

VALTIOKONTTORIN JULKAISUJA | TIEDOLLA JOHTAMINEN 01/2023

Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa

Kypsyystasoselvitys

ISSN-tunnus: 2489-4761

ISBN-tunnus: 978-951-53-3870-9

Julkaisija: Valtiokonttori		Julkaisupäivämäärä: 14.2.2023	
Tekijät: Creatido Oy: Emma Partanen, Jani Listenmaa Tampereen yliopisto: Pasi Hellsten, Jussi Myllärniemi Valtiokonttori: Olli Ahonen, Henje Kasslin		Julkaisun teema: Tiedolla johtaminen	
Julkaisun nimi: Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa Kypsyystasoselvitys		ISSN: 2489-4761 ISBN: 978-951-53-3870-9	
Tiivistelmä:			
Valtionhallinnon tiedolla johtamisen tilaa selvitettiin osana Valtiokonttorin tilaamaa <i>Julkisen hallinnon tiedolla johtamisen tila</i> -selvitystä. Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa tiedolla johtamisen nykytila valtionhallinnon organisaatioissa sekä muodostaa toistettava malli tiedolla johtamisen kypsyystason seuraamiseksi. Tätä kautta kehittämistoimia voidaan kohdentaa ja seurata. Tiedolla johtamisen nykytilaa valtionhallinnossa tutkittiin neljän hallinnonalan ministeriöiden ja näiden alaisten virastojen osalta. Selvityksen toteuttivat Creatido ja Tampereen yliopisto yhdessä Valtiokonttorin kanssa. Nykytilan tarkastelussa hyödynnettiin tiedolla johtamisen kypsyysanalyysia. Kypsyysanalyysi on systemaattisen kehittämisen ja muutosjohtamisen työkalu, jonka avulla muodostetaan nykytilakuvaus tarkasteltavasta aiheesta sekä jäsennetään kehittämis ehdotuksia suhteessa kypsyiden tasoon. Selvityksessä sovellettiin Creatidon kypsyysanalyysia, jossa tiedolla johtamista lähestytään kokonaisvaltaisena johtamisfilosofiana ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen sekä tiedolla johtamisen kokonaisuuden johtamisen näkökulmista. Selvitykseen osallistuneille organisaatioille lähetettiin kypsyysanalyysikysely, jossa selvitettiin tiedon hyödyntäjien kokemuksia (vastaajia 676). Lisäksi toteutettiin kaksi työpajaa, joissa syvennyttiin tiedolla johtamisen rakenteisiin organisaatioissa. Selvityksen mukaan valtionhallinnon tiedolla johtamisen tila on kehittyvällä tasolla (3/5). Vahvuuksiksi nousivat ihmisten ja organisaation johtaminen sekä tiedolla johtamisen kulttuuri. Yhteneväisesti heikommalla tasolla valtionhallinnon organisaatioissa olivat tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa, tiedolla johtamisen systemaattisuus, tiedon johtaminen sekä raportointi ja analytiikka. Analyysissa tunnistettiin neljä keskeistä kokonaisuutta (tiedolla johtamisen johtaminen, tiedon johtamisen rakenteet, tiedolla johtamisen käytännöt ja tiedolla johtamisen mahdollistajat), joiden osalta on kuvattu tiedolla johtamisen nykytila sekä keskeisimmät kehittämiskohteet. Keskeisimpinä kehittämiskohteina havaittiin tiedolla johtamisen kokonaiskuvan jäsentäminen, yhteisen ymmärryksen luominen aiheesta sekä tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelman laatiminen systemaattisen kehittämisen tueksi. Raportoinnin ja tiedon johtamisen kehittämisessä tulisi huomioida vahvemmin tiedon hyödyntäjien tarpeet sekä miten toteutettavilla ratkaisuilla tuettaisiin paremmin toimintaa, muutoksien havainnointia sekä ennakkointia. Prosessien ja toimintatapojen määrittäminen on tärkeässä roolissa tiedolla johtamisen konkretisoimisessa osaksi jokaisen työtä valtionhallinnossa.			
Asiasanat:		tiedolla johtaminen, kypsyystasoselvitys, valtionhallinto	
Kieli:	suomi	Sivumäärä:	30
Julkaisujen myynti/jakelu:	https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/julkaisut/julkaisuja-julkishallinnon-palveluista/		

