

Nea Karsikas

KUNTIEN DIGITALISAATIO JA ORGANISAATIOMUUTOS

Asiantuntijanäkemyksiä kuntien
digitaalisen muutoksen merkityksestä

Hallintotiede
Kandidaatin tutkielma
Helmikuu 2025

TIIVISTELMÄ

Nea Karsikas: Kuntien digitalisaatio ja organisaatiomuutos – Asiantuntijanäkemyksiä kuntien digitaalisen muutoksen merkityksestä
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotiede
Helmikuu 2025

Digitalisaatio on ajankohtainen ja laajalle levinnyt megatrendi, joka koskettaa lähes kaikkia organisaatioita. Digitalisaatiolla viitataan digitaalisiin ratkaisuihin, mutta myös organisaatioissa tapahtuviin digitaalisiin muutoksiin. Digitaalisen kehittämisen tavoitteena on usein vastata yhteiskunnassa ilmeneviin haasteisiin ja toisaalta parantaa ja kehittää toimintaa sekä palveluita. Laajemman digitaalisen muutoksen edellytyksenä nähdään organisaation uudelleen tarkastelu sekä organisaatiomuutos. Suomessa digitalisaation edellytykset ovat maailmanlaajuisesti arvioituna hyvällä tasolla. Kuntaorganisaatioiden digitalisaatio vaihtelee niin kuntien välillä kuin kunnan sisäisestikin. Tutkielmassa tarkastellaan organisaatiomuutosta muutosjohtamisen näkökulmasta, mikä perustuu ylhäältä alaspäin suuntautuvaan johtamiseen, muutokseen sitoutumiseen ja muutoksen eri vaiheisiin sekä muutoksen sulauttamiseen osaksi organisaatiota.

Kandidaattitutkielman kohteena on kuntien digitaalinen kehittäminen sekä siihen liittyvä organisaatiomuutos. Tutkielman tavoitteena on tarkastella kuntien digikehittämistä syvemmin organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joissa selvitetään millainen merkitys organisaatiomuutoksella on osana kuntien digikehittämistä sekä mitä kuntien digitalisaatioon liittyvässä organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen kautta. Tutkimusta varten haastateltiin kahta Kuntaliitossa työskentelevää digitalisaatioasiantuntijaa.

Aineistossa nousee esille organisaatiomuutoksen huomattava merkitys osana digikehittämistä. Esille nousseita kuntien digitalisaatiossa huomioon otettavia organisaatiomuutoksen osa-alueita ovat johtaminen, strategiat, organisaatiokulttuuri ja asenne, osaaminen ja kyvykyys, tieto ja data sekä digitaaliset järjestelmät. Muita esille nousseita teemoja ovat asiakaslähtöisyys ja yhteistyö osana digitaalista muutosta. Aineiston perusteella digitaalinen muutos johdetaan organisaatioon. Projektimaisuus ja sitoutumisen puute nähdään suurena haasteena digikehittämisen kannalta, minkä vuoksi strategioiden ja tavoitteiden merkitys korostuu. Organisaation digikyvykyys on merkityksellistä niin johdon kuin henkilöstönkin osalta. Organisaatiokulttuurilla ja erityisesti johdon asennoitumisella voi olla merkittävä vaikutus digikehitystä edistettäessä.

Muutosjohtamisen näkökulmasta muutoksen vaiheet eivät nousseet esille aineistossa. Muutosjohtamisen ajatuksen kanssa yhtäläisiä tekijöitä ovat kuitenkin johtamisen merkitys, strategiat ja sitoutuminen, osaaminen sekä organisaation tuntemus. Muutosjohtamisen mallien soveltuvuutta digikehittämiseen ei voida vahvistaa, vaikka yhtäläisyyksiä muutosjohtamisen perusajatuksen kanssa onkin.

Tutkielmassa nousee esille digitalisaation ajankohtaisuus, mutta herää kysymys myös kuntien digitalisaation nykytilanteesta, sillä digitalisaation määritelmät vaihtelevat. Asiantuntijoiden näkemykset vahvistavat kirjallisuudesta noussutta näkemystä kuntien digitalisaation vaihtelevuudesta. Aineistosta nousevia jatkotutkimusaiheita ovat kuntien digitalisaation arviointi olemassa olevien tutkimusten pohjalta sekä muutosjohtamisen soveltuvuus kuntien digitalisaatioon.

Avainsanat: Digitalisaatio, digitaalinen kehittäminen, kuntaorganisaatio, digitaalinen muutos, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Teams 24295.605.3225.8804

Käyttötarkoitus: Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams-alustaa hyödyntäen. Lopuksi Microsoft Teams sovellus litteroi nauhoitetut haastattelut Word-tiedostoon.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tutkimuksen toteutus ja analysointi.

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Chat Gpt 4o mini

Käyttötarkoitus: Tekstin kappaleiden järjestyksen jäsentely tekoälyn avulla. Tekoälyä ei ole käytetty tekstin tuottamiseen, vain tekstikappaleiden järjestelemiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Teoriaosuus

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | DIGITALISAATIO | 3 |
| 2.1 | Digitaalinen kehittäminen Suomessa | 3 |
| 2.2 | Digitalisaation kehittäminen kuntaorganisaatiossa | 4 |
| 2.3 | Digitalisaatio kunnan organisaatiomuutoksen liikkeelle panijana | 6 |
| 3 | MUUTOKSEN JOHTAMINEN | 9 |
| 4 | TUTKIELMAN TOTEUTUS | 11 |
| 4.1 | Tutkielman tarkoitus ja tutkimusmenetelmät | 11 |
| 4.2 | Aineiston analyysimenetelmät | 13 |
| 4.3 | Tutkimuksen eettisyys | 14 |
| 5 | TULOSTEN ESITTELY | 16 |
| 5.1 | Lähtökohtana asiakaslähtöisyys | 17 |
| 5.2 | Resurssit | 18 |
| 5.3 | Digitaalinen muutos johdetaan organisaation läpi | 19 |
| 5.4 | Yhteistyö mahdollistaa kuntien ponnistamisen erilaisista lähtökohdista | 21 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 23 |
| 7 | LÄHTEET | 27 |
| | LIITE 1: Haastattelukysymykset | 31 |

1 JOHDANTO

Digitalisaatiolla on ollut merkittävä rooli kehityksen ajurina 2000-luvun alusta lähtien (Kotiranta, Koski, Pajarinen, Rouvinen, & Ylhäinen 2017, 8). Siinä missä 1990-luvun loppupuolella vain murtoosa väestöstä käytti internetiä, nykypäivänä digitalisaatio on soluttautunut lähes kaikille elämän osa-alueille työstä vapaa-aikaan (Neittaanmäki, Lehto & Savolainen 2021, 12). Digikehitys etenee hurjaa vauhtia ja niin yksityinen kuin julkinenkin sektori on tarttunut digitalisaation tarjoamiin ratkaisuihin parantaakseen omaa toimintaansa ja palveluitaan sekä pysyäkseen ajan tasalla. (Valtioneuvosto 2022, 10.)

Digitalisaatiolla ja digitaalisella muutoksella viitataan digitaalisiin ratkaisuihin ja organisaatiomuutoksiin, joilla pyritään parantamaan, kehittämään ja korjaamaan prosesseja sekä toimintaa. Digitaalisen muutoksen toteuttaminen vaatii konkreettisten digitaalisten järjestelmien lisäksi laajemman organisaatiomuutoksen, jotta digitalisaatio saadaan hyödynnettyä halutulla tavalla. (Savić 2020, 28, 31.) Digitaalisen muutoksen haasteet ilmenevätkin yleensä juuri organisaatiomuutoksen haasteina, mitkä voivat liittyä muun muassa johtamiseen, organisaatiokulttuuriin tai riittävään osaamiseen. (Savić 2020, 28.)

Digitalisaatio on ilmiönä moniulotteinen ja vaikeasti mitattava (Parviainen ym. 2017 B, 67). Kansainvälisellä tasolla arvioituna digitalisaation edellytykset ovat Suomessa hyvällä tasolla (Ali-Yrkkö, Kässi, Pajarinen & Rouvinen 2023, 10). Kuten muussakin digitalisaatiotutkimuksessa, julkisen sektorin digitalisaatioon liittyvät tutkimukset keskittyvät usein pienimuotoisempaan, toimialakohtaiseen digikehitykseen. (Parviainen ym. 2017 A, 20–21; Parviainen ym. 2017, 67.) Kuntaorganisaatioiden digitalisaation selvittäminen on tärkeää sen yhteiskunnallisen relevanttiuden vuoksi.

Tutkimusilmionä tarkastellaan kuntien digitalisaatiota sekä siihen liittyvää organisaatiomuutosta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää digiasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millainen merkitys organisaatiomuutoksella on osana kuntien digikehittämistä sekä mitä digitalisaatioon liittyvässä organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon kuntatasolla. Tutkimuskysymykset ovat: Millainen merkitys organisaatiomuutoksella on osana kuntien digikehittämistä? Mitä digitalisaatioon liittyvässä organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon digitalisaatioasiantuntijoiden näkökulmasta?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla. Tutkielmaa varten haastateltiin kahta digitalisaation parissa työskentelevää asiantuntijaa Kuntaliitosta. Työssä käytettävä aineisto koostetaan haastattelujen kautta kerätystä aineistosta sekä teorian tiedosta.

