Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Talous- ja velkaneuvonnan digitalisointi

Tapaus Vantaan kaupunki

Julle Oinonen

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
2019

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä

9.12.2019

Tekijä(t)
Julle Oinonen

Koulutusohjelma
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Opinnäytetyön otsikko
Talous- ja velkaneuvonnan digitalisointi - Tapaus Vantaan kaupunki

Sivu- ja liitesivumäärä
40 + 1

Opinnäytetyön otsikko englanniksi
The digitalization of economic and debt counseling – Case city of Vantaa

Tämä opinnäytetyö käsittelee Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonnan digitalisointiprojektia nimeltään Digi-TaVe. Digi-TaVe oli yksi kolmesta pilottiprojektista, jotka liittyivät suurempaan Vantaan kaupungin sähköisen asioinnin kehittämishankekokonaisuuteen.

Työn tavoitteena oli tarkastella muutosjohtamista projektissa, tuoda esille näkemyksiä projektin onnistumisesta, digitalisoinnin hyötyjä ja esitellä mahdollisia kompastuskiviä ja epäonnistumisia ja koostaa näistä yhteenvetona huomionarvoisia kohtia digitalisointiprojekteissa. Työn ulkopuolelle rajattiin digitalisoinnin tekninen osuus.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kymmentä ihmistä (N=10) ja haastattelut tehtiin syksyllä 2017. Koko opinnäytetyöprosessi kesti syksyyn 2019.

Työn tuloksista selvisi digitalisoinnin aiheuttamia merkittäviä hyötyjä sekä kuntalaisille, työntekijöille että kunnalle itselleen. Asiakasmäärä tuplaantui, käsittelyajat puolittuivat, asiakaskäyntien tarve ja määrä pienenivät merkittävästi. Yhteydenotto palveluun tapahtui aiemmin puhelimella arkisin klo 9-11, nykyään se tapahtuu edelleen puhelimella arkisin, mutta myös verkkopalvelussa milloin tahansa. Kaikki hyödyt saavutettiin huomattavasti pienemmällä työpanoksella, jolloin henkilöstömäärän tarve pienentyi. Asiakkaille pystyttiin myös tarjoamaan varsinaista talousneuvontaa, joka aiemmin oli käytännössä mahdotonta.

Päätelmänä työstä on, että pelkästään puhelimella yhteydenottoa tarjoavan palvelun digitalisointi on tehokas keino saavuttaa merkittäviä hyötyjä kaikille osapuolille. Pilottiprojektina Digi-TaVe oli haasteellinen, talous- ja velkaneuvonnan substanssin haastavuuden johdosta. Muutosjohtamisella oli merkittävä rooli projektin onnistumisen kannalta.

Asiasanat

digitalisointi, digitalisaatio, talousneuvonta, velkaneuvonta, muutosjohtaminen, julkishallinto

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Digitalisaatio ja digitalisointi 3
3 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta 8
4 Tutkimus talous- ja velkaneuvonnan digitalisoinnista 13
4.1 Tutkimusmenetelmä 13
4.2 Tulokset 16
5 Pohdinta 29
5.1 Muutosjohtamisen tarpeet, vaikutukset ja onnistuminen 29
5.2 Onnistumiset ja hyödyt 31
5.3 Kompastuskivet ja epäonnistumiset 34
5.4 Huomioitavaa digitalisointiprojektissa 36
Lähteet 38
Liitteet 41
Liite 1. Haastattelukysymykset 41

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonnan digitalisointiprojekti, jota myöhemmin kutsun nimellä Digi-TaVe. Aihe on ajankohtainen, sillä julkishallinnon sekä yksityisen sektorin palveluita digitalisoidaan jatkuvasti. (OECD 2017; PBS NewsHour 2018) Digi-TaVe oli pilottiprojektina yksi osa Vantaan kaupungin laajempaa sähköisen asioinnin kehityshanketta.

Digitalisaatio on nykypäivänä läsnä jokaisen suomalaisen ja melkein jokaisen ihmisen elämässä. Ennen digitalisaatiota julkisten palveluiden tarpeissa ihmisten piti asioida mahdollisesti useissa fyysisissä toimipisteissä erikseen ja tiedon etsiminen oli yksittäisille kansalaisille haastavaa ja aikaa vievää. Palveluiden siirryttyä hiljalleen digitaaliseen muotoon ihmisillä on mahdollisuus asioida monien virastojen ja yritysten tuottamissa palveluissa käytännössä kokonaan internetin välityksellä, riippumatta ajankohdasta tai sijainnista. Mikäli digitalisoinnissa on onnistuttu hyvin, asiointi voi tapahtua jopa kokonaan mobiililaitteella tietokoneen sijaan.

Digitalisointi luo palveluiden tehostumista, käytön helppoutta, nopeutta ja lisää saatavuutta sekä selkeyttää asioiden hoitamista (Makepeace 2017). Digitalisoinnin hyötyinä ovat myös työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantuminen (CEMR 2017). Tehostuminen tarkoittaa mm. henkilökuntatarpeen pienentymistä manuaalisen työn vähentyessä. Ihmisten pelko työpaikan menettämisestä digitalisaation takia näkyy opinnäytetyöni tuloksissa ja analyysissa. Käsittelen aihetta myös luvussa Muutosjohtaminen.

Opinnäytetyöni aihe alkoi muotoutumaan Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden pyynnöstä elokuussa 2017. Tapasin silloisen palvelupäällikön, joka esitteli heidän projektiaan yleisellä tasolla, kuvaillen sitä ainutlaatuiseksi omalla toimialallaan. Tästä syystä he olivat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä opinnäytetyötäni varten. Keskusteluissamme opinnäytetyöni aiheista ja sisällöstä, kävi ilmi heidän halunsa tuoda esille positiivisia asioita ja onnistumisia sekä esitellä vaatimuksia onnistuneeseen palvelun digitalisointiin. Lisäksi heidän toiveensa oli rakenteellisten muutosten huomiointi tutkimuskysymysten asettelussa.

Esiteltyäni aiheen ohjaajalleni, kävimme keskustelua aiheiden valitsemisesta yleisesti, sekä tutkimuskysymysten asettelusta. Tutkimusmenetelmäksi päädyin valitsemaan avoimen haastattelun sen mahdollistavan keskusteluvapauden takia. Olin kiinnostunut muutosjohtamisesta sekä digitalisaation vaatimuksista jo ennen opinnäytetyön aloittamista ja olin tutustunut aiheisiin aiempien työtehtävieni kautta. Lopullisen päätöksen opinnäytetyö-

ni aiheista ja lähestymiskulmasta tein opinnäytetyön ohjaajani kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Aiheiksi muodostuivat digitalisaatio, digitalisointi ja muutosjohtaminen.

Haluan selvittää opinnäytetyössäni mitä on digitalisointi, mitä riskejä ja ongelmia palvelun digitalisointiin liittyy ja mitkä asiat tässä kyseisessä projektissa onnistuivat.

Opinnäytetyöni tavoitteina on tarkastella tarpeita muutosjohtamiselle ja sen vaikutuksia projektiin, tuoda esille projektiin osallistuneiden henkilökohtaiset näkemykset projektin kokonaisonnistumisesta ja digitalisoinnin hyödyistä. Tavoitteena on esittää yhteistyön ja muutosjohtamisen vaikutuksia projektiin sekä esitellä projektissa ilmenneitä kompastuskiviä ja epäonnistumisia oppimisen näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena on myös koostaa opinnäytetyön tuloksista yhteenvetona huomionarvoisia kohtia digitalisointiprojekteja varten. Rajaan opinnäytetyöstäni projektin teknisen osuuden lähes kokonaan pois sen laajuuden ja tavoitteideni ulkopuolisuuden takia.

Käsittelen opinnäytetyöni tietoperustassa digitalisaatiota, digitalisointia sekä muutosjohtamista. Tietoperustan aiheista digitalisaation ja digitalisoinnin valitsin niiden suoran projektiliitännäisyyden takia. Muutosjohtamisen valinta tapahtui vasta, kun olin tavannut projektin vastuuhenkilöt ensimmäisen kerran. Heidän kuvaillessaan projektia, ymmärsin muutosjohtajuuden merkityksen projektille. Mielestäni on tärkeää ja mielenkiintoista tutkia sitä enemmän.

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat Digi-TaVe, tave, digitalisointi, digitalisaatio ja muutosjohtaminen. Digi-TaVe:lla tarkoitetaan opinnäytetyön kohteena olevaa digitalisointiprojektia kokonaisuutena. Tave on lyhenne talous- ja velkaneuvonnasta ja tässä työssä sillä viitataan myös kohteena olevaan toimintayksikköön. Digitalisoinnilla tässä työssä tarkoitetaan pilottiprojektin teknistä osuutta. Digitalisaatiolla viitataan tässä työssä kokonaisvaltaiseen palvelumuutokseen Vantaan kaupungin osalta, jossa Digi-TaVe oli yksi kolmesta pilottiprojektista. Muutosjohtamisella tarkoitetaan tässä työssä niihin suunnitelmiin, toimiin, harjoituksiin ja kokeiluihin, jotka edesauttoivat projektin onnistumista henkilöjohtamisen kannalta.

2 Digitalisaatio ja digitalisointi

Digitalisaatiota on kuvattu monilla tavoin, mutta mielestäni selkeimmän määrittelyn ovat tehneet Juhanko, ym. (2015, 18–19), jossa he määrittelevät digitalisaation digitaaliteknologian integrointina jokapäiväiseen elämään, jossa digitoidaan dokumentteja, ääntä, kuvaa tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja asiasisältöä. Määritelmän mukaan digitalisoinnilla muutetaan ja luodaan uusia tapoja liiketoimintaan, innovointiin ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

> *”Digitalisaation myötä yrityksen tuotteiden ja palveluiden lisäarvo muodostuu teknologian avulla kustannussäästöinä, uusina ominaisuuksina, yleisenä tehostumisena ja hyötysuhteen parantumisena.” (Juhanko, ym. 2015, 18–19.)*

Juuri tästä opinnäytetyöni aiheena olleessa Digi-TaVe -projektissa oli kyse; digitalisoimalla yrityksen eli Vantaan Kaupungin palveluja, syntyy teknologian avulla yleistä tehostumista, kustannussäästöjä, uusia ominaisuuksia ja hyötysuhteen parantumista. Nämä mainitut hyödyt ovat esitetty opinnäytetyöni tuloksissa.

Saario (2019) esittää kolumnissaan, Digitalisaatio sallii asioiden tekemisen uudella tavalla – Onnistunut muutos rakentuu alan asiantuntemuksesta, sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisoinnin hyötyjä ennaltaehkäisevässä ja asiakkaan omatoimisuutta tukevassa työssä. Saarion mukaan digitalisaatio on ilmiö, jossa ICT-teknologian lisääntynyt käyttö laajenee uusille elämänalueille ja aiheuttaa muutoksia toimintatapoihin. Hän kertoo digitalisaation olevan yksi väline, jolla voidaan parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeiden kasvun ja samanaikaisen palveluiden tuotantoon käytettävissä olevien varojen ja henkilöstön niukkuuden aiheuttaman kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon perinteisiä toiminta- ja palvelumalleja, joita voidaan digitalisaatiota hyödyntämällä muuttaa tehokkaammiksi ja toimivammiksi. Hän korostaa asiakkaiden muuttuneiden toimintatapojen ja -valmiuksien huomioimista.

> *”Olennaista on, että toimiala tunnistaa kehittämistarpeet ja mahdollisuudet, kykenee asettamaan tavoitteet sekä ohjaamaan ja johtamaan muutosprosessia.” (Saario, 2019.)*

Monella toimialalla digitalisaatio tarkoittaa paradigman eli ajattelutavan, yleisesti hyväksytyn oppirakennelman tai suuntauksen väistämätöntä muutosta, jossa joudutaan aktiivisesti luopumaan vanhasta sekä rakentamaan ja oppimaan jotakin täysin uutta. Vanhat toimintamallit, käytännöt ja ajattelumallit pitää korvata uusilla. Asiakkaiden odotuksiin kuuluvat palvelujen saaminen, milloin, missä ja miten tahansa. Palvelujen käyttämisen tulee olla

vaivatonta ja sujuvaa. Asiakkaiden on vaikeaa ymmärtää, miksi he joutuisivat älykkään tekniikan aikakautena jonottamaan puhelimessa asiakaspalveluun tai odottamaan vastausta yhteydenottopyyntöönsä seuraavaan päivään saakka, kun joillakin globaaleilla yrityksillä niihin luvataan vastata tunnin kuluessa ajankohdasta riippumatta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–58.)

Tähän paradigman muuttamiseen Vantaan Kaupungilla on tartuttu tukevalla otteella sähköisen asioinnin kehittämishankkeessa, jossa Digi-TaVe oli yksi kolmesta pilottiprojektista.

Digitaalisessa ajassa eläminen vaatii ihmisiltä uusia taitoja ja valmiuksia. Osaaminen, tottumukset sekä yleinen suhtautuminen digitalisaatioon ja uusiin palveluihin jakaa ihmisiä. Vaikka jako ei ole täysin ikäsidonnainen, on sillä kuitenkin vahva korrelaatio olemassa. Ihmiset voidaan jakaa digitaalisen aikakauden kannalta kolmeen joukkoon, jossa diginatiivit ovat yleensä vuoden 1980 jälkeen syntyneitä ns. Y- ja Z-sukupolvien edustajia, joille tietokoneet, älypuhelimet ja internet ovat olleet lähes aina olemassa. Ikänsä puolesta heitä on Suomessa yli 1,8 miljoonaa, ja heistä noin puolet on yli 15-vuotiaita. Diginatiivit omaksuvat nopeasti uudenlaisia käyttötapoja sekä ottavat käyttöön uusia palveluja helposti. Toinen joukko, digi-immigrantit, on toistaiseksi kooltaan suurin. He ovat opetelleet tietokoneen käytön aikuisiällä, eivätkä omaksu tai halua omaksua yhtä nopeasti uudenlaisia digitaalisia käyttötapoja. Digi-immigranteille digitaaliset palvelut usein täydentävät perinteisempää palvelu- ja mediavalikoimaa. Digiresistentit, joista käytetään myös nimitystä ”digitaaliset orvot”, ovat jääneet tai jättäytyneet digitalisaation ulkopuolella osittain tai kokonaan. Syynä voi olla terveydelliset syyt, osaamisen puute tai oma aktiivinen päätös pysytellä poissa esimerkiksi sosiaalisen median palveluista. Tämä ihmisten polarisoituminen tuo yrityksille ja julkisen sektorin toimijoille erityisen haasteen: miten tavoittaa kaikki eri asiakasryhmät yksillä ja samoilla palveluilla, onko varaa räätälöidä tai kohdentaa palveluita eri ryhmille? (Ilmarinen & Koskela 2015, 57–58.)

