

Digikannustinhankkeiden koonnin yhteenvedo ja johtopäätökset

Versio 1.0.

2025

Toni Auvinen ja Maija Sunila, FCG Finnish Consulting Group Oy.

Jaana Siitari, Suomen Kuntaliitto ry

Kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmä

- **Valtiovarainministeriö jakoi digitalisaatiota edistäviin hankkeisiin valtionavustusta vuosina 2019–2022.** Hankkeiden tuli olla kuntien toimintatapoja tai palveluprosesseja uudistavia sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta parantavia. Valtionavustus perustui kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmästä annettuun valtioneuvoston asetukseen. Siihen sovellettiin valtionavustuslakia.
- **Kannustinjärjestelmän tavoitteena oli edistää digitalisaatiota, joka tukee kuntien toimintatapojen uudistamista, asiakaslähtöisyyttä ja jonka avulla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Tavoitteena oli myös edistää digitalisaatioon liittyvien valtakunnallisten strategisten tavoitteiden toteuttamista kuntalähtöisesti sekä kannustaa kuntia yhteistyöhön.**
- Hankkeita suunnitellessaan kuntien tuli huomioida myös se, mitä laki julkisen hallinnon sähköisen asioinnin yhteisistä tukipalveluista ja laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (ns. digipalvelulaki) edellyttävät kunnilta.
- **Rahoitettuja hankkeita oli yhteensä 143 ja niissä mukana 223 kuntaa. Viimeiset hankkeet päättyivät syksyllä 2024.**

Koonnin toteutus

Digikannustinhankkeiden koonti toteutettiin Kuntaliiton toimeksiannosta aikavälillä 11/2024–2/2025. Koonnin toteuttivat Toni Auvinen ja Maija Sunila FCG Finnish Consulting Group Oy:stä.

Digikannustinhankkeiden koonnin projektipäällikkönä toimi Jaana Siitari ja ohjausryhmätyöskentelyyn osallistui myös Elisa Kettunen, molemmat Kuntaliitosta.

Johtopäätöksiä tukemaan haastateltiin seuraavat henkilöt

- Päivi Tiihonen, Kuntaliitto
- Minna Lindberg, Kuntaliitto
- Tom Holmroos, Kuntaliitto
- Ilkka Manninen, Porin kaupunki
- Marika Terä, Kouvolan kaupunki

Koonnin tavoitteet

1. Digikannustinhankkeissa kehitettyjen digitalisaation edistämisen ideoiden ja hyvien käytänteiden levittäminen laajemmin kuntakentässä hyödynnettäväksi.
2. Tukea matalalla kynnyksellä kuntien verkostoitumista digitalisaation edistämiseksi, tarvittavien toimintatapojen uudistamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi.
3. Mahdollistaa tehdyn asiantuntijatyön ja kehityksen tulosten jatkohyödyntämisen.

Koontia ja analyysiä voidaan jatkossa hyödyntää myös Kuntaliiton edunvalvontatyön data-aineistossa sekä kuntaverkostojen kehitystoiminnan suunnittelussa.

Koontiin valitut hankkeet

1. DigiAkatemia 2.0
2. DigiCult
3. DigiHelppi – Henkilöstön digitaidot kuntoon yhteistyöllä
4. Digikokous 3.0
5. digiPAVe
6. DIGITEK Digitaalinen tulevaisuus eri kokoisissa kunnissa
7. Ei tuurilla vaan tiedolla
8. Fiksu kuntastrategia
9. ICT-osaamisen tuen ja kehittämisen ekosysteemi
10. Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuus (JoTo-projekti)
11. Jäpi-hanke
12. KASE Smart Countryside: Digitaalinen ja saavutettava Kaustisen seutu
13. KASE Smart Countryside: Kuntien toimintamallien ja prosessien tehostaminen digitalisaation avulla
14. Kerava – Digitaalisten palveluiden saavutettavuuden kehittäminen erityisryhmille
15. KIOSKI avoimeksi - yhteistyörajapinnan rakentaminen kulttuuriympäristötiedon jakamiseen
16. Kulttuuriympäristötieto hyötykäyttöön
17. KuRob ohjelmistorobotiikkahanke
18. Kustannuslaskenta 3.0
19. Laadullinen tieto ja tekoäly
20. Lapsiperheiden edistynyt analytiikka (LEA)
21. MODA - Kuntalaisten modernit digitaaliset asiakaspalvelut yhdessä kehittäen
22. Monipaikkainen digitukipalvelumalli kuntalaisille
23. Multian digipolku
24. Osallisuuden ja asiakaspalvelun digimuutos 3.0
25. OSKU - osaava kunta
26. PaiNaa etätyössä, jokilaaksosta saaristoon
27. PALMU-hanke
28. Poikkihallinnollisen paikkatietojen hyödyntämisaamien kasvattaminen
29. Posion ja Ranuan kuntien digitalisaation edistämishanke
30. Päätöksenteon, kokousten ja tiedonhaun sähköistämisen valmennusohjelma
31. Sähköisen asiakaspalvelun kehittäminen
32. Sähköisten palveluiden ja asianhallinnan kehittämishanke
33. Tapahtuma-, harrastus- ja koulutusdatan hallinnoiminen ja tarjoaminen kohderyhmälähtöisissä näkymissä
34. Tarvelähtöinen palveluviestintä kunnissa uuden sukupolven julkaisualustalla
35. Tiedolla johtaminen osaksi valtavirtaa
36. Tiedolla johtamisen strategia Kemissä
37. Tiedolla työelämään
38. Vahva osaaminen osaksi arkeamme
39. Varsin Digi
40. Vihdoinkin! -hanke