Tutkielma etenee johdannosta teoriaosuuteen, jossa selvennetään digitalisaatiota ilmiönä niin yleisesti yhteiskunnassa kuin kuntaorganisaatioissakin. Tämän jälkeen tutkielmassa selvennetään tutkimuksen toteutusta, analyysiä ja sen tuloksia. Johtopäätöksissä kiteytetään niin teoria kuin tutkimuksen kautta saatu aineisto. Tutkimuksen kautta saatua aineistoa tarkastellaan johtopäätöksissä tarkemmin muutosjohtamisen käsitteen kautta.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaatio on yksi viime vuosikymmeniä muovanneista megatrendeistä. Digitalisaatio tarkoittaa sellaisia yhteiskunnallisia muutoksia, joissa toimintoja ja prosesseja korvataan digitaalisilla ja teknologiaan perustuvilla ratkaisuilla. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola 2017 B, 64.) Digitalisaatio on enemmän kuin digitointia eli tiedon muuttamista analogisesta muodosta digitaaliseen muotoon (Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017 A, 19). Kattokäsitteenä digitalisaatio kattaa laajasti kaiken pienimmistä digipäivityksistä suurempiin organisaation laajuisiin muutoksiin. (Savić 2020, 29–30.) Digitaalisella transformaatiolla eli digitaalisella muutoksella tarkoitetaan digitaalista uudistusta, joka koskettaa koko organisaatiota, sen kaikkia prosesseja, tarjottavia palveluja sekä tuotteita, yltäen lopulta toimintamalleihin asti. (Parviainen ym. 2017 A, 20; Hess, Benlian, Matt & Wiesböck 2016, 123; Savić 2020, 28; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch 2013, 2.)

2.1 Digitaalinen kehittäminen Suomessa

Maiden välisessä vertailussa Suomen digitalisaatiotilanne on arvioitu hyvälle tasolle jo vuosikymmenen ajan. Vuoden 2023 Digibarometrin mukaan Suomi on noussut kärkisijalle niin kansalaisten ja julkisen että yksityisenkin sektorin digitalisaatiossa. Digibarometrilla arvioidaan eri maiden digitalisaation tilaa näillä eri osa-alueilla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2023; Ali-Yrkkö, Kässi, Pajarinen & Rouvinen 2023, 9.) Digitalisaation edellytyksiin vastaten Suomessa on varsin kehittynyt infrastruktuuri ja digiosaaminen (Parviainen ym. 2017 A, 25; Ali-Yrkkö ym. 2023, 10). Digibarometrissa arvioidaan tilanteen parantuneen erityisesti yksityisen sektorin digitalisaation suhteen. Maiden välisessä julkishallinnon vertailussa Suomi menestyy digibarometrin mukaan julkisen sektorin digitalisaatioon liittyvän lainsäädännön, luotettavuuden, datan avoimuuden, digipalveluiden laadun ja laajuuden osa-alueilla. (Ali-Yrkkö ym. 2023, 12.)

Organisaatioiden digikehittämisen kannustimena saattaa olla useita syitä, kuten yhteiskunnan asettamat paineet ja selviytyminen, mutta myös paremmat ja saavutettavammat palvelut, kehitetyt ja automatisoidut prosessit sekä tuottavuuteen, tehokkuuteen ja talouteen liittyvät hyödyt. (Parviainen ym. 2017 A, 19; Fitzgerald ym. 2013, 6–7; Parviainen ym. 2017 B, 64.) Digitalisaation sivuuttamisen riskinä on kehityksestä jälkeen jääminen (Parviainen ym. 2017 B, 66). Hämäläinen, Maula ja

Suominen (2016, luku 2) kuvaavat teoksessaan *Digiajan strategia* organisaatioiden digitaalista murrosta alkuun varoivaiseksi ja hapuilevaksi, mutta vauhtiin päästyään nopeasti kehittyväksi muutokseksi. Digitalisaation onnistunut hyödyntäminen on organisaatioille yhä useammin kilpailuvaltti ja elinehto (Fitzgerald ym. 2013, 5).

2.2 Digitalisaation kehittäminen kuntaorganisaatiossa

Kuntaorganisaatio on itsehallinnollisena yksikkönä vastuussa tehtävistään, ja kunnat tuottavatkin suuren osan julkisista palveluista. Kuntien tehtävät voidaan karkeasti jakaa laissa säädettyihin sekä kunnalle vapaaehtoisiin tehtäviin. (Vakkuri, Oulasvirta, Koponen, Vinnari & Sinervo 2022, 68; Kuntalaki 410/2015 2:7§.) Vuoden 2023 alusta toimeenpantu hyvinvointialueuudistus vaikutti huomattavasti kuntaorganisaatioiden tehtävänkuvaan, sillä sosiaali- ja terveysalan tehtävät siirrettiin kunnilta hyvinvointialueiden harteille (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Siinä missä muutakin julkista sektoria, myös kuntaorganisaatioiden toimintaa haastavat vaikeat yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen, yhä lisääntyvä palveluntarve sekä niukat resurssit (Välikangas & Savolainen n.d.; Valtioneuvosto 2020, 10). Yhteiskunnallisten haasteiden vastapainona ovat kansalaisten odotukset julkisista palveluista sekä niiden laadusta (Auvinen & Jaakkola 2018, 14). Itsehallinnollisena yksikkönä kunnalla on osittainen mahdollisuus päättää itse taloudestaan, mutta sen on kuitenkin toteutettava lakisääteiset tehtävät ja velvoitteet resurssiensa puitteissa, mikä rajoittaa resurssien hyödyntämistä. Kuntien tulorakenne koostuu pääasiassa verotuksen avulla kerätyistä varoista sekä toimintatuloista, joita saadaan muun muassa palveluiden tuottamisesta. (Vakkuri ym. 2022, 71.) Julkisin varoin toteutettu toiminta lähtee liikkeelle kansalaisten tarpeista, mikä ohjaa myös omalta osaltaan kuntakehittämistä (Vakkuri ym. 2022, 70).

Kuntien digikehittämistä tuetaan niin valtion kuin yhteistyökumppaneidenkin taholta (Parviainen ym. 2017 A, 25–26; Valtioneuvosto 2022, 25; Kuntaliitto n.d. B). Julkisen sektorin toimintaa säännellään myös lain keinoin. Julkisen sektorin digitalisaatioon kohdistuvien lakien tarkoituksena on varmistaa muun muassa digitaalisten palveluiden saavutettavuus, luotettavuus, laatu sekä tietoturvallisuus (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019; Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 571/2016; Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019).

Vuosina 2016–2019 toteutettiin Digikuntakokeilu-hanke, jonka tarkoituksena oli kannustaa kuntia kehittämään digitalisaatiota (Välikangas & Savolainen n.d.; Valtiovarainministeriö 2019, 4). Hankkeen aikana kuntia kannustettiin digikehittämiseen muun muassa asiantuntijapalveluiden, ohjauksen sekä haettavien valtionavustusten muodossa (Valtiovarainministeriö 2019, 13). Digitalisaation kautta pyritään löytämään tuottavia ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Julkishallinnon digitalisaation on arvioitu tuovan etua kuntaorganisaatiolle nimenomaan tehokkuus-, tuottavuus- ja säästöhyötyjen kautta. (Välikangas & Savolainen n.d.)

Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen – raportissa kuntien digitalisaatiota kuvataan kehitysketjuna, joka lähtee liikkeelle yksinkertaisimmista digitoinneista ja etenee kohti asiakaslähtöisiä digitaalisia palveluita sekä kokonaisvaltaisempaa organisaatiomuutosta. Raportin mukaan Suomen kunnat ovat pitkälti onnistuneet näissä digitalisaation ensiaskelissa. (Parviainen ym. 2017 A, 14.) Kuntien digitalisaation tasossa on kuitenkin arvioitu olevan eroja niin kuntien välillä kuin kuntien sisäisesti (Tihinen ym. 2019, 30). Digikuntakokeilun yhteydessä toteutetun kuntakyselyn mukaan suurin osa Suomen kunnista on huomionnut digitalisaation merkityksen ja sitä seuraavan toimintaympäristön muutoksen (Valtiovarainministeriö 2019, 7). Kuntien digitalisaation tila ja digitalisoinnin tarpeet vaihtelevat siis kunnasta riippuen (Välikangas & Savolainen n.d.; Valtiovarainministeriö 2019, 7).

Digitalisaatio houkuttelee kuntia erityisesti säästöpotentiaalin vuoksi. Kuntaorganisaation saamat suurimmat hyödyt näkyvät erityisesti tukipalveluiden, mutta myös kunnan konkreettisten palveluiden digitalisoinnin kautta. (Auvinen & Jaakkola 2018, 28–29.) Kuntaorganisaatioissa digitalisaatiosta ei voida kuitenkaan puhua pelkästään tehostamis- tai tuottavuuskeinona, sillä digitalisaatio saattaa edellyttää suuria investointeja eikä suoraa hyötyjä välttämättä ole heti havaittavissa. Julkisorganisaatioiden kannalta avainasemassa ovat toimivat palvelut. Palveluita pyritäänkin parantamaan niin, että ne olisivat saatavissa myös digitaalisesti. (Lyly, Kettunen, Salminen & Lappalainen, luku 4.)

Julkisorganisaatioiden digikehittämisessä on olennaista tarkastella digitalisaatiotarvetta asiakaslähtöisesti sekä tehdä yhteistyötä yli organisaatio- ja hallintorajojen. Digitalisaatioissa toimivaksi todetut toimintamallit voivat edistää useammankin toimijan kehitystä. Joissain tilanteissa digikehittämistä ei nähdä edes mahdollisuutena ilman yhteistyön tuomia resursseja ja osaamista. (Auvinen & Jaakkola 2018, 19–20.) Kuntaliiton teettämän *Kuntien digitalisaatiokartoituksen* (2021) mukaan digitalisaation toteutusta ei tulisi ulkoistaa vaan toteuttaa yhteistyössä eri toimialojen

vastuuhenkilöiden kanssa. (Lyly ym. 2021, luku 3.4.) Digitalisaation kannalta oleellista on siis niin organisaation sisäinen kuin ulospäin suuntautuvakin yhteistyö.

Digikehittäminen julkisorganisaatioissa edellyttää asiakaslähtöisiä ja tarpeisiin perustuvia lähtökohtia. Kehitystä ei tule tehdä pelkän kehityksen vuoksi, vaan asiakaslähtöisesti kansalaisten tarpeisiin perustuen. (Parviainen ym. 2017 A, 15; Fitzgerald ym. 2013, 9; Vuorensola, Savolainen, Välikangas & Ahonen 2018, 2.) Niin *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen* – raportin selvitysten kuin Koiviston (2020, 167) väitöskirjankin mukaan julkisorganisaatioiden ja kuntien yleisenä haasteena on liika järjestelmälähtöisyys asiakaslähtöisyyden sijaan (Parviainen ym. 2017 A, 11.)

