



Lapsiperheiden edistynyt analytiikka (LEA) – HANKE

Loppuraportti

31.12.2021

Sisällys

1	Johdanto ja tiivistelmä	3
2	Hankkeen vaikutusten arviointi	5
2.1	Hankkeen tuotokset.....	5
2.2	Muutokset kunnan toimintatavoitteissa ja prosesseissa.....	19
2.3	Laajemmat vaikutukset.....	25
3	Hankkeen toteutuksen arviointi	28
3.1	Hanketyöskentely ja resurssit.....	28
3.2	Vaiheistus, aikataulu ja muutokset	29
3.3	Ohjaus ja riskien hallinta	31
3.4	Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit	36
4	Viestintä, koulutus, oppiminen ja kyvykkyydet	38
4.1	Sisäinen viestintä	38
4.2	Ulkoinen viestintä	39
4.3	Koulutus, oppiminen ja kyvykkyydet	39
5	Syntynyt dokumentaatio ja jakokanavat	43
6	Toteutuneet kustannukset	45
7	Onnistumiset ja oppimiset hankkeessa	46
8	Jatkotoimet ja syntyneet vaikutukset.....	47
9	Liitteet.....	49



1 Johdanto ja tiivistelmä

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointieroja kunnissa kartoittavassa hankkeessa etsittiin rekistereihin kertyvän tiedon avulla uusia ratkaisuja hyvinvointierojen kaventamiseen. Hankkeessa oli mukana 6 kuntaa neljässä osahankkeessa: Pori, Tampere-Ylöjärvi, Vaasa-Laihia ja Vantaa. Hankkeen hallinnollinen vastuukunta oli Tampere. Kuuden kunnan yhteenlaskettu lapsiperheiden määrä oli noin kahdeksankymmentätuhatta (80 000).

Hankkeen päätavoitteena oli tunnistaa lapsiperheiden tarpeiden moninaisuutta ja mahdollistaa lapsiperheille oikeanlaiset palvelut ja vähentää alueellista eriarvoistumista hankekunnissa. Hankkeessa luotu mallipohjainen analyysikonaisuus mahdollistaa kunnille perheiden tarkastelun useista näkökulmista eheänä kokonaisuutena sen sijaan, että esiintyviä ilmiöitä tarkasteltaisiin toisistaan erillisinä. Tämä tarjoaa jatkossa hankkeessa mukana olleille kunnille vahvat edellytykset tilannekuvapohjaiselle johtamiselle. Uudesta tavasta tutkia tietoa sekä tilannekuvien tuomasta tiedosta on hyötyä jatkossa niin tavoiteasetannan kannalta, palvelujen kehittämisessä, palvelujärjestelmän ja -verkon suunnittelussa kuin henkilöstön kohdentamisessa palvelutarpeiden ja alueiden mukaan.



Kuva 1. Hankkeen ymmärrystä ja lapsiperheiden tilannekuvan tuottava prosessi

Eri rekisterien tietoja yhdistämällä ja edistynyttä analytiikkaa hyödyntämällä saatiin tietoa mm. erilaisista perhetyypeistä ja niiden lukumääristä sekä eri segmenttien sote-palvelujen käytöstä, hyvinvoinnin erilaisista näkökulmista ja turvallisuudesta sekä alueellisesta jakaantumisesta. Hyvinvoinnin samankaltaisuuksien tunnistamisessa käytettiin apuna nk. Stiglitzin mallia, joissa hyvinvointi kuvataan kahdeksan näkökulman kautta: aineellinen elintaso, koulutus, työllisyys, turvallisuus, sosiaaliset suhteet, ympäristö, osallisuus, terveys. Hankkeessa terveysnäkökulma oli jaettu lisäksi terveellisiin elämäntapoihin, sote-palvelujen käyttöön ja pitkäaikaissairauksiin.

Data-aineiston rekisterilähteet



Kuva 2. Data-aineiston rekisterilähteet tuotuna Stiglitzin malliin. Turvallisuuden tunne katettiin mm. Hoitoilmoitusrekisterin perheen väkivalta-, uhka- ja itsetuhoisuustiedoilla sekä taloudellisen turvallisuuden osalta perustoimeentulotukitiedoilla. Ympäristön osalta tarkasteltiin sosiaalista ympäristöä kielen ja muuttohistorian näkökulmasta.

Hankkeessa lapsiperheiksi määriteltiin kunnissa asuvat ruokakunnat ja ruokakuntien perheverkostot, joissa oli alle 19-vuotiaita kantahenkilöitä. Analyysissä tarkasteltu kohdejoukko muodostui ruokakunnissa asuvista vanhemmista, sisaruksista, muista aikuisista ja lapsista sekä etä- ja isovanhemmista. Etävanhemmat otettiin mukaan analyysiin, koska aikaisemmassa Tampereella toteutetussa tilannekuva-analyysissä tunnistettiin yksin asuvat alaikäiset nuoret erityisenä, etävanhempien tukea tarvitsevana ryhmänä. Koko perheverkoston tarkastelu osoittautui asiantuntijapalautteen pohjalta uudeksi ja innovatiiviseksi tavaksi ymmärtää lapsiperheen kokonaisuutta ruokakuntakohtaista tarkastelua rikkaampana näkymänä. Tilannekuva-analyysit tehtiin Findatan (Sosiaali- ja terveysalan tietolupaviranomainen) omassa ympäristössä, tietoturvallisesti ja eettisiä pelisääntöjä noudattaen.

Analyysin tuloksia käytiin läpi kunnittain substanssiasiantuntijoista koostuvissa työpajoissa, joissa tilannekuvia peilattiin olemassa oleviin kokemuksiin palvelujen järjestämisestä ja alueellisesta segregaatiosta sekä tarkasteltiin tilannekuvien hyödyntämisen mahdollisuuksista vaikuttaa alueellisen segregaation kysymyksissä. Keskusteluun osallistui kunnan asiantuntijoiden lisäksi oppilaitosten edustajia ja tutkijoita. Näin toteutettiin kunnan yleistä ja alueittaista palvelujen ja palvelutarpeen arviointia, ja sen pohjalta määriteltiin yksityiskohtaisempia tavoitteita palvelujen jatkokehittämiselle ja uudistamiselle. Tietoa on välitetty myös poliitikoille, sidosryhmille ja kuntalaisille.



2 Hankkeen vaikutusten arviointi

2.1 Hankkeen tuotokset

Hankkeessa tuotoksina oli erilaisten toimintamallien lisäksi vahvasti yhteistyön ja dialogin aikaan saaminen sekä erilaiset huomioidut analytiikan käyttämiseen kunnissa. Yhteisenä tärkeänä huomiona tunnistettiin kuntaorganisaation haaste tuottaa yhteistä tilannekuvaa lapsiperheistä. Hankeaikana on käynyt ilmi, että kuntien tekniset ja osaamiseen liittyvät kyvykkyydet tuottavat itsenäisesti edistyneeseen analytiikkaan perustuvaa tilannekuvatietoa ovat vaihtelevat ja resurssit ovat usein niukat. On tunnistettu, että tulevaisuudessa tilannekuvan tuottamiseksi on tarpeen tehdä yhteistyötä kuntien, hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden välillä. Tilannekuva-analyysien alueellisesta tai valtakunnallisesta koordinoinnista hyötyisivät pienemmät toimijat, joilla ei ole edellytyksiä (kyvykkyyksiä tai resursseja) tuottaa itsenäisesti hyvinvointinäkymiä edistynyttä analytiikkaa hyödyntäen.

2.1.1 Aikaansaadut muutokset ja palvelut

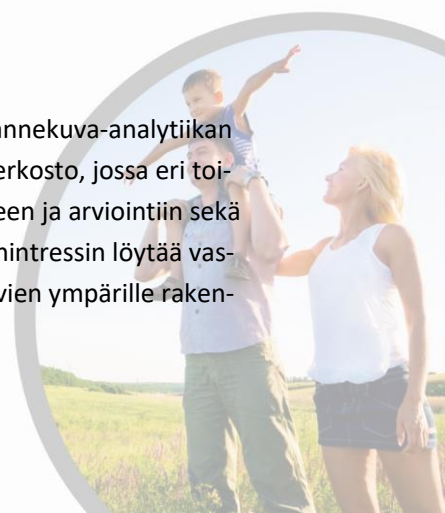
Hankkeen aikana toteutunut kuntakohtainen työpajatyöskentely on lisännyt merkittävästi keskustelua ja vuoropuhelua kunnan eri toimialojen välillä. Työpajat ovat tuoneet yhteen, lapsiperhetiedon äärelle, kuntien eri toimi- ja palvelualojen asiantuntijoita. Lapsiperhetiedon erityisyys ja tärkeys on tunnistettu kunnan eri toimijoiden yhteiseksi asiaksi. Yhteisten asiakkaiden yhteisen ymmärryksen ja tiedon merkittävyyden tunnistaminen palvelujen ja palvelutarpeen törmäyttämiseksi on lisääntynyt.

Yhtä lailla lapsiperheisiin liittyvän tilannekuvatiedon hyödyt johtamisessa on tunnistettu niin strategisella, taktisella kuin operatiivisella tasolla, mutta myös toimiala- ja palvelualuekohtaisesti. Hankkeen toimenpiteet, mm. koulutustilaisuudet sekä työpajat, ovat tuottaneet lisäarvoa käynnissä olleisiin tiedolla johtamisen prosesseihin ja tarkentaneet kuntien tavoiteasetantaa tiedolla johtamisen kehittämisessä.

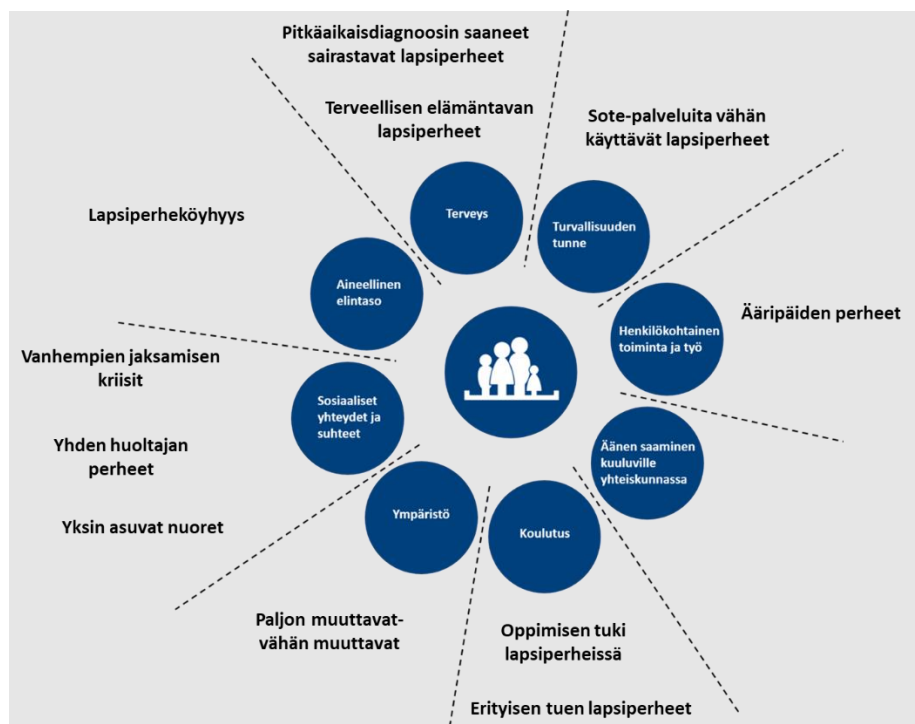
Hankkeessa kehitetyt uudenlaiset lapsiperheen kokonaistilanteesta kehitetyt indikaattorit ovat mahdollistaneet tavoiteasetannan perhekeskeisestä lähtökohdasta yksittäisistä näkökulmista tehtyjen indikaattorien sijaan: esimerkiksi korostuneesti turvattuuden lapsiperheiden osuus kaupungissa sekä valituilla alueilla toimii nyt lähtökohtana tavoiteasetannassa vuoden aikana saataville vaikuttavuustoimenteille.

2.1.1.1 Dialogin ja yhteistyön lisääntyminen

Hankkeen työpajat ja muut toimenpiteet ovat avanneet keskustelun ja näkymän tilannekuva-analytiikan mahdollisuuksiin kuntajohtamisessa. Hankkeen ympärille on kunnissa rakentunut verkosto, jossa eri toimialojen edustajat ovat sitoutuneesti osallistuneet kuntatasoisen tiedon jalostamiseen ja arviointiin sekä edistyneen analytiikan rakenteiden kehittämiseen. Työpajat ovat herättäneet tiedonintressin löytää vastauksia lapsiperheiden palvelujen kehittämiseksi toimi- ja palvelualueilla. Tilannekuvien ympärille raken-



tunut dialogi on mahdollistanut ammattilaisten hiljaisen tiedon näkyväksi tulemisen ja työntekijöiden laajemman osallisuuden palveluiden kehittämiseen. Keväällä 2021 yhteisen kuntien välisen dialogin pohjalta tunnistettiin 11 lapsiperheiden hyvinvoinnin ilmiötä, joista datan avulla haluttiin saada kokonaisvaltaisempaa tietoa. Alla kuvataan hankkeessa tunnistetut 11 ilmiötä Stiglitzin mallin avulla. Ohessa tunnistetut 11 ilmiötä esitettynä Stiglitzin hyvinvointimallin mukaisesti.

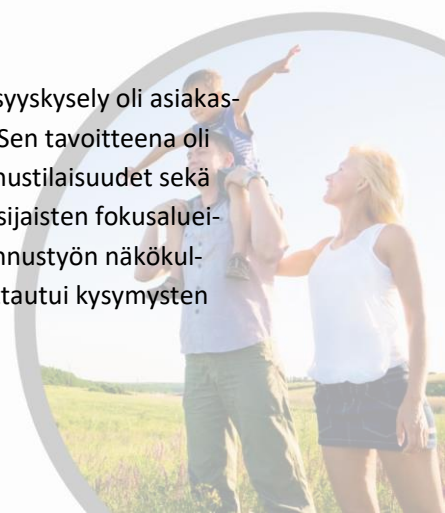


Kuva 3. Tunnistetut ilmiöt Stiglitzin mallissa. Äänen saaminen kuuluville yhteiskunnassa: ei ilmiötä rekisteriaineiston puuttuessa. Osallisuus-alueita tarkasteltiin osallisuus työelämässä näkökulmalla, jossa hyödynnettiin Eläketurvakeskuksen ja työkyvyttömyysdiagnoosien tietoja.

Hankkeen aikana on syntynyt eri toimijoiden verkosto, joka on kiinnostunut kehittämään ja hyödyntämään edistyneen analytiikan työkaluja omien palveluidensa asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Yhteistyö ulkopuolisten tahojen (TKI, oppilaitokset) ja verkostojen kanssa on lisääntynyt, kun tietoisuus ja kiinnostus tilannetiedon hyödyntämisestä ja tärkeydestä on tunnistettu. Dialogia on käyty myös valtakunnallisissa verkostoissa muun muassa Kuntaliiton yhteiset digiratkaisut –verkoston kanssa.

2.1.1.2 Kuntaorganisaatioiden kyky hyödyntää edistynyttä analytiikkaa tiedolla johtamisessa on parantunut

Hankkeen alkupuolella toteutettiin kaikkia hankekuntia koskeva kyselykysely. Kyselykysely oli asiakaslähtöisen palvelukyvyyden ja data-analytiikan käytön kysyyden arviointikysely. Sen tavoitteena oli kartoittaa organisaatioiden lähtötason ymmärrys, jotta osasimme rakentaa valmennustilaisuudet sekä valmennusmateriaali vastaamaan kohdeyleisön tarpeita. Lisäksi tavoitteena oli ensisijaisten fokusalueiden tunnistaminen eli mihin osa-alueisiin tuli nimenomaan keskittyä tulevan valmennustyön näkökulmasta sekä pitkän aikavälin kehittämisen kannalta. Kyselykyselyn haasteeksi osoittautui kysymysten



aihealueiden vaikeus ja kyselyn laajuus. Lisäksi kyselyajankohtina joulukuussa 2020 ja joulukuussa 2021 kuntien asiantuntijoilla oli aikatauluhaasteita vastata kyselyyn.

Kunnissa palvelujen ja palvelutarpeen keskeisenä kysymyksenä on resurssien jakautumisen ohella alueellista segregatiota poistavien ja ehkäisevien toimenpiteiden määrittely. Tilannekuvat ovat tuoneet johtamiseen ja päätöksentekoon uuden työvälineen segregatiion arviointiin. Vaikka tilannekuvien hyödyntämisen prosessi on vasta käynnistynyt hankkeen toimesta, niiden on tunnistettu tuovan lisätietoa ja -arvoa päätöksen tekoon ilmiötä kokoavan ja alueellisia erityispiirteitä esille nostavan luonteensa vuoksi.

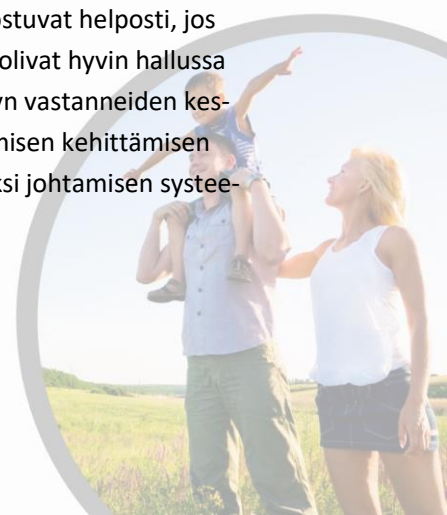
Hankkeen työpajat ja muut toimenpiteet ovat lisänneet ymmärrystä edistyneen analytiikan mahdollisuuksista ja tarpeesta tiedolla johtamisessa. Hanke on toiminut rinnan kuntien muun tiedolla johtamisen kehittämistyön kanssa. Hankkeen aikana on käynyt selväksi, että kunnan itsenäisenä toimintana edistyneen analytiikan tuottaminen on vielä alkutekijöissä. Hankkeessa järjestetyn koulutusprosessin myötä kunnat ovat saaneet ymmärryksen niistä reunaehdoista, joissa analytiikka voi tulevaisuudessa toteuttaa. Yhdessä koulutusjakso ja konkreettinen tilannekuva ovat kasvattaneet ymmärrystä ja kyvykkyyttä laajasti kuntien eri organisaatiotasoilla.

Hankkeen yhteydessä kehitetty kypsyysarviointikyselymme osoittautui liian raskaaksi, vaikka sen kattavuutta pidettiin alkuun hyvänä. Kypsyyskyselyn hyödynnettävyys hankkeessa jäi aikataulullisten haasteiden vuoksi vähäiseksi. Hyvä idea edellyttää vielä jatkojalostamista ja yhteiskehittämistä, jotta siitä olisi yleishyödylliseksi asiakaslähtöisen toimintamallin kehitystyökaluksi. Maturiteettikysely tarjosi kuntakohittaiseen dialogiin hyvän keskustelun pohjan, mutta barometrikäytön näkökulmasta vastausmäärät osoittautuivat riittämättömiksi tässä vaiheessa. Tilastollisen tarkastelun mahdollisuuden puuttuessa nostamme tähän muutaman havainnon hankekuntien edustajien palautteista.

Kypsyyskyselyn lähtötilanteessa selvisi, että kunnat kehittävät tiedolla johtamista jonkin verran, mutta edistyneen analytiikan menetelmät olivat useimmille vieraita. Lisäksi tiedolla johtamisen ja arjen työn johtamisen välillä kaivattiin parempaa vuoropuhelua. Nämä molemmat kehitystarpeet saatiin hyvin kalettua LEA-hankkeen aikana.

Strategisen johtamisen osalta LEA-hanke tarjoaa nyt uudenlaisen työkalun tavoiteasetantaan eri ilmiöiden osalta. Aikaisemmin käytetyt indikaattorit olivat usein yhdestä datalähteestä muodostettuja ja keskenään eri lähtökohdista tehtyjä tuloksia, joiden yhteinen tulkinta on osoittautunut usein haasteelliseksi. Edistyneen analytiikan mallinnuksen avulla on mahdollista tarkastella samaa kokonaispopulaatiota eri näkökulmista ja tunnistaa eri ilmiöiden esiintyvyys samassa populaatiossa. Näin eri asioiden samanaikainen tarkastelu eri näkökulmista mahdollistaa oikeanlaisten päätösten ja arjen työn tukemisen. Edistyneen analytiikan mallintamisella oli mahdollisuus tunnistaa esimerkiksi, mitkä ilmiöt esiintyvät samanaikaisesti tietyissä perheryhmissä. Vastaavaa näkymää ei ole voitu aikaisemmin todentaa.

Opimme kypsyyskyselyn analyysissä, että asiakaslähtöisen johtamisen käsitteet unostuvat helposti, jos niitä ei pidetä näkyvillä arjen työssä. Valmennusjakson aikana opitut tärkeät termit olivat hyvin hallussa kypsyyskyselyn ensimmäisellä kierroksella, mutta olivat unohtuneet jo loppukyselyyn vastanneiden keskuudessa. On toki mahdollista, että jos hankkeen analyysivaiheen jälkeisessä johtamisen kehittämisen toimenpiteissä olisi päästy pidemmälle, niin termit olisivat tulleet taas ajankohtaisiksi johtamisen systematisoinnin muutoksen aktiviteeteissa.



2.1.1.3 Analyysikäytänteiden muutos ja kunnan toimintamallin luominen

Hankkeessa on pyritty luomaan uusia analyysikäytäntöjä tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisen keskeisiä haasteita on johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavien tietoaineistojen saatavuus. Perinteisesti tiedolla johtaminen on nojautunut organisaation itse keräämiin aineistoihin. Aineistojen analyysi on myös usein palvelu-, tuote- tai tapahtumakeskeistä, jolloin tiedoista välittyvä kokonaiskuva yksittäisen kaupunkilaisen näkökulmasta jää ohueksi. Analyysimenetelmät ovat myös useimmiten suoraviivaisia pylväsdia-grammeihin rinnastettavissa olevia visuaalisia keinoja, jotka eivät hyödynnä esim. tilastollista päättelyä.

Merkittävimmät analyysikäytänteiden muutokset ovat:

- Hyödynnetään kunnan näkökulmasta katsottuna ulkoisia, tietopyyntöihin perustuvia tietoaineistoja
- Analysoidaan tietoaineistoja anonymisti, mutta asiakaskeskeisesti
- Hyödynnetään analyysissa matemaattisia ja tilastollisia koneoppimisen menetelmiä

Kun tiedolla johtamisen fokus siirtyy palveluista sekä niiden käytöstä kuntalaisiin ja heidän hyvinvointiinsa, on ilmeistä, että millään yksittäisellä organisaatiolla ei ole kattavia tietoaineistoja käytettävissä. Kokonaisvaltainen hyvinvoinnin kuvan luominen edellyttääkin useiden rekisterinpitäjien aineistojen yhdistämistä. Hankkeen kannalta kriittistä on ollut Toisiolain voimaantulo, sekä Findatan palvelut useita rekisterinpitäjiä koskevien tietopyyntöjen tekemiseen. Hankkeen kannalta tärkeää on ollut myös Findatan tietopyyntöprosessiin tutustuminen ja sen sopivuuden arviointi asiakaslähtöisten rekisteritutkimusten tekemiseen.

