

# Asiakastiedolla vaikuttavuutta

Asiantuntijatuki 2022 | Lahti ja Asikkala



# 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.



**Asiakastieto = dataan pohjautuvaa ja toimintaa muokkaavaa ymmärrystä asiakkaista sekä heidän tilanteistaan ja tarpeistaan. Asiakastiedon hyödyntämisellä tavoitellaan vaikuttavuutta.**

Tavoitteena oli tarkastella asiakastiedolla johtamista uusin silmin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen.

Valitsimme esimerkkitilanteeksi ”Lapsiperhe muuttaa kuntaan”.

**DATA**

**INFORMAATIO**

**TIETO**



# 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?



Valmistelut ja käynnistys

ELOKU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
31							
32							
33	Käynnistys		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			Asiakasryhmä 8-9h				
41			Viikkopalaveri 9-10.30				
42			Asiakasryhmä Tammun 9-10.30				
43			Viikkopalaveri 9-10.30				
44			Asiakasryhmä Lahdessa ja Asikkalassa				

Kuvataan ja validoidaan ratkaisutapoja

MARRASKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
44			Asiakasryhmä 8-9h	Viikkopalaveri 9-10.30			
45	Asiakasryhmä Tammun 9-10.30	Viikkopalaveri 9-10.30		Asiakasryhmä Lahdessa ja Asikkalassa 12-16			
46			Viikkopalaveri 9-10.30				
47			Viikkopalaveri 9-10.30				
48	Tuotesuunnittelu	Viikkopalaveri 9-10.30					

Tulosten esittely

JOULUKUU							
VKO	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
48				Päätöseikka			
49			Asiakasryhmä Lahdessa ja Asikkalassa 12-16	Tuotesuunnittelu			
50				Asiakasryhmä Lahdessa ja Asikkalassa 12-16			
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		10	11
37	Asiakasryhmä Lahdessa ja Asikkalassa 12-16 (3h)		Viikkopalaveri 9-10.30	Haastatteluja		17	18
38	Haastattelujen ja työpajan tulosten koostaminen			Viikkopalaveri 9-10.30	23	24	25
39			Viikkopalaveri 9-10.30		30	1	2

**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)

# Tavoitetila

## OMISTAJUUS & JOHTAMINEN

Tiedolla johtamiselle on omistaja ja kasvot. Tiedon hyödyntämiselle on määritelty tavoitteet ja ne ovat yhteisesti jaetut. Tiedolla johdetaan edistämällä yhteistä keskustelua kaupungin eri tasojen välillä ja sitouttamalla kaikki mukaan.

# Nykytila

Tiedolla johtamisen tavoitteet puuttuvat tai niitä ei yhteisesti jaeta

Tiedolla johtamisella ei ole asianomistajaa ja soihdunkantajaa

Usko tiedolla johtamisen kehittämiseen on koetuksella

Kaupungin eri tasot eivät keskustele

## OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Tiedolla johtamiseen tarvittava osaaminen on tunnistettu ja sitä on kehitetty kuntaa läpileikkaavasti. Kunnan työntekijät osaavat lukea tietoa. Tiedon hyödyntämisen toimintamallit ja työkalut on otettu laajasti käyttöön.

Tiedolla johtamiseen tarvittaisiin moninaisia kyvykkyyksiä

Taidoissa hyödyntää tietoa on puutteita: on vaikea lukea tietoa

Hyviä toimintamalleja on, mutta laajempi tietoisuus niistä puuttuu

## TIETO & JÄRJESTELMÄT

Tietotarpeet ja oikeat tiedon lähteet on tunnistettu, ja tiedon hyödyntämisessä on siirrytty vahvemmin ennakoivan tiedon jalostamiseen. Tietotuotanto on ketterää ja keskustelevaa, ja vastaa muuttuviin tietotarpeisiin.

Ennakoinnin työkaluja kaivataan

Tietotarpeet ovat muuttuvaiset: pääpaino tulisi olla ketterässä tietotuotannossa

## ASENNE & YHTEISTYÖ

Tiedon hyödyntäminen koetaan helpoksi ja omaa työarkea koskettavaksi asiaksi. Asiakastieto tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta palvelualueet kykenevät kehittämään toimintaansa. Tiedon ympärillä käydään keskustelua ja tietoa jaetaan avoimesti. On syntynyt uudenlaista, keskustelevaa kulttuuria sekä uusia foorumeita tiedon hyödyntämisen ympärille.