Vantaan kaupungin Talous- ja velkaneuvonnan asiakaskunta on monipuolista ja haastavaa sisältäen kaikkiin edellä mainittuihin ryhmiin kuuluvia ihmisiä. Asiakaskunnan heterogeenisyys nousi yhtenä huolenaiheena esille projektin suunnitteluvaiheessa. Tämä huomioitiin ja tiedostettiin Digi-TaVe:ssa mm. säilyttämällä puhelinneuvonta-ajat sekä perustamalla kuntalaisille vapaasti käytössä olevia työpisteitä, joissa tietokoneen ja palvelun käyttämiseen saa henkilökohtaista opastusta.

Fileniuksen (2015, osa 1.) mukaan internetin alkuaikoina Suomi oli globaalissa vertailussa maailmanlistan ykkönen. Vertailu tehtiin suhdeluvulla, joka kertoi eri maissa sijaitsevien palvelimien määrän suhteessa väkilukuun. Tämän tilaston perusteella julistettiin Suomen

olevan sähköisen liiketoiminnan kehityksen kärjessä. Tämä saattoi pitää paikkansa hetken aikaa. Myöhemmin olemme saaneet huomata, että digitaalisten palveluiden menestystarinat ovat syntyneet muualla.

Kirjassaan Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa Filenius (2015, osa 1) ilmaisee huolensa poliittisen johdon ja virkamiestahon harhaluulosta Suomalaisesta ylivertaisuudesta, joka hankaloittaa palveluiden kehittämistä sekä niihin investoimista. Vertailtaessa esimerkiksi Suomen ja Viron tasoja, voidaan todeta Viron olevan merkittävästi Suomen tasoa edellä. Vaikka muutamia menestystarinoita on ajan myötä syntynyt, niistä ei voida kuitenkaan kiittää julkisen sektorin tekemiä toimenpiteitä. Kulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä leikkaaminen vaikuttaa suoraan Suomen globaaliin kilpailukykyyn siitä huolimatta, että infrastruktuuriin on investoitu miljardeja. Julkinen sektori ja yritysmaailma pitäisi saada ymmärtämään, että teknologinen etumatka pitää kiriä kiinni nyt, kun siihen on vielä mahdollisuus.

> *”Syvälliseen asiakastuntemukseen perustuvaa liiketoimintamallia ja erinomaista asiakaskokemusta on paljon vaikeampaa kopioida ja ylittää.”(Filenius 2015, osa 1.)*

Digitaalisten palveluiden läpimurto on siis kiistaton tosiasia, jossa asiakaslähtöisen ajattelutavan merkitys korostuu. (Filenius 2015, osa 1) Mielestäni Digi-TaVe on hyvä esimerkki tästä harhaluulosta digitaalisten palveluiden kehityksessä. Palvelulle, tai oikeastaan koko talous- ja velkaneuvonnan toimialalle, ei ollut tapahtunut mitään muutoksia pariin vuosikymmeneen.

Vuodesta 2014 lähtien on teetetty Digibarometri-vertailua, joka tukee Fileniuksen näkemystä Suomen harhaisesta asemasta globaalissa digitalisaatiovertailussa varsinkin, kun katsotaan paria ensimmäistä vuotta, jona vertailua on tehty. Digibarometrissä on mukana 22 vertailumaata, joita vertaillaan 36 muuttujan avulla. Vertailumaihin lukeutuvat mm. pohjoismaat Islantia lukuun ottamatta, 10 maata Euroopasta, Yhdysvallat, Kiina, Brasilia ja Japani vain muutamia maita mainitakseni. Kaikki vertailumaat ja kokonaisindeksi ovat esitetty taulukossa 1.

Vuonna 2019 Suomi sijoittui kolmanneksi kaikista vertailussa mukana olevista maista, uusien näin edellisen vuoden sijoituksensa. Aiemmista vertailuista voidaan päätellä, että Suomi on heräämisensä jälkeen kirinyt takaisin kärkisijoille. Vuoden 2019 tuloksista on kuitenkin havaittavissa digitalisaation heikohkot vaikutukset Suomen talouskasvuun, joka on jäämässä verrokkimaiden jälkeen. (Ali-Yrkkö, ym. 2019, 5.)

Taulukko 1. Digibarometri: Kokonaisindeksi. Maa saa arvon 100 (arvon 1), jos se on paras (huonoin) kaikissa mukana olevissa osatekijöissä. Taulukossa on esitetty kymmenen maan kärki sekä verrokkimaana Viro ja listan viimeiset maat. (Ali-Yrkkö, ym. 2019.)

Sija	**Maa**	**Kokonaisindeksi**
1.	Yhdysvallat	77,4
2.	Tanska	75,8
3.	Suomi	74,0
4.	Alankomaat	72,9
5.	Norja	72,6
6.	Ruotsi	71,1
7.	Etelä-Korea	67,3
8.	Iso-Britannia	66,6
9.	Sveitsi	61,5
10.	Israel	61,2
13.	Viro	57,6
20.	Venäjä	34,2
21.	Italia	28,2
22.	Brasilia	25,7

Digibarometrissä (Ali-Yrkkö, ym. 2019, 7) kerrotaan, että tulevaisuuden digitalisaatiossa vaaditaan suomalaiselta julkiselta sektorilta aktiivisempaa roolia palveluiden ja uusien systeemisten digitaalisten infrastruktuurin kehityksessä. Edelleen digibarometrissä kuvataan Suomen digitalisaation ja käytön nykytilanteen olevan korkealla tasolla, mutta digitalisaation vaikutusten laahaavan verrokkimaiden perässä. Vaikka julkinen ja yksityinen sektori ovat pysyneet kilpailukykyisinä toistaiseksi (taulukko 2.), eivät hyvät digitalisaation edellytykset ja käyttö vahvista talouskehitystämme vaikkakin ne vahvistavat sitä. (Ali-Yrkkö, ym. 2019, 27.)

Taulukko 2. Digibarometri: Julkisten online-palvelujen laajuus ja laatu. Indeksiarvo nollasta sataan, jossa korkeampi arvo kuvaa maan parempaa laajuutta/laatua. Taulukossa on esitettynä kymmenen maan kärki sekä verrokkimaana Viro ja listan viimeiset maat. (Ali-Yrkkö, ym. 2019.)

Sija	**Maa**	**Indeksiarvo**
1.	Tanska	100,0
2.	Yhdysvallat	98,6
3.	Etelä-Korea	97,9
4.	Iso-Britannia	97,9
5.	Ranska	97,9
6.	Suomi	96,5
7.	Intia	95,1
8.	Italia	95,1
9.	Japani	95,1
10.	Norja	95,1
16.	Viro	90,3
20.	Irlanti	82,6
21.	Israel	82,6
22.	Belgia	75,7

Edellä esitetyissä taulukoista voidaan tulkita Viron olevan Suomea jäljessä toisin, kuin Filenius (2015, osa 1) aiemmin esitti. Ristiriita tilanteesta johtuu osin juuri tästä digitalisaatiokehityksestä, jota vuoden 2019 Digibarometrissä (Ali-Yrkkö, ym. 2019) kuvataan ja osin mittaustavasta. Digibarometrissä on otettu huomioon useiden muuttujien summa, kun taas Filenius viittasi aiemmin tehtyyn suhdelukuun palvelimien määrästä suhteessa asukaslukuun.

3 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

Tässä luvussa käsittelen muutosjohtamista ja siihen vahvasti liittyvää muutosvastarintaa, jotka molemmat olivat näyttävässä roolissa opinnäytetyöni aiheena olleessa muutosprojektissa.

Muutosjohtamisessa muutostilanteessa on tärkeää ensin määritellä muutoksen tavoitteet sekä kerrottava perustelut muutokselle. Lähtökohdat muutokselle tulisivat olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Onnistuneessa muutoksessa organisaation toimivuuden kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Käytännössä tällä tarkoitetaan muutostavoitteiden ja työolosuhteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että jo suunnitteluvaiheessa sekä toteuttamisessa otetaan huomioon muutostarpeet, työskentelyolosuhteet, työn sisällöt ja fyysiset olot, tiedonkulku, kannustaminen sekä johtaminen. Nämä kaikki edellä mainitut muotoilevat yhdessä työyhteisön toimintaa muutoksessa. Hyvässä muutoksen johtamisessa kaikissa vaiheissa toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyy kirkkaana, johtaminen on prosessimaista ja perustuu tosiasioihin. (Luomala, ym. 2008; Manka 2006.)

Yleinen muutoksiin liittyvä epävarmuus voi aiheuttaa turvattomuuden tunnetta ja siten heikentää työmotivaatiota, -tehoa, -suorituksia ja yleensä työhyvinvointia sekä yksilö- että yhteisötasolla. Siksi onnistuneen muutoksen toteuttaminen edellyttää myös jonkinasteista ennakoimattomuuden ja epävarmuuden sietämistä sekä tämän edellytyksen tunnustamista. Ihmisten työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta tämä on muutoksessa olennainen huomio. (Laaksonen 2006; Mäkinen 1998.)

Onnistuneeseen muutokseen vaaditaan hyvää pohjatyötä, joista yhtenä esimerkkinä Dittrich(2017) käyttää Googlea, nykyään Waymo, joka kehitteli itseajavaa autoa Saksassa vuonna 2009. Projekti tähtäsi ensin lakimuutokseen, jotta heidän tuleva tuote olisi edes teoriassa hyväksyttävä ja lainmukainen tuote. Hyvän pohjatyön ansiosta Saksa oli ensimmäisiä valtioita, joissa itseajava auto hyväksyttiin tieliikenteeseen kahdessa osavaltiossa. Tämä takasi tuotteen jatkokehittämiselle järkevän pohjan. Olisi melko turhaa kehitellä jotakin tuotetta, jonka käyttöönotolle ei olisi edes teoreettista mahdollisuutta. Muutosjohtaminen aloitettiin siis jo ennen, kuin varsinaista muutosta oli esitelty vielä kenellekään. Dittrich (2017) esitti myös epäonnistuneen esimerkin muutoksesta, jossa vuonna 2009 Über rynnisti Saksan markkinoille, mutta unohti tehdä pohjatyöt kunnolla. Über kaatui monessakin maassa samaan syyhyn, toiminnalle ei ollut laillisia toimintaedellytyksiä eivätkä jo taksialalla olleet toimijat tietenkään halunneet uuden mullistuksen mukana tulevaa kilpailua. Tuomioistuimet toimivat voimassa olleiden lakien perusteella eivätkä poliittiset toi-

mijat, lakien valmistelijoina ja hyväksyjinä, pystyneet toimimaan riittävän nopeasti. Mikäli Über olisi edennyt asioissa samalla tavalla kuin Google itseajavien autojen suhteen, olisi Über kenties näyttäytynyt huikeana menestystarinana jo tuolloin.

Heiskanen kertoo kirjassaan Läpimurto – Taltuta tuhoajat (2013, osa 1), esittäneensä tutkimusprosessinsa aikana hänen mielessään pyörineen kysymyksen ”Mitä on muutosjohtaminen?” usealle johtajalle, esimiehelle ja asiantuntijalle. Yleensä vastaukset olivat yhdenmukaisia hiljaisina hämmennyksinä, värikkäitä sisällöltään ja vaihtelevia muutoksen määrittelyssä. Monella vastaajalla hiljainen hämmennys rikkoutui toteamukseen: ”Olipa hyvä kysymys!” Heiskanen myös väittää, että jo ääneen lausuttu sana muutos, aiheuttaa merkittävän osan muutosvastarinnan ongelmasta. Hän muistuttaa, että jo pelkkä ääneen lausuttu sana on teko, joka synnyttää tunteita ja johtaa toimintaan, kielteiseen tai myönteiseen. Tämän kyseisen sanan kohdalla tämä on erityisen kriittistä. Heiskasen mukaan pelkkä verbaaliakrobatia ei kuitenkaan ole riittävä toimenpide vaan meidän tulisi asennoitua muutokseen ja sen johtamiseen uudella tavalla. (Heiskanen 2013, osa 1.)

> *”Vaikka johtoryhmällä olisi kuinka korkea kollektiivinen älykkyysosamäärä tahansa, se ei takaa suojaa typeryyttä tai mielen pimeyttä vastaan.” (Heiskanen 2013, luku: ”Murtokohta”.)*

Heiskanen (2013, luku: ”Lukijalle”) kertoo vuonna 2008 tehdystä tutkimuksesta (IBM, Making change work, 2008), jossa 1532 vastaajan mielestä suurin haaste muutosprojekteissa on toimintatapojen ja asenteiden muutos (58 % vastaajista). Toiseksi suurimpana haasteena pidettiin yrityksen kulttuuria (49 % vastaajista). Kolmanneksi suurin haaste tutkimuksen mukaan oli ylimmän johdon puutteellinen sitoutuminen muutokseen.

Vuoden 2014 tutkimuksessa Making change work …while the work keeps changing – How change architects lead and manage organizational change (Jorgensen, ym. 2014) ilmeni, että vain 20 prosenttia vastaajista piti itseään onnistuneena muutoksessa ja että 87 prosentin mielestä kriittisten hankkeiden muutoksen hallintaan ei keskitytä tarpeeksi. Tutkimuksessa selvisi myös, että vain 40 prosentilla vastaajista koki omaavansa riittävät taidot tulevaisuuden muutosprojektien menestyksekkääseen hallintaan ja että vain 49 prosenttia organisaatioista kokee johtajien olleen vastuussa muutosten tehokkaasta hallinnasta.

