

Asiakastiedolla vaikuttavuutta

Kooste projektista 12.12.2022
Asiantuntijatuki 2022 | Lahti ja Asikkala





Sisältö

- Tuloskortti
- Tausta
- Eteneminen
- Asiakastieto
- Tunnistetut haasteet ja tarpeet
- Tavoitetilan kiteytys
- Tiekartta
- Oppeja projektista ja jatko



Asiakastiedolla vaikuttavuutta



KUVAUS

Ratkaistava haaste ja tavoite

- Tiedolla johtamisen monitahaisen kokonaisuuden jäsentäminen ja kyvykkyyden kasvattaminen organisaatiossa
- Asiakastiedolla johtamisen nykytilan ja tavoitteen kuvaaminen kuntaorganisaatioissa
- Asiakastiedolla johtamisen tiekartan rakentaminen

Projektitiimi

- Lahden kaupungin vastuuhenkilö: Pasi Halme
- Asikkalan kunnan vastuuhenkilö: Aapo Pispä
- Asiantuntijatuki: Karoliina Liimatainen DVV, Anna Pyyluoma, Gofore ja Anna-Majja Moilanen, CGI
- Hankkeen asiantuntijat: Sari Alm, Anne Mikkonen, Sirpa Männistö, Katja Karevaara, Jesse Marola, Päivi Kokkonen, Jenni Hannula Lahden kaupunki.

Tärkeimmät sidosryhmät

Lahden kaupunki, Asikkalan kunta, muut kunnat, DVV Asiantuntijatuki



TOIMENPITEET

Ymmärryksen kerääminen

- Taustamateriaalit Lahden kaupungilta ja muista organisaatioista
- Tutkimushaastattelut
- Työpajatapaamiset viikottain projektitiimillä
- Suunnittelutapaamiset viikottain asiantuntijatuen tiimillä

Yhteissuunnittelu ja validointi

- Viikkotyöpajat 1,5h/vk
- Työpajat Lahdessa 2kpl, etänä Teamsissa 1kpl, työskentely pienryhmissä, itsenäisesti ja tulosten läpikäynti yhdessä
- Miro-alusta käytössä
- Työskentely palvelumuotoilun keinoin
- Ratkaisujen validointi pienryhmissä, projektitiimillä sekä ulkopuolisten sparraajien kanssa

Tuotokset ja linkit

[Asiakastiedolla vaikuttavuutta](#) -projektin tuotokset, sis.

- Asiakastiedolla johtamisen vision kiteytys
- Yleinen tiekarttapohja kunnille oman asiakastiedon hyödyntämisen tiekartan laatimiseen
- Lahden kaupungin esimerkkitekarta
- Kooste projektista ja kerätystä ymmärryksestä

[Johdammeko mutulla, jamulla vai tiedolla? - Lahti ja Asikkala ratkaisevat tiedolla johtamisen haastetta](#) -blogiteksti

Tuloskortti



TULOKSET

Onnistumiset ja hyödyt

- Tiedolla johtamisen kokonaiskuvan muodostaminen
- Tavoitteiden priorisointi
- Tiimityöskentely, uudenlaiset työskentelymenetelmät ja aktiivinen osallistuminen
- Asiakastiedolla johtamisen tiekartta - konkreettiset askeleet toteutukseen
- Asennemuutoksen tukeminen raportoinnin kehittämisestä henkilöstön mukaan ottamiseen tiedolla johtamiseen

Tunnistettut laajemmat kytkökset

- Kansalliset digitavoitteet ja Digikompassi: ihmiskeskeiset julkiset palvelut, data ja tiedolla johtaminen, yhteentoimivuus, toimintatapojen uudistaminen ja tehostamisen digitalisaation keinoin
- Elämäntapahtumaesimerkinä käytetty "perhe muuttaa kuntaan"

Työn jatkuminen

- Tulosten esittely Lahden kaupungin johtoryhmälle ja strategiaryhmälle
- Tiedolla johtamisen tiekartan vaiheiden priorisointi ja toteutus
- Tulosten ja tiekarttapohjan jakaminen muille kunnille sovellettavaksi asiantuntijatuen kanavissa



