



 Kuntaliitto  
Kommunförbundet

## Rakennetaan asiakaslähtöinen, digitaalinen kunta – case Tyrskylä

Tom Holmroos, erityisasiantuntija

Merja Lang, palvelumuotoilija

Elisa Kettunen, projektipäällikkö

11.9.2019

# Tulevaisuuden kunnan digitalisointi – projekti 2018-2019

- Projektissa haluttiin tukea kuntia digitalisoitumaan, kokeillen uusia tapoja ja kannustamalla yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen.
- Etsimme myös uudenlaista, sparraavaa roolia Kuntaliitolle.
- Alkuvaiheessa mukana olleet kunnat kysyivät, millainen on digitalisoitunut kunta? Mitä tavoittelemme?



Ja siitä se sitten lähti!

# Kuntien digitalisointia ohjaavat resurssit ja rasisitteet

- **Mitä ajattelemme väärin:**
  - **Haetaan säästöjä** – ”digitalisaatio säästöpotentiaalina”
  - **Säätely ohjaa kehittämistä ja resursseja** – ”tehdään kun laki määrää, lain näkökulmasta”
  - **Uudistuksia tehdään rakenteet ja järjestelmät edellä** – ”tietojärjestelmät ja organisaatorakenne määrittelevät ei kokonaisnäkemys kuntalaisten tarpeista”
  - **Sähköistämme, emme muuta mitään** – ”toimintaa tarkastellaan teknisten ratkaisujen ja niiden operoinnin, Ei kunnan tavoitteiden näkökulmasta → Jokainen uusi järjestelmä vaatii vanhan korvaamista ja samalla käyttäytymisen muuttumista”

# Digitointia vai digitalisointia?

- Sähköistäminen, eli nykyisten prosessien digitointi ei ole digitalisointia.
- Kuvitellaan tietävämme miten homma toimii:
  - Tehdään itse ja yksin
  - Tehdään ilman käyttäjiä ja asiakasta
  - Mutu-tietoa ja hypetystä
  - Myyjät kyllä osaavat työnsä
- Huonosta digitalisaation soveltamisesta tulee enemmän kustannuksia kuin hyötyjä
  - Yhteentoimivuus yleensä puuttuu ja sen tarvetta ei edes ymmärretä
  - Toiminnan ja järjestelmien muuttaminen jälkikäteen on kallista
  - Digitalisointia tehdään väärin perustein, kohdennetaan ”vääriin” asioihin joista ei välttämättä synny tavoiteltua arvoa.

# Asiakas- lähtöisyys

**Digitalisaatio on niin asiakkaasta!**

Kohti maailmaa, jossa kuntalaisen digiarki ajasta ja paikasta riippumatonta, aina saatavilla ja helppoa

**STRATEGIA**  
Ei ole olemassa erillistä digistrategiaa, on vain kunnan strategia, jossa asiakas on keskiössä.

**OSAAMINEN**  
Kokoa kunnasta löytyvä osaaminen, vahvista sitä missä on puutteita.

**TEKEMINEN**  
Ole avoin ja jaa, ota asiakas mukaan – älä luule tietäväsi. Kehitetään prosessi asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi riippumatta kunnasta tai palvelusta.

**ASENNE**  
Asiakasta kiinnostaa saada asiansa hoidettua, ei kuka palvelun tuottaa. Kunnan toiminnan ja jokaisen työntekijän ja luottamushenkilön tulee varmistaa omistunut asiakaskokemus ja kuntalaisen hyvinvointi.

**ORGANISAATIO**  
Johda palveluita, älä organisaatioita. Kehitä toimintaa asiakastarpeesta käsin. Rahoitusmallin tulisi rakentua asiakkaitten kautta.

**JOHTAMINEN**  
Johdon vastuulla on strategian jalkauttaminen ja kulttuurimuutos. Kunnan johto vastaa siirtymisestä organisaatiokeskeisestä johtamisesta asiakaskeskeiseksi.

