajatuksesi suurimmasta haasteesta ja mahdollistajasta digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä. Ja sen jälkeen mielipiteesi yhteistyön tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Lopuksi pääset vielä arvioimaan omaa kuntaasi kouluarvosanoin digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä muiden kuntien kanssa.

Mielestäni suurin **haaste** digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on, kerro (1–2 lausetta)

Mielestäni suurin **mahdollistaja** digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on tai olisi, kerro (1–2 lausetta)

Kuinka tärkeänä ja tarpeellisena koet digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen kuntien välillä (asteikko 1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, ..., 9=ensiarvoisen tärkeää ja 10=välttämätöntä)



Minkä kokonaisarvosanan annat kunnallesi muiden kuntien kanssa tehtävän digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta (kouluarvosanoin eli 4 on huonoin ja 10 on paras)

4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

Lisää minimi

Lisää maksimi

Ajatuksia digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä, sana on vapaa

Kiitos!

Ja lopuksi paina vielä oikealta alhaalta **Lähetä vastaukset.**

LIITE 2: TULOKSET; KYPSYYS- JA TIETOISUUSTIEDOT

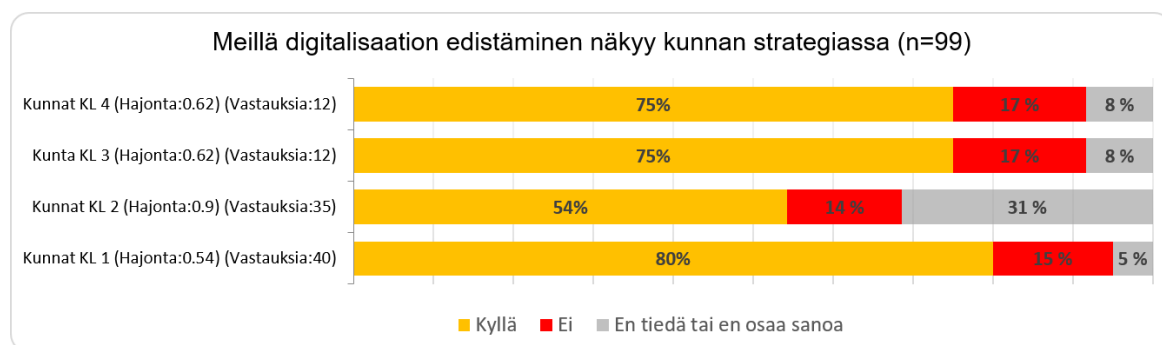
Digitalisaation edistämiseen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen liittyy kunnissa erilaista strategisen tason ohjausta ja suunnitelmia asioiden toteuttamiseksi sekä toimijakenttä on runsas, toimi-joista kunkin pyrkiessä kunnan digitalisaation edistämiseen omasta roolistaan. Tässä osassa kysyttiin näitä organisaation kypsyys ja tietoisuustietoja eli mitä aihealueen ympäristössä tapahtuu ja kuinka toimenpiteisiin on kussakin kunnassa vastaajan mielestä tartuttu ja niitä tehty. Näihin kypsyys ja tietoisuustietoihin vastaaja voi valita vaihtoehdoista kyllä, ei tai en tiedä tai en osaa sanoa. Vastaa- jien määrä tässä vaiheessa tippui 136:sta 99:ään.

Alla olevissa kuvissa on vastaukset esitetty kunnat kokoluokittain ryhmiteltyinä kysytyjen perustieto- jen mukaisesti. Tämä kokoluokkiin jaoteltu esittely vastauksista antaa syväluotaavamman kuvan kuin vastausten esittely yhtenä könttänä kaikkien vastaajien osalta. Kertauksena kokoluokkajako ja niihin kuuluvat kunnat:

- Kokoluokka 1 yli 20000 asukasta, Iisalmi, Kuopio, Siilinjärvi ja Varkaus
- Kokoluokka 2 alle 20000 ja yli 6000 asukasta, Kiuruvesi, Lapinlahti, Leppävirta ja Suonenjoki
- Kokoluokka 3 alle 6000 ja yli 3000 asukasta, Joroinen, Pielavesi, Rautalampi, Sonkajärvi ja Vieremä
- Kokoluokka 4 alle 3000 asukasta, Kaavi, Keitele, Rautavaara, Tervo, Tuusniemi ja Vesanto

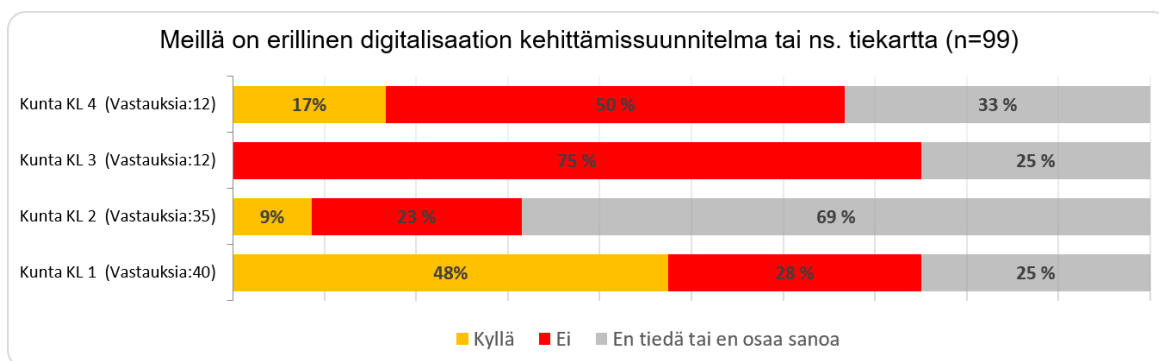
Kuvia tulkitessa on huomioitava, että kokoluokka 1 on alimmaisena eli isoimmat kunnat ja vastaa- vasti kokoluokka 4 ylimmäisenä eli pienimmät kunnat. Kokoluokkien 3 ja 4 osalta vastaajien määrä on molemmissa 12 vastausta kun taas isompien kuntien osalta kappalemääräiset vastaukset ovat isommat ollen kokoluokassa 1 40 vastausta ja kokoluokassa 2 35 vastausta. Vastausten kokonais- määrää ja kokoluokkien 1 ja 2 vastausmääriä voitaneen pitää jo kattavana näytteenä kunnista, kui- tenkin selvityksen tekijänä suosittelen tarkastelemaan kuntakokoluokkien 3 ja 4 vastauksia huomioi- den suhteellisen vaatimattoman näytteen ja on myös mahdollista, että jostakin kunnasta ei ole saatu ollenkaan vastausta. Kuvien sanallisia tulkintoja kirjoitettaessa ei enää erikseen tuotu esille vastaa- jien määrää, vaan ne näkyvät kuvasta eli graafista.

Kaikista vastaajista vähintään 75 % näkee digitalisaation edistämisen olevan osana kunnan strate- giaa. 31 % kokoluokan 2 kuntien vastaajista ei tiennyt tai osannut vastata digitalisaation strategia kytkentään liittyen (kuva L2/1).



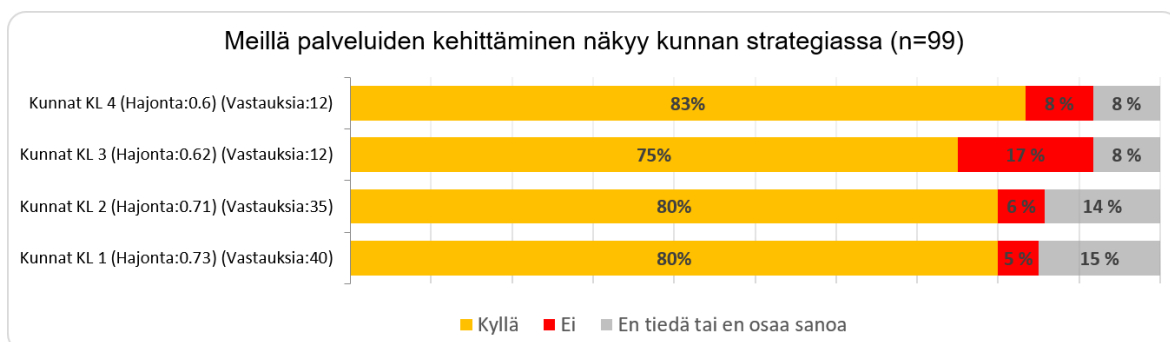
KUVA L2/1. Digitalisaation suhde strategiaan (n=99)

Lähes 50 % isoimman kokoluokan (KL 1) kuntien vastaajista kertoi kunnalla olevan digitalisaation kehittämissuunnitelman. Muiden kokoluokkien kuntien osalta digitalisaation kehittämissuunnitelmaa ei ole havaittavissa kuin joidenkin kuntien osalta. Lähes 70 % kokoluokan 2 kuntien vastaajista vastasi en tiedä tai en osaa sanoa. (Kuva L2/2.)