Tausta

- Asiakastiedolla vaikuttavuutta -projekti on osa syksyllä 2022 toteutettua Asiantuntijatukea, joka tarjoaa julkisten organisaatioiden käyttöön määräajaksi maksutonta asiantuntijaosaamista digitaalisten palvelujen kehittämiseen.
- Digiohjelmaan kuuluvan Asiantuntijatuen tavoitteena on auttaa organisaatioita tunnistamaan digitalisaation erilaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Digiohjelman asiantuntijatukea toteuttavat yhdessä valtiovarainministeriö ja Digi- ja väestötietovirasto.
- **Tämän projektin tavoitteena oli tarkastella asiakastiedolla johtamista uusin silmin yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen.**
- Projekti tehtiin yhteistyössä Lahden kaupungin ja Asikkalan kunnan kanssa. Tavoitteena oli synnyttää projektin aikana ymmärrystä ja tuotoksia, jotka palvelisivat myös muita kuntia.
- Ydintiimi koostui erityisesti Lahden kaupungin kehityspalvelujen asiantuntijoista.



Mistä lähdimme?

HAASTE

Tiedolla johtamisen "kartta" oli olemassa, mutta se oli liian ylätasolla ja sisälsi epärealistisen määrän tekemistä suhteessa resursseihin. Säännöllinen yhteinen työaika aiheen parissa puuttui ja oli haastavaa poimia toimenpiteitä kartalta toteutukseen.

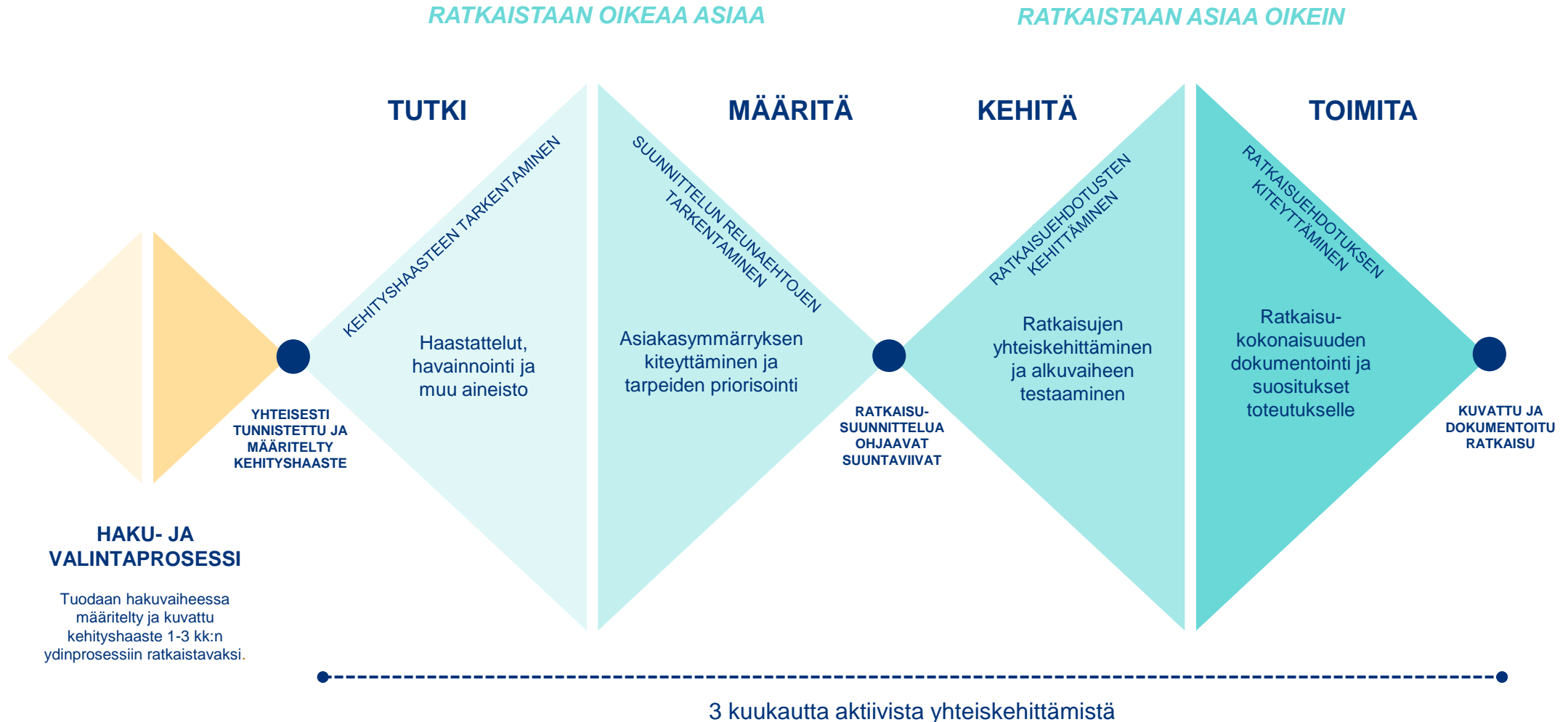
Millaista muutosta tavoittelimme?