**TYÖKALUT**  
Kehitä yhdessä, älä tee yksin. Tutki, mitä muualla on tehty ja miten muut tekevät samaa työtä. Kysy.

**TIETO JA DATA**  
Tieto käyttöön asiakkaan parhaaksi. Tiedon pitäisi seurata ihmisen perässä.

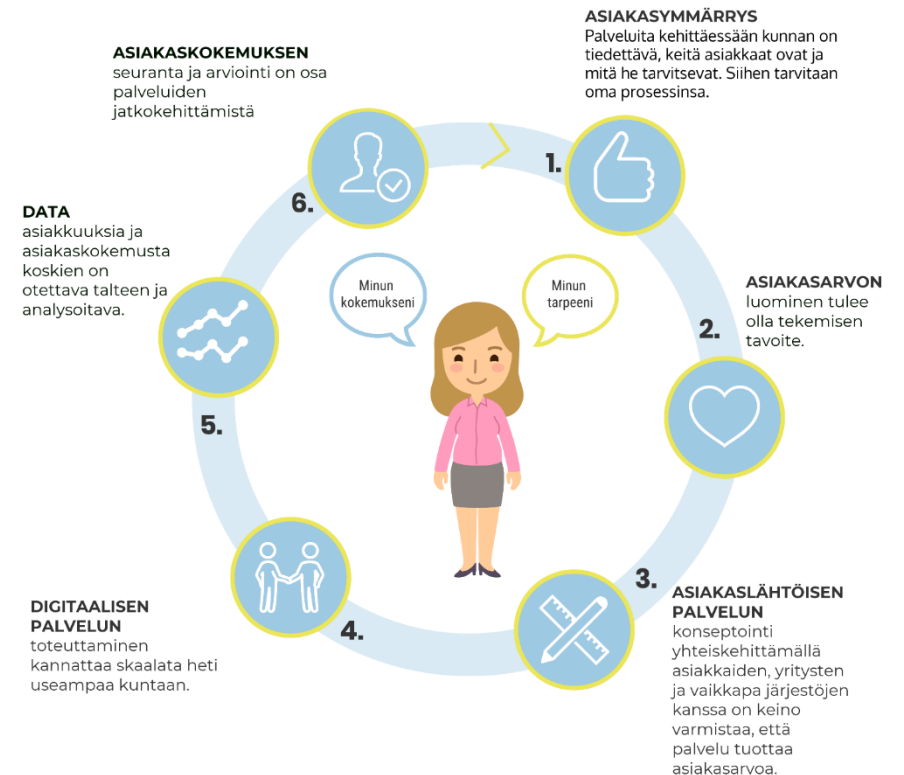
## Digitalisaatio on asiakkaasta!

- Digitalisaatio vaatii prosessien uudelleen miettimistä asiakkaan näkökulmasta:
  - Voi tarkoittaa vanhoista prosesseista tai palveluista luopumista uusien tieltä.
  - Digitalisoinnin avulla toimintaa tai palvelua voidaan muuttaa radikaalisti toisenlaiseksi tai luoda kokonaan uusia palveluita.
- Asiakaslähtöisyys ei ole erillistä digitekemistä, vaan koko kunnan toiminnan perusteellista uudistamista.
  - Harva kykenee digiloikkaan. On tärkeämpää kysyä ”minne pyrimme” kuin ”kuinka nopeasti.”

# Asiakaskeskeinen kunta

- Aidosti asiakaslähtöinen kulttuuri
  - ⇒ Ei riitä, että asiakaslähtöisyyttä liimataan vanhan strategian päälle – asiakaslähtöisyys täytyy sisänrakentaa organisaation kulttuuriin, koska muuten se jää sivuun ”tärkeämpien” asioiden tieltä.
- Johdon sitoutuminen tavoitteisiin
  - ⇒ Johdon sitoutumisen pitää olla vahvaa, jotta koko organisaatio sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin
- Mittaamisen mahdollistava teknologia
  - ⇒ Asiakasdatan kerääminen ja käsittely – asiakaskokemuksen mittaaminen.
- Asiakaslähtöisyys osana strategiaa
  - ⇒ Asiakaslähtöisyys tulee olla aukikirjoitettu strateginen tavoite organisaatiossa, jotta fokus pysyy myös teknologiahankinnoissa ja järjestelmä uudistuksissa (sisäiset prosessit tulee olla kunnossa).

## Asiakaskeskeinen kunta



# VISIO

**Digitalisaatio on niin asiakkaasta!**

**Kohti maailmaa, jossa kuntalaisen arki on ajasta ja paikasta riippumatonta, aina saatavilla ja helppoa**



Ei ole olemassa erillistä digistrategiaa, on vain kunnan strategia, jossa asiakas on keskiössä



Kokoa kunnasta löytyvä osaaminen, vahvista sitä missä on puutteita.



Ole avoin ja jaa, ota asiakas mukaan – älä luule tietäväsi. Kehitetään prosessi asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi riippumatta kunnasta tai palvelusta.