Asiakaskeisyyden ytimessä on asiakkaiden välisten erojen ja monimuotoisuuden ymmärtäminen. Asiakaskeinen analyysi on useimmiten kompromissi kahden ääripään välillä: suurta tietomassaa ei voida analysoida jokaisen yksilön kohdalla erikseen, eikä palveluita voi yksilötasolla räätälöidä, koska palvelutuotannon tehokkuus kärsii. Toisaalta emme voi olettaa asiakkaiden olevan samanlaisia, koska eri tilanteissa olevat asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluita, eri aikaan, eri kanavissa. Toimiva kompromissi näiden kahden ääripään välillä saavutetaan ns. klusterointialgoritmien avulla, jotka mahdollistavat suuren asiakasmäärän ryhmittelyn siten, että moniulotteisen tietoaineiston valossa samankaltaiselta näyttävät asiakkaat liitetään samaan ryhmään, ja erilaiset asiakkaat liitetään eri ryhmiin. Algoritmin tehtävä on tuottaa esim. 100 ryhmää eli klusteria suuresta rekisteriaineistosta. Asiakaskunnan monimuotoisuutta voidaan tutkia syventymällä 100 klusteriin ja erityisesti niiden välisiin eroihin. Palveluita voidaan suunnitella siten, että ne toimivat kaikkien eri klusterien sisältämien asiakkaiden näkökulmasta. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että nykyaikaiset matemaattiset algoritmit mahdollistavat aiempaa asiakaslähtöisemmät rekisteritutkimukset.

Seuraavalla sivulla on esitetty havainnekuva.



- 100 erilaista LEA-lapsiperhettä



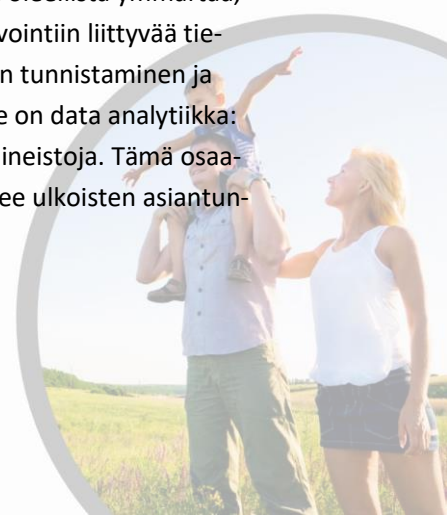
Kuva 4. 100 erilaista LEA-lapsiperhettä.

Toimintamalli kuntaorganisaation tiedolla johtamiseen ulkoisten tietolähteiden osalta

Hankkeessa kehitettiin kevyt toimintamalli kuntaorganisaation tiedolla johtamiseen ulkoisten tietolähteiden osalta. Toimintamalli voidaan tiivistää seuraaviin tekijöihin:

- Varmista, että tietopyyntöjen tekemiseen ja tietojen analysointiin vaadittavat osaamiset ja tekijät ovat saatavilla ja organisaation käytettävissä
- Selvitä kohteen (esim. lapsiperheet) kannalta relevantit ulkoiset tietolähteet: rekisterinpitäjät, aineistot, aineistoihin kuuluvat muuttujat
- Tee tietopyynnot kyseisiin aineistoihin rekisterinpitäjien tai Findatan ohjeiden perusteella
- Toteuta rekisteriaineistojen yhdistely ja analyysi etäkäyttöympäristössä
- Tuo analyysien anonyymit tulokset etäkäyttöympäristöstä kuntaorganisaation käyttöön
- Hyödynnä tuloksia palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa

Toimintamallin ytimessä on kuntaorganisaation osaamisten ja taitojen kehittäminen siten, että jatkuva tiedon analysointi ja hyödyntäminen olisi mahdollista. Oleelliset osaamiset liittyvät lapsiperheiden hyvinvoinnin substanssiosaamiseen sekä analytiikkaan. Substanssiosaamisen kannalta on oleellista ymmärtää, mistä hyvinvointi lapsiperheissä koostuu, mitkä kansalliset rekisterit keräävät hyvinvointiin liittyvää tietoa, ja miten tiedot erilaisissa prosesseissa kerätään. Tämän tiedon avulla rekisterien tunnistaminen ja muuttujien valinta voidaan tehdä oikeaoppisesti. Toinen vaadittava osaamisen alue on data analytiikka: kyky kerätä, käsitellä ja analysoida moniulotteisia, satoja muuttujia sisältäviä data-aineistoja. Tämä osaamisalue on kuntaorganisaatioissa usein melko ohuesti katettu, jolloin kyseeseen tulee ulkoisten asiantuntijoiden käyttäminen tai vuokraaminen käsittelyn toteuttamiseksi.



Kun riittävä ymmärrys tavoitteista ja aineistoista on saavutettu, ulkoisiin tietolähteisiin tulee tehdä tietopyynnot, joilla lupa tietojen käyttöön anotaan. Tietopyyntöjen toteuttaminen on useimmiten varsin suoraivainen, tosin aikaa vievä prosessi, jossa käyttötarkoitus, pyydetyt tiedot, ja perusteet tietojen saannille on kuvattu. Tietopyyntöjen tekeminen ei ole vain pyyntöä koskevan dokumentin täyttämistä, vaan useimmiten pyynnön toteuttamiseen liittyy todellisten tietoaineistojen rajoitteiden ja puutteiden läpikäymistä, pyynnön muokkaamista, vuorovaikutteisesti rekisterinpitäjän kanssa. Tietopyyntö on täten loppu-tulos tiedon tarvitsijan ja rekisterinpitäjän välisestä keskustelusta. Tietopyynnön tekijän tulee myös kuvaamaan tavoitteensa, ja rekisterinpitäjän osaamisen avulla voidaan tehdä relevantit valinnat aineiston sisällön, mutta myös mahdollisen pseudonymisoinnin osalta.

Seuraavassa kuvassa on kuvattu tietoluvan hakuprosessi tietopyyntöjen hakemuksen jättämisestä.



Kuva 5. Tietoluvan hakemisprosessi ja aikaikkuna

Tietopyynnön jättämisen jälkeen kunnan on varauduttava itse analyysin toteuttamiseen. On valittava ja nimettävä analyttikot ja varmistettava, että he tietävät minkälainen analyysi ollaan toteuttamassa. Hankkeessa käytetty hakuprosessi on kuvattu tarkemmin loppuraportin liitteessä 2.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on esitelty karkeasti, miten analyysiprosessi etenee Findatan kanssa.



Tietojen käsittely



Kuva 6. Tietojen käsittelyprosessi

Hankkeessa käytetty analysointiprosessi on kuvattu tarkemmin loppuraportin liitteessä 3.

Analyysin toteuttamisen jälkeen tuotokset voidaan tuoda kuntaorganisaation käyttöön. Hankkeessa tulosten saaminen edellytti Findatan ulosviettävien tietojen katselmointiprosessia. Jokainen järjestelmästä ulosviettävä tiedosto katselmoitiin erikseen, tarkoituksena varmistaa, että mitään henkilötietoja ei poistu suljetusta järjestelmästä. Kun anonymit tulokset oli viety ulos järjestelmästä, niistä muodostettiin kunta-kohtaiset paketit, jotka kuntaorganisaatiot voivat ottaa käyttöön omassa kehitystoiminnassaan. Oleellista on tietoaaineistojen tallennus ja hallinta kuntaorganisaatiossa siten, että vain asianosaisilla on oikeudet analyysin tuloksiin. Lisäksi anonymit tulokset mahdollisesti halutaan ottaa käyttöön erilaisissa raportointiratkaisuissa (Power BI), joka mahdollistaa asianosaisille interaktiivisen ja visuaalisen tavan tutkia erittäin moniulotteista ja laajaa aineistoa.

2.1.1.4 Tietoaaltat (tekniset ratkaisut ja osaaminen)

Hankkeessa on pyritty vahvistamaan kunnan tiedon saantia omista järjestelmistään. Ulkoisten tietoaaineistojen analysoinnin tulokset kannattaa tallentaa analytiikkaympäristöön, jotta laajan aineiston visuaalinen ja interaktiivinen tutkiminen kehittämisestä vastuussa olevien henkilöiden toimesta olisi mahdollista. Tämän mahdollistamiseksi standardit raportointiratkaisut, kuten esimerkiksi Microsoft PowerBI tarjoaa oivan alustan. Tulosten tallentaminen XLS/CSV muodossa mahdollistuu, ja visuaalisten esitysten ja raporttien tuottaminen voidaan toteuttaa varsin tehokkaasti.

Vaikka hankkeen analyysi onkin toteutettu ulkoisessa järjestelmässä, eikä vastaavaa rekisteritietoa voida tuoda kuntaorganisaation omiin järjestelmiin sellaisenaan, hankkeen tietojen käsittelyn konsepti on kuitenkin monistettavissa kuntaorganisaatiossa. Kuntaorganisaatio voi toteuttaa vastaavan analyysin omien rekisteritietojensa avulla, tavoitteena toteuttaa asiakaslähtöistä hyvinvoinnin analyysiä. Vastaavan konseptin hyödyntäminen kuntaorganisaation sisällä, omien tietolähteiden osalta, voi edellyttää tietoaaltaiden tai tietovarastoiden kaltaista alustaa.

Hankkeessa kehitettiin toimintamallia analytiikan hyödyntämiseksi kuntaorganisaation tiedolla johtamisessa.

Toimintamalli kunnan omien tiedonlähteiden hyödyntämisestä kuntaorganisaatiossa

Jatkuvan datan käytön kyvykkyyden kehittämisen tavoitteena oli luoda lapsiperhekeskeisen tiedon eettinen ja korkean tietosuojan hallinta- ja toimintamalli datan kokoamiseen, jalostamiseen, hallintaan, jakamiseen ja hyödyntämiseen eri toimijoiden välillä.

Kehittämistyötä pilotoitiin Tampereen osahankkeessa. Työskentelyn aluksi luotiin kokonaiskuvaa kyvykkyyksistä, joita tarvitaan tiedon jatkuvan hyödyntämisen taustalle. Kyvykkyyksiksi tunnistettiin datan haakuun, käsittelyyn, ja tulkintaan liittyvät taidot, sekä johtamisen kehittäminen. Näiden lisäksi koko prosessia läpileikkaavina kyvykkyyksinä tarvitaan ymmärrystä tiedon käytöstä johtamisessa ja kykyä tiedon käytön jatkuvaan eettiseen arviointiin. Tarkat kuvaukset liitteessä 5.

Ensimmäisenä teknisenä askeleen lähdettiin rakentamaan tietoaallasta ja tietovarastoa keskittyen lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin liittyvään dataan. Tietoaallas toimii raakadatan koontipaikkana, jonka avulla voidaan rakentaa tietovarastoja. Tietovarastoissa tietoa mallinnetaan, yhdistetään ja analysoidaan.

Työskentelyä päätettiin pilotoida koulumaailman Wilma- oppilashallintojärjestelmän kautta. Ensimmäisenä askeleena oli mallintaa mitä tietoa Wilman järjestelmistä on tuotavissa ja mille tiedolle olisi tarvetta. Seuraavana askeleena oli rakentaa rajapinta, jonka avulla Wilman rekisteritietoa voidaan tuoda tietoaal- taaseen hyödynnettäväksi.

Työskentelyn ympärille muodostui projektiryhmä, johon kuului hankkeen koordinaattorin ja projektisuunnittelijan ohella ICT-päällikkö sekä oppilashallintojärjestelmän pääkäyttäjät perusopetuksen, lukion ja ammatillisen opetuksen osalta. Lisäksi ryhmään kuului kasvatuksen ja opetuksen puolelta kolme asiantuntijaa, jotka toivat mukaan ymmärrystä saatavien tietojen käyttötarpeista. Ryhmään kuului myös varhaiskasvatuksen uuden eVaka- järjestelmän projektipäällikkö, koska tarkoituksena on tulevaisuudessa luoda rajapinta myös varhaiskasvatuksen aineistoon. Ryhmä tapasi säännöllisesti alkuvuodesta 2021 lähtien yhteensä 12 kertaa. Säännöllisten statustapaamisten ohella ryhmän jäsenet ovat tehneet työtä omilla työhoillaan ja työtä on edistetty erilaisissa palaverissa.

Hankkeen aikana luotu rajapinta mahdollistaa Wilmassa olevien tietojen jatkuvan saatavuuden kehittämistyön tueksi. Rajapintaan tuotujen tietojen hyödyntämistä testattiin tekemällä case-testi, jonka teemaksi valittiin koulujen eriytymiseen liittyvien indikaattorien tunnistaminen. Tavoitteena on indikaattoreita seuraamalla hakea ratkaisua eriytymisen ehkäisyyn. Työskentelyssä hyödynnettiin edistyneen analytiikan menetelmiä, mikä mahdollistaa moninaisten ilmiöiden ja syy-yhteyksien ymmärtämistä helpottavien raporttien saamisen.

Kokeilussa keskityttiin tarkastelemaan miten oppilaat valikoituvat kouluihin ja oppilaiden kouluun kiinnittymistä. Edistynyttä analytiikkaa hyödyntäen on mahdollista tunnistaa näitä tekijöitä, kunhan taustalla oleva pohjatieto on laadukasta. Yhdeksi työskentelyn haasteeksi tunnistettiin se, että Wilma kerääntyvä tieto ei ole erilaisista keräystavoista johtuen johdonmukaista. Työskentelyn laadun parantamiseksi tulisi harmonisoida tiedon kirjaamisen periaatteita.

Kehittämistyön tarkoituksena oli miettiä tiedon hyödyntämisen kehittämistä isompana kokonaisuutena, ei pelkästään projektikohtaisesta näkökulmasta. Tässä on myös onnistuttu, kehittämistyöllä on



luotu pysyvää pohjaa raporttien luomiselle ja työ on kytketty osaksi tilannehuoneen kehittämistä, jota Tampereen kaupunki tekee yhdessä ITLA:n kanssa. Lisätietoja liitteessä 5.

2.1.1.5 Johtamisen näkökulman muutos

Hankkeessa on tunnistettu palveluiden johtamisen näkökulmasta erilaisia perheiden hyvinvointitasoja ja sitä kautta erilaisia palvelutarvekokonaisuuksia. Hankkeessa tuotetun 100 lapsiperhetyypin avulla on pystytty tunnistamaan perheiden erilaisia palvelutarvekokonaisuuksia. Perheiden palvelutarvekokonaisuudet on jaettu hankkeessa neljään eri tasoon perheiden hyvinvoinnin eri osa-alueiden avulla. Tunnistettiin, että osalle perheistä riittävät satunnaiset peruspalvelut tai toiset tarvitsevat tukea äkillisissä elämäntilanteiden muutoksissa. Keskeistä oli myös tunnistaa, että osalla perheistä palvelutarve on pitkäkestoista, toisilla tuki liittyy yhteen hyvinvoinnin osa-alueeseen ja toisilla perheillä tuen tarve on monialaista. Lasten, nuorten ja perheiden palveluita pyritään yhä enemmän ohjaamaan ennaltaehkäisevään suuntaan, joten on keskeistä tunnistaa kunkin palvelutarvetason erilaiset tarpeet.

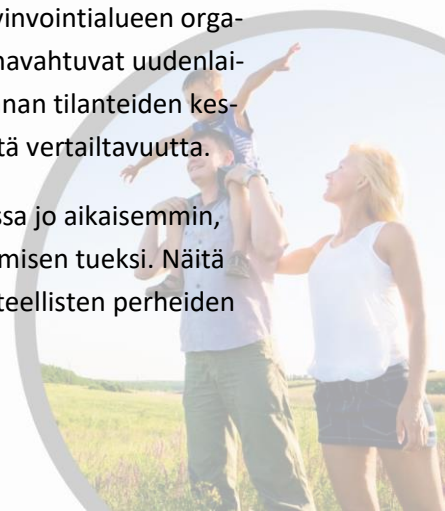
Hankkeen analytiikkakokeilu tarjoaa kunnille uusia johtamisen työkaluja ja asiakasnäkymiä poikkihallinnollisesti - Vantaan apulaiskaupunginjohtaja ja ohjausryhmän jäsen Katri Kalske: ”Asiakaslähtöisyys ja kuntalaisten tarpeiden tunnistaminen ovat nousseet entistä tärkeämmiksi palvelujen järjestämistä ohjaaviksi tekijöiksi. Vantaan kaupunki pystyy käyttämään LEA-hankkeen tuottamia tietoja hyvin monialaisesti aina maankäytön ja asumisen suunnittelusta hyvinvointi ja koulutuspalvelujen järjestämisessä.”

Kokeilun oppien avulla voidaan edistää myös tulevien hyvinvointialueiden johtamisen kehittämissä. Vaasan kaupungin sosiaalitoimen kehityspäällikkönä ja hankkeen ohjausryhmässä kaupunkia edustanut Tatu Karppinen: ”Uskon, että hankkeen kokemuksia ja hankkeessa luotua tiedolla johtamisen toimintamallia tullaan jatkossa hyödyntämään Vaasan kaupungin kehitystyössä. Kaupunkiorganisaation tulee sopia tarkemmista rooleista ja vastuista. Uskon, että lapsiperheiden hyvinvoinnin näkökulmasta hankkeen kehitystyön kokemuksia tullaan hyödyntämään Pohjanmaan hyvinvointialueella. Uudessa organisaatiossa laajemmat suunnitelmat tulevaan kehitystyöhön liittyen muodostuvat kuitenkin vaiheittain tulevien vuosien aikana.”

Havaitsimme hankkeen aikana, että pienillä kunnilla ja isoilla kunnilla on erilaisia tapoja hahmottaa perheiden tilannekuvia. Isoissa kunnissa tilannekuvat toivat uudenlaista kokonaiskuvaa lapsiperheiden tilanteisiin. Pienissä kunnissa datakokeilun löydökset eivät olleet lapsiperheiden kanssa töitä tekeville asiantuntijoille yllätyksellisiä, sillä pienen kunnan etuina ovat asiakaskunnan parempi tuntemus sekä pienten organisaatioiden sisällä tapahtuvan luonnollisen tiedon parempi jakautuminen.

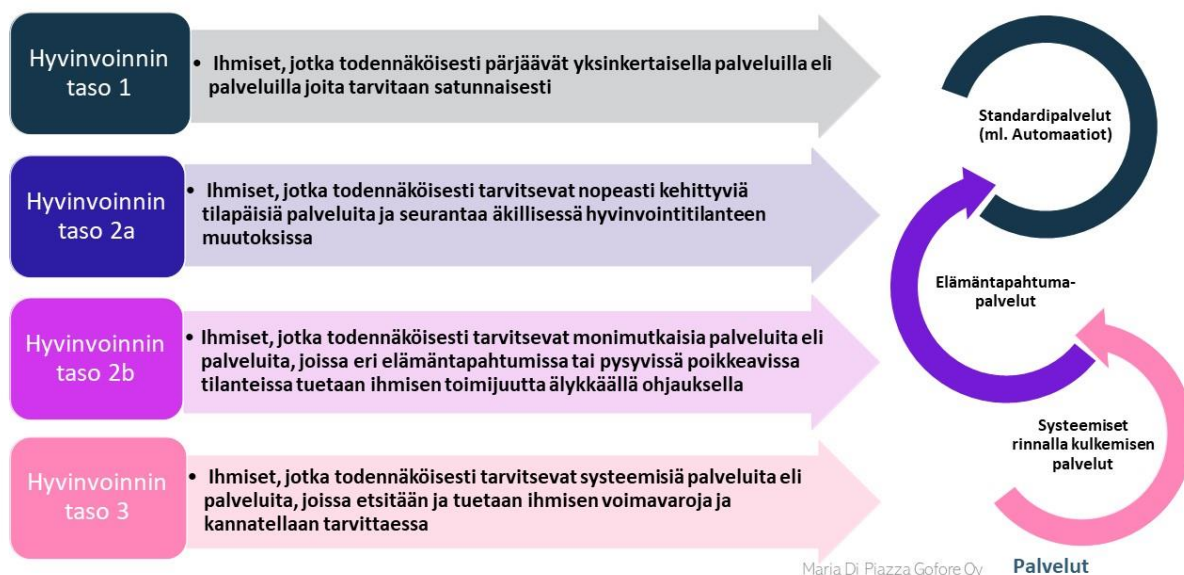
On kuitenkin hyvä tunnistaa, että kun useat pienet kunnat liittyvät isomman hyvinvointialueen organisaatioon, niin on mahdollista, että hyvinvointialueisiin liittyvät pienet kunnat havahtuvat uudenlaisen jaetun kokonaistilannekuvan synnyttämisen tarpeeseen. Monen pienen kunnan tilanteiden keskinäinen jakaminen ja päätöksenteko tulee edellyttämään tarkempaa määrällistä vertailtavuutta.

Tampereen kaupungilla on ollut tilannekuvakokeiluja pienemmässä mittakaavassa jo aikaisemmin, mutta hankkeen osalta kaupunki tavoitteli mm. Uudenlaisia indikaattoreita johtamisen tueksi. Näitä indikaattoreita tehtiin turvallisuuden, runsaan muuttoliikkeen sekä monihaasteellisten perheiden



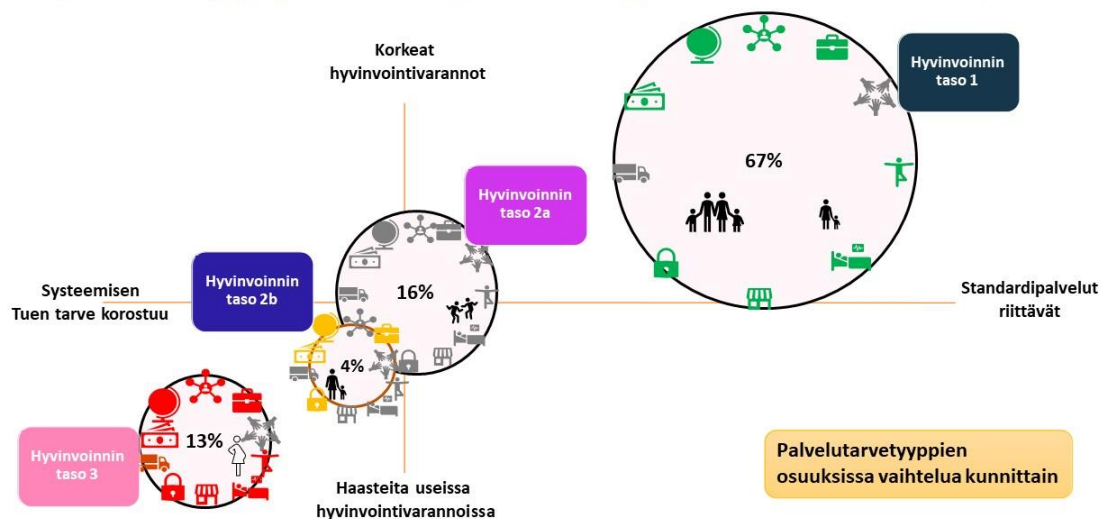
havainnoimiseksi eri alueilla. Lisäksi Tampereen kaupunki loi näkymät lapsiperhetyyppien esiintymiseen ja sekoittumiseen eri koulupolkualueilla. Nämä molemmat näkymät mahdollistavat palvelutarpeiden tunnistamisen erilaisista tarvelähtökohdista sekä erilaisissa alueellisissa tarkastelunäkymissä. Näin kohdentamisen on mahdollista nykyisten hallinnollisten johtamisrakenteiden kautta.