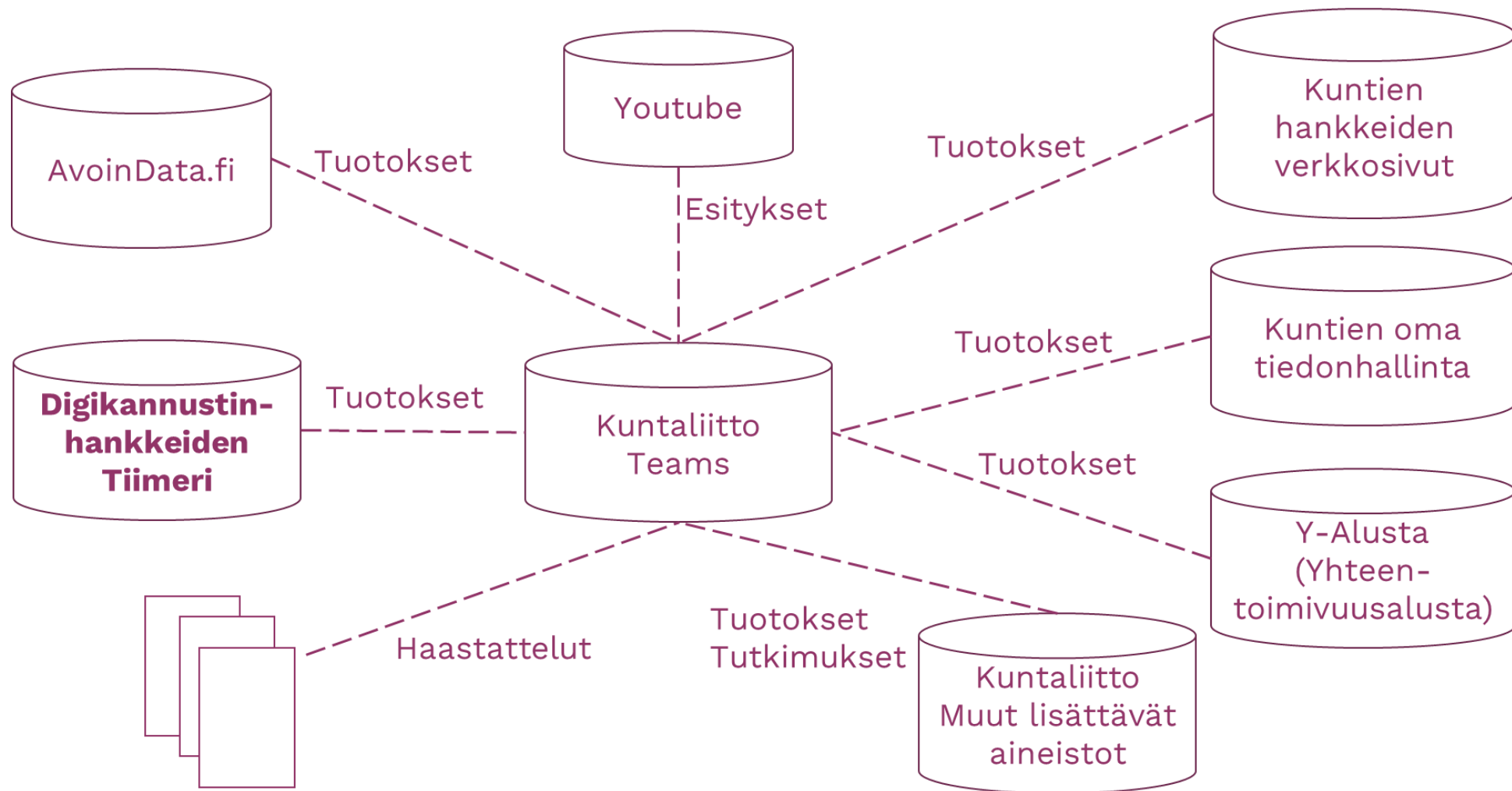
Koontiin valitut hankkeet rahoituskausittain

2019	2020	2020	2020	2022
Tiedolla johtaminen, datan hyödyntäminen, tietojohdaminen ja toimintaprosessien kehitys.	Kuntien toiminnan, tehtävien ja sisäisten prosessien muutokset. Avustukset kuntien yhteishankkeille.	Sähköinen päätöksen- teko ja kokoukset, kulttuuri, osallisuus, etätyö, nuoriso- ja liikuntapalvelut.	Sähköinen päätöksen- teko ja kokoukset, kulttuuri, osallisuus, etätyö, nuoriso- ja liikuntapalvelut.	Tietoaineistojen laadun kuvaaminen, arviointi ja kehittäminen osana tiedonhallintaa. Osaamisen kehittäminen ja varmistus.
- Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmä-kokonaisuus (JoTo-projekti) - Vihdoinkin!-hanke - Tiedolla johtaminen osaksi valtavirtaa. - Tiedolla työelämään. - Laadullinen tieto ja tekoäly. - KUROB-ohjelmistorobot. - Kustannus-laskenta 3.0 - Tiedolla johtamisen strategia Kemissä.	- Sähköisten palveluiden ja asianhallinnan kehittämishanke. - Sähköisen asiakaspalvelun kehittäminen. - Posio ja Ranua kuntien digitalisaatio. - DigiPAVe 2.0 - MODA – Kuntalaisten modernit digitaaliset asiakaspalvelut yhdessä kehittäen. - Digitaalisten palveluiden saavutettavuuden kehittäminen erikoisryhmille. - Multian digipolku. - Digimuutos 3.0. - Ei tuurilla vaan tiedolla.	- Lapsiperheiden edistynyt analytiikka (LEA). - Kulttuuriympäristö-tieto hyötykäyttöön. - KASE Smart Countryside hankkeet. - Tarvelähtöinen palveluviestintä kunnissa uuden sukupolven julkaisualustalla. - Monipaikkainen digitukipalvelu kuntalaisille. - DIGITEK – digitaalinen tulevaisuus erikokoisissa kunnissa. - Digikokous 3.0. - Painaa etätyössä-jokilaaksosta saaristoon. - DigiCult.	- Päätöksenteon, kokousten ja tiedonhaun sähkö. valmennusohjelma - Tapahtuma-, harrastus- ja koulutusdatan hallinnoiminen ja tarjoaminen kohderyhmälähtöisissä näkymissä.	- Jäpi-hanke. - ICT-osaamien tuen ja kehittämisen ekosysteemi. - Vahva osaaminen osaksi arkeamme. - OSKU, Osaava kunta. - DigiHelppi – Henkilöstön digitaidot kuntoon yhteistyöllä. - Palmu-hanke - Digiakatemia 2.0 - Fiksu kuntastrategia. - Varsin Digi.
			2021 Rakennettu ympäristö ja digitaalinen turvallisuus	
			- KIOSKI avoimeksi - Poikkipohjoisen paikkatietojen hyödyntämisosaamisen kasvattaminen.	