Heiskasen (2013, osa 2) mukaan yrityksen johtoryhmä on koko organisaation tärkein ryhmä, joka ei kuitenkaan tarkoita, että se edustaisi lajimme poikkeuksellista älymystöä tai että johtoryhmän jäsenten stressinsietokyky olisi ainutlaatuinen muissa ryhmissä toimiviin

verrattuna. Johtoryhmällä on kuitenkin suurin vaikutus muutosvastarinnan esiintymiseen. Johtoryhmän luomalla strategialla ja visiolla organisaatiota voidaan viedä kohti toimialan uudistajan titteliä tai sitten lamauttaa pienimmätkin toiveet menestyksestä luomalla entisenlaisia vanhentuneita strategioita, jotka olivat toimivia silloin ennen vanhaan. Monien organisaatioiden johtamiskulttuurissa korostuu edelleenkin ajatus: ”Herran pelko on viisauden alku”. Tällä Heiskanen tarkoittaa sanelupolitiikkaa, jossa lauma valtaa janoavia öykkäreitä sanelee organisaation älykkäille yksilöille, mitä tehdä ja mihin uskoa. Maailma muuttuu ja sen takia visioiden ja strategioiden on pakko muuttua, jotta organisaatio voi uudistua toimialan edelläkävijäksi.

> *”Uudistuskyvytön johtoryhmä kylvää itse johtamistavallaan organisaatioon muutosvastarinnan siemeniä, jotka tuhoavat organisaation mahdollisuuksia ja jo luotua arvoa.” (Heiskanen 2013, luku: ”Valuvika valtakoneistossa”.)*

On varmaa, että yksi tärkeimmistä ainesosista muutoksen onnistuneeseen läpivientiin ovat osaavat esimiehet. Muutosviestinnän merkitys koko prosessin ajan on tärkeää ja yhtä tärkeää on sanojen muuttuminen teoiksi nopeasti. Ihmisen oma tekeminen käsillä muuttaa ajattelua ja sitä kautta käyttäytymistä. Uusien toimintatapojen käyttöönotossa tulee miettiä mistä luovutaan ja miten. Vanhojen käytäntöjen karsiminen aloitetaan tekemällä ne näkyviksi ja sen jälkeen tietoisesti hävittämällä. Mikäli niitä jätetään piiloon, ne jatkavat elämäänsä ja murentavat perustaa uusilta toimintamalleilta. Lähiesimiesten harteilla on iso vastuu jaksaa taistella sinnikkäästi vanhojen käytäntöjen vastaisessa karsintatyössä. (Silvo 2014.)

Psykologinen termi **muutosvastarinta** selittää ihmisen käyttäytymistä muutostilanteissa. Käsite tarkoittaa ihmiselle ominaista tapaa pitää kiinni syvälle juurtuneista käsityksistä, asenteista ja tavoista. Muutosvastarinta on kriittistä ja järkevää toimintaa eikä sitä, että vastustaa tyhmää muutosta, marisee ja jupisee. Muutosvastarinta on enemmänkin kansallinen elämänasenne. (Järvinen 2016.)

Toisaalta Laajalahti (2016) kertoo tutkielmassaan Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan?, ettei muutosvastarinnalle ole olemassa yhtä yleisesti kirjallisuudessa hyväksyttyä määritelmää, ja että myös muutosvastarinnasta käytettävä terminologia vaihtelee. Määritelmä muutosvastarintakäsitteestä vaihtelee suuresti vastarintaan suhtautumistavan mukaan. Organisaatiomuutoksesta kertovassa kirjallisuudessa muutosvastarintaa selitetään usein jonkin muutosaikeen kohteena olevan osa-alueen epäonnistumisen syynä. Tässä selityksessä muutosvastarinta nähdään esim. palkitsemisjärjestelmän, johtamiskäytänteiden, työskentelytapojen tai jopa teknologian osa-alueiden laaja-alaisten muu-

tospyrkimysten epäonnistumisena. Useiden tutkijoiden määrittelemänä muutosvastarinta kattaa kaikki ei-toivotut reaktiot, vastustukset ja voimat, jotka estävät tai rajoittavat muutosta. Joidenkin tutkijoiden mielestä tämä vääristää vastarinnan mahdollisia positiivisia aspekteja eikä muutosvastarintaa silloin voida hyödyntää muutoksen hyväksi. (Laajalahti 2016, 24–25.)

Esimiehen tulisi huomioida, että henkilön sisäiseen pohdintaan muutokseen mukaan lähtemisestä kuuluu kielteisiä argumentteja eikä niiden tarvitse tarkoittaa sinänsä muutosvastarintaa. (Juuti & Virtanen 2009, 153.)

Silvon (2014) mukaan mikään muutos ei ole kaikille tasapuolinen. Muutostilanteen ollessa sinänsä positiivinen, joukosta löytyy joskus joku siihen tyytymätön. Ehkä syy on tutun asian menettämisessä ja kokemus uuden oppimisen pakosta. Toisaalta jollekin toiselle se on mielekästä, koska muutoksesta voi saada uusia mahdollisuuksia, tehtäviä ja vastuuta. Ääritilanteissa, joissa on yleensä kyseessä henkilöstöä koskeva irtisanomisuhka, koko organisaatio kokee häviävänsä ja kriisiytyy väistämättä. Muutostilanteiden kohtaamisen helpottamiseksi, tulee henkilöstölle tunnustaa avoimesti myös muutoksen tuomat negatiiviset puolet. Jokaisen yksilön kanssa tulisi muutoksesta löytää jokin positiivinen tekijä.

Ihmiset takertuvat menneeseen jopa oman edun vastaisesti. Muutosvastarinta näyttääkin järjellä ajateltuna usein täysin käsittämättömältä. Siksi henkilöstön voimakkaat reaktiot hyvää tarkoittavia muutoksia kohtaan yllättää monet esimiehet. (Järvinen, 2016.)

Silvo (2014) käyttää termiä muutoskitka muutosvastarinnan sijaan, joka mielestäni kuvaa hyvin johtajalta vaadittavaa päättäväisyyttä muutoksen läpiviemiseen jo ihan terminologiatasollakin. Silvo kuvailee terveen epäilyn uuden tilanteen edessä kuuluvan ihmisen käyttäytymiseen ja että muutos uhkaa turvallisuuden tunnetta pakottamalla luopumiseen jostakin. Ihmisten erilaisuus turvallisuushakuisuuden suhteen tulee ottaa huomioon. Joillekin tuntemattomaan hyppääminen on kauhistus, kun taas toiset kyllästyvät nopeasti paikallaoloon. Kitkan vähentämiseen kannattaa panostaa muistaen, että hitaimman mukaan edeten mikään muutos ei valmistu koskaan. (Silvo 2014.)

Uudistukset koetaan usein alkuun enemmän uhkana kuin mahdollisuutena, joka selittyy muutoksen aiheuttamana huolena ja toteuttamisen vaivana. Muutos on meille signaali vaarasta ja se on ollut ihmislajin säilymisen kannalta elintärkeää. Varautumalla aina pahimpaan ihminen on selviytynyt kamppaillessaan vaarallisissa luonnonoloissa. Oudon tapahtuman aikana, oli järkevää kuvitella villipedon tai vihollisen lähestyvän. Tämä primi-

tiivireaktio on vielä meissä vahvana: kuullessamme jostakin uudesta ja tuntemattomasta, käymme mielessämme läpi ensin sen sisältämät uhat ja riskit. (Järvinen 2016.)

Onnistunut muutos vaatii ensin sen synnyttämien pelkojen käsittelyä. Tehokkaimmin tunnevaltaisia uhkakuvia torjutaan asiallisella tiedolla ja faktoilla. Ihmiset ovat valmiita pohtimaan uudistusten tuomia mahdollisuuksia ja hyviä puolia vasta, kun pahimmat huolet ja niihin liittyvät huhut ovat saatu taklattua. (Järvinen 2016.)

Muutosprosessin käynnistämisen jälkeen, työyhteisö ei ole enää entisellään, vaikka prosessi päätettäisiin keskeyttää. Jokaisesta muutoshankkeesta jää muistijälki ihmisen mieleen ja nämä kokemukset luovat asenteen tulevia muutoshankkeita kohtaan. Tämän takia epäonnistuneiden hankkeiden jälkikäsittely ja -analysointi on ehdottoman tärkeää. Avoin ja rehellinen analysointi vähentää negatiivisia asenteita. Hyväksymällä aiempien hankkeiden virheet ja suunnitelmien pettäminen, seuraava muutoshanke kohtaa todennäköisesti vähemmän epäilyä ja kyynisyyttä. (Silvo 2014.)

4 Tutkimus talous- ja velkaneuvonnan digitalisoinnista

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni tavoitteita, toteutusta ja tuotosta.

Tein tutkimuksen Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonnan digitalisointiprojektista Digi-TaVe:sta.

Tutkimukseni tavoitteina oli tarkastella tarpeita muutosjohtamiselle ja sen vaikutuksia projektiin, tuoda esille projektiin osallistuneiden henkilökohtaiset näkemykset projektin kokonaisonnistumisesta ja digitalisoinnin hyödyistä. Tavoitteena oli esittää yhteistyön ja muutosjohtamisen vaikutuksia projektiin sekä esitellä projektissa ilmenneitä kompastuskiviä ja epäonnistumisia oppimisen näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena oli myös koostaa tuloksista yhteenvetona huomionarvoisia kohtia digitalisointiprojekteja varten

4.1 Tutkimusmenetelmä

Lähetin tutkimuslupahakemuksen 28.9.2017 Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden johtaja Iiris Lehtoselle, joka hyväksyi hakemuksen 2.10.2017.

Ensimmäinen valmisteleva tapaaminen järjestettiin palvelupäällikkö Tiina Hörkön sekä hankepäällikkö Marjo Nurmisen kanssa Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden toimitiloissa 4.10.2017. Tapaamisen tarkoituksena oli syventää minun tietämystäni projektin sisällöstä, etenemisestä sekä opinnäytetyön tilaajan toiveista. Vastaanotin tilaisuudessa runsaasti projektin aikana valmistunutta oheismateriaalia, kuten suunnitelmia (blue print), rautalankamalleja, erilaisia esityksiä sekä tilastoja. Tapaaminen vahvisti meidän kaikkien yhteisiä näkemyksiä opinnäytetyön tavoitteista ja tarkoituksesta sekä lisäsi minun mielenkiintoani projektia kohtaan. Hyödynsin saatua materiaalia projektin kulkuun tutustumisessa, tilastollisten faktojen todentamisessa sekä muutosjohtamisen näkökulmasta.

5.10.2017 järjestettiin projektin reflektointitilaisuus Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonnan yksikössä. Tilaisuudessa oli paikalla kaikki haastateltavat henkilöt (N=10), joten se toimi erittäin hyvänä tilaisuutena molemminpuoliseen tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen haastateltavien ja minun välilleni. Reflektointitilaisuudessa käytiin parissa tunnissa läpi koko projektin eteneminen vaihe vaiheelta sekä palauteltiin mieliin erityisiä onnistumisia, mutta myös epäonnistumiset ja haasteet olivat esillä. Reflektointitilaisuus vahvisti taustatietojani projektista ja sen tekijöistä sekä antoi minulle kuvan työyhteisön sen hetkisestä tilasta. Työryhmän positiivinen ja odottava tunnelma tutkimustani kohtaan antoi suurta kannustusta minulle tulevaa uurastusta varten. Tutkimukseni olisi var-

masti suuren mielenkiinnon kohteena sekä hyödynnettävissä tulevia digitalisointiprojekteja varten, että kyseisen projektin loppuarviota varten.

Hirsjärvi & Hurme (2000, 43) luonnehtivat tutkimushaastattelulle seuraavia luonteenpiirteitä: (1) Haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija on tutustunut etukäteen tutkimuskohteeseen sekä teoriassa että käytännössä. Tavoitteena on saada haastattelijalle luotettavaa tietoa tutkimusongelmansa kannalta tärkeistä asioista. (2) Haastattelija toimii haastattelun alulle panijana sekä ohjaavana toimijana haastattelussa. (3) Haastattelija motivoi haastateltavaa ja ylläpitää tämän motivaatiota. (4) Haastattelija tuntee oman roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun aikana. (5) Haastateltavan on voitava luottaa haastattelussa annettujen tietojen luottamuksellisuuteen.

Avoimen haastattelun tarkoitus on luoda kielellinen vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välille ja haastattelijan pyrkimyksenä on tehdä tilanteesta mahdollisimman luonteva ja avoin. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, joka etenee jonkin etukäteen valitun aihepiirin sisällä vapaasti ja enimmäkseen haastateltavan ehdoilla. Haastattelussa on toki tarkoitus puhua haastattelijan etukäteen miettimistä aiheista, mutta tarkkojen kysymysten muodon sijaan avoimessa haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan mielipiteille, perusteluille, kokemuksille, tuntemuksille ja muistoille. Haastateltavan annetaan puhua vapaasti, eikä kysymyksiin, joita haastattelija esittää tilannetta ja haastateltavaa mukaillen, yritetä tarjota valmiita vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000; Eskola & Suoranta 2014.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija toimii ohjaavana keskustelukumppanina, joka palauttaa keskustelun hienovaraisesti takaisin varsinaiseen aiheeseen sekä toisaalta saattaa pyytää tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin ohjaten keskustelua leveämmälle aiheesta. Haastattelijalla tulisi olla herkkyyttä kuunnella ja osata tarttua haastateltavan sanomiseen vieden keskustelua eteenpäin ja saaden mielenkiintoista aiheeseen liittyvää aineistoa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää sen laaja-alaisuuden takia ja koska talous- ja velkaneuvonnan substanssi on marginaalista sekä pienen ja rajatun ammattiryhmän tekemään työtä. Avoimessa haastattelussa oli mahdollista syventyä yksittäisen ammattilaisen kanssa hänen yksilöllisiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä aiheesta ja sen ympäriltä. Koin myös tämän tutkimusmenetelmän olevan sopiva minun tyylilleni tehdä haastatteluja ja käydä keskustelua mielenkiintoisesta aiheesta. Uskoin sen myös luovan luottamuksellisen ilmapiirin haastattelutilanteeseen.

Olen hyödyntänyt tutkimuksessani seuraavia Robsonin (2001, 210–214) esittelemiä arvioinnin eettisiä standardeja:

- ”*Tiedon laajuus ja valikointi*. Hankittu tieto, informaatio tulee kerätä niin, että se vastaa olennaisiin kysymyksiin ja on ilmaisevaa sekä asiakkaiden että muiden osallisten intressien kannalta.”
- ”*Raportin selkeys*. Arviointiraportin tulee selkeästi kuvata arvioitava kohde, sen konteksti ja tarkoitus, sen menettelytavat ja arvioinnin tulokset sekä löydökset niin että kaikki olennainen tieto on raportissa ja on helposti ymmärrettävissä.”
- ”*Arvioinnin vaikutus*. Arvioinnit tulisi suunnitella, toteuttaa ja raportoida sellaisilla tavoilla, jotka lisäävät niiden käytön ja hyödyntämisen todennäköisyyttä.”
- ”*Huolellinen ja monipuolinen tilanteen arvioiminen*. Arvioinnin tulee huomioida arvioitava ilmiö kokonaisuutena vahvuuksineen ja heikkouksineen niin että vahvuudet voidaan nähdä esille tuotujen ongelmien yhteydessä.”

Tutkimustani varten haastattelin kymmentä ihmistä (N=10), joista jokainen oli jollakin tavalla mukana talous- ja velkaneuvonnan digitalisointiprojektissa. Haastateltavista neljä oli velkaneuvojia ja heidän lisäksensä haastatteluun osallistui palvelusihteeri, palvelupäällikkö, suunnittelija/hankepäällikkö, juristi sekä tietohallinnon projekti- ja hankepäälliköt.

Kerroin reflektointitilaisuudessa 5.10.2017 tutkimusmenetelmäni olevan avoin haastattelu, jolla tavoittelen enemmän keskustelunomaista tilaisuutta, kuin jäykkää kysymyksiin vastailua. Kerroin myös tallentavani haastattelujen äänet erillisellä laitteella sekä tekeväni muistiinpanoja myöhempää litterointia varten ja että kaikki materiaali on salassa pidettävää, eikä lopullisesta opinnäytetyöstä pysty tunnistamaan yksittäisen vastaajan vastauksia. Osan haastatteluista sovimme heti tilaisuuden jälkeen ja loput haastattelut sovimme myöhemmin sähköpostitse haastateltavien kanssa siten, että jokaisella oli mahdollisuus valita itselleen sopiva ajankohta haastattelua varten.

Alustavat kysymykset (liite 1.) lähetettiin haastateltaville sähköpostilla noin kaksi viikkoa etukäteen. Taustakysymykset esitettiin kaikille haasteltaville ammatista tai roolista riippumatta. Osa kysymyksistä oli jaettu ammatin tai tehtävän mukaan aiherajauksen, asiantuntemuksen ja ajankäytön takia. Kysymykset olivat taustakysymyksiä lukuun ottamatta laajaalaisia ja avoimen haastattelun mukaisia keskustelun avauksia.

Haastattelun kulku pyrittiin pitämään teemahaastattelun muodossa, kysymysten määrittelemissä aiheissa. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin haastattelujen olevan luottamuksellisia ja ettei vastauksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Yhteen haastatteluun oli varattu 60 minuuttia aikaa, joka käytännössä tuli aina käytettyä kokonaan. Joissakin haastatteluissa aikaa kului enemmän.

Äänitin kaikki haastattelut kannettavalla tallentimella MP3-muotoon ja litteroin haastattelut jälkikäteen tekstitiedostoiksi. Litterointivaiheeseen olin varannut aikaa neljä tuntia haastattelua kohden. Käytännössä litterointiin kului kolmesta tunnista yli viiteen tuntia, joten arvioni litteroinnin kestosta oli osuva. Käytin litterointiin analysoivaa menetelmää, jossa keskityin poimimaan keskeisen asiasisällön sekä opinnäytetyön kannalta mielenkiintoiset ja tarpeelliset suorat lauseet, mutta jättämällä huomiotta täytesanat, epäolennaiset lauseet sekä asiatoistot. Hyödynsin litteroinnissa haastatteluiden aikana tekemiä kirjallisia muistiinpanojani.

Yksityisyyden suojaamiseksi haastatteluiden tallenteita, digitaalisia muistiinpanoja sekä litterointeja säilytetään ulkoisella kovalevyllä, salasanalla suojatussa kansiossa. Haastatteluissa paperille tehdyt kirjalliset muistiinpanot ovat nimettömiä ja niiden tunnistetietoina ovat ainoastaan haastatteluiden päivämäärät. Paperille tehtyjä muistiinpanoja säilytetään erillään muusta opinnäytetyömateriaalista. Tallenteet, litteroinnit ja kaikki muistiinpanot hävitetään välittömästi tutkimuksen julkaisun jälkeen.

4.2 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni haastattelukysymykset (liite 1.) sekä litteroitujen vastausten perusteella koostetut vastaukset.

Mikä on ammattisi, virkaikäsi tai työsuhteen kesto ja työtaustasi?

Vastauksista ilmeni, että haastateltavina oli neljä talous- ja velkaneuvojaa, palvelusihteeri, suunnittelija/hankepäällikkö, palvelupäällikkö, juristi, sekä tietohallinnon projekti- ja hankepäälliköt.

Työsuhteen kestot vaihtelivat muutamista vuosista yli kahteenkymmeneen vuoteen. Haastateltavilla oli hyvin erilaiset taustat ja työhistoriat, osittain koska talous- ja velkaneuvojaksi ei olemassa mitään virallista koulutusta.

Mikä on aiempi kokemuksesi digitalisoinnista?

Tämän kysymyksen vastaukset osoittivat, että suurimmalla osalla (70 %) haastatelluista ei ollut joko yhtään kokemusta tai erittäin vähäinen kokemus digitalisoinnista (nettisivujen sisällön tuottamista, sähköisen lomakkeen kehittämistä). Kolmella haastatellulla oli aiempaa vankkaa kokemusta digitalisoinnista.

Missä vaiheessa liityit DigiTaVe-projektiin?

Vastausten perusteella alusta lähtien projektissa oli mukana vain palvelupäällikkö, tietohallinto sekä pieni osa tulevista loppukäyttäjistä. Melko pian kuitenkin työryhmän koko kasvatettiin koskemaan koko talous- ja velkaneuvonnan henkilökuntaa sekä projektille hankittiin myös hankepäällikkö/suunnittelija.

Millainen rooli tai tehtävä sinulla oli projektissa ja muuttuiko se projektin aikana jotenkin?

Tämän kysymyksen vastauksista käy ilmi, että osalle projektiin osallistuneista oma rooli oli epäselvä tai vastaajalla oli kokemus, ettei roolia ollut ollenkaan. Osassa vastauksia oma rooli oli hyvin selkeä ja mahdollinen roolimuutos oli ymmärretty.

Millaisia ajatuksia sinulla oli projektin alkaessa ja miten ne muuttuivat sen edetessä?

Tähän kysymykseen lähes kaikki ihmiset vastasivat olleensa innostuneita, mutta osalla oli samalla myös pelkoa asiakasmäärän kasvun aiheuttamista mahdollisista ongelmista ja velkaneuvojien ajankäytöstä sekä epäluulo ylipäätään palvelun digitalisointimahdollisuutta ja sen onnistumista kohtaan. Alussa joillekin tuli mielikuva nopeasta ja ketterästä kehittämisestä, mutta myöhemmin projekti osoittautui vaativaksi ja aikaa vieväksi suureksi kokonaisuudeksi. Tähän pidetään yhtenä syynä talous- ja velkaneuvonnan syvää asiantuntijuutta vaativaa toimialaa sekä asiantuntijoiden (talous- ja velkaneuvojat) yksilöllisiä työtapoja ja – malleja. Palvelukuvausta oli siis vaikea saada tehtyä, joka vaikeutti projektin onnistumista.

Myöhemmin myös osoittautui, että projekti vaati enemmänkin toimintamallin muutosta kuin teknisen työkalun opettelua vaikkakin alussa ihmisten ”digiosaaminen” oli heikkoa. Alussa myös huomattiin muutosjohtamiselle suurta tarvetta.

Mitä toiveita sinulla oli projektin alkaessa ja miten ne toteutuivat?

Tämän kysymyksen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Toiveita olivat mm. palvelun tehostaminen, nopeuttaminen sekä työnkuvan helpottaminen automatisoimalla asiakirjojen tilaamista ja lähettämistä sidosryhmien välillä sekä luoda suojattu yhteys niin viranomaisiin kuin velkojiinkin ja vapauttaa siten työaikaa enemmän asiakastyöhön. Nykytilaa arvioitaessa kaikilla osa-alueilla on onnistuttu todella hyvin, jos katsotaan esim. asiakasmäärää, mutta vieläkään asiakirjojen lähettäminen ja tilaaminen eivät ole automatisoitua.

Suojatun sähköpostiyhteyden tai muun suojatun yhteyden saaminen asiakkaisiin sekä viranomaisiin esiintyi useassa vastauksessa, mutta osan vastausten mukaan sitä ei ollut vieläkään saatu. Vastausten mukaan tätä vaikeuttaa ainakin velkojien suuri määrä, joita on n. 60 kpl. Riittävää käyttökoulutusta uutta järjestelmää varten toivottiin ja sitä myös saatiin. Asiakkaiden osallistamista omien asioiden hoitamiseen mm. esitietojen lähettämisellä tai jopa saldokyselyjen pyytämisellä toivottiin, mutta vain esitietojen toimittamisen osalta toiveet olivat täyttyneet. Vastauksissa oli myös esillä kokemus, ettei kehitysideoita kysytty ollenkaan projektin aikana.

Oliko sinulla jotakin ennakkoluuloja tai pelkoja projektin alussa? Miten ne toteutuivat?

Tähän kysymykseen kolme vastaajaa kertoi, ettei heillä ollut mitään ennakkoluuloja tai pelkoja projektin alussa. Muiden vastaajien ennakkoluuloja oli mm. asiakasmäärän hallitsematon kasvu ja se, että asiakkaiden ensisijainen yhteydenottotapa olisi edelleen puhelinkontakti, jossa sovitaan tapaaminen. Vastauksista ilmeni yhteydenottotavassa tapahtunut muutos siihen, että digitalisoinnin jälkeen sähköistä kanavaa pitkin tulee n. 90 % yhteydenotoista. Asiakkaiden positiivinen suhtautuminen uuteen palveluun oli vastaajille jonkinlainen yllätys. Tämän kysymyksen vastauksissa esiintyi pelkoa työpaikkojen ja asiakaskontaktien menettämisestä automatisoinnin takia.

Minkä sidosryhmien kanssa toimit aiemmin päivittäisessä työssäsi ja muuttiko digitalisointi tätä mitenkään?

Vastausten perusteella työskentely tapahtuu edelleen enimmäkseen samojen sidosryhmien kanssa, kuin ennen digitalisointia.

Alussa toiveena ja suunnitelmana ollut tietojen välittäminen sidosryhmien välillä uuden järjestelmän kautta ei onnistunut, joten edelleen toimitaan faxin ja sähköpostin avulla.

Millainen oli tavanomainen asiakassuhde ennen digitalisointia? (Alkutapahtumat, ensikontakti, paperiasiat, tapaamisten tai kontaktien määrä)

Vastausten perusteella jokaisella asiantuntijalla on yksilöllinen tapa työskennellä. Yleensä asiakas otti ensikontaktin puhelimitse, jonka aikana pyrittiin selvittämään mahdollinen tarve tapaamiselle velkaneuvojan kanssa. Puhelimeen vastannut asiantuntija teki muistiinpanot käsin. Mikäli asiakkaan tilanne vaati tapaamista, asiakasta pyydettiin ottamaan tarvittavat laskut, perintäkirjeet ja muut asiakirjat mukaan tapaamiseen. Joskus puhelinkontaktin ja ensimmäisen tapaamisen välillä saattoi kulua useampi kuukausi. Mikäli

asiakkaan tilanne vaati lisäselvityksiä, jouduttiin järjestämään jopa neljä tapaamista, ennen kuin pystyttiin tekemään käräjäoikeudelle mahdollinen velkajärjestelyhakemus. Velkaneuvoja ja asiakas sopivat keskenään työnajosta, jossa pyrittiin sekä sitouttamaan ja motivoimaan asiakasta prosessiin, mutta myös saamaan tarkentavia tietoja mm. velkojilta saldotodistuksia sekä asiakkaalta palkkatodistuksia jne.

Joissain tapauksissa asiakkaiden heikko elämänhallinta, henkinen jaksaminen, päihderiippuvuus, häpeä, sairaudet tai näiden yhdistelmä, vaikuttivat asioiden hoitamiseen merkittävästi. Asiakas saattoi saapua tapaamiseen muovikassillinen avaamattomia laskuja mukanaan. Ennen mahdollisen velkajärjestelyhakemuksen laatimista, velkaneuvoja ja asiakas tapasivat yhdessä oman yksikön lakimiehen.

Mikä oli DigiTaVe:n alkuperäinen strategia ja kuinka siinä onnistuttiin?

Tähän kysymykseen sain vastauksena, että alkuperäinen aikataulusuunnitelma oli 11 kuukautta, mutta koko projektiin meni lopulta melkein kaksi vuotta. Syitä viivästymiseen oli ainakin teknisen palvelusuunnittelijan vaihtuminen pariin kertaan, erittäin vaativa toimialan substanssi ja tietenkin pilottihankkeen perimmäinen tarkoitus luoda uusia käytäntöjä digitalisaatiota varten koko Vantaan kaupungin organisaatiolle. Osittain strategian osa-alueissa onnistuttiin, mm. yhteydenottolomakkeen osalta, mutta läheskään kaikkia osa-alueita ei pystytty tai ehditty tekemään. Tähän vaikutti osaltaan kesken projektia saatu tieto talous- ja velkaneuvonnan siirtymisestä kokonaan Oikeusministeriön hallintaan vuoden 2019 alusta lähtien. Ei siis ollut järkevää kehittää palvelua liian syvällisesti talous- ja velkaneuvonnan tarpeisiin vaan ajatellen koko kunnan organisaatiota ja toimialoja.

Millaisiin riskeihin projektissa varauduttiin?

Osa vastaajista ei tiennyt mahdollisesta projektin riskikartoituksen tekemisestä tai sen tuloksista. Vastausten mukaan asiakkaiden ymmärrys raha-asioista, kuten esimerkiksi brutto- ja nettotulojen ero, oli yksi etukäteen huomioiduista riskeistä. Asiakkailta on myös saatu välillä liian pieniä veroprosentteja, joko tahallisesti tai tahattomasti. Vanhemman väestön heikompi osaaminen digimaailmassa otettiin myös huomioon. Riskikartoituksessa paneuduttiin palvelun etenemisnopeuteen suhteessa asiakkaiden kykyyn vastaanottaa tietoa. Järjestelmän vakauteen, henkilökunnan mukana olemiseen projektissa sekä myös asiakasmäärän hoitamiseen siten, että sieltä löydetään kiireelliset ja kriittisimmät tapaukset oli paneuduttu riskeinä. Alkuun oli myös riskinä erään avainasemassa olevan työntekijän mahdollinen pitkä sairasloma, joka ei kuitenkaan lopulta toteutunut.

Toteutuivatko nämä riskit ja miten niistä selvittiin?

Vastausten mukaan kuntalaisia pidetiin mukana palvelun kehittämisessä mm. uuden järjestelmän testauksessa, josta saadulla palautteella järjestelmään kehitettiin paremmaksi. Testauksessa paljastui haasteita joidenkin asiakkaiden tietokoneenkäyttötaidoissa. Tästä syystä puhelinpalvelu jätettiin vielä toimintaan ja uuden palvelun käyttöopastus käynnistettiin. Veroprosentti tarkistetaan edelleen manuaalisesti, joten verottajan veroprosenttilaskuria hyödynnetään ahkerasti. Lisätietoja tarvitaan asiakkailta edelleen usein.

Miten ja missä sinun mielestäsi projektissa onnistuttiin?

Vastaajien mielestä projektissa onnistuttiin monellakin tavalla. Asiakasmäärän reilu kasvu (ennen digitalisointia 600–700 kpl/kk, nyt vähintään tuplamäärä), sen hallinta ja sitä kautta töiden tasaisempi jakautuminen esiintyivät useammassa vastauksessa. Aiemman toimintamallin vuoksi puhelinpalvelusta saattoi yhden päivän aikana tulla yksittäiselle velkaneuvojalle monta uutta vaativaa asiakasta, mutta nyt tapaukset jakautuvat tasaisemmin eikä tästä aiheudu enää painetta ja stressiä yksittäiselle työntekijälle. Aiemmin puhelinpalvelusta pääsi läpi vain joka kuudes soittaja, kun nykyään kaikki pääsevät läpi ja saavat palvelua. Vastaajien mukaan nykyään päästään tekemään sitä varsinaista talous- ja velkaneuvontaa, jolla ennaltaehkäistään asiakkaiden joutumista syvemmälle velkakierteeseen. Vahvan tunnistautumisen ja esitietojen saamisen takia, asioita pystytään edistämään enemmän ennen ensimmäistä käyntiä, kuin puhelinpalvelun aikana, jolloin on mahdollista, että vain yksi tapaaminen riittää asioiden hoitamiseen aiemman, jopa neljän käynnin sijaan.

Asiakkaiden sitouttaminen ja aktivoiminen esitietojen hankkimisella ja toimittamisella, sekä aiempaa nopeampi pääsy asiantuntijatapaamiseen ovat myös isoja onnistumisia. Kokonaisuutena 1-tason kehittäminen sekä palvelusihteerin nimittäminen koetaan suurina onnistumisina.

Onnistumisia olivat myös muutosjohtaminen ja varsinkin neljään kertaan järjestetyt konsulttivetoiset muutostyöpajat sekä myöhemmin järjestetty projektin reflektointitilaisuus, jossa osallistuneilla työryhmän jäsenillä oli mahdollista huomata, mitä he olivat saavuttaneet ja oppineet matkan varrella.

Talous- ja velkaneuvonnan nettisivujen uusiminen sekä kokonaisuutena palveluprosessin uudistus esiintyi vastauksissa onnistumisena ja positiivisena kokemuksena, vaikka alussa koettiin melko voimakastakin vastustusta koko pilottiprojektia kohtaan.

Yhteisien uusien työtapojen, kuten blue print, rautalankamallit sekä sarjakuvat koettiin sinänsä onnistuneina asioina. Osana Vantaan kaupungin sähköisen asioinnin kehittämistä järjestettiin Digi-päiviä, jossa oli luentoja sekä toimialakohtaisia työpajoja. Digi-päivien pohjalta tälle hankkeelle saatiin kehitettyä road-map eli alustava strateginen suunnitelma.

Miten digitalisointi muutti asiakaspalvelua sinun mielestäsi?

Tähän kysymykseen vastattiin melko yhdenmukaisesti. Asiakas saa nyt yhteyden palveluun silloin kun hänelle parhaiten sopii eikä puhelinpalvelu ole enää ruuhkainen. Asiakasta sitoutetaan prosessiin lisätietojen pyytämisellä heti alusta saakka. Asiakaskäyntien määrä on pienentynyt, mutta toisaalta nyt kuluu aikaa aineiston analysointiin, suunnitteluun ja lisätietojen pyytämiseen. Ns. ykköstaso helpottaa velkaneuvojan taakkaa, koska asiakkaiden asioita on jo etukäteen valmisteltu ja selvitelty. Tällä hetkellä ykköstasolla kaikille yhteyttä ottaneille lasketaan maksuvara, vaikka esim. opiskelijoille sitä ei tarvitsisi laskea ollenkaan. Digitalisoinnin jälkeen asiakkaille on nyt mahdollista antaa neuvontaa huomattavasti enemmän kuin aiemmin. Vaikka ensikontakti olisi sähköinen, saattaa velkaneuvoja silti soittaa asiakkaalle kiireellisissä tapauksissa. Dialogia saatetaan tarvita myös tietokoneen käyttämiseen liittyvissä asioissa ja siksi mm. Vantaan talous- ja velkaneuvonnan yksikössä on asiakaspäätteet, joihin tarjotaan käyttöopastusta ykköstasoa hoitavien henkilöiden toimesta. Hyvillä esitiedoilla asiakkaan mahdollinen velkajärjestelyhakemus saadaan lähetettyä käräjäoikeuteen yhdellä asiakaskäynnillä.

Ketkä digitalisoinnista hyötyivät ja millä tavoin?

Vastauksista päätellen asiakkaita pidettiin selkeästi suurimpina hyötyjinä tässä projektissa. Arat tai alentuneen motivaation omaavat asiakkaat, jotka eivät joko uskaltaneet, kehdanneet tai viitsineet soittaa puhelinpalveluun, pystyvät nyt ottamaan kontaktin matalan kynnyksen takia. Aiemmin oli myös mahdollista, ettei kaikkien puheluihin ehditty vastaamaan, eikä kaikilla ollut edes mahdollista soittaa keskellä työpäivää. Asiakkaiden elämänlaatua ja – hallintaa voidaan parantaa uuden palvelun myötä helpommin kuin ennen, aikaisemman vaiheen kontaktin ja talous- ja velkaneuvonnan mahdollistumisella sekä asiakkaiden sitouttamisella prosessiin. Palveluprosessin nopeutuminen hyödyttää sekä asiakasta, että työntekijää ja sitä kautta yhteiskuntaa, ehkäisemällä asiakkaan taloudellisen ja henkisen ahdingon syventymistä. Pelkästään työntekijää digitalisointi hyödyttää mm. esitietojen saamisen helppoutena ja nopeutena sekä koko prosessin nopeutumisena. Julkishallinto hyötyy digitalisaatiosta tässä tapauksessa digitalisoinnin edelläkävijänä ja mahdollistajana.

Millaisia haasteita projektin aikana ilmeni ja miten ne ratkaistiin?

Vastausten perusteella päällimmäisenä haasteena koettiin substanssin eli työn sisällön vaativuus. Tämä näkyi mm. ohjelmistokehityksessä laskentakaavojen kohdalla, jossa Niirasen Excel-kaavioita eikä Velkajärjestelijä-ohjelmistoa pystytty integroimaan uuteen palveluun, vaikka siitä oli jo ennakkoon varoiteltu Espoon kaupungin aiemman epäonnistuneen yrityksen pohjalta. Lopulta Velkajärjestelijä-ohjelmisto otettiin käyttöön rinnakkaisena tuotteena. Haasteena koettiin myös tulevaisuus, jolloin vuoden 2019 alusta lähtien Oikeusministeriö ottaa talous- ja velkaneuvonnan hallintaansa ja muuttaa sen valtakunnalliseksi palveluksi.

Henkilöstön osittain vaatimattomat ja erilaiset valmiudet digitaalimaailmassa olivat jonkinmoinen haaste.

Viestinnän puute pilottiprojektin alkuvaiheessa nousi myös vastauksissa esille haasteena. Resurssimuutokset sekä kehittäjätiimissä, että TaVe:ssa, aiheuttivat oman haasteensa. Kehittäjätiimissä vasta kolmannen palvelusuunnittelijan kanssa projekti saatiin vietyä loppuun saakka. Ensimmäinen jouduttiin vaihtamaan epäsopivuuden takia ja toinen ei voinut jatkaa projektissa henkilökohtaisista syistä.

Suojattu sähköposti koettiin melko haasteelliseksi asiaksi saada onnistumaan. Vastausten perusteella käyttöön olisi toivottu yksityisen palveluntuottajan (Deltagon) tuotetta, joka on käytössä ilmeisesti käräjäoikeudessakin, mutta koska Vantaan kaupungilla on käytössä Microsoft Outlook, tämän rinnalle ei haluttu toista järjestelmää. Outlookista löytyy kyllä salaustoiminto, mutta ilmeisesti sen käyttömukavuus ja toiminnot eivät sovellu kaikille. Haasteena koettiin myös siirtyminen manuaalisesta paperityöstä suojattuun digitaaliseen työntekoon, joka kuitenkin osoittautui myöhemmin hyvin onnistuneeksi muutokseksi. Yhtenä haasteena oli saada järjestelmästä tulostettua valmis velkajärjestelyhakemus, mutta koska se osoittautui lähes mahdottomaksi, päädyttiin ottamaan käyttöön Velkajärjestelijä-ohjelmisto. Velkajärjestelijä on Access-pohjainen, 90-luvulla kehitetty ohjelmisto, jonka integroiminen uuteen järjestelmään olisi ollut turhaa ja kenties hankalaa.

Vastauksissa tuli myös esille projektin aikataulu. Alkuperäisen suunnitelman mukaan DigiTaVe:n kesto oli 11 kuukautta, mutta koko käytännössä projektiin meni melkein kaksi vuotta.

Millaisia haasteita on ilmennyt digitalisoinnin jälkeen?

Vastaajien mukaan asiakkaiden tiedonpuute ja ymmärtämättömyys substanssia kohtaan on yleistä. Esimerkiksi ansiotulot ja ansiopäiväraha sekoitetaan helposti keskenään ja joskus jopa molempiin kohtiin merkitään tulot, jolloin laskelmista tulee virheellisiä. Varsinkin toisen vaiheen tietoja kysyttäessä, asiakkailta tulee runsaasti kysymyksiä, jolloin helpoin ja varmin tapa selvittää asioita on käydä keskustelua puhelimitse.

Vastauksissa kerrotaan, että salattua sähköpostia ja suojattua yhteyttä viranomaisten välillä ei ole, joka aiheuttaa haasteita suorittaa työtä lain vaatimalla tavalla. Tieto ei siis kulje salattuna. Toisaalta vastauksissa kerrotaan, että suojatun sähköpostin saaminen on noussut isoksi asiaksi, ehkä osittain suojatun viranomaisyhteyden puuttumisen vuoksi. Vantaan kaupungilla on käytössä Microsoft Outlookin suojaustoiminto, mutta talous- ja velkaneuvonnan henkilöstö haluaisi ottaa käyttöön rinnakkaisen järjestelmän, joka kuulemma olisi käytettävyydeltään helpompi. Rinnakkaisten järjestelmien käyttö olisi kuitenkin kallista ja turhaa.

Haastattelun tekohetkellä jo hetken aikaa vaivannut kahden työntekijän resurssivaje nousi esiin tämän kysymyksen vastauksissa selkeästi. Jotkut työntekijät kokevat, että asiakkaiden asioiden hoitaminen on jopa viivästynyt sen takia. Tästäkin syystä niin sanotun 1-tason kehittäminen käynnistettiin ja saatiin valmiiksi. Nykyinen matalan kynnyksen yhteydenottaminen aiheuttaa myös turhia kontakteja, joita asiakkaat sitten häpeilevät ja tulevat katumapäälle. Yhteydenottolomakkeen tiedot ovat osittain puutteellisia, koska siinä ei ole pakollisia kenttiä. Käyttöoikeudet riitelevät keskenään, jos yhdellä käyttäjällä on kahdet eritasoiset tunnukset. Teknisen käyttötuen saaminen koettiin hitaaksi ja byrokraattiseksi. Jatkokehittämistä toivottiin tehtävän lähempänä kehittäjätiimiä ja koodareita, jotta eri vaihtoehtoja voitaisiin kokeilla nopeammin ja helpommin.

Miten digitalisointi muutti työnkuvaasi?

Tähän kysymykseen vastattiin ristiriitaisesti. Osan mielestä digitalisointi ei muuttanut työnkuvassa mitään, kun taas joidenkin mielestä muutoksia oli paljonkin.

Aiemmin puhelinpalvelu koettiin stressaavana, mutta nykyään ruuhkan helpotuttua tätä stressaavuutta ei enää ole.

Palvelusihteerin rooli korostui, kun ykköstaso perustettiin.

On myös huomattu, että digitaaliset taidot vaikuttavat työntekijän tehokkuuteen huomattavasti. Tietokoneita ja järjestelmiä sujuvasti käyttävä työntekijä pystyy käsittelemään huomattavasti enemmän ja nopeammin asioita, kuin sellainen työntekijä, joka joutuu opettelemaan sekä tietokoneen käyttöä, että uutta järjestelmää.

Vantaan velkaneuvonnan toimintamalli eroaa Helsingin velkaneuvonnasta mm. siten, että ns. kakkostasolle asiakkaan täytyy itse toimittaa kaikki tarvittavat liitteet, kuten saldotodistukset sekä velkalistat. Vantaalla velkaneuvojilla olisi ollut mahdollista luopua tästä tiedonhankinnasta, mutta ainakaan vielä sitä ei ole tapahtunut. Helsingissä asiakas saa käyntiajan vasta, kun hän on toimittanut kaikki liitteet. Vantaalla tämä olisi mahdollista toteuttaa, koska Oma Vantaa -palvelupisteellä saa skannattua liitteitä järjestelmään. On myös tutkittua tietoa siitä, kuinka voimaannuttavaa on päästä osallistumaan omien asioiden järjestelyyn. Eräs vastaaja kysyykin, että miksi Vantaalla tehdään asiakkaan puolesta niin paljon? Sama vastaaja pohtii myös vastausta ääneen: ”Ehkä sitä perustellaan kiireellä, on helpompaa ja nopeampaa tehdä itse? Kiireen tunne ei lähde kulumallakaan, vaikka johtoportaasta annettiin vahvasti vapautta kasvattaa jonoja”

Miten muutosjohtaminen näkyi projektin aikana? (Tiedottaminen, päämäärät, päätökset, valmennus)

Tähän kysymykseen vastattiin monipuolisesti. Alussa työntekijöissä ilmeni muutosvastarintaa, negatiivisuutta ja eripuraa, koska kehitystyöhön osallistui vain osa työyhteisöstä. Digitalisaatiota ei myöskään nähty mahdollisuutena paremmasta. Tiedottamisessa ja tiedonkulussa todettiin ongelmia. Osa työntekijöistä koki jäävänsä ulkopuolelle koko projektista eikä esimerkiksi ilmoitettujen päivämäärien sisällöstä tai merkityksestä kerrottu. Tilanteeseen reagoitiin melko nopeasti ja koko työyhteisö otettiin mukaan projektin kehittämiseen sekä myös tiedottamista tarkennettiin.

Lisäksi projektin aikana järjestettiin neljä muutostyöpajaa, joista yksi kerta ostettiin ylimääräisenä. Työpajoissa, ulkopuolisen konsultin toimesta, purettiin työyhteisön muutosvastarintaa sekä luotiin uskoa tulevasta. Työyhteisö nimesikin muutostyöpajan leikkisästi ”muutosvastarintaryhmäksi”.

Projektiin palkattiin alkuvaiheessa myös hankepäällikkö, joka aloitti järjestämään viikoittaisia projektipalavereja, joissa käytiin läpi projektin edistymistä ja tulevia asioita. Nämä viikkopalaverit koettiin erittäin tarpeellisina ja onnistuneina.

Vastauksissa ilmeni myös tunne, että pilotointia tehtiin enemmän muille kuin talous- ja velkaneuvonnan yksikölle.

Isoja päämääriä olisi pitänyt pilkkoa pienempiin osiin vaikkakin päätöksenteko koettiin onnistuneeksi.

Valmennusta toivottiin yksilöllisemmäksi ja enemmän konkretian tasolle. Valmennusta olisi pitänyt tehdä suunnitelmallisemmin ja viedä sitä eteenpäin. Valmennus koettiin haastavaksi järjestää, koska tuleva työkalu muuttui koko ajan, kenties pilotoinnin takia.

Kuluttajaviraston keräämän datan perusteella Vantaan talous- ja velkaneuvonta oli sekä ensimmäisiä yksiköitä että koko valtakunnan parhaimmistoa, joten oli haastavaa lähteä ”korjaamaan, jotain mikä ei ole rikki”. Tarvittiin siis diplomatiaa, jotta ihmiset saatiin uskomaan digitalisoinnin tuomiin hyötyihin.

Resursseja oli varattu projektille hyvin sekä suunnittelutyöryhmälle annettu aikaa tarpeeksi. Työntekijöitä oli motivoitu ja henkisesti palkittu.

Suunnitelmalliseen muutosjohtamiseen osallistuivat henkilöstökeskus, tietohallinto, palvelupäällikkö sekä suunnittelija/hankepäällikkö. Muutosjohtamista on tehty koko ajan tietoisesti ja tarkkaan suunnitellusti. Yhteisissä palavereissa tämä on näkynyt mm. avoimella suunnittelulla ja seuraavien työvaiheiden sopimisella.

Mitä teknistä laitteistoa hankittiin tai perustettiin DigiTaVe:n infraa varten?

Vastauksista päätellen kaikille työntekijöille hankittiin kannettavat tietokoneet sekä osalle myös pöytäkoneet. Asiakaspisteelle asennettiin kaksi pöytäkonetta asiakkaiden käyttöä ja käyttöopastusta varten. Palvelimet DigiTaVe:n varsinaista ohjelmaa varten olivat Vantaan kaupungilla jo valmiina.

Miten tekninen ylläpito on järjestetty muutoksen jälkeen?

Vastausten mukaan ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa on tehty DigiTave:n ja Velkajärjestelijän ylläpitoa ja pienkehitystä koskeva sopimus. Vantaan kaupungilla on oma service desk eli palvelupiste. johon joko kuntalaiset tai työntekijät voivat olla yhteydessä. Palvelupisteen kautta palvelupyyntö välittyy palveluntuottajalle.

Tehdäänkö DigiTaVe:lle jatkokehittämistä?

Vastausten perusteella hanke päättyy vuoden 2017 lopussa. Haastattelun tekohetkellä kehiteltiin jo muita järjestelmiä ja ohjelmia. DigiTave:n osalta kaikki kehitystyö loppuu vuoden 2017 lopussa, koska koko palvelu siirtyy Oikeusministeriölle vuoden 2019 alusta.

Mitä tekisit toisin, jos projekti alkaisi nyt uudelleen?

Vastausten perusteella henkilöstömuutokset sekä henkilökemiat nousivat selkeästi esiin vaikuttavina tekijöinä. Tärkeinä asioina pidettiin avainasemassa olevien henkilöiden pysyvyyttä projektissa sekä kaikkien toimijoiden välisen kommunikoinnin selkeyttä ja taajuutta sekä yhteistä digitaalista työtilaa, johon kaikilla olisi käyttöoikeudet.

Talous- ja velkaneuvonnan haastavan substanssin takia pilottihankkeen onnistuminen koettiin haasteelliseksi ja kenties tämä oli väärä toimiala pilottiprojektiksi. Asiakkaille täytyy luoda mahdollisuus dialogiin asiantuntijan kanssa, toimialan haastavan substanssin takia.

Velkajärjestelijä-ohjelmistoa ei Oikeusministeriön uudessa palvelussa käytetä ja tämä on vastausten perusteella positiivinen asia. Alussa olisi kenties pitänyt keskittyä enemmänkin prosessikuvauksen tekemiseen kuin mennä syvälle yksityiskohtiin.

Hätäpainike saatiin onneksi kehitettyä, kun huomattiin, että miten asiakastulvasta poimitaan esim. häätöuhan alla olevat asiakkaat.

Kaikkien sidosryhmien integraatiota ja mukana olemista projektin kulussa painotettiin useassa vastauksessa.

Muutosjohtamisen kannalta projektin olisi voinut viedä nopeamminkin maaliin, alussa pidettiin monia kehityspolkuja avoinna ja siitä syystä suunnan ottaminen vei turhan pitkään. Vastauksista tuli myös ilmi yksittäisen käyttäjän monen roolin aiheuttamat ongelmat käyttöoikeuksissa. Väärintäytetyn lomakkeen takia väärien päätösten tekeminen täytyy ottaa huomioon, sekä vaatia yhteystietoja pakollisiksi tiedoiksi, jotta tehostetaan resurssien käyttöä.

Selkeiden vastausten, ratkaisujen sekä aikarajojen vaatiminen kehittäjätiimiltä nousi myös vastauksista esille.

Vapaa sana. Minkälaisen viestin haluat välittää opinnäytetyön lukijalle?

Tällä kysymyksellä halusin antaa koko työryhmälle mahdollisuuden jakaa tuntemuksiaan projektin opeista muille mahdollisesti samanlaisiin projekteihin osallistuville sekä varsinkin Oikeusministeriön työryhmiä uuden palvelun tuottamista ajatellen.

Kysymykseen saaduista vastauksista ei noussut selkeästi yhtä teemaa esille vaan vastaajat kertoivat asioita hyvin laajalla skaalalla.

Käytettävyyteen liittyen toivottiin opastavaa ja ohjaavaa käyttöliittymää, jossa lomakkeiden kysymysten tarkoitusta avataan käyttäjälle, esimerkiksi kysymykseen puolison tuloista, voisi liittää tiedon miksi tätä tietoa tarvitaan, vaikka onkin kyse käyttäjän omista raha-asioista.

Palvelun skaalautuvuutta mobiililaitteille pidettiin myös tärkeänä, koska usein käyttäjä etsii tietoja mobiililaitteella ja mikäli palvelu toimii mobiililaitteessa hyvin, todennäköisesti hän käyttää sitä loppuun saakka sillä. On myös asiakkaita, joilla ei ole omaa tietokonetta, jolloin mobiililaite voi olla ensikontaktiin ainoa helppo tapa.

Vastauksissa myös korostettiin digitalisoinnin loppujen lopuksi parantavan palvelua kokonaisvaltaisesti, sekä asiakkaan, että työntekijän kannalta. Eräs vastaus kuului seuraavasti:

”Vaikka ajattelin, että olemme 20 vuotta tehneet asioita ja homma on toiminut hyvin, niin oli positiivista nähdä, miten digitalisointi muutti asioita kuitenkin parempaan suuntaan.”

Muutosjohtajuuden tärkeyttä, omaa asennetta sekä innostusta korostettiin suurina vaikuttavina tekijöinä projektin onnistumiselle.

”Digitalisaatiobuumi kulkee liian kovaa. Pelkoa siitä, että koko kansa ei pysy kyydissä mukana. Kiitos Vantaan kaupungille siitä, ettei koko hommaa vedetty kertarysäyksellä pelkästään nettiin vaan, että ”mummoille” jää vielä mahdollisuus saada apua ja tukea ilman tietokoneita.”

”Asiakkaiden kirjo on laaja. Osaa käyttäjistä digitaalisten palveluiden käyttö helpottaa kontaktin ottamista ja asioiden hoitamista, toisaalta osaa käyttäjistä hyödyttää henkilökohtainen palvelu ja avustaminen prosessissa, koska heillä ei välttämättä mahdollisuutta tai kykyjä hyödyntää digitaalisia palveluja. Koko toiminnan johtaminen on tärkeää. TaVe:ssa

tehdään syvää asiantuntijatyötä, jonka rutiinit tulisi pystyä automatisoitua ja saada asiantuntemus niiden käyttöön, jotka sitä oikeasti tarvitsevat. Osa asiakkaista voidaan hoitaa ilman velkaneuvojan asiantuntijapalvelua, pelkällä talousneuvonnalla. Lopputulos työn määrään ja vaativuuteen nähden on hyvää. Asiakasmärän tuplaantuminen ja käsittelyaikojen puolittuminen ovat sellaisia asioita, jonka takia tätä tehtyä työtä kannattaa hyödyntää muuallakin.”

”Tehkää huolella. Sitouttakaa tekijät projektiin. Substanssiosaaminen ja sen ymmärtäminen on tärkeää kehitystyössä! Käyttöliittymä helpoksi ja sujuvaksi kaikille. Projektijohtamisen tulee olla selkeää ja suunnitteluun pitää saada riittävästi aikaa. Käyttäjäkokemukset tärkeää. Kaikki eivät omista pankkitunnuksia, joten puhelinpalvelu pakko olla olemassa.”

5 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteina oli tarkastella tarpeita muutosjohtamiselle ja sen vaikutuksia projektiin, tuoda esille projektiin osallistuneiden henkilökohtaiset näkemykset projektin kokonaisonnistumisesta ja digitalisoinnin hyödyistä. Tavoitteena oli esittää yhteistyön ja muutosjohtamisen vaikutuksia projektiin sekä esitellä projektissa ilmenneitä kompastuskiviä ja epäonnistumisia oppimisen näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena oli myös koostaa opinnäytetyön tuloksista yhteenvetona huomionarvoisia kohtia digitalisointiprojekteja varten. Mielestäni opinnäytetyöni tavoitteet täyttyivät kokonaan. Pystyin sekä havainnoimaan että esittelemään löytämäni tutkimuskysymysten vastaukset sekä koostamaan yhteenvedon huomionarvoisista kohdista.

5.1 Muutosjohtamisen tarpeet, vaikutukset ja onnistuminen

Muutosjohtaminen nousi projektissa suureen rooliin projektin alkuvaiheessa ja pysyi suurena tarpeena läpi koko projektin. Ensimmäiset havainnot muutosjohtamisen tarpeesta tehtiin työyhteisön jakamisen jälkeen. Tässä jakamisessa vain pieni osa työyhteisöä otettiin mukaan kehitystyöryhmään, jolloin luonnollisesti jäljelle jääneet kokivat olevansa projektin ulkopuolella. Tämä oli otollista kasvualustaa muutosvastarinnalle ja eripuralle, jota projektin alussa ilmeni välillä melko voimakkaanakin. Tähän tilanteeseen reagoitiin kuitenkin melko nopeasti ja pian koko työyhteisö päätettiin ottaa mukaan suunnittelemaan tulevaa palvelua. Tämä osaltaan auttoi työyhteisöä toipumaan eripurasta sekä sitomaan yhteisöä yhteisen tavoitteen taakse.

Melko nopeasti projektin alkamisen jälkeen huomattiin myös päivittäinen resurssitarve projektinhallintaan ja johtamiseen, joten projektille päätettiin palkata hankepäällikkö vastaamaan päivittäisestä projektihallinnasta. Hankepäällikkö aloitti viikoittaiset lyhyet projektipalaverit, joissa käsiteltiin mm. projektin lyhyen välin etenemistä, tiedottamista ja mahdollisia haasteita. Viikkopalaverit olivat osa suunnitelmallista muutosjohtamista, jolla pyrittiin tarjoamaan työyhteisölle sekä paineenpurkua että tietoa tulevasta. Työyhteisö otti viikkopalaverit hyvin vastaan ja niillä saatiin aikaan toivottuja vaikutuksia mm. muutosvastaisuuden hillintään, tiedonkulkuun sekä projektin kehittämiseen.

Muutosjohtamista jatkettiin muutostyöpajoissa, joissa ulkopuolisen konsultin johtamana koko työyhteisö sai tukea muutoksen hyväksymiseen, käsittelemiseen sekä opettelemaan uuden oppimista. Näissä muutostyöpajoissa yksilön oli turvallista ja sallittua purkaa tunteitaan tilanteesta ja tulevasta ajasta. Muutostyöpajat koettiin kaikkien osalta tarpeellisina, hyödyllisinä ja kehittävinä, joten työryhmälle päätettiin rahoittaa yksi ylimääräinen työpaja

aiemmin päätetyn kolmen työpajan lisäksi. Tämä päätös osoitti päättäjien ymmärryksen muutosjohtamisen tärkeydestä tässä projektissa.

Yhtenä haasteena muutosjohtamiselle oli työyhteisön kovin eritasoiset tietokoneen peruskäyttötaidot. Osalla työyhteisöstä oli projektin alkaessa hyvin alkeelliset tietotekniset taidot, joka varmasti heijastui osaltaan muutospelkona ja jopa häpeänä. Tuloksista selvisi myös, että lähellä eläkeikää oleville työntekijöille uuden järjestelmän opetteleminen olisi jopa mahdollinen syy irtisanoutumiselle. Projektin onnistumisen kannalta oli siis tärkeää ottaa huomioon sekä loppukäyttäjien että kehitystiimin monimuotoisuus digiosaamisen osalta. Mielestäni nämä asiat huomioitiin sekä projektin kehittämisessä että lopullisessa palvelussa kokonaisvaltaisesti.

Projektin edetessä teknisen palvelusuunnittelijan vaihtuminen kahteen kertaan aiheutti projektille viivästymistä sekä loi epäuskoa työyhteisöön. Näihin tilanteisiin tarvittiin muutosjohtajuutta turvaamaan kehitystyön jatkuminen sekä luomaan uskoa projektin onnistumiseen. Palvelusuunnittelijan vaihtuminen myös turhautti työryhmää, koska käytännössä kaikki jouduttiin aloittamaan tavallaan alusta kolmeen kertaan, kun uutta henkilöä perehdytettiin projektiin. Lisäksi teknisten palvelusuunnittelijoiden työskentelytavat ja henkilökemiat olivat kovin erilaisia, joka omalta osaltaan oli projektin haasteena. Muutosjohtamisen kannalta strategisesti tärkeän henkilön vaihtuminen näin useasti yhden projektin aikana oli haastavaa, mutta toisaalta tärkeisiin rooleihin on järkevää hankkia sopiva henkilö. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että teknisen palvelusuunnittelijan vaihtumista ei ole hyväksytty suureksi haasteena projektin kannalta. Tylsällä sahalla puun kaataminen on paljon työläämpää kuin terävällä.

Kesken projektia työryhmä sai tiedon, jonka mukaan koko toimiala siirtyy Oikeusministeriön alaisuuteen vuoden 2019 alusta lähtien. Tästä huolimatta Vantaan kaupunki päätti viedä projektin loppuun saakka, sillä kyseessä oli isompaan kokonaisuuteen kuuluva pilottiprojekti ja siitä saatuja kokemuksia oli tarkoitus hyödyntää muissa projekteissa kaupungin sisällä. Muutos kuitenkin tulisi vaikuttamaan työntekijöihin myöhemmin ja se osaltaan vaikutti tähän projektiin muun muassa yhden työntekijän päästyä mukaan suunnittelemaan tulevaa Oikeusministeriön palvelua. Väistämättä tieto uudesta muutoksesta tämän projektin jälkeen lisäsi muutosstressiä ja herätti lisää kysymyksiä tulevaisuudesta. Muutosjohtamisenkin kannalta päätös projektin jatkamisesta oli positiivinen, koska se oli ikään kuin tunnustus hyvin tehdystä työstä. Projektia oli myös järkevää jatkaa, koska jo aloitetun projektin keskeyttäminen olisi joka tapauksessa jättänyt työyhteisöön merkittäviä jälkiä, joiden mahdolliseen parantamiseen olisi kuitenkin tarvittu resursseja ja aikaa.

Kokonaisuutena arvioiden muutosjohtaminen oli tässä projektissa onnistunutta. Projektin johtamisessa huomioitiin työyhteisön tarpeet niin yksilötasolla kuin kokonaisuutena. Johtaminen oli tarkoin suunniteltua, avointa, monella tasolla tapahtuvaa ja nopeasti reagoivaa. Kaikista haasteista huolimatta taidokkaalla muutosjohtamisella työyhteisöstä saatiin luotua nykyaikaisen digitaalisen palvelun kehittäjätiimi, joka pystyi lopulta saamaan projektin niin valmiiksi, kuin se oli mahdollista siinä tilanteessa.

5.2 Onnistumiset ja hyödyt

Henkilökohtaisia näkemyksiä projektin aikaisista onnistumisista oli käytännössä kaikilla. Keskeisimpänä pidettiin ylipäätään digitalisoinnin onnistumista ja sitä kautta hyötyjen syntymistä kaikille osapuolille. Onnistumisena pidettiin myös ns. ykköstason kehittämistä, jolla päästiin antamaan asiakkaille varsinaista talousneuvontaa, jota ei käytännössä aiemmin ollut mahdollista tuottaa. Mielestäni muutosjohtaminen oli kokonaisuutena onnistunutta ja sen tarpeellisuus oli selvää alussa ilmenneiden muutosvastarintaoireiden johdosta. Suunnitelmallisen ja joustavan muutosjohtamisen hyödyt olivat merkittäviä tekijöitä Digi-TaVe:n onnistumisessa. Yhteistyön tärkeys ja onnistuminen korostui mm. teknisen suunnittelijan vaihtumisessa useasti, haastavan substanssin avaamisessa tekniselle työryhmälle, vanhojen ohjelmistojen integrointiyrityksessä ja palvelukuvauksen tekemisessä. Pidän myös työyhteisön uskomista projektiin koko prosessin ajan onnistumisena, vaikka sen menettämiseen olisi ollut monta sopivaa hetkeä. Kriittisimmät hetket näkemykseni mukaan ovat olleet henkilöstövaihdokset niin omassa työyhteisössä kuin teknisellä puolella, jolloin työmäärä on kasvanut jo valmiiksi kovin kiireisessä tilanteessa.

Kokonaisuutena projekti toi siis massiivisia hyötyjä asiakkaille, työntekijöille, kunnalle ja lopulta myös koko yhteiskunnalle. Esittelen seuraavaksi jokaisen edellä mainitun ryhmän hyödyt. Hyödyt ovat esitetty myös taulukkomuodossa (Taulukko 3.).

Asiakkaat hyötyvät tästä palvelun saamisen helpottamisena. Aiemmin asiakkaan piti soittaa ruuhkautuneeseen puhelinpalveluun arkisin klo 9-11. Yleensä tuohon puhelinpalveluun pääsi läpi vain muutama asiakas, kun nykypäivänä kaikille asiakkaille pystytään tarjoamaan palvelua. Verkkopalvelun kautta tuli haastattelujen tekoaikaan n. 85 % kaikista yhteydenotoista, joka ilmentää selkeästi ihmisten tarpeet digitaalisille palveluille ylipäätään. Puhelinpalvelu jätettiin vielä käyttöön asiakaskunnan monimuotoisuuden takia, jonka senkin luen kuuluvaksi hyötyihin, koska sillä mahdollistetaan palvelun saaminen kaikille kuntalaisille.
Keskimääräisten käsittelyaikojen lyhentyminen jopa kolmannekseen entisestä on tärkeä parannus palvelussa. Asiakaskuntaan kuuluu usein moniongelmaisia ihmisiä, joille pitkät

käsittelyajat merkitsevät joskus syvemmälle ahdinkoon joutumista, niin taloudellisesti kuin henkisestikin. On siis tärkeää, että ihmiset pääsevät avun piiriin nopeasti ja helposti. Tämä tuo hyötyä siten myös yhteiskunnalle, kun ihmisen ongelmiin päästään käsiksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eivätkä ongelmat kasaudu ja aiheuta lisää sosiaalisia vaikeuksia.

Asiakkaan osallistamisella on ainakin empiirisesti todettuja hyötyjä asiakkaan selviytymiseen vaikeistakin tilanteista. Se, että nyt asiakas joutuu itse syöttämään tiedot verkkopalvelussa pakottaa hänet ottamaan selvää omasta tilanteestaan sen sijaan, että joku tekisi selvittelytyön hänen puolestaan. Selvittelytyö tuo asiakkaalle tunteen osallistumisesta ja vastuusta, joka kasvattaa itsetuntoa ja vahvistaa selviytymisen tunnetta. Yhteiskunta hyötyy siitä, että kansalaisen ongelmat eivät syvenny, kansalainen voi paremmin eikä kenties tarvitse sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita yhtä paljon kuin aiemmin.

Talous- ja velkaneuvonnan tavoitteena ja tarkoituksena on tarjota nimensä mukaisesti neuvontapalvelua, jota ennen Digi-TaVe:a ei juurikaan pystytty tarjoamaan asiakkaille. Neuvonnalla päästään ehkäisemään ongelmien syntyä, syventymistä sekä auttamaan ihmisiä talouden yleisessä hallinnassa. Tällä ennakoivalla toiminnalla syntyy melko varmasti suurempia säästöjä yhteiskunnalle kuin sillä, että asiakasta päästään auttamaan vasta ongelmien kasautuessa.

Asiakasmäärän tuplaantuminen on hyvä esimerkki digitalisaation tuomista voimakkaista hyödyistä.

Taulukko 3. Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonnan digitalisoinnin tuomat hyödyt. Vertailukohdat ennen ja jälkeen digitalisaation. (Nurminen 4.10.2017.)

Vantaan kaupungin talous- ja velkaneuvonta	**Ennen digitalisointia**	**Digitalisoinnin jälkeen**
Yhteydenottotapa	Puhelimella arkisin klo 9-11	Sähköisesti 24/7 (85 %)
Työnjako	Kaikki velkaneuvojat tekivät kaikkia työvaiheita	Toimenkuvamuutoksilla tehostettiin työnjakoa
Asiakastapaamiset	2-4 kertaa	1-2 kertaa
Velkajärjestelyhakemus käräjäoikeuden käsiteltäväksi keskimäärin	8-12 viikossa	4-8 viikossa
Asiakasmäärä vuodessa	600 asiakasta	1200 asiakasta

Tave:n työntekijöille Digi-TaVe toi mm. paremmin organisoidun työnjaon. Aiemmin puhelinpäivystäjänä ollut henkilö otti jokaisen sinä päivänä soittaneen uuden asiakkaan itselleen hoidettavaksi. Tästä aiheutui tietysti negatiivisia paineita puhelinpäivystämistä vastaan, koska työmäärät eivät jakautuneet tasaisesti. Joinakin päivinä saattoi tulla useita uusia asiakkaita, kun taas toisina päivinä oli vähemmän uusien asiakkaiden puheluita. Ei ollut myöskään asiakkaiden etu, että työt jakautuivat epätasaisesti.

Työntekijöiden työskentelytavoissa oli myös luonnollisesti suurehkoja eroja, koska asioita hoidettiin vanhanaikaisilla menetelmillä. Digitalisoinnin jälkeen työt jakautuvat tasaisemmin, koska ns. ykköstasolla tehdään alkukarsintaa ja toteutetaan neuvontaa. Ykköstasolta asiakkaat ohjataan tarpeen siis mukaan asiantuntijalle, muun avun piiriin tai heille annetaan talousneuvontaa. Tällä tavalla asiantuntijoiden aikaa päästään hyödyntämään tehokkaammin, kun asiakkaat tulevat heidän käsittelyyn itse antamiensa esitietojen kanssa. Asiakkaat ovat myös motivoituneita, kun tietävät pääsevänsä nopeastikin asiantuntijan hoidettavaksi. Aiemmin ensimmäiseen asiakaskohtaamiseen saattoi ensimmäisestä yhteydenotosta mennä useita kuukausia, jolloin asiakkaan motivaatio saattoi olla romahtanut ja ongelmat kasaantuneet pahemmiksi. Ennen Digi-TaVe:a asiakaskäynneissä oli jonkin verran peruuttamattomia käyntejä em. syystä, mutta nykyisellään tämä ongelma on vähentynyt.

5.3 Kompastuskivet ja epäonnistumiset

Kompastuskivien ja epäonnistumisten esittelyllä tavoittelen virheistä oppimista sekä haasteisiin valmistautumista etukäteen muita mahdollisia samankaltaisia projekteja varten. Tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä ihmisiä vaan löytää ratkaisuja, joilla näitä voidaan tulevaisuudessa välttää.

Projektissa ilmeni kompastuskiviä alusta lähtien, joka sinänsä oli haastatteluiden perusteella suunnittelijoille pienoinen yllätys. Ensimmäisenä huomattiin työryhmän jakautuminen suunnitteluun osallistuviin ja muihin. Tästä aiheutui henkilöstön välistä kitkaa, joka heijastui projektiin negatiivisena suhtautumisena. Tilanne korjattiin nopeasti ja koko henkilöstö otettiin mukaan suunnittelutyöhön.

Seuraavana kompastuskivenä oli substanssin selventäminen tekniselle työryhmälle eli ohjelmistokehittäjille ja tekniselle suunnittelijalle. Talous- ja velkaneuvonta on todella erityislaatuista palvelua, jota kunnat tarjoavat asiakkailleen. Hyvin harva kuntalainen on yleensä edes kuullut tällaisen palvelun olemassa olosta, joten siksi oli tärkeää varmistua, että tekninen työryhmä ymmärsi mm. kaikki termit ja laskentakaavat. Myös asiakkaat täytyy pitää mielessä, kun vaikean substanssin asioita halutaan avata muille, kuin alan ammattilaisille. Asiakkaathan ovat tässä tapauksessa itse loppukäyttäjinä tekemässä merkintöjä omaan hakemukseensa.

Teknisen suunnittelijan vaihtuminen kahdesti projektin oli yksi isoista kompastuskivistä, koska siitä aiheutui tavallaan turhaa työtä runsaasti ja se myös venytti projektin aikataulua. Tulevaisuudessa tulee siis huomioida, että työryhmän kriittisten roolien henkilöt saattavat vaihtua ja silloin on tärkeää aiemman tiedon jakaminen, sopivan henkilön löytäminen sekä poikkeusolon aikana projektin jatkuminen mahdollisimman sujuvana.

Tiedottaminen on tärkeä osa projektia ja tässä projektissa siitä tuli pienoinen kompastuskivi varsinkin alussa, kun hankkeelle ei ollut vielä palkattu hankepäällikköä koordinoimaan mm. tiedottamista.

Hiukan yllättävä kompastuskivi tässä projektissa oli kyseisen, joidenkin mukaan maan parhaana pidetyn yksikön, sinänsä täysin toimivan toimintamallin korjaamista jollakin toisella toimintamallilla. Haastavaksi asian teki se, että ei ollut näyttää mitään esimerkkiä aiemmista projekteista, joilla olisi voitu ikään kuin oikeuttaa uutta mallia. Oli siis tärkeää saada motivoitua ihmisiä projektin taakse ja uskomaan sen tuomiin hyötyihin.

Viimeisenä kompastuskivenä käsittelen isompaa kokonaisuutta, joka huomattiin vasta projektin loppuvaiheessa. Projektissa ei huomattu, että käytännössä koko toimiala oli enemmän palvelukuvauksen ja – muotoilun tarpeessa, kuin mitä yksittäisen pilottiprojektin avulla pystyttäisiin saavuttamaan.

Varsinaisia epäonnistumisia projektissa oli yllättävän vähän. Ensimmäisenä käsittelen projektin aikataulun, joka oli alun perin suunniteltu kokonaisuudessaan 11 kuukauden mittaiseksi. Täydellisessä maailmassa se olisi teoriassa voinut onnistua, mutta koska kyseessä oli pilottiprojekti, olisi aikataulua voinut reilusti kasvattaa jo suunnitteluvaiheessa. Pilottiprojektien ominaisuuksiin kuuluu epäonnistumiset ja niiden korjaaminen, joten siksi myös aikaa kuluu normaalia tai tuttua projektia enemmän. Kokonaisuudessaan aikaa kului projektin aloittamisesta sen päätökseen lähes kaksi vuotta.

Yhtenä epäonnistumisena projektissa todettiin ns. kakkostason hautaaminen. Kesken projektia julkistettiin tieto, jonka mukaan koko tave siirtyy oikeusministeriön alaisuuteen vuoden 2019 alusta. Tämä tietenkin vaikutti projektiin siten, että siitä pyrittiin saamaan käyntiin edes ykköstaso, jotta kattohankkeelle, Vantaan kaupungin sähköisen asioinnin kehittämiselle, saadaan siitä koko pilottiprojektin hyöty irti.

Projektin tavoitteena oli luoda suojattu yhteys eri toimijoiden välille, mutta tätä ei Digi-TaVe:ssa pystytty toteuttamaan. Se ei sinänsä ole yllättävää, koska sellaisen toiminnon luominen vaatisi ihan oman erillisen projektin sen vaativuuden ja mittasuhteiden takia. Pelkästään velkojia on useita kymmeniä ja sen lisäksi verkostoon kuuluu tuomioistuimia ja muita viranomaisia. Kyseessä olisi siis monen eri viranomaisen ja toimijan yhteinen laaja projekti.

Haastatteluiden perusteella suojattu sähköposti oli merkittävänä toiveena projektin alkaessa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että suojattu sähköposti on olemassa, mutta ilmeisesti sen käytettävyysepämukavuuden takia sitä ei käytetä Vantaan talous- ja velkaneuvonnan yksikössä juuri ollenkaan. Henkilöstö olisi halunnut ottaa käyttöön erillisen järjestelmän suojattua sähköpostia varten, mutta koska käytössä oli jo Windowsin oma suojausmahdollisuus, niin uutta erillistä järjestelmää ei ollut järkevää hankkia. Varsinkaan, kun tiedettiin että tave tulee siirtymään opetusministeriön alaisuuteen. Pidän tätä kuitenkin epäonnistumisena, koska henkilöstöä ei pystytty motivoimaan käyttämään olemassa olevaa järjestelmää. Muutosvastarintaa ei siis mielestäni tältä osin pystytty taltuttamaan.

5.4 Huomioitavaa digitalisointiprojektissa

Seuraavaksi esittelen huomionarvoiset kohdat digitalisointiprojektissa. Kohdat perustuvat havainnointeihini tämän yksittäisen tutkimusprosessin aikana.

Muutosjohtaminen:

- Tiedottaminen
- Vanhojen toimintamallien purkaminen
- Uusien toimintojen harjoittaminen
- Myös negatiivisten vaikutusten kertominen
- Kritiikin vastaanottaminen ja keskusteleminen

Substanssiosaamisen hyödyntäminen:

- Nyanssit ovat tärkeitä oikein toimivan palvelun kannalta
- Asiantuntijuutta pitää hyödyntää

Työyhteisön panos suunnitteluun:

- Osallistuminen vähentää negatiivisia tunteita
- Monta viisasta päätä yhdessä on parempi kuin muutama

Palvelun käytettävyys

- Helppokäyttöisyys, selkeys ja logiikka tärkeää
- Informatiivisuus ja ohjailevat automatisoidut toiminnot
- Skaalautuvuus eri alustoille
- Käyttäjien osaamistasot huomioitava. Kokeneille käyttäjille mahdollisuus sujuvoittaa palvelua
- Eri käyttäjäryhmille mahdollistettava julkisen palvelun saaminen myös ilman digitaalisuutta

Pilottiprojektin kohteen valinta

- Kohteen valintaan kannattaa paneutua, jos mahdollista
- Liian haastava kohde saattaa epäonnistua, toisaalta liian helppo voi harhauttaa
- Kaikki toiveet eivät välttämättä toteudu
- Pilotti saa epäonnistua, mutta siitä pitää oppia

Opinnäytetyötä tehdessäni opin muutosjohtamisen merkityksestä ja sen tarpeista paljon. Henkilökunnan antama kritiikki ei aina ole muutosvastarintaa vaan inhimillistä ennakkoluuloa ja pelkoa muutosta kohtaan. On tärkeää antaa ihmisille mahdollisuus purkaa tunteitaan turvallisessa luotettavassa ympäristössä ja heille on tärkeää kertoa myös muutoksen tuomista mahdollisista negatiivisista vaikutuksista. Sain myös vahvistuksen ajatukselleni, että työryhmän mukaan ottaminen suunnitteluun, testaamiseen ja kehittämiseen on tarpeellista onnistuneen muutoksen kannalta. Opinnäytetyötä tehdessäni sain tutustua minulle täysin uuteen palveluun, talous- ja velkaneuvontaan. Opin kuinka monimutkaisia velkakierteeseen joutuneen ihmisen ongelmat voivat olla ja kuinka vaikeaa niihin oli aiemman palvelun aikana vaikuttaa. Ymmärsin palvelun tärkeyden asiakkaiden ja yhteiskunnan kannalta, joka lisäsi motivaatiotani tehdä tätä opinnäytetyötä. Sain myös tutustua Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden kattavaan kirjoon ja opin, että isoissa kaupun-

geissa on tarvetta ja kysyntää todella monenlaiseen asiaan. Opin digitalisaation ja digitalisoinnin erot sekä yhtäläisyydet. Molemmat ovat vielä suhteellisen tuoreita termejä, joten niiden kuvaukset olivat lähteestä riippuen osin päällekkäisiä.

Yksi tärkeä oppi tästä työstä minulle oli avoimen haastattelun työläys, mutta syvemmän tiedon saamisen mahdollisuus suhteessa vaikka strukturoituun haastatteluun. Toki työni aiheesta olisi ollut hankalaa tehdä lomakehaastattelua, josta saisi syvällistä tai järkevää dataa esille. Litterointiin kului paljon aikaa, mutta siihen kannatti panostaa. Niistä oli helppoa etsiä tietoa, kun ne olivat perusteellisesti tehtyjä.

Aihetta Digi-TaVe on vaikea tutkia lisää, koska sitä ei enää ole olemassa vaan sen on korvannut Oikeusministeriön uusi palvelu. Yleisesti palvelujen digitalisointiprojekteja sinänsä voisi tutkia lisää esimerkiksi keskittymällä pelkästään tekniseen osuuteen, jonka olin nyt rajannut ulos. Uusien, jo luotujen palveluiden käyttäjäkokemuksia kannattaisi myös tutkia lisää ja hyödyntää niistä saatuja tuloksia kyseisten palveluiden jatkokehittämiseen sekä uusien palveluiden luomiseen. Haluaisin myös erityisesti nähdä tutkimuksen Oikeusministeriön tekemästä uudesta palvelusta. Digitaalisen palvelun kehittämiseen liittyy paljon alueita, joita voisi tutkia lisää. Esimerkiksi käyttöliittymien soveltuvuudet eri käyttäjäryhmille, toiminnallisuuksien muokkaaminen ja muiden palvelujen integrointi ovat mielenkiintoisia aiheita vain muutamia mainitakseni.

Opinnäyteprosessini on ollut pitkä, ajoittain raskas, mutta silti antoisa ja opettavainen. Koko prosessi on kestänyt kaksi vuotta ja se on ollut valitettavasti liian pitkä aika, jotta opinnäytetyön tilaaja olisi saanut siitä kaiken hyödyn irti. Olen tämän pitkän prosessin aikana kokenut opiskeluissani, työelämässä ja henkilökohtaisessa elämässä hyvin suuria muutoksia, joiden takia opinnäytetyön tekeminen on viivästynyt näin kauan. Ulkomaille muuttamisen jälkeen olen saanut työstettyä opinnäytetyöni vihdoin valmiiksi. Prosessin alussa uskoin opinnäytetyöni tulevan kenties myös Oikeusministeriön tarpeeseen uuden palvelun kehittämisessä ja toivon, että tätä opinnäytetyötä voitaisiin hyödyntää kyseisen palvelun jatkokehittämisessä. Toivon toki opinnäytetyöstäni olevan hyötyä myös muille julkisten palveluiden digitalisointiprojektien parissa työskenteleville.

Lähteet

Ali-Yrkkö J., Mattila J., Pajarinen M. & Seppälä T. 2019. Digibarometri 2019: Digi tulee, mutta riittävätkö resurssit? Taloustieto Oy. Helsinki. Luettavissa: http://www.digibarometri.fi. (Viitattu 2.8.2019.)

The Council of European Municipalities and Regions (CEMR). Digitalisation of public services. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=oElc8h4JroU&t=13s. (Viitattu 30.7.2019.)

Dittrich R. 2017. The difficulty of digital transformation & how to make it happen. TEDx Talks. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=hiGctf0Va5U&t=136s. (Viitattu 24.7.2019.)

Eskola J. & Suoranta J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa(ePub-versio). Docendo Oy. Jyväskylä.

Heiskanen A. 2013. Läpimurto – Taltuta tuhoajat (ePub-versio). Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Ilmarinen V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Talentum. Helsinki.

Jorgensen H., Bruehl O. & Franke N. 2014. Making change work …while the work keeps changing – How change architects lead and manage organizational change 2014. IBM Corporation. USA. Luettavissa: https://www.ibm.com/downloads/cas/WA3NR3NM. (Viitattu 10.8.2019.)

Juhanko J., Jurvansuu M., Ahlqvist T., Ailisto H., Alahuhta P., Collin J., Halen M., Heikkilä T., Kortelainen H., Mäntylä M., Seppälä T., Sallinen M., Simons M. & Tuominen A. 5.1.2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava

kooste. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA Raportit No 42. Luettavissa: https://www.etla.fi/wpcontent/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf. (Viitattu 14.5.2018.)

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki

Järvinen P. 30.1.2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Helsinki. Luettavissa: https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565. (Viitattu 15.8.2019)

Laajalahti T. 2016. Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49026/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201603081789.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (Viitattu 19.8.2019.)

Laaksonen H. 2006. Työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä: tutkimus henkilöstötoimintojen empowerment-vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin, 34, 1, s. 8-25. Kunnallistieteen yhdistys. Helsinki.

Luomala A., Manka M-L. & Nuutinen S. 2008. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistymisvaiheessa. Työhyvinvoinnin ja ihmisten tutkimus- ja kehittämisryhmä HyWin
Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere. Luettavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf. (Viitattu 29.7.2019)

Makepeace C. 2017. Making Public Services Better. TEDxStPeterPort. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=A8_xn5JerXY. (Viitattu 19.7.2019)

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Mäkinen K. 1998. Opetustyön kuormittavuus ja sen seuraamuksia ammatillisessa koulutuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere.

Nurminen M. 4.10.2017. Hankepäällikkö. Vantaan kaupunki. Sähköposti

OECD 2017. Boosting the Digital Transformation of the Public Sector in Norway. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=ZzT_GhxLVgU. (Viitattu 30.7.2019.)

PBS News Hour 2018. How Estonia built a digital first government. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=kHiq5UfxePA. (Viitattu 31.7.2019.)

Puusniekka A. & Saaranen-Kauppinen A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus. (Viitattu 28.4.2018.)

Robson C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tammi. Helsinki.

Silvo M. 26.03.2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Muutoksen ammattilaiset -blogi. Luettavissa: https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa. (Viitattu 4.8.2019.)

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymysrunko

Mikä on ammattisi, virkaikäsi tai työsuhteen kesto ja työtaustasi?
Mikä on aiempi kokemuksesi digitalisoinnista?
Missä vaiheessa liityit DigiTaVe-projektiin?
Millainen rooli tai tehtävä sinulla oli projektissa ja muuttuiko se projektin aikana jotenkin?
Millaisia ajatuksia sinulla oli projektin alkaessa ja miten ne muuttuivat sen edetessä?
Mitä toiveita sinulla oli projektin alkaessa ja miten ne toteutuivat?
Oliko sinulla jotakin ennakkoluuloja tai pelkoja projektin alussa? Miten ne toteutuivat?
Minkä sidosryhmien kanssa toimit aiemmin päivittäisessä työssäsi ja muuttiko digitalisointi tätä mitenkään?
Millainen oli tavanomainen asiakassuhde ennen digitalisointia? (Alkutapahtumat, ensikontakti, paperiasiat, tapaamisten tai kontaktien määrä)
Mikä oli DigiTaVe:n alkuperäinen strategia ja kuinka siinä onnistuttiin?
Millaisiin riskeihin projektissa varauduttiin?
Toteutuivatko nämä riskit ja miten niistä selvittiin?
Miten ja missä sinun mielestäsi projektissa onnistuttiin?
Miten digitalisointi muutti asiakaspalvelua sinun mielestäsi?
Ketkä digitalisoinnista hyötyivät ja millä tavoin?
Millaisia haasteita projektin aikana ilmeni ja miten ne ratkaistiin?
Millaisia haasteita on ilmennyt digitalisoinnin jälkeen?
Miten digitalisointi muutti työnkuvaasi?
Miten muutosjohtaminen näkyi projektin aikana? (Tiedottaminen, päämäärät, päätökset, valmennus)
Mitä teknistä laitteistoa hankittiin tai perustettiin DigiTaVe:n infraa varten?
Miten tekninen ylläpito on järjestetty muutoksen jälkeen?
Tehdäänkö DigiTaVe:lle jatkokehittämistä?
Mitä tekisit toisin, jos projekti alkaisi nyt uudelleen?
Vapaa sana. Minkälaisen viestin haluat välittää opinnäytetyön lukijalle?