

KÄSIKIRJA TULEVAISUUDEN KUNTIEN DIGITALISAATIOON

TONI AUVINEN | MINNA JAAKKOLA



”Uudet teknologiat mahdollistavat, mutta vasta toiminnan muutokset luovat digitalisaation.”

POHJOIS-SAVON LIITON JULKAISU A:83
KUOPIO 2018

Pohjois-Savon liitto
Sepänkatu 1, PL 247, 70101 Kuopio
(017) 550 1400
kirjaamo@pohjois-savo.fi
ISBN 978-952-7171-16-5
ISBN 978-952-7171-17-2 (pdf)
ISSN 1797-4402

Kirjoittajat: Toni Auvinen ja Minna Jaakkola
Taitto: Teija Orava, Mainostoimisto Luode Oy
Kuvitus: Joonas Lehtimäki, Tussitaikurit Oy
Kuvat: Toni Auvinen (sivu 8) ja Jari Sihvonen (sivu 10)
Painatus: Ecoprint AS, Viro



KÄSIKIRJA TULEVAISUUDEN KUNTIEN DIGITALISAATIOON

TONI AUVINEN | MINNA JAAKKOLA

SISÄLTÖ

JOHDANTO

7

Toni Auvinen esittely

8

Minna Jaakkola esittely

10

PALAPELIN RAKENTAMISTA

12

Kunnat erilaistuvat ja erikoistuvat

16

Yhteistoiminnan tarve kasvaa

19

DIGIKAKKUA PALOITTELEMAAN

24

Digitalisaatio julkisella sektorilla

27

Digitalisaatio ja asiakkaat

29

UHKA VAI MAHDOLLISUUS?

32

Digitaalinen tietoyhteiskunta

36

Digineuvontaa tarvitaan

38

Oma suhteeni digitalisaatioon

40

TARVE, HAVAINNOT JA RATKAISUT

42

Strategiasta käytäntöön

47

Digiohjelmat

49

UUDISTUMISEN JOHTAMINEN

52

Henkilöstön ja osaamisen johtaminen

55

Somejohtaminen

56

Digijohtaminen

59

VAPAUTETAAN TYÖNTEKIJÄT

62

Kuntatyö muuttuu

67

ASIOINTI JA ASIAKASKOKEMUS

70

Profiloivaa palveluntarjontaa

74

Puoliautomatisoidut palvelut

76

OSALLISTUMISEN EVOLUUTIO	78
E-kuntalaisuus	82
Osallistumisen uudet välineet	85
VIESTINTÄ DIGIAJASSA	90
Sosiaalinen media	93
Somekanavien valinta	95
SUUNNITTELUSTA KOKEILUIHIN	98
Hyvä kokeilu	100
Kokeiluihin heittäytyminen	102
Kokeilujen rahoittaminen	104
Käyttöönoton kuolemanlaakso	105
Kokeilutarina 1.	106
Kokeilutarina 2.	107
MALLIA KOULUISTA JA KIRJASTOISTA	108
Kirjastot edelläkävijöinä	112
Digipalvelua yli kuntarajojen	115
SAMAAN SUUNTAAN	118
Miten toiminnanmuutokseen rohkaistaan?	120
Tavoitteeksi yhteinen digivirasto	123
MATKALLE KOHTI DIGIKUNTAA	128
Twiitit #kuntiendigitalisaatio	132
HAASTE 2030 NYT!	138
KIITOKSET	146
LÄHDELUETTELO	148

VALTIOVARAINMINISTERIÖN DIGIKUNTAKOKEILU

Digikuntakokeilussa edistetään kuntien palveluiden tuotanto- ja toimintatapojen ennakkoluulotonta, kuntalaisten hyvinvointia parantavaa ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä digitalisaation ja kokeilukulttuurin menetelmien avulla. Tavoitteena on kokeilujen kautta lisätä kuntien palveluprosessien kustannustietoisuutta sekä sitä, miten digitalisaatiota hyödyntämällä voidaan aikaansaada säästöä tai hillitä kuntien kustannusten kasvua samalla kun asiakaskokemus parantuu. Hankkeella edistetään valmistautumista kunnan roolin muutokseen tulevaisuudessa.

Digikuntakokeilussa rakennettiin vuonna 2017 kuntien kokeilujen ja digitaalisen kehityksen tukimuotoja muutosta ja kehitystä vauhdittamaan. Kehittämisohjelman viimeisenä toimintavuonna keskitytään kokeilujen vaikuttavuuden ja kuntien digikehityksen tukemiseen. Sen tueksi avattiin digitaalinenkunta.fi-verkkosivu, jossa on kunnille suunnattuja työkaluja kunnan digitalisaatioasteen arvioimiseen sekä digitalisaatiosta saatavan säästöpotentiaalin laskemiseen. *Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon* -julkaisun toteuttamista on rahoitettu digikuntakokeilun kautta.

www.vm.fi/digikuntakokeilu
www.digitaalinenkunta.fi

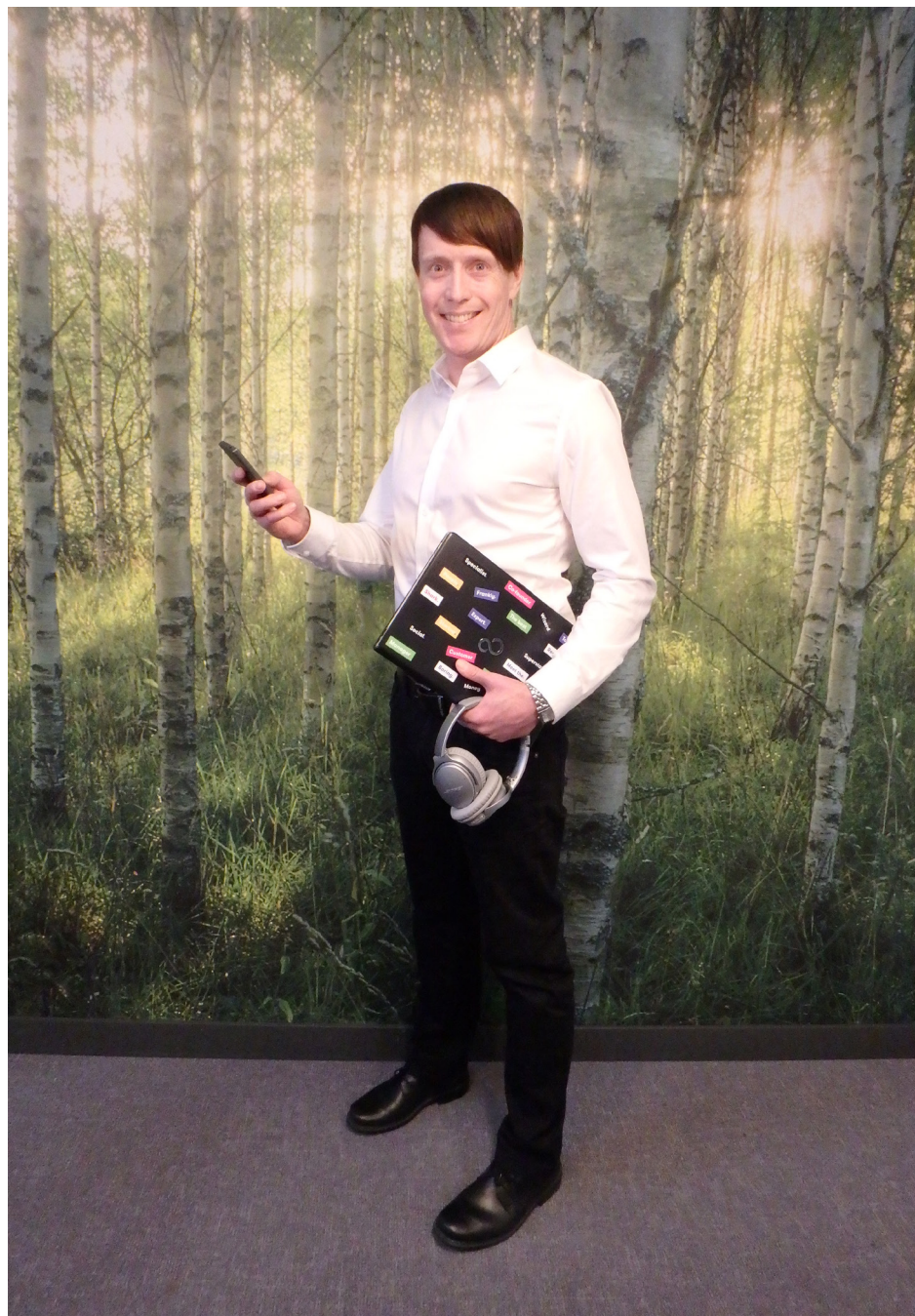
JOHDANTO

Digitalisaatio luo uutta päivittäin: ratkaisut muotoutuvat vain kokeilemalla ja sopeutumalla ajatukseen, että muutos on tullut kehitykseen jäädäkseen. Molemmat kirjoittajat, **Toni Auvinen** ja **Minna Jaakkola**, ovat toimineet vuosien ajan sekä digitalisaation että kuntien parissa. Havainnot kuntien digikirin tarpeesta ovat yhteiset. Myös kuntajohtajien tuskaa on jaettu: miten digitalisaatio otetaan haltuun ja mistä tulisi aloittaa?

Kunnat ovat jo liikkeellä, mutta rohkeutta, tietoa ja osaamista tarvitaan lisää. On myös paljon onnistumisia ja esimerkkejä, joita voidaan jakaa kunnilta kunnille. Yhdessä tekeminen on avain menestykseen – hyviä malleja levitetään ja huonoista otetaan opiksi. Parasta digikumppanuutta on se, että varoitetaan perässätulijaa törmäämästä samaan mäntyyn, johon letkanvetäjä iski päänsä.

Käsikirja on toteutettu yhteistyössä Valtiovarainministeriön digikuntakokeilun sekä Pohjois-Savon liiton Tulevaisuuden kuntien ICT-yhteistoiminnan toteuttamishankkeen ja Palvelu tulevaisuuteen: eMaaseutu -hankkeen kanssa. Yhteistyö on hyvä esimerkki siitä, kuinka resursseja yhdistämällä ja työnjaosta sopimalla voidaan saada lopputuloksia, jotka ovat enemmän kuin osiensa summa.

Kokeilukulttuurin hengessä kirjan loppuun pyydettiin kirjoittajia kymmenen vuotta nuorempaa **Teemu Launiota** haastamaan kirjan sisältöä ja nostamaan rimaa 2030-luvulle. Tervetuloa mukaan matkalle **#kuntiendigitalisaatio** 'on.



TONI AUVINEN

Digijohtaja

Yhteiskuntatieteiden maisteri

Pidän ”on the road” -tyyppisestä työskentelystä sekä inspiroivista ympäristöistä ja luovista ihmisistä. Toimin mielelläni verkostoissa, pyrkien purkamaan jäykkiä rakenteita ja hallintorajoja. Päätöksissäni olen nopea, joskus liiankin nopea. Työtäni rytmitän ja järjestelen mielelläni fiiliksen mukaan, jolloin olen tehokkaimmillani. Monet ideoistani ovat peräisin luonto-
liikunnan parista.

Kunta-alalla olen toiminut vuodesta 2001 alkaen ensin luottamushenkilönä ja aluekehittäjänä Etelä-Savossa, sitten kunnanjohtajana Tuusniemellä ja digijohtajana Pohjois-Savon liitossa. Johtajana koen olevani digitalisaation edistäjä ja edelläkokeilija. Vakiintuneiden toimintamallien murtumiseen eli disruption suhtaudun avoimen innostuneesti.

Syksystä 2016 alkaen olen vastannut Pohjois-Savon kuntien ICT-yhteistoiminnan esiselvitys- ja toteuttamishankkeista. Tavoitteena on, että kunnat omalta osaltaan edistäisivät julkisen sektorin digitalisaatiota samalla kun yhteistyö lisääntyy ja uudenlaisia digitaalisia ratkaisuja syntyy.

Vuosien 2016 ja 2017 Slush-tapahtumat ovat innostaneet ja rohkaisseet minua. Viime vuoden marraskuun räntäsateessa pääsisäänkäynnin banderollissa luki: ”Mikään normaali ei ole koskaan muuttanut mitään”. Mielestäni julkisella sektorilla tarvitaan samanlaista rohkeutta ja ripaus kilpailuhenkisyyttä.

Seuraa Twitterissä **@toniauvinen**



MINNA JAAKKOLA

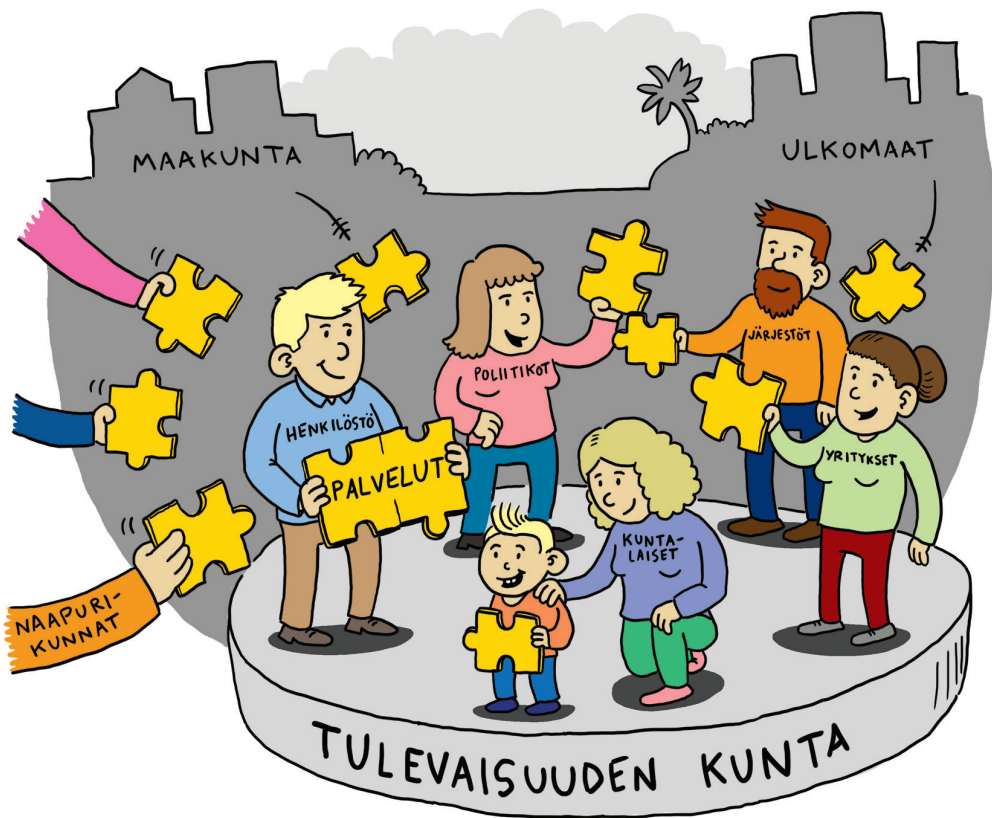
Viestintäpäälikkö

Filosofian maisteri

Työskentelyäni määrittelee uteliaisuus ja ratkaisukeskeisyys: digityössä se on tarvitsijan ja ratkaisijan yhteen saattamista. Olenkin kutsunut itseäni parittajaksi tai tulkiksi: puhun nursea nörteille ja päinvastoin. Missioni on tehdä digitalisaatiosta ymmärrettävää, kiinnostavaa ja vähentää siihen liittyviä ennakkuuloja ja pelkoja. Ihmisille on annettava omakohtaisia kokemuksia digitalisaation hyödyistä ja soveltamisesta heidän arkityössään – ruohonjuuritason digitalisaatiota ei edistetä puhujapöntöistä käsin. Minua kiinnostaa ja motivoi ajan ja ihmisten muutos: haluan olla mukana innostajana ja katalyyttinä, mutta myös sillanrakentajana ja sitouttajana. Taustaltani olen toimittaja ja organisaatioviestinnän uudistaja. Olen työskennellyt kunnassa, kuntayhtymässä, osakeyhtiössä, konsernissa ja valtion virkamiehenä.

Tällä hetkellä vedän Kehitysyhtiö SavoGrowssa digihanketta Palvelu tulevaisuuteen: eMaaseutu – se on Suomen ensimmäinen, maakunnallinen digitalisaation edistämishanke, joka toteuttaa kuntien ja yritysten digikokeiluja toimialariippumattomasti. Lisäksi hanke satsaa alueensa osaamispääoman nostamiseen: se on järjestänyt yli 200 ilmaista neuvontapäivää sekä hakenut benchmarkingtietoa sähköisten palvelujen nykytilasta edelläkävijöiltä Tanskasta, Virosta ja Ruotsista. Hankkeen rahoituksen on myöntänyt Pohjois-Savon liitto Euroopan unionin aluekehitysrahastosta sekä Pohjois-Savon kehittämisrahastosta.

Seuraa Twitterissä **@minna_jaa**



PALAPELIN RAKENTAMISTA

Tulevaisuuden kunta -käsitteellä kuvataan kuntia ja kuntien toimintaympäristöä sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen. Käsite sisältää kuntien uudenlaisen roolin, muuttuvat tehtävät sekä aseman suhteessa perustettaviin maakuntiin. Keskeistä on myös kunnan asiakkaiden, eli asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen, vahvempi huomioiminen. Tulevaisuuden kunnan tulisi tarjota aiempaa enemmän toimintaa ja vähemmän hallintoa.

Tulevaisuudessa kunta ei ole enää virka-aikaan auki oleva fyysinen kunnanvirasto vaan yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumaton yhteisö. Tulevaisuuden kunta tarjoaa kuntalaisille ja sidosryhmille alustan, jonka päälle uudenlaiset verkostot muodostuvat. Verkostot eivät pysähdy kunnan rajalle vaan jatkuvat joustavasti naapurikuntiin ja maakuntaan, joissakin asioissa aina valtakunnan tasolle saakka. Kunnan rooli alustan ylläpitäjänä on toimia palvelujen tuottamisen mahdollistajana sen sijaan, että se itse tuottaisi kaikki palvelut.

Kun sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä muutamien muiden palveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille, on kuntien sopeutettava omaa toimintaansa. Palvelurakenteen lisäksi muutos koskettaa kuntataloutta ja kunnan henkilöstöä. Volyymien pieneminen haastaa myös yleishallinto- ja tukipalvelujen tehokkaan järjestämisen. Kunnasta riippuen paineet terveen kuntatalouden ylläpitämiseen joko kasvavat tai kevenevät. Muutoksessa on sekä häviöjä että voittajia.

Sivistys on tulevaisuuden kunnan suurin toimiala, joka pitää sisällään varhaiskasvatuksen, perusopetuksen sekä kunnasta riippuen lukion ja ammatillisen opetuksen. Myös liikunta-, kulttuuri- ja nuorisopalvelut sekä kirjasto ja kansalaisopisto sisältyvät toimialaan. Seuraavaksi suurin toimiala on tekniset ja ympäristöpalvelut. Muita ovat hallinto- ja tukipalvelut, poikkihallinnollinen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä elinvoimatehtävät yrittäjyyden ja työllisyyden näkökulmasta.

Vuonna 2018 Suomen liikkuvimmaksi kunnaksi valittu Asikkala on reilun 8000 asukkaan kunta Päijät-Hämeen maakunnassa. Asikkalan kunnanjohtaja **Rinna Ikola-Norrbacka** on miettinyt, mil-

laista kunnanjohtajan työ on sen jälkeen, kun sote-asiat siirtyvät pöydältä pois. Edunvalvontatyön kautta on pyrittävä huolehtimaan, että kuntalaisten sote-palvelut ovat jatkossakin laadukkaita ja vaikuttavia. Uusi aika tarkoittaa, että kunnanjohtaja voi keskittyä vahvemmin elinvoiman ja sivistystoimen kehittämiseen. Viimeisinä vuosina sote-asiat ovat vieneet paljon resursseja eikä muuhun kehittämistyöhön ole jäänyt riittävästi voimavaroja. Ikola-Norrbacka tunnistaa tulevaisuuden kunnan talouden haasteet, mutta näkee samalla kunnilla olevan kaikki mahdollisuudet pärjätä uudessa tilanteessa.

- Ei se kuitenkaan kivuttomasti tule menemään, se on selvä, hän muistuttaa.

Tulevaisuuden kunnan menestystekijöitä pohtiessaan Ikola-Norrbacka uskoo vahvasti siihen, että toimivat peruspalvelut, onnistunut kaavoitus ja hyvinvoivat kuntalaiset takaavat menestyksen. Kaavoitus on avainroolissa uusien yritysten syntymisessä ja vanhojen yritysten kasvussa. Myös asumisen monipuoliset vaihtoehdot ovat merkityksellisiä. Tässä kohden kunnat eroavat toisistaan johtuen jo pelkästään maantieteellisestä sijainnista. Toisaalta Ikola-Norrbacka uskoo kunnan erityisyyden esiin nostamiseen ja merkitykseen silloin, kun valitaan asuinpaikkaa. Työpaikan löytymiselläkin on merkitystä, mutta nykypäivän etätyömahdollisuuksilla valintaan vaikuttavat yhä enemmän kunnan imago, peruspalveluiden toimivuus sekä vapaa-ajanviettomahdollisuudet.

Monet Suomen kunnat ovat jo pidemmän aikaa olleet keskellä rakennemuutosta, jonka seurauksena väki vähenee ja vanhenee, samalla kun palveluiden tuottamisen resurssit pienenevät. Toisaalta kuntalaisten vaatimukset ja odotukset julkisia palveluita kohtaan jopa kasvavat. Kunta-alan palvelutarjonta jakautuu oman tuotannon, ylikunnallisen yhteistyön ja ostopalvelujen kesken. Ydinkysymyksiä ovat, miten tarjotaan asiakasryhmittäin kohdistettuja palveluja sopivimmassa muodossa sekä mahdollistetaan uusien entistä parempien kuntatuotteiden ja -palvelujen syntyminen. Tulevaisuuden kunta menestyy asiakaskokemukseen panostamalla ja digitaalisuuden mahdollisuuksia hyödyntämällä.

Digitalisaation merkitys tulevaisuuden kunnissa on laajempi kuin ensimetreillä osataan tunnistaa. Digitalisaatiolta on syytä odottaa toiminnan tehostumista, tuottavuushyötyjä sekä käytävissä olevien resurssien uudelleenkohdistamista. Digitalisaatioon mukaan lähteminen ei ole kunnille enää vaihtoehto vaan elinehto. Digitalisaation haltuunottoon tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Yksittäisillä hankinnoilla tai toiminnan muutoksilla ei ole merkitystä, jos ne eivät vie kokonaisuutta oikeaan suuntaan. Tämän käsikirjan tarkoitus on avata niitä ulottuvuuksia, joihin digitalisaatio tulevaisuuden kunnissa vähintään yltää.

Käynnissä olevat muutokset mahdollistavat paljon, mutta vaativat samalla kunnan viranhaltija- ja luottamushenkilöjohdolta uudistumiskykyä ja visioita tulevasta. Henkilöstöllä on oltava innokkuutta lähteä mukaan muutokseen ja kykyä luopua tavoista, joilla ennen on toimittu. Tulevaisuuden kunnissa tarvitaan aivan uudenlaista otetta kokeilukulttuuriin ja sen edistämiseen.

Kokeilujen näkökulmasta lähtölaukaus digitalisaation edistämiseen kuullaan useimmin pienissä kunnissa kuin isoissa kaupungeissa, vaikka ns. resurssioletus tarjoaakin asiaan vastakkaista tulokulmaa. Vaikka isossa kaupungissa olisikin enemmän resursseja käynnistää laajamittainen toiminnanmuutos, voi pieni kunta kipittää kokeilussa edelle nopeudellaan. Kun organisaatio on pieni, kokeilun käynnistämiseen riittää usein yhden innokkaan viranhaltijan päätös. Pienillä kunnilla on usein myös suurempi tarve etsiä palvelunjärjestämiseen uusia ratkaisuja, eli sisäinen motivaatio kokeilujen käynnistämiseen on suurempi.

Pienissä kunnissa koetaan, että kokeilujen kautta on enemmän voitettavaa kuin hävittävää. Tämä paljastaa asenne-eron ja rohkeuden, joka isommilta puuttuu: toimivia, vaikkakin kankeita, rakenteita ollaan haluttomia uudistamaan niin kauan, kun ne vielä jokseenkin hyvin palvelevat.

Pienet ja ketterät kunnat voisivat toimia digitalisaation suunnannäyttäjinä. Notkeita pikkukuntia voitaisiin käyttää uusien toimintatapojen testialustoina, joilla uudet innovaatiot testataan

käytännössä ja jalostetaan sellaiseen valmiuteen, että ne ovat kaupunkien käyttöönotettavissa, kun muutos tulee ajankohtaiseksi.

Keskustelua joskus leimaava kahtiajako kaupunkien edistyskellsyyteen ja maaseudun taantumuksellisuuteen on turha myös digitalisaatiosta puhuttaessa. Digitaalinen muutos, transformaatio, on yhtä tarpeellinen molemmissa – ja se on molemmissa jo käynnissä.

KUNNAT ERILAISTUVAT JA ERIKOISTUVAT

Kuntalain mukaan jokaisessa kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen.

Näin ollen erilaisten kuntien erilaiset vahvuudet ja heikkoudet tulisivat ilmetä ajan tasalla olevasta strategiasta. Kuntalaiset ansaitsevat realistisen nykytilan kuvauksen ja avoimet näkymät kunnan tulevaisuudesta. Strategisen realismin myötä yhteisten ratkaisujen etsiminen ja konkretisoiminen on tehokkaampaa. Monet kuntastrategiat perustuvat kuitenkin odotuksiin ja toiveisiin, joskus jopa siihen kuuluisaan taivaanrannan maalaukseen.

Tilastokeskuksen väestötilastojen ja väestörekisterikeskuksen mukaan vuonna 2016 Suomessa oli 313 kuntaa. Keskimääräinen kuntakoko oli 17 582 asukasta. Kuntien asukasluvun mediaaniin sijoittuu Tammela (6 241) ja lähelle keskiarvoa Kempele (17 297). Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan näistä Tammelan asukasmäärä on laskussa ja Kempeleen kasvussa. Kuntien avainluvut -palvelun mukaan vuonna 2016 Tammelan väestöstä alle 15-vuotiaita oli 16,2 % ja yli 64-vuotiaita 24,3 %. Samaan aikaan Kempeleen väestöstä alle 15-vuotiaita oli 24,6 % ja yli 64-vuotiaita 14,4 %. Luvut ovat käänteisesti lähes identtiset.

Tammela sijaitsee Kanta-Hämeen maakunnassa ja kuuluu Forsan seutukuntaan. Tammela voi pohjata tulevaisuutensa esimerkiksi vahvaan lähialueyhteistyöhön sekä vetovoimaisuutensa vahvistamiseen asukkaiden ja yritysten näkökulmasta. Haasteena voidaan

pitää palvelutarjonnan ylläpitämistä sekä ikääntyvää väestöä, joka tulisi kyetä kääntämään uudenlaiseksi voimavaraksi.

Kempele sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa Oulun kasvualueella. Kempeleen tulevaisuus näyttää kunnanjohtaja **Tuomas Lohen** mukaan valoisalta. Kunnan erinomainen logistiikka sijainti mahdollistaa vahvan väestökasvun ja luo houkuttelevan yritys ympäristön. Yliopistokaupunki Oulu tuottaa osaavaa ja laadukasta työvoimaa, joka on keskeinen tekijä laadukkaalle palvelutuotannolle. Kempele on pinta-alaltaan suppea mutta taajama-asteeltaan korkea kunta. Väestön sosioekonominen asema on vahva, verotulot alueen kärkitasoa ja koulutustaso korkea. Tämä kaikki luo pohjaa dynaamiselle, luovalle, rohkealle ja menestyvälle Kempeleelle. Kunnan päätöksentekokulttuuri pohjautuu valiokuntarakenteeseen, jossa viranhaltija- ja luottamushenkilöorganisaatioiden roolit ovat selkeät. Kunnan keskeinen haaste liittyy väestön vaihtuvuuteen, joka aiheuttaa juurettomuutta ja altistaa sosiaalisille ongelmille. Myös kunnan väestön nopea kasvu ja toisaalta ikääntyminen koettelevat palvelutuotantoa ja vaativat jatkuvaa uusiutumista.

Digitalisaatio on kunnanjohtajan mukaan yksi tulevaisuuden Kempeleen keskeisistä haasteista ja mahdollisuuksista. Se monipuolistaa toimintakulttuuria ja tuo oikein sovellettuna osaratkaisun moniin palvelutuotannon järjestämisen ongelmiin. Kempeleessä digitalisaation mahdollisuuksia hyödynnetään kaikilla keskeisillä palvelualoilla. Työ, joka ei vaadi ihmistä, pyritään automatisoimaan, jotta ihmistä vaativiin töihin riittää käsipareja ja resursseja. Mahdollisuudet nähdään laajoina. Tarvitaan vain rohkeutta, näkemystä ja suunnitelmallisuutta. Vähenevillä resursseilla pitää saada enemmän aikaan. Digitalisaatio avaa kunnalle mahdollisuuden myös reaaliaikaiseen ja avoimeen toimintakulttuuriin, johon myös kuntalaiset on helppo kytkeä mukaan. Myös päätöksenteko on avointa, kun kokouksia ja dataa saatetaan verkkoon reaaliaikaisesti. Digitalisaatio on avain uudenlaiseen yhteisöllisyyteen, tehokkaaseen tiedonkulkuun ja parempaan viestintään. Kempele

on asettanut tavoitteekseen lisätä hallitusti ja tarvelähtöisesti sähköisiä palveluja vuosittain. Tätä prosessia varten on tehty sähköisten palvelujen suunnitelma, jossa kirjataan sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet digitalisaation edistämiseksi.

Molemmat esiin nostetut kunnat ovat tulevaisuuden kuntia vaikka näkymät ovatkin hieman erilaiset. Tästä johtuen molempien kuntien on tärkeä tunnistaa tulevaisuutensa, tehdä strategiset valinnat ja laatia etenemissuunnitelma. Digitalisaation merkitys korostuu Tammelan tapauksessa tehokkuuden sekä säästöjen näkökulmasta. Kempeleen nuorekas väestö todennäköisesti odottaa yksityiseltä sektorilta tutuksi tulleita sähköisiä, ajasta ja paikasta riippumattomia palvelumuotoja sekä joustavaa asioiden hoitamista.

Sosiaali- ja terveystalvelujen siirtyessä maakuntien vastuulle kunnissa vapautuu resursseja ja voimavaroja, jotka voidaan hyödyntää kilpailukyvyn ja vetovoimaisuuden edistämiseen. Kuntien on uskallettava yhä rohkeammin profiloitua omien vahvuuksiensa ja erityispiirteidensä kautta. Lainsäädännön näkökulmasta valtion on hyväksyttävä, että kunnat eivät ole toistensa kaltaisia. On isoja ja pieniä kuntia, asuinkuntia, työpaikkakuntia, maaseutukuntia ja kasvukeskuksia. Kaikkien kuntien on kevennettävä passiivista hallintoa ja lisättävä kunnan sisällä ja ulkopuolella tapahtuvaa yhteistoimintaa. Uudet maakunnat tulevat olemaan kuntien tärkeimpiä kumppaneita. Yhteisiä rajapintoja löytyy erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä, jossa seurantavälineet, kannustimet sekä ohjaus elämäntapamuutoksiin ovat malliesimerkkejä digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista.

YHTEISTOIMINNAN TARVE KASVAA

Joskus kuulee sanottavan, että kuntien laaja itsenäisyys, tai jopa itsepäisyys, on yksi kuntakehityksen suurimpia hidasteita ja tehotomuuden syitä. Kaikilla toimijoilla voi esimerkiksi olla erilaiset tietojärjestelmät ja toimintamallit. Monissa digitaalisissa ratkaisuissa valtio on edistynyt huomattavasti kuntapalveluja nopeammin. Valtion pelikenttänä on reilut viisi miljoonaa suomalaista, samalla kun kunnissa toimitaan pienimmillään alle tuhannen asukkaan kokuoluokassa. On helppo todeta, että pienten kuntien ei kannata lähteä tavoittelemaan digitalisaation isoa kuvaa yksin, ei edes kaksin.

Voitaisi jopa väittää, että digitaalisten palveluiden kehittäminen lähtökohtaisesti yhden kunnan tarpeisiin on turhaa ja kuuluu menneeseen aikaan, sillä se ei edistä digitalisaation tarkoittamaa palvelujen laajaa käytettävyyttä tai tietojen vapaata liikkumista. Oman kunnan sisälle räätälöidyt ja rajoitetut digitoiminnot kehittävät vain yksittäisen kunnan toimintakulttuuria, ei digitalisaatiota sen varsinaisessa merkityksessä. Yhteen kuntaan sidotut ratkaisut eivät myöskään vastaa kuntalaisten yhä kasvavaa tarvetta saada palveluja useilta eri paikkakunnilta.

Sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen resursseiltaan pienenevät kunnat tarvitsevat yhä enemmän kuntien välistä yhteistoimintaa. Liian moni kokee omasta mielestään tekevänsä parhaiten itse ja yksin, vaikka onnistunut yhdessä tekeminen voisi olla tehokkaampaa, taloudellisempaa ja varmempaa. Kyse on ennen kaikkea organisaatioiden hallintorajojen sekä poliittisten reviirien luomista muureista. Aina ei naapureiden kehitysaskeleista olla edes tietoisia, saatikka kiinnostuneita.

Tosiasiassa suurin piirtein saman kokoisilla kunnilla on täysin samat tehdyt ja tekemättömät asiat. Rajallisiin resursseihin ja erityisosaamisen puutteeseen saattaisi löytyä helpotusta jo naapurikunnan puolelta. Suomessa on useita hyviä alueellisia ja joitakin maakunnallisia esimerkkejä pitkälle viedystä yhteistoiminnasta. Niistä voidaan mainita Pohjois-Karjalan kuntien yhteistyö ICT-

hankinta-, projekti-, hallinto- ja tukipalveluissa PTTK Oy:n kautta sekä Etelä-Karjalan kuntien edelläkävijyys sote-yhteistyössä. Monesti nämä alueet ja maakunnat edustavatkin uudistumisen kärkeä. Sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen maakuntataso luo kunnille yhteistoiminnan luontaisen minimitason.

Yhteistyöllä on toki hintansa, ja kuntien välisen tietointegraation kustannukset kasvavat vuosi vuodelta yhä monimutkaisempien järjestelmien ja palveluntarjoajien määrän lisääntyessä. Kilpailutilanne toimittajien välillä voi hillitä kustannusten nousua, mutta monitoimittajaympäristön hallinta ja vaadittavat integraatiot taas saattavat lisätä niitä. Jos kuitenkin asetamme asiakkaan palvelukehityksen keskiöön ja tahdomme tarjota kaikille kuntalaisille nykyaikaiset ja tasapuoliset kuntapalvelut, on todellisen yhteistyön käynnistäminen ensimmäinen askel kohti digitaalista kuntaa.

Yhteistoiminnan avulla on mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta erityisesti perusinfrastruktuuripalveluista ja tietojärjestelmäpalveluista sekä ohjata vapautuvia resursseja jaettuun kehittämistarpeisiin. Kokonaiskustannukset eivät voi tulevaisuuden toimintamalleissa olla nykyistä halvempia, koska vaatimustasot sekä teknologian, lainsäädännön että käyttäjien näkökulmasta kasvavat koko ajan. Uusi teknologia ei ole kuitenkaan pelkkä kustannuspaikka vaan kehittyvän ja uudistuvan toiminnan mahdollistaja.

Muutos on perusteltua käynnistää nyt, kun järjestämis- ja tuottamisvastuut jaetaan uudelleen kuntien, maakuntien ja valtakunnallisten toimijoiden kesken. Myös odotukset sähköisistä kuntalaispalveluista ja digitalisaation luomista mahdollisuuksista ovat lisääntyneet. Yhä suurempien kuntien on perusteltua siirtyä omista toimintamalleista yhteisiin malleihin.

Haasteena voi olla löytää malleja, jotka sopivat erikokoisille ja erilaisissa toiminnallisissa ja taloudellisissa tilanteissa oleville kunnille ja kaupungeille. Pääosin kyse on kuitenkin asenteista, tahdosta ja siirtymisestä kuntakohtaisesta ajattelusta yhteistoiminnan tasolle. Jakamalla ideat ja haasteet sekä kutsumalla naapurit mukaan, voidaan luoda entistä parempi toimintaympäristö kaikille.

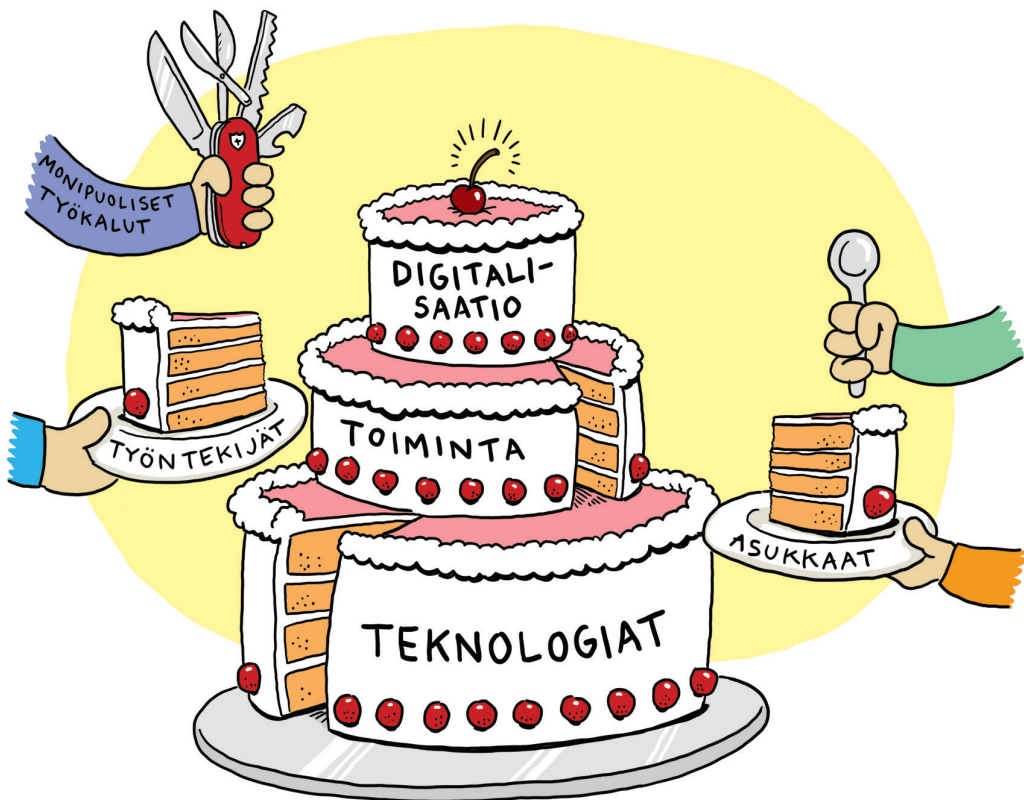
Ratkaisujen tulee luonnollisesti tuoda hyötyä jokaiselle yhteistointintaan osallistuvalla. Toimintamalli voisi olla hallinnollisesti keskitetty mutta toiminnallisesti hajautettu. Toisin sanoen keskitetään järjestäminen, hajautetaan tuotanto ja jaetaan osaaminen.