Palvelutarvekokonaisuudet



Kuva 7. Palvelutarvekokonaisuudet

LEA-hankkeen perheiden hyvinvointijakauma ja palvelutyyppien tarvejakauma (perheiden n=78438)



c

Hankkeessa on pyritty tunnistamaan lapsiperheiden hyvinvointi-indikaattorit hyvinvointivarojen pohjalta. Kunnissa on puhuttu vuosia tiedolla johtamisesta ja ennakoinnista palveluista. Palvelualueilla ja toi-

mialoilla on kuitenkin kaivattu parempaa ymmärrystä lapsiperheiden tilanteesta johtamisen tukena. Päästösten on koettu perustuneen enemmän yksittäisiin näkemyksiin ja kokemuksiin kuin kokonaisvaltaisiin analyyseihin. Yksinkertaiset mittarit ja indikaattorit on koettu usein riittämättömiksi johtamisen näkökulmasta. Perinteisesti käytetyt indikaattorit tuottavat usein tietoa keskiarvoista, eikä niiden kautta avaudu näkymää vaihtelusta keskiarvon sisällä.

Hankeen myötä syntyi käsitys siitä miltä hyvinvoinnin indikaattorit voisivat näyttää tai olla. Tunnistimme monenlaisia tapoja luoda indikaattoreita tilannekuva aineiston pohjalta. Ymmärsimme, että indikaattoreita tulisi luoda palvelusysteemin eri tasoille.

Indikaattoreiden näkyvyys palvelusysteemin eri tasoilla

Strateginen taso	Pitkän aikavälin indikaattorit Tehtävä: Luoda ymmärrystä siitä miten vastataan ihmisten laajempaan tarpeeseen: "Miten palveluilla luodaan asiakasarvoa arkeen" Tilannekuvan näkymät indikaattoreiden muodostamisessa: Segmenttinäkymä, Iso kuva; palvelutarve tasot
Taktinen taso	Kvartaalitasoiset indikaattorit Tehtävä: Luoda ymmärrystä eri ihmisryhmien tarpeista ja tuoda näkemys palvelutarvetasosta: "Miten tuodaan asiakasarvoa asiointiin" Tilannekuvan näkymät indikaattoreiden muodostamisessa: mitä palveluja on vs. Segmenttinäkymä ja -taulukko, klusterinäkymä, alueklusterit, palvelutarvetaso, mitä pitäisi olla
Operatiivinen taso	Nopean aikavälin indikaattorit Tehtävä: Tuoda esiin kohderyhmien erityistarpeet yksittäisissä palvelukohtaamisissa: "Miten tuodaan asiakasarvoa yksittäisten tehtävien sujuvuuteen ja käyttökokemukseen" Tilannekuvan näkymät indikaattoreiden muodostamisessa: Klusterinäkymä; yksittäiset klusterit

Kuva 9. Indikaattorien syntyminen palvelusysteemissä

Pitkän aikavälin indikaattorit

Ennalta määritellyt indikaattorit (Stiglitz), *joiden kautta voidaan määritellä organisoituminen eli tavoitteet ja resurssit asiakasyksiköille sekä hallita strategisien kumppanien tarvetta (ml. Data) + alustakehitys (yhteinen):* aineellinen elintaso, terveys, turvallisuuden tunne, henkilökohtainen työ ja toiminta, äänensäminen kuuluville yhteiskunnassa, koulutus, ympäristö ja sosiaaliset yhteydet ja suhteet

- Segmenttiperusteiset indikaattorit
- Kunkin hyvinvoinnin osa-alueen kohdalle määritelty mittarit (rekisteridatan parametrit)

Kvartaalitasoiset indikaattorit

Substanssiasiantuntijoiden määrittelemät indikaattorit, *joiden kautta voidaan huolehtia asiakkuus- ja kumppaniprosessien operointi tavoitteita vasten sekä tunnistetaan asiakkaat, pystytään kehittämään asi-
antuntijoiden kyvykkyksiä ja organisoimaan toiminta* (ilmiöt): köyhyys, terveelliset elämäntavat, oppimisen tuki, muuttaminen, pitkäaikaissairaudet, yksinhuoltajuus

- Mittaristo: ilmiöiden taustalla olevat parametrit



Nopean aikavälin indikaattorit

Palvelutarve(kasauma)indikaattori: mittaristona määrättyjen segmenttien esiintyminen alueittain

- Substanssiasiantuntijoiden määrittelemät indikaattorit, *jotka ilmentävät asiakaskunnan palvelutarpeita toiminnan tasolla, kohtaaminen asiakasryhmittäin* (ilmiöt): neuropsykiatria, sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttö, erityinen tuki, vanhempien jaksamisen kriisit

Alla on esitetty kolme erilaista tapaa tuottaa indikaattoreita:

Palvelutarvearvioinnin luokat (kriteeristö Stiglitzin avulla)

- Standardipalveluilla palveltavat asiakkaat (**hyvinvointi taso 1**) (max. 1-2 alentunutta varantoa)
- Systeemisen tuen asiakkaat (**hyvinvointi taso 3**) (lähes kaikki varannot alhaalla)
- Edellisten välillä, elämäntapahtumapalvelutarpeiset asiakkaat (**hyvinvointi tasot 2a ja 2b**)
- Tunnistetaan klustereiden määrät, keskiarvot ja varianssit, leikkurit

Kuvassa 8 kuvataan palvelutarveluokkien osuus LEA-kunnissa. Vastaavat näkymät voitiin tuottaa eri ikäisten lasten perheiden osalta, perhetyyppien osalta tai vaikka vieraskielisten lapsiperheklusterien osalta. Näin tapahtuvan vertailun avulla voi tunnistaa palvelutarpeiden erilaisuutta erilaisissa perhetyypeissä.

Ilmiöiden ja ilmiökombinaatioiden ilmenemiset

- Yksittäisten ilmiöiden indikaattorit
- Indikaattorikombinaatioiden indikaattorit (2,3,4, jne.)
- Tunnistetaan klustereiden määrät, tuloskeskiarvot ja varianssit, leikkurit

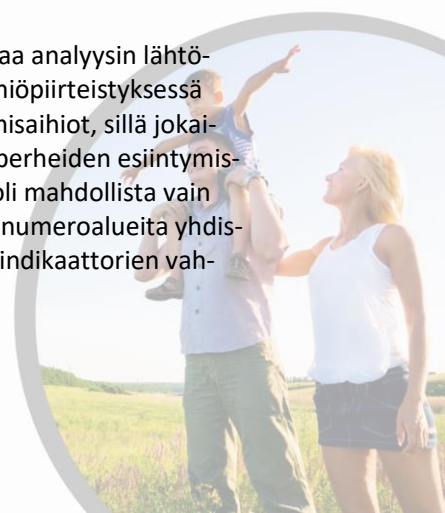
Strategisten tavoitteiden tukeminen

- Esim. Segregaation vähentäminen keskeisten tukevien olosuhteiden kehittymisen kautta
 - Kouluun kiinnittymisen tilanne
 - Alueiden positiivinen diskriminaatio

Osahankkeet tunnistivat omat indikaattoritarpeensa ja hankkeen aikana loimme kunnille indikaattoreita niiden omien tarpeiden lähtökohdista. Indikaattorit ovat kuitenkin kaikkien hyödynnettävissä ja lähtökohteisesti ne tehtiin kaikki kaikkiin kuntiin, vaikka tarve oli kuntakohtainen.

- Muutot
- Sosiaali- ja terveyspalvelut (Sote) – pahoinvointi; monihaasteinen tilanne
- Turvallisuuden tunne
- Neuropsykiatriset vaikeudet (Nepsy)
- Koulutus: oppimisen eriytyminen

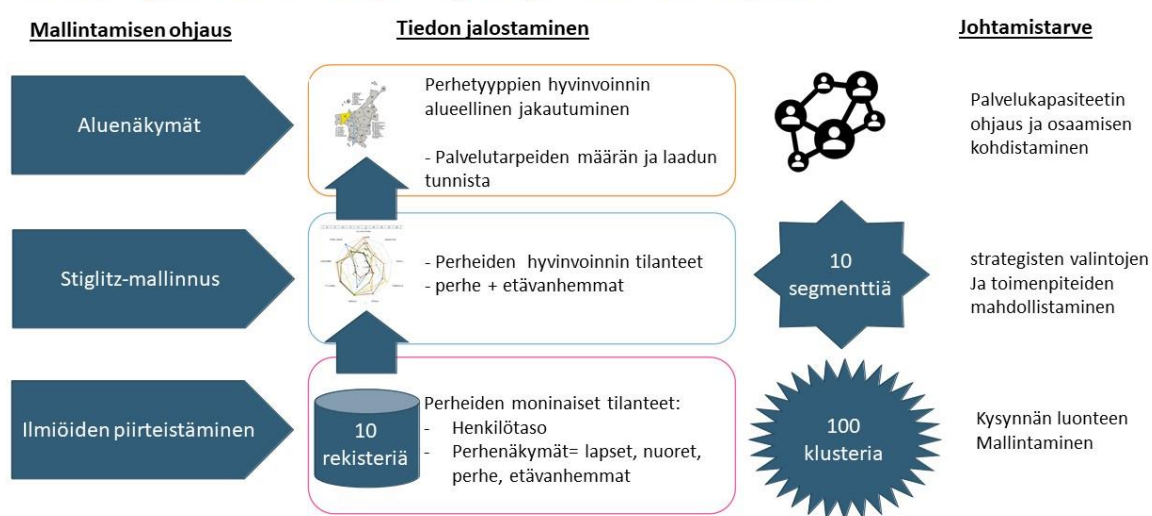
Indikaattorien luominen edistyneen analytiikan mallista on mahdollista, kun tiedostaa analyysin lähtödatan rajoitukset tulosten tulkintakäytössä. LEA-hankkeen rekisteriaineistot sekä ilmiöpiirteistyksessä tuotetut datajalosteet mahdollistavat laajat perhelähtöisten indikaattorien kehittämisaihiot, sillä jokaiseen perhetyyppiin on käytettävissä noin 160 erilaista parametria sekä näiden lapsiperheiden esiintymistodennäköisyys lähes kaikilla postinumeroalueilla. (vähäväkisillä alueilla tarkastelu oli mahdollista vain segmenttitasolla perheiden anonymiteetin suojaamiseksi). Jos parametreja tai postinumeroalueita yhdistellään eri tavoin, niin tulkittavia indikaattoreita voidaan luoda suuri määrä. Uusien indikaattorien vahvuutena on, että ne kuvaavat kaikki yhtä ja samaa populaatiota.



LEA-hankkeessa indikaattorien tavoitteena oli tunnistaa eri perhetyypeissä esiintyvien piirteiden tai ilmiöiden korostunutta esiintyvyyttä suhteessa aineiston kaikkiin perheisiin ja löytää sitä kautta systemaattisesti havaittavia tuen tarpeita niin perhetyypeissä kuin asuinalueissakin.

LEAn datan jalostamisen vaiheet tarjoavat johtamisen tueksi kolme selkeää etua perinteiseen tiedolla johtamiseen: 1) lapsiperheiden todellisen moninaisuuden tunnistamisen ja sitä kautta kysynnän määrän sekä laadun hahmottamisen palvelurakenteen suunnittelua varten, 2) lapsiperheiden kokonaishyvinvoinnin tunnistamisen ja sitä vastaavan palvelutuotannon ja – kapasiteetin strategisen allokoinnin määrittelyyn sekä 3) palvelupisteiden, kapasiteetin ja osaamisen alueellisen kohdentamisen työkalun. Indikaattoreiden avulla on mahdollista tuottaa palvelurakenne, joka vastaa lapsiperheiden tilannekuvan avulla tunnistettuun kysyntään.

LEA-analyysit tiedon jalostuminen ja käyttö johtamisen apuna



Kuva 10. Analyysit ja niiden tulokset johtamisen tukena

Alla kuvassa 11. on kuvattu hankkeen aikana tunnistettu johtamisen prosessi, jossa tilannekuvat ovat keskeisessä tiedon tuottajan roolissa. Tilannekuvien hyödyntäminen johtamisen eri tasoilla antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen ilmiön tarkasteluun. Strategisella tasolla tilannekuvista saadaan tukea visioiden ja kuntatasoisen strategian kokoamiseen. Taktisella tasolla palvelujen kehittämisen, kohdentamisen ja resurssoinnin kysymyksiä voidaan tarkastella alue- ja asiakassegmenttikohtaisesti. Operatiivisella tasolla tilannekuvat lisäävät ymmärrystä yhteisistä asiakkuuksista ja lapsiperheiden kokonaistilanteista riippumatta toimi- ja palvelualan substanssista. Keskeisenä kysymyksenä tilannekuva-analytiikan hyötyjen realisoitumisessa on kunnan tietokokonaisuuden hallinta ja tiedolla johtamisen rakenteiden kehittäminen. Tietotarpeiden määrittely edellyttää laaja-alaista ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Kuntaorganisaatiossa tulee olla käsitys siitä mitä tietoa palvelujen kehittämiseen tarvitaan, mutta toisaalta tilannekuvat nostavat näkyväksi myös uusia tietotarpeita ja ilmiöitä. Esimerkiksi Vantaalla tilannekuvat haastoivat pohtimaan kunnan erilaisesti rakentuneita alueita muun muassa haja-asutus- ja radanvarsialueiden eroja lapsiperheiden näkökulmasta sekä pohtimaan ja liittämään tilannekuvien tuottamaa tietoa jo olemassa oleviin prosesseihin. Jotta tieto tukee eri tasoilla tapahtuvan palvelujen kehittämisen ja kohdentamisen johtamisen toimenpiteitä, tulee sen olla laajasti hyödynnettävissä.

Tilannekuvien hyödyt käyttöön johtamisessa



Kuva 11. tilannekuvienhyödyntäminen johtamisessa

2.1.1.6 Konkreettinen tieto perheistä lapsiperheiden palveluiden näkökulmasta

Analyysissä tunnistettiin ensin sata erilaista lapsiperheiden tilannetta ja miten ne sijoittuvat analyysissä luodulle hyvinvointikartalle. Hyvinvointikartan avulla on mahdollista nähdä, miten hankkeen 11 ilmiötä (esim. itsenäiset nuoret, yhden vanhemman perheet, terveelliset elämäntavat, neuropsykiatriset diagnoosit, lapsiperheköyhyys) korostuvat erilaisissa lapsiperheiden tilanteissa.

Lapsiperheiden tilanteiden avulla oli mahdollista tunnistaa kymmenen erilaista lapsiperheiden hyvinvointiryhmää. Suurin osa lapsiperheistä voi hyvin. Haasteellisimmassa tilanteessa olevien lapsiperheiden tilanteet ovat moninaisia ja useat haasteelliset ilmiöt kasaantuvat samoille perheille. Monihaasteellisten perheiden osuudeksi arvioitiin noin 13 %. (kuva 8 ja Indikaattoriesimerkit Liite4_indikaattoriesimerkit, sivut 16 ja 18). On huomioitavaa, että tulos saavutettiin kahdella eri lähestymistavalla: asiantuntijaarviolla sadasta perheklusterista (kuva 8) sekä koneoppimisen luokittelumenetelmällä (segmentit: liite4 sivut 14-18)

Alueellisella tarkastelulla oli mahdollista tunnistaa hyvinvointiryhmien erilaisia jakautumisia postinumero-tasoisella tarkastelulla. Kaikilla alueilla asui perheitä jokaisesta hyvinvointiryhmästä, mutta alueiden välillä oli korostuneen palvelutarpeen perheiden osuus vaihteli 14 % - 37 % välillä.

Perheanalyysin kiinnostavana havaintona tunnistettiin, että isommissa hankekunnissa on itsenäisesti asuvia alaikäisiä nuoria, noin 10 % ruokakunnista. Lähes kaikissa lapsiperheiden hyvinvointiluokissa on kaikenlaisia perhemalleja ja erityisryhmiä. Perhetyyppi tai perheen tausta ei yksin määrittele palvelutarpeita: esim. itsenäiset nuoret, yhden vanhemman perheet tai vieraskieliset perheet. Hankekuntien välillä oli mahdollista tunnistaa erilaisia painopiste-eroja lapsiperheiden merkittävimpien tarpeiden osalta: perheiden sosiaalisen verkoston tuki, perheiden työmarkkinatilanteen kehittäminen ja monihaasteellisten



perheiden tuki. Hankkeessa luotu mallipohjainen analyysikokonaisuus mahdollistaa perheiden tarkaste-
lun useista näkökulmista eheänä kokonaisuutena eikä toisistaan erillisinä tarkasteluina. Tämä tarjoaa
hankekunnille edellytykset tilannekuvapohjaiselle johtamiselle.

2.1.2 Hankkeessa tehdyt sopimukset, lisenssit sekä päätökset

Konsortiohankkeen toteuttaminen on edellyttänyt erilaisia sopimuksia, lupia ja päätöksiä. Valtiovarainmi-
nisteriöstä on saatu rahoituspäätös, sekä päätös kuntien digitalisaation yhteishankkeiden määrääjän pi-
dentämisestä. Tampere toimi konsortiokunnista hankkeen hallinnoijana, joten Tampere teki yhteistyöso-
pimuksen yhdessä toimittaja Gofore oy:n kanssa. Goforen rooli hankkeessa oli lapsiperheiden palvelui-
den kehittäminen ja johtaminen edistyneen analytiikan avulla: hankehallinnan asiantuntijuus (projektin
hallinta), lapsiperheisiin liittyvien selvitysten kerääminen ja jakaminen hankkeen tueksi, asiakaslähtöisyy-
den ja organisoidun yhteistyön osaamisen tuominen hankkeeseen, edistyneen analytiikan käytön osaami-
sen tuominen hankkeeseen (etiikka, tekniikka, käytännöt), analyysi- ja palvelumuotoilu osaamisen tuomi-
nen hankkeeseen, datahankinta Findatalta ja muilta rekisterien pitäjiltä sekä kehitystoiminnan indikaatto-
rityön, tiedolla johtamisen sekä palvelu- ja prosessikehityksen tukeminen hankeen aikana.

Hanketta hallinnoiva Tampereen kaupunki on tehnyt myös jokaisen osatoteuttajan kanssa sopimuksen
yhteistyöstä, jossa määritellään hankkeen osapuolten tehtävät, velvollisuudet ja vastuut. Jokainen hanke-
kunta on tehnyt myös viranhalijapäätöksen hankkeeseen osallistumisesta.

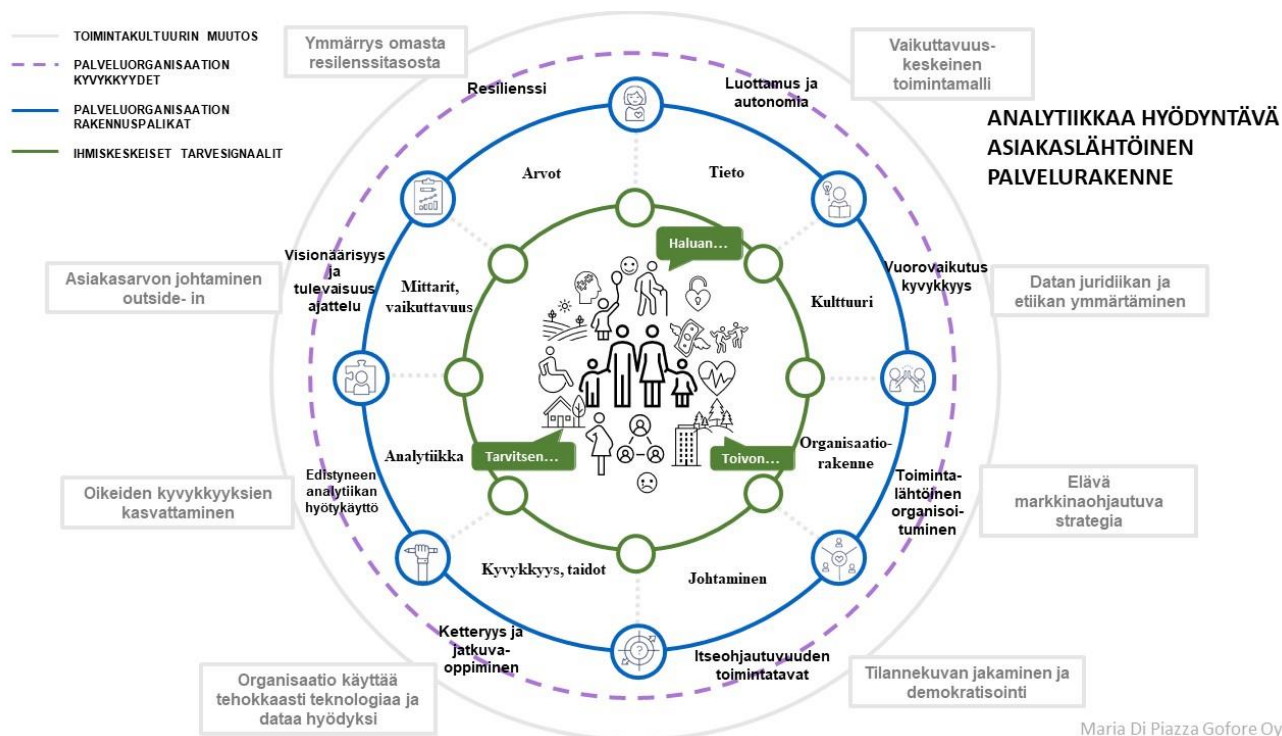
Hallinnollisten päätöksen ohella on tehty datan hakuun liittyviä sopimuksia ja päätöksiä Findatan ja THL
kanssa. Seuraavat myönnetyt tietolupapäätökset ja aineiston käsittelyyn liittyvät päätökset löytyvät tä-
män raportin liitteistä.