Beskrivningsblad

Publicerare: Statskontoret		Publiceringsdatum: 14.2.2023	
Utfärdare: Creatido Oy: Emma Partanen, Jani Listenmaa Tampereen yliopisto: Pasi Hellsten, Jussi Myllärniemi Valtiokonttori: Olli Ahonen, Henje Kasslin		Publikationens tema: Kunskapsbaserad ledning	
Publikationens namn: Statusen för kunskapsbaserad ledning inom statsförvaltningen Utredning av mognadsnivån		ISSN: 2489-4761 ISBN: 978-951-53-3870-9	
Sammandrag:			
Statusen för statsförvaltningens kunskapsbaserade ledning utreddes i samband med utredningen Läget för kunskapsbaserad ledning inom den offentliga förvaltningen som beställdes av Statskontoret. Syftet med utredningen var att kartlägga nuläget för kunskapsbaserad ledning inom statsförvaltningens organisationer samt att skapa en reproducerbar modell för uppföljning av mognadsnivån för kunskapsbaserad ledning, vilket gör det möjligt att rikta och följa upp utvecklingsåtgärderna. Nuläget för den kunskapsbaserade ledningen undersöktes vid fyra förvaltningsområdes ministerier och ämbetsverk som lyder under dem. Creatido och Tammerfors universitet genomförde utredningen tillsammans med Statskontoret. Vid granskningen av nuläget utnyttjades mognadsanalys av kunskapsbaserad ledning. Mognadsanalys är ett verktyg för systematisk utveckling och förändringsledning, med hjälp av vilket man skapar en beskrivning av nuläget i det ämne som granskas samt strukturerar utvecklingsförslagen i förhållande till mognadsnivån. I utredningen tillämpades Creatidos mognadsanalys, där kunskapsbaserad ledning används som en övergripande ledningsfilosofi med tanke på ledning av människor, ärendeledning och kunskapsledning som helhet. Till de organisationer som deltog i utredningen skickades en mognadsanalysenkät där man utredde erfarenheterna hos dem som drar nytta av information (676 respondenter). Dessutom genomfördes två workshoppar där man fördjupade sig i strukturerna för kunskapsbaserad ledning i organisationerna. Enligt utredningen är statsförvaltningens kunskapsbaserade ledning på en utvecklingsnivå (3/5). Styrkorna var ledning av människor och organisationer samt en kultur av kunskapsbaserad ledning. Den kunskapsbaserade ledningens roll i ledningen av organisationen, systematisk informationsledning, informationsledning samt rapportering och analys var genomgående på en svagare nivå i statliga förvaltningsorganisationer. I analysen identifierades fyra centrala helheter (kunskapsbaserad ledning, strukturer för kunskapsbaserad ledning, praxis för kunskapsbaserad ledning och möjliggörare av kunskapsbaserad ledning). För dessa beskrivs nuläget för kunskapsbaserad ledning samt de viktigaste utvecklingsobjekten. De viktigaste utvecklingsobjekten var att strukturera helhetsbilden av kunskapsbaserad ledning, skapa en gemensam förståelse för ämnet samt utarbeta en utvecklingsplan för kunskapsbaserad ledning som stöd för systematisk utveckling. Vid utvecklingen av rapporteringen och den kunskapsbaserade ledningen bör man i högre grad beakta behoven hos dem som utnyttjar informationen samt hur de lösningar som genomförs bättre stöder verksamheten, observationen av förändringar och prognostiseringen. Att definiera processer och verksamhetssätt spelar en viktig roll när det gäller att konkretisera kunskapsledningen som en del av allas arbete inom statsförvaltningen.			
Ämnesord:		kunskapsbaserad ledning, informationsledning, mognadsnivå, statsförvaltningen	
Språk:		finska	Sidantal: 30
Publikationernas försäljning/utdelning:		https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/julkaisut/julkaisuja-julkishal-linnon-palveluista/	

Description sheet

Published by: The State Treasury of Finland		Publication date: 14.2.2023	
Authors: Creatido Oy: Emma Partanen, Jani Listenmaa Tampereen yliopisto: Pasi Hellsten, Jussi Myllärniemi Valtiokonttori: Olli Ahonen, Henje Kasslin		Theme of publication: Knowledge-based management	
Title of publication: State of knowledge-based management in central government Maturity level report		ISSN: 2489-4761 ISBN: 978-951-53-3870-9	
Abstract: The state of knowledge-based management in central government was examined as part of the State Treasury’s report on the state of knowledge-based management in public administration. The report’s objective was to survey the current state of knowledge-based management in central government organisations and create a replicable model for monitoring the maturity level of knowledge-based management, to promote the allocation and monitoring of future development measures. The current state of knowledge-based management was studied in the ministries of four administrative branches, as well as the agencies under these ministries. The report was written by Creatido and the Tampere University together with the State Treasury. The examination of the current state of the central government utilised a maturity analysis process that focused on knowledge-based management. A maturity analysis is a systematic development and change management tool that is used to form a current-state description of the area under review and to structure development proposals in relation to said area’s level of maturity. The report applied Creatido’s maturity analysis model, where knowledge-based management is approached as a comprehensive management philosophy from the perspectives of human management, issue management and the management of knowledge-based management as a whole. A maturity analysis survey was submitted to the organisations participating in the report to examine the experiences of knowledge users (676). Additionally, the process included two workshops that focused on knowledge-based management structures in organisations. According to the report, the state of knowledge-based management in central government is at a developing level (3/5). Its key areas of strength were human and organisational management and the observed culture of knowledge-based management. However, the central government organisations were consistently weaker when it came to the role that knowledge-based management played in their organisational management. Their other areas of weakness included the systematic nature of the knowledge-based management, how knowledge was managed, and their reporting and analytics. The analysis identified four key areas (the management of knowledge-based management, and the structures, practices and enablers of knowledge-based management) that were used to describe the current state of knowledge-based management and key development areas. The key development areas that were identified included structuring the overall picture of knowledge-based management, creating a shared understanding of the issue, and drawing up a development plan for knowledge-based management, to support its systematic development. The needs of knowledge users should be more strongly accounted for in the development of reporting and information management, as well as the factors that influence how the implemented solutions can be better utilised to support operations, change observations and foresight. Determining the necessary processes and operating methods will play an important role in making knowledge-based management a concrete part of everyone’s work in the central government.			
Keywords:	Knowledge-based management, knowledge management, maturity level, central government		
Language:	finnish	Pages:	30
Publication sales/distribution:	https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/julkaisut/julkaisuja-julkishal-linnon-palveluista/		

Sisällysluettelo

Alkusanat	6
1. Tiedolla johtaminen valtionhallinnossa	7
1.1. Tiedolla johtaminen ja sen kypsyyden arviointi	7
1.2. Selvityksen toteutus	9
1.3. Kokonaistulokset	10
1.4. Tuloksiin vaikuttavia tekijöitä	11
2. Nykytilakuvaus	12
2.1. Tiedolla johtamisen johtaminen	12
2.1.1. Tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa	12
2.1.2. Tiedolla johtamisen systemaattisuus	13
2.1.3. Tiedolla johtamisen kehittämispanostukset	14
2.1.4. Johdon rooli tiedolla johtamisessa	14
2.2. Tiedon johtamisen rakenteet	15
2.2.1. Raportointi ja analytiikka	16
2.2.2. Tiedon johtaminen	17
2.3. Tiedolla johtamisen käytännöt	18
2.3.1. Tiedolla johtamisen prosessi	18
2.3.2. Tiedolla johtamisen arkkitehtuuri	19
2.3.3. Tiedosta toimintaan ja vaikuttavuuteen	20
2.4. Tiedolla johtamisen mahdollistajat	22
2.4.1. Ihmisen ja organisaation johtaminen	22
2.4.2. Tiedolla johtamisen kulttuuri	23
2.4.3. Tiedolla johtamisen taidot	24
3. Johtopäätökset	26
3.1. Yhteenveto	26
3.2. Kehitysehdotukset	26
Liite A: Selvityksen otos ja toteutuksen kuvaus	29