Yhteisten palvelujen on oltava kustannustehokkaita, käyttötarkoitukseensa soveltuvia, suorituskykyisiä, toimintavarmoja, käyttäjäystävällisiä ja tasapuolisesti saatavilla. Niiden on noudatettava lakia julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta sekä lakia hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista. Uudessa toimintamallissa kuntakohtaisesta arkkitehtuurista siirrytään toisia tukevaan kokonaistarkasteluun. Kokonaisarkkitehtuurin ja yhteentoimivuuden on täytettävä myös tietoturvaa, tietosuojaa ja varautumista koskevat erityisvaatimukset.

Mukana yhteistoiminnassa voisivat olla myös muut julkisen sektorin toimijat, kuten koulutuskunta-tytymät, ammattikorkeakoulut sekä kuntaomisteiset yhtiöt. Toimintaa on mahdollisuus ja ehkä syytäkin laajentaa myös maakunnan rajojen ulkopuolelle, sillä yhteisten ratkaisujen löytämisen tarve toistuu myös maakuntatasolla ja monet kuntien kumppanit toimivat jo usean maakunnan alueella.

Yhteistyömahdollisuudet ja verkostoissa toimiminen edellyttävät tulevaisuudessa yhä monipuolisempien digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa. Digimuutoksessa jälkeen jääminen voi pahimmillaan jopa estää yhteistyömahdollisuuksien syntymisen ja verkostoihin mukaan pääsemisen. Voitaissinkin puhua kunnissa vallitsevasta suhtautumiskulttuurista: Meillä on kuntia, jotka osallistuvat yhteistointintaan, pilotteihin, rahoitushakuihin, tilaisuuksiin ja tapahtumiin. Toiset kunnat taas keskittyvät vain omaan toimintaansa, aktivoitumatta ylikunnalliseen tai ylimääräiseksi koettuun kehitystyöhön. Suhtautumiskulttuuri kertoo tämänhetkisestä tavasta kohdata uutta ja rakentaa yhteistyötä. Halukkaiden välillä yhteistyö sujuu ja innovaatioita syntyy, haluttomat lähinnä vain kuluttavat muiden energiaa passiivisuudellaan sekä vaikeuttavat haluttomuudellaan kokonaisvaltaisten ja alueellisten digiratkaisujen syntymistä.

Kuten aina uuden luomisessa, yhteistoiminnassa on myös riskejä. Mikäli riittävän kevyen ja ketterän osaamistason muodostamisessa ei onnistuta, voidaan luoda kustannusten hallittavuutta vaikeuttava lisätaso. Yhteistoiminnan kannattavuus on kiinni myös siitä, että kunnat vähintään samassa suhteessa keventävät omia ja päällekkäisiä resurssejaan. Yhteistoiminnassa pitäisi päästä nykyasetelmien yhdistämisestä aidosti uuden toimintamallin luomiseen. Riskeinä voivat olla myös jämähtäneet asenteet, aluepolitiikka sekä työpaikkojen varmistamiseen rajoittuva keskustelu. Riskinä on myös, että omistus- ja päätöksenteko painottuu väestömäärien epätasapainoisuudesta johtuen isoimpien kaupunkien varaan. Kaupungeilta vaaditaan pienempien kuntien huomioimista ja kuulemista sekä yhteistyön arvostamista myös pienempien toimijoiden kanssa.



**DIGIKAKKUA
PALOITTELEMAAN**

Digitalisaatiolla ei ole vakiintunutta määritelmää: käsitteenä se on laaja ja moniulotteinen. Sillä voidaan tarkoittaa toimintamallien merkittävää tai syvällistä muutosta uusia teknologioita hyödyntäen. Digitalisaatio luo uusia toimintamalleja ja liiketoimintamahdollisuuksia, kuten majoituspalvelu Airbnb, kuljetuspalvelu Uber, tilausvideopalvelu Netflix ja verkkokauppa Amazon. Liiketoiminnan organisointimallit perustuvat alusta- ja jakamistalouteen sekä pilvipalveluihin. Digitalisaatio on myös globalisaatiota: onnistuneesti hyödynnettynä se lähentää ihmisiä, yrityksiä, kuntia, maakuntia ja valtioita. Helsingin kaupungin pormestari **Jan Vapaavuori** toi Yhdysvalloista CGI:n Ratkaisu18-seminaariin seuraavat terveiset:

”Ratkaisevaa ei ole miettiä, mitkä teknologiat seuraavaksi breikkaavat, vaan ymmärtää, kuinka laajasti uudet teknologiat voivat maailmaa muuttaa.”

Digitalisaatio muuttaa tapojamme elää ja tehdä työtä, käyttää palveluja sekä osallistua ja vaikuttaa. Se ravistelee organisaation kaikilla tasoilla. Digitalisaatio on käsitteenä niin laaja, että kuntatyössä sitä on pilkkottava pienempiin osiin: tarkoitetaanko tällä digiprojektilla sisäisten toimintatapojen ja prosessien muuttamista vai kenties asiakkaille suunnattujen palvelujen sähköistämistä? Digitalisaation myötä työskentelyn ja asiainnin tulisi olla aiempaa helpompaa. Pilipalisaatio on digitalisaation irvikuva, jossa uudistamisen tavoitteet hukataan laitteiden tai yhteensopimattomien ohjelmien kanssa turhautumiseen tai keskitytään kokonaisuuden kannalta merkityksettömien yksityiskohtien räätälöintiin. Digitalisaatiota ei ole uuden teknologian lisääminen vanhojen toimintatapojen päälle, vaan kyse on aidosti uudenlaisen toiminnan syntymisestä ja vanhasta luopumisesta. Olemassa olevat rakenteet on mietittävä uudelleen. On luovuttava esimerkiksi seinistä ja siirryttävä omistamisen ylläpitämisestä palvelujen ostamiseen ja tarjoamiseen.

Toisinaan meillä on kiusaus ”digitalisoida” prosessejamme liian pintapuolisesti. Palvelusta ei tule sähköistä sillä, että entinen paperilomake tarjotaan kunnan nettisivuilla pdf-muodossa. Passiivinen pdf-lomake on sähköiseen muotoon siirretty paperilomake, joka ei ole muokattavissa eikä siirrettävissä osaksi dynaamisia tie-

tokantoja. Pdf:n luomisen sijasta pitäisi sähköistää koko prosessi – täysin sähköisessä palvelupolussa esimerkiksi päivähoitopaikkaa haetaan sähköisesti ja päätös myös tehdään, annetaan ja arkistoidaan sähköisesti. Nykyisten prosessien kirjaaminen tai vieminen verkkoon on vasta digitointia. Jos huono analoginen prosessi digitoidaan, siitä tulee huono digitoitu prosessi. Digitalisaatiosta voidaan puhua vasta kun muutos synnyttää prosessille lisäarvoa.

Uuden ajattelun ja luovan tuhon esimerkiksi nostetaan usein pankit. 1970-luvulla syntyneet muistavat vielä pienet pankkikonttorit ja jopa säästökirjat, joihin tilitapahtumat kirjoitettiin. 1990-luvun jälkeen syntyneet ovat tottuneet käyttämään verkkopankkeja, lähimaksamista ja mobiilimaksusovelluksia. Nykyään pankit myös välittävät autoja ja tarjoavat terveyspalveluja ja vakuutuksia. Muutos on ollut nopeaa, eikä vauhti ole näillä näkymin hidastumassa.

Digitalisaatioon sisältyy aina sekä asiakaskokemus että työntekijäkokemus. Työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia on kyettävä monipuolistamaan ja tehostamaan samalla kun asiakkaille tarjottavia palveluja irrotetaan ajasta ja paikasta. Kyse on alustaratkaisuisista, joiden päälle toiminnot keskitetään ja samalla mahdollistetaan asiakkaan omatoimisuus. Rutiinien automatisointi ja omatoimisointi vapauttavat työntekijät tekemään entistä tarkoituksenmukaisempaa työtä. Digitaalinen kehitys on investointi, jonka tuotto mitataan toimivassa arjessa, asiakastyytyväisyydessä ja uusissa innovaatioissa. Toistuvien tehtävien automatisointi ja toimintojen vakioiminen avaavat tilaa entistä luovemmalle tekemiselle. Onnistumiset saavutetaan matalalla hierarkialla, luovilla kokeiluilla ja ketterillä työtavoilla. Digitalisaatio on myös rohkeutta ylittää näkyviä tai näkymättömiä rajoja.

Digitalisaatiota ohjaavia globaaleja kehityskaaria ovat luonnonvarojen ehtyminen ja kiihtyvä tekninen kehitys. Digitaalisuus sisältääkin monia ekologista kestävyyttä lisääviä ratkaisuja. Samalla yhteiskunnan tehtävä on huolehtia, että myös tuottavuus kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy.

DIGITALISAATIO JULKISELLA SEKTORILLA

Paperittomuus oli ensimmäisiä isosti esille nousseita digitalisaation ulottuvuuksia kuntapuolella. Paperittomuudella haettiin erityisesti kokousten monistus- ja postituskustannusten karsimista. Pääosin luottamushenkilöt olivat myötemielisiä vastaanottamaan kannettavat tietokoneet, joita saattoi kokouksien lisäksi hyödyntää kotioiloissakin. Toki yksittäisiä henkilöitä myös kieltäytyi mahdollisuudesta. Osa näki laitteiden hankkimisen kunnan rahojen tuhlaamisena, ja osa koki vanhan tavan toimia uutta parempana. Näiden henkilöiden kohdalla jatkettiin tulostamista, monistamista ja postittamista, eli ajettiin kaksilla rattaila rinnakkain päällekkäistä työtä tehden. Yksi suurimmista paperittomuuden hyödyistä ovat sähköiset arkistot, jotka ammattimaisesti hoidettuina ovat mitä parhaimpia ajasta ja paikasta riippumattomia tietovarantoja. Tiedot myös pysyvät paremmin suojattuina ja niiden käsittely on turvallisempaa, mikäli yhteisistä pelisäännöistä on sovittu ja niitä noudatetaan. Kun yhteiset tiedot ovat sähköisessä muodossa, tiedon yhteys varsinaiseen toimintaan ja sen osapuoliin on suurempaa, yhteistyömahdollisuudet avoimempia ja tiedolla johtaminen mahdollista. Myös kunnan kokonaiskuva piirtyy aiempaa paremmin ja reaaliaikaisemmin.

Valtiovarainministeriö kuvaa verkkosivuillaan, että digitalisaatio luo omalta osaltaan puitteet muutosten onnistumiselle tilanteessa, jossa suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan uudelleen. Se haastaa meidät kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Käytännössä digitalisaatio voi vähentää hallintoa ja tuoda kansalaiset ja yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Valtiovarainministeriön mukaan Suomi on jo nyt yksi maailman kärkeimaista julkisissa sähköisissä palveluissa. Meillä suomalaisilla on myös tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen. Sipilän hallitusohjelman tavoitteiden mukaan Suomi ottaa tuottavuusloikan digitalisaation mahdollisuuksilla ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Johtamista ja toimeenpanoa uudistetaan vahvista-

mallalla tietoon perustuvaa avointa päätöksentekoa sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja. Suomidigi.fi-sivuston mukaan julkisen hallinnon ja hallituksen tavoitteena on uudistaa toimintaa asiakaslähtöiseksi ja ensisijaisesti digitaalseksi. Julkisten palvelujen kehittämisen lähtökohtana on aito asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tunnistetut elämänpolut. Näiden tietojen perusteella kuulostaa siltä, että Suomessa kaikki on jo hoidossa ja hyvin.

Maatalousvaltainen Suomi kaupungistui, menestyi ja romahti. Digitalisoituminen Nokian johdolla nosti Suomen lamasta ja kasvua riitti pitkälle 2000-luvun puolelle. Nyt edessä on jälleen uudistuminen, niin rakenteellinen kuin toiminnallinenkin, tällä kertaa digitalisaatiokehityksen vetämänä. Digitalisaatio nähdään Suomen yhteiskunnallisena mahdollisuutena lisätä kilpailukykyä samalla kun julkisten tietovarantojen avaaminen mahdollistaa uudenlaisia palveluja ja synnyttää digitaalista liiketoimintaa. Kuluttajamarkkinoiden vaikutus ja yritysten tarjoamat digitaaliset palvelumuodot ovat luoneet paineita julkiselle sektorille. Palvelujen ja asiointin mobiilikäyttö sekä sosiaalisen median hyödyntäminen ovat muodostuneet trendeiksi. Asiakas on alkanut vaatia itsepalvelun mahdollisuutta verkossa – omia asioimistottumuksiaan noudattaen. Digitalisaation kierre ihmisten arjessa lähti liikkeelle yrityksistä (pankit, vakuutusyhtiöt, kaupat), sitä jatkoi valtio (Kela, Verohallinto, TE-palvelut), ja nyt on kuntatoimijoiden vuoro.

Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuusselvityksen mukaan kuntapalveluiden digitalisoinnissa on merkittävä säästöpotentiaali. Selvityksen perusteella jäljellä oleva valtakunnallinen säästöpotentiaali nopeasti toteutettavilla keinoilla on arviolta noin 7–23 miljoonaa euroa ja hitaammin toteutettavissa olevilla keinoilla 440–680 miljoonaa euroa. Selvityksessä digitalisoinnin potentiaalia tarkasteltiin kahdeksantoista kunnan osalta. Kohteeksi rajattiin ne tehtävät, jotka ovat myös maakuntauudistuksen jälkeen kuntien vastuulla. Helpoimmin digitalisoituminen on selvityksen mukaan hyödynnettävissä kunnan tukipalveluissa, mutta suurimmat säästöt saavutetaan digitalisoimalla kunnan

varsinaisia palveluita. Vaikka selvityksessä esitetyt luvut ovat vain suuntaa-antavia, voi niistä tehdä johtopäätöksiä digitalisaation mahdollisuuksista korjata tulevaisuuden kuntien taloutta.

Nopeita ja kunnissa jo käytössä olevia digitalisoituja prosesseja löydettiin mm. kuljetusten optimoinnista, lupapalveluista, sähköisistä kokouskäytännöistä, asiakaspalautteiden keräämisestä, lastujen käsittelystä, toimisto-ohjelmien täysimääräisestä hyödyntämisestä, vesimittarilukemien ilmoittamisesta sekä kunnallisten rakennusten käyttöasteiden nostamisesta varaus- ja seurantamahdollisuuksia parantamalla. Hitaammin toteutettavia ja lisäinvestointeja edellyttäviä keinoja olivat asiakastiedon ja paikkatiedon hallinta, kiinteistöjen ja varhaiskasvatuksen toiminnanohjauksen ratkaisut, kunnan tietotyön automatisointi ohjelmistorobotiikalla sekä liikkuvan työn ratkaisut.

Valtiovarainministeriön digikuntakokeilun osana toteutetun selvityksen tavoitteena oli löytää koko Suomen laajuisesti kuntiin monistettavia keinoja. Selvitystä kommentoinut kunta- ja uudistusministeri **Anu Vehviläinen** nostikin esiin, että digitalisaation potentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää kuntien tiivistä yhteistyötä.

DIGITALISAATIO JA ASIAKKAAT

Digitalisaation edistäminen vaatii vuorovaikutteisia asiakasrajapintoja sekä läpinäkyvyyttä. Uudet palvelumuodot edellyttävät tietoa palvelujen käyttäjistä ja heidän odotuksistaan sekä aiempaa joustavampia teknisiä ratkaisuja. Julkiset palvelut tulee rakentaa käyttäjälähtöisiksi sekä ajasta ja paikasta riippumattomiksi. Onnistuneet sähköiset palvelut parantavat palveluiden saatavuutta ja tasalaatuisuutta. Digitalisaatiolla voidaan lisätä myös sosiaalista vuorovaikutusta pitkien välimatkojen alueilla niin kuntalaisten kesken kuin myös kuntalaisten ja kunnan työntekijöiden välillä.

Kuntalainen on kunnan asiakas, ja häntä on kohdeltava samoin kuin yritykset kohtelevat asiakkaitaan. Yrityksissä asiakkaat maksavat suoraan saamistaan palveluista – julkisella puolella maksa-

minen tapahtuu verotuksen kautta. Nykyaikana asiakas voi myös toimia palveluntarjoajan kumppanina palveluja kehittäen. Tämä on keskeinen ajattelutavan muutos. Tarvitaan lisää asiakkaan kuuntelemista, käyttäjätottumusten ja -kokemusten kirjaamista sekä kerättyjen tietojen analysoimista. Muutostarpeisiin on syytä reagoida nopeasti ja joustavasti.

Kun mahdollisuudet valinnanvapauteen lisääntyvät, pärjäävät ne toimijat, jotka tarjoavat parhaan asiakaskokemuksen. Sama pätee kuntien väliseen kilpailuun asukkaista ja yrityksistä. Mielikuva ja käyttökokemus kunnan palveluista on yksi keskeisimmistä tulevaisuuden vetovoimaisuustekijöistä. Huonot kokemukset leviävät nopeasti someajan maailmassa eikä niitä pinnallisella kuntamarkkinoinnilla korjata. Someajassa sanotaankin olevan sekä ostettua että ansaittua näkyvyyttä: ansaittu näkyvyys on sitä somejulkiisuutta, joka syntyy tekojen ja palveluasenteen saamalle, spontaanille somenäkyvyydelle. Kantava brändi rakentuu vain toimiville palveluille, ei sanoille eikä hokemille.

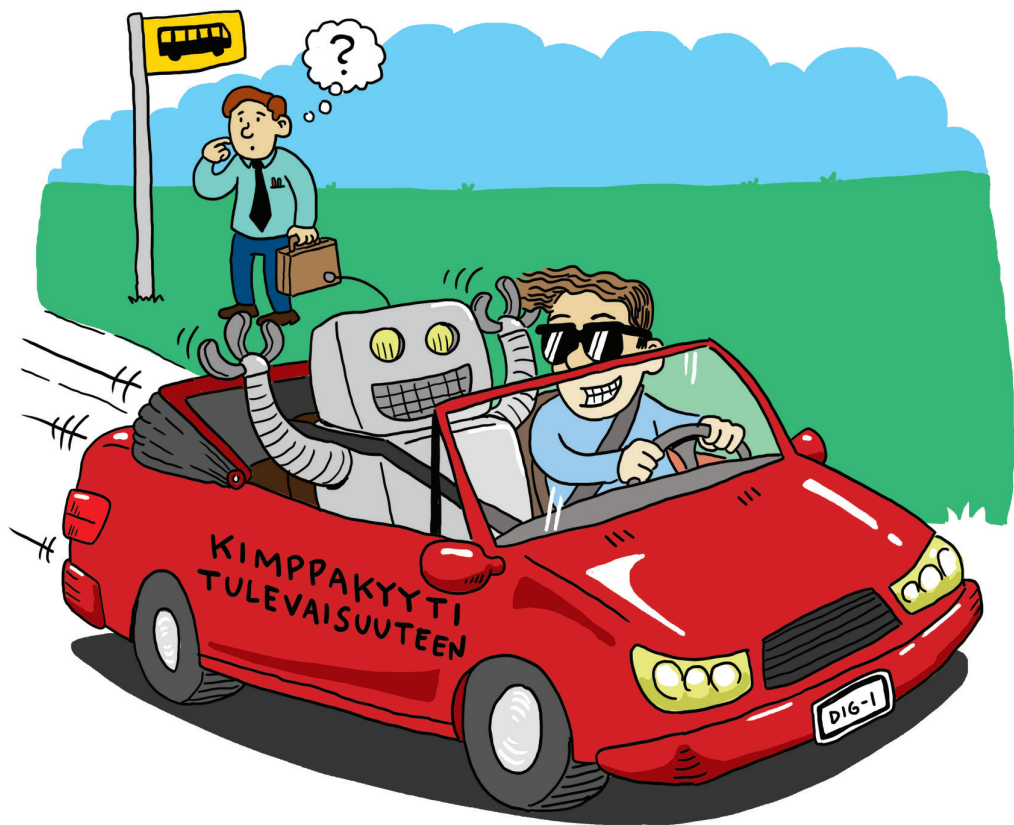
Uusien digipalveluiden kohdalla on huolehdittava helppokäyttöisyydestä siten, että palvelut ovat eritasoisten käyttäjien käytettävissä mahdollisimman omatoimisesti ja ilman perehdytystä. Tähän käytetään usein palvelumuotoilun menetelmiä: asiakkaat otetaan mukaan suunnittelemaan ja testaamaan kehitettäviä palveluja. Asiantuntijan näkemys ja asiakkaan kokemus voivat erota paljonkin. Meillä voi myös olla yltiöpositiiviset oletukset asiakaslähtöisyydestä sekä tarjoamiemme asiakaskokemuksien erinomaisuudesta. On luovuttava ajatuksesta, että viranomaisella on paras tieto siitä, millaisia palveluja asiakkaat haluavat ja miten he haluavat käyttää niitä.

Anna siis asiakkaan itsensä valita sopivin tapa käyttää palveluja ja tee palvelujen käyttäminen helpoksi kellonajasta riippumatta. Jos esimerkiksi chat-palvelukanava ei ole käytössä 24/7, ilmoita asiakkaalle selkeästi, milloin reaaliaikaista palvelua saa. Palvelutomana aikana ohjaa chatiin tulevat kysymykset jatkokäsittelyä varten neuvonnan sähköpostiin ja kerro asiakkaalle, että hänelle vastataan seuraavana päivänä. Varmista myös palauteprosessin

helppous, jotta saat asiakkaalta kehittymisen kannalta kullann-arvoista tietoa. Kehitä toimintaa keräämäsi tiedon pohjalta. Tiedä, missä sähköisessä asiointissa mennään, ja siirry chatin käyttöön-oton jälkeen tutkimaan taas uusia mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua entisestään.

Toimintojen ja toimintatapojen muuttumisen lisäksi digitalisaatio haastaa kuntalaista ja työntekijää myös kielellisesti ja käsitteellisesti. Jos aiemmin asiat hoidettiin virastossa, on digiajan kuntalaisen selvitettävä itselleen, mitä tarkoittaa digiasioinnissa tarvittava selaintyyppi, tunnistautuminen, lisäosien asentaminen, käytön salliminen, skaalautuvuus, appsit ja evästeet. Jo digitalisaation synnyttämä uusi sanasto voi aiheuttaa haasteita palveluiden käytössä ja niiden käyttöön heittäytymisessä.

Asiakkaat ja palveluntarjoajat voidaan jakaa digitaalisten palvelujen osalta erilaisiin ryhmiin. Varhaiset omaksujat ottavat uudet palvelut käyttöön ensimmäisinä: niin palveluntarjoajien kuin käyttäjien joukossa. Varhaisen enemmistön muodostava toinen aalto seuraa kiinnostuneena varhaisten omaksujien menestymistä ja tekee johtopäätöksensä mukaan liittymisestä saatujen kokemusten siivittämänä. Vasta kolmas aalto, eli myöhäinen enemmistö, on niin sanottu suuri aalto: se liittyy mukaan, kun kaksi ensimmäistä ryhmää on onnistunut, ja tekee uudistuksesta yleisen. Neljäs aalto, eli hitaat omaksujat, pysyvät uudistuksista erossa mahdollisimman pitkään. Tunnistatko itsesi tai kuntasi jostakin ryhmästä tai kehitysvaiheesta?



UHKA VAI
MAHDOLLISUUS?

Digitalisaatioon liittyy luonnollisesti sekä uhkia että mahdollisuuksia. Tietojärjestelmät voivat uudistaa ja tehostaa työn tekemistä, mutta järjestelmämäärän kasvaessa ja yhteensopivuuden heikentyessä työsuoritteet voivat monimutkaistua. Digitalisaatioon liittyy paljon normaalia, arkipäiväisen toiminnan ja toimintaympäristöjen kehitystä. Terminä se on kuitenkin saanut hypemäisiä piirteitä, ja kiistatta se on ollutkin yksi vallitsevista megatrendeistä. Digitalisaatiota voidaan kuvata digitaalisten teknologioiden integroimisella jokapäiväiseen elämään. On kuitenkin myös asioita, jotka kannattaa jättää digitalisoimatta, sillä todellinen toiminnallinen hyöty ratkaisee.

Digitaalisuus koetaan edelleen uudeksi, vaikka se on ollut läsnä niin työssä kuin vapaa-ajalla parinkymmenen vuoden ajan. Digisanaa (digital) on jo pitkään käytetty etuliitteenä monissa arjen asioissa kuten digikamera, digitelevisio ja digilehti. Digitalisoinnista voidaan pitää yleiskäsitteenä, joka kuvaa digitaalisten laitteiden, palvelujen ja muiden ratkaisujen yleistymistä. Digitalisoinnista voidaan kuvata myös helposti ymmärrettävällä asioiden sähköistymisellä. Päätelaitteet, yhteydet ja järjestelmät ovat digitalisoinnin välineitä, mutta vasta toiminta vie digitalisaatioon.

Digitalisaatio etenee verkostoissa, se lähentää eri toimijoita ja madaltaa perinteistä arvojärjestystä. Digitalisaatio nopeuttaa asioiden etenemistä, mikä voidaan kokea uhkana, joka mullistaa perinteiset hierarkkiset toimintatavat. Digitalisaatio luo uudenlaista työtä, vaatii uudenlaista osaamista, mutta se voi myös poistaa tekemisen tarvetta.

Uudet digitaaliset palvelut hyödyntävät digitaalisia teknologioita, sellaisia kuten tekoäly, paikkatietojärjestelmät, big data ja sen analysointi, robotisaatio (koneet ja ohjelmistot), pilvipalvelut, esineiden internet, virtuaalinen ja lisätty todellisuus, 3D- ja lohkoketjuteknologia. Esimerkiksi virtuaalivaluutta Bitcoinin taustalla toimiva lohkoketjuteknologia voi korvata perinteiset tavat äänestää, laatia sopimuksia, ylläpitää rekistereitä, maksaa, raportoida, tallentaa dataa ja läpivalaista tietokantoja.

Teknologia voi kehittyä myös ihmisten omia ideoita ja kekseliäisyyttä nopeammin ja mahdollistaa asioita, joiden hyödyntäminen ei ole vielä tullut ihmismieleen. Samalla myös seuraukset voivat olla arvaamattomia, eli emme voi varmasti tietää, mihin kehitys pidemmällä aikavälillä johtaa. Monet digitalisaation ulottuvuudet ovat siis vielä tunnistamattomia.

Digitalisaatiossa on kyse ennen kaikkea toiminnasta, jota tekniset ratkaisut tukevat. Toiminnan takana taas on pääsääntöisesti ihmisiä, eli lopulta kyse on ihmisten kyvykkyyksistä ja sopeutumisesta muutokseen. Tulevaisuudessa ihmisten rinnalle nousee yhä enemmän tekoälyä ja robotiikkaa, jotka ottavat vastuuta ensin toistuvista ja suorittavista työmuodoista sekä myöhemmin myös ennakkoinnista ja suunnittelusta. Digitalisaatio ohjaa taloudellisia ja fyysisiä resursseja uudelleen. Fiksusti toimien voimme hyödyntää vapautuvaa ihmisaivojen kapasiteettia luovempiin ja vaativampiin tarkoituksiin.

Valtioneuvoston helmikuussa 2018 antaman tiedotteen mukaan hallitus on päättänyt valmistella selonteon tekoälystä ja tietopolitiikasta. Valmistelun poliittinen ohjaus tapahtuu ministeri Anu Vehviläisen johtamassa tekoälyministerityöryhmässä. Keskustelu tekoälystä on Suomessa vasta käynnistymässä. Tekoälyllä on sekä puolustajia että vastustajia: yksioikoisimmillaan koetaan, että tekoäly joko tuhoaa tai pelastaa. Scifi-elokuvistakin tuttua teknologista singulariteettia, hetkeä jolloin tekoäly peittoaa ihmisälyn ja alkaa kehittää itseään, pelätään. Pikkuhiljaa keskustelu kuitenkin tasoittunee, kun havaitsemme tekoälyn jo monin paikoin kuuluvan arkeemme.

Tekoälyä ja ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää kunnissa talous- ja henkilöstöhallinnossa, asiakaspalvelussa, kiinteistöjen hallinnassa, tekstin ymmärtämisessä ja kääntämisessä, kuvien tunnistamisessa, sosiaalisessa mediassa, verkkopalveluissa ja monissa muissa kohteissa niin tukipalveluissa kuin varsinaisessa palvelutuotannossa. Jatkossa alamme pohtia uudenlaisia ja entistä innovatiivisempia käyttökohteita. Esimerkiksi tekoälyn avulla tarjottavat monikieliset puhelinpalvelut voisivat olla palvelua paran-

tava ratkaisu kunnissa, joissa asuu monia kansalaisuuksia. Tekoäly vapauttaa aikaa ihmisten kohtaamistilanteisiin hoitaen kaikki toistuvat rutiinityöt väsymättä, vuorokauden ympäri jokaisena vuoden päivänä. Kehittyvän tekoälyn vahvuuksia ovat myös virheettömyys, nopeus ja valtava tietokapasiteetti.

Tekoäly sekä vähentää että lisää työntekijöiden tarvetta: uudeleen kouluttautuminen tai ainakin lisäkouluttautuminen on monissa tehtävissä väistämättä edessä. Tekoälyn käytön yleistyessä sen hyödyntäminen tulee myös yhä lähemmäs yksittäisiä kuluttajia. Monelle on jo tuttu Applen Siri. Henkilökohtainen puhetunnistukseen perustuva avustaja osaa kirjoittaa viestejä ja kalenterimerkintöjä ääniohjatusti, hakea tietoa internetistä, avata sovelluksia ja muuttaa laitteen asetuksia. Myös Applen kartat on integroitu Siriin. Tämänäyttymiset uutuudet ja muutokset aiempiin toimintatapoihin tuntuvat murroshetkellä valtavilta, mutta kun niitä katsoo taaksepäin, niiden merkitys häviää muiden kehitysvaiheiden joukkoon.

Robotiikka on mielenkiintoinen teknologiasuuntaus ja robotisaatio yksi mielenkiintoisimmista lähiajan laajenevista ilmiöistä. Julkisella sektorilla olemme päässeet vasta kurkistamaan, mitä kaikkea robottiteknologian kehittyminen voi tulevaisuudessa mahdollistaa. Ohjelmistorobotiikkaa käytetään jo taustatoimintoissa, mutta konerobotiikka on tutumpaa tehtaista ja liukuhihnoilta. Toisaalta aktiivisesti unohdamme, että kodeissamme on runsaasti esimerkkejä koneavusta tiskikoneista mikroaaltouuneihin ja robotti-imureihin, jotka auttavat meitä arjessa ilman niihin liitettävää robotiikan eksotiikkaa. Robotit opetetaan (ohjelmoidaan) tekemään haluttuja aineellisia tai aineettomia toimintoja. Tutuiksi robotit ovat voineet tulla jo esimerkiksi alkutuotannossa käytettävien lypsyrobottien kautta. Tuotannon puolella konerobottien ulkomuotoon ei ole ollut tarvetta luoda ihmismäisiä piirteitä, mutta mitä lähemmäs ihmiskontaktia ja palveluja robotit tulevat, sitä mukaa kasvavat teknologisten kyvykkyyksien lisäksi myös niiden ulkomuotoon liittyvät odotukset.

Lähivuosina kunnissa on aika pohtia, missä robotiikkaa parhaiten hyödynnetään. Monissa kouluissa pienet robotit ja niiden ohjelmointi on jo otettu osaksi oppimista. Tulevaisuuden kuntalaisille robotit voivat olla arkipäivää mitä moninaisimmissa palveluissa: sosiaaliset robotit hoitokodeissa, kouluissa ja päiväkodeissa, nosto- ja kuljetusrobotit logistiikassa sekä neuvontarobotit vaikkapa virastojen auloissa. Robotiikka on kustannuksiltaan kohtalaisen arvokasta ja tarvitsee myönteisen hyötysuhteen saavuttamiseksi suuria volyymeja, minkä takia sen hyödyntäminen kuntien välisen, jopa valtakunnallisesti yhteisten ratkaisujen kautta on perusteltua. Kuinka monessa kuntastrategiassa otetaan jo kantaa robotiikkaan?

DIGITAALINEN TIETOYHTEISKUNTA

Suomen digitaalisuutta suhteessa kahteenkymmeneenyhteen muuhun maahan mitataan vuosittain Digibarometri-tutkimuksessa. Vuoden 2016 kultamitalisijoitus himmeni vuonna 2017, kun Norja kiilasi ykköseksi Suomen jäädessä hopealle. Digibarometrissa mitataan digitaalisuuden yhteiskunnallista hyödyntämistä laittamalla maat järjestykseen kolmenkymmenenkuuden muuttujan perusteella. Norjan ja Suomen lisäksi vertailun kärkinelikkoon mahtui kaksi muuta Pohjoismaata, Tanska ja Ruotsi. Tutkimuksen toteuttaneen Etlatiedon toimitusjohtaja **Petri Rouvinen** totesi, että Suomi on pitkäjänteinen ja tasainen digisuorittaja ja edelleen maailman huippuluokkaa. Suomen osaamisen heikentymisen sijasta muut maat ovat kehittyneet. Rouvinen mukaan tulevaisuudessa Suomen pitäisi panostaa edelleen digitaaliseen infrastruktuuriin, julkisiin verkkopalveluihin ja kansalaisten digitaitoihin. Myös laajamittaista tietoturvallisuutta ja yksityisyydensuojaa tulisi lisätä sekä lainsäädäntöä päivittää digiaikaan.

Käyttäjälähtöinen ajattelu ja lisääntyvä palvelumuotoilu edesauttavat digitaalisten toimintamallien leviämistä. Käyttäjakohtainen kohdentaminen onkin yksi ratkaiseva suuntaus, jolla kaikkien digitaalisten mahdollisuuksien ähkystä edetään todellisen tarpeen mukaiseen tarjontaan. Uusia ratkaisuja käyttöönotettaessa on

osattava myös luopua vanhoista: suurin virhe on ylläpitää päällekkäisiä toimintamalleja, jotka vesittävät kustannussäästöt tai toiminnan tehostumisen.

Suomi.fi-palveluita työstävän Goforen toimitusjohtaja **Timur Kärki** onkin oivallisesti kiteyttänyt, että digitalisaatio ja sen edistämiskaava aiheuttavat usein organisaatioissa eksistentiaalisen kriisin. Samalla kun meiltä edellytetään digitalisaation edistämistä, meiltä usein edellytetään luopumista nykyisistä työtehtävistämme tai ainakin halua oppia uusia tekemisen tapoja. Myös suhteemme asiakkaaseen saattaa muuttua: jos olemme tähän asti saaneet itse määrittää, milloin ja millä tavalla tarjoamme palvelua, digitaalisuuden vaade painostaa vapauttamaan palveluajat ja -tavat asiakkaan käyttömieltymystä vastaaviksi.

Digitaaliset ratkaisut voivat myös muodostaa työntekijän, asiakkaan ja hänen lähipiirinsä välille aivan uudenlaisia yhteyksiä. Haastavaa on, että digitaalisten ratkaisujen osaaajat, käyttäjät ja tarvitsijat ovat erillään. Tarvitaan enemmän pohdintaa siitä, kuka käyttää, mitä käyttää ja millä tavalla käyttää. Näin voidaan suunnata osaamista tarvitsijoille. Palvelumuotoilun keskeisiin ajatuksiin kuuluu myös se, että ratkaisuja on suunniteltava niissä ympäristöissä, joissa niitä käytetään: on siis tunnettava asiakas, hänen tarpeensa ja kykynsä – digitalisaatiota ei voi edistää suunnittelemalla muutosta norsunluutornissa.

Digitalisoituminen koetaan joissakin väestöryhmissä haasteena, ja tähän haasteeseen julkisten toimijoiden tulee vastata. Tietotekniset taidot ovat uusi kansalaisen perustaito. Kansalaisille tulee luoda edellytykset käyttää sähköisiä asiointipalveluja ja tietolähteitä. Mikäli tässä epäonnistutaan, uhkana on käyttäjälähtöinen eriarvoistuminen: osaavat tekevät, ja apua tarvitsevat yrittävät selviytyä. Onnistuessamme tarjoamme monikanavaista kommunikointia ja tiedonsaannin helppoutta kaikille – digitaalisuus voi estää syrjäytymistä sekä edistää hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta sijainnista riippumatta.

Saatamme edelleen ajatella, että ikäihmiset eivät tahdo tai osaa käyttää digitaalisia laitteita ja sovelluksia. Digitaalisten ratkaisujen leviämistä ei pidä rajoittaa epäilemällä niiden soveltuvuutta toisen puolesta tai tarjoamatta apua niiden käyttöön. Digitaalisilla kokeiluilla on rikastutettu lukuisten ikäihmisten arkea ja ammattilaisten työtä heidän kanssaan. Digitalisaatiota ei edistetä, jos organisaation eri asemissa olevat päättäjät muodostavat portinvartijoina pullonkauloja digityövälineiden käyttöönoton tielle. Suhde digitalisaatioon ei ole ikäkysymys, se on persoonakysymys!

DIGINEUVONTAA TARVITAAN

Suomessa on yli miljoona digipudokasta, uutisoi Yle taannoin. Netittömäksi lasketaan henkilö, joka ei ole käyttänyt internetiä viimeisen kolmen kuukauden aikana kertaakaan. Tällaisia ihmisiä arvioidaan Suomessa olevan noin kaksitoista prosenttia: netittömiä on kaikissa ikäryhmissä, eniten yli 75-vuotiaissa suomalaisissa.

Digisyrjäytyminen on yksi median lempiaiheita. Hyvin harvoin nostetaan esille sitä, kuinka monen elämää digi helpottaa. Kuka nauttii siitä, ettei tarvitse työpäivän aikana mennä pankin tiskille laskunmaksuun? Kuka on kiitollinen esitäytetystä veroehdotuksesta? Ketä ilahduttavat kuvapuhelut lastenlasten kanssa? Onko sähköposti tuonut etuja kirjeiseen verrattuna? Liian usein sähköistymisen valopuolia pidetään itsestäänselvyyksinä, kun taas varjoihin halutaan pesiä.

Tästä huolimatta myös digikyvyttömyys on tosiasia. Kaikki eivät ole ehtineet saada digioppeja työelämässä, eikä Suomessa ole tahoa, jonka tehtäviin kuuluisi kokonaisvaltaisen digineuvonnan antaminen.

Suomessa on tähän mennessä säilytetty liian paljon vastuuta digiosaamisen kehittämisestä pelkästään määräärikaisten hankkeiden kontolle ja ikääntyville, vapaaehtoistyötä tekeville vertaisohjaajille – jotka eittämättä tekevät parhaansa.

Digineuvontaa ei ole pelkästään se, että joku näyttää, miten verkkopankissa tai Kelan nettisivuilla asioidaan. Niissä kun ei pää-

se puusta pitkälle ennen kuin on valittu ja hankittu tunnistautumistapa, perustettu sähköpostitili, asennettu selaimet ja ymmärretty, miten haluttuihin osoitteisiin pääsee käytettävissä olevalla laitteella.

Esimerkiksi Tanskassa kansalaisille annetaan sähköistä neuvontaa julkisten palvelujen käyttöön. Tehtävä on annettu seitsemälle tuhannelle digilähettiläälle, joiden työnkuvaan kunnan työntekijöinä neuvonta kuuluu, ja heitä on siihen myös koulutettu. Niin kauan kun digineuvonta Suomessa ei kuulu kenenkään tehtäviin, tulee olemaan digikyvyttömyyttä, joka estää uusien käyttäjien pääsyn sähköisten palvelujen pariin.