- Paikallaan polkemisesta etenemiseen
- Selkeyttää tiedolla johtamista Lahdessa sekä ylipäättään kunnan näkökulmasta
- Tarkasteluun henkilöasiakas, eli kuntalainen
- Palvelujen laadun ja kustannustehokkuuden parantaminen sekä asiakkaiden tarpeiden huomioiminen
- Selkeä tiekartta tiedolla johtamiseen, palvelisi kaikkia kunnan työntekijöitä

Ydintiimissä oli Lahden kaupungin kehityspalvelujen henkilöitä.



Eteneminen



Valmistelut ja käynnistys

ELOKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
31							
32							
33	Eläinlääkäri		Viikkopalaveri 9-10.30				
34			Viikkopalaveri 9-10.30				
35			Viikkopalaveri 9-10.30				

Analysoidaan ja priorisoidaan

LOKAKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
40			Aggremointi 8-9h				
41			Viikkopalaveri 9-10.30				
42			Viikkopalaveri 9-10.30				
43			Aggremointi Lahdessa ja Asikkalassa				
44			Eläinlääkäri 1h				

Kuvataan ja validoidaan ratkaisutapoja

MARRASKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
44			Aamukahvit 8-8.45	Viikkopalaveri 9-10.30			
45	Asiakasympäristön nykytilan ja tarpeiden selvitys 8h-10.15h		Viikkopalaveri 9-10.30		Asiakasympäristön nykytilan ja tarpeiden selvitys 12-16h		
46			Viikkopalaveri 9-10.30				
47			Viikkopalaveri 9-10.30				
48	Työpaikan valinta		Viikkopalaveri 9-10.30				
	Päätösviikko: viimeistely ja koostaminen						

Tulosten esittely

JOULUKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
48				Päätösviikko			
49			Asiakasympäristön nykytilan ja tarpeiden selvitys 9-10.30	Tuotteen esittely, Lahdi			
50				Projektin lopetus ja projektin arviointi 16.12. klo 9-12			
51							
52							

SYYSKUU

VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
35			Viikkopalaveri 9-10.30	1	2	3	4
36	Viikkopalaveri 13-14.30		Aamukahvit 8-8.45	Haastatteluja			
37	Asiakasympäristön nykytilan ja tarpeiden selvitys 8h-10.15h Työpaja Lahdessa 12-16 (3h)		Viikkopalaveri 9-10.30	Haastatteluja			
38			Viikkopalaveri 9-10.30	Haastattelujen ja työpajan tulosten koostaminen			
39			Viikkopalaveri 9-10.30 Viestinnän suunnittelu				

18

haastateltavaa nykytilan ja tarpeiden tunnistamiseksi, taustana aiemmat johdon haastattelut

16

projektitiimin viikkotapaamista yhteiseen määrittelyyn, ideointiin, jalostamiseen ja viestintään

3

yhteiskehittämisen työpajaa (2 läsnä Lahdessa, 1 etänä)

Mitä teimme?