Alkusanat

Tiedolla johtaminen, eli tietoon perustuva päätöksenteko ja organisaation kehittäminen, on epävakaina aikoina ja erityisesti julkisella sektorilla kenties ajankohtaisempaa kuin koskaan. Avoimeen tietoon perustuvan päätöksenteon tärkeys on tunnistettu julkisen hallinnon toiminnassa ja sitä koskevassa sääntelyssä osana demokratian toteutumista. Tiedolla johtamisen teemat nousevat esiin julkisen hallinnon strategiassa yhtenä strategisena päämääränä (tietoon pohjautuva päätöksenteko) sekä valtioneuvoston periaatepäätöksessä tiedon hyödyntämiseksi ja avaamiseksi.

Valtiokonttorin tavoitteena on edistää julkishallinnon tiedolla johtamista niin valtionhallinnossa kuin kunnissa ja hyvinvointialueilla. Tähän tarpeeseen pyrkii osaltaan vastaamaan Valtiokonttorin, Creatido Oy:n ja Tampereen yliopiston tietojohdamisen yksikön yhteistyössä toteuttama Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa -selvitys, jonka tuloksia tämä raportti avaa. Tämän ja kuntasektoriin keväällä 2023 kohdennettavan vastaavan selvityksen tavoitteena on paitsi kartoittaa tiedolla johtamisen nykytilaa, myös luoda malli tiedolla johtamisen kypsyysden seuranta varten julkishallinnossa.

Tiedolla johtamisen kypsyystasoa on arvioitu viime vuosina useissa eri selvityksissä, myös julkishallinnon organisaatioissa. Mihin siis tarvitsemme kypsyystasoselvityksiä? Tiedolla johtamisen tilan tarkastelu on tärkeää toimintaympäristön jatkuvan muutoksen ymmärtämiseksi. Jotta organisaatiota ja toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan, tulee sekä seurata tapahtunutta kehitystä että ennakoita ja suunnitella tulevaisuutta. Kypsyysmallit tarjoavat kokonaisvaltaisen tavan tarkastella organisaation nykytilaa ja määritellä sen tavoitteet. Niiden avulla voidaan seurata, miten kehitystoimenpiteet vaikuttavat organisaation toimintaan.

Tarkoituksenamme on jatkaa ja toistaa julkishallinnon kypsyystasoselvityksiä ja rikastaa näin syntyvää tietovarantoa entisestään, sekä johtamisen että akateemisen tutkimuksen tarpeisiin. Esitän lämpimät kiitokset nyt julkaistavaan valtionhallinnon tutkimukseen osallistuneille organisaatioille.

Olli Ahonen

Apulaisjohtaja

Tietojohdamisen palvelut

Valtiokonttori

1. Tiedolla johtaminen valtionhallinnossa

Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen ovat käsitteinä nousseet pinnalle Suomessa 1990-luvun puolivälistä alkaen. Tiedolla johtaminen määritellään usein tietojohdamisen osa-alueeksi, jonka päämääränä on tietoperustainen päätöksenteko ja sen mahdollistaminen. Julkisella sektorilla tiedolla johtamisen tarkoituksena on parantaa organisaatioiden toimintaa, löytää keinoja kansalaisten tarpeiden ymmärtämiseen sekä tarjota parempia palveluja ottaen huomioon muun muassa resurssitehokkuuden ja kestäväen kehityksen periaatteet. Huolimatta nuoresta tutkimusalueesta ja alan käsitteistön vakiintumattomuudesta tiedolla johtamista on tutkittu julkisella sektorilla suhteellisen paljon sekä Suomessa että kansainväliselläkin tasolla¹.

Tiedolla johtamisen tavoitteena julkisella sektorilla on ymmärtää kansalaisten tarpeita, tarjota parempia palveluja sekä tukea organisaation toimintaa ja sen kehittämistä tiedon avulla.