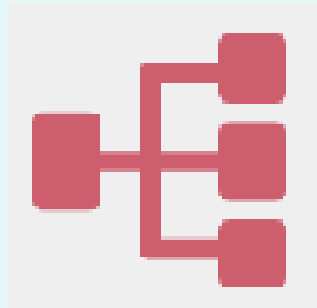
# VISIO

**Digitalisaatio on niin asiakkaasta!**

**Kohti maailmaa, jossa kuntalaisen arki on ajasta ja paikasta riippumatonta, aina saatavilla ja helppoa**



Asiakasta kiinnostaa saada asiansa hoidettua, ei kuka palvelun tuottaa. Kunnan toiminnan ja jokaisen työntekijän ja luottamushenkilön tulee varmistaa onnistunut asiakaskokemus ja kuntalaisen hyvinvointi.



Johda palveluita, älä organisaatioita. Kehitä toimintaa asiakastarpeesta käsin. Rahoitusmallin tulisi rakentua asiakkuuksien kautta



Johdon vastuulla on strategian jalkauttaminen ja kulttuurin muutos. Kunnan johto vastaa siirtymisestä organisaatiokeskeisestä johtamisesta asiakaskeskeiseksi



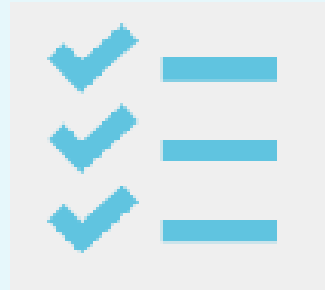
# VISIO

**Digitalisaatio on niin asiakkaasta!**

**Kohti maailmaa, jossa kuntalaisen arki on ajasta ja paikasta riippumatonta, aina saatavilla ja helppoa**



Kehitä yhdessä, älä tee yksin. Tutki, mitä muualla on tehty ja miten muut tekevät samaa työtä. Kysy.



Tieto käyttöön asiakkaan parhaaksi. Tiedon pitäisi seurata ihmisen perässä.

# Tyrskylän digipolku (+ kanvaasi)

## Tyrskylän digipolku vuoteen 2023

2019

**Osaaminen:**  
Selvitetään, mitä on asiakaskeksinen toiminta ja mitä osaamista se vaatii.  
Kartoitetaan mitä osaamista organisaatiossa on. Tarvittaessa pyydy apua kartoituksen ulkopuolelta, esimerkiksi Kuntaliitosta.

**Tekeminen:**  
Jalkaudutaan asiakkaan rooliin.  
Tehdään kokeilu/pilotti valitun toiminnan osalta. Ota kunnan sisällä kuntalaiset ja sidosryhmät mukaan.  
Huomaa mahdollisuus hyödyntää Kuntaliiton Kokeilujalostamo.  
Kysy miten naapurikunnissa on kehitetty asiakasymmärrystä.

**Asenne:**  
Käydään yhteistä keskustelua siitä, mitä asiakaslähtöisyys on. Asenne, arvo kirjataan ylös.  
Viesti sekä kunnan sisällä, että ulos kunnan tahtotilasta asiakaslähtöisyyteen.

**Organisaatio:**  
Tunnista palvelusi ja asiakassegmentit.  
Tutki miten asiakas ymmärtää palvelusi? Mitä asiakas odottaa organisaation palveluilta?  
Käy läpi hallintosääntö ja muu kunnan sisäinen sääntely: missä asiakas näkyy? Poistetaan turha byrokratia.

**Johtaminen:**  
Nykyisen strategian tarkastelu: kuinka hyvin tukee asiakaskeksityydenedistämistä?  
Johto käy keskustelun kunnassa siitä, mitä asiakaslähtöisyys kunnassa tarkoittaa. Mitä johdon sitoutuminen muutokseen tarkoittaa.

**Tieto ja data:**  
Aloitetaan tietovarantojen kartoittaminen.

**Työkalut:**  
Nykyiset kehitysprojektit katsotaan läpi ja selvitetään tehdäänkö muissa kunnissa vastaavaa. Hae yhteistyömahdollisuuksia.

2020

**Osaaminen:**  
Tunnistetaan ne osa-alueet, joiden osalta kunnan omaa osaamista täytyy vahvistaa ja mitä osaamista voidaan hankkia ulkopuolelta.  
Laaditaan osaamisenkehittämissuunnitelma kuntaan. Kartoituksen pohjalta päivitetään osaamista (rekrytointein, koulutuksin, hankinnoin jne.)  
*Koulutuksen painopiste johto ja keskijohto.*

**Tekeminen:**  
Kokeilun opit hyödynnetään: tehdään muutos toimintamalliin.  
Tehdään kokeilu/pilotti valitun toiminnan osalta. Kokeilun tulosten pohjalta jaetaan tietoa, dataa, koodia, oppeja ja API:t ja äpsit.  
Kerro naapurikuntiin miten olette kehittäneet asiakasymmärrystä.