2.3 Digitalisaatio kunnan organisaatiomuutoksen liikkeelle panijana

Kuntien digitalisaatio ei ole pelkästään uusia digi- ja teknologiajärjestelmiä ja toimintojen suoraa muuttamista digitaaliseen muotoon, vaan vaatii toteutuakseen myös laajamittaista organisaation uudelleen tarkastelua sekä mahdollisia muutoksia organisaation sisällä. (Parviainen ym. 2017 A, 20; Välikangas & Savolainen n.d.) Julkishallinnon digitalisaatioon liittyvää organisaatiomuutosta voidaan havainnoida prosessin, organisaation, liiketoiminta-alueen ja yhteiskunnan tasoilla.

Prosessi-taso viittaa digitaalisiin järjestelmien käyttöönottoon, automaation lisäämiseen ja siihen liittyviin toimintamallien muutoksiin. Organisaatiotason muutoksessa on arvioitava organisaation toimintaa uudelleen ja tarvittaessa muuttaa sitä luomalla uusia palveluita, poistamalla vanhoja käytäntöjä tai muuttamalla henkilöstörakenteita ja tehtäväkuvia. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan siis digikehittämisen yhteydessä niitä muutoksia, joita digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja hyödyntäminen vaatii. Liiketoiminta-alueella viitataan organisaation rooleihin ja arvoketjuihin, kun taas yhteiskunnan tasolla tarkastellaan laajempaa yhteiskunnallista muutosta. (Parviainen ym. 2017 A, 19; Parviainen ym. 2017 B, 64.) Seuraavissa kappaleissa kuntien digitaalista muutosta tarkastellaan kuntaorganisaation sisäisten tekijöiden kautta, joita ovat johtaminen, strategiat, osaaminen sekä organisaatiokulttuuri.

Digitaalisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää osaavaa johtamista. (Lyly ym. 2021, luku 1.) Digitalisaation johtamisen tueksi tarvitaan riittävästi tietoa ja dataa. Tietoa tarvitaan muun muassa kunnan sisäisestä tilanteesta sekä kunnan ulkopuolelta muualta yhteiskunnasta (Tihinen ym. 2019, 19; Lyly ym. 2021, luku 1; Auvinen & Jaakkola 2018, 54). Muutokseen sitoutuminen, tavoitteiden

selkeä hahmottaminen ja toteutuksen suunnittelu ovat merkittävä osa muutoksen eteenpäin viemistä (Hämäläinen ym. 2016, luku 3; Fitzgerald ym. 2013, 12).

Kunnan toimintaa ohjaa kuntastrategia, johon määritellään kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet nykyhetkestä tulevaisuuteen. (Kuntalaki 410/2015, 7:37 §; Auvinen & Jaakkola 2018, 16.) Ajankohtaisena ilmiönä digitalisaatio tulisikin huomioida kuntastrategiassa. (Parviainen ym. 2017 A, 24, 32; Hämäläinen ym. 2016, luku 3.) Digitalisaatio määritellään kuitenkin kuntastrategioissa eri tavoin kunnasta ja kunnan tilanteesta riippuen. Siinä missä yhdessä kunnassa digitalisaatio on koko organisaation laajuinen muutos, toisessa digitalisaatioon viitataan tiedon digitointina ja paperipostista luopumisena. (Räsänen ym. 2017, 25.)

Organisaatiokulttuuri ja asenne vaikuttavat muutoksen eteenpäin viemiseen oli sitten kyse organisaation johdosta, työntekijöistä, kuntalaisista tai yhteistyökumppaneista. Mikäli organisaation johdossa ei nähdä digikehityksen tarpeellisuutta, sen onnistuminen ja eteenpäin vieminen on epätodennäköistä, samoin kuin työntekijöiden keskuudessa vallitseva vastahakoinen ilmapiiri saattaa hidastaa tai jopa pysäyttää digikehittämisen organisaatioissa. Digitalisaatio saattaa olla julkisorganisaatioissa vieras käsite ja sen hyödyt eivät välttämättä heti näyttäydy. Pelko vierasta toimintamallia kohtaan voi aiheuttaa vastahakoisuutta, sillä uusien prosessien oppiminen vie aikaa ja siihen liittyvät riskit saattavat tuntua ylitseväsemättömiltä. (Fitzgerald ym. 2013, 9–10; Parviainen ym. 2017 A, 15.) Organisaatiokulttuuriin ja asenteisiin vaikuttaminen voi siis olla avainasemassa muutoksen toimeen saattamisessa (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, luku 6).

Osaamisen varmistaminen ja kouluttaminen voivat parhaimmillaan olla muutoksen mahdollistajia, mutta huonosti toteutettuna haastavat digimuutoksen niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa. Digikehitys edellyttää investointeja digiosaamiseen, jotta panostamisella saadaan aikaan haluttu muutos. (Valtioneuvosto 2022, 21; Vaughan-Whitehead, Ghellab, & de Bustillo Llorente 2021, 127.) Merkitystä on myös sillä, miltä organisaation tasolta osaamista löytyy – merkitystä on niin johdon kuin henkilöstönkin osaamisella. Suuremmista kunnista saattaa löytyä digitalisaatioon erikoistuneita henkilöitä, jotka myös ajavat digikehitystä eteenpäin. (Tihinen ym. 2019, 29.) Organisaatiomuutoksen toteuttaminen saattaa vaatia uudelleen järjestelyjä henkilöstön tehtävänkuvista ja henkilörakenteesta lähtien. Digikehityksen edetessä myös organisaation osaamistarpeet saattavat muuttua. (Parviainen ym. 2017 A, 32, 10.) Digitalisaation käytännön toiminta- ja kehittämisosaamisen lisäksi tulisi tuntea myös sen riskit ja turvallisuusseikat (Valtiovarainministeriö 2020).

Kuntaorganisaatiossa digikehityksen tasalle tulee saada niin kuntalaiset, henkilökunta kuin yhteistyökumppanitkin siltä osin kuin digitalisaatio heitä koskettaa. Onnistuneet digiprosessit tarvitsevat käyttäjänsä, mikä edellyttää digipalveluilta saavutettavuutta ja helppokäyttöisyyttä. (Auvinen & Jaakkola 2018, 29.) Digikehittämisessä on ensisijaisesti kyse siis organisaation ja toimintatapojen muutoksesta, joka edellyttää osaamista, mutta myös sopeutumista. (Auvinen & Jaakkola 2018, 34.)

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Kuntien digikehitystä tarkastellaan tutkielmassa muutosjohtamisen kautta. Tässä yhteydessä käsillä oleva muutos on kuntaorganisaatioiden digitalisaatio, joille on tyypillistä muutosvastarinta (Tihinen ym. 2019, 62). Julkishallinnossa muutosjohtamisen perimmäisenä ajatuksena on huomioida yhteiskunnallisten muutosten ja ympäröivien ilmiöiden vaikutukset kuntaorganisaatioihin sekä niiden johtamiseen. Muutosjohtamisessa keskitytään ensisijaisesti ennalta suunniteltuihin muutoksiin. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.9.)

Muutosjohtamiselle on tyypillistä johtajuuden merkityksen korostuminen sekä ylhäältä alaspäin suuntautuva ohjaaminen. (Haveri & Majoinen 2000, 30; Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.9.) Kysymykseen voikin nousta se, kuka muutosta johtaa – organisaation johto vai muutoksen toteuttajana toimiva muutosagentti eli muutosjohtaja. (Koski & Vakkala 2007, 42.) Muutoksen eteneminen organisaation läpi edellyttää sitoutumista niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Niin johdon kuin henkilöstönkin tulee ymmärtää käsillä olevan muutoksen merkitys. (Haveri & Majoinen 2000, 33.) Muutosjohtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat strategiat ja visiot, jotka auttavat tunnistamaan muutoksen tarpeen sekä suuntaamaan johtamista haluttuun suuntaan. Tähän liittyy myös organisaation ja henkilöstön riittävä tuntemus, sillä johtajan tulee tietää kuinka henkilöstö reagoi muutoksiin. (Haveri & Majoinen 2000, 41.)

Muutosjohtamisen ajatus juontuu erilaisista suunnitellun muutoksen johtamisen malleista, joista tärkeimpänä nähdään Kurt Lewisin kolmivaiheinen muutosmalli. Lewisin kolmivaiheinen organisaation muutosprosessi rakentuu sulattamisesta (*unfreezing*), muutosliikkeen toteuttamisesta (*moving* tai *change*) sekä jäädyttämisestä (*refreezing*). Lewisin mallilla on ollut suuri merkitys muutosjohtamisen ajatuksen syntymiselle, vaikka sitä on kritisoitukin liiaksi yksinkertaistamiseksi monimutkaisessa prosessissa. (Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.9.; Haveri & Majoinen 2000, 35; Koski & Vakkala 2007, 44.)

Toinen suosittu muutosjohtamisen malli on John Kotterin kahdeksan vaiheen muutosmalli, jonka tarkoituksena on ollut vastata Lewinin mallin puutteisiin. Kotterin muutoshankkeen mallin vaiheet ovat: 1) Muutoksen välttämättömyyden selventäminen, 2) johtavan tiimin muodostaminen, 3-4) vision luominen sekä sen jakaminen, 5) vision ”markkinointi”, 6) lyhyen aikavälin suunnitelmat ja suunnitelmien toteutus, 7) muutosten integroiminen organisaatioon, uusien muutosten toteuttaminen

sekä 8) uusien toimintatapojen ottaminen osaksi organisaation käytäntöjä. (Haveri & Majoinen 2000, 36.) Kotterin mukaan suurina haasteina muutoksen johtamisessa ovat liian hätäinen toteuttaminen sekä vaiheiden väliin jättäminen, sillä muutos ja sen vaiheet vievät aikaa (Kotter 2007, 97).

Erilaisia muutosjohtamisen malleja on löydettävissä useampia. Muutosjohtamisen peruseriaatteina ovat kuitenkin johtajuuden korostaminen sekä sitoutuminen tavoitteeseen. (Haveri & Majoinen 2000, 35.) Muutosjohtamisen mallien kiteytys liittyy olennaisesti muutoksen eri vaiheisiin, joita ovat muutostarpeen esille tuominen, muutossuunnitelma ja sen esittely, konkreettinen toteutus sekä muutoksen ottaminen pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. (Haveri & Majoinen 2000, 42.) Virtanen ja Stenvall (2019, luku 6.9) korostavat kuitenkin, että jokainen muutos ja muutosympäristö on yksilöllinen, minkä vuoksi yhteneväistä ja jokaiseen tilanteeseen toimivaa johtamisen mallia ei voida nimetä.