1

Haimme pohjan työskentelylle aiemmin tehdyistä toimenpiteistä ja kertyneestä ymmärryksestä. Tunnistimme esimerkkejä muualta.

2

Katsoimme tiedolla johtamista useista eri kulmista ja rakensimme omaa oivaltamista aiheeseen. Haastattelimme ihmisiä eri vastuualueilta, jotta saimme paremman ymmärryksen asiakastiedolla johtamisesta eri yksiköissä.

3

Tarkastelimme asiakastietoa ja visiota konkreettisen tilanteen avulla: Mitä palveluja ja tietoja tarvitaan kun lapsiperhe muuttaa kuntaan?



**Valitsimme
esimerkkitalanteeksi:
lapsiperhe muuttaa
kuntaan**



Mistä puhumme, kun puhumme tiedosta?

DATA

Tiedonkeruuvälineellä kerättyä aineistoa, jolla ei ole itsessään arvoa.

”Erään kuntalaisen ikä on 16 vuotta.” tai ”Kunnassa asuu tämän verran 15-18-vuotiaita nuoria.”

INFORMAATIO

Jalostettu ja rikastettu data, jolla on merkitys-sisältö ja käyttöyhteys.

”Kunnan eteläosissa on runsaasti 15-18-vuotiaita nuoria, mutta vain harvoja nuorten suosimia harrastus-paikkoja.”

TIETO

Informaatiota käytetään, jolloin tieto toteutuu asiantuntemuksena ja mahdollistaa toiminnan informaation pohjalta.

”Keskittämällä nuorten harrastamista tukevia palveluja eteläosiin voidaan lyhentää matka-aikoja.”



**Asiakastieto = dataan pohjautuvaa
ja toimintaa muokkaavaa
ymmärrystä asiakkaista sekä
heidän tilanteistaan ja tarpeistaan**

Asiakastiedon hyödyntämisellä tavoitellaan vaikuttavuutta



Tunnistettut haasteet ja tarpeet

Projektissa haastateltiin syys-lokakuussa 2022 Lahdesta Konsernihallinnon palvelualueelta hallintopalvelut, kehityspalvelut, ja elinvoima- & työllisyyspalvelut; Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueelta nuorisopalvelut, lukiokoulutuspalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, Wellamo-opisto, sekä liikuntapalvelut; Kaupunkiympäristön palvelualueelta kaupunkisuunnittelu sekä rakennusvalvonta. Tämän lisäksi haastateltiin Asikkalan kunnasta hallinto- ja talousyksikön talousjohtaja. Haastateltavat edustivat kattavasti päätöksenteon eri tasoja.



Ydinhaasteet

ASENNE JA YHTEISTYÖ

Tieto koetaan vaikeaksi ja epämääräiseksi aiheeksi, pelottavaksikin.

Asiakastiedon arvoa ja potentiaalia ei täysin hahmoteta.

Tiedonjako ja tiedonvaihto vaatii avointa ja keskustelevaa kulttuuria sekä tiedonvaihdon kanavia tai foorumeita

TIETO JA JÄRJESTELMÄT

Ennakoinnin työkaluja kaivataan

Tietotarpeet ovat muuttuvaiset: pääpaino tulisi olla ketterässä tietotuotannossa

OMISTAJUUS JA YHTEISTYÖ

Tiedolla johtamisen tavoitteet puuttuvat tai niitä ei ole jaettu

Tiedolla johtamisella ei ole asianomistajaa ja soihdunkantajaa

Usko tiedolla johtamisen kehittämiseen on koetuksella

Kaupungin eri tasot eivät keskustele

OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Tiedolla johtamiseen tarvitaan moninaisia kyvykkyyksiä