Yksi pullonkaula sähköisten palvelujen käytössä on tunnistautuminen. Suomessa valtio ei tarjoa kuntalaisille sähköistä tapaa tunnistautua, kuten Tanskassa ja Virossa, missä jokainen kansalainen saa automaattisesti kortin, jolla tunnistautua palveluihin. Suomessa tunnistautuminen nojaa erityisesti pankkien luomaan tunnistautumisjärjestelmään, joka on sidoksissa oman varallisuuden hoitoon. Juuri tästä syystä iäkkäät ihmiset, joita on peloteltu kybervaaroilla, eivät uskalla käyttää verkkopankkitunnuksia edes turvallisilla sivuilla. Kaikilla ei verkkopankkitunnuksia ole, kaikki eivät ole niitä saaneet. Mobiilivarmenne taas on monelle tuntematon ja usealle digikyvykkäällekin vaikeasti käyttöönotettava. Pankkien tietojärjestelmäongelmat ovat myös aiheuttaneet tilanteita, jolloin tunnistautumispalvelu ei ole ollut käytettävissä.

Sähköisten palvelujen edistämisen kannalta olisi tärkeää, että Suomessa otettaisiin käyttöön kansallinen, sähköinen ID-kortti tai muu väline tunnistautumiseen. Tanskassa jokainen 14 vuotta täyttävä saa oman sähköisen tunnistautumiskortin; tällä hetkellä Suomessa alaikäisen asioiden hoitaminen sähköisesti voi olla haastavaa.

Eri ikäryhmät kaipaavat erilaista tietoa sähköisten palvelujen käytöstä: jos vanhemmille ikäpolville haasteita tuottaa erityisesti sähköisen toimintatavan haltuunotto, voi nuoremmalle käyttäjälle aiheuttaa päänvaivaa palvelujen sisältöjen hahmottaminen ja palveluviidakossa eteneminen. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota

tulevaisuuden kunnassa, kun maakuntataso luo uuden hallinto- ja organisaatiotason kuntien ja valtion väliin erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa. Myös yksityinen palvelutuotanto on tulossa yhä vahvemmin mukaan julkisten palveluntarjoajien rinnalle.

Viime vuosina vapaaehtoisjärjestöjen lisäksi erityisesti kirjastot ovat olleet digineuvonnassa aloitteellisia: erilaiset digitalkkarit ja vertaisohjaajat ovat tarjonneet palvelujaan kirjastoissa. Kirjasto-virkailijat saavat osakseen kysymyksiä niiltä kuntalaisilta, jotka hakeutuvat kirjastojen julkisille koneille hoitamaan asiointiaan niin verkkopankeissa, omakannassa kuin vaikkapa tilataksaan junalipuja: jo tämä osoittaa Suomessa patoutuvan tarpeen neuvontatahon järjestämiseksi.

Suurin osa sähköisiä palveluja käyttävien digikysymyksistä liittyy älylaitteiden käyttöön, uusien toimintojen käyttöönottamiseen sekä ohjelmistojen päivittämiseen. Laitteet kehittyvät niin nopeasti, että kyvykäskin keskivertokäyttäjä saa olla hyvin valveutunut, jotta saa ilman opastusta laitteistaan kaikki tehot ja ominaisuudet hyötykäyttöön.

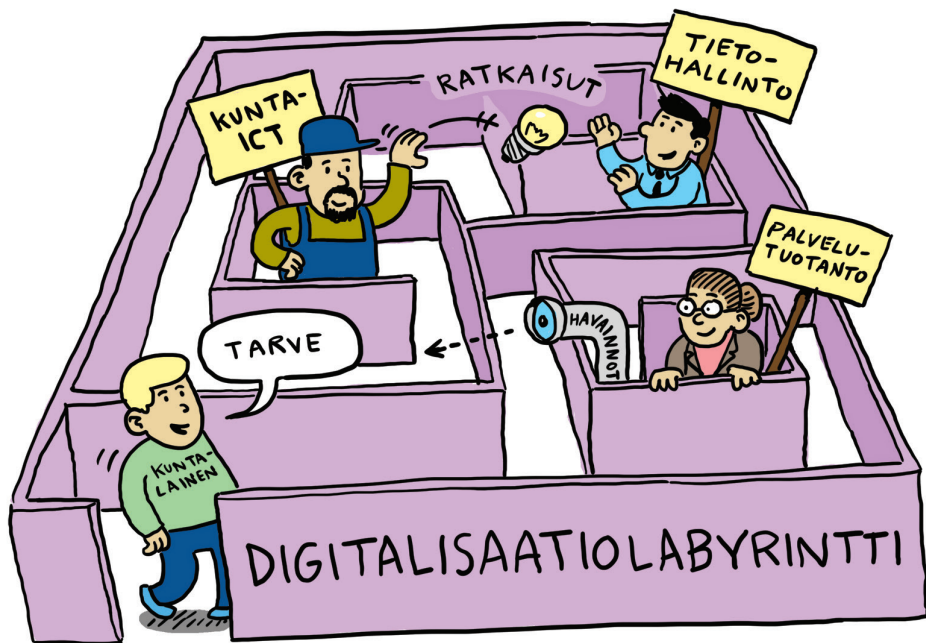
Kuntien asiakaspalveluhenkilöstöä tulee kouluttaa sähköisen asioinnin ammattilaisiksi, minkä lisäksi tarvitaan nykyistä enemmän julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä ja yhteisvastuullisuutta.

OMA SUHTEENI DIGITALISAATIOON

Samalla kun osa kuntalaisista kipuilee riittämättömien digitaitojen tai digihaluttomuuden kanssa, osalla on vaara joutua liian syvälle virtuaalitodellisuuteen. Digitalisaation vyöryessä arkeen on tärkeä pohtia omaa jaksamista jatkuvan kehityksen keskellä. Työterveyden puolella on alettu puhua työntekijöiden keskittymiskyvystä. Muistin hyvinvointi ja mielenhallinta vaativat tarkkailua. Muuttaako digitalisaatio sinua, ja jos muuttaa, onko suunta mielestäsi oikea? Muuttuuko käyttäytymisesi, oletko läsnä läheistesi keskuudessa, kärsivätkö sosiaaliset suhteet, tunnistatko jopa riippuvuuden piirteitä? Kaikkea ei tarvitse ottaa vastaan – rajoita ärsykeitä ja

vauhtia. Uusien asioiden haltuunotto voi tapahtua sopivissa erissä, pieninä annoksina. Pohdi, mikä on oikeasti tärkeää ja merkittävää työsi ja muun tekemisesi kannalta. Säilytä suhde toisiin ihmisiin sekä luontoon ja liikkumiseen. Älä anna teknologian toimia isäntänä, vaan hyödynnä sitä parhaaksi katsomallasi tavalla.

Teknologiatrendi Digital Detox, eli tietoinen irrottautuminen mobiililaitteiden tuomasta ärsyketulvasta, on yksi tapa vastustaa koukuttavuutta. Ratkaisuina voivat olla täydellinen retiriitti digiärsykkeistä tai opastus digiärsykkeiden vähentämiseen ja digitaalisten ratkaisujen järkevämpään hyödyntämiseen. Veikkauksella on peliriippuvuuteen monia keinoja, kuten määräaikaiset rajoitukset rahan siirtämisessä tai pelaamisessa. Onko tämä tulevaisuutta myös digitaalisten ärsykkeiden ja houkuttimien osalta? Kuinka työntekijöiden työkykyä tulevaisuudessa suojellaan jatkuvilta digiärsykeiltä? Ovatko some ja muut digitaaliset mukavuudet seuraava riippuvuutta ja vieroitusoireita aiheuttava huume? Digitaalisuuden aikakautenakin tulee ohjaket pitää itsellään. Ironista kyllä, myös digimaailma tarjoaa välineitä ohjastamiseen: yleistymässä ovat laitteisiin asennettavat sovellukset, jotka rajoittavat somen käyttöä ja netissä surffailua halutulle aikatasolle tai asettavat laitteisiin aikalukkoja.



**TARVE,
HAVAINNOT JA
RATKAISUT**

Toiminnallisen digitalisaation edistämisessä tarvitaan tieto- ja viestintäteknologiaa (ICT) sekä yhteistyötä kunnan tietohallinnon kanssa. Tietohallinnon tehtäviin kuuluu teknologiavalintojen lisäksi tietoliikenne- ja tietojärjestelmäpalveluja, ylläpito- ja tukipalveluja, tiedolla johtamisen välineitä, tietoturva- ja tietosuojavastuita sekä kehittämispalveluja. Tietohallinto tukee johtamista ja palvelujen tuottamista käytettävissä olevien resurssien mukaisilla parhailla mahdollisilla ratkaisuilla.

ICT-vaatimukset sekä lainsäädännön velvoittavuus lisääntyvät vuosi vuodelta, ja sitä kautta myös kustannukset kasvavat. Samaan aikaan sote- ja maakuntauudistus siirtää ICT-toimintoja, osaamista ja resursseja kunnista maakuntaan. Tulevaisuuden kunnat tarvitsevat tilalle tiivistä yhteistyötä, yhteisiä resursseja ja osaamista, joilla hillitään kustannusten kasvua sekä vastataan digitalisaation odotuksiin. Keskustelu kunnissa jää liian usein välinetasolle toiminnan sijasta: putkea on turha hankkia, jos sen sisälle ei saada juoksevaa vettä. Keskustelua tulisi viedä kohti digitalisaation uusia toimintatapoja ja kuntalaispalveluita. Tieto- ja viestintäteknologian suorista hyödyistä tulisi edetä kohti uusien teknologioiden mahdollistamia toiminnallisia innovaatioita.

Tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvät palvelut voivat olla organisaation ulkopuolelta ostettuja, mutta tietohallintoa ei voi kokonaan ulkoistaa: sillä on vastuita, jotka on kuntaorganisaatiossa kannettava. Kunnan omaa tietohallintoa tarvitaan myös vastinpariksi ja neuvottelukumppaniksi ulkopuolisille palveluntuottajille. Ideaalitapauksessa ulkopuolisia palveluntuottajia on määrällisesti mahdollisimman vähän. Toki vain yhden palveluntuottajan malli voi olla varautumisen ja riskienhallinnan näkökulmasta liian suoriin.

ICT-palveluja tarjoavia julkisomisteisia yhtiöitä ovat muun muassa Istekki, Kuntien Tiera, LapIT, Pohjois-Karjalan Tietotekniikka-keskus ja Keski-Uudenmaan informaatioteknologia (KUUMA-ICT). Toimintamallit perustuvat pääosin in house -rakenteisiin, eli kunnat toimivat yhtiön omistajina ja voivat tehdä hankintoja ilman

kilpailutusta. Yhtiöt sen sijaan kilpailuttavat tarjoamiaan palveluja tai niiden osia joko suoraan markkinoilta tai toisia julkisomisteisia yhtiöitä hyödyntäen.

In house -toimintamallilla haetaan tiiviimpää ja pysyvämpää yhteistyötä kuin mitä kilpailluilla markkinoilla toimivien palveluntuottajien kanssa voidaan saavuttaa. Osa yhtiöistä on onnistunut tässä tavoitteessa ja tiiviin yhteyden muodostamisessa toisia paremmin. Tyytymättömyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi se, että yhtiöt jäävät liian etäälle kunnan palvelutuotannosta ja loppukäyttäjistä – eivätkä tunnista kunnan todellisia tarpeita, saatikka kykene ennakoidaan niitä. Suljetun järjestelmän riskinä pidetään myös sitä, että hinnat nousevat markkinahintoja korkeammiksi ja tehokkuus laskee.

Yhdeksi ICT-palveluyhtiöiden haasteeksi on muodostunut kuntapuolella tarvittava toimialaosaaminen. Esimerkiksi sivistystoimen kaipaamat ratkaisut eroavat sosiaali- ja terveyspalveluista hyvinkin paljon. Sivistyspuolella korostuvat suuret laitemäärät ja kustannuspaineet sekä laitteiden kova käyttö ja sen myötä lyhyempi käyttöikä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen korkean tietoturvan ja tietosuojan sekä keskeytymättömän käytön vaatimukset asettavat hankinnoille ja palveluille täysin erilaiset lähtökohdat. Kuntien kumppaneina toimivien yhtiöiden tulisi vahvistaa tulevaisuuden kuntien toimialaosaamista ja toimintaympäristön tuntemusta. Yhtiöiden tulisi ennakoida ja esittää kunnille parhaita markkinoilla kulloinkin saatavana olevia ratkaisuja. Puuttuvia ratkaisuja tulee myös pystyä kehittämään itse, mikäli hyöty on kustannuksia suurempi. Insinööriajattelun rinnalle kaivataan entistä enemmän kuntien tarpeiden mukaista kustannustehokkuutta, asiakasta palvelevia luovia ratkaisuja ja joustavaa kokeilukulttuuria. Teknologia-toimittajasta tulisi siirtyä digitalisaatio-toimittajaksi.

ICT-yhtiöiden sisälle voitaisiin luoda tulevaisuuden kuntien tiet- ja viestintäteknologian sekä tietohallinnon ja tiedolla johtamisen osaamisyksikkö. Yksikön tehtävänä olisi koota ja tuotteistaa yhtiön ja yhteistyökumppaneiden tarjonnasta kuntapalvelujen

digitalisaatio -palvelukokonaisuus. Yksikkö voisi järjestää kunta-asiakkaille normaalin palveluvalikoiman lisäksi digitalisaatioklinikoita, sparrausta, webinaareja ja verkostoitumismahdollisuuksia. Kunta-asiakkaat voisivat tilata yksiköstä selvityksen digitalisaatiokyvykkyydestään tai kustannushyötylaskelman uudistumistarpeistaan sekä saada näihin perustuvia toimenpide-ehdotuksia digitalisaation edistämiseksi. Keskeistä tässä ajatuksessa olisi kokonaisvaltaisuus, moduulimaisuus, yhteensopivuus ja skaalautuvuus erilaisten kuntien tarpeisiin.

Kuopiossa päätoimipaikkaansa pitävän IsteKin johtava konsultti **Marko Kaukonen** korosti keväällä 2016 blogikirjoituksessaan aloitteellisuutta digitalisaation haltuunotosta kunnissa. Hän pohotti, arvottaisivatko tulevaisuuden asukkaat digitaalisten palvelujen toimivuutta arjessa ja voitaisiinko digitaalisella edelläkävijyydellä pitää nuoret aikuiset paikkakunnalla tarjoamalla palveluja, joita muut eivät tarjoa. Digitaalisilla palveluilla saatettaisiin mahdollistaa myös kauempana asuvien kuntalaisten parempi palvelu, samalla kun digitaaliset palvelut toisivat tehoja ja säästöjä.

Kaukosen näkemyksen mukaan kunnat voivat luoda uusia veto-voimatekijöitä kehittämällä digitaalisia palveluja ja käyttötapoja. Hän korostaa, että digitalisaatio ei ole ohimenevä ilmiö, joka itsessään muovautuisi osaksi kunnan muita palveluita. Tarvitaan investointeja, kehitystyötä ja yhteistyötä. Tavoitteena tulee olla, että tuottavuus ja tehokkuus maksavat investoinnit takaisin. Mukaan muutokseen tarvitaan toimijoita kaikilta kunnan palvelualueilta sekä viestinnästä ja markkinoinnista. Myös kuntalaisille on tarjottava mahdollisuuksia osallistua kehitystyöhön. Digitalisaation edistämiseen voi hankkia tukea, mutta sitä ei voi kokonaan ulkoistaa.

Kuntien ja ICT-palveluntuottajien yhteistoimintaa voisi rakentaa myös sellaisen mallin varaan, jossa kunta ja kuntakoon mukaisesti resursoitu oma tietohallinto muodostaisivat ytimen. Sen ympärille muodostettaisiin maakunnan kuntien välinen tietohallintoyhteistyö sekä in house -yhtiön palvelut. Uloimpana ringissä olisivat muut palveluntarjoajat, joilla täydennettäisiin sisäpuolelta saatavia

palveluja. Yhteistoiminnan rajapinnat halkaistaisiin tulevaisuuden kuntien toimialakohtaisilla kehittämisverkostoilla (sivistys, tekninen ja hallinto) sekä kuntien yhteisillä kärkihankkeilla, joita voisivat olla esimerkiksi tietosuoja- ja tietoturva-asiat tai kokonaisarkkitehtuurisuunnittelu. Ydinajatuksena tässäkin toimisi se, että uusien teknologioiden kautta edettäisiin toiminnan muutoksiin ja sitä kautta digitalisaatioon.

Kunnan ja ICT-palveluntarjoajien välisen yhteistyön lisäksi huomiota kannattaa kiinnittää myös kunnan tietohallinnon ja oman palvelutuotannon toimivaan yhteistyöhön. Monesti palvelutuotanto havaitsee kentällä kehittämismahdollisuuksia ja tarpeita, mutta keskusteluyhteys tietohallintoon ei toimi. Tällaisissa tapauksissa kunnan johdolla on erityisvastuu kunnan eri yksiköiden yhteispeleistä. Toimivassa yhteistyössä palvelutuotanto tunnistaa tarpeet ja tietohallinto etsii niihin parhaat ratkaisut.

Toimimattoman yhteispelin ongelma voi olla myös varjo-ICT:n syntyminen, jolloin palvelutuotanto tilaa tietohallinnon ohi ratkaisuja, ilman että niiden sopivuutta kokonaisarkkitehtuuriin ehditään tarkastella. Yksittäisiä digitaalisia palveluja on nykyään helppo tilata ja käyttää. Haasteena on niiden yhteentoimivuus muiden järjestelmien kanssa sekä hallittavuus muun muassa tiedolla johtamisen näkökulmasta.

On myös kuntia, jotka ovat perustaneet ICT- ja tietohallintoratkaisut pääosin oman toiminnan tai kuntakohtaisten erillisratkaisujen varaan. Kustannusten minimoinnin kannalta malli voi olla hyvä, mutta riskienhallinnan ja varautumisen kannalta se on erittäin huono. Kuntakohtainen räätälöinti antaa myös signaalin siitä, että kunta ei ole yhteistyöhaluinen tai -kykyinen eikä ymmärrä yhteistyön merkitystä digitalisaation edistämisessä.

STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Kesällä 2017 Kuntaliiton julkaisemassa ARTTU2-tutkimuksessa ”Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineenä” selvitettiin kuntien digitalisaatiolle asettamia tavoitteita. Useimmat kunnat yhdistävät palvelujen digitalisoinnin ja digitalisaation läpileikkaavasti strategioihinsa. Merkittävä osa tavoitteista liittyy nykyisen toiminnan digitalisointiin, joka aikaisemmin on ymmärretty palvelujen sähköistämisenä. Tällöin tavoitteena ei ole ensisijaisesti kehittää uusia toimintamalleja tai aiheuttaa disruptiota, jolloin jokin uuteen teknologiaan perustuva innovaatio haastaisi perinteiset toimintatavat. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi Turun kaupungissa on palvelujen ja toimintojen digitalisoinnin katsottu jo mahdollistavan organisaatio- ja kustannusrakenteen keventämisen ja henkilöstön ajankäytön kohdentamisen vaativampiin tehtäviin. Monet kunnat ovat asettaneet tavoitteeksi lisätä asukkaiden osallistamista kuntien päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Tiedon avaaminen taas on katsottu tärkeäksi uuden liiketoiminnan ja avoimuuden edistämiseksi.

Digistrategia tai kuntastrategiaan sisällytetty digitalisaatio voi toimia tulevaisuuden kunnan vetovoimatekijänä. Strategisten painopisteiden tulisi näkyä myös käytännön toiminnassa ja ainakaan työvälineiden tarjonnasta se ei jää kiinni. Helpoiten kuntien käytävissä ovat jo valmiit valtakunnalliset ratkaisut, kuten Suomi.fi ja Lupapiste.fi. Suomi.fi-verkkopalvelun alle on keskitetty palvelutietovaranto ja palveluväylä sekä tunnistautumis-, viesti-, valtuutus-, kartta- ja maksupalveluja, jotka ovat ilmaiseksi kuntien käytettävissä. Palvelu myös kokoaa kansalaisen rekisteritietoja eri viranomaisilta ja muodostaa niistä henkilökohtaisen näkymän. Lupapiste.fi-palvelun kautta taas voi hakea rakennetun ympäristön lupia sekä hoitaa niihin liittyvän viranomaisasioinnin verkon välityksellä ja ilman paperien pyörittämistä. Neuvontapalvelua on käytössä jo lähes kaikissa Suomen kunnissa ja sähköinen hakemuspalvelu yli sadassa kunnassa.

Yksi Lupapisteen käyttäjistä on Savonlinnan kaupungin rakennusvalvonta. Rakennustarkastaja **Juha Karvinen** kertoo, että Lupapisteen kautta hoidetaan rakennusluvat, poikkeusluvat ja suunnittelutarveratkaisut. Asiakkaille tarjotaan tukea sähköisten palvelujen käyttämiseen Lupapiste.fi-verkkosivuilla sekä rakennusvalvonnan puolelta sähköpostilla, koulutustilaisuuksilla ja puhelimitse. Savonlinnassa on linjattu, että sähköiseen järjestelmään viedään kattavasti kaikki, jolloin tieto liikkuu nopeasti, lausunto-pyynnöt hoituvat näppärästi ja arkistointi on helppoa ilman papereita. Järjestelmä on toiminut hyvin, ja myös henkilöstö on innostunut sen käyttämisestä. Toki puutteitakin on ilmennyt, ja niistä on välitetty tietoa järjestelmätoimittajalle yhdessä muiden käyttäjien kanssa.

Myös hallinto- ja tukipalveluihin löytyy useilta palveluntarjoajilta nopeasti käyttöön otettavia internet- ja intranet-verkkopalveluja, talouden- ja toiminnanohjausjärjestelmiä, henkilöstöhallintopalveluja, asianhallinta- ja arkistointipalveluja, sähköisten kokousten ja sähköisen päätöksenteon välineitä, tilojen vuokraus- ja varauspalveluja, pilvipalveluja ja muita etätyöratkaisuja, markkinointi- ja viestintätyökaluja, kartta- ja paikkatietojärjestelmiä sekä turvatulostusta ja suojattuja sähköposteja.

ARTTU2-tutkimuksesta selvisi, että palvelujen digitalisointia tehdään kunnissa pitkälti kuntakohtaisesti jokaisen kunnan omista tarpeista lähtien. Yhteistä kunnille on myös varovainen suhtautuminen ns. luovaan tuhoon, jossa aiempia rakenteita tuhoamalla on mahdollisuus päästä rakentamaan radikaalisti uutta ja parempaa. Valtakunnallisten ja hyväksi havaittujen ratkaisujen innostamina tulisi kuntien kehittää myös maakuntatasoisia yhteisratkaisuja. Pohjois-Savossa pohdittiin kuntajohtajien ja tietohallintoasiantuntijoiden kanssa yhteistoiminnan tiivistämisen tahtotilaa. Tärkeimmiksi yhteisiksi havainnoiksi ja tarpeiksi todettiin innovatiiviset ja laadukkaat palvelut, sitoutuminen yhteistoimintaan, kustannustehokkuus, osaamisen vahvistaminen sekä uudet sähköiset palvelut. Mahdollisen yhteistoiminnan kärkiteemoiksi nostettiin suunnitelmallisuus, johtaminen ja päätöksenteko, maakunnallinen tietoverkko, kokonaisarkkitehtuuri sekä erityisesti tietoturva- ja tietosuoja-asiat.

Yksityisyyttä suojaava tietosuoja on jokaisen kansalaisen perusoikeus. Erilaisiin rekistereihin kerättyihin henkilötietoihin liittyy aina salassapitovelvollisuus sekä henkilöiden oikeus päästä käsiksi omiin tietoihinsa ja perustellusti myös pyytää poistamaan niitä. EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa henkilötietojen käsittelyä, minkä tulisi helpottaa myös digitaalisten palvelujen tuottamista.

Tietoturvalla tarkoitetaan tiedon saatavuuden, luottamuksellisuuden ja eheyden ylläpitämistä. Tietoturvauhkia ovat mm. tiedon luvaton käyttö tai salaisen tiedon paljastuminen. Tietojen suojaaminen ja turvaaminen vaatii kunnissa erityisosaamista sekä nimettyjä vastuuhenkilöitä. Kokonaisvastuu näistäkin on aina organisaation johdolla.

DIGIOHJELMAT

Tampere.fi-sivuilla kerrotaan, että *Tampereen digiohjelma* tähtää kaupunkilaisten arjen sujuvoittamiseen. Tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä kaupunki tarjoaa palvelunsa ensisijaisesti sähköisesti. Käynnissä olevia projekteja ovat mm. digiasiakaspalvelu, digitaaliset oppimisympäristöt, digitaaliset palvelut työllisyyspalveluissa, joukkoliikenteen digihankinnat, kaupunkitilat käyttöön 24/7, terveyden ja toimintakyvyn edistäminen sekä varhaiskasvatuksen viestintä ja digitaaliset oppimisympäristöt. Digiohjelma perustuu nopeisiin kokeiluihin, joiden avulla testataan, mitkä palvelut toimivat niin hyvin, että ne kannattaa hankkia laajempaan käyttöön. Koneoppimisen ja keinoälyn hyödyntämismahdollisuuksiin liittyviä alustavia kokeiluja on tehty esimerkiksi palauteteksien luokittelussa ja asiakasvuorovaikutuksessa. Tamperelaisille on myös esitelty chat-bot, joka vastaa kaupunkilaisten kysymyksiin ja oppii sille tehtyjen kysymysten perusteella koko ajan lisää. Chattissakaan ei siis tarvitse välttämättä ihmisvoimin päivystää, vaan voidaan opettaa ohjelmistorobotille, mitkä ovat kuntalaisten yleisimmät kysymykset ja miten niihin vastataan.

Tampereella nähdään tärkeänä, että kuntien tulee kehittää digitaalisia palveluita asiakaslähtöisesti yli kuntarajojen. Kunnilla ei

ole ollut siihen yksityisen sektorin kaltaisia edellytyksiä, vaikka asiakkaiden odotukset palveluista tätä edellyttäisivätkin. Tampereen digiohjelmassa tehdyt nostot kehittämiskulttuurin muutoksesta ovat kaikille kunnille sopivia:

Innovatiivisilla ja uusilla hankintamenetelmillä luodaan ketterää toimintakulttuuria.

Kuntakentän paikallisella ja valtakunnallisella yhteiskehittämisellä säästetään kustannuksia.

Digitalisaatio edellyttää johtamiselta uutta ajattelutapaa.

Urakehitys perustuu taitoihin ja osaamiseen.

Tulevaisuuden kunnan organisaatio on matala ja kannustaa henkilökuntaa ja kuntalaisia ideoimaan ja kokeilemaan.

Digiohjelma mahdollistaa kaupungin asiantuntijoiden osallistamisen.

Varkauden kaupungin digitalisaatio-ohjelma linjaa, että palvelutuotantoa ja omaa toimintaa uudistetaan uuden teknologian avulla. Ohjelmassa korostetaan toimintatapojen muutosta, jonka myötä palveluiden tuottamisesta tulee tehokkaampaa, joustavampaa ja asiakkaan saama palvelu paranee. Varkaudessa käytössä ovat jo kokonaisarkkitehtuurimenetelmä sekä valtakunnalliset digitalisoinnin periaatteet. Digitalisaatio-ohjelman hallintamalli rakentuu ideakohtaisten projektiryhmien, tietohallinnon johtoryhmän, kaupungin johtoryhmän ja kaupunginhallituksen tehtäviin. Laajempien kehittämisprojektien rinnalle luodaan valmiudet nopeille ja hallituille kokeiluille.

Digitalisaatio-ohjelman painopisteitä ovat kuntalaisten palvelujen kehittäminen, digiosaamisen parantaminen ja digitalisaatiota tukeva infrastruktuuri. Digitalisaatio-ohjelman toteuttamista tuetaan keräämällä kuntalaisten ideoita ja asiointikokemuksia kehittämisen lähtökohdaksi tuottavuuden parantamisen rinnalle. Henkilöstön oman työn kehittämistä aktivoidaan keräämällä digi-

ideoita erilaisin kyselyin sekä työpajojen ja infotilaisuuksien avulla. Alueella toimivat yritykset voivat olla toteuttamassa uusia digitaalisen ratkaisuja. Ohjelman myötä toimialoilta edellytetään digitalisaation ja sen mahdollisuuksien hyödyntämisen tarkastelua vähintäänkin talousarvion laadinnan yhteydessä. Varkaudessa on havaittu, että ilman johdon sitoutumista digitaalinen visio ei toteudu eikä muutos käynnisty.



UUDISTUMISEN JOHTAMINEN

Digimuutosta kuvataan organisaation matkaksi perinteisestä digitaaliseksi. Digiajan johtaminen on muutoksen ja uudistumisen johtamista – muutoksen, joka kohdistuu yhtä aikaa kaikkiin organisaation osa-alueisiin, ei vain yksittäiseen teknologiaan tai tiettyyn toimialaan. On pohdittava, mitkä asiat voivat muuttua ja miten me muutamme mukana. Digiajan johtaminen on taidon lisäksi tiedolla johtamista. Johtajan on ymmärrettävä datan merkitys. Dataa tulee kerätä ja käsitellä – siitä tulee muodostaa johtamisen apuvälineenä tarvittavaa tietoa. Todelliset näytöt tiedolla johtamisesta ja datan täysimääräisestä hyödyntämisestä ovat monissa kunnissa kuitenkin vielä kaukaisia.

Miten muutosta sitten johdetaan? *Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta* toimii erinomaisena käytännön oppaana digitaalisen transformaation johtamiseen. Päätöksentekoa yksinkertaistaminen auttaa toteuttamaan asioita nopeammin ja muutoksen johtajilta vaaditaan aiempaa nopeampaa kykyä oppia uusia asioita. Johtajan on myös viestittävä ahkerasti ja avoimesti sekä hyödynnettävä kommunikoinnissa uusia teknologioita.

Digitalisaatio vaatii ajattelutavan muutoksen johtamista, rohkeisemista, innostamista ja esimerkin näyttämistä. Johtajan on johdettava myös itseään ja pyrittävä kehittymään johtajana, sillä nopeasti muuttuvia tilanteita on kyettävä analysoimaan ja hallitsemaan. Tulevaisuuden työ ja osaaminen on aiempaa yksilöllisempää ja niin tulisi olla myös johtamisen. Organisaatiot ovat yhä heterogeenisempiä: työntekijöiden kyvykkyudet, työskentelytavat, asenteet ja jopa sijainnit ovat yhä moninaisempia. ”Samoilla työmarkkinoilla ovat työntekijät, jotka tulostavat sähköpostinsa, ja sisäpipoa käyttävät hipsterit, jotka eivät ole koskaan nähneet mappia”, on joku kiteyttänyt. Johtajan on osattava hyödyntää organisaationsa osaamista ja tarvittaessa hankkia sitä myös ulkopuolelta: orkesterin kaikki soittimet eivät soi samalla tavalla. Johtaja on se kapellimestari, joka virittää jokaisen soittimen parhaimpaan suoritukseen omalla vastuualueellaan. Todellinen digitaalinen muutos ei synny käskemällä vaan tekemällä yhdessä: tänään ja huomenna on toi-

mittava eri tavalla kuin eilen. Tärkeintä on, että koko organisaatio ymmärtää digitalisaation merkityksen.

Kuntajohtajakolmion kulmina ovat työntekijät, luottamushenkilöt ja kuntalaiset. Kuntajohtaminen on pääsääntöisesti talouden ja toiminnan johtamista. Johtamisessa voi olla kyse myös uusista kuntalaisista tai hyvistä työntekijöistä kilpailemisesta. Johtajalla on oltava kirkas ymmärrys siitä, mille tasolle ja minkälaisilla ratkaisuilla työntekijät ja asiakkaat digitalisaation isoon kuvaan sijoittuvat. Johtajuuden on oltava ennen kaikkea mahdollistavaa ja kokeilemiseen kannustavaa mutta myös rönsyilyjä tarvittaessa karsivaa. Tässä onnistutaan keskittymällä olennaiseen, selkeyttämällä monimutkaisuuksia ja kohdistamalla resurssit oikeisiin paikkoihin.

Tieto- ja viestintäteknologia tai digitaaliset ratkaisut eivät saa nousta johtamisessa tai palvelutuotannossa toiminnan tarkoitukseksi. Yksittäisten päätelaitteiden tai tietojärjestelmien sijasta keskustelua tulisi käydä kokonaisuuden hallittavuudesta. Meidän tulisi puhua enemmän toiminnasta kuin teknologiasta: Miten toimintaa muutetaan tekniikan avulla? Miten teknologia auttaa meitä toiminnallisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa? Teknologia voi oikealla tavalla hyödynnettynä luoda hyvinvointia sekä kuntaorganisaation sisälle että kuntalaisille. Myös luottamushenkilöiden tulee olla sitoutuneita digiajan johtamisen uusiin työtapoihin ja vaatimuksiin. Kunnan johdolle on annettava vapaus uudistaa – mutta siltä on myös vaadittava kykyä uudistua.

Kuntajohtaminen on myös luottamushenkilöjohtamista. Kunnanhallituksen rooli virkajohtajan tukena on kasvanut ja myös kuntajohtamisen pormestarimallit ovat lisääntyneet. Erilaisten johtamismallien lisäksi uusi kuntalaki mahdollistaa sähköiset kokoukset ja päätöksentekomenettelyt. Sähköisen kokouksen edellytyksenä on, että läsnä oleviksi todetut ovat keskenään yhdenvertaisessa näkö- ja ääniyhteydessä. Kuntalain mukaan valtuuston kokoukset ovat ilman erityisen painavaa syytä julkisia ja yleisöllä on oltava mahdollisuus seurata julkista kokousta myös niiltä osin, joilta kokousta käydään sähköisesti. Valtuuston ja muiden toimielinten jul-

kisia kokouksia lukuun ottamatta toimielimen päätöksenteko voi tapahtua myös suljetussa sähköisessä päätöksentekomenettelyssä. Näitä molempia mahdollisuuksia on Suomen kunnissa hyödynnetty vielä hyvin vähän.

Sähköisillä kokouksilla ja sähköisellä päätöksentekomenettelyllä sekä avoimella tiedon jakamisella voidaan nopeuttaa päätöksentekoa sekä vähentää liikkumiseen kuluva aikaa ja kustannuksia. Varsinkin maaseutualueilla luottamushenkilöt todennäköisesti mielellään vähentävät pitkiä kokousmatkoja, joita taitetaan yhä huonokuntoisemmilla teillä, säällä kuin säällä. Tällöin digitalisatiossa on kyse myös turvallisuuden edistämisestä sekä ekologisesta hiilijalanjäljestä.

HENKILÖSTÖN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Muutosjohtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat lähtötilanteen tunnistamisen ja tunnustamisen lisäksi kyky ravistella mutta myös rohkaista työntekijöitä kohtaamaan uusi. Esimieheltä vaaditaan työntekijöiden tuntemista niin, että digitalisaatioon löytyy kullekin tyypille sopivia väyliä ja työntekijää tuetaan hänen tavassaan ottaa vastaan uudet työskentelytavat. Tunnistatko tiimisi edelläkävijän, analyyttisen harkitsijan tai kieltäytyjän? Miten toimitaan työntekijän kanssa, joka kieltää itseltään uuden oppimisen?

Edistämisen maaperä on usein suotuisa, kun muutosta siivittää tarve ja yhteiset tavoitteet on helppo määritellä. Muutoksen tekemistä auttaa, jos organisaatio on riittävän muutoskykyinen. Usein tämä tarkoittaa sitä, että organisaation koko on pienehkö, muutokseen ei tarvitse hakea mandaatteja monelta taholta ja porukassa on muutosmyönteinen, hyvä henki, jossa yhteistyöhön on totuttu tai siihen on pinnan alla kyteviä valmiuksia.

Mikäli muutosta johdetaan perinteisemmin ns. ylhäältä päin, on tärkeä avata perinpohjaisesti, mitä muutos yhteisössä tarkoittaa ja miksi siihen ryhdytään. Usein muutosvastarinnan takana on tiedon ja näkemyksen puutetta. Muutosvastarintaan parasta lääkettä on avoin keskustelu ja vaikeisiin kysymyksiin ratkaisujen hakeminen

yhdessä. Muutosjohtajuus merkitsee myös esimerkin näyttämistä; jos siirrytään käyttämään uusia laitteita tai ohjelmia, on tärkeää, että johtaja tekee niin myös itse. Älä siis saarnaa, vaan tee!

Digimuutoksissa on eduksi, että kokeiluissa törmäytetään erilaista osaamista talon sisällä: onko joku toimiala ottanut jo käyttöön malleja, joita voisi soveltaa myös muualle? Joskus uusia toimintatapoja ja välineitä on helpompi ottaa vastaan oman toimintakentän ulkopuolelta kuin oman yksikön sisältä. Suurissa muutosprosesseissa voi olla tarpeen hankkia kuntaan ulkopuolista näkemystä, jotta silmät avautuisivat sille, mille olemme arjessa itse sokeutuneet. Kipupisteitä saattaa löytyä urautuneista toimintatavoista, joihin organisaation sisäisessä keskustelussa ei ilman ulkopuolista fasilitointia päästä. Digitoiminnallinen muutos voi edellyttää aimo satsausta tunneälykkääseen työnohjaukseen.

Pientenkin digikokeilujen kivijalka on avoin keskustelu suunnitteluvaiheesta palautteenantoon. Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii usein kokeilun keskellä korjausliikkeitä ja pettymystenkin käsittelyä sekä johdolta sinnikkyyttä toistaa yhä uudestaan syitä siihen, miksi muutokseen on lähdetty. Arjessa on helppo harhautua takaisin niiden työtapojen pariin, joista luopumisesta on yhdessä jo sovittu. Kun on tottunut tapaamaan asiakkaan paikan päällä tai soittamaan hänelle, menee jokunen tovi ennen kuin itse huomaa tarjota videoyhteyttä.

Jos kokeilulla ei päästä asetettuihin tavoitteisiin on syytä käydä jälkipyykki: Pettikö tekniikka? Oliko henkilöstöllä riittävästi osaamista ja aikaa perehtyä? Saatiinko käyttäjät sitoutumaan uuteen? Tuliko vanha toimintakulttuuri esteeksi, kantoiko johtaja vastuunsa? Mitä kokeilusta opittiin kaikesta huolimatta?

SOMEJOHTAMINEN

Johtaminen on vahvaa viestintää puheella, tekstillä, käyttäytymisellä, olemuksella ja toiminnalla. Johtajan tulee luottaa itseensä – olla oma itsensä kunnioittaen toisia ja oppien ympäristöstään. Samat ohjeet pätevät käyttäytymiseen sosiaalisissa medioissa.

Uudenlaisten viestintävälineiden käyttö ei ole kaikille johtajille luonnollista vaan joillekuille jopa vastenmielistä tai pelottavaa. Kuntajohtajista edelleen alle puolet käyttää somea. Yleisin selitys on, että ”ei minun aikani riitä somettamiseen”. Tällainen ajattelu paljastanee, että somen merkitystä verkostoitumisen, markkinoinnin ja mielipidejohtajuuden välineenä ei ymmärretä omakohtaisen kokemuksen puuttuessa.

