



16.12.2021

Digi arkeen -neuvottelukunta

## Digi arkeen neuvottelukunta - Pyöreän pöydän keskustelu 30.11.2021 Tiedolla johtaminen – kansalaiset ja osallisuus

### Johdanto ja tiivistelmä

Digi arkeen -neuvottelukunta järjesti pyöreän pöydän keskustelun 30.11.2021 verkkotilaisuutena aiheesta tiedolla johtaminen. Pyöreän pöydän tilaisuuden tavoitteena oli:

- Lisätä keskustelua ja tietämystä tiedolla johtamisesta.
- Kuvata ja konkretisoida lähtöongelma kapea-alaisen tiedon käyttämisestä johtamisessa ja päätöksenteossa.
- Tunnistaa ja kiteyttää toimijat ja tilanteet, joiden/joissa (ensimmäiseksi) kannattaisi nostaa laajempi tietopohja johtamisen tueksi.

Tilaisuuden aluksi kuultiin kolme alustusta asiakasymmärryksen hyödyntämisestä digipalveluiden johtamisessa yritys- ja julkisen hallinnon näkökulmista:

- Yhteistä ja kestäväää arvoa asiakasdatasta - *Ossi Lehtinen, Data Scientist, SOK*
- Luottamuksen rakentaminen on osa asiakasymmärrystä - *Nina Nissilä, johtaja, Kela*
- Tietojohtamiseen perustuvan asukas- ja asiakaslähtöisen toimintakulttuurin luominen palveluiden ja palveluverkon hallintaan - *Juhani Anttonen, palveluiden hallinnan johtaja, Turun kaupunki*

Alustusten jälkeen pyöreän pöydän tilaisuus jakautui kuuteen pienryhmäkeskusteluun. Kunkin pienryhmän keskustelussa keskityttiin kolmeen kysymykseen:

- Miten muutamme asiakasdatan johtamisen ja päätöksenteon polttoaineeksi?
- Miten ja millaisen tiedon perusteella johdamme mm. julkisten (digi)palveluiden kehittämistä ja tuottamista?
- Miten teemme näkyväksi, tarpeelliseksi ja mahdolliseksi myös asiakasymmärryksen käyttämisen johtamisessa?

Pyöreään pöytään osallistui noin 95 henkilöä noin 60 eri organisaatiosta. Pyöreän pöydän keskustelutilaisuus toteutettiin [Zoom-alustalla](#). Ryhmäkeskusteluiden tukena käytettiin [Google Jamboard -työkalua](#).

Muistion seuraavissa kappaleissa esitetään yhteenveto keskusteluissa esille nousseista teemoista ja pienryhmien kiteyttämistä keskeisimmistä argumenteista. Pienryhmien keskusteluissa tuotettiin kymmeniä havaintoja eri näkökulmista. Muistiossa on nostettu esille viisi kokonaisuutta:

- Osaamishaaste - hajanainen ja eritasoinen ymmärrys
- Asiakasymmärrys ja data
- Haasteet datan käytössä
- Tiedolla johtaminen
- Tiedon saatavuus, löydettävyys, akateeminen data ja tieto

## Osaamishaaste - hajanainen ja eritasoinen ymmärrys

Pyöreän pöydän keskustelussa tunnistettiin yhteisiä haasteita osaamisessa. Ne liittyvät eri osapuolten tietoon liittyvään ymmärrykseen, joka on eritasoista ja hajanaista. Hyvin monelle toimijalle myös tietoon liittyvä sanasto on vierasta ja siksi vaikeaa. Aina tieto ja sen hyödyntäminen eivät myöskään ole omassa työtehtävässä ehkä pääroolissa ja siten kovin tuttuja aiheina, mutta ne ovat kuitenkin merkityksellinen osa kokonaisuutta. Haasteet näkyvät esimerkiksi siinä, että tietoa ei osata hyödyntää riittävästi. Lisäksi rinnalle tarvitaan muuta laaja-alaista osaamista, kuten parempaa asiakasymmärrystä.

Tietoa koskevaan keskusteluun tarvitaan yhteistä kieltä, sanastoa, kuvausta ja konkretisointia sekä enemmän esimerkkejä ymmärryksen syntymiseksi. Ilman näitä tietoon ja tiedolla johtamiseen liittyvää yhteistä keskustelua on hankalaa käydä. Vain yhteisen ymmärryksen kautta voidaan saada aikaan yhteisiä ja eri osapuolia palvelevia ratkaisuja. Yhteinen kieli ja sitä kautta syntyvä ymmärrys auttavat eri sektoreita toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti myös yhdessä.