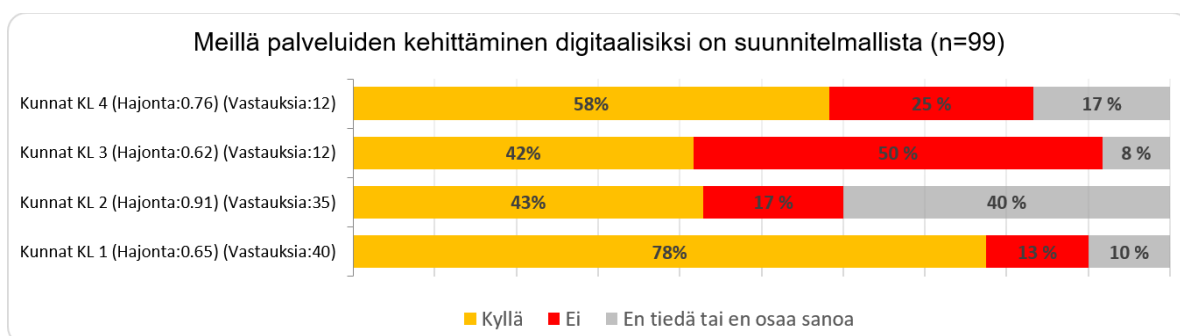
KUVA L2/2. Digitalisaation kehittämissuunnitelma/tiekartta (n=99)

Kaikista vastaajista vähintään 80 % koki palveluiden kehittämisen olevan osana kunnan strategiaa (kuva L2/3).



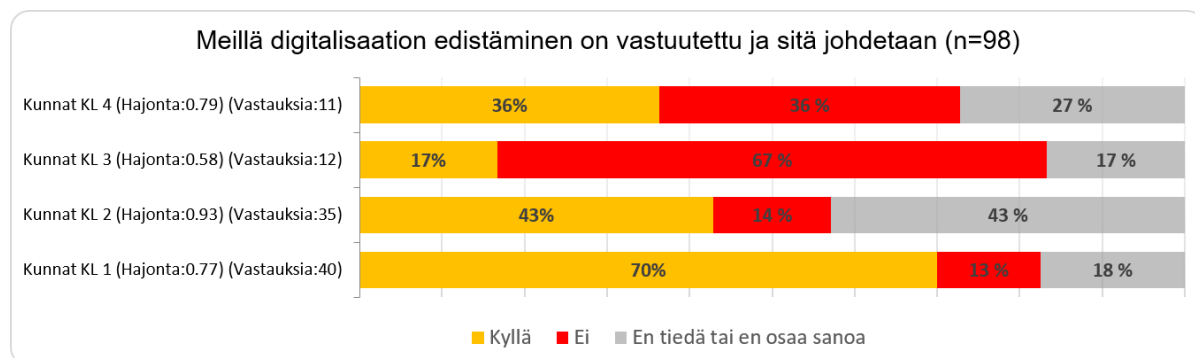
KUVA L2/3. Palveluiden kehittämisen näkyminen strategiassa (n=99)

Kokoluokan 1 kuntien vastaajista lähes 80 % piti digitalisten palveluiden kehittämisen olevan suunnitelmallista. Muiden kokoluokan kunnissa vastaajat kokivat suunnitelmallisuuden huomattavasti pienemmäksi, kokoluokan 2 ja 3 kunnissa vastaajista vähän yli 40 % piti digitaalisten palveluiden kehittämistä suunnitelmallisena ja aivan pienimissä eli kokoluokan 4 kunnissa prosentti oli 58. (Kuva L2/4.)



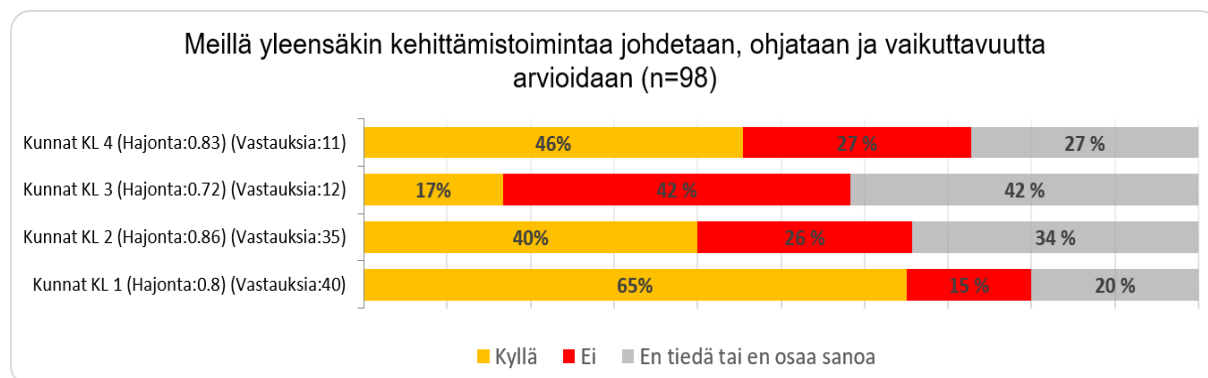
KUVA L2/4. Digitaalisten palveluiden kehittämisen suunnitelmallisuus (n=99)

Kokoluokan 1 kuntien vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että digitalisaation edistämistä johdetaan, vastaavasti kokoluokan 2 kunnissa prosentti oli 43. En tiedä tai en osaa vastata vastauksen antoi 43 % kokoluokan 2 kuntien vastaajista. (Kuva L2/5.)



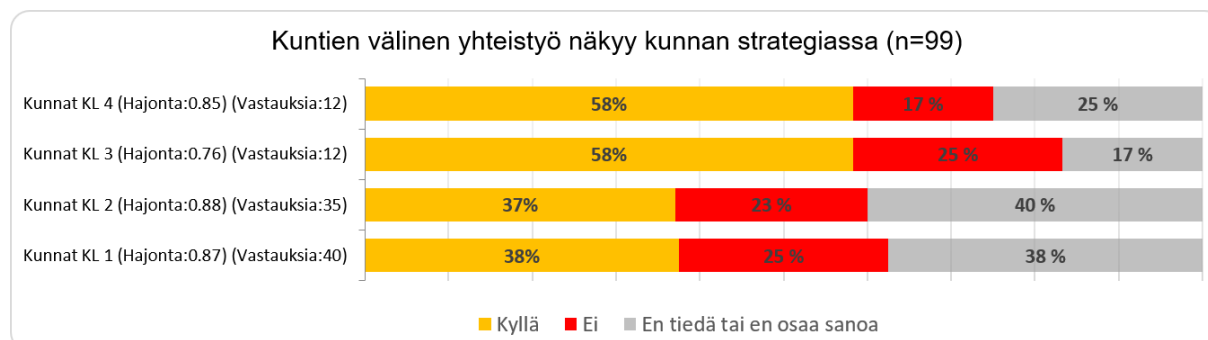
KUVA L2/5. Digitalisaation edistämisen johtaminen (n=98)

Kokoluokan 1 kuntien vastaajista 65 % koki kunnan kehittämistoimintaa johdettavan, vastaava prosentti kokoluokan 2 kunnissa on 40 %. Kokoluokan 3 kuntien vastaajista 42 % koki, ettei kehittämistoimintaa johdeta ja 42 % vastasi en tiedä tai en osaa vastata. (Kuva L6.)



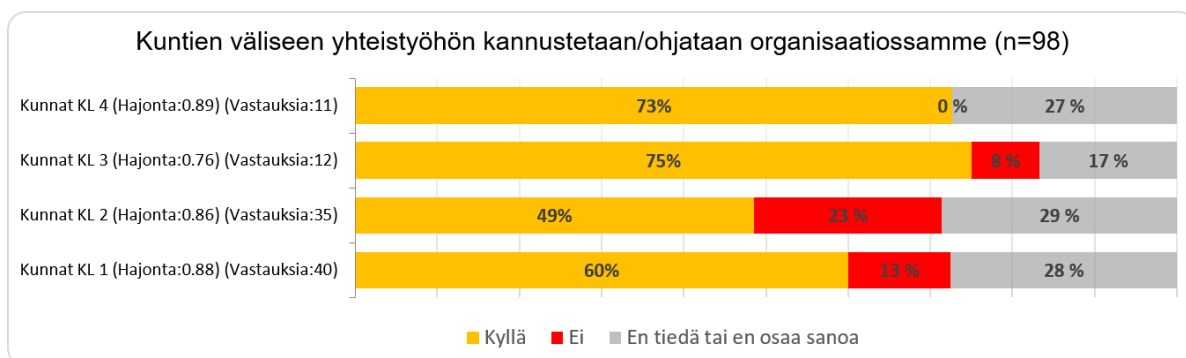
KUVA L2/6. Kehittämistoiminnan johtaminen (n=98)

Pienemmissä kunnissa eli kokoluokissa 3 ja 4 vastaajat kokivat kuntien välisen yhteistyön näkyvän kunnan strategiassa 58 % osuudella molemmissa. Isommissa kokoluokissa 1 ja 2 vastaajat kokivat kuntien välisen yhteistyön näkyvän strategiassa noin 37 % osuudella molemmissa, samojen kokoluokan vastaajista noin 40 % vastaajista vastaisi en tiedä tai en osaa vastata. (Kuva L2/7.)