- Findata – tietolupa henkilötietojen saamiseksi salassa pidettävistä rekistereistä ja asiakirjoista
- Findata – tietolupa, tietoluvan perusteella poimittava henkilötietoaineisto ja henkilötietojen kä-
sittelyyn oikeutetut henkilöt
- Findata - etäkäyttöympäristön lupa
- THL – Findatan päätöksen liite, lupa tietojen saamiseksi salassa pidettävistä rekistereistä
- Verohallinto – tietolupa lapsiperheiden verotietojen analysoimiseksi
- Verohallinto – tietoluvan täydennyspäätös uusien asiantuntijoiden lisäämisestä
- Tilastokeskus - tietolupa lapsiperheiden koulutus-, ammatti- ja sosioekonomisen analysoimisesta
- Tilastokeskus – tietoluvan täydennyspäätös uusien asiantuntijoiden lisäämisestä

2.2 Muutokset kunnan toimintatavoitteissa ja prosesseissa

Kuntien kyvykkyyttä tilannekuvien tulkitsemiseen ja toiminnan jalkauttamiseen pyrittiin tukemaan
monella tapaa, jotta muutos jalkautuisi ja olisi pysyvää. Alla olevassa kuvassa on kuvattu rengas, jossa
on niitä analytiikkaa hyödyntävän asiakaslähtöisen palvelumallin rakennuspalikoita, jotka vahvasti
ohjasivat myös muutosten syntymistä.





Kuva 12. Analytiikkaa hyödyntävä asiakaslähtöinen palvelumalli

Renkaassa asiakas ja yhteisö on laitettu keskelle **vihreälle kehälle**, sillä aidon asiakaslähtöisen organisaation pitää toimia outside-in. Ne rakennuspalikat, josta analytiikkaa hyödyntävä palveluorganisaatio koostuu ovat **sinisellä kehällä**. **Violetille kehälle** on tuotu niitä kyvykkyyksiä, joilla organisaation kompetenssia kasvatetaan kohti toimintaympäristön muutosta, jossa analytiikan hyödyntäminen on osa toimintaa. **Harmaalla kehällä** on taas kuvattu itse toimintaympäristön muutokset toimintakulttuurin muuttuessa.

2.2.1 Muutokset kuntien sisäisissä toimintatavoissa ja prosesseissa

Hankkeen yhtenä tavoitteena ja toimenpiteenä oli luoda palvelumuotoilukokeilun tarpeiden tunnistamisen tilannekuvien avulla. Palvelumuotoilukokeilu tehtiin Porin kaupungin perhekeskustoimintamallin moniammatillisiin lapsiperhe- ja koululaistiimeihin. Palvelumuotoilukokeilun tarkoituksena oli tuottaa lähtökohdat ja suuntaviivat varsinaiselle palvelumuotoilutyölle ja toiminnan kehittämiseksi sekä tutkia moniammatillisen tiimin tarpeiden kautta tilannekuvia ja tuoda esiin toiminnan muutostarpeita. Työpajojen tavoitteena oli tunnistaa tilannekuvista palvelumuotoilun tavoitteiden mukaiset ilmiöt ja niiden laajuudet sekä muodostaa ymmärrys niiden merkityksestä palveluiden prosessien ja toiminnan kannalta. Samalla muodostui ymmärrys palvelutarvekartoituksen mukaisten klusterien osuuksista ja volyyymeista palveluiden rakentamisen ja tuottamisen näkökulmasta sekä luotiin suuntaviivat ja ymmärrys niiden merkityksestä palvelumuotoilutyön kannalta (palveluiden prosessien ja toiminnan kehittäminen). Palvelumuotoilukokeilun päätteeksi toimimme moniammatilliselle tiimille suuntaviivat ja jatkotoimenpide-ehdotukset tulevaa ajatellen.



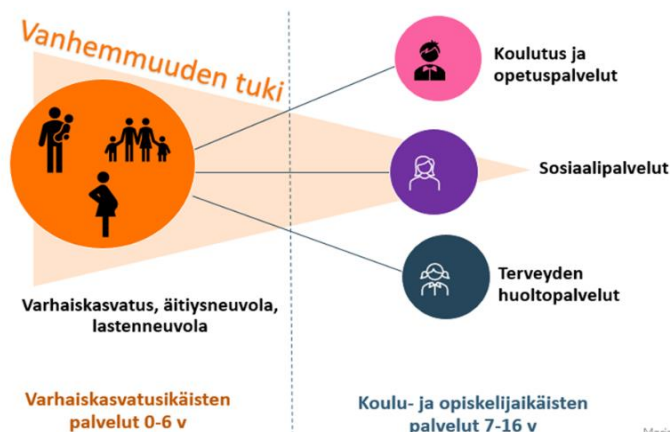
Palvelumuotoilutyöpajoissa nousi esiin erilaisia teemoja, joihin on syytä jatkossa kiinnittää tarkemmin huomiota. Teemojen ”palvelujen kohdentaminen, tarjoaminen, löydettävyyttä, tunnistettavuus sekä seuranta, palvelun asiakasarvon ymmärrys sekä riskit palvelun prosesseissa ja käytännöissä” haasteet olivat usein toimintaan tai asiakkaan kohtaamiseen liittyviä.

Työpajoissa nousi usein keskustelun alle se, että miten pystyisimme vastaamaan perheiden tarpeisiin ja kohdentamaan nykyiset resurssit tarkemmin asuinalueille organisaatorajat ylittäen. Työpajoissa todettiin, että palveluissa tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ennaltaehkäisevään toimintaan sekä säännölliseen seurantaan. Lieventääksemme alueellista segregatiota on ymmärrettävä, kuinka tärkeää on palvelujen kohdistaminen alueille lapsiperheiden tarpeiden mukaisesti sekä toimia organisaatorajat ylittäen toistemme palvelukokonaisuuksia ymmärtäen sekä moniammatillista yhteistyötä tehden.

Palvelumuotoilutyöpajoissa nousi lisäksi tärkeä huomio palvelujärjestelmän muodollisista yhdenvertaisista palveluista ja niiden tarjoamisesta perheille. Tämä tarkoittaa sitä, että samankaltaisissa tilanteissa olevia perheitä kohdellaan samalla tavalla. Tämä koetaan kuitenkin haasteellisenä, sillä samanlaiset palvelut eivät kuitenkaan aina riitä kaikille. Esimerkiksi neuvolatyössä tulisi lisätä käyntejä perheen tarpeen mukaan ottaen huomioon perheiden erilaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet palvelujen käyttäjinä. Työpajoissa heräsi keskustelua siitä, että tulisi enemmän kysyä mitä perhe haluaa, sillä perheillä on tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi. Usein perheessä on valmiina jokin tietty toive omasta tarpeesta. Muodollisten yhdenvertaisten palvelujen tarjoamisen vuoksi käy kuitenkin niin, että perheelle ei tarjota juuri haluamiaan palveluja vaan perhe ohjataan palveluun, jota ei koe tarvitsevänsä.

Olemme työpajoissa oivaltaneet palvelumuotoilun tarkastelussa, että lapsiperheeseen liittyvä vanhemmuuden tuki muuttuu perheen elinkaaren eri vaiheissa. Merkittävä huomio on se, että alle kouluikäisille tarjotaan kokonaisvaltaisempaa ennaltaehkäisevää tukea (varhaiskasvatus, neuvolat) koko perheelle. Koulun siirryttäessä näkökulma kapenee yksilötasolle ja keskiössä ovat korjaavat palvelut. Varhainen puuttuminen on haasteellista palvelurakenteen hajotessa, kun perhettä ei enää palvella missään vaiheessa kokonaisuutena. Keskustelun alle olisi hyvä ottaa se, miten onnistuisimme jatkamaan vanhemmuuden tukea leikki-ikästä yli kouluikä. Eli miten vanhemmuuden tuki eli kasvatuskumppanuus voitaisiin ulottaa neuvoloista ja varhaiskasvatuksesta kouluihin, jotta vanhemmille tarjoutuisi matala kynnyksellä koulun kautta yhteyttä tuen tarpeeseensa (oli se millainen tahansa) ja myös asiantuntijoille mahdollistaisiin luontevampi kanava ottaa puheeksi perheen, ei vain lapsen tilanne.

Lapsiperheiden tuki palvelujärjestelmässä



Kuva 13. Lapsiperheiden tuki palvelujärjestelmässä



Palvelumuotoilukokeilun päätteeksi nostimme käydyistä keskusteluistamme esiin huomioita, sekä tarjosimme moniammatillisille tiimeille suuntaviivat ja jatkotoimenpide-ehdotukset tulevaa ajatellen. Jatko-toimenpide-ehdotuksiin valikoitui viisi erilaista teemaa, jotka liittyivät tiedonkulun parantamiseen, uudeleen organisoitumiseen, toimintamallin muutokseen, tilojen suunnitteluun sekä asiakkaiden kuulemiseen toiminnan kehittämisessä.

Ehdotuksemme siitä, että jokainen sosiaali- ja terveysalan ammattilainen kuuluisi osaksi moniammatillista tiimiä sai positiivisen vastaanoton. Tarkoituksena olisi, että jokainen sote-ammattilainen saisi oman tiiminsä, joka sisältäisi luottoihmiset sekä nimetyt henkilöt, joiden puoleen voisi kääntyä tarvittaessa. Tiimeissä tapahtuisi konsultoivaa yhteistyötä. Tämä mahdollistaisi myös sen, että jokaisen ammattilaisen työtoimenkuvat ja vastualueet tulisivat muille ammattilaisille tutuiksi, vähentäen hämmennystä ja tietynlaista häpeäntunnetta siitä, että ei tiedosteta ammattinimikkeisiin liittyviä työtehtäviä.

Uudenlaisen toimintamallin luominen, kuten perheen kuunteleminen, kohtaaminen ja näkeminen, perheen oman arvomaailman huomioiminen ja kunnioittaminen sekä perheen tilanteen seurannan kehittäminen mahdollistaisi joustavuutta niin asiakaspalvelijan kuin perheenkin näkökulmasta. Suuri osa perheistä tarvitsee sosiaalista tukea, eli rinnalla kulkijaa. Tiedon välitykseen sekä osaamisen kasvattamiseen ehdotimme perheen kanssa yhdessä työstettävää materiaalia, joka siirretään tiimin käyttöön, jotta perheellä ja moniammatillisella tiimillä olisi yhteinen näkemys perheen tilanteesta. Toiminnan kehittämisessä asiakkaiden kuuleminen tulee olla etusijalla, sillä palveluiden luominen yhdessä asiakkaan kanssa luo vaikuttavuutta palveluihin. Perheiltä on syytä kysyä, miten he näkevät palvelun. Asiakashaastatteluin, palautekyselyin (prosessin aikana sekä jälkeen) sekä asiakasraateina järjestettävät tapahtumat mahdollistavat palvelujen kehittämisen sekä kohdentamisen perheiden tarpeisiin.

Porin kaupunki tarjoaa monipuolisesti ja laajasti palveluja lapsiperheille. Asiantuntijanäkemyksen mukaan haasteena on kuitenkin se, että monikaan ei osaa ohjata perhettä suoraa oikeaan palveluun. Lisäksi matalan kynnyksen moniammatillisen tiimin olemassaoloa ei tiedosteta, jolloin palvelua ei edes tarjota. Ehdotuksemme mukaan on huolehdittava siitä, että moniammatillisten tiimien olemassaolo tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi sekä huolehditaan siitä, että työntekijöillä on yhteinen käsitys siitä, kuinka tärkeää moniammatillinen työskentely on.

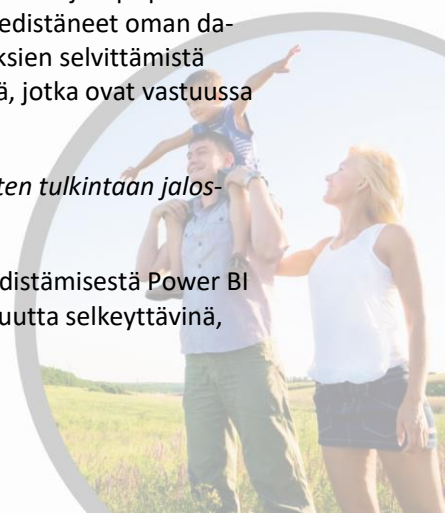
Yhteinen synergia syntyy itsestään, kun tilat mahdollistavat luontevan kanssakäynnin. Ehdotuksemme mukaan toimitilojen suunnitteluun on kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta ne tukevat toimintaa esimerkiksi mahdollistamalla erittäin varhaisen tuen ja matalan kynnyksen palvelun sekä sujuvamman yhteistyön. Lisäksi toimitilojen tulee olla avoimet kaikille, jotta perheiden on mahdollista löytää helposti asiantuntija tarpeeseensa.

2.2.1.1 Kunnan eri järjestelmissä olevan tiedon hallinnan ja yhteensovittamisen prosessi

Kunnissa on hankkeen aikana tarkasteltu kunnan oman tiedon ja tilannekuva-analytiikan suhdetta. Kiinnostus jalostaa ja hyödyntää kunnan käyttämiin järjestelmiin kertyvää tietoa kuntalaisten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämiseksi on herännyt. Hankkeen toimenpiteet ovat osaltaan edistäneet oman datan hyödyntämisen kehittämistä koulutuksen, työpajatoiminnan ja teknisten valmiuksien selvittämistä motivoivien keskustelujen kautta. Eri toimintoihin on osallistunut myös työntekijöitä, jotka ovat vastuussa kunnan oman datan keräämisestä ja hyödyntämisestä johtamisessa.

- *Kunnan tiedon keruusta – tiedon yhdistämiseen ja jalostamiseen sekä tulosten tulkintaan jalostuva prosessi (tiedon tekninen käytettävyys päätöksenteossa)*

Vantaalla tehtiin hankkeen aikana kokeiluja tilannekuvien ja kunnan oman datan yhdistämisestä Power BI näkymiksi. Tilannekuvat tunnistettiin ilmiöitä kokoavana ja lapsiperheiden kokonaisuutta selkeyttävinä,



joita tarkemmalla, esimerkiksi oppilaitoskohtaisella datalla tarkentamalla voidaan tunnistaa palvelutarpeita ja ilmiöiden välisyyttä alueittaan suhteellisen tarkalla tasolla. Esimerkiksi oppilaitoksesta valmistuvien päättötodistuksen keskiarvon ja vanhempien koulutuksen välistä suhdetta voidaan tarkastella alue-tasoisesti, mutta riittävän yleisillä tasoilla. Toimialoja yhdistävänä tekijänä tilannekuvista saadaan lisäksi tietoa aluetasoisesta perheiden sairastavuudesta ja taloudellisesta tilanteesta.

Hankeaikana Vaasassa tunnistettiin myös tarve visualisoida ja koota olemassa olevaa tietoa selkeämmiksi kokonaisuuksiksi päätöksenteon tueksi. Tähän tarpeeseen vastaamaan järjestettiin Power BI-koulutus-jakso, johon osallistui kaupungin eri toimialoilta yhteensä 8 henkilöä. Vaasan koulutusjaksolla paikkatieto-jen esittäminen sekä yleinen paikkatietojen hyödyntäminen nousivat esiin. Myös Porissa nähtiin tarve Po-
wer BI:n laajemmalle osaamiselle ja ymmärrettiin erityisesti sen hyödynnettävyys strategisena tietojoh-tamisen ratkaisuna. Porista koulutukseen osallistui 10 asiantuntijaa organisaatorajat ylittäen. Lisäksi Porin osahankkeeseen palkattiin kesätyöntekijä tekemään lapsiperheistä saatavan datan datalähteiden kartoi-tusta. Tampereella havaittiin myös visualisointitarve ja visualisointeja on suunniteltu ja toteutettu yh-
dessä kaupungin analyyttikkojen kanssa. Vantaan kanssa käytiin myös dialogia Power-BI sisällöistä.

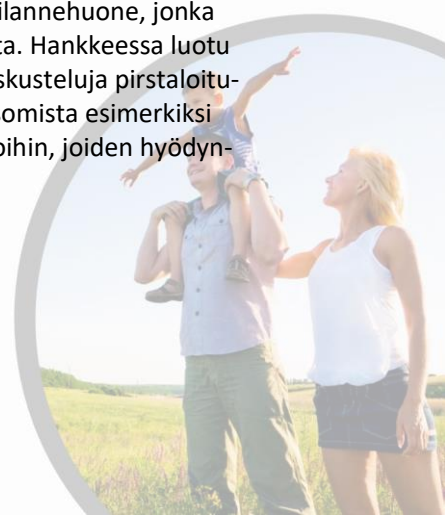
- *Tiedon saatavuuden ja viestinnän prosessi (tiedon sisällöllinen käytettävyys)*

Vantaalla lapsiperheisiin liittyvää dataa kertyy koko ajan laaja-alaisesti. Hanke on tuonut näkyväksi run-
saan datan hyödyntämisen haasteet johtamisessa: mitä dataa tulisi katsoa, miten dataa tuodaan johtami-
sen tueksi organisaation hierarkiassa, kuka on vastuussa tiedon tuottamisesta ja viestinnästä? Hanke on
mahdollistanut tiedolla johtamisen prosessin/toimintamallin laatimisen Vantaan Kasvatuksen ja oppimi-
sen toimialalle. Konkretia tiedolla johtamisen prosessista luo perustan tiedon käytettävyydelle palvelualu-
eiden ja koko toimialan johtamisen rakenteissa. Goforen tuottaman toimintamallin kehittämiseen on
osallistunut toimialan asiantuntijoita suunnittelun, haastattelujen ja yhteisten keskustelujen kautta.

Samankaltaisia kysymyksiä on tunnistettu myös Vaasan kaupungilla, jossa on pohdittu: kenelle tietoa tuo-
tetaan, mitä tietoa mikäkin organisaatiotaso työssään tarvitsee ja kuka tiedon kokoamisesta ja visuali-
soinnista vastaa. Lisäksi keskeistä on ymmärtää osaamisten ja kyvykkyyksien vaihtelu tilannekuvan tuot-
tamisen prosessin eri vaiheissa sekä yhteisen dialogin merkitys. Kiinnostusta on herättänyt erityisesti tie-
don toisiokäyttö. Hankkeen myötä Vaasan kaupungille on luotu tilannekuva johtamisen toimintamalli,
jossa kuvataan muun muassa tarvittavia resursseja, osaamista ja vastuuta sekä millaisia kyvykkyyksiä tilan-
nekuvien tuottamisessa tarvitaan. Goforen tuottaman toimintamallin kuvaus löytyy loppuraportin liit-
teestä 7. Vaasan tilannekuvajohtamisen toimintamalli.

Myös Porissa kerätään lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin liittyvää tietoa jatkuvasti. Porin osahankkeessa on
paljon pohdittu pirstaloituneen tiedon hyödyntämistä ja sitä, kuinka suuresta tietomassasta päästään ai-
toihin hyötyihin. Keskustelun kohteeksi on useasti noussut se, miten onnistuisimme vielä paremmin hyö-
dyntämään data-analytiikkaa johtamisen tukena. Porissa on ymmärretty, että merkittävää etua datasta
saadaan vasta, kun sitä osataan hyödyntää oikealla ja tehokkaalla tavalla; meidän on kiinnitettävä entistä
enemmän huomiota oleellisen datan valikointiin ja sen jalostamiseen merkitykselliseksi tiedoksi. Hank-
keen myötä Porin kaupungissa on kasvanut kyvykkyys toimia tekoälypohjaisten ratkaisujen kehittäjinä ja
käyttäjinä.

Tampereella kerätään muiden kuntien tavoin jatkuvasti lapsiperheisiin liittyvää tietoa. Tiedon hyödyntä-
mistä on kehitetty eri hankkeiden yhteistyönä ja Tampereella tullaan kehittämään tilannehuone, jonka
avulla voidaan aktiivisesti seurata päivittyvää tilannekuvaa lapsiperheiden tilanteesta. Hankkeessa luotu
tilannekuva on olennainen osa tätä työtä ja sen lomassa on käyty paljon tärkeitä keskusteluja pirstaloitu-
neen datan yhteen kokoamisesta. Työn yhteydessä on tarkasteltu tilannekuvan katsomista esimerkiksi
suhteessa kouluterveyskyselyjen tuloksiin ja oppilashuoltorekisteristä saataviin tietoihin, joiden hyödyn-
tämiseen liittyen Tampereella pilotoitiin kehitystyötä.



2.2.2 Muutokset asukkaille tarjottavissa palveluissa

Lapsiperheiden, lasten ja nuorten palveluita ohjaa lainsäädäntö, mutta tapa tuottaa palveluita on kunta-kohtainen. Asiakaskunnan datalähtöisen tilannekuvan avulla on ollut mahdollista tunnistaa aineistosta 100 erilaista perhetyyppiä, 4 erilaista palveluntarvetasoa, 10 perhesegmenttiä sekä tunnistaa hyvinvoinnin jakautumista postinumeroalueille.

Tilannekuvan mahdollistama asiakaslähtöisyyden tulokulma muuttaa myös palveluiden tuottamisen tapaa. Perheiden yksilöllisten tilanteiden kokonaisvaltaisesta tarkastelusta lähtevä analyysi tuottaa ymmärryksen erilaisissa tilanteissa olevista perheistä sekä heidän erilaisista aidoista palvelutarpeistaan. Tilannekuvatyöskentely on lisäksi auttanut hahmottamaan palveluiden kysynnän ja tarjonnan välistä suhdetta.

Eri perhetyyppien tunnistaminen on tuonut esiin kuntakohtaisia erityispiirteitä palveluntarpeissa ja yhdessä kuntien asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa tilannekuva tarkentui. Esimerkiksi Vaasan ja Laihian työpajoissa kiinnitettiin huomioita tilannekuvan mukaan hyvinvoivien perheiden piileviin palveluntarpeisiin sekä pohdittiin palveluverkon vastaavuutta monihaasteisten perheiden palveluntarpeisiin. Tilannekuvissa vaasalaisten ja laihialaisten lapsiperheiden hyvinvoinnin tilannekuva näytti hyvin samankaltaiselta. Vaasassa erilaisten ilmiöiden ja alueiden vaihtelu oli kuitenkin laajempaa kuin Laihialla. Erityisesti Laihian työpajoissa nostettiin esiin, että tiettyjen palveluiden järjestäminen voi pienessä kunnassa olla haasteellista, mikäli tiettyä erityistä palvelua tarvitsee vain muutamia henkilöitä tai perheitä.

Vantaan työpajoissa keskusteltiin muun muassa aluekohtaisesta erityisyydestä muuttamisen, kasautuvien haasteiden ja perherakenteiden erilaisuuden näkökulmista. Lisäksi pohdintaa herätti Vantaan alueiden erilainen asuntokanta, ja sen näkyminen perheklusterien esiintymisestä. Tilannekuvien nähtiin myös vahvistavan ymmärrystä jo aikaisemmin tunnistetuista alueista, joilla tarjottavien palvelujen määrittely vaatii erityistä huomiota.

