

# Muotoiluajattelun merkitys kuntien digitiekart- tatyössä

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK), Muotoiluajattelu ja muotoilujohtaminen

2024

Terhi Ollila

## Tiivistelmä

|  |   |                         |
|--|---|-------------------------|
| Tekijä(t)<br>Ollila, Terhi   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK<br>Sivumäärä<br>71 + 4 | Valmistumisaika<br>2024 |
| Työn nimi<br><b>Muotoiluajattelun merkitys kuntien digitiekarttatyössä</b>   |   |                         |
| Tutkinto<br>Muotoilija (YAMK), Muotoiluajattelu ja muotoilujohtaminen  |   |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Kuntien palvelut ovat suurten muutosten edessä digitalisaation vuoksi. Suomen Digitaalinen kompassi määrittää kansallisen digitaalisen vision vuoteen 2030 mennessä. Digikompassin visio on kehittää Suomesta yhdessä houkutteleva, kilpailukykyinen, kestävä, hyvinvoiva sekä digitaalisesti kyvykäs. Tavoitteiden saavuttamiseksi kunnissa työskennellään parhaillaan digivision tavoitteiden saavuttamiseksi luomalla kuntakohtaisia strategioita digitalisaatiolle eli digitiekarttoja.</p> <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aihe rajautui yhteistyössä kunta-alalla toimivan yrityksen kanssa. Yrityksellä on kokemusta digitiekarttatyöstä. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella digitiekarttatyötä muotoiluajattelun näkökulmasta. Tavoitteena on kerätä ymmärrystä, mitä merkitystä muotoiluajattelulla on digitiekarttatyössä.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön myötä perehdytään aluksi kuntaan ja kunnan digitalisaatioon sekä muotoiluajattelun teorioihin. Empiirisessä tutkimusvaiheessa lähestytään tutkimusta laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusvaiheessa etsitään kokemuksia ja suosituksia, miten digitiekarttatyötä tehdään. Tuloksissa analysoidaan, miten muotoiluajattelu tukee digitiekarttatyötä.</p> <p>Tämän kehittämistyön tuloksien perusteella todetaan digitiekarttatyön olevan viheliäinen ongelma VUCA-maailmassa. Muotoiluajattelun avulla voidaan etsiä ratkaisuja haasteisiin, joita on vaikea määritellä ja ratkaisuja on useita. Muotoiluajattelun ihmislähtöisyys, kokeilemalla oppiminen ja yhteiskehittäminen tarjoavat sopivia lähestymistapoja digitiekarttatyöhön. Muotoiluajattelullinen lähestymistapa voi auttaa kuntien digitalisaation strategian luonnissa. Tästä syystä on hyvä myös lisätä ymmärrystä muotoiluajattelun hyödyistä strategiatyössä ja muutosjohtamisessa kunnissa.</p> |   |                         |
| Asiasanat<br>muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, kunta, digikompassi, digitiekartta  |   |                         |

## Abstract

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| Author(s)<br>Ollila, Terhi   | Type of Publication<br>Master's Thesis | Published<br>2024 |
|  | Number of Pages<br>71 + 4              |                   |
| Title of Publication<br>Design Thinking adds value in Roadmap creation of digital transformation in municipalities   |  |                   |
| Name of Degree<br>Master of Culture and Arts, Design Thinking and Design Leadership  |  |                   |
| Abstract<br><p>Municipalities are facing significant changes in aspect of digitalization. Finland's Digital Compass includes a national digital vision by 2030. The vision of the Digital Compass is to develop Finland towards an attractive, competitive, sustainable, prosperous, and digitally capable country. To achieve these goals municipalities are currently working on creating local strategies for digitalization also known as roadmaps of digitalization.</p> <p>The focus of this research was defined in collaboration with a company operating in the municipal sector. The company is experienced in roadmap work of digitalization. This research examines roadmap work of digitalization from the perspective of design thinking. The goal of this research is to gain an understanding of the significance of design thinking in roadmap creation.</p> <p>The research starts with theoretical basis of municipalities and digitalization of municipalities as well as theories of design thinking. Qualitative research methods are chosen in the empirical research phase to explore experiences and recommendations on how digital roadmap work is conducted. Finally, it is reflected on how design thinking supports roadmap work of municipalities digitalization.</p> <p>The result of the study indicates that roadmap work of digitalization is a challenging problem in a VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) world. For challenges that are difficult to define and could be solved various ways can be leveraged design thinking. The human-centered approach, experiential learning, and co-development offered of methods of design thinking are suitable approaches for roadmap work of digitalization. Design thinking approach can help you foster the digitalization strategy creation. It is vital to enhance understanding of design thinking in municipalities.</p> |  |                   |
| Keywords<br>design thinking, co-creation, municipality, digital strategy, roadmap of digitalization  |  |                   |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 2     | Kuntien digitiekarttatyöskentelyn kehittäminen.....             | 3  |
| 2.1   | Tutkimuksellinen kehittäminen .....                             | 3  |
| 2.2   | Kehittämistyön rajaus asiantuntijan teemahaastattelulla .....   | 4  |
| 2.3   | Asiantuntijan teemahaastattelun tulokset .....                  | 4  |
| 3     | Kehittämistyön teoriapohja .....                                | 6  |
| 3.1   | Kunta.....  | 6  |
| 3.1.1 | Kuntien tehtävät ja toiminta .....                              | 6  |
| 3.1.2 | Kuntien tilannekuva .....                                       | 7  |
| 3.1.3 | Kuntalaisten näkemyksiä tulevaisuuden kunnasta .....            | 8  |
| 3.1.4 | Tulevaisuuden kuntaskenaariot.....                              | 9  |
| 3.1.5 | Kuntien digitalisaatio.....                                     | 11 |
| 3.1.6 | Digitaalisten palvelujen lainsäädäntö kunnissa .....            | 13 |
| 3.1.7 | Digikompassi on Suomen digitaalinen visio.....                  | 14 |
| 3.1.8 | Digitiekartta konkretisoi Digikompassin sisällön kunnille ..... | 16 |
| 3.2   | Muotoiluajattelu.....   | 17 |
| 3.2.1 | Muotoiluajattelulla tukea digitiekarttatyöskentelyyn .....      | 17 |
| 3.2.2 | Muotoiluajattelu käsitteenä .....                               | 19 |
| 3.2.3 | Muotoiluprosessi.....   | 21 |
| 3.2.4 | VUCA, BANI ja viheliäiset ongelmat.....                         | 23 |
| 3.2.5 | Älykäs intuitio ja luovuus.....                                 | 24 |
| 3.2.6 | Asiakaskokemus.....   | 27 |
| 3.2.7 | Osallisuuden merkitys.....                                      | 28 |
| 3.2.8 | Yhteiskehittämisen voima .....                                  | 29 |
| 4     | Digitiekarttatyön empiirinen tutkimus .....                     | 32 |
| 4.1   | Empiirisen tutkimusvaiheen kulku .....                          | 32 |
| 4.2   | Laadulliset tutkimus- ja analyysimenetelmät.....                | 32 |
| 4.3   | Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä .....                       | 33 |
| 4.3.1 | Puolistrukturoidut haastattelut .....                           | 34 |
| 4.3.2 | Puolistrukturoitujen haastattelujen tulokset .....              | 36 |
| 4.4   | Havainnointi .....  | 44 |
| 4.4.1 | Havainnointijakson aikataulu .....                              | 44 |
| 4.4.2 | Havainnointijakson toteutus.....                                | 45 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.4.3 | Havainnoinnin tulokset.....  | 47 |
| 4.4.4 | Digitiekarttatyöskentelyn kehitys havainnointijakson jälkeen ..... | 49 |
| 4.5   | Benchmarkkaus .....  | 50 |
| 5     | Yhteenveto.....  | 53 |
| 5.1   | Muotoilujatteluun merkitys digitiekarttatyössä.....                | 53 |
| 5.2   | Kehittämisprosessin arviointi .....                                | 58 |
| 5.3   | Jatkokehitys .....   | 60 |
|       | Lähteet .....  | 61 |

## Liitteet

Liite 1. Asiantuntijan haastattelu – kunta – tutkimustyön rajaus

Liite 2. Haastattelu - Kuntien digitiekartta – kehittäjän/suunnittelijan näkökulma

Liite 3. Haastattelu - Kuntien digitiekartta – asiantuntijan näkökulma

Liite 4. Benchmarkkauksen tulokset

## 1 Johdanto

*Rakennamme yhdessä houkuttelevaa, kilpailukykyistä, kestäväää ja hyvinvoivaa digitaalisesti kyvykästä Suomea. (Valtioneuvosto 2022, 28)*

Digitiekarttatyön tavoitteena on edistää kuntien digitalisaatiota noudattaen Suomen Digikompassin sisältöä julkisten palvelujen osalta. Suomen Digikompassi seuraa Euroopan unionissa vuonna 2021 esitettyä Digitaalinen vuosikymmen 2030-ohjelmaa. Digitaalinen vuosikymmen 2030-ohjelma sitouttaa turvalliseen ja kestäväään digitalisaatioon, jossa ihminen on keskiössä samalla huomioiden EU:n perusarvot ja -oikeudet. Suomen Digikompassi sisältää kansallisen digitaalisen vision vuoteen 2030 mennessä. (Euroopan komissio, Kuntaliitto 2023c.)

Suomen kunnat toimivat itsenäisesti ja ovat keskenään hyvin erilaisia. Digitiekarttatyön avulla pyritään ymmärtämään yksittäisen kunnan digitalisaation kokonaiskuvaa sekä tukemaan digitalisaation muutosjohtamista. Kuntaliiton (2021d) mukaan tulevaisuudessa kuntien kannattaa siirtyä tekemään yhä enemmän sujuvaa yhteistyötä keskenään. Yhteistyön avulla tehostetaan kuntien voimavaroja ja osaamista.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää muotoiluajattelun merkitystä digitiekarttatyössä. Tutkimuksen aiheajaus tehdään kuntaa ja kunnan toimintaa käsittelevän asiantuntijan teemahaastattelun kautta, joka toteutetaan kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimustyössä syvennyttään seuraavaksi kunnan ja muotoiluajattelun viitekehyksiin siltä osin kuin ne ovat digitiekartan kannalta merkityksellisiä. Kehittämistyön empiirisessä tutkimusosuudessa etsitään tietoa laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusta tehdään empiiristen haastattelujen, havainnoinnin ja vertailuarvioinnin eli benchmarkkauksen avulla. Empiirisen tutkimusvaiheen jälkeen pohditaan, miten muotoiluajattelulla voidaan tukea digitiekarttatyöskentelyä.

Tutkimuksen myötä kerätään samalla ymmärrystä kunnan viitekehuksesta sekä selvitetään, miten digitiekarttatyötä tehdään tällä hetkellä. Tutkimuksen havaintoja tarkastellaan lopuksi muotoiluajattelun näkökulmasta etsien perusteita, miksi muotoiluajattelu tukee digitiekarttatyötä. Tutkimusta tehdään yhteistyössä kunta-alalla toimivan yrityksen kanssa ja tuloksia voidaan hyödyntää myöhemmin yrityksessä kuntien digitiekarttatyön kehittämiseksi.

Tekoälyä (Copilot) on hyödynnetty tässä raportissa joissain kohdissa tiedon etsimiseen ja kielen kääntämiseen.

## 2 Kuntien digitiekarttatyöskentelyn kehittäminen

### 2.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkitaan muotoiluajattelun hyötyä kuntien digitiekarttatyöskentelyn tukena. Tutkimuksellinen kehittämistyö on oppimista, johon liittyy aitouden, yhteistyön, kokemuksellisuuden, tutkimuksellisuuden ja luovuuden piirteitä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve voi löytyä erilaisista ympäristöistä kuten organisaation, opiskelun tai ideoinnin kautta. Työn keskeisenä tavoitteena on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, jotka voivat olla pohjana tuleville kehityshankkeille. (Ojasalo ym. 2015, 15–20.)

Toikon & Rantasen (2009, 19–20) mukaan kehittämistyöllä pyritään ratkaisemaan käytännöllisiä ongelmia, jossa apuna käytetään perustutkimuksessa syntynyttä teoreettista ja kuvailevaa tietoa. Kananen (2012) mainitsee, että kehittämistyö vaatii tutkimuksellista otetta ja taustalla on aina teoria, johon kehittämistyö pohjautuu. Kehittämistyöllä tulee olla tutkimuskohde, jota voidaan kehittää ja johon voidaan vaikuttaa jollakin tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta ja todistettavuutta voidaan analysoida laadullisilla ja määrällisillä lähestymistavoilla. HUMAK:n (2024) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tulos on uusi toimintatapa tai -malli, strategia, ohjekirja, palvelu tai tuote sekä ratkaisun jalkauttaminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö tuottaa analysoitavaa tietoa, jonka takia se muistuttaa tieteellistä tutkimusta.

Kananen (2012, 41–42) kirjoittaa, että kehitysprosessi tapahtuu syklisesti (kuvio 1). Toikko & Rantanen (2009, 66–67) mainitsevat prosessin syklisyydestä kuvaten prosessia spiraaliksi. Yksittäisen syklin sisällä toteutuvat vaiheet suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta. Seurannan jälkeen siirrytään seuraavaan sykliin, joka sisältää samat neljä vaihetta, mutta uudessa syklissä huomioidaan edellisestä syklisestä saadut opit.



Kuvio 1. Kehittämistyön syklit (mukailtu Kananen 2009, 42)

## 2.2 Kehittämistyön rajausta asiantuntijan teemahaastattelulla

Tutkimuksellinen kehittäminen aloitettiin teemahaastattelulla asiantuntijan kanssa, jolla on yli 10 vuoden kokemus kuntien parissa työskentelystä. Teemahaastattelussa käsiteltiin teemoja kunta, kunnan toiminta sekä kunnan digitalisaatio. Teemahaastattelun tavoitteena oli rajata sopiva ja ajankohtainen aihe tälle kehittämiselle, josta myös yhteistyötä tekevä kunta-alan yritys hyötyisi. Haastattelun teemaehdotukset (liite 1) lähetettiin etukäteen haastateltavalle valmistautumista varten asiantuntijan toiveesta.

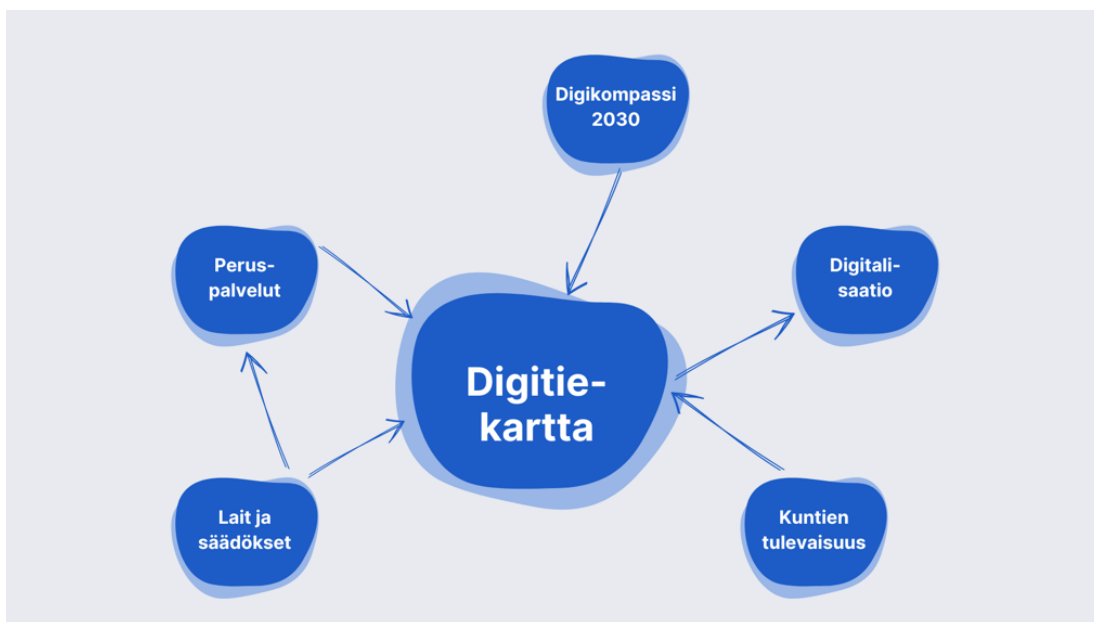
Ojasalo ym. (2015, 41) mukaan teemahaastattelu on sopiva menetelmä silloin, kun ei tunneta kunnolla tutkimuksen kohdetta eikä haastateltavaa ei haluta johdatella liikaa. Teemahaastattelussa teemat mietitään tarkasti etukäteen, mutta teemojen järjestys voi muuttua haastattelun aikana. Ehdotetuista teemoista valikoituivat haastattelun kulun myötä keskustellut teemat. Haastattelu aloitettiin kuntien tehtävistä ja palveluista sekä näihin liittyvistä laista ja säädöksistä kunnan perustoiminnan ymmärtämisen kasvattamiseksi. Jälkimmäinen puoli keskittyi tämän kehittämisalan kannalta keskeisiin aiheisiin, jotka ovat kuntien tulevaisuus ja digitalisaatio.

## 2.3 Asiantuntijan teemahaastattelun tulokset

Asiantuntijan teemahaastattelun tuloksena tämän kehittämisalan aiheeksi rajautui digitiekarttatyö. Digitiekarttatyön kehittäminen on tärkeää myös yhteistyötä tekeville kunta-alalla toimivalle yritykselle. Analysointia varten asiantuntijan haastattelu litteroitiin. Ojasalo ym. mukaan haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mikä on merkityksellistä tutkimuksen kannalta. Mikäli sanoilla ja tunteilla on merkitystä kehityskohteen kannalta, litterointi tehdään tarkalla tasolla. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastattelun litteroidusta aineistosta etsittiin digitiekarttaan liittyvät teemat teemaattisen analyysin avulla. Teemat kuvattiin miellekarttana kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Tuulaniemen (2011, 140) mukaan miellekartta tai käsitekartta on kaaviokuva, jossa on esitetty asiakokonaisuuteen liittyvät asiat ja kokonaisuudet. Kartan keskelle sijoitetaan käsiteltävä aihe ja tämän asian ympärille lisätään aiheeseen liittyvät käsitteet. Käsitteiden liittymistä toisiinsa ja käsiteltävään aiheeseen kuvataan viivoilla tai nuolilla. Miellekarttaa käytetään Tuulaniemen mukaan hahmottamaan

kokonaiskuva. Digitiekarttaan haastattelun perusteella liittyvät teemat on kuvattu kuvioon 2. Teemoja ovat kunnan peruspalvelut, Digikompassi 2030, digitalisaatio, kuntien tulevaisuus sekä lait ja säädökset. Asiantuntijan haastattelun tulosten perusteella lähdettiin etsimään teoriapohjaa digitiekarttaan liittyviin teemoihin.



Kuvio 2. Asiantuntijan haastattelun temaattiset tulokset kuvattu miellekarttana

### 3 Kehittämistyön teoriapohja

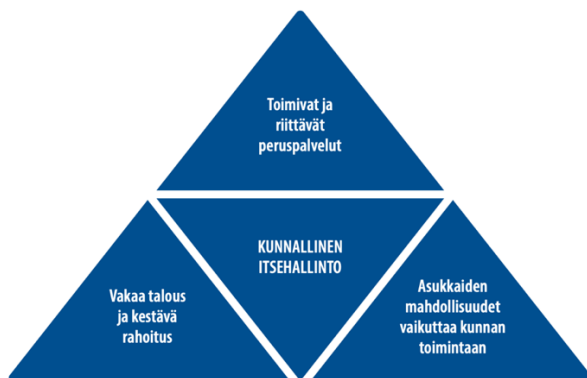
#### 3.1 Kunta

##### 3.1.1 Kuntien tehtävät ja toiminta

Jäntin (2017, 63) haastatteluista tekemän analyysin mukaan kuntien ydintehtävä on itsehallinnollinen paikallisyhteisö, joka täyttää elämisen edellytykset. Ydintehtävä jakautuu neljäksi perustehtäväksi: demokratia-, talous-, yhteisö- ja hyvinvointitehtävät. Kunnallisen itsehallinnon ja kuntajaon perusteista on säädetty perustuslaissa. Kuntien toimintaa ohjaavat yleinen kuntalainsäädäntö sekä eri hallinnonaloja koskevat lait (Valtiovarainministeriö a.)

Lainsäädännön mukaan kuntien tehtävänä on tarjota palveluja kuntalaisilleen kunnan omassa organisaatiossa, kuntayhtymässä, kunnan omistamissa yhtiöissä tai ostopalveluina. Kunnan tulee tarjota asukkailleen seuraavia peruspalveluja: koulutus ja varhaiskasvatus, kulttuuri-, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalvelut, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, vesi- ja jätehuolto sekä ympäristöpalvelut (Valtiovarainministeriö b.) Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä (Kuntalaki 410/2015 7 §).

Kuntalain 1§ momentin 2 sisältö on kuvattu tiivistetysti kolmioon (kuvio 3). Jotta itsehallinnollinen kunta voi, toimia tulee kunnan huolehtia peruspalveluista asukkailleen, vakaasta ja kestävästä taloudenhallinnasta sekä mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen kunnan toimintaan. Jos jokin näistä kolmesta edellä mainitusta osa-alueesta pettää, kunnallinen itsehallintoasema horjuu.



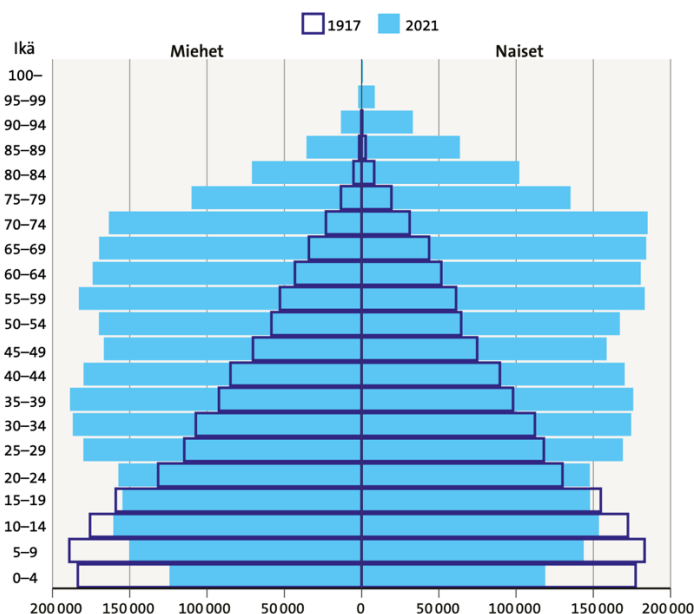
Kuvio 3. Elinvoimaisessa kunnassa toimivat kaikki kolmion osa-alueet (Valtiovarainministeriö)

### 3.1.2 Kuntien tilannekuva

Kuntien rahoitusaseman muutosta arvioidaan kuntatalousohjelmassa koko maan kattavasti sekä kuntaryhmittäin (Valtiovarainministeriö 2023, 57). Kunnilla on ollut hyviä taloudellisia vuosia takana, vaikka vuonna 2022 talous heikkeni hieman (Valtiovarainministeriö 2023, 7). Hintojen nousu sekä investointipaineiden kasvu tuovat haasteita kunnille. Kunnat ovat eläneet murrosta jonkin aikaa. Valtiovarainministeriön teettämässä selvityksessä todetaan, että kunnilla on paineita tehdä investointeja muun muassa rakennuskannan ikääntymisen, muuttoliikkeiden sekä vihreän siirtymän vuoksi (Valtiovarainministeriö 2023, 11).