2000-luvulla työuralle siirtyneiden ei tarvitse etsiä somettamiseen aikaa, niin integroitunutta sähköisten työ- ja yhteydenpitovälineiden käyttö on. Sosiaalisia medioita tai muita sähköisiä työvälineitä ei tarvitse enää sovittaa ns. oikean työn päälle, vaan ne ovat osa työtä ja työn kuvaa.

Esimerkkinä todettakoon, että vielä jokunen vuosi sitten kunnanjohtajan somettamista katsottiin työajan hukkaamisena. Vuonna 2017 Kuopion kaupunki haki kaupunginjohtajaa, jolle oli jo ennen valintaa perustettu somekanavat valmiiksi ja käyttöön otettaviksi. Niiden hyödyntäminen sekä aktiivisuus somessa on uuden kaupunginjohtajan omasta profiloitumisesta kiinni.

Someiluun kannattaa etsiä itselleen sopiva aktiivisuuden taso. Myös omaa someprofiilia kannattaa pohtia. Keskitynkö vain työasioihin, paikallisiin vai valtakunnallisiin asioihin, tuonko myös oman vapaa-ajan ja perheen julkiseen profiiliini? Erilaisia lähestymistapoja voi kuitenkin melko riskittömästi kokeilla ja luopua siitä, mikä ei toimi. Viestintää tulee toteuttaa niillä välineillä, jotka ovat itselle luontaisia.

Aktiivinen viestintä on osa nykyaikaista johtamista, ja nykyaikainen viestintä on monikanavaista, reaaliaikaista ja avointa. Nykyään voisi olla jo oikeutettua kysyä, voiko johtaja pysyä poissa somesta ilman, että se vaikuttaa hänen vaikuttavuuteensa johtajana. Työtä on tehtävä sen eteen, että viestintä on kiinnostavaa ja ymmärrettävää. Erilaiselle viestinnälle on omat kohderyhmänsä, toteuttamistapansa ja hetkensä.

Johtamisen käsite on osittain somen ja digitaalisen jakamisen aikakauden vuoksi laajentunut tarkoittamaan myös mielipidejoh-

tajuutta: nykyisen mielipidejohtajuuden ja aktiivisuuden osoittamisen foorumit ovat reaaliaikaisia ja sijoittuvat someen, lähinnä Twitteriin ja Facebookiin. Bloggaamalla voi saada myös omat mielipiteensä laajemmin esille niissä asioissa, joissa ei ole ylittänyt kynnystä perinteisessä mediassa. Esimerkiksi Helsingin pormestari Jan Vapaavuoren ja Kuhmon kaupunginjohtaja **Tytti Määttä**n henkilöbrändit kuntien johdossa ovat rakentuneet myös aktiivisen sometoimijuuden kautta. Twitter-persoonana profiloitunut OP-ryhmän entinen pääjohtaja **Reijo Karhinen** väittääkin, että somen myötä kenestä tahansa voi tulla valtakunnallinen ja jopa kansainvälinen mediapersoona: erillistä julkaisukoneistoa ei enää tarvita, jos omat mielipiteet ovat riittävän erottuvia noustakseen esiin. Toisaalta myös desibelidemokratian termi on lanseerattu kuvaamaan somen synnyttämiä ”huutoäänestyksiä”.

Tytti Määttä mielestä sosiaalinen media on osa johtamista, ja jotta sen käyttö palvelee johtamista, kannattaa tehdä itselle selväksi, miten sitä käyttää. Kanavat ja tavoitteet määrittelemällä some on johdonmukainen osa johtamistyötä. Sosiaalinen media vie aikaa myös perinteisen virastoajan ulkopuolella: pohtia kannattaa, kuinka paljon tunteja siihen on valmis käyttämään. Samoin tulee ennakkoon tiedostaa, että ihmiset odottavat myös vuoropuhelua. Someen ei voi vain lätkiä asioita, ottamatta jälkikäteen osaa keskusteluun. Määttälle itselleen sosiaalinen media on ensisijaisesti vuorovaikutuksen väline. Hän kokee, että ilman vuorovaikutusta ei oikein voi olla johtajuuttakaan. Somella on myös muita tehtäviä: Määttälle se on tapa tuoda omaa organisaatiota näkyväksi, kannustaa paikallisyhteisöä ja edistää avointa hallintoa. Hän käyttää eri kanavia eri kohderyhmien tavoittamiseksi. Määttä mielestä kunta ei voi jäädä sosiaalisen median ulkopuolella. Kunnan on oltava läsnä siellä missä kuntalaisetkin. Kunnanjohtaja sen sijaan voi vielä valita, sopiiko some osaksi hänen tapaansa johtaa. Määttä kuitenkin kannustaisi kaikkia kollegojaan ottamaan sosiaalisen median osaksi omaa johtamista.

DIGIJOHTAMINEN

Digijohtajan (Chief Digital Officer CDO) tehtävä on vielä uusi – yrityspuolella jo yleistynyt mutta julkisella sektorilla harvinainen. Digitaalisuus on tullut jäädäkseen kaikille toimialoille, ja digijohdattamisessa on kyse tämän muutoksen johtamisesta. Digijohtaminen on monikanavaisuutta, monitasoisuutta sekä innovaatioiden ja asiakasnäkökulman esiin nostamista.

Tuskin on enää kuntia, jotka eivät olisi havainneet muuttunutta asiakaskäyttäytymistä tai työntekijöiden odotuksia uusista tavoista hoitaa päivittäiset tehtävät. Sen sijaan on lukuisia kuntia, jotka eivät ole reagoineet muutoksiin riittävällä vakavuudella tai riittävän nopeasti. Myöhemminkin ehtii, mutta matka muihin voi olla kilpailumielessä jo liian pitkä, kun kuntalaiset ja työntekijät ovat äänestäneet jaloillaan.

Toimitusjohtaja Timur Kärjen mukaan elämme Suomessa nyt uuden digitaalisen aikakauden ensimmäisiä vaiheita. Kuilu nykyisten toimintatapojemme ja teknologian mahdollistamien uusien toimintatapojen välillä on tällä hetkellä poikkeuksellisen suuri. Olemme jo tiedostaneet muutoksen tarpeen ja panneet merkkeille uudistuvat työkalut, mutta muutostahto tai muutospaine eivät ole vielä kasvaneet riittäviksi, jotta muutosta olisi lähdetty voimallisesti toteuttamaan: seisomme aikakausien välisen kuilun reunalla.

Bilotin julkaiseman CDO-barometrin (2017) perusteella digijohtajat ovat johtoryhmätasoisia muutoksen tekijöitä. Suurin osa heistä työskentelee mediaa, markkinointia tai palveluja edustavilla toimialoilla. Muutoksen lisäksi roolit rakentuvat digitaalisten palvelujen kehittämisen ja liiketoimintamallien kehittämisen ympärille. Digijohtajat keräävät ideoita monista digitaalisista ympäristöistä, asiakkailta, jopa scifi-julkaisuista. Digijohtajat ovat taitavia verkostoitujia, jotka asettavat asiakaskokemuksen arvojen kärkisijoille. He eivät ole tietohallintojohtajia tai koodareita, heille kokonaisuudet ovat tekniikkaa tärkeämpiä.

Digijohtaja on signaali, että digitalisaatio otetaan yrityksessä vakavasti. Digijohtajan tehtävä on myös vapauttaa aikaa toiminnan ylläpidosta kehittämiseen ja innovointiin. Tiivistettynä digijohtaja nopeuttaa organisaation kulttuurin ja johtamisen muutosta sekä rikkoo perinteisiä silloja organisaation sisällä ja niiden välillä. Tulevaisuuden digijohtajien on hyvä muistaa, että ajattelun muutos vaatii aikaa ja organisaatiolla on oltava rohkeutta myös epäonnistua ja siitäkin huolimatta kannustaa edelleen kokeilemaan uutta.

Digitaalisen muutoksen johtaja saattaa löytyä ennemmin organisaation ulkopuolelta kuin sisältä: hän on enemmän uutta luova kuin vanhaa ylläpitävä – hänellä täytyy olla kyky nähdä asioita uusin silmin ja uskallusta muuttaa asioita. Hän tunnistaa kuluttaja- ja asiakaskäyttäytymisen lainalaisuudet sekä digitalisaation trendit. Hän osaa katsoa organisaatiota ulkopuolelta, asiakkaiden ja kumppaneiden näkökulmasta. Hän innovoi, kokeilee luovasti ja ketterästi sekä luopuu toiminnoista, jotka eivät toimi.

Digijohtaja on neuvottelija, joka kykenee tuomaan ratkaisujensa hyödyt esille. Hän kokee teknologisen kehityksen positiivisena ja löytää digitalisaation uudet liiketoimintamahdollisuudet. Hän auttaa jalostamaan ideat nopeasti kokeiluiksi ja digitaalisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. Digijohtaja ajattelee tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös jakelua ja logistiikkaa. Hän näkee verkostot mahdollisuutena oppia uutta ja jakaa omaa osaamista.

Kuten alussa todettiin, digijohtajia on julkisella sektorilla vasta muutamia. Esimerkiksi Helsingin kaupunki avasi kyseisen tehtävän kevättalvella 2018. Käytännössä digijohtajan tehtävät jakautuvat monissa kunnissa koko johtoryhmälle. Omat roolinsa on kunnanjohtajalla, tietohallintopäälliköllä tai -asiantuntijalla, viestintäpäälliköllä, kunnansihteerillä tai hallintojohtajalla sekä toimialavastavilla. Lisäksi asiakaspalvelu, myös digitaalinen, on joko keskitetty tai hajautettu toimisto- tai palvelusihteereille. Tulevaisuuden kunnissa poikkihallinnolliset digijohtajat todennäköisesti yleistyvät ja heidän työnsä nousee johtoryhmätasoiseksi tehtäväksi.



VAPAUTETAAN
TYÖNTEKIJÄT

Digitalisaation tuomaa työnmuutosta voi mittasuhteiltaan verrata teolliseen vallankumoukseen, ja silti kunta-alalla törmää edelleen ajatteluun, että oikeaa työtä tehdään vain työpöydän takana ja virka-aikana. Kunnantalon käytävillä tulisi havaita, että työ on siirtynyt yhä enemmän verkostoihin työhuoneen ulkopuolelle.

Erilaiset työntekijät ja tehtävät edellyttävät erilaisia tapoja tehdä töitä. Varsinkin luovuutta ja idearikkautta vaativat työvaiheet kannattaa suorittaa itseään inspiroivassa ympäristössä. Joillekuille virka-aika ja oma huone ovat paras tapa. Jotkut saattavat pitää yhteiskäyttöisistä luovista ja sosiaalisista tiloista. Toisille koti, kesämökki tai iltoihin painottuva työ sopivat parhaiten. Työtä pitäisi voida tehdä siellä, missä se parhaiten sujuu, vastaa työnantajan tavoitteisiin ja synnyttää kaivattuja tuloksia. Esimiesten tehtävä on toimia esimerkkeinä ja mahdollistajina, sillä ajasta ja paikasta riippumattomuus vaatii luvan ja kannustuksen.

Kunnissa työtä tehdään pääosin ennalta määrätyissä paikoissa ja kokouksiin matkustetaan pitkiäkin matkoja. Voisiko kaikki työssä tarvittava tieto olla kaikkien saatavilla aina ja kaikkialla? Voisiko säästyneen ajan käyttää työn sisältöön ja laadun parantamiseen? Kunta-alan asiantuntijatyössä pitäisi päästä mittaamaan työajan sijasta työn tuloksia ja sisältöjä. Tarvitsemme kellokortteja mitattamaan työpaikalla vietettyä aikaa, ruokailuaikaa, matka-aikaa ja milloin mitäkin aikaa? Fiksummin tehtävä työ vaatii panostuksia sekä teknologiaan että osaamiseen. Kunnissa tulisi pohtia, onko työntekijöille tarjottu sopivimmat työvälineet ja olosuhteet osamisen siirtämiseksi kunnan menestymisen välineeksi. Joustava työ perustuu luottamukseen mutta edellyttää myös vahvaa työ-moraalia.

Tietoa on saatavilla niin paljon ja helposti, että ongelmaksi muodostuu sen hallinta ja olennaisen siivilöiminen. Yksi uuden työn ominaispiirteitä on tiedon käsittelytaito, joka vaatii jatkuvaa oppimista niin tiedon vastaanottamisesta kuin sen tuottamisesta. Avukseen työntekijät pystyvät luomaan oman ammattikuntansa tai tehtäviensä mukaisia digitaalisia verkostoja, jotka puolin ja toi-

sin tarjoavat tukea työtehtäviin. Kollegiaalisuus ei enää rakennu vain oman kunnan sisälle, ja viisas kunta kehottaa tutustumaan, miten samoja tehtäviä hoidetaan ja ongelmia ratkaistaan muualla.

Liikkuva työ vaatii toimivat yhteydet, päätelaitteet, tietojärjestelmät sekä etätuen. Mahdollisuutta etätööhön pidetään työntekijöiden keskuudessa merkittävänä etuna ja suuri osa myös kokee sen parantavan työhyvinvointia. Toisaalta ihmisen on viihdyttävä myös työpaikalla. Nykyaikaisen työpaikan eduksi voidaan lukea sen muunneltavuus eli erilaiset tilat erilaisiin töihin ja erilaisiin tarpeisiin. Työpaikoille tarvitaan lisää myös suojattuja tiloja, jopa puhelinkopit ovat tulossa takaisin – ei enää puheyhteyden vaan puherauhan takia. Joustavat työtilat tukevat verkostomaista työtä, jolloin lähimmät työkaverit vaihtuvat aina tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Tosin pilvityöskentelyalustat ja videovälitteisyys tarjoavat aktiiviseen tiimityöskentelyyn koko ajan monipuolistuvia paikasta riippumattomia tapoja. Työntekijät saavuttavat parempia tuloksia, kun puitteet ovat kunnossa ja työympäristö on luonteva ja innostava.

Etätöön lisäksi pitäisi puhua myös etäjohtamisesta. Johtajan vastuu alaisistaan ei poistu, vaikka he työskentelisivät maantieteellisesti eri paikoissa. Etätösuhte vaatii luottamuksen lisäksi avoimuutta ja vuorovaikutusta, jonka muodoista on etukäteen sovittu: tällöin molemmat voivat keskittyä omien tehtävien toteuttamiseen. Niin johtajan kuin työntekijänkin tulee olla helposti tavoitettavissa. Johtajan tulee myös varmistaa, että hän kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti. Tieto, joka on jaettu kahvipöydässä, ei tavoita toisaalla työskenteleviä ja voi vahingoittaa luottamuksen ilmapiiriä. Sisäiseen tiedottamiseen tulee luoda etukäteen erilaiset työmuodot huomioiva toimintatapa.

Onhan jokaisella kunnan työntekijällä jo älylaite taskussaan? Hankintainvestointi on nykypäivänä mitätön verrattuna älylaitteen hyödyntämismahdollisuuksiin erilaisissa työtehtävissä. Tarjotuilla työvälineillä on merkityksensä niin työviihtyvyyteen kuin motivaatioon kehittää omaa työtä. Jos yksityiselämässä käytettävät laitteet ja niiden mahdollistamat toimintatavat ovat modernimmat

kuin töissä, ei yksilön osaamista pystytty työpaikalla täysimääräisesti hyödyntämään.

Joillakin työpaikoilla työntekijä voi itse hankkia hänelle parhaiten luontuvat laitteet, joiden käytöstä työnantaja suorittaa korvauksen. BYOD eli ”Bring your own device” tarkoittaa, että töihin voi tuoda omat laitteet: sellaiset, joilla työnteko kunkin mielestä parhaiten sujuu. Painetta tähän luo se, että ihmiset haluavat toimia samalla tavalla ja samoilla laitteilla niin vapaalla kuin työelämässä. Tämä taas haastaa tietohallinnon ylläpitämisen kokonaisarkkitehtuurin, tietoturvan, tietosuojan ja erilaisille laitteille tarjottavat tuki- ja ylläpitopalvelut.

Työn sujuvuuteen vaikuttaa, kuinka paljon työnantajan tarjoamien työvälineiden käyttöä rajoitetaan. Tietohallinnon sekä laitteita ylläpitävien tahojen näkökulmasta voi olla mieluisaa, että työntekijä ei itse tee työvälineisiinsä muutoksia tai lisäyksiä. Tämä saattaa rajoittaa mahdollisuuksia hyödyntää uudenlaisia työmenetelmiä sekä kokeilla sovelluksia erilaisiin käyttötilanteisiin. Onko älypuhelin enää nimensä mukaisessa käytössä, jos sovelluskaupat poistetaan jo asennusvaiheessa ja myös nettisivuilla käyntiä rajoitetaan? Pahimmillaan tällaisen laitteen saaminen tuntuu työntekijästä epäluottamuslauseelta hänen arviointikykyään ja ammatillisuuttaan kohtaan. Kultainen keskitie voisi olla se, että työntekijöiden tarpeita ja kiinnostuksen kohteita kuunnellaan ja niihin reagoidaan. Vapauksia annetaan silloin, kun se ei aiheuta turhia riskejä, ja rajoitetaan siellä, missä tietoturva- ja tietosuojavaatimukset ovat korkeita. Esimerkiksi kouluissa voidaan oppilasverkko ja hallintoverkko erottaa niin, että oppilaiden puolella voidaan käyttää mitä tahansa laitteita ja sovelluksia sekä tehdä omia asennuksia ja kokeiluja kun taas hallintopuolella tietohallinto vastaa ylläpidosta.

Tulevaisuuden kunnan näkökulmasta muuttuva työ tarkoittaa sitä, että tilaa tarvitaan huomattavasti aiempaa vähemmän eikä henkilökohtaisille, nimetyille työpisteille ole liikkuvien laitteiden myötä enää välttämätöntä tarvetta. Kunnilla on jo nyt tyhjiä tai

vajaakäyttöisiä tiloja ja tendenssi vahvistuu sote- ja maakunta-uudistuksen myötä. Työnantajan tilakustannuksia voidaan karsia siirtymällä monitilatoimistoihin, hajautettuihin toimistoihin tai kannustamalla henkilöstöä käyttämään etätyöoikeutta. Perinteisen kunnan virastotalon voisi hajasijoittaa kuntalaisten keskuuteen kuntataajaman tyhjiin tai vajaakäyttöisiin liikehuoneistoihin. Esimerkiksi Riihimäellä kaupungintalo muutti matkakeskukseen ja Joroisissa lentokentälle lentoasemalta tyhjäksi jääneisiin tiloihin.

Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat tilojen varaamisen sekä käyttöasteiden seuraamisen ja sitä kautta tehokkaamman hyödyntämisen. Samalla tilojen monikäyttöisyyttä sekä vuoro- ja yhteiskäyttöä voitaisiin eri käyttäjäryhmien välillä merkittävästi lisätä.

Hel.fi-sivuilla julkaistun uutisen mukaan Forum Virium Helsingin Joustotilat-hankkeessa luotiin malli, jolla kaikki tilat saadaan helposti omatoimikäyttöön hyödyntäen digiratkaisuja, kuten älylukkoja sekä nettipohjaisia varaus- ja maksualustoja. Vajaakäyttöisten ja tyhjien tilojen avaaminen tekee kaupungista elävämmän ja mahdollistaa kansalaistoiminnan eri puolilla kaupunkia, minkä lisäksi tilojen laaja käyttö on myös taloudellisesti järkevää. Forum Virium Helsinki on Helsingin kaupunkikonserniin kuuluva osakeyhtiö, joka kehittää uusia digitaalisia palveluja yhdessä yritysten, Helsingin kaupungin, muiden julkisten toimijoiden sekä kaupunkilaisten kanssa. Joustotilamallia on tarkoitus levittää Tampereelle, Turkuun ja Ouluun. Vaikka digitaalisella aikakaudella kohtaamistarve vähenee, on yhä tärkeämpää, että olemassa olevat kohtaamispaikat ovat merkityksellisiä, yhteisiä toreja, joissa mielipiteitä ja ymmärrystä voidaan vaihtaa ja lisätä. Mitä kunta hyöttyy eristäytymisestä omien seinimensä sisälle?

KUNTATYÖ MUUTTUU

Kunta-alan perinteinen ammatti- ja tehtäväjaottelu ei enää välttämättä toimi. Ennen tehtävät ja vastuut saattoivat olla vuosikymmeniä lähes muuttumattomat. Tänä päivänä on kaikkien etu, että työnkuva muuttuu ajan myötä ja samalla työntekijän osaaminen monipuolistuu. Työntekijät tulisi kyetä ohjaamaan henkilökohtaisen osaamisen mukaisiin tehtäviin ja tarjota mahdollisuutta edelleen kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Työntekijöiltä itseltään vaaditaan oma-aloitteellisuutta, sillä jokainen voi olla oman työnsä kehittäjä ja jakaa oivalluksia yhteiseksi hyväksi.

Kilpailu tulevaisuuden tekijöistä ja kyvykkyyksistä kiristyy. Työntekijät odottavat työnantajalta modernia johtamista sekä joustavia työolosuhteita ja työmuotoja. Myös työvälineiden ja käytettävien tietojärjestelmien tulee vastata nykyaikaisen työn ja palvelutuotannon vaatimuksia. Työntekijäkokemuksella on merkitystä, sillä innostunut työntekijä parantaa asiakaskokemusta ja toisinpäin.

Työn muutokseen liittyy useita tekijöitä, kuten teknologian kehittyminen, käyttäjätottumusten muutos sekä ikääntyminen ja eläköityminen. Uudet sukupolvet siirtyvät työelämään erilaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein kuin aiemmin. He ovat aiempaa kansainvälisempiä, digitaalisesti kyvykkäämpiä ja sosiaalisesti verkottuneempia. Työn ja vapaa-ajan suhde on erilainen eikä koulutus takaa ammattia loppuelämän ajaksi. Nuoremmilla työntekijöillä voi olla paremmat valmiudet työn muutokseen, koska he ovat kasvaneet, opiskelleet ja siirtyneet työelämäään muutoksen jo ollessa käynnissä. Jos ei uskalla muuttua, jää varmasti ilman haastavia töitä.

Moni työ on jo siirtynyt koneiden tehtäväksi: näin päästään edullisempaan ja tasalaatuisempaan tulokseen. Koneiden ja tekoälyn nopea kehitys antaa viitteitä siitä, että ne pystyvät jatkossa yhä monimutkaisempiin työtehtäviin. Esimerkiksi hoiva-alalla on kuitenkin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kosketusta vaativia työtehtäviä, joita ei helposti korvata. Uusiutumiskyky on joka ta-

pauksessa jatkuva haaste, kun ammatteja häviää ja työn pysyvyys heikkenee.

Työntekijöiden esiin nostamat ajatukset tylsästä, tuottamattomasta tai puuduttavasta työstä on syytä ottaa vakavasti: tämän päivän työntekijä reflektoi omaa työtään ja haluaa usein aktiivisesti kehittää prosessien sujuvuutta. Reflektointi pitäisi oikeastaan olla yksi perustehtävä jokaisessa työssä. Miten työskentelytapaa voitaisiin kehittää paremmaksi? Antamalla työntekijälle mahdollisuus kehittää omaa työtä ja sen tekemistä, vaikutetaan yhteisön toimivuuteen, tuottavuuteen ja koettuun työhyvinvointiin: esimiehillä on siis tärkeä rooli kuulla ja reagoida työntekijöiden antamaan palautteeseen. Näin työn kehittäminen, automatisointi ja digitalisointi käyvät helpommiksi.

Aivotutkija **Katri Saarikiven** mukaan digitalisaation työvälineet ja ihmisen empatiakyky ovat yhdistelmä, jota koneäly tai robotisaatio ei voita. Saarikiven mielestä digiaikana on vanhanaikaista mittaroida työntekijöiden osaamista tutkintojen tai pelkän cv:n perusteella: niiden sijasta tulisi huomioda, miten kiinnostunut työntekijä on kehittämään itseään, miten uteliaasti hän suhtautuu uusiin asioihin työmaailmassa ja miten hän pystyy johtamaan omaa oppimista ja uusiutumista. Näin löydämme digiajan tähti-työntekijöitä.

Haasteita uudessa työssä ovat ajanhallinta, tavoitettavuuden tasapaino ja oman tekemisen johtaminen. Onnistuminen vaatii siirtymistä aikakontrolloidusta toimintamallista tulostavuuksiin: miten etätöiden tuloksia ja onnistumisia mitataan – onko kello ollut tähän saakka työn ainoa mittari? Digiaika pakottaa siirtämään katseita konkretiasta abstraktimpaan suuntaan: mitä tarkoitamme työn laadukkuudella, miten tuloksia pitäisi arvioida?

Säännelty virastotyö ei hetkessä muutu luovaksi asiantuntija-työn toimintakulttuuriksi: muutos vaatii myös sisäistä keskustelua ja esimerkkien jakamista. Onko sallittua lähteä kesken työpäivän jaloittelemaan ulos? Miten suhtaudumme siihen, jos kollega ottaa kesken päivän pienet unet? Aivot tuottavat uusia, hedelmällisiä

ratkaisuja, kun ne eivät ole aktiivisimmassa ongelmanratkaisumuodissa vaan terveellä joutokäynnillä. Kiire ja väsymys syövät luovuutta. Keskittymis- ja reagointikyky ovat muuttuvan työn tärkeitä taitoja.

Kulttuuri muuttuu aina viimeiseksi: organisaatiota ja toimintatapoja muuttamalla siihen kuitenkin päästään, jos muutoshalua ja -johtamista löytyy. Toimintakulttuurin muutos vaatii yhteisöllisyyttä ja luottamusta, sillä ilman luottamusta ei synny todellista yhteistyötä. Henkilöstölle voidaan järjestää sähköisiä verkkokoulutuksia ja webinaareja, joita tuetaan lähiopetuksella. Muutosvaiheessa säännölliset kehityskeskustelut, niin yhteiset, tiimikohtaiset kuin myös henkilökohtaiset ovat tärkeitä. Vielä tärkeämpää on organisaation sisäinen avoimuus, selkeät visiot ja askelmerkit sekä ajantasainen tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen. Mitä kuulostaisi johtajan tai esimiesten viikoittaiset videotervehdykset tai johtoryhmän kokouksesta laadittava videoyhteenvedo koko henkilöstölle? Yhdessä tekemällä jaetaan tietoja, työtä ja riskejä.



ASIOINTI JA ASIAKASKOKEMUS

Digitaalisilla ratkaisuilla ja palvelumuotoilulla voimme kohdentaa tietoa ja palveluja asiakkaiden ja heidän tarpeidensa mukaisesti. Uudet ratkaisut mahdollistavat myös organisaatio- ja hallintorajojen häivyttämisen. Asiakkaille voidaan tarjota vähemmän kysymyksiä ja enemmän vastauksia. Tiedon rajapinnat voidaan avata niitä tarvitseville, jotta uutta tietoa jouduttaisiin kysymään asiakkaalta vain kerran. Tällä hetkellä monet viranomaiset ylläpitävät omia rekisterejään ja jopa saman kunnan sisällä asiakkaalta kysellään samoja asioita useita kertoja.

Suomen suurlähetystön lehdistöneuvos **Hannele Valkeeniemi** kuvasi Tallinnassa Suomen ja Viron eroja kerrostaloesimerkillä. Viro rakensi omaan asiointikerrostaloonsa ensin alaoven ja porraskäytävän ja sen jälkeen vasta omat huoneistot eri viranomaisille. Alaovi porraskäytävään ja ovet viranomaisten huoneistoihin avautuivat kansalaisille jaetuilla verkkoavaimilla. Tässä kuvainnollisessa tarinassa porraskäytävä mallintaa Viron viranomaiset yhdistävää X-Roadia ja verkkoavain ID-korttia, joka toimii niin henkilökorttina ja allekirjoitusvälineenä kuin myös ajokorttina, matkustusasiakirjana, kirjastokorttina, matkakorttina ja kanta-asiakaskorttina. Jos asiakkaalta on kerran kysytty tietoa, on viranomaisten tehtävä jatkaa tarvittava tieto X-roadia hyödyntäen sitä tarvitsevalle taholle: asiakkaalta ei saa toista kertaa samaa tietoa pyytää. Suomessa sen sijaan rakennettiin ensin omat huoneistot jokaiselle viranomaiselle ilman yhdistävää porraskäytävää ja kansalaisille jaettuja avaimia. Näin ollen asiointi on tapahtunut pitkään jokaisen viranomaisen kanssa erikseen ja jokainen viranomainen kysyy asiakkaalta tarvitsemansa tiedot aina uudelleen ja uudelleen. Nyt tilanne on Suomesakin paranemassa, kun X-Roadiin perustuva kansallinen palveluväylä on käytössä. Virosta poiketen Suomessa avainjärjestelmäksi on vakiintunut ID-kortin sijasta verkkopankkitunnistautuminen.

Yleisesti ottaen asiakkaan asia pitäisi pystyä hoitamaan tai ainakin laittamaan vireille ensimmäisellä yhteydenotolla. Muutoin riskinä on, että asiaa ohjataan lukuisia kertoja eteenpäin palveluketjussa. Pohtia sietää sitäkin, miksi asiakas otti alun perin yhteyttä. Olisiko

kunnan tarjoama informaatio voinut olla verkossa selkeämmin saatavilla ja löydettävissä? Nykyaikainen asiakaspalvelu tarvitsee käyttöönsä digitaalisen työpöydän, jossa on ulottuvuudet kaikkiin kunnan tietovarantoihin, henkilöihin sekä palveluihin. Kokonaiskuvan rakentava digitaalinen työpöytä ei mahdollista enää piiloutumista siilojen taakse, vaan asiakas on palveltavissa miltä tahansa kunnan asiakaspalvelutiskiltä. Parhaimmillaan sama näkymä olisi myös kunnan asukkaan itsepalveluportaalin puolella hyödynnettävissä.

Kuntien, maakunnan ja valtion asiakkaat ovat kaikki samoja ihmisiä. Pohjois-Savossa on tehty tunnusteluja yhteisistä asiointipisteistä, jotka voisivat pitkien välimatkojen kunnissa parantaa palvelutarjontaa ja asiakaskokemusta. Asiointipisteet olisivat ensisijaisesti sähköisiä, mutta tukisivat myös niitä, jotka eivät pysty itse käyttämään digitaalisia palveluja. Sähköiset asiointipisteet voisivat tuoda erityisesti maaseutukunnista kaikonneita palveluja takaisin lähemmäs asiakasta. Johtoajatuksena on, että asiointi ei tapahtuisi jokaisen julkisen toimijan suuntaan erikseen vaan julkisista toimijoista yhteisten asiointipisteiden kautta asiakkaan suuntaan keskitetysti. Selvitystyössä tunnistettiin kolmen tasoisia asiointiprofiileja. Ensimmäisenä omatoiminen asiointi omilla päätelaitteilla verkossa tai asiointipisteen päätelaitteella tai verkoyhteydellä. Toisena virtuaalinen asiointi videoyhteydellä omalla päätelaitteella tai asiointipisteen virtuaalitulasssa. Kolmantena asiointipisteessä tapahtuva fyysinen asiointi, jota tuetaan digitaalisilla taustaratkaisilla ja organisaatioiden asiantuntijoilla.

Ajatus yhteispalvelusta ei ole uusi, mutta sitä on uudistettava. Palvelua eivät ole lomaketelineet, tietokone ja tulostin kunnanviraston käytävällä. Palvelua ovat viihtyisät tilat, nopeat tietoliikenneyhteydet, helppokäyttöinen teknologia, neuvonta sekä sijainti siellä, missä ihmiset ovat. Asiointiin tulisi voida tapahtua kirjastossa, kaupassa käynnin yhteydessä tai jopa liikkuvassa pisteessä. Automarketeissa voi jo hoitaa vakuutus- ja pankkiasiat sekä äänessä, miksei samalla julkisia palvelutarpeita?

Maakuntamalliin siirryttäessä kuntien ja valtion väliin syntyy uusi hallintotaso ja uusia palveluntuottajia. Emme voi vaatia asiakkaalta, että hänen tulisi tietää tai etsiä, mistä tarvittavat palvelut ovat saatavilla. Asiointipisteen tulisi olla asiakkaalle hyödyllinen, monipuolinen ja ihmisläheinen reitti palveluketjujen alkuun. Asiointipisteuudistukset perustuvat yhteispalvelulainsäädännön muutoksiin, jotka tulivat voimaan kesäkuussa 2017. Yhteispalvelulain tavoitteena on turvata kansalaisten asiointipalvelut koko maassa. Entiset yhteispalvelupisteet muuttuvat asiointipisteiksi ja ne saavat uuden ja yhtenäisen visuaalisen ilmeen. Asiointipiste voisi tarjota erityisesti maaseutualueilla myös yritysten ja järjestöjen palveluja.

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa todettiin jo vuonna 2015, että viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Viranomaisten tulee myös määrätietoisesti tukea asiakkaiden siirtymistä sähköiseen palveluun. Digitalisaation nopeimmat hyödyt saadaan, kun ylin johto osallistuu aktiivisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen. Uudenlaisessa ajattelussa tarvitaan myös nykyistä enemmän eri toimijoiden yhteistyötä. Nykyaikaistamalla asiointipalveluja helpotetaan kaikkien elämää ja säästetään veronmaksajien rahoja. Olisi hienoa, jos tulevaisuuden Suomessa julkinen sektori tarjoaisi asiakkailleen entistä nerokkaampia sähköisiä palveluja. Riskinä on, että sinänsä kehittynyt palvelutarjonta hajautuu jokaisen organisaation ja hallintotason erilliseksi kanavaksi. Unohtuuko asiakas keskinäisessä kilpavarustelussa?

Osa julkisen sektorin asiakkaista on hyvinkin omatoimisia, joilta löytyy osaamista sekä omat päätelaitteet ja tietoliikenneyhteydet. Heille riittää, että he saavat tiedon Suomi.fi- tai Vero.fi-tyyppisistä ajasta ja paikasta riippumattomista palveluväylistä. Edelleen on kuitenkin suuri määrä asiakkaita, joille sähköiset palvelut ovat tuntemattomia, jopa hieman pelottavia. Asiakkaan etu palveluissa edellyttää asiakaslähtöistä ajattelua, tukea ja neuvontaa. Teknologia on mahdollistaja, mutta ihminen on toiminnan tarkoitus.

ABC-ketju ja muut liikenneasemat perässä lanseerasivat itsepalvelukulttuurin, jossa asiakas kuljettaa ja lajittelee astiat ja jätteet palveluntarjoajan toivomalla tavalla. Näin toimien palveluntarjoaja muokkaa asiakaskäyttäytymistä vakioituun formaattiin tehostaen samalla omaa toimintaansa. Vastaava menettely kuvaa yksinkertaistettuna myös julkisen sektorin digitaalisia palveluja, joissa asiakas kirjautuu, antaa tiedot ja toimittaa hakemuksen tai muun yhteydenoton halutussa muodossa. Vakioitu formaatti tuo tehokkuutta, selkeyttä, varmuutta ja tasapuolisuutta kaikkiin toimintoihin. Vakiointiin liittyvät laite- ja ohjelmistohankinnat yhdistetään monesti ”kalleimman mukaan” -toimintatapaan, josta tulisi päästä elinkaarimalliajattelulla eroon. Kaikkea ei ole tarvetta uusia kerralla, kunhan etenemisestä on selkeät suunnitelmat olemassa.

PROFILOIVAA PALVELUNTARJONTAA

Valtameri on lähes ääretön yksittäisen ihmisen mittakaavasta tarkasteltuna. Myös saatavilla olevan tiedon määrä on nykyään käytännössä rajatonta. Tietoverkot ovat yhdistäneet ihmisiä ja koonneet valtavia määriä tietoja kaikkien saataville. Tarvittavan tiedon löydettävyyteen on haettu ratkaisuja erilaisin hakukonein. Myös käyttäjälähtöistä suunnittelua ja tiedon uudenlaista jaottelua on pyritty lisäämään. Moni käyttäjä kokee kuitenkin tarvitsemansa tiedon löytämisen olevan edelleen liian vaikeaa.

Olisiko ratkaisu käyttäjien profilointiin perustuva automatisoitu viestintä ja todennäköisesti tarvittavan tiedon kokoaminen? Tämä vaatisi ajattelua ja oppimista asiakkaan puolesta ja hänen eduksien. Elokuvisa mainosseinät vaihtavat sisältöä ohikulkijan mukaan. Meillä vastaava toimintatapa on kaupallisessa mainoskäytössä verkkosivuilla ja sosiaalisen median palveluissa. Mainokset ilmestyvät näkyviin verkkokäyttäytymisen ja omien mielenkiinnon kohteiden perusteella. Julkisella sektorilla vastaavia toimintatapoja on kokeiltu vielä hyvin vähän. Voitaasiinko apua tiedon löytämiseen vahvistaa tiedon tarjoamisella? Voisiko julkisten palvelujen tarjonta kehittyä käyttäjänsä mukana?

Asiakkaalla on toki oikeus rajoittaa profiloinnissa tarvittavien tietojen keräämistä sekä vastaanottamansa tiedon määrää. Yksityisyyden suoja voikin olla este profiloitintarkaisujen kehittämisessä, mutta jos palvelukokemus paranee, eikö tietojen hyödyntäminen ole asiakkaankin etu?

Parhaita sähköisiä palveluja voisivat olla ennakoivat palvelut: ne mukautuvat ihmisen palvelutarpeeseen ja elämäntilanteeseen tarjoamalla palveluja proaktiivisesti niin, ettei rokote jää uusimatta, auto katsastamatta tai lapsen päivähoitopaikka hakematta. Automatisoidut ilmoitukset voisivat kutsua hammastarkastukseen, tiedottaa asuinalueen kaavamuutossuunnitelmista tai tarjota kodin läheltä vapautunutta päiväkotipaikkaa. Tekniikka tähän olisi jo olemassa.

Ratkaistavana olisi vielä tiedon jakamisen muoto, sillä sähköpostitulvaan tai jatkuviin tekstiviesteihin väsy nopeasti. Yksi vaihtoehto voisi olla käyttöönotettu Suomi.fi-viestipalvelu. Tässä palvelussa olisi reitit kaikkiin kansalaisen tarvitsemiin julkisiin palveluihin, oli kyse sitten kunnan, maakunnan tai valtion vastuulla olevista asioista. Julkisen hallinnon keräämien tietojen tulisi olla kaikkien toimijoiden käytettävissä ja hyödynnettävissä. Näistä tiedoista muodostuisi palveluntarjonnassa tarvittava käyttäjäprofilointi.

Profiloimisen lisäksi tiedonkeruun toista ääripäätä, joukkoistamista, hyödynnetään kunnissa melko vähän: jos kaikilla ulkoilualueilla olisi sähköinen vieraskirja, johon kävijät voisivat päivittää tietoa latujen kunnosta, grillipaikan siisteydestä tai puuliiterin puumäärästä, huoltomiesten tarkastuskäyntien tarve vähenisi huomattavasti. Tällaisessa toimintamallissa kunta hyödyntää kuntalaisten osaamista ja osallistumista kuntalaisten omaksi hyväksi.