Hankkeiden valintaperusteet

- Koontiin valittiin hankkeet lähtökohtaisesti VM:n Tiimeriin tallennettujen materiaalien pohjalta. Hankkeiden tallentamia tuotoksia ei välttämättä ollut tarkoitettu sellaisenaan eteenpäin jaettavaksi ja materiaali oli epäyhtenäistä, joten hyötykäyttöä arvioitiin aineistokohtaisesti. Lisäksi epäselvissä tapauksissa selvitettiin näkemys hyötykäytöstä ja aineiston käyttö lupa ko. hankekunnilta.
- Tiimerin pohja-aineiston lisäksi materiaalia täydennettiin myös yhteisistä kuvaus- ja julkaisualustoista, kuten Yhteentoimivuusalusta, Avoindata.fi. Lisäksi hankkeet olivat itse julkaisseet aineistoja hankekohtaisilla verkkosivustoilla. Osa oli hyödyntänyt myös YouTube-kanavia hankkeiden esittelyissä.
- Haastattelujen ja kuntakohtaisten yhteydenottojen avulla aineistoja saatiin täydennettyä myös kuntien omista tietovarastoista.
- Koontiratkaisu pyrittiin suunnittelemaan siten, että koontia voidaan täydentää myös ensimmäisen julkaisun jälkeen, mikäli tunnistetaan Digikannustinhankkeita, joiden tuotokset olisivat hyvä saada laajempaan levitykseen samalla tavoin.

Digihankkeiden koontimalli

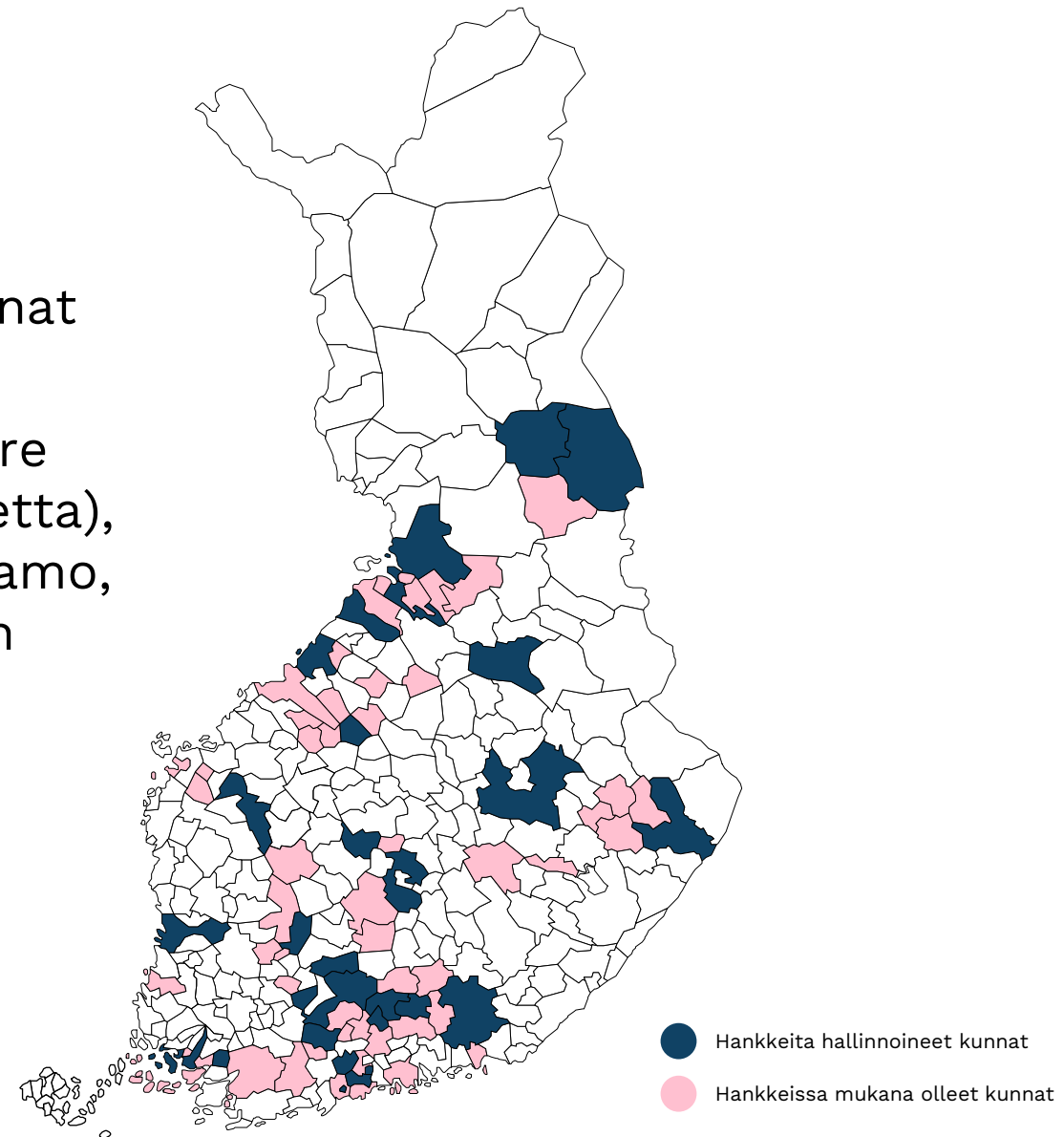


Hankkeista kootut tiedot

- Hanketta hallinnoinut kunta, muut mukana olleet kunnat ja muut organisaatiot.
- Hankkeen teemoina osaamisen kehittäminen, tietojohdaminen ja tiedonhallinta, toiminta, prosessit ja teknologiat sekä asiakaslähtöisyys ja digitaaliset palvelut.
- Hankkeen tiivistyksessä on kuvattu hankkeen keskeisin sisältö ja tavoitteet sekä hankkeen tuotoksia.
- Hankkeen tiivistyksestä löytyy myös hyvät käytänteet ja hyödylliset opit sisältäen vinkkejä, joita muiden kuntien kannattaa hyödyntää tai välttää sekä jatkokehittämisen tarpeet.
- Hankkeen julkaisuihin koottiin ne aineistot, joista voi olla hyötyä myös muille kunnille. Hankkeissa syntyi myös yksityiskohtaista kuntien sisäistä tietoa sisältäviä aineistoja, joita ei ole lisätty digikannustinhankkeiden koonnin liitteisiin.

Hankekunnat kartalla

- Kaikki koonnin hankkeissa mukana olleet kunnat kartalla.
- Koonnissa mukana olleista hankkeista Tampere nousi aktiivisimmaksi hankekunnaksi (6 hanketta), Oulun ja Turun seuraten (5 hanketta). Kuusamo, Porvoo, Jyväskylä ja Vantaa osallistuivat kukin neljään hankkeeseen.