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2022, 23–25) raportissa käsitellään väestömme vanhenemista sekä väestörakenteen muutoksen aiheuttamaa huoltosuhteen heikkenemistä. Demografinen muutos koskettaa kaikkia Suomen alueita ja kuntia. Väestön ikärakenteen kehityksessä on isoja alueellisia eroja, joka näkyy väestöllisen huoltosuhteen eroissa. Eroavaisuuksia on sekä maakuntien että kuntien välillä ja erojen ennustetaan jäävän pysyviksi lähivuosikymmeninä. Kahilan ym. (2022, 11) mukaan Manner-Suomen kunnista kaksi kolmasosaa on muuttotappiokuntia 2000-luvulla ja vain muutamat isot kaupunkialueet kasvavat.

Kuvio 4 osoittaa, miten väestörakenne on muuttunut vuodesta 1917 nykypäivään verrattuna. Vuonna 1917 nuoremmat ikäpolvet olivat selkeästi isompi väestöryhmä kuin vanhemmat. Syntyvyys oli korkea suhteessa väestöön. Vuoden 2021 tilaston mukaan syntyvyys on laskenut ja ihmisten elinikä on pidentynyt verrattuna vuoden 1917 tilastoon. Muutoksen myötä väestön huoltosuhte on kasvanut voimakkaasti.



Kuvio 4. Väestön ikärakenne vuosina 1917 ja 2021 (Karvonen & ym.; Tilastokeskus)

### 3.1.3 Kuntalaisten näkemyksiä tulevaisuuden kunnasta

Sallisen & Kosken (2017, 139–151) raportissa pureudutaan kuntien tulevaisuutteen kuntalaisten näkökulmasta. Kuntalaisten ajatuksia on kartoitettu raporttia varten kyselytutkimuksen avulla. Raportissa todetaan tulevaisuuden ennakoinnin olevan tällä hetkellä vaikeaa, johtuen monenlaisista toimintaympäristöjen nopeista muutoksista. Sallinen & Koski toteavat, että kunnista ja kuntien tulevaisuudesta ei juurikaan oltu edes kiinnostuneita tulevaisuuden tutkijoiden keskuudessa 2000-luvun alkupuolella.

Kunnilla on merkittävä rooli huolehtia peruspalvelujen saatavuudesta ja toimivuudesta muuttuvassa maailmassa, jolloin selkeä tulevaisuuden visio ohjaa kuntaa kehittämään kohti oikeaa suuntaa. Sallisen & Kosken teettämän kyselyn perusteella voidaan todeta, että kuntalaiset toivovat kunniltaan avoimuuden, yhteisöllisyyden ja sähköisten palvelujen lisäksi uudenlaista johtamista sekä asukkaiden osallistamista. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että johtaminen kunnissa tuntuu kuntalaisista sekavalta. Tulokset kertovat, että kuntalaiset toivovat verkostojohtamisen, tiedolla johtamisen ja osallistavan johtamisen osaamista kunnissaan. Tavoitteellisuus ja ihmisläheisyys kunnan verkostojohtamisessa koetaan tärkeimmiksi arvoiksi tulevaisuudessa. Lisäksi ympäristö ja kestävä kehitys ovat merkityksellisiä kunnan asukkaille.

Sallinen & Koski löysivät verkkoavoriititkimyksessään kymmenen tekijää, joita kuntalaiset pitävät tärkeinä tulevaisuutta ajatellessaan. Verkkoavoriitien tuloksista nousseita tekijöitä on etsitty Sitran tuottamasta Tulevaisuuden trendit -listasta sekä Kuntaliiton kokoaman tulevaisuuden näkymät -listasta. Yhteneväisyydet näiden kolmen listan välillä on järjestelty taulukoksi (taulukko 1). Taulukon perusteella näyttää siltä, että kuntalaiset arvottavat samankaltaisia tekijöitä tärkeiksi, joita on löydetty Sitrassa ja Kuntaliiton ennusteista. Näihin teemoihin kuuluvat hyvinvointi, avoimuus ja tiedonkulku, turva toimeentulosta, elämäntapojen muutokset, kaupungistuminen, teknologia, johtamiseen liittyvät muutokset, osallistuminen, yhteisöllisyys sekä tasa-arvoasiat.

Taulukko 1. Kuntalaisten kyselyn tulokset vrt. Sitran trendit ja Kuntaliiton ”maailmanpyörä” muutosajurit (Sallinen & Koski)

| Kuntalaisten verkkoavoriitit   | Sitrassa trendit   | Kuntaliiton ”maailmanpyörä”   |
|--------------------------------|--|---|
| 1.1. Lähipalvelut              | 1.2. Hyvinvointi korostuu                                | 1.3. Arvojen muutokset  |
| 2.1. Avoimuus ja tiedon kulku  | 2.2. Taidot haastavat tiedot                             | 2.3. Kokeilukulttuuri   |
| 3.1. Turvallisuus              | 3.2. Vakaa työ murenee                                   | 3.3. Työllisyys ja työelämän muutokset                                    |
| 4.1. Ennaltaehkäisy            | 4.2. Eliniät pitenevät                                   | 4.3. Elämäntapojen muutokset  |
| 5.1. Verkostot ja yhteistyö    | 5.2. Kaupunkien roolit korostuvat                        | 5.3. Kaupungistuminen   |
| 6.1. Sähköiset palvelut        | 6.2. Teknologia integroituu arkeen                       | 6.3. Alykäs hyvinvointi- ja terveysteknologia                             |
| 7.1. Uudenlainen johtaminen    | 7.2. Valtasuhteet siirtyvät                              | 7.3. Tehtävien ja vastuiden uusjako kuntien, maakuntien ja valtion kesken |
| 8.1. Vaikuttamismahdollisuudet | 8.2. Voimaantuvat yhteisöt haastavat vanhat instituutiot | 8.3. Uuden demokratian muodot   |
| 9.1. Yhteisöllisyys            | 9.2. Keskinäisriippuvuus lisääntyy                       | 9.3. Asukkaat ja yhteisöt kumppaneina                                     |
| 10.1. Tasa-arvoisuus           | 10.2. Eriarvoisuus kasvaa                                | 10.3. Syrjäytyminen   |

### 3.1.4 Tulevaisuuden kuntaskenaariot

Kuntaliiton toimitusjohtaja Minna Karhunen (Kuntaliitto 2021b) kuvaa, että kestävä kunta varmistaa nykyisten ja tulevien sukupolvien hyvinvoinnin tasapuolisesti ottaen huomioon luonnon kestävänsä. Kestävänsä kehityksen työ parantaa kunnan kilpailukykyä sekä edistää kehitystä ja houkuttelevuutta. Kuntaliitto pyysi kaupungeja ja kuntia vastaamaan kyselyyn Kestävät kunnat -ennakointityössä. Kyselyn tuloksena syntyi neljä erilaista tulevaisuuden kuntaskenaariota, joissa keskeisenä tekijänä on kestävä kehitys (kuvio 5). Skenaarioihin on nostettu seuraavanlaisia tulevaisuuden kunnan vaihtoehtoja:

1. Kunta on **vähähiilinen hyvinvointiverkosto**, jossa edistetään kestävästä kehitystä, digiloikka työelämän ja koulutuksen saralla on toteutunut, hyvinvointi paranee, yhteisöllisyys lisääntyy sekä palveluverkosto on laaja ja sen tuottamiseen voidaan osallistua asuinpaikasta riippumatta.
2. **Kunta muuttuu omien vahvuuksiensa mukaan** ja kestävä kehitys on kilpailuetu. Kestävä kehitys sisältää ilmaston, digitalisaation ja työelämän muutoksiin liittyviä kysymyksiä, joihin etsitään kuntakohtaisia ratkaisuja. Uhkana on kunnan hallitsematon kasvu tai putoaminen kehityksestä.
3. **Loittoneva kunta** on aktiivinen yhteistyökumppani, mutta perinteistä kunnan elinvoimaa korostetaan kunnan strategiassa jopa sivuuttamalla vihreä kehitys. Kunnan asukkaat polarisoituvat, kun osa kuntalaisista syrjäytyy työn ja palvelujen digitalisoituessa. Kunta ei pysty vastaamaan paikallisiin haasteisiin tai kriiseihin.
4. **Yksinäisessä kestäättömässä kunnassa** kasvu on hallitsematonta, kuntakeskus näivettyy, julkiset palvelut eivät vastaa asukkaiden tarpeita, kuntalaiset jakautuvat entistä enemmän työssäkäyviin ja syrjäytyneisiin, digitalisaatio epäonnistuu, kehitystä tukevaa dataa ei hyödynnetä, teollisuus pitäytyy vanhoissa liiketoimintamalleissaan, yhteisöllisyys ja keskustelu puuttuvat sekä kestävä kehitys jää toteutumatta.



Kuvio 5. Neljä skenaariota tulevaisuuden kunnille (Kuntaliitto 2021a)

Alueiden elinvoimaisuus ei ole ainoastaan taloudellista kasvua, vaan myös asukkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja alueiden kykyä sopeutua älykkäästi ympärillä tapahtuviin muutoksiin. (Kahila ym. 2022, 11.) Eduskuntavaalien kynnyksellä

Kuntaliitto kokoaa hallitusneuvottelujen tueksi omat hallitusohjelmataavoitteet, joiden tarkoituksena on vaikuttaa kuntia koskevaan hallitusohjelmaan. Uusimmat tavoitteet ovat nähtävillä tiivistetysti Kuntaliiton hallitusohjelmataavoitteet 2023–2027 lyhyesti - julkaisussa (2023a). Nykyiset Kuntaliiton esittämät hallitusohjelmataavoitteiden päälinjaukset ovat:

- Mahdollistetaan erikokoisten sekä erilaisten kuntien ja kaupunkien toimintaa.
- Tuetaan kuntien kestävästä kehitystä, uudistumiskykyä ja kriisinkestävyttä.
- Vahvistetaan kuntien roolia elinvoiman, osaamisen, hyvinvoinnin ja hyvän elinympäristön edistämiseksi alueellaan.

Kuntaliiton tiedotteen (2023b) mukaan Orpon hallitusohjelmassa kuntien toimintaedellytyksiä vahvistetaan käynnistämällä normien keventämishjelma. Keventämishjelmalla mahdollistetaan kuntien erilaiset tarpeet kuntien erilaisuuden vuoksi. Kunnille taataan näin vapaa itsehallinto, jolloin kunnat pystyvät paremmin vastaamaan oman alueensa peruspalvelujen tarpeisiin.

### 3.1.5 Kuntien digitalisaatio

Demirel (2023) kertoo, että älykäs kaupunki käsite syntyi 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Älykkäässä kaupungissa teknologian käyttö asetetaan etusijalle sekä samalla satsataan sosiaaliseen ja fyysiseen pääomaan. Älykäs kaupunki tukee kestävästä kehitystä, jossa perinteiset kaupungit muotoutuvat uudelleen ja täyttävät modernien kaupunkien edellytykset. Muutoksen tavoitteena on tehdä kaupungeista älykkäämpiä, kestävämpiä, tehokkaampia, oikeudenmukaisempia ja asuttavampia. Jakosen (2019) raportissa sanotaan, että älykäs kaupunki käsitteellä on erilaisia määritelmiä riippuen, mitä osa-alueita painotetaan.

Useissa määritelmissä korostetaan tuottavuuden lisäämistä ja teknologiaa. Barlow & Levy-Benettonin (2019, 10) mukaan teknologian tulee olla täysin integroitu kaupungin rakenteeseen. Pelkäämään teknologian lisääminen ei muuta kaupunkia älykkääksi kaupungiksi. Teknologia tulee sisällyttää kaupungin infrastruktuuriin sekä sen tulee olla aktiivinen osa jokapäiväistä kaupunkielämää. Älykäs kaupunki jakautuu kuuteen osa-alueeseen, kuten seuraavassa kuviossa on esitetty (kuvio 6).

Älykäs kaupunki sisältää älykkään asumisen, älykkään talouden, älykkäät ihmiset, älykkään ympäristön, älykkään liikkuvuuden ja älykkään hallinnon osa-alueet.

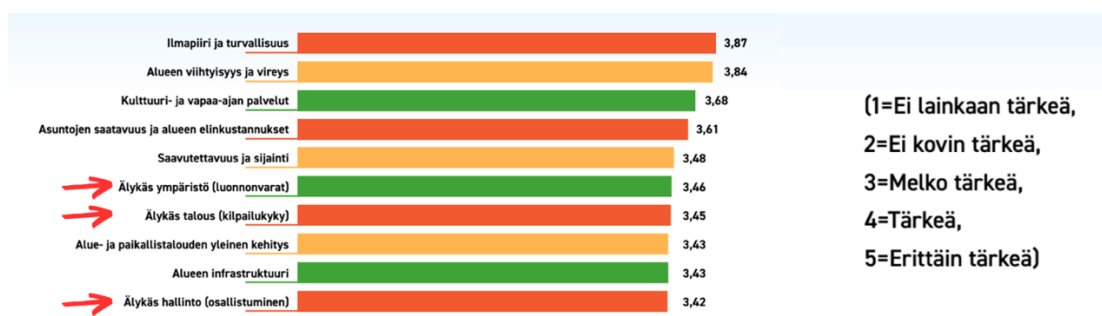


Kuvio 6. Älykaupungin luokittelu (Paunonen ym.)

Sallisen & Kosken (2017, 139–151) kyselyn tuloksista nousi esille, että kuntalaiset peräänkuuluttavat sähköisten palvelujen ja tiedolla johtamisen merkitystä. Sähköisten palvelujen toivotaan tuovan asiantuntijat lähelle kuntalaisia yli kuntarajojen. Palvelujen odotetaan myös ennaltaehkäisevän kriisitilanteita, sairauksia, syrjäytymistä ja turvattomuutta. Kahilan ym. (2022, 11) mukaan väestöltään supistuvien alueiden palvelujen turvaamiseksi tarvitaan digitalisaation hyödyntämistä ja uusien palvelujen tuottamisen tapoja.

Valtiovarainministeriön Kuntien tilannekuva -raportissa (2020, 284) todetaan, että ihmisten arjessa monipaikkaisuus on entistä yleisempää. Digitalisaation kehitys ja mahdollisuudet tehdä töitä etänä vaikuttavat siihen, että ihmiset voivat asua ja oleskella eri paikkakunnilla. Kuntien tilannekuva -raportissa (2020, 7) kerrotaan kuntalan olleen työnteon murroksessa jo ennen pandemiaa. Robotiikkaa, tekoälyä, digitaaliset palvelut ja sähköiset prosessit ovat yleistyneet merkittävästi. Yhteydet asiakkaisiin ja kollegoihin on mahdollista hoitaa etäyhteyksin. Etätyöskentelyn hyötyjä ovat KT Kuntatyöntekijä (2020, 10) mukaan muun muassa työvoiman saatavuus sekä ekologisuus. Etätyö mahdollistaa laajemman työnhakijoiden joukon. Työntekijän ei tarvitse muuttaa työn takia toiselle paikkakunnalle, jolloin myös työntekijän kotikunta hyötyy asukkaana pysyessä kotipaikkakunnallaan. Etätyöskentely vähentää näin hiilijalanjälkeä ja ruuhkia sekä säästää työntekijän aikaa ja rahaa.

Paunosen ym. (2022, 35) tutkimus osoittaa, että yksi kymmenestä asuinpaikan valintaan ja viihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä on älykäs hallinto (kuvio 7). Kyselyn perusteella älykkäästä kaupungista arvostettaviksi tekijöiksi nousivat sujuvat sähköiset asiointipalvelut, alueen panostus kestävään luonnonvarojen hallintaan, alueen päätöksentekoon liittyvän tiedon läpinäkyvyys, alueen panostus innovatiivisuuden ja alueen teknologinen kehitys. Sallinen & Koski (2017, 146) kirjoittavat, että älykkään teknologian hyödyntäminen kuntapalveluissa vähentää tarvetta kehittää erillisiä osallistumiskeinoja yksittäisiin palveluihin ja palveluprosesseihin. Digitaalisuus tuo uuden lisän yhteiskuntaan sekä tehostaa resurssien käyttöä.



Kuvio 7. Paikkakunnan vetovoimaan vaikuttavat tekijät (Paunonen ym.)

Lukkari & Tolonen (2023) nostavat esille, että digitalisaatio murtaa vanhoja toimintatapoja. Digitalisaation avulla vahvistetaan eri toimialojen ja kuntarajojen ylittävää yhteistyötä. Digitalisaatio muuttaa rakenteita. Uudenlaiset toimintamallit ja rakenteet on mietittävä uudelleen.

### 3.1.6 Digitaalisten palvelujen lainsäädäntö kunnissa

Kuntaliiton (Lyly ym., kappale 3.1) artikkelissa kerrotaan, että kuntien digitalisaatiota ja sen vaikutuksia ohjataan lainsäädännön kautta. Digitalisaation lainsäädäntö on monimutkaistunut ja koetaan hankalaksi eri organisaatioissa. Lainsäädäntöön liittyvän tieto-osaamisen puuttuminen vaikeuttaa toimeenpanoa. Digitalisaation sääntelyssä ennakoitiin on tärkeää, mutta digitalisaation monimutkaisuus tuottaa haasteita ennakoita tulevaisuutta luotettavasti.

Tämän kehittämistyön asiantuntijan teemahaastattelussa keskusteltiin kunnan digitaalisiin palveluihin liittyvistä laista ja säädöksistä. Nämä lait ja säädökset vaikuttavat digitaalisia palveluja mietittäessä. Kyseiset keskeisimmät lait ja säädökset on kuvattu alla olevaan kuvioon (kuvio 8). Näitä ovat laki julkishallinnon

tiedonhallinnasta, laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta, laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, valtioneuvoston asetus digitalisaation kannustinjärjestelmästä ja GDPR.



Kuvio 8. Julkishallinnon digitaalisiin palveluihin vaikuttavat lait ja säädökset

### 3.1.7 Digikompassi on Suomen digitaalinen visio

Saarijärvi ym. (2023, 9) raportin mukaan yksi hallitusohjelmassa asetetuista tavoitteista oli vuosina 2020–2023 nostaa Suomi digitalisaation kärkimaaksi. Samalla edistettiin julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokyvykkyyttä sekä parannettiin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Ohjelman tuloksena syntyi kansallinen ja strateginen digitaalinen kompassi eli Digikompassi, joka julkaistiin alkuvuodesta 2023 (Valtiovarainministeriö 2023).

Digikompassi asettaa suunnan Suomen digitalisaation kehitykselle, sillä siinä on määritelty tavoitteet digitalisaatiolle ja datataloudelle vuoteen 2030 mennessä. Digikompassin tavoitteet on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat digitaalisesti osaava väestö ja työvoima, digitaalinen infrastruktuuri, yritysten digitalisaatio sekä digitaaliset julkiset palvelut (Valtioneuvosto 2022, 7). Valtioneuvoston selonteon mukaan kansallisen digitaalisen kompassin visio on rakentaa Suomesta yhdessä houkutteleva, kilpailukykyinen, kestävä, hyvinvoiva sekä digitaalisesti kyvykäs vuoteen 2030 mennessä. Digivision noudattamat arvot ovat osallisuus, uudistuminen, digiturvallisuus, kestävyys, ihmiskeskeisyys ja luottamus. Digikompassi kannustaa digitalisoimaan noin 40 elämäntapahtumaa. Samalla tavoitteena on osallistaa sidosryhmiä mukaan määrittelemään, miten yhteiset tavoitteet ja visiot saavutetaan. Valtioneuvoston selonteon mukaan Suomen Digikompassi mukailee EU:n



- Palvelemme myös häiriötilanteissa
- Pyydämme uutta tietoa vain kerran
- Hyödynnämme jo olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita
- Avaamme tiedon ja rajapinnat yrityksille ja kansalaisille
- Nimeämme palvelulle ja sen toteutukselle omistajan

### 3.1.8 Digiti kartta konkretisoi Digikompassin sisällön kunnille

Digiti kartta on strategia kunnan digitalisaation edistämiseksi ja kuuluu osaksi koko kunnan strategiaa. Kuntaliiton (2023c) mukaan digiti kartta ohjaa kuntien digitalisaatiota ja kasvattaa ymmärrystä digitalisaatioon liittyvään työhön ja sääntelyyn. Digiti kartan avulla konkretisoidaan, mitä tarkoittaa Suomen Digikompassin sisältö kunnille. Digikompassissa listataan, mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta saavutetaan Digikompassissa esitetty digivision tavoitteet vuoteen 2030 mennessä.

Tiekartan tavoitteena on tukea julkisen hallinnon digipalvelujen ensisijaisuutta palvelujen tarjonnassa ja käytössä sekä tunnistaa, mihin elämäntapahtumaan tai liiketoimintaan asiointipalvelut kytkettyvät. Asiointipalvelulla tarkoitetaan Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan digitaalista asiointipalvelua, joka sisältää vuorovaiikutusta ulkoisten asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä. Digitaalisen asiointipalvelun palveluketju on ainakin osittain sähköinen, mutta asiointi alkaa aina sähköisesti.

Digikompassin selonteon visuaalinen systeemimalli (kuvio 9) osoittaa, että vuoden 2030 Digikompassin vision tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa viitekehysten laajuuden ja monimutkaisuuden takia. Eri tahot ovat määritelleet ratkaisuksi digiti karttoja eli laatineet suunnitelmia digitalisaation strategian luonnin tueksi. Valtiovarainministeriö (2019) on julkaissut vuosille 2019–2023 oman digiti kartan digitaalisten asiointipalvelujen edistämistä varten.

Vuonna 2022 Kuntaliitto toteutti yhteistyössä DVV:n kanssa projektin, jossa yhteiskehittämisen keinoin tuotettiin Kuntaliiton digiti kartta 26 kunnan, Pirkanmaan ja muiden sidosryhmien kanssa (DVV). Asiantuntijatuen päätöstilaisuudessa (2022)

esiteltiin kuntakohtaiset tuotokset ja kokemukset työskentelystä sekä projektin aikana syntynyt Kuntaliiton digitiekartta. DVV:n jakama materiaali on vapaasti käytävissä digitalisaation kehittämistyön tueksi kunnissa. Materiaalin mukaan Digikompassin visio voidaan saavuttaa esimerkiksi yhteisillä alustoilla ja palveluilla, joita tuotetaan eri tahojen kanssa yhteistyönä. Samalla huolehditaan, että palvelut ovat turvallisia, tiedon liikkuminen on läpinäkyvää ja ymmärrettävää. Hänninen (2022) kirjoittaa blogissaan, että digitiekartan avulla pyritään yhtenäistämään kuntien digitalisaatiotyötä poistamalla kuntien sisäisiä ja kuntarajat ylittäviä silloja, jotka liittyvät digitalisaatioon. Tulkinnanvarainen digitalisaatiota koskeva sääntely on osoittautunut hankalaksi ja hidastaa Hännisen mukaan kehitystä. Digitiekartan avulla pyritään edistämään kuntien digitalisaatiotyötä siten, että esimerkiksi sääntelyyn liittyvät asiat olisi mietitty ja ohjeistusta voidaan hyödyntää kunnissa.