PUOLIAUTOMATISOIDUT PALVELUT

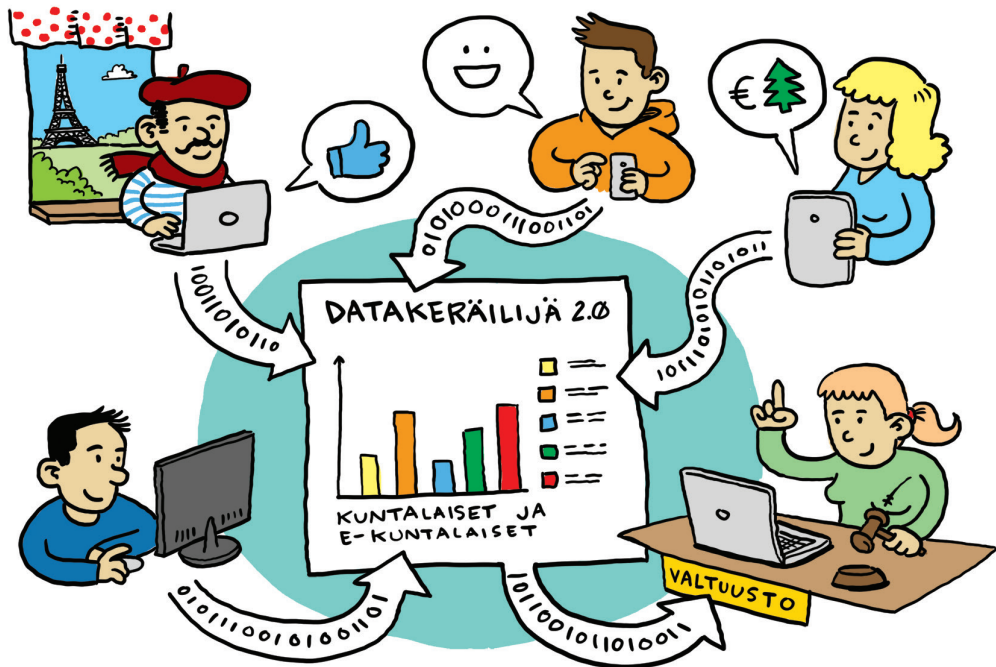
Monet ovat jo kokeilleet nopeasti levinneitä itsepalvelukassoja. Asiakas kerää haluamansa tuotteet kaupasta, lukee viivakoodit ja suorittaa maksun kortillaan. Vastaavaa menettelyä on hyödynnetty kirjastoissa, joissa asiakas valitsee kirjat, lukee viivakoodit ja kirjastokortin ja jatkaa matkaansa. Puoliautomaattisia palveluja tuetaan vielä henkilövoimin ja valvontaa suoritetaan kameroin.

Verkkokauppa Amazon vei asian hieman pidemmälle. Heidän vuoden 2018 alussa avattu kassaton myymälänsä perustuu kameroihin, sensoreihin ja tekoälyyn. Asiakkaat voivat poimia tuotteita kaupan hyllyiltä ja laittaa ne suoraan ostoskassoihin ilman jonotusta kassoille. Tavarat laskutetaan asiakkaan online-tililtä saman tien kun tuotteet on otettu hyllyltä. Järjestelmä palauttaa rahat, jos asiakas pistää tavarán takaisin hyllyyn. Järjestelmä ei ole vielä täydellinen, mutta osoittaa, mihin suuntaan kehitys on etenemässä.

Näillä esimerkeillä voidaan tuoda esiin uusia näkökulmia myös kunnalliseen palvelutuotantoon, uudenlaisia toimintatapoja, jotka sekä tehostavat tuotantoa että lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Automatisaatiolla ei ole tarkoitus korvata maalaiskunnan viimeisen ruokakaupan palveluja vaan mahdollisesti palauttaa jo menetettyjä palveluja takaisin. Uusi teknologia voisi älykkäästi hyödynnettyinä vahvistaa kunnan elinvoimaa ja kilpailukykyä verrattuna niihin kuntiin, joissa uusiin mahdollisuuksiin ei ole tartuttu. Minkälaisilla ratkaisuilla jotkin julkiset palvelut voisivat pyöriä vähintään puoliautomaattisesti?

Entinen Yhdysvaltain Suomen suurlähettiläs **Bruce Oreck** vitsailee, että jos Helsingissä ravintolan tarjoilija ei ole asiakkaalle vihainen, voi puhua mahtavasta asiakaskokemuksesta. Parannettavaa on myös kunta-alalla: Onko laadukas palvelusisältö aina pakotettu hyvään asiakaspalveluun? Pakotammeko asiakkaan toimimaan päättämällämme tavalla, vai tulisiko meidän toimia asiakkaan tahottomalla tavalla? Esimerkiksi Pellossa kiertää liikkuva nuorisobussi ja Lieksassa kirjastoauto Hilippa toimii nuorison kokoontumispaikkana: tilat viedään sinne, missä on nuoria, eikä odoteta nuoria

sinne, missä tilat ovat. Toisena esimerkkinä voidaan mainita kaupunkialueiden kävelyreitit: pyrimmekö estämään asukkaiden kulkemisen väärissä paikoissa kielloin ja estein, vai rakennammeko reitit sen mukaan, missä asukkaat liikkuvat? Kunnissa puhutaan monesti myös lähipalveluista. Eivätkö kaikkein lähimpiä palveluja ole digipalvelut, mikäli niitä voidaan käyttää kotisohvalta tai omasta mobiililaitteesta ajasta ja paikasta riippumatta? Kun asioita ajatellaan asiakaslähtöisemmin, voidaan sekä parantaa palveluja että saada rajalliset resurssit tehokkaammin käyttöön.



OSALLISTUMISEN EVOLUUTIO

Kuntalain mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kunnanvaltuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Suomen perustuslain mukaan kansanvaltaan sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Perusajatuksen mukaan valta nousee kansasta ja toteuttaa kansan tahtoa. Tärkeimmistä asioista päättää joko kansa itse tai kansan vaaleilla valitsema toimielin, kuten eduskunta tai kunnanvaltuusto. Haasteena on, että käytännössä yhä ikääntyneemmät edustavat yhä suurempaa osaa kansasta, joko äänestämällä tai edustuksellisen demokratian kautta vaikuttajina. Uudet sukupolvet eivät tunne vetoa perinteisiin, eivät kirkkoon eivätkä äänestämiseen vaan enemmänkin oman mielipiteen kertomiseen.

Sosiaalinen media on monille päivittäinen uutiskanava, jossa samalla lähes huomaamatta osallistumme ja vaikutamme tykkäämällä, vihaamalla, jakamalla ja kommentoimalla. Yhä suurempi osa väestöstä kaipaakin moderneja tapoja osallistua suoraan ja reaaliaikaisesti. Sosiaalisen median kanavat demokratian uusina muotoina vaatisivat digitalisaation näkökulmasta vielä työtä ja kekseliäisyyttä. Tavoitteena voisi olla tekoälyyn perustuva kansalaiskanava, jossa kansalaiset vaikuttavat päätöksentekoon keskustelemalla ajankohtaisista ja valmistelussa olevista asioista. Kanava olisi jäsennelty käyttäjälähtöinen ympäristö, jossa toisistaan erkaantuneet piirit tuodaan tekoälyn avulla yhteen. Tekoäly pitää keskustelut strukturoituina, selkeinä ja oppimista tukevinä. Kansalaiskanavasta pursuava moderoitu käyttäjälähtöinen tieto toimisi päättämistä ohjaavana työkaluna ja uudistaisi kuulemiset, mielipidekyselyt ja kansanäänestykset. Kansalaiskanavan kautta päätöksenteon taustat ja seuraamukset tulisivat keskustelunomaiseen muotoon, luoden nykyistä avoimemman kansalaislähtöisen päätöksentekotavan. Lisäksi aiempaa suurempi demokratia kansalaiskanavan kautta tarjoaisi yhteiskunnalliseen päätöksentekoon uudenlaista kiinnostavuutta, ja samalla kansalaisten tosiasiallinen hyväksyntä käytössä olevaa järjestelmää kohtaan vahvistuisi.

Joulukuussa 2017 julkaistiin Oikeusministeriön asettaman työryhmän valmisteleva esiselvitys nettiäänestyksen toteuttamismahdollisuuksista. Työryhmä totesi, että on olemassa varteenotettavia nettiäänestysjärjestelmiä, mutta mikään niistä ei täytä asetettuja vaatimuksia ja jatkokehityksestäkin huolimatta kokonaistoteutukseen jää edelleen riskejä. Haasteina ovat äänestäminen valvomattomissa olosuhteissa, äänestäjän tunnistaminen ja järjestelmän toimintavarmuus. Työryhmä ei näin ollen suositellut nettiäänestyksen käyttöönottoa. Myös parlamentaarinen seurantaryhmä totesi, että nettiäänestystä ei tule ottaa käyttöön yleisissä vaaleissa. Nykytilanteen ongelmia, kuten alhaista äänestysaktiivisuutta, ei sen mukaan ratkaista nettiäänestyksellä.

Suomessa on selvästi säikähdetty äänestyskokeilujen epäonnistumisia, julkisten ICT-hankkeiden karanteita kustannuksia sekä oletettuja tietoturvariskejä. Tulevaisuuden valmistelu on näin ollen täysin jäissä ja jatkamme perinteisellä ”vaalikopissa numero lappuun” -toimintatavalla. Nettiäänestyksen kaltaisilla uudennaisilla vaikuttamistavoilla olisi mahdollisuus ainakin hidastaa äänestysaktiivisuuden vähentymistä ja ehkä tuoda uusia kohderyhmiä äänestäjien joukkoon. Ainakin se loisi vahvan signaalin suomalaisten halusta uudistaa toimintatapoja ajan mukaisiksi.

Suomessa on kokeiltu lukuisia vaikuttamiseen kannustavia palveluita, kuten [Demokratia.fi](#), [Kuntalaisaloite.fi](#), [Kansalaisaloite.fi](#), [Lausuntopalvelu.fi](#), [Nuortenideat.fi](#) ja [Otakantaa.fi](#). Mihinkään niistä ei ole muodostunut riittävää vuorovaikutteisuutta tai todellista vaikuttavuutta varsinaiseen päätöksentekoon. Meillä jokaisella on tarvittavat välineet vaikuttamiseen taskussamme, kotona, työpäikällä tai julkisissa tiloissa. Kyse onkin enemmän tarpeesta lisätä kanssakäymistä ja avata asioiden valmisteluvaiheita, ilman erillistä vaikuttamisjärjestelmää.

Tulevaisuuden demokratian tulee olla jokapäiväistä, ajasta ja paikasta riippumatonta osallistumista itseä kiinnostaviin asioihin. Vaikuttamista voidaan tukea monikanavaisilla mahdollisuuksilla ja osoittamalla osallistumisen yhteys sitä seuraaviin toimenpiteisiin.

Kyse voi olla myös sähköisistä palvelumuodoista, joihin samalla liittyy lähes huomaamatta matalankynnyksen vaikuttamismahdollisuus.

Etenemällä kohti suoraa ja reaaliaikaista vaikuttamista, kunnalta saatu avoin tieto vahvistaa kuntalaisten vastuuta toimia aktiivisesti osana kuntaa. Kunta ja kuntalaiset ovat samalla puolella, ja edustuksellisen demokratian tarve osapuolten välissä pienenee. Päivittäinen aktiivinen vuoropuhelu voisi korvata toimielinten kuukausittaiset kokoukset.

Osallistumiseen ja vaikuttamiseen aktivointi ei riitä, jos kuntalaisen antama panos ei aiheuta toimeenpanevalla puolella riittävän nopeaa reagointia: uusia yhteydenottoja voi olla turha odotella. Julkisorganisaatiot tulee rakentaa niin, että vastuut ja vapaudet on jaettu etukäteen. Jokaisella johtajalla, esimiehellä ja työntekijällä on tiedossa, mihin pisteeseen asti voi asiakasta auttaa ja palvelu omin valtuuksin. Selkeällä työnjaolla ja riittävillä vapauksilla nopeutettaisiin niitä kuuluisia byrokratian rattaita. Edustuksellisella demokratialla on toki myös paikkansa. Edustuksellisuuden tulee kuitenkin keskittyä vain kaikista suurimpiin asioihin. Pienet ja arkiset asiat toteutettakoon operatiivisten henkilöiden toimesta osallistuvan kansanvallan määrittämällä tavalla.

Osallistumisen ja vaikuttamisen sijasta kunnissa voitaisiin puhua enemmän päätöksenteon asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemuksesta. Asiakkaana toimivalla kuntalaisella ei välttämättä ole erityistä tarvetta osallistua ja vaikuttaa muutoin kuin kunnan palvelujen käyttäjänä. Mikäli palvelu on suunniteltu kuntalaisen näkökulmasta toimivaksi ja kuntalainen saa palvelun kohtuullisessa ajassa, hänen asiakaskokemuksensa on todennäköisesti hyvä. Mikäli palvelu taas ei vastaa kuntalaisen tarpeita tai hän ei sitä tarvitsemallaan hetkellä saa, hänen asiakaskokemuksensa on huono. Molemmissa tapauksissa hän varmasti mielellään kertoisi siitä, mikäli palautteen antaminen olisi oikein ajoitettu ja helposti toteutettu. Näin hän osallistuisi ja vaikuttaisi palveluntuotantoon ilman monimutkaisia kuulemisjärjestelyjä.

E-KUNTALAIUUUS

Viro otti käyttöön e-kansalaisuuden jo 2014. E-kansalaisuuden tavoitteena on helpottaa asiointia ja yrittämistä Virossa ihmisille, jotka eivät siellä asu. Sähköistä ID:tä muistuttavan asiointikortin avulla käyttäjä saa mahdollisuuden sähköiseen tunnistautumiseen ja sähköiseen allekirjoitukseen. Myös pankkitilin avaamista etänä kokeiltiin yhtenä asiointimahdollisuutena, mutta sen esteeksi on tullut finanssialan rahanpesu- ja tunnistautumisasetukset. E-kansalaisuudella houkutellaan mm. ulkomaisia yrityksiä maahan helpottamalla yritystoiminnan käynnistämistä Virossa. E-kansalaisuudella on nähty merkittäviä taloudellisia vaikutuksia.

Heinäkuun loppuun 2017 mennessä Viron e-kansalaisuutta oli hakenut 22 500 henkilöä 138 maasta. E-kansalaiset ovat perustaneet maahan 2100 uutta yritystä, eniten konsultti- ja ohjelmistoyhtiöitä. Suomalaiset ovat isoin, yli 3000 ihmisen e-kansalaisryhmä.

E-kansalaisuus on termi, jota Suomessa käytetään yleisesti käännöksenä Viron e-residence -toimintamallista. Suomen suurlähetystö Virossa pitää kuitenkin termiä virheellisenä: suurlähetystön mukaan residentillä pyritään ensisijaisesti helpottamaan asiointia Virossa eikä sillä ole varsinaista yhteyttä kansalaisuuteen.

Keskustelu e-kuntalaisuudesta on virinnyt Suomessa sen jälkeen, kun valtiovarainministeriön teettämässä selvityksessä katsottiin, että edellytyksiä kaksoiskuntalaisuuteen ei ole. Kaksoiskuntalaisuus olisi käsittänyt mm. henkilön verotuksen jakautumisen kahteen kuntaan sen mukaan, kuinka paljon hän viettää aikaa kotikunnassa ja vapaa-ajan kunnassa.

Useat ihmiset jakavat aikansa koti- ja kakkosasuntopaikkakunnan välillä: mökkibarometrin mukaan halukkuus mökillä tehtävään etätööhön on kasvanut. Myös erilaiset työskentelyn joustot tai liikkumista edellyttävä työskentely sekä digitalisaation kehitys vaikuttavat kansalaisten asumiseen ja oleskeluun eri paikkakunnilla. Vähäinen muutostrendi ei ole myöskään perheiden monimuotoisuus, kuten se että lapset liikkuvat säännöllisesti kuntien ja vanhempien välillä. Kuntalainen voikin kokea omakseen useampia

paikkakuntia: tällaisella henkilöllä on tarve saada palveluja useammasta kunnasta sekä osallistua useamman kunnan toimintaan.

Tulevaisuudessa Suomessa tehdään teollisen työn sijasta enenevässä määrin palvelu- ja tietotyötä, ja uudet työpaikat syntyvät pieniin yrityksiin. Yhä useammasta palkansaaajasta tulee myös yrittäjä. Työn murroksessa ei ole kyse siirtymisestä yhdestä työntekotavasta toiseen vaan nykyisestä tavasta moneen erilaiseen tapaan – ja paikkaan.

Monipaikkaisuus on voimavara, joka kuntien tulisi ottaa huomioon toiminnassaan nykyistä paremmin. Kuntia kannustetaan osallistamaan kaikki kunnan alueen omakseen kokevat, kunnassa oleskelevat ja palveluja käyttävät henkilöt kunnan toimintaan. Digitalisaation hyödyntäminen luo mahdollisuuksia osallisuuden ja vaikuttamisen edistämiseksi. E-kuntalaisuus voi olla yksi keino ottaa huomioon kunnan alueella oleskelevat mutta vakituisesti muualla asuvat ihmiset. E-kuntalaisuus voisi olla myös kunnan elinvoimatekijä, joka liittyisi kunnan brändiin. Kysymys kuuluukin: Mitkä Suomen kunnat tai maakunnat ryhtyvät ensimmäisinä rakentamaan eKuntien ja eMaakunnan brändiä?

Selvityksessä kaksoiskuntalaisuudesta esitetään, että e-kuntalaisille voitaisiin suunnata keskitetysti palveluja somekanavissa ja mahdollistaa osallistuminen ja vaikuttaminen netin ja mobiili-sovellusten kyselyjen, aloitteiden, palautejärjestelmien ja keskustelufoorumien kautta. Selvitys ei kuitenkaan ota kantaa, millaisia kuntien tarjoamat sähköiset palvelut olisivat: Voisivatko ne tarkoittaa etäkonsultaatioita elinkeinoasiamiehelle, sähköistä venepaikan varaamista tai teatterikäyntejä netissä? Elokuvateattereissa voi jo seurata oopperaa tai konsertteja eri puolilta maailmaa. Miksei myös paikallisteatterin esitystä voitaisi jakaa yhä laajemmalle katselijakunnalle ja tarjota jopa vuorovaikutusmahdollisuus improvisaatioteatterin tyyliin.

Selvityksessä korostuvat Viron esimerkin tavoin digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet paikkariippumattomaan elinkeinoelämään ja siten kuntien elinvoiman kehittämiseen. Jatkossa siir-

rymme pelkistä verkkosivuista kohti verkkopalveluja. Esimerkkejä e-kuntalaisuuden mahdollistavista sähköisistä palveluista on kuitenkin Suomessa vielä verrattain vähän. Pohjois-Karjala on lanseerannut Miunpalvelut-portaalin, johon on koottu kunnittain koko maakunnan sähköiset palvelut sekä Siunsoten tarjoamat terveyspalvelut. Palvelut ovat saatavilla yhtenäisillä, selkeillä ulkoasuilla kaikkien kuntien osalta. Kuntakohtainen profiloituminen tapahtuu kuntien omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Myös Pori on perustanut eKunta.fi-sivuston, joka tarjoaa kuntalaisille Porin kaupungin sähköisiä palveluita kootusti yhdessä paikassa. Palvelut on järjestetty aihealueittain. Oma Jyväskylä on sähköinen asiointiportaali, jonne on koottu kaikki Jyväskylän kaupungin kirjautumista vaativat sähköisen asioinnin palvelut.

Kannattaisiko nyt jo lähteä selvittämään, mitä e-kuntalaisuus, tai toisella termillä digikuntalaisuus, voisi tarkoittaa viiden tai kymmenen vuoden päästä? Kuinka pitkälle e-kunnan toiminta, palvelut, osallistuminen, päätöksenteko, edunvalvonta ja sidosryhmäyhteistyö voitaisiin sähköistää? Mitkä olisivat ongelmakohtat ja miten niihin kehitetään ratkaisut? Työ helpottuu, kun sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen jälkeen kunnat ovat paljon nykyistä yksinkertaisempia ja helpommin haltuun otettavia yksiköitä. Maailmalla on valtava määrä globaaleja yrityksiä, joiden toiminta on monikielistä, monikulttuurista ja jakaantuu useille aikavyöhykkeille. Näihin verrattuna tulevaisuuden kuntaorganisaatioiden irrottaminen ajasta ja paikasta luulisi olevan lastenleikkiä.

Kuntien digitaalinen houkuttelevuus ja kyvykkyys liittyy olennaisesti myös alueen tietoliikenneyhteyksien toimivuuteen. Miten kunta on omassa investointiohjelmassaan huomioinut olemassa olevan infran vaikutukset kunnan vetovoimaan? Liikenne- ja viestintäministeriön tilastojen mukaan kansainvälisiin vertailulukuihin nähden Suomessa investoidaan vähän valokuituyhteyksiin eikä niitä ymmärretä aluekehityksen kannalta kriittiseksi infraksi. Langallisten ja langattomien yhteyksien välillä on jo vuosia käyty kiivasta väantöä, vaikka molempia teknologioita tarvitaan. Valo-

kuituyhteydet varmistavat tukiasemien sekä kotitalouksien ja yritysten kiinteät ja tasalaatuiset yhteydet. Langattomat yhteydet taas mahdollistavat lisääntyvän mobiililaitekannan toimivuuden sekä palvelevat harvaan asuttuja alueita, jonne langalliset yhteydet eivät yllä. Tulevaisuuden haasteita lisää se, että yhä raskaampia tietojärjestelmiä käytetään verkon yli pelkän verkkoselaimen välityksellä. Vaatimukset päätelaitteita kohtaan pienenevät ja tietoliikenneyhteyksiä kohtaan kasvavat.

OSALLISTUMISEN UUDET VÄLINEET

E-kuntalaisuus ja tulevaisuuden kuntalaisuus edellyttävät, että meillä on yhä monipuolisempi välineistö vaikuttamisen mahdollistamiseen. Netissä tapahtuvaa aktiivista osallistumista on ryhdytty kutsumaan klikktivismiksi: somekilpailuihin ja -kampanjoihin osallistuminen kasvattaa järjestäjän saamaa näkyvyyttä samalla kun huomiota haetaan niin kaupallisille tuotteille, ihmisoikeuksille kuin katastrofeille ympäri maailman. Klikktivismia moititaan siitä, että se ei edisty konkretian asteelle. Jos aktiivisuus jää klikkailun varaan, varsinaista vaikuttamistoimintaa, puhumattakaan esimerkiksi talkoo- tai vapaaehtoistyöstä, ei vielä synny.

Happy or not -tyyppiset tyytyväisyysmittarit yleistyvät nopeasti sekä kaupallisilla toimijoilla että julkisissa palvelupisteissä, kuten terveyskeskuksissa. Happy or not -naamoista sopivan hymyn tai irtistyksen valitsemalla annetaan palautetta palveluntarjoajalle siitä, kuinka tyytyväisiä oltiin saatuun palveluun. Happy or not -naamojen välittämä tieto tyytyväisyyden asteesta on kuitenkin vaikeasti tulkittava ja vielä vaikeammin kohdistettava. Jos terveyskeskuksessa asiainut asiakas painaa lähtiessään surullista naamaa, onko hän tyytymätön saamaansa lääkärin palveluun vai vastaanottajan ynseyteen, oliko terveyskeskukseen vaikea saada aikaa, venyikö jonotusaika liian pitkäksi, olivatko vessat sotkuiset vai häiritsikö odotusaikaa vieressä pahoinvoiva kuntalainen? Mitä voimme parantaa palvelujamme, jos emme saa selville, mihin kävijän tyytymättömyys kohdistuu?

Suomeen on leviämässä kuntakohtaisia työvälineitä kuntalais-kyselyjen ja -keskustelujen mahdollistamiseksi. Nettisivuilta avautuvat pitkät, webropol-tyyppiset kyselyt saavat harvoin runsasta vastaajamäärää: kyselyt koetaan työläiksi ja monesti vastaaja jää epätietoiseksi siitä, kuka vastaukset lukee ja vaikuttavatko ne mihinkään. Perinteisistä nettikyselyistä on tullut liian yksisuuntaisia; niiden vuorovaikutteisuus, responsiivisuus, on olematon.

Uusi kuntalaki vaatii osallistamaan kuntalaisia päätöksentekoon jo valmisteluvaiheessa. Entisaikaiset kuulemistilaisuudet eivät enää kokoa väkeä yhteen kuin dramaattisissa poikkeustilanteissa: kun kouluja lakkautetaan tai terveyspalveluja yksityistetään. Sen sijaan vaikkapa suojateiden sijoittaminen kunnan taajamaan saa harvoin ihmisiä liikkeelle. Suojateiden sijainneista voitaisiin kuitenkin keskustella tai äänestää virtuaalisesti ilman, että kenenkään kiireinen ilta keskeytyy fyysisen kuulemistilaisuuden tähden. Muun muassa Pohjois-Savossa pilotoitu eRaati-keskustelutyökalu toimii keskustelualustana sähköpostilinkin kautta: kunta voi osoittaa virtuaalisia kyselyjä luottamushenkilöille, kuntalaisille, neuvostoille, mökkiläisille tai henkilöstölle. eRaadissa kaikki näkevät toistensa vastaukset ja kyselyihin vastataan nimellä: näin luodaan digitaalista avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria.

Jos kunta kysyisi kuntalaisilta, halutaanko keskustien reunoille istuttaa koivuja vai kuusia, kuntalaiset voisivat sähköpostilinkkiä klikkaamalla äänestää ja perustella vastauksensa. Samasta näkymästä voisi reaaliaikaisesti seurata, miten äänestystilanne kehittyy. Kunta voisi myös tarjota lisätietoa siitä, kuinka paljon taimityypit maksavat ja mikä niiden kustannusvaikutus budjetissa on. Äänestysajan päätyttyä kunta kokoaa sähköiseen pöytäkirjaan tiedot siitä, miten äänestys päättyi ja miten äänestystulos vaikuttaa kunnan päätöksentekoon. On tärkeää, että kuntalaisten ilmaistua tahtoa toteutetaan päätöksenteossa.

eRaati-pilotti Pohjois-Savossa oli poikkeuksellisen menestynyt, sillä kaikki seitsemän kuntaorganisaatiota ottivat työkalun omaan toimintaansa: se kertoo, että moderneille vuorovaikutusvälineille ja yhteisten käyttökokemusten jakamiselle on suuri tarve.

- Tällaisten työkalujen käyttöönotto on vallan luovuttamista kuntalaisille ihan uudella tavalla, ja se voi myös pelottaa. Vaikka kunnan päätöksentekojärjestelmä perustuu edelleen edustuksellisen demokratian pohjalle, se ei kuitenkaan sulje pois asukkaiden suoria vaikutusmahdollisuuksia. Ihanteellista on, että edustuksellinen ja suora demokratia täydentävät toisiaan, visioi lisälmen kaupungin hallintojohtaja **Esa Laukkanen**.

Käytössä on myös erilaisia alue- tai kuntakohtaisia appseja, kuten Lahden Porukka-sovellus. Sovellusten asentaminen ja niiden aktiivinen käyttäminen voi olla haaste ikääntyneemmissä käyttäjäryhmissä: sovellusten markkinointi vaatii hyvän markkinointisuunnitelman ja resurssin, jotta ihmiset saavat tiedon uudesta vaikutamisen välineestä.

Varkaus on digikuntakokeilun rahoituksella luonut välineen osallistuvaan budjetointiin, eBudjetin. Tällä digitaalisella työkalulla kuntalaisen on mahdollista olla suunnittelemassa kunnan taloutta ja tehdä ehdotuksia siitä, mihin investointirahoja pitäisi käyttää. Jos valaisemattomalle katuosuudelle halutaan valaistus, on kuntalaisen esitettävä, mistä muista kunnalle kuuluvista kustannuksista tuo rahoituserä vähennetään. Kuntalaiset voivat myös kommentoida ja peukuttaa toistensa esityksiä: vaikkapa äänestää yhdistysten esityksistä ne kuntalaisille mieluisimmat rahoituskohteet harrastustoiminnan saralta.

Hanakkaita palautteen antajia kuntalaisista ovat yleensä he, jotka syystä tai toisesta ovat tyytymättömiä tarjottuihin palveluihin. He, jotka ovat perustyytyväisiä, harvoin sitoutuvat palveluiden ennakoivaan kehittämiseen tai antavat kunnalle selvää signaalia tyytyväisyydestään. Haasteena onkin toimivien vaikuttamistyökalujen saaminen aktiiviseen käyttöön kunnissa ja kuntalaisten keskuudessa muutoinkin kuin äärityytyväisten tai -tyytymättömien osalta. Laajempi osallistuvuus ja tekoälyn hyödyntäminen annettujen tietojen analysoimisessa voisi lisätä saatujen tulosten luotettavuutta ja käytettävyyttä.

Toisaalta kunnilta ja maakunnilta puuttuu myös foorumeja, joilla kokemuksia uusista välineistä olisi luonteva jakaa ja joissa välineiden jaettua käyttöä tai käytön laajentamista voitaisiin yhdessä suunnitella. Pelkän kirjoitetun tiedon varaan rakentuvat vuorovai-
kutuksettomat portaalit näyttävät tulevan tiensä päähän: useat hankkeet ylläpitävät niitä alueellisesti ja valtakunnallisesti, mutta tietomäärän seulominen ja konkreettisen kuvan tai vertailutiedon saaminen siitä, miten jokin digitaalinen malli käytännössä toimii, on portaalien kautta työlästä ja jopa mahdotonta.

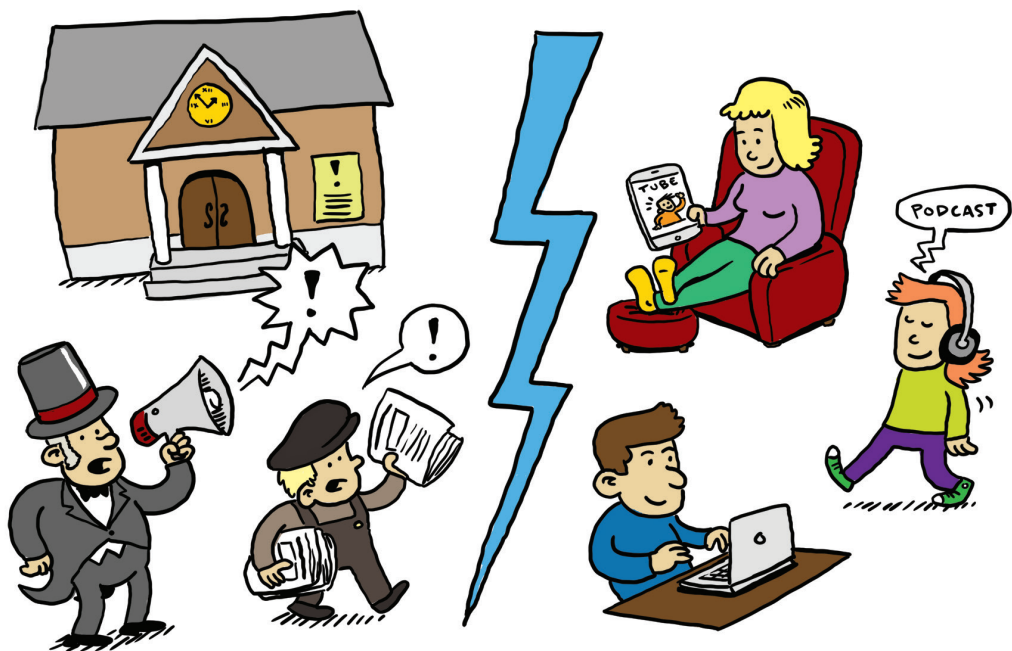
Ruotsin Norrbottenin harvaanasutulla alueella on otettu käyttöön e-lautakunta, jossa kuntien lisäksi vaikuttaa paikallinen kuntainyhteisö. E-lautakunta on toimivaltainen elin, joka toteuttaa digihankintoja koko alueelle. E-lautakunnalla on oma budjetti, työntekijät ja omistajakunnilla koosta riippumatta tasa-arvoinen äänioikeus. E-lautakunnan tavoitteena on sekä lisätä tietoa digiratkaisuista alueella, kilpailuttaa ja saada kustannustehokkuutta hankintoihin että lisätä kuntien yhteistyötä ja nostaa alueen profiilia digitaalisena edelläkävijänä.

Voisivatko Suomessa maakuntaliitot tai niiden työtä jatkavat kuntien sopimat yhteistyöelimet olla vetovastuussa tällaisen toimintakulttuurin luomisesta sen sijaan, että osa kunnista pyrkii edelleen ratkaisemaan yksin samoja ongelmia, joiden kanssa myös naapurikunnat painivat? Voiko digitaalisuuden edistäminen, työvälineiden ja tiedon jakaminen, olla myös silta uudenlaisen yhteistyökulttuurin rakentumiselle kuntien välille? Digitalisaatiosta saadaan täysi hyöty irti vasta, kun bittiä ei keinoitekoisesti rajoiteta oman toiminta-alueen rajalle vaan annetaan asiakkuuksien ja kumppanuuksien syntyä entistä vapaammin.

Uutta digitaalista yhteistyötä nimitetään joissain lähteissä neljänneksi sektoriksi, joka murtaa ja rakentaa kuntien uutta hallintoa. Neljännellä sektorilla tarkoitetaan digitaalista aktivismia, jossa korostuu verkostomainen yhteistyö sekä halu tehdä itse ilman virallisia menettelyjä tai tahoja. Digiaikana ihmiset voivat hetkessä verkostoitua, järjestäytyä ja perustaa vaikkapa yhdistyksen tai

osuuskunnan – koskaan tapaamatta toisiaan. Mitä kunta tai maakunta voi siis tehdä, jos se haluaa mahdollistaa asukkaidensa uuden aktiivisen yhteistyön, mutta ei halua jäädä kehityksessä heistä jälkeen tai eriytyä kuntalaisista?

Tulevaisuudessa meillä toki saattaa olla muitakin tapoja tehdä päätöksiä. Toimittajana, juontajana, yrittäjänä ja värikkäänä esiintyjänä tunnettu **Jari Sarasvuo** käytti Aamulenkki-lenkkitalenteessa termiä datakratia, joka voisi hyvin kuvata oikean ja tutkitun tiedon varaan nojautuvaa päätöksentekoa. Edelleen kehittäen julkinen datakratia perustuisi tekoälyyn, jolla olisi kaikki käsiteltävään asiaan liittyvä data käytettävissään. Tällöin myös kunnissa voitaisiin miettiä, mitkä kaikki asiat, joiden päätöksenteossa ei ole tarvetta käyttää harkintavaltaa, voitaisiin toteuttaa automatisoituina 24/7 ilman ihmiskäsiä.



VIESTINTÄ DIGIAJASSA

Kuntalain mukaan kunnan toiminnasta on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee antaa riittävästi tietoja kunnan järjestämisestä palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Kunnan on myös tiedotettava, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Viestinnässä on käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä ja otettava huomioon kunnan eri asukasryhmien tarpeet.

Viralliseksi koettu viestintä, joka ensin oli yksisuuntaista, autoritääristä tiedottamista, on muuttunut keskustelun avaamisen kautta vuorovaikutukseksi. Tulevaisuuden kunnat viestivät avoimesti ja monikanavaisesti, monesti myös hyvin reaaliaikaisesti. Halutesaan kuntalaisilla ja asianosaisilla on erinomaiset mahdollisuudet perehtyä ajankohtaisiin asioihin ja tarvittaessa tuoda myös omat näkemyksensä esille. E erityisen tiivistä kuntien viestintä on henkilöstön ja luottamushenkilöiden suuntaan: sisäinen viestintä on kunnanjohtajan ja toimialakohtaisesti toimialajohtajien vastuulla. Johtoa voidaan tukea viestinnän ammattilaisilla, mutta viestintä-vastuuta ei johdolta voida muille siirtää.

Viestinnässä on vaikea onnistua täysin. Aina jää kohderyhmiä tai ainakin yksittäisiä henkilöitä, jotka kokevat että viestintä ei ole tavoittanut heitä, se ei ole riittävää tai sitä ei heidän mielestään tehdä lainkaan. Mistä tämä kertoo? Osittain siitä, että viestinnässä on kehitettävää ja täydennettävää, mutta osittain myös kuntalaisen omasta passiivisuudesta tai haluttomuudesta ottaa viestintää vastaan. Ihminen on vastaanottokyvyssään valikoiva.

Uudistetun kuntalain mukaan kunnan ilmoitukset saatetaan tiedoksi julkaisemalla ne pääsääntöisesti yleisessä tietoverkossa, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu. Myös kunnan järjestämiä palveluja sekä kunnan toimintaa koskevat keskeiset tiedot on julkaistava yleisessä tietoverkossa. Kuntalaki ei siis enää edellytä virallista ilmoitustaulua tai painettua lehteä, joissa ilmoituksia ja muita tietoja on aiemmin julkaistu. Yleinen tie-

toverkko, eli käytännössä kunnan kotisivut, ovat kaikkien asiasta kiinnostuneiden saavutettavissa omilla tai julkisilla päätelaitteilla. Kunnan ilmoitusten seuraamiseksi ei enää tarvitse hakeutua kunnantalolle tai tilata kunnan valitsemaa painettua lehteä.

Kunnan on välttämätöntä ryhtyä digimediiasisältöjen tuottajaksi ja seuraajaksi. Digiajan reaaliaikaisuus ja vuorovaikutteisuuden periaatteet vievät maton alta sellaiselta tiedottamisen kulttuurilta, joka perustuu yksisuuntaisen informaation antamiseen. Samalla asettuu kyseenalaiseksi myös ajatus tiedotusvastuun henkilöitymisestä vain tietyille tahoille. Jokainen kunnan työntekijä kun viestii niin asiakaspalvelijana, teoillaan, tekemättä jättämisillään kuin vaikkapa Facebook-kirjoituksillaan.

Sen sijaan, että suitsisimme uutta viestintää tarkoin säännöin ja ohjein, meidän tulisi luoda luottamuksen kulttuuria: yritykset ovat jo joidenkin vuosien ajan valjastaneet työntekijöistään somelähettiläitä. Heidän tehtävänään on omissa somekanavissaan viestiä organisaation arjesta ja omista työtehtävistään käytännönläheisesti ja organisaatiojargonia vältellen. Hämeenkyrön kunta on lanseerannut Suomen parhaan kouluterkan someen: hän tekee työtään vastaanottohuoneen lisäksi facessa, instassa ja snapissa. Pikkuhiljaa kunnat ovat alkaneet rekrytoida omista kuntalaisistaan lähettäjiä – positiivisia sanansaattajia, jotka spontaanisti pitävät kunnan nimeä, tapahtumia ja brändiä yllä etenkin somessa mutta myös perinteisimmissä puskaradioissa ja torikokouksissa. Somelähettiläät tuovat usein esille myös kuntien vapaa-ajan mahdollisuuksia esittelemällä harrastuksia ja luontokohteita. Lisäksi kunnat ovat palkanneet kesätyöntekijöitä somettamaan nuorille heidän omalla kielellään.

Jotkin kunnat etsivät vielä omaa rooliaan uusien viestintävälaineiden kentässä. On kuitenkin turvallista patistella joka ikistä kuntaa perustamaan somesivu ja avaamaan somekanavia. Jos kunta ei ole siellä, missä kuntalaiset viihtyvät, nykyaikaista tiedottamista on mahdoton tehdä. Somessa viestiminen on myös kustannustehokasta ja perinteisiä kanavia saavutettavampaa ja demokraatti-

sempaa. On jo useita näyttöjä siitä, että häiriötilanteissa Twitter ja Facebook tavoittavat kuntalaiset sekä tiedotusvälineet muita reittejä nopeammin ja kattavammin. Someton tai somekielteinen kunta ei ole tulevaisuuden digikunta.

SOSIAALINEN MEDIA

Sosiaalisen median on kuvattu tarkoittavan verkkoviestintäympäristöjä, joissa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä, sisällöntuottaja ja avoimen tiedon vastaanottaja. Sanastokeskuksen mukaan sosiaalinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita.