Tieto koetaan vaikeaksi ja epämääräiseksi aiheeksi, pelottavaksikin

Asiakastiedon arvoa ja potentiaalia ei täysin hahmoteta

Tiedonjako & tiedonvaihto vaatii avointa ja keskustelevaa kulttuuria sekä tiedonvaihdon kanavia/foorumeita

# 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

# Miten jatkamme?

## TUOTOKSET

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

”Tiedolla johtamisen ydinhaasteet ja tavoitetila 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





# Tavoitetilan kiteytys

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





# Asiakastiedon hyödyntäminen kunnassa

**Asiakastiedon avulla kunta tekee järkevempiä 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 perusteet 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 osaisten kypsytyksiä

Tiedossa hyödyssä tietoa on puutteista on vaikea lukea tietoa

Hyvät toimintamallit ja, mutta laajempi tietoisuus niistä puuttuu

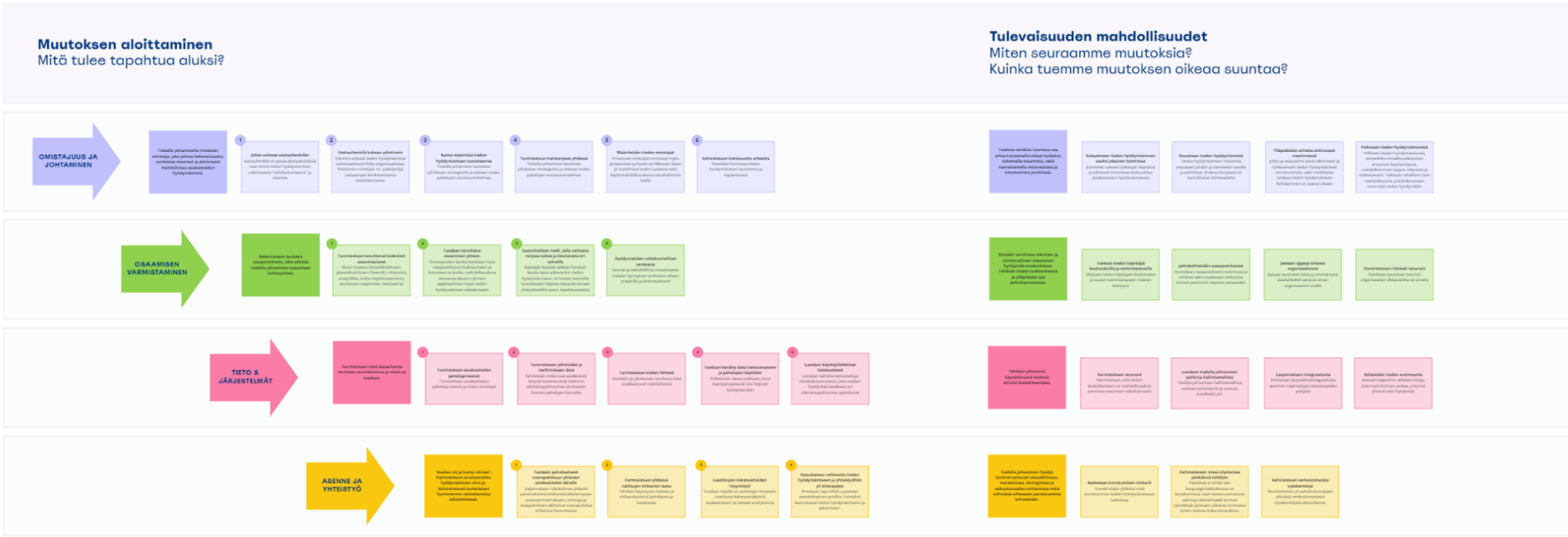
Ennakoivien työkaluja käytetään

Tietotarpeet ovat muuttaneet: pääpaino tuli aihi ketterässä tietoturvaruussa

Tieto koetaan vaikeaksi ja epämieliseksi aiheeksi, jätettäväksi

Asiakastiedon arvoa ja potentiaalia ei täysin hahmoteta

Tiedonjako & tiedonvaihto vaatii avointa ja keskustellevaa kultuuria sekä tiedonvalmiiden karsahtavuutta



**Tavoittila**  
Minkälaista muutosta tavoittelemme valitsemillamme tehtävillä?

**OMISTAJUUS & JOHTAMINEN**

Tiedolla johtamisella on omistaja ja kasvot. Tiedon hyödyntämisellä on määritelty tavoitteet ja ne ovat yhteisiä jaetut. Tiedolla johtamisen edistämistä on kehitetty kaupunin eri tasojen välillä ja sitouttamalla kaikki mukaan.

**OSAAMISEN VARMISTAMINEN**

Tiedolla johtamiseen tarvittava osaaminen on tunnistettu ja sitä on kehitetty kunnissa läpikäymällä. Kunnan työntekijät osavat lukea tietoa. Tiedon hyödyntämisen toimintamallit ja työkalut on otettu laajasti käyttöön.

**TIEDO & JÄRJESTELMÄT**

Tietotarpeet ja oikeat tiedon lähteet on tunnistettu ja tiedon hyödyntämisessä on syytä vähemmän ennakoivien tiedon jalostamiseen. Tietoturvan on kehitetty ja kehitettävä ja vastaa muuttuviin tietotarpeisiin.