Lukkari, E. & Tolonen (2023) määritelmän mukaan digitiekartta on suunnitelma kunnille asioista, joita kunnissa toteutetaan lähivuosina digitalisaation edistämiseksi. Digitiekarttaa tulisi tarkistaa ja päivittää säännöllisesti. Asiantuntijatuen päätöstilaisuudessa (2022) Hannonen mainitsee, että kuntien digitiekartan pohjalta voidaan aloittaa keskustelu siitä, miten saavutetaan Digikompassissa kunnille asetetut tavoitteet. Hannonen listaa viisi tärkeää aihetta, jotka tulee Kuntaliiton mukaan ottaa keskusteluun matkalla kohti ihmiskeskeisempää Suomea ja Digikompassin tavoitteiden saavuttamista. Keskustelun aiheiksi Hannonen esitti seuraavat kohdat: uudenlainen yhteistyö ja kumppanuussuhteet, jaetut haasteet ihmiskeskeisten julkisen palvelujen kehittämisessä, ihmiskeskeistä tukevat rahoitusmallit, yhteiskehittäminen ja -projektit sekä yhteisen ihmiskeskeisen tiedon tuottaminen.

## 3.2 Muotoiluajattelu

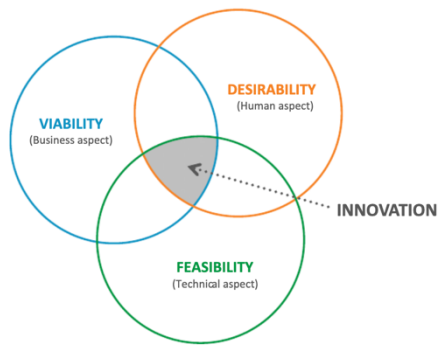
### 3.2.1 Muotoiluajattelulla tukea digitiekarttatyöskentelyyn

Jo tämän kehittämistyön alussa asiantuntijan teemahaastattelussa korostui, että kuntien digitalisaatio on kompleksinen kokonaisuus. Kuntien väliset erot ovat entistä suurempia, talous on useissa kunnissa tiukilla, kuntien toimintaa ohjataan erilaisien lakien ja säädösten kautta sekä digitaalisiin palveluihin kohdistuu erilaisia turvallisuusuhkia. Haastattelusta kävi ilmi, että kuntien digitalisaatio on ollut varsinkin kustannusten näkökulmasta liian raskasta. Vendraminelli ym. (2023) kirjoittavat, että digitaalisten muutosten hallinta on monimutkaista erilaisten

kulttuurien, arvojen ja mahdollisen muutosvistarinnan vuoksi. Ratkaisujen löytäminen voi olla vaikeaa, sillä teknologia muuttuu koko ajan ja muutokset saattavat vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Vaihtoehtoja on useita ja jokainen kokeiluprosessi on ainutlaatuinen.

Asiantuntijan teemahaastattelussa korostui, että kuntien digitiekattatyöskentelyssä tulee huomioida ihmislähtöinen suunnittelu ja systeemisen muutosten läpivienti. Kaivataan ymmärrystä koko prosessin miettimiseksi ihmislähtöisesti. Haastateltavan kokemuksen mukaan digitaalisia kokonaisuuksia katsotaan usein liian suppeasti. Tarkastelussa tulisi siirtyä kokonaisuuden tarkasteluun, jossa mukana on myös kestävä kehitys. Lisäksi tarvitaan uudenlaista yhteistyötä julkishallinnon ja yritysten välillä. Digitiekarttatyöskentelystä saadun kokemuksen perusteella haastateltava kokee, että kunnissa ollaan melko siiloutuneita. Eri toimialat eivät välttämättä tiedä kunnassa toteutetuista ratkaisuista tai edes tunne kunnan muiden toimialojen henkilöstöä. Digitiekarttatyöskentelyssä on tärkeää myös ymmärtää nykyhetki sekä osata ennakoida tulevaa. Haastateltavan mukaan tulevaisuuden ennakointi on haasteellista kunnan digitalisaation monimutkaisuuden takia. Kunnan digitalisaation strategian eli digitiekartan suunnittelua voidaan siis pitää viheliäisenä ongelmana.

Kunnan digitiekarttatyöskentelyn piirteisiin kuuluvat kompleksisuus ja epävarmuus. Tämän takia digitiekarttatyöskentelyä on hyödyllistä tarkastella muotoiluajattelun näkökulmasta. Muotoiluajattelu tarjoaa ratkaisuja asiantuntijan teemahaastattelusta nouseisiin digitiekarttan määrittelyä hankaloittaviin tekijöihin. Kuviossa 10 kuvataan muotoiluajattelun lähestymistapaa, jossa tasapainotellaan ihmislähtöisen lähestymistavan, kannattavan toiminnan ja sopivan teknologian välillä (Golob ym. 2015). Renkaiden yhtymäkohta kuvaa ideoiden syntymistä tasapainossa näiden kolmen tekijän välillä. Kuvio on mukailtu IDEOn vuonna 2009 julkaisemasta kuvasta.



Kuvio 10. Muotoiluajattelu on tasapainoilua eri osa-alueiden välillä (Golob ym.)

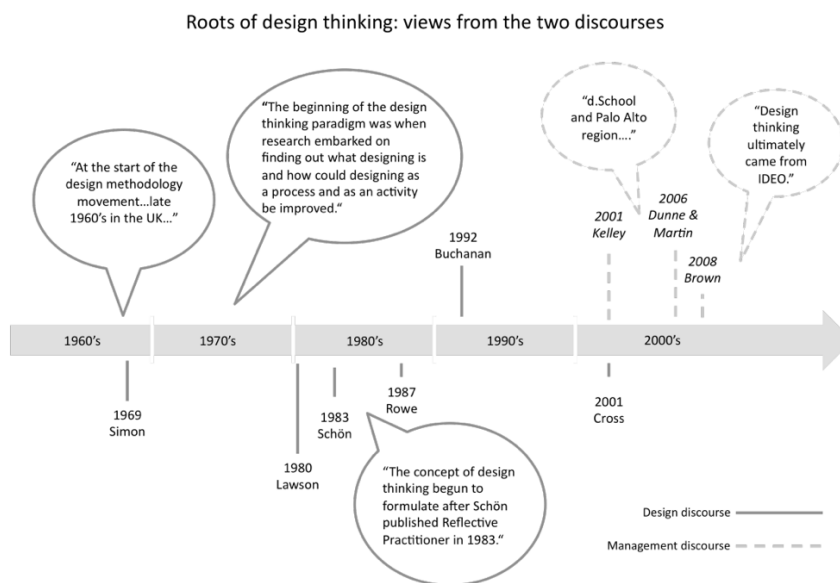
Roelofs ym. (2022, 4) kiteyttävät muotoiluajattelun tuovan lisäarvoa digitalisatiomuutokselle kolmella tavalla. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaistujen löytämisen juuri oikeaan ongelmaan, se auttaa suunnittelemaan ratkaisuja ihmislähtöisesti sekä keskittymään oikeisiin ongelmiin, ratkaisuihin ja teknologioihin digitiekartan luomiseksi.

### 3.2.2 Muotoiluajattelu käsitteenä

Muotoiluajattelu sisältää monipuolista pohdintaa eri näkökulmista sekä kokonaisvaltaisten haasteiden ja vaatimusten ymmärtämisen rakentamista (Soini-Salomaa 2022, 14). Muotoiluajattelun avulla organisaatiot voivat tuottaa uusia ratkaisuja, suunnitella liiketoimintastrategiaansa ennakoiden ja kokeilemalla sekä tehdä kehittämistyötä yli organisaatorajojen. (Miettinen 2019, 10). Monet tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että muotoiluajattelu tarjoaa ihmislähtöisen lähestymistavan ongelmanratkaisuun. Luovuutta ja innovaatiota edistää eri alojen ihmisten mukaan ottaminen. Muotoiluajattelun peruspilarit ovat empatia, abduktio ja kokeilu. Tähän määritelmään on monilla tutkijoilla yhteneväinen mielipide. (mm. Dell’Era ym. 2020; Liedtka 2015; Micheli ym. 2019; Mount ym. 2020; Seidel & Fixson 2013; Verganti ym. 2020; Rylander Eklund ym. 2022 mukaan.) Suunnitteluajattelu on epälineaarinen, iteratiivinen prosessi, jonka avulla tiimit ymmärtävät käyttäjiä, haastavat olettamuksia, määrittelevät uudelleen ongelmia sekä luovat innovatiivisia ratkaisuja prototyyppiin ja testaukseen. Tämä lähestymistapa korostaa luovaa ongelmanratkaisua ja käyttäjälähtöistä suunnittelua, ja se on tullut yhä tärkeämmäksi monenlaisissa organisaatioissa. (Interaction Design Foundation - IxDF 2016.)

Kuvio 11 on Hassin & Laakson (2011) kuvaama näkemys muotoiluajattelun kehityksestä. Aikajana on toteutettu muotoiluajattelun ammattilaisten haastatteluissa

viittaamien keskeisten kirjallisuuslähteiden perusteella. Myös nämä muotoiluajattelun keskeiset julkaisut ovat kuvattu kuviossa näkyvään aikajanaan. Aikajanan perusteella muotoiluajattelu syntyi 1960-luvulla Iso-Britanniassa. Seuraavalla vuosikymmenellä tutkijat keskustelivat siitä, mitä muotoilu tarkoittaa ja miten sitä voidaan kehittää. 1980-luvulla luotiin määritelmä muotoiluajattelusta Schönin julkaisun perusteella. Ennen 2000-lukua muotoiluajattelusta keskusteltiin muotoilun näkökulmasta, mutta 2000-luvulta lähtien keskustelu siirtyi tarkasteluun johtamisen näkökulmasta. Muotoiluajattelu sai nykyisen määritelmänsä IDEOn toimesta vuosituhannen alussa.



Kuvio 11. Muotoiluajattelun kehitys perustuen kirjallisuuskatsaukseen (Hassi & Laakso)

Hassi & Laakso (2011) tarkastelevat muotoiluajattelua haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksensa perusteella kolmella eri tasolla, jotka ovat

- Käytäntö
- Ajattelu
- Mielentila

Käytännön tasolla muotoiluajattelu on lähestymistapoja sekä menetelmiä, joilla muotoilua toteutetaan konkreettisesti. Muotoilu on käytännössä ihmislähtöistä kehittämistä, tekemällä ajattelua, visualisointia, divergenttiä ja konvergenttiä lähestymistapaa sekä yhteiskehittämistä. Muotoiluajattelussa ratkaisuja etsitään

ihmislähtöisen lähestymistavan kautta, jossa keskeisenä ovat käyttäjien ymmärtäminen ja empatia. Yhteiskehittäminen tukee ihmislähtöistä muotoilua, koska se mahdollistaa käyttäjien ottamisen mukaan muotoiluprosessiin. Hassi & Laakso kirjoittavat, että tekemällä ajattelu on systemaattista iteratiivista muotoilua, jossa divergentissä vaiheessa visualisoiduista luonnoksista valikoituvat konvergentissa vaiheessa sopivimmat jatkokehitykseen.

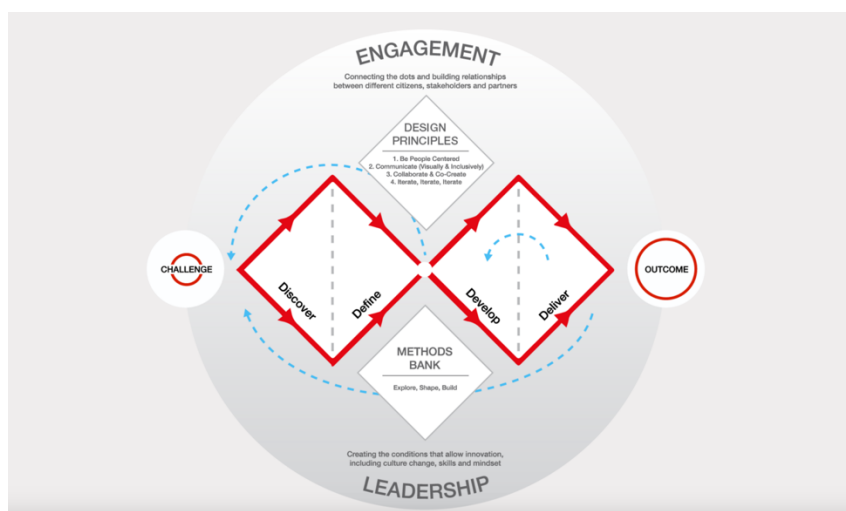
Ajattelun tasolla muotoilujattelu on Hassin & Laakson mukaan abduktiivista päättelyä, reflektiivistä uudelleenkehitystä, kokonaisvaltaista näkemystä ja integroivaa ajattelua. Abduktiivinen päättely on aineisto- ja teorialähtöisen päättelyn välimaastossa. Kälviäinen (2012) kirjoittaa, että abduktiivinen päättely mahdollistaa innovaatioiden syntymisen haastamalla jo olemassa olevia ratkaisuja. Hassin & Laakson mukaan olemassa olevien rajojen ulkopuolelle katsominen, kokonaiskuvan ymmärtäminen sekä varsinaisen ongelman ytimen ymmärtäminen ovat muotoilujattelu ajattelun tasolla.

Muotoilujattelun mielentilan tason Hassi & Laakso kuvaavat kokeelliseksi ja tutkivaksi, moniselitteisyyttä sietäväksi, optimistiseksi sekä tulevaisuuteen suuntautuvaksi. Kälviäinen (2012) sanoo, että innovatiivinen toiminta vaatii kykyä katsoa tulevaisuuteen ja lukea muutoksiin liittyviä heikkoja signaaleja. Muotoilijan on samalla siedettävä epävarmuutta ja epäonnistumisia. Epäonnistumiset voivat johtaa uusiin odottamattomiin innovaatioihin.

### 3.2.3 Muotoiluprosessi

Muotoiluprosessi ei koskaan etene suoraviivaisesti vaan iteratiivisesti. Palvelumuotoiluprosessi on tutkivaa ja lopputulosta pyritään jatkuvasti parantamaan perustuen aikaisempiin kokeiluihin ja palautteisiin. (Stickdorn ym. 2018, luku 4.) Design Council korostaa, että muotoiluprosessin aikana on tarkoitus tuottaa paljon uusia ideoita, joista päätöksenteon aikana valitaan sopivimmat. Divergentti ja konvergentti ajattelu ovat muotoilujattelussa keskeisiä. Divergentin vaiheen aikana luodaan uusia ideoita, joista konvergentissa vaiheessa valitaan sopivimmat. Kälviäisen (2014, 29) mukaan muotoilussa erilaiset visuaaliset kokeilut divergentissä vaiheessa tekevät ideoista konkreettisia. Visuaaliset materiaalit ovat tärkeä väline, josta konvergentissa vaiheessa voidaan valita parhaiten toimivat vaihtoehdot.

Design Council Tuplatimantti kuvaa muotoilun prosessia, jossa vuorottelevat divergentti- ja konvergenttivaiheet. Järvilehto & Järvilehto (2019, 54) kertovat, että psykologi J.P Guilford lanseerasi alun perin divergentin ja konvergentin käsitteet 1950-luvulla. Design Councilin kuviossa (kuvio 12) keskeisimpinä elementteinä on kaksi timanttia, jotka on ”jaettu” puoliksi. Ensimmäisen timantin ensimmäinen vaihe on divergenttiä vaihetta ja kuvaa kehityskohteeseen liittyvän tiedon keruuvaihetta. Timantin jälkimmäinen puoli on konvergenttia vaihetta ja kuvaa kerätyn aineiston analyysivaihetta. Jälkimmäisen timantin ensimmäinen puoli on jälleen divergenttiä, jolloin kehityskohteeseen luodaan ja ideoidaan ratkaisuja sekä testataan ratkaisujen toimivuus. Jälkimmäinen vaihe on konvergenttia, jolloin edellisen vaiheen ideoista valitaan sopivimmat ja luodaan toimiva ratkaisu. Kuviossa lähdetään liikkeelle haasteesta ja päädytään iteroiden lopulliseen ratkaisuun. Design Council nostaa esille, että yritykset oppivat muotoilun prosessin aikana ja voivat joutua palaamaan taaksepäin prosessia korjatakseen ilmi tulleen ongelman. Siksi on hyvin tärkeää tuottaa konkreettisia kokeiluja ja testata suunnitelmaa varhaisessa vaiheessa. Erityisesti digitaalisten palvelujen tuottamiseen kuuluu jatkuva oppiminen ja tuotteen kehitys. Muotoiluprosessin aikana erilaiset sidosryhmät ovat mukana työssä antaen oman asiantuntijanäkemyksensä kehittämistyölle. Kun sidosryhmät otetaan mukaan kehitykseen varhaisessa vaiheessa, saadaan jalkautettua ratkaisuun liittyvä muutos eri osapuolille jo kehityksen aikana. Kehittämistyössä on keskeistä noudattaa muotoilun periaatteita: ihmislähtöisyys, kommunikointi, yhteistyö ja -kehittäminen sekä iterointi.



Kuvio 12. Tuplatimanttimalli (Design Council)

### 3.2.4 VUCA, BANI ja viheliäiset ongelmat

Sekä Digikompassin systeemimallia tarkasteltaessa että asiantuntijan teemahaastattelun perusteella voidaan todeta, että kunnan digitalisaation strategiaa mietitään monimutkaisessa ympäristössä. Digitiekarttatyöskentelyssä tulee ennakoida tulevaa ottaen huomioon teknologiaan liittyvä nopea kehitys. Digitiekarttatyöskentelyä tehdään siis VUCA-maailmassa ja se on itsessään viheliäinen ongelma, jota voidaan ymmärtää paremmin muotoiluajattelun näkökulmasta.

Poussa & Ylikoski (2022) kertovat artikkelissaan VUCA-termin muodostuvan sanoista Volatility, Uncertainty, Compexity ja Ambiquity. Sanat kuvaavat maailman monimutkaisuutta, arvaamattomuutta sekä ympäristöä, jossa muutokset voivat olla nopeita. Suomennettuna sanat tarkoittavat räjähdysherkkää, epävarmaa, monimutkaista ja monitulkintaista. U.S. Army War Collegen yhteiskuntatieteilijät alkoivat käyttämään termiä 1980-luvun lopulla (Baran & Woznyj 2021). Lumme-Tuomalan (2022) mukaan VUCA-termi alkaa olla vanhentunut. VUCA korvataan nykyään usein termillä BANI, joka kuvaa paremmin viime vuosina maailmassa tapahtuneita isoja muutoksia. BANI tulee sanoista hauras (brittle), ahdistunut (anxious), epälineaarinen (non-linear) ja käsittämätön (incomprehensible).

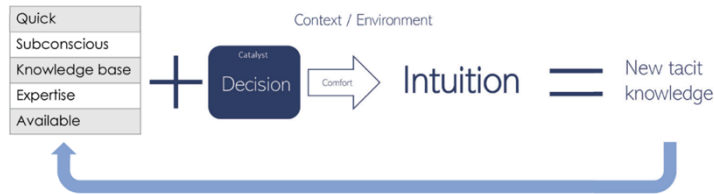
Colman (2023) kuvaa viheliäisiä ongelmia (wicked problems) monimutkaisiksi ja toisiin sidetuiksi, joita on hankala määritellä sekä löytää yksinkertaisia ratkaisuja. Tällaisten ongelmien ratkaisu vaatii innovatiivista, yhteistyökykyistä ja mukautuvaa työskentelytapaa. Rittel & Webber (1973) sanovat viheliäisen ongelman vaikeaksi määritellä, kunnes ongelmaan löytyy ratkaisu. Viheliäisen ongelman ratkaisuun ei voida käyttää aiemmin opittua logiikkaa, vaan tutkija joutuu tyytymään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen tutkimusprojektin puitteissa. Sitran mukaan viheliäiset ongelmat ovat ainutlaatuisia. Viheliäisiin ongelmiin ei voida kopioida ratkaisuja muiden ongelmien ratkaisuista. Ongelmia tulee tarkastella laaja-alaisesti ja yli eri alarajojen. Kuvio 13 kuvaa viheliäistä ongelmaa ja suurta määrää erilaisia tekijöitä ja muuttujia, jotka liittyvät ongelmaan. Viheliäistä ongelmaa ei pysty edes selkeästi määrittelemään, vaan ongelmaan liittyvät tekijät monimutkaistavat itse ongelmaa.



ongelmien kanssa pysyttäytymään päättelyssä, vaikka tällaiset ongelmat ovat luonteeltaan erilaisia. Raamin mukaan monimutkaisia ongelmia ratkoessa, niihin liittyvää pohjatietoa tulee tarkastella kriittisesti. On tärkeä pystyä erottamaan, mikä tieto on olennaista ja luotettavaa ratkaistavan ongelman kannalta. Ongelma on usein uusi, jolloin ratkaisussa ei voida käyttää päättelyä perustuen kokemukseen. Julmin (2019, 8) mukaan ihminen prosessoi tietoa kahdella eri toisiaan täydentävällä järjestelmällä. Myös intuitio voidaan hyväksyä toimivaksi järjestelmäksi ratkaista ongelmia yhdessä analyyttisen päättelyn kanssa.

Raami (2016) kuvaa kirjassaan, että tietyissä tilanteissa intuitio toimii paremmin kuin päättely. Loogiseen päättelyyn verrattuna intuitiivinen päättely on nopeampaa, koska kykenee samanaikaisesti prosessoimaan useampia asioita, erottelemaan tietovirrasta ihmiselle merkitykselliset signaalit ja jäsenteleen tiedon etukäteen. Jokainen asiantuntija käyttää älykstä intuitiota omalla tavallaan perustuen omaan kokemukseensa. Älykäs intuitio koostuu Raamin määritelmän mukaan kolmesta taidosta, jotka ovat intuitiokyky, intuition lukutaito sekä taito arvioida intuition luotettavuutta. Raami (2020, 200) sanoo, kun saamme yhteyden asiantuntijan intuitioomme, pystymme tarkentamaan erinomaisiin kysymyksiin sekä tunnistamaan tärkeitä signaaleja ja ideoita. Asiantuntijan intuitio auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Kykenemme yhdistämään näkemäämme valtavaan määrään mieleen kertynyttä tietoa ja käytäntöjä, joita asiantuntija on opiskelun ja kokemuksensa kautta kerryttänyt. Julmi (2019) toteaa myös, että intuitiivinen järjestelmä pystyy prosessoimaan suuria määriä tietoa. Prosessointi tapahtuu ei-tietoisesti, jonka takia intuitiivista päättelyä on vaikea sanoittaa.

Barrera-Garza & Self (2023) kuvaavat intuitiivisen päättelyn prosessia alla olevan kuvion avulla (kuvio 14). Intuitiivinen päättely käyttää päättelyssä aiempaa tietoa, asiantuntijuutta, päättely tapahtuu nopeasti ja ei-tietoisesti. Päättelyprosessi on tärkeää, sillä sitä kautta opimme lisää kokemastamme ja hyödynnämme oppimaamme tulevaisuudessa.