Tilastokeskuksen mukaan sosiaalisen median käyttäjämäärät ovat kasvaneet viime vuosien aikana kaikissa muissa paitsi nuorimassa 16–24-vuotiaiden ikäluokassa. Kolme selvästi suosituinta palvelua ovat järjestyksessä Facebook, YouTube ja WhatsApp. 12–17-vuotiaiden ikäluokassa Facebookin edelle menevät WhatsApp, YouTube, Instagram ja Snapchat. Blogien lukeminen on suosituinta 25–34-vuotiaiden joukossa. Nuorimmat käyttäjät käyttävät eniten pikaviestipalveluja, joiden käyttö on lisääntynyt nopeasti muissakin ikäluokissa. Kynnys soittaa perinteisiä puheluja kasvaa erityisesti silloin kun puhelut tulisi soittaa johonkin rajattuun palveluaikaan. Puhelut korvautuvatkin yhä useammin ilmaisilla kuvapuheluilla, pikaviesteillä tai chatillä. Onkohan tämä otettu huomioon kuntien asiointitapoja kehitettäessä?

Sosiaalisen median käyttöön liittyy tapa jakaa elämää avoimesti ystäville – ja samalla kaupallisten markkinoiden hyödynnettäviksi. Tarkkaavaisuutta tarvitaan, sillä palvelut eivät ole ilmaisia pelkästä hyväntekeväisyydestä. Palveluja tarjoavat yritykset ovat maailman suurimpia tiedon hallinnan, myynnin ja markkinoinnin toimijoita. Vastineeksi hyvin toimivista palveluista annamme luvan tietojemme, julkaisujemme ja verkostojemme kaupalliseen hyödyntämiseen.

Somepalvelut helpottavat yhteydenpitoa, ja monipuoliset verkostot ovat yhä tärkeämpiä monimutkaistuvassa maailmassa. Myös alakohtaisia asiantuntijaverkostoja syntyy, kunhan muistaa kriittisenä lukijana ottaa huomioon sisältöjen laatuvariaatiot. Kehityksessä on nähtävissä myös suuntaus kohti yhä rajatumpia kohderyhmiä – ehkä kaikkien ei tarvitsekaan tietää kaikkea? Tiedon jakamisen ja vastaanottamisen rajaaminen yhä enemmän oman kiinnostuksen mukaisesti voisi olla yksi tulevaisuuden suuntaus. Esimerkiksi Facebook tarjoaa alustan valtavalle määrälle erilaisia suljettuja ryhmiä, joihin jäseniksi hakeutuvat ovat kiinnostuneita samoista asioista. Nuorempi sukupolvi näyttäisi kulkevan aivan päinvastaiseen suuntaan: julkisilla kanavilla jaetaan lähes kaikki omasta elämästä. Samanlaista suuntausta on nähtävissä tubettajien realityvideoissa. Tykkäyksiä ja seuraajia haetaan yhä paljastavammilla postauksilla jopa riippuvuuteen saakka.

On myös erilaisten asioiden asiantuntijoita, jotka ovat ottaneet somen päävälineekseen osallistua, näkyä ja kuulua. Heitä, joiden asiantuntemus, tiedot ja taidot sekä tyylilliset kyvykkyydet riittävät kyseiseen rooliin, on hyvinkin palkitsevaa seurata. Someen mahtuu kuitenkin myös ääripäitä, jotka ovat pelkästään näkyviä ja kuuluvia. Tämäntyyppinen julkinen innokkuus ja itsensä tykö tekeminen todennäköisesti lisääntyy samalla kun someammattilaisuus tai jopa ”sometyrkkyys” nousevat uusien töiden joukkoon. Ennen pintaliitojulkikset pyrkivät kaikkiin mahdollisiin tv-ohjelmiin ja lehtiin – nykyisin yhä enemmän erilaisiin sosiaalisen median kanaviin. Voiko myös kuntajohtajuuden tai poliittisen vaikuttamisen toisessa ääripäässä olla vaara popularisoitua itseään tykötekeväksi somejulkikseksi tai jopa yli-innokkaasti somettavaksi trolliksi?

SOMEKANAVIEN VALINTA

Olisi mielenkiintoista nähdä tilasto siitä, kuinka monella kunnalla on jo Facebook-sivu. Toivottavasti lähes kaikilla. Tosin vielä aivan viime kuukausinakin on tehty kuntalais- ja valtuustoaloitteita, joissa pyydetään kuntaa perustamaan sometili. Yksi digikunnan vähimmäisvaatimuksista on somesivu, jota myös pidetään aktiivisesti yllä! Someilua aloitellessa kannattaa pohtia, minkälaiset kanavat palvelisivat parhaiten kussakin viestintä- ja vuorovaikutustarpeessa. Myös eri kohderyhmien tavoittaminen eri kanavia hyödyntäen on osa kunnan digistrategiaa tai kuntastrategian viestintätavoitteita.

Somen hyödyntäminen jää yksisuuntaiseksi, jos kunta syöttää somekanaviin sisältöjä, mutta ei hakeudu vuorovaikutukseen asukkaiden kanssa, saatikka hyödynnä somen asukkaista tarjottavia tietoja. Some tuo monet kuntalaisten havainnot ja puutteet nopeasti suoraan kunnan tietoon, mikäli seurantaa tehdään, tietoja kerätään ja toimitetaan eteenpäin asian korjaamiseksi.

Facebook lienee kuntien somenäkyvyydessä yleisimmin hyödynnetty – ja miksipä ei, sillä onhan se vakiintunut useimpien suomalaisten käyttöön ikäryhmästä riippumatta. Edistysellisimmät kunnat ovat kuntatilin lisäksi perustaneet useita tilejä kunnan sisäisille toimijoille: 90% kuntien nuorisotoimista on Facebookissa, lisäksi kulttuuritoimen, kirjastojen ja liikuntatoimen sivut ovat varsin yleisiä. Ilahduttavan usein kuntiin perustetaan myös varhaiskasvatussivuja, joiden kautta pääsee kurkistamaan lasten päiväkotijärjestelyihin ja kerhoarkeen.

Usein kuntien somesivuilla valikoitunut vuorovaikutustyyli muistuttaa virallista, yksisuuntaista tiedotusta eikä keskusteluyhteyttä kuntalaisten kanssa oikeastaan edes haeta. Kysymysten esittäminen on yksi helpoimmista tavoista rakentaa vuorovaikutusta. Persoonallisimpia avauksia kuntatiedottamiseen saattaa löytää esimerkiksi Joensuun sivuilta, joissa on nähty tiedotuksessa niin fiktiivinen Hanke-Aki, uudelleentekstitettyjä videomeemejä kuin kuvia viestintätiimin sisäisistä kokouksista, joissa on tarjoiltu herneitä sieraimiin vedettäväksi. Sopiva määrä huumoria ja omaa tyyliä on somessa hyvää: se auttaa erottumaan.

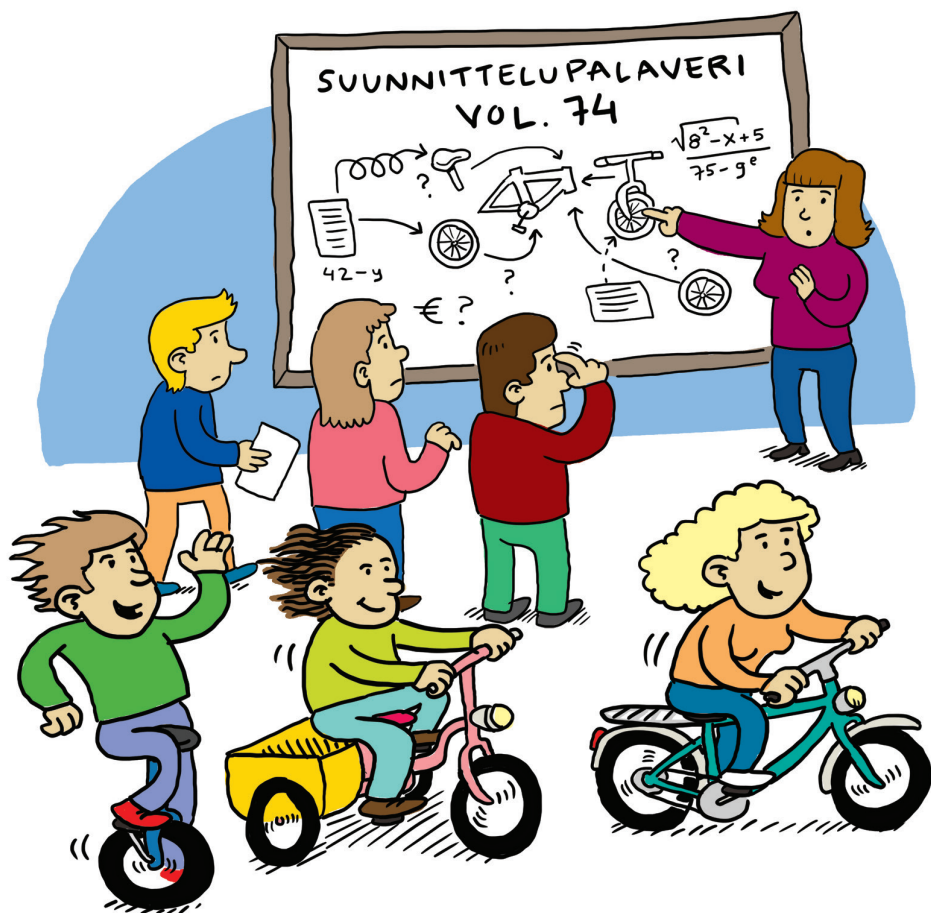
Koska sosiaalisen median logiikka näkyvyyden saamiseksi perustuu siihen, että sivua seuraavien tykkäykset, kommentit ja jaot moninkertaistavat julkaisujen näkyvyyden, on tavoiteltavaa löytää sellainen persoonallinen ja tunnistettava viestintätapa, joka aikaansaa lukijoissa reaktioita. Jos somesivua päivittää useampi kunnan työntekijä, on syytä pohtia, voisiko ainakin osa päivityksistä olla signeerattuja – joko nimellä tai vaikkapa aiheeseen liittyvällä selfiellä. Kirjoittajan tunnistettavuus tuo usein päivityksiin samastumisen mahdollisuuden: se koetaan henkilökohtaisemmaksi kuin virallinen, anonyymi postaus.

Aika usein organisaatiosivujen perustaminen aloitetaan työyhteisöissä keskustelulla siitä, miten aikaa vievää sivujen ylläpitäminen on ja kuinka paljon sivustoille tulee epäasiallista palautetta. Tämä pelko osoittautunee kokemuksen myötä nopeasti turhaksi: kuntasivuilla on tuskin merkittävää haittaa trollauksesta tai keskustelujen paisumisesta. Paljon haastavampaa on saada lukijat ja kuntalaiset aktiivisesti kommentoimaan ja ottamaan kantaa!

Kun Facebookissa kunnan postaukset tavoittavat kuntalaisen, kuntapäättäjän ja yhteistyökumppanit, Twitterin näkyvyys kohdistuu toisenlaisille kohderyhmille. Twitter on tämänhetkisistä somekanavista ns. valtakunnallinen: siellä käsitellään usein ajankohtaisia mediaan tai politiikkaan liittyviä aiheita. Henkilö- ja yksityiskohtauus ovat Twitterissä pienemmässä roolissa kuin Facebookissa. Twitterissä keskustelut syntyvät usein tuntemattomien ihmisten välillä, sen sijaan Facebookin verkostot ovat henkilökohtaisempia. Twitteriä voidaan pitää kunnan modernina tiedotusvälineenä: erityisesti aiheet, joilla voisi olla alueellisesti tai valtakunnallisesti laajempaa merkitystä, kannattaa julkaista siellä. Tiedotusvälineet ja toimittajat seuraavat Twitteriä tarkasti.

Instagram ja Snapchat lienevät vielä marginaalisina kunnallisina työkaluina, ehkä nuorisotoimea lukuun ottamatta. Kuvallisuuteen perustuvat viestintävälineet haastavat kunnan perinteisiä tiedotustapoja, jotka ovat perustuneet asioiden sanallistamiseen. Instagram ja Snapchat ovat erityisesti nuorten suosiossa.

YouTube on puolestaan jo joissakin kunnissa vakiintunut välineeksi, jonne ajetaan mm. valtuuston kokoukset livenä. YouTuben tunnettuus, ilmaisuus ja kommentointimahdollisuus puoltavat kanavan käyttöä myös kunnallisissa tarkoituksissa.



**SUUNNITTELUSTA
KOEILUIHIN**

Usein keskitymme muuttuvan ympäristön haasteisiin ja jätämme mahdollisuudet huomioimatta. Kokeilukulttuuri ja kokeiluosaaminen ovat digitalisaation myötä nousseet ennennäkemättömään arvoon. Kokeilukyvykkyydellä mitataan organisaatioiden uudistumistahtoa. Kokeiluilla saavutetaan uutta tietoa – ne voivat vastata kysymyksiin mitä, miksi, miten ja kenelle. Jos et tiedä tai vain luulet tietäväsi, kokeile ensin.

Kokeiluissa siirrytään hierarkioista verkostoihin ja byrokratiasta asiakaslähtöisyyteen. Kokeilukulttuuri on myös jatkuvan oppimisen kulttuuria. Siinä missä perinteisesti on pelätty virheiden tekemistä ja siitä koituvia moitteita, kokeilemiseen kuuluu lupaus epäonnistua. Kuitenkin myös epäonnistumisen tuottamaa tietoa on hyödynnettävä ja jaettava niille, jotka etsivät ratkaisuja samoihin kysymyksiin. Vaikuttavuutta taas on se, että ainakin osa kokeiluista siirtyy tuotantoon ja käyttöön. Menestyjiä ovat ne organisaatiot, jotka keskustelevalle, kokeilevalle ja väittelevät: nämä kolme ominaisuutta kielivät siitä, että organisaatiossa on intohimoa viemä asioita eteenpäin.

Kuntien kokeiluissa mukana tulisi olla naapurikuntia ja erilaisia palveluntarjoajia. Kokeilusta riippuen mukaan mahtuu myös muita sidosryhmiä, yrityksiä, järjestöjä, joissakin tapauksissa ehkä valtio ja tulevaisuudessa myös maakunta. Tärkeimpiä kumppaneita ovat kuitenkin kuntalaiset, joita varten kunta on olemassa.

Kuinka kokeilut sitten käynnistetään? Idean syntyessä se on heitettävä heti kentälle startup-tyyliin arvioitavaksi. Yön yli miettiminen saattaa estää idean toteuttamisen, sillä ihmismieli löytää helposti syitä ja verukkeita jättää kokeilu tekemättä. Merkittävät kokeilut johtavat lopputuloksiin, joita ei olisi edes osattu suunnitella: siksi resursseja on suunnattava itse kokeiluihin, ei kokeilujen suunnitteluun.

Jokaisesta organisaatiosta löytyy uudistusmielisiä kokeilijoita, jotka vain odottavat esimiestensä rohkaisua ja kannustusta. Johdaja voisi sanoa: ”Minulle kelpaa kaikki muu paitsi se tapa, jolla on tehty ennenkin.” Kokeilijat saattavat herättää muissa työntekijöis-

sä myös pelkoa: onko vanha ja tuttu korvattu huomenna uudella ja oudolla? Innokkaimmat voivat toimia suunnannäyttäjinä, mutta vasta koko organisaation osallistuminen mahdollistaa toiminnalliset ja taloudelliset vaikutukset. Kokeiluihin kannustavat ja niitä edistävät hankkeet ovat saaneet lukuisia uusia kuntia kokeilujen tielle. Kokeilut ja yhteistyömuodot tulisi kuitenkin saada jatkossa hankkeista kuntien arkeen, osaksi jokaisen omaa työtä.

HYVÄ KOKEILU

Digitalisaatioon liittyvissä koulutuksissa käsitellään usein sitä, millainen on hyvä tai rohkea digikokeilija. Entäpä jos ajattelisimme, että kaikki kokeilijat ovat hyviä digikokeilijoita? Se, joka uskaltaa toiminnassa testata uutta työvälinettä, työtapaa tai toiminta-ajattusta, oppii aina enemmän kuin se, joka jää pöydän ääreen miettimään ja tekemään suunnitelmia teoriassa.

On aika yleistä, että digikokeiluissa jokin menee pieleen. Tekniikka ei ehkä olekaan kypsää, ja keskustelu toimittajan ja kokeilijan välillä käy kiivaana: ”Eihän tämä toimi yhtään niin kuin me kuvittelimme – tai kuten meille luvattiin.” Joskus kuuleekin, että digimaailmassa myydään tuotteita, joita ei ole vielä lainkaan olemassa: ”Ensin oli hardware, sitten tuli software, ja nyt on enää pelkkä promiseware.”

Markkinoille tullaan tuotteilla, jotka eivät ole vielä valmiita. Se kertoo siitä, että olemme todella siirtyneet digikokeiluiden aika-kauteen – kenelläkään ei ole enää aikaa, varaa ja hermoja laittaa satoja tuhansia euroja ja useita vuosia ohjelmistoprojekteihin, jotka valmistuessaan saattavat osoittautua susiksi, tai syntyessään vanhoiksi. Toisaalta se vaatii myös tilaajalta valppautta: kesken-eräiseen ja toimimattomaan tuotteeseen ei saa tyytyä!

Kevyillä kokeiluilla tavoitellaan uudenlaisia toimintatapoja. Digitalisaatiossa on enemmän kysymys toimintatapojen muutoksesta kuin laajamittaisesta uuden teknologian haltuunotosta – moni on jo käyttänyt chattia asiakkaana ennen kuin saa sen asiakaspalvelukäyttöön omassa työssään. Suuria uusia taitoja sen käyttöön-

to ei vaadi: kirjoitustaidon ja ystävällisen asiakaspalvelun perusteet pysyvät samoina, onpa välineenä kirje, faksi, sähköposti tai chat. Digikokeilun aloittamiseen harvoin vaaditaan valtavaa loikkaa osaamisen kehittämisessä. Hyvin harvoin edes massiivisia investointeja. Suurin ylitettävä kuilu on muutostahdossa ja asenteissa.

Näkökulmaa digitalisaation edistämiseen pitäisi muuttaa hallinto edellä tehdystä suunnittelusta ja valmistelusta kokeilu ja toiminta edellä tehtäväksi. Digikokeilu on aina oppimisprosessi. Kehnomminkin onnistunut kokeilu lisää ymmärrystämme kehittämisen vaihtoehtoista. Vaikka se ei loisi heti haluttuja tuloksia, omakohtainen kokemus uudesta työvälineestä synnyttää syvästi ymmärrystä työnkuvan muutoksen tavoitteista kuin muutoksen kuvaaminen paperilla.

Suomalaisten kuntien kehittämisprosesseihin on usein kuulunut monipolvinen ja pitkä valmistelu virkamieskoneistossa sekä luottamuselimitys. Tästäkin pitäisi uskaltaa luopua. On parempi testata pienellä porukalla uutta toimintatapaa tai työkalua ennen kuin sen hankinta tai käyttöönotto viedään päätöksentekoon: pienelläkin kokeilulla saavutamme tietoa siitä, miten työkalu yhteisössämme toimii ja miten sen käyttöönotto vaikuttaa tehokkuuteen tai kustannuksiin. Lisääntyneen tiedon varassa voimme arvioida, kannattaako työkalun hankinnassa edetä ja ennen kaikkea, minäkälaisen työkalun hankinnassa kannattaa edetä. Kokeilukulttuurin edistäminen on siirtymistä tiedolla johtamiseen: ei tehdä enää kauaskantoisia hankintoja ilman omakohtaista kokemusta.

Tietoinen etukäteispäätös jättää kokeilu tekemättä on epäonnistunut digikokeilu. Ilman kokeilua elämme teoreettisen päätöksentekokulttuurin varassa, jossa ”minusta tuntuu, että kannattaisi” -argumentti on täsmälleen yhtä painava kuin ”minusta tuntuu, että ei kannattaisi” -argumentti. Kokeilun ja kokemuksen todistusarvo puuttuu.

Kokeilun täytyy kuitenkin mahdollistaa aidosti uuden ymmärryksen ja tiedon syntyminen. Sen sijaan, että pidämme itsepintaisesti kiinni oikeudestamme kokeilla uudestaan samaa asiaa, jonka

naapuri on jo testannut, Suomessa olisi syytä kehittää toimivampia foorumeja kokeilujen saattamiseksi laajempaan tietoon kuntien ja maakuntien välillä. Laajat, puhtaasti sanalliset tietoportaalit eivät ole tätä päivää eivätkä vastaa tarpeeseen saada toiminnallista tietoa työkaluista, joiden kustannus- ja toimintaeroissa on suuria eroja. Rinnakkaiset ja perättäiset pilotit naapurikunnissa kertovat ohuesta yhteistyökulttuurista. Miten rakennetaan ilmapiiriä, joka ruokkii jakamiseen ja yhteistyöhön perustuvaa päätöksentekoa ja muutosjohtamista?

KOKEILUIHIN HEITTÄYTYMINEN

ICT- ja tietojärjestelmähankinnat ovat tähän asti olleet kunnissa pitkiä ja raskaita prosesseja. On tehty tarvekartoituksia, esiselvityksiä, budjetointia, vaatimusmäärittelyjä, kilpailutusmenettelyjä ja hankintapäätöksiä, joiden jälkeen on toivottu, ettei kukaan valita. Tämän jälkeen ovat alkaneet suunnittelu- ja käyttöönotto-projektit, jotka jatkuvat koulutus- ja ylläpitopalveluilla. Myös sopimuskaudet ovat pitkiä. Prosessit ovat kokonaisuudessaan useiden vuosien mittaisia ja sitovat resursseja pitkäksi aikaa. Samalla kun aikaa kuluu, voi myös alkuperäinen tarve muuttua, jopa poistua.

Kunnat ovatkin profiloituneet vakauden ja pysyvyyden tyyssi-joiksi, jotka muuttuvat työympäristöinä hitaammin kuin yritykset. Digitalisaatio väistämättä kyseenalaistaa tätä pysyvyyttä. Uusien työkalujen ja tarpeiden myötä myös kunnallinen työ muuttuu: digitaalisuus tulee koskettamaan niin perinteistä hoitotyötä kuin arkea päiväkodeissa ja suurkeittiöissä, joissa älyuuneihin ohjelmoidaan ruokaviikon paistolämpötilat. Hyvin harva työ säilyy kosketuksetta digitalisaatioon. Muun muassa Oulussa on käytössä venepaikkojen vuokrauksen osalta samanlaiset kartat kuin elokuvateattereissa: käyttäjä valitsee itselleen sijainniltaan sopivan venepaikan ja siirtyy saman tien maksamaan ostoksensa kunnan verkkokauppaan.

Onko hitaan etenemisen digikehittäminen ohi jo julkisella-kin sektorilla? Miten luodaan uusi yhteistyökulttuuri, joka suosii nopeita kokeiluja ja lyhyitä sopimuksia ja silti rakentaa hyvät ja luottamukselliset suhteet ydinyhteistyökumppaneihin? Pitkät sopimukset eivät välttämättä tarjoa kustannustehokkaimpia ja itseohjautuvasti uuteen sukupolveen päivittyviä malleja. Tekniikan kehittyessä on varmistuttava, että sopimuksista voidaan tarvittaessa irrottautua, kilpailuttaa markkinoilla yleistyvää ja samalla halpeneva teknologia uudestaan tai päivittää sopimus kehittyneempään versioon. Kokonaisarkkitehtuuri huomioiden olisikin hyvä, jos pitkien prosessien rinnalle voitaisiin tuoda kevyempiä ja ketterämpiä toimintamalleja.

Yhteistyökumppanuuksien luomisessa on aiemmin pidetty hyvänä pitkäkestoisuutta ja hinnoittelun muuttumattomuutta. Nämä päätöksenteon kriteerit romuttuvat digitaalisuuden myötä: pitkät ja kankeat sopimukset johtavat korkeintaan siihen, että sovitun veloituksen ja kilpailun puutteessa digitaalisen toiminnan kehittäminen hidastuu, ellei jopa pysähdy. Mikäli halutaan pysyä uusimpien ja innovatiivisimpien työkalujen äärellä, on uskallettava tehdä lyhyitä kokeiluja ja sopimuksia: jo vuoden päästä markkinoilla saattaa olla teknisesti huimasti kehittynyt ratkaisu – halvemmalla. Ketä palvelee se, että kuntien verovarot sidotaan pitkillä sopimuksilla vanhenevaan ja ylihinnoiteltuun tekniikkaan?

Kehityksen suunta on selvä. Jatkossa niin laitteet, järjestelmät kuin tukipalvelutkin tarjotaan useimmiten paketoituina palveluina. Palvelut siirtyvät myös yhä suuremmalta osalta pilveen, jolloin jokainen voi ostaa juuri tarvitsemansa osuuden tarvittavaa palvelua. Lisäksi suositaan yhä enemmän ydin- ja alustatyyppejä ratkaisuja, joiden päälle kytketään erilaisia järjestelmiä, ilman että ollaan riippuvaisia yksittäisistä järjestelmätoimittajista. Nämä omalta osaltaan luovat lisää joustoa ja mahdollistavat nopeampia muutoksia.

KOKEILUJEN RAHOITTAMINEN

Suomalainen digikehittäminen on usein liian keskittynyt ajatusten sparraamiseen, ei toiminnallisten kokeilujen mahdollistamiseen tai rahoittamiseen. Tämä tulisi ottaa rahoitusinstrumenttien valmistelussa huomioon.

Sekä palveluntuottajien että kuntien tietohallinnon puolel-le tarvittaisiin vapaata kokeilurahaa, jota voitaisiin pienissä eris-sä käyttää kenttäkokeisiin. Tähän toimintaan kaivattaisiin myös palveluntuottajilta uusia palvelumuotoja, kuten free trial -jaksoja. Kokeilujen kautta tarpeeseen vastaavuus selviäisi helposti, ja uusi palvelu tai järjestelmä voitaisiin nopeasti joko hylätä tai kilpailut-taa käyttöön otettavaksi.

Myös pitkäaikaisten hankkeiden rahoittajien tulisi uskaltaa ra-hoittaa riittävän avoimia, toimialariippumattomia digikehittämis-hankkeita. Usein suunnitteluvaiheessa ei vielä tiedetä, millaisia ratkaisuja sähköisten palvelujen tai liiketoimintojen kehittämiseen tarvitaan – ehkä ratkaisut kehittyvät vasta hankkeen myötä. Hank-keita ei saisi rahoittajan toimesta arvostella siitä, että hankkeen lopputulos ei ole hakemuksen kaltainen, jos se on paljon sitä pa-rempi. Hankkeiden keskinäistä yhteistoimintaa tulisi myös ohjata edistämällä tehokasta resurssien hyödyntämistä sekä varmista-malla, että hankkeiden osaaminen ja tuotokset siirtyvät yhteiseksi hyväksi pysyvämpään käyttöön.

Digitaalisen kehittämisen tulisi lähtökohtaisesti aina olla kunta-rajat ylittävää. Yksin yrittäminen vaikeuttaa digitalisaation edisty-mistä kehittämällä alue- ja ohjelmariippuvaisia toteutuksia. Digita-lisaation edistäminen on samalla yhteistyökulttuurin edistämistä: omien toiminta-alueiden ja toimialojen rajojen vartioimisen sijasta pitäisi uskaltaa kurkkia aitojen yli. Mitä me voisimme saavuttaa, jos kokeilisimme tuottaa palveluja yhdessä? Tämänkaltaisten työ-elämävalmiuksien muuttamiseen tarvitaan rohkaisua, koulutusta ja keskustelufoorumeja: yhteistyötahot tarvitsevat parittajia, jotka luovat edellytyksiä digikehittämiselle. Rajojen rikkominen ja toi-mijoiden parittaminen pitäisi nähdä tukikelpoisena investointina!

KÄYTTÖÖNOTON KUOLEMANLAAKSO

Hankkeistamisesta on tullut toimiva ja tervetullut väline saada lisärahoitusta asioille, jotka eivät ole vielä vakiintuneet organisaatioiden vakituiseseen tai lakisääteiseen toimintaan. Toisaalta hankkeistaminen ja pilotointi lyövät toimintaan liian usein väliaikaisuuden leiman: hanketyöntekijöiltä kysytään, mitä jää jäljelle, kun hanke päättyy? Hankkeesta ei jää jäljelle mitään, ellei isäntä- tai kokeiluorganisaatio halua jatkaa hankkeessa käynnistettyjä toimintoja. Se ei ole hankkeen vika eikä edes vastuu. Rohkeutta ei voi hankkeistaa, eikä hankkeeseen saatu ulkopuolinen ponnistus-apu tekohengitä jähmeää tai muutosvastaraintaista organisaatiota kovinkaan pitkään hankkeen päätyttyä.

Kuilu hankevetoisen pilotin ja omakustanteisen käyttöönoton välillä on usein liian suuri, vaikka olisi saavutettu tuloksia, jotka puoltaisivat toiminnan uudistamista. Joskus tieto tuloksista ja onnistumisista ei siirry riittävän selkeänä ja vakuuttavana kentältä päätöksentekijöiden käyttöön eikä hyötyjä ymmärretä päätöksenteon tasolla. Joskus taas päätöksenteossa takerrutaan investointipeikkoon eikä yksinkertaisesti nähdä tai haluta nähdä tarvetta muutokselle. Vai eikö muutosta uskalleta johtaa määrätietoisesti eteenpäin? Hankkeistaminen voi pahimmillaan vähentää nälkää ja riskinottoa omaehtoiselta uudistamistyöltä.

Pilottien päätyttyä luottamushenkilöstö on vakuutettava uuden toimintatavan tuloksista, mutta kerrottava on myös investointitarpeista ja uudelleenorganisointihaasteista. Jos vuorovaikutus kokeiluissa mukana olleiden virkamiesten ja päättäjien välillä on syvää ja luottamushenkilöillä on ymmärrys kokeilun tavoitteista ja tarpeista, on hyvä mahdollisuus edetä käyttöönottoon. Jos päättäjät sen sijaan kuulevat kokeilusta ensimmäistä kertaa vasta, kun heitä pyydetään päättämään käyttöönoton vaatimasta investoinnista, tie on raskas. Ymmärtävätkö päättäjät toiminta-alojen uudistamistarpeita ja tulevaisuusvisioita, vai tuijotetaanko budjetin lukuja ja nähdään tämän päivän palvelutapa riittävänä? Pilottia saatetaan pitää väliaikaisena vapaaehtoisuuteen perustuneena

kokeiluna, jonka jatkamiseen ei ole velvoitetta: takaportti vanhoihin toimintatapoihin palaamiseen jätetään auki. Takaportista livahtamiseen saatetaan syyllistyä myös, jos muutosjohtamisen sarka ja uudistumishaasteeseen vastaaminen näyttäytyy raskaana tehtävänä.

KOKEILUTARINA 1.

Digitalisaatio savolaisittain ymmärrettynä

Digisavon tarina alkoi kesäkuussa 2016, kun kunnille, kuntayhtymille ja maakunnille perustettiin digiaiheinen blogi sekä tietojen avointa jakamista varten sosiaalisen median kanavat. Syksyllä 2016 Pohjois-Savon liitto valittiin Digisavo-teemalla mukaan valtiovarainministeriön digikuntakokeiluun, jonka innoittamana perustettiin myös kuntia, oppilaitoksia ja yrityksiä yhdistävä innovaattoriverkosto. Helmikuussa 2017 avattiin digisavo.fi-verkkoportaali, joka sisälsi edellä mainittujen lisäksi uudenlaisen digipalveluhakemiston.

Kokeilun tuloksina digiaiheisia blogikirjoituksia julkaistiin ylläpitäjän toimesta kaksikymmentäseitsemän kappaletta ja muiden toimesta vain yksi. Sosiaalisen media kanavat keräsivät 150–200 tykkääjää tai seuraajaa. Innovaattoriverkostoon ilmoittautui kolmekymmentä henkilöä, pääosin asiantuntijoita yrityksistä, oppilaitoksista ja kehittämishankkeista. Digipalveluhakemistossa julkaistiin yritysten toimesta kuudenkymmenen digitaalisen palvelun tiedot.

Edellä kuvatut määrät olivat positiivinen yllätys, mutta kuntien osallistuminen jäi kaikilla osa-alueilla vaatimattomaksi. Kunnilta ei saatu innovaattoriverkostoon aloitteita digikehittämistarpeista, eikä digipalveluhakemistoa otettu aktiivisesti käyttöön. Ehkä toimintamallit olivat kuntien perinteiseen toimintamalliin nähden liian moderneja, tai sitten kunnissa ei ollut kyseisille palveluille tarvetta. Yksi syy voi myös olla, että kunnat kokevat edelleen kuntakohtaisen työskentelyn avointa yhteistoimintaa tai verkostoja paremmaksi ratkaisuksi.

KOKEILUTARINA 2.

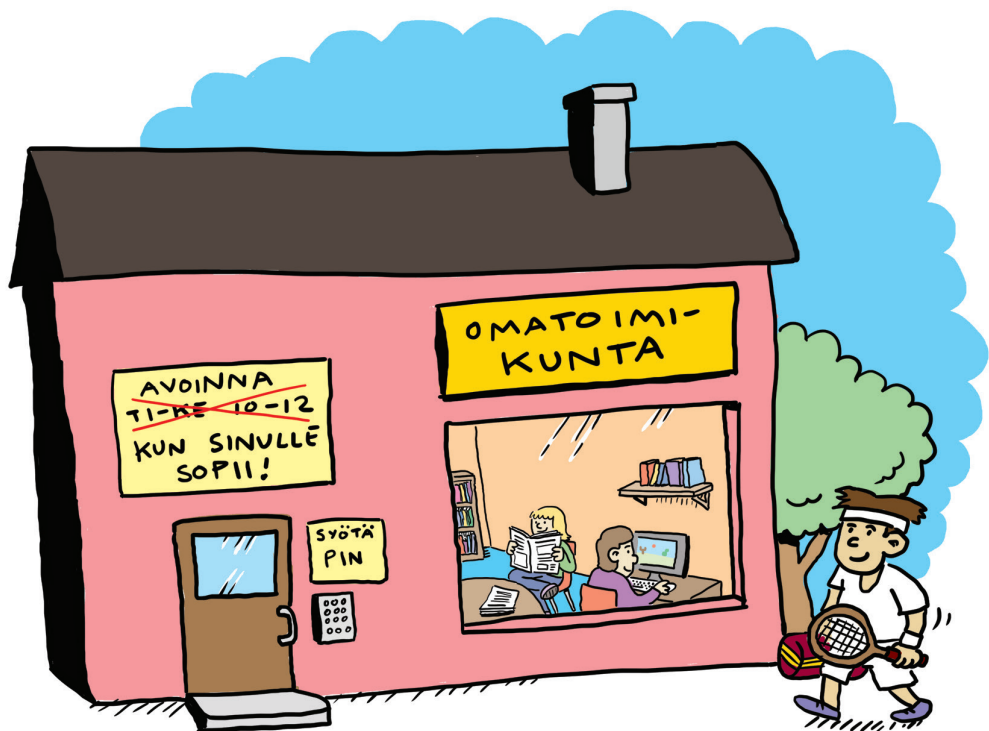
Vuorovaikutteiset sisällöt koteihin videon välityksellä

Jos joku vielä houkuttelee mukaan ”pilottiin”, jossa kokeillaan yksisuuntaista suoratoistoa, vaatikaa enemmän. Videovälitteisyyden hyöty mitataan sen vuorovaikutteisuuksella: chatilla, äänellä, videolla tai näiden yhdistelmillä. Uusia yksisuuntaisia televisioita ei enää kannata keksiä.

Palvelu tulevaisuuteen: eMaaseutu on tuottanut useita videovälitteisiä vuorovaikutteisen kohtaamisen kokeiluja sekä harrastustarkoituksessa, vertaiskohtaamisessa että viriketoimintana. Kohderyhminä ovat olleet syrjäkylien kylätalot joihin on tuotettu videovälitteisiä harrastuksia, kotona asuvat omaishoitajat, palvelutalojen asukkaat ja muut videovälitteisistä sisällöistä kiinnostuneet. Tekniikka ei ole tullut esteeksi yhdessäkään kokeilussa, vaikka pilotteja on toteutettu niin heikkojen yhteyksien alueilla kuin vähäisellä digiosaamisella. Mahdollisuus kohdata toisia ihmisiä videovälitteisesti omasta arjesta käsin on motivoinut tekniikan opetteluun: kokeiluihin osallistuneet ovat raportoineet rohkeuden ja digikyvykkyyden kasvamisesta.

Parhaimmillaan videovälitteinen vuorovaikutus on tuntunut antoisammalta kuin osallistuminen fyysiseen tuokioon. Myös opettajat ovat kertoneet, että videovälitteisyys on usein intensiivisempää kuin luokkatilanteissa, koska osallistujat ovat joka hetki silmän alla.

Videovälitteisille vertaistuki- ja harrastuspalveluille on todettua kysyntää, mutta esimerkiksi kansalaisopistot eivät vielä tarjoa riittävän laajaa kurssimuotoista harrastussisältöä: vain yksittäisiä suoratoistoluentoja sekä joitakin kielikursseja toteutetaan verkon yli. Tarvetta olisi erilaisille teema- tai kohderyhmäperusteisille keskustelukerhoille sekä liikunnallisille ja yhteisöllisille sisällöille. Kansalaisopistojen tulisi luoda myös uusia kanavia digitaalisten sisältöjen markkinoimiseksi koko Suomen alueella.



MALLIA KOULUISTA
JA KIRJASTOISTA

Kunnat eroavat paljonkin siinä, kuinka tärkeäksi nähdään koulujen digivälineisiin investointi, ja sitä kautta eri kuntien koululaiset ovat keskenään hyvin eriarvoisessa asemassa. Kauniaisten kouluissa on jokaista oppilasta kohden 1,3 laitetta, mutta yleisempää on laitteiden yhteiskäyttö kahden, kolmen tai jopa kymmenen luokkatoverin kanssa.

Esimerkilliset kunnat, kuten Konnevesi Keski-Suomessa, ovat hankkineet kaikille oppivelvollisuusikäisille oman laitteen, joka sopeutetaan käyttötasoon ja -tarpeeseen: eskarilaisille tarjotaan tabletteja, yläkoululaisille ja lukiolaisille hybridikoneita. Myös kaikille ikätasoisille on niille soveltuvia, ohjelmoitavia robotteja: pienimmille leppäkerttuja, isommille autoja ja käveleviä humanoidi-robotteja.

Konneveden vastaremontoidussa koulussa on 3D-luokka, jossa on mahdollista tutustua ihmisen anatomiaan siirtymällä virtual reality -lasien avulla esimerkiksi sieraimen sisään. Avaruuteen pohjautuvassa keinotodellisuudessa voi tutkia käteen otettua Mars-planeettaa. Niin ikään on mahdollista kävellä Tutankhamonin haudalle. Koululaiset tekevät erilaisia ryhmä- ja oppimistehtäviä ottamalla 360°-kuvia ja tägäämällä kuvaan tietosisältöjä. Sanojen rinnalla kuvallisuudella on digiaikana yhä vahvempi rooli.