Hankkeiden yhteenveto

Yhteenvedon laatiminen

Hankkeiden sisällölliset yhteenvedot laadittiin koonnissa käytettyjen pää- ja alateemojen mukaisesti. Lisäksi esiin nostettiin hankkeessa syntyneitä tuotoksia.

Pääteema 1: Osaamisen kehittäminen

- Miten osaamista on kehitetty? Eli mitä saatiin aikaan?

Pääteema 2: Tietojohtaminen ja tiedonhallinta

- Miten tietojohtamista ja tiedonhallintaa on edistetty? Eli mitä saatiin aikaan?

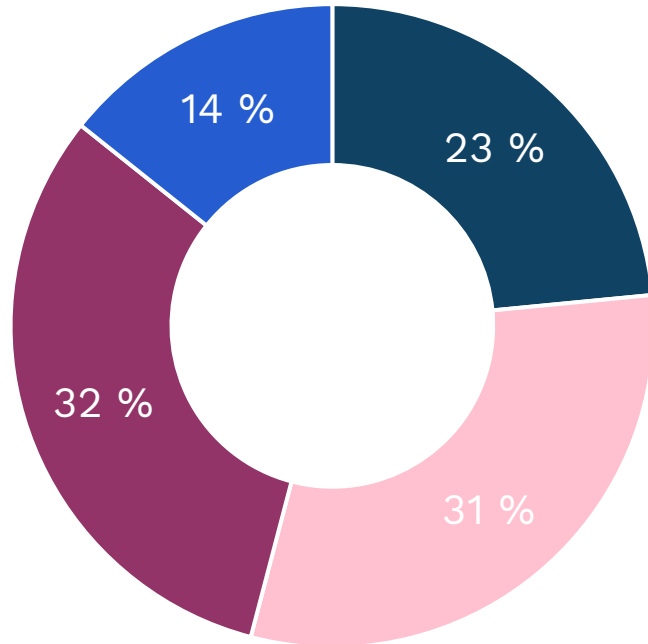
Pääteema 3: Toiminta, prosessit ja teknologiat

- Miten toimintaa, prosesseja ja teknologioiden käyttöä on tehostettu? Eli mitä saatiin aikaan?

Pääteema 4: Asiakaslähtöisyys ja digitaaliset palvelut

- Miten asialähtöisyyttä ja digitaalisia palveluja parannettiin? Eli mitä saatiin aikaan?

Hankkeiden jakautuminen pääteemoittain*



■ Osaamisen kehittäminen

■ Tietojohtaminen ja tiedonhallinta

■ Toiminta, prosessit ja teknologiat

■ Asiakaslähtöisyys ja digitaaliset palvelut

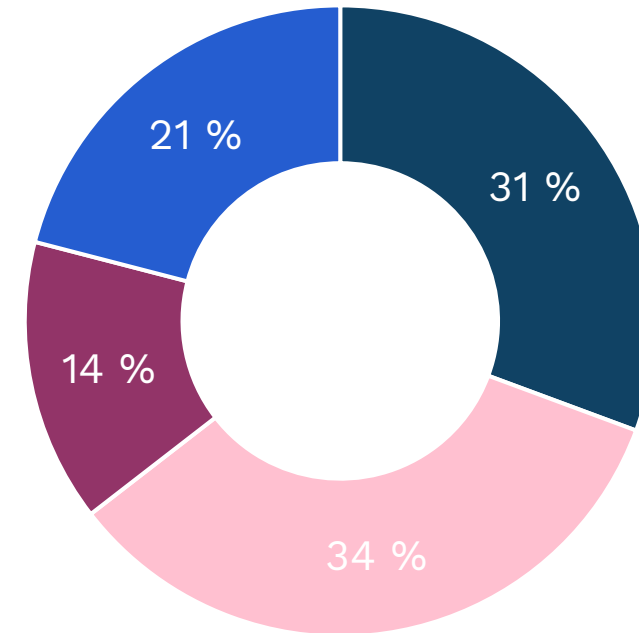
- Selkeästi suurin osa hankkeista keskittyi **toiminnan, prosessien ja teknologioiden** käytön tehostamiseen sekä **tietojohtamisen ja tiedonhallinnan** edistämiseen.
- Vähiten hankkeissa käsiteltiin **asiakaslähtöisyyteen ja digitaalisiin palveluihin** liittyviä asioita.
- **Osaamisen kehittämisen** –teema tuki useassa hankkeessa muita teemoja.

* Yksittäinen hanke voi kuulua useamman pääteeman alle, riippuen hankkeen sisällöstä.

Osaamisen kehittäminen

- Osaamisen kehittämisen alateemojen jakautuminen osoittaa, että osaamisen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa panostettiin vahvasti **organisaation ja henkilöiden osaamisen kehittämiseen**.
- **Osaamisen ja muutoksen johtaminen** tukee näitä tavoitteita, kun taas määrittely- ja arviointiprosessien osuus jäi suhteellisen pieneksi.

Osaamisen kehittämisen alateemat

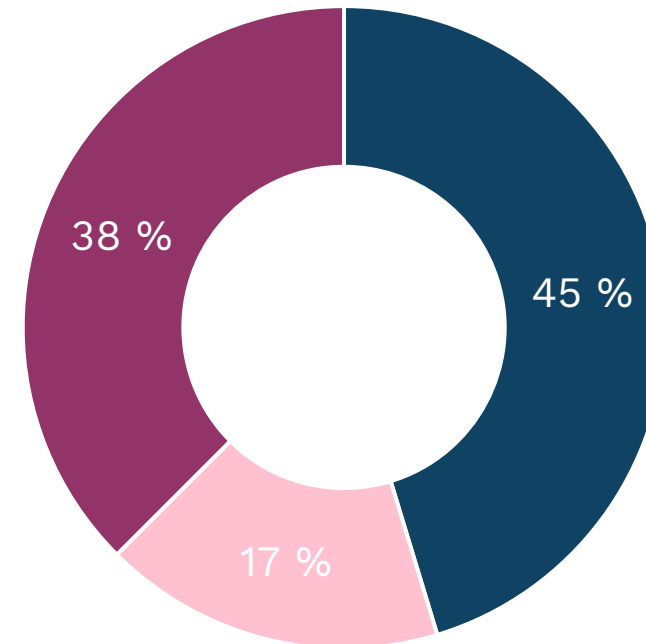


- | | |
|--|--|
| ■ Henkilön osaamisen kehittäminen | ■ Organisaation osaamisen kehittäminen |
| ■ Osaamistason määrittely ja arviointi | ■ Osaamisen ja muutoksen johtaminen |

Tietojohdaminen ja tiedonhallinta

- Hankkeissa korostui vahvasti **tiedon käsittely, hallinta ja saatavuus**, mikä toimii perustana tiedolla johtamisen mahdollistamiselle.
- Vaikka **asiakastiedon hallinta** oli vähiten edustettu alateema, se on keskeinen osa myös yhtenä pääteemana käsiteltyä asialähtöisyyden ja digitaalisten palvelujen parantamista.
- **Tiedon hyödyntäminen johtamisessa** – alateeman merkittävä osuus osoittaa, että organisaatiot pyrkivät vahvistamaan strategista ja operatiivista päätöksentekoaan tiedon avulla.

