

Susanna Tuikka

## **MAASEUTUKUNNAN ASIAKASLÄHTÖINEN SÄHKÖISTEN PALVELUKA- NAVIEN JA -PROSESSIEN KEHITTÄMINEN**

Katsaus digikehittämisen tilaan ja haasteisiin

# **MAASEUTUKUNNAN ASIAKASLÄHTÖINEN SÄHKÖISTEN PALVELUKA- NAVIEN JA -PROSESSIEN KEHITTÄMINEN**

Katsaus digikehittämisen tilaan ja haasteisiin

Susanna Tuikka  
Opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Palveluliiketoiminnan kehittäminen  
(ylempi AMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Luonnonvara-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Susanna Tuikka

Opinnäytetyön nimi: Maaseutukunnan asiakaslähtöinen sähköisten palvelukanavien ja -prosessien kehittäminen

Työn ohjaaja: Outi Virkkula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2023

Sivumäärä: 72 + 1 liite

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli maaseutukuntien asiakaslähtöinen sähköisten palvelukanavien ja prosessien kehittäminen. Aihe liittyy viime vuosina kuntakenttään voimakkaasti vaikuttaneeseen julkisten palveluiden digitalisaatioon. Vuosina 2016–2022 on tullut voimaan lukuisia kuntien digitalisaatiota ohjaavia ja velvoittavia säädöksiä, joiden seurauksena kunta-alalle on kohdistunut valtava palveluiden ja prosessien uudistamistarve. Samaan aikaan kuntien taloudellinen tilanne on ollut haasteellinen jatkuvasti nousevien kustannusten ja valtionosuuksiin tehtyjen leikkausten seurauksena.

Tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää viiden tutkimuskysymyksen avulla, miten pienet kunnat ovat onnistuneet toteuttamaan kuntien digitalisaatiolle asetettuja tavoitteita ja jalkauttamaan digitalisaation osaksi kuntatyötä ja palveluntarjontaa. Tutkimuskysymyksiä olivat 1. Miten pienet kunnat ovat pystyneet vastaamaan viime vuosina voimaan tulleisiin digitalisaation lisäämiseen tähtääviin lakimuutoksiin? 2. Ovatko pienet kunnat hyödyntäneet digitalisaation rahoituksessa tarjolla olleita rahoituskanavia? 3. Mitä palveluita ja prosesseja kunnat ovat sähköistäneet? 4. Miten kunnat ovat huomioineet asiakaslähtöisyyden palveluita kehittäessään. 5. Mitkä ovat merkittävimmät digikehitystä hidastavat tekijät pienten kuntien näkökulmasta?

Tutkimustyön tietoperustana käytettiin digitalisaatiota edistäviä lakeja ja asetuksia, Kuntaliiton 2021 tekemän kartoituksen tuloksia sekä yleisesti digitalisaatioon liittyviä julkaisuja ja verkkomateriaaleja. Tutkimustyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköpostikyselynä. Kyselyn kohderyhmänä oli Manner-Suomen suomenkieliset kunnat, joiden asukasluku 2021 vuoden lopussa oli alle 5 000.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että pienet kunnat eivät ole pystyneet kehittämään digitaalista palvelutarjontaansa lakimuutosten asettamissa määrärajoissa, mutta palveluiden ja toimintojen sähköistäminen on edennyt pienissä kunnissa kuitenkin hyvin. Eri rahoituskanavien hyödyntäminen kehittämistyössä on ollut melko heikkoa. Asiakaslähtöisyys otettiin suurimmassa osassa kuntia huomioon palveluiden kehittämisessä, mutta vain pieni osa kunnista seurasi asiakastytyväisyyden toteutumista. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että tällä hetkellä kuntien digikehittämistä rajoittavat eniten taloudelliset resurssit ja liian vähäinen henkilöstömäärä.

---

Asiasanat: digitalisaatio, palveluiden digitalisointi, lainsäädäntö, asiakaslähtöisyys, asiakkuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Business Development, Natural Resources

---

Author: Susanna Tuikka

Title of thesis: Customer-oriented development of electronic service channels and electronic processes in rural municipality

Supervisor: Outi Virkkula

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: 72 + 1 appendix

---

The topic of this research was the customer-oriented development of electronic service channels and processes in rural municipalities. The topic was related to the digitization of public services, which has had a strong impact on the municipal field in recent years. During the years 2016–2022, numerous regulations guiding and mandating the digitization of municipalities have entered into force, because of which the municipal sector have faced a huge need to renew services and processes. At the same time, the financial situation of the municipalities has been challenging because of constantly rising costs and cuts to state shares.

The purpose of the research work was to find out with the help of five research questions how small municipalities have succeeded in realizing the goals set for the digitalization of municipalities and implementing digitalization as part of municipal work and service provision. Research questions include 1. How have small municipalities been able to respond to the legal changes aimed at increasing digitization that came into effect in recent years? 2. Have the small municipalities used the financing channels available for digitization financing? 3. Which services and processes have municipalities electrified? 4. How have municipalities considered customer orientation when developing services and 5. What are the most significant factors slowing down digital development from the perspective of small municipalities?

The source material of the research was formed from laws and regulations promoting digitization, the results of the survey made by the Association of Municipalities 2021, as well as publications and online materials related to digitization in general. The research work was carried out as a quantitative study, where the material was collected as an e-mail survey. The survey's target group was the Finnish-speaking municipalities of mainland Finland, whose population at the end of 2021 was less than 5,000.

The result of the research revealed that small municipalities have not been able to develop their digital service offering within the deadlines set by the law changes, but the electrification of services and functions has nevertheless progressed well in small municipalities. Utilization of different funding channels in development work has been rather weak. Customer orientation has been considered in many municipalities in the development of services, but only a small number of municipalities monitored the realization of customer satisfaction. The research also showed that the digital development of municipalities is currently limited by financial resources and insufficient staff.

---

Keywords: digitalization, digitalization of services, legislation, customer orientation, customership

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KUNTA PALVELUIDEN TUOTTAJANA JA KEHITTÄJÄNÄ .....	9
2.1	Digitalisaatio osana kuntatyötä .....	10
2.2	Kuntien digikehittämisen lainsäädäntö .....	13
2.3	Digitalisaation rahoitus .....	16
2.4	Digitalisaation edistämisen edellytykset kunnissa .....	17
3	ASIAKASKOKEMUS OSANA PALVELUIDEN KEHITTÄMISTÄ .....	20
3.1	Palvelu ja palvelun laatu .....	22
3.2	Kuntastrategia osana asiakaslähtöistä kehittämistyötä .....	23
3.3	Strategisen suunnittelun mallit ja menetelmät .....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	30
5.1	Kuntien kokemukset lakimuutoksista ja niistä tiedottamisesta .....	31
5.2	Lakimuutosten aikaansaamat toimenpiteet kunnissa .....	32
5.3	Digitalisaation rahoitus ja kuntien ICT-menojen kehittyminen .....	35
5.4	Digikehittämisen verkostot .....	38
5.5	Palveluprosessien ja sähköisten palvelukanavien kehittäminen .....	39
5.5.1	Keskushallinnon palveluiden ja prosessien sähköistäminen .....	40
5.5.2	Sivistyspalveluiden toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen .....	46
5.5.3	Teknisen toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen .....	49
5.5.4	Elinkeinotoiminnan toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen .....	51
5.6	Asiakaslähtöisyyden huomioiminen digitaalisten palveluiden kehittämisessä .....	52
5.7	Digikehittämisen haasteet .....	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
6.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	59
6.2	Yhteenvedo tuloksista .....	60
7	POHDINTA .....	66
	LÄHTEET .....	69
	LIITTEET .....	73

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on maaseutukuntien asiakaslähtöinen sähköisten palvelukanavien ja prosessien kehittäminen. Maaseutukunnalla käsitteellisesti tarkoitetaan maaseutumaista kuntaa, jonka väestöstä alle 60 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000. Vaihdohteisesti maaseutukunnalla tarkoitetaan kuntaa, jonka väestöstä vähintään 60 %, mutta alle 90 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 4 000 asukasta. (Tilastokeskus 2023.) Paikkatietoanalyysiin pohjautuvan kaupunki-maaseutu-alueuokituksen mukaan kunta on kaupunkikunta, jos kunnassa on ydinkaupunkiväestöä enemmän kuin kaupungin kehysalueen ulkopuolista maaseutuväestöä. Ydinkaupunkiväestö tarkoittaa sisemmällä ja ulommalla kaupunkialueella asuvia. Kaikki muut kunnat luokitellaan maaseutuluokkiin luokittain yhteenlasketun maa-alaosuuden ja väestöosuuden perusteella. (Helminen ym. 2014. 49–50.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella kunnissa viime vuosina tehtyä kehittämistyötä palveluiden digitalisoimiseksi sekä palveluiden saattamiseksi lakien ja asetusten vaatimalle tasolle. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten kunnat ovat hyödyntäneet tarjolla olevia rahoituskanavia ja huomioineet asiakaslähtöisyyden palveluiden kehittämisessä sekä mitä haasteita ja esteitä kunnilla on digitalisaation lisäämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa laaja-alainen näkemys pienten kuntien digitalisaation tämänhetkisestä tilanteesta.

Vuosina 2016–2022 on tullut voimaan lukuisia kuntien digitalisaatiota ohjaavia ja velvoittavia lakeja ja säädöksiä, joiden seurauksena kunta-alalle kohdistuu valtava palveluiden ja prosessien uudistamistarve. Samaan aikaan kuntien taloudellinen tilanne on ollut haasteellinen nousevien kustannusten ja valtionosuuksiin tehtyjen leikkausten seurauksena. Toisaalta taas koronapandemia on vauhdittanut kunnissa digitaalisten toimintatapojen ja palveluiden käyttöönottoa.

Digitalisaation edistämiseksi on viime vuosina ollut käynnissä useita erilaisia hankkeita ja ohjelmia, joissa erityisesti isommat kaupungit ja kunnat ovat olleet mukana kehittämässä omia sähköisiä palveluväyliään. Yksi tunnetuista ohjelmista on AuroraAI, jonka tavoitteena on ollut vauhdittaa julkisen hallinnon ja julkisen palvelutuotannon kehittämistä ihmisystävällisellä, elämäntapahtumalähtöisellä ja tekoälyavusteisella tavalla (Digi- ja väestötietovirasto 2023a). Tutkimustyön yhtenä kiin-

nostuksen kohteena on ottaa selvää, ovatko pienet kunnat osallistuneet erilaisten verkostojen toimintaan ja onko yhteiskehittämisestä saatu hyötyjä pienten kuntien digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen ja käyttöönottamiseen.

Kuntien digitalisaation tilannekuvasta on tehty keväällä 2021 Kuntaliiton kartoitus. Tuolloin FCG (Finnish Consulting Group) toimi kyselyn toteuttajana. Kartoituksen tutkimuskokonaisuus koostui neljästä eri kyselystä, jotka suunnattiin kaikkiin Suomen kuntiin ja kuntayhtymiin. Kohderyhminä olivat teemoittain joko kunnan tai kuntayhtymän johtajat, toimialajohto, hallintojohto tai kunnan ICT-palveluista vastaava taho. Kuntaliiton kartoituksen tärkeänä tavoitteena oli saada vastaukset 10 suurimmalta kaupungilta. Kunnista 73 % vastasi vähintään yhteen kartoituksen neljästä kyselystä. (Kuntaliitto 2021a.) Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa hyödynnetään Kuntaliiton kartoituksen kysymyksiä soveltuvin osin. Tutkimustyön keskeisin eroavuus aikaisemmin toteutettuun tutkimuskokonaisuuteen on, että kysely toteutetaan yhtenä kokonaisuutena ja kohderyhmänä käytetään pelkästään manner-Suomen pieniä, alle 5 000 asukkaan kuntia.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä, jonka keskeisenä tavoitteena on saada vastaukset viiteen tutkimuskysymykseen.

1. Miten pienet kunnat ovat pystyneet vastaamaan viime vuosina voimaan tulleisiin digitalisaation lisäämiseen tähtääviin lakimuutoksiin?
2. Miten pienet kunnat ovat hyödyntäneet digitalisaation rahoituksessa tarjolla olleita rahoituskanavia?
3. Mitä palveluita ja prosesseja kunnat ovat sähköistäneet?
4. Miten kunnat ovat huomioineet asiakaslähtöisyyden palveluita kehittäessään?
5. Mitkä ovat merkittävimmät digikehitystä hidastavat tekijät pienten kuntien näkökulmasta?

Tutkimustehtävän teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta keskeisestä osa-alueesta: kunta palveluiden tuottajana ja kehittäjänä, digitalisaatio osana kuntatyötä ja asiakaskokemus osana palveluiden kehittämistä. Teoreettisen viitekehyksen kautta tutustutaan kunnan rooliin palveluiden tuottajana ja kehittäjänä sekä perehdytään digitalisaatiota ohjaavaan lainsäädäntöön ja digitalisaation edellytyksiin kunnissa. Viitekehyksen kolmannessa osa-alueessa käydään läpi keskeisinä käsitteinä palvelu ja palvelun laatu sekä tutustutaan asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun lähtökohtiin, malleihin ja menetelmiin. Lähteinä käytetään digitalisaatiota edistäviä lakeja ja asetuksia, Kuntaliiton 2021 tekemää kartoitusta sekä yleisesti digitalisaatioon liittyviä julkaisuja ja verkkomateriaaleja.

Varsinainen tutkimustyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä. Tutkimusjoukkona olivat Manner-Suomen kunnista kaikki ne suomenkieliset kunnat, joissa oli 31.12.2021 alle 5 000 asukasta ( $n = 125$ ).

Tutkimuksen lopputuloksena pyritään saamaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja luomaan tilannekuva pienten kuntien digitalisaation nykytilasta. Vertailemalla tutkimuskysymysten vastauksia aikaisempaan Kuntaliiton kartoitukseen pyritään saamaan kokonaiskuva siitä, miten digitalisaatio on Suomessa viime vuosina edistynyt ja ovatko pienet kunnat pystyneet toteuttamaan kokonaisvaltaista palveluiden ja prosessien kehittämistä samassa tahdissa isompien kuntien kanssa.



## 2 KUNTA PALVELUIDEN TUOTTAJANA JA KEHITTÄJÄNÄ

Kunnalla on lukuisia tehtäviä, joiden tavoitteena on edistää asukkaiden hyvinvointia sekä kunnan ja lähialueen elinvoimaa. Näitä tehtäviä hoitaessaan kunnat pyrkivät tuottamaan palvelunsa taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Kunnan tehtävät jaotellaan lakisääteisiin tehtäviin ja kunnan itse itselleen ottamiin tehtäviin. (Kuntaliitto 2016, 15.)

Kunnan tehtävistä pääosa on lakisääteisiä tehtäviä. Lakisääteisellä tehtävällä tarkoitetaan sellaista tehtävää, jonka hoitaminen on säädetty lainsäädännöllä kunnan tehtäväksi. Kunnan tehtäviä ohjataan kuntalailla ja erityislainsäädännöllä. Kuntien tehtävät on yleisellä tasolla kirjattu kuntalakiin ja tarkemmin erityislainsäädäntöön. (Kuntaliitto 2016, 36.)

Lakisääteisten tehtävien lisäksi kunnat voivat ottaa hoitaakseen vapaaehtoisia tehtäviä, joiden avulla kunnat voivat täydentää erityislainsäädännön mukaista toimintaansa ja edistää kuntalaisten hyvinvointia, paikallista kehitystä ja alueen elinvoimaa. Vapaaehtoiisiin tehtäviin ei sisälly lainkaan sääntelyä, joten kunnilla on näihin tehtäviin täydellinen harkintavalta ja rahoitusvastuu. Kunta voi itse päättää, miten ja missä määrin nämä tehtävät hoidetaan. (Sama, 36.)

Itsehallinnollisista tehtävistä on erotettava lakisääteiset harkinnanvaraiset tehtävät. Näillä tarkoitetaan tehtäviä, joiden käynnistäminen on kunnan harkinnassa, mutta jotka saattavat edellyttää valtion viranomaisen lupaa. Valtio voi myöntää kunnalle rahoitusta harkinnanvaraisen tehtävän hoitamista varten. (Sama, 36.)

Lainsäädännöllisesti ja kuntien toiminnan näkökulmasta tehtävien ja palveluiden määrittely ei ole selkeää ja osa kuntien lakisääteisistä tehtävistä onkin nimetty palveluiksi. Ero tehtävän ja palvelun välillä on se, että lainsäädäntöön perustuvilla tehtävillä turvataan kaikkien kansalaisten, ei vain käyttäjäasiakkaiden, oikeudet ja velvollisuudet yhdenvertaiseen, tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Palvelussa puolestaan hyödyn saaja on niiden käyttäjä eli asiakas. (Sama, 36.)

Palvelujen tuottamiseen ja uusien palvelukanavien käyttöönottamiseen tarvitaan strategiaohjausta. Kunnissa strategiaohjauksen työväline on kuntastrategia, joka laaditaan valtuustokausittain. Strategiaohjauksen tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja seurata sekä aktiivisesti ohjata kunnan kaikki strategiset linjaukset ja määrittää koko kuntaa koskevat strategiset tavoitteet ja mittarit. Mikäli

kunnan tavoitteena on kehittää ja tuottaa sähköisiä palveluita, strategiaohjauksessa tulisi olla mukana perinteisten ohjelmien lisäksi myös asiakkuusohjelma, palveluohjelma ja digi/IT-ohjelma. (Kuntaliitto 2016, 31.)

Kunnan tarjoamien palvelujen asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa tuottamalla palvelut ensisijaisesti digitaalisesti käytettäviksi, koska digitaalisten palveluiden käyttö on ajasta ja paikasta riippumaton. Digitaalisia palveluita kehittämällä voidaan toteuttaa myös tehokkaan hallinnon periaatteita hyödyntämällä palveluissa jo olemassa olevia tukipalveluita, kuten Suomi.fi-palveluita. (Suomidigi 2020, 4.)

## **2.1 Digitalisaatio osana kuntatyötä**

Käsitteinä digitalisaation, palvelujen digitalisointi sekä digitaaliset palvelut ja niiden kehittäminen on syytä erottaa toisistaan. Digitalisaatio on tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä toimintatapojen uudistamisessa. Digitalisaatio on myös prosessi, jolla luodaan uusia digitaalisia toimintamalleja, automatisoidaan toimintaprosesseihin liittyvää tiedonkäsittelyä tai muutetaan toiminnassa käytettyä tietoa analogisesta muodosta digitaaliseen muotoon. (Räsänen ym. 2017, 26.)

Kuntaliitto määrittelee palvelujen digitalisoinnin seuraavasti:

Palvelujen digitalisoinnilla tarkoitetaan palvelujen ja siihen liittyvien prosessien kehittämistä tai palvelukanavien ja sähköisen asioinnin monipuolistamista digitalisoimalla palveluratkaisuja olemassa olevien toimintamallien ja liiketoimintamallien puitteissa. (Kuntaliitto 2016, 35.)

Digitaaliset palvelut ovat kokonaisuutena laaja käsite. Ne voidaan nähdä täysin itsenäisinä, aidosti digitaalisina palveluina tai ne voivat olla osa fyysistä palvelua. Ollessaan osa fyysistä palvelua, digitaaliset palvelut toimivat yleensä fyysisen palvelun jatkeena mm. digitaalisina vuorovaikutuskanavina. Tällöin ne hoitavat palveluohjauksen roolia. Digitaaliset palvelut voivat toimia myös palvelutapahtuman taustalla hoitamassa palvelun aikaista kommunikaatiotarvetta. (Suomidigi 2022, 13.)

Digitalisaatio on viime vuosikymmenen aikana lisääntynyt merkittävästi myös julkisella sektorilla osittain valtion taholta tuleen paineen vuoksi. Esimerkiksi pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa oli lukuisia kirjauksia digitalisaation edistämiseksi ja tietoliikenneyhteyksien parantamiseksi. Näillä tavoitteilla on ollut suora vaikutus kuntien palveluiden kehittämiseen ja sähköistämiseen.

Hallitusohjelmaan oli kirjattu mm. digitalisaation edistämisen ohjelman rakentaminen, jonka myötä julkiset palvelut on oltava kansalaisten ja yritysten digitaalisesti saatavilla vuoteen 2023 mennessä. Hallitusohjelman tavoitteena oli lisäksi parantaa sähköisten julkisten palveluiden esteettömyyttä ja turvata niiden käyttöön riittävät tukipalvelut kansalaisten yhdenvertaisuuden varmistamiseksi. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31, 108–109.)

Marinin hallitusohjelman mukainen Digitalisaation edistämisen ohjelma, ns. Digiohjelma on vauhdittanut viranomaisten digitaalisten palveluiden kehittämistä. Digiohjelman yhtenä osana toteutettiin Yritys Digi -hanke. Hanke kohdistui viranomaisiin, jotka tarjoavat palveluita elinkeinotoimintaa harjoittaville tahoille. Hankkeen tavoitteena oli, että näiden tahojen paperi- ja käyntiasiointi vähenyisi merkittävästi ja tarjolla olisi myös vain digitaalisia yrityspalveluja. (Kuntaliitto 2021a; Valtiovarainministeriö 2023.)

Hyödyntämällä digitalisaatiossa tieto- ja viestintäteknologiaa, kunnan rooli muuttuu palvelun tuottajasta palvelun mahdollistajaksi. Digitalisaation avulla voidaan parantaa palvelujen saatavuutta ja tarjota julkisia palveluita myös syrjäseutujen asukkaille. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia uudistaa toimintatapoja ja lisätä toiminnan tehokkuutta. (Räsänen ym. 2017, 15, 19.)

Jotta palvelujen ja toimintojen sähköistämisestä saavutettaisiin maksimaalinen hyöty, strateginen suunnittelu on tärkeässä roolissa. Digitalisaatioon tehdyt investoinnit eivät itsessään välttämättä ole tuottavia. Hyöty tulee siitä, että investointi mahdollistaa prosessien ja käytänteiden muuttamisen. (Sama, 19.)

Kuntatasolla digitalisaation hyödyt voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin hyötyihin. Sisäisillä hyödyillä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tietoteknologian avulla kunnat voivat jakaa ajantasaista tietoa reaaliajassa internetsivuillaan. Myös organisaation työntekijöille voidaan jakaa informaatiota intranetin tai internetin välityksellä. Lisäksi digitalisaatio nopeuttaa ja helpottaa jokapäiväisten rutiinitehtävien hoitamista. (Sama, 15.)

Ulkoisesti digitalisaatio helpottaa viranomaisten yhteyksiä kansalaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tietoteknologian avulla voidaan esimerkiksi edistää kansalaisten osallistumista päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa nopeamman palvelun tuotannon sekä isojen tietomäärien käsittelemisen lyhyemmässä ajassa. Tämä lisää kuntien palvelutuotannon laatua ja tehokkuutta. (Sama, 15.)

Digitalisaation hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla tarkoittaa palvelujen suunnittelua asiakaslähtöisesti ja koko toimintamallin muutosta yli hallinnon rajojen, ei vain nykyisten prosessien muuttamista digitaaliseen muotoon. Parhaita kohteita digitalisoinnille ovat sellaiset palvelut, joiden käyttömäärät ovat suuria. Suurien käyttömäärien kautta saavutettava potentiaalinen hyöty on kaikista suurin. Helpointa automatisointi on taas lähempänä rutiinitoimintaa olevissa palveluissa. (Räsänen ym. 2017, 15.)

Koska Digitalisaation tavoitteena on tehostaa toimintaa tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuja hyödyntämällä, digitalisaatio tulee nähdä osaksi jatkuvaa hyvän hallinnon kehittämistä ja toiminnan tuloksellisuuden parantamista. Tuloksellisuudella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa rajalliset resurssit käytetään mahdollisimman hyvin palveluiden järjestämiseen huomioimalla yhteiskunnan ja kansalaisten tarpeet. (Sama, 17.)

Julkinen hallinto pystyy harvemmin vain omilla toimenpiteillään luomaan uutta markkinaa, mutta julkinen hallinto voi ohjata kansalaisten tai kuntalaisten käyttäytymistä, vaikkakaan ei viimekädessä pysty määräämään, mitä kuntalaisten palvelutarpeet ovat ja miten kuntalaiset lopulta tarpeensa tyydyttävät. Kun digikehityksen kohteena on kunnan omien palvelujen optimointi tai omien prosessien integrointi, kehityksen vaatimat toimenpiteet ovat myös pääsääntöisesti kunnan päätösvallan piirissä. Jos taas tavoitteen saavuttaminen edellyttää kunnan palvelujen ja prosessien integrointia toisen kunnan tai valtion prosesseihin, kunta ei voi täysimääräisesti vaikuttaa muihin kuin omien integroinnin mahdollistavien toimenpiteiden toteutumiseen. (Räsänen ym. 2017, 31.)

Valtiovarainministeriö (2017) on määrittänyt koko julkishallintoa koskevat digitalisoinnin periaatteet, joilla pyritään selkeyttämään digitaalisten palveluiden kehittämisen pelisääntöjä. Digitalisoinnin periaatteet ovat seuraavat:

1. Palveluiden kehittämisen keskiössä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet, tavoitteet ja ongelmat.
2. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä on huomioitava, että ihmisten ja yritysten tarpeet liittyvät aina johonkin tiettyyn elämäntapahtumaan tai liiketoimintatapahtumaan.
3. Julkisen hallinnon palveluiden tulee olla helppokäyttöisiä riippumatta siitä, käytetäänkö palvelua mobiililaitteella vai tapahtuuko asiointi paikan päällä.
4. Palvelukehitys aloitetaan selvittämällä asiakkaalle palvelun kannalta tärkeimmät ominaisuudet.

5. Häiriö- ja poikkeustilanteisiin on varauduttava ja niistä on viestittävä selkeästi.
6. Asiakkaalta ei kysytä sellaista tietoa, joka julkisella hallinnolla on jo tiedossaan.
7. Olemassa olevia julkisia ja yksityisiä palveluita hyödynnetään.
8. Tieto ja rajapinnat avataan lähtökohtaisesti julkisesti saataville, ellei tiedon saatavuutta ole syytä erikseen rajata.
9. Jokaisella palvelulla pitää olla koko sen elinkaaren ajan nimetty omistaja, joka vastaa palvelun toiminnasta sekä mahdollistaa vuoropuhelun eri tahojen välillä.

## **2.2 Kuntien digikehittämisen lainsäädäntö**

Kuntia on ohjattu parantamaan palveluiden saavutettavuutta ja digitaalisten palveluiden saatavuutta vapaaehtoisten toimien lisäksi myös lainsäädännöllisin keinoin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on laadittu runsaasti uusia lakeja ja asetuksia, jotka ovat tuoneet mukanaan velvoitteita kuntien palveluille ja tietojen käsittelylle.

Julkisen hallinnon palvelujen kehittämisen perusteet voidaan johtaa perustuslain (731/1999) 21 §:ssä säädetyistä oikeusturvaa ja hyvää hallintoa koskevasta säännöksestä (Räsänen ym. 2017, 16). Säännöksen mukaan jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa. Lisäksi jokaisella on oikeus saada oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan koskeva päätös tuomioistuimen tai muun riippumattoman lainkäyttöelimen käsiteltäväksi. (Suomen perustuslaki 731/1999, 21 §.)

Hallintolailla (434/2003) säädetään hyvän hallinnon perusteista, joihin kuuluvat hallinnon oikeusperiaatteet, palveluperiaate, palvelun asianmukaisuusvaatimus, neuvontavelvollisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus sekä viranomaisten yhteistyö. (Räsänen ym. 2017, 17.)

15.7.2016 astui voimaan laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 571/2016.

Lain tarkoituksena on parantaa julkisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta, yhteen toimivuutta ja ohjausta sekä edistää julkisen hallinnon toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. (Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 571/2016, § 1.)

Sähköisten tukipalveluiden tavoitteena on tehdä hallinnossa asioinnista yksinkertaisempaa, helpompaa ja turvallisempaa. Lisäksi palveluilla pyritään edistämään julkisen hallinnon avoimuutta ja parantamaan julkisen hallinnon palvelujen laatua. Sähköisillä tukipalveluilla mahdollistetaan sähköisten palvelujen kustannustehokkuus koko niiden elinkaaren ajan. Palveluilla myös parannetaan

tietojen yhteiskäyttöä ja tietojärjestelmien yhteen toimivuutta julkisessa hallinnossa sekä edistetään yritysten mahdollisuuksia hyödyntää julkisen hallinnon tietovarantoja ja palveluja. (Eduskunta 2021.)

Euroopan Unioni vahvisti tietosuoja-asetuksella 679/2016 (GDPR) säännöt henkilötietojen käsittelylle. Asetusta sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, joka on osittain tai kokonaan automaattista, sekä sellaisten henkilötietojen käsittelyyn muussa kuin automaattisessa muodossa, jotka muodostavat rekisterin osan tai joiden on tarkoitus muodostaa rekisterin osa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679, 2. artikla.) Suomessa EU:n yleistä tietosuoja-asetusta täydennettiin ja täsmennettiin vuonna 2018 säädetyllä tietosuojalailla 1050/2018, joka toimii henkilötietojen käsittelyä koskevana yleislakina (Tietosuojalaki 1050/2018, § 1).

Keväällä 2019 astui voimaan laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019 eli digipalvelulaki. "Lain tarkoituksena on edistää digitaalisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta sekä sisällön saavutettavuutta ja siten parantaa jokaisen mahdollisuuksia käyttää yhdenvertaisesti digitaalisia palveluja" (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019, § 1). Laki asettaa kunnille velvoitteita mm. sähköisten tukipalveluiden ja digituen tarjoamiseen liittyen. Lain 306/2019 mukaan:

Viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiointitarpeeseensa liittyvät sähköiset viestit ja asiakirjat digitaalisia palveluita tai muita sähköisiä tiedonsiirtomenetelmiä käyttäen. Viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus käyttää asiassaan viranomaisten sähköisten viestien ja asiakirjojen vastaanottamiseen hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista annetussa laissa tarkoitettua viestinvälityspalvelua tai muuta riittävän tietoturvallista sähköistä tiedonsiirtomenetelmää, jos viranomainen voi toimittaa viestin tai asiakirjan sähköisessä muodossa. (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019, § 5.)

Lisäksi viranomaisen tulee tiedottaa digitaalisissa palveluissaan riittävän selkeästi, miten jokainen voi hoitaa asiansa viranomaisen kanssa sähköisesti. Tätä varten digitaalisessa palvelussa on julkaistava yhteystieto, josta on mahdollista saada neuvontaa digitaalisen palvelun käyttämiseksi. (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019, § 5.)

Digipalvelulain taustalla on Euroopan Unionin saavutettavuusdirektiivi 2102/2016. Direktiivin tarkoituksena on yhdenmukaistaa jäsenvaltioiden lakeja, asetuksia ja hallinnollisia määräyksiä, jotka koskevat julkisen sektorin verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuusvaatimuksia. Tar-

koituksena on parantaa verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuutta käyttäjien, erityisesti vammaisten henkilöiden, keskuudessa (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2016/2102, 1 artikla).

Erityisen paljon velvoitteita kunnille toi 1.1.2020 voimaan tullut laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019. ”Lain tarkoituksena on varmistaa viranomaisten tietoaaineistojen yhdenmukainen ja laadukas hallinta sekä tietoturvallinen käsittely julkisuusperiaatteen toteuttamiseksi” (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 1). Lisäksi lain tarkoituksena on mahdollistaa viranomaisten tietoaaineistojen tehokas ja turvallinen hyödyntäminen, jotta viranomainen voi hoitaa tehtävänsä ja tarjota palvelunsa asiakkaille tuloksellisesti ja laadukkaasti hyvää hallintoa noudattaen sekä samalla edistää tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuutta. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 1.)

Tiedonhallintalain mukaan kunta on yksi tiedonhallintayksikkö, jonka on ylläpidettävät tiedonhallintamallia. Tiedonhallintamallissa määritellään ja kuvataan kunnan tiedonhallinnan kokonaisuus. Tiedonhallinnalla pyritään parantamaan tietoaaineistojen hallintaa ja mahdollistamaan tiedonsaantioikeuksien ja rajoitusten toteutumista. Tiedonhallinnan avulla pyritään vähentämään moninkertaista tiedonkeruuta ja mahdollistamaan tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuus. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 5.)

Tiedonhallintamallin laatiminen edellyttää kunnilta prosessien ja toimintojen läpikäymistä sekä käytävissä olevien ohjelmistojen ja tallennustilojen listaamista. Tiedonhallintamallin laatimisen yhteydessä tulee laatia erillinen tiedonohjaussuunnitelma (TOS). Tiedonohjaussuunnitelma toimii pohjana sähköiselle toiminnanohjausjärjestelmälle (TOJ).

Tiedonhallintamalli on keskeinen työkalu myös tietoturvallisuuden ylläpitämisessä. Osana tiedonhallintalain vaatimuksia tiedonhallintayksikön eli kunnan on seurattava toimintaympäristönsä tietoturvallisuuden tilaa ja varmistettava tietoaaineistojen ja tietojärjestelmien tietoturvallisuus koko niiden elinkaaren ajan (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 13). Tämä tarkoittaa sitä, että kuntien on kartoitettava olennaiset tietojen käsittelyyn kohdistuvat riskit ja mitoitettava tietoturvaluustoimenpiteet riskiarvioinnin mukaisesti. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 13.)

Tiedonhallintalaissa määritellään tiedonsiirrosta seuraavaa:

Viranomaisen on toteutettava tietojensiirto yleisessä tietoverkossa salattua tai muuten suojattua tiedonsiirtoyhteyttä tai -tapaa käyttämällä, jos siirrettävät tiedot ovat salassa pidettäviä. Lisäksi tietojensiirto on järjestettävä siten, että vastaanottaja varmistetaan tai tunnistetaan riittävän tietoturvalisella tavalla ennen kuin vastaanottaja pääsee käsittelemään siirrettyjä salassa pidettäviä tietoja. (Sama, § 14.)

Tiedonhallintalailla on vaikutuksia myös arkistoinnin järjestämiseen. Lain mukaan asiakirja, joka saapuu kuntaan muussa kuin sähköisessä muodossa, on muutettava sähköiseen muotoon. Tämä määräys koskee asiakirjoja, jotka on säädetty pysyvästi säilytettäväksi tai lain mukaan arkistoitavaksi. Muutettaessa asiakirjaa sähköiseen muotoon, viranomainen vastaa asiakirjan luotettavuuden ja eheyden varmistamisesta. Myös viranomaisen laatimat asiakirjat tulee säilyttää sähköisesti. (Sama, § 19.) Vaatimus sähköisestä asiakirjojen säilyttämisestä pakottaa kunnat valmistautumaan sähköisen arkistoinnin käyttöönottoon.

## **2.3 Digitalisaation rahoitus**

Digitalisaatio edellyttää kunnilta voimakasta taloudellista panostusta. Koska kuntien taloustilanne on haasteellinen, ei kuntien omarahoitus riitä kattamaan jatkuvasti kiihtyvän digitalisoinnin kustannuksia. Tästä syystä kunnille on ollut tarjolla digitalisointiin myös ulkopuolista rahoitusta. Kuntien hyödynnettävissä olevia ulkopuolisia rahoituskanavia ovat muun muassa kohdennetut valtionavustukset ja erilaiset EU-rahoituskanavat. (Kuntaliitto 2021a.)

Valtiovarainministeriö pyrki vauhdittamaan kuntien digitalisaatiota erityisen kannustinjärjestelmän avulla vuosina 2019–2022. Kannustinjärjestelmällä pyrittiin edistämään sellaista digitalisaatiota, jolla tavoitellaan kustannussäästöjä ja tuetaan kuntien toimintatapojen uudistamista sekä asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä. Samalla tavoiteltiin kuntalähtöisesti digitalisaatioon liittyvien valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista ja kannustettiin kuntia yhteistyöhön digikehittämisessä. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä valtionavustuksia jaetaan seuraavien kriteerien mukaisesti:

Valtionavustuksia voidaan myöntää digitalisaatiota edistäviin hankkeisiin, jotka ovat kuntien toimintatapoja tai palveluprosesseja uudistavia sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta parantavia. Avustuksen myöntämisessä arvioidaan erityisesti hankkeiden yhteiskunnalli-



sen ja taloudellisen vaikuttavuuden toteutumista sekä hankkeiden yleistä merkitystä kuntien kannalta. Myönnettävän valtionavustuksen enimmäismäärä voi olla enintään 85 prosenttia hankkeen valtionavustukseen oikeuttavista arvonlisäverottomista kustannuksista. Valtionavustusta voidaan myöntää kunnalle tai useammalle kunnalle yhdessä. (Valtioneuvoston asetus kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä 893/2019, § 2–4.)

EU rahoitti Digitaalinen Eurooppa -ohjelman kautta julkishallintojen ja julkisten palvelujen digitalisaatiota ja niiden EU:n laajuista yhteen toimivuutta sekä yritysten (erityisesti pk-yritysten) mahdollisuuksia saada käyttöönsä teknologiaa ja taitotietoa yhteensä 1,3 miljardilla eurolla vuosina 2021–2027 (Euroopan unioni 2018).

Kuntaliiton keväällä 2021 tekemä kartoitus osoittaa, että 48 % kyselyyn vastanneista kunnista piti ulkopuolisen rahoituksen roolia merkittävänä kuntien digikehittämisessä. Merkitys korostui etenkin suurissa yli 100 000 asukkaan kunnissa sekä 20 000–40 000 asukkaan kunnissa. (Kuntaliitto 2021a.) Kuntaliiton kartoituksen mukaan digikannustinjärjestelmän rahoitus kohdentuikin ensisijaisesti isoille kaupungeille. Digikannustinjärjestelmästä myönnetty rahoitus on painottunut edistykssellisiin kehittämistoimenpiteisiin. Tästä syystä rahoitusta on ollut hankalampi saada kuntien ”arkiseen” digitalisointiin. (Kuntaliitto 2021a.)

Kartoitus osoitti myös, että EU:n rahoituskanavia ei tällä hetkellä hyödynnetä kunnissa kovinkaan laajasti. Rahoituskanavien hyödyntämisen ongelmiksi nousivat etenkin hakuprosessien monimutkaisuus, rahoituksen kohdistamisen vaikeus ja vähäinen tiedonsaanti sopivista rahoitusmuodoista. Ongelmia aiheuttavat myös sopivien kuntayhteistyökumppanien löytäminen ja hankehallinnointi. (Sama.)

## **2.4 Digitalisaation edistämisen edellytykset kunnissa**

Digitalisaation murroksessa muutosnopeus on nopeaa, mikä edellyttää organisaatioilta toimintakulttuurin kehittämistä ja sopeutumista muutokseen (Räsänen ym. 2017, 39). Tätä varten kunnilta tulee löytyä erilaisia kyvykkyyksiä. (Kuntaliitto 2021a).

Kyvykkyys tarkoittaa kykyä suorittaa tehtäviä tai tuottaa palveluita tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyvykkyyssajattelussa on erotettavissa kaksi eri näkökulmaa. Tehtävät ja palvelut edustavat ”mitä”-näkökulmaa ja kyvykkyys edustaa ”miten ja millä” -näkökulmaa. Kyvykkyyksiksi luokitellaan kaikki

ne tekijät, joita tarvitaan menestyvään ja asiakkaille arvoa tuovan palvelun tuottamiseen. (Kuntaliitto 2016, 29.)

Kyvykkyydet koostuvat toimintamalleista, prosesseista, tiedoista, kanavista (fyysiset ja ei-fyysiset), rahoituksesta, osaamisesta ja resursseista (henkilöt, materiaalit, tilat, tietojärjestelmät, tietovarannot, teknologia, työvälineet, luvat ja oikeudet, sopimukset). Tarvittavat kyvykkyydet luovat edellytykset sille, että palveluita pystytään tuottamaan, palvelutuotanto on kannattavaa ja palvelujen laatu vastaa asetettuja tavoitteita. (Sama, 29.)

Kuntaliitto toteutti kevään 2021 aikana verkkokyselyin kartoituksen digitalisaation tilannekuvasta kuntakentällä. Kuntaliiton teettämän kyselyn vastaukset osoittavat, että kunnissa ja kuntayhtymissä ei ole riittävän selkeää näkymää kunnan johdon tai kunnan henkilöstön digiosaamiseen. Myös henkilökunnan digitaitojen tilaa seurataan varsin heikosti läpi kuntakentän. (Sama, 29.)

Kyselyyn vastanneissa kunnissa ja kaupungeissa kaivataan digikyvykkyyden lisäämiseen henkilöstöresurssin ja osaamisen kasvattamista sekä taloudellista tukea. Kunnissa kaivataan myös aktiivista viestintää erilaisista digitalisaation mahdollisuuksista ja kunnille yhteisistä ratkaisuista. Kyky tunnistaa ja hyödyntää ulkopuolisia rahoituskanavia on osa organisaation digikyvykkyyttä, jota kartoituksen tulosten perusteella tulisi vahvistaa. (Sama, 29.)

Kyselyn vastauksista voitiin todeta, että digikehittäminen edellyttää kuntajohdolta nykyistä isompaa roolia ja muutoskyvykkyyttä. Suuremmilla kaupungeilla on yleisesti paremmat lähtökohdat ja mahdollisuudet toteuttaa kehittämishankkeita kuin pienillä kunnilla. Tämä heijastuu myös eri kokoisten kuntien digikyvykkyyteen. (Kuntaliitto 2021a.)

Digitalisaation jalkauttaminen osaksi kuntatyötä edellyttää kunnan johdolta muutosjohtajuutta. Kunnan- tai kaupunginjohtajalla tulee olla kokonaisvaltainen ymmärrys digitalisaatiosta ilmiönä ja kokonaisuutena. Jotta digitalisaatio saadaan oikealla tavalla osaksi kuntatyötä ja kunnan tarjoamia palveluita, kunnissa tulee hahmottaa digitalisaation tarve ja sen tuomat mahdollisuudet nimenomaan oman kunnan kehittämisen näkökulmasta. (Sama.)

Kuntien digitalisaation visiointi ja muutoksen hallinta on monimutkaista, koska kokonaiskuva on usein pirstaleinen. Tästä syystä digitalisuuden ja tiedonhallinnan kokonaiskuva on vaikeasti hahmotettavissa. Mikäli tieto nykytilasta on puutteellinen, kokonaisuutta on vaikea johtaa. Kuntaliiton

kartoituksen vastausten perusteella digitalisaation johtamisen kyvykkyydet vaihtelevat laajasti kunnissa ja kuntayhtymissä, ja digitalisaation johtamisen hallinnassa ollaan vielä alkuvaiheessa. (Kuntaliitto 2021a.)

### 3 ASIAKASKOKEMUS OSANA PALVELUIDEN KEHITTÄMISTÄ

Puhuttaessa digitalisaatiosta, on pitkään keskitytty digitalisaation tuomiin säästöihin ja kustannustehokkuuteen. Keskustelussa kansalainen, asukas tai asiakas on jäänyt sivurooliin ja asiakas on nähty enemmän laskennallisena muuttujana kustannusten näkökulmasta. Vähitellen asiakkaan näkökulma on alkanut korostua ja on ymmärretty, että koko julkista sektoria koskeva yhteinen tekijä on nimenomaan asiakas. (Kuntaliitto 2021a.)

Asiakkaalla tarkoitetaan kunnan näkökulmasta joko ulkoista tai sisäistä asiakasta. Ulkoinen asiakas (yksilö yritys, yhteisö, yhteiskunta) on palvelujen käyttäjä, veronmaksaja ja investoija. Sisäisiä asiakkaita puolestaan ovat kuntaorganisaation toimijat toisilleen. Kuntalaisten ja kunnassa toimivien toimijoiden lisäksi myös ei-kuntalaiset (matkailijat, satunnaiset vierailijat) voivat olla kunnan asiakkaita. (Kuntaliitto 2016, 28.)

Ominaista kaikille kunnan asiakkaille on, että asiakas voi toimia useassa asiakasroolissa samanaikaisesti. Asiakas voi toimia rahoittajan roolissa veronmaksajana, kunnan palveluista hyötyjänä (esim. yksilö huoltajana, yritys/yhteisö palvelujen tuottajan roolissa) tai kuntavaaleissa valittuna poliittisena edustajana, joka käyttää poliittista ohjausvaltaa kunnan toimintoihin ja palveluihin liittyen. (Sama, 28.)

Asiakkuudesta puhuttaessa tarkoitetaan asiakkaan tarpeita ja palvelutarjontaa yhdistävää suhdetta. Asiakkuus kytkee asiakkaan kunnan palveluihin ja määrittää kunnan palvelutarjooman (palvelut ja palvelupaketit). Asiakkuus mahdollistaa asiakassegmentoinnin eli asiakkaiden ryhmittelyn erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Sama, 28.)

Palvelujen toteuttamisessa tulee lähteä liikkeelle asiakkaiden tarpeista. Riippumatta siitä, onko tarjottava palvelu digitaalinen tai ei-digitaalinen, palveluntarjoajan tulee huolehtia, että palvelu on aina helposti ja tasavertaisesti kaikkien saatavilla. (Suomidigi 2020, 10.) Digitaalisessa asiakaspalvelussa osapuolina ovat asiakas ja palvelun tarjoamisesta vastuussa oleva organisaatio. Asiakkaalle palveluntarjoaja näkyy esimerkiksi virkailijana, tietojärjestelmänä tai mobiilisovellukseen saapuvana viestinä. Usein asiaa koskeva käsittelyprosessi jää kokonaisuudessaan asiakkaalle näkymättömäksi. (Sama, 11.)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa toimintaperiaatetta, jossa palveluiden ja prosessien suunnittelussa ja kehittämistyössä otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet (Kuntaliitto 2021a). Digitaalisessa palvelussa ja asiakaskokemuksessa korostuvat erilaiset tekniset ratkaisut, käytössä olevat vuorovaikutuskanava ja digitaalisuus. (Maijala 2020.)

Asiakkaalle palvelusta syntynyt kokemus on kokonaisuus, eivätkä he luokittele kokemustaan digitaalisiin tai ns. perinteisiin asiakaskokemuksiin. Tärkeintä digitaalisen asiakaskokemuksen syntymisessä on ongelman ratkaisu ja tarpeen tyydyttäminen sekä palvelun käyttämisen helppous, saatavuus ja tunne, joka palvelun käyttämisestä tulee. (Sama 2020.)

Yksi asiakaslähtöisen hallinnon keskeinen lähtökohta on asioinnin tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tähän päästään, kun asiointi järjestetään siten, että hallinnossa asioiva voi muodostaa helposti kokonaiskäsityksen asiansa hoitamiseen tarvittavan palvelun sisällöstä ja siihen liittyvistä toimista. (Räsänen ym. 2017, 19.)

Julkisia palveluja järjestettäessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota palvelujen riittävyteen ja saatavuuteen sekä hallinnossa asioivan valinnanvapauteen. Palvelujen käyttäjiltä saatu palaute ja asiakaslähtöiset arviointimenetelmät parantavat palvelun laatua ja tehokkuutta. Erityisesti julkisen sektorin on huolehdittava siitä, että käyttäjien kannalta tärkeimmät palvelut ovat saatavilla kaikkialla maassa ja että viranomaiselle säädetyt välttämättömät tehtävät tulevat hoidetuiksi tehokkaasti. (Sama, 19.)

Digitaalisuus mahdollistaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen useissa eri palvelupolun vaiheissa erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Kaikkien käytössä olevien kanavien pitäisi muodostaa selkeä kokonaisuus, jossa tiedon kulku kanavien välillä on sujuvaa. Tällöin asiakkaan ei tarvitse esittää asiaansa useaan kertaan polun eri vaiheissa ja asiakkaan tarpeen ratkaiseminen ei ole kanavasta riippuvaista. Tämä mahdollistaa laadukkaan ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Käytettäessä useista eri kanavia, puhutaan asiakaskokemuksen osalta monikanavaisesta asiakaskokemuksesta. (Maijala 2020.)

### 3.1 Palvelu ja palvelun laatu

Palvelu tarkoittaa asiakkaalle tarjottavaa kokonaisuutta, jolla on asiakkaalle arvoa tuottava vaikutus. Palveluissa hyödynnetään organisaation kyvykkyyksiä ja palvelut voidaan nähdä aineettomina hyödykkeinä, jotka määrittelevät organisaation arvolutapauksen. Palvelu itsessään on keskeinen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttava osatekijä, joka muodostuu erilaisista palvelukomponenteista, kuten ydinpalveluista, lisäpalveluista ja tukipalveluista. (Kuntaliitto 2016, 35.)

Palvelun laatua määriteltäessä on tärkeää huomata, että palvelun laatu on yhtä kuin asiakkaan kokemus palvelun laatu. Asiakkaat kokevat palvelun laadun kahden ulottuvuuden kautta: lopputulosulottuvuus (eli tekninen ulottuvuus) ja toiminnallinen ulottuvuus (eli prosessitulottuvuus). Asiakkailla on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Grönroos 2009, 100–101)

Palvelun laatu koetaan pääosin subjektiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Mikäli palveluntuottaja on antanut ylisuuria lupauksia, asiakkaan odotukset palvelua kohtaan ovat suuret ja hyvälaatuinenkin palvelu voidaan kokea heikoksi, jos se ei täytä asiakkaan etukäteisodotuksia. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta palveluiden laadun systemaattinen seuranta on tärkeää. Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa lopputuloksen tekninen laatu ja prosessien toiminnallinen laatu. Myös yrityksen imagolla on suuri vaikutus palvelun laadun kokemiseen. (Sama, 102.)

Palvelun laadulle voi asettaa myös lisäulottuvuuksia. Fyysisen ympäristön tekijöillä (esim. palveluympäristön yleisilme, palvelualustan tekninen toteutus, henkilöstön ulkoinen olemus) on vaikutusta palvelun toiminnalliseen laatuun ja palvelun taloudellisilla seurauksilla, kuten palvelun hinnoittelulla tai asiakkaan etukäteiskäsityksellä hinnoittelusta, koettuun taloudelliseen laatuun. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä kuten markkinointiviestinnästä, suullisesta viestinnästä, yrityksen imagoista ja asiakkaan tarpeista ja arvoista sekä suhdetoiminnasta. (Sama, 103–105.)

Julkisten organisaatioiden tuottamien palvelujen laadun arviointi on haastavaa, koska palvelun laatu näyttäytyy palvelun käyttäjälle nk. suorittavan organisaatiotason kautta. Laadun arviointia vaikeuttaa myös se, kenen näkökulmasta arviota tehdään. Hallinnolla, politiikoilla ja palvelua tuottavilla henkilöillä on palvelutuotannossa selvästi toisiinsa nähden erilaiset intressit. (Oulasvirta 2007, 16.)

Julkinen hallinto ohjautuu pitkälti yhteiskuntapoliittisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yleensä nämä tavoitteet on puettu säädöksen muotoon, mutta usein siten, että säädöksiin säännellään, mitä palvelut ovat ja ketkä ovat oikeutettuja niitä käyttämään. Palvelun laatua tulee julkisissa organisaatioissa lähtökohtaisesti arvioida suhteessa palvelun tuottajan organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. (Oulasvirta 2007, 17–18.)

Koska julkisessa hallinnossa on yksityissektorin toimintaan verrattuna monia erityispiirteitä, on yksityiseltä sektorilta peräisin olevan laatuajattelun soveltaminen julkiseen hallintoon vaikeaa. Tällaisia erityispiirteitä ovat esim. vahva toiminnan säädössidonnaisuus, palvelujen asiakkuuden moniulotteinen ja usein yhteisöllinen luonne, toiminnan poliittinen ohjaaminen ja julkisen hallinnon moniportainen rakenne. (Sama, 14–15.)

Laatuajattelun soveltaminen julkiseen hallintoon edellyttää monien laatuajatteluun kuuluvien periaatteiden ja käsitteiden osalta uudenlaista tulkintaa ja soveltamista. Koska kaikkia laatuajattelun keskeisiä periaatteita ja käsitteitä ei ole muokattu julkiseen hallintoon soveltuviksi, vaikeuttaa se sekä laatuajattelun soveltamista julkiseen hallintoon että julkisen hallinnon toiminnan laadun arviointia. (Sama, 14–15.)

### **3.2 Kuntastrategia osana asiakaslähtöistä kehittämistyötä**

Kuntastrategia on kunnanvaltuuston hyväksymä strategia-asiakirja, jonka pohjalta kunnissa johdetaan kaikki keskeinen suunnittelu ja kehittäminen. Kuntastrategiassa valtuusto päättää kunnan pitkän aikavälin tavoitteista toiminnan ja talouden näkökulmasta. Kuntalaki velvoittaa kuntia laatimaan ja päivittämään kuntastrategian vähintään kerran valtuustokaudessa. (Kuntalaki 410/2015, § 37.)

Kuntien strateginen johtaminen ei ole yksinkertaista. Kunnissa on lukuisia tehtäviä ja toimialoja, joita on kuntastrategiassa käsiteltävä riittävän laajasti. Strategiassa tulee huomioida kunta laajasti kuntalaisten hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden, paikallisen elinvoiman ja elinympäristön kehittäjänä sekä organisaationa ja monitoimialaisena konsernina. (Kuntaliitto 2021 b.) Strategiaprosessin läpivieminen on haastavaa, sillä kuntastrategiassa joudutaan yhteen sovittamaan, arvottamaan ja priorisoimaan pitkällä tähtäyksellä erilaisia poliittisia kantoja ja linjauksia (sama).