Porissa tilannekuvien pohjalta todettiin, että perheiden kuunteleminen, heidän tarpeisiin vastaamisensa ja nykyisten resurssien tarkempi kohdentaminen organisaatorajat ylittäen on otettava vielä tarkemmin huomioon. Porissa keskustelun alle nousivat muun muassa monihaasteisten perheiden tilanne, työttömyyteen ja koulutukseen liittyvät haasteet sekä erot kahden vanhemman ja yhden vanhemman perheiden muuttohistoriassa; yhden vanhemman perheen runsas muuttoliike ja sen tuomat haasteet sosiaalisten verkostojen vähyyteen tulee ottaa entistä enemmän huomioon.

Tampereella keskusteluun nousi erityisesti muuttoliikkeen suuri merkitys ja sosiaalisten verkostojen haasteet. Muuttoliike vaikutti johtavan tilanteeseen, jossa Tampereella asuu runsaasti perheitä, joiden läheisverkostot asuvat kauempana. Tämä tunnistettiin vahvasti myös kunnan asiantuntijoiden toimesta. Keskusteluun nousi myös itsenäisesti asuvien nuorten suuri määrä. Ylöjärvellä korostui erityisesti hyvinvoivien pikkulapsiperheiden suuri määrä ja se, että perheiden yleistilanteen ollessa hyvä on riski, että monihaasteisissa tilanteissa olevat perheet jäävät keskiarvojen taakse piiloon. Tampere ja Ylöjärvi näyttäytyivät tuloksissa peilikuvina, mikä herätti keskustelua naapurikuntien välisestä suhteesta.

Hankesuunnitelmassa tunnistettiin, että olemassa olevilla resursseilla tulisi pystyä tuottamaan palveluita uudella tavalla, rohkeasti lisäämällä peruspalvelun sisällä variaatioita ja vaihtoehtoisuutta, lapsiperheen todellinen tilanne huomioiden. Lisäksi lapsiperheen palveluiden toteuttajien yhteistyö ja palveluiden moninaisuus sekä muuntautumiskyky tulisi nähdä tuloksellisena ja tulosvastuullisena toimintana. Palvelutiedon analyysi mahdollistaa resurssin vastuullisen käytön ja ohjaamisen lähelle asiakasrajapintaa. Asiakkaan tarpeesta lähtevän palvelun kehittämiseksi saadaan toimijoiden ekosysteemissä nopeammat muutokset aikaan. Hankkeen jälkeen kunnilla on parempi valmius ja ymmärrys asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen ja resurssien ohjaamiseen tilannekuvatietoa hyödyntäen.



2.2.3 Tulosten hyödynsaajat

Hankkeen tulosten hyödynsaajia ovat lapset ja perheet palveluiden asiakkaina, kuntalaiset, ammattilaiset sekä päätöksentekijät ja johtajat. Kehitystyön kautta kunnilla on valmius kehittää aiempaa paremmin kohdennettuja palvelumalleja eri palveluntarpeisiin. Kuntalaisille veronmaksajina parempi palveluntarpeisiin vastaaminen tuo tulevaisuudessa aiempaa kustannustehokkaammat ja vaikuttavammat palvelut. Hankkeen kehitystyön kautta ammattilaisille syntyy aiempaa parempi käsitys eri kohderyhmistä. Tämä auttaa tulevaisuudessa vähentämään hukkatyötä sekä työn sisällöllisen merkityksen kasvaa.

Palveluiden johtajille tietopohjainen tilannekuva mahdollistaa aiempaa paremman valmiuden kohdentaa resursseja vastaamaan eri kohderyhmien tarpeisiin sekä ennakoida muutoksia. Päätöksentekijöille voidaan datan avulla syntyvät tilannekuvan kautta tarjota aiempaa parempi käsitys kokonaiskuva väestöstä, kohderyhmistä ja niissä odotettavista muutoksista.

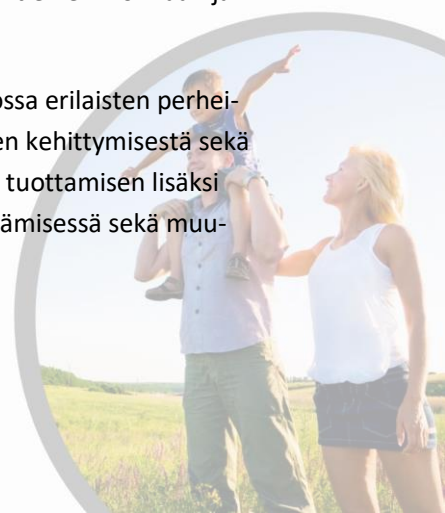
2.3 Laajemmat vaikutukset

Hankkeella on ollut moninaisia vaikutuksia lapsiperheiden tilanteiden ja palvelurakenteen ymmärtämisen kasvamisessa hankekunnissa. Vaasan työpajoissa keskusteltiin, miten palvelujärjestelmä vastaa monihaasteisten perheiden tarpeisiin. Laihialla huomio kiinnittyi perheisiin, joilla on hyvinvoinnin peruspilarit kunnossa, mutta joilla on kuitenkin erilaisia palveluntarpeita. Porissa huomion kohteena olivat erityisesti perheet, joissa haasteellisen elämäntilanteen myötä muuttoliike on runsasta. Tampereella keskusteluissa nousi erityisesti ympäristön merkitys ja miten jo asuinalueiden suunnitteluvaiheessa luodaan edellytyksiä lapsiperheiden asettumiselle alueelle. Toisena isona teemana oli äänen kuuluvuus yhteiskunnassa ja miten kaikki elämän tekijät, kuten terveys, tulot, toiminta ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat osallisuuden kokemukseen ja yksilön voimavaroihin ottaa osaa yhteiskuntaan ja tuoda ääntään kuuluviin. Kolmantena isona teemana nousi muuttoliike ja sosiaalisten verkostojen vähäisyys. Ylöjärvellä keskusteluun on nousut erityisesti piilevät palveluntarpeet ja varhaiskasvatuksessa tehdyt ennaltaehkäisevät toimet, jotka hankkeen tulosten valossa vaikuttaisivat toimivan.

Lapsiperheiden tilanteista alueittain kertova tilannekuva on luonut näkymän alueellisen palvelutarpeen korostumien tarkasteluun ja lisännyt ymmärrystä palvelujen ja resurssien kohdentamisesta. Kunnan alueiden erilaisuus esimerkiksi kaupunki-infran, väestön jakautumisen ja asuntokannan suhteen on kyetty liittämään osaksi tilannekuvatarkastelua kunnan asiantuntijoiden toimesta. Tämä on johtanut kohti tietoa väestömäärältään erisuuruisten alueiden lapsiperheiden voimavaroista ja haasteista, ja siten luonut käsitystä kuntien erilaisista segregaation horisonteista.

Hankkeella on ollut ja tulee olemaan seuraavia vaikutuksia kuntien hyvinvointiin, kuntien elinvoimaan ja ympäristöön

- **Tekoölyavusteisella analytiikkakyvykkyyden** avulla voidaan tunnistaa jatkossa erilaisten perheiden tilannekuvia ja palvelutarpeita, tuottaa riittävällä syklillä näkymiä näiden kehittymisestä sekä tunnistaa toimenpiteiden vaikuttavuudet eri kohderyhmissä. Tilannekuvien tuottamisen lisäksi kuntia tuetaan ihmiskeskeisten ja asiakaslähtöisten johtamismallisen kehittämisessä sekä muutosten läpiviennissä.



- **Asiakaslähtöisellä tilannekuvajohtamisella** on mahdollista tehdä vaikuttavuuslähtöisiä päätöksiä kunnissa, parantaa palveluverkoston vastaavuutta asiakastarpeeseen sekä parantaa asiakastarpeiden ja palvelujen kohtaantoa. Nämä parannukset parantavat asiakastytytyvääisyyttä ja elämänlaadun parantumista, työntekijätytyvääisyyttä, tuottavuutta, kustannustehokkuutta sekä vähentävät virheinvestointeja sekä organisaation voimavarojen hukkakäyttöä.
- **Tilannekuvapohjainen johtaminen ja ennakoivan analytiikan hyödyntäminen kunnissa** mahdollistaa yhteiskunnan palvelurakenteen painopisteen muutoksen kalliiden korjaavien erikoispalvelujen tuottamisesta ennakoivien ja ehkäisevien palvelujen tuottajaksi.
- **Asiakaslähtöisen johtamismallin kehittäminen** lasten, nuorten ja lapsiperheiden elämänlaadun tukemiseen ja elämänlaatua edistävien erilaisten palvelukokonaisuuksien johtamiseksi sekä aihepiiriin liittyvän päätöksenteon tueksi vie tilannekuvat toiminnaksi.
- **Ammattilaiset eri tehtävissä voivat hyödyntää** reaaliaikaisesti päivittyviä, eri tietokantojen dataa hyödyntäviä tilannekuvia ja herätteitä.
- **Konkreettisia muutoksia** voidaan tehdä kuntaorganisaatioiden palveluissa ja toimintatavoissa tilannekuviin perustuen.
- **Kuntien asiakaslähtöisen analytiikan toimintamallilla mahdollistetaan** alueellisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatioverkoston integroituminen vaikuttavampien palveluiden johtamiseen ja kehittämiseen.
- **Palveluiden järjestäminen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla edistyy** ja syntyy kustannussäästöjä
- **Kansalaisten eriarvoisuus tai syrjäytyminen vähenee ja osallisuus paranee**, kun palvelurakenteet uudistuvat ja asiakaslähtöinen toiminta kehittyy

Kokeiluhankkeen yhteisanalyysin avulla on voitu todentaa, että vastaavanlainen analyysi olisi mahdollista toteuttaa mm. hyvinvointialueetasolla tai jopa valtakunnallisesti siten, että tuloksia on mahdollista hyödyntää postinumero tai tilastoruutuisena tarkasteluna. Mitä suuremmalla tarkastelupopulaatiolla analyysi tehtäisiin, sen parempi vertailukelpoisuus eri alueiden erityispiirteiden tarkasteluun on mahdollista saada. Samalla analyysin kustannusvaikuttavuuden kerroin paranee.

Analytiikan kustannushyötyanalyysiä varten voidaan käyttää seuraavanlaista laskelmaa. Koko analyysin yhteinen peruskustannus on noin 100–200 tuhatta euroa mukaan luettuna rekisteriaineistojen ja etäkäytöympäristön kustannus. Tämän päälle kuntakohtainen tarkastelu lisää kustannusta joitakin tuhansia euroja. Yhteiskustannus vastaa henkilöstön kustannustasosta riippuen noin 2-3 henkilötyövuoden kustannusta (HTV = n. 60te; Valtion henkilöstökertomus 2019)

Jos tilannekuva-analyysillä voidaan vaikuttaa oikeanlaisen palvelurakenteen ja oikeanlaisen palveluverkon kohdentamiseen kysynnän mukaan, niin tehokkuushyödyt hyödyt organisaatioissa ja hallinnossa voivat olla moninkertaisia kustannuksiin nähden. Toisaalla tehdyissä tarjooma-analyysissä palvelurakenteen aliresursointi vaihtelee kaupallisissa organisaatioissa nollan ja 40 % välillä ja yliresursointi 10–40 % välillä. Pieni aliresursointi on usein yhteydessä suureen yliresursointiin ja päinvastoin. Konservatiivisella tarkastelulla 5 %-yksikön kustannustehokkuuden kasvu ilman palvelujen tarjonnan heikkenemistä on kohtuullinen



hyötyolettama tehdylle analyysille. Tampereen ja Vantaan kokoisissa yksiköissä kyseessä olisi seitsemänsadan henkilövuosityöpanoksen potentiaalista kummassakin kaupungissa. Samalla olisi mahdollista kohdentaa palveluja paremmin vastaamaan palvelutarpeita sinne, missä palveluille on kysyntää.

Yllä olevalla laskelmalla hankkeen mahdollistama tehokkuuspotentiaali on n. 2000 henkilötyövuoden verran hankkeen kuntien hallinnossa. Hankkeen 750 000 euron investoinnin hyötypotentiaaliksi olisi tällöin laskettavissa noin 120 000 000 euroa. Sijoitetun euron takaisinmaksun suuruudeksi voidaan arvioida 160 kertainen hyöty. Tampereen kaupungin osuus hankkeen potentiaalisista taloudellisista hyödyistä vastaa karkeasti Tampereen kaupungin budjetin alijäämää (27 Me / vuoden 2022 talousarvio). Rakenteellisen säästöpotentiaalin toteutumisen mahdollistamista paremman resurssiviisauden kautta ei usein tunnisteta, vaan säästöt otetaan usein nykyrakenteista palvelutasoa samalla heikentämällä. Hankkeen yksi tavoite on ollut tarjota palvelutarpeen parantamisen potentiaali palvelutasoa parantamalla.

Hankkeen tuloksia on esitelty kuntien johtoryhmien lisäksi ministeriöiden työryhmissä (OKM, STM) sekä ministerityöryhmissä (Sote-minry). Lisäksi tuloksia on esitelty tutkimusyhteisöissä (Labore).

Organisaatiot hyödyntävät pääosin vielä omien organisaatioiden dataa johtamisessaan. Tietojen laaja hyödyntäminen kuntatasolla sekä organisaatioiden ulkopuolisen datan hyödyntäminen ja käyttö on vielä vähäistä. (Kuntaliiton digitalisaatiokartoitus 2021).

Valtiovarainministeri on perustanut vastaavanlaisia analyysejä tarkastelevan työryhmän tarkastelemaan edistyneen analytiikan mahdollisuuksia julkisen päätöksenteon tukena. Selvityksen lähetteenä on hankkeen lisäksi ollut mm. Aalto-yliopiston ja Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen perustama Korona-tilannehuone.

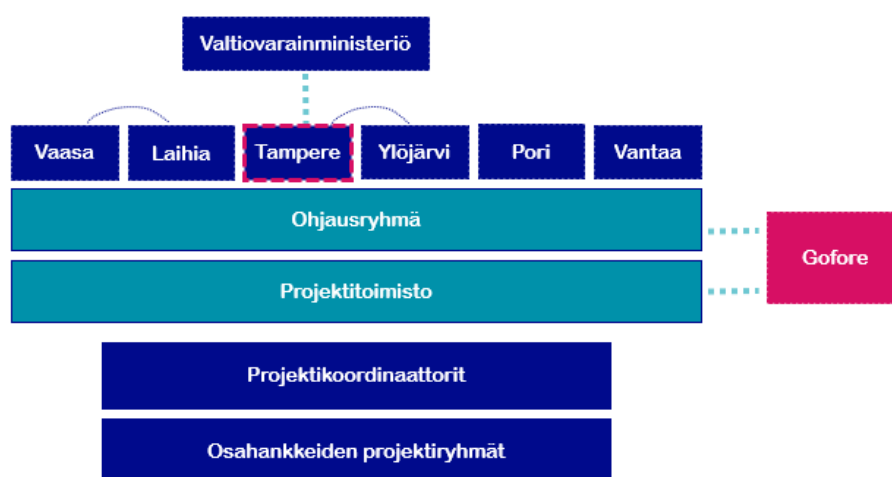


3 Hankkeen toteutuksen arviointi

3.1 Hanketyöskentely ja resurssit

Hankkeen työskentely koostui kuuden kunnan ja ulkoisen toimittajan Goforen sujuvasta yhteispestistä. Alla olevassa kuvassa 14. on esitetty hankeorganisaatio. Hanketyöskentelyn ydin oli projektitoimiston ja kuntakoordinaattoreiden tiivis työskentely yhdessä. Vaikka kuuden kunnan ja ulkoisen toimittajan Goforen yhteinen järjestäytyminen vei hankkeen alussa aikaa, hankeaikana eri toimijoiden roolit ja vastuut selkeytyivät.

Lapsiperheiden edistynyt analytiikka (LEA) hankeorganisaatio



Kuva 14. Hankeorganisaatio

Projektitoimiston tehtävänä oli tuottaa hankkeen aikana hankkeen käyttöön projektinhallinnan ja palvelumuotoilun asiantuntijat, erilaiset asiantuntijat oppimisprosessiin, data-analyysin asiantuntijat ja asiantuntijat datan hankintaan. Asiantuntijat saatiin oikea-aikaisesti ja hankkeen tarpeeseen tukemaan hankkeen etenemistä. Projektin toimintamalli kehittyi verkostomaiseksi koordinaattorien hyvän yhteistyön pohjalta. Koordinaattorien ja projektitoimiston viikoittaiset yhteispalaverit sekä koordinaattorien henkilökohtaiset sparraukset olivat keskeisessä osassa hankkeen etenemistä ja auttoivat tukemaan toimintaa kunnissa. Toimintamalli tuki myös hyvin oppimisen ja kyvykkyyksien kasvattamisen tavoitteita koko hankkeen aikana.

Hankkeen toteutus on vahvasti tapahtunut etätyöskentelynä, mikä on tuonut hankkeeseen monia erityispiirteitä. Etätyöskentely on toiminut hyvin ja mahdollistanut tiiviin työskentelyn ympäri Suomea olevissa hankekunnissa. Se on mahdollistanut myös yhteisten keskustelujen ja kumppanuuksien syntymisen eri kaupunkien ja verkostojen välillä. Yksittäisten työntekijöiden ja asiantuntijoiden mahdollisuudet osallistua hankkeen tilaisuuksiin ovat lisääntyneet etätalaisuuksien myötä. Ilmiöiden ja datan piirteistyksen työpajoihin saimme mukaan esimerkiksi Porista erityislastentarhanopettajan, Vaasasta etsivän nuorisotyöntekijän ja Vantaalta päiväkodin johtaja ja lastenlääkäri, Tampereelta opetussuunnitelmista vastaavan erikoissuunnittelijan ja oppilashuollon päällikön ja Ylöjärveltä ehkäisevien ja korjaavien hyvinvointipalvelujen

johtajan. Vuorovaikutuksen ja dialogin syntyminen uusien teemojen kohdalla on ollut etätyöpajojen haasteena. Tämä haaste tunnistettiin ja sen käsittelyyn projektikoordinaattorit saivat valmennuksen kautta tukea.

Hankeen ydintiimissä oli mukana:

Kuntien hankekoordinaattorit



Outi Valkama

Tampere-Ylöjärvi



Lauri Ikola

Tampere-Ylöjärvi



Sanni Tuomiahho

Vaasa-Laihia



Petriina Peltö-Piri

Pori



Oskari Savisalo

Vantaa

sekä

Projektitoimisto Gofore



Maria Di Piazza

Projektipäällikkö
Hankeluotsi



Petri Takala

Johtava konsultti



Pasi Lehtimäki

Johtava konsultti

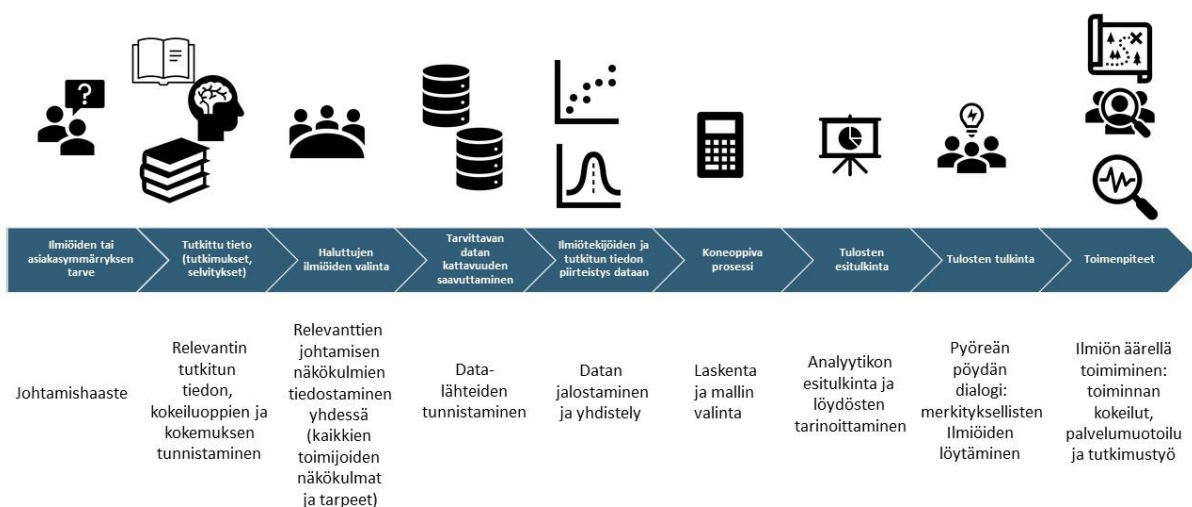
3.2 Vaiheistus, aikataulu ja muutokset

Hankkeen aloituksen ajankohta oli kunnissa haastava. Koronapandemian aiheuttamat muuttuneet toimintatavat ja epävarmuus osuivat keväälle 2020. Toukokuu-kesäkuussa käynnistämismuutoksissa kunnissa oli alkamassa myös kesälomakausi. Näistä haasteista huolimatta hankkeen tilaisuudet saatiin alkamaan kesällä 2020. Elokuussa 2020 työnsä aloitti kahden osahankkeen projektikoordinaattorit, näin kaikissa osahankkeissa työ päästiin aloittamaan. Hankkeen projektipäällikkö vaihtui syys-lokakuussa 2020, mikä loi uudelleen organisoitumisen tarpeen. Yhteistyö osahankkeiden projektikoordinaattoreiden sekä Goforen projektitoimiston välillä on ollut tiivistä ja sujuvaa. Uudenlaisesta organisoitumistavasta ja projektin ainutlaatuisuudesta johtuen on työn edetessä tehty vastuiden määrittelyä joustavasti ja tapauskohtaisesti.

Hanke on tuonut näkyväksi kuntaorganisaatioiden haasteet edistyneen analytiikan hyödyntämisen teknisten vaatimusten ja asiantuntijuuden varmistamisessa. Kehitystyön myötä kunnissa on syntynyt käsitys analytiikan moniulotteisista mahdollisuuksista tiedolla johtamisessa. Kokeilu on antanut alkusäyksen kunnan sisäiseen järjestäytymiseen edistyneen analytiikan rakenteiden vahvistamiseksi.