Tietojohdamisen ja tiedonhallinnan alateemat

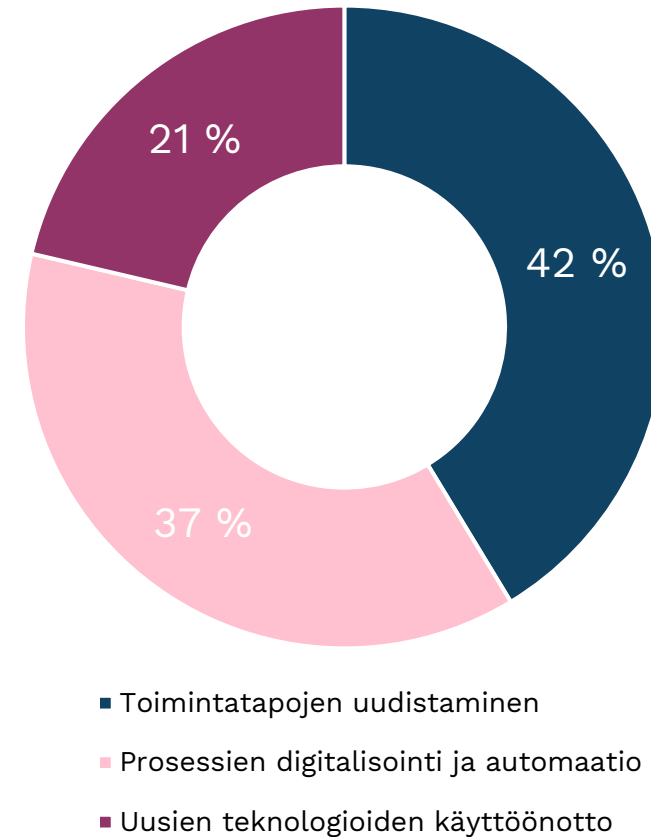


- Tiedon käsittely, hallinta ja saatavuus
- Asiakastiedon hallinta
- Tiedon hyödyntäminen johtamisessa

Toiminta, prosessit ja teknologiat

Toiminnan, prosessien ja teknologioiden alateemat

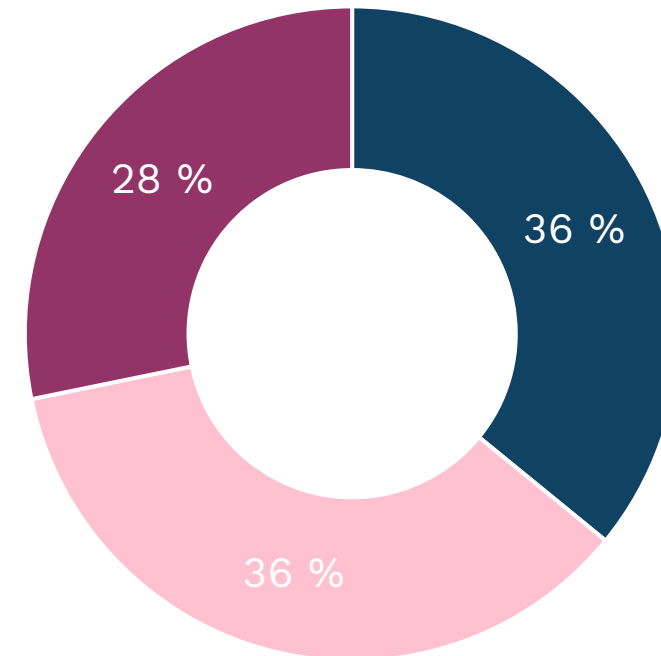
- Hankkeissa korostui vahvasti **toimintatapojen uudistaminen**, mikä osoittaa, että muutosten onnistuminen edellyttää ensisijaisesti organisaation toimintakulttuurin kehittämistä.
- **Prosessien digitalisointi ja automaatio** nousi lähes yhtä merkittäväksi painopisteeksi, mikä viittaa käytännön toteutuksen tärkeyteen.
- Vaikka **uusien teknologioiden käyttöönotto** oli pienin alateema, se toimii keskeisenä mahdollistajana ja tukee muita ala-teemoja.
- Tähän pääteemaan kohdistuneissa hankkeissa korostui tavoite toiminnan ja taloudellisuuden tehostamisesta.