Konnevesi on jo vuosikymmenten ajan hakeutunut mukaan kansainvälisiin hankkeisiin, joilla on saatu toteutettua sekä investointeja, mutta myös rakennettu knowhow'ta teknologian hyödyntämisestä opetuksessa kumppanikoulujen kanssa. Koulun henkilöstöön kuuluu pedagogi, jonka pääasiallisena tehtävänä on suunnitella opetuksen kehittämistä sekä hakea hankkeita ja yhteistyökumppaneita verkostomaiseen kehittämiseen.

Samaan aikaan meillä on suuriakin kuntia, joissa laitteistoa on vähän, se on vanhentunutta, eivätkä edes yhteydet ole kouluissa riittäviä tehokkaaseen työskentelyyn. Vaikuttaa siltä, että erityisesti moni pieni kunta pitää digikalustoon investointia kilpailuvalttina, jolla kuntiin houkutellaan esimerkiksi lukiolaisia. Sen sijaan kunnissa, joissa oppilaita on paljon, pidetään henkilökohtaisten laittei-

den hankkimista usein kunnalle liian suurena kulueränä. Tulisiko kouluihin määritellä laitteiston minimivaatimus, jotta kaikki koululaiset saisivat edes kohtuullisen mahdollisuuden kehittää digitaitojaan?

Joissakin kunnissa on jo otettu askeleita kohti kokonaan opipikirjattomia luokkia: kuntien välillä on kuitenkin melko vähän sellaista virtuaalista yhteistyötä, joka kannustaisi opettamisen ja osaamisen jakamiseen. Entäpä jos kunnilla olisi yhteisiä aineopettajia, jotka pitäisivät tunteja useamman kunnan ryhmille yhtä aikaa fyysistä sijaintiaan vaihtaen? Entäpä jos maantietoa opiskeltaisiin siten, että eri paikkakunnilla sijaitsevat koulut kertoisivat videoteitse ja virtuaalisessa oppimisympäristössä oman alueensa paikallisista piirteistä? Voisiko yhteistyö rakentaa myös tapoja ja tahtoa yhteishankintoihin välineistöjen ja ohjelmistojen osalta?

Kaikesta ei tarvitse maksaa mahdottomia, ja jo ilmaisillakin palveluilla on mahdollisuus monipuolistaa tarjottavaa opetusta ja oppimista. Google Earth -karttapalvelu yhdistää satelliitti- ja ilmakuvia sekä paikkatietoja muodostaen maapallon kolmiulotteisen kuvan. Google Street View on katunäkymäpalvelu, jota voidaan käyttää Google Mapsissa ja Google Earthissa. Palvelussa kaupunkien ja kylien katuja voi katsoa 360°-näkyminä. Nämä ilmaiset palvelut tuovat maantiedon ja historian tunneille aivan uudenlaisia ulottuvuuksia. Ylen nettitelevisio ja -radiopalvelu Yle Areena tarjoaa laadukasta sisältöä vaikkapa historian, biologian tai taideaineiden tunneille. Myös Ylen Oppiminen-palvelusta löytyy kattava määrä digitaalisia aineistoja kaikenikäisille.

Digitalisaatio haastaa koulut ja oppilaitokset tilanteessa, jossa monet oppilaat ovat jo varhaisessa vaiheessa opettajia kokeilemampia ja osaavampia teknisten apuvälineiden käyttäjiä. Oppilaat odottavat kouluilta vastaavia digivalmiuksia, joihin he ovat vapaa-ajallaan kotona, harrastuksissa ja kavereiden kanssa tottuneet.

Opettajan roolin tulee jatkossakin olla vahva, esikuvallinen ja aikuismainen. Samalla opettajien tulee yhä paremmin pyrkiä ymmärtämään sitä maailmaa, jossa tällä vuosituhanella syntyneet

lapset ovat kasvaneet. Opettajille tulee tarjota tukea ja opastusta järjestelmien käyttöönotossa ja oppilaille luoda digitaalisen oppimisen ja verkostoitumisen kannustimet. Voisiko eri-ikäisten opettajien ja eri-ikäisten oppilaiden sekä opettajien ja oppilaiden välille syntyä tutorpiirejä, joissa osaamista jaettaisiin? Eri sukupolvien välille tulisi luoda yhteisen oppimisen maailma, jossa sekä oppilaiden että opettajien paras osaaminen saataisiin hyödynnettyä yhteiseksi hyväksi.

Suomessa on toteutettu vielä melko vähän koko koulukenttää koskevia digitaalisia uudistuksia: Wilma-järjestelmä koulun ja kodin välisenä viestintävälineenä juurrutti kuitenkin nopeasti jalansijansa. Näkyvimpiä digimuutoksia ovat sähköisiin ylioppilaskirjoituksiin valmistautuminen, sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja opetustiloissa käytettävä tekniikka. Viron viime aikoina uutisoitu oppimismenestys näyttää perustuvan myös siihen, että oppilaat käyttävät omia laitteitaan, erityisesti älykännyköitä, oppimisen välineinä. Tuleeko siis kännyköiden käyttöä kouluissa rajata vai rohkaista? Miten luodaan oppimista tukevat pelisäännöt oman kännykän käytölle? Kauniaisissa rohkaisetaan omien laitteiden käyttämiseen siitä huolimatta, että koulun tarjoamia laitteita on enemmän kuin yksi jokaiselle. Kauniaisten lukiostrategiassa on erikseen mainittu, että opiskelijan henkilökohtaisen laitteen käytön rohkaisulla tuetaan jatko-opintojen ja työelämävalmiuksien kannalta ratkaisevan teknologiaosaamisen kehittymistä. Katse on siis kohdistettu olennaisesti kauemmas kuin tämän päivän luokkatilanteeseen ja sen kontrolloimiseen.

Pitkien välimatkojen Suomessa on vain vähän pohdittu sitä, miten lasten pitkiä, tai talviaikaan jopa vaarallisia, kuljetusmatkoja voitaisiin vähentää digitaalisen mutta vuorovaikutteisen etäopetuksen avulla. Mikäli lapsi saisi osallistua kotoaan käsin, voitaisiin erityisesti maaseudulla löytää uusia ratkaisuja jopa laittomiksi ventyviin koulukuljetusten pituuksiin. Entäpä jos kouluissa otettaisiin käyttöön kuukausittainen etäpäivä, jolloin omaan ikätasoon soveltuen harjoiteltaisiin etäopiskelua kotoa käsin niin, että opitut

digiläsnäolon taidot valmentaisivat lapsia myös jatko-opintojen opiskelumuotoihin? Entä voitaisiinko esimerkiksi lakkautettujen koulujen alueilta koota pieniä ryhmiä etäyksiköiksi ja järjestää heille vaikkapa avustajan läsnäollessa vuorovaikutteista, videovälitteistä opetusta joinakin koulupäivinä? Onko luokkien tai opiskeluryhmien enää digiaikana noudatettava kuntarajoja tai onko niiden muodostuttava fyysisesti fyysisiin tiloihin? Digiopetuksenkaan ei tarvitse toimia on/off-kytkimen tavoin, jolloin saatavilla on vain lähi- tai etäopetusta: erilaiset opetus- ja oppimistavat täydentävät toisiaan.

Tanskassa ja Norjassa on jo robotteja, jotka osallistuvat fyysisesti kouluryhmiin lapsen sijasta, kun lapsi on esimerkiksi pitkäaikais-sairas tai muuten kykenemätön osallistumaan ryhmätoimintaan koulussa. Kun lapsi ohjaa robottia kotoaan käsin, robotin näyttöön heijastuu lapsen videokuva, hän pystyy viittaamaan ja keskustelemaan luokassa sekä osallistumaan kavereiden kanssa syntyviin sosiaalisiin tilanteisiin. Suomessa robotteja on kouluissa hyödynnetty lähinnä ohjelmoinnin opettamiseen, kunnes Tampere ilmoitti ryhtyvänsä hyödyntämään robotteja myös kielenopetuksessa.

KIRJASTOT EDELLÄKÄVIJÖINÄ

”It’s not about the collection, it’s about the connection.”

Näin kuuluu brittikirjastojen tulevaisuusslogan: tulevaisuudessa kirjasto on uudenlaisten palvelujen ja neuvonnan lisäksi paikka, jonka kautta pidetään yhteyttä – niin ulkomaailmaan kuin kanssakuntalaisiin. Samaan aikaan fyysisen kokoelman ja sen ylläpidon merkitys vähenee: yhä useampi saa vastauksen tiedonhakutarpeisiinsa muualla kuin kirjaston seinien sisällä.

Sanakirjat on korvannut jokaisen taskuun tupsahtanut älylaite. Nyt kirjaston henkilökunnan puoleen käännytään uusissa tietopalvelutarpeissa, kun tarvitaan neuvontaa siihen, miten kännykkä tai tabletti toimii tai miten hankitaan verkkokaupasta junalippu, perutaan lehtitilaus tai kirjaudutaan omakantaan.

Neuvontatehtävä on langennut kirjastoille pyytämättä: asiakkaat kokevat, että kirjastossa on matalampi kynnys kysymysten esittämiselle kuin palveluja järjestävissä virastoissa. Tanskassa kuntien infoja on jo sijoitettu kirjastojen yhteyteen tai integroitu kirjastovirkailijan ja kunnan palveluneuvojan tehtäviä. Lisäksi kirjastoissa päivystää digilähettiläitä, jotka on koulutettu neuvomaan kuntalaisia sähköisten palvelujen käytössä.

Suomessa ovat pikkuhiljaa yleistymässä omatoimikirjastot: niihin pääsee myös henkilöstöttöminä aikoina omalla kirjastokortilla ja pin-koodilla. Nämä kirjastot tekevät urauurtavaa työtä digitalisaation arkipäiväistämiseksi kunnissa. On suorastaan hämmästyttävää, miten paljon tekniikkaa omatoimikirjaston toteuttamiseen tarvitaan sähkövistä, pin-koodeista, kävijälaskureista, videoalvonnasta, RFID-porteista, ja automaattikuulutuksista omatoimilainaukseen ja -palautukseen.

Omatoimikirjastot luovat hyvän pohjan asiointipisteiden sijoittamiselle kirjastojen yhteyteen: näissä etäasiointipisteissä muiden muassa digi- tai liikuntaesteinen henkilö voisi käydä hoitamassa viranomaispalveluja laadukkaasti ja digitaalisesti ilman, että hän joutuu liikkumaan viranomaisen luokse.

Kirjastojen toiminnanmuutokseen on oltava mandaatti: digiosaamisen vahvistaminen on nähtävä mahdollisuutena vahvistaa kirjastojen asemaa. Tämä edellyttää kirjastojen työntekijöiden lisäkoulutusta ja neuvonnan resurssointia. Tilastot osoittavat, että kirjastot, jotka ovat investoineet omatoimikirjastoihin ja lisänneet automaatiota sekä itsepalvelua, ovat pystyneet lisäämään myös käyttöastetta sekä säilyttämään henkilöstöään. Sen sijaan kirjastot, jotka eivät ole investoineet uudistamiseen tai ovat supistaneet palveluaikojaan, ovat joutuneet negatiivisen vaikutuksen kehään: henkilökunta, kävijät ja kirjaston käyttö vähenevät.

Omatoimikirjastot ovat loistavia esimerkkejä siitä, miten ajasta riippumaton palvelu lisää palvelujen käyttöä ja käyttötyytyväisyyttä. Ensimmäisissä omatoimikirjastoissa, kuten Alajärven Lehtimäellä, rekisteröitiin jopa viidenkymmenen prosentin lisäys

kävijämäärissä, kun työssäkäyvät kuntalaiset saivat lisätunteja kirjastovierailun toteuttamiseen pidentyneiden aukioloaikojen kautta. Omatoimikirjastojen lanseeraaminen on myös erinomainen esimerkki siitä, miten digitaalisella aikakaudella palvelut muuttuvat asiakaslähtöisemmiksi eikä palveluntarjoaja enää määrittele, milloin palvelu on saatavilla.

Omatoimikirjastoissa on automatisaatioon investoimalla merkittävästi sekä kohennettu palvelun saatavuutta, lisätty palvelun käyttöä että parannettu asiakaskokemusta. Mallin kopioimista muihin kunnan tarjoamiin vapaa-ajan palveluihin olisi syytä harkita laajakatseisesti. Omatoimisuus nostaa esille kuntalaisen roolin uusien palvelujen vastuullisessa käytössä: omatoimipalveluilla rakennetaan uudenlaista luottamuksen kulttuuria. Jos kuntalaiselle tarjotaan mahdollisuutta asioida henkilöstöttömissä tiloissa, mahdollistaako hän tilojen vapaamman käytön myös muille käyttäytymällä omalta osaltaan vastuullisesti ja hyvin?

Omatoimikirjastoilla on kuntalaisten hyvinvointiin ja sosiaalisuuteen liittyviä vaikutuksia. Erityisesti juhlapyhinä, jolloin perinteiset kirjastot ovat olleet kiinni, kirjastoissa vierailee kävijöitä kanssakäymisen toivossa. Ensiarkuuden jälkeen myös moni vähän teknologiaa hyödyntänyt kuntalainen on pyytänyt kirjastosta käyttöönsä pin-koodin ja ruvennut hyödyntämään mahdollisuutta saapua kirjastoon anivarhain tai myöhään illalla. Vapautuneet aukioloajat voivat tarjota vaihtoehtoja syrjäytymisvaarassa oleville kuntalaisille. Vapautta – ja ehkä myös parempaa tietosuojaa – on mahdollisuus itse päättää, lainaako vaikkapa läheisen alkoholismia koskevan teoksen automaatilla vai henkilökohtaista palvelua hyödyntäen.

E-aineistot ovat edelleen melko marginaalisessa roolissa kirjastoissa siitä huolimatta, että e-kirjan tuloa on povattu jo vuosia. E-kirja on erinomainen hyödyke niille asiakkaille, joilla on pitkä etäisyys kirjastoon tai liikkumisen esteitä. Toisaalta e-kirjan yleistymistä saattaa rajoittaa suppeahko teosvalikoima: miksi jokaisen kunnan tai aluekirjaston on hankittava omat digiteokset, vaikka ne tekniikkansa puolesta olisivat hyödynnettävissä ja luettavissa missä tahansa?

E-aineistoihin luetaan myös omalle laitteelle tallennettavat äänikirjat, joita kuunnellaan muun muassa autossa. Kirjastoissa yleistyvät myös digipalvelut, joissa on langattoman verkon kautta mahdollisuus lukea Suomessa ilmestyviä lehtiä tai katsella elokuvia kotona sähköisestä videoportaalista.

Kirjastoissa on paljon säännöllistä sisällöntuotantoa: lukupiirit, satutunnit, kirjavinkkaukset ja kirjailijaesittelyt. Olisi suotavaa, että nämä kirjaston monipuoliset tapahtumat myös striimattaisiin saavutettavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Kuntien välistä yhteistyötä myös kirjastojärjestelmien osalta olisi edistettävä: mitä hyötyä on siitä, että kunnilla tai alueilla on eri järjestelmiä ja että liikkuvien kuntalaisten on hankittava useampia kirjastokortteja? Voitaisiinko Suomeen lanseerata yksi, yhteinen kirjastokortti, joka olisi vaikkapa kännykkään asennettava mobiili-sovellus?

DIGIPALVELUA YLI KUNTARAJOJEN

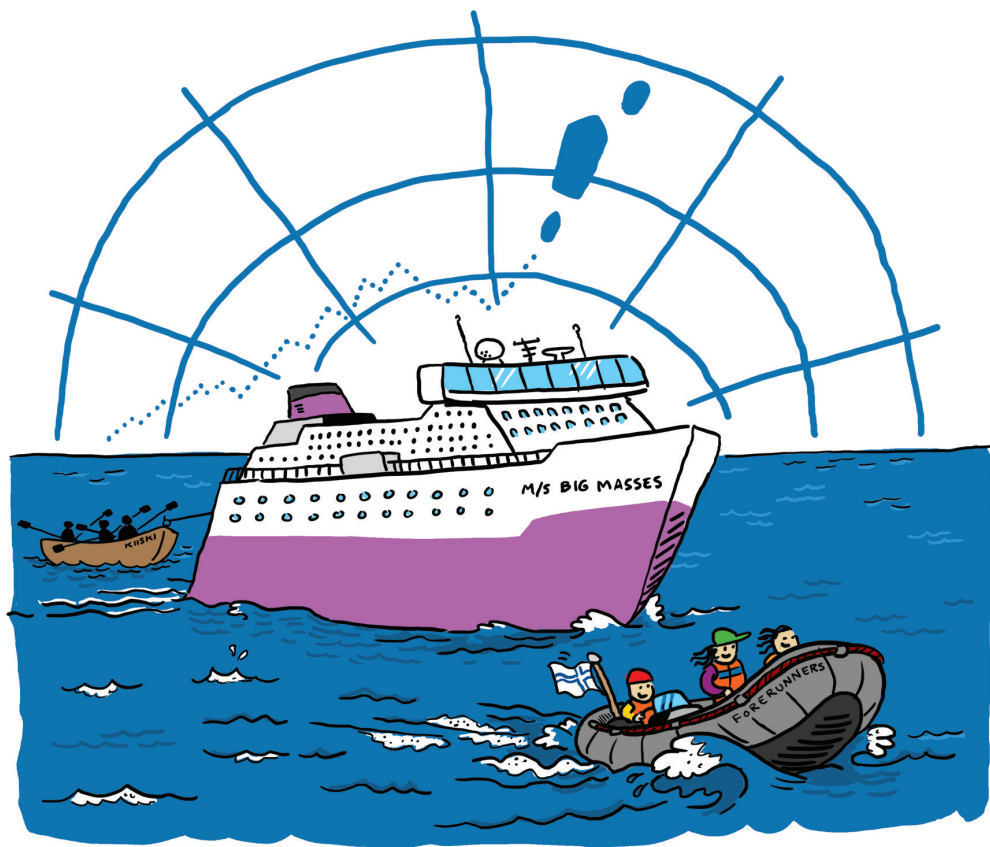
Virtuaalikirjasto on pohjoissavolaisten maaseutukuntien, Keiteleen, Pielaveden, Tervon ja Vesannon, yhteinen konsepti, jossa kirjastoasiakasta palvellaan kuntarajattomasti chatilla ja videolla.

Kuntien kirjastoihin hankittiin 2015–2017 omatoimikirjasto-ominaisuudet. Investointi on parantanut palvelun saavutettavuutta huomattavasti, kun kirjaston käyttäjät ovat lisääntyneet kymmenillä tunneilla ulottuen myös viikonloppuun. Maakunnallisesti nämä pikkukuntien kirjastot ovat toimineet omatoimikirjastomallisissa suunnannäyttäjinä isommille. Nilakan kunnat halusivat tarjota omatoimikirjastoihinkin henkilökohtaisen palvelun: ratkaisuksi valjastettiin chat- ja videovälitteinen asiakaspalvelu siten, että neljän kunnan alueella yksi kirjasto on päivystysvuorossa. Chatilla ja videolla voidaan asiakaspalvelua ulottaa myös kirjastojen ulkopuolelle, koteihin ja työpaikoille.

Nilakan kirjastot ottivat videovälitteisen asiakaspalvelun käyttöön todennäköisesti ensimmäisenä Suomessa joulukuussa 2016. Teknisenä kokeiluna startannut pilotti on nyt vakiintunut ja tuonut

monipuolistuneen asiakaspalvelun lisäksi odottamattomia hyötyjä. Henkilöstö on kiertänyt alueen kaikki kirjastot, jotta se voi auttaa virtuaalisesti myös siellä, missä ei fyysisesti työskentele: kunnilla on sekä yhteinen aineisto- että asiakastietokanta Ylä-Savon kirjastoverkko Rutakossa, mikä on edellytys yhteistoiminnalle. Henkilöstö kokee, että yhteisten työvälineiden käyttöönoton kautta he ovat saavuttaneet uuden digitaalisen työyhteisön, jossa jaetaan niin osaamista, tukea kuin sijaisiakin. Koettu työhyvinvointi on lisääntynyt uuden osaamisen, yhdessä oppimisen ja uusien työtovereiden saamisen vuoksi. Digitalisaatio on vahvistanut omaa organisaatiota: muutaman hengen työyhteisöt saavat nyt ylikunnallista tukea. Myös kokemus oman digikyvykkyyden vankistumisesta ja jopa edelläkävijyydestä on lisännyt työniloa ja työnimua. Nilakan kirjastot saivat vuonna 2016 Kunteko-tunnustuksen työelämän uudistamistyöstä.

VM:n AUTA-hankkeessa on kokeiltu digineuvonnan ulottamista kirjastoauton kautta syrjäseuduille Hartolassa ja Pertunmaalla. Tätä mallia mukaillen eMaaseutu-hanke ja Kuopion kaupunginkirjasto pistivät digineuvonnan pyörille Koillis-Savon alueella. Tehdyssä kokeilussa kirjastoautossa tarjottiin sekä yleistä digineuvontaa laitteiden ja palvelujen käyttöön että kirjaston tuottamaa neuvontaa muun muassa e-aineistojen lainaamiseen. Kirjastoauton roolia digineuvonnan ja myös muiden kuin kirjastopalveluiden tarjoamisessa olisi tarpeellista tutkia laajemminkin. Sen sijaan että kirjastoautoja lakkautetaan, voitaisiinko niitä muuttaa kunnan digipalveluautoiksi entisaikojen kauppa-autojen tyyliin?



SAMAAN
SUUNTAAN

Teknologinen ja toiminnallinen muutos vaatii toteutuakseen psykologisen muutoksen, halun. Suomalaisia kuvataan usein insinööriksi, eikä osaamistasojemme kasvattaminen olekaan se suurin haaste: haaste on muokata asenteita muutosmyönteisemmiksi.

Naapurimaat ovat meitä edellä sähköisen asioinnin sujuvuudessa. Naapureilta löytyy niin digitaalista henkilökorttia, e-kansalaisuutta, sähköistä allekirjoitusta, ennakoivia asiointiportaaleja ja helppokäyttöisiä etäasiointiratkaisuja. Tanskassa digitalisoinnista on edistänyt voimakas valtion ohjaus. Yhteisten työkalujen lisäksi valtio on rakentanut sähköistettävistä palveluista business caset, joiden kunnalliseen toteuttamiseen on annettu siirtymäaika. Jos kunnat eivät ole siirtyneet tarjoamaan nimettyjä palveluja sähköisesti, kunnan valtionosuuksia on ryhdytty pienentämään. Uskaltaisiko meillä kukaan edes ehdottaa vastaavaa mallia?

Virossa ja Tanskassa on jo vuosia keskitytty myös siihen, miten asiakas haluaisi tulla palveluksi ja miten häntä autetaan asioimaan mahdollisimman helposti. Mikä on asiakkaan mielestä hyvä palvelukokemus ja miten se toteutetaan osaamistasoiltaan ja tarpeiltaan erilaisille asiakasryhmille?

Määrällisesti sähköisiä palveluja on Suomessa jo paljon, mutta asiantuntemuksen kehittämisessä voisimme vielä petrata. Voimme lyhentää omia kehittämisspolkujamme monistamalla naapureiden ratkaisuista meille sopivia työkaluja ja hakeutumalla ylikansalliseen yhteistyöhön. Näin digikehittäminen laajenee aidosti kansainväliseksi toiminnaksi.

Digitalisaatio on taloudellisesti ankarina aikoina valjastettu välineeksi, joka saa aikaan maailmaa parantavia huipputuloksia: se tehostaa toimintoja, säästää rahaa, vapauttaa käsiä, hävittää kokonaisammattikuntia, kutistaa välimatkat, ratkaisee ikääntymisen aiheuttamat ongelmat ja ties mitä. Melko usein juhlapöytäpuheiden korkealentoiset tavoitteet konkretisoituvat huonosti arkeen: mitä se digiloikka oikein tarkoittaa minun työssäni?

Jos uusi aikakausi esitellään meille aikana, jolloin säästetään rahaa ja päästään eroon entisistä ja turhaksi käyvistä ammateista, on turha odottaa suuria hurraa-huutoja työntekijöiden rivistä. Uutta ei voida kerralla runnoa läpi, muuten motivoituminen kääntyy helposti masentamiseksi.

MITEN TOIMINNANMUUTOKSEEN ROHKAISTAAN?

Motivaatio toiminnanmuutoksen toteuttamiseen syntyy, kun tekijät ymmärtävät, miten digiaika kehittää työntekoa ja millainen on kunkin oma rooli osana uusien ratkaisujen syntymistä. Muutosten tavoitteena täytyy olla työn joustavuus, työajan kohdistuminen ydinosaamista vaativiin tehtäviin ja mahdollisuus kehittyä omassa osaamisessa ja tehtävissä paremmaksi. Henkilökohtaisilla kokemuksilla on suuri merkitys. Ennakkoluulot ja asenteet voivat murtua vain, jos pelätyn uudistuksen tai välineen kanssa joutuu silmäkkäin. Näin muutokseen saa luotua henkilökohtaisen suhteen ja kokemusta pääsee puntaroimaan.

Savossa on kierrätetty sosiaalisia robotteja palvelukeskuksissa, messuilla ja lapsiryhmissä. Paljon puhutut ja kohutut robotit ovat tulleet todeksi tutuissa toimintaympäristöissä. Lähes aina palvelukeskuksen oven avaamaan tullut hoitohenkilökunnan jäsen on tervehtinyt noin 60-senttistä humanoidirobottia samoilla sanoilla: ”Ai tämäkö se tulee nyt tekemään meidän työt?” Avausrepliikki ei ole jättänyt vallitsevan asennemaaston laadusta arvailun varaa.

Demokäynnillä vierailut robotit on poikkeuksetta sulattanut loppukäyttäjien, eli vanhusten ja lasten, sydämet. Hoivatyöntekijöiden ajatuksiin vaikuttaminen on käynyt hitaammin: pienen – ja vielä taidoiltaan vaatimattoman – robotin käynti tuntuu herättävän jonkinlaisen eksistentiaalisen kriisin. Onko minun ammattitaitoni korvattavissa laitteella? Huoli on toistaiseksi turha, sillä palvelukeskuksissa työskentelevät robotit eivät tee hoivatyötä: niiden nykykapasiteetti riittää seuranpitoon. Sosiaaliset robotit jumpauttavat, vetävät yhteislaulua, pelaavat vanhusten kanssa bingoa ja lukevat lehtiä netistä. Hoivatyössä on kuitenkin otettu käyt-

töön koneapua muun muassa lääkkeiden jakoon ja logistiikkaan, jossa kuljetusrobotti vapauttaa ihmiskäsiä lääkkeiden, pyykkien tai ruokien kuljettamisesta. Myös nistorobotit sekä kuntouttavat kävelyrobotit yleistyvät.

Tutkimus osoittaa, että hoivatyöntekijöiden asenne robotteihin on negatiivisempi kuin vanhusten. Onkin syytä ajoittain pysähtyä peilin eteen ja tarkastella omaa roolia portinvartijana. Olenko minä asemassa, jossa omalla asenteellani vaikutan siihen, miten muut suhtautuvat uudistuksiin ja uusiin työvälineisiin? Voiko minun asenteeni rajoittaa muiden ihmisten mahdollisuuksia päästä uusien, hyötyä tuottavien laitteiden ja ilmiöiden piiriin? Toivottavasti Suomi on pian valmis pikemminkin vaatimaan koneapua sinne, missä nyt näännytään henkisten tai fyysisten työtaakkojen alle, kuin kieltäytymään siitä.

Palo ratkaisukeskeiseen toimintaan pitää sisällään sekä vision muutostavoitteesta että organisaation sisäisen innostuksen. Halu kokeilla uutta kielii usein muutoksen tarpeesta: työtä saattaa olla liian paljon tai sen tekeminen tulee liian kalliiksi. On myös syytä pysähtyä miettimään, jos työn tekeminen on nykyisellä tavalla erityisen työlästä, tylsää, raskasta tai jopa vaarallista. Miten työn tekemisestä voisi tehdä jouhevampaa? Tällaisista lähtökohdista syntyvän kokeilun on helpompi juurtua osaksi vakinaista toimintaa kuin kokeilun, jonka idea tulee organisaation ulkopuolelta työntekijöiden tunnistamatta muutostarvetta.

Joskus kokeilun lähtökohtana voi olla myös väline: on kuultu uudesta työvälineestä tai innovaatiosta, joka herättää uteliaisuuden. Miten tämä laite sopisi osaksi meidän työruutiinjamme? Median hypettämiin välineisiin liittyy usein ulkoisia ja epärealistisia odotuksia koskien käyttötottumusten tai tekniikan yleistymisen muutosvauhtia. Muutama vuosi sitten otsikoissa olleet 3D-tulostimet eivät tähän päivään mennessä ole yleistyneet kotitalouksissa niin, että jokaiseen keittiöön tulostettaisiin omat vispilät tai mareran-potilaille tulostettaisiin täsmäannostellut lääkepitoisuudet kotona. Ihonalaiset sirut tai tatuoinnit eivät vielä viesti elintoimin-

noistamme automaattisesti omalääkärille. Eikä robottien äly tai näppäryys riitä hoitamaan montaakaan kotiaskareita – puhumattaakaan, että robotit olisivat kaikkien yksityistalouksien hankittavissa.

Digitalisaation investointivaateet leimaavat usein keskustelujamme. Kotihoito hyötyisi mobiililaitteista, joilla tehtäisiin asiakaskirjauksia ja hoitosuunnitelmia asiakkaan kotona. Liian usein hoitajat ajavat päivän päätteeksi toimistoille pönttökoneiden eteen muistelemaan, mitä kaikkea ovat päivän aikana tehneet, nähneet ja sopineet. Muun muassa Ruotsin Norrbottenissa on arkipäivää, että kirjaukset tehdään älykännyköiden puheentunnistusta hyödyntäen. Suomessa mobiilikokeilut aiheuttavat vieläkin kysymyksiä siitä, onko henkilöstön kännyköihin investoiminen ylipäättään kannattavaa.

Tanskassa digitalisaatioaalto käynnistyi laskemalla, kuinka paljon tämänhetkiset asiakaspalvelutoimenpiteet maksavat ja kuinka paljon ne maksaisivat, jos asiakaspalvelua tehtäisiin kirjeen sijasta sähköpostilla, virastokäynnin sijasta videolla ja henkilökohtaisen palvelun sijasta itsepalveluna verkossa. Suomesta laaja kustannushyötyanalyysi vielä puuttuu: keskustellaan mutu-tuntumilla eikä aina edes huomata, että kustannustehokkaampi tapa tuottaa palvelua voi olla digiaikaan tottuneelle aktiivikuntalaiselle myös mieluisampi tapa hoitaa asioita.

Suomessa digimuutos on käynnistynyt sirpalekranaatilla: yksittäiset kunnat ja alueet tekevät omia digiratkaisujaan. Yhtenäisyyttä heikentävä malli voitaisiin yhteisellä tahdolla kääntää eduksemme, jos pienissä yksiköissä ja kunnissa tapahtuva kehitystyö toimisi living lab -tyyppisesti testialustana uudistuksille, joita pikkuhiljaa laajennettaisiin koskemaan suurempia toimijoita ja laajempia alueita. Saataisiinko tekoäly kokoamaan ja luokittelemaan kuntien kokeilukokemuksia tietopankiksi, josta kunnat voisivat oppia toistensa kokemuksista saaden vertailupohjaa? Tekoäly voisi myös yhdistää samankaltaisia kokeiluja ja muodostaa yhteisistä resursseista eläviä ja uusiutuvia verkostoja. Tällä hetkellä meiltä kuitenkin puuttuu kokonaisuudesta vastaava taho, joka kokoaisi

kehitystyön yhteiseksi hyväksi tai käynnistäisi esimerkiksi edellä kuvatun kaltaisia kansallisia tekoälykokeiluja.

TAVOITTEEKSI YHTEINEN DIGIVIRASTO

AUTA-hankkeen projektiryhmän loppuraportissa esitellyn digituen toimintamalliehdotuksen tavoitteena on vahvistaa ja varmistaa 1) että mahdollisimman moni digitukea tarvitseva löytää ja saa tarvitsemaansa digitukea ja 2) että digitukipalvelujen tuottajat, kuten kolmannen sektorin toimijat, saavat tukea tekemälleen työlle.

Digitaalisella palvelulla tarkoitetaan ajasta ja paikasta riippumattomia palveluja, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintätekniologiaa. Raportissa todetaan, että jos katsomme hiukan pidemmälle tulevaisuuteen, palvelujen on mahdollista kehittyä siten, ettei asiakas enää miellä eroa digitaalisen ja perinteisen asioinnin välillä. Esimerkkeinä tästä ovat tekoälypohjaiset, luonnollista kieltä ymmärtävät, keskustelevat käyttöliittymät ja virtuaalitodellisuuspohjainen tiskillä asiointi. Asiakas ei tulevaisuudessakaan valitse uutta palvelua siksi, että se on digitaalinen, vaan koska se on käytettävyydeltään paras.

Digituen toimintamalliehdotuksen toimeenpanoa varten tulisi pohtia, saadaanko toimijat siihen mukaan, kuinka heidät sitoutetaan ja miten varmistetaan toimintamallin tasalaatuinen käyttöön-otto eri puolilla Suomea. Ainakin resurssoinnista ja kustannusten kattamisesta voidaan eri alueilla ja organisaatioissa olla eri mieltä. Alueellisiksi digituen kehittäjiksi, koordinoijiksi ja verkoston luojiksi on kaavailtu maakuntia. Jos tällä käsitetään näillä näkymin vuonna 2020 aloittavat hallinnolliset maakunnat, voi olla haasteellista toteuttaa tehtävä sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä hyvinkin eri vaiheissa olevilla alueilla. Myös kuntien välisen yhteistoiminnan puute voi aiheuttaa joillakin alueilla omat haasteensa. Asiakkaan näkökulmasta asiointia tulisi tarkastella valtion, maakunnan ja kuntien yhteistoimintana yhden luukun periaatteella. Kaikki nykytilannetta selkeyttävät rakenteet ja yhdenmukaistavat tukimuodot ovat tervetulleita.

Toimintamalliehdotuksessa valtakunnallisen digituen kehittäjän rooliin kaavaillulla väestörekisterikeskuksella on keskeinen vastuu valmistella toteutus yhdessä alueiden kanssa. Valtakunnallisen ja alueellisen viestinnän tulee olla laadukasta ja todenmukaista. Kansalaisille ei voida valtakunnallisesti luvata mitään, mikä ei kunnissa ja maakunnissa käytännössä tapahdu. Tukipalvelujen saavutettavuuteen tulee kiinnittää huomiota ja tukipalvelujen tarjoajille tulee tarjota koulutusta ja selkeitä toimintamalliohjeita erilaisiin neuvontatilanteisiin. Myös julkisen ja yksityisen sektorin välistä vastuurajapintaa on tarkennettava. Kenelle kuuluu tai kuka voi laillisesti neuvoa pankin järjestelmiin perustuvassa tunnistautumisen?

AUTA-hankkeen loppuraportissa on käsitelty myös säädös-pohjaa ja lainsäädännön muutostarpeita digitaalisten palvelujen tarjoamisessa, viranomaisen neuvontavertaisuudessa sekä digitukeen liittyvissä tietosuojaj- ja vastuukysymyksissä. Asiat liittyvät sähköisen asiain ja viestinvälityksen käyttövelvoitteen, julkisen sektorin verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuuteen sekä hallituksen lakiesitykseen digitaalisten palvelujen tarjoamisesta. Lakiesityksen tavoitteeksi on määritelty edistää digitaalisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta ja sisällön saavutettavuutta ja siten parantaa jokaisen mahdollisuuksia yhdenvertaisesti käyttää digitaalisia palveluja. Lain 5§:n mukaan viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiaansa koskevat asiakirjat käyttäen digitaalisia palveluita tai muuta sähköistä tiedonsiirtomenetelmää, ellei muulla laissa toisin säädetä. Viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus saada asiaansa koskeva asiakirja sähköisessä muodossa lainsäädännöllä ohjatun viestinvälityspalvelun avulla tai muulla tietoturvalisella tavalla. Viranomaisen on myös tiedotettava digitaalisissa palveluissaan selkeästi, miten asian voi hoitaa viranomaisen kanssa sähköisesti. Lisäksi viranomaisen on julkaistava digitaalisessa palvelussa yhteystieto, josta saa neuvoja palvelun käyttämiseksi.

Edellä kuvattu lakiesityksen sisältö aiheuttaa varmasti useissa kunnissa toimenpiteitä lain voimaantulon jälkeen. Kunnat tarvitsevat valtiolta tukea lainvelvoitteiden täyttämässä. Toivottavasti ne myös suunnittelevat muutoksia yhdessä muiden kuntien kanssa ja hakeutuvat valtakunnallisesti yhtenäisiin ratkaisuihin.

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen päätti joulukuussa 2017, että valtiovarainministeriö käynnistää valmistelun maistraattien, väestörekisterikeskuksen ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimivan maistraattien ohjaus- ja kehittämisyksikön tehtävien yhdistämiseksi vuodesta 2020 alkaen. Uuden valtakunnallisen viraston tehtävänä olisi edistää digitaalisia palveluja julkisessa hallinnossa sekä tarjota sujuvia ja turvallisia elämäntilannelähtöisiä palveluita ja luotettavia rekisteritietoja. Tavoitteena olisi muodostaa kansallinen yhteiskunnan digitalisaatiota toimeenpaneva virasto, joka palvelisi kansalaisten ja yritysten lisäksi valtion virastoja ja kuntia.

Ajatus on erittäin hyvä ja kannatettava, koska digitalisaation edistäminen on tähän saakka jakaantunut useisiin ministeriöihin sekä erilaisiin ohjelmiin ja hankkeisiin. Kentältä katsottuna kokonaisuutta ei tunnu johtavan kukaan. Keskeiset henkilöt eivät myöskään pysty sijoittamaan itseään osaksi suurempaa kansallista kokonaisuutta. Yhteydenottoja ja kutsuja erilaisiin tilaisuuksiin ja toimenpiteisiin tulee liian paljon pienempien kuntien resursseihin nähden. Digikuntakokeilun lisäksi kentällä ovat toimineet Suomidigi, D9-digitiimi, Suomi.fi-palvelut, Kansallinen palveluarkkitehtuuri, Ensisijaisesti sähköisten palvelujen tiekartta, Auta-hanke, DigiNYT, Digi arkeen -neuvottelukunta, Digitalisoidaan julkiset palvelu -kärkihanke, KIRA-digi sekä Kuntaliiton Tulevaisuuden kunnan digitalisointi -projekti. Pelkästään Pohjois-Savossa toimii lisäksi ainakin kymmenen digitalisaatioon viittaavaa hanketta, sote- ja maakuntauudistuksen toimijoista puhumattakaan.