Kuvio 14. Intuitiivisen ajattelun prosessi (Barrera-Garza & Self)

Luovuus on Solatien & Mäkeläisen (2009) mukaan erilaisten ratkaisujen etsimistä, uusien asioiden oivaltamista sekä älykkyyttä ja analysointia. Luovuus on heidän mielestään rohkeutta ja varmuutta olla luova sekä uskallusta kokeilla hulluilta tuntuvia ideoita. Järvilehto & Järvilehto (2019) luovuuden määritelmässä korostetaan, että luovuutta voi olla mikä tahansa toiminta, idea tai tuote, joka tuottaa jotain uutta. Luovuuteen tarvitaan uteliaisuutta ja määrätietoisuutta. Järvilehdon & Järvilehdon mukaan luovuus on lähellä ongelmanratkaisua, sillä ongelma synnyttää luovan prosessin ratkaisua etsiessä. Hyrkön & Kajamaan (2021) artikkelin mukaan psykologisissa tutkimuksissa luovuus määritellään yksilötasolla. Luovuus on kykyä tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja. Taylor & Littleton (2012, 15) käsittelevät kirjassaan psykologi Teresa Amabilen näkemystä luovuudesta. Amabilen mukaan ei ole yksiselitteistä kriteeriä siitä, mikä on luovuutta. Luovuuteen liittyy luomisprosessi ja uuden ratkaisun synty. Luovassa toiminnassa on mukana leikkimielisyys. Järvilehto & Järvilehto mainitsevat Teresa Amabilen kolme luovuuden ydintekijää, jotka ovat asiantuntijuus, luovuustaidot ja motivaatio. Sternberg (2023) kertoo, että luova ajattelu on lateraalista ajattelua, jossa systemaattisia ajatusmalleja puretaan ja pyritään luomaan uusia tulokulmia ratkaisun löytämiseksi. Lateraalisen ajattelun käsitteen isänä pidetään Edward De Bonoa.

Kunnan digitiekkarttatyöhön liittyy suuri määrä tietoa, jonka takia strategian luonti voi olla haastavaa. Intuitiivinen päättely perustuu opiskelun ja kokemuksen kautta kertyneeseen asiantuntijuuteen, jolloin intuitio tukee päätösten tekoa monimutkaisissa ympäristöissä. Kuten Raami (2020, 200) ja Julmi (2019) korostavat, älykkään intuition avulla pystymme käsittelemään ja yhdistelemään suuria määriä informaatiota. Digitiekkarttatyöskentelyssä on siis hyvä tukea asiantuntijoita luottamaan älykkään intuition ja luovuuden tuottamiin ratkaisuihin.

### 3.2.6 Asiakaskokemus

Digikompassin yksi tavoitteista on ihmislähtöisten palveluiden kehittäminen, jossa huomioidaan erilaisten ihmisten, yritysten ja yhteisöjen tarpeet (Valtioneuvosto 2022). Ihmislähtöinen suunnittelu on muotoiluajattelun yksi lähtökohdista, jossa keskiössä ovat ihmisten kokemukset. Tuulaniemi (2011, 46) sekä Korhikoski & Gerdt (2016, 46) yksinkertaistavat asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemus on lopputulos, jonka asiakas saa arvoketjun päätteeksi. Asiakaskokemuksessa oleellista on, mitä arvoa tuotteen tai palvelun käyttö tuottaa asiakkaalle. Arvon tuottaminen on siis yrityksen yksi tärkeimmistä tavoitteista mainitsevat Eljala & Luoto (2019, 73). Mikäli tuote tai palvelu ei saa hyväksyntää asiakkaalta, menestyminen on mahdotonta. Asiakaskokemuksesta on oltu kiinnostuneita jo Aristoteleen aikana (Ahola 2022). Asiakaskokemus on erityisen tärkeä osa julkishallinnon palveluja, jolla voidaan tehostaa palvelujen vaikutuksia. Saarijärvi & Puustinen (2020) kirjoittavat, että asiakaslähtöisyyden konkretisointia varten on tarkasteltava asiakaskokemusta. Asiakas itse määrittää, mikä on hyvä asiakaskokemus.

Tuulaniemen (2011, 46) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- Toimintaan, jolla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin, palvelun saavutettavuutta ja helppokäyttöisyyttä sekä palvelun tehokkuutta.
- Tunteisiin, joka kuvaa asiakkaan kokemat tuntemukset ja henkilökohtaisen kokemuksen palvelun käytöstä.
- Merkityksiin, joka on ylin ja merkittävin asiakaskokemuksen taso. Merkitykset liittyvät kokemukseen tuottamaan mielikuva- ja merkitysulottuvuuksiin, kulttuurillisiin koodeihin, unelmiin sekä ovat oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta.

Korhikoski & Gerdt (2016, 46) sekä Tuulaniemi (2011, 46) nostavat esiin digitalisaation vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumiseen. Digitalisaation myötä liiketoiminnan logiikkaa ja asiakaspolut ovat muuttuneet merkittävästi. Asiointi tapahtuu useimmiten itsepalveluna erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Digitalisaation takia asiakaskokemuksen laajempi kartoittaminen on entistä tärkeämpää. Palvelun

tarjoajan on elintärkeää olla tietoinen asiakkaan kokemuksista ja kehittää asiakaspolun kontaktipisteitä. Saarijärven & Puustisen (2020) mukaan digitalisaatio on lisännyt ja monimutkaistanut asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Koska asiakaspolun kosketuspisteet ovat lisääntyneet, yrityksen täytyy entistä tarkemmin määritellä, missä ja miten asiakas ja yritys kohtaavat. Paunosen ym. (2022, 35) tutkimuksessa mainitaan, että sähköiset asiointipalvelut ovat yksi kuntalaisten hyvinvointia edistävä tekijä. Digitieläkarttatyössä on siis tärkeää huomioida asiakaskokemus, johon ihmislähtöisen kehittämisen kautta voidaan etsiä ratkaisuja paremman palvelukokemuksen tuottamiseksi.

### 3.2.7 Osallisuuden merkitys

Kattilakoski ym. (2022) mainitsevat raportissaan, että osallisuus on osa kestäväää hyvinvointia. Myös tämän raportin luvussa 2.3 esitellystä Sallisen & Kosken (2017, 139–151) tutkimuksesta kävi ilmi, että kuntalaisten hyvinvointia lisää osallistava kunnan johtamistapa. Kansalaisten osallistamiseen vaikutetaan poliittisella tasolla yhteiskunnassamme. Osallisuus on otettu huomioon ainakin Digikompassin, lainsäädännön ja hallitusohjelman kautta. Kattilakoski ym. (2022) listaavat osallisuuden kolme tasoa, jotka ovat yksilöllinen osallisuus, yhteisöllinen osallisuus ja poliittinen osallisuus.

Kansalliset dialogit (2024) ovat tutkineet suomalaisten ajatuksia sosiaalisista suhteista ja yhteisöistä. Keskusteluun osallistui yli 600 ihmistä kouluikäisistä 80-vuotiaisiin. Keskusteluissa nousi esille yksinäisten vanhempien ihmisten pelko pärjätä omien asioiden hoidossa asiointin muuttuessa entistä enemmän itsepalvelutyypiseksi digitaalisten asiointipalvelujen myötä. He toivoivat, että he saisivat antaa oman näkökulmansa palvelujen kehittämiseen. Kansallisten dialogien teettämän tutkimuksen mukaan digitaalisuus, hybridityö sekä palvelujen uudelleen organisointi muuttaa tapaa toimia yhteisöinä.

Kattilakoski ym. kirjoittavat viitaten Kevin Murphyn raporttiin, että osallisuus on tärkein ja kriittisin tekijä sosiaalisen kestävyuden viitekehityksessä. Kuntien tehtävänä on kuntalaissa (Kuntalaki 410/2015 22 §) säädetyin lain nojalla mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen kunnan toimintaan. Tämän raportin luvussa 2.3 käsitellään Paunosen ym. (2022) tutkimusta, jossa tutkimuskohteena on älykäs kaupunki. Älykäs kaupunki on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joista yksi on älykäs

hallinto. Älykkään hallinnon keskeinen teema on osallistuminen. Paunonen ym. kirjoittavat, että osallisuus kunnassa lisää kuntalaisten tunnetta tulla kuulluksi ja mahdollisuuksia olla vaikuttamassa kunnassa tehtäviin päätöksiin.

Kuntaliitto (2022) korostaa, että osallistamisen kautta kuntalaiset kiinnittyvät tiiviimmin lähiyhteisöön ja näin haluavat panostaa sekä olla vaikuttamassa kunnan palvelujen kehitykseen. Samalla kuntalaisten omatoimisuus ja vastuunotto lisääntyvät. Kuntaliiton mukaan osallistaminen vaatii viestintään ja johtamiseen resursseja. Kunnan strategiassa tulisi suunnitella, miten osallistamista toteutetaan eli osallistamisstrategia.

### 3.2.8 Yhteiskehittämisen voima

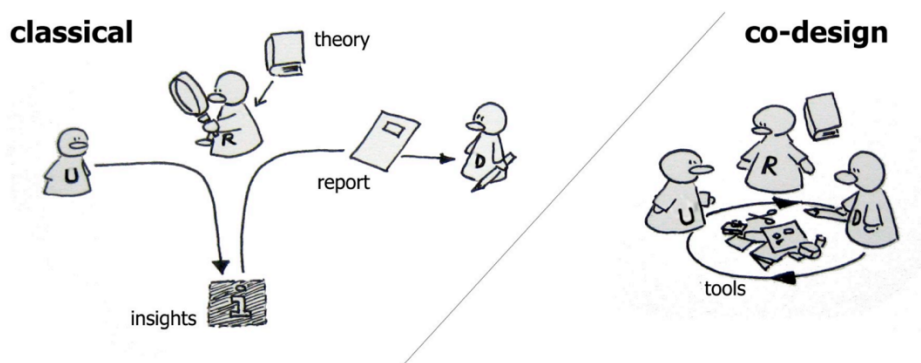
Hänninen (2022) kirjoittaa, että Digikompassin elämäntapalähtöinen digitalisaatio on sysäys yhteiskehittämisen kulttuurille kunta-alalla. Tämän kehittämistyön asiantuntijan teemahaastattelussa korostuivat ihmislähtöinen kehittämisen tärkeys sekä kunnan sisäinen siiloutuminen. Yhteiskehittämisen kautta lisätään ihmislähtöistä suunnittelua, yhteistyötä ja osallisuutta sekä saadaan kunnat sitoutumaan Digikompassin tavoitteiden saavuttamiseksi. Hännisen mukaan kunnat tarvitsevat tukea yhteiskehittämisen edistämiseksi.

Nieminen ym. (2021) vakuuttavat, että yhteiskehittämisen avulla voidaan varmasti löytää uusia, parempia ratkaisuja. Samalla kuntalaiset voivat kokea olleensa mukana toteutustyössä. Kun asiakas otetaan mukaan koko kehittämistyön ajaksi, syntyy ratkaisuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Asiakas siis hyötyy tuotetun ratkaisun käytöstä. Niemisen ym. kirjoittavat, että on tärkeää saada mukaan myös vaikeasti tavoitettavia ryhmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi vanhemmat ihmiset ja syrjäytyneet nuoret. Raamin (2020, 45) mukaan yhteistyön merkitys on tärkeä. Yhteistyössä asiakkaan kanssa meillä on mahdollisuudet oivaltaa täysin jotain uutta.

Sander & Stappers (2012, 25) mainitsevat, että yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa eri yhteisöjen välillä, yrityksen tai organisaation sisällä, yrityksen ja yrityksen liikekumppanin yhteistyössä sekä yritysten ja asiakkaiden välillä. Hiila ym. (2019, 67) sanovat tiimiälyn olevan yrityksen voima innovatiivisuuteen ja täysin uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen. Googlen tutkimuksen mukaan, kun tiimillä on yhteinen kiinnostus, merkitykselliset tavoitteet, keskinäinen luottamus sekä halu ottaa vastuuta,

tiimi voi olla tuottoisa (Hilla ym. 2019, 71). Raami (2020, 68) mainitsee, että luovuutta inspiroiva tila on sellainen, jossa mieli on rentoutunut tai vastaanottavainen. Yhteiskehittämisessä on siis tärkeää luoda salliva ilmapiiri, jotta jokainen uskaltaa kertoa oman näkemyksensä. Myyryläinen (2019) mainitsee Keith Sawyerin raportista, että jokaisen mielipide on tärkeä. Muiden kuuntelu sekä mielipiteiden arvostus luo ympäristön, jossa jokainen uskaltaa jakaa avoimesti omia ideoitaan. Digi- ja väestötietoviraston videossa (2022) Timo Järvensivu nostaa esille toimintatapojen sopimisen tärkeyden. Vaikka työryhmällä on sovittuna erittäin hyvät tavoitteet, voi kehittäminen jumiutua. Ryhmä voi jäädä väittelemään siitä, miten sovittuihin tavoitteisiin päästään. Toimintatapojen sopimisella osataan käydä keskusteluja, tehdä päätöksiä, osataan kehittää sekä sopia tavoitteista.

Sanders & Stappers (2008) vertaavat perinteistä kehittämistä yhteiskehittämiseen (kuvio 15). Perinteisessä kehittämisessä käyttäjä on passiivinen kohde, jota varten kehitetään. Kehittäjä on myös passiivinen ja ottaa vastaan tiedon kehitettävästä kohteesta. Tutkija kerää kaiken tiedon kehittämistyöhön lähtien haastatteluista ja havainnoinnista. Yhteiskehittämisen mallissa roolit vaihtuvat. Käyttäjä on asiantuntija ja jakaa kokemuksensa. Käyttäjällä on paras tieto asiasta. Kehittäjä tukee käyttäjää tiedonjaossa. Tutkija ja kehittäjä tuottavat yhteistyössä ideoita käyttäjän kanssa hyödyntäen muotoilun menetelmiä. (Sanders & Stappers 2008; Sanders & Stappers 2012). Yhteiskehittämistä ja sen prosessia kuvaa Design Councilin muotoiluajattelun prosessia kuvaava Tuplatimanttimalli (Nieminen ym. 2021, 7).



Kuvio 15. Perinteinen kehittämistyö vs. yhteiskehittäminen (Sanders & Stappers)

Nieminen ym. nostavat muutamia tärkeitä huomioita kehittämisprojektinsa myötä, jotka kannattaa ottaa huomioon yhteiskehittämisessä. Koko organisaation

sitouttamisella edistetään tulosten jalkauttamista. Myös asiakasrajapinnassa kehitettävään työhön on hyvä saada mukaan organisaation johto, jotta kehittämistyö arvotetaan organisaatiossa merkitykselliseksi. Kehittämistyölle tulee asettaa selkeät tavoitteet sekä kehittämistyön kaikki vaiheet tulee olla läpinäkyviä. Viestinnän avulla voidaan varmistaa onnistuminen molemmissa. Myyryläinen (2019) nostaa esille yhteiskehittämisessä syntaksihaasteen eli eri alojen ihmiset saattavat käyttää erilaista kieltä ja termistöä. Toisaalta taas uuden luominen synnyttää uusia merkityksiä. Toisen nosto raportissa on yksilön kiinnostus ja arvot, jotka voivat olla erilaiset kuin kehittämistyön tavoitteet. Kolmantena Myyryläinen mainitsee ryhmäajattelun, joka tarkoittaa ryhmän sisäistä hierarkiaa. Jotkut ottavat ryhmässä johtajan roolin ja osa saattaa jättää kertomatta omat ideansa. Yhteiskehittämisen suunnittelu kannattaa tehdä huolellisesti, jotta työskentely onnistuu.

Kauppinen & Luoju (2023) nostavat sidosryhmäanalyysin tärkeyden yhteiskehittämissä. Digitiekarttatyöhön liittyy useita sidosryhmiä, jolloin on tärkeää tunnistaa sidosryhmistä oleelliset. Taulukko 2 on luotu mukailen vuonna 1997 Mitchell ym. raporttia ”Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. Sidosryhmäanalyysillä voidaan tunnistaa sidosryhmät ja jakaa ne kahdeksaan ryhmään. Luokittelu tapahtuu kolmen ominaisuuden perusteella, jotka ovat valta, oikeutus ja kiireellisyys. Ryhmät järjestyvät tärkeysjärjestykseen ominaisuuksiensa.

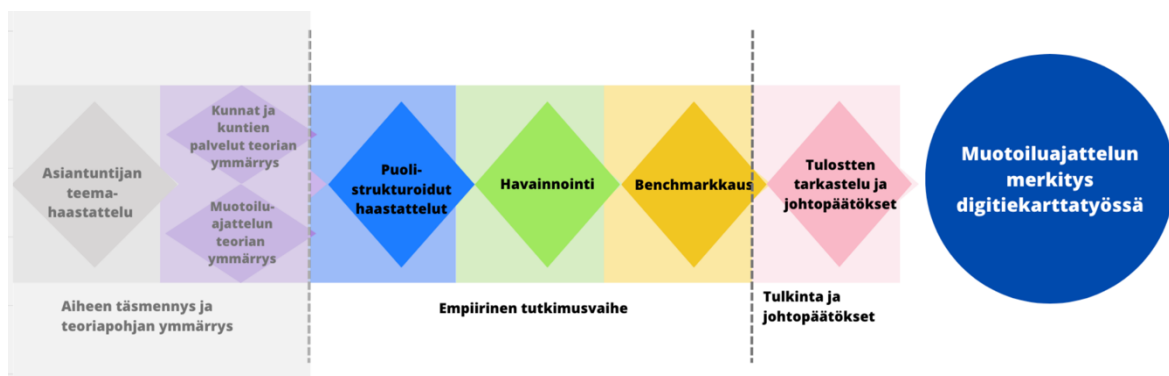
Taulukko 2. Sidosryhmien luokittelu ja tärkeys (Kauppinen & Luoju)

| SIDOSRYHMÄN NIMI                                      | RYHMÄN OMINAISUUDET |          |               | LUOKITTELU             | TÄRKEYS     |
|---|---------------------|----------|---------------|------------------------|-------------|
|   | Valta               | Oikeutus | Kiireellisyys |                        |             |
| Ydinsidosryhmä  | x                   | x        | x             | Todelliset sidosryhmät | Korkea      |
| Hallitseva sidosryhmä                                 | x                   | x        |               | Odottavat sidosryhmät  | Kohtalainen |
| Riippuvainen sidosryhmä                               |                     | x        | x             |                        |             |
| Vaarallinen sidosryhmä                                | x                   |          | x             |                        |             |
| Nukkuva sidosryhmä                                    | x                   |          |               | Piilevät sidosryhmät   | Vähäinen    |
| Harkinnanvarainen sidosryhmä                          |                     | x        |               |                        |             |
| Vaativa sidosryhmä                                    |                     |          | x             |                        |             |
| Sidosryhmiin kuulumaton tai potentiaalinen sidosryhmä | -                   | -        | -             |                        | Olematon    |

## 4 Digitielkarttatyön empiirinen tutkimus

### 4.1 Empiirisen tutkimusvaiheen kulku

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kerätä ymmärrystä, miten muotoiluajattelu tukee kunnan digitielkarttatyötä. Kehittämistyö aloitettiin asiantuntijan teemahaastattelulla, jonka jälkeen perehdyttiin kunnan ja muotoiluajattelun viitekehyksiin. Nämä kehittämistyön vaiheet on käsitelty luvussa 3. Kuvio 16 havainnollistaa koko tämän kehittämistyön prosessin vaiheet. Teoriapohjaan tutustumisen jälkeen kehittämistyötä jatkettiin empiirisellä tutkimuksella, jota käsitellään tässä luvussa. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli kerätä ymmärrystä käytetyistä digitielkarttatyöskentelytavoista ja -menetelmistä erilaisin muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimus aineiston keräämisessä käytettiin divergenttiä ja konvergenttiä lähestymistapaa. Jokainen tutkimusmenetelmä tuotti suuren määrän tietoa, josta analysointivaiheessa tiivistettiin pääkohdat. Lopuksi etsittiin havaintoja tutkimustuloksista, jonka perusteella tehtiin tulkinta ja johtopäätökset muotoiluajattelun merkityksestä digitielkarttatyöskentelyssä.



Kuvio 16. Digitielkartan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin eteneminen

### 4.2 Laadulliset tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tämän empiirisen tutkimuksen aikana käytettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä digitielkarttatyön nykytilanteen kartoittamiseksi sekä hyvien käytäntöjen havainnoimiseksi. Ojasalo ym. (2015, 11) mainitsevat, että kehittämistyössä on hyvä hyödyntää useampaa tutkimusmenetelmää. Myös HUAMK:n (2014) opinnäytetyöohjeen mukaan on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä haastattelujen lisäksi, jotta voidaan tehdä kehittämistyötä monipuolisesti. Hirsjärvi ym. (2007) nostavat tutkimusmenetelmät merkittäväksi elementiksi koko tutkimustyössä. Tutkijan tulee tuntea

sekä olla kykyä soveltaa erilaisia tutkimusmetodeja. Tutkimusongelma ja -menetelmät liittyvät tiukasti toisiinsa. Valintaan vaikuttaa se, kuinka kauan tutkijalla on käytettävissä aikaa. Toikon & Rantasen (2009) mukaan tieteellisen menetelmän avulla pyritään kasvattamaan objektiivista ymmärrystä tutkittavasta kohteesta.

Ojasalo ym. (2015, 105) mukaan laadullisten menetelmien avulla pyritään ymmärtämään paremmin sellaisten aiheiden tutkimista, joista ei ennestään tiedetä paljoa. Ojasalo ym. listaavat tyypillisiksi laadullisiksi menetelmiksi haastattelut ja osallistuva havainnointi. HUAMK:n sivuilla luetellaan laadullisiksi menetelmiksi benchmarkkaus eli vertailukehittäminen, kyselyt, osallistuva havainnointi ja erilaisia yhteiskehittämisen ideointimenetelmät. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa tutkittava ilmiö, ilmiön ominaisuudet sekä kuinka tarkkaa ja aitoa tietoa halutaan kerätä (Kananen 2012, 93). Käyttämällä erilaisia näkökulmia, aineistoja tai tiedonkeruumenetelmiä eli triangulaatiota voidaan kasvattaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 124). Kananen (2012, 179) mukaan triangulaation avulla saavutetaan parempi ymmärrys kompleksista tutkimuskohteista. Lähestymistapa voi olla menetelmä-, teoria, tutkija-, aineistotriangulaatio tai näiden yhdistelmä.

Pusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistot voivat olla hyvin erityyppisiä kuten muistiinpanoja, videoita tai äänitteitä. Tutkijan työ on eritellä ja yhdistää kerättyä aineistoa analysointia varten sekä verrata aineistoa kriittisesti olemassa olevaan tietoon. Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeää ja sisällöltään valmis analysointia varten. Käytännössä tämä usein tarkoittaa aineistoin muokkaamista digitaalseksi. (2015, 138.) Tämän kehittämistyön tutkimusaineiston analyysimenetelminä käytettiin mindmapia ja sisällönanalyysia.

#### 4.3 Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä

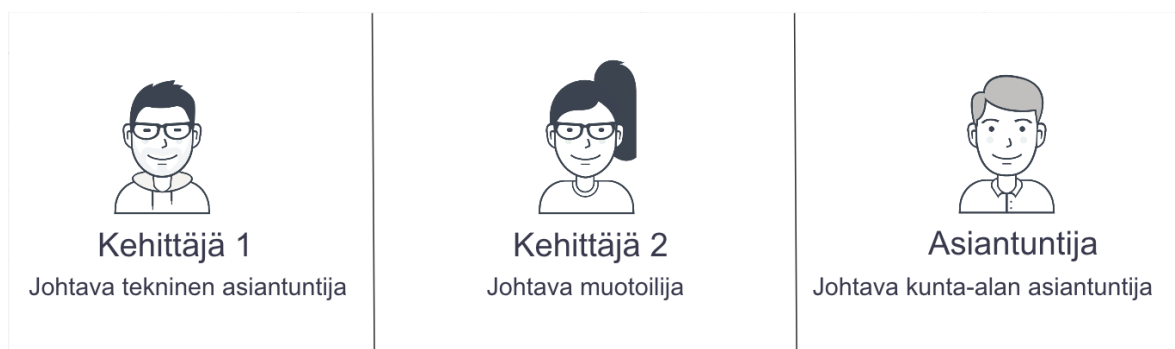
Empiirisessä tiedonkeruuvaiheessa tehtiin digitiekarttatyöskentelyä käsitteleviä puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelujen avulla kerättiin tietoa digitiekarttatyöskentelyn kokemuksista. Haastateltavat olivat olleet mukana digitiekarttatyössä joko kehittäjän tai asiantuntijan roolissa.

Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoa. Haastattelu voi olla luonteeltaan strukturoitu, puolistrukturoitu tai vähän strukturoitu haastattelu. Tutkijan

kannattaa miettiä haastattelua suunnitellessaan, mitkä ovat haastattelun tavoitteet sekä miten haastattelu analysoidaan. (Kallinen & Kinnunen.) Ojasalo ym. (2015, 107) kirjoittavat, että strukturoidussa haastattelussa vastauksen sisältö jätetään avoimeksi, mutta kysymykset ja kysymysten järjestys mietitään etukäteen. Toikan & Rantasen (2009, 153) mukaan strukturoitua haastattelua varten on hyvä ensin tutustua tutkimuskirjallisuuteen sekä toteuttaa asiantuntijahaastattelu pohjatietoa varten. Pusan & Juutin (2020) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa teemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen riippuen haastateltavasta ja aiemmista haastatteluiden päätelmistä. Lisäksi haastatteluun on hyvä valmistautua miettimällä kysymykset tarkkaan ja esittää asiat selkeästi haastateltavaa ajatellen. Haastattelutilanteessa tutkijan tulisi kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastattelutilanteeseen täysipainoisesti.

#### 4.3.1 Puolistrukturoidut haastattelut

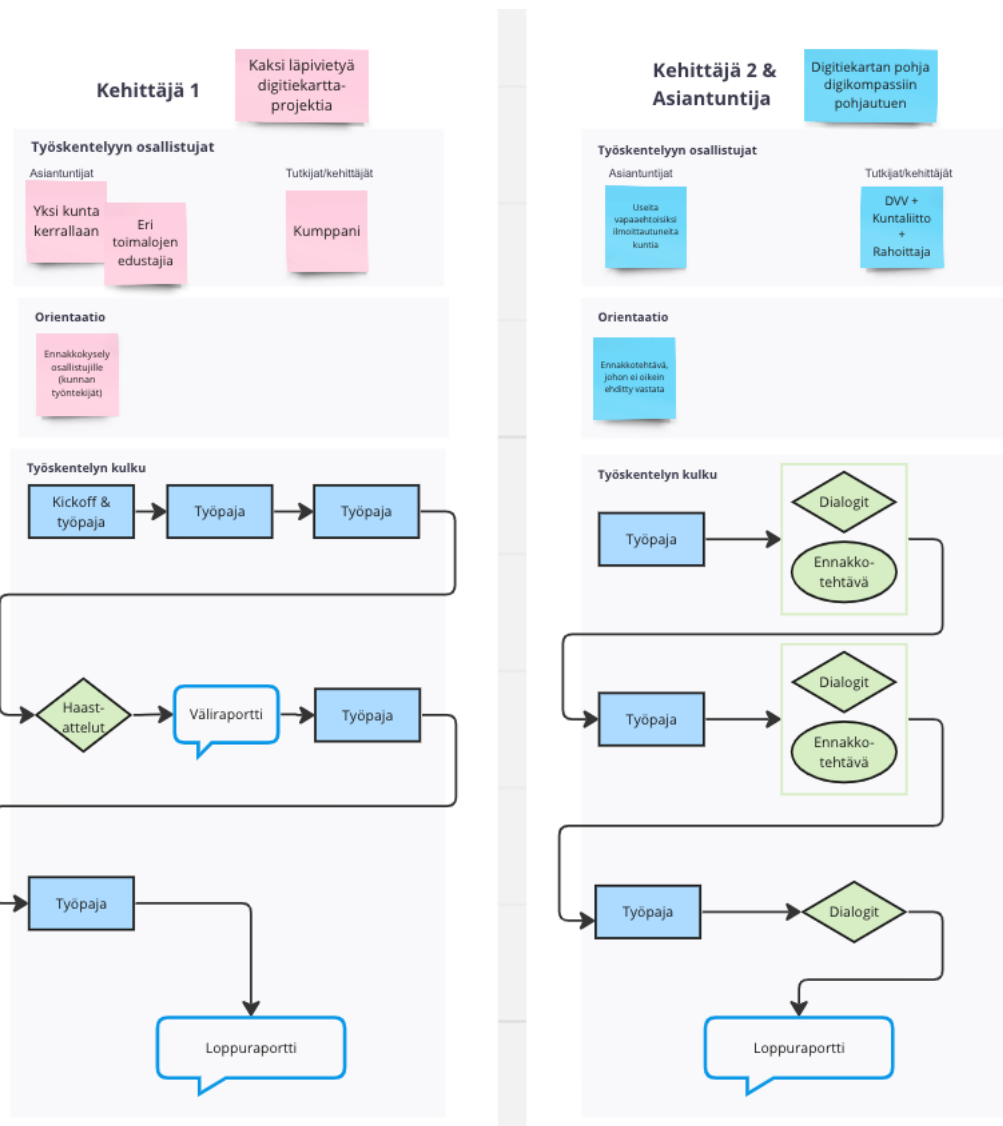
Jo tehtyyn digitiekarttatyöskentelyyn liittyvää tietoa kerättiin kolmen puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kaksi ensimmäistä haastateltavaa olivat toimineet kehittäjän roolissa digitiekarttatyössä. Kehittäjä 1 on työskennellyt it-alalla useampia vuosia teknisenä asiantuntijana. Kehittäjä 2 on työskennellyt pitkään muotoilun tehtävissä. Kolmas haastateltava oli osallistunut digitiekarttatyöskentelyyn asiantuntijan roolissa ja hänellä on useamman vuoden kokemus kunta-alalta. Kuvioon 17 on kuvattu haastatteluihin pyydettyjen profiilit haastattelujärjestyksessä.



Kuvio 17. Digitiekarttatyöskentelyyn osallistuneiden haastateltavien profiilit

Haastattelukysymykset mietittiin etukäteen ennen Kehittäjä 1 haastattelua, mutta haastattelussa kysymysten sanamuoto ja järjestys vaihtuivat keskustelun kulun perusteella. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymysrunko käytiin läpi ja paranneltiin tarvittavilta osin ennen Kehittäjä 2 haastattelua (liite 2). Digitiekarttatyöskentelyssä mukana olleen Asiantuntijan haastatteluun laadittiin kysymykset (liite 3) aiempien haastattelujen perusteella sekä huomioiden haastateltavan roolin digitiekarttatyöskentelyssä.

Kuvioon 18 on kuvattu kahden eri digitiekarttatyöskentelyn eteneminen, joihin haastateltavat olivat osallistuneet. Kehittäjä 1 oli ollut vetämässä kahdelle eri kunnalle digitiekarttatyöpajoja, jossa digitiekarttatyöskentely toteutui yksi kunta kerrallaan. Ennen työpajoja, osallistujille lähetettiin kysely koskien henkilöstön ja asiakkaiden kokemuksia. Digitiekarttatyöskentelyn aikana toteutui useampi työpaja eri aihealueista kuten toimialakohtainen digitalisaation tilanne nyt ja digiosaaminen. Työpajojen välissä tehtiin ryhmähaastatteluja, jossa selvitettiin toimialakohtaisia digitalisaation liittyviä tarpeita. Kehittäjä 2 ja Asiantuntija olivat olleet mukana samassa digitiekarttahankeessa, johon osallistui useampi asiantuntija eri organisaatioista. Kehittäjä 2 kertoi, että ennen ensimmäistä digitiekarttatyöpajaa osallistujilla oli mahdollisuus vastata ennakkotehtävään, joka orientoi osallistujat tulevaan työskentelyyn. Digitiekarttatyöskentelyssä työpajojen välissä osallistujat saivat välitehtäviä, joilla orientoituttiin seuraavaan työpajaan. Lisäksi pidettiin dialogipalavereja, joihin osallistuminen oli vapaaehtoista.



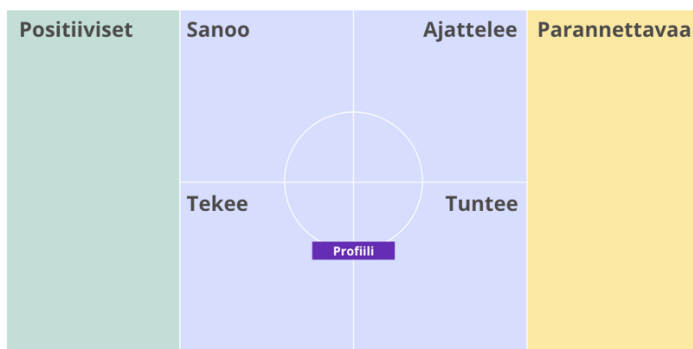
Kuvio 18. Digitiekarttatyöskentelyn eteneminen piirretty kahden kehittäjän kuvaamana sekä digitiekarttamateriaalin perusteella

#### 4.3.2 Puolistrukturoitujen haastattelujen tulokset

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käsiteltiin digitiekarttatyöskentelyn kokemuksia kehittäjän ja asiantuntijan roolissa. Haastattelut litteroitiin videotallenteista, jonka jälkeen litteroinnit tiivistettiin analysoitavaksi empatiakartan avulla. Empatiakartta valittiin työkaluksi, sillä haluttiin ymmärtää haastateltavan kokemusten lisäksi, min-kälaisia tuntemuksia digitiekarttatyöskentelystä syntyi. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli myös kerätä haastateltavien toiveita liittyen digitiekarttatyöskentelyyn, johon empatiakartta tarjoaa mahdollisuuden. Plattnerin (2010, 18) mukaan empatiakartta on hyvä työkalu, jonka avulla kehittäjä voi yhdistellä havaintojaan ja sitä kautta löytää yllättäviä oivalluksia. Monipuolinen käsitys kohteesta on oleellista

suunnittelutyössä, jonka takia myös empatian ymmärrys on tärkeää. Innokylän sivuilla mainitaan, että empatiakartta on visuaalinen työkalu käyttäjäprofiileista. Kartan avulla voidaan jäsentää tietoa.

Kuviossa 19 on empatiakarttapohja, jonka avulla haastattelut käsiteltiin. Karttapohjassa on neljä ominaisuutta omina osioinaan, jotka avaavat keskustelua eri tasoilla. Osiot ovat sanoo, ajattelee, tekee ja tuntee. Näihin neljään osioon nostettujen huomioiden perusteella etsittiin haastatteluissa esiintyneitä teemoja positiiviset- ja parannettavaa-osioihin myöhempää analysointia varten.



Kuvio 19. Empatiakarttapohja haastattelun avaamiseen

Empatiakarttaan kerättiin Post-it-lapuilla nostot digitiekarttatyöskentelyn haastattelujen litterointien perusteella. Haastatteluista tarkasteltiin myös haastateltavien ilmeitä ja eleitä, joista syntyi huomioita kartalle. Kuviossa 20 on haastatteluiden perusteella syntyneet tunnekartat. Kartan keskelle on kuvattu haastateltavan profiili ja kokemus digitiekarttatyöstä.



Kuvio 20. Haastattelujen tulokset empatiakartalla

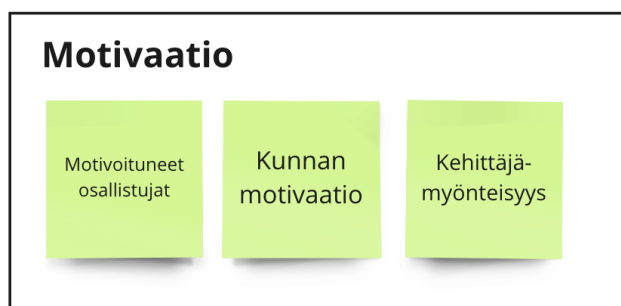
Empatiakartan jälkeen tehtiin positiivisiin ja paranneltaviin -osioihin nostetuista asioista sisällönanalyysi. Ojasalo ym. (2015, 140) mukaan teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Teema-aiheita tarkastellessa etsitään samankaltaisia asioita ja ilmiöitä. Tätä kautta voidaan tarkastella tutkimuksen kannalta haastatteluissa esiin tulleita yhteisiä tunnusmerkkejä.

(Ojasalo ym. 2015, 110.) Kun aineisto on luokiteltu, tehdään tulkinta ja johtopäätökset. Ojasalo ym. (2015, 143) mukaan vaiheen tarkoituksena on löytää kohdeilmioista jotain uutta. Tulkinnessa on tärkeä peilata kerättyä ja pelkistettyä aineistoa aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin. Tulkinna ja johtopäätösten tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen. Ojasalo ym. (2015, 144) mukaan on hyvä varautua siihen, että sisällönanalyysi on hidasta suuren aineistomäärän takia.

Empatiakarttojen positiiviset nostot kirjoitettiin vihreille Post-it-lapuille ja parannettavat asiat keltaisille lapuille. Positiiviset ja parannettavat-osioon nostetut huomiot teemoiteltiin kuuden teeman alle:

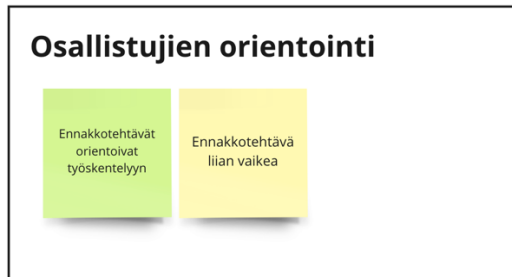
- Motivaatio digitiekarttatyöhön
- Osallistujien orientointi digitiekarttatyöskentelyyn
- Kehittäjien ennakkotiedon kartuttaminen kunnan digitalisaation tilasta
- Työpajatyöskentely digitiekarttatyössä
- Onnistunut digitiekartta
- Yhteiskehittämisen kulttuuri

Jokaisesta haastattelusta kävi ilmi, että digitiekarttatyöhön osallistuneet asiantuntijat olivat hyvin motivoituneita ja innokkaita osallistumaan digitiekarttatyöskentelyyn (kuva 1). Yhdessä hankkeessa osallistujat olivat itse ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi osallistujiksi. Muuten työskentelyyn usein osallistuvat kunnan toimialaedustajat, mutta heidän keskuudessaan näkyy motivaatio kuten myös koko kunnan tahto edistää digitalisaatiota kunnassaan.



Kuva 1. Motivaatio digitiekarttatyöskentelyyn on hyvä kunnissa

Kuva 2 perusteella voidaan päätellä, että osallistujat toivovat ennakkotehtäviä valmistautuakseen digitiekarttatyöskentelyyn. Kahdessa haastattelussa nousi esille, että hankkeessa ollut ennakkotehtävä oli ollut liian vaikea. Yksi haastatelluista mainitsi, että hän mieluummin vastaisi kyselymuotoiseen ennakkotehtävään. Avoimet tekstikentät koettiin hankalammiksi, koska kehitettävästä kohteesta ei välttämättä ole riittävästi tietoa. Haastateltavan mielestä ennakkokysely antaa vastausvaihtoehtoja ja siten rajaa tehtävää sopivasti.



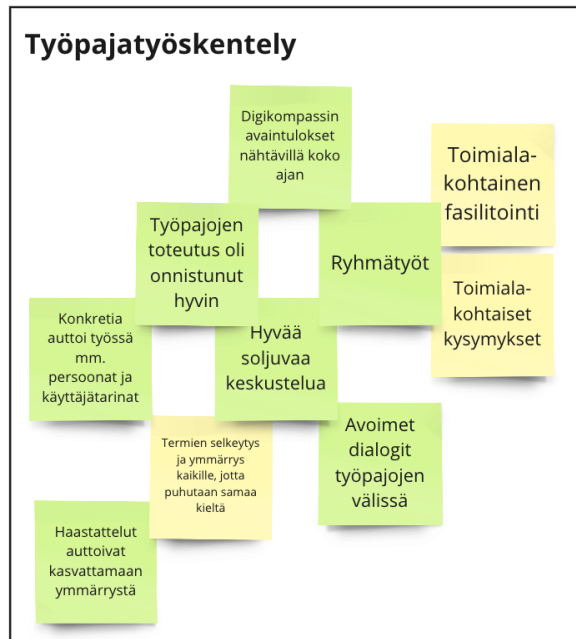
Kuva 2. Asiantuntijoiden digitiekarttatyöskentelyyn orientoituminen

Haastatteluihin osallistuneet kehittäjät puhuivat siitä, että on tärkeää saada tarkkaa tietoa digitiekarttatyöskentelyn kohteesta (kuva 3). Yksi haastatelluista kehittäjistä kertoi, että toisen digitiekarttatyöskentelyn aikana tiedon jakaminen oli onnistunut ja kehittäjän pohjatiedot olivat tukeneet työpajojen onnistumista. Koettiin silti, että olisi hyvä selvittää digiosaaminen kunnassa, jotta ymmärretään digitiekarttatyöskentelyn valmiudet. Haastattelussa nousi myös esiin kuntalaisten äänen huomioiminen, sillä sähköisten palvelujen käyttökokemusten kerääminen edesauttaisi digitalisaation tilan ymmärtämistä kuntalaisten näkökulmasta. Resurssit eivät usein riitä asukaskyselyiden tekoon. Lainsäädännölliset asiat nousivat myös haastatteluista kehittämistyön hidasteiksi. Yhdessä hankkeessa oli pohdittu jonkin verran, miten lainsäädännön tulisi muuttua, jotta työpajoissa ideoidut asiat voisivat toteutua.



Kuva 3. Kehittäjän ennakkotiedot vahvistavat ymmärrystä

Kuvassa 4 on nähtävillä monta nostoa onnistumista, joita työpajojen aikana koettiin. Jokaisen haastateltavan mielestä digitiekarttatyöskentely työpajoista jäänyt tunne oli, että työpajat olivat yleisesti ottaen olleet onnistuneita. Pidettiin tärkeänä, että osallistujat ymmärsivät työskentelyn tavoitteet. Yhdessä hankkeessa tavoitteet olivat olleet koko hankkeen ajan helposti löydettävissä. Riittävä tavoitteista muistuttaminen ja edellisen työpajan kertaus ennen seuraavan työpajatyöskentelyn aloittamista olivat selkeyttäneet työskentelyä. Koettiin, että persoonien ja käyttäjätarinoiden miettiminen työpajan ryhmissä oli kasvattanut ymmärrystä kunnan digitalisaatioon liittyvistä muutostarpeista. Hankkeen työpajojen välissä oli järjestetty avoimia keskustelu- ja oppimistilaisuuksia, joihin sai vapaaehtoisesti osallistua ja tulla esittelemään omia ratkaisuja tai kysymyksiä muille. Toimialakohtaiset ryhmähaastattelut nousivat toisessa projektissa hyödyllisiksi. Haastattelujen kautta saatiin syvempää ymmärrystä toimialaan liittyen. Työskentelyä olisi kehittäjän mielestä voitu parantaa miettimällä enemmän toimialakohtaisia kysymyksiä sekä fasilitointia työpajoissa. Yhdestä haastattelusta nousi esiin, että tarvittaisiin selkeyttä digitiekarttaan liittyvään termistöön. Yhteinen termistö olisi hyvä ottaa käyttöön kaikilla, jolla varmistettaisiin kaikkien puhuttavan samoista asioista. Haastateltava kertoi, että tällä hetkellä termejä ymmärretään eri tavoin eri paikkakunnilla.



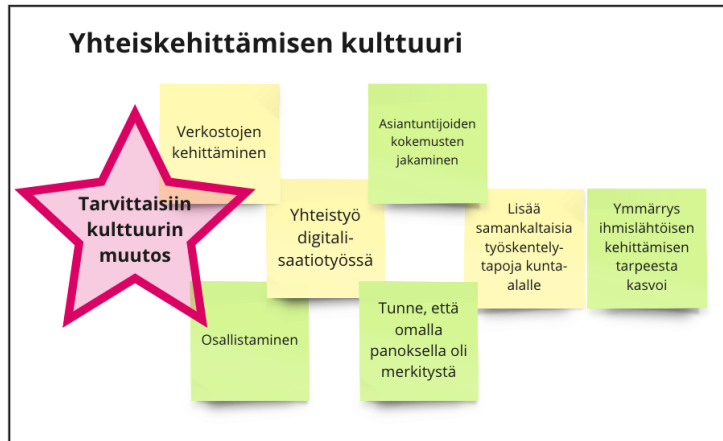
Kuva 4. Kehittäjien ja asiantuntijan kokemuksia työpajatyöskentelystä

Digitiekarttatuloksien teemasta nousi kolme kehitettävää kohtaa, jotka ovat aika, tiedon visualisointi ja mittarit (kuva 5). Usein digitiekarttatyötä tehdään liian kiireellä liian lyhyessä ajassa. Pienemmillä kunnilla on pieni budjetti digitalisaation edistämiseen, jolloin työtä on tehtävä pienillä resursseilla. Raha koetaan ongelmaksi, jota on mahdotonta ratkaista tässä taloustilanteessa. Yksi haastateltava esitti, että digitiekartan lopputuloksiin olisi hyvä saada enemmän visuaalisuutta, jotta tulokset olisivat selkeämpiä. Haastateltavan mukaan olisi myös hyvä kehittää mittaristoja seuraamaan, miten digitiekarttatyön tulokset toteutuvat käytännössä. Digitiekarttaa tulisi tarkastella kerran vuodessa, jotta kartta pysyy ajan tasalla kehittämistyön edetessä ja teknologian uudistuessa.



Kuva 5. Digitiekarttatyöskentelyn tulosten saavutus ja seuranta

Yhden hankkeen haastatteluista nousi esille, että kuntien koko kehittämisen kulttuuri kaipaisi uudistusta (kuvio 21). Nykyinen kilpailukulttuuri tulisi muuttaa kohti yhteistä ekosysteemiä, jossa tehtäisiin asioita kaikkien hyödyksi. Haastateltava koki hankkeen aikana oman panoksensa merkitykselliseksi ja kaipaisi enemmän osallistamista yhteisten asioiden puolesta. Työpajoihin osallistuminen antoi haastateltavalle lisää ymmärrystä ihmislähtöisestä ajattelusta, jota hän hyödyntää nyt työssään. Haastateltava pohti, että pienet kunnat ovat melko yksinään kuntien digitalisaatioon liittyvien haasteiden edessä. Monessa kunnassa resurssit eivät riitä Digi-kompassin tavoitteiden saavuttamiseksi. On huomattu, että kunnissa mietitään samoja ratkaisuja tai ratkaisu olisi jo toteutettu muualla. Haastateltava nosti esimerkiksi tiedonhallintalain mukana tuomat muutokset, jota jokainen kunta joutui miettimään.