**Asenne:**  
Viesti sekä kunnan sisällä, että ulos kunnan tahtotilasta asiakaslähtöisyyteen.  
Kehitä kunnan palautekanavia ja hyödynnä palautetta toiminnan kehittämisessä.

**Organisaatio:**  
Kuvaa palvelu/asiakaspolut ja asiakasarvo. Huomioi erityisesti ristiriidat ja aukot.

**Johtaminen:**  
Aloitetaan valtuustokauden strategian puolivälitarkistus. Haetaan kohtia, joissa asiakaslähtöisyyttä voidaan vahvistaa. Johdolla on ymmärrys siitä, mitä muutos edellyttää.

**Tieto ja data:**  
Nimetään tiedolle omistajat.  
Kehitä asiakaspalautteisiin liittyvää analytiikkaa.

**Työkalut:**  
Toteuta yhteiskeksitystä konkreettisesti. Selvitetään, millaisia työkaluja kunnassa voisi käyttää esim. prosessien kuvaamiseen.

2021 Vaalivuosi

**Strategia:**  
Uuden strategian valmistelu alkaa uuden valtuuston kanssa syksyllä.

**Osaaminen:**  
Toteutetaan osaamissuunnitelmaa.  
Esimerkiksi koulutuksia luottamushenkilöille, työntekijöille, johdolle jne.  
Osaamissuunnitelma voi sisältää sekä koko organisaatiota koskevia horisontaalisia koulutuksia, sekä yksilöllisiä koulutuksia tehtävään liittyen.  
*Painopiste koulutuksessa luottamushenkilöt.*

**Tekeminen:**  
Tehdään toimintamalli asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi hyödyntäen pilottien kokemuksia.  
Rakenna toimintamallin pohjalta mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseksi.  
Pilotointia voidaan tarvittaessa jatkaa.

**Asenne:**  
Jaetaan mittarit avoimesti. Hyödynnä asiakaspalautetta asiakaskokemuksen kehittämisessä.  
Viesti sekä kunnan sisällä, että ulos kunnan tahtotilasta asiakaslähtöisyyteen.  
Kerro uusille luottamushenkilöillekunnan asiakaslähtöisyydestä. Ota luottamushenkilöt mukaan.

**Johtaminen:**  
Johto varmistaa resurssit ja käynnistää strategiatyön.  
Asiakaslähtöisyys ei ole ilmoitusasia, vaan sitoutuu omalla esimerkillään ymmärryksen vahvistamiseen.

**Tieto ja data:**  
Hyödynnä asiakaspalautedataa toiminnan kehittämisessä.  
Kerää sitä tietoa ja dataa, jota tarvitaan asiakaskokemuksen mittaamiseksi. Tietovarannot ja tietojärjestelmät on kuvattu.

**Työkalut:**  
Prosessien mallinnus- ja kuvaamisen työkalut otetaan käyttöön.  
*Painopiste sisäisen kehittämisen vahvistaminen.*

2022

**Strategia:**  
Strategiapäivitys uuden valtuuston kanssa.

**Osaaminen:**  
Päivitetään osaamisen kehittämisen suunnitelmaa uuden strategian mukaiseksi.

**Tekeminen:**  
Seuraa mittareita ja kehitä mittareita tarvittaessa. Kehitä toimintaa tulosten perusteella.

**Asenne:**  
Viesti sekä kunnan sisällä, että ulos kunnan tahtotilasta asiakaslähtöisyyteen.

**Organisaatio:**  
Selvitä, miten asiakasarvo näkyy kunnan budjetissa.

**Johtaminen:**  
Johtamista ryhdytään muokkaamaan kohti palvelulähtöistä toimintamallia strategian mukaisesti.

**Tieto ja data:**  
omien datalähteiden kehittäminen ajatellen tulevaisuuden tietotarpeita. Datatarpeita pelataan tunnistettuja asiakastarpeita varten. Huomioi tunnistetut asiakassegmentit ja asiakastarpeet.