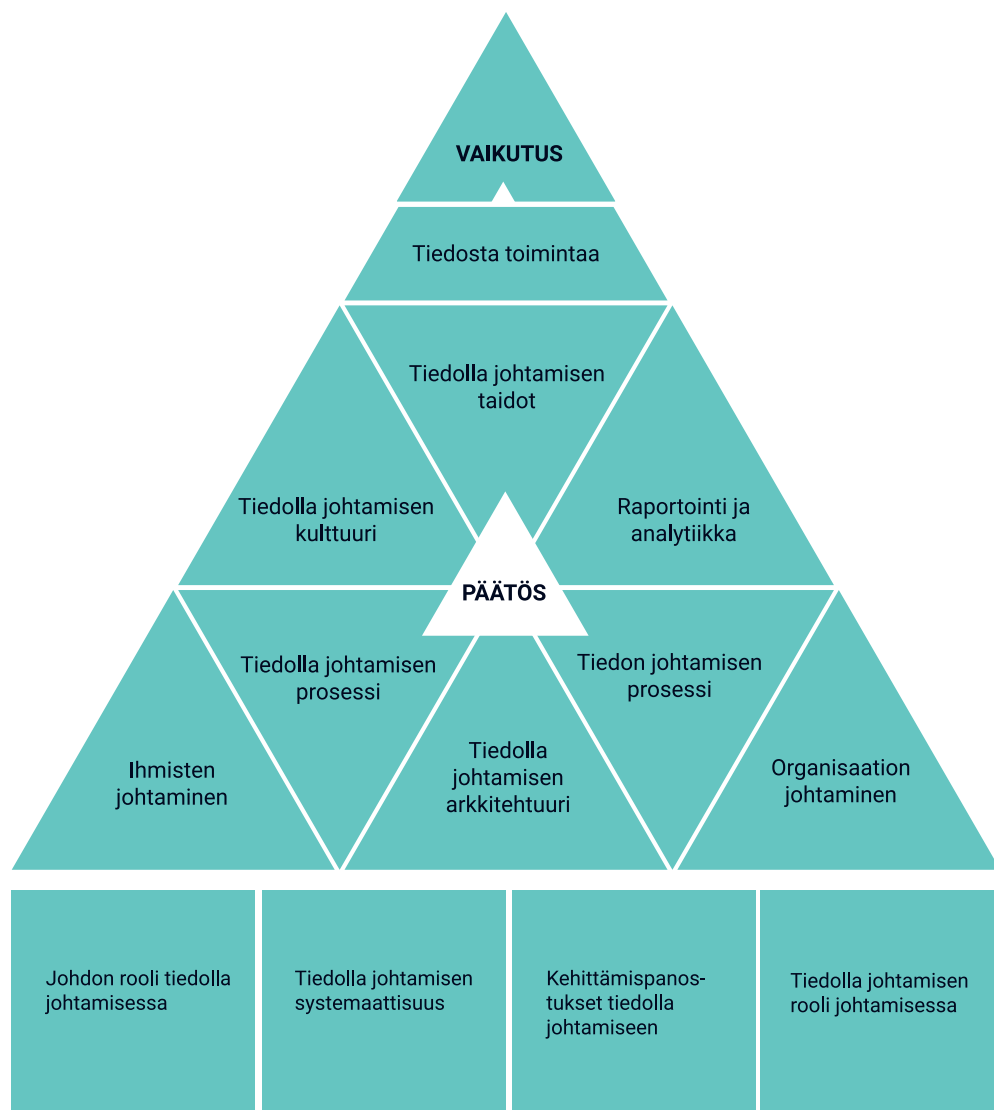
Julkiselle sektorille ominaiset tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimukset aiheuttavat tarvetta priorisoinnille ja strategiselle päätöksenteolle. Tiedolla johtamista tarvitaan julkisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen, kuten myös julkisen sektorin kohtaamaan kilpailuun ja kansalaisten palveluvaatimuksiin vastaamiseen. Haasteita tiedolla johtamiselle voivat aiheuttaa datan laatu, tehottomat prosessit ja inhimilliset ajattelun virheet.

1.1. Tiedolla johtaminen ja sen kypsyyden arviointi

Tiedolla johtamista tarkastellaan selvityksessä kokonaisvaltaisena johtamisfilosofiana, joka kiinnittyy vahvasti organisaation johtamiseen ja tiedon hyödyntämiseen toiminnan ja kehittämisen tukena. Koska tiedolla johtaminen on laaja ja abstrakti kokonaisuus, sitä on helpompi lähestyä jäsenneilyn viitekehysten kautta. Kuvassa 1 on Creatidon tiedolla johtamisen viitekehys, jonka osa-alueiden mukaan kypsyyssanalyysissa tarkasteltavat aiheet on jäsennetty. Viitekehys on muotoiltu pohjautuen useisiin johtamisen ja tietojohdamisen kirjallisuudessa esiintyneisiin malleihin ja teorioihin.

1

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis 3/2020, 48(3)

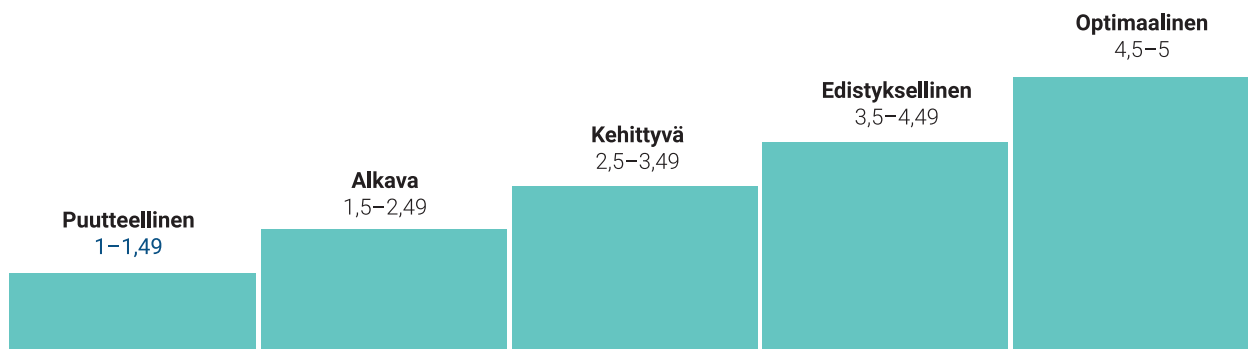


Kuva 1. Tiedolla johtamisen viitekehys, © Creatido

Tiedolla johtamisen perustan luo tiedolla johtamisen johtaminen (viitekehysten alimmat laatikot). Tiedolla johtamisen systemaattinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen on kriittistä pitkäaikaisten hyötyjen saavuttamiseksi, ja johdon rooli tiedolla johtamisen onnistumisessa on suuri. Tiedolla johtaminen sisältää niin ihmisten toimintaan ja johtamiseen liittyviä elementtejä kuin myös tietoon ja asioiden johtamiseen liittyviä aiheita. Viitekehyksessä yhdistyy tiedolla johtamisen inhimillinen puoli (vasemmalla) ja tiedon ja asioiden johtamisen teknisempi näkökulma (oikealla).

Kun toimintaympäristö muuttuu, organisaatiot tarvitsevat keinoja arvioidakseen ja kehittääkseen tiedolla johtamisen tilaansa. Kypsyysmallit tarjoavat kokonaisvaltaisen ja objektiivisen tavan tarkastella organisaation tiedolla johtamisen nykytilaa ja määritellä organisaation tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Kypsyysmallien avulla on myös mahdollista priorisoida tarkastelun piiriin kuuluvia kohteita, rakenteita ja toimintoja, joihin on syytä kiinnittää lisähuomiota. Kypsyysmallit ovat tehokas työkalu organisaation tiedolla johtamisen ohjauksessa ja seurannassa sekä tiedolla johtamisen esteiden tunnistamisessa ja selvittämisessä. Valtaosa kypsyysmalleista on kuitenkin geneerisiä luonteeltaan, eikä niitä ole suunnattu erityisesti julkisen sektorin kontekstiin.