Kuvio 21. Digitiekarttatyöskentelyn kulttuurimuutoksesta hyötyä

Asiantuntijan haastattelussa käytettiin tunnekortteja (liite 3), joissa tunnevaihtoehtoina olivat innostunut, onnellinen, ylpeä, turhautunut, epävarma ja hämmentynyt. Koska digitiekarttatyöskentelystä oli kulunut aikaa, osa kokemuksista oli unohtunut. Kuvakorttien avulla päästiin käsiksi tunteisiin, joita digitiekarttatyöskentelystä jäi mieleen. Lisäksi kysyttiin, minkälaisia tunteita kuntien digitalisaatio herättää. Wallacen (2013) mukaan visuaalisten työkalujen avulla voidaan selvittää syvemmin, mitä tutkimukseen osallistuvan mielessä tapahtuu. Kuvassa 6 on kuvattu Asiantuntijan tunteet digitalisaation muutokseen ja digitiekarttatyöskentelyyn liittyen. Molemmista Asiantuntija kertoi olevansa innostunut.



Kuva 6. Asiantuntijan tuntee innostusta digitiekarttatyöskentelyyn ja kunnan digitalisaatioon liittyen

#### 4.4 Havainnointi

Empiirisen tutkimuksen aikana toteutettiin havainnointijakso, jonka avulla kerättiin ymmärrystä digitiekarttatyöskentelystä. Havainnointia tehtiin digitiekarttatyöhön valmistelemissa palavereissa ja yhden digitiekarttatyöpajan aikana. Havainnoin avulla on mahdollista päästä näkemään aidossa tilanteessa, miten havainnoitavat suhtautuivat työskentelyyn. Havainnointi on Kanasen (2012, 94–95) mukaan hyödyllistä esimerkiksi tilanteissa, jossa halutaan tietoa työtehtävästä tai prosessista ja toimintaa on vaikea kuvailla. Havainnoin avulla on mahdollista päästä kiinni ”hiljaiseen tietoon” sekä ymmärtää ilmiötä, josta on vähän tietoa. Kananen ja Toikko & Rantanen (2009, 94–95) kirjoittavat, että syklimäisessä kehittämistyössä havainnoin avulla voidaan analysoida kokemuksia eli miten muutosprosessi etenee. Hirsjärvi ym. (2007, 209–212) ja Vilkka (2021) jakavat havainnoinnin systemaattiseen tarkkailuun ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa toimija on ulkopuolinen ja havainnointi tehdään rajatuissa tiloissa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ryhmän toimintaa kentällä. Ojasalo ym. (2015, 115–117) kirjoittavat, että havainnoinnin analysoinnissa tulee löytyä punainen lanka. Siksi tutkijan tulee suunnitella etukäteen, mihin havainnoinnilla halutaan selvittää. Jyväskylän yliopiston (2015) mukaan havainnoinnin eli observoinnin havainnot voidaan dokumentoida äänittämällä, videoimalla, valokuvaamalla tai muistiinpanoilla.

##### 4.4.1 Havainnointijakson aikataulu

Tämän kehittämistyön aikana tehtiin havainnointia jaksolla 24.1.-11.3.2024 keski-kokoisen kunnan digitiekarttatyöskentelystä. Havainnointijakson aikataulu on tarkemmin nähtävillä taulukossa 3. Havainnointijakson aikana työskentelyyn osallistui-  
vat kunta-asiakas sekä ulkopuolinen kunta-asiakasta auttava organisaatio (kehittä-  
jät).

Havainnointijakson aikana toteutui kolme erityyppistä palaveria:

1. Sisäinen valmisteleva palaveri, johon osallistuivat vain kunta-asiakasta auttavan organisaation kehittäjät.
2. Kunta-asiakkaan kanssa yhteinen valmisteleva palaveri, johon osallistuivat kehittäjien lisäksi muutama kunta-asiakkaan edustaja.

3. Yhteinen digitiekarttatyöskentely kehittäjien fasilitoimana kunta-asiakkaan tiloissa, jossa olivat paikalla kaikki kunta-asiakkaan edustajat.

Taulukko 3. Digitiekarttatyöpajaan liittyvä aikataulu

| <b>Päivä</b> | <b>Palaveri</b>   | <b>Havainnoinnin tyyppi</b> |
|--------------|---|-----------------------------|
| 24.1.2024    | Aloituspalaverin valmistelu (kehittäjät)                            | Tarkkailu                   |
| 29.1.2024    | Digitiekarttatyön aloituspalaveri kunnassa (kehittäjät + kunta)     | Tarkkailu                   |
| 7.3.2024     | Työpajan yhteinen valmistelu (kehittäjät + muutama kunnan edustaja) | Tarkkailu                   |
| 8.3.2024     | Työpajan valmistelu (kehittäjät)                                    | Tarkkailu                   |
| 11.3.2024    | Digitiekarttatyöpaja kunnassa (kehittäjät + kunta)                  | Toiminnallinen havainnointi |

#### 4.4.2 Havainnointijakson toteutus

Havainnoinnin tarkoituksena oli ymmärtää, miten työskentely kohti digitiekarttatyöpajaa ja varsinainen työpaja toteutuvat. Samalla kerättiin ymmärrystä siitä, miten kunta-asiakas kokee digitiekarttatyöskentelyn. Digitiekarttatyöpajan valmistelua varten oli kerätty ennakkotietoa kunta-asiakkaasta eri kanavien kautta, tehty ennakkokysely sekä tarkasteltu aiempia kuntien kanssa tehtyjä digitiekarttatyöpajojen tuloksia. Ennen digityöpajaa järjestettiin digitiekarttatyön aloituspalaveri hybridimallilla tammikuussa, jossa olivat mukana kunta-asiakkaan edustajat ja kehittäjät joko paikan päällä tai Teamsin kautta. Aloituspalaverissa käytiin läpi digitiekarttatyön tavoitteita sekä ennakkokyselyn tuloksia. Digitiekarttatyöpaja toteutettiin kunnan tiloissa maaliskuussa ja paikalla olivat kaikki kunta-asiakkaan edustajat sekä kehittäjät. Ennen aloituspalaveria ja digitiekarttatyöpajaa suunniteltiin tulevat tapaamiset joko kehittäjien kesken tai yhdessä muutamien kunta-asiakkaan edustajien kanssa. Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä varten digitiekarttatyöpajassa tehtiin toiminnallista havainnointia sekä muihin tapaamisiin osallistuttiin tarkkailijan roolissa. Työpajassa havainnointi tapahtui havainnoitavien tietämättä, jotta työpajassa työskentely ja

keskustelut olivat totuudenmukaisia. Jokaisesta tapaamisesta kirjoitettiin muistiinpanot sekä kokouspöytäkirja, joita voidaan hyödyntää analysoinnissa.

**Kehittäjien palaverissa** käytiin läpi digitiekarttatyöskentelyn aloituspalaverin aikataulutusta, tuotettua materiaali sekä ennakkokyselyn tuloksia ja esitysmuotoa. Aloituspalaverin osa-alueiden vetovastuut olivat selkeät kehittäjätiimille ja jokainen koki oman osuutensa materiaalit aloituspalaveriin.

**Digitiekarttatyön aloituspalaveriin** osallistuivat kaikki kunta-asiakkaan edustajat ja kehittäjät. Palaverin aluksi käytiin läpi, mitä ajatuksia kunnassa on digitiekarttatyöhön liittyen sekä kunnan digitalisaation tilanteesta. Jokainen kunnan paikalla ollut edustaja kertoi vapaasti omista ajatuksistaan. Tämän jälkeen käytiin läpi ennakkokyselyn tuloksia. Kysely oli lähetetty toimialajohtajille, josta vastauksia odotettiin kuusi kappaletta. Kaikki olivat vastanneet kyselyyn. Palaverin loppupuolella käytiin läpi digitiekarttatyöskentelyn tavoitteet ottaen huomioon kunnan strategisten tavoitteiden näkökulma sekä sovittiin seuraavasta vaiheesta.

**Työpajan yhteisvalmisteluun** osallistui kolme kunta-asiakkaan edustajaa. Ennen yhteisvalmistelua kehittäjät olivat valmistelleet tulevan työpajan aikataulun ja esitysmateriaalit. Yhteisvalmistelun tarkoituksena oli hioa materiaalit kunnan edustajien kommenttien perusteella. Vaikutti siltä, että kunnan edustajilla ei oikein ollut kovinkaan paljoa kommentoitavaa esitettyyn materiaaliin, vaan yleisesti he halusivat enemmän tuoda esiin kunnan digitalisaatioon liittyviä huolia sekä antaa palautetta aiemmin toteutuneesta aloituspalaverista kunnassa.

**Kehittäjien työpajan valmistelupalaverisissa** työstettiin lopullista esitysmateriaalia sekä käytiin läpi työpajan työskentelyosuuksia. Työpajaan suunniteltiin kaksi osuutta:

1. Teemakohtainen painopisteiden arviointi nykyhetkestä sekä tulevaisuuden osalta keskustellen yhteisesti.
2. Toimialoittain ryhmäytyminen ja 10 tärkeimmän kehityskohteen listan läpi käynti.

**Digitiekarttatyöpajaan** osallistuivat kaikki kunta-asiakkaan edustajat ja kehittäjät. Palaverin aluksi käytiin lyhyesti läpi digitiekarttatyöskentelyn aloituspalaverissa sovittuja asioita, jonka jälkeen siirryttiin digitiekarttatyöskentelyyn. Alussa yksi

kehittäjistä johdatti yhteiseen arviointityöskentelyyn teemakohtaisten painopistealuiden liittyen. Keskusteltavat teemat olivat digikehittäminen kunnassa, toiminnan tehostaminen ja laatu sekä digiosaaminen. Tavoitteena oli keskustellen arvioida nykyhetken tilanne sekä määrittellään, miten tulevaisuudessa nähdään teeman painopisteiden sijoitus. Keskustelua ehdittiin käymään lyhyesti, kunnes yksi osallistujista kyseenalaisti työskentelyn merkityksen. Asiakkaan mielestä kehittäjillä on jo aiemmin jaetun informaation perusteella riittävästi tietoa kunnan nykyhetken tilanteesta sekä tulevaisuuden toiveista. Kunta-asiakas oli huolissaan digitiekarttatyöskentelyyn käytettävästä ajasta.

Kehittäjät vaihtoivat hetkessä seuraavaan suunniteltuun työskentelyosuuteen, jossa käytiin läpi ryhmittäin kehityskohteiden listaa. Kunta-asiakkaan edustajista muodostettiin kolme asiantuntijaryhmää ottaen huomioon asiantuntijoiden toimialavastuut. Kehityskohdelista oli tarkoituksena käydä läpi keskustellen omissa ryhmissä kehittäjän johdolla. Lopuksi kehittäjät esittelivät ryhmän keskustelun tulokset yhteisesti. Jokaisessa ryhmässä keskustelu harhautui helposti toisaalle kuin listassa oleviin kohtiin jopa niin syväälle, että listaa ei ehditty ottaa keskustelun alle jokaisessa ryhmässä.

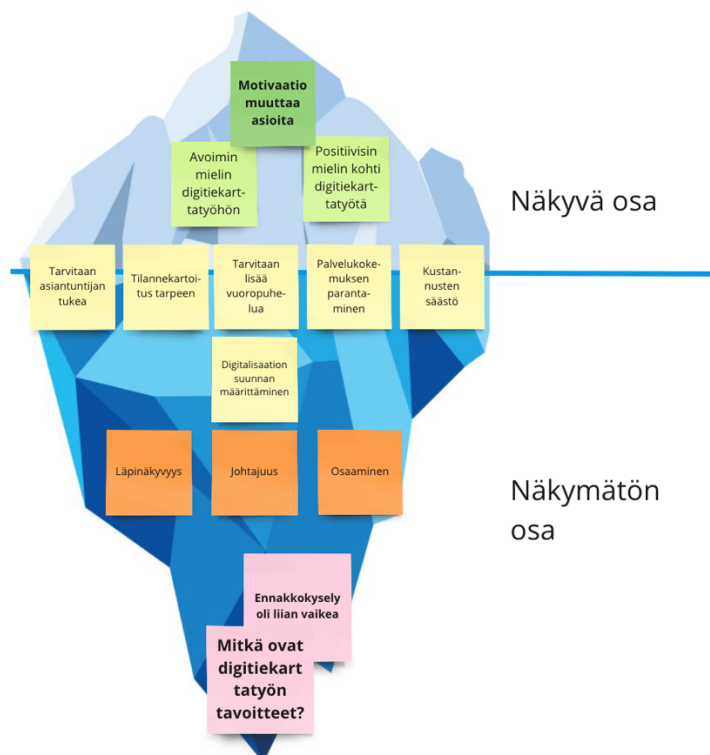
#### 4.4.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin tulokset kuvattiin jäävuorimetaforan avulla. War ym. (2021) kertovat, että jäävuorimetafora on kirjailija Hemingwayn kehittämä. School of System Change (2020, 2) mukaan jäävuorimallilla kuvataan sitä, että tutkittavasta ilmiöstä vain 10% on näkyvissä veden pinnan yläpuolella. Loput 90% ilmiöstä on vedenpinnan alapuolella näkymättömissä. Mitä syvemmälle pinnan alle mennään, sitä vaikeampi on tunnistaa ilmiöön liittyviä asioita. Syvimmällä olevat asiat voivat osoittautua jopa ilmiön esteeksi. Jäävuorimetaforan avulla näkymättömät asiatkin tulevat huomioiksi suunnittelussa. Jäävuorimalli valittiin havainnoinnin työkaluksi kuvaamaan digitiekarttatyöskentelyyn liittyviä suhtautumista, odotuksia ja haasteita. Työkalun avulla voidaan nähdä, miten näkyviä ja vaikuttavia kunnan arjessa nämä kunta-asiakkaan nostamat asiat ovat.

Jäävuorimalliin (kuvio 22) on ryhmitelty muistiinpanot tärkeistä havainnoista havainnointijakson ajalta, joita kunta-asiakas toi esiin jakson aikana. Havainnointi osoitti, että suhtautuminen digitiekarttatyöskentelyyn on positiivista. Kunnassa ollaan

innokkaita edistämään digitalisaatiota ja siksi digitiekarttatyöskentelyyn liittyen löytyy motivaatiota. Digitalisaatiosta puhutaan kunnan henkilöstön keskuudessa. Muutosta halutaan viedä hallitusti eteenpäin.

Pinnan tuntumaan on lisätty työpajaan osallistuneiden esiin tuomat asiat, jotka näkyvät osittain päivittäisessä työssä. Nostetut asiat olivat tarve saada asiantuntijatukea, vuoropuhelun lisääminen eri toimialojen välillä, kunnan digitalisaation nykytilanteen kartoitus, digitalisaation suunnan määrittäminen, palvelukokemuksen parantaminen sekä kustannussäästöt. Eri toimialoilla digitalisaation tilanne vaihtelee. Silti jokaisen ryhmän tuloksista paljastui, että kunnilla on hyvin paljon huolia ja toiveita digitalisaatioon liittyen. Kunnan digitiekartalta odotetaan ratkaisua isompiin kokonaisuuksiin, jotka ovat läpinäkyvyys, johtajuus ja osaaminen. Nämä mahdollistavat pinnan tuntumassa olevien aiemmin listattujen asioiden edistymisen. Havainnoin mukaan jäävuoren pohjalla ongelmana on digitiekartan tavoitteiden ymmärrys, joka voi olla esteenä digitiekarttatyöskentelyn onnistumiselle.



Kuvio 22. Digitiekarttatyöskentelyn aikana kerättyjä muistiinpanoja ryhmiteltynä jäävuorimalliin

Seurantajaksojen aikana ilmaantui siis kaksi huomion arvoista nostoa digitiekarttatyöskentelyyn liittyen:

1. Digitiekartta herätti kysymyksiä siitä, mitä digitiekartta ja digitalisaatio tarkoittavat käytännössä. Tavoitteet tulee selkeyttää ennen digitiekarttatyöskentelyn aloittamista ja kerrata digitiekarttatyöskentelyn aikana.
2. Ennakkokysely ei antanut riittävästi tietoa digitiekartan tavoitteista tai orientoinut digitiekarttatyöskentelyyn. Kysely oli ollut liian vaikea kunta-asiakkaan edustajille. Heillä ei ole riittävästi tietoa kunnan työntekijöiden ja asiakkaiden ajatuksista. Kyselyyn vastaaminen oli vienyt paljon aikaa ja yksi osallistujista kommentoi, että viivytti vastaamistaan viime hetkeen vastaamisen vaikeuden vuoksi. Muutamit vastaajat olivat yhdessä pähkäilleet kysymysten sisältöä.

Lisäksi havainnointijakson aikana nousi muutama tärkeä seikka digitiekarttatyöskentelystä kehittäjän näkökulmasta, jotka tulisi huomioida:

- Riittävä ennakkotiedon kerääminen.
- Sopivien menetelmien valinta työpajatyöskentelyyn.
- Fasilitaattorin tehtävänä on pitää fokus tiekarttatyössä.

#### 4.4.4 Digitiekarttatyöskentelyn kehitys havainnointijakson jälkeen

Havainnointijakson aikana ilmeni myös muita kehityskohteita, joita työstettiin seuraavan kunta-asiakkaan kohdalla. Nämä huomiot arvioitiin tämän raportin kannalta tärkeiksi ja kirjattiin ylös. Havainnointien perusteella todettiin jatkokehitys tarpeelliseksi seuraavilta osin:

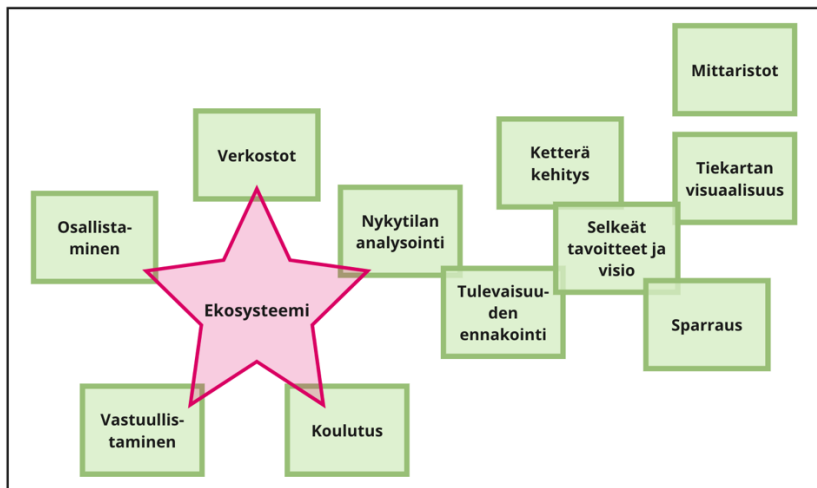
- Kunta-asiakkaalle tehtyä ennakkokyselyä päivitettiin aiemman kokemuksen perusteella. Kyselyä mietittiin tarkemmin vastaajan näkökulmasta, sanamuotoja korjattiin ja esitystapaa selkeytettiin.
- Kunta-asiakasta koskeva tulevaisuuden ennakointi koettiin tarpeelliseksi. Siksi havainnointijakson aikana käytiin kehittäjien kanssa läpi tulevaisuuden ennakkoinnin materiaalia Sitran sivuilta sekä opastettiin PESTEL-analyysin käyttö.

Muutosten jälkeen seuraavalta kunta-asiakkaalta tullut palaute oli erittäin hyvä. Ennakkokyselyyn vastanneilta saatiin kerättyä paljon ennakkotietoa ja -ajatuksia kunnan digitalisaation nykytilasta.

#### 4.5 Benchmarkkaus

Kehittämistyön tiedon keräämistä jatkettiin benchmarkkaamalla muiden toimijoiden tiekarttojen luomiseen liittyviä hankkeita ja kokemuksia. Benchmarkkausta eli vertailuanalyysia Ojasalo ym. (2015, 43) kuvaavat tavaksi oppia ja kyseenalaistaa omaa toimintaa vertaamalla omaa kehittämiskohdetta toiseen kohteeseen. Vertailtava kohde voi olla myös toiselta alalta. Tuulaniemen (2011, 138–139) mukaan benchmarkkaus on tutkimusta, havainnointia, vertailua ja arviointia sekä kiinnostusta muita organisaatioita kohtaan. Tuulaniemi listaa benchmarkkauksen hyötyjä kuten toisten virheistä oppiminen, hyvien käytänteiden omaksuminen ja strategian suunnan määrittäminen.

Tässä kehittämistyön tutkimusvaiheessa hyödynnettiin neljän eri tahon ohjeistoa tai kokemuksia tiekarttatyöskentelystä eri aloilta. Vertailuun otettiin mukaan Päijät-Soten tiekartta (2023), Kuntaliiton (2023d) digitiekartta, Viron digitalisaatio (Ministry of Economic Affairs and Communications 2023; e-estonia) sekä Menzheresin (2023) artikkeli aiheesta digitaalisen muutoksen strategian ja tiekartan rakentaminen. Jokaisesta vertailuun otetusta kohteesta etsittiin ominaisuuksia, jotka auttavat tulevaisuuden digitalisaation tavoitteiden määrittelyssä. Vertailuun otettujen kohteiden tuloksia voi tarkastella tarkemmin liitteestä 4, josta kuvioon 23 on nostettu tärkeimpiä tiekarttatyön onnistumista edistäviä ominaisuuksia.



Kuvio 23. Benchmarkkauksen tulos

Jokaiselta vertailuun valikoidulta kohteelta nousi maininta koulutuksen ja osallistamisen merkityksestä tiekarttatyössä. Koulutuksen kautta valmistetaan sidosryhmiä ymmärtämään tiekarttatyöskentelyä sekä tiekarttatyöskentelyyn liittyviä aiheita. Nämä aiheet ovat esimerkiksi yhteiskehittäminen, tiekartan tavoitteiden ja vision selkeytys sekä yhteinen termistö. Sidosryhmien mukaan ottaminen eli osallistaminen koko prosessin aikana edistää ymmärryksen kasvattamista sekä muutosten jalkauttamista.

Viron mallissa kehittämistyöhön osallistuvat valtio, yksityiset tahot ja oppilaitokset. Digitalisaatioon liittyvä kehitys on koko maan yhteinen asia. Menzheresin mukaan kehittämistyötä kannattaa tehdä ketterästi pienissä osissa, jolloin toteutusta voidaan arvioida ja tehdä tarvittavia muutoksia. Toteutuksista kerätään kokemuksia henkilöstöltä ja asiakkailta seuraavien kehitysvaiheiden pohjaksi. Päijät-Soten tiekarttatyössä vastuu on jaettu henkilöiden kesken. Valmiin tiekartan osa-alueille on nimetty henkilöitä, jotka vastaavat kyseisen osa-alueen kehityksen etenemisestä. Menzheresin mukaan selkeät vastuut edesauttavat muutosta. Vastuut antavat vastuussa olevalle oikeuden puolustaa ja ajaa muutosta.

Tiekarttatyössä on tärkeää ymmärtää nykyhetken tilanne. Tilanteen määrittelyssä otetaan huomioon sovitut visiot ja strategiat. Kaikissa vertailussa olleilta kohteilta löytyi maininta kyselyistä alkuselvityksen yhteydessä. Esimerkiksi Päijät-Sotessa oli tehty alkukartoituksessa kyselyn asiakkaille, yhteistyötahoille sekä henkilöstölle. Henkilöstön kyselyn tuloksia oli työstetty työpajoissa learning café -menetelmällä. Menzheresin artikkelin mukaan tulevaisuuden ennakointi kannattaa ottaa huomioon

tiekartan määrittelyä tehdessä. Menzheres nostaa PESTEL- ja SWOT-analyysit tiekarttatyön työkaluiksi.