4 TUTKIELMAN TOTEUTUS

4.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella kuntien digikehitystä ja siihen liittyvää organisaatiomuutosta ilmiönä. Organisaatiomuutoksella viitataan tässä yhteydessä kaikkiin niihin organisaatiossa tehtäviin muutoksiin ja resursointeihin, millä pyritään takaamaan uuden digitaalisen prosessin toimeenpano halutulla tavalla (Parviainen ym. 2017 A, 20; Hess ym. 2016, 123; Savić 2020, 28; Fitzgerald ym. 2013, 2). Tutkimuksessa kartoitetaan mitä kuntien organisaatiomuutoksessa tulisi huomioida digitalisaation mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa keskitytään kuntaorganisaatioiden digikehityksen nykytilanteeseen ja nykytilanteessa tapahtuviin organisaatiomuutoksen osa-alueisiin. Kyseessä ei ole kuntien vertailututkimus eikä mitään yksittäistä kuntaa tarkastella tässä yhteydessä tarkemmin. Tarkemman tarkastelun ulkopuolelle jätetään muut julkisorganisaatiot.

Tutkimustavat jaotellaan usein kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimustapaan. Karkeasti eroteltuna laadullinen tutkimustapa pyrkii selittämään käsillä olevaa ilmiötä, kun taas määrällinen tutkimustapa keskittyy numeeriseen tietoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137.) Määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä ovat syy-seuraus-suhteen selvittäminen, johtopäätökset sekä hypoteesit (Hirsjärvi ym. 2009, 141). Näennäisistä eroistaan huolimatta ne eivät kuitenkaan ole täysin vastakkaisia tutkimusmenetelmiä, vaan niitä hyödynnetään usein rinnakkain täydentämään toisiaan (Hirsjärvi ym. 2009, 137; Tuomi & Sarajärvi 2002, 67). Koska tarkoituksena on selvittää ilmiötä asiantuntijanäkökulmasta, tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti opinnäytteessä pyritään ymmärtämään ilmiötä teoriaan ja haastateltavilta kerättävään aineistoon pohjautuen. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 164; Juhila 2021.)

Tutkimus toteutetaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä kartoittavana ja kuvailevana haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmänä henkilökohtaisesti toteutetun haastattelututkimuksen etuna on sen joustavuus ja se mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan suoran vuorovaikutuksen sekä tarkentavien lisäkysymysten esittämisen tarpeen vaatiessa. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelutyyppiä valittaessa vaikutti huomattavasti tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tarkoitus. Haastatteluissa kysymykset esitetään suoraan suullisesti ja haastattelijalla kirjaa vastaukset, kun taas kyselyssä tai lomakehaastattelussa tyypillisesti vastaajan on itse täytettävä

esitetty lomake (ks. Tuomi ym. 2002, 75). Kyselyyn verrattuna haastattelun etuna nähdään haastateltavien tavoitettavuus, sillä haastatteluun osallistuminen varmistuu yleensä viimeistään haastattelua sovittaessa, mikä sopii tähän tutkielmaan paremmin (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 208–209; Tuomi ym. 2002, 76).

Aineistonkeruutapana yksilöllisesti toteutettu teemahaastattelu mahdollistaa asiantuntijoiden näkökulmien tuomisen esille ja niille onkin tyypillistä haastattelun pidempi kesto (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 211). Haastattelukysymyksistä muotoutui avoimia, puolistrukturoituja ja ne etenivät pitkälti tietyssä järjestyksessä, eli haastattelujen eteenpäinviemiseksi oli laadittu ennalta pääkysymykset, jotka ohjasivat haastattelua tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (ks. liite 1; Tuomi ym. 2002, 77). Avoimet kysymykset antoivat mahdollisuuden vastata melko vapaasti esitettyihin kysymyksiin. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.) Haastattelukysymyksissä edettiin yleisluontoisemmasta kartoituksesta yksityiskohtaisempaan. Haastattelukysymysten alussa selvitettiin kuntien digitalisaatiota yleisemmällä tasolla, minkä jälkeen siirryttiin tutkimuskysymyksiin kohdistuviin teemoihin.

Haastateltavaksi valittiin kaksi kuntaorganisaatioiden digitalisaation parissa työskentelevää asiantuntijaa. Kaksi haastattelun kohdetta on kandidaatintyön laajuudessa kohtuullinen otos, kun tarkoituksena on ymmärtää käsillä olevaa ilmiötä. Tutkielmassa haastateltavat valittiin kuntien kanssa yhteistyössä toimivasta Kuntaliitosta. Kuntaliitto on organisaatio, jonka ensisijainen tehtävä on kuntien edunvalvonta. Kuntaliitto pyrkii myös osallistumaan kuntakehittämiseen tekemällä tutkimus- ja kehittämistyötä. (Kuntaliitto n.d. A.) Kuntien edunvalvojana toimiessaan Kuntaliitto pyrkii ohjaamaan, tukemaan ja edistämään digikehitystä kunnissa (Kuntaliitto n.d. B).

Varsinaisia tutkimushaastatteluja edelsi lyhyempi esihaastattelu, jonka tarkoituksena oli selventää ilmiötä sekä tutkimuskysymyksiä. Haastateltavat kontaktoitiin alkuun puhelimitse, minkä jälkeen heille lähetettiin sähköpostilla lisää tietoa kandidaatintutkielmasta, sen tarkoituksesta sekä käytännön toteuttamisesta. Tässä yhteydessä esiteltiin myös haastattelun aihe, mikä antoi haastateltaville mahdollisuuden valmistautua haastatteluun etukäteen niin halutessaan (ks. Tuomi ym. 2002, 75). Toiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset valmistautumista varten. Niin esihaastattelu kuin varsinaiset tutkielmahaastattelut toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä lokakuun 2024 aikana. Haastateltavien halukkuus osallistua varmistettiin uudestaan suullisesti haastattelun alussa ja samalla varmistettiin myös lupa haastattelun tallentamiseen sekä haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkielmassa.

Haastateltavien kanssa sovittiin henkilökohtaisesti opinnäytteessä kerrottavista henkilötiedoista sekä haastatteluista kerätystä aineistosta ja siitä, mitä tutkielmassa saa nostaa esille. Haastateltaville kerrottiin tarkemmin myös tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä haastatteluaineiston säilyttämisestä sekä lopulta aineiston hävittämisestä. Toisen haastateltavan pyynnöstä tarkemmat henkilötiedot, kuten nimi ja työnimike hävytetään ja haastateltaviin viitataan tutkielmassa sovitusti Kuntaliiton digitalisaatio asiantuntijoina tai digiasiantuntijoina. Haastateltavien pyynnöstä haastatteluissa mainittuja tarkempia esimerkkejä ei nosteta tutkielmassa esille ja teemoja käsitellään yleisluontoisesti. Haastattelujen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin haastateltavien työkuva suhteessa kuntien digitalisaatioon (ks. Liite 1.). Anonymisoinnin vuoksi haastateltavien virallista työkuva ei kuitenkaan selvennetä analyysivaiheessa. Molemmat haastateltavat digitalisaatio asiantuntijat kuitenkin työskentelevät yhteistyössä kuntien kanssa.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Teams-alustan hyödyntäminen mahdollisti haastattelujen tallentamisen litterointia eli aineiston puhtaaksi kirjoitusta varten (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 222). Molemmat asiantuntijahaastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Toinen haastateltava hyödynsi dioja havainnollistamaan vastauksia haastattelun aikana. Haastatteluista kertyi yli sata sivua litteroitua haastattelumateriaalia. Teams-alusta teki haastatteluista ensin alustavat litteroinnit, jotka tarkastettiin ja muokattiin todellisia haastatteluja vastaavaksi. Litteroinnin yhteydessä hävytettiin haastateltavien tarkemmat henkilötiedot ja pelkistettiin tekstiä helpommin luettavaan muotoon. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 221–222; Tuomi ym. 2002, 111.) Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi. Kvalitatiivinen tutkimusstrategia ohjasi myös aineiston järjestämisen sekä analyysitavan valinnassa. Tutkielmassa pyrittiin valitsemaan sellainen analyysitapa, joka selventää ilmiötä ja tutkimuskysymyksiä parhaiten (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Analyysi eteni litteroinnista teemoitteluun. Teemoittelu tarkoittaa analyysitapana aineiston luokittelua sen mukaan, mitä siinä ilmenee ja sanotaan eri teemojen pohjalta (ks. Tuomi ym. 2002, 95).

Aineiston analyysi eteni siis aineiston läpikäymisestä teemojen luokitteluun (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 144). Haastattelukysymykset ohjasivat teemojen muotoutumista. Analyysivaiheessa aineistosta erilaisiksi teemoiksi nousivat 1) asiakas- ja käyttäjälähtöisyys 2) resurssit 3) organisaatiomuutos ja johtaminen sekä 4) yhteistyö. Teemojen valikoitumiseen vaikutti myös haastateltavien painopisteet. Tämän vuoksi esimerkiksi asiakaslähtöisyyden ja yhteistyön käsitteet digitalisaation osa-alueina nousivat myös analyysivaiheessa merkittäviksi teemoiksi. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 148.)

Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä asiantuntijoiden näkemysten kautta mahdollisimman perusteellisesti ja kattavasti. Raportointivaiheessa pyrittiin kiinnittämään huomiota tutkijan asemaan häivyttämällä tutkijan omat näkemykset. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.) Aineiston laajuuden vuoksi teemoja ja niiden sisältöä käytiin läpi useaan kertaan ja karsittiin mahdollisia epäolennaisuuksia suhteessa tutkimuskysymyksiin (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 146). Raportoinnissa esitettiin kuitenkin myös asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien digitalisaatiosta yleisluontoisesti, sillä se avaa myöhempiä raportoinnin vaiheita syvemmin.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus muokkautui olosuhteiden mukaan ja tutkimuksen ilmiö ja rajaus tarkentuivatkin tutkielman edetessä. (Ks. Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tutkielman tekijän vastuulla on vastata henkilökohtaisesti hyviin tieteellisiin käytäntöihin perehtymisestä sekä niiden noudattamisesta. Koko tutkimusprosessin ajan pyrittiin noudattamaan tiedeyhteisön yhteisesti hyväksymiä toimintatapoja liittyen muun muassa tutkimuksen etenemiseen, aineistonkeruun ja -säilyttämisen tapoihin, aineiston esittämiseen sekä tutkimuksen objektiiviseen arvioimiseen. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 23–24, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13.)

Tutkielman luotettavuus ja rehellisyys on pyritty varmistamaan työn aloituksesta lähtien avoimuudella, puolueettomuudella ja selkeillä suunnitelmilla. Työssä käytetyn aineiston luotettavuus on pyritty varmistamaan muun muassa lähteiden luotettavuutta arvioimalla sekä tarkistamalla tieto tarvittaessa useammasta lähteestä. Tutkielmassa huomioidaan muiden tekemä työ merkitsemällä lähdeviittaukset ja lähteet asianmukaisesti (ks. Kuula 2011, 68).

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, kun taas validiteetilla viitataan tutkittavaan ilmiöön ja siihen, onko tutkittava ilmiö tavoitettu oikein tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Haastatteluaineiston ja yleisesti tutkielman luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että niin tutkija kuin haastateltavatkin tulkitsevat kohdetta omien näkemyksiensä pohjalta. Tässä yhteydessä voi myös pohtia, onko tutkija ymmärtänyt ilmiön oikealla tavalla ja osannut havainnollistaa tutkimuskysymyksiensä muodon niin, että myös haastatteluun osallistuneet asiantuntijat puhuvat samasta ilmiöstä. Tästä syystä kyseisessä tutkielmassa niin reliabiliteettia kuin validiteettiäkin saattaa olla vaikeaa arvioida ja luotettavuus

saattaa näyttäytyä heikkona. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–187.) Tämä kuitenkin liittyy myös olennaisesti teemahaastattelun luonteeseen, sillä sen tarkoituksena onkin selvittää teemojen merkityksiä ja auttaa nostamaan esille uusia näkökulmia ilman liiallisia ennakko-oletuksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Työn eettisyyttä pyrittiin vahvistamaan suostumuksen varmistamisella niin esihaastattelussa kuin virallisissa haastatteluissakin. Haastateltavien toiveet anonymiteetistä otettiin huomioon työn toteutuksessa ja raportoinnissa. Haastatelluille asiantuntijoille lähetettiin myös sovitusti valmis vedos läpikäyntiä varten. (Ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.)

5 TULOSTEN ESITTELY

Kuntaliiton digitalisaatioasiantuntijat kuvaavat digitalisaation merkitystä kunnille suureksi, mutta monitahoiseksi. Digitalisaatio koskettaa asiantuntijoiden mukaan kuntaorganisaatioita tavalla tai toisella. Aineistosta nousee esille, että digitalisaatio asettaa paineita kuntaorganisaatioille niin yhteiskunnallisena trendinä, kuin kannustavien ja pakottavienkin paineiden kautta. Myös yhteiskunnalliset odotukset kannustavat osaltaan digikehittämiseen, sillä digitalisaatio ympäröi niin kansalaiset, henkilöstön kuin johtoportaankin.

Ensimmäinen digiasiantuntija korostaa erityisesti teknologian ja digitalisaation kehityksen mukana tulevia mahdollisuuksia. Siinä missä yhteiskunnalliset odotukset toimivista digitaalisista palveluista asettavat paineita, kannustavat sen mukana tulevat mahdollisuudet parempiin, ajasta ja paikasta riippumattomiin sähköisiin palveluihin. Toinen digiasiantuntija nimeää saavutettavat ja toimivat palvelut yhdeksi tärkeimmistä vetovoimatekijöistä digikehittämisessä.

Digitalisaation kautta voidaan digiasiantuntijan mukaan etsiä ratkaisuja erilaisiin taloudellisiin, tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviin ongelmiin. Aineistosta nousee esille myös työvoimapulan kaltaisten yhteiskunnallisten haasteiden vaikutukset digitalisaatioon. Digiasiantuntijoiden mukaan kustannussäästöt ovat kuitenkin vain yksi kuntien digitalisaation näkökulmista. Paineita digikehittämiseen tulee myös lainsäädännön puolelta. Aineistossa nostetaan esille kuntien tilannetta sääntelypaineiden keskellä. Julkisorganisaatioina kunnat ovat lainsäädännön puolelta veloitettuja tuottamaan palveluita ja digitalisaatioonkin liittyy oma sääntelynsä. Asiantuntijat korostavat, että kunnat eivät ole yritysten lailla vapaita kehittämään palveluitaan. Digiasiantuntijoiden mukaan suuri osa kuntien resursseista menee lakisääteisten tehtävien ja veloitteiden toteuttamiseen, mikä jättää joissain tapauksissa vain vähän liikkumavaraa digikehittämiselle, vaikka halua kehittämiseen olisikin.

Digiasiantuntijat kuvaavat kuntien digitalisaation tilannetta vaihtelevaksi. Kunnat ovat erilaisia muun muassa koon, sijainnin ja väestöpohjankin osalta, mikä asettaa erilaisia tarpeita ja lähtökohtia digikehittämiselle. Yleisellä tasolla kuntien digitalisaation tilanne nähdään hyvänä ja perustason sähköisiä toimintoja on jo suurimmassa osassa kunnista. Toinen digiasiantuntija kuvaa digitalisaatiotilannetta vaihtelevaksi niin kuntien välillä kuin kunnan sisällä eri toimialoilla. Suuremman kaupungin status ei automaattisesti tarkoita pidemmälle edennyttä digitalisaatiota. Myös

pienemmässä kunnassa tai kaupungissa on mahdollisuuksia löytää toimivia digitaalisia ratkaisuja ja edetä pitkälle digikehittämisen suhteen.

Varsinainen vertailu ei myöskään toisen digiasiantuntijan mukaan ole yksioikoista kuntien välisten erojen vuoksi – onhan jokaisella kunnalla omat lähtökohtansa. Myös kansainvälisesti verrokkien löytäminen voi olla vaikeaa. Haasteeksi nousee aineistosta myös digitalisaation määrittely, sillä laajempi digitaalinen muutos saatetaan usein sekoittaa perustason sähköisiin toimintoihin. Asiantuntijan mukaan määrittelyhaasteet voivat myös vaikeuttaa kuntien digitalisaation arviointia kansallisesti.

Analyysivaiheessa aineistoa läpikäydään esille nousseiden teemojen kautta: asiakas- ja käyttäjälähtöisyys, resurssit, organisaatiomuutos ja sen osa-alueet sekä yhteistyö. Asiantuntijoiden sitaatteja on hyödynnetty aineiston havainnollistamiseksi sekä aiheen avaamiseksi. Sitaatit on sisennetty tekstiin niiden erottamisen helpottamiseksi. Tekstinsisäiset lainaukset on pyritty erottelemaan lainausmerkeillä. Asiantuntijoiden sitaatit on eroteltu toisistaan Kuntaliiton digiasiantuntija 1 & 2 merkinnöillä.

5.1 Lähtökohtana asiakaslähtöisyys

Aineiston perusteella asiakaslähtöisyys on kuntien digikehittämisen kulmakivi. Toinen digiasiantuntija korostaa, että kuntien digitalisaatiossa on kyse toimintamallien pohdinnasta alkutekijöistään lähtien. Digitaalisessa muutoksessa tulee selvittää alusta asti toiminnalla halutut tavoitteet ja lähteä kehittämään sen saavuttamisen keinoja uusista lähtökohdista. Kyse ei ole vain digitaalisista järjestelmistä, vaan toimintatavoista ja tavoitteista – vasta lopuksi pohditaan mikä teknologia mahdollistaa tavoitteen toteutumisen. Digiasiantuntija selventää, että digitalisaatiota ei tulisi pitää itseisarvona, vaan kunnan digitaaliset tavoitteet suhteutetaan kunnan tilanteeseen. Mitään yhtenäistä digikehittämisen mallia ei asiantuntijan mukaan ole. Digitaalisten tavoitteiden saavuttaminen on jokaiselle kunnalle erilaista tarpeiden mukaan. Kunnan tarpeita pohdittaessa huomioitavia asioita ovat kunnan yksilölliset tekijät, kuten kunnan väestöpohja ja sen sijainti.

— Jos ajattelemme asiakaslähtöisyyttä digitalisaatiossa, sen ei voida olettaa olevan samanlaista kaikissa kunnissa, koska asiakkaatkin ovat erilaisia. (Kuntaliiton digiasiantuntija 2.)

Digiasiantuntija nostaa esille, että Suomen digitaalinen kehitys on lähtenyt liikkeelle jo noin 30 vuotta sitten, minkä seurauksena useimmista kuntaorganisaatioista on löydettävissä eri tasoisia digijärjestelmiä ja harvempi kunta lähtee liikkeelle nollostä. Erityisesti järjestelmän tullessa tiensä päähän on tärkeää pohtia, miten digitalisaatiota tässä kohtaa lähestytään: Korvataanko vanha järjestelmä uudella samanlaisella vai mietitäänkö toiminta alusta asti uudestaan?

Silloinhan heti alkuun tarvitsisi miettiä tilannetta ja ottaa käyttäjät mukaan siihen. Ne henkilöt, jotka niitä hakemuksia käsittelee ja tekee, niidenhän pitää olla siellä kehityksen ytimessä. Heitä vartenhan se osittain on. Se on asiakasta ja työntekijöitä varten. (Kuntaliiton digiasiantuntija 2.)

Digiasiantuntijoiden mukaan asiakaslähtöisessä kehityksessä tulisi huomioida myös käyttäjä. Yhdessä kehittäminen voi mahdollistaa helpomman ja paremman järjestelmän niin käyttäjälle kuin asiakkaallekin.