**ASEENNE & YHTEISTYÖ**

Tiedon hyödyntäminen koetaan helpoksi ja omasta työstä koki tavalliseksi asiaksi. Asiakastieto tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta palvelualueet työskentelevät kehittämällä toimintaansa. Tiedon ymmärrys kasvaa keskustelussa ja tietoa jaetaan avoimesti. On syntynyt uudenlaisia keskusteluevia kunnissa sekä uusia foorumeita tiedon hyödyntämisen ympärillä.



# Tiekarttapohja muille kunnille

[Linkki tiekarttapohjaan Miro-työkalussa](#)

**Ohjeistukset Asiakastiedolla johtamisen tiekarttatyöskentelyyn**

Asenne	Asenne	Asenne
<p><b>Asenne</b> Käytännön ohjeistusta ja ohjeita, jotka auttavat kunnassa tiedolla johtamisen toteuttamisessa. Ohjeistuksen avulla kunnassa tiedolla johtamisen toteuttaminen on mahdollista.</p>	<p><b>Asenne</b> Käytännön ohjeistusta ja ohjeita, jotka auttavat kunnassa tiedolla johtamisen toteuttamisessa. Ohjeistuksen avulla kunnassa tiedolla johtamisen toteuttaminen on mahdollista.</p>	<p><b>Asenne</b> Käytännön ohjeistusta ja ohjeita, jotka auttavat kunnassa tiedolla johtamisen toteuttamisessa. Ohjeistuksen avulla kunnassa tiedolla johtamisen toteuttaminen on mahdollista.</p>

**1 Nykytila**  
Kuvailkaa kunnallisten kuntien nykytila asiakastiedolla johtamisessa. Nykytilaa kuvaavaksi otetaan huomioon kunnan voimavaroista, osaamisesta, taitoista ja tavoitteista. Kirjoitetaan priorisoitu voimavarojen käyttötila.

Kuvailkaa myös haluttua tiekarttaa, mikäli tiedolla johtamisen toteuttaminen on mahdollista.

**2 Tiekartta**  
Tiekartan luominen alkaa laajasta lähtökohdasta. Tavoitteet on selvitettävä ja kuvailtava. Tiekartan luominen alkaa laajasta lähtökohdasta. Tavoitteet on selvitettävä ja kuvailtava.

Kun olet valinnut tiekartan sisältävät osat, kirjaile tiekartan sisältävät osat. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla.

Kun olet valinnut tiekartan sisältävät osat, kirjaile tiekartan sisältävät osat. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla.

**3 Tavoitteita**  
Määrittele tiekartan tavoitteet ja tavoitteet, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla.

Määrittele tiekartan tavoitteet ja tavoitteet, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla. Kirjaile osat, jotka ovat valittavana tiekartalla.

**Kunnan tiekartta kohti tavoitetilaa**

**1 Nykytila**  
Mikä on tiedolla johtamisen nykytila kunnassanne?

**Vahvuudet**  
Kuvailkaa kunnan voimavaroja, taitoja ja tavoitteita.

**Haasteet**  
Kuvailkaa kunnan voimavaroista, taitoista ja tavoitteista.

**Ominaisuuksia**  
Kuvailkaa kunnan voimavaroista, taitoista ja tavoitteista.

**Tavoitteet**  
Kuvailkaa kunnan voimavaroista, taitoista ja tavoitteista.

**Asiakastiedon asema**  
Kuvailkaa kunnan voimavaroista, taitoista ja tavoitteista.

**2 Muutoksen aloittaminen**  
Mitä tulee tapahtua ensiksi?

**Tulevaisuuden mahdollisuudet**  
Miten seuraamme muutoksia? Kuinka tuemme muutoksen oikeaa suuntaa?

Diagram showing four stages of change: 1. Ominaisuus ja ominaisuus, 2. Osaaminen ja osaaminen, 3. Tieto ja järjestelmä, 4. Asenne ja yhteistyö.

**3 Tavoitetila**  
Minkälaisista muutoksista tavoittelamme voimavarojamme tehokkaasti?

Diagram showing four stages of change: 1. Ominaisuus ja johtaminen, 2. Osaaminen ja varmistaminen, 3. Tieto ja järjestelmä, 4. Asenne ja yhteistyö.

**LAARI 1: Ominaisuus ja johtaminen**  
Tiedolla johtaminen tarvitsee tavoitteet ja aiheen omistajan/soidunkantajan

Diagram showing the process of identifying goals and owners for data-driven management.

**LAARI 2: Osaamisen varmistaminen**  
Kuinka varmistamme tarvittavat kyvykkyydet ja toimintamallit tiedolla johtamiseen?

Diagram showing the process of ensuring the necessary skills and models for data-driven management.

**LAARI 3: Tieto ja järjestelmät**  
mahdollistavat tiedolla johtamisen

Diagram showing the process of identifying the data and systems that enable data-driven management.

**LAARI 4: Asenne ja yhteistyö**  
Yhteinen ymmärrys siitä, miksi ja miten johdamme tiedolla

Diagram showing the process of building a shared understanding of why and how to manage with data.