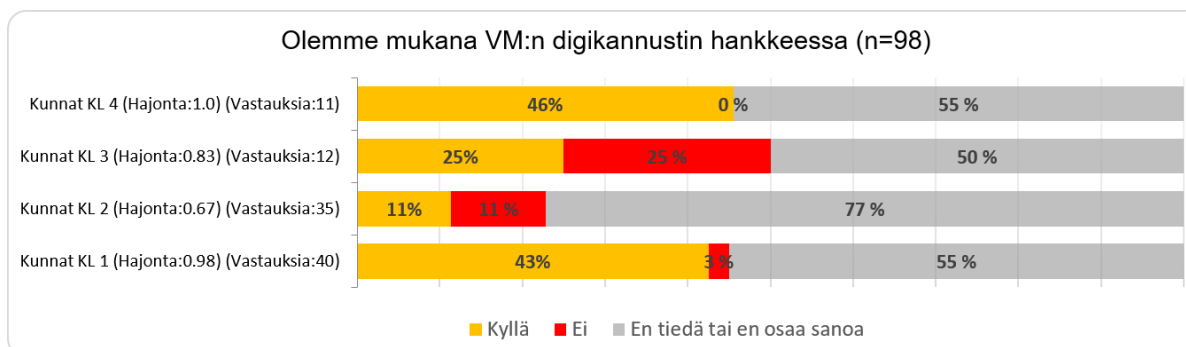
KUVA L2/7. Kuntien välinen yhteistyö strategiassa (n=99)

Pienimmissä kunnissa eli kokoluokan 3 ja 4 kunnissa vastaajista yli 70 % koki, että kuntien väliseen yhteistyöhön kannustetaan organisaatioissa. Kokoluokan 2 kunnissa kannustusta koki noin 50 % ja suurimmissa eli kokoluokan 1 kunnissa 60 % vastaajista koki kuntien väliseen yhteistyöhön kannustettavan. (Kuva L2/8.)



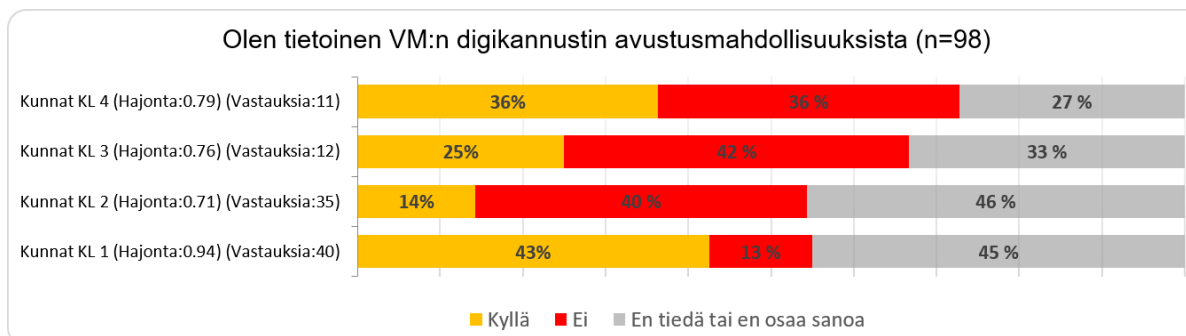
KUVA L2/8. Kuntien väliseen yhteistyöhön kannustaminen/ohjaaminen (n=98)

Tietämättä vastanneiden kuntien mukana olosta VM:n digikannustin hankkeessa, erityisenä havaintona on, että vähintään 50 % vastaajista ja osassa kokoluokissa vieläkin enemmän, vastasi en tiedä tai en osaa vastata (kuva L2/9).



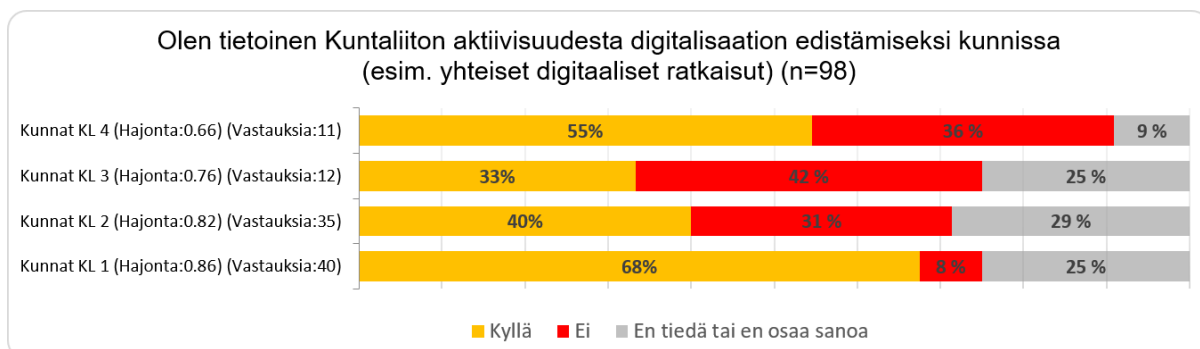
KUVA L2/9. VM:n digikannustimessa mukana olo (n=98)

Tietoisuus VM:n digikannustin avustumahdollisuuksista kaikkien kokoluokkien vastaajien osalta jää alle 43 %. Kuntakokoluokasta riippuen yhteenlasketut prosentit vastausten ei ja en tiedä tai en osaa vastata vaihtelee välillä 58 - 86 %. (Kuva L2/10.)



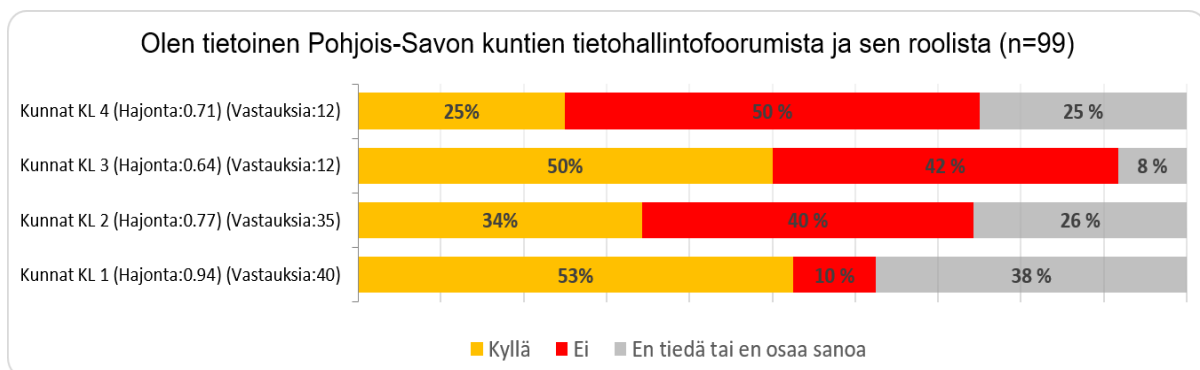
KUVA L2/10. Tietoisuus VM:n digikannustimesta (n=98)

Tietoisuus Kuntaliiton aktiivisuudesta digitalisaation edistämiseksi oli suurinta kokoluokan 1 kunnissa, joissa 68 % vastanneista oli tietoisia aktiivisuudesta. Muiden kokoluokkien kunnissa tietoisuus vaihteli 33 – 55 % välillä. (Kuva L2/11.)



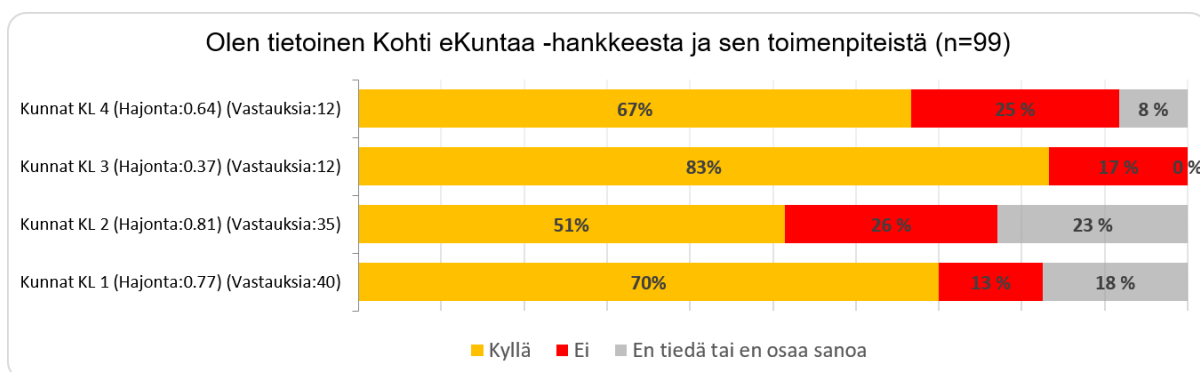
KUVA L2/11. Tietoisuus Kuntaliiton aktiivisuudesta digitalisaation edistämiseksi (n=98)

Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumi tunnettiin vastaajien keskuudessa kokoluokittain vaihteluvälillä 25 – 53 %. Kokoluokkien 2, 3 ja 4 osalta vastaajista 40 – 50 % vaihteluvälillä ei tunnistanut foorumia. Isoimman kokoluokan 1 vastaajista 38 % ei tiennyt tai ei osannut vastata. (Kuva L2/12.)