Tässä selvityksessä tiedolla johtamisen tilan arvioinnissa hyödynnettiin Creatidon® Kypsyysanalyysia, jota muokattiin valtionhallinnon konteksti huomioiden. Creatidon® Kypsyysanalyysi konseptin mukaiseen toteutukseen kuuluu tiedon hyödyntäjille kohdennettu kysely, tiedolla johtamisen vastuukäyttäjien kanssa toteutettava auditointi tiedolla johtamisen rakenteista sekä haastattelut havaintojen syventämiseksi ja kehitysehdotuksien muodostamisen tueksi. Creatidon® Kypsyysanalyysimallissa tiedolla johtamisen kypsyystasoa on viisi (5). Kypsyysmallin tasot on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Creatidon tiedolla johtamisen kypsyysmallin tasot.

Korkeammille kypsyystasojille siirryttäessä organisaation tiedolla johtamisen systemaattisuus sekä kokonaisvaltaisuus laajenee, ja tiedolla johtamisen rakenteet, kulttuuri ja kyvykyys kehittyvät. Tiedolla johdettu toiminta jalostuu, jolloin myös sen tuottama lisäarvo organisaatiolle kasvaa.

1.2 Selvityksen toteutus

Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa valtionhallinnon tiedolla johtamisen nykytilaa. Toteutustavaksi valittiin yllä esitelty tiedolla johtamisen kypsyysanalyysi, jonka avulla tiedolla johtamisen ja tiedon hyödyntämisen näkökulmia saatiin esiin koko organisaatioita läpileikkaavasti, mikä laajentaa aiempien selvitysten vastuuhenkilöiden näkemyksiin painottunutta lähestymistapaa. Kyselyn ja työpajojen perustella kuvattiin tiedolla johtamisen nykytilaa ja muodostettiin käsitys tiedolla johtamisen kypsyystasosta.

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen tilan tarkastelemiseksi muodostettiin otos valtionhallinnon organisaatioista. Selvitykseen valikoitui kahdeksan organisaatiota neljältä eri hallinnonalalta. Otoksen myötä saadaan muodostettua ensimmäinen arvio valtionhallinnon tiedolla johtamisen tilasta mahdollistaen myös jatkossa kehityksen seurannan. Tarkempi kuvaus otoksen muodostamisesta ja selvityksen toteutuksesta on kuvattu liitteessä A.

Kypsyysanalyysikyselyyn saatiin 676 vastausta. Koko kyselyn vastausprosentti oli 19 % (osallistuneiden organisaatioiden henkilöstömäärä oli 3588). Organisaatiokohtaiset vastausprosentit vaihtelivat 8 % - 40 % välillä.

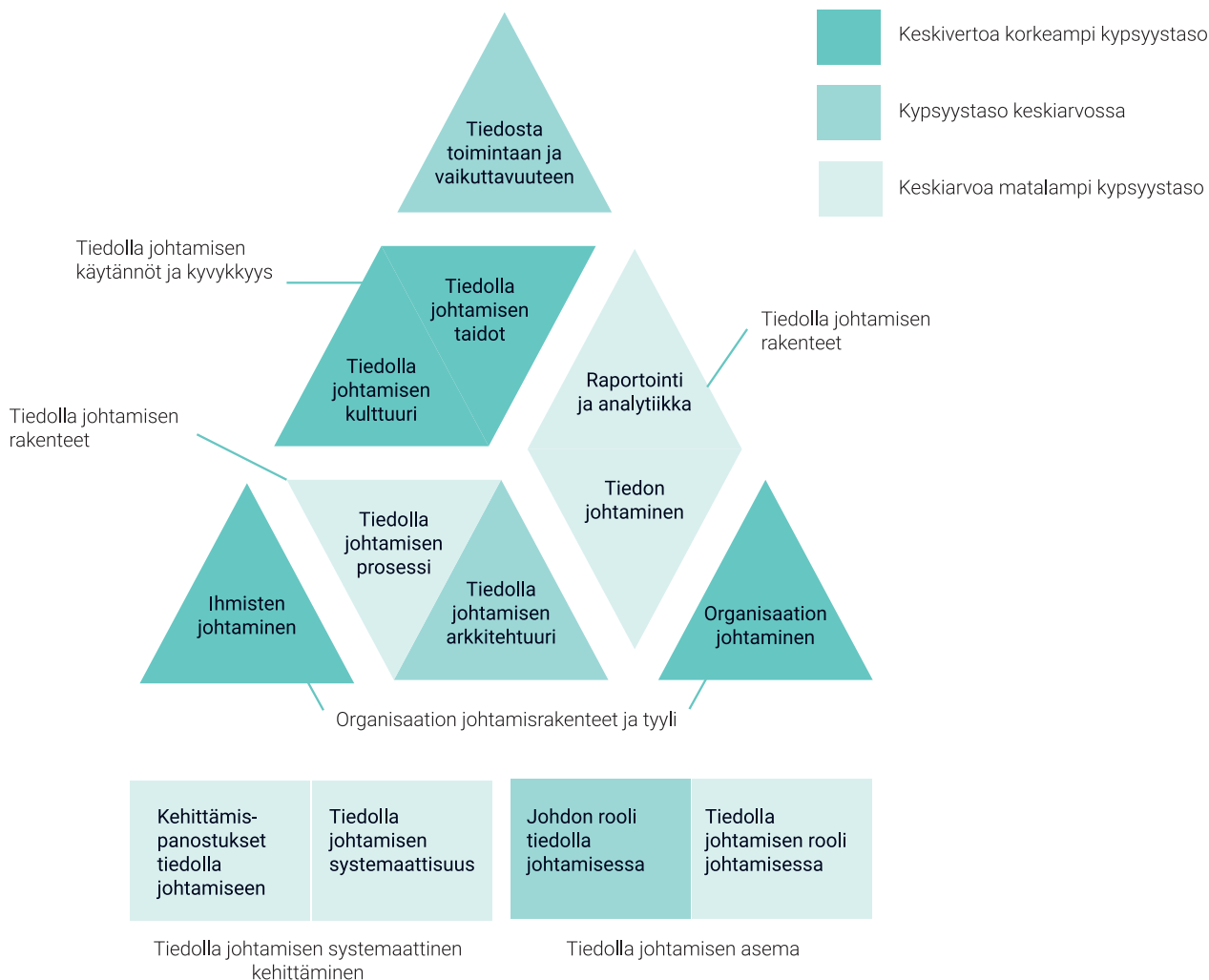
Kyselyn lisäksi järjestettiin kaksi työpajaa, johon kutsuttiin kaikista selvitykseen osallistuvista organisaatioista tiedolla johtamisen vastuuhenkilöitä sekä muita tiedolla johtamisen kehittämisessä mukana olevia tahoja. Ensimmäisessä työpajassa tarkastettiin organisaatioiden tiedolla johtamista tukevia rakenteita ja toimintamalleja, ja toisessa keskityttiin organisaatioiden tiedolla johtamisen keittämiskohteisiin.