Taidoissa hyödyntää tietoa on puutteita: on vaikea lukea tietoa

Hyviä toimintamalleja on, mutta laajempi tietoisuus niistä puuttuu



TEEMA 1

Asenne ja yhteistyö

- Kirkas viesti johdolta tiedolla johtamisen (strategisista) tavoitteista:
 - “Paremmat palvelut kustannustehokkaasti”
 - “Hyvinvoiva kunta”
- Tehokasta viestintää koko organisaatitasolla:
 - Asiakaskokemuksen arvo organisaatiolle
 - Helpommin lähestyttävä aihe
- Yhteinen termi “tiedolla johtamisen” sijaan esim. tiedon hyödyntäminen tai vaikuttavuudella johtaminen
- Tiedolla johtaminen osaksi normaalia työskentelyä kuten esim. viestintä on

” Kaupunkiorganisaatiot tekevät omia suunnitelmia eri alueista. Ei osata kysyä asiantuntijalta tietoa mitä voisivat tarvita. Siiloissa ollaan kaupunkiorganisaatiossa, se ei pelaa. Huomataan miksi asiat ovat mitenkin, pitäisi ottaa asiantuntijat mukaan kommentoimaan ja kuulemaan. Alueitten hallinnon vastuujaako on epäselvä, mikä kuuluu kenellekin.“

”Ihmisten arvot, ajatusmallit, poliittiset lähtökohdat ohjaa tekemistä. Tuo ristiriitoja tiedon hyödyntämiseen. Tiedolla johtamisen malleilla ei pystytä ratkaisemaan merkittävän tiedon käyttöä. Pitäisikö arvot saada keskusteluun mukaan. Uusi strategia perustuu, samoin mittarit tekemiseen ja kuvaavat kaupungin arvoja.”



TEEMA 2

Tieto ja järjestelmät

- Laadukas, ajankohtainen ja luotettava tieto organisaation käyttöön
- Datat laadun johtaminen, vastuut ja omistajuus
- Tavoitteita palvelevat strategiset ja operatiiviset mittarit huomioiden muuttuvat tietotarpeet
- Toimivat käyttöliittymät monipuoliseen tiedon käyttöön ja yhdistelyyn
- Riittävät resurssit teknisen ratkaisun ja integraatioiden rakentamiseen

”Kuinka paljon toimenpide tuo työpaikkoja alueelle? Tulokset ja vaikuttavuus ei synny hetkessä, voi mennä yli 5 vuotta jotta saadaan muutoksia aikaiseksi. Luotettavan mittaritiedon saaminen, laadulliset arviointikeskustelut sidosryhmien kanssa. Liian usein pohjautuu mutuuun. Pyritään tekemään ennakointityötä, tulevaisuuden tilanteiden ennakointi on hankalaa.”

“Tietoja saa eri järjestelmistä kun pyytää, tietoa monissa paikoissa. Palkkatiedot joutuu kysymään, ei voi mennä itse katsomaan. Järjestelmät hankalia, tieto mutkien takana.”



TEEMA 3

Omistajuus ja johtaminen

- Tiedolla johtamisen kasvot, johto + prosessin omistajat:
 - Johdon “kasvot”
 - Ydintiimi
 - Datan omistajuus ja johtaminen
 - Nykyisten tiimien hyödyntäminen ja kytkeminen toteutukseen, esim. laaturyhmä
- Johdon ja yksiköiden välinen keskustelu tiedon äärellä:
 - Tavoitteiden kirkastaminen
 - Hyötyjen tunnistaminen
- Osaksi nykyistä johtamisjärjestelmää
- Tavoitteellinen ja suunniteltu toiminta osaksi tiimien työtä
- Inhimillinen ja positiivinen asenne tiedon hyödyntämiseen

“Lahdessa panostettaisiin enemmän: Tietoa tarvitaan, tietoon perustuva päätöksenteko, tiedon hankintaan, jalostamiseen ja muotoiluun satsataan. Tuottaa parempia tuloksia, paremmat ratkaisut. Sovitaan mittarit, mitkä koetaan.”