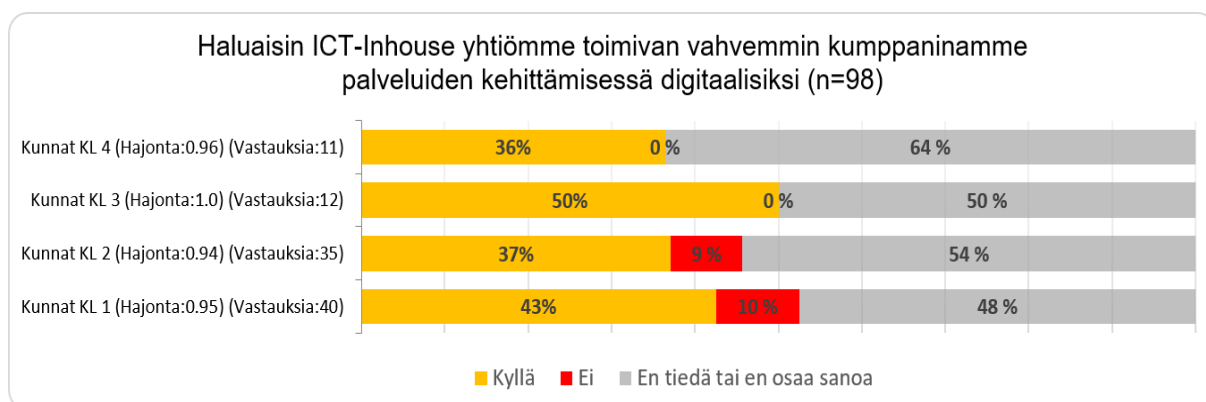
KUVA L2/12. Tietoisuus Pohjois-Savon kuntien tietohallintofoorumista (n=99)

Kokoluokan 1, 3 ja 4 kuntien vastaajien osalta Kohti eKuntaa -hanke oli tuttu vaihteluvälillä 67 – 83 %. Kokoluokan 2 kuntien vastaajista hankkeesta oli tietoinen 51 % (kuva L2/13).



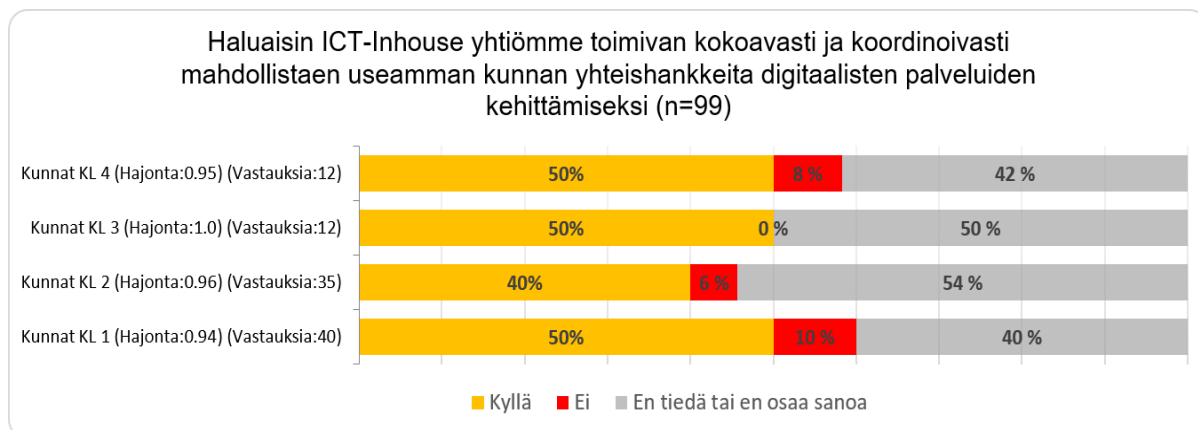
KUVA L2/13. Tietoisuus Kohti eKuntaa -hankkeesta (n=99)

Pohjois-Savon alueella toimii pääsääntöisesti kolme ICT Inhouse-yhtiötä. Kysyttäessä ICT Inhouse-yhtiön roolin vahvistamisesta digitaalisten palveluiden kehittämisessä, kaikkien kuntaluokkien vastaajien osalta 50 % ja osittain selvästikin alle toivoi ICT Inhouse-yhtiön roolia vahvistettavan. Vastaavasti 48 – 64 % vastasi ettei tiedä tai ei osaa sanoa. (Kuva L2/14.)



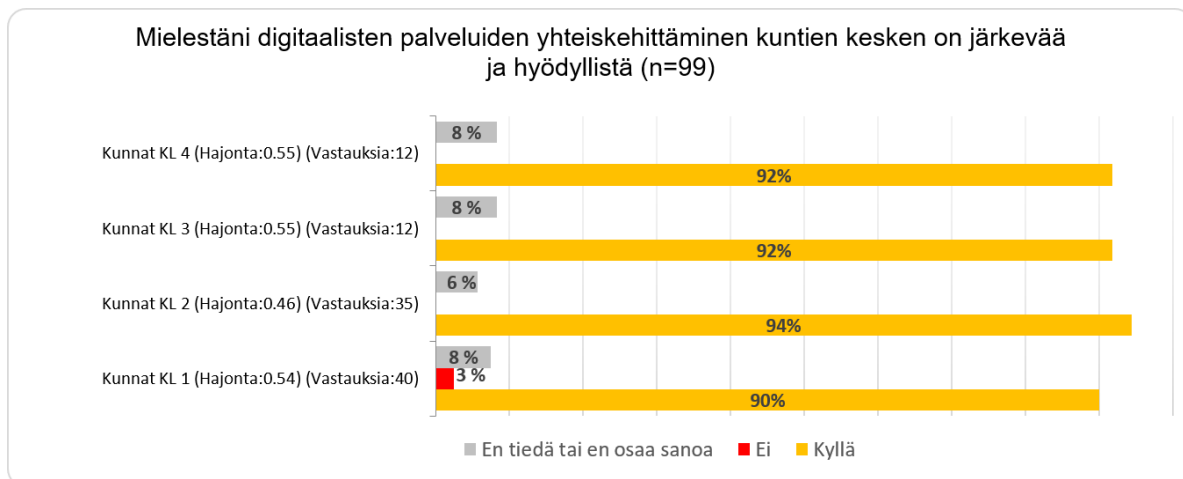
KUVA L2/14. Halukkuus ICT Inhouse kumppanuuden vahvistamisessa digitaalisten palveluiden kehittämisessä (n=98)

Kysyttäessä ICT Inhouse-yhtiön roolia kokoavan ja koordinoivan roolin vahvistamisesta digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä, kaikkien kuntaluokkien vastaajien osalta noin puolet olivat sitä mieltä, että ICT Inhouse-yhtiön roolin tulisi olla vahvempi ja noin puolet vastasi ettei tiedä tai osaa sanoa (kuva L2/15).



KUVA L2/15. Halukkuus ICT Inhouse-yhtiöiden kokoavan ja koordinoivan yhteishankkeita (n=99)

Yli 90 % kaikkien kokoluokkien vastaajista piti digitaalisten palveluiden yhteiskehittämistä järkevänä ja hyödyllisenä (kuva L2/16).



KUVA L2/16. Digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen järkevyys ja hyödyllisyys (n=99)

LIITE 3: TULOKSET; TÄRKEYS JA TARPEELLISUUS, OMA ARVOSANA JA VAPAA SANA

Kuinka tärkeänä ja tarpeellisena koet digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen kuntien välillä.

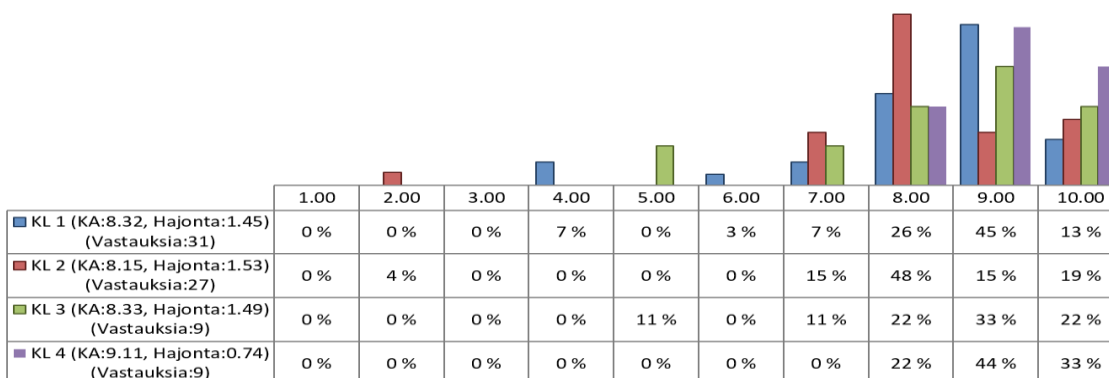
Vastaajilta kysyttiin erikseen kuntien välisen digitaalisen yhteiskehittämisen tärkeydestä naapurikuntien kanssa, muiden sopivien kuntien kanssa Pohjois-Savossa ja muiden sopivien kuntien kanssa. Kaikissa kysymyksissä käytettiin asteikkoa 1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, ..., 9=ensiarvoisen tärkeää ja 10=välttämätöntä.