Suomen Kuntaliitolta kaivataan digitalisaation haltuunotossa selvästi vahvempaa ja ohjaavampaa otetta. Valtion toiminnassa kritiikki kohdistuu hallituskauden mittaisiin ohjelmiin ja kärkihank-

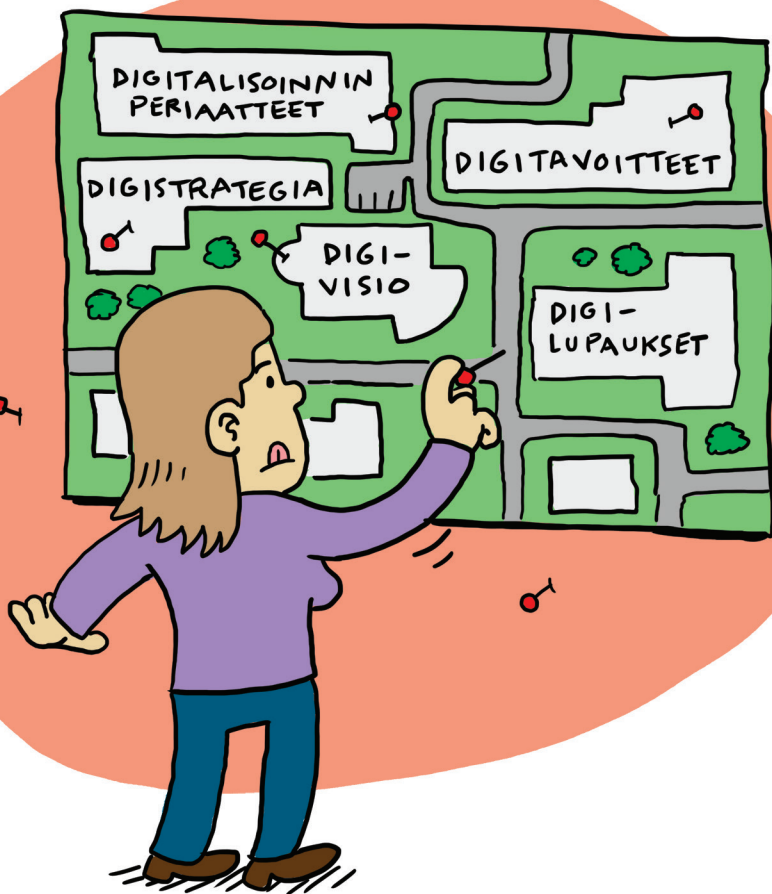
keisiin, jotka eivät mahdollista jatkuvuutta ja pidemmän aikavälin tavoitteiden asettamista. Hankkeet ovat ohimeneviä vauhdittajia, ja vain muutamista on odotettavissa pysyviä ratkaisuja. Jatkossa tarvitsemme pitkäjänteisempää resurssointia ja nykyistä selkeämpää työnjakoa. Nykyinen julkinen digitalisaatiotarjonta on loppukäyttäjälle aivan liian monimutkainen hahmottaa ja hyödyntää.

Digitalisaation määrätietoinen edistäminen, julkisten toimijoiden, yritysten ja järjestöjen yhteen kokoaminen sekä yksittäisten kansalaisten tarvitsema tuki pitäisi nostaa valtakunnallisen tehtävälistan kärkeen. Ratkaisu voisi olla valtiovarainministeriön suunnitelmien mukainen valtakunnallinen digivirasto, joka muodostaisi

digisateenvarjon kootessaan digitoiminnot yhden viraston sisään sekä

digilaskuvarjon tarjotessaan hallitun laskeutumisen kansalliseen digitalisaatioon.

Näin saisimme varmistettua digitalisaation edistämiseen käytettävissä olevien resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, pitkäjänteisemmän työskentelyn ja pienemmät alueelliset erot. Digivirasto tarvitsee tuekseen kansallisia ja kohderyhmien mukaisesti muodostettavia verkostoja. Myös alueellinen toiminta eri puolilla Suomea tulee varmistaa ajasta ja paikasta riippumattomasti. Yksi digiviraston keskeinen tehtävä olisi määritellä selkeästi, kenelle asioinnin tukipalvelujen järjestäminen missäkin tilanteessa kuuluu ja kuinka viranomaisten sekä yksityisen sektorin yhteistoiminta järjestetään. Digivirasto olisi kokonaisvastuussa julkisen sektorin digitalisaation edistämisestä, jolloin tähän saakka jatkunut kissanhännänveto vastuiden ja tehtävien määrittelystä eri toimijoiden välillä saataisiin päättymään. Valtion näkökulmasta yksi yhteinen digivirasto vähentäisi ministeriöiden välistä päällekkäistä toimintaa ja kilpavarustelua. Isoissa kansallisissa ratkaisuissa valtion tulisi myös käyttää sitä valtaa mikä sille on suotu. Jämerällä johtamisella jokainen digipelaaja saataisiin sijoitettua digitalisaation pelikentälle sille parhaiten sopivalle paikalle.



**MATKALLE
KOHTI DIGIKUNTAA**

Kun julkisten palvelujen digitalisointia edistetään kunnissa, maakunnissa tai valtion toimesta, tarvitaan kaikkia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet. Niiden tarkoitus on toimia yhteisinä pelisääntöinä ja ohjata kehitystä valittuun suuntaan. Periaatteet tukevat julkisten palveluiden tuottavuusloikkaa, asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden ensisijaista digitaalisuutta. Digitalisoinnin periaatteet julkistettiin valtiovarainministeriön toimesta helmikuussa 2016.

DIGITALISOINNIN PERIAATTEET



Tulevaisuuden kunnan strategiseen pohdintaan kuuluvat myös lupaukset digitaalisista toimintatavoista sekä niiden edistämistä. Lupauksien lisäksi on hyvä asettaa myös koko organisaatiota sitovia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan vähintään valtuustokausittain, mielellään vuosittain. Tässä esimerkkeinä toimivat lupaukset ja tavoitteet ovat vapaasti kuntien käytettävissä ja hyödynnettävissä.

DIGILUPAUKSIA

- Toimintamallimme edustaa joustavuutta, ketteryyttä ja avoimuutta.
- Hyödynnämme ja vahvistamme organisaation digiosaamista.
- Edistämme digitalisoitumista mahdollistavia tietoliikenneyhteyksiä.
- Rohkaisemme yhteisön jäseniä hyödyntämään digitaalisia ratkaisuja.
- Osallistumme valtakunnallisiin digitalisaation edistämishankkeisiin.
- Keräämme ja hyödynnämme digitalisaation kokemusosaamista.
- Tarjoamme kunnan työntekijöille digitaalisen toimintaympäristön.
- Annamme kumppaneille mahdollisuuden näyttää osaamistaan.
- Kohtaamisista haemme kahdensuuntaisen oppimisen mahdollisuuksia.
- Käytämme uudenlaisia osallistumis- ja vaikuttamis-mahdollisuuksia.
- Palvelemme ja olemme tavoitettavissa monikanavaisesti.
- Nautimme muutoksesta sekä mahdollisuudesta ajatella ja toimia uudella tavalla.

DIGITAVOITTEITA

- Asiakaslähtöinen ajasta ja paikasta riippumaton palvelutuotanto.
- Tehokkaasti ja taloudellisesti toimiva sähköinen julkinen hallinto.
- Tietoon ja läpinäkyvyyteen perustuva johtaminen ja päätöksenteko.
- Lisääntynyt asiakastytyväisyys ja vuorovaikutteisuus.
- Nykyaikainen toimintaympäristö investoinneille ja työpaikoille.
- Digitalisaation tuottamat yhteiskunnalliset hyödyt.

Lupauksien ja tavoitteiden lisäksi kannattaa selvittää oman kunnan lähtötilanne. Missä meillä mennään, mikä on meidän tahtotilamme ja onko meillä valmiuksia ja halukkuutta uudistumiseen? Seuraavat kysymykset voidaan käydä yhdessä läpi vaikka kunnan johtoryhmässä tai kunnanhallituksessa.

- Kenelle digitalisaation edistämisvastuu on määritelty?
- Onko henkilöstölle ja luottamushenkilöille kerrottu, mitä digitalisaatiolla tavoitellaan?
- Miten uudet teknologiat voisivat auttaa kuntaa toiminnallisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa?
- Onko kunnassa myönteinen ilmapiiri kokeilukulttuuria kohtaan?
- Onko kunnan budjettiin varattu rahaa kokeiluja varten?
- Onko työntekijöiden työskentelymuodoissa huomioitu digitalisaation luomat mahdollisuudet?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuus työaikansa puitteissa kehittää omaa työtään tai kunnan toimintatapoja?
- Onko kunnan asiakkailta kysytty, miten palveluita halutaan käyttää?
- Onko osallistumisen ja vaikuttamisen uudet välineet ja muodot otettu käyttöön?
- Johtaako kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen toimenpiteisiin?

TWIITIT #KUNTIENDIGITALISAATIO

Tähän osioon on koottu kirjan sisältöön perustuvia valmiita twiittejä. Niitä ja muita aiheeseen liittyviä ajatuksia ja uutisia julkaistaan Twitterissä #kuntiendigitalisaatio tunnisteella. Jos sinä tai organisaatiosi ette ole vielä Twitterissä, nyt on hyvä aika aloittaa ja liittyä keskusteluun.

KUNNILLE

”Pelkkien hyvien käytäntöjen jakaminen ei riitä. Digikumppanuutta on se, että varoitetaan perässätulijaa törmäämästä samaan mäntyyn, johon letkanvetäjä iski päänsä.”

”Kunta ei enää ole virka-aikaan auki oleva fyysinen virasto vaan ajasta ja paikasta riippumaton yhteisö, joka toimii palvelujen mahdollistajana sen sijaan, että tuottaisi kaikki palvelut itse.”

”Digitalisaatiopotentiaalin hyödyntäminen edellyttää kuntien tiivistä yhteistyötä. Isoa kuvaa ei kannata tavoitella yksin, ei edes kaksin, vaan laajemmassa yhteistyössä.”

”Digitalisaatioon mukaan lähteminen ei ole kunnille enää vaihtoehto vaan elinehto. Digitalisaatio ei ole ohimenevä ilmiö, eikä muovaudu itsestään osaksi kunnan palveluja.”

”Onnistumiset saavutetaan matalalla hierarkialla, luovilla kokeiluilla ja ketterillä työtavoilla. Kaupungeissa on enemmän resursseja, mutta pienet kunnat kipittävät ohii nopeudellaan.”

KUNNANJOHTAJALLE

”Digitaalisella edelläkävijyydellä kunnat voivat luoda uusia vetovoimatekijöitä ja pitää nuoret aikuiset paikkakunnalla tarjoamalla palvelumuotoja, joita muut eivät tarjoa.”

”Kunnissa törmää ajatteluun, että oikeaa työtä tehdään vain työpöydän takana virka-aikana. Työtä pitäisi tehdä siellä, missä se parhaiten sujuu ja synnyttää tuloksia.”

”Johtajan on osattava hyödyntää organisaationsa osaamista ja tarvittaessa hankkia sitä myös ulkopuolelta. Digitalisaatiota ei voi kuitenkaan kokonaan ulkoistaa.”

”Digiajan johtaminen on muutoksen ja uudistumisen johtamista. Muutos syntyy yhdessä tekemällä. Koko organisaation on ymmärrettävä digitalisaation merkitys.”

”Sosiaalinen media on osa johtamistyötä – siellä missä kuntalaiset ovat. Aktiivinen viestintä ja mielipidejohtajuus säteilevät myös kunnan ulkopuolelle.”

”Johtajuuden on oltava mahdollistavaa ja kokeilemiseen kannustavaa. Muutosjohtamisen liittyy lähtötilanteen tunnistamisen ja tunnustamisen lisäksi kyky ravistella.”

LUOTTAMUSHENKILÖLLE

”Päätöksenteon yksinkertaistaminen auttaa toteuttamaan asioita nopeammin. Kunnan johdolle on annettava vapaus uudistaa – mutta siltä on myös vaadittava kykyä uudistua.”

”Kuntien laaja itsenäisyys tai jopa itsepäisyys voi olla kehityksen suurin hidaste. Tarvitaan tahtoa siirtyä kuntakohtaisesta ajattelusta yhteistoiminnan tasolle.”

”Vaatimukset ja odotukset julkisista palveluista kasvavat samalla kun tuotannolliset resurssit pienenevät. Kuntalaiset ansaitsevat realistisen näkymän kunnan tulevaisuudesta.”

”Digitalisaatiolta on syytä odottaa toiminnan tehostumista, tuottavuushyötyjä sekä resurssien uudelleen kohdistumista. Uusi teknologia on uudistuvan toiminnan mahdollistaja.”

”Kunnissa tarvitaan uudenlaista otetta kokeilukulttuuriin ja sen edistämiseen. Kuntien on myös uskallettava rohkeammin erottua omilla vahvuuksilla ja erityispiirteillä.”

TYÖNTEKIJÄLLE

”Kuntalainen on kunnan asiakas ja häntä on kohdeltava samoin kuin yritykset kohtelevat asiakkaitaan. Tarvitaan kuuntelemista sekä asiakaskokemuksen ymmärtämistä.”

”Rutiinien automatisointi vapauttaa työntekijät tekemään entistä tarkoituksenmukaisempaa työtä. Työnkuva muuttuu ja työntekijän osaaminen monipuolistuu.”

”Haasteita uudessa työssä ovat ajanhallinta, tavoitettavuuden tasapaino ja oman tekemisen johtaminen. Jokaisen tulee olla oman työnsä kehittäjä.”

”Työyhteisössä on pohdittava, mitkä asiat voivat muuttua ja miten me muutumme mukana. Tarvitaan intoa lähteä mukaan muutokseen ja kykyä luopua vanhoista tavoista.”

”Sosiaalisia medioita tai sähköisiä työvälineitä ei tarvitse sovittaa ns. oikean työn päälle, sillä ne ovat osa työtä. Toimintakulttuurin muutos vaatii luottamusta.”

KUNTALAISELLE

”Tietotekniset taidot ovat uusi kansalaistaito, jonka haltuunottamalla omatoimisuus arjessa ja asioinnissa mahdollistuu.”

”Digitaalisessa kunnassa kuntalaisen pääsy tietoihin helpottuu, vaikuttaminen on monikanavaista ja kuntalainen voi kehittää palveluja yhdessä kunnan kanssa.”

”Digitaalisilla kokeiluilla on rikastutettu lukuisten ikäihmisten arkea ja ammattilaisten työtä. Suhde digitalisaatioon ei ole ikäkysymys, se on persoonakysymys!”

”Vaikuttamisen välineet mahtuvat taskuun, ja niin halutessaan kuntalaisella on erinomaiset mahdollisuudet perehtyä ajankohtaisiin asioihin ja tuoda näkemyksensä esille.”

”E-kuntalaisuus luo mahdollisuuksia positiiviseen sanansaattajuuteen, jossa kunnan nimi, tapahtumat ja brändi nousevat esille yhä laajemmissa verkostoissa.”

VALTAKUNNALLISEEN PÄÄTÖKSENTEKOON

”Digitalisaation kierre lähti liikkeelle yrityksistä (pankit, vakuutusyhtiöt, kaupungit), sitä jatkoi valtio (Kela, Verohallinto, TE-palvelut), ja nyt on kuntatoimijoiden vuoro.”

”Valtion toiminnassa kritiikki kohdistuu hallituskauden mittaisiin ohjelmiin ja kärkihankkeisiin, jotka eivät mahdollista jatkuvuutta ja pidemmän aikavälin tavoitteita.”

”Valtion ensisijainen tehtävä digitalisaation edistämiseksi on päivittää lainsäädäntöä digiaikaan sekä muodostaa yhteiskunnan digitalisaatiota toimeenpaneva virasto.”

”Asiakkaan näkökulmasta asiointia tulisi tarkastella valtion, maakunnan ja kuntien yhteistoimintana. Selkeyttävät rakenteet ja yhteiset tukimuodot ovat tervetulleita.”

”Kuntaliitolta kaivataan digitalisaation haltuunotossa vahvempaa ja ohjaavampaa otetta. Myös julkisen ja yksityisen sektorin vastuurajapintaa tulee tarkentaa.”





**HAASTE
2030 NYT!**

Nimeni on Teemu Launio. Olen 80-luvun lopussa syntynyt yhteiskuntatieteiden maisteri ja sales consultant. Kolmekymppisenä olen täysin kykenemätön kommentoimaan kuntien digitalisaatiota. Tämän kirjan kohdeyleisölle, kuntien viranhaltijoille ja luottamushenkilöille olen nuori, naiivi ja kunta-alan suhteen kokematon. Niille ikäryhmille, jotka lopulta maksavat kuntien digitaalisen muutoksen, olen vanha, kravattia käyttävä mies, joka muistaa modeemien piipityksen ja ensimmäiset Skype-puhelut. En ole pysynyt tubettajasukupolven mukana, enkä ymmärrä nuorten somenatiivien arvoista mitään. Juuri näistä syistä he todennäköisesti syrjäyttävät minut työelämässä korkeakoulutettuina tulevaisuuden kuntien työntekijöinä. Berliinin muurin murtumisesta on tätä kirjoittaessani kulunut pidempi aika kuin se, minkä se oli pystyssä jakamassa Saksaa kahtia. Sama lähihistorian ja tulevaisuuden mitakaavaharha on kirjan lukijoiden suurin uhka. Käytän siis puheen- vuoroni kärjistäen, väittäen ja sivusta huudellen.

Pienet kunnat ovat digitalisaation edessä samassa tilanteessa kuin 13-vuotias seiskaluokkalainen. Luokkakaverit vaikuttavat isommilta, osaavammilta ja kehittyneemmilta. Välillä tuntuu, ettei mitään muutosta tapahdu koskaan. Omaa murrosikää ja teinivuosia muistellen saadaan aikaan mielikuva siitä, mitä kaikkea digimurros tuo tullessaan. Siihen sisältyy epävarmuutta, kateutta, innostumista, kavereiden kanssa hengailua, itsenäistymisen harjoittelua ja omien rajojen kokeilemista. Digitalisaatio pitää sisällään samat elementit, mukaan lukien hölmöilyt ja typeryydet, joihin osa teini-ikäisistä aina sortuu.

Sosiaali- ja terveystalvelujen vaativien tietoturva- ja tietosuojavaatimusten siirtyessä pois kunnilta ei digitalisaation edistämisesä voida tehdä mitään sen suurempaa mokaa, jollaista suomalaisen kuntahistoria ei olisi jo nähnyt. Kuntien investointi-, yritys- ja takaushistoriaa peilattaessa voidaan todeta, että suuriin virheisiin on pystytty ilman digitalisaatiotakin. Muutosta kipuilevat teinit tarvitsevat luottohenkilöitä, joita kuntien digimurroksessa edustavat kuntalaiset. Kansakunta, josta kaksi miljoonaa käyttää Veikkaus-

korttia ja yhdeksänkymmentä prosenttia nettipankkia ja jonka jäsenet tilaavat vuosittain viisitoista miljoonaa pakettia verkkokaupoista, on arjessa jo pitkälle digitalisoitunut. Kysykää siis kuntalaisilta, ja kertokaa avoimesti epävarmuudestanne.

Kunta asiakkaana ja ostajana

Monet kunnat hankkivat perustietotekniikkaa ja palveluja alueellisilta tai valtakunnallisilta in house -yhtiöiltä, joissa he itse toimivat omistajina. Tämä mahdollistaa arjen pyörittämisen, sähköpostitulvan ja atk-kortin uusimisen ongelmitta. Mikäli kunnat haluavat olla kiinnostavia asiakkaita uusien digituotteiden ja -palveluiden tarjoajille, niiden pitää näyttää potentiaalisilta asiakkailta. Business-to-public-kauppaa haittaa se, että myyntiprosessit kuntien kanssa ovat ennakoimattomia ja varmaa on vain niiden venyminen. Kunnat tuntevat oman harkinta-, hankinta- ja sopimusprosessinsa, joten voitaisiinko se kertoa myös myyjille? Muutoin markkinoiden uusimmat tuotteet ja palvelut eivät koskaan päädy kuntien käyttöön helpottamaan kuntalaisten ja työntekijöiden arkea. Ilman vuoropuhelua keskiverto myyntijohtajan mielenkiinto voi loppua jo siihen, kun hän lukee Kauppalehdestä, että kuntien budjetti (ts. ostovoima) laskee vuoden 2020 alussa kuusikymmentä prosenttia. In house -yhtiöt taas eivät nosta tarjottimelle palveluita, joiden tarpeesta ne eivät ole varmoja, vaan myyvät jatkossakin hyväkatteista bulkkia asiakasomistajahintaan.

Kunnat ja kotitaloudet ovat heränneet ostamaan elintarvikkeita ja raaka-aineita paikallisilta tuottajilta. Mikä estää saman periaatteen soveltamisen bittipiirien ohjelmisto- tai mobiilisovellushankinnoissa? Monen kunnan alueella on pieniä yrityksiä tai osaavia koodareita, jotka kaipaavat asiakassuhteita ja referenssejä, joiden perusteella tuotteita voidaan edelleen kehittää. Onko näitä paikallisia osajia nostettu esiin kunnan verkkosivuilla kunnan digisparraajina? Seuraavia Facebook- tai Spotify-keksintöjä odotellessa kunnan elinkeinoasiantuntijan kannattaisi verkostoida bittinikkeitä yhteen muiden toimialojen yritysten kanssa. Pienet toimijat ovat moniin kokeiluluontoisiin pilotteihin ja kehitystyöhön var-

masti ketterämpiä kumppaneita kuin valtakunnalliset tai kansainväliset toimijat. Tampere, Espoo ja Helsinki ovat jo järjestäneet omat hackathon-tapahtumansa, milloin te järjestätte omanne?

Kuntien kruununjalokivenä toimiva peruskoulu on digitalisoitunut lähes huomaamatta ja luo valmiin pohjan koko kunnan digiloikalle. Lukekaa kunnassa opetushallituksen TVT-opetussuunnitelma ja ideoikaa yläkoulun kanssa jokin vuosittainen projekti, jonka koululaiset voivat yhdessä tehdä. Ja nyt tarkoitan jotain konkreettista ja käyttöön tulevaa palvelua, jonka nuoret koodarit osana opetusta toimittavat. Miksi kunnat ostavat päivähoiton kellokorttiohjelmistoja ulkopuolelta, jos digikyvykkäät nuoret kuntalaisetkin osaisivat saman? Jos teetät nuorilla työtä, muista, että länsimaissa työstä maksetaan palkka rahana, ei pizzana.

Rahaa menee ja tulee

Pienten kuntien digitalisaatio ei ole investointia, jolla haetaan vain säästöjä. Voisiko kunta kuvitella jopa ansaitseviensa digitalisaatiolla? Esimerkiksi luontomatkailu on globaali trendi, ja siinä Suomen luonto on kilpailuvaltti. Turistit etsivät rauhaa, luonnonmukaisuutta ja luontokokemuksia, joita luulisi Suomen kunnilta löytyvän. Tähän rahavirtaan mukaan pääsy ei vaadi uutta kylpylähotellia vaan asennemuutosta. Maailman suurin hotelliketju ei omista yhtään hotellia, mutta kuinka monta Airbnb-majoituspaikkaa kotikuntasi alueella sijaitsee? Jos haluatte erottautua matkailukuntana, julistautukaa Suomen Airbnb-myönteisemmäksi kunnaksi ja nostakaa majapaikat esille kunnan verkkosivuilla. Miksei kunta voisi laittaa myös omat tyhjät vuokra-asuntonsa mukaan Airbnb-tarjontaan? Majoitustilojen vuokranantajat eivät välttämättä tuo suoria verotuloja kunnalle, mutta ne luovat uutta työtä mökkitalkkareiden, siivouspalveluiden, luontosafareiden ja à la carte -tasoisten pitopalveluiden muodossa. Ehkä jopa ruokatoimittaja Wolt innostuisi lisäämään kunnan jakelualueelleen. Kylänraitin motellia nämä toimet eivät pelasta, mutta Instagramin ja Airbnb:n yhteisvaikutus voi pelastaa kylänraitin.

Kuntien vesi-, lämpö- ja viemäriverkot muodostavat mahdollisuuksien testialustan robotiikkayrityksille, jotka mullistavat teknisen toimialan työt. Robotti, joka kuvaa, tarkistaa ja korjaa vesiputket ennen kuin ne halkeavat, voidaan kehittää kunnassa, joka ensimmäisenä avaa kuntainfran testialustaksi. Myös käsiin mätänevät elementtikerrostalot voidaan tarjota yrityksille, jotka haluavat kokeilla uudenlaisia purkamistapoja tai pilotoida materiaalinlajittelutekniikoita. Lentäviä droneja kokeillaan jo täyttää päättä, ja kaupallisten pienoissatelliittien aikakausi on alkanut. Jos sinun kuntasi ei näe uusia mahdollisuuksia, jokin toinen näkee ja toimii.

Kuntalaisuus kuolee, leiritulet syttyvät

Tulevaisuuden kuntalainen identifioi itsensä ensin suomalaiseksi, sitten eurooppalaiseksi ja sitten jonkin yhteisön uniikiksi jäseneksi. Ihmiskunnan historiassa yhteisöt ovat aina muodostuneet tarinoiden pohjalle. Tarinoilla ihmiset on pidetty tietoisina ja osallisina heimon historiasta, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Myös kunnan pitää oppia kertomaan oma tarinansa. Kunnan on muututtava sosiaalisen median kuplaksi, joka on mukaansa kutsuva, kohtelias sekä muidenkin tarinoille avoin yhteisö. Kesäisin asukaslukunsa tuplaavien kuntien tulee kertoa mökkiläisille palveluista, joita kunnasta löytyy. Kunnan pitää yhdistää paikallinen autokorjaamo ja pääkaupunkiseudun autoilija ja mahdollistaa onnistuneiden kokemustarinoiden syntyminen.

Hyvät tarinat ovat viestintää, markkinointia ja historiaa – ne ovat leiritulia, jotka keräävät ihmisiä tapaamaan toisiaan. Jos kunnan työntekijänä, luottamushenkilönä tai johtajana koet, että et osaa tai halua vlogata tai et voisi kuvitella tekeväsi kuntasi Instagram- tai Facebook-tilille storya, olet osa ongelmaa. Kunnan työntekijälähettiläisyys tai kunnan brändääminen ovat vain kallista viestintäkonsulttien sanahelinää, mikäli niitä ei muuteta inhimilliseksi arjen tarinoiksi. Kuntien johtoryhmien blogit ovat laiska ja kunnianhimoton bluffi aidon tarinankerronnan rinnalla.

Suomalainen on suomalaiselle susi, etenkin somessa. Siksi kuntien tulee olla aina paikalla ja läsnä kuntalaisten leiritulilla. Se tar koittaa nopeaa reagointia, kysymyksiin vastailemista ja siipien katkomista huhuilta myös virka-ajan ulkopuolella. Fiksu kunta ei ajattele, että luontoradiolle dramatiikassa häviävä valtuustostriimi riittää. Fiksu kunta ja sen viranhaltijat tekevät livelähetyksiä ja julkaisevat podcasteja aidoista tilanteista yhdessä kuntalaisten, päättäjien ja yrittäjien kanssa. Aloita leiritulien sytyttäminen varmistamalla, että Snapchat-paikkatunniste on tehty, ja nosta kunnassa asuvia tubettajia säännöllisesti esiin kunnan kanavissa.

Kunnat voivat pelastaa demokratian

2030-luvulla Suomessa on kansalaisille kaksi erittäin etäistä hallinnon tasoa. Eduskunta ja maakuntavaltuustot eivät kiinnosta ikäluokkia, jotka syntyivät markka-ajan jälkeen. Edustuksellisen demokratian legimiteettiongelmat, aikuisväestöön siirtyvä äänestysinnon lasku ja 24/7-maailmassa korostuva julkishallinnon hidas soutuisuus kiihdyttävät demokratian kriisiä.

Tulevaisuuden kunnanvaltuustojen asialistat voisivat olla ihmisen kokoisia ja sopia kunnan ja kuntalaisten arjen tarinoiksi. Päättävät asiat olisivat kuntalaisia edustavien kuntapäättäjien hahmotuskyvyn rajoissa, luoden toivoa vaikuttamisen merkityksellisyydestä. Kunnille avautuu myös mahdollisuuksia pilotoida ja uudistaa osallistumista yhä suuremmalla demokratialla.

Jos kunta oppii olemaan läsnä yhteisöpalveluissa sekä kerto maan ja suitsimaan tarinoita, se oppii, koska sen on opittava, että valta kuuluu kansalle. Tulevaisuuden kunta fasilitoi suoran demokratian prosessin itse. Se kutsuu ihmiset kuulemaan ja seuraamaan viranhaltijoiden työtä, kysymään päätettävistä asioista sekä esittelemään päätösvaihtoehdot ja niiden seuraukset. Kun kuntalaiset ovat äänestäneet asiasta kunta-applikaatiossa, päätös on selvä, mutta toteuttamisen tarina vasta alkanut.

Itse demokratian pelastaminen tehdään koululuokissa. Kuntien tehtävä on aina ollut tarjota lapsille vahvat siivet kulloinkin vallitsevaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Tässä ajassa se tarkoittaa digitaalisia kansalaistaitoja. Lapsi, joka ei opi monitaitoiseksi digikansalaiseksi, ei ole täysivaltainen kansalainen, ja sama koskee meitä aikuisia. Jos kunnat jättävät osan ihmisistä ulos kehityksestä, he jakavat kansaa yhteiskuntakelpoisiin ja kelvottomiin. Sivistys on oikeus, mutta se on myös tehtävä. Sama koskee digitalisaatiota.

Lopuksi muistutan ihmisyyhteisöjen syvästä ytimeä, eli arvoista. Arvopuhe ja erityisesti arvoteot ovat globaali megatrendi. Yritykset ja yksityiset ihmiset korostavat omia arvojaan ja pyrkivät myös toimimaan niiden mukaisesti. Kuntien arvot liittyvät nykyisellään asuinviihtyvyyteen, hyvän työnantajan ja palvelutuotannon lupauksiin sekä tarkkaan taloudenpitoon. Mutta mitä ovat digitaalisen tulevaisuuden kunnan arvot? Kuka minä olen, mihin minä uskon, mitä haluan ja voin saavuttaa, millainen olen muita kohtaan ja miten suhtaudun uusiin asioihin ja ajatuksiin?

Esimerkiksi Kyyjärvi ja Loviisa nousivat sosiaalisessa mediassa puolustamaan karkotuspäätöksen saaneita kuntalaisiaan. Se vaatii kunnalta rohkeutta toimia oikein. Jos kunta on rohkea, saa se arvostusta ja hyväksyntää myös kuntalaisilta. Onnea matkaan kunta, nähdään vuonna 2030. Silloin murrosikä on ohi ja digitalisaatiokin helpottaa.

KIITOKSET

Tämä käsikirja on molemmille kirjoittajille esikoiskirja, aivan uusi kokemus ja ehkä myös uusi avaus kohti seuraavia ideoita. Matka ensimmäisestä ideasta valmiiksi tuotteeksi kesti kahdeksan kuukautta. Kirjaa varten oli mietittävä monta asiaa, tuttuja ja aivan uusia. Käsikirja kirjoitettiin reaaliaikaisesti jaetussa pilvitiedostossa maantieteellisesti eri paikoista. Halusimme esitellä ja hyödyntää digitaalisen työn mahdollisuuksia näinkin isossa projektissa. Toivottavasti onnistuimme tekemään kirjasta helposti luettavan ja mukavan näköisen. Toivomme myös, että kirja herättää ajatuksia ja johtaa rohkeisiin kokeiluihin ja uuden oppimiseen.

Digitalisaatiossa jaetaan paljon ja ajatuksia kehitellään yhdessä: puhutaan co-creationista. Varmasti tunnistat käsikirjasta tuttuja sisältöjä ja toivottavasti hyödynnät niitä jatkossa myös omissa tarpeissasi. Kirjan taustalla on luettua kirjallisuutta ja blogeja, seurattuja luentoja ja webinaareja, twiittejä, muistiinpanoja, keskusteluja sekä omia kokemuksia ja havaintoja. Työ digitalisaation edistämiseksi on julkisella sektorilla vasta alussa, ja kutsumme sinut omalla panoksellasi mukaan tähän työhön.

Kiitämme valtiovarainministeriön digikuntakokeilua ja Pohjois-Savon liittoa, jotka mahdollistavat kirjan toteuttamisen. Kiitos kuuluu myös kirjaa varten haastatelluille kunnanjohtajille ja kunta-toimijoille, jotka omalla asiantuntevalla panoksellaan täydensivät työtämme. Kiitos Tussitaikureille upeista kuvituskuvista sekä Mainostoimisto Luoteelle kirjan taittamisesta. Kiitos koelukijoina ja kommentoijina toimineille Riikka Tähtiselle, Vesa Lötjöselle, Peteri Ristikankaalle ja valtiovarainministeriön väelle. Kiitos oikolukemisesta vastanneelle Cilla Ekholm-Tiaiselle. Kiitos haaste 2030 -osion kirjoittaneelle Teemu Launiolle. Kiitos myös teille kaikille muille, jotka kannustitte ja sparrasitte työtämme.

Mielellämme jatkamme keskustelua ja otamme palautetta vastaan Twitterissä – @toniauvinen ja @minna_jaa – sekä kohtaamossa, joka on avattu kaikille kuntien digitalisaatiosta kiinnostuneille osoitteessa: **www.facebook.com/kuntiendigitalisaatio**

TONIN KIITOKSET:

Tämä käsikirja vetää pitkälti yhteen sen, minkä parissa olen työtä tehnyt ja aikaani käyttänyt viimeisen kuuden vuoden ajan. Kiitän erityisesti kirjoittajakollega Minnaa, joka lähti rohkeasti mukaan heti ideasta kuultuaan ja toi kirjan sisältöön laajuutta ja uusia näkökulmia. Kiitos rakkaalle vaimolleni Annille, joka on minua joskus kotona digiboy-nimelläkin kutsunut. Kiitos Pohjois-Savon maakuntajohtaja Marko Korhoselle, joka osaa mahtavalla tavalla kannustaa ja tsemjata johtamansa organisaation työntekijöitä. Kiitos myös esimiehelleni Tarja Miettiselle joustavista työmuodoista ja myönteisestä palautteesta. Kiitos Sami Kalliokoskelle ajatuksien avartamisesta uusia demokratiamalleja pohdittaessa. Kiitos myös Maria Vuorensolalle valtiovarainministeriöön loistavasta yhteistyöstä.

MINNAN KIITOKSET:

Kiitos Tonille, joka sai idean käsikirjasta ja pyysi juuri minua mukaan: itse en olisi uskaltanut ajatella yhtä isosti! Yhteinen ajatus- ja kirjoitustyö on ollut kokemuksia ja persoonallisuutta rikastavaa. On ollut mielenkiintoista havaita, miten toiminnallisten kenttäkokeilujen synnyttämä tieto kunnissa ja yrityksissä jalostuu teeseiksi ja väitteiksi kirjamuotoon. Kiitos viisivuotiaalle, silmiäni avaavalle Aarrelle, joka lanseerasi termin ”korvapuhelu” kuvapuhelun rinnalle alleviivaten näin sukupolviemme eroja toimintatavoissa. Lapseni myös valvoo netin käyttöäni: ”Elä enää läprää sitä puhelinta, äiti!” Kiitos omalle äidilleni Tarjalle, joka on mahdollistanut tämän kirjankin kirjoittamista. Kiitos työkaverilleni Markkasen Petelle digikokeilukumppanuudesta Kehitysyhtiö SavoGrowssa. Kiitos esimiehelleni Olli Tiaiselle, joka on uskaltanut antaa humanistihörhön käsiin digitaalisen toimialan kehittämisen. Kaikkein suurin kiitos kuuluu pohjoissavolaisille kunnille ja yrityksille, jotka ovat rohkeilla kokeiluilla avanneet näköalapaikan digikehittämiseen.

LÄHDELUETTELO

Aivot työssä: Minna Huotilainen ja Katri Saarikivi. 2018.

ARTTU2-tutkimus: Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineenä. Kuntaliitto 2017.

AUTA-hankkeen projektiryhmän loppuraportti:
Digituen toimintamalliehdotus. Valtiovarainministeriö 2017.

CDO-BAROMETRI 2017 Tutkimus digitalisaation edelläkävijöistä:
BILOT.

Digibarometri 2017: Etlatieto Oy.

Digimuutos.fi; 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta:
Timo Savolainen ja Kati Lehmuskoski. 2017.

eSUOMI.FI Kansallisen palveluarkkitehtuurin viestintäkanava.

Forum Virium Helsinki -verkkosivut. www.forumvirium.fi

Hallitus linjasi tekoälyselonteon valmistelua: Selonteossa
painottuu eettinen tietopolitiikka tekoälyn aikakautena.
Valtioneuvoston tiedote 72/2018.

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia: Yhteistyössä palvelu pelaa.
Valtiovarainministeriö 2015.

Julkisen hallinnon ICT / Digitalisaatio. www.vm.fi/digitalisaatio

Kunta – miten ottaa digitalisaatio haltuun? Marko Kaukonen.
www.istekki.fi/-/marko-kaukonen-blogi

Koko Hela Grani -projekti, raportti 2014-2017.
Kauniaisten kaupunki, sivistystoimi.

Kuntalaki 410/2015.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi digitaalisten palvelujen
tarjoamisesta.

Melkas, H., Hennala, L., Pekkarinen, S. & Kyrki, V. (2016). Human impact assessment of service robot implementation in Finnish elderly care. The 4th International Conference on Serviceology (ICServ2016), 6–8 September 2016, Shibaura Institute of Technology, Tokyo, Japan.

Millaista monipaikkaisuutta Suomeen – selvitys kaksoiskuntalaisuudesta. VM:n julkaisu 3/2018.

Neljäs sektori murtaa ja rakentaa kuntien hallintoa. Maija Faehnle ja Pasi Mäenpää. www.kuntaliitto.fi/blogi

Nettiäänestystyöryhmän loppuraportti: Nettiäänestysten edellytykset Suomessa. Oikeusministeriö 2017.

Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. VM:n julkaisu 10/2017.

Ratkaisujen Suomi Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Tampereen Digiohjelma – Kaupunki kehittyy kokeillen. Tampereen kaupunki.

Tietosuojavaltuutetun toimisto -verkkosivut. www.tietosuoja.fi/fi/

Uuden työn yhteiskunta; Hyvinvointiyhteiskuntaa pelastamassa: Jaana Utti, Ville Mäkelä ja Karl-Erik Michelsen. 2016.

Uuskasvun polut – Digitalisaation lupaus. TeliaSonera Finland Oyj 2015.

Varkauden kaupungin digitalisaatio-ohjelma – Versio 1.0. Varkauden kaupunki.

Yhteispalvelu-verkkosivut. www.yhteispalvelu.fi

KÄSIKIRJA TULEVAISUUDEN KUNTIEN DIGITALISAATIOON

kokoaa ajankohtaista digihuumaa ja avaa ulottuvuuksia, joihin digitalisaatio tulevaisuuden kunnissa vähintään yltää.

Sote- ja maakuntauudistus ajaa kunnat uudenlaiseen tilanteeseen: kuntien välistä yhteistyötä tarvitaan yhä enemmän ja digitalisaatioon kohdistuvat hyötyodotukset kasvavat.

Tuskin on enää kuntia, jotka eivät olisi havainneet muuttunutta asukaskäyttäytymistä tai työntekijöiden odotuksia uusista tavoista hoitaa päivittäiset tehtävät.

Sen sijaan on lukuisia kuntia, jotka eivät ole reagoineet muutoksiin riittävällä vakavuudella tai nopeudella.

Myöhemminkin ehtii, mutta matka muihin voi olla kilpailumielessä liian pitkä, kun asukkaat ja työntekijät ovat jo äänestäneet jaloillaan.

Kirja on ajatuksia herättävä opas erityisesti pienten ja keskisuurten kuntien johdolle, luottamushenkilöille ja työntekijöille. Se sopii myös sidosryhmille yleisteokseksi kuntien muuttuvasta toimintaympäristöstä.

Kirjan toivotaan inspiroivan ja rohkaisevan kuntia kohti uudenlaista ja entistä digitaalisempaa toimintaympäristöä ja avoimempaa yhteistyötä.

ISBN 978-952-7171-16-5