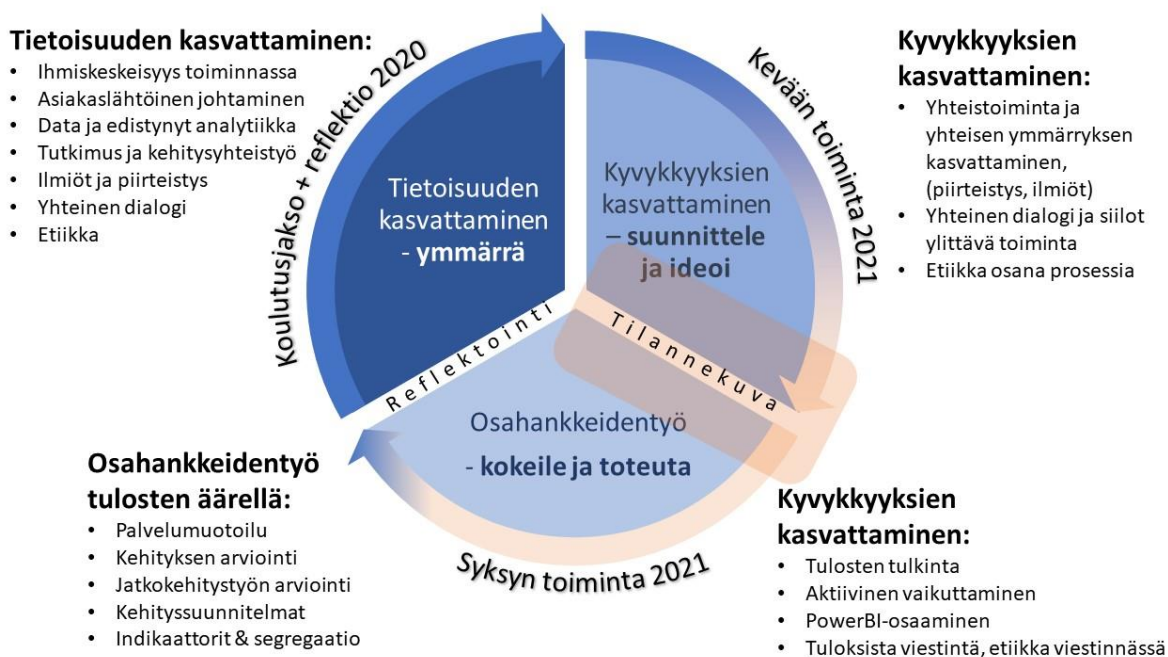


Työn vaiheistus



Kuva 15 Työn vaiheistus hankkeen aikana

Hankkeen aikana työ vaiheistettiin yllä olevan kuvan mukaisesti. Vaiheesta toiseen eteneminen muodosti sprinttimäisen etenemisen, johon vaikutti vahvasti datan saamisen aikataulut. Osaamisen ja kyvykkyyksien kasvattamista tehtiin hankeajan aikana varsinaisen työvaiheistusten rinnalla kolmessa syklissä. Alla olevassa kuvassa 16. on esitelty eri osaamisen kehittymisen vaiheet ja projektin aikaikkuna.



Kuva 16. Hankkeen osaamisen ja kyvykkyyksien kasvattaminen.

3.3 Ohjaus ja riskien hallinta

Riskien hallinta ja tunnistaminen on aina haastavaa hankkeessa, jossa luodaan uutta ja tehdään merkityksellisiä asioita ensimmäistä kertaa Suomessa. Riskien hallintaa tehtiin jatkuvasti hankkeen aikana. Toimintasuunnitelmia ja suuntaviivoja uudistettiin niin datan haun kuin kuntaorganisaatioiden muuttuneen toiminnan ja tarpeiden mukaan. Tämä synnytti uusia, pieniä ja suuria sekä joskus ennakoimattomiakin riskejä, joita käsiteltiin ja ratkottiin aktiivisesti koko hankeajan. Seuraavassa on esitetty hankkeen toteuttamisen liittyneet merkittävimmät riskit ja toimenpiteet niiden hallitsemiseksi.

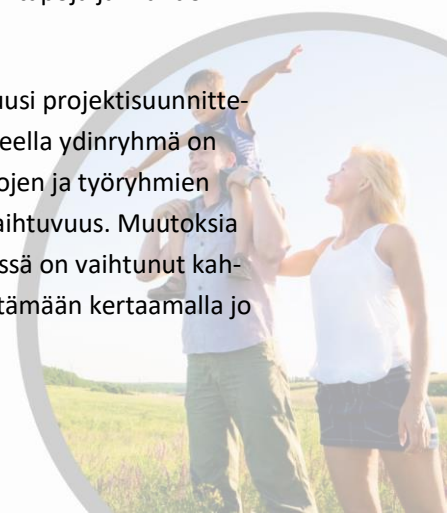
3.3.1 Organisoitumiseen ja prosessiin liittyvät riskit

Hankkeen aloitusajankohta oli haasteellinen, sillä hanke lähti käyntiin lähellä loma-aikoja. Hanke käynnistyi toukokuussa 2020, kun olimme keskellä koronan ensimmäistä aaltoa. Poikkeusolojen aikana organisoituminen tapahtui etäkäyttöympäristössä kesäkuussa 2020. Uudelleenorganisointuminen tapahtui kesälomien jälkeen, jolloin saimme jokaiseen osahankkeeseen vakituisen koordinaattorin.

Goforessa ja kuntaorganisaatioissa tapahtui hankkeen aikana hallinnollisia muutoksia, jotka aiheuttivat tarpeen vastuiden ja roolien uudelleen määrittelylle. Hankkeen projektipäällikkö vaihtui syksyllä 2020 ja talousvastaavien vaihdoksia tapahtui kahdesti. Lisäksi hankkeen kannalta keskeisessä konsultoivassa roolissa työskentelevä vaihtoi työpaikkaa. Myös kuntaorganisaatioiden henkilöstövaihdokset vaikuttivat oleellisesti organisoitumiseen. Riskiä pyrittiin minimoimaan ottamalla hankkeen toimijoiksi jo hankkeessa mukana olleita henkilöitä mm. projektipäällikkö, tiivistämällä tiedon vaihtoa ja huolehtimalla tiedon siirron onnistumisesta.

Vaasa-Laihia osahankkeen toteutukseen on vaikuttanut hankeajana valmisteltu laaja organisaatiomuutos. Hankekuntien Vaasan ja Laihian sosiaali- ja terveyspalvelut järjestetään jatkossa Pohjanmaan hyvinvointialueella, joka vastaa koko Pohjanmaan alueen palveluiden tuottamisesta ja järjestämisestä tammi-kuusta 2022 alkaen. Vaasassa hanke on hallinnollisesti sijoittunut Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveys-toimen alle, missä vuosi 2021 on ollut todella tiivistä valmistelun aikaa. Esimerkiksi hankkeen jalkautusta on haastanut se, että koko organisaatiossa käynnissä vastuiden ja roolien uudelleen määrittely. Myös virkamiehillä on ollut valmistelun myötä ollut aikatauluhaasteita osallistua hankkeen työskentelyyn. Toisaalta hankkeen tuomaa tietoa alueen perheen väestöpohjasta on pidetty merkittävänä, jotta uudessa organisaatiossa saadaan laaja kuva alueen perheiden hyvinvoinnin nykytilasta. Riskiä on pyritty kaventamaan kohdentamalla osallistamista ja jalkauttamista niihin Vaasan kaupungissa yksiköihin, joissa organisaatiomuutoksen vaikutus toimintaan on pienempi. Lisäksi on tarjottu joustavasti eri tapoja ja mahdollisuuksia kuulla hankkeen tuloksista.

Tampereella henkilöstö vahvistui, kun Tampere-Ylöjärvi osahankkeelle rekrytoitiin uusi projektisuunnittelija marraskuussa 2020 tukemaan osahankekoordinaattorin tekemää työtä. Tampereella ydinryhmä on pysynyt kasassa, mutta muutoksia ja henkilöstövaihdoksia on ollut erilaisten työpajojen ja työryhmien osallistujissa. Ylöjärven osalta haasteena on ollut projektiryhmän jäsenten runsas vaihtuvuus. Muutoksia projektiryhmän kokoon panoon on tullut useasti ja Ylöjärven edustaja ohjausryhmässä on vaihtunut kahdesti. Tämä on vaikuttanut jatkuvuuteen ja sen aiheuttamaa riskiä on pyritty vähentämään kertaamalla jo



tehtyä ja auttamalla uusia jäseniä tiiviimmin mukaan keskusteluun. Ylöjärvellä on koettu myös haasteena resurssien laajuus ja tuleva hyvinvointialueen luomat muutokset lähitulevaisuudessa.

Vantaalla syksyllä 2020 edistettiin hankkeen kiinnittymistä kunnan eri toimialojen omiin tiedolla johtamisen prosesseihin osallistamalla mahdollisimman monialaisesti kunnan työntekijöitä hankkeen oppimisminaaareihin. Hallinnollisesti hanke toteutettiin Kasvatuksen ja oppimisen -toimialalla, mutta hankkeen tuottaman tiedon nähtiin jo hyvissä ajoin hyödyttävän poikkisektorisesti. Porissa hanke toteutettiin sivistystoimialassa eikä organisoitumisen haastetta ollut, sillä monialainen yhteistyö organisaatorajat ylittäen tuotti valtavan hyvää dialogia niin ihmisten kuin organisaatioidenkin välillä.

3.3.2 Aikatauluun liittyvät riskit

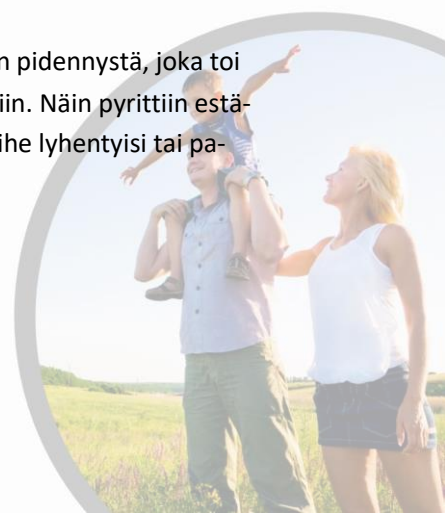
Datan saamisen myöhästyminen alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna viivästytti merkittävästi kokonaisaikatauluamme. Projektin aikataulussa oli laskettu joustovaraa 2021 vuoden alkuun, mutta datan saamisen käsittelyn viivästyminen jatkuivat koko kevään ja saimme datan käsiimme vasta toukokuun lopulla, viimeiset datalähteet saatiin käyttöön vasta alkusyksystä. Datan hakeminen aloitettiin touko-kesäkuussa 2020 ja viivästyivät hakuprosessissa ilmenneiden muuttuvien tiedontarpeiden vuoksi. Riskiä pyrittiin vähentämään hankkeen aikana ylläpitämällä tiivistä yhteyttä Findataan ja muihin reksteridatan toimittajiin, jotta ylimääräisiltä lisäviivytyksiltä välttäisiin.

Datan saamisen viivästyminen vaikutti kokonaisuudessa merkittävästi itse projektisuunnitelmassa määriteltyyn mallinnustyöhön. Vasta datojen saavuttua oli mahdollista aloittaa varsinainen analytiikkatyö ja sitä kautta tulkinta ja johtopäätökset. Tämä viivästytti aikataulua niin, että johtopäätös ja kehityssuunnitelma sekä itse palveluihin vientivaihe lyhenyi. Riskiä pyrittiin vähentämään tiivistämällä analysointityötä sekä suunnittelemalla korvaavia aineistoja koulutuksen tueksi. Tämä onnistuikin ja syvennetty ilmiötyöpaja ja piirteistystyö osoittautui hedelmälliseksi pohjaksi tilannekuvan tarkastelutyöhön.

Datan saamiseen liittyvät viivästykset aiheuttivat myös lisätöitä osahankkeissa. Kaikissa hankkeissa oli aikataulutettu runsaasti työpajoja aineiston ja tulosten käsittelylle ja näitä työpajoja jouduttiin siirtämään eteenpäin useita kertoja. Siirrot myös vaikuttavat osallistujien tunnelmaan ja odotuksiin tuloksista. Riskiä on pyritty vähentämään avoimella ja selkeällä viestinnällä datan saamisen edistymisestä.

Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi analytiikan toimittaja pyrki vähentämään aikatauluriskiä sitoutumalla tuottamaan analyysit siten, että osahankekunnat pääsevät käsittelemään niitä alkusyksystä 2021. Datan toimittamisen ja analysoinnin tilannetta päivitettiin koko hankekonsortion kesken, jotta mahdollisiin tietotarpeisiin datan piirteistykseen liittyen kyettiin reagoimaan nopeasti ja näin jouduttamaan tilannekuvien syntymistä. Tehtävän jako toimittajan teknisen toteutuksen ja hankekuntien substanssiasiantuntijuuden välillä toimi analytiikan tuottamisen ja luotettavuuden eduksi.

Kokonaisriskiä aikataulun suhteen pyrittiin minimoimaan myös hakemalla hankeajan pidennystä, joka toi hankkeelle kuukauden lisää aikaa viestiä tuloksista ja jalkauttaa toimintamallia kuntiin. Näin pyrittiin estämään riskiskenaario, jossa tulosten viestintä, johtopäätös- ja kehityssuunnitelma vaihe lyhenyisi tai pahimmassa tapauksessa sitä ei olisi.



3.3.3 Kuntien päätöksentekoon ja toimintakulttuuriin liittyvä riskit

Hankkeessa on tunnistettu, että kunnat ovat halukkaita kehittämään ja uudistamaan johtamisen prosesseja. Kuntien asiantuntijat ovat olleet myös pääasiassa myönteisiä uudenlaisten tiedolla johtamisen välineiden ja tietolähteiden käyttöönottoon. Hankkeen suunnitteluvaiheessa kuitenkin tiedostettiin, että uusien välineiden ja tietolähteiden käyttöönotto edellyttää niiden perusteellista esittelyä ja läpikäyntiä kunnan toimijoiden kanssa.

Toimintakulttuuriin liittyvää riskiä on pyritty minimoimaan tuomalla hankkeen käytänteitä ja tuotoksia avoimesti ja laajasti esiin. Tältä osin työssä on myös onnistuttu ja hankkeen tiimoilta on järjestetty yli 200 erilaista tilaisuutta. Projektiryhmien tapaamisia on toteuttajakunnissa kaikkiaan järjestetty 60 ja niissä on koordinoitu hankkeen etenemistä. Kunnissa on myös järjestetty yhteensä 90 työpajaa, joissa on moniammatillisen asiantuntijajoukon voimin käsitelty hankkeen tuotoksia. Näiden ohella konsortiohankkeessa on järjestetty 29 yhteistä koulutustapahtumaa, joissa on käyty uusia menetelmiä ja hankkeen yhteisiä tuloksia läpi. Kunnat ovat esitelleet tuloksia myös kaupungin muulle henkilöstölle, järjestöille ja TKI yhteistyökumppaneille yhteensä 51 erillisessä hanke-esittelyssä. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna hankkeessa toteutettujen hallinnollisten tapaamisten, kuntatyöpajojen, konsortiohankkeen työpajojen ja hanke-esittelyjen määrät.

Taulukko 1. Hankkeessa toteutettujen esittelyjen ja yhteistyötilaisuuksien määrä

Projektiryhmän tapaamiset	Kuntatyöpajat	Konsortiotyöpajat	Hanke-esittelyt
60	90	29	51

Isommissa osahankekunnissa hanketyön tuloksia viedään käytäntöön LEA-hankkeen rinnakkaishankkeissa: Vantaalla tiedolla johtamisen hankkeessa, Tampereella Junior-ohjelman osana, Vaasassa osana Pohjanmaan hyvinvointialueen kehitystyötä ja Porissa koordinaattorin jatkoajan projektien kautta. Erilaisen hankkeiden järkevä yhteistyö tasaa tietoa hankkeiden kesken ja mahdollistaa tulosten hyödyntämisen ja oppien jakamisen organisaatiossa. Hankkeiden yhteistyö vähentää riskiä hyötyjen menettämisestä hankkeen päättymisen myötä - erityisesti LEA-hankkeen kaltaisessa tilanteessa, jossa pitkä aikatauluviive datan saamisessa vähensi toiminnan kehittämisen aikajaksoa.

Pohjanmaan hyvinvointialueen käynnistysvaihe osui vuoden 2022 alkuun. Koska osahankkeen keskeiset vastuuhenkilöt aloittivat juuri uusissa tehtävissään, hankeaikana eri toimijoiden rooleista ja vastuista ei voitu sopia tarkasti. Vaasa panosti hankkeen loppuvaiheessa tiedolla johtamisen toimintamallin dokumentointia ja tietoa dokumentaatiosta Vaasan kaupungin käyttöön, jotta tieto olisi mahdollisimman hyvin eri toimijoiden käytettävissä myös organisaatiomuutoksen myötä.



3.3.4 Resursointiin, osaamiseen tai kustannusarvioon liittyvät riskit

Hankkeen kannalta oleellisin resursointiin liittyvä riski liittyi analysoitavan tietoa-aineiston saamiseen. Hankkeen alussa oli hyvin vaikea arvioida, milloin tietoa-aineisto olisi käytettävissä, ja kuinka paljon analyysitöitä tarvitaan aineiston analysointiin projektin aikataulun puitteissa.

Findatan toiminta oli alkanut huhtikuussa 2020, eikä selkeätä kuvaa tietopyynnön vaatimasta käsittelyajasta kokemusperäisesti ollut vielä saatavilla. Tietopyynnön käsittelyyn kuluvan ajan arviointia vaikeutti entisestään se, että lapsiperheiden hyvinvoinnin analysointiin haettiin useita eri sote-rekistereitä, mutta myös Toisiolain ulkopuolisia aineistoja (lapsiperheiden tulotietoja Verohallinnosta, sekä lapsiperheiden koulutustietoja Tilastokeskukselta). Hankkeen tietosisältö oli näin ollen laaja ja monimutkainen, minkä seurauksena analysointityön aloittamisen aikataulun ennakointi oli erittäin vaikeaa.

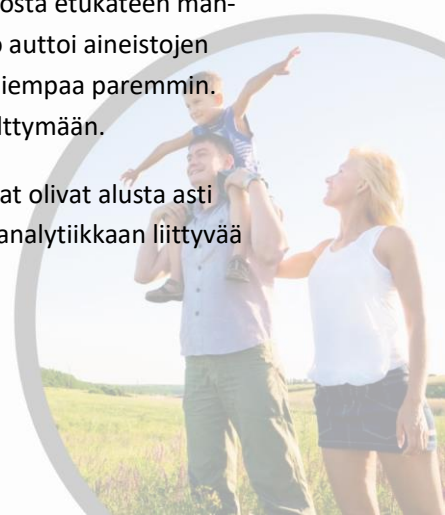
Tietopyynnön ensimmäinen versio jätettiin kesäkuussa 2020, jolloin hankkeessa toivottiin päästävän analysointiin vuoden 2020 lopussa. Todellisuudessa tietopyynnön toistuva tarkentaminen ja muuttaminen hankkeen, Findatan ja rekisterinpitäjien välisen määrittelytyön seurauksena johti lopullisen tietopyynnön valmistumiseen vasta maaliskuussa 2021, ja varsinaisen analysointityön aloittamiseen vasta toukokuussa 2021.

Itse analysointiin kulunut aika ylitti jonkin verran arviot johtuen aineiston monimutkaisuudesta ja laajuudesta, mutta merkittävin vaikutus resursointiin oli kuitenkin se, että keväällä 2021 jouduttiin datan puutteesta johtuen panostamaan aiempaa enemmän muuttujien piirteistystä ja esikäsittelyä valmistelevaan työhön.

Resursointiin liittyvä aiemmin tunnistamaton riski liittyi itse analysointityön toteuttamiseen. Kuten yllä on todettu, hankkeen kannalta oli vaikeaa ennakoida analysointityön aloittamisen ajankohtaa. Kun tietopyynnön osana haetaan tietoturvallisen käyttöympäristön käyttöoikeutta, analyysityötä tekevät henkilöt täytyy kyetä nimeämään tietämättä, milloin itse työ tehdään. Aikataulun muuttuessa osa työhön varatuista analyysitöistä ei ollut enää datan saapuessa käytettävissä, ja hanke joutui tekemään lisäyksiä etäkäyttöympäristöön pääsevään tiimiin. Tällaisen henkilömuutoksia sisältävän muutoksen käsittelyaika Findatassa kestää 1-2kk, mikä tekee analyysitöiden riittävän resursoinnin varmistamisesta erittäin haastavaa, kun tarve lisäresursseille on akuutti. Riskiä minimoitiin ennakoimalla niin paljon kuin mahdollista niissä olosuhteissa.

Hankkeen alussa tunnistettiin seuraava riski: Viranomaisten datan käsittelyn ja tietosuojaan liittyvät osaamishaasteet tai epävarmat toimijat estävät tiedonhyödyntämisen tietosuojaan ja juridisiin tietosuojavoitteisiin vedoten. Tunnistimme myös että, tämä voi liittyä siihen, että yleinen tietosuoja-asioiden vaikeus ja osaamisen puute vaikeuttaa data projekteja, ei uskalleta tehdä, ei anneta lupia, jne. Riskiä pyrittiin vähentämään tiedottamalla ja pitämällä esityksiä datan toimittajille tulevasta työstä etukäteen mahdollisimman paljon. Näihin edistyneen analytiikan algoritmeihin perustuva johdanto auttoi aineistojen päätöksen tekijöitä arvioimaan nykyaikaisten algoritmien vaikutuksia tietosuojaan aiempaa paremmin. Näin turhilta, algoritmeihin liittyviltä vääriltä tulkinnoilta tai oletuksilta pystyttiin välttymään.

Kuntaorganisaatioiden osalta datan käsittelyyn liittyviä haasteita ei esiintynyt. Kunnat olivat alusta asti hyvin sitoutuneita työhön. Data-analytiikan koulutusjaksolla pyrittiin vähentämään analytiikkaan liittyvää



mystiikkaa ja mahdollisia epäilyksiä. Koulutus sisälsi tekniikan lisäksi tietosuojalainsäädäntöä ja datan käsittelyn etiikkaa sekä ihmisten ohjaavaa ja merkittävää roolia datan tulkinnessa diagnosoivan analytiikan osalta. Näin tekoälyyn liittyviä huoliin haluttiin ennaltaehkäisevästi vastata asianmukaisella koulutuksella.