Tuloksia analysoitiin laadullisesti ja tilastollisesti. Jokaiselle neljälletoista osa-alueelle määritettiin kypsyystaso ja näiden perusteella määritettiin jokaisen osallistuneen organisaation kypsyystaso. Valtionhallinnolle yleistetty kypsyystaso on laskettu osallistuneiden organisaatioiden tuloksien keskiarvona.

1.3. Kokonaistulokset

Otoksen perusteella laskettu keskiarvo valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyydelle on 3,06.

Kypsyystasoluokittelussa se asettuu kolmannelle kypsyysaskelmalle (ks. kuva 2), jonka kuvaus on kehittyvä. Kuvassa 3 on esitetty kypsyystasojen tulokset osa-aluekohtaisesti. Osa-alueiden kypsyystasot vaihtelivat 2,52–4,00 välillä.



Kuva 3. Valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyys.

Keskiarvoa matalammalla kypsyystasolla ovat tiedolla johtamisen rooli johtamisessa, tiedolla johtamisen systemaattisuus, kehittämispanostukset tiedolla johtamiseen, tiedolla johtamisen prosessi, tiedon johtaminen sekä raportointi ja analytiikka. Keskeisin kehittämiskohde on tiedolla johtamisen johtaminen, eli se, miten tiedolla johtamisen kokonaisuus jäsenetään, miten se ymmärretään organisaatiossa sekä miten sitä johdetaan ja kehitetään tavoitelähtöisesti. Tiedolla johtamisen johtaminen luo pohjan tiedolla johtamiselle ja ovat siten tärkeä askel tiedolla johtamisen kehittämiselle. Toinen selkeä kehittämistä vaativa kokonaisuus on tiedon johtamisen rakenteet, joka sisältää muun muassa sen, miten tietojärjestelmät tukevat tiedolla johtamista sekä miten raportoinnin ja analytiikan avulla vastataan eri tasoihin tietotarpeisiin koko organisaatiota läpileikkaavasti. Kolmantena kehittämiskohteena havaittiin tiedolla johtamisen käytännöt, eli miten tiedolla johtaminen kytkeytyy osaksi toimintaa ja eri prosesseja sekä miten tiedolla pystytään ohjaamaan toimintaa ja vastaamaan tietotarpeisiin.

Keskiarvoa korkeammalla kypsyystasolla ovat organisaation johtaminen, ihmisten johtaminen, tiedolla johtamisen taidot sekä tiedolla johtamisen kulttuuri. Näitä vahvuuksia on tärkeää hyödyntää tiedolla johtamisen kehittämisen tukena ja ne voidaan nähdä kehittämisen mahdollistajina. Yksityiskohtaisemmalla tarkastelutasolla voidaan havaita myös jokaisessa osa-alueessa yksittäisiä kehittä-

miskohteita, joita ei tule unohtaa tiedolla johtamisen kehittämisen yhteydessä. Näihin tarkennutaan nykytilakuvauksen yhteydessä.

1.4. Tuloksiin vaikuttavia tekijöitä

Aineisto analysoitiin tilastollisesti (tarkempi kuvaus liitteessä A). Analyysin perusteella ei voi nimetä selkeitä yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttaisivat eniten tiedolla johtamisen kehittämiseen. Tämä tukee näkemystä siitä, että **tiedolla johtaminen on kompleksinen ja systeeminen kokonaisuus, johon ei ole yksinkertaista ratkaisua, vaan tiedolla johtamista tulee kehittää kokonaisvaltaisesti.**

Koko selvityksen kyselyn keskihajonta oli korkeahko (1,10). Hajontaa ilmeni niin eri organisaatioiden välillä kuin organisaatioiden sisälläkin. Yleisesti suuri keskihajonta kertoo vastaajien kokemusten polarisoitumisesta tarkasteltavan asian suhteen. Tämä voi johtua esimerkiksi eriävistä käytännöistä henkilö-, osasto- tai organisaatiotasolla. Osittain hajontaa selittää useista organisaatioista muodostettu otos, mutta suurta vaihtelevuutta ilmeni myös tiettyjen osa-alueiden ja mittareiden kohdalla. Keskihajonta oli suurinta tiedolla johtamisen kulttuurin, prosessien ja taitojen kohdalla. Yksittäisinä mittareina korostuivat tiedolla johtamiseen tarjolla oleva tuki, keskustelut tiedosta sekä tahtotila, innostus ja kannustus tiedon hyödyntämiseen. Tilastollisen analyysin perusteella havaittiin, että tietyissä kokonaisuuksissa vastaukset olivat keskenään linjassa, eli saman aiheen kysymyksiin on vastattu samalla tavoin kaikkien vastaajien kesken (esim. raportointi ja analytiikka -osa-alueen sisällä). Näitä havaintoja on hyödynnetty tuloksien analysoinnissa.