- Tiedon vaihdon ja jakamisen kehittäminen innovatiiviseen palvelukehittämiseen:
 - Tiimit
 - Muut yksiköt
 - Sidosryhmät, asukkaat
 - Sote



TEEMA 4

Osaamisen varmistaminen

- Järjestelmien ja työkalujen pääkäyttäjien tehokoulutus
- Analysoinnin ja tulkinnan taidot tiedonkäyttäjille
- Riittävä tuki tiedon keräämiseen, käyttöön ja tulkintaan esimies- ja tiimitasolla
- Kyvykkyys tietotarpeiden keräämiseen, analysointiin ja toteutukseen

”Tieto on kapeilla hartioilla, jos joku lähtee niin prosessi alkaa helposti yskimään. Henkilöriippuvaisuus on haaste.”

“Tää pitäis tehdä hirveän helpoksi: et joku saisi kipinän, joku sytyttäisi kipinän, voisit käyttää tietoa tässä. Tarjolla voisi olla tietoa. Hankkiminen voi olla helppoa. Jos oman työn ohella menee hirveästi energiaa selvittelyyn MITEN tietoa saisi, ollaan hävitty peli. Ajankäyttö, kerkeääkö tehdä, se on pullonkaula.”



Tavoitetilan kiteytys

Projektissa tuotettiin kiteytys asiakastiedolla johtamisen tavoitetilasta. Visiokuvan keskiössä on esimerkkitalanteena ”lapsiperhe muuttaa kuntaan”.





Asiakastiedon hyödyntäminen kunnassa

Asiakastiedon avulla kunta tekee järkevämpiä päätöksiä, säästää kuntalaisen veroeuroja ja tekee kunnasta houkuttelevan paikan, jonne rakentaa elämä.

Kunta luo asukkaille hyvinvointia tietoon pohjaavalla päätöksenteolla ja kehittämistyöllä. Palvelut suunnitellaan ennakoivasti asukkaiden tarpeisiin.

Asiakastietoa hyödynnetään päätöksentekoon kunnan kaikilla tasoilla, yksittäisen työntekijän arkisista valinnoista lähtien. Tehdään kaikki päätökset – niin pienet kuin suuretkin – asiakasymmärrykseen pohjautuen.



Mihin tarvitsemme asiakastietoa?

Ennakoimme tarpeita ja kohdennamme palveluja niitä tarvitsevalle.

Arvioimme palvelun tehokkuutta ja vaikutuksia asiakkaan elämään.

Kehitämme arkisia toimintatapoja.

Teemme järkevämpiä päätöksiä ja säästämme kuntalaisen veroeuroja.

Kuka tarvitsee asiakastietoa?

Kaikki kunnan työntekijät tarvitsevat dataan pohjautuvaa ymmärrystä asiakkaista, heidän tarpeistaan ja tilanteistaan.

Asiakastiedon avulla palveluistamme tekevät vaikuttavia esimerkiksi niin varhaiskasvatuksen opettajat, kaavoitusinsinöörit, rehtorit, palveluneuvojat kuin kunnanvaltuutetutkin.

Hei kunnan työntekijä, tiedosta tulevaisuus!

Tiedostatko sinäkin, että tulevaisuudessa meitä ohjaa yhä useammin tieto, ei luulo. Asiakastiedon avulla navigoimme joustavasti muuttuvassa ympäristössä, avoimesti, vastuullisesti, yhdessä.



Tiekartta

Projektissa tuotettiin kuntien erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin soveltuva asiakastiedolla johtamisen tiekartta, joka auttaa jäsentämään matkan kohti tavoitetilaa konkreettisiksi ja toteutettavan kokoisiksi palasiksi.



Tiekartta asiakastiedolla johtamiseen

Lahden tiekartta asiakastiedon hyödyntämiseen

Nykytila
Mitkä ovat tiedolla johtamisen ydinhaasteet kunnassa nyt?