Kaikkien kokoluokan kuntien vastaajien mielestä yhteistyö naapurikuntien kanssa nousi tärkeimmäksi keskiarvon nousten kussakin selkeästi yli 8. Kaikkien kokoluokkien yhteinen keskiarvo on noin 8,5 (n=73-76). Kokoluokan 1, 2 ja 3 vastausten hajonta oli noin 1,5 ja kokoluokan 4 kuntien vastausten hajonta jäi puolet pienemmäksi (hajonta 0,74). Vastauksissa yhteistyön tärkeys muiden Pohjois-Savolaisten kuntien kanssa koettiin kokonaisuutena tärkeäksi, keskiarvon ollessa kaikkien kokoluokan kuntien osalta tarkasteltuna noin 7,8. Eniten hajontaa vastauksissa oli kokoluokan 2 ja 3 kunnissa, ollen lähes 2 molemmissa. Muiden sopivien kuntien kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyden osalta keskiarvo kaikkien kuntien osalta asettuu yhden yksikön alemmaksi eli ollen 6,8. Kokoluokan 2 kuntien osalta keskiarvo on alle 6 ja hajonta hiukan yli 2. Näiden kolmen kysymyksen vastaukset on koottu yhteen kollaasikuvaan. Kaikkinensa yhteistyön tärkeys on vastaajien mielestä sitä tärkeämpää mitä lähempänä kumppani sijaitsee. (Kuva L3/1.)

Kuntien välisen digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen tärkeys Naapurikuntien kanssa

(n=76)

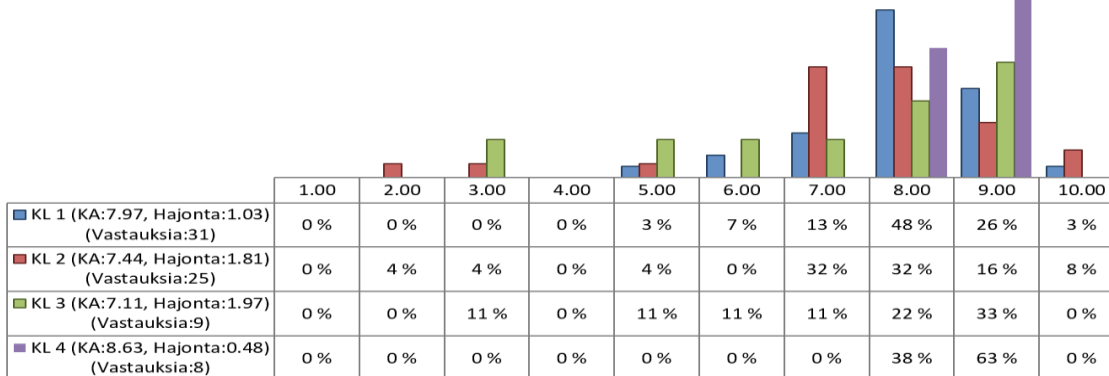
Asteikko: 1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, ..., 9=ensiarvoisen tärkeää ja 10=välttämätöntä



Kuntien välisen digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen tärkeys Muiden sopivien Pohjois-Savolaisten kuntien kanssa

(n=73)

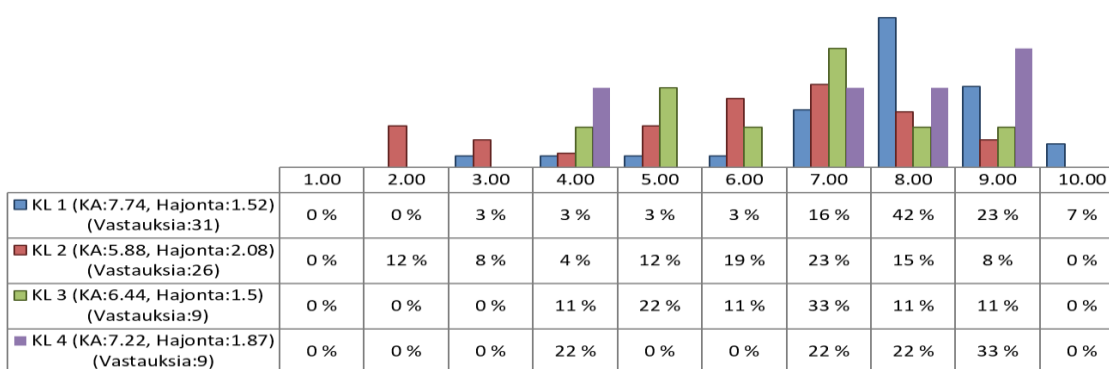
Asteikko: 1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, ..., 9=ensiarvoisen tärkeää ja 10=välttämätöntä



Kuntien välisen digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen tärkeys Muiden sopivien kuntien kanssa muualta Suomesta

(n=75)

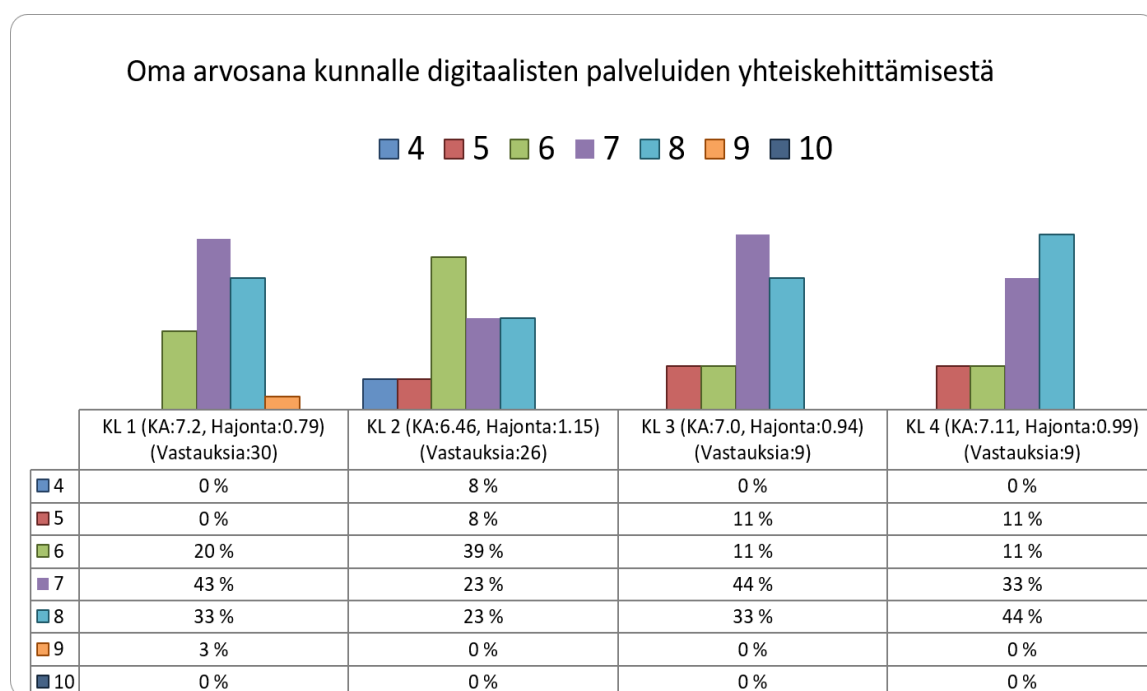
Asteikko: 1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, ..., 9=ensiarvoisen tärkeää ja 10=välttämätöntä



KUVA L3/1. Yhteiskehittämisen tärkeys kuntien välillä

Minkä kokonaisarvosanan annat kunnallesi muiden kuntien kanssa tehtävän digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta.

Vastaajat saivat kouluarvosanoin (4-10) arvioida omaa kuntaansa digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta. Kaikkien kokoluokkien vastaajien keskiarvoinen arvosana on noin 7 ja hajonta oli keskimäärin 1. Tyypillisin arvosana kokoluokan 1 vastaajien osalta oli 7 (43 %), kokoluokan 2 osalta 6 (39 %), kokoluokan 3 osalta 7 (44 %) ja kokoluokan 4 osalta 8 (44 %). Kukaan vastaajista ei antanut kunnalleen arvosanaa 10 ja yksi vastaaja kokoluokassa 1 antoi arvosanan 9. Kaikista vastaajista 6 vastaajaa arvioi kuntansa arvosanalla 4 tai 5. Vastausten osuudet ja keskiarvot kunta kokoluokittain on esitelty kuvassa L3/2.