5.2 Resurssit

Aineistosta nousee esille resurssien merkitys kuntien digitalisaation kehittämisessä. Molemmat asiantuntijoista nostavat resurssit suureksi haasteeksi, mutta toisaalta myös digikehityksen edellytykseksi. Molemmat digiasiantuntijat nimittävät resurssit pitkälle edelleen digitaalisen muutoksen merkittäväksi taustatekijäksi. Asiantuntijan mukaan investoinnit digitaalisiin järjestelmiin ovat vain osa digitalisaatioon suunnattua resurssia, sillä siinä tulisi ottaa huomioon myös digitalisaation vaatima organisaatiomuutos, sekä siihen menevät kustannukset. Asiantuntijan huomauttaa, että digitalisaation kokonaiskustannusten huomioiminen on tärkeää digitaalisen muutoksen etenemisen kannalta. Asiantuntijoiden näkökulmasta myös virheisiin tulee olla varaa – ”on resursseja tehdä, kokeilla ja epäonnistua sekä oppia niistä epäonnistumisista”.

— Sinun täytyy pystyä panostamaan siihen, ja jos resurssit ovat heikkomat, siitä tulee luonnollisesti projekti, joka etenee projektimaisesti.
(Kuntaliiton digiasiantuntija 2.)

Se on selkeästi yksi tämän kulmakivistä, että jatkuvan kehittämisen mallia ei ole. Resursseja ei yksinkertaisesti ole riittävästi, joten kehitys tapahtuu aaltoliikkeenä: Kun resursseja saadaan, edistystä tapahtuu, mutta resurssien puuttuessa kehitys hidastuu.
(Kuntaliiton digiasiantuntija 2.)

Digiasiantuntijan mukaan kunnan päätöksenteossa digitalisaation kehittäminen saattaa olla vastakkain muiden arvovalintojen kanssa, mikä asettaa asiantuntijan mukaan haasteita päättäjille. Digitalisaation kehittämiseen voidaan hakea erillistä tukea valtionavustuksista. Digitalisaatioasiantuntija kuvailee resurssitilannetta ajoittain haasteelliseksi, sillä haettavat valtionavustukset ovat pääsääntöisesti poliittikkavetoisia, määräaikaan ja tavoitteisiin sidottuja. Ajoittainen resursointi saattaa johtaa ”ryöpsäyksenomaiseen kehitykseen”, joka taantuu rahoituksen loppuessa. Digiasiantuntija kertoo kuntien olevan kuitenkin suureksi osaksi aktiivisia rahoituksen hakemisessa, ja kunnat pyrkivätkin kehittämään toimintaansa mahdollisuuksien mukaan.

5.3 Digitaalinen muutos johdetaan organisaation läpi

Digiasiantuntijat kuvaavat organisaatiomuutoksen olevan merkittävä osa digikehitystä. Digitaalisen muutoksen tiimoilta osa-alueiksi nostetaan johtaminen, strategiat ja sitoutuminen, asenteet ja organisaatiokulttuuri, osaaminen ja organisaation kyvykkyys, tieto ja data sekä digitalisaation työkalut.

Toinen asiantuntijoista selventää, että digitaalisessa muutoksessa digitalisaatio johdetaan osaksi kunnan toimintaa. Kyse on siis asiantuntijan mukaan pohjimmiltaan muutoksen **johtamisesta**, mikä liittyy myös seuraaviin osa-alueisiin. Digitaalisen muutoksen kannalta asiantuntija korostaa johdon sitoutumista, asennetta sekä osaamista. Organisaatiomuutoksen osa-alueissa tuodaan esille erikseen asiantuntijoiden näkemys johdon merkityksestä.

- strategiaa viedään järjestelmällisesti ylimmästä johdosta koko organisaation läpi, esimiehiltä työntekijöille ja konkreettisesti käytännön työhön. (Kuntaliiton digiasiantuntija 1.)

Johtaminen ja sen tavoitteet digitalisaation suhteen konkretisoituvat **strategioissa** ja visioissa. Asiantuntija korostaa, että johdon tehtävä on pitää digitalisaation langat käsissään ja tarkastella digitaalista kehitystä koko organisaation kannalta. Asiantuntija nostaa huomioitavaksi asiaksi kunnan sisäisen eriytymisen, sillä kunnan sisällä toimialat voivat olla kehittyneet eriasteisesti digitalisaation suhteen. Kunnan digitaalinen strategia kertoo asiantuntijan mukaan johdon sitoutumisesta pitkäjänteiseen kehityksen eteenpäin viemiseen. Vaalivuosi on asiantuntijan mukaan välitarkastelun paikka, mikä mahdollistaa tilanteen uudelleen arvioinnin. Osa digitalisaatiosta voi myös toimia pohjatyönä myöhemmälle digikehittämiselle. Molemmat digiasiantuntijoista nostavat esille, miten

pitkäjänteistä tekemistä vaativa digikehittäminen muuttuu projektimaiseksi ilman tavoitteisiin sitoutumista ja jatkuvaa resursointia.

Onko siinä sitten motivaatiota jatkaa hanketta esimerkiksi, jos tarvitsisi tulevaisuudessakin resursointia digikehitykseen, että koko hanketta jatkettaisiin? Jos sinun täytyy miettiä, kumpaan haluat konkreettisesti panostaa varoja, niin haluatko laittaa ne koulunkäyntiavustajaan, joka selkeästi hyödyttää kuntalaisia, vai digikehittämiseen, josta saattaa olla hyötyä tai ei? (Kuntaliiton digiasiantuntija 1.)

Asenne, organisaatiokulttuuri sekä niihin vaikuttaminen ovat digiasiantuntijan mukaan olennainen osa digitaalista muutosta. Johdon ja henkilöstön asenne sekä yleinen organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, miten digitalisaatioon suhtaudutaan organisaatiossa. Asiantuntijan mukaan sillä on eroa, täytetäänkö pelkästään ”laissa säädetyt tehtävät vai nähdäänkö digitalisaatio mahdollisuutena tehdä asioita fiksummin”. Digiasiantuntija korostaa aktiivisuuden, positiivisen asenteen ja rohkean tekemisen merkitystä digikehitykselle. Johdon ja henkilöstön myönteinen suhtautuminen digikehitykseen voi näkyä strategisesti suunniteltuna, pitkäjänteisenä tekemisenä, sitoutuneisuutena ja pelottomuutena tulevia muutoksia kohtaan.

Sillä on erittäin suuri merkitys, miten kuntaa johdetaan ja miten kulttuuri rakennetaan kuntaan, jotta ihmiset uskaltavat olla aloitteellisia ja tehdä ehdotuksia. On tärkeää, että kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. (Kuntaliiton digiasiantuntija 1.)

Digiasiantuntija liittyy digitaaliseen muutokseen myös **osaamisen ja organisaatiokyvykkyyden** näkökulmat. Aineistosta nousee esille osaamisen tarve organisaation eri tasoilla. Asiantuntijan mukaan tässä on kyse koko organisaation kyvykkyydestä eli ”enemmän kuin yhden tai yksittäisten ihmisten osaamisesta”. Osaamista voidaan tarkastella johdon ja henkilöstön osaamisen näkökulmista. Digiasiantuntijoiden mukaan johdon tulee tiedostaa kunnan tilanne ja tuntea käsillä oleva ilmiö. Asiantuntijan korostaa, että digitalisaation kannalta keskeistä on johdon osaaminen ja kyky muuttaa strategiat tekemiseksi – muuten visiot jäävät ”vain juhlapuheiksi”. Kunnan tilan tuntemus auttaa tunnistamaan ”tekemisen paikat ja oikean järjestyksen tekemiselle”.

Digiasiantuntija korostaa erityisesti johdon osaamista ja tietämystä, sillä siihen liittyy ilmiön tuntemuksen lisäksi myös kyky hankkia resursseja sekä muutoksen toteuttamiseen tarvittavaa osaamista – oli se sitten organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Digikehityksessä henkilöstön osaaminen pyritään varmistamaan muun muassa kouluttamisen ja rekrytoinnin kautta. Digiasiantuntija korostaa, että digitalisaatiossa on kyse organisaation yhteisestä asiasta, mihin

jokainen henkilöstön jäsen osallistuu omalta osaltaan, esimerkiksi pysymällä ajan tasalla oman toimialan digitalisaatioon liittyvästä kehityksestä. Asiantuntijan mukaan digitalisaatio ja kehittämishalu näkyy henkilöstön rutiineissa ja arkisen työn toimintamalleissa.

Tähän liittyy osaaminen, eli onko kunnassa riittävää osaamista edistämään digitalisaatiota ja mitä osaaminen on sekä millä tasoilla sitä tulee olla. – Osaaminen voi olla erilaista ylimmässä johdossa ja se vaikuttaa johtamiseen. (Kuntaliiton digiasiantuntija 1.)

Aineistosta nousee esille myös **tiedon ja datan** merkitys digitaalisen kehityksen kannalta. Tiedon keruu voi liittyä muun muassa digitaalisten palveluiden asiakaskokemusten keräämiseen. Datan kerääminen voi digiasiantuntijan mukaan olla oleellista palveluita kehitettäessä. Asiantuntijan mukaan esimerkiksi tekoälyn käyttöönoton kannalta hyvälaatuinen data voi olla kehityksen edellytys.

Digitalisaation työkalut, eli digitaaliset järjestelmät ovat digiasiantuntijoiden mukaan vain osa digitaalista muutosta. Asiantuntijan mukaan digitaalisia järjestelmiä pohdittaessa tulisi ottaa huomioon teknologian mahdollisuudet. Toinen digiasiantuntijoista huomauttaa, että usein on keskitytty liikaa järjestelmiin, kun kehityksen tulisi lähteä asiakaslähtöisyydestä ja kunnan tarpeista.

5.4 Yhteistyö mahdollistaa kuntien ponnistamisen erilaisista lähtökohdista

Aineistosta nousee esille yhteistyön merkitys niin kuntaorganisaation sisällä kuin muidenkin organisaatioiden kanssa. Kuntien sisäinen yhteistyö liittyy yhteisvastuuseen käsillä olevasta muutoksesta – muutoksen toteuttamista ei säilytetä vain yhden tietohallintoihmisen harteille. Toisaalta yhteistyö voi näkyä digitaalisten järjestelmien tai muutoksen vaatimien toimintamallien yhteisenä kehittämisenä, mutta myös jokaisen osallistumisena esimerkiksi ylläpitämällä omaa digitaalista osaamista.