Päijät-Soten esityksessä oli kuvattu, miten tiekartan visuaalista esitystapaa oli mietitty. Tiekartta sisältää paljon tietoa, jolloin tiekartasta tulee helposti sekava ja vaikeasti luettava. Valmista tiekarttaa on helpompi ymmärtää, kun visuaalinen esitystapa on mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Menzheresin artikkelissa mainitaan, että sopivan mittariston avulla voidaan seurata tiekartan muutosten edistymistä. Mittaristo kannattaa suunnitella tarkasti etukäteen, mitä ja miten mitataan.

Kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi tiekarttatyöskentelyssä nousi verkostot. Kuntaliiton projektit vedetään yhteiskehittämisprojekteina, joihin voi ilmoittautua useampi kunta kerralla. Samalla luodaan verkosto osallistujien kesken, jonka puitteissa toteutetaan yhteiskehittämistä ja tiedonjakoa. Verkosto antaa vertaistuen muille projektiin ilmoittautuneille kunnille ja sitä kautta voidaan jakaa kokemuksia. Päijät-Soten sosiaalialan osaamiskeskus Verso huolehtii strategiansa mukaan organisaation sisäisestä verkostoitumisesta, monialaisesta yhdessä tekemisestä sekä on tutkimis- ja kehittämistoimija. Verso siis vastaa siitä, että Päijät-Sotessa henkilöstöä koulutetaan, kehittämistyötä tehdään ihmislähtöisesti ja yhteisö on verkostomainen. Virossa digitalisaatiossa ovat mukana valtio, oppilaitokset sekä yksityiset toimijat. Viron mallissa kannustetaan startup-yrityksiä innovoimaan ja innovaatioiden joukosta valitaan parhaimmat. Viron digitalisaatio lähti 2000-luvun vaihteessa kehittymään. Heidän infrastruktuuriansa perusta on alun perin suunniteltu niin, että tieto liikkuu yksityisten yritysten ja julkishallinnon välillä turvallisesti. Virossa koulutuksessa otetaan huomioon teknologian edistyminen. Erityisesti turvallisuuteen liittyvä tieto nousi esille seminaarimateriaaleista. Virossa digitalisaatiota pyritään edistämään ekosysteemissä.

## 5 Yhteenveto

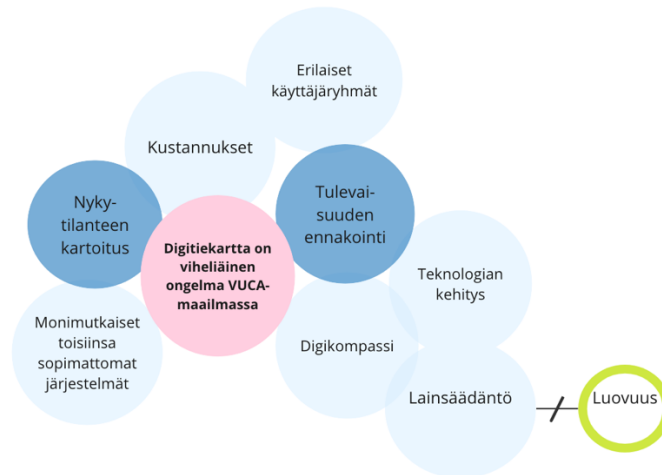
### 5.1 Muotoiluajattelun merkitys digitiekarttatyössä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli arvioida muotoiluajattelun merkitystä kuntien digitiekarttatyössä. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää ensin ymmärtää kuntien toimintaa sekä nykyisiä digitiekarttatyöskentelytapoja ja -suosituksia. Muotoiluajattelun viitekehykseen syvennyttiin siltä osin kuin sen katsottiin olevan hyödyllistä digitiekarttatyöskentelyyn peilaten.

Jo asiantuntijan teemahaastattelussa ilmeni, että kuntien digitalisaatio on monimutkainen kokonaisuus. Kunnan on hankala etsiä ratkaisuja digitalisaatiokysymyksiin yksin. Muotoiluajattelun viitekehykseen peilaten kuntien digitalisaatiota ja digitiekarttatyötä voidaan pitää viheliäisenä ongelmana VUCA-maailmassa. Vendraminelli ym. (2023) mainitsevat, että teknologian kehittyminen aiheuttaa lisähaasteen digitalisaation strategiaa mietittäessä ja ratkaisuvaihtoehtoja on useita. Samoin tarkasteltaessa Digikompassin systeemimallia (kuviokuva 9) voidaan todeta, että julkisten palvelujen digitalisaatio on osa laajaa, monimutkaista kokonaisuutta, johon kytkeytyy useita toimintoja.

Kuvioon 24 on koostettu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana nousseet perustelut, miksi digitiekarttatyöskentelyä voidaan pitää VUCA-maailmassa ratkaistavana viheliäisenä ongelmana. Nykytilanteen kartoittamisen lisäksi digitiekarttatyössä tulee ottaa huomioon tulevaisuuden ennakointi. Sallisen & Kosken (2017, 139–151) raportista sekä asiantuntijan teemahaastattelusta nousi esiin, että tulevaisuuden ennakointia pidetään haastavana toimintaympäristöjen nopeista muutoksista johtuen. Teknologian kehityksen lisäksi digitiekarttatyössä tulee ottaa huomioon kustannukset, erilaiset käyttäjäryhmät, Digikompassin sisältö ja lainsäädäntö. Puolistrukturoitujen haastattelujen aikana keskusteltiin myös luovuuden merkityksestä digitiekarttatyössä. Miten kannustetaan luovuuteen, kun samalla tulee ottaa huomioon digitalisaatiota ohjaava lainsäädäntö.

## Miksi digitiekarttatyötä tulisi tarkastella muotoiluajattelun näkökulmasta



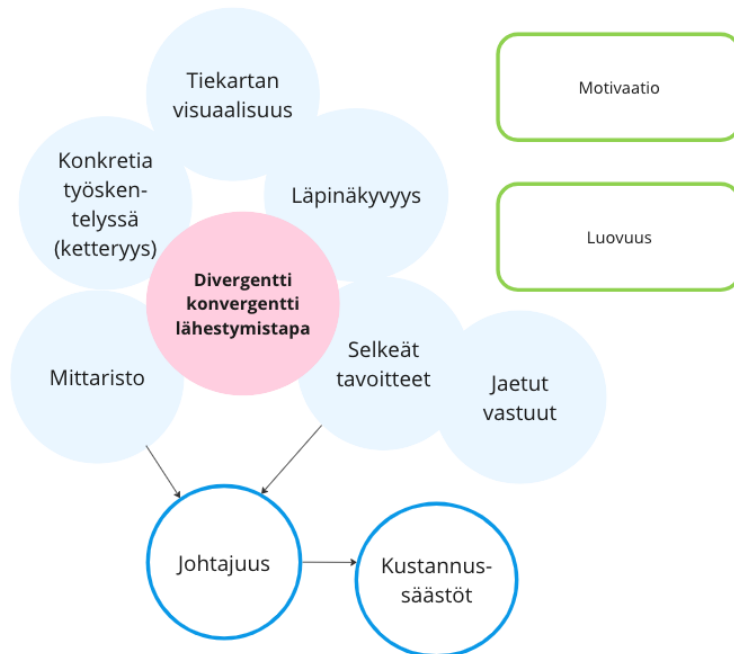
Kuvio 24. Muotoiluajattelun näkökulmasta digitiekarttatyö on viheliäinen ongelma VUCA-maailmassa

Colman (2023) sanoo, että viheliäisten ongelmien ratkaisu vaatii innovatiivisuutta, yhteistyökykyä sekä mukautuvia työskentelytapoja. Muotoiluajattelun periaatteet, työkalut ja menetelmät auttavat tällaisten ongelmien ratkaisussa. Muotoiluajattelun periaatteisiin kuuluu iteratiivinen kehittäminen, jossa Design Councilin mukaan tarkoituksena on tuottaa paljon uusia ideoita ja valita näistä parhaimmat divergenttiä ja konvergenttiä lähestymistapaa hyödyntäen.

Kuvio 25 osoittaa tämän kehittämistyön aikana ilmenneitä syitä, miksi iteratiivinen lähestymistapa digitiekarttatyöskentelyssä on kannattavaa. Digitiekarttatyön monimutkaisuuden vuoksi koko digitiekartan kokonaisuutta on vaikea hallita kerralla. Puolistrukturoitujen haastattelujen aikana nousi esiin, että digitiekarttatyö oli aiheuttanut kaoottisuuden tunnetta viitekehysten laajuuden vuoksi. Design Council mukaan divergentti ja konvergentti lähestymistapa mahdollistaa työn etenemisen pienissä sykleissä, jolloin kehittäminen on läpinäkyvää, mitattavissa ja paremmin hallittavissa. Jokainen kehityssykli on oppimisprosessi. Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen on helpompaa ja konkretia säilyy koko kehittämistyön ajan. Iteratiivinen kehittäminen tukee samalla digitiekarttatyön johtamista sekä kustannuksia, sillä digitiekarttatyön eteneminen on läpinäkyvää ja paremmin hallittavissa. Keskustelua syntyi myös siitä, että digitalisaatiota koskevat lait ja säädökset ovat jossain määrin esteenä älykkään intuition ja luovuuden tuottamille ratkaisuehdotuksille. Iteratiivinen

prosessi tukee älykkään intuition ja luovuuden hyödyntämistä kehittämistyössä. Kehityssykliden tuloksista on helpompi arvioida lakien ja säädösten toteutuminen. Iteratiivinen kehittäminen pitää yllä motivaatiota kehittämistyön läpinäkyvyyden takia sekä vastuuta voidaan jakaa useammalle lyhyiden kehittämisjaksojen takia.

## Divergentti ja konvergentti lähestymistapa



Kuvio 25. Iteratiivisen kehittämisen kautta tuetaan digitiekkarttatyön johtamista

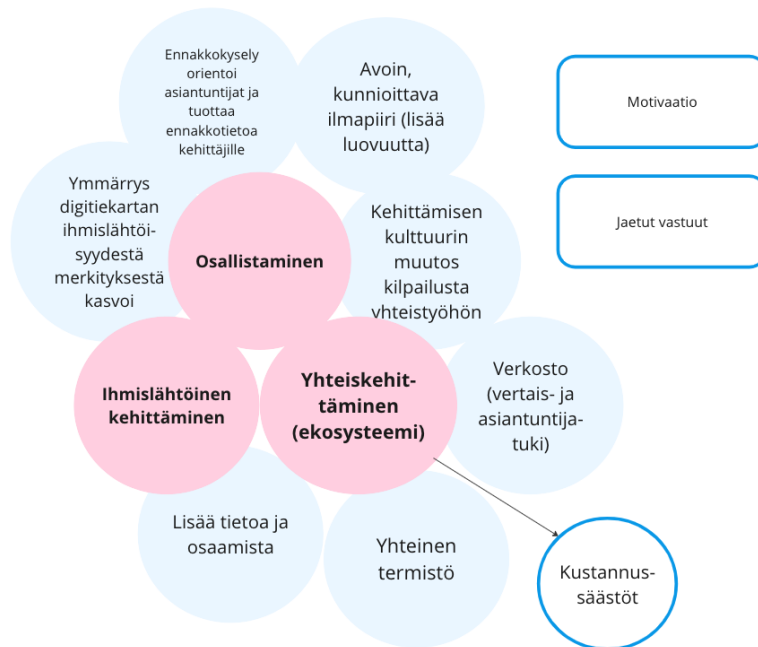
Puolistrukturoitujen haastattelujen myötä nousi ajatus ekosysteemistä. Yhteistyötä voitaisiin tehdä sekä digitiekkarttatyössä että muussa kunnan sisällä tapahtuvassa kehittämistyössä. Nykyinen kilpailuasetelma eri toimijoiden välillä ja jopa kuntien kesken pitää kehityksen hitaana ja kalliina. Asiantuntijan teemahaastattelussa korostui kuntien siiloutuminen jopa toimialoittain kunnan sisällä. Yhteinen tekeminen yhteiskehittämisen hengessä kaikkien hyödyksi yhdistäisi resurssit ja osaamisen. Tietoa ratkaisuista sekä osaamisesta voitaisiin jakaa yhteisön sisällä. Kokemusten ja ratkaisujen jakamisen hyötynä olisi se, että jokaisen kunnan ei tarvitsisi miettiä kaikkea yksin. Yhden puolistrukturoidun haastattelun aikana nousi ajatus siitä, että verkosto olisi samalla tuki- ja vertaisverkosto kuntien, muiden yritysten ja yhteisöjen kesken. Muotoiluajattelun lähestymistavat yhteiskehittäminen, ihmislähtöisyys ja osallistaminen ovat keskeisiä digitiekkarttatyön ekosysteemiä ajateltaessa.

Havainnointijakson aikana nousi esille, että kunnat kaipaavat enemmän vuoropuhelua ja läpinäkyvyyttä siiloutumisen takia. Kaivataan uudenlaista yhteistyötä eri tahojen kesken. Myös Kuntaliitossa (2021d) todetaan kuntien kaipaavan yhteistyömallien kehittämistä kuntien kesken resurssien tehostamiseksi. Lisäksi teoriakatsaus kunnan viitekehukseen osoitti, että kuntalaisten osallisuus edistää kuntalaisten hyvinvointia (Kattilakoski ym. 2022). Tämän tutkimuksen puolistrukturoidussa haastattelussa Asiantuntija kertoi, että osallistuminen DVV:n yhteisen digitiekartan yhteissuunnittelun oli ollut hänelle erityisen antoisaa. Asiantuntija tunsu tulleensa kuulaksi sekä koki, että hänen panoksellaan oli merkitystä yhteisen asian eteen. Muotoilujattelun yksi keskeisimmistä teemoista on yhteiskehittäminen. Yhteiskehittäminen avulla voidaan edistää digitiekartan tavoitteiden ymmärtämistä sidosryhmän keskuudessa sekä osallistaa sidosryhmät digitiekarttatyöskentelyyn. Yhteiskehittämisen voimin voidaan sitouttaa sidosryhmät muutokseen jo aikaisesta vaiheesta lähtien.

Valtionvarainministeriön (2019) määrittelemien periaatteiden mukaan digitaalisia palveluja tulee kehittää ihmislähtöisesti. Tästä syystä digitiekarttatyöskentelyssä tulee ottaa huomioon ihmislähtöinen kehittäminen, jota voidaan toteuttaa yhteiskehittämisen avulla. Ihmislähtöisellä kehittämisellä etsitään ratkaisuja, jossa otetaan huomioon asiakaskokemukset ja -toiveet. Saarijärvi & Puustinen (2020) mainitsevat, että asiakas itse määrittelee hyvän asiakaskokemuksen. Sekä asiantuntijan teemahaastattelun että Hännisen (2022) artikkelin perusteella voidaan todeta, että kunnissa tarvitaan lisää kokemusta ihmislähtöisestä kehittämisestä. Hännisen mukaan Digikompassi työntää kuntia kohti yhteisen kehittämisen mallia digitiekarttatyössä, mutta kunnat tarvitsevat tukea kohti uudenlaista kehittämistapaa.

Kuvioon 26 on kuvattu se, että yhteiskehittämisen, ihmislähtöisen suunnittelun ja osallistamisen kautta voidaan ratkaista digitiekarttatyön tutkimustuloksissa nousseita ajatuksia ja toiveita. Tämän kehittämistyön aikana nousi esiin tarve ihmislähtöisen kehittämisen ymmärtämisestä, oman panoksen merkityksellisyydestä, avoimuudesta, yhteistyöstä, tuesta ja asiantuntijuudesta, tiedon jakamisesta sekä yhteisen termistön kehittämisestä. Yhteiskehittämisen kautta voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Motivaatio digitiekarttatyöhön säilyy, kun päästään itse vaikuttamaan kehittämistyöhön sekä otetaan vastuu yhteisestä tekemisestä.

## Yhteiskehittäminen, ihmislähtöisyys ja osallistaminen



Kuvio 26. Digitiekarttatyön keskeisiä lähestymistapoja ovat yhteiskehittäminen, ihmislähtöisyys ja osallistaminen

Design Councilin mukaan kehittämistyön keskeiset periaatteet ovat ihmislähtöisyys, kommunikointi, yhteistyö ja -kehittäminen sekä iterointi. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena voidaan todeta, että muotoiluajattelun näkökulma on hyödyllinen digitiekarttatyöskentelyssä. Muotoiluajattelun avulla voidaan paremmin ymmärtää ja ratkaista digitiekarttatyön monimutkaisuutta.

Muotoiluajattelun näkökulmasta on hyötyä myös muilla aloilla kehittämistyön yhteydessä. Esimerkiksi syrjäytymisen estämisen työssä tiivistyy monen eri toimijan yhteistyö kuten sosiaali- ja terveystyö, oppilaitokset, TE-palvelut ja yritykset. Viheviä ongelmia tulee tarkastella perusteellisesti yli eri alarajojen yhteiskehittämisen hengessä. Kehittämisen keskiössä on ihminen, jolle ratkaisua suunnitellaan ihmislähtöisesti ja osallistamalla. Muotoiluajattelu on luovien ideoiden generointia ja uskallusta ajatella toisin. Ideoista valikoidaan myös intuitiivista älykkyyttä hyödyntäen parhaimmat vaihtoehdot toteutettavaksi.

## 5.2 Kehittämisprosessin arviointi

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Kehittämistyö alkoi syksyllä 2023 tutustumalla kunnan viitekehukseen. Riittävän perehtymisen jälkeen tehtiin asiantuntijan teemahaastattelu, jossa kehittämistyön kohteeksi tarkentui digitiekartta. Ennen teemahaastattelua tehty pohjatyö auttoi haastattelun teemojen suunnittelussa sekä termistön ymmärtämisessä haastattelun aikana. Mielestäni teemahaastattelu onnistui hyvin ja termistön tuntemus sujuvoitti keskustelua. Asiantuntijan teemahaastatteluun palattiin aika ajoin tämän työn aikana, jotta kehittämistyön punainen lanka säilyisi koko prosessin ajan.

Teoriaosuudessa perehdyttiin kunnan toimintaan ja digitalisaatioon laaja-alaisesti. Teoriaosuuteen etsittiin tietoa teemahaastattelun kautta syntyneen miellekarttaan perustuen. Tämä teoriaosuus oli erittäin tärkeää oman ammatillisen kehittymiseni kannalta, vaikka tuntui ajoittain isolta ponnistukselta työn hitauden takia. Jälkeenpäin tiiviimpi teemahaastattelun tulosten seuraaminen olisi pitänyt keskittymiseni tiukemmin kehittämistyön viitekehyksessä. Myös muotoiluajattelun teoriaosuuteen perehtyminen vei aikaa. Kehittämistyön alussa muotoiluajattelun viitekehys oli hie-man epäselvä. Tästä syystä koko kehittämistyön tavoite tuntui katoavan hetkeksi työni aikana. Useamman kirjoitus- ja palautevaiheen jälkeen muotoiluajattelun viitekehys kristallisoitui itselleni ja tämän jälkeen muotoiluajattelun peilaaminen digitiekarttatyöskentelyyn oli selkeämpää. Kunnan ja muotoiluajattelun teoriaosuuksista sain perusymmärryksen tämän työn myötä. Lisäksi opin peilaamaan kehitettävää kohdetta muotoiluajattelun näkökulmasta.

Empiirisessä tutkimusvaiheessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmät tuntuivat sopivilta tutkimustyössä, sillä menetelmien käyttö tuntui luontaiselta tässä kontekstissa. Tutkimusmenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi sekä benchmarkkaus. Valitut tutkimus- ja analysointimenetelmät toimivat tässä tutkimuksessa, sillä tutkimusaineistoa saatiin kerättyä riittävästi ja tuloksista löydettiin merkityksellisiä havaintoja.

Haastatteluihin tuntui vaikealta löytää vapaaehtoisia osallistujia, joten haastattelu-pyyntöjen lähetys olisi kannattanut aloittaa aiemmin. Haastateltavia olisi ollut hyvä olla ainakin yksi enemmän. Vain yksi kolmesta haastateltavasta oli osallistunut asiantuntijan (kunnan edustaja) roolissa digitiekarttatyöskentelyyn. Asiantuntijoiden

kautta olisi voitu kartoittaa tarkemmin, miten digitiekarttatyöhön osallistuminen on näkynyt oman kunnan digitalisaation kehittämistyössä jälkeenpäin. Lisäksi olisi voitu tarkemmin selvittää, mitä haasteita kunnissa on kohdattu digitiekartan kontekstissa. Haastattelut itsessään sujuivat hyvin ja keskustelu oli avointa ja tutkimuksen kannalta rikasta. Jokaisen haastattelun jälkeen paranneltiin kysymyspatteristoa. Haastattelun analysointimenetelmäksi valikoitui empatiakartta, koska haastatteluideoista oli mahdollista huomioida myös haastateltavan tunteet ja eleet. Mielestäni haastattelujen analysointi sujui hyvin empatiakartan avulla ja huomiot olivat helposti löydettävissä kartasta.

Havainnointijakso antoi lisäymmärrystä siitä, mitkä ovat varsinaiset digitiekarttatyöskentelyn haasteet kunnassa. Samanlaisia haasteita löytyi myös havainnointijakson aikana kuin aiemmin tehdyistä haastatteluista. Havainnointi menetelmänä toimi hyvin digitiekarttatyöpajan yhteydessä tilaisuudessa, jossa olimme kaikki paikan päällä. Muut havainnot tapahtuivat Teamsin välityksellä, jolloin eleet ja ilmeet jäivät pois havainnoinneista. Teamsin kautta havainnoitaessa tuli seurata tiiviimmin puhujan äänensävyjä. Havainnointi tehtiin osallistujien tietämättä, jolloin tilanne oli aito digitiekarttatyöskentely. Tämän vaiheen analysointi tapahtui jäävuorimallin avulla. Jäävuorimetaphora kuvaa hyvin, miten näkyvällä tasolla havainnointijaksolta nostetut asiat ovat. Esimerkiksi digitiekartan tavoitteiden epäselvyys on jäävuoren juurisyy, jonka takia digitiekarttatyöskentelyn tavoitteiden saavuttaminen ei ole helppoa. Koin, että havainnointijakson päätteeksi olisi ollut hyödyllistä haastatella digitiekarttatyöskentelyyn osallistuneita kunta-asiakkaan edustajia. Näin olisi saatu tarkemmin tietoa digitiekartan työpajatyöskentelyyn liittyvistä ajatuksista, kun työskentely olisi ollut tuoreessa muistissa.

Benchmarkkauksen valittiin eri alojen toimijoiden kokemuksia ja ohjeita tiekartan luontiin tai digitalisaatioon liittyen. Tarkoituksena oli löytää nostoja, jotka ovat edesauttaneet työtä. Benchmarkkauksen avulla löytyi useampi oivallus tiekarttatyön parantamiseksi. Jäin pohtimaan benchmarkkauksen jälkeen, että olisi ollut hyödyllistä kaivaa enemmän tietoa muiden EU maiden kokemuksia digitalisaatioon liittyvistä tiekarttatyöskentelyistä. Viron mallista ei mielestäni löytynyt riittävän monipuolista tietoa. Kuntaliiton työhön perehtyminen taas oli liian lähellä tätä kehittämistyötä, jolloin sitäkään kautta ei ilmennyt mitään uutta. Päijät-Sote ja Menzheresin esimerkeistä ilmeni eniten hyviä käytänteitä, joita nostettiin tuloksiin. Benchmarkkaaminen

on tämän tutkimuksen perusteella hyvä tapa löytää hyviä esimerkkejä onnistumista, joten käytän jatkossakin vertailumenetelmää mahdollisuuksien mukaan.