- Tiedolla johtamisen tarvittavat osaajat tai niitä ei yhteisesti jaeta
- Tiedolla johtamisella ei ole asiantuntijaa ja soveltajantajaa
- Uusi tiedolla johtamisen kehittäminen on haastavaa
- Kaupungin eri taset eivät keskustele

Tiedolla johtamiseen tarvittavien osaajien kypsytyksiä

Tiedossa hyödynsää tietoa on puutteista on vaikea lukea tietoa

Hyvät toimintamallit ja, mutta laajempi tietoisuus niistä puuttuu

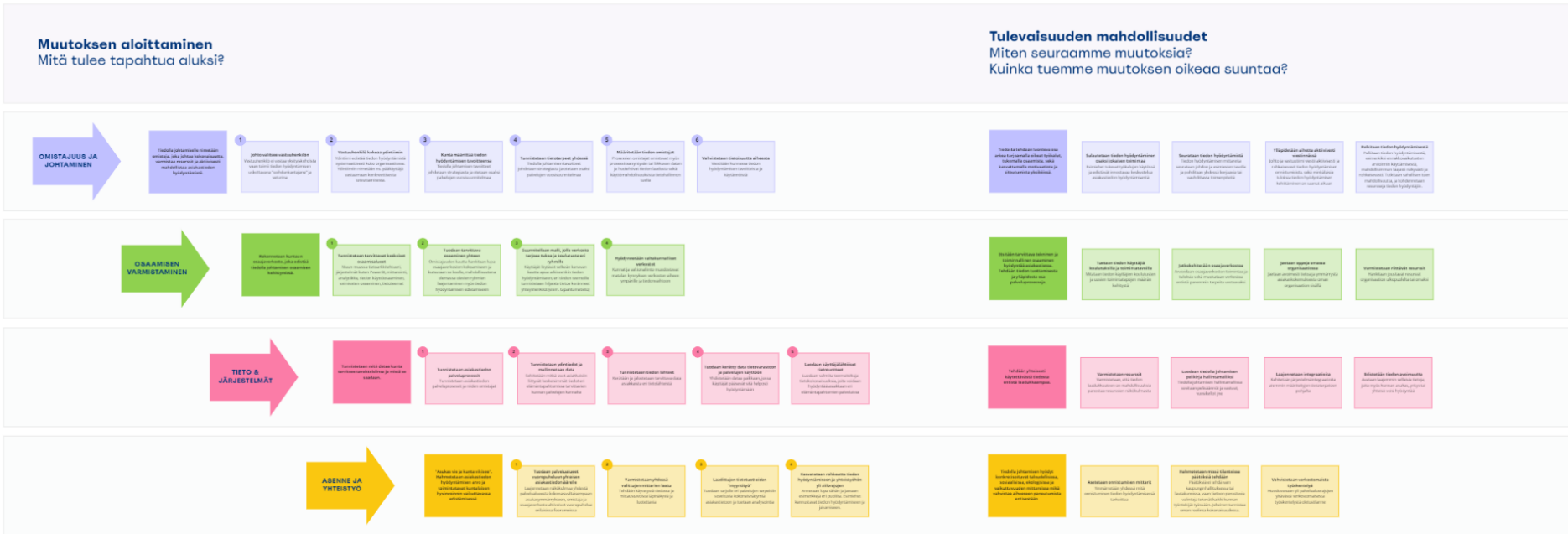
Ennakoivien työkaluja käytetään

Tietovarannot ovat muuttamattomia: pääpaino tuli aihi ketterässä tietovarantossa

Tieto koetaan vaikeaksi ja epämieliseksi aiheeksi, jätettäväksi

Asiakastiedon arvoa ja potentiaalia ei täysin hahmoteta

Tiedonjako & tiedonvaihto vaatii avointa ja keskustellevaa kultuuria sekä tiedonvalmiiden karsaavuutta



Tavoitetila
Minkälaista muutosta tavoittelemme valitsemillamme tehtävillä?

OMISTAJUUS & JOHTAMINEN

Tiedolla johtamiselle on omistaja ja kasvot. Tiedon hyödyntämiselle on määriteltävä tavoitteet ja ne ovat yhteisiä jaetut. Tiedolla johdetaan edustamalla yhteisiä kasuutuuksia kaupungin eri tasojen välillä ja sitouttamalla kaikki mukaan.

OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Tiedolla johtamiseen tarvittava osaaminen on tunnistettu ja sitä on kehitetty kunnassa laajemmalla tasolla. Kunnan työntekijät osaaavat lukea tietoa. Tiedon hyödyntämisen toimintamallit ja työkalut on otettu laajasti käyttöön.

TIETO & JÄRJESTELMÄT

Tietovarannot ja oikeat tiedon lähteet on tunnistettu ja tiedon hyödyntämisessä on siirrytty vähemmän ennakoivien tiedon jalostamiseen. Tietovaranto on ketterää ja keskustellevaa ja vastaa muuttuviin tietotarpeisiin.

ASENNE & YHTEISTYÖ

Tiedon hyödyntäminen koetaan helpoksi ja omaa työarkea koskettavaksi asiaksi. Asiakastieto tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta palvelualueet työskentelevät kehittämällä toimintaansa. Tiedon ympärillä käydään keskustelua ja tietoja jaetaan avoimesti. On syntynyt uudenlaisia, keskustellevaa kultuuria sekä uusia foorumeita tiedon hyödyntämisen ympärillä.



Oppeja projektista ja jatko

Projektissa opittiin sekä palvelumuotoilun lähestymistavasta että tiedolla johtamisesta.



Mitä opimme?

Palvelumuotoilun soveltuu myös "ei-palvelun" kehittämiseen, tarvitaan kuitenkin asiantuntevia vetäjiä

Palvelumuotoilun vahvuus on ihmisten jatkuva osallistaminen - ei vapaamatkustusta

Tavoite pitää miettiä tarkkaan, ettei kaikki jää vain puheeksi

Uudenlaiset ideointimenetelmät, erityisesti round robin ja 5*5

Miro on toimiva väline, voitaisiin käyttää vastaavaa työkalua jatkossakin

"Tiedolla johtamisen" hyödyntäjä voikin olla se asiakas eli meillä kuntalainen

On muistettava, että tiedolla johtaminen on 50% bittejä ja 50% inhimillisyyttä

Projektin aikana tiedolla johtamisen tavoitetila selkeytyi ja vaikea aihe konkretisoitui

Tuotokset ja jatko

TUOTOKSET

- ✓ **Asiakastiedolla johtamisen vision kiteytys**
- ✓ **Lahden kaupungin tiekartta**
- ✓ **Yleinen tiekarttapohja kunnille oman asiakastiedon hyödyntämisen tiekartan laatimiseen**

”Tiedolla johtamisen ydinhaasteet ja tavoitetilä ovat nyt paljon selkeämpiä ja edellytykset asiakastiedon hyödyntämiselle parantuivat.”

- Johtoryhmältä haetaan hyväksyntä ja mandaatti työn edistämiseen
- Tuotokset apuna omistajalle ja jatko-projektissa: Lahden ja Kuopion VM-rahoitteisessa Dali-hankkeessa etsitään uusia tapoja kaupungin ja kumppaneiden liikennedatan hyödyntämiseksi tietojohdamisen ja suunnitteluprosessien tukena



Huomioita jatkotyöhön

Tarkennettavia kysymyksiä

- Miten johto mieltää tiedolla johtamisen teeman ja merkityksen?
- Mitkä ovat tiedolla johtamisen strategiset tavoitteet?
- Miten varmistetaan asian omistajuus ja koordinointi? Kuka valitaan tähän rooliin?
- Miten saadaan varmistettua soveltuvat ja riittävät resurssit aiheen edistämiseen?
- Miten varmistetaan siilorajat ylittävä kehittäminen tiedolla johtamisessa?