Muiden organisaatioiden kanssa tehty yhteistyö voi digiasiantuntijan mukaan mahdollistaa resurssien jakamisen, oli sitten kyse hankinnoista, osaamisesta tai muista taloudellisista investoinneista. Yhteistyö voi asiantuntijan mukaan olla avaintekijänä heikommassa taloudellisessa asemassa olevien kuntien digikehittämisen suhteen. Asiantuntija kuvaa, miten pienemmässä kunnassa ei välttämättä ole mahdollisuuksia resursoida laajalti erilaiseen osaamiseen, saati sitten hintaviin digijärjestelmiin. Myös tietoturva vaatii resursointia. Yhteistyön kautta kunnat koosta riippumatta voivat jakaa tarvittavaa osaamista ja resursseja.

Yhteisten organisaatioiden kautta voidaan keskittää osaamista. Monenlaista digiosaamista tarvitaan. – Tämä on helpottanut erityisesti pienten kuntien toimintaa. He ovat pystyneet tukeutumaan keskitettyihin resursseihin. (Kuntaliiton digiasiantuntija 1.)

Yhteistyö mahdollistaa toimivien käytäntöjen ja strategioiden jakamisen. Yhteistyön kautta järjestelmistä voidaan saada myös helpommin yhteensopivia. Yhteistyötä voi näkyä niin muiden kuntien, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen kuin yritystenkin suuntaan, mutta myös ulkomaille. Yhteistyö voi koskea asiantuntijan mukaan kunnan toimintaa, palveluita tai tiettyä toimialaa, kuten kirjastopalveluja. Asiantuntija nostaa esimerkiksi tästä erilaiset in-house-yhtiöt ja isäntäkuntamallit.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kunnat panostavat digitalisaatioon vaihdellen ja eroavat digikehittämisen suhteen niin toisistaan kuin kunnan sisäisten toimialojenkin osalta (Tihinen ym. 2019, 30). Tätä tukee myös kuntaliiton digiasiantuntijoiden näkemykset kuntien tilanteesta. Aineiston, kuten myös kirjallisuuden perusteella digitalisaation kautta haetaan ratkaisuja erityisesti taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviin haasteisiin, mutta myös palveluiden parantamiseen (Välikangas & Savolainen n.d.). Siinä missä digitalisaation vahvimpana motivaattorina saattavat olla säästötoiveet, myös kuntien digikehityksen suurena haasteena on resurssipula. Kehityksen eteneminen on asiantuntijoiden mukaan usein kiinni resursseista – kehitystä tapahtuu, kun on resursseja siihen.

Digitaalisen kehittämisen edellytyksenä on asiantuntijoiden mukaan organisaatiomuutos. Digitaalinen muutos on nimensä mukaisesti muutos myös organisaatiossa. (Vrt. Parviainen ym. 2017 A, 20; Hess, Benlian, Matt & Wiesböck 2016, 123; Savić 2020, 28; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch 2013, 2.) Tutkielman tarkoituksena on selvittää Kuntaliiton asiantuntijoiden näkemyksiä kuntaorganisaatioiden digitalisaatiosta. Aineistosta pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin: Millainen merkitys organisaatiomuutoksella on osana kuntien digikehittämistä ja mitä digitalisaatioon liittyvässä organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon digitalisaatioasiantuntijoiden näkökulmasta?

Molemmat Kuntaliiton asiantuntijoista kuvasivat organisaatiomuutoksen merkitystä suureksi osaksi digitalisaatiota (vrt. Parviainen ym. 2017 A, 20). Aineistosta esiin nousseita organisaatiomuutoksen osa-alueita olivat johtaminen, strategiat ja tavoitteet, asenteet ja organisaatiokulttuuri, osaaminen ja kyvykkyys, tieto ja data sekä työkalut, mistä osa nousee kirjallisuudessakin vahvasti esille.

Asiantuntijoiden näkemyksissä korostuu johdon merkitys organisaatiomuutoksen eteenpäin viemisessä – oli sitten kyse johdon sitoutumisesta, osaamisesta tai asenteista (vrt. Lyly ym. 2021, luku 1.). Aineiston perusteella johtaminen vie digitalisaation osaksi organisaation toimintatapoja. Aineistossa nousee esille erityisesti osaamisen merkitys, sillä digitalisaatio edellyttää monenlaista osaamista niin johdon kuin henkilöstönkin puolella. Toinen asiantuntijoista kiteyttää tämän organisaatiokyvykkyuden tai tarkemmin ”digikyvykkyuden” käsitteeseen, minkä asiantuntija määrittelee enemmän kuin yksittäisten työntekijöiden osaamiseksi – koko organisaation monipuoliseksi digiosaamiseksi. Monessa tilanteessa avaintekijänä on asiantuntijan mukaan

olemassa oleva osaaminen tai vaihtoehtoisesti kyky hankkia tarvittavaa osaamista tai muita resursseja.

Asenne ja organisaatiokulttuuri nousevat esille merkittävänä tekijänä niin kirjallisuudessa kuin asiantuntijoiden näkemyksissä. Nämä voivat paitsi toimia kehityksen ajurina, mutta myös sen hidastajina. (Ks. Fitzgerald ym. 2013, 9–10; Parviainen ym. 2017 A, 15.) Digiasiantuntijan mukaan johdon asenteella on vaikutuksensa muutoksen eteenpäin viemiseen. Organisaatiokulttuuri on huomioitava erityisesti organisaatiomuutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa, sillä johdon rohkeasta ja kehitysmuotoisesta asenteesta huolimatta muutosvastarinta saattaa haastaa digikehityksen (Tihinen ym. 2019, 62).

Tietoa tarvitaan johtamisen tueksi. Tämä liittyy toisaalta asiantuntijoidenkin esille nostamaan johdon osaamiseen ja toimintaympäristön tuntemiseen. Johdon tulee tuntea kunnan toimintaympäristö, henkilöstö sekä käsillä oleva ilmiö. Tietoa tarvitaan siis niin organisaation sisäpuolelta kuin ulkopuoleltakin. (Tihinen ym. 2019, 19.) Asiantuntija nostaa esille tiedon ja datan merkityksen myös digikehityksen kannalta olennaisena asiana, sillä tietyt digitalisaation askeleet, kuten tekoäly, vaativat toimiakseen riittävästi tietoa ja dataa. Digitalisaation työkalujen eli järjestelmien merkitys nähdään aineiston perusteella pitkälti toissijaisena suhteessa muihin kehittämisen osa-alueisiin.

Asiakaslähtöisyys tuodaan esille kirjallisuudessa ja aineistossa digitalisaation lähtökohtana. Tämä liittyy asiantuntijan mukaan vahvasti järjestelmien suunnitteluun, sillä pelkkä toimintojen digitointi ei hyödynnä digitalisaation mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Digitalisaation ajatus perustuu asiantuntijan mukaan tarpeista ja tavoitteista lähtöiseen suunnitteluun, jossa koko toimintaprosessia tarkastellaan uudelleen uusista lähtökohdista. Aineiston perusteella tässä on huomioitava kuntien ominaispiirteet ja tarpeet, sillä kehitystä ei tule tehdä vain kehityksen vuoksi. (Ks. Parviainen ym. 2017 A, 15; Fitzgerald ym. 2013, 9; Vuorensola, Savolainen, Välikangas & Ahonen 2018, 2). Kunnan ja kuntalaisten tarpeisiin perustuva digitalisaation kehittäminen on aineiston ja kirjallisuuden perusteella toimivien digitaalisten palveluiden edellytys, vaikka se huomioidaankin digikehittämisessä vaihdellen. (Koivisto 2020, 167, Parviainen ym. 2017, 11.)

Molemmat asiantuntijat näkivät suurena haasteena digikehittämiseen liittyvän jatkuvuuden puutteen. Digikehittämisen projektimaisuuden ja digitaalisiin tavoitteisiin sitoutumattomuuden suurimmaksi taustasyyksi nousee aineistosta resurssien puute, mikä toisaalta voi liittyä riittämättömiin tukikeinoihin, mutta myös poliittisiin arvovalintoihin. Aineiston perusteella sitoutumisella ja

tavoitteilla on merkitystä digikehittämistä eteenpäin vievänä tekijänä. Muutokseen sitoutumisen kannalta olennaisia ovat tavoitteet ja strategiat. (Vrt. Hämäläinen ym. 2016, luku 3; Fitzgerald ym. 2013, 12).

Digikehittämisen edistämisen kannalta esille nousee yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitys. Yhteistyö voidaan niin kirjallisuuden kuin asiantuntijankin mukaan nähdä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, sillä se mahdollistaa myös aikaisemmin mainittujen organisaatiomuutoksen osa-alueiden resursoinnin. Yhteistyön etuna on myös muiden kuin taloudellisten resurssien jakaminen. (vrt. Auvinen & Jaakkola 2018, 19–20.)

Organisaatiomuutokseen liittyvistä teemoista on löydettävissä joitakin yhtäläisyyksiä suhteessa muutosjohtamisen perusajatukseen. Toinen digiasiantuntijoista nostaa esille muutosjohtamisen käsitteen, vaikka sitä ei aineistossa tarkemmin avaakaan. Muutosjohtamista väläytellään myös kirjallisuudessa kuntien digitutkimusten yhteydessä (Tihinen ym. 2019, 62). Muutosjohtamisen malleihin liittyvät organisaatiomuutoksen vaiheet eivät nousseet esille aineistossa. Aineistossa nousee esille niin organisaatiomuutoksen kuin johtamisenkin merkitys digikehittämisessä, mikä tukee muutosjohtamisen perusajatusta ainakin osittain ylhäältä alaspäin suuntautuvasta johtamisesta. (Vrt. Haveri & Majoinen 2000, 30; Virtanen & Stenvall 2019, luku 6.9). Aineiston perusteella johdon tulee tuntea kunnan tilanne, digitalisaation mahdolliset kehittämiskohteet sekä oikea järjestys digitalisaation kehittämiseksi. Sitoutumisen ja tavoitteiden merkitys on ilmeinen niin asiantuntijoiden näkemysten perusteella kuin muutosjohtamisen perusajatuksessakin. Muutosjohtamisen kannalta merkityksellistä on myös aineistosta esille noussut yhteistyö. Johdon sitoutumisen lisäksi edellytetään henkilöstön sitoutumista. Asiantuntija korostaakin henkilöstön panoksen merkitystä osana suurempaa digimuutosta. (Vrt. Haveri & Majoinen 2000, 41.)