Kun lopussa vielä kuuntelin asiantuntijan teemahaastattelun ja peilasin tähän kehittämistyöhön, kehittämistyöstä syntyi mielestäni hyvä katsaus sekä digitiekarttaan että muotoiluajattelun merkitykseen digitiekarttatyössä. Kuten aiemmin mainitsin teemahaastatteluun palaaminen auttoi pysymään aiheessa, mutta silti haastattelusta jäi mielestäni yksi tärkeä seikka huomioimatta. Asiantuntija mainitsi käytössä olevan DVV:n Yhteentoimivuusalustan, jossa termistöjen käsittemallinnuksia on jo olemassa. Olisi ollut hyödyllistä tämän tutkimuksen aikana keskustella puolistrukturoitujen haastattelujen kautta alustan tunnettavuudesta sekä käytöstä, koska yhteisen termistön puuttuminen nousi esiin haastatteluista.

### 5.3 Jatkokehitys

Tämän kehittämistyön myötä nousi selkeä tarve viedä käsitystä muotoiluajattelun hyödyistä kehittämistyön yhteydessä kuntiin. Näyttää siltä, että erilaisia muotoiluajattelun lähestymistapoja pidetään aikaa vievinä sekä mietitään liian paljon lyhyen aikavälin kustannuksia. Ymmärrys muotoiluajattelun mahdollisuuksista monimutkaisessa ympäristössä viheliäisen ongelman parissa kasvattaisi hyväksyntää muotoiluajattelun näkökulmalle kehittämistyössä. Jos kehittämistyö tehdään alusta lähtien kunnolla kokonaisuutta tarkastellen, syntyisi myös kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Kunnissa tarvitaan uudenlaisia tapoja ratkaisujen löytämiseksi sekä uskallusta katsoa raamien ulkopuolelle.

## Lähteet

- Ahola, M. 2022. LAB's customer experience platform. LAB Design Annual Review 2022. The Publication Series of LAB University of Applied Sciences, part 57. Lahti. Toim. Suutari. Viitattu 15.2.2024. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787662/LAB\\_2022\\_57.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787662/LAB_2022_57.pdf)
- Asiantuntijatuen päätöstilaisuus 15.12.2022. 2022. Digi- ja väestötietovirasto. YouTube-video. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=laJIL\\_UqKBg](https://www.youtube.com/watch?v=laJIL_UqKBg)
- Bamberg, J., Jokinen, J. & Laine, M. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Viitattu 21.5.2023
- Baran, B. E. & Woznyj, H. M. 2021. Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational Dynamics. Volume 50, Issue 2. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Barlow, M. & Levy-Bencheton, C. 2019. Smart Cities, Smart Future: Showcasing Tomorrow. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=5558400>
- Barrera-Garza, B. P., & Self, J. A. 2023. The Dual Drivers in Intuitive Design Thinking: Myself and Making. Archives of Design Research, 36(4), pp.29-49. Viitattu 26.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.15187/adr.2023.11.36.4.29>
- Colman, 2023, Navigating Wicked Problems in a VUCA World: Embracing Complexity for Business Success <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-wicked-problems-vuca-world-embracing-dan-colman-pmp/>
- Design Council. Framework for Innovation. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Demirel, D. 2023. The Impact of Managing Diversity on Building the Smart City A Comparison of Smart City Strategies: Cases From Europe, America, and Asia. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231184971>

Digiohjelman päätöstilaisuus 22.3.2023. Valtiovarainministeriö. 2023b. YouTube-video. Viitattu 6.3.2023. Saatavissa

<https://www.youtube.com/watch?v=ahM2CLhZe0c>

DVV 2022. Kuntien digitiekartta -yhteistyö. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://wiki.dvv.fi/plugins/servlet/mobile?contentId=201624595#content/view/201624595>

Golob, M., Flores, M., Tucci, C., Maklin, D. 2015. Human-Centred Set-Based Innovation Framework to Enhance Innovation: Integrating Set-Based Concurrent Engineering with Design Thinking. Annual PDMA Research Forum Proceedings. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/283910295\\_Human-Centred\\_Set-Based\\_Innovation\\_Framework\\_to\\_Enhance\\_Innovation\\_Integrating\\_Set-Based\\_Concurrent\\_Engineering\\_with\\_Design\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/283910295_Human-Centred_Set-Based_Innovation_Framework_to_Enhance_Innovation_Integrating_Set-Based_Concurrent_Engineering_with_Design_Thinking)

Goodman, C. 2021. Towards a Paradigm of Reproducibility in Urban Planning Practice. Medium. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://cooper-goodman.medium.com/towards-a-paradigm-of-reproducibility-in-urban-planning-practice-851faadc7f6c>

Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan arvoluomisen maailmaan. Muotoilujohtaminen. Helsinki. TeknologiaInfo Teknova Oy. Toimittanut Miettinen. Viitattu 23.2.2024

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://www.slideshare.net/paivieriksson/tapaustutkimus-2014?related=1>

e-estonia. e-Estonia Programme for e-Government. Viitattu 10.5.2024. Saatavissa <https://e-estonia.com/programme/e-government/>

Euroopan komissio. Euroopan digitaalinen vuosikymmen: digitavoitteet vuodelle 2030. Viitattu 13.5.2024. Saatavissa [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_fi](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_fi)

- Hassi, L. & Laakso, M. 2011. Design thinking in the management discourse: defining the elements of the concept. Viitattu 19.2.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/profile/Stephen-Poon-5/post/Could someone recommend exceptionally good research articles in which abductive reasoning was used/attachment/59d64f0279197b80779a840b/AS%3A495531366588416%401495155292542/download/DEFINING+THE+elements+of+the+concept.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stephen-Poon-5/post/Could%20someone%20recommend%20exceptionally%20good%20research%20articles%20in%20which%20abductive%20reasoning%20was%20used/attachment/59d64f0279197b80779a840b/AS%3A495531366588416%401495155292542/download/DEFINING+THE+elements+of+the+concept.pdf)
- Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. (2019). Tiimiäly : opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Viitattu 29.2.2024.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi, 2007. Print. Viitattu 17.3.2024
- HUMAK 2024. Opinnäytetyöopas YAMK. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925415>
- Hyrkkö, S. & Kajamaa, A. 2021. Yhteisöllinen luovuus ja ekspansiivinen oppiminen harjoittelukoulun Muutoslaboratoriossa. Aikuiskasvatus, 41(4), 333–346. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.33336/aik.112755>
- Hänninen, H. 2022. Kuntien digitiekartta - uusi yhteistyömalli avain yhteiseen ymmärrykseen. Kuntaliitto. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2022/kuntien-digitiekartta-uusi-yhteistyomalli-avain-yhteiseen-ymmarrykseen>
- Innokylä. Empatiakartta. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>
- Interaction Design Foundation - IxDF. 2016. What is Design Thinking (DT)?. Interaction Design Foundation - IxDF. Viitattu 16.2.2024. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- Jakonen, O. 2019. Osallisuus ja ihmislähtöisyys älykaupungissa. Tutkimuskatsauksia 5/2019 Turun kaupunki. Viitattu 11.2.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/profile/Olli-Jakonen-3/publication/348565734\\_Ihmislähtöisyys\\_ja\\_osallistaminen\\_älykaupungissa/links/](https://www.researchgate.net/profile/Olli-Jakonen-3/publication/348565734_Ihmislähtöisyys_ja_osallistaminen_älykaupungissa/links/)

[60055e6aa6fdccdc861087a/lhmislaehteisyys-ja-osallistaminen-aelykaupungissa.pdf](#)

Julmi, C. 2019. When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness. *Business Research*. 12 (1), 291–314. Viitattu 26.2.2024. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=3455763770006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=3455763770006254&institutionId=6254&customerId=6245&VE=true)

Jyväskylän yliopisto 2015. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Jäntti, A. 2017. Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? – Kunta elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä *Tulevaisuuden kunta*. Kuntaliitto. Toimittanut Nyholm, Haveri, Majoinen, & Pekola-Sjöblom. Viitattu 5.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>

Järvilehto, P. & Järvilehto, L. 2019. *PIM! Olet luova*. Jyväskylä. Tuuma-kustannus. Viitattu 27.2.2024

Kahila, P., Hirvonen, T., Jolkkonen, A., Kurvinen, A., Lemponen, V., Makkonen, T., Rautiainen, S., Copus, A., Teräs, J., Turunen, E., Lebbing, J., Vester, L., & Meijer, M. 2022. Mitä on älykäs sopeutuminen? *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja* 2022:42. Viitattu 8.2.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164165/VNTEAS\\_2022\\_4\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164165/VNTEAS_2022_4_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kallinen, T. & Kinnunen, T. *Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.3.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.3.2024

Kansalliset dialogit 2024. "Yhdessä ja yksin" -dialogien yhteenvetoraportin julkistustilaisuus. 27.2.2024. Viitattu 28.2.2024.

Karvonen, S., Kestinen, L. & Saikkonen, P. 2022. Suomalaisten hyvinvointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 31.1.2024. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisten%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4#page=21>

Kattilakoski, M., Kervinen, K., Harilahti-Juola, V., & Kurikka, P. 2022. Hyvä elämä maaseutukunnissa: Osallisuuden ja yhteiskehittämisen avaamia näköaloja kestävään hyvinvointiin ja kuntien älykkääseen uudistumiseen. Focus Localis, 50(4). Viitattu 28.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/article/download/120919/75515>

Kauppinen, S. & Luojus, S. (toim.) 2023. Yhteiskehittämällä resurssiviisaita digitaalisia sosiaali-, terveys- ja hyvinvointipalveluja. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/808633/KauppinenLuojaus\\_2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/808633/KauppinenLuojaus_2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum. Viitattu 23.2.2024

KT Kuntatyönantajat 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Helsinki. Viitattu 8.2.2024. Saatavissa <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>

Kuntalaki 10.4.2015/410. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto 2021a. Kestävät kunnat 2030-ennakointijulkaisu. Viitattu 5.2. 2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2127-kestavat-kunnat-2030-ennakointijulkaisu>

Kuntaliitto 2021b. Kestävä kehitys kunnissa – Lähtölaskenta uhkakuvasta unelmaan. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/talous/kestava-kehitys-kunnissa-lahtolaskenta-uhkakuvasta-unelmaan>

Kuntaliitto 2021c. Kuntien digikehittämisen lainsäädäntö. Viitattu 12.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntien-digikehittaminen/kuntien-digikehittamisen-lainsaadanto>

Kuntaliitto 2021d. Kuntien digikehittäminen. Viitattu 13.5.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntien-digikehittaminen>

Kuntaliitto 2022. Osallisuus - kuntalaisten osallisuuden edistäminen. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallisuuden-edistaminen>

Kuntaliitto 2023a. Kuntaliiton hallitusohjelmavoitteet 2023 lyhyesti. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2023/2225-kuntaliiton-hallitusohjelmavoitteet-2023-lyhyesti>

Kuntaliitto 2023b. Kunta- ja alueministeri Ikonen: Suomen kehittämiseen tarvitaan sekä vahvaa kaupunkipolitiikkaa että alueiden erityispiirteiden huomioimista. Viitattu 7.2.2024. Saatavissa <https://vm.fi/-/kunta-ja-alueministeri-ikonen-suomen-kehittamiseen-tarvitaan-seka-vahvaa-kaupunkipolitiikkaa-etta-alueiden-erityispiirteiden-huomioimista>

Kuntaliitto 2023c. Kuntien digitiekartta. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/>

Kuntaliitto 2023d. Digiverkostohanke. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntien-digikehittaminen/digiverkostohanke>

Kälviäinen, M. 2012. Muotoiluviestintä kehittämistä konkretisoivana voimavarana. Verkkojulkaisu. Tiedepolitiikka 37. Helsinki: Edistyksellinen tiedeliitto. 15–36. Viitattu 14.5.2024.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Muotoilujohtaminen. Helsinki. TeknologiaInfo Teknova Oy. Toimittanut Miettinen. Viitattu 14.5.2024

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169. Viitattu 13.2.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2007/20070169#L2P8>

- Lukkari, E. & Tolonen, J. 2023. Teknologia TKI – Hanketoiminta oppimisen ekosysteemiä rakentamassa. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 175 /2023. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7522-32-5>
- Lumme-Tuomala, R. 2022. Kun monimutkainen muuttuu kaottiseksi. Aalto Leaders' Insight. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/kun-monimutkainen-muuttuu-kaottiseksi>
- Lukka, K. 2001. Konstruktivinen tutkimusote. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>
- Lyly, L., Kettunen, E., Salminen, A. & Lappalainen, A. Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021. Kuntaliitto. Viitattu 12.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021>
- Miettinen, s. 2014. Johdanto – Nyt on muotoiluajattelun aika. Muotoilujohtaminen. Helsinki. TeknologiaInfo Teknova Oy. Toimittanut Miettinen. Viitattu 23.2.2024
- Ministry of Economic Affairs and Communications 2023. Estonia's Digital Agenda 2030. Republic of Estonia. Viitattu 10.5.2024. Saatavissa [https://www.mkm.ee/sites/default/files/documents/2022-04/Digi%C3%BChiskonna%20arengukava\\_ENG.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/documents/2022-04/Digi%C3%BChiskonna%20arengukava_ENG.pdf)
- Menzheres, A 2023. How to Build a Digital Transformation Strategy and Roadmap. Eteam, Medium. Viitattu 10.5.2024. Saatavissa <https://medium.com/eteam/how-to-build-a-digital-transformation-strategy-and-roadmap-70f463813407>
- Myyryläinen, H. 2019. Digiluovuuden kompassi. New Art of Reason- Business Finland projekti. Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267439/Digiluovuuden\\_kompassi\\_korjattu.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267439/Digiluovuuden_kompassi_korjattu.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Nieminen, V., Kirjavainen, H., Lang, M. & Jäppinen, T. 2021. Kuinka onnistua yhteiskehittämällä?. Kuntaliitto. Viitattu 29.2.2024. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2110-kuinka-onnistua-yhteiskehittamalla>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy. Viitattu 14.3.2024

Paunonen, E., Rantala, T., Saunila, M. & Ukko, J. 2022. Digitalisaatio osaksi asuinalueen vetovoimaa. LUT Scientific and Expertise Publications Raportit ja selvitykset – Reports Nro 112. Viitattu 8.2.2024. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163925/LUT%20-%20Digitalisaatio%20osaksi%20asuinalueen%20vetovoimaa.pdf?sequence=1>

Plattner, H. 2010. bootcamp bootleg. Institute of Design at Stanford. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa [https://hpi.de/fileadmin/user\\_upload/fachgebiete/d-school/documents/01\\_GDTW-Files/bootcampbootleg2010.pdf](https://hpi.de/fileadmin/user_upload/fachgebiete/d-school/documents/01_GDTW-Files/bootcampbootleg2010.pdf)

Poussa, L. & Ylikoski, T. 2022. Toiveikkaita tulevaisuuksia toivottomana aikana. Sitra. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/toivottavia-tulevaisuuksia-toivottomana-aikana/>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 24.5.2023

Päijät-Sote 2023. Sosiaalityön tiekartta. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://paijat-sote.fi/sosiaalialan-osaamiskeskus-verso/kehittamis-ja-tutkimustoiminta/sosiaalityon-kehittaminen-paijat-hameessa/>

Raami, A. 2020. Intuitio3. Keuruu. Otava. Viitattu 24.2.2024

Raami, A. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Keuruu. Otava. Viitattu 24.2.2024

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, 4(2), 155–169. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <http://www.jstor.org/stable/4531523>

Roelofs, I. J., Smorenburg, I. K., & Kriek, G. 2022. How Design Thinking adds value to your digital transformation. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa <https://www.compact.nl/pdf/C-2022-4-Roelofs.pdf>

Rylander Eklund, A., Navarro Aguiar, U. & Amacker, A. 2021. Product Innovation Management 39: 24–43. Journal of Product Innovation Management (JPIM). Viitattu 15.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/jpim.12604>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo. Viitattu 23.2.2024

Saarijärvi, M., Kuusisto, O., Lokka-Lepistö, T. & Anttila, P. 2023. Digitalisaation edistämisen ohjelman loppuraportti. Julkisen hallinnon ICT. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:37. Viitattu 12.2.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164895/VM\\_2023\\_37.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164895/VM_2023_37.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sallinen, S. & Koski, A. 2017. Kuntien tulevaisuus kansalaisten ja tutkijoiden silmin. Kuntaliitto. Toimittanut Nyholm, Haveri, Majoinen, & Pekola-Sjöblom. Viitattu 5.2.2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. Jan. 2012. Convivial toolbox: generative research for the front end of design. BIS.

Sanders, E.B., & Stappers, P.J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign, 4, 18–5. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://studiolab.ide.tudelft.nl/manila/gems/contextmapping/PreprintDraft.pdf>

School of System Change 2020. The Iceberg Model, Facilitators Pack BETA version. The Civil Rights Movement and the Arrest of Rosa Parks. Viitattu 23.5.2024. Saatavissa <https://schoolofsystemchange.org/systems-change/field-and-practice/stories-of-change-iceberg-model>

Sippola, P. 2024. Digitalisaatio, tekoäly ja muutosjohtaminen – kohti tulevaisuuden työelämää. Samk. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/digitalisaatio-tekoaly-ja-muutosjohtaminen-kohti-tulevaisuuden-tyoelamaa/>

Sitra. Viheliäinen ongelma. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/viheliainen-ongelma/>

Soini-Salomaa, K. 2022. Spectrum of research and development activities in the design focus area. LAB Design Annual Review 2022. The Publication Series of LAB University of Applied Sciences, part 57. Lahti. Toim. Suutari. Viitattu 15.2.2024. Saatavissa

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787662/LAB\\_2022\\_57.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787662/LAB_2022_57.pdf)

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki. Talentum Media Oy. Viitattu 27.2.2024

Sternberg, R. J. (2003). Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. Cambridge University Press.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media. Incorporated. ProQuest Ebook Central. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=5219777>

Taylor, S., & Littleton, K. 2012. Contemporary Identities of Creativity and Creative Work. In Contemporary Identities of Creativity and Creative Work (1st ed., pp. 131–141). Routledge. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.4324/9781315573847-8>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press. Viitattu 14.3.2023. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 23.2.2024

Valtioneuvosto 2022. Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen kompassi. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:65. Viitattu 12.2.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN\\_2022\\_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valtiovarainministeriö. a. Kuntalainsäädäntö. Viitattu 12.11.2023. Saatavissa <https://vm.fi/kunta/kuntalainsaadanto>

Valtiovarainministeriö. b. Kuntien tehtävät ja toiminta. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa <https://vm.fi/-/kuntien-tehtavat>

Valtiovarainministeriö. c. Kuntatalousnäkymät heikkenemässä. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa <https://vm.fi/-/kuntatalousnakymat-heikkenemassa>

Valtiovarainministeriö 2019. Digitiekartta 2019–2023. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://vm.fi/documents/10623/12748193/Digitiekartta+2019+-+2023/5bd63475-80b8-d710-13d2-f9fc2431e0e9?t=1553008845000>

Valtiovarainministeriö 2020. Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2020:13. Viitattu 8.2.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM\\_2020\\_13\\_Kuntien\\_tilannekuva\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Valtiovarainministeriö. 2023. Kuntatalousohjelma vuosille 2024–2027. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:70. Viitattu 30.1.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165187/VM\\_2023\\_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165187/VM_2023_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A., & Vinelli, A. 2023. Design thinking: strategy for digital transformation. *The Journal of Business Strategy*, 44(4), 200–210. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0009>

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu. Otava. Viitattu 27.3.2024

Wallace, S. 2013. *Visual Methods in Qualitative Research*. University of Guelph. Viitattu 7.5.2024. Saatavissa <https://www.slideshare.net/slideshow/visual-methods-in-qualitative-research/17522902>

War, C., Americans, N., America, S., Coolidge, C., Kennedy, J. F., & Taft, W. H. 2021. Hemingway: The Modern Pivot. Viitattu 24.5.2024. Saatavissa <https://justabouthistory.com/2021/05/13/hemingway-the-modern-pivot/>

## Liite 1 - Asiantuntijan haastattelu – kunta – tutkimustyön rajaus

1. Kerro (itsestäsi ja) kokemuksestasi liittyen kuntakokemukseen
2. Vapaasti yleistä kuntien palveluista esim. keskeisimmät palvelut ja palveluiden sääntely sekä palveluiden hankinta
3. Kuntien digitalisointityö
  - Missä vaiheessa kuntien digitalisointia ollaan nyt (lainsäädäntö, EU, tehtyjen toimenpiteiden näkökulmista)?
  - Miten kunnan koko vaikuttaa työhön (iso vs. pieni kunta)?
  - Minkälaisin keinoin kuntien digitalisointia edistetään (menetelmät, työkalut)?
  - Millaisia haasteita kuntien digitalisoinnin työssä on?
  - Mitä vaikutuksia digitalisoinnilla on (tulevaisuudessa)?

## Liite 2 - Haastattelu - Kuntien digitiekartta – kehittäjän/suunnittelijan näkökulma

1. Haastateltavan kokemus digitiekarttatyöskentelystä:
  - Omakohtainen kokemus kuntien digitiekarttatyöstä (etukäteistiedot kuntatyöstä ja digitiekarttatyöstä, digipajoihin osallistuminen noin lukumäärä, tiedot muotoilun menetelmistä)?
  - Mitkä tiedot/taidot auttoivat / olisivat auttaneet digitiekarttatyössä?
  
2. Digitiekarttapajoissa työskentely:
  - Minkälaisella kokoonpanolla työpajat pidettiin (yksittäisiä kuntia, kuntayhteisöjä tai useampi kunta mukana)?
  - Miten saatiin oikeat sidosryhmät mukaan työpajoihin/oliko työpajoissa mielestäsi oikeat sidosryhmät (asiantuntijat) paikalla?
  - Miten työpajojen tavoitteet käytiin läpi?
  - Millaisia muotoilun menetelmiä käytettiin?
  - Mikä oli työpajoihin osallistujien etukäteistiedot digitiekarttatyöstä ja työpajoissa käytetyistä menetelmistä (tarvittiinko koulutusta)?
  - Miten suunnittelija (fasilitaattori) varmisti työpajojen työskentelyn sujuvuuden?
  - Minkälaista palautetta saitte työpajoihin osallistuneilta?
  
3. Miten parantaisit digitiekarttatyöskentelyä kokemuksesi jälkeen?

## Liite 3 - Haastattelu - Kuntien digitiekartta – asiantuntijan näkökulma

1. Esittely
2. Digitiekarttahankkeessa työskentely:
  - Miten koit valmistautumisen työpajoihin? (ennakkotehtävät)
  - Oliko työpajojen tavoitteet selkeät/miten työpajan tavoitteista kerrottiin?
  - Oliko työpajoissa käytetyt menetelmät ja työkalut ennestään tuttuja?
  - Verkostoituminen, kokemukset ja yhteydenpito hankkeen jälkeen?
  - Oletteko hyödyntäneet kunnassanne / työssänne digitiekarttatyöskentelyn tuloksia?
  - Minkälainen tunne työpajoista jäi? (kuvakorit)
  - Tunne digitalisaatiosta yleensä? (kuvakorit)
3. Miten parantaisit digitiekarttatyöskentelyä kokemuksesi jälkeen?