Neljännessä pyöreän pöydän keskustelussa käytettiin paljon aikaa siitä keskustelemiseen, puhutaanko datasta, informaatiosta, tietämyksestä vai mistä. Lisäksi tunnistettiin se, että eri sektoreiden tietoon ja sen hyödyntämiseen liittyvät asiat, tarpeet ja ratkaisut saattavat olla hyvinkin erilaisia ja eritasoisia. Käytettävissä olevan tiedon äärellä on paljon eri toimijoita ja tiedon hyödyntämistä katsotaan usein vain omasta näkökulmasta, ja silloin osin myös putkimaisesti.

## Asiakasymmärrys ja data

Asiakasymmärryksen merkitys nousi keskusteluissa tärkeäksi. Keskusteluissa jaettiin yhteinen käsitys siitä, että asiakasymmärrys ei ole riittävän korkealla tasolla oikeastaan millään sektorilla. Esimerkiksi kokemusperäinen tieto on alihyödynnettyä, ja useimmiten päätöksenteossa ja kehittämistyössä nojataan vahvasti vain kovaan numeraaliseen faktadataan. Tietoa käytetään usein myös vain teknisten ongelmien ratkaisuun tai hallinnolliseen raportointiin. Tietoa (dataa) ja asiakasrajapinnan kokemusta pitäisi kuitenkin hyödyntää ennen kaikkea asiakaskokemuksen parantamiseen. Esimerkiksi sinällään tärkeän asiakaspalautteen kokoaminen on vain osa siitä hyödyistä, mitä asiakaskokemuksen paremmalla keräämisellä tarkoitetaan. Kyse on isommasta kokonaisuudesta – kokonaisvaltaisemmasta asiakasymmärryksestä, jonka hyödyntämisellä on suora vaikutus toiminnan tulokseen.

Tiedolla johtamisen edellytys on korkealaatuinen ja käyttötarkoitukseen nähden oikea data käyttäjistä, asiakkaista ja kansalaisista. Asiakasymmärrystä ei voi syntyä, jos käytettävissä ei ole riittävän monipuolista tietoa. Asiakkaan toiminnan, tarpeiden ja niiden muuttumisen seuraaminen auttavat asiakasymmärryksen syntymistä. Asiakkaan näkökulman, käyttäytymisen ja odotusten ymmärtäminen auttavat kehittämään ja tuottamaan parempia ratkaisuja – asiakaspolkuja, jotka palvelevat monipuolisemmin kokonaisuutta ja parhaimmillaan myös eri toimijoita. Keskustelussa pohdittiin myös käyttäjien ja kansalaisten elämäntilanteiden merkitystä ja tiedolla johtamisen hyötyjä yksilöiden näkökulmasta. Yksi ratkaisumalli, joka nostettiin keskusteluissa esille, on yleiskäyttöinen faktalompakko, joka liittyy digitaaliseen lompakkoajatteluun<sup>1</sup>.

Keskusteluissa nousi selkeästi esille, että asiakaskokemus ja sen johtaminen strategisina asioina eivät vielä ole riittävällä tavalla mukana eri sektoreiden toimijoiden palvelu- ja kehittämistyön suunnittelussa,

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-digital-identity\\_fi](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-digital-identity_fi)

päätöksenteon tukemisessa tai ylipäättään strategisessa työssä. Matkaa kohti selkeää asiakaskokemustrategiaa on vielä kuljettavana .

## Haasteet datan käytössä

Datan käytön haasteet ovat pyöreän pöydän havaintojen ja näkemysten mukaan moninaisia. Eräs tärkeimmistä havainnoista on, että dataa kerätään, mutta sitä ei useinkaan jalosteta eikä hyödynnetä systemaattisesti. Datan tulisi kuitenkin olla toiminnan kehittämisen väline, eikä sen kerääminen olla itsetarkoitus. Tämän takia sekä datan keräämisen että analysoinnin suunnitteluun tarvittaisiin selkeä toimintatapa ja sitä ohjaavat käytännöt organisaatiossa.

Edelliseen havaintoon liittyen eräs tiedostettu datan hyödyntämisen haaste on, että datan jalostamisen osaamista ei ole laajasti saatavilla. Data itsessään ei ole vielä hyödynnettävää tietoa, joten datan tiedoksi muuttamiseen liittyvien kyvykkyyksien kehittämiseen on syytä panostaa. Tiedontuotannon prosessien kehittäminen läpi koko organisaation manuaalisesta tiedonkeruusta kohti älykkäästi automatisoitua tiedonkeruuta on myös osa tätä kehittämiskokonaisuutta. Toisaalta tiedon kautta tulleen ymmärryksen kiteyttäminen osaksi toiminnan suunnittelua on olennaista, jotta datasta jalostettu tieto otetaan käyttöön.