Ministeriöiden vastaukset olivat keskiarvoiltaan pääosin hieman matalampia kuin valtion virastojen. Ainoana poikkeuksena nousi esiin tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa, joka oli ministeriöissä hieman korkeampi kuin virastoissa. Vaikka tiedolla johtaminen ei näyttäytynyt virastoissa systemaattisena toimintana, tiedolla johtamisen vaikutukset tunnistettiin niissä paremmin kuin ministeriöissä. Myös tiedolla johtamisen kehittämispanostukset koettiin valtion virastojen vastaajien kesken korkeammiksi kuin ministeriöiden vastaajien osalta.

Valtiovarainministeriön (VM) ja maa- ja metsätalousministeriön (MMM) hallinnonalojen tulokset olivat korkeampia kuin liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) ja opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM). Erityisesti tiedolla johtamisen asema ja tiedolla johtamisen kulttuuri saivat kahdelta ensimmäiseltä hallinnonalalta korkeampia tuloksia kuin muilta. On huomattava, että VM:n tehtävänä on edistää koko julkisen hallinnon digitalisaatiota, sisältäen myös tiedon ja tiedon hallinnan ohjauksen ja tietopolitiikan edistämisen. LVM:n hallinnonalalla tiedon saatavuus oman tehtävän tarpeisiin koettiin olevan muita organisaatioita heikompaa ja järjestelmien käyttötaitoja ja kyvykkyyksiä keskustella tiedosta arvioitiin selvästi muita alhaisemmiksi. OKM:n tavoitteiden toteutumisen ja toimintaympäristön muutoksen seuraaminen arvioitiin muita hallinnonaloja heikommalle tasolle. Yhtenäisimpiä näkemyksiä kaikkia tarkasteltuja hallinnonaloja läpileikkaavasti saatiin tiedolla johtamisen aseman ja raportoinnin ja analytiikan osalta.

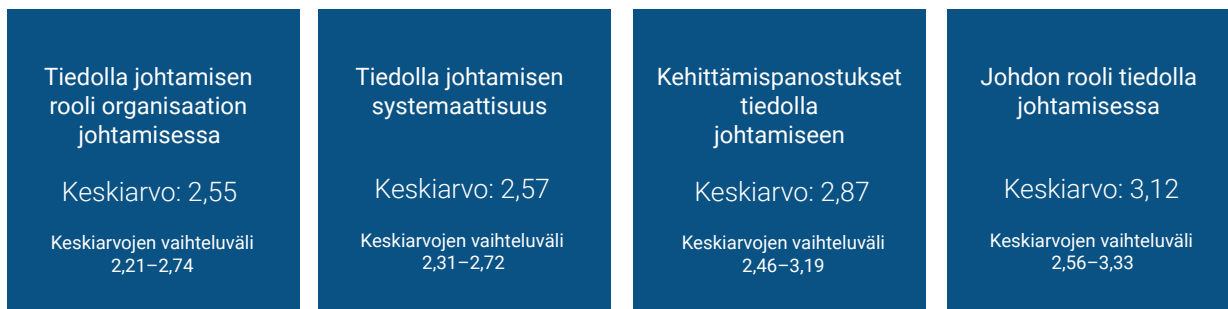
Ylimmän johdon ja esihenkilöiden vastauksia tuli koko selvitykseen 103 kappaletta (15,2 % kaikista vastauksista) ja heidän vastauksiensa keskiarvo oli 3,27 (6,9 % korkeampi kuin koko kyselyn keskiarvo). Johdon ja esihenkilöiden vastauksissa eniten hajontaa ilmeni tiedolla johtamisen kulttuurin lisäksi tiedolla johtamisen roolissa organisaation johtamisessa sekä johdon roolissa tiedolla johtamisessa. Toinen erityispiirre on, että ministeriöiden johdon ja esihenkilöiden vastaukset olivat arvioinneiltaan korkeampia kuin valtion virastojen vastaavassa asemassa työskentelevien henkilöiden.

Valtionhallinnon toimijoiden työuran pituus vaikutti kokonaistuloksiin vain hieman. Alle kaksi vuotta valtionhallinnossa työskennelleiden vastaajien vastauksien keskiarvo oli korkeampi kuin muilla vastaajilla. Heikoimpia arvioita antoivat 3–10 vuotta valtionhallinnossa työskennelleet vastaajat, kun taas yli 10 vuotta työskennelleiden vastaajien keskiarvo vastasi hyvin pitkälti koko kyselyn keskiarvoa. Jälkimmäisten vastaajien osuus koko vastaajamäärästä oli 58 %.

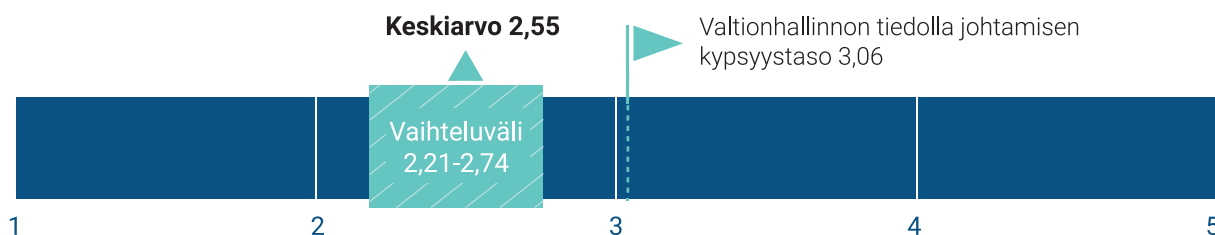
2. Nykytilakuvaus

Tässä luvussa on avattu tarkemmin valtionhallinnon tiedolla johtamisen nykytilaa. Sisältö on ryhmitelty keskeisimpien kehittämiskohteiden mukaisesti laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joiden alta löytyy osa-alueitasoinen analyysi. Selvitykseen osallistuneiden organisaatioiden vastauksien keskiarvojen vaihteluväli on esitetty osa-aluekohtaisesti janakuvissa.