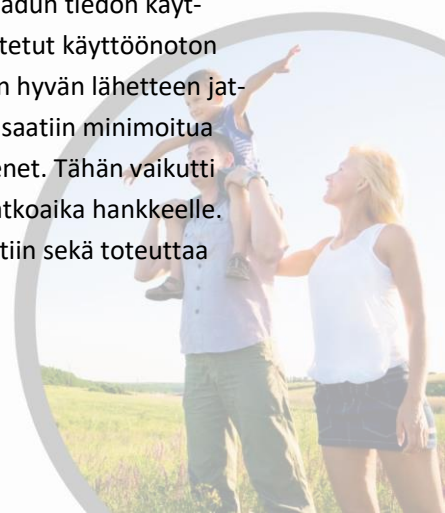
3.3.5 Tekniset riskit ja analysointityöhön liittyvät riskit

Hankeen näkökulmasta suurimmat tekniset ja analysointiin liittyvät riskit syntyivät datan saamisen myöhästymisen myötä. Datahakemuksen käsittelyaika Findatalla pidentyi kuukausilla, mikä vaikutti datan keräämiseen ja toimittamiseen sekä lyhensi analyysin tekemiseen käytettävissä olevaa aikaa. Aikataulujen viivästyminen ja sen myötä lyhentynyt aikaikkuna analyysityön toteuttamiselle johtivat siihen, että hanke- ja kuntakohtaisen analyysityön toteuttamissuunnitelmia piti päivittää. Koska datan saaminen oli avain projektisuunnitelmassa määriteltyyn mallinnustyöhön, vasta datan saamisen jälkeen oli mahdollista aloittaa varsinainen analytiikkatyö ja sitä kautta tehtävät analyysien yhteistulkinnat ja johtopäätökset. Riskin aktivoitumista ehkäistiin aloittamalla analyysien rakentaminen niiltä osin kuin se oli mahdollista ennakoon, tiivistämällä varsinaista analysointiä työtä sekä suunnittelemalla korvaavia aineistoja tilannekuvatyö-koulutuksen tueksi. Tulosten saamisen jouduttamisen näkökulmasta tämä tarkoitti esimerkiksi uusien asiantuntijaresurssien lisäämistä datan käsittely- ja etäkäyttöympäristön käyttölujarahakemuksiin. Hakemuskäsittelyiden aikataulut Findatassa aiheuttavat riskin resursointiin, kun luvutut käsittelyajat ovat 1-2 kk ja tarve lisäresursseille on akuutti. Etäkäyttöympäristön käytön puute varsinaisessa analyysityössä olisi aiheuttanut pullonkaulan koko analyysityölle.

Riskiä vähentääkseen ja edistääkseen joutuisaa datan keräämistä sekä etäkäyttöluhiien saamista, Goforen analytiikot olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa Findatan yhteyshenkilön kanssa ja päivittivät aktiivisesti tietolupahakemuksia ja niihin liittyviä dokumentteja. Näin toimimalla varmistettiin kaiken olevan valmista datan saapuessa analysoitavaksi.

Riskiksi hankkeen aikana nousi myös Vantaan Hilmo-tietojen osalta rekisteritietojen siirtymiseen liittyvä epäkohta. Vantaa on siirtynyt vuonna 2019 Apotti-järjestelmän käyttöön, jonka seurauksena Hilmo-tietojen siirtyminen THL:lle on katkennut. Näin ollen Vantaa osalta Hilmo-tietojen kohdalla THL:n toimittamasta aineistosta puuttuu tarkastelujakson toisen puoliskon tietoja. Findatan tietolupaun lisättiin puuttuvan aineiston poiminta Apotista. Hankkeen toimenpiteiden toteuttamisen kannalta Apotin lupaama datan toimitusaika Findatalle (9kk) ei kuitenkaan mahdollistanut aineiston täydentämistä näiltä osin. Ensimmäisessä varsinaisessa analyysissä Vantaan Hilmo-tiedot ovat mukana niiltä osin, kun ne olivat alkuperäisen tietolupapyyntöön osalta saatavilla. Tietoja täydennetään mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan Apotin tiedoilla myöhemmin.

Suuri haaste ja paine kehkeytyi hankkeen viimeisille kuukausille ja pääanalyysistä saadun tiedon käyttöönottoon sekä mahdollisille tunnistetuille analyysitarpeille. Kunnittain käyntiin laitettui käyttöönnoton toimenpiteet, työpajat, tulosten esittelyt ja sisäinen viestintä ehtivät antaa kuitenkin hyvän lähteen jatkokyöskentelylle ja -analyysihin tuotetun tiedon äärellä. Viivästymisen vaikutukset saatiin minimoitua siten, että sen vaikutukset varsinaisten hanketavoitteiden saavuttamiseen olivat pienet. Tähän vaikutti suuresti aikatauluriskiä vähentämään haettu ja rahoittajan myöntämä kuukauden jatkoaika hankkeelle. Hankeajan pidennys toi lisää aikaa viestiä tuloksista ja jalkauttaa toimintamallia kuntiin sekä toteuttaa sen myötä syntyneet halutut tarkentavat analyysit.



Teknisiin riskeihin liittyen voidaan mainita pieniä etäkäyttöympäristöön liittyviä kirjautumishaasteita. Etäkäyttöympäristöön pääsy oli sallittu ainoastaan tietyistä IP osoitteista. Analyttikot joutuivat työskentelemään VPN yhteyden yli. Jotkut analyttikot raportoivat jatkuvan VPN yhteyden katkeilun vaikeuttavan työntekoa, koska jokaisen yhteyden katkeamisen yhteydessä tuli toistaa varsin monivaiheinen vahva tunnistautuminen. Välillä uudelleenkirjautuminen ei onnistunut, ja työskentelyyn saattoi tulla useiden tuntien katkos. Syy kirjautumisen epäonnistumiseen satunnaisesti ei koskaan tarkasti selvinnyt. Ongelman kuitenkin vähenivät, kun analyttikot työskentelivät kiinteän verkkoyhteyden yli, jolloin VPN yhteyden katkeaminen eliminoitua. Myös selaimen Incognito –tilassa tapahtuva työskentely minimoi ongelmat uudelleenkirjautumisessa.

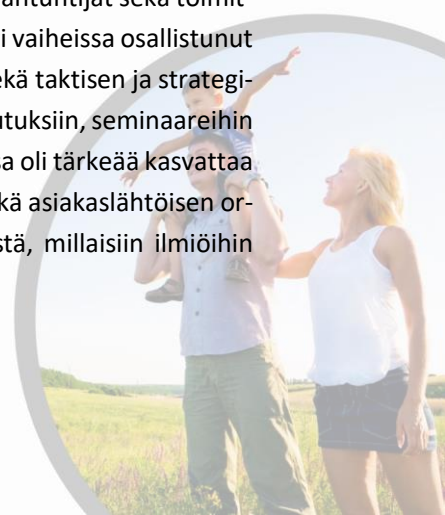
3.4 Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit

Eri sidosryhmien osallistuminen hankkeen kehitystyöhön on ollut tärkeää prosessin jokaisessa vaiheissa. Keskeisten sidosryhmien tunnistaminen ja osallistuminen eri vaiheissa onnistui suunnitellusti. Datat saamisen epävarmuudet hankaloittivat sidosryhmäyhteistyön aikataulujen ennakoimista. Yhteistyötahojen määrä on kasvanut hankkeen aikana sekä osahankkeissa että valtakunnallisesti. Alla olevassa kuviossa kuvataan hankkeen sidosryhmiä sekä niiden suhdetta toisiinsa.



Kuva 17. Sidosryhmäkuvaus

Sisäisiä sidosryhmiä on ollut osallistuvien kuuden kunnan projektiryhmät ja muut asiantuntijat sekä toimitajan Goforen projektitoimiston asiantuntijat. Kuntien työskentelyyn on prosessin eri vaiheissa osallistunut esimerkiksi lapsiperheiden palveluissa työskenteleviä, toimialojen suunnittelijoita sekä taktisen ja strategisen tason johtajia. Kuntien asiantuntijat ovat osallistuneet esimerkiksi yhteisiin koulutuksiin, seminaareihin ja työpajoihin sekä osahankkeiden omaan kehittämistyöhön. Hankkeen alkuvaiheessa oli tärkeää kasvattaa yhteisellä koulutusjaksolla laajasti kuntien ymmärrystä edistyneestä analytiikasta sekä asiakaslähtöisen organisaation toiminnasta. Lapsiperheiden ammattilaiset ovat tuottaneet ymmärrystä, millaisiin ilmiöihin



tarvitsemme tietoa sekä tuoneet asiakastyön näkökulman mukaan tilannekuvien analyysivaiheeseen. Taktisen ja strategisen tason johtajien rooli korostuu erityisesti tiedolla johtamisen toimintamallien luomisessa.

Hankkeella on ollut laajasti ulkoisia sidosryhmiä mukana kehitystyössä. Ulkoisia sidosryhmiä alueilla ovat olleet TKI-yhteistyökumppanit, järjestöt ja muut alueilla käynnissä olevat hankkeet. Valtakunnallisia kumppaneita on ollut tietolupaviranomaiset, Kuntaliitto sekä rahoittaja Valtiovarainministeriö. Hankkeessa on ollut mukana myös ulkopuolisia asiantuntijoita luennoimassa ja valmentamassa. Yhteistyö heidän kanssaan on ollut mielenkiintoista ja tukenut hyvin hankkeen kehitystyötä.

Osahankkeilla on ollut TKI-yhteistyötä oman alueensa korkeakoulun kanssa. Esimerkiksi Vaasa-Laihia osahankkeessa yhteistyötä on tehty Vaasan ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan Johtamisen ja kehittämisen –koulutusohjelman (Yamk) kanssa. Opiskelijat ovat osallistuneet hankkeen kehitystyöhön kahdessa eri workshopissa tammikuussa 2021 palveluiden häiriökysyntää pohtien sekä lokakuussa 2021 perhetyyppien palveluntarpeiden tunnistamisessa. Lisäksi opiskelijat pohtivat tilannekuvan avulla systeemisten moniammatillisten palveluiden kehittämistä. Hankkeen ja VAMK:n yhteistyötä esiteltiin myös Vaasan tiedekarnevaaleilla marraskuussa 2021. Tampereella tehtiin heti alkuvuodesta 2021 valinta ottaa TKI-yhteistyökumppaneita mukaan työpajaprosessiin miettimään piirteistystä ja tuloksia. Tampereen työpajoissa on ollut mukana kaksi Tampereen yliopiston tutkijaa, joiden kautta on saatu monipuolistettua näkökulmia ja vietyä viestiä hankkeesta eteenpäin yliopiston suunnalle.

Osahankkeissa on tehty jonkin verran yhteistyötä myös järjestöjen kanssa. Esimerkiksi Tampereella on käsitelty hanketta ja sen sisältöä kahdesti perheverkossa, joka kokoaa yhteen tamperelaisten perheiden parissa toimivia järjestöjä. Lisäksi tuloksia on läpikäyty perhekeskusten aluutiimien ja kohtaamispaikkatiimien kanssa. Tiimit sisältävät kaupungin omien asiantuntijoiden ohella paikallisten järjestötoimijoiden edustajia. Hanketta on myös käsitelty Tampere Junior- kehitysohjelman nuorten ryhmän kanssa, jossa tavoitettiin alaikäisiä kuntalaisia ja kuultiin heidän ajatuksiaan hankkeen tietojen hyödyntämisestä.



4 Viestintä, koulutus, oppiminen ja kyvykkyudet

Viestintää, koulutuksia, oppimista ja kyvykkyysien kasvattamista voidaan pitää vaikuttavuuden perusedellytyksenä sekä tärkeänä osana hankkeen toimintaa. Hankkeen sujuvaan käynnistymiseen ja etenemiseen vaikutti hyvin suunnitellut ja toteutetut koulutukset oppimisprosessin hallinta sekä läpinäkyvä viestintä hankkeen edetessä.

Hankkeen viestintä on toteutunut jotain poikkeuksia lukuun ottamatta viestintäsuunnitelman mukaisesti. Viestinnän tarkoituksena oli tiedottaa, informoida sekä lisätä tietoisuutta sekä herättää kiinnostusta hankkeen välittömien ja välillisten sidosryhmien keskuudessa projektiin liittyvistä tavoitteista, tuloksista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. Viestinnän strategisena kulmakivenä oli varmistaa yhtenäinen ymmärrys ja käsitys projektin sisällöstä, etenemisestä ja tilannekuvasta. Viestinnällä ylläpidettiin yhtenäistä kuvaa projektin sisällöstä ja aikataulusta. Viestinnän tavoitteena oli mahdollistaa sujuva ja avoin tiedon kulku siten, että tieto on olennaista, ajankohtaista ja ajantasaista. Tieto oli myös kohdistettua ja sitä oli riittävästi ymmärryksen muodostumiseksi. Huomiota on kiinnitetty erityisesti hankkeen sisältöjen viestimisessä kuntalaisille ja sidosryhmille ymmärrettävästi.

Koulutusta ei yhteiskunnassamme nähdä enää tiedon siirtämisenä vaan oppimisen mahdollistamisena. Hankkeessa koulutuksia ja kyvykkyysien kasvattamista tuki oppimismuotoilu, jota on mahdollista soveltaa muun muassa koulutuksen, henkilöstön kehittämisen ja digitaalisen oppimisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

4.1 Sisäinen viestintä

Projektitoimisto huolehti yhdessä koordinaattoreiden kanssa projektin sisäisen viestinnän toteutumisesta. Hankkeen pääasiallisena yhteisenä viestintäkanavana toimivat Howspace-työskentelyalusta, sähköposti sekä Teams. Howspacen työtilassa jaettiin hankkeen uutiset, ajankohtaiset asiat, materiaalit, aiheeseen liittyvät TKI-tutkimukset ja lehtiartikkelit sekä tulevien tapahtumien tiedottaminen. Lisäksi esitysmateriaalit ja -tallenteet on sijoitettu Howspaceen. Sähköposti toimi virallisten kokouskutsujen lähetykseen, Ohryn sähköpostipalaverissa sekä tiedottamiseen myös kaikkien sidosryhmien välillä. Teamsia käytettiin pääasiallisesti projektiryhmän väliseen viestinvaihtoon ja dokumentointiin sekä virallisena videoneuvottelualustana. Teams toimi myös osahankkeissa koordinaattoreiden ja osahankkeiden projektiryhmien välisenä yhteydenpito- ja tiedotuskanavana sekä hankeorganisaation eri toimielinten välillä kommunikointiin. Viestinnässä hyödynnettiin myös hankekuntien olemassa olevia viestintäkanavia. Lisäksi projektitoimiston ja osahankekoordinaattoreiden yhteinen työtaulukko oli käytössä Trellossa.



4.2 Ulkoinen viestintä

Projektitoimisto johti ja fasilitoi hankeorganisaation ulkopuolisen viestinnän toteuttamista, sekä vastasi yhteisten materiaalipohjien ja toimintatapojen luomisesta hankkeen viestinnälle. Viestinnän sisällöllisten ydinviestien laatiminen tehtiin yhteistyössä hankekoordinaattorien kanssa. Hankekoordinaattorit vastasivat omasta alueellisesta viestinnästä kuntien omien viestintäperiaatteiden mukaisesti muun muassa tiedottamalla hankkeesta nettisivuillaan sekä kaupungin sisäisellä viestinnällä. Viestinnän avulla tavoitimme paikalliset päättäjät, tutkimusyhteistyökumppanit sekä kuntalaiset tuoden tietoisuuteen hankkeen etenemistä, vastuullisuutta, tuloksia sekä paikallisia vaikutuksia. Lisäksi toimimme hankkeen innovatiivisuutta ja sen luomia mahdollisuuksia laajempaan tietoisuuteen.

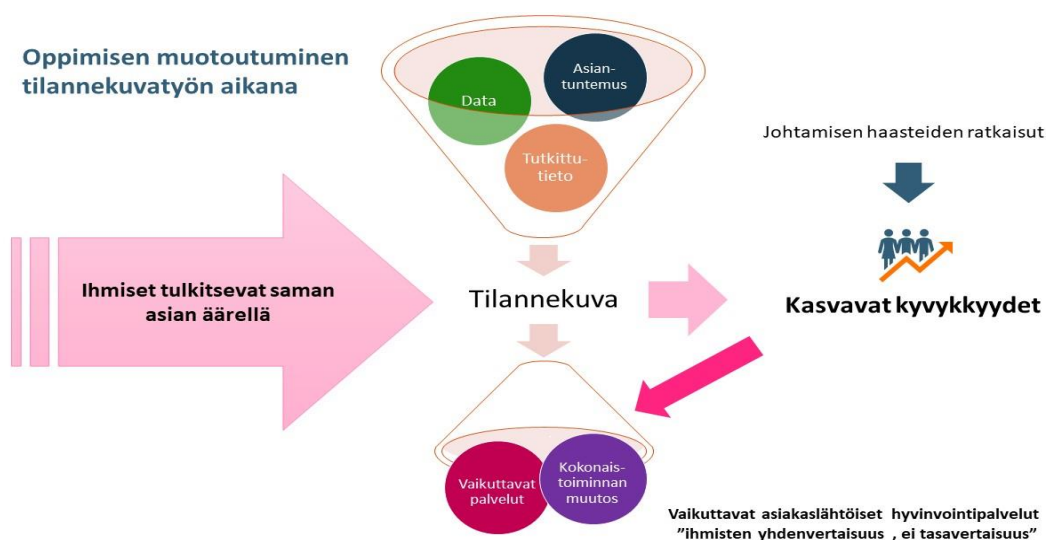
Ensimmäinen laajempi tilaisuus oli kevään työskentelyn kick off –tapahtuma 18.2.2021, joka järjestettiin Cuutio-seminaarialustalla. Tapahtumaan osallistui noin 120 henkilöä. Tapahtumassa kävimme läpi hankkeen toteutusta mitä hankkeessa on tähän asti tapahtunut. Tarkastelimme, millaisia askelia seuraavaksi otamme, mitä kevään aikana tuotamme sekä millaisella organisoitumisen ja työskentelytavan muutoksilla etenemme. Tapahtumassa esiteltiin hankkeen sisältöä sekä jakauduttiin kolmeen eri teemaryhmään: lapsiperheiden ilmiöt, johtaminen sekä ICT keskustelemaan teemojen edistämisestä hankkeessa.

Hankkeen tuloksista haluttiin viestiä laajasti kuntien ja alueiden päätöksentekijöille, virkamiehille ja sidosryhmille. Tulosten viestiminen toteutettiin webinaarinomaisesti Cuutio-seminaarialustalla. Tilaisuus toteutettiin siten, että kunnille jää tilaisuudesta käyttöön laadukas ja saavutettava tallenne. Hankkeen tuloksista julkaistiin tiedote sekä tulosliite loppuseminaaripäivänä. Tiedotteen ja loppuseminaarin myötä myös kiinnostus mediassa heräsi. Hankkeen tuloksista on uutisoitu muun muassa Yle Pohjanmaan, Ilkka-Pohjalaisen sekä Satakunnan ja Tampereen medioissa.

4.3 Koulutus, oppiminen ja kyvykkyydet

Hankkeessa järjestettiin koulutusta ja kyvykkyyksien kasvattamista monella tapaa. Vaikuttava tilannekuva on prosessi, jossa asiantuntijat ja toimijat tulkitsevat johtamishaasteen ilmiöitä saman asian äärellä sekä yhdessä eri toiminnan tasojen kanssa. Koska tilannekuvan tehtävänä on mahdollistaa toiminnan ja johtamisen tueksi yhteinen näkymä ja yhteistyön perusta, toiminta ja sitä kautta myös oppiminen muodostuu asiantuntijuuden, tutkimustiedon ja datan hedelmällisellä yhteispelillä.





Kuva 18. Oppimisen muotoutuminen

Tärkeimmät tekemistä ohjaavat teemat kyvykkyyksien kasvattamisessa oli:

- Itseohjautuvuuden synnyttäminen
- Yhteisen todellisuuden synnyttäminen
- Hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen
- Eettinen ymmärrys tiedon käsittelyssä; tilannekuvan tiedottamisessa sekä siitä keskusteltaessa
- Hyvinvoinnin rakentumisen ymmärrys
- Ihmisten elämän tilanteiden monimuotoisuuden mukaan ottaminen ja ymmärtäminen palvelujen operatiivisen, taktisen sekä strategisen tason työssä
- Alueellisen segregaation ymmärtäminen
- Asiakaslähtöisen systeemisen johtamisen ja sen hyötyjen ymmärtäminen
- Data ja edistynyt analytiikka tietoisuuden sekä osaamisen kasvattaminen
- Organisaation resilienssin kasvattaminen edellä kuvattujen kautta

4.3.1 Tietoisuuden kasvattaminen

Hankkeessa järjestettiin osahankkeiden yhteinen koulutusjakso syksyllä 2020 asiakaslähtöisen johtamisen, lapsiperheiden hyvinvointiin liittyvien ilmiöiden tutkimustiedon sekä datan ja tekoälyn perustiedon, juridiikan, tietosuojan ja etiikan osalta. Hankkeessa merkittävässä osassa ollut peruskoulutus kasvatti yksilöiden ymmärrystä, kieltä, keskinäistä dialogia sekä kyvykkyyttä toimia tekoälypohjaisten ratkaisujen kehittäjinä ja käyttäjinä. Koulutusjakso antoi myös eväät kevään tilannekuvatyölle ja sen merkitykselle johtamisessa ja strategisessa toiminnassa. Koulutusjaksolle pyrittiin osallistamaan kunnista mahdollisimman laajasti asiantuntijoita, jotta hankkeen sisällöt ja teemat tulisivat laajempaan tietoisuuteen kunnissa. Koronan vuoksi alun perin lähiopetustilaisuuksiksi suunnitellut oppimistilaisuudet järjestettiin virtuaalisesti Teams-kokouksina ja apuna opetuksessa käytettiin Howspace -yhteisöalustaa, joka toi sosiaalisen oppimisen kehittämis- ja yhteistyöprosessit keskiöön. Alustalla käytiin mm. oppimistilaisuuksien reflektiot ja muut asianmukaiset vertaiskeskustelut. Esitysmateriaalit ja -tallenteet sijoitettiin alustalle, jotta asioihin palaaminen ja kertaaminen olisi tehokasta.