KUVA L3/2. Arvosana omalle kunnalle digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisessä (n=74)

Ajatuksia digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä, sana on vapaa

Haluttiin myös kerätä vastaajien ajatuksia digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä. Vastauksia saatiin 24 kappaletta. Kaikki vastaajien ajatukset löytyvät liitteestä 6. Vapaissa ajatuksissa nousi esille, ettei kunnilla ole riittävää näkemystä mihin suuntaa kehittämistä vietäisiin ja olisi hyvä seurata mitä ympärillä tapahtuu muun muassa yritysmaailmassa, kuntien todetaan etenevän eri tahtisesti ja eri kokoisten kuntien intressien olevan erilaisia, kuntien yhdistämiseen kehittämisessä todettiin tarvittavan jotain, jotta konkretiaan päästäisiin, pitäisi päästä kiinni käytäntöihin ja prosesseihin, pidettiin toimintaa nurkkakuntaisena eli kunnissa uskotaan onnistuttavan paremmin kun tehdään itse, epäiltiin digiloikan onnistumista kunnissa joissa on 0-1 henkilöä ICT-infran parissa, katsottava olisi myös Pohjois-Savon ulkopuolelle, kunnat hukkuvat kaupallisten toimijoiden erilaisiin ratkaisuihin ja osaamatta ja perehtymättä tulee valittua ratkaisuja, joista kunnille ei ole hyötyä ja niitä ei osata käyttää, erilaiset taustajärjestelmät rajoittavat yhteiskehittämistä, peräänkuulutettiin yhteistä tahtoti-

laa ja tarvetta sekä pidettiin selvänä ettei pyörää ei kannata yrittää keksiä itse, ICT Inhouse yhtiöiden kilpailutilanne nähtiin ongelmallisena yhteiskehittämisen edistämiseksi konkreettiselle tasolle ja useissa vapaissa vastauksissa todettiin yhteiskehittämisen olevan hyvä suunta sekä peräänkuulutettiin resursseja.

LIITE 4: SUURIN HAASTE, VAPAAT VASTAUKSET

Mielestäni suurin haaste digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on, kerro (1-2 lausetta)

*Kukin yksittäinen vastaus alkaa * -merkillä. Mukana erittelemättä eri kokoluokkien kuntien vastukset (n=62).*

- * Meillä ei ole selkeää linjausta siitä, missä kehittämisen painopiste on.
Meillä ei ole koordinoitua kunnan sisälläkään siitä, miten eri toimialoja palvelevaa yhteiskehittämistä tehdään, jotta ei syntyisi pistemäisiä ratkaisuja yksittäisiä palveluja varten.
- * Haasteellista henkilöstön irrottautua perustehtävistä ja sitoutua tarpeeksi kehittämiseen.
- * Taloudelliset resurssit.
- * Resurssit: henkilö- ja talousresurssit
- * tarvittaisiin useampia kuntia yhteen toimimaan, eli kunnan koko, resurssit, pienet piirit, päätökset kovin yksillä henkilöillä, hinta?
- * Liian irrallisia projekteja, tulokset jääneet hämärään. Ja helposti unohtuu, että digiloikkaan ei iso osa asiakkaista kykene.
- * Ei ole osaavaa henkilöstöä ja johto puuttuu.
- * työajan jyvittäminen kehittämistoimintaan välillä haasteellista
- * Taloudellinen tilanne ja työntekijöiden ajan riittävyys
- * en osaa sanoa
- * Eri kunnissa on haasteena saada kaikille kunnille samat tavoitteet, velvollisuudet ja toimivuudet
- * Hyvinvointialueiden tuleminen: iso katolla ja näin pitäisi olla yhteensopivia palveluita siihen suuntaan. Kuntien Kanta-valmiuksien vahvistaminen; ja näin yhteensopivuutta paikallisten yksityisten palveluntarjoajien kanssa.
Xxxxxxxx alueen yhteisen soteorganisaation vieminen "maaliin" ja yhteinen palveluseteli (xxxxxx) kaikille käyttöön yhtä aikaa.
- * resurssivaje
- * Niitä ei vaan ole. Etäpalveluita olisi hyvä olla, sekä chattipalveluita ammattilaisille.
- * Resurssien niukkuus
- * Resurssipula ja ajanpuute - arjen työhönkin vain hädin tuskin riittää aikaa puhumattakaan kehittämisestä
- * Kunnassa ei ole riittävästi substanssiosaamista. Perusasiat ja digitaalisten välineiden käyttö arkityössä osataan, toki kehittämisen varaa on niissäkin, mutta kehittäminen ja ongelmanratkaisutaidot ovat vaatimattomat. ICT-palvelut on ulkoistettu in-house yhtiöön ja osaaminen on siellä.
- * Johto ei "anna" tarpeeksi työaikaa kehittämiseen vaan odotetaan asioiden tapahtuvan "hetkessä ja itseltään". Johto ei myöskään osoita suurta kiinnostusta aihetta kohtaan.
- * Yhteiskehittämiseen osallistumisen epätasa-arvoiset mahdollisuudet eri yksiköiden välillä
- * Oman alamme ihmisistä kenelläkään ei ole työaikaa digitalisaation kehittämiseen tai suunnitteluun kuinka voisimme sitä hyödyntää terveysalalla. Olisi tärkeää, että siihen olisi jollain työaikaa laitettuna ja sitten hän kouluttaisi muut. Nyt erilaisten digitaalisten verkostojen hyödyntäminen on täysin yksittäisen työntekijän oman kiinnostuksen varassa.
- * Suurimpana haasteena lienee kustannukset ja muutosvastarinnan lieventäminen: käytänteiden tulisi pysyä samanlaisina tai helpottua, koska uutta ei haluta oppia.
- * Digitaalisiin palveluihin ladataan liian suuret odotukset. Haaste on ihmisissä ja heidän tahdossaan kehittää.
- * Henkilöresurssien puute.
- * Ajan puute.
Tiedon jakaminen; vain pääasiassa yhdellä ihmisellä...
- * Kehittämisen ja verkoston johtaminen.
- * Osaavan työvoiman aikaresurssit, inhouse-yrityksen rooli on haasteellinen, koska osallistuminen vaativampaan yhteiskehittämiseen edellyttäisi kaikilta osapuolilta sitoutumista omistajiksi.
- * Uusien digitaalisten palveluiden kehittämiseen ei ole aikaa eikä resursseja.
- * Kunnassa on totuttu autonomiaan, eikä yhteiskehittämiseen ole sujuvaa toimintakulttuuria. Myös yhteiskehittämisen kannustimet puuttuvat.
- * resurssin puute

- * Taloudelliset ja ajalliset resurssit. Sekä osaava ja asiasta innostunut henkilöstö.
- * Resurssien puute, osaamisen/ymmärryksen puute kehittämisen vaatimuksista, digitaalisten palveluiden kehittäminen vaatii lähes aina prosessin kehittämistä.
- * Kenelläkään ei ole kokonaisvastuuta kehittämisestä. Naapurikuntien kanssa yhteistyö on vähäistä.
- * Resurssien puute
- * Puuttuva toimintakulttuuri - on totuttu tekemään asioita vain oman kunnan näkökulmasta.
- * Taidon ja innokkuuden puute.
- * 1. resurssit (tehdään otona ja satunnaisesti,...ja tietenkin raha). 2. haluttomuus muuttaa aiempia totuttuja tapoja
- * Kunnallisten päättäjien tahtotila.
- * Yhteiskehittämiseen osallistuvien kuntien heterogeenisuus: Erilaiset lähtötilanteet, erilaiset tavoitteet, erilaiset resurssit.
- * Eri kokoisten kuntien prosesseissa on paljon eroja, jolloin yhteisen näkemyksen saaminen kehittämisessä on haaste. Ei löydetä helposti yhdenmukaista mallia digitaaliseen palveluun.
- * Laitteiden sopivuus, toimivuus, että on kaikki mahdolliset välineet ja laitteet, joilla operoidaan.
- * Johdon sitoutuminen ja kiinnostus tätä kohtaan. Paine pitäisi tulla poliittisesta johdosta.
- * Resurssit ovat rajalliset. Järjestelmien yhteensopivuus.
- * Asiaan perehtymiseen tarvittavan ajan puuttuminen.
- * Ajan puute, oikeiden henkilöiden löytäminen.
- * Jokaisen työntekijän perustehtävissä on jo niin paljon hoitamista, että ajan löytäminen tällaiselle projektille on haasteellista. Pitäisi vapautua muista tehtävistä tällaisen kehittämisen ajaksi.
- * Aikaresurssit
- * tiedottaminen henkilöstön sisällä hankkeesta
- * Vastustus väistämättömään muutokseen, sitä kautta tekijöitä on vähän.
- * Henkilöresurssit. Henkilöstö ylikuormitettu jo nyt.
- * Osaamisen puute
- * Resurssipula, ei annettu aikaa kehittämistyöhön vaan on nimetty henkilö OTO
- * - olisiko ajan puute
- * - sopivan henkilön löytäminen kuntien yhteistyöhön.
- * Syvemmän osaamisen puute, resurssien puute (ohut henkilöstö ja vähän rahaa).
- * Kunnissa on valittu eri palvelun tuottajat.
- * resurssien ja rahan puute
- * Varmaan isoimmat haasteet ovat, että löytyy vastuuhenkilöitä eri kunnissa, kun on aika paljon yhdistetty eri työtehtäviä varsinkin pienissä kunnissa.
- * Hajanaiset palvelut, erilaisia toimintamalleja. Tietohallinnosta välillä tiukat ohjeet minkä puitteissa toimitava.
- * Eri toimijoiden hajanaisuus myös työajan suhteen, teknologialaitteiden monimuotoisuus
- * Ajan riittäminen ja ihmisten kouluttaminen riittävästi.
- * Kehittämiseen tarvittavat henkilöstöresurssit
- * Palveluiden parantamisen/kehittämisen osaamista puuttuu
- * resurssien niukkuus ja pula reiluista yhteiskehittäjäkumppaneista