Yleisesti aineistossa kuntien digitalisaation tilanne nähdään hyvänä ja kunnat ovatkin ottaneet vaihtelevasti ja tarpeidensa mukaan askelia eteenpäin. Niin aineiston kuin kirjallisuudenkin perusteella kunnat ovat pitkälti onnistuneet taittamaan digitalisaation alkutaipaleen. (Parviainen ym. 2017 A, 14.) Siitä huolimatta digitalisaation todellinen tilanne jää aineiston perusteella hieman epäselväksi. Aineistossa nousee esille digitalisaatiokäsitteen määrittelyn haasteet, mikä voi osaltaan vaikeuttaa kuntien digitalisaatiotilanteen arviointia. Tämän pohjalta voidaankin pohtia: Kuinka pitkälle Suomen kunnat ovat todellisuudessa päässeet digitaalisessa muutoksessa? Voidaanko Suomen kuntien digitalisaatiossa puhua jo laajemmasta digitaalisesta muutoksesta vai onko kyse toistaiseksi perustason sähköisistä toiminnoista ja digitoinneista? Jatkotutkimusten osalta näihin

saattaa olla mielenkiintoista etsiä lisävastauksia. Toisena tutkimuskohde-ehdotuksena muutosjohtamisen ja sen vaiheiden soveltuminen kuntaorganisaatioiden digitaaliseen muutokseen saattaa tuoda mielenkiintoisia näkökulmia.

7 LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J., Kässi, O., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2023). *Digibarometri 2023: Data, tekoäly ja talouskasvu*. Julkaistu 4.10.2023. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <https://www.etla.fi/julkaisut/muut-julkaisut/digibarometri-2023-data-tekoaly-ja-talouskasvu/>
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. (2018). *Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon*. Pohjois-Savonliiton julkaisu 83. Haettu 29.9.2024 osoitteesta: <https://vm.fi/documents/10623/9444692/publication.pdf/9c26b2d9-905e-820c-0302-712b8fe05c1a/publication.pdf?t=1599734740284>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A New strategic imperative*. MIT Sloan Management Review, vol. 55, no. 2, 1–12. [Viitattu 24.9.2024.]
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* ACTA-julkaisusarja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu 19.12.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2006/1145-muutosprosessit-ja-johtajuus-kuinka-kunnat-yhdistyvat-acta-nro-123>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C. & Wiesböck, F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. MIS Quarterly Executive, vol. 15, no. 2, 123–139. [Viitattu 24.9.2024.]
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. [Viitattu 19.12.2024.]
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi. [Viitattu 12.9.2024.]
- Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Verkkoaineisto. Helsinki: Alma. [Viitattu 12.9.2024.]
- Juhila, K. (2021). *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 26.9.2024 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>
- Koivisto, A. (2020). *Understanding organizations' digitalization preparedness: An analysis through the lens of enterprise architecture maturity*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 26.9.2024 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123422/978-952-03-1735-5.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Koski, A. & Vakkala, H. (2007). *Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä*. ACTA-julkaisusarja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu 19.12.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2007/1434-oikealla-polulla-muutosjohtaminen-ja-tuloksellisuuden-arviointi>
- Kotiranta, A., Koski, H., Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. (2017). *Digitalisaatio muuttaa maailmaa – tarvitaanko politiikan tueksi uusia mittareita?* Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2017. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79838>

- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, vol. 85, no. 2, 96–103. [Viitattu 20.12.2024.]
- Kuntalaki 410/2015. Finlex. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O1L2P7>
- Kuntaliitto & Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022). *Jakso 3: Digi vaatii investointeja – syntykö lopulta säästöjä?* 8 oppia kuntien digitalisaatiosta – Podcast. Julkaistu 1/2022. Haettu 20.9.2024 osoitteesta: <https://open.spotify.com/show/6oSjuZ6nAk7p7PPwADdzYB>
- Kuntaliitto. (n.d. A). *Kuntaliiton palvelut – palvelumme*. Päivitetty 24.1.2024. Haettu 22.10.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/palvelut>
- Kuntaliitto. (n.d. B). *Kuntien digikehittäminen*. Sisältö tarkistettu 16.3.2021. Haettu 20.9.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntien-digikehittäminen>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 19.12.2024.]
- Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019. Finlex. Haettu 23.10.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190306>
- Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista 571/2016. Finlex. Haettu 23.10.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160571>
- Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. Finlex. Haettu 23.10.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190906>
- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2023). *Digibarometri 2023: Suomi ykkössijalle kansainvälisessä vertailussa digitalisaation hyödyntämisessä*. Verkkoartikkeli. Julkaistu 4.10.2023. Haettu 24.9.2024 osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410829/digibarometri-2023-suomi-ykkossijalle-kansainvalisessa-vertailussa-digitalisaation-hyodyntamisessa>
- Lyly, L., Kettunen, E., Salminen, A. & Lappalainen, A. (2021). *Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Haettu 20.9.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021>
- Neittaanmäki, P., Lehto, M., & Savolainen, M. (2021). *Yhteiskunnan digimurros*. E-kirja. Jyväskylän yliopiston IT-tiedekunta. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8647-6>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J., & Federley, M. (2017 A). *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Haettu 26.9.2024 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80883>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017 B). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Information Systems and Project Management, vol 5, no. 1, 63–77. [Viitattu 17.10.2024.]
- Räsänen, I., Oikarinen, T., Vartiainen, N., & Voutilainen, T. (2017). *Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineenä*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 4. Acta 267. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1848-kuntastrategiat-digitalisaation-ohjausvalineena-acta-nro-267>

- Savić, D. (2020). *From Digitization and Digitalization to Digital Transformation: A Case for Grey Literature Management*. Grey Journal (TGJ), vol. 16, no. 1, 28–33. [Viitattu 24.9.2024.]
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä*. Päivitetty 27.9.2024. Haettu 17.10.2024 osoitteesta: <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Tihinen, M., Federley, M., Hyvärinen, S., Karttaavi, T., Keskitalo, S., Korhonen, M., Kääriäinen, J., Naumanen, M., Seisto, A. & Veijola, T. (2019). *Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalın tarkentaminen osana JTS - miljardia*. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2019. Haettu 21.9.2024 osoitteesta: <https://tietokayttoon.fi/julkaisut/raportti?pubid=URN:ISBN:%20978-952-287-635-5>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi. [Viitattu 22.10.2024.]
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. TENK julkaisuja 2/2023. Haettu 19.12.2024 osoitteesta: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Vakkuri, J., Oulasvirta, L., Koponen, H., Vinnari, E. & Sinervo, L-M. (2022). *Talouden hallinta ja johtaminen julkisessa toiminnassa*. Teoksessa *Julkinen toiminta murroksessa – Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteiden valintakoeteos 2022*. Vaasan yliopisto. [Viitattu 17.10.2024.]
- Valtioneuvosto. (2022). *Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen kompassi*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:65. Helsinki. Haettu 20.9.2024 osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valtiovarainministeriö. (2019). *Digikuntakokeilun kuntakokeilujen arviointi ja arviointimalli*. Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. Raportti julkaistu 3.1.2019. Haettu 24.10.2024 osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/yli-60-kuntaa-kehitti-palveluidensa-digitalisaatiota-digikuntakokeilu-hankkeessa>
- Vaughan-Whitehead, D., Ghellab, Y., & de Bustillo Llorente, R.M. (2021). *The New World of Work: Challenges and Opportunities for Social Partners and Labour Institutions*. 1. painos. Englanti (Yhdistynyt kuningaskunta). [Viitattu 26.9.2024.]
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. 2. Painos. Helsinki: Tietosanoma. [Viitattu 19.12.2024.]
- Vuorensola, M., Savolainen, S., Välikangas, A-M. & Ahonen, V-V. (2018). *Dialogilla kohti digitaalisen ajan kuntaa - Keskustelunavaus digitaalisen aikakauden kunnasta sekä kumppanuudesta*. Digikuntakokeilu-projekti 2018. Haettu 26.9.2024 osoitteesta: <https://vm.fi/documents/10623/6305483/Dialogilla+kohti+digitaalisen+ajan+kuntaa+-julkaisu/197750a2-9a57-1c3c-0b1f-fb4dbe12f8a2/Dialogilla+kohti+digitaalisen+ajan+kuntaa+-julkaisu.pdf?t=1543936748000>
- Välikangas, A-M. & Savolainen, S. (n.d.). *Kuntien tuottavuus ja digitalisaatio*. Sivulla Valtiovarainministeriö. Haettu 26.9.2024 osoitteesta: <https://vm.fi/kuntien-tuottavuus>

Väänänen, K. (n.d.). *Julkisen hallinnon digitalisaatio*. Valtiovarainministeriö. Haettu 12.9.2024 osoitteesta: <https://vm.fi/digitalisaatio>

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten työn kuvasi liittyy kuntien digitalisaatioon?
2. Millainen merkitys digitalisaatiolla on kuntakehityksessä?
3. Minkälaisessa vaiheessa Suomen kunnat ovat digitalisaatiossa?
4. Minkälaisia ovat kuntien suurimmat haasteet digitalisaation suhteen?
5. Millainen merkitys organisaatiomuutoksella on kuntien digitaalisessa kehityksessä?
 - a. Mitä tässä organisaatiomuutoksessa tulisi ottaa huomioon?
6. Millaisilla konkreettisilla tavoilla kunta voi tukea ja resursoida digikehityksen toteutumiseen?
7. Mitä yhteistä on digikehittämisessä pitkälle edenneillä kuntaorganisaatioilla?
8. Tuleeko mieleen jokin näkökulma, mitä ei vielä tässä otettu esille?