Alla luettelo syksyn esityksistä ja oppimistilaisuuksista:

Johdanto aiheeseen, dialogin kehittyminen ja piirteistystyö

- POHJANMAAN LAPSI- JA PERHEKYSELY 2018 (Petri Takala, Gofore)
 - Pohjanmaan maakunnan v2018 tehdyn kyselyn tulosten tarkastelua lapsiperhetietoisuuden jakaminen (esimerkki TKI-yhteistyöstä)
- KUINKA HOWSPACEA KÄYTETÄÄN (Maria Di Piazza, Gofore)
 - Howspacen käyttö valmennuksessa ja työpajatyöskentelyssä
 - Oppiminen ohjattuna kokeillen
- LAPSIPERHEIDEN MALLINTAMISEN PROSESSI DATAN AVULLA - (Milla Siikanen, Gofore)
- ”VUOROVAIKUTUKSEN APUVÄLINEITÄ YHTEISKEHITTÄMISEN TUEKSI ETÄYMPÄRISTÖSSÄ - YHDESSÄ ONNISTUMISEN NEUROTIEDE” (Arto Miekkaavaara, Neurolidership)

Asiakaslähtöinen johtaminen

- ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ORGANISOITU YHTEISTYÖ - (Hermann Hyytiälä, Gofore)
- TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA RESILIENSSI (Hermann Hyytiälä)
- PALVELUORGANISAATIOIDEN HÄIRIÖKYSYNTÄ (Hermann Hyytiälä)
- OPPIMISESTA JA AJATTELUN MUUTTAMISESTA (Hermann Hyytiälä)

Data ja edistynyt analytiikka

- EDISTYNEEN ANALYTIIKAN VALMENNUS - yleiskatsaus aiheeseen (Pasi Lehtimäki)
- TEKOÄLY JA KONEOPPIMINEN (Pasi Lehtimäki)
- TEKOÄLYÄ TÄYDENTÄVIEN TEKNOLOGIOIDEN HYÖDYNTÄMINEN (Pasi Lehtimäki)
- DATAN JURIDIIKKA, TIETOSUOJA JA GDPR - (Pasi Lehtimäki)
- DATAN JA TEKOÄLYN ETIIKKAA (Pasi Lehtimäki)

Tutkimus ja kehitystyön esitykset

- POHJANMAAN LAPSI- JA PERHEKYSELY 2018 - (Petri Takala)
- POHJANMAAN LAPSIPERHEIDEN RAKENTEET, MUTTOHISTORIA JA VIERASKIELISYYS (Petri Takala)
- ENNAKOIVA JA OPPIVA ANALYTIKKA (Teemu Lehtonen)
- LAPSIPERHEILLE LOISTAVA TULEVAISUUS - MAHDOLLISUUKSIA JA MAHALASKUJA" - (Silja Kosola)
- ”ONKO PÄRJÄÄMINEN KIINNI YKSILÖN OMISTA KYVYISTÄ VAI YMPÄRISTÖN OLOSUhteista. JA KUM-PAAN VOIMME VAIKUTTA ENEMMÄN.” (Tiina Ristikari, ITLA)
- TAMPEREEN TKI-esitys: YLISUKUPOLVISEN HUONO-OSAISUUDEN KEHÄ – SIJAISHUOLLON VAIKUTUS RISKITEKIJÄNÄ (Outi Valkama)
- VANTAAN TKI-esitys: ” DIGIONE - OPPIMISEN UUSI EKOSYSTEEMI” (Anna Österman)
- PORIN TKI-esitys: ” LAPSIPERHEIDEN ELINTAVAT JA VANHEMMUUDEN TUKEMINEN - (Petriina Pelto-Piri, Jaana Salonen, Miia Pere, Liisa Hannula)
- VAASAN TKI-esitys: NÄKÖKULMIA LASTEN, NUORTEN JA VANHEMPIEN OSALLISUUTEEN KOULUSSA - (Sanni Tuomiahon ja Ritva Mertaniemi)



4.3.2 Kyvykkyyksien kasvattaminen

Hankkeessa järjestäydettiin keväällä 2021 osahankkeiden ympärille. Osahankkeet aloittivat työpajatyöskentelyn ja seminaarit siirtyivät Cuution Hopin -seminaarialustalle. Seminaarialusta mahdollisti laajemman osallistumisen ja osahankkeiden omat työpajat yhtä aikaa. Projektin toimintamalli kehittyi verkostomaiseksi koordinaattorien hyvän yhteistyön pohjalta. Koordinaattorien viikoittaiset yhteispalaverit ja henkilökohtaiset sparraukset olivat keskeisessä osassa toimintaa koko kevään.

Yhteistoiminnan ja kyvykkyyksien valmentamista rikastettiin myös dialogisuus- ja etiikkaprosessien osalta kumppanien tukemana (Neuroleadership & Co-Humans). Koulutuksissa perehdyttiin osallistujia dialogisuuteen ja ajatusten vääristymiseen tulkinnoissa sekä etiikan käsitteistöön, eettisen arvioinnin vaiheisiin ja edellytyksiin sekä käsitteellistettiin etiikkaa yhteisöllisenä toimintana.

Keväällä tunnistettiin myös muita koulutus- ja oppimistarpeita. Hankkeen sisältö on vaatinut tilannekuvan äärelle pysähtymistä ja taitoa viedä keskustelua eteenpäin tästä syystä. Koordinaattoreiden fasilitointitaitoja kasvatettiin oppimistilaisuuksilla ja dialogilla. Myös ryhmäohjaustaidot (etätyöskentely, toimialojen väliset kuilut & yhteistyö, hierarkia) kasvoivat ja vaati kouluttautumista. Koordinaattorit sekä hankkeen osallistujat saivat koulutusta myös eri työskentelyalustojen käyttöön; digitaaliset työskentelyalustat (Howspace, trello, cuution, teams).

Alkuvuoden piirteistystyössä hyväksi havaittu toimintamalli jatkui kesän ja syksyn 2021 tilannekuvien tulkintatyössä; hankkeiden työpajat työstivät tulkintoja osahankkeittain ja hankekoordinaattorit jalostivat ja muokkasivat aihioita yhteensopiviksi. Sulautettu etiikkatyö jatkui vahvasti verkostotyössä viestinnän ja datan käsittelyn eettisen arvioinnin osalta. Koordinaattorien yhteistyö, osaamisen kehittäminen sekä sparraukset tukivat toimintaa.

Valmiiden tilannekuvien myötä kuntien asiantuntijoille tullut myös ymmärrys, mitä edistyneen analytiikan avulla voidaan saavuttaa.

4.3.3 Osahankkeiden työ

Osahankkeiden kyvykkyyksiä juurrutettiin kevään ja syksyn aikana monin tavoin. Edistyneen analytiikan käytön kypsyyskyselyn jälkeiset toimintasuunnitelmat pantiin käytäntöön ja kehityskeskusteluja käytiin osahankkeiden kanssa. Työtä jatkettiin kohti konkretiaa kasvattamalla kyvykkyyksiä indikaattoriin, segregaatiotyön, johtamisen kehittämisen kautta sekä tekemällä loppuvuoden 2021 aikana lisätöitä ja lisäanalyyssejä kuntien tarpeen mukaan; tilannekuvan tulkintatyön syventämistä eri välineiden kuten Power-BI kautta, jatkuvan kyvykkyyden kehitystyötä, koulupolkuanalyyssejä sekä toimintamallien kehittämistä eri kunnissa.

Osahankkeiden juurrutustyön, uudesta aineistosta oppimisen ja tietoisuuden levittämisen kannalta keskeistä oli yhteistyö kaupungin eri yksiköiden ja asiantuntijoiden kanssa. Hankkeen parissa oli ymmärrys siitä, että tässä ollaan merkittävän uuden tiedon äärellä, mutta jatkon kannalta oli olennaista herättää samaa innostusta eri palveluissa. Esittelemällä kohdennettuja esityksiä ja avauksia siitä, mihin uutta aineistoa voidaan hyödyntää, saatiin luotua kiinnostusta ja eräänlaista kipinäartuntaa. Sana levisi uudesta



aineistosta ja poiki kyselyjä tulla esittelemään aineistoa lisää. Onnistumisen kannalta olennaista oli esityksiä varten tehty räätälöinti. Uutta kohderyhmää tavoittaessa tuli aina ensimmäisenä miettiä mikä osa aineistosta on olennaista kuulijoille ja tavoitteena oli tuoda aina myös ideoita tarjolle, miten aineistoa voisi hyödyntää.

Aineistojen räätälöinnissä on kyse myös siitä, että aineistoa esitetään oikealla tasolla. Kuntien koordinaattorit laativat hankkeen tuloksista laajasti erilaisia kiteytyksiä, joiden avulla voitiin tiiviisti ja ymmärrettävästi tuoda esiin lapsiperhesegmenttien, alueryhmien tai kuntien erityispiireiden sisältöjä. On tärkeää tuottaa tuloksista tietoa, joka on laajemman kohderyhmän ymmärrettävissä ilman, että tarvitsee syventyä hankkeen käsitteistöön ja metodeihin. Tässä on myös onnistuttu ja tätä työtä jatketaan kunnissa viemällä tuloksia kuntien työntekijöiden käyttöön esim. Power-BI raporttien avulla.

Tampereella esittelytyötä voitiin aloittaa aiemmin, koska hankkeen tulevia sisältöjä pystyttiin avaamaan esittelemällä aiempaa kahdella rekisterilähteellä tehtyä analyysiä jo ennen, kuin hankkeen tuomat uudet laajemmat tulokset valmistuivat. Hankkeen tuloksista tehtyä sisäistä viestintää voisi Tampereen osalta kutsua semistrukturoiduksi. Tulosten esittelyä varten oli suunniteltu tiettyjä kohderyhmiä, kuten perhekeskustukset, joiden nähtiin hyötyvän tuloksista ja olevaan luonteva yhteistyökumppani. Moniammatillisista tiimeistä saatiin laajasti kommentteja tuloksiin liittyen ja sana myös levisi niistä käsin. Tietoa vietiin myös erilaisiin kehittämistiimeihin ja johtoryhmiin.

Tietoa uusista tuloksista on viety laajasti eteenpäin hankekunnissa. Tiedon eteenpäin vieminen on alkanut omasta projektiryhmästä, ja yhteistyökumppaneista sekä levinnyt pyyntöjen myötä eteenpäin.

5 Syntynyt dokumentaatio ja jakokanavat

Raportin liitteistä löytyy hankkeen kannalta keskeiset dokumentit. *Eettisen arvioinnin muistilista* -liitteessä on käsitelty hankkeen kannalta keskeisiä eettisiä kysymyksiä. Näitä ovat olleen muun muassa yksityisyyden- ja tietosuojaan liittyvä kysymykset kuten myös analyysin tulosten raportointi.

Dokumentin liitteenä olevassa *Jakoon laitettavan materiaalin puitteet* tekstissä on kuvattu ne keskeiset periaatteet, joiden mukaan hankkeen tuloksien esittämistä toivotaan tulevaisuudessa toteutettavan. Hankekonsortion yhdessä laatiman dokumentin pyrkimyksenä on edistää eettisesti kestävää raportointia.

Datahaun toimintamallissa / Analyysiprosessissa esitetään tilannekuva-analytiikan perustana olevan rekisteridatan haku- ja käsittelyprosessi. Dokumentissa esitellään analyysiä varten tehdyt valinnat ja se toimii perustana vastaavan analytiikkaprosessin läpiviennille tulevaisuudessa.

Hankkeen aikana tuotetut indikaattorit on kuvattu *Indikaattorit* -dokumentissa. Hankkeen yhtenä keskeisenä toimenpiteenä on ollut lapsiperheisiin liittyvien ilmiöiden tunnistaminen. Indikaattorit on muodostettu näiden ilmiöiden ja analyysin tuottamien tilannekuvien tuottaman ymmärryksen pohjalta.

Hankkeessa toteutettiin myös Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialalle spesifi tiedolla johtamisen selvitys. Tämä selvitys on kuvattu liitteessä: *Kasvatuksen ja oppimisen toimialan tiedolla johtaminen*. Sel-



vityksessä käydään läpi toimialan tiedolla johtamisen lähtötila, tarpeet ja tavoitetila sekä kehittämissuunnitelma tiedolla johtamisen rakenteiden kehittämiseksi. Selvityksessä käydään geneerisesti läpi kuntaorganisaation tiedolla johtamisen kehittämisprosessia, joten se voi toimia lähtökohtana myös muiden kuntien kehittämistarpeiden kartoitukselle.

Hankkeessa toteutettiin toimintamallin kuvaus sekä yleisesti kuntaorganisaatioiden hyödynnettäväksi, että Vaasan kaupungille. Toimintamallin kuvauksissa on määritelty tilannekuva-analyysien tuottamiseen tarvittavat kyvykkyudet ja osaamiset sekä resurssit. Kuntaorganisaatioiden yleinen toimintamalli on kuvattu liitteessä: *Yleinen toimintamalli kuntaorganisaatioiden tilannekuvajohtamiseen*. Vaasan kaupungille luotu toimintamalli on kuvattu liitteessä: *Vaasan tilannekuvajohtamisen toimintamalli*.

Hankkeen aikana Tampereella toteutettua jatkuvan kyvykkyuden hyödyntämisen kehittämistyötä on kuvattu liitteessä *Jatkuvan kyvykkyuden kehittäminen*. Dokumentissa esitellään kyvykkyksiä, joita tarjotaan tiedon jatkuvan hyödyntämisen kehittämisessä ja esitellään tietoallas- ja varasto kokeilu, joka Tampereella toteutettiin oppilashallintojärjestelmä Wilman aineistoihin liittyen perusopetuksen ja toisen asteen osalta.

Hanke julkaisi syksyllä 2021 loppuseminaaritallenteen, jossa käytiin läpi hankkeen keskeiset teemat ja löydökset. Seminaaritallenne sekä raportti liitteineen tulee olemaan jaossa Tampereen verkkosivuilla. Linkki sivuille (28.2.2022): <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ohjelmat/tampere-junior/edistynyt-analytiikka.html>

Hankkeen raportti julkaistaan myös mahdollisesti Avoindata.fi palvelussa raportin julkaisun jälkeen.



6 Toteutuneet kustannukset

Hankkeessa oli kuusi eri kuntaa. Budjetti koko hankkeelle oli **792 000 €/alv 0 %**, josta osatoteuttajien oma vastuu oli **15 %**. Osahankkeet hankkivat hankkeen loppu vaiheessa lisää analytiikka osaamista sekä analyysijä mistä seurasi, että hankkeeseen käytetty kokonaissumma kasvoi päälle 800 000 euroon. Seuraavassa on esitetty kustannukset kustannuslajeittain koko hankkeen ajalta.

Taulukko 2. Hankeen toteutuneet kustannukset

Toteutuneet kustannukset (Ilman ALV:tä)					
Kehityskustannukset (€) / kustannusjaottelu	Maksatuserä 1	Maksatuserä 2	Maksatuserä 3	Maksatuserä 4	Yhteensä (€)
Palvelujen osto	22	83 330	153 328	150 648	387 328
Oma henkilöstökustannukset	46 590	186 998	115 053	65 546	414 187
Muut kustannukset	0	0	0		0
-matkakustannukset	0	0	0	362	362
-toimitilojen vuokrat	1 284	2 306	1 442	865	5 897
-suoraan hankkeesta aiheutuvat	203	0	0		203
-muut toimintakustannukset	0	1 302	4 500	1 440	7 242
Yhteensä (€)	48 099	273 936	274 323	218 861	815 219



7 Onnistumiset ja oppimiset hankkeessa

Lapsiperheiden edistynyt analytiikka (LEA) –hanke on ollut ensimmäisiä hankkeita, jossa rekisteridataa ja analytiikkaa on hyödynnetty näin laajasti. Tämä on tunnistettu jo hankesuunnittelun vaiheessa ja se on ohjannut työskentelyä siten, että olemme pyrkineet luomaan toimintamalleja, jotka ovat skaalattavissa myös jatkossa.

Valmiiden tilannekuvien myötä kuntien asiantuntijoille tullut myös ymmärrys, mitä edistyneen analytiikan avulla voidaan saavuttaa. Tämän vuoksi syksyn koulutusjakson sisältöjä olisi voinut kerrata vielä myöhemminkin hankkeen aikana.

Toimiva yhteistyö kuuden kunnan ja ulkoisen toimittajan Goforen välillä on ollut hankkeen onnistumisen edellytys. Yhteistyö on mahdollistanut sen, että olemme saaneet kehitystyöhön tarvittavia näkökulmia laajasti kuudesta eri kokoisesta kunnasta eri puolilta Suomea. Hankkeen aikana kuntien välille on syntynyt dialogi analytiikan hyödyntämiseen, tiedolla johtamiseen sekä lapsiperheiden hyvinvoinnista. Yhteiset tilaisuudet ovat avanneet keskustelua samankaltaisista haasteista sekä tuoneet esiin kuntakohtaisia erityiskysymyksiä. Erityisesti rekisteriaineiston otannan kannalta on erittäin arvokasta, että analyysissä on ollut mukana perheitä erilaisista kunnista ja perheiden määrä on ollut otannassa kokonaisuudessaan suuri. Tämän avulla on ollut mahdollista tunnistaa pienempiä ja palveluntarpeiltaan erityisiä perhetyyppejä, ilman että perheiden anonymiteetti vaarantuu.

Yhteistyö Vaasan ja Laihian osahankkeessa on tuonut näkyviin molempien kuntien lapsiperheiden samankaltaisuuden sekä tietyt eroavaisuudet. Lapsiperheiden hyvinvointi näyttäytyi osahankkeessa hyvin samankaltaisena, kuitenkin Vaasassa perheiden ja alueiden moninaisuus oli hiukan laajempaa kuin Laihialla.

Tampereella ja Ylöjärvellä hanke on puolestaan tuonut esiin kuntien peilikuvamaisuuden suhteessa toisiinsa, Tampereen ja Ylöjärven tuloksien näyttäytyessä melko erilaisina. Ylöjärvellä korostui erityisesti pikkulapsiperheiden merkittävä määrä samaan aikaan, kun Tampereella juuri pikkulapsiperheitä oli vähemmän. Tampereella haasteeksi nousi monihaasteisuus ja sosiaalisten verkostojen kapeus, kun Ylöjärvellä haasteena nähdään piilevät palveluntarpeet. Erojen pohjalta saatiin kuitenkin luotua mielenkiintoista dialogia. Tulokset tuovat myös esiin Tampereen ja Ylöjärven välistä suhteen luonnetta.



8 Jatkotoimet ja syntyneet vaikutukset

Hankekunnat ovat tehneet yhteistyötä omilla alueillaan käynnissä olevien hankkeiden kanssa ja tuloksia hyödynnetään monessa paikassa. Vaasa-Laihia osahankkeessa on tehty hankeyhteistyötä muiden käynnissä olevien hankkeiden kanssa, mm. Vaasan kaupungissa käynnissä oleva Vähäkyrön lapsiperheiden kehityshanke hyödyntää lapsiperheiden tilannekuvaa omassa kehitystyössään. Vantaan tiedolla johtamisen kehityshanke sai uutta näkökulmaa tiedolla johtamisen kehitystyöhönsä.

Porissa hankkeen tulosten myötä eri toimialoilla on alettu pohtia mahdollisia jatkotoimenpiteitä keskit-
tyen alueellisiin erityispiirteisiin. Yhteistyö ja keskustelu lapsiperheiden hyvinvoinnin tilasta organisaatio-
rajat ylittäen on kasvanut ja ymmärrys siitä, että kuntalaisten hyvinvointi koostuu kaikkien hallintokun-
tien saumattomasta yhteistyöstä, on yhteinen. Sivistystoimialan ja perusturvan tahtotila kehittää
lapsiperheille suunnattuja palveluja yhteistyössä on kasvanut. Hankkeen myötä kehitystyö palvelujen
kohdentamisesta, erityispiirteiden huomioimisesta postinumeroalueittain sekä positiivisen diskrimi-
naation lisääminen kunnassa etenee. Eri hallinnonalojen tietolähteistä kerättyä tietoa hyvinvointiin,
terveyteen ja sosiaaliryhmien välisiin eroihin vaikuttavista tekijöistä tullaan tulevaisuudessa hyödyn-
tämään tarkemmin, sillä eri tiedon kaikkia muotoja ja lähteitä tarvitaan monipuolisen näkemyksen
saavuttamiseksi.

Tampereella hankkeen tulosten innoittamana aloitettiin uusi hanke, joka keskittyy itsenäisesti asuvien
nuorten hyvinvoinnin edistämiseen. Hankeajana, syksyllä 2021, käynnistyi Sosiaali- ja terveysministeriön
rahoituksella hanke, jonka tavoitteena on Itsenäisesti asuvien 16–18-vuotiaiden nuorten mielentervey-
den edistäminen. Hankkeen keskeisenä tausta-aineistona ja kohderyhmän määrittelyn pohjana on hank-
keesta saatu tieto Itsenäisesti asuvien nuorten ryhmästä. Yhteistyötä on tehty myös useiden muiden
hankkeiden kanssa. Tampereella kaupungin työn tuloksia hyödynnetään myös mm. AuroraAI työssä hoi-
vaavien nuorten tilanteiden tunnistamisessa. Tampereen kaupungin Tampere Junior hanke sai jatkorahoit-
uksen vielä yhdelle vuodelle, jotta tuloksia voitaisiin hyödyntää pidemmän aikaa kaupungin lapsiperhei-
den ja nuorten palvelujen kehittämisessä. Tampereen kaupunki kehittää myös nyt omaa analytiikkakyvyk-
kyttään määrätietoisesti koko kaupungin yhteisenä kyvykkyytenä osana Data-Driven City for Citizens –
ohjelmaa.

Hankkeen myötä kuntiin on syntynyt laajasti osaamista, ja kyvykkyydet ovat kasvaneet muun muassa
edistyneen analytiikan, tiedolla johtamisen ja asiakaslähtöisen johtamisen teemoista. Lisääntyneen ym-
märryksen avulla hankekuntien käyttöön jäävää data-aineistoa ja tilannekuvia hyödynnetään palveluiden
kehityksen ja päätöksenteon tukena. Hankekunnat hyödyntävät syntynyttä materiaalia oman toimintansa
kehittämiseen.

8.1.1 Jatkuvuuden varmistaminen

Hyötyjen ja jatkon varmistamiseksi hankkeen tuloksista sekä esimerkiksi syntyneistä tilannekuvista on
viestitty ja pitää viestiä laajasti kunnissa. Työn juurruttamisen kannalta on tärkeää, että hankkeessa tuo-
tetut tilannekuvat jäävät kuntien käyttöön ja tulevaisuudessa pystytään toistamaan syntyneen toiminta-
mallin avulla vastaavia prosesseja.



Viestintä on koettu tärkeäksi, sillä osahankekuntien laatimat tiedolla johtamisen toimintamallia kannattaa juurruttaa kuntiin. Vastaavan työn tekeminen edellyttää monien vastualueiden yhteistoimintakyvykkyyttä: hallinnosta substanssialueiden yhteistyöstä tekniseen osaamiseen. Hankkeessa tuetun työn saamiseksi kuntien arkitoiminnaksi tarvitaan toistoja, vaikka pienemmilläkin aineistomäärillä.

Kokeiluhankkeen tavoitteena oli myös oppimisen vahvistaminen tärkeällä tiedolla johtamisen alueella. Varsinaista erillistä jälkiarviointia ei ole suunniteltu. Ohjausryhmästä saadut palautteet indikoivat, että aihepiirin onnistunut kokeilu ja mahdollisuuksien näkeminen on ollut kunnissa parasta vaikuttavuutta tässä vaiheessa.



9 Liitteet

1. Jakoon laitettavan materiaalin puitteet
2. Datan hankinta ja kuvailevan segmentointimallin kehitys
3. Datan analysointiprosessi
4. Indikaattoriesimerkit yleisellä tasolla (LEA-hanke)
5. Jatkuvan kyvykkyyden kehittäminen
6. Eettisen arvioinnin muistilista
7. Vaasan tilannekuvajohtamisen toimintamalli
8. Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan tiedolla johtamisen selvitys
9. Yleinen toimintamalli kuntaorganisaatioiden tilannekuvajohtamiseen
10. Keskeiset käsitteet