LIITE 5: SUURIN MAHDOLLISTAJA, VAPAAT VASTAUKSET

Vapaa vastaus: mielestäni suurin mahdollistaja digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisen osalta kunnassamme on tai olisi, kerro (1-2 lausetta)

*Kukin yksittäinen vastaus alkaa * -merkillä. Mukana erittelemättä eri kokoluokkien kuntien vastukset (n=56).*

- * Keskitetty koordinointi, vastuu ja selkeät tavoitteet kehittämiselle. Tavoitteet, joita mitataan. Selvitysten, kartoitusten ja erilaisen diiba-daaban aika on ohi. Nyt tekemään ketterillä kokeiluilla!
- * Taloudelliset resurssit.
- * Into ja halu
- * Motivoituneet, uuden oppimisesta innostuneet työntekijät,
- * Siihen palkataan erillinen työntekijä, joka tuntee alan.
- * Halukkuus kehittyä.
- * Yhteistyöhön on totuttu jo aiemmin ja yhteistyöverkostoja sekä luottamusta on olemassa ennestään.
- * en osaa sanoa
- * osaamisen ja ymmärryksen lisääminen sekä yhteisen ajatuksen eteen päin viemiseksi
- * Xxxxx alueiden yhteinen soteorganisaatio, jossa jokainen kunta erikoistuu tiettyyn osaamiseen, kuten palvelusetelin hallintaan, toinen kilpailutukseen jne. ja kaikki tämä digitaalisesti
Yhteensopivuus hyvinvointialueen järjestelmien kanssa.
- * Ulkoinen rahoitus.
- * Motivaatio
- * Työryhmä, jolle osoitetaan riittävästi työaika osallistua kehittämiseen ja perustyöntekijöitä mukana
- * Saada ulkopuolista osaajaresurssia edes määrääjäksi käyttöön esim. useamman kunnan yhteistyönä.
- * Pienenä kuntana yhteiskehittäminen on taloudellisesti halvempaa. Yhteiskehittämisessä saa myös toisten kuntien toimioista tukea ja apua (pienessä kunnassa ei välttämättä ole omaa työparia).
- * Suurin mahdollistaja on toimija-/loppukäyttäjälähtöinen näkökulma kehittämiselle.
- * Kun ollaan riittävän lähellä jyrkanteen reunaa, kaikki on mahdollista.
- * Kunnan ilmapiiri kannustaa digipalveluiden kehittämiseen.
- * Selkeä työryhmä; useampi henkilö, joille järjestetään myös aikaa osallistua.
- * Toimialojen ja palvelujen laajuus, tarve on olemassa.
- * Yhteisen tahtotilan konkretisointi johdon sitoutumisen ja resursoinnin kautta. Aikaansaavien ja yhteensopivien ihmisten kiinnittäminen yhteiskehittämiseen.
- * Nopeat kokeilut, tarkasti määritellyn palvelun kehittäminen.
- * Yhteiskehittämisen hyödyt ja vaikuttavuus on paras keino viedä asioita eteenpäin. Valtion tiiviimpi rooli sparraajana ja kannustajana (rahoitus) auttaisi asiassa.
- * kehitysmuutos
- * VM:n hankerahoittajat, kuntien välinen yhteistyö.
- * Pohjois-Savon alueellinen kehittäminen on myös meidän tavoitteena ja tahtotilana, yhteinen työssäkäynti alue ja ainakin osa yhteisiä digitaalisia palveluita.
- * Yhteiset työntekijät, koordinaattorit, vastuulliset tahot
- * Alan osaajat ja jalkauttajat
- * Uutta toimivaa tekniikkaa on tarjolla - myös kustannustehokkaasti.
- * Pakko on paras motiivi, yhteistyö on järkevää pienten resurssien keskellä.
- * asiakkaat mukaan kehittämiseen, kehittäminen asiakkaiden tarpeet edellä
- * Siirtyminen käyttämään ylikunnallisen operointiyhtiön palveluja.
- * Yhteistyö on helpointa Ylä-Savon SOTE kuntien kesken.
- * Digitalisaation ja substansin osaamista löytyy, jos se vaan saadaan kanavoitua ja resursoitua käyttöön.
- * Nykyään on niin yksinkertaista järjestää yhteisiä oppimisympäristöjä verkossa.
- * meillä on vakituksessa tehtävässä xxxxxxxxxx, joten tämä olisi hyvä vastuu hänen tehtävänkuvaan.
- * Palkataan työpanosta kehittämiseen. Investoidaan järjestelmien päivitykseen.
- * Uuden "työsukupoven" rekrytointi ja heidän kannustamisensa digitaalisten palveluiden kehittämiseen.
- * Tehokkuus, mutta en ymmärrä kysymystä.

- * Suunnitelmat ja hankkeet, jotka on suunnattu digitalisaation kehittämistä varten.
- * Digitaitoloikka
- * tiedottamisen lisääminen henkilöstölle kehityshankkeista
- * Innokkuus ottaa käyttöön uusia digi-palveluita
- * Henkilöstön ammattitaito.
- * Kuntarajojen mustasukkaisuuden puolustamisen murtaminen
- * En osaa vastata tähän. Muutoin kannatan yhteistyötä ehdottomasti, liikaa resursseja palaa siihen, että jokaisessa pikkukunnassa on yksi työntekijä raukka painimassa samojen asioiden parissa, yhteistyönä sujuisi paremmin. Olisi yhdistetty toimintoja ja yksi työntekijä saisi keskittyä omaan toimialaansa ja kehittämiseen eikä tarvitsisi hypätä joka puolella.
- * - säästöjen saaminen
- * Valmius toimia uudella tavalla.
- * Yhteinen tahtotila kehittämisestä palveluntuottajasta riippumatta.
- * Hyvin johdettu työskentely, jossa jokainen voi tuoda omat toiveet esille ja niistä räätälöidään palvelut kuntiin.
- * Ennakkoluulottomat kokeilut/kokeilijat, asiakkailta tulevat kehitysideat jne.
- * kunnastamme löytyisi varmasti osaavia ja innostavia koordinaattoreita
- * Yhteiset toimintamallit alueella ja siihen suunnattu yhteinen, tasapuolinen resurssi.
- * Yhteishanke on mahdollistaja, jotta pienemmätkin kunnat saavat toimintaansa/palveluitansa kehitettyä.
- * Tähänkin tarvittaisiin työntekijöille aikaa. Ei oikein aika riitä hoitamaan edes omaa perustehtävää.
- * tietojärjestelmien yhtenäistyminen kunnissa ja yhteinen ymmärrys eri kunnissa, mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa

LIITE 6: VAPAA SANA, VASTAUKSET

Ajatuksia digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisestä, sana on vapaa (n=24).

Onkohan meillä kunnilla itsellämme riittävää näkemystä siitä, mihin suuntaan tekemistä tulisi viedä. Pitäisi kuunnella yritysmailmaa, erilaisia start-uppeja, katsastaa, mitä maailmalla tehdään. Koko Suomi näyttyy välillä ihan takapajulana, kun meillä asiat jumittavat käsittämättömiin säädösviidakoihin, siiloutuneeseen toimijaympäristöön (joka ei keskustele keskenään) ja meidän vanhojen järien piintyneisiin tapoihin tehdä asioita. Pitäisi päästää nuoret kertomaan, miten he haluaisivat palvelun tapahtuvan. Ei varmaan olisi missään kohtaa tiskin takana istuvaa ihmistä välissä. Sitten pitäisi purkaa ihan atomeiksi, mitkä ovat nk. superuser-palveluja (eli joita käytetään volyymeissa eniten) ja miten niissä palveluprosessi tai sen osia olisi mahdollista digitaalisuuden keinoin sujuvoittaa. Pahinta on, jos tänä maailman aikana pitää ajella virasto aikaan johonkin palveluun käymään, jotta esimerkiksi noin minuutin kanssakäymistä vaativa asia hoituu.

Pisteet edelliseen kysymykseen lähinnä Xxxxxxxx.

Digitaalisia palveluita meillä Xxxxxxxx ei oikein ole, tai ei ainakaan tiedoissa kuin ikäihmisille suunnattu virtuaali päivätoiminta. Minusta olisi varsin hienoa, jos palveluista otettaisiin mallia ihan lähikunnista, takaisi tasa-vertaisia palveluja sekä niiden helppous käyttää lisääntyy kun käyttö- ja alue on laajempaa.

tarpeellinen nyt ja tulevaisuudessa

Kunnat etenevät eri palvelusektoreilla hyvin eri tahtiin. Kunnat ovat sitoutuneet sopimuksin eri ohjelmistojen käyttäjiksi, joten harmonisointi etenee vaivalloisesti. Vaikka kuntien tehtävä ovat yhdenmukaiset, niin kunnilla on erilaisia intressejä ja tarpeita esim. aineistojen määrä on isommissa kunnissa suurempi ja tarvitaan järeämpi ja kalliimpi työkalu, pienemmän kunnan joko seurattava tai tehtävä omat ratkaisut. Kuitenkin kuntayhteistyöllä oli varmasti mahdollisuus säästää ict-kuluissa ja saada parempia ja asiakaslähtöisempiä ratkaisuja aikaan, kuin kunta yksin toimien.

Pohjois-Savon kunnat ovat hyvin eriasteisissa tilanteissa digitalisaation suhteen, joten pitäisi "parittaa" samoissa tilanteissa olevat kunnat yhteiskehittämiseen. Näin ollen päästäisiin mahdollisimman konkreettisiin toimenpiteisiin.

Ensin pitää päästä riittävän hyvin organisaation sisällä valloilla oleviin käytänteisiin ja prosesseihin, jotta yhteiskehittäminen onnistuu ja kohtaa käytännön tarpeen.

Maakunnassa suurin este palveluiden yhteiskehittämiseen on nurkkakuntainen - "oman paremmuuden" - asenne. Kuvitellaan ja uskotaan, että itse touhuamalla saamme parhaan lopputuleman. Kovin suuria digiloikkia tuskin pystytään ottamaan kunnissa, joissa ei ole kuin 0 - 1 henkilöä ylläpitämässä kunnan ict-perusinfraa.

Vaikka kuntien kesken tehtäisiinkin Pohjois-Savossa yhteistyötä on syytä oppia myös muiden maakuntien kehittämishankkeilta. Kaikki hyötyy.

Inhouse-yhtiöiden kilpailutilanne estää myös tehokkaasti yhteiskehittämisen jalkautumista käytännön tasolla.

Kiitos yhteistyöstä. Alussa vielä ollaan. Toivottavasti saadaan asioita vietyä yhdessä eteenpäin.

Kunnat "hukkuvat" kaupallisiin toimijoihin ja heidän tarjoamiin tuotteisiin. Kunnissa ei ole riittävästi osaamista ja aikaa perehtyä siihen mitkä ovat juuri kyseiselle kunnalle soveltuvat ja parhaat digitaaliset järjestelmät ja kanavat. Välillä näkee, että otetaan innokkaasti kalliita järjestelmiä käyttöön, joista oikeasti ei ole hyötyä kunnalle tai niitä ei oikeasti kukaan osaa käyttää.

Hieman olen kokenut haastavana yhteiskehittämisen juuri taustajärjestelmien ja taustaratkaisujen erilaisuuden takia, olen myös huomannut, että kunnan koko vaikuttaa myös siihen onnistuuko yhteiskehittäminen. Ison kunnan tarpeet voivat olla liian laajoja pienemmälle kunnalla, myös resursointi on haastavaa pienemmille kunnille, jolloin äkkiä ratkaisu voi olla liian raskas ja kallis pienemmälle kunnalle.

vaikea vastata, kun kysymyksissä on laitettu halukkuus ja mahdollisuus samaan. Halukkuus voi olla 5, mutta organisaation antama mahdollisuus 0. Uskon, että halukkuutta löytyy, jos vain mahdollisuus annetaan. Näitä ei tehdä täysin muiden töiden ohella. Kannattaa muistaa, että innokkaita testajia myös löytyy.

Täytyy olla yhteinen tahtotila ja tarve, jotta yhteiskehittäminen onnistuisi. Mikä on se pohja, jolla yhteiskehittäminen voidaan rakentaa? Valtakunnallinen kuntien digituki malliin dvd?? Sieltä on saatu ptv, suomi.fi -tunnistautuminen, verkkokaupparatkaisu. Valmiita ratkaisuja kuin kaupan hyllyltä. Selvää on, ettei jokaisen kannata yrittää keksiä pyörää itse, mutta pitäisi tosiaan löytää sopiva porukka, tai sitten valmista tavaraa ostettavaksi.

Kiitos!

Digitaalisuus lisääntyy ja kehittyy koko ajan, eli perässä olisi pysyttävä ja askel edellä olisi mahdollisuus.

Vaikea vastata, kun ei kuulu perustehtäväalueeseen.

Yhteiskehittäminen on hieno asia ja toivottavasti onnistuu ja kunnat innostuu tästä.

- selvät ohjeet niiden käyttöön otettaessa.

On nykypäivää!

Hyvin vähän on minulla tietoa palveluiden yhteiskehittämisestä tai digitalisoitumisesta.

Yhteishanke on mahdollistaja, jotta pienemmätkin kunnat saavat toimintaansa/palveluitansa kehitettyä. Tähän asiaan tulisi saada resursseja (työpanos + raha!)

kiitokset Petri!

LIITE 7: YHTEISKEHITTÄMISHANKKEEN ONNISTUMISEN MUISTILISTA

Digitaalisen palvelun yhteiskehittämishankkeen onnistumisen muistilista (ver 1.0):

Asian käynnistämistä miettivä kunta, esikartoitus (esimerkiksi digikannustin hanketta mietittäessä):

- Tavoitteen kirkastaminen
- Kytkeytyminen strategiaan ja siitä johdettuun kehittämiseen
- Erilaisten rahoitusmahdollisuuksien kartoitus
- Mitä osaamista tarvitaan?
- Oma resurssointi ja sen riittävyys
- Toteutustapa
 - Esimerkiksi kokeilu/kokeilevasti etenevä tai agile projekti tai perinteisempi projekti tai yhteishankinta.
- Sopivien kuntakumppanien kartoittaminen
 - Kavenna vaihtoehtoja ennen kuin kysyt kaikkia halukkaita mukaan ;-)
 - Onko aikaisempia yhteisiä kokemuksia, millaisia?
 - Oltava sama tavoite ja tarve
 - Mahdollisesti sama taustajärjestelmä (ja ehkäpä sama ICT Inhouse-yhtiö)
 - Sopiva kunnan kokoluokka, samankaltainen organisoituminen
 - Naapurikunta, muu sopiva kunta maakunnasta, muualta Suomesta?
 - Millaisia henkilöstöresursseja kumppanilla on kehitystyöhön kytkettävissä?
 - Mitä osaamista kumppanin henkilöillä on, täydentääkö omaa osaamista?
 - Onko resursseilla riittävästi aikaa?
 - Onko kumppanilla mahdollisuus osallistua rahoitukseen riittävästi?
 - Sitoutumisen mahdollisuuden realistinen arviointi.

Varsinainen yhteiskehittämisen käynnistäminen kuntakumppanien kanssa:

- Kumppanien valinta ja yhteiskehittämisestä sopiminen
 - Kumppanien valinta (ei likaa varsinkaan liian erilaisia)
 - Tavoitteista ja niihin sitoutumisesta yhteisesti sopiminen
 - Kuinka varmistetaan, että verkoston henkilöt tuntevat toisensa ja toistensa osaamisen?
 - Tutustuminen aloitettava ennen asioista tarkempaa sopimista
 - Kuka johtaa/koordinoi ja mitä tehtäviin kuuluu (vertaa projektipäällikkö)?
 - Löytyykö organisaatiosta vai hankitaanko ulkopuolelta?
 - Suunnitelmien tarkentaminen ja sopiminen
 - Tavoitteet
 - Kuvaukset, palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen
 - Eteneminen sekä aikataulutus

- Seurantapalaverit, työpajat ja katselmoinnit
- Kuinka raportoidaan ja kuinka usein (+ kehittämisen mittarit)?
- Työryhmäohjelmisto: dokumentit, verkoston viestintä ja virtuaalokokoustaminen
- Tehokkuuden ja tuottavuuden sekä säästöjen mittaaminen, kuinka ja kuka?
- Riskit ja riskien seuranta
- Ongelmatilanteiden ratkaiseminen
- Verkostosta irtautuminen
- Verkoston jäsenet ja roolit
 - Kehitettävän palvelun substanssista, kuka/ketkä kustakin kunnasta
 - ICT/digi/tietohallinto näkökulmasta, kuka/ketkä kustakin kunnasta
 - Muita ja mihin rooliin?
- Ohjaus-/johtoryhmä, kokoonpano, tehtävät
- Mahdollinen toimittajan tekninen projektipäällikkö
- Talousasioiden käsittely (tilaukset, laskut ja kirjanpito)
- Hankinnat
- Asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen, kuinka hoidetaan?
- Sisäinen viestintä organisaatiossa, kuka, milloin ja mitä? (vähintään kevyt suunnitelma)
- Ulkoinen viestintä, kuka, milloin ja mitä? (vähintään kevyt suunnitelma)
 - Markkinointi, asiakkaiden ohjaaminen palveluun
- Palvelun seuranta ja asiakastyytyväisyys
- Jos samaa palvelua useammassa kanavissa (käynti, puhelin, verkko, mobiili jne.) mittaus niiden käyttöasteista ja muutoksista
- Palvelun tuottavuuden, tehokkuuden ja säästöjen mittaaminen
- Palvelun jatkokehittäminen
- Verkoston jäsenten roolit synnytetyn palvelun tuotannossa (yhteinen pääkäyttäjä jne.).