2.1. Tiedolla johtamisen johtaminen



2.1.1. Tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa



Kuva 4. Tiedolla johtamisen rooli organisaation johtamisessa

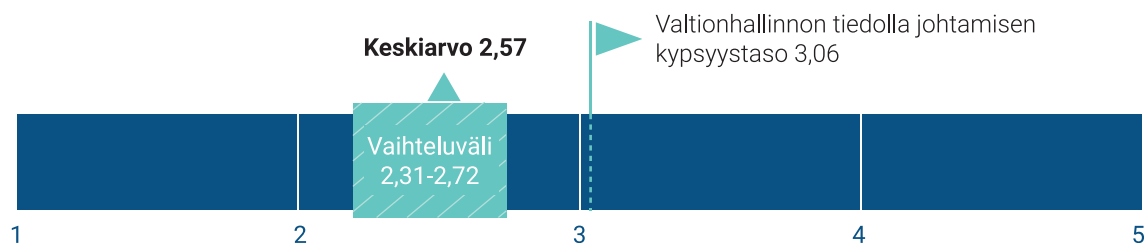
Parhaimmillaan tiedolla johtaminen on luonteva osa koko organisaation johtamista ja toimintaa. Tähän päästäkseen organisaatioiden on nostettava tiedolla johtaminen osaksi organisaation strategiaa ja luotava rakenteita tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Tiedolla johtamiselle tulisi myös määritellä tarkempi strategia, visio ja tavoitteet, jotta sen kehittämistä voidaan ohjata ja seurata. Työpajojen perusteella valtionhallinnon organisaatioissa ei ole vielä laadittu tiedolla johtamisen strategioita. Tiedolla johtaminen on kuitenkin jo noussut osaksi organisaation strategiaa tai tiedolla johtamisen teemoja on esillä muissa kehityssuunnitelmissa (julkisen hallinnon strategia). Vaikka tiedolla johtaminen nousee esiin strategisissa päämäärissä, vain 22,2 % vastaajista tunsikin oman organisaationsa tiedolla johtamisen tavoitteet. Työpajojen osallistujat kokivat, että tietojohtamiselle tulisi määritellä tavoitteet ja luoda suunnitelma niihin pääsemiseksi. On hyvä huomioida, että samoin kuin organisaation strategian osalta, myös tiedolla johtamisen tavoitteet tulee jalkauttaa organisaatioissa. Tulokset olivat kauttaaltaan matalia riippumatta hallinnonalasta.

Vaikka tiedolla johtaminen nousee esiin strategisissa päämäärissä, vain 22,2 % vastaajista tunsikin oman organisaationsa tiedolla johtamisen tavoitteet.

Tiedolla johtamisen kehittämisen tukemiseksi on tärkeää määritellä toimijoiden vastuut ja roolit. Työpajoissa todettiin, ettei tiedolla johtamisen vastuuta ja rooleja ole määritelty tai roolitus on osin

epäselvää. Kyselyn vastaajista vain 13 % tunnisti omalla organisaatiollaan olevan tiedolla johtamisen vastuuhenkilön. Tiedolla johtamisen vastuuden selventäminen nähtiin tärkeänä myös työpajoissa. **Tärkeitä kehitysaskeleita olisivat siis tiedolla johtamisen vastuuden ja tavoitteiden määrittäminen. Prosessin tueksi tiedolla johtamisen strategia, kehittämissuunnitelma ja/tai tiekartta ovat olennaisia apuvälineitä.**

2.1.2. Tiedolla johtamisen systemaattisuus



Keskeisenä haasteena valtionhallinnossa ilmeni yhteisen ymmärryksen puute tiedolla johtamisen kokonaisuudesta. Työpajoissa todettiin, ettei tiedolla johtamisen kokonaisuutta ole kuvattu valtionhallinnon organisaatioissa. Tällöin myös käsitteiden muodostaminen ja hallinta on hankalaa. Tiedon hallinnan kuvauksien täydentämistä tiedolla johtamisen osalta harkittiin mahdollisesti helpoimpana tapana lähteä kuvaamaan tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Organisaatioiden olisi tärkeää muodostaa kokonaisvaltainen kuvaus, jossa organisaation tiedolla johtamisen keskeiset ulottuvuudet on jäsennelty selkeäksi kokonaisuudeksi. Tiedolla johtamisen kokonaisarkkitehtuurin kuvaaminen tukee systemaattista kehittämistä sekä yhteisen ymmärryksen muodostumista tiedolla johtamisen kokonaisuudesta.

Työpajoissa todettiin, ettei tiedolla johtamisen kokonaisuutta ole kuvattu valtionhallinnon organisaatioissa, ja tällöin myös käsitteiden muodostaminen ja hallinta on kyseenalaista ja kehitystoiminta on hankalaa.

Yhteinen käsitteistö pohjaa tällä hetkellä Finton² määritelmille, joita hyödynnetään osassa valtionhallinnon organisaatioita. Tämän ei kuitenkaan nähty korvaavan tiedolla johtamisen käsittemallia. Tällä hetkellä vain 11,5 % vastaajista koki, että heidän organisaatiossaan vallitsee yhteinen käsitys ja käsitteistö tiedolla johtamisesta. Kaikilla hallinnonaloilla vastaukset olivat yhdenmukaisesti keskiarvoltaan hyvin matalia ja tämä kysymys olikin koko selvityksen heikoimpia arvioita saaneiden joukossa. Kuitenkin 67,5 % vastaajista koki itse omaavansa hyvän käsityksen siitä, mitä tiedolla johtaminen kokonaisuudessaan on. Tiedolla johtaminen voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja keskeisenä haasteena onkin yhteisen ymmärryksen muodostamisen tukeminen organisaatiossa ja koko valtionhallinnossa. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen nähtiin myös työpajoissa keskeisenä haasteena valtionhallinnon tiedolla johtamisessa. **Onkin tärkeää luoda pohja yhteiselle käsitteistölle ja yhteiselle ymmärrykselle tiedolla johtamisesta. Tätä prosessia tukee vahvasti tiedolla johtamisen kokonaiskuvan määrittäminen.**

Tällä hetkellä vain 11,5 % vastaajista koki, että heidän organisaatiossaan vallitsee yhteinen käsitys ja käsitteistö tiedolla johtamisesta.