Tärkeimpiä datan käyttöön liittyviä riskejä on sen vajavaisuus. Asiakkaat tai käyttäjät ja toisaalta data tulisi osata segmentoida siten, että saadaan oikein fokusoitua dataa ja tietoa kyseisestä asiakas- ja käyttäjäsegmentistä. Vain tällaisen tiedon pohjalta voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä ja kehittää asiakaskokemusta.

## Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen tulee olla johtamisjärjestelmän ydinprosessi, jossa jalostetaan tavoitteet mittareiksi, joista saadaan tietoa analysoitavaksi ja hyödynnettäväksi päätöksenteon tueksi. Koko prosessin on oltava toimiva ja eheä.

Tiedolla johtamiseen liittyvistä haasteista merkittävimpiä onkin asiakasarvolähtöisen johtamisen puute, ei asiakastiedon puute itsessään. Se poikkeaa perinteisestä johtamisesta ja muutoksen ymmärtäminen edellyttääkin opettelua ja jatkuvaa kehittämistä. Myös yhteistyömallien luominen ja jalkauttaminen ovat olennainen osa tiedolla johtamisen kehittämistä.

On myös huomattava, että itse tietoa pitää johtaa, jotta tiedolla voi johtaa. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan kansallisesti yhteistä eri tasoille pureutuvaa tiedon yhteentoimivuuden tarkastelua. Suomesta löytyy esimerkiksi isoja ja pieniä kuntia, joissa tehdään jo hyvää työtä tiedolla johtamisen parissa. Näiden edelläkävijäkuntien kokemuksia ja malleja olisi hyvä hyödyntää tiedolla johtamisen kehittämisessä laajemmin.

Olennaista tiedolla johtamisen onnistumisessa on organisaation ylimmän johdon, ja julkisella sektorilla myös luottamushenkilöiden, sitoutuminen. Tähän liittyy jatkuvan iteratiivisen tiedolla johtamisen prosessin luominen, joka puolestaan mahdollistaa paremman tilannekuvan ylläpitämisen yli hallinto- ja organisaatorajojen.

## **Tiedon saatavuus, löydettävyys, akateeminen data ja tieto**

Keskusteluissa tuli esille myös yleisemmällä tasolla kaikenlaisen tiedon saatavuus ja sen löydettävyys. Tällöin puhuttiin mm. akateemisen tutkimuksen datasta ja tutkitusta tiedosta, kuntien, valtion ja järjestöjen datasta sekä erilaisesta jalostetusta tiedosta.

Tärkeänä asiana, joidenkin mielestä keskeisimpänä, nostettiin esiin poikkitieteellisyyden tavoittelu: tarvitaan asennemuutosta, jotta voitaisiin paremmin hyödyntää toisten jo kertaalleen tekemiä tai tutkimia asioita. Akateemisessa työssä voitaisiin tehdä paljon enemmän yhdessä, jos voitaisiin hyödyntää enemmän tutkimuslaitosten resursseja ja tehtyjä tutkimuksia kaikessa (kenttä)työssä.

Tutkimustiedon tulisi olla saavutettavasti ja tietoturvallisesti kaikkien sektoreiden hyödynnettävänä (avoin data ja tieto). Käytettävissä olevan tiedon hyödyntämiseen voisi rakentaa kansallisen 'asiakasomistajuus' -mallin. Tämän puitteissa voitaisiin edistää avoimen datan ja tutkimustiedon levittämistä ja hyödyntämistä.

Avoimen datan ja tiedon hyödyntämisessä keskeinen kriteeri on tiedon löydettävyys. Käytettävissä olevasta datasta ja tiedosta pitää olla kunnolliset avoimet tietokatalogit ja tietopankit siitä mitä on avoimesti saatavilla. Keskitettyjen tietokatalogien ja tietopankkien avulla voitaisiin myös välttää tiedon siiloutuminen ja edistää tiedon jatkokäyttöä poikkitieteellisesti.

## **Lopuksi**

Pyöreän pöydän tilaisuudessa käytiin vilkasta ja laaja-alaista keskustelua. Tavoitteena oli tuoda tiedolla johtamisen teemaa laajempaan keskusteluun ja nostaa esille siihen liittyviä haasteita. Aiheen parissa tarvitaan varmasti jatkokeskusteluja. Näiden jatkokeskustelujen suuntaamiseen pyöreän pöydän muistio voi antaa eräitä lähtökohtia.