Asiakaslähtöisyys ja digitaaliset palvelut

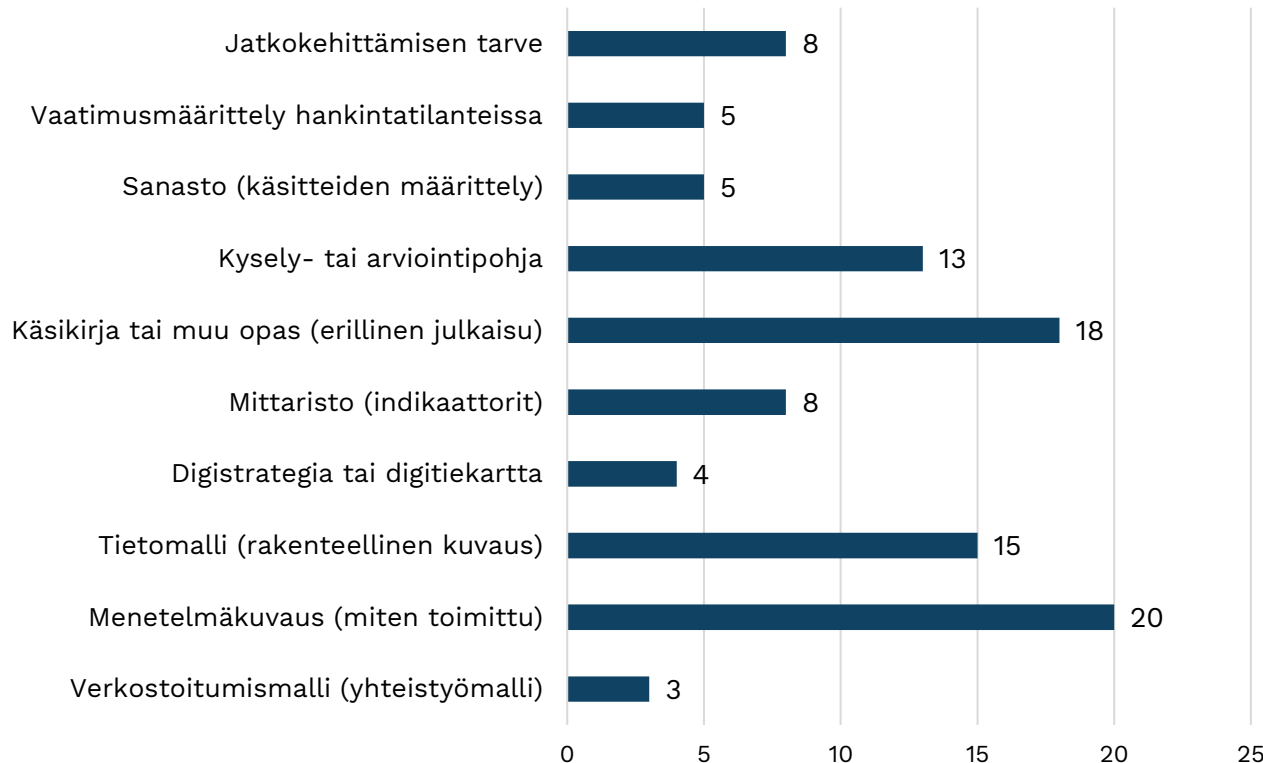
Asiakaslähtöisyyden ja digitaalisten palveluiden alateemat

- Hankkeissa korostui **asiakaslähtöisyyden kehittäminen**, mikä osoittaa organisaation tarpeen ymmärtää ja vastata asiakkaidensa tarpeisiin.
- **Sähköisten järjestelmien ja asiointikanavien** kehittäminen nousi toiseksi merkittäväksi painopisteeksi, korostaen monipuolisten ja ajanmukaisten palvelumuotojen olemassa olon tärkeyttä.
- Vaikka **toiminta ja vuorovaikutus** sähköisten palvelujen kautta oli pienin alateema, se toimii keskeisenä mahdollistajana ja tukee muita alateemoja, parantaen asiakaskokemusta ja sähköisten palveluiden käytettävyyttä.



- Asiakaslähtöisyyden kehittäminen
- Järjestelmät ja kanavat (palvelut), jotka mahdollistavat sähköisen asioinnin
- Toiminta ja vuorovaikutus (asiointi), jossa käytetään sähköisiä palveluja

Hankkeessa syntyneitä tuotoksia



- Hankkeiden tuotoksissa painotettiin käytäntöjen jakamista ja toimintatapojen vakiinnuttamista, erityisesti **menetelmäkuvauksilla, käsikirjoilla ja tietomalleilla**.
- **Jatkokehittämisen tarve** nousi esiin vain alle neljänneksessä hankkeista, vaikka jatkuva parantaminen ja kehittämistyö olivat keskeisiä teemoja monissa hankkeissa. Tämä voi johtua siitä, että hankkeissa pääsääntöisesti keskityttiin itse hankkeen toteuttamiseen.
- Hankkeiden tuotokset painottuivat vähemmän strategioihin ja tiekarttoihin sekä verkostoitumismalleihin.

Hankkeiden julkaisut yleiseen käyttöön

Koonnin liitteeksi on koottu hankkeissa luotuja julkaisuja, joista voi olla hyötyä myös muille kuin hankekunnille. Liitteet voivat olla eri tiedostomuotoja tai verkko-osoitteita. Yhteensä hankkeiden liitteiksi luotuja julkaisuja koottiin 125 kappaletta.

Julkaistut liitteet ovat kaikkien kuntien vapaasti hyödynnettävissä Kuntaliiton digisumpit Teams-kanavalla.

Hankkeissa syntyi myös hyvin yksityiskohtaista kuntien sisäistä tietoa sisältävää aineistoa, joita ei ole lisätty digikannustinhankkeiden koonnin liitteisiin.

Hankkeissa syntyi vuosien aikana varmasti myös paljon sellaista aineistoa ja julkaisuja, mitkä eivät olleet tämän koonnin tekijöiden käytettävissä, eikä niitä sen takia ole lisätty liitteiksi.

Esimerkkijulkaisuja pääteemoittain

Osaamisen kehittäminen	Tietojohtaminen ja tiedonhallinta	Toiminta, prosessit ja teknologiat	Asiakaslähtöisyys ja digitaaliset palvelut
- DigiHelppi Digiosaamiskartoitus (PDF) - Multian digipolku Digitaikysely henkilökunnalle (PDF) - Vahva osaaminen osaksi arkeamme Kuntatyöntekijän digiosaaminen (PPTX) - PALMU-hanke ICT-palvelujen muutosten hallinta (PDF) - ICT-osaamisen tuen ja kehittämisen ekosysteemi ICT-osaamisen kehittämisen pelikirja (PDF)	- Vihdoinkin! -hanke Tiedolla johtamisen käsikirja malli (PDF) - PALMU-hanke ICT-palvelujen vuosikello (PPTX) - Fiksu kuntastrategia Strategiamittaripankki (EXCEL) - JoTo Ydintiedot ja käsittemallit (PDF) - KIOSKI Avoimeksi KIOSKI 3.0 - täyttöohje (PDF) - KaseSmartCountryside Digistrategia (PDF)	- Tiedolla työelämään Tykas tietoarkkitehtuurityö (PowerPoint) - OSKU – osaava kunta Nykytilan kartoitus kysymykset (PDF) - SPA Asiankäsittelyn prosessi (PDF) - Monipaikkainen digitukipalvelumalli kuntalaisille Digitukiraportti (PDF) - Osallisuuden ja asiakaspalvelujen digimuutos 3.0 Digiarkkitehtuurin kuvausohje hankkeille (PPTX)	- MODA Digitaalisten asiakaspalveluiden kehittämisen johtamisen toimintamalli (PDF) - DIGITEK Kuntalaisten palveluiden digitalisointi Pälkäne (PDF) - Tapahtuma-, harrastus- ja koulutusdatan hallinnoiminen ja tarjoaminen kohderyhmälähtöisissä näkymissä DigiBag - verkkosivu (WWW) - Tarvelähtöinen palveluviestintä kunnissa uuden sukupolven julkaisualustalla DigiBag - verkkosivu (WWW)