**Tiedonhallintamalli:**  
Kunnassa on toiminnan kehittämis- ja/tai tiedonhallintamalli.

2023

**Strategia:**  
Kunta toimeenpääsee strategiaa.

**Osaaminen:**  
Kunnasta löytyy osaamista asiakaslähtöisen strategian toimeenpäämiseen päivittäisessä työssä.

**Tekeminen:**  
Kunnassa on asiakasymmärryksen toimeenpääsemiseksi ja asiakaskokemusta seurataan ja mitataan.

**Asenne:**  
Asiakaslähtöisyys on sisäistetty läpi organisaation.

**Organisaatio:**  
Organisaatiolla on näkemys siitä kuinka se voi siirtyä palvelukeskeiseen toimintamalliin.

**Johtaminen:**  
Johto kokeilee budjetointia palveluiden näkökulmasta (ei palvelukeskeisen näkökulmasta).

**Tieto ja data:**  
Valittujen palveluiden osalta kunnan käytössä on laadukasta dataa. Dataa hyödynnetään palveluiden kehittämiseen ja toimenpiteiden oikean kohdentamiseen.

**Työkalut:**  
Kunta käyttää toiminnan kehittämiseen tarvittavia työkaluja, esimerkiksi projektisalkunhallintaan, prosessien kehittämiseen jne.

# Muutoskyvykkyyden mittaaminen (30 kysymystä)

## 1. Strategia ja johtaminen

- Onko kunnan strategia jalkautettu ja ymmärretty kaikilla organisaation tasoilla?

## 2. Toimintakulttuuri

- Vastaako kunta hyvin ulkoa tulevaan muutostarpeeseen?

## 3. Teknologia

- Onko kunnassa muutosvastarintaa uusiin teknologioihin?

## 4. Henkilökohtainen kehittyminen

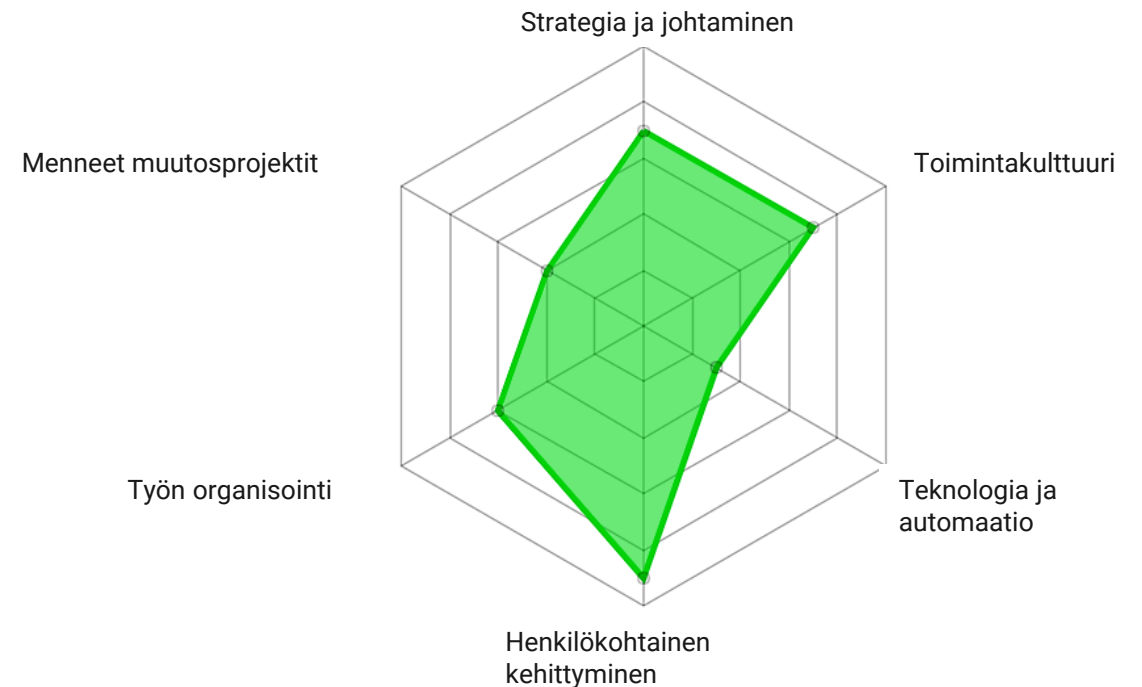
- Palkitseeko kunta uusista innovaatioista ja ideoista?

## 5. Työn organisointi

- Mietitäänkö uusien toimintatapojen (mm. Lean, Agile) käyttöönotto kunnassa?

## 6. Menneet muutosprojektit/onnistuminen

- Onko kunnassa saavutettu strategiset tavoitteet onnistuneesti?





# Kiitos!

 Kuntaliitto  
Kommunförbundet

Onnistuva Suomi tehdään lähellä

**kuntaliitto.fi**

PL 200, 00101 Helsinki  
Kuntatalo, Toinen linja 14  
00530 Helsinki