Kuntien tai kuntayhtymien strategioissa nousee esiin käsitteinä visio, strategiset päämäärät ja tavoitteet sekä niiden toteutumisen mittaaminen. Hyvin usein strategiat sisältävät myös toiminta-ajatuksen tai mission sekä arvojen tarkastelun. Kuntastrategiaprosessin eri vaiheet tulee nähdä jatkuvana prosessina, johon eri toimijat osallistuvat eri vaiheissa ja rooleissa. Kokonaisuudessaan strategian arvo riippuu siitä, kuinka hyvin se näkyy kuntaorganisaation ja muiden toimijoiden työssä sekä lopulta kuntalaisen hyvinvointina ja kunnan menestyksenä. (Kuntaliitto 2021b.)

On huomioitavaa, että kuntastrategian ohjausvaikutus on juuri niin hyvä kuin on strategian ja toimeenpanon välinen yhteys. Yleisin malli strategian toimeenpanossa on perustaa ohjelma, johon sisältyvien toimenpiteiden avulla pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita. Ohjelmien perustamista koskevat päätökset syntyvät usein poliittisen päätöksenteon kautta. Strategian toimeenpano ohjelmien kautta vaatii strategian ja ohjelman välille selkeän yhteyden muodostamista, mikä antaa edellytykset sille, ettei ohjelma jää irralliseksi osaksi strategiaa, ja toisaalta strategiasta muodostuu aidosti toimintaa ohjaava väline. (Räsänen ym. 2017, 41.)

Kuntastrategia ja sen toteuttamisohjelmat ovat kunnan taloussuunnitelman perusta ja samalla ohjeistus talousarvion laadinnalle. Näin ollen strategia valutetaan käytäntöön talousarvion kautta vuositteisiin toiminnan ja talouden tavoitteisiin. (Kuntaliitto 2021b.) Koska kuntastrategialla ohjataan kunnan talouden suunnittelua, asiakaslähtöinen kehittäminen tulisi sisällyttää osaksi kuntastrategiaa. Tällä keinolla varmistetaan asiakasnäkökulman sisältyminen kaikkeen kunnassa tapahtuvaan kehittämistyöhön. Tuottavuuden parantaminen digitalisaation avulla voidaan katsoa korostavan entisestään toiminnan strategista johtamista sekä oikeiden kehittämistoimenpiteiden valintaa. (Räsänen ym. 2017, 16).

Kuntaliiton kartoituksesta käy ilmi, että monet kunnat ovat sisällyttäneet digitalisaatitavoitteita osaksi kunnan strategiaa ja osassa kuntia on luotu digitalisaatiolle oma erillinen strategiansa (Kuntaliitto 2021a). Strategiset tavoitteet, tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät toimenpiteet sekä tapa, jolla tavoitteita mitataan, luovat perustan kuntien tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteuttamisen seurannassa tarvitsemalle tiedolle. (Räsänen ym. 2017, 14).



### 3.3 Strategisen suunnittelun mallit ja menetelmät

Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja sen sisältämät strategiset valinnat ja poisvalinnat ovat yrityksen ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä. Strategiatyö on jatkuvaa työtä, joka vaatii tuekseen oikeat mallit ja menetelmät. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 159.)

Työkaluja asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun tueksi on lukuisia. Se, millaisella toimialalla ja asiakaskokemuksella organisaatio tavoittelee menestystä, määrittää sitä, mitkä mallit ja menetelmät soveltuvat asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun parhaiten (Saarijärvi & Puustinen 2021, 161).

Suunnittelutyökalut on lähtökohtaisesti laadittu liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, mutta niitä voidaan sovellettuna hyödyntää myös kuntakentällä asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa. Taulukkoon 1 on kerätty muutamia asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun työkaluja Saarijärven ja Puustisen teoksesta *Strategiana asiakaskokemus*.

TAULUKKO 1 *Strategisen suunnittelun mallit (Saarijärvi & Puustinen 2021)*

Nimi	Käyttötarkoitus	Soveltuvuus asiakaskokemuksen kehittämiseen
<b>Sinisen meren strategia</b>	Työkalulla arvioidaan, miten asiakaskokemuksen ominaisuuksia karsimalla, eliminoimalla, kehittämällä ja innovoimalla voidaan asemoitua markkinaan uudella tavalla.	Nostaa esiin asiakkaan palvelusta saamia hyötyjä ja auttaa fokusoi- maan keskeisiin toimin- toihin ja palveluihin. Työkalun käyttö edellyt- tää sitoutumista ja joh- donmukaisuutta.

<b>Strategiakartta</b>	<p>Työkalulla visualisoidaan keskeiset kausaliteetit, joiden kautta organisaation resursseilla, kyvykkyyksillä ja prosesseilla pyritään luomaan parempia asiakaskokemuksia.</p> <p>Perustuu neljään toisiinsa kytkeytyvään näkökulmaan: Tavoiteltava asiakaskokemus, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, resurssinäkökulma.</p>	<p>Toimii hyvin, kun halutaan viestiä asiakaskokemuksen strategista roolia ja se vaikutusta organisaation osaamisvaateisiin ja prosesseihin.</p>
<b>SWOT-analyysi</b> (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	<p>Kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin.</p> <p>Auttaa hahmottamaan organisaation asemaa suhteessa kilpailuun ja toimintaympäristöön.</p>	<p>Asiakaskokemuksen kehittämisessä ja sen johtamisessa ei ole yksistään riittävä työkalu.</p>
<b>VRIO-malli</b> (Valor, Raro, Imitable, Organization)	<p>Työkalua käytetään tunnistamaan sellaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat kilpailusta erilaistavia. Riskinä organisaation huomion kiinnittyminen liiaksi sisäisiin osaamisiin</p>	<p>Soveltuu sellaisten resurssien ja kyvykkyyksien tarkasteluun, jotka ovat asiakaskokemuksen rakentamisen näkökulmasta arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja tehokkaasti organisoituja</p>
<b>KANO-malli</b>	<p>Noriari Kanon mukaan nimetyllä työkalulla jaetaan tuoteominaisuudet kolmeen kategoriaan: must-be-requirements, one-dimensional requirements ja attractive requirements</p>	<p>Hyvä työkalu visualisoidaan henkilöstölle, miten eri tavoin eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa.</p>

Asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa parhaaseen lopputulokseen päästään, kun suunnittelussa hyödynnetään useampaa työkalua samanaikaisesti ja samaa työkalua käytetään

useamman kerran. Toistoilla saadaan vertailukelpoista dataa asiakaskokemuksen kehittymisestä ja tilanteesta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2022 aiheen hyväksyttämällä. Tutkimustyön aihe tarkentui kevään 2023 aikana, jolloin työn painopiste siirtyi oman organisaation palvelukanavien ja -prosessien kehittämisestä koskemaan yleisesti maaseutukuntien digitalisaation tilaa.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten kerättiin aineistoa pääosin kevään 2023 aikana. Päälähteinä hyödynnettiin Oikeusministeriön oikeudellisen aineiston internet-palvelua (Finlex), Digi- ja väestötietovirastoa ja Kuntaliittoa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta valittiin opinnäytetyön tutkimuksellisen osion tutkimusmenetelmäksi määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi tapauksissa, joissa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä (Jyväskylän yliopisto 2015).

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella (liite 1), joka lähetettiin Webropol-kyselynä. Kysely koostui seitsemästä eri teemasta ja käsitti yhteensä 59 kysymystä, joista osa oli ehdollisia kysymyksiä. Kysymyksistä valtaosa oli laadittu Likertin asteikkoa mukaillen. Vastausasteikot olivat symmetrisiä. Kyselyssä oli mukana myös avoimia kysymyksiä.

Kyselyn teemoja olivat seuraavat:

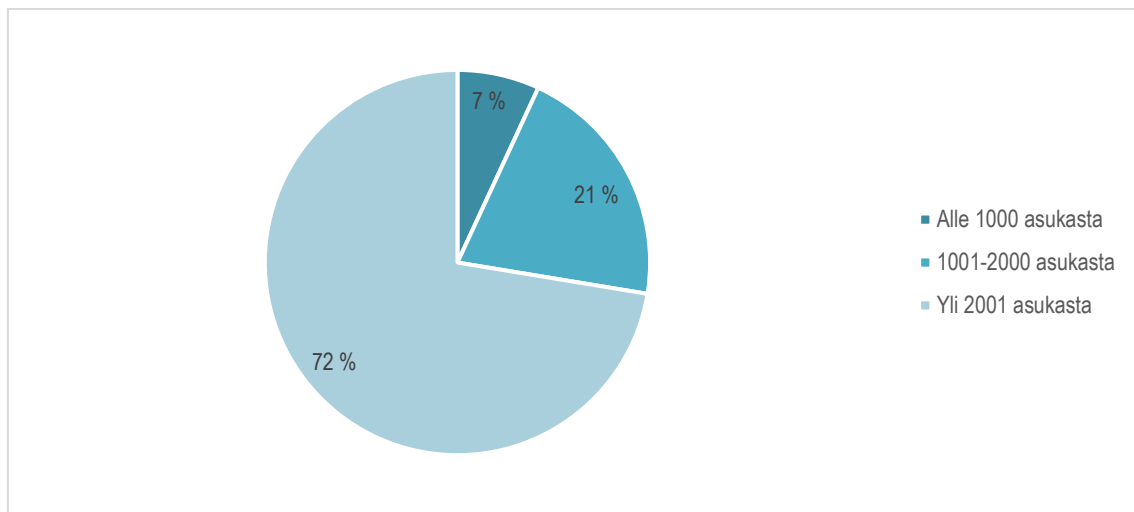
1. Kuntien kokemukset viime vuosina voimaan tulleista lakimuutoksista ja niiden tiedottamisesta
2. Lakimuutosten aikaansaamat toimenpiteet kunnissa
3. Digitalisaation rahoitus ja kuntien ICT-menojen kehittyminen
4. Digikehittämisen verkostot
5. Palveluprosessien ja sähköisten palvelukanavien kehittäminen
6. Asiakaslähtöisyyden huomioiminen digitaalisten palveluiden kehittämisessä
7. Digikehittämisen haasteet.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, joka lähetettiin kaikkiin Manner-Suomen suomenkielisiin kuntiin ja kaupunkeihin, joiden asukasluku 31.12.2021 oli alle 5 000 asukasta, eli yhteensä 125 kuntaan. Tiedot kuntien asukasluvuista saatiin Kuntaliiton verkkosivuilla olevasta ”Kuntajaot ja kuntien asukasluvut 1997–2022”-tiedostosta (Kuntaliitto 2022). Tieto kyselystä toimitettiin sähköpos-

tilla kuntien kirjaamoihin 2.6.2023, mistä se pyydettiin välittämään kunnan tai kaupungin johtoryhmän jäsenille. Kyselyyn vastaaminen oli anonymia ja jokaisesta kunnasta kyselyyn pystyi vastaamaan vain yhden kerran. Muistutuskysely lähetettiin 20.6.2023. Kyselyä lähettäessä tavoitteena oli saavuttaa yli 30 prosentin vastausprosentti.

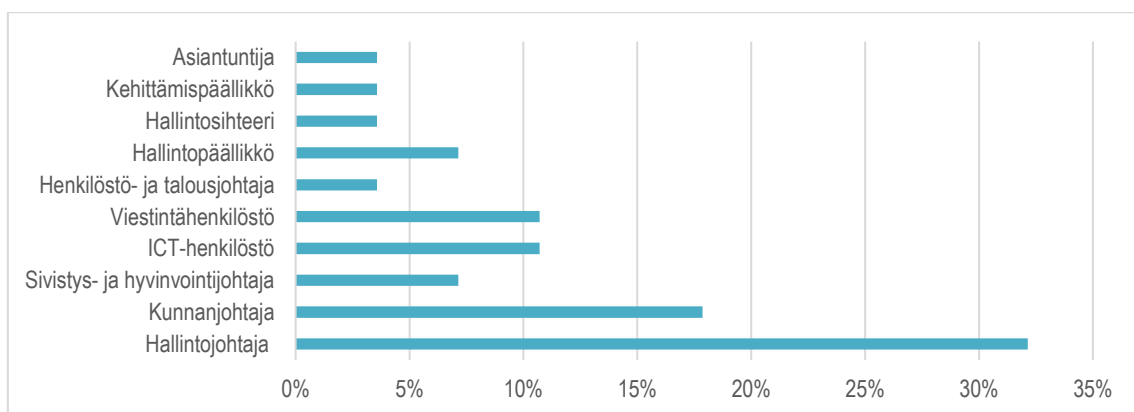
## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyyn vastasi 23 % kyselyn saaneista kunnista eli 29 kuntaa. Ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen vastausprosentti näytti jäävän 13,6 prosenttiin, mutta muistutuskyselyn jälkeen vastauksia tuli vielä 12 kunnasta. Kuntakoon mukaisesti jaoteltuna kyselyn vastaukset jakautuivat kuvion 1 mukaisesti. Eniten vastauksia saatiin yli 2 000 asukkaan kunnista.



KUVIO 1. Vastaajien osuus kuntakokojen mukaan jaoteltuna (n = 29)

Kyselyn alussa kysyttiin vastaajien asemaa tai työtehtävää kunnassa. Valtaosa vastaajista (32 %) työskenteli omassa organisaatiossaan hallintojohtajana. Yksi vastaajista ei ilmoittanut työtehtäväänsä (kuvio 2.)



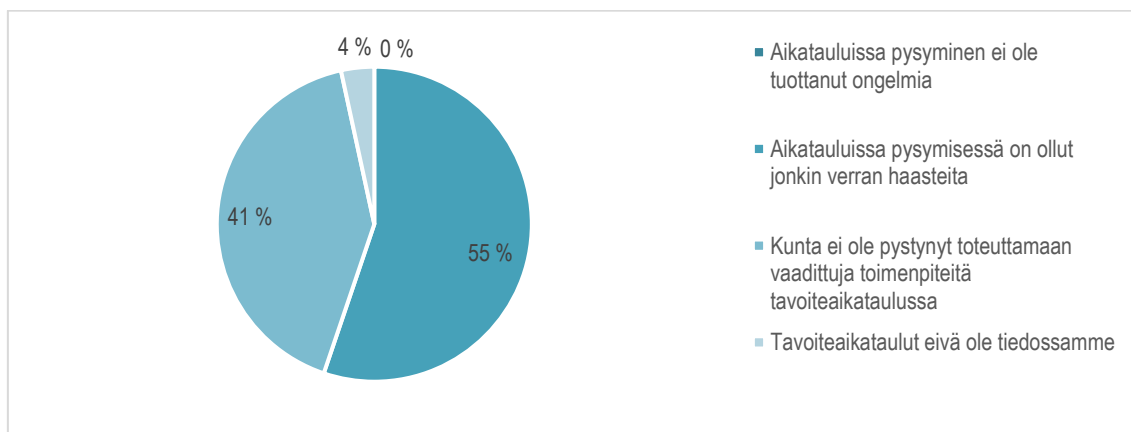
KUVIO 2. Kyselyyn vastanneet tehtävänimikkeittäin (n = 28)

## 5.1 Kuntien kokemukset lakimuutoksista ja niistä tiedottamisesta

Kyselyn ensimmäisen teemaosion kysymykset koskivat kuntien kokemuksia tutkimuksen viitekehksen osiossa 4.1 esiteltyjen lakimuutosten tuomista vaatimuksista, niiden toteuttamisesta tavoiteaikatauluissa ja kuntiin suunnatun tiedottamisen onnistumisesta valtion tai Kuntaliiton taholta. Kysymykset esitettiin väittäminä.

Kyselyyn vastanneista 48,3 % (14 kuntaa) koki, että lakimuutoksiin liittyvät vaatimukset ovat selkeitä, mutta hankalasti toteutettavia. Vastaavasti 48,3 % (14 kuntaa) vastaajista piti vaatimuksia epäselvinä ja konkreettisia toimia vaikeana toteuttaa. 3,4 % vastaajista (1 vastaaja) ei tiennyt, mitä vaatimuksia kunnille on tullut.

Lakimuutosten astuessa voimaan, kunnille on annettu tiettyjä tavoiteaikatauluja, mihin mennessä kuntien tulisi saattaa toimintansa lakien vaatimalle tasolle. Aikatauluissa pysyminen on aiheuttanut kunnissa haasteita, sillä peräti 41,4 % vastanneista (12 kuntaa) totesi, että kunta ei ole pystynyt toteuttamaan vaadittuja toimenpiteitä tavoiteaikataulussa ja 55,2 % (16 kuntaa) sanoi, että aikatauluissa pysyminen on tuottanut jonkin verran haasteita (kuvio 3).



KUVIO 3. Tavoiteaikataulujen toteutuminen kunnissa (n = 29)

Vain 37,9 % kyselyyn vastanneista kunnista (11 kuntaa) koki, että lakimuutosten voimaantulosta ja niiden mukanaan tuomista vaatimuksista on tiedotettu riittävän selkeästi ja ajoissa. Yli puolet vastaajista (58,6 %) oli sitä mieltä, että uusista velvoitteista on tiedotettu liian vähän.

## 5.2 Lakimuutosten aikaansaamat toimenpiteet kunnissa

Kyselyn toisen teemaosion kysymykset koskivat kuntien tekemiä toimenpiteitä ja käyttöönotettavia ratkaisuja liittyen vuosina 2016–2019 voimaantulleisiin lakimuutoksiin. Tarkasteltavina lakimuutoksina olivat laki julkisen hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 571/2016, saavutettavuusdirektiivi 2102/2016 ja laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019 sekä laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019.

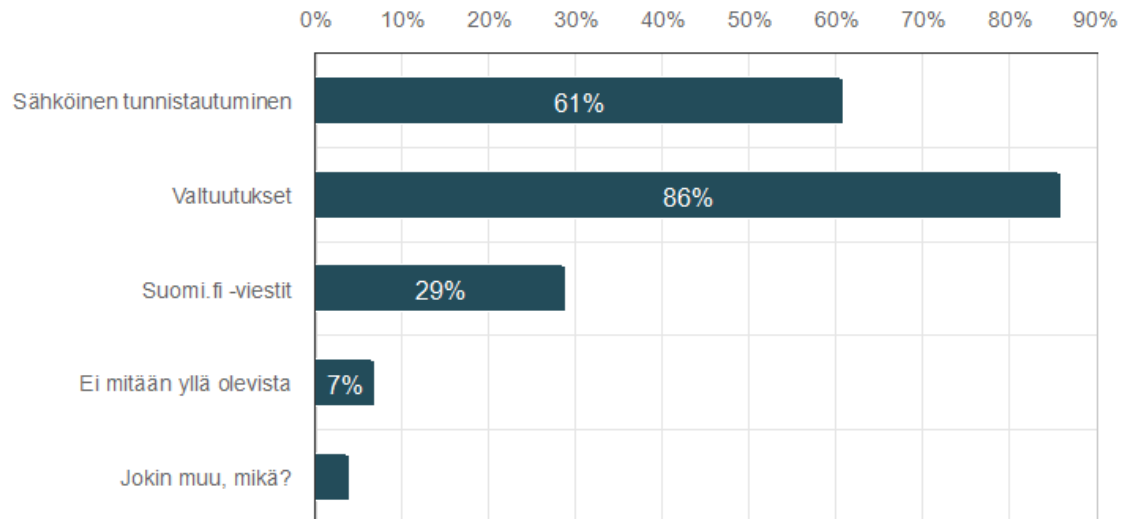
Ensimmäisenä tutkimuskohteena olivat sähköisen asioinnin tukipalvelut, erityisesti Suomi.fi -palvelutietovaranto ja Suomi.fi- palvelut.

Palvelutietovaranto (PTV) on valtakunnallinen keskitetty tietovaranto, johon kunnat, hyvinvointialueet, valtio ja yksityinen sektori kuvaavat asiakaslähtöisesti palvelunsa ja niiden asiointikanavat. Palvelutietovarannon sisältö on avointa dataa, eli se on avoimen rajapinnan kautta käytettävissä missä tahansa, esimerkiksi verkkopalveluissa, chatboteissa ja karttapalveluissa. Digi- ja väestötietovirasto tuottaa PTV-sovelluksen sekä avoimet rajapinnat ja kukin PTV:n käyttöön ottava organisaatio vastaa omien palvelukuvaustensa tuottamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä PTV-tietomallin ja käyttöehtojen mukaisesti. Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista (571/2016) velvoittaa julkishallinnon organisaatioita kuvaamaan palvelunsa Suomi.fi-palvelutietovarantoon. (Digi- ja väestötietovirasto 2023b.)

Kyselyyn vastanneista 29 kunnasta 58,6 % (17 kuntaa) hyödyntää Suomi.fi-palvelutietovarantoa osana sähköisen asioinnin tukipalveluita. 34,5 prosenttia vastanneista (10 kuntaa) ilmoitti, että heidän kunnassaan PTV:tä ei hyödynnetä. Kaksi vastaajaa (6,9 %) ei osannut sanoa, hyödynnetäänkö kunnassa palvelutietovarantoa vai ei.

Suomi.fi-verkkopalvelu auttaa erilaisissa tilanteissa olevia kansalaisia ja yrittäjiä ja kokoaa asioiden hoitamisessa tarvittavat tiedot, toimintaohjeet ja palvelut yhteen osoitteeseen, [www.suomi.fi](http://www.suomi.fi) (Digi- ja väestötietovirasto 2023b). Kysyttäessä, mitä Suomi.fi-palveluista kunnilla on käytössä, vastaukset jakautuivat kuvion 4 mukaisesti. Suomi.fi valtuutukset olivat käytössä 24 kunnassa ja toiseksi eniten käytettiin sähköistä tunnistautumista (17 kuntaa). Yksi kyselyyn vastanneista kertoi, että kunnassa käytetään Suomi.fi -palveluita, mutta hän ei tiedä, onko kunnan palvelut käytettävissä niiden kautta.

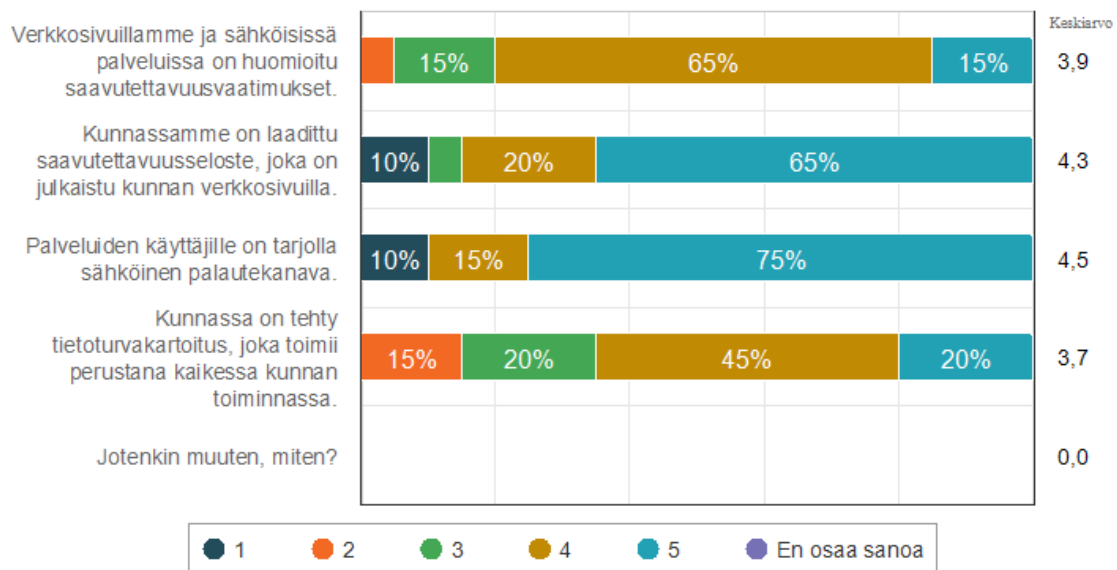




KUVIO 4. Suomi.fi-palveluiden käyttö kunnissa (n = 28)

Lisäksi selvitettiin, miten kunnissa on huomioitu lain 306/2019 laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta ja saavutettavuusdirektiivin 2102/2016 tuomat vaatimukset. Digitaalisten palveluiden yhdenvertaisen käytön parantamiseksi oli tehty toimenpiteitä 20:ssä kyselyyn vastanneista kunnista (69 %). Kuusi kuntaa (20,7 %) ilmoitti, että toimenpiteitä ei ole tehty, ja 3 vastaajaa (10,3 %) ei osannut sanoa, onko toimenpiteitä tehty vai ei.

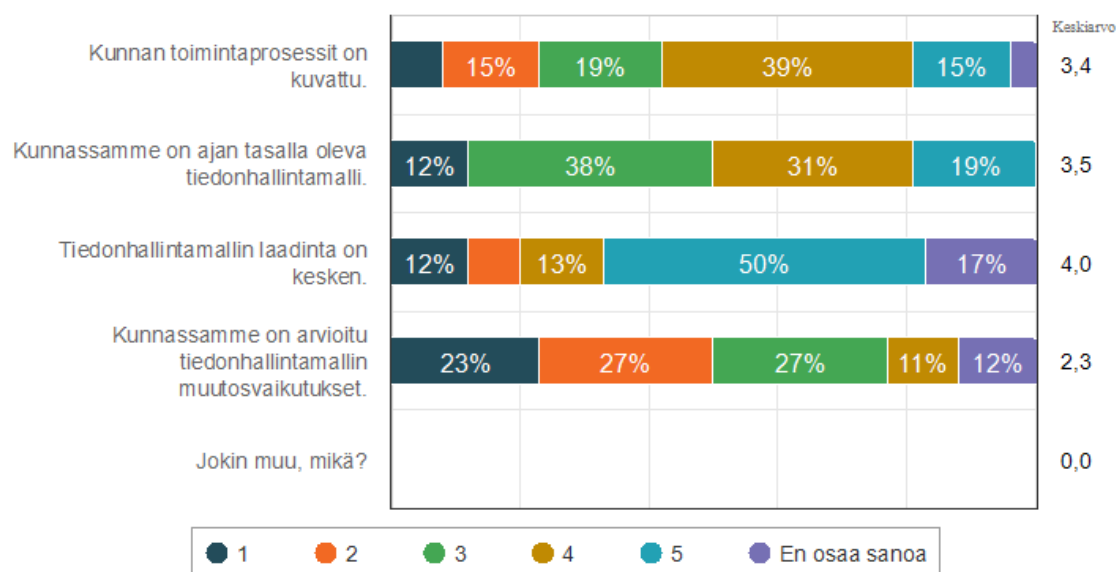
Niille kunnille, jotka olivat tehneet toimenpiteitä yhdenvertaisen käytön parantamiseksi, esitettiin jatkokysymyksenä matriisi, jossa pyydettiin antamaan arvio kunnan tekemistä toimenpiteistä viiden eri väittämän osalta. Arviointi tapahtui asteikolla 1–5. Asteikossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastaukset jakautuvat kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Kuntien tekemät toimenpiteet liittyen saavutettavuusdirektiivin ja lain digitaalisten palveluiden tarjoamisesta asettamiin vaatimuksiin (n = 20)

Vastauksista kävi ilmi, että kunnissa on tehty toimenpiteitä lain vaatimuksiin vastaamiseksi. Kaikkien vastausten yhteenlaskettu keskiarvo oli 4,1. Kunnissa on viime vuosina tehty paljon verkkosivu-uudistuksia, jotka ovat liittyneet saavutettavan sisällön tarjoamiseen. Tämä näkyi kyselyn vastauksissa, jossa 80 % vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että verkkosivuilla ja sähköisissä palveluissa on huomioitu saavutettavuusvaatimukset. Myös sähköinen palautekanava oli käytössä valtaosalla kyselyyn vastanneista kunnista, sillä 90 % vastaajista on väittämän kanssa joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

Kolmantena selvitettävänä kohteena oli tiedonhallintalain 906/2019 huomioiminen kuntien toiminnassa. 90 % kyselyyn vastanneista kunnista (26 kuntaa) kertoi tehneensä toimenpiteitä tiedonhallinnan kehittämiseksi. Kolme kuntaa (10,3 %) ilmoitti, että toimenpiteitä ei ole tehty. Niille kunnille, jotka olivat tehneet toimenpiteitä tiedonhallinnan kehittämiseksi, esitettiin jatkokysymyksenä matriisi, joka koostui viidestä väittämästä. Vastaukset tuli antaa asteikolla 1–5. Asteikossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastaukset jakautuivat kuvion 6 mukaisesti.



KUVIO 6. Toimenpiteet, joita kunnissa on tehty tiedonhallinnan kehittämiseksi (n = 26)

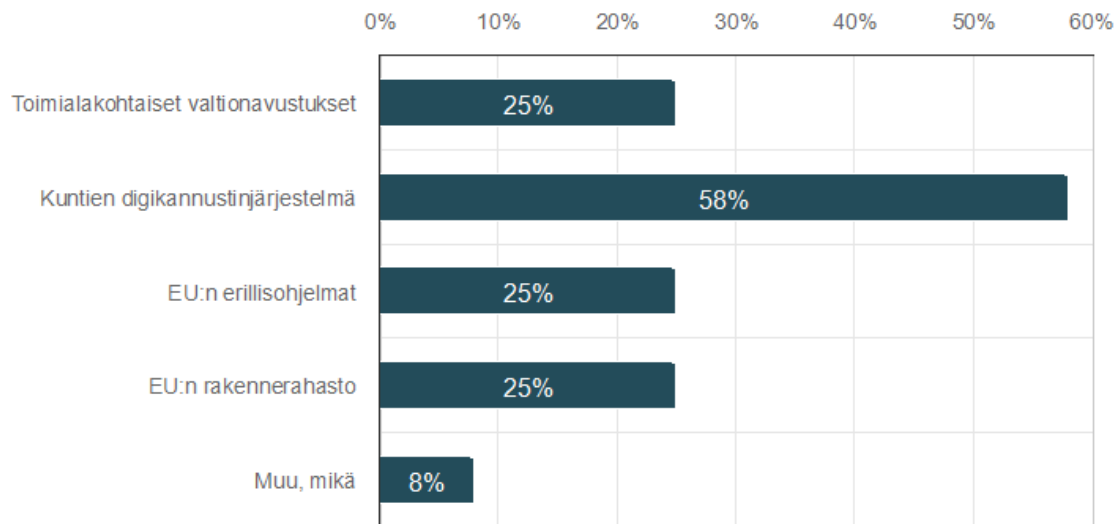
Vaikka siirtymäsäännösten mukaan tiedonhallintamalli on laadittava 12 kuukauden kuluessa lain voimaantulosta (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, § 30) eli käytännössä viimeistään 1.1.2021, valtaosa kyselyyn vastanneista kunnista kertoi tiedonhallintamallin laadinnan olevan vielä kesken. Keskiarvo vastaus väittämään oli 4 ja mediaani 5. Heikoimman arvosanan sai tiedonhallintamallin muutosvaikutusten arviointi (ka 2). 23,1 % kunnista ilmoitti, että organisaatiossa ei ole kyseistä toimenpidettä tehty.

Niille kunnille, jotka antoivat arvon 4 tai 5 kysymykseen tiedonhallinnan muutosvaikutuksien arvioinnista, esitettiin positiivinen kysymys arvioinnin liittämistä osaksi kunnan olemassa olevia kehittämissäprosesseja. Vastausasteikko oli 1–5, jossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä (kuvio 9). Kysymykseen vastasi kolme kuntaa. Vastausten keskiarvo oli 3 ja mediaani 5.

### 5.3 Digitalisaation rahoitus ja kuntien ICT-menojen kehittyminen

Kyselyn kolmannen teemaosion kysymykset liittyivät digitalisaation rahoitukseen ja kuntien ICT-menoihin. Eri rahoituskanavia on käsitelty viitekehyksen osiossa 2.3 Digitalisaation rahoitus. 41,4 % kyselyyn vastanneista kunnista (12 kuntaa) kertoi hyödyntäneensä ulkopuolisia rahoituskanavia

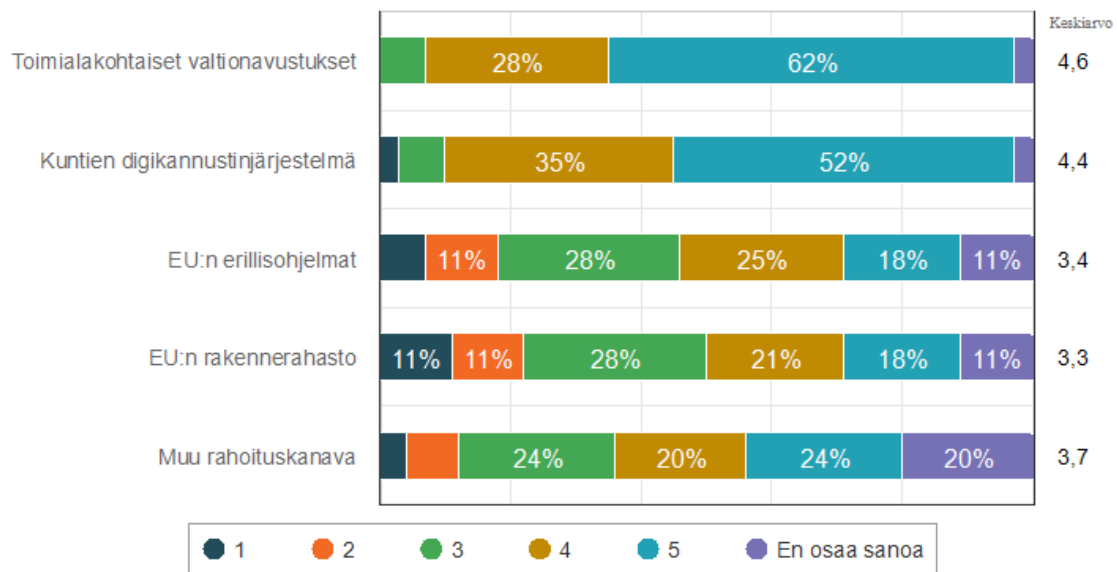
digitalisaation rahoituksessa. Kaksi vastaajaa (6,9 %) ei osannut sanoa, onko ulkopuolista rahoitusta hyödynnetty vai ei. Kuviosta 7 käy ilmi tarjolla olleet rahoituskanavat ja se, miten kunnat ovat niitä kyselytulosten perusteella digikehittämisessä hyödyntäneet.



KUVIO 7. Digikehittämisen rahoituskanavat ja niiden hyödyntäminen kyselyyn vastanneiden kuntien keskuudessa (n = 12)

Kuntien digikannustinjärjestelmä on ollut selkeästi hyödynnettyin rahoituskanava ulkopuolista rahoitusta hakaneiden kuntien keskuudessa, sillä sitä kertoo hyödyntäneensä 7 kuntaa eli yli puolet kysymykseen vastanneista. Yksi vastaaja nosti esiin muuna rahoituskanavana seutukuntien hallinnoimat hankkeet. Myös näitä rahoitetaan digikannustinjärjestelmän kautta.

Tärkeimpinä rahoituskanavina kuntien digikehittämisen näkökulmasta (kuvio 8) nähtiin toimialakohtaiset valtionavustukset (ka 4,6) ja kuntien digikannustinjärjestelmä (ka 4,4). Kysymys toteutettiin matriisina asteikolla 1–5, jossa 1 oli ei lainkaan tärkeä ja 5 hyvin tärkeä.



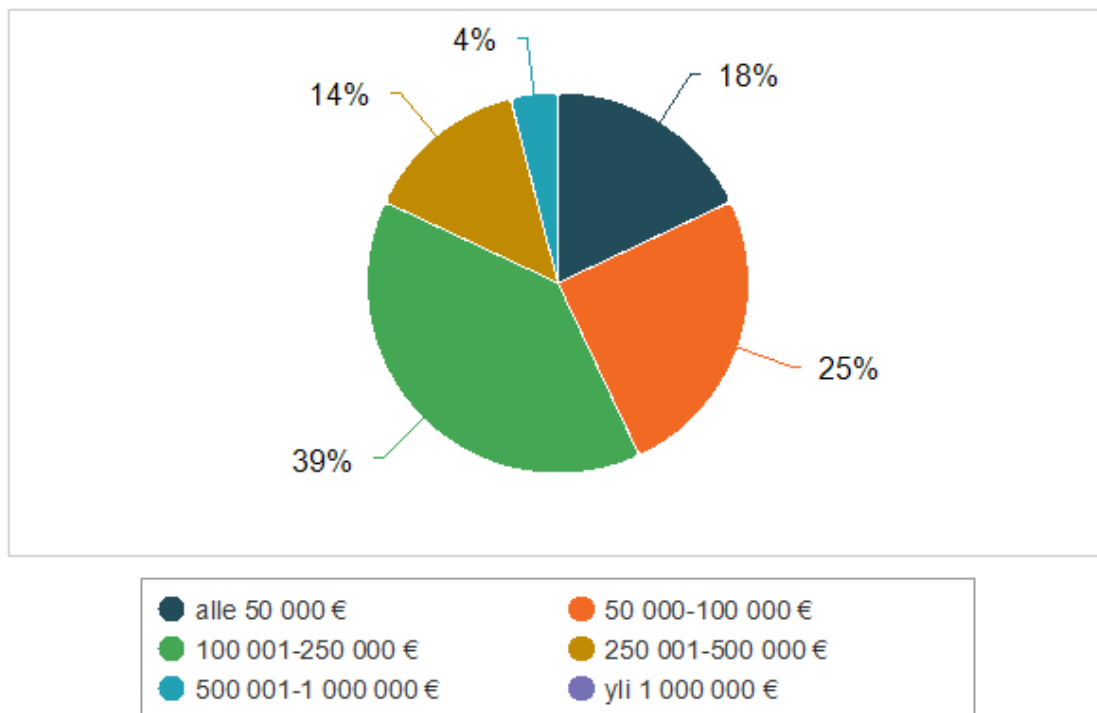
KUVIO 8. Eri rahoituskanavien tärkeys kunnan digikehittämisen näkökulmasta (n = 29)

Ei lainkaan tärkeinä rahoituskanavina EU:n rakennerahastoja piti 10,7 % vastaajista ja EU:n erillisohjelmia 7,1 % vastaajista. 4 % vastaajista oli sitä mieltä, että muut rahoituskanavat eivät ole lainkaan tärkeitä. Samalla kuitenkin EU:n erillisohjelmia ja rakennerahastoja piti hyvin tärkeänä 17,9 % vastanneista ja muita rahoituskanavia hyvin tärkeinä 24 % vastanneista.

ICT-palvelut hoidetaan kunnissa hyvin erilaisilla tavoilla. Kyselyyn vastanneista kunnista 48,3 %:lla on kuntaan palkattuna ICT-henkilöstöä, kun taas 37,9 % vastaajista ostaa palvelun ulkopuolisilta. 14 %:lla vastaajista ei ole palkattua henkilöstöä eikä palvelua osteta ulkopuolisilta.

Yhtenä kysymyksenä kysyttiin kuntien ICT-menoja vuositasolla. Vastausvaihtoehtoja oli 6, joista pienin vaihtoehto oli alle 50 000 € ja suurin yli 1 000 000 euroa. Kuntien ICT-menoihin kirjataan kuntien ja kuntayhtymien automatisoidun talousraportoinnin käsikirja Auran (Valtiokonttori 2023) mukaan tietotekniikka- ja tietojärjestelmäpalvelut sekä tietoliikenne- ja televiestintäpalvelut. Näihin kuuluvat muun muassa kiinteän puhelinverkon palvelut, langattoman verkon telepalvelut, satelliittiviestintäpalvelut, tietokoneiden ohjelmointi- ja konsultointipalvelut, tietojenkäsittely- ja internet-palvelinpalvelut, verkkoportaalit, palvelinympäristöjen ylläpitopalvelut, varmistus- ja tallennuspalvelut sekä tietohallintopalvelut ja sovelluspalvelut (Valtiokonttori 2023).

Kuntien ICT-menoissa oli suuria eroja pientenkin kuntien kesken (kuvio 9). Vastaajista 11 eli 39,3 % käytti ICT-menoihin vuositasolla 100 001–250 000 €. Viisi kuntaa eli 17,8 % vastaajista käytti ICT:hen vuositasolla alle 50 000 euroa ja 3,6 % eli yksi kunta 500 001–1 000 000 euroa.



KUVIO 9. Kuntien ICT-menot vuositasolla (n = 28)

ICT:tä koskevien kysymysten lopuksi 11 kuntaa jätti vapaaehtoisin kommentin ICT-menoihin liittyen. Useissa kommentteissa nousi esille ohjelmistojen ja lisenssien kalliit hankinta- ja ylläpitokustannukset. Vastauksissa nostettiin esiin myös tarvetta uusien vaatimusten tarkasteluun myös toimintaympäristön näkökulmasta. Kuntien antamissa vastauksissa nähtiin ainakin teoreettinen mahdollisuus siihen, että kasvava ICT-kustannus voisi pienentää jotain muuta kustannusta. Myös tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvät toimet ovat nostaneet viime vuosina kuntien ICT-kustannuksia.

#### 5.4 Digikehittämisen verkostot

Kyselyn neljännen teemaosion kysymykset koskivat pienten kuntien verkostoitumista digitalisaation kehittämiseksi ja kuntien kokemuksia verkostojen hyödyistä. Kyselyyn vastanneista 29 kunta 12 kuntaa (41,4 %) oli mukana jossain digikehittämisen verkostossa. 13 kuntaa (44,8 %)

puolestaan ei kuulunut mihinkään verkostoon. 13,8 % vastaajista (4 kuntaa) ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Avoimen lisäkysymyksen vastauksista kuvastui, että pienissä kunnissa suositetaan kuntien yhteishankkeita tai seudullista yhteistyötä digitalisaation kehittämisessä.

Digitalisten ratkaisujen käyttöönottamisen edistämässä verkostojen rooli jakoi vastaajien mielipiteitä. Kysymys esitettiin positiivisenä, jossa vastausasteikko oli 1–5. Asteikossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Mediaanivastaus kysymykseen oli 4 ja keskiarvovastaus 3. Yhtään ääripään vastausta (1 tai 5) ei annettu.

Digikehittämisen verkostoja oli mahdollisuus kommentoida avoimen vastauskentän kautta. Pienten kuntien tarpeet ja tavoitteet ovat pitkälti samoja ja yksin kehittämistä rajoittaa usein tiukka henkilöresurssi. Vastausten perusteella pienissä kunnissa yhdessä tekeminen ja kehittäminen nähtiinkin järkevänä ja tehokkaana, usein myös lähes ainoana vaihtoehtona kehitystyön toteuttamiseksi. Toisaalta aikaa ja resursseja hankkeiden suunnitteluun, käynnistämiseen ja koordinointiin on pienissä kunnissa vaikea löytää. Useammassa kommentissa kritisoitiin kuitenkin sitä, että verkostoissa kehittäminen tapahtuu yleensä isojen kuntien ehdoilla ja niistä on siksi vain vähän hyötyä pienille kunnille. Myös kehittämishankkeiden korkeat kustannukset herättivät kritiikkiä pienten kuntien vastauksissa.

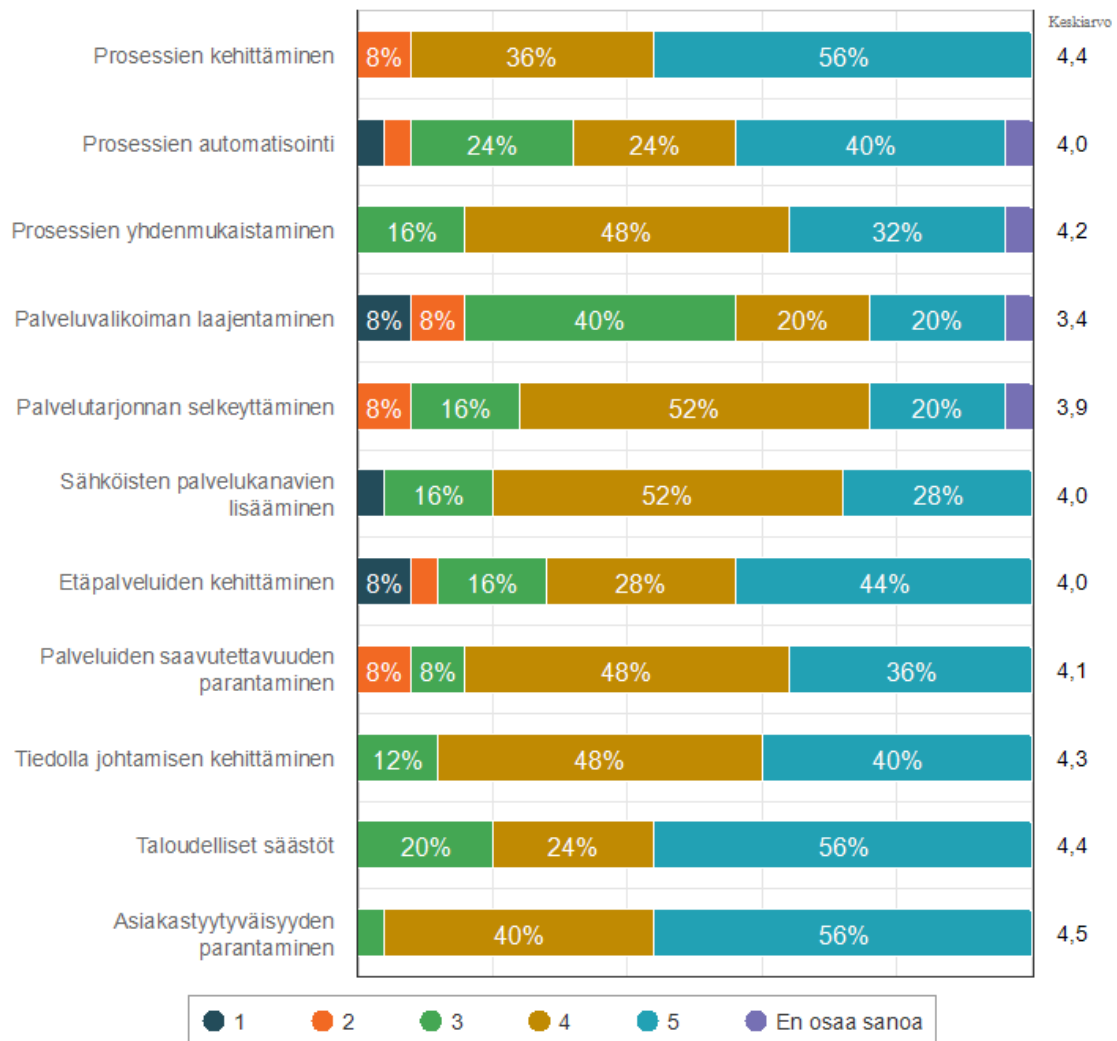
## **5.5 Palveluprosessien ja sähköisten palvelukanavien kehittäminen**

Kyselyn viides teemaosio käsitteli kuntien palveluprosesseihin ja sähköisiin palvelukanaviin tekemää kehitystyötä viimeisen viiden vuoden aikana. Kysymyksillä kartoitettiin kuntien palveluiden ja toimintojen sähköistämisen ja digitalisoinnin tilannetta eri toimialoilla sekä kuntien näkemyksiä erilaisista digitalisaatiolle asetetuista tavoitteista ja niiden tärkeydestä.

Kyselyyn vastanneista 29 kunnasta 25 (86,2 %) oli kehittänyt palveluprosessejaan ja sähköisiä palvelukanavia viimeisen viiden vuoden aikana. Vastauksissa huomiota herätti se, että lakimuutosten tuomista vaateista huolimatta 3 kuntaa (10,3 %) ei ole kyseistä kehittämistyötä tehnyt lainkaan.

Digitalisaatiolle asetetuista tavoitteista tärkeimmiksi koettiin prosessien kehittäminen, taloudelliset säästöt ja asiakastyytyvyyden parantaminen. Näissä keskiarvo vastaus vaihteli 4,4 ja 4,5 välillä (kuvio 10). Mediaanivastaus kaikissa kolmessa kohdassa oli 5. Palveluvalikoiman kehittäminen sai

kyselyn vastauksissa heikoimman keskiarvon (3,4). Toiseksi vähiten painoa annettiin palvelutarjonnan selkeyttämiselle, joka sai keskiarvon 3,9.



KUVIO 10. Digitalisaatiolle asetettujen tavoitteiden tärkeys kunnan palveluita kehitettäessä (n = 25)

Palveluiden ja prosessien sähköistämistä tai digitalisoimista selvitettiin kyselyssä toimialoittain. Tutkimuskohteina olivat kunnan keskushallinnon, sivistystoimen ja teknisen toimen sekä elinkeinotoiminnan palvelut ja prosessit.

### 5.5.1 Keskushallinnon palveluiden ja prosessien sähköistäminen

Keskushallinto (käytetään myös nimeä yleishallinto) vastaa kunnissa pääsääntöisesti valtuuston ja kunnan-/kaupunginhallituksen päätösten valmistelusta, toimenpanosta ja tiedoksi saattamisesta



sekä tuottaa hallinnon tukipalveluita, joihin kuuluvat mm. taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Myös vaalien ja arkistotoimen järjestäminen kuuluvat yleisesti kunnan keskushallinnon tehtäviin. Hallinnonalan tehtäväsisältö vaihtelee kuitenkin kuntakohtaisesti.

Kunnissa toimielimet voivat tehdä päätöksiä perinteisesti kokouspaikalla tapahtuvassa kokouksessa, sähköisessä toimintaympäristössä tapahtuvassa kokouksessa (sähköinen kokous) tai sähköisesti ennen kokousta (sähköinen päätöksentekomenettely). Sähköinen päätöksentekomenettely tarkoittaa suljetussa tietojärjestelmässä tapahtuvaa päätöksentekoa ennen toimielimen varsinaista kokousta. (Kuntalaki 410/2015, § 98–100.) Kyselyyn vastanneista 17 kunnalla (59 %) on käytössä sähköinen päätöksentekomenettely.

Sähköisen kokouksen tai sähköisen päätöksentekomenettelyn käyttö edellyttää, että luottamushenkilöillä on käytettävissä päätöksentekoon soveltuvat laitteet. Osa kunnista tarjoaakin luottamushenkilöiden käyttöön tietokoneita tai mobiililaitteita. Kyselyyn vastanneista kunnista 66 % (19 kuntaa) oli hankkinut edellä mainittuja laitteita valtuutettujen käyttöön. 41 %:lla kyselyyn vastanneista kunnista (12 kunnalla) oli käytössä luottamushenkilöille oma sähköinen työtila, esimerkiksi Teams.

Valtuuston kokoukset ovat julkisia kokouksia. Yli puolessa (55 %) eli 16 kyselyyn vastanneista kunnista valtuuston kokouksia pystyi seurata suorana lähetyksenä netistä. Yhdessätoista kunnassa (38 %) valtuuston kokoukset videoitiin ja videot voi katsoa myöhemmin netistä.

Kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Ajankohtaisista asioista tiedottaminen tapahtui 41 %:ssa (12 kunnassa) kyselyyn vastanneista kunnista digitaalisen kuntatiedotteen tai tiedotuslehden kautta.

Kunnan asukkailla, kunnassa toimivilla yhteisöillä ja säätiöillä sekä kunnassa kiinteää omaisuutta omistavalla tai hallitsevalla on oikeus tehdä aloitteita kunnan toimintaa koskevissa asioissa. (Kuntalaki 410/2015, § 22–23.) Oikeuksien toteutumista varten kunnissa on käytössä erilaisia palaute- ja aloitekanavia. Kyselyyn vastanneista kunnista 86 % (25 kuntaa) käytti sähköistä palautekanavaa ja 62 % (18 kuntaa) sähköistä aloitekanavaa.

EU:n Whistleblowing-direktiiviin mukainen ilmoittajansuojelulaki astui voimaan 1.1.2023. Laki edellyttää, että vähintään 50 henkilöä työllistävät organisaatiot ottavat käyttöön kanavan, jonka kautta

on mahdollista tehdä ilmoituksia havaitsemistaan väärinkäytöksistä ja epäkohdista organisaatiossa. Kanavan kautta organisaatio ilmoittaa myös suoritetuista toimenpiteistä ilmoituksen tekijälle. (Keskuskauppakamari 2023.) 59 % kyselyyn vastanneista kunnista (17 kuntaa) oli toteuttanut Whistleblowing -direktiivin vaatiman ilmiantokanavan sähköisesti.

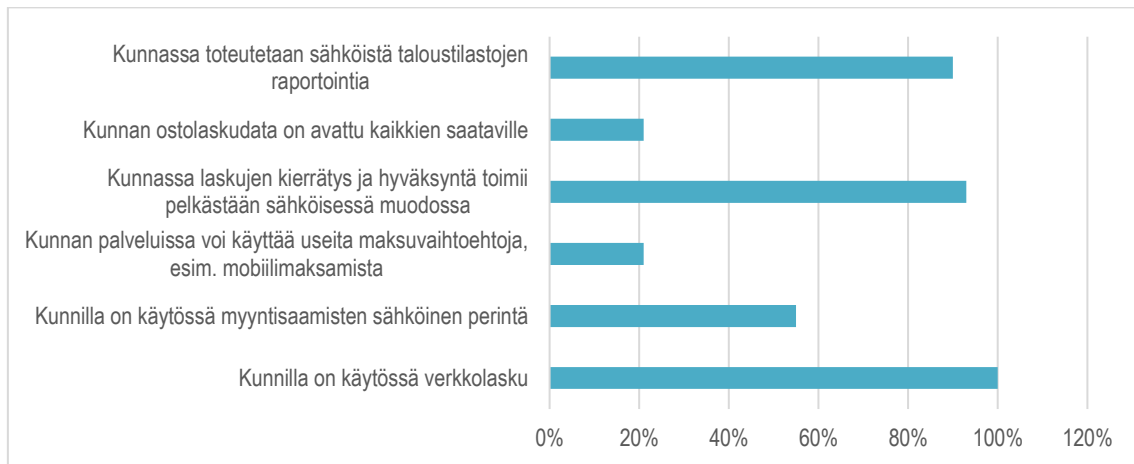
Päätöksentekoa ja demokratiaa koskevista avoimista vastauksista nousi esille, että kunnissa tehdään koko ajan toimenpiteitä päätöksenteon ja demokratian palveluiden parantamiseksi. Videoita koskevien saavutettavuusvaatimusten ohjeistus on ollut kuntien näkökulmasta epäselvä ja se on rajoittanut muun muassa valtuuston kokouksien videointia. Uuden ohjeistuksen myötä kehitystyötä kokousten videoinnissa tullaan mahdollisesti kunnissa jatkamaan. Vastauksista nousi yhdestä kunnasta esille myös intranet-ratkaisun valmistelu luottamushenkilöiden käyttöön. Whistleblowing-kanavan käyttöönottoa työstettiin kahdessa kunnassa.

Taloushallinnon palveluiden ja prosessien sähköistämisiä on kunnissa tehty aktiivisesti. Vuonna 2019 voimaan tullut laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 241/2019 on jouduttanut verkkolaskuihin siirtymistä ja sitä kautta myös sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa. Lain vaikutukset näkyvät myös kyselyn vastauksissa (kuviokuva 11), sillä kaikilla vastanneilla oli käytössä verkkolasku ja laskujen kierrätys tapahtui pelkästään sähköisesti jo 27 kunnassa (93,1 %).

Sähköinen myyntilaskujen perintä oli käytössä 16 kunnassa (55,2 %). Maksuvaihtoehtoissa pienissä kunnissa suositaan vielä perinteisiä tapoja, sillä vain 6 kunnassa (20,7 %) kunnan palveluissa oli mahdollista käyttää useita maksuvaihtoehtoja, kuten mobiilimaksamista. Pienissä kunnissa ei myöskään ole järjestelmällisesti lähdetty avaamaan ostolaskudataa kaikkien saataville. Vain 6 vastaajista (20,7 %) kertoi ostolaskudatan olevan kaikkien saatavilla.

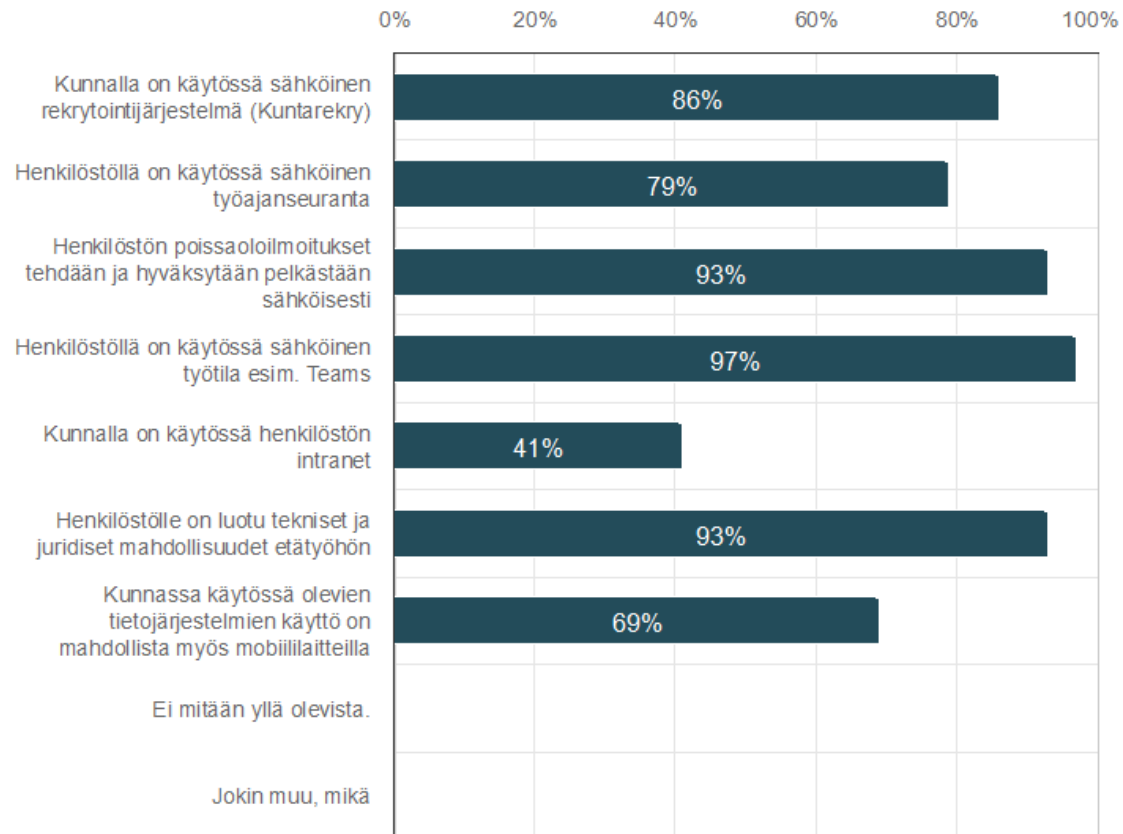
Kyselyyn vastanneista kunnista 26 (89,7 %) toteutti sähköistä taloustietojen raportointia (kuviokuva 11). Sähköinen taloustilastojen raportointi on aloitettu kunnissa jo 2019 ja 2021 vuodesta alkaen se on ollut osa kuntien lakisääteistä toimintaa. Kuntalain 410/2015 § 120 määrittää, että kunnan on tuotettava tietoja kunnan toiminnasta ja taloudesta kunnan toiminnan, hallinnon ja talouden ohjausta, johtamista ja seuranta varten sekä kunnan asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi. Kunnan on salassapitosäännösten estämättä toimitettava 112 §:ssä tarkoitetut tilinpäätös-, osavuositilaus- ja kustannustiedot sekä muualla laissa

tai lain nojalla säännöllisesti toimitettavaksi edellytetyt taloustiedot Valtiokonttorille yhteistoimivuuden edellyttämässä muodossa.



*KUVIO 11. Kuntien tekemät toimenpiteet taloushallinnon prosessien ja toimintojen digitalisoinniseksi (n = 29)*

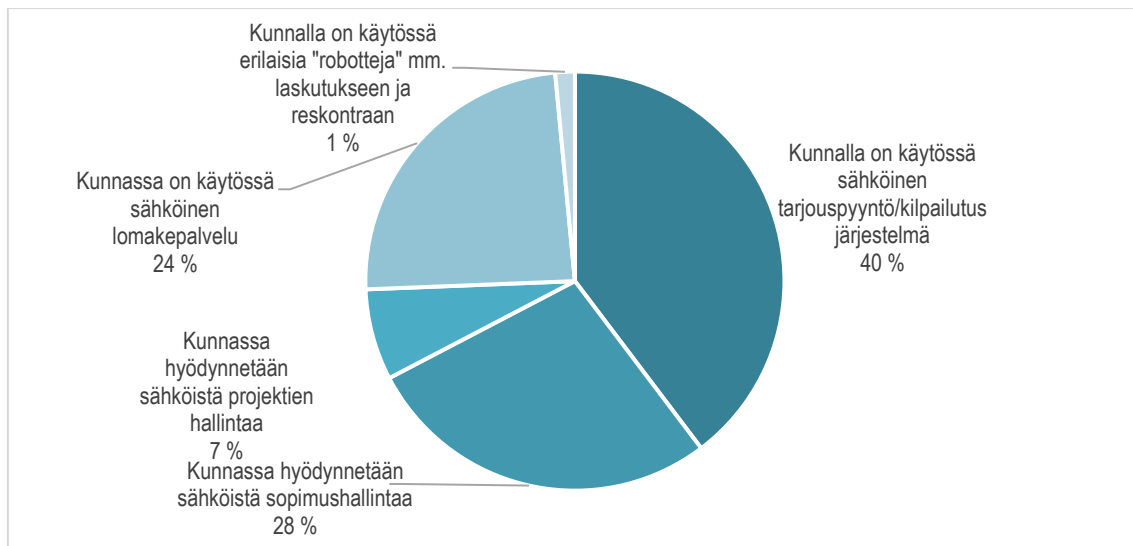
Keskushallinnon palveluista ja toiminnoista eniten kehitystyötä palveluiden ja prosessien sähköistämiseksi on tehty henkilöstöhallinnon osalta. Henkilöstöhallinnon palveluiden ja prosessien sähköistämiseen ja digitalisoimiseen vastasi yhteensä 29 kuntaa (kuviot 12). Valittujen vastausten lukumäärä oli 162.



KUVIO 12. Sähköiset palvelukanavat ja -prosessit henkilöstöhallinnossa (n = 29)

Kyselyn vastauksissa uusien henkilöiden rekrytointitilanteissa sähköistä rekrytointijärjestelmää hyödynsi 25 kuntaa (86,2 %). Henkilöstöllä oli käytössä sähköinen työajanseuranta 23 kunnassa ja henkilöstön poissaolot tehtiin ja hyväksyttiin pelkästään sähköisesti 27 kunnassa. Henkilöstölle oli käytössä sähköinen työtila 28 kunnassa, mutta henkilöstön intranet-ratkaisu oli käytössä vain 12 kunnassa (41,4 %). Etätöölle oli pienissä kunnissa luotu hyvät edellytykset, mutta käytännön tekemistä hidastaa se, että kaikkiin tietojärjestelmiin ei ole mahdollista päästä mobiililaitteilla.

Muita kunnan päivittäisiä työtehtäviä helpottavia sähköisiä ratkaisuja kunnissa oli otettu käyttöön kuvion 13 mukaisesti.

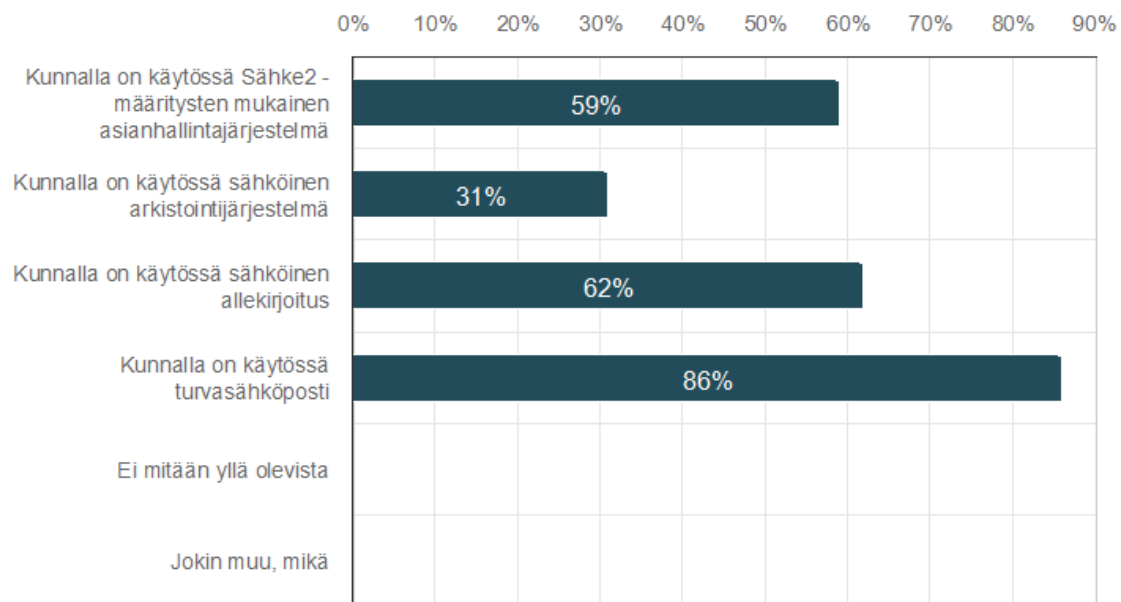


KUVIO 13. Muut käytössä olevat keskushallinnon sähköiset ratkaisut (n = 29)

Avoimista vastauksista ilmeni, että osa sähköisistä palveluista on otettu kunnissa vain osittain käyttöön. Lomake voi olla saatavilla verkosta, mutta kaikkia lomakkeita ei voi palauttaa sähköisesti. Kehittämistä hidastavina tekijöinä avoimista vastauksista nousi esille erityisesti lomakepalvelun osalta resurssipula ja lomakepalvelun hinta. Pienissä kunnissa ei henkilöresurssia ole nykyisellään riittävästi esimerkiksi lomakepohjien tekemiseen tai toimijoiden kilpailuttamiseen. Sähköisten palvelukanavien hintojen nähtiin myös nousevat usein pienissä kunnissa kohtuuttomalle tasolle pienen käyttövolyymien takia.

Asiakirjahallinnon osalta kunnissa on kehitystyö saatu alkuun, mutta tekemistä riittää vielä (kuviot 14). Tiedonhallintain 906/2019 § 19 todetaan, että jos asiakirja saapuu viranomaiselle muussa kuin sähköisessä muodossa, se on muutettava sähköiseen muotoon, jos asiakirja on säädetty pysyvästi säilytettäväksi taikka lailla tai lain nojalla arkistoitavaksi. Tämä lain vaatimus johtaa siihen, että kuntien on otettava käyttöön sähköinen arkisto asiakirjojen pysyvää säilyttämistä varten. Useat sähköiset arkistointiratkaisut edellyttävät Sähke2-mukaista asiahallintajärjestelmää toimiakseen. Kansallisarkiston määräys sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittelystä, hallinnasta ja säilyttämisestä (Sähke2) on laaja koonti sähköistä asiakirjahallintaa ja arkistointia koskevista metatiedoista ja vaatimuksista sekä ohjeistus niiden soveltamiseksi yhteen (Kansallisarkisto 2023).

Kyselyyn vastanneissa kunnissa vain reilulla puolella (59 %) vastaajista oli käytössä Sähke2-määrittysten mukainen asiahallintajärjestelmä ja sähköinen arkisto oli käytössä kolmanneksella vastanneista eli 9 kunnalla (31 %). Sähköinen allekirjoitus oli käytössä 18 kunnassa ja turvasähköpostia käytti 25 kyselyyn vastannutta kuntaa.



KUVIO 14. Asiakirjahallinnon kehittämisen tilanne kunnissa kesällä 2023 (n=29)

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että osassa sähköistä arkistoa käyttävistä kunnissa arkisto oli käytössä vain osittain, esim. vain tietyissä ohjelmissa. Sähköisen arkistoinnin käyttöönottoa oli hidasnut ainakin yhdessä kunnassa ohjelmistotoimittajan haasteet käyttöönottoaikatauluun liittyen.

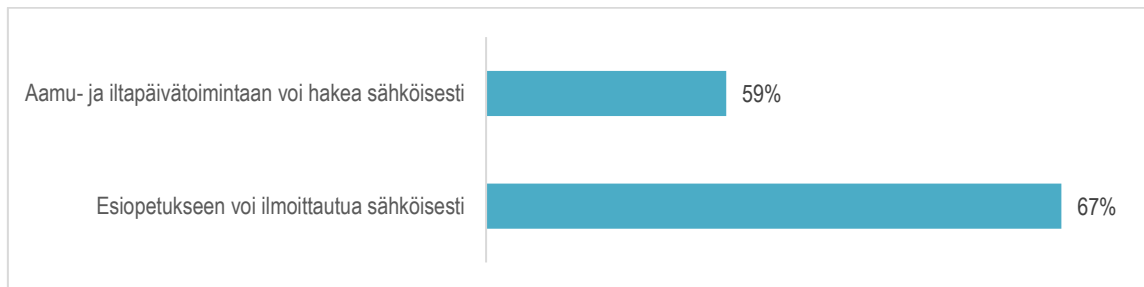
## 5.5.2 Sivistyspalveluiden toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen

Sivistyspalveluiden toimialaan sisältyy varhaiskasvatus, esi- ja perusopetus sekä toisen asteen opetus ja vapaa sivistystyö. Myös kirjasto- ja kulttuuritoimi sekä vapaa-aikatoimi ja nuorisotyö kuuluvat yleisesti sivistyspalveluiden alle. Kysymykseen, joka koski varhaiskasvatusta, esiopetusta, perusopetusta ja kuntien järjestämää aamu- ja iltapäivätoimintaa sekä kansalaisopistotoimintaa vastasi 27 kuntaa. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa oli mahdollisuus valita useita vastausvaihtoehtoja. Kaikkiaan vastauksia valittiin 219.

Varhaiskasvatukseen liittyvistä vastauksista kävi ilmi, että 19 kunnassa (70,4 %) varhaiskasvatukseen oli mahdollista hakea sähköisesti ja 22 kunnassa (81,5 %) oli käytössä varhaiskasvatuksen

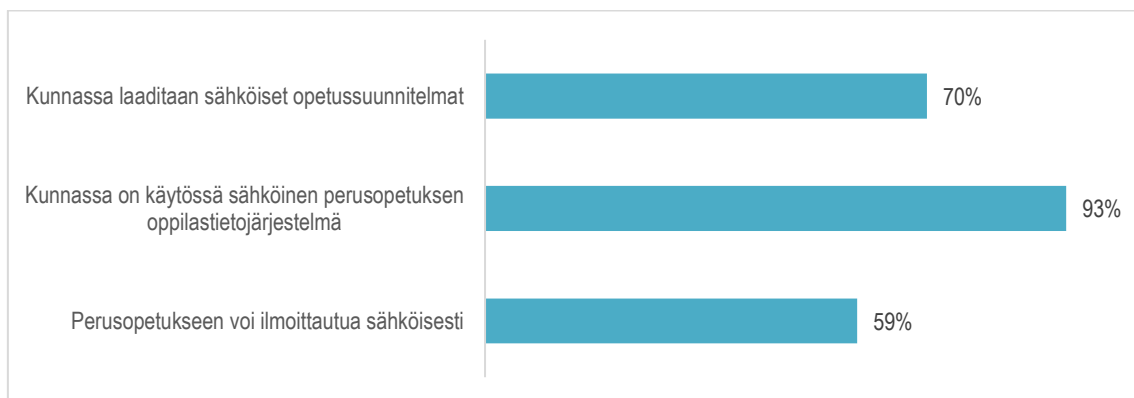
sähköinen asiakastietojärjestelmä. 66,7 % kyselyyn vastanneista kunnista (18 kuntaa) laati sähköiset varhaiskasvatussuunnitelmat.

Esiopetuksen ja aamu- ja iltapäivätoiminnan osalta palveluita oli kehitetty sähköistämällä paikkahakeminen (kuvio 15). Esiopetukseen ilmoittautuminen hoitui 18 kunnassa sähköisesti ja aamu- ja iltapäivätoimintaan saattoi hakeutua sähköisesti 16:ssa kyselyyn vastanneessa kunnassa.



KUVIO 15. Esiopetuksen ja lasten aamu- ja iltapäivätoiminnan sähköistetyt palvelut (n = 27)

Perusopetuksen osalta palveluiden sähköistäminen näytti olevan pitkällä oppilastietojärjestelmien ja sähköisten opetussuunnitelmien osalta (kuvio 16). Opetussuunnitelmat laadittiin sähköisesti 19 kunnassa ja sähköinen oppilastietojärjestelmä oli käytössä 25 kunnassa. 16 kyselyyn vastannutta kuntaa järjesti perusopetukseen ilmoittautumisen sähköisenä.

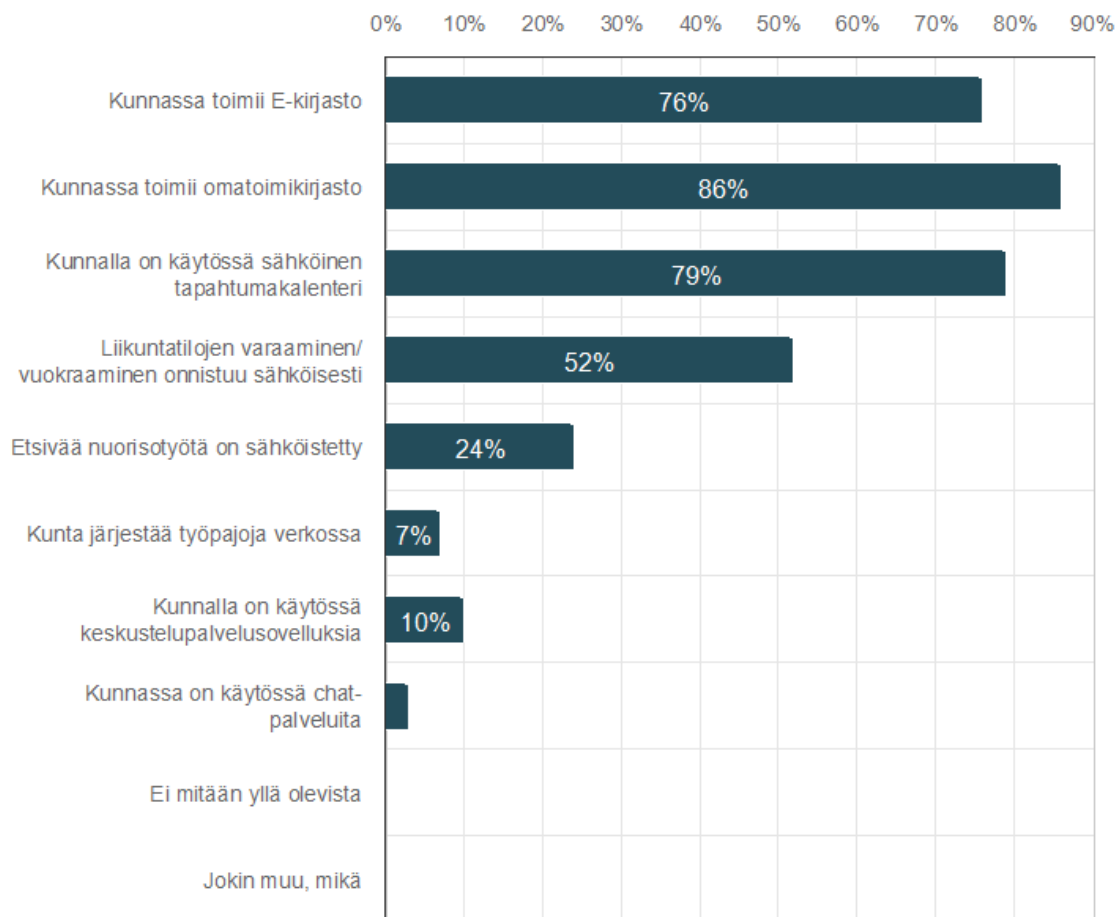


KUVIO 16. Perusopetuksen sähköistetyt palvelut ja prosessit (n = 27)

Vapaaseen sivistystyöhön kohdistuvia kysymyksiä tutkimuksessa oli kaksi. Molemmat koskivat kansalaisopistojen palveluiden ja prosessien sähköistämisestä. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että 24:ssä kyselyyn vastanneessa kunnassa kursseille ilmoittautumisen oli mahdollista hoitaa sähköisesti. Kansalaisopistoilla oli verkko- tai etäopetuskursseja 22 kunnassa.

Avoimista vastauksista nousi esiin kuntien välinen yhteistyö toimintojen järjestämisessä. Kansalaisopistotoimintaa järjestettiin vastaajien mukaan pienissä kunnissa yhteistyössä naapurikuntien kanssa. Tällöin kansalaisopisto oli naapurikunnan organisaatiossa ja vastaajakunta oli osallisena siinä.

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen sekä nuorisotyön palveluita ja toimintoja koskeva kysymys oli niin ikään monivalintakysymys, jossa valittavana oli useita vaihtoehtoja (kuvio 17). Kysymykseen vastasi 29 kuntaa ja valittujen vastausten määrä oli 98.



KUVIO 17. Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimessa sekä nuorisotyössä sähköistetyt palvelut ja prosessit (n = 29)



Kirjastopalveluiden osalta omatoimikirjasto oli käytössä 25 kunnassa ja E-kirjasto 22 kunnassa. Sähköistä tapahtumakalenteria hyödynnettiin 23 kyselyyn vastanneessa kunnassa ja liikuntatilojen varaaminen onnistui sähköisesti 15 kunnassa. Etsivää nuorisotyötä oli sähköistetty 7 kunnassa.

Selkeästi vähemmälle kehitystyölle olivat jääneet verkkotyöpajat (6,9 %), keskustelupalvelusovellukset (10,3 %) ja chat-palvelut (3,4 %). Avoimissa vastauksissa kerrottiin chat-palvelun olleen käytössä aiemmin, mutta käyttö lopetettiin vähäisten käyttäjämäärien takia.

### **5.5.3 Teknisen toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen**

Teknisen toimialan tehtäväkokonaisuuteen kuuluvat kaavoitukseen ja maankäyttöön liittyvät tehtävä sekä ympäristönsuojelun tehtävät. Tekninen toimiala huolehtii kunnissa mm. kiinteistöjen kunnosta, toimitilojen ja maa-alueiden vuokrauksesta ja myynnistä sekä virkistys- ja liikunta-alueiden kunnossapidosta.

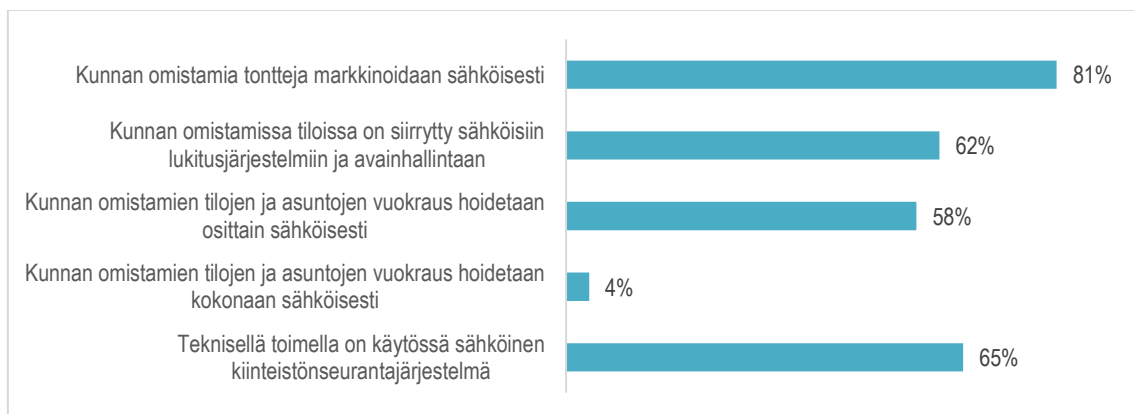
Teknisen toimialan palveluiden ja toimintojen sähköistämistä koskevaan kysymykseen vastasi 26 kuntaa. Monivalintakysymyksessä vastauksia annettiin 194. Kuntien antamat vastaukset on jaoteltu kaavoitukseen ja lupakäsittelyyn (kuvio 18), kunnan kiinteistöjen ja maa-alueiden vuokraus-toimintaa (kuvio 19) sekä muihin sähköisiin prosesseihin ja palveluihin (kuvio 20).

Kaavoitus tuotettiin 17 kunnassa sähköisesti ja kaavat ovat nähtävillä kunnan verkkosivuilla. Lupakäsittelyn sähköistämisen osalta 76,9 % vastaajista (20 kuntaa) kertoi käyttävänsä sähköistä rakennuslupakäsittelyä. Sähköinen osoitetietojenhallintajärjestelmä oli käytössä 18 kunnalla. Sähköinen ympäristölupien käsittely oli käytössä 54 %:lla (14 kuntaa) kyselyyn vastanneista ja sähköisiä lupalomakkeita käytti 18 kyselyyn vastannutta kuntaa.



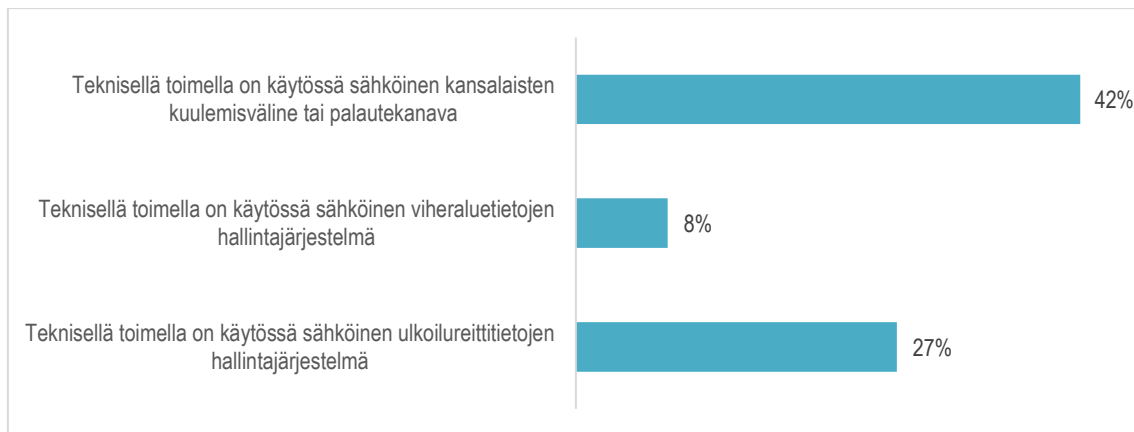
KUVIO 18. Kaavoituksen ja lupakäsittelyn sähköistetyt palvelut ja prosessit (n = 26)

Kunnan omistamien kiinteistöjen osalta 17 kuntaa käytti sähköistä kiinteistönseurantajärjestelmää. Vuokraustoimintaa oli sähköistetty osittain 15 kunnassa, mutta vain yhdessä kunnassa vuokrausprosessi oli sähköistetty kokonaan. 16 kuntaa oli siirtynyt kunnan omistamissa kiinteistöissä sähköisiin lukitusjärjestelmiin ja avainhallintaan. Kunnalla myynnissä olevia tontteja markkinoidaan sähköisesti 21 kyselyyn vastanneessa kunnassa.



KUVIO 19. Kunnan kiinteistöjen ja maa-alueiden vuokraustoiminnan sähköistetyt prosessit (n = 26)

Viheralueiden kunnossapidossa hyödynnettiin sähköistä hallintajärjestelmää kahdessa kunnassa ja ulkoilureittitietojen hallintajärjestelmä oli käytössä seitsemällä kunnalla. Lähes puolella vastanneista (42,3 %) oli käytössä kuntalaisille suunnattu sähköinen kuulemisväline tai palautekanava.

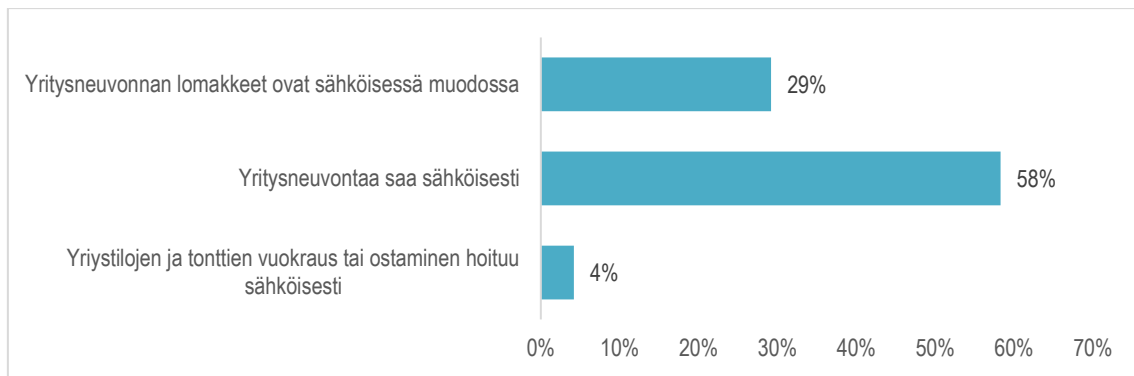


KUVIO 20. Muut teknisen toimialan sähköistetyt palvelut ja prosessit (n = 26)

#### 5.5.4 Elinkeinotoiminnan toimialan palveluiden ja prosessien sähköistäminen

Elinkeinotoiminnan toimialaan sisältyy kuntien työllisyyspalvelut ja kunnissa tapahtuva työ yritysten tukemiseksi ja paikallisen elinkeinotoiminnan kehittämiseksi. Elinkeinotoiminnan toimialan palveluiden ja prosessien sähköistämistä koskevaan kysymykseen vastasi 24 kuntaa. Monivalintakysymyksessä vastauksia annettiin 68.

Kyselyyn vastanneista kunnista 58,3 % (14 kuntaa) tarjosi työllisyyspalveluita sähköisesti. Yrittäjille tarjottavien palveluiden osalta (kuviot 21) yritysneuvontaa oli sähköisesti saatavilla 14 kunnassa ja yritysneuvonnan lomakkeet olivat sähköisessä muodossa 7 kunnalla. Yritys- ja toimitilojen vuokraus ja ostaminen hoitui kuitenkin sähköisesti vain yhdessä kunnassa. Avoimien vastausten perusteella näytti, että yritysneuvontaa ei pienissä kunnissa välttämättä tuoteta itse, vaan palvelu saadaan ostaa ulkopuoliselta toimijalta tai toiselta kunnalta.



KUVIO 21. Yrityksille tarjottavat sähköiset palvelut (n = 26)

Kyselyyn vastanneista kunnista 41,7 %:lla (10 kuntaa) oli käytössä sähköinen avustushakemus järjestöille myönnettäviin avustuksiin. Kyselyssä ei kuitenkaan selvitetty, kuinka moni kunta ylipääntään myöntää näitä avustuksia.

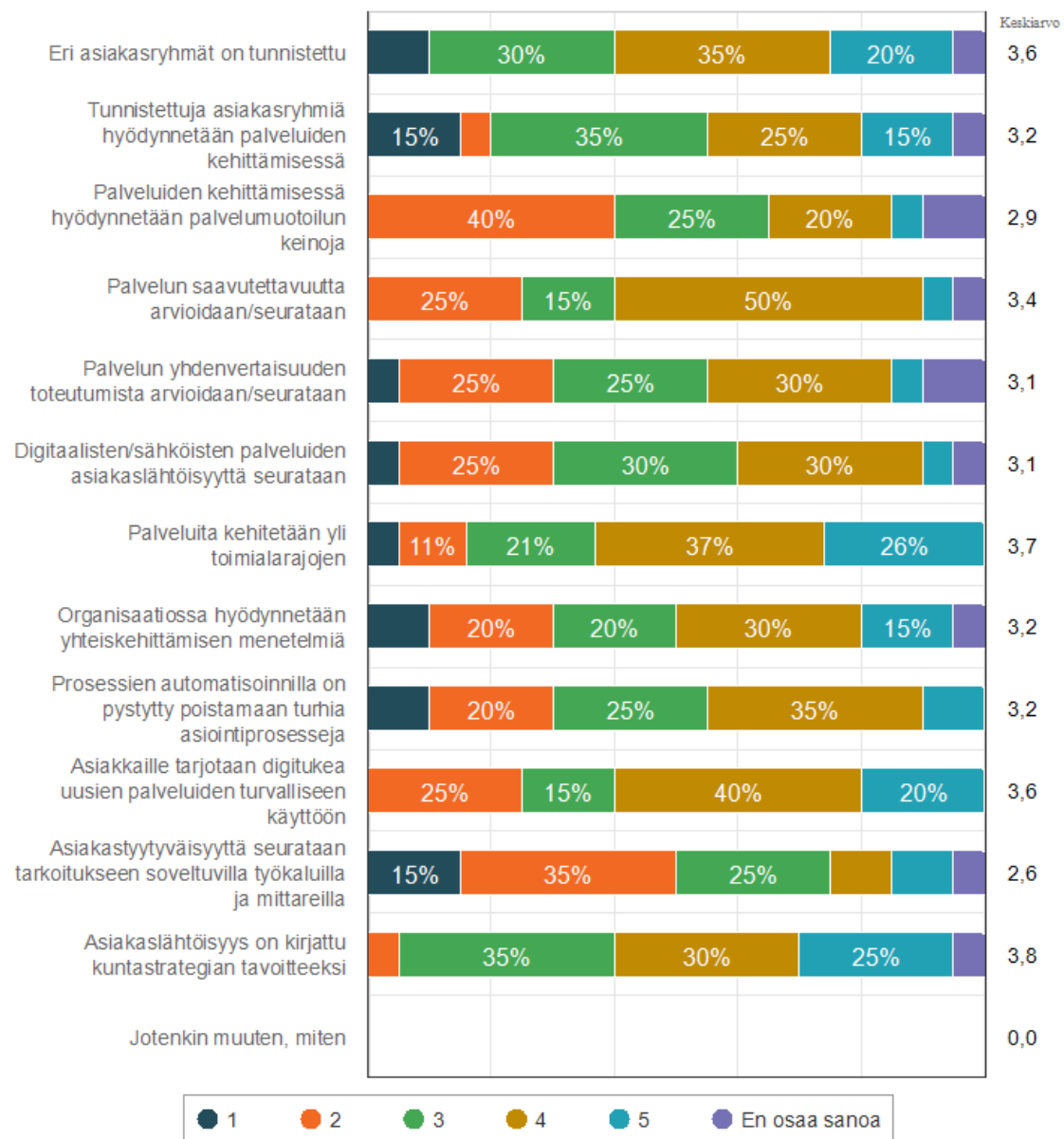
Elinkeinotoimen toimialan yhtenä osa-alueena on myös maaseutuhallinnon palvelut ja maatalousyrittäjien lomituspalveluiden järjestäminen. Kunnissa maaseutuhallinnon palveluita toteutetaan joko kunnan omana toimintana tai kuntien yhteistoimintana. Myös lomituspalvelut hoidetaan usein keskitetysti siten, että yksi kunta vastaa ison alueen kuntien lomituspalveluista. Maatalousyrittäjien eläkelaitos Mela ylläpitää viljelijöille ja kunnille tarkoitettua sähköistä asiointialustaa lomitusasioiden hoitamista varten. Kyselyyn vastanneista kunnista kuitenkin vain 10 kunnassa (41,7 %) maatalousyrittäjän vuosiloma- ja sijaisapuhakemukset oli mahdollista tehdä sähköisesti ja 11 kunnassa (45,8 %) maatalouden lomituspalvelut oli mahdollista varata sähköisesti.

## 5.6 Asiakslähtöisyyden huomioiminen digitaalisten palveluiden kehittämisessä

Kyselyn kuudes teema-alue käsitteli asiakslähtöisyyden huomioimista kuntien tekemässä kehitystyössä. Toimivaa digitaalista palvelukokonaisuutta tavoiteltaessa palveluiden toteuttamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet. Vastausten perusteella 71,4 % vastaajista (20 kuntaa) huomio asiakslähtöisyyden digitaalisia palveluita kehittäessään.

Ne kunnat, jotka kertoivat huomioivansa asiakslähtöisyyden palveluiden kehittämisessä, ohjattiin vastaamaan myös kysymykseen toimenpiteistä, mitä kunnassa on asiakaskokemuksen huomioimiseksi toteutettu. Vastaukset tuli antaa annettuihin vaihtoehtoihin matriisiin asteikolla 1–5, jossa

vaihtoehto 1 oli täysin eri mieltä ja vaihtoehto 5 täysin samaa mieltä. Valittavana oli myös vaihtoehto ”En osaa sanoa”. Kuvioon 22 on kuvattu annetut vastaukset.

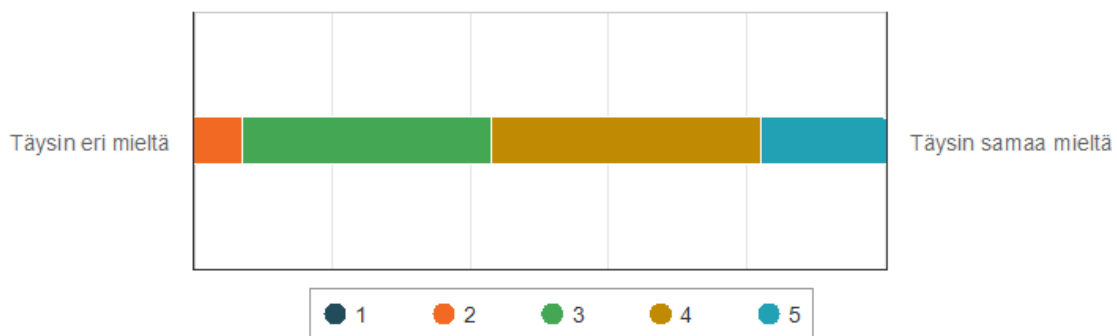


KUVIO 22. Asiakaslähtöisyyden huomioimiseksi tehdyt toimenpiteet kunnissa (n = 20)

Vastausten perusteella eniten toimenpiteitä oli tehty asiakasryhmien tunnistamisessa, palveluiden saavutettavuuden arvioinnissa ja seurannassa sekä yli toimialarajojen tapahtuvassa palveluiden kehittämisessä ja digituen tarjoamisessa asiakkaille. Kaikissa edellä olevissa vaihtoehtoisissa mediaanivastaus oli 4.

Kunnissa kehittämistyö perustuu pitkälti kuntastrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Kyselyn vastausten perusteella 50 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että asiakaslähtöisyys on kunnassa kirjattu kuntastrategian tavoitteeksi.

Vaikka 71,4 % vastanneista kertoi huomioivansa asiakaslähtöisyyden palveluiden kehittämisessä, vain 57,2 % (16 kuntaa) oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että asiakaskokemus on keskiössä kunnan toiminnoissa ja niiden suunnittelussa (kuvio 23). Keskiarvo vastaus oli 4 ja mediaani 4.

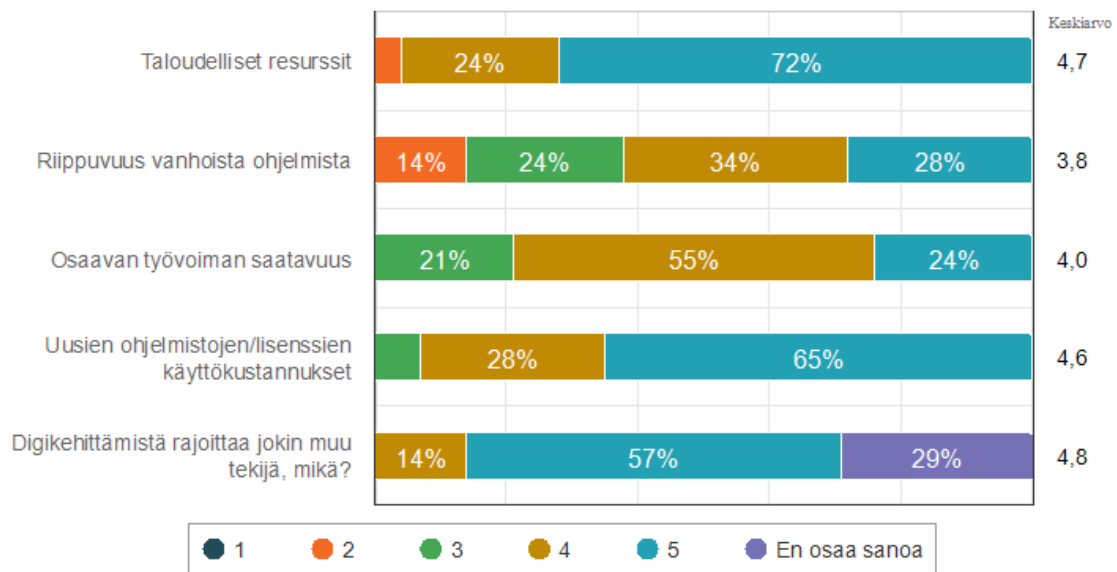


KUVIO 23. Asiakaskokemus on keskiössä kunnan toiminnoissa ja niiden suunnittelussa (n = 28)

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, käytetäänkö kunnissa jotain strategisen suunnittelun menetelmiä tai malleja, joiden avulla voidaan arvioida tehtävien toimien vaikutuksia asiakaskokemukseen analysoimalla asiakaskokemusta, organisaation toimintaa ja erilaisia syy-seuraussuhteita. Vastausten perusteella SWOT-analyysi oli säännöllisesti käytössä kahdeksalla kunnalla ja strategiakarttoja hyödynsi kolme kuntaa. Yksi kunta ei käyttänyt mitään ja yksi kunta vastasi tyhjää.

## 5.7 Digikehittämisen haasteet

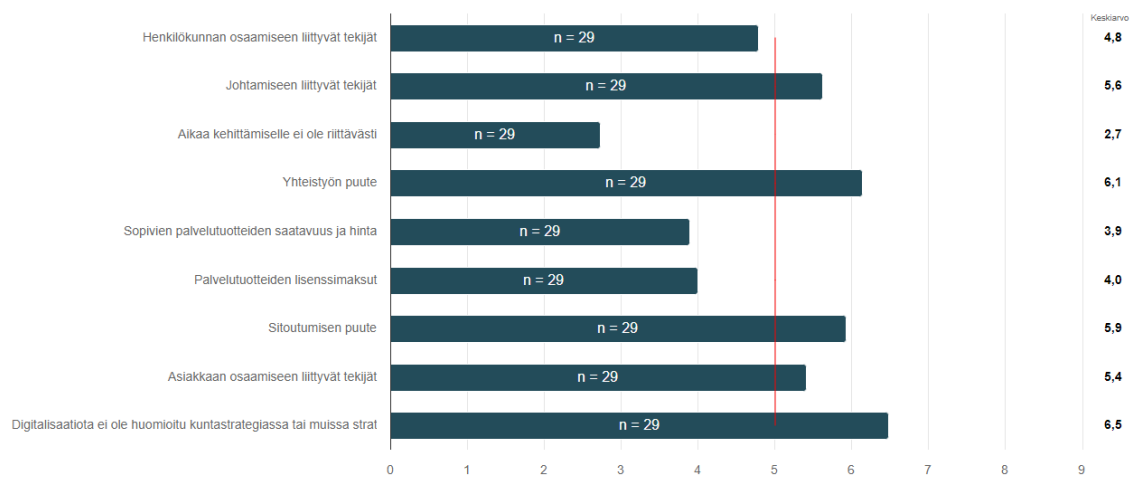
Kyselyn seitsemäs ja viimeinen teema-alue käsitteli kuntien kokemia haasteita palveluiden ja prosessien digitalisointiin liittyen. Teema-alueen ensimmäisessä kysymyksessä kuntia pyydettiin matriisin avulla arvioimaan taloudellisten resurssien ja ohjelmistoriippuvuuksien sekä työvoiman ja ohjelmistokustannusten vaikutusta kuntien digikehittämiseen. Asteikossa oli myös kohta ”Digikehittämistä rajoittaa jokin muu tekijä, mikä?”. Arviointi tapahtui asteikolla 1–5, jossa 1 oli ei vaikutusta ja 5 hyvin merkittävä vaikutus. Kysymykseen vastasi 29 kuntaa ja vastaukset jakautuivat kuvion 24 mukaisesti.



KUVIO 24. Kuntien digikehittämiseen vaikuttavat tekijät (n = 29)

Yleisesti ottaen vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, sillä kaikissa arviointikohteissa vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 3,8–4,8 ja mediaanit välille 4,0–5,0. Vastausten perusteella eniten digikehittämistä rajoitti jokin muu tekijä, jossa vastausten keskiarvo oli 4,8 ja mediaani 5,0. Muina tekijöinä esiin nousivat puuttuva henkilöstöresurssi ja aika. Toisena rajoittavana tekijänä vastuksista esiin nousi taloudelliset resurssit, jossa vastausten keskiarvo oli 4,7 ja mediaani 5,0.

Kuntia pyydettiin laittamaan merkittävyysjärjestykseen kunnan digitalisaatiota hidastavat tekijät numeroimalla annetut vaihtoehdot 1–9. Numero 1 oli eniten hidastava tekijä ja numero 9 vähiten hidastava tekijä. Yhtä numeroa oli mahdollista käyttää vain kerran. Kysymykseen vastasi 29 kuntaa ja vastausten keskiarvo oli 5 (kuviokuva 25).

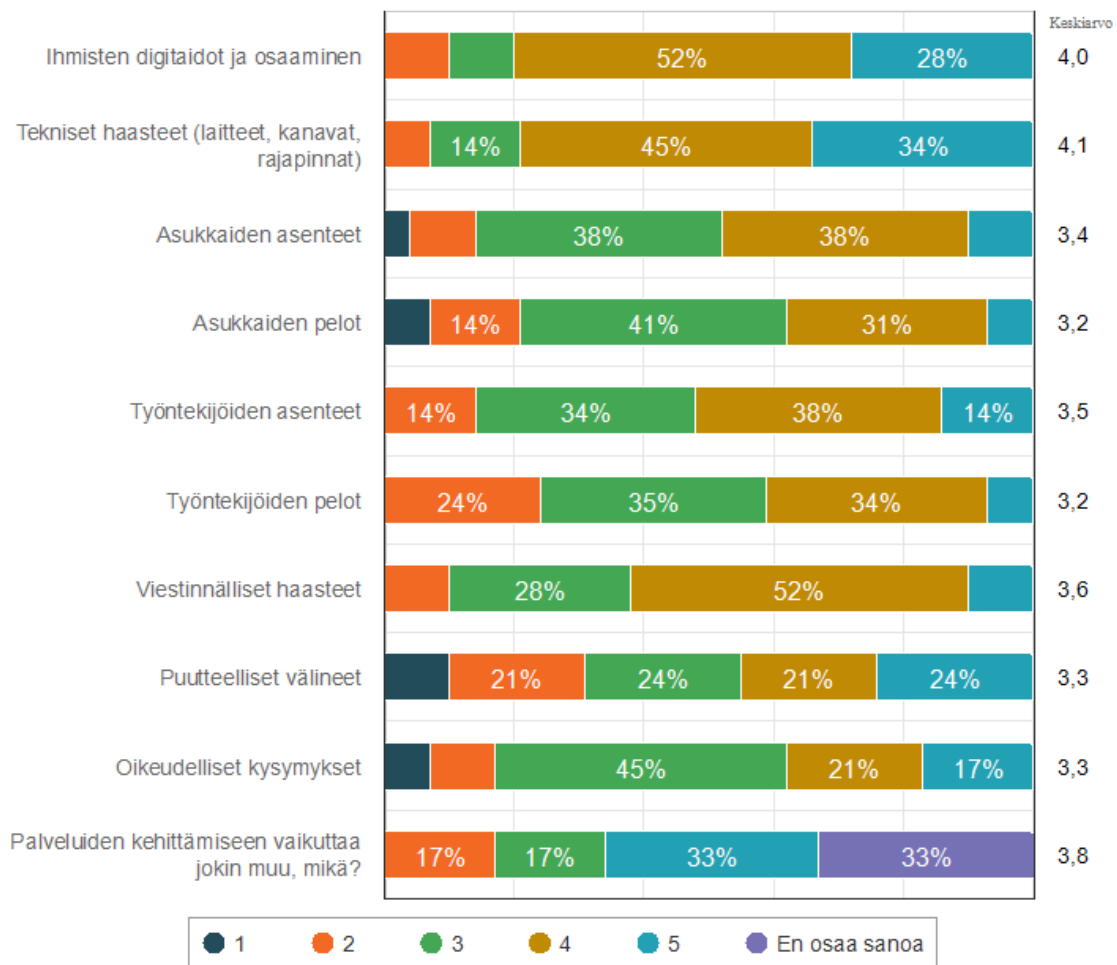


KUVIO 25. Digitalisaatiota hidastavat tekijät (n = 29)

Vastausten perusteella merkittävin digitalisaatiota hidastava tekijä tällä hetkellä oli ajan puute (ka 2,7) ja seuraaviksi tekijöiksi nousivat sopivien palvelutuotteiden saatavuus ja hinta (ka 3,9) sekä palvelutuotteiden lisenssimaksut (ka 4,0). Yli puolet vastaajista (55,2 %) oli antanut numeron 1 vaihtoehdolle ”Aikaa kehittämiselle ei ole riittävästi”. Sopivien palvelutuotteiden saatavuus ja hinta puolestaan oli saanut 24,1 %:lta numeron 1. Vastausten perusteella vähiten digitalisaatiota hidastava tekijä oli digitalisaation huomioiminen strategioissa (ka 6,5). Toiseksi vähiten digitalisaatiota koettiin hidastavan yhteistyön puute (ka 6,1).

Teema-alueen viimeisessä kysymyksessä kuntia pyydettiin matriisin avulla arvioimaan tekijöitä, jotka vaikuttavat kuntien digitaalisten palveluiden lisäämiseen ja kehittämiseen (kuviot 26). Arviointi tapahtui asteikolla 1–5. Asteikossa 1 tarkoitti, että tekijällä ei ole vaikutusta ja 5 tarkoitti, että tekijällä on hyvin merkittävä vaikutus palveluiden lisäämiseen ja kehittämiseen. Kysymykseen vastasi 29 kuntaa.





KUVIO 26. Eri tekijöiden vaikutus kuntien digitaalisten palveluiden lisäämiseen ja kehittämiseen (n = 29)

Vastaukset jakautuivat myös tämän kysymyksen vastauksissa melko tasaisesti kaikkien arvioitavien kohteiden kesken. Vastausten keskiarvojen perusteella eniten palveluiden kehittämistä ja lisäämistä jarruttivat tekniset haasteet (ka 4,1). Teknisillä haasteilla tarkoitetaan laitteiden soveltuvuutta ja toimivuutta sekä palvelukanavien ja teknisten rajapintojen saatavuutta tai käytettävyyttä. Toisena kehittämistä hidastavana tekijänä nähtiin ihmisten digitaidot ja osaaminen (ka 4,0). Arvioitavana kohtana oli myös ”Palveluiden kehittämiseen vaikuttaa jokin muu”. Kolmannes vastaajista antoi tälle arvion 5. Esiin nousi puuttuva henkilöstöresurssi ja taloudelliset tekijät.

Kyselyn lopussa oli vielä avoin kenttä, johon sai jättää kommentteja kuntien digitalisaatioon ja sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyen. Avoimen vastauksen jätti viisi kuntaa. Vastaukset on lisätty alle:

- ”Valtion asettamat vaatimukset ovat pienille kunnille merkittävästi liian kalliita. Kunnilla ei ole taloudellista resurssia järjestää palveluita vaaditulle tasolla.”
- ”Oikeudelliset kysymykset esteettömyyden osalta ovat johtaneet siitä, että joitain palveluita ei ole sitten toteutettu kenellekään, koska emme ole voineet järjestää esteettömyyttä (esim. valtuuston kokousten videointi ja tallennus)”
- ”Pienessä kunnassa vapaaehtoisten yhdistysten ja aktiivien merkitys on suuri.”
- ”Digitalisaatio tuo paljon uusia mahdollisuuksia ja tarjoaa keinon edistää kunnan elinvoimaisuutta, mutta on muistettava myös ne, jotka eivät halua tai pysty olla mukana digitalisaation nopeassa kehityksessä. Digitalisaatio ei myöskään tule ilmaiseksi - vähintäänkin se vie alkuun paljon henkilöresursseja.”
- ”Jos digitalisaatiota halutaan edistää, kuntien pitää saada siihen riittävät taloudelliset resurssit. Pienelle kunnalle ohjelmien lisenssimaksut ovat suhteessa erittäin kalliit.”

Yhteenvedona avoimista vastauksista voidaan todeta, että pienissä kunnissa digitalisaation ja yhteiskehittämisen mahdollisuudet on tiedostettu, mutta kuntien tiukka taloustilanne estää pieniä kuntia ottamasta digitaalisia palveluita täydessä laajuudessa käyttöönsä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen perusjoukkona olivat Manner-Suomen suomenkieliset kunnat. Tutkimuksen otoksena käytettiin kuntia, joiden asukasluku oli alle 5 000 asukasta (n=125). Tutkimus toteutettiin kokonais-tutkimuksena. Toteutunut otos oli n=29 eli kyselyyn vastasi reilu viidennes Manner-Suomen alle 5 000 asukkaan kunnista. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 23 %.

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä tutkimusmenetelmän näkökulmasta tutkimus voidaan todeta validiksi. Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä on soveltuva tutkimustapa kerättäessä tietoja kuntien tilanteesta, toteuttamista toimenpiteistä ja kokemista haasteista. Tutkimusmenetelmän validiteettia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tähän opinnäytetyöhön valittiin sisäisen, ulkoisen ja sisältövaliditeetin näkökulma. (Hiltunen 2009, 3-5.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sisäistä validiteettia arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, miten aika, mittaustapahtuma, mittarit ja valintakriteerien vinoumat sekä vastaaja- ja vastauskato ovat mahdollisesti vaikuttaneet saatuihin tuloksiin (Hiltunen 2009, 5). Sisäisen validiteetin näkökulmasta kyselyn lähettämisaikakohdalla on saattanut olla vaikutusta syntyneeseen vastaajakatoon. Kesäkuu on kunnissa kiireistä aikaa lähestyvien kesälomien ja kesäsulkujen takia. Yksittäisten kysymysten vastauskato ei heikennä tutkimuksen validiutta, sillä kaikille yhteisiin kysymyksiin vastauksia on antanut 24–29 kuntaa ja vastaamatta jättäneet ja ”En osaa sanoa”-vastanneet on huomioitu tutkimuksen tuloksissa. Kyselyssä esitettyjä kysymyksiä voidaan pitää valideina mittareina, vaikka vastausmahdollisuudet oli etukäteen rajattu tiettyihin toimenpiteisiin tai prosesseihin. Vastausvaihtoehtoisissa on ollut tarjolla aina myös vaihtoehto ”Muu, mikä?”.

Ulkoista validiteettia arvioidaan, kun pohditaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, ja aineisto- eli sisältövaliditeettia silloin, kun halutaan selvittää sitä, miten hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa (sama, 5). Ulkoisen validiteetin ja sisältövaliditeetin näkökulmasta kyselyn vastaajat edustavat kaikkia tutkimuskohteena olleita kuntakokoluokkia. 31.12.2021 Suomessa oli viisi kuntaa, joiden väkiluku oli alle 1 000 asukasta (4 % otoksesta), 32 kuntaa, joiden väkiluku sijoittui välille 1 001–2 000 (26 % otoksesta), ja 88 kuntaa, joiden väkiluku oli yli 2 001 asukasta

(70 % otoksesta). Kyselyyn vastanneista 7 % edusti alle 1 000 asukkaan kuntia, 21 % 1 000–2 000 asukkaan kuntia ja 72 % yli 2 000 asukkaan kuntia. Koska saadut tutkimustulokset edustavat otoksesta mukana olleita kuntia, voidaan tutkimustuloksia pitää valideina myös ennustettavuuden perusteella.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta arvioitaessa voidaan erottaa kaksi osatekijää: stabiiliteetti ja konsistenssi. Stabiiliteetissa on kysymys mittarin pysyvyydestä ajassa. Epästabiilissa mittarissa näkyvät olosuhteiden ja vastaajan mielialan ynnä muiden satunnaisvirheiden vaikutukset helposti (Yhteiskuntatieteellinen tietokanto 2008.) Tutkimustyöstä voidaan todeta, että itse kyselytutkimus on stabiili eli toistettavissa samanlaisena, mutta se, kuka organisaatiosta kyselyyn vastaa, saattaa vaikuttaa mittaustulosten toistettavuuteen. Kysely suunnattiin tässä tutkimuksessa kuntien johtoryhmille. Annetuista vastauksista kävi ilmi, että johtoryhmien kokoonpano vaihtelee kuntien välillä paljon. Yksityiskohtaisemmalla rajauksella reliabiliteettia olisi voinut kasvattaa.

Tietosuojaan näkökulmasta tutkimusaineisto ei sisällä salassa pidettävää materiaalia eikä näin ollen vaadi erityistoimenpiteitä tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen oheismateriaalina kerätty aineisto säilytetään siihen saakka, kunnes tutkimus julkaistaan suomen kielellä tietokanta Theseukseen. Julkaisun jälkeen tutkimusaineistot hävitetään asianmukaisesti.

## **6.2 Yhteenveto tuloksista**

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaukset viiteen tutkimustyön alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen:

1. Miten pienet kunnat ovat pystyneet vastaamaan viime vuosina voimaan tulleisiin digitalisaation lisäämiseen tähtääviin lakimuutoksiin?
2. Ovatko pienet kunnat hyödyntäneet digitalisaation rahoituksessa tarjolla olleita rahoituskanavia?
3. Mitä palveluita ja prosesseja kunnat ovat sähköistäneet?
4. Miten kunnat ovat huomioineet asiakaslähtöisyyden palveluita kehittäessään?
5. Mitkä ovat merkittävimmät digikehitystä hidastavat tekijät pienten kuntien näkökulmasta?

Pienet kunnat ovat kehittäneet toimintaansa lakimuutosten ohjaamaan suuntaan, sillä yli puolessa kyselyyn vastanneista kunnista on tehty toimenpiteitä digitaalisten palveluiden yhdenvertaisen käytön parantamiseksi ja tiedonhallinnan kehittämiseksi. Kehittämistoimia ei ole kuitenkaan pystytty toteuttamaan siinä aikataulussa kuin lakimuutosten voimaantulosäännökset edellyttävät. Kunnille on ollut epäselvää, mitä niiltä vaaditaan ja mitä toimenpiteitä niiden odotetaan tekevän. Lähes 90 % vastaajista koki, että lakimuutoksiin liittyvät vaatimukset ovat hankalasti toteutettavissa tai epäselviä. Yli puolet kyselyyn vastanneista koki myös, että lakimuutoksien voimaantulosta ja kuntiin kohdistuvista vaatimuksista ja uusista velvoitteista on tiedotettu liian vähän.

Sähköisen asioinnin tukipalveluna pienet kunnat hyödyntävät Suomi.fi-palveluita ja palvelutietovarantoa sähköisissä palvelukanavissaan. Käytetyimpiä tukipalveluita olivat tunnistautuminen (61 %) ja valtuutukset (86 %). Huomiota herättää kuitenkin se, että kolmannes kyselyyn vastanneista kunnista ei hyödynnä palvelutietovarantoa ja 7 % vastaajista ei käytä mitään Suomi.fi-palveluita.

Digitaalisten palveluiden yhdenvertaisen käytön parantamiseksi kyselyyn vastanneista kunnista toimenpiteitä oli tehnyt 69 %, kun taas viidennes ei ollut tehnyt mitään. Saavutettavuusdirektiivi on huomioitu kuntien verkkosivuilla ja sähköisissä palveluissa hyvin. Tämän huomaa myös kuntien verkkosivuilla vieraillessa. Viime vuosien aikana verkkosivujen ulkoasu on useissa kunnissa muuttunut entistä selkeämmäksi ja helppokäyttöisemmäksi. Myös sähköisten palautekanavien käyttö on lisääntynyt, mikä näkyy myös kyselyn tuloksista.

Tiedonhallintalain tuomiin muutoksiin ja vaatimuksiin oli pyrkinyt vastaamaan 90 % kyselyyn vastanneista kunnista. Tiedonhallintalaki toi mukanaan muutoksia ja uusia toimintamalleja tiedonhallintaan ja asiakirjahallintaan. Toiminnanohjaussuunnitelman laatiminen kuuluu yhtenä osa-alueena lain täytäntöönpanoon. Tämä työ on pakottanut kuntia tarkastelemaan toimintamallejaan ja -tapojaan kriittisesti sekä pakottanut myös jossain määrin uudenlaisen ajattelutavan omaksumiseen. Pienten kuntien resurssi näin ison suunnitelman laatimiseen näyttää olleen riittämätön, sillä 63 % kyselyyn vastanneista kertoi, että tiedonhallintasuunnitelman laatiminen on kunnassa vielä kesken, vaikka siirtymäsäännöksen mukaan suunnitelma olisi pitänyt olla valmis jo 1.1.2021. Väitettä riittämättömästä resurssista tukee myös vastausprosentin vertaaminen Kuntaliiton 2021 teettämään kartoituksen tulokseen, jossa 59 % vastaajista kertoi tiedonhallintamallin laatimisen olleen kesken.

Digitalisaation rahoituksessa ulkopuolisten rahoituskanavien käytössä on suuria eroja pienten kuntien välillä. Tutkimustuloksen perusteella näyttää siltä, että pienet kunnat eivät ole onnistuneet riittävästi hyödyntämään käytettävissä olleita ulkopuolisia rahoituskanavia, sillä yli puolet vastaajista (52 %) ei ole hyödyntänyt rahoituskanavia lainkaan. Kun verrataan tulosta aikaisempaan, Kuntaliiton 2021 teettämän kartoituksen tulokseen, jossa vastaajista 20 % ei ollut hyödyntänyt ulkopuolista rahoitusta lainkaan, voidaan todeta, että pienten kuntien kohdalla ulkopuolista rahoitusta on hyödynnetty selkeästi vähemmän kuin suuremmissa kunnissa tai kuntayhtymissä. Toisaalta 41,4 % vastanneista (12 kuntaa) kertoo hyödyntäneensä tarjolla olleita rahoituskanavia. Pienissä kunnissa toimialakohtaisten valtionavustusten osuus on selkeästi pienempi ja vastaavasti kuntien digikanustinjärjestelmän osuus isompi, kun verrataan tuloksia Kuntaliiton 2021 tekemän kartoituksen tuloksiin.

Tutkimustulosten mukaan pienet kunnat ovat tehneet paljon kehitystyötä palveluprosesseihinsa ja sähköisiin palvelukanaviinsa viimeisen viiden vuoden aikana. Vain 10 % vastaajista ei ole tehnyt kehitystyötä lainkaan. Tärkeimmiksi tavoitteikseen palveluiden ja prosessien digitalisoinnissa kunnat nostivat prosessien kehittämisen, taloudelliset säästöt ja asiakastytytyvyyden parantamisen.

Taloushallinnon palveluiden ja prosessien sähköistämisiä on kunnissa tehty aktiivisesti. Taloushallinnon prosessien sähköistäminen tuo yleensä kunnille selviä etuja ja kustannussäästöjä, kun manuaalisesti tehtävän työn osuus vähenee. Samalla myös inhimillisten virheiden määrä vähenee. Rutiininomaisia työvaiheita sähköistämällä työntekijöiden aikaa vapautuu tuottavampaan työhön.

Kehitystä aikaisemman kartoituksen (Kuntaliitto 2021) tuloksiin on tapahtunut erityisesti sähköisen talousraportoinnin osalta. Vuonna 2021 vain 67 % kunnista toteutti sähköistä taloustietojen raportointia. Vastausten ero tuskin johtunee kuntakoosta. Yhtenä selittävänä tekijänä voidaan nähdä raportoinnin lakisääteisyys ja kehittyminen sekä jo vuonna 2019 aloitettu kehitystyö taloushallinto-ohjelmistojen koodistojen ja taksonomioiden saattamiseksi tilastoinnin vaatimalle tasolla.

Eniten kehitystyötä palveluiden ja prosessien sähköistämiseksi on tehty henkilöstöhallinnon osalta. Henkilöstöhallintoon sisältyy paljon rutiiniluontoisia tehtäviä, joiden sähköistäminen on suhteellisen helppoa ja sähköistamisesta saatu hyöty näkyy koko organisaatiossa toimintojen sujumisena ja parantuneena tiedonkulkuna. Intranet-ratkaisut eivät pienissä kunnissa ole läheskään niin suosittu-

tuja kuin isomman kokoluokan kunnissa, sillä vain 41 % vastaajista kertoi käyttävänsä henkilökunnan intranetiä. Vuonna 2021 tehdyssä Kuntaliiton kartoituksessa intranet-ratkaisu oli käytössä 73 %:lla vastaajista.

Päätöksenteon ja demokratian palveluissa pienillä kunnilla on vielä kehitettävää. Eniten kehitystyötä on tehty sähköisiin palautekanaviin (86 %) ja aloitekanaviin liittyen (62 %). Valtuustojen kokousten videointi tai kokousten suora seuraaminen verkon välityksellä ei ole pienissä kunnissa niin suosittu sähköinen palvelu kuin isommilla paikkakunnilla. Kyselyyn vastanneista 38 % videoi kokoukset ja julkaisee videot verkkosivuille. Suorana kokouksia saattoi seurata netissä 55 % kyselyyn vastanneissa kunnissa. Aiemmin tehdyssä kartoituksessa (Kuntaliitto 2021) valtuuston kokouksia pystyi seuraamaan suorana 74 % vastaajista ja kokoukset videoitiin myöhemmin katsottavaksi 62 % kunnista.

Sähköisessä arkistoinnissa pienet kunnat ovat vasta kehitystyön alussa, sillä vain 1/3:lla vastanneista on käytössä sähköinen arkistointijärjestelmä ja näilläkin osalla sähköistä arkistoa hyödynnetään vain osittain. Asiakirjahallinnossa sähköinen allekirjoitus on nostanut suosiotaan, sillä 62 % vastanneista sanoi käyttävänsä sähköistä allekirjoitusta. Kuntaliiton 2021 tekemässä kartoituksessa vain 42 % vastaajista käytti sähköistä allekirjoitusta.

Sivistystoimen palveluita ja prosesseja pienet kunnat ovat kehittäneet myös aktiivisesti. Sähköinen hakeminen varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen sekä sähköiset oppilastieto- ja asiakastietojärjestelmät on otettu pienissä kunnissa hyvin käyttöön, erityisesti varhaiskasvatuksen puolella. Sähköistä varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmää käyttää yli 80 % kyselyyn vastanneista kunnista ja sähköistä oppilastietojärjestelmää 93 % vastanneista. Kuntaliiton kartoituksessa (2021) varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmän oli käytössä 68 % vastaajista ja sähköistä oppilastietojärjestelmää käytti 88 % kunnista.

Kansalaisopistot ovat hyödyntäneet digitalisaation tuomia mahdollisuuksia kyselyn perusteella hyvin. Kansalaisopistotoimintaa harjoitetaan pienissä kunnissa usein kuntien välisenä yhteistyönä, jolloin kustannukset saadaan pidettyä kohtuullisella tasolla ja kurssitarjonta mahdollisimman monipuolisena. Maaseutukunnissa välimatkat ovat usein pitkiä, joten sähköinen ilmoittautuminen ja verkko- ja etäopetus luovat kansalaisopistolle uusia mahdollisuuksia ja lisäävät myös mahdollisesti opiskelijoiden määrää.

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen palveluissa ja prosesseissa kirjastopalveluiden sähköistäminen on selkeästi edennyt pienissä kunnissa hyvin, sillä omatoimikirjasto on käytössä jo 86 % kyselyyn vastanneissa kunnissa. Vastaavasti erilaiset keskustelupalstasoventukset, chat-palvelut tai verkkotyöpajat eivät juuri ole saaneet jalansijaa pienten kuntien keskuudessa.

Teknisen toimialan palveluiden sähköistäminen näyttää etenevän erityisesti lupakäsittelyn sähköistämisen kautta hyvin. Sähköistämistä on toteutettu hyvin myös asema- ja yleiskaavojen laadinnassa, osoitetietojärjestelmissä, lupalomakkeissa sekä lukitusjärjestelmissä ja avainhallinnassa. Kunnan omien tilojen ja asuntojen vuokrauksessa prosessin täydellinen sähköistäminen ei kuitenkaan ole vielä saavuttanut suosiota. Tässä taustalla saattaa olla se, että kunnat ovat viime vuosien aikana yhtiöittäneet ahkerasti omistuksessaan olevia asuntoja ja kiinteistöjä. Jos kiinteistö on siirtynyt tytäryhtiön omistukseen, silloin vuokrausprosessia ei enää hallinnoida kunnan toimesta vaan se on taloyhtiön tehtävä.

Elinkeinotoiminnan palveluiden ja toimintojen sähköistämisestä saadut tulokset eroavat kaikista eniten Kuntaliiton 2021 teettämästä kartoituksesta. Nyt saatujen tulosten mukaan 58 % kunnista tarjoaa yritysneuvontaa sähköisesti. Vastaava luku oli 2021 vuonna vain 25 %. Myös lomituspalveluiden kohdalla oli selkeä eroavuus aikaisempiin tuloksiin, sillä nyt yli 40 % lomituspalveluiden hakemuksista ja lomavarauksista on tehtävissä sähköisesti. Vuonna 2021 vastaava luku oli vain 15 %. Myös työllisyyspalveluiden sähköisessä tarjoamisessa on selkeä ero näiden kahden tutkimuksen välillä. Pienissä kunnissa on tällä hetkellä työllisyyspalveluita tarjolla sähköisesti 58 %:lla kyselyyn vastanneista kunnista. Kuntaliiton kartoituksessa 2021 vastaava luku oli 21 %.

Vaikka asiakaslähtöisyys on keskeisessä roolissa myös pienten kuntien palveluita kehitettäessä, lähes kolmannes vastaajista (29 %) kertoo, että heidän kunnassaan asiakaslähtöisyyttä ei huomioida kehitystyössä lainkaan. Yli puolessa niistä kunnista, joissa asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta korostettiin, asiakaslähtöisyys oli kirjattu myös strategiseksi tavoitteeksi. Tämä on ensimmäinen askel kohti asiakaslähtoisempää palvelukulttuuria. Strategian jalkauttaminen käytäntöön vaatii kuitenkin sopivien mittareiden laatimista ja säännöllistä seuranta. Silmiinpistävää tutkimustuloksissa oli se, että asiakastytyytyväisyyttä seuraa tarkoitukseen sopivilla työkaluilla ja mittareilla vain 20 % vastaajista. Kunta-alalla erilaisten strategiatyökalujen käyttäminen ja tulosten mittaaminen ei selkeästi ole niin suuressa roolissa kuin yrityspuolella. Osasyynä saattaa olla myös se, että valmiit mittarit ja työkalut eivät kaikilta osin sovellu suoraan kuntien käyttöön, joten kunnasta pitäisi löytyä aikaa ja osaamista mittareiden muokkaamiseen.



Vaikka pientenkin kuntien digikehittäminen on edennyt kohtuullisen hyvin, kehittämistä on jarruttanut erityisesti ajan puute, taloudelliset resurssit ja vähäinen henkilöstöresurssi. Pienissä kunnissa uusien ohjelmistojen ja lisenssien hinnat koetaan liian kalliiksi. Kun ohjelmistojen vuosikustannuksia verrataan sähköisen palvelun käyttäjämääriin, käyttäjäkohtainen hinta sähköiselle palvelulle nousee usein niin suureksi, että palvelu on taloudellisesti kannattavampaa tuottaa perinteisillä menetelmillä. Isona haasteena pienillä kunnilla niin digitalisaation kuin muunkin toiminnan kehittämisessä on myös vähäinen henkilöstöresurssi. Henkilöstön tehtäväkuvat ovat pienissä kunnissa hyvin moninaisia ja laajoja, eikä työaikaa välttämättä ole irrotettavissa uusien toimintojen tai palveluiden kehittämiseen ja käyttöönottoon.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pienten kuntien digitalisaation nykytilannetta ja kehittämis-työssä esiintyneitä haasteita. Tutkimuskohteena digitalisaatio, sähköiset palvelut ja sähköiset pro- sessit on laaja kokonaisuus. Kokonaisuus laajeni entisestään, kun tarkasteluun otettiin koko kun- nan toiminta. Vaikka tutkimuksessa oli melko iso vastaajakato, saadut vastaukset edustavat kui- tenkin hyvin koko otoksen kuntakokojakaumaa.

Tutkimustulosten perusteella pienten kuntien digitalisaatio näyttää etenevät hyvää vauhtia, vaikka- kaan ei tavoiteaikatauluissa. Palveluiden digitalisaatiota suunniteltaessa kunnissa on huomioitu eri- laisia asiakaskokemukseen vaikuttavia osa-alueita, mutta näiden toteutumista ei juurikaan seurata. Vaikka digitalisaation kehittämisessä on hyödynnetty tarjolla olleita rahoituskanavia, omien etukä- teisodotusten mukaisesti kehitystyötä hidastavia tekijöitä ovat edelleen taloudelliset resurssit ja puutteellinen henkilöstöresurssi.

Tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaisemmaksi kuin ennakko-odotuksissa oli tavoitteena. Kyselyn lähettämisaika kesäkuun alussa ei ehkä ollut otollisin aika sähköpostikyselyn tekemiselle. Useissa kunnissa virastot ovat kiinni heinäkuussa, joten kesäkuu on erityisen kiireistä aikaa asioiden pää- töksentekoon saattamiselle ennen kesälomien alkua. Myös se, että kunnille saapuu erittäin run- saasti kyselyjä ja lausuntopyyntöjä, on saattanut aiheuttaa vastaajakatoa tässä tutkimuksessa.

Kyselytutkimuksen rajaamisella olisi voitu vaikuttaa siihen, että kysymykseen vastaa juuri sen alan asiantuntija. Jos tutkimus olisi rajattu suppeammaksi, koskemaan esimerkiksi vain yhden toimialan digitalisaation tilaa, kyselyn vastaajat olisi voitu rajata johtoryhmän sijasta toimialajohtajaan. Vas- tauskatoa olisi tällä toimenpiteellä pystytty minimoimaan ja todennäköisesti olisi saatu vielä syväl- lisempi tarkastelu digitalisaation tilasta.

Vastauksia analysoitaessa korostui kyselyn laajuus. Tulosten avaaminen sanalliseen muotoon kas- vatti tutkimustyön sivumäärää, vaikka asian yritti tiivistää kuinka tiiviiksi. Analysointivaiheessa myös muutaman kysymyksen kohdalla nousi esille ajatus, että saatiinko kysymyksellä varmasti vastaus siihen, mitä haettiin. Suomi-fi-palvelukanavista kysyttäessä olisi ollut hyvä selvittää myös, miten tuttuja Suomi.fi -palvelut oikeastaan kunnille ovat ja mikä on niiden rooli sähköisissä palvelukana-

vissa. Tutkimuksen vastauksista jäin pohtimaan erityisesti Suomi.fi -valtuuksien suurta käyttö määrää suhteessa sähköisiin palvelukanaviin. Miten vastaajat ovat tulkinneet tätä kysymystä? Onko ajateltu, että valtuuksilla tarkoitetaan kunnan työntekijöilleen myöntämiä valtuuksia asioiden hoitamiseen kunnan puolesta vai nimenomaan kunnan sähköisessä asiointikanavassa mahdollistettua toisen puolesta asiointia.

Kyselyn tulokset ovat linjassa oman näkemykseni ja kokemuksen kanssa kuntasektorilla työskentelevänä. Uusien lakien ja vaatimusten määrä on aiheuttanut pienille kunnille haasteita eikä aikatauluissa ole kaikilta osin pysytty. Pienen kunnan näkökulmasta voikin pohtia, onko asetettu aikataulu ollut liian tiukka suhteessa vaatimustasoon ja käytettävissä oleviin resursseihin. Jäin myös pohtimaan sitä vaihtoehtoa, että tiedottaminen muutosten voimaantulosta ei välttämättä ole pienissä kunnissa tavoittanut oikeita henkilöitä riittävän ajoissa, jolloin toimenpiteiden toteuttamiselle on jäänyt liian vähän aikaa. Pienissä kunnissa yksittäisen viranhaltijan tehtäväkenttä saattaa olla erittäin laaja-alainen, jolloin aikaa eri tiedotuskanavien aktiiviselle seuraamiselle ei välttämättä ole riittävästi.

Rahoituskanavien hyödyntämisessä ja eri rahoituskanavien tärkeydessä näyttää olevan suuria kuntakohtaisia eroavaisuuksia. Mielenkiintoista olisi ollut tutkia myös, onko esteenä rahoituskanavien hyödyntämiselle tiedon tai osaamisen puute vai liian vähäinen henkilöstöresurssi.

Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä ja seurannan parantamisessa kuntien tulee mieltää uudenlainen ajattelumalli. Asioiden hoitaminen virastossa on perinteisesti nähty vain yhtenä osana kuntalaisen pakollista asiointia, eikä ole mietitty mielikuvaa, joka asiakkaalle asiointista jää. Kunnan kannalta positiivisella asiointikokemuksella luodaan myönteistä julkisuuskuvaa, kun taas negatiivinen kokemus nostetaan nykyään erityisesti sosiaalisessa mediassa herkästi esille. Tällaisella ulostulolla on pitkäkestoiset vaikutukset kunnan imagon kehittymiseen.

Digitalisaatio on tullut osaksi kuntatyötä, mutta kaikkia sen tuomia mahdollisuuksia ei pienissä kunnissa kuitenkaan vielä osata hyödyntää. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa myös se, että henkilöstön keski-ikä (n. 45 vuotta) on kunta-alalla korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla (Kuntatyönantajat 2022). Tarvitaan henkilökunnan osaamisen kehittämistä ja uudenlaista johtajuutta, jolla rohkaistaan työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintamalleja ja työntekotapoja. Lisäksi ohjelmistotoimittajilta tarvitaan uusia innovaatioita helppokäyttöisten ja kustannustehokkaiden ohjelmistojen

kehittämiseksi pienten kuntien tarpeisiin. Nykyisten ohjelmisto- ja palvelulisenssien käyttökustannukset nousevat liian korkeiksi, kun käyttäjämäärä on pieni.

Jatkoa ajatellen tällä tutkimuksella saatiin melko kattava yleiskuva digitalisaation tilanteesta ja kehitystä hidastaneista asioista pienten kuntien näkökulmasta. Jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä toimialakohtaiseen tutkimiseen tai jopa yksittäisen palvelun digitalisaatioprosessin tutkimiseen.

Vaikka nyt saadut tutkimustulokset eivät ole suoraan vertailukelpoisia Kuntaliiton 2021 kartoituksen tuloksiin (kohderyhmä on eri ja kysymyksen asettelussa on eroavaisuuksia), oli silti mielenkiintoista havaita, että isossa kuvassa digitalisaatio ja palveluiden ja prosessien kehittämien näyttää Suomessa edistyvän myös pienimpien kuntien keskuudessa hyvin. Kun kehitystyö on saatu alulle, sitä todennäköisesti tullaan kunnissa jatkamaan taloudellisten resurssien ja henkilöstöresurssien rajoissa jatkossakin.

## LÄHTEET

Digi- ja väestötietovirasto 2023a. Suomidigi. AuroraAI-ohjelma. Hakupäivä 3.9.2023. <https://www.suomidigi.fi/ryhmat/auroraai-ohjelma>.

Digi- ja väestötietovirasto 2023b. Suomi.fi- palvelutietovaranto (PTV). Hakupäivä 28.7.2023. <https://www.suomi.fi/palvelut/suomi-fi-palvelutietovaranto-ptv-digi-ja-vaestotietovirasto/d93be162-07a2-45f2-84b3-f794da852b58>.

Eduskunta 2021. Hallituksen esitys HE 59/2016 vp. Hakupäivä 12.1.2023. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_59+2016.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_59+2016.aspx).

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 27.4.2016/679. Hakupäivä 5.3.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI#d1e1360-1-1>.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 26.11.2016/2102. Hakupäivä 5.3.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L2102&from=FI#d1e40-1-1>.

Euroopan unioni 2018. EU budget for the future. Hakupäivä 5.3.2023. [https://commission.europa.eu/system/files/2018-10/budget-june2018-digital-transformation\\_fi.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2018-10/budget-june2018-digital-transformation_fi.pdf).

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, Niilo 2020. Balanced Scorecard osana strategista johtamista. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Oinnäytetyö. Hakupäivä 10.4.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336955/Heikkila\\_Niilo.pdf?sequence=2&isAlloved=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336955/Heikkila_Niilo.pdf?sequence=2&isAlloved=y).

Helminen, V., Nurmio, K., Rehunen A., Ristimäki, M., Oinonen, K., Tiitu, M., Kotavaara, O., Antikainen, H. & Rusanen, J. 2014. Kaupunki-maaseutu-alueuokitus. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 25:2014. Hakupäivä 11.9.2023. <http://hdl.handle.net/10138/135861>.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 20.8.2023. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf).

Innokylä 2023. Sinisen meren strategia. Hakupäivä 10.3.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/sinisen-meren-strategia-engl-blue-ocean-strategy>.

Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Koppa. Hakupäivä 24.7.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Kansallisarkisto 2023. Ohjepankki. Hakupäivä 17.9.2023. <https://kansallisarkisto.fi/ohjepankki#SAHKE2-suositus>.

Keskuskaupakamari 2023. Ilmoituskanava. Hakupäivä 9.8.2023. <https://ilmoituskanava.fi/>.

Kuntatyönantajat 2022. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iat. Henkilöstötilasto 2021. Hakupäivä 3.9.2023. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>.

Kuntalaki 10.4.2015/410. Hakupäivä 6.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O3L7P37>.

Kuntaliitto 2016. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. Kuntaliiton verkkojulkaisu ISBN 978-952-293-403-1. Hakupäivä 15.1.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kunnan%20johtamisen%20viitearkkitehtuuri.pdf>.

Kuntaliitto 2021a. Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021. Hakupäivä 7.2.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021>.

Kuntaliitto 2021b. Kuntastrategia. Hakupäivä 6.3.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>.

Kuntaliitto 2022. Kuntajaot ja kuntien asukasluvut 1977–2022. Hakupäivä 10.4.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>.

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 15.3.2019/306. Hakupäivä 23.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>.

Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 29.6.2016/571. Hakupäivä 23.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160571>.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 9.8.2019/906. Hakupäivä 23.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>.

Maijala, Raisa 2020. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen. Palvelupolkuja Oy. Hakupäivä 10.4.2023. <https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/digitaalisen-asiakaskokemuksen-kehittaminen/>.

Oulasvirta, Leena 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Hakupäivä 23.10.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Räsänen, Isamaria, Oikarinen Tommi, Vartiainen Niko & Voutilainen, Tomi 2017. Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineenä. ARTTU2 -ohjelman tutkimuksia nro 4. Helsinki: Kuntatalon paino. Hakupäivä 10.4.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1848-kuntastrategiat-digitalisaation-ohjausvalineena-acta-nro-267>.

Saarijärvi H. & Puustinen P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. 4. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Suomen perustuslaki 731/1999. Hakupäivä 30.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P21>.

Suomidigi 2020. Digitaalisten palvelujen asiakaslähtöinen suunnittelu. Hakupäivä 15.1.2023. <https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-03/Digitaalisten%20palvelujen%20asiakasl%C3%A4ht%C3%B6inen%20suunnittelu.pdf>.

Tampereen yliopisto 2023. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Hakupäivä 24.7.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050. Hakupäivä 5.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>.

Tilastokeskus 2023. Tilastollinen kuntaryhmitys. Hakupäivä 11.9.2023. [https://www.stat.fi/meta/kas/til\\_kuntaryhmit.html](https://www.stat.fi/meta/kas/til_kuntaryhmit.html).

Valtiokonttori 2023. Kuntien ja kuntayhtymien automatisoidun talousraportoinnin käsikirja (AURA). 15.5.2023. Hakupäivä 1.8.2023. <https://kazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/AURA-kasikirja-06022023.pdf>.

Valtioneuvoston asetus kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä 11.7.2019/893. Hakupäivä 5.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190893>.

Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019 Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Helsinki 2019. Hakupäivä 7.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Valtiovarainministeriö 2017. Digitalisoinnin periaatteet. Hakupäivä 10.4.2023. <https://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>.

Valtiovarainministeriö 2022. Kannustinjärjestelmä vauhdittaa kuntien digitalisaatiota. Hakupäivä 23.10.2022. <https://vm.fi/kuntien-digitalisaation-kannustinjarjestelma>.

Valtiovarainministeriö 2023. Digitalisaation edistäminen. Hakupäivä 3.9.2023. <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. KvantiMOTV. Hakupäivä 17.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.



## Kuntien digikehittämisen tila ja haasteet

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa alle 5 000 asukkaan kuntien digikehittämisen tilaa ja kehitystyössä mahdollisesti esiin nousseita haasteita. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on maaseutukuntien asiakaslähtöinen sähköisten palvelukanavien ja -prosessien kehittäminen.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 15 minuuttia. Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Vastausaika päättyy 30.6.2023 klo. 23.59.

1. Mikä on asemasi/työtehtäväsi kuntaorganisaatiossanne?

---

2. Mihin seuraavista kategorioista kuntanne sijoittuu asukasluvun perusteella?

- ☐ Alle 1000 asukasta
- ☐ 1001–2000 asukasta
- ☐ Yli 2000 asukasta

Viime vuosina on astunut voimaan uusia lakeja ja asetuksia, jotka velvoittavat kuntia lisäämään digitalisaatiota ja kehittämään sähköisiä palveluita ja palvelukanavia.

3. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa mielestänne parhaiten uusista, kuntia koskevista velvoitteista tiedottamista ja sen onnitumista valtion tai esim. Kuntaliiton taholta?

- ☐ Velvoitteista on tiedotettu riittävän selkeästi ja ajoissa, jotta niihin on jäänyt aikaa valmistautua.
- ☐ Uusista velvoitteista on tiedotettu liian vähän.
- ☐ Uusista velvoitteista ei ole tiedotettu lainkaan. En osaa sanoa.

4. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa kuntanne kokemusta lakimuutosten tuomista vaatimuksista?

- ☐ Lakimuutoksiin liittyvät vaatimukset ovat selkeitä ja helposti toteutettavissa.
- ☐ Lakimuutoksiin liittyvät vaatimukset ovat selkeitä, mutta hankalasti toteutettavissa.
- ☐ Lakimuutoksiin liittyvät vaatimukset ovat epäselviä ja konkreettisia toimia on vaikea toteuttaa.

- En tiedä, mitä vaatimuksia kunnille on tullut.

5. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa kuntanne onnistumista uusien velvoitteiden toteuttamisessa tavoiteaikataulussa?

- Aikatauluissa pysyminen ei ole tuottanut ongelmia.
- Aikatauluissa pysymisessä on ollut jonkin verran haasteita.
- Kunta ei ole pystynyt toteuttamaan vaadittuja toimenpiteitä tavoiteaikataulussa.
- Tavoiteaikataulut eivät ole tiedossamme.

Laki hallinnon yhteisistä sähköisen asioinnin tukipalveluista 571/2016 tuli voimaan 15.7.2016. Lain tarkoituksena on parantaa julkisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta, yhteen toimivuutta ja ohjausta sekä edistää julkisen hallinnon toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta.

6. Hyödynnetäänkö kunnassanne Suomi.fi-palvelutietovarantoa (PTV) osana sähköisen asioinnin tukipalveluita?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

7. Mitä seuraavista Suomi.fi -palveluista kunnassanne on käytössä?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Sähköinen tunnistautuminen
- ☐ Valtuutukset
- ☐ Suomi.fi -viestit
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä?

Keväällä 2019 astui voimaan laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019. Lain tarkoituksena on edistää digitaalisten palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta sekä sisällön saavutettavuutta ja siten parantaa jokaisen mahdollisuuksia käyttää yhdenvertaisesti digitaalisia palveluja.

8. Onko kunnassanne tehty toimenpiteitä digitaalisten palveluiden yhdenvertaisen käytön parantamiseksi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa.

9. Miten kunnassanne on huomioitu kyseisen lain vaatimukset?

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Eos
Verkkosivuillamme ja sähköisissä palveluissa on huomioitu saavutettavuusvaatimukset.	o	o	o	o	o	o
Kunnassamme on laadittu saavutettavuusseloste, joka on julkaistu kunnan verkkosivuilla	o	o	o	o	o	o
Palveluiden käyttäjille on tarjolla sähköinen palautekanava	o	o	o	o	o	o
Kunnassa on tehty tietoturvakartoitus, joka toimii perustana kaikessa kunnan toiminnassa	o	o	o	o	o	o

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 astui voimaan 1.1.2020. Lain tarkoituksena on varmistaa viranomaisten tietoaaineistojen yhdenmukainen ja laadukas hallinta sekä tietoturvallinen käsittely julkisuusperiaatteen toteuttamiseksi.

10. Onko kunnassanne tehty toimenpiteitä tiedonhallinnan kehittämiseksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa.

11. Mitä seuraavista toimenpiteistä kunnassanne on toteutettu tiedonhallinnan kehittämiseksi? (\*)

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	Eos
Kunnan toimintaprosessit on kuvattu.	o	o	o	o	o	o
Kunnassamme on ajan tasalla oleva tiedonhallintamalli.	o	o	o	o	o	o
Tiedonhallintamallin laadinta on kesken.	o	o	o	o	o	o
Kunnassamme on arvioitu tiedonhallintamallin muutosvaikutukset.	o	o	o	o	o	o
Jokin muu, mikä?	o	o	o	o	o	o

12. Tiedonhallintamallin muutosvaikutusten arviointi on liitetty osaksi organisaatiomme olemassa olevia kehittämisen prosesseja? (\*)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	o	o	o	o	o	Täysin samaa mieltä

Kunnille on viime vuosina ollut tarjolla erilaisia rahoitusmahdollisuuksia digitalisaation kehittämiseen.

13. Onko kunnassanne hyödynnetty digitalisaation rahoituksessa ulkopuolisia rahoituskanavia?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

14. Mitä seuraavista rahoituskanavista olette hyödyntäneet digikehityshankkeissa? (\*  
Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Toimialakohtaiset valtionavustukset
- ☐ Kuntien digikannustinjärjestelmä
- ☐ EU:n erillisohjelmat
- ☐ EU:n rakennerahasto
- ☐ Muu, mikä \_\_\_\_\_

15. Miten tärkeiksi arvioisitte seuraavat rahoituskanavat kuntanne digikehittämisen näkökulmasta?

1=Ei lainkaan tärkeä, 5=Hyvin tärkeä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Toimialakohtaiset valtionavustukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntien digikannustinjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU:n erillisohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU:n rakennerahasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu rahoituskanava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset koskevat kuntanne ICT-palveluita ja niiden kustannuksia.

16. Onko kunnassanne palkattua ICT-henkilöstöä?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Palvelu ostetaan ulkopuoliselta

17. Kuntanne ICT-menot ovat vuositasolla

- alle 50 000 €
- 50 000–100 000 €
- 100 001–250 000 €
- 250 001–500 000 €
- 500 001–1 000 000 €
- yli 1 000 000 €

18. Miten arvioisitte kuntanne ICT-menojen kehittyvän lähivuosina?

- ☐ ICT-menot kasvavat merkittävästi.
- ☐ ICT-menot kasvavat jonkin verran.
- ☐ ICT-menot pysyvät nykyisellä tasolla.
- ☐ ICT-menot laskevat hieman.
- ☐ ICT-menot laskevat merkittävästi.
- ☐ En osaa sanoa.

19. Vapaaehtoinen kommentti ICT-menoista

---

Digitalisaation edistämiseksi on viime vuosina syntynyt lukuisia erilaisia digikehittämisen verkostoja tai hankkeita.

20. Onko kuntanne mukana jossain digikehittämisen verkostossa (esim. kuntien yhteishanke, digitiekartta, digikilta jne.)?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

21. Missä verkostoissa kuntanne on mukana? <sup>(\*)</sup>

---

22. Verkostot ovat edistäneet uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa kunnassamme. <sup>(\*)</sup>

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

23. Vapaaehtoinen kommentti digikehittämisen verkostoihin liittyen.

---

24. Onko kunnassanne tehty kehitystyötä palveluprosesseihin ja sähköisiin palvelukanaviin liittyen viimeisen viiden vuoden aikana?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Sähköistämisiä on tehty aikaisemmin

25. Miten tärkeänä pidätte seuraavia digitalisaatiolle asetettuja tavoitteita kuntanne palveluita kehitettäessä? (\*)

1=Ei lainkaan tärkeä, 5=Hyvin tärkeä

	1	2	3	4	5	Eos
Prosessien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien automatisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien yhdenmukaistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluvalikoiman laajentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutarjonnan selkeyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköisten palvelukanavien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäpalveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden saavutettavuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedolla johtamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudelliset säästöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastytyväisyyden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavien kysymysten avulla kartoitetaan kuntanne palveluiden ja toimintojen sähköistämisen ja digitalisoinnin tilaa eri toimialoilla.

Palveluiden sähköistäminen tarkoittaa fyysisten palveluiden siirtämistä digitaaliseen muotoon esim. paperisten lomakkeiden korvaaminen verkkolomakkeilla. Palveluiden sähköistäminen voi parantaa palveluiden saatavuutta, nopeuttaa palveluprosesseja ja vähentää kustannuksia.

Palvelujen digitalisointi tarkoittaa prosessien ja toimintojen muuttamista digitaaliseen muotoon, ml. uusien teknologioiden ja työkalujen käyttö prosessien parantamiseksi. Digitalisoinnilla voidaan parantaa palveluiden laatua, tehokkuutta ja käyttäjäkokemusta esim. automaattiset tiedonkeruujärjestelmät, tekoälyllä varustetut asiakaspalvelurobotit, analytiikkaohjelmistot sekä pilvipalvelut.

26. Mitä seuraavista palveluista tai toiminnoista kuntanne keskushallinnossa on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Kunnalla on käytössä verkkolasku
- ☐ Kunnalla on käytössä myyntisaamisten sähköinen perintä
- ☐ Kunnan palveluissa voi käyttää useita maksuvaihtoehtoja, esim. mobiilimaksamista
- ☐ Kunnassa laskujen kierrätys ja hyväksyntä toimii pelkästään sähköisessä muodossa

- ☐ Kunnan ostolaskudata on avattu kaikkien saataville
- ☐ Kunnassa toteutetaan sähköistä taloustilastojen raportointia
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen tarjouspyyntö/kilpailutusjärjestelmä
- ☐ Kunnassa hyödynnetään sähköistä sopimustenhallintaa
- ☐ Kunnassa hyödynnetään sähköistä projektien hallintaa
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen lomakepalvelu
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

## 27. Vapaaehtoinen kommentti

---

## 28. Mitä seuraavista henkilöstöhallinnon palveluista tai toiminnoista kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä (Kuntarekry)
- ☐ Henkilöstöllä on käytössä sähköinen työajanseuranta
- ☐ Henkilöstön poissaoloilmoitukset tehdään ja hyväksytään pelkästään sähköisesti
- ☐ Henkilöstöllä on käytössä sähköinen työtila esim. Teams
- ☐ Kunnalla on käytössä henkilöstön intranet
- ☐ Henkilöstölle on luotu tekniset ja juridiset mahdollisuudet etätööhön
- ☐ Kunnassa käytössä olevien tietojärjestelmien käyttö on mahdollista myös mobiililaitteilla
- ☐ Ei mitään yllä olevista.
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

## 29. Vapaaehtoinen kommentti

---

## 30. Mitä seuraavista päätöksenteon ja demokratian palveluista ja prosesseista kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Toimielimillä (valtuusto, hallitus, lautakunnat) on käytettävissä sähköinen päätöksentekomenettely
- ☐ Valtuuston kokouksia voi seurata suoraan netistä
- ☐ Valtuuston kokoukset videoidaan ja ne voi katsoa myöhemmin netistä
- ☐ Valtuutetuilla on käytössä kunnan tarjoamat tietokoneet tai mobiililaitteet
- ☐ Luottamushenkilöillä on oma sähköinen työtila esim. Teams, SharePoint
- ☐ Kunnalla on käytössä digitaalinen tiedotuslehti tai kuntatiedote
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen palautekanava

- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen kanava kuntalaisaloitteille esim. kuntalaisaloite.fi
- ☐ Kunnalla on käytössä Whistleblowing-ilmoituskanava
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

31. Vapaaehtoinen kommentti:

---

32. Mitä seuraavista asiakirjahallintoon liittyvistä palveluista ja toiminnoista kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Kunnalla on käytössä Sähke2 -määritysten mukainen asianhallintajärjestelmä
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen arkistointijärjestelmä
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen allekirjoitus
- ☐ Kunnalla on käytössä turvasähköposti
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

33. Vapaaehtoinen kommentti:

---

34. Mitä seuraavista sivistystoimen palveluista tai toiminnoista kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Varhaiskasvatukseen voi hakea sähköisesti
- ☐ Kunnassa on käytössä varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmä
- ☐ Kunnassa laaditaan sähköiset varhaiskasvatussuunnitelmat
- ☐ Esiopetukseen voi hakea sähköisesti
- ☐ Perusopetukseen voi ilmoittautua sähköisesti
- ☐ Koulukuljetusta voi hakea sähköisesti
- ☐ Koulumatkatukea voi hakea sähköisesti
- ☐ Aamu- ja iltapäivätoimintaan voi hakea sähköisesti
- ☐ Kunnassa on käytössä sähköinen perusopetuksen oppilastietojärjestelmä
- ☐ Kunnassa laaditaan sähköiset opetussuunnitelmat
- ☐ Kansalaisopiston kurssille voi ilmoittautua sähköisesti
- ☐ Kansalaisopistolla verkko- ja etäopetuskursseja
- ☐ Ei mitään yllä olevista



☐ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

35. Vapaaehtoinen kommentti:

---

36. Mitä seuraavista kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen sekä nuorisotyön palveluista ja toiminnosta kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Kunnassa toimii E-kirjasto
- ☐ Kunnassa toimii omatoimikirjasto
- ☐ Kunnalla on käytössä sähköinen tapahtumakalenteri
- ☐ Liikuntatilojen varaaminen/ vuokraaminen onnistuu sähköisesti
- ☐ Etsivää nuorisotyötä on sähköistetty
- ☐ Kunta järjestää työpajoja verkossa
- ☐ Kunnalla on käytössä keskustelupalvelusovelluksia
- ☐ Kunnassa on käytössä chat-palveluita
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

37. Vapaaehtoinen kommentti:

---

38. Mitä seuraavista teknisen toimen toimialaan liittyvistä palveluista tai toiminnosta kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon

- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen kansalaisten kuulemisväline tai palautekanava
- ☐ Asema- ja yleiskaavat tuotetaan sähköisesti
- ☐ Asema- ja yleiskaavat julkaistaan verkossa
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen rakennuslupakäsittely
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen osoitetietojen hallintajärjestelmä
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen ympäristölupakäsittely
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköiset lupalomakkeet
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen kiinteistönseurantajärjestelmä
- ☐ Kunnan omistamien tilojen ja asuntojen vuokraus hoidetaan kokonaan sähköisesti
- ☐ Kunnan omistamien tilojen ja asuntojen vuokraus hoidetaan osittain sähköisesti
- ☐ Kunnan omistamissa tiloissa on siirrytty sähköisiin lukitusjärjestelmiin ja avainhallintaan
- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen ulkoilureittitietojen hallintajärjestelmä

- ☐ Teknisellä toimella on käytössä sähköinen viheraluetietojen hallintajärjestelmä
- ☐ Kunnan omistamia tontteja markkinoidaan sähköisesti
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

39. Vapaaehtoinen kommentti:

---

40. Mitä seuraavista elinkeinotoiminnan palveluista tai toiminnoista kunnassanne on sähköistetty tai digitalisoitu?

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Yritysneuvontaa saa sähköisesti
- ☐ Yritysneuvonnan lomakkeet ovat sähköisessä muodossa.
- ☐ Yritystilojen tai tonttien vuokraus tai ostaminen hoituu sähköisesti
- ☐ Kunnassa on käytössä sähköinen avustushakemus järjestöille myönnettäviin avustuksiin
- ☐ Maatalouden lomituspalvelut voi varata sähköisesti
- ☐ Maatalouden vuosiloma- ja sijaisapuhakemukset voi tehdä sähköisesti
- ☐ Työllisyyspalveluita tarjotaan sähköisesti
- ☐ Ei mitään yllä olevista
- ☐ Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

41. Vapaaehtoinen kommentti:

---

Seuraavat kysymykset koskevat asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen huomioimista palveluiden kehittämisessä.

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa lähestymistapaa, jossa asiakkaan tarpeet ja odotukset asetetaan keskiöön ja niihin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin.

Asiakaskokemus tarkoittaa kokemusta, joka syntyy organisaation ja asiakkaan yhteisistä kohtaamisista, niissä heränneistä tunteista ja mielikuvista.

42. Onko asiakaslähtöisyys huomioitu digitaalisia palveluita kehitettäessä?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

43. Miten asiakaslähtöisyys on huomioitu kunnassanne osana digitaalisten palveluiden kehittämistä? (\*)

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Eos
Eri asiakasryhmät on tunnistettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistettuja asiakasryhmiä hyödynnetään palveluiden kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden kehittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilun keinoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun saavutettavuutta arvioidaan/ seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun yhdenvertaisuuden toteutumista arvioidaan/seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten/sähköisten palveluiden asiakaslähtöisyyttä seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluita kehitetään yli toimialarajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa hyödynnetään yhteiskehittämisen menetelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien automatisoinnilla on pystytty poistamaan turhia asiointiprosesseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaille tarjotaan digitukea uusien palveluiden turvalliseen käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastytyväisyyttä seurataan tarkoitukseen soveltuvilla työkaluilla ja mittareilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyys on kirjattu kuntastrategian tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jotenkin muuten, miten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Asiakaskokemus on keskiössä kuntamme toiminnoissa ja niiden suunnittelussa.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja sen sisältämät strategiset valinnat ja poisvalinnat ovat yrityksen ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä. (Saarinen & Puustinen 2021) Eri-laisten mallien ja menetelmien avulla voidaan arvioida tehtävien toimien vaikutuksia asiakaskokemukseen analysoimalla asiakaskokemusta, organisaation toimintaa ja erilaisia syy-seuraussuhteita.

45. Käytetäänkö kunnassanne jotain strategisen suunnittelun menetelmiä tai malleja (esim. SWOT, strategiakartta, sinisenmeren strategia jne.) säännöllisesti? Mitä?

46. Miten seuraavat tekijät vaikuttavat kuntanne digikehittämiseen?

1=Ei vaikutusta, 5=Hyvin merkittävä vaikutus

	1	2	3	4	5	Eos
Taloudelliset resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riippuvuus vanhoista ohjelmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaavan työvoiman saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien ohjelmistojen/lisenssien käyttökustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digikehittämistä rajoittaa jokin muu tekijä, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Laita seuraavat kuntanne digitalisaatiota hidastavat tekijät merkittävyyssjärjestykseen.

1=Eniten hidastava tekijä, 9=vähiten hidastava tekijä

Henkilökunnan osaamiseen liittyvät tekijät	_____
Johtamiseen liittyvät tekijät	_____
Aikaa kehittämiselle ei ole riittävästi	_____
Yhteistyön puute	_____
Sopivien palvelutuotteiden saatavuus ja hinta	_____
Palvelutuotteiden lisenssimaksut	_____
Sitoutumisen puute	_____
Asiakkaan osaamiseen liittyvät tekijät	_____
Digitalisaatiota ei ole huomioitu kuntastrategiassa tai muissa strategioissa	_____

48. Miten arvioisitte seuraavien tekijöiden vaikuttavan kuntanne digitaalisten palveluiden lisäämiseen ja kehittämiseen?

1=Ei vaikutusta, 5=Hyvin merkittävä vaikutus

	1	2	3	4	5	Eos
Ihmisten digitaidot ja osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniset haasteet (laitteet, kanavat, rajapinnat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asukkaiden asenteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asukkaiden pelot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden asenteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden pelot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnälliset haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteelliset välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudelliset kysymykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden kehittämiseen vaikuttaa jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

49. Vapaaehtoinen kommentti kuntien digitalisaatioon ja sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyen

---

(\* merkityt kysymykset olivat Webropol-kyselyssä piilotettuja kysymyksiä ja näkyivät vain säännön täyttävälle vastaajille.