Pohdinnat ja johtopäätökset

- Rahoituksellisissa digikannustimissa on kyse kannustamisesta digitalisaation hyödyntämiseen ja edistämiseen. Rahoitukselle asetettavat ehdot ja rajaukset määrittävät millä tavoin hyödyntämistä ja edistämistä tapahtuu. Valtion rahoituksen yksi yleinen haaste on systeemisyyden puute. Tällöin yhdellä osa-alueella tai paikallisesti tehty hyödyllisetkään toimenpiteet eivät kasva valtakunnalliseksi vaikuttavuudeksi. Hyvien käytänteiden ja periaatteiden jalkauttamiseksi on myös selkeytettävä mahdollisesti ristiriitaista lainsäädäntöä.
- Digikannustinhankkeet kuitenkin osoittivat sen, että rahallisen tuen myötä digitalisaatioon liittyvää yhteistyötä tehtiin normaalia enemmän. Kuntatalouden nykytila edellyttää jatkossakin molempia, sekä yhteistyöhön kannustamista, että sen rahoittamista. Mahdollisesti tulevissa rahoituksissa voitaisiin painottaa ehkä avustuksen kohdentamisen vaikuttavuutta ja tuloksia enemmän kuin ennalta laadittuja rajaavia teemoja. Yhtenä lähtökohtana voisi olla myös kunnille yhteiset ratkaisut ja lainsäädännölliset yhteiset velvoitteet lähtökohtana.

- Kyse on digitalisaation hyödyntämisestä ja edistämisestä.
- Rahoituksen haasteena systeemisyyden puute.
- Rahallisen tuen myötä yhteistyötä tehdään enemmän.
- Yhteinen hankerahoitus mahdollistaa yhteiskehittämisen.
- Rahoituksen kriteerit ohjaavat hankkeiden suunnittelua ja toimeenpanoa.

- Hankkeissa oli paljon määräaikaista projektihenkilöstöä kuntien oman henkilöstön apuna. Hyötyjä voidaan menettää siinä vaiheessa, kun hankerahoitus päättyy ja hankehenkilöstö siirtyy muihin tehtäviin, monesti myös muihin organisaatioihin. Useammassa digikannustinhankkeessa määräaikaisen projektipäällikön rekrytointi myös viivästytti hankkeen käynnistymistä. Joissakin hankekunnissa asia ratkaistiin hyödyntämällä projektitoimistoa, jonka asiantuntijat auttoivat projektin alkuvaiheessa projektisuunnitelman tarkentamisessa sekä tarvittaessa lisäasiantuntijoiden hankinnassa.
- Kaikissa tulevissa rahoituksen muodoissa vaatimukset tuotoksien levittämisestä ja hyödynnettävyydestä muihin kuntiin tulisi olla korkeammalla. Sillä vaikka digikannustimissa oli kyse useamman kunnan yhteishankkeista, olivat tuotokset kuitenkin vahvasti kuntakohtaisia ja vaikeasti muissa kunnissa monistettavissa. Hankkeilta tulisi vaatia enemmän menetelmä- ja toimintamallikuvauksia, jotka voitaisiin jakaa valtakunnallisesti kaikkien kuntien käyttöön. Yhteisten ratkaisujen jatkokehittämisen ja ylläpitämisen resurssien varmistamiseksi voisi kuntaverkostotyyppiset hankkeistukset tuoda kuntakohtaista projektointia pidempiaikaisia hyötyjä.

- Hankehenkilöstön määräaikaisuus ja vaihtuvuus vaikeuttaa tuotoksien hyödyntämistä hankkeiden jälkeen.
- Vaatimukset tuotoksien levittämisestä ja hyödynnettävyydestä tulisi olla korkeammalla.
- Yhteisten ratkaisujen jatkokehittämisen ja ylläpitämisen resurssit tulisi varmistaa.

- Digitalisaation edistämisen valtakunnallinen jalkauttaminen yli 300 erilaiselle kunnalle on koettu jo vuosikymmenien ajan vaikeaksi tehtäväksi. Vaikka kunnilla on pääsääntöisesti samat tehtävät, vastuut ja velvoitteet, on heillä edelleen monia erityispiirteitä ja vahva itsemääräämisoikeus. Pitäisikö tulevien rahoituskierroksien pohjaksi luoda tietyt kriteerit ja indikaattorit, minkä perusteella luotaisiin kuntaryhmiä, joiden täsmähaasteita lähdettäisiin ratkaisemaan? Olisivatko motiivit yhteiselle tekemiselle paremmat, kun lähtökohdat ja tarpeet olisivat lähempänä toisiaan?
- Hankkeet eivät etene ilman olemassa olevaa osaamista ja osaamisen kehittämistä. Kunnissa tapahtuvan toiminnan eri tasoilla ja erilaisissa tehtävissä tarvitaan erilaista osaamista. Kaikkien ei tarvitse olla ”digiammattilaisia” mutta ”digiosaajia” kuitenkin. Digitalisaatiosta tulisi vähintään ymmärtää tarve tarkastella omaa tekemistä uusilla tavoilla, vanhoihin toimintamalleihin lukkiutumatta.

- Samoista tehtävistä, vastuista ja velvoitteista huolimatta kunnat ovat edelleen hyvin erilaisia.
- Samankaltaisten kuntien ryhmittely täsmähaasteita ratkomaan saattaisi toimia.
- Toiminnan eri tasoilla ja erilaisissa tehtävissä tarvitaan erilaista osaamista.
- Digitalisaatiosta tulisi vähintään ymmärtää tarve tarkastella omaa tekemistä uusilla tavoilla.

- Organisaation osaamisen kehittäminen koskee koko organisaatiota, toimialojen ja tukipalveluiden asiantuntijoita, edelläkävijähenkilöitä hyödyntäen, digitalisaation osaamisen yleistä tasoa nostaen. Oppimisen suurin hidaste on se, että opiskellaan vähän kaikkea irrallista sieltä täältä, ilman suoraa kytköstä omaan työhön ja johtamiseen. On myös lainsäädännöllisiä vaatimuksia, kuten saavutettavuus, tietoturva, tietosuoja ja tiedonhallinta, jotka voivat tuntua ulkoa määrätyiltä, eivät oman osaamisen laajentamiselta.
- Tehtävä- ja toimialalähtöisen osaamistarpeen tunnistaminen tulisi toimia koulutuksien suunnittelun pohjana. Tällä varmistettaisiin, että koulutustarjonta olisi oikea-aikaista ja osuisi jokaisen omaan todelliseen tarpeeseen. Samalla osaamisvaatimukset kytkeytyisivät ja perustuisivat omaan työhön. Myös digiosaamisen organisaatitasoista isoa kuvaa, aina tahtotilasta ja visiosta lähtien, tulisi viedä pysyvän ydintoimintamallin suuntaan. Tässä voidaan hyödyntää myös ulkopuolista osaamista, esimerkiksi yhteistyötä jonkin oppilaitoksen kanssa.

- Osaamisen kehittämisvaatimus koskee koko organisaatiota ja kaikkia sen jäseniä.
- Oppiminen tulisi kytkeä omaan työhön ja johtamiseen.
- Osaamistarpeet tulisi tunnistaa tehtävä- ja toimialalähtöisesti.
- Huomiota tulisi kiinnittää organisaation digiosaamisen isoon kuvaan.

- Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen liittyy aina johtamiseen. Jollei osata, mutta ei myöskään ole aikaa oppia, on kyse johtamisen ja esihenkilötyön puutteesta. Vieressä kävelyn sijasta olisi ehdittävä hypätä pyörän selkään. Esihenkilöiden tulisi olla mukana osaamistarpeiden tunnistamisessa, vaatimusten määrittämisessä ja koulutusten suunnittelussa. Tarvitaan myös seurantaa, miten osaamiskoulutukset etenevät, keskeytyykö, valmistuuko, onko vaatimuksia tarvetta muokata?
- Suuri kysymys digitalisaatioon liittyvässä osaamisessa liittyy osaamisen, kypsyiden tai kyvykkyyden mittaamiseen. Meillä ei ole käytössä yhtenäistä mittaristoa mitä hyödyntää lähtö- ja tavoitetasoissa.
- Osaamisen lisääntymisen tuottavuuden mittaaminen on paljon vaikeampaa, kuin esimerkiksi yksittäisten prosessien tuottavuuden mittaaminen. Miten esimerkiksi tekoälyn käytön lisääntyminen pystyttäisiin osoittamaan tuottavuuden lisääntymisenä kunnissa?

- Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen liittyy aina johtamiseen.
- Esihenkilöiden tulisi olla mukana osaamistarpeiden tunnistamisessa, vaatimusten määrittelyssä ja seurannassa.
- Digitaalista osaamista, kypsyttä ja kyvykkyyttä tulisi pystyä mittaamaan.

Digitalisaation kustannustehokkuus voisi olla yksi tulevien rahoitusten keskeisiä teemoja. Miten tehdyt investoinnit alkavat tuottaa lisäarvoa joko taloudellisina säästöinä tai muina hyötyinä. Jos rahoitushaku avattaisiin nyt, olisi tekoälyn hyödyntäminen kuntatyössä ja kuntapalveluissa varmasti kaikkia kuntia yhdistävä teema.

Digikannustinhankkeiden hyötyinä voidaan nostaa esiin:

- kuntien välinen yhteistyö
- yhteiskehittäminen ja vertaistuki
- prosessien ja toimintamallien yhtenäistäminen
- kuntien yhteisen tiedonhallinnan ja tiedon yhteentoimivuuden kehittäminen
- hankkeiden tuomat lisäresurssit osaamiseen ja tekemiseen
- markkinakartoitukset tarjolla olevista ratkaisuista
- järjestelmä- ja teknologiapilotit ja hankinnat
- lainsäädäntömuutoksiin vastaaminen.

Hankekuntien välinen yhteistyö päättyi monesti hankkeen jälkeen. Yhteistyötä voitaisiin jatkaa esimerkiksi lukuisissa olemassa olevissa yhteistyöverkostoissa, joita mm. Kuntaliitto ylläpitää.

Yhteiskehittämiseen ohjaavia kannustimia tarvitaan jatkossakin.

- Kustannustehokkuus voisi olla yksi tulevien rahoitusten keskeisiä teemoja.
- Investointien lisäarvot, taloudelliset säästöt tai muut hyödyt.
- Tekoäly muuttaa myös kuntatyötä, sitä ei digikannustinhankkeissa juurikaan osattu ennakoita.
- Hankkeiden hyötyjä voitaisiin moninkertaistaa jatkuvuuteen panostamalla.

Kuntaliitto tukena digikannustinhankkeiden oppien jakamisessa

- Digikannustinhankkeet ovat mahdollistaneet kunnille toiminnan muutoksen, kun hankkeiden myötä on kokeiltu ja kehitetty uusia digitaalisia ratkaisuja. Hankkeissa on opittu, että digitalisaation edistäminen pidemmällä aikavälillä vaatii systeemistä muutosta, joka koskettaa kaikkia toimijoita ja kuntalaisia.
- Kuntaliitto on aktiivisesti tuonut esille Valtionvarainministeriön (VM) digikannustinhankkeita vuosilta 2019–2024. Esimerkiksi Digisumpit-tilaisuuksissa on jaettu tietoa hankkeiden tavoitteista, tuloksista ja opeista sekä tuettu hankkeiden projektipäälliköiden vertaisverkoston muodostumista.
- Ilman digirahoitusta emme olisi kansallisesti vielä niin pitkällä digitalisaatiossa, tarvittavan osaamisen kehittämisessä, asiakaslähtöisyyden parantamisessa ja kustannussäästöjen saavuttamisessa kuin olemme nyt. Onkin syytä pohtia, miten jatkuva yhteinen kehittäminen ja parhaiden käytänteiden jakaminen laajemmin koko kuntakentässä saataisiin jatkossa varmistettua.

Digikannustinhankkeiden koonnin laatijat:
Toni Auvinen ja Maija Sunila, FCG Finnish Consulting Group Oy.

Kuntaliiton yhteyshenkilö:
Elisa Kettunen (elisa.kettunen(at)kuntaliitto.fi).



www.kuntaliitto.fi
www.kommunforbundet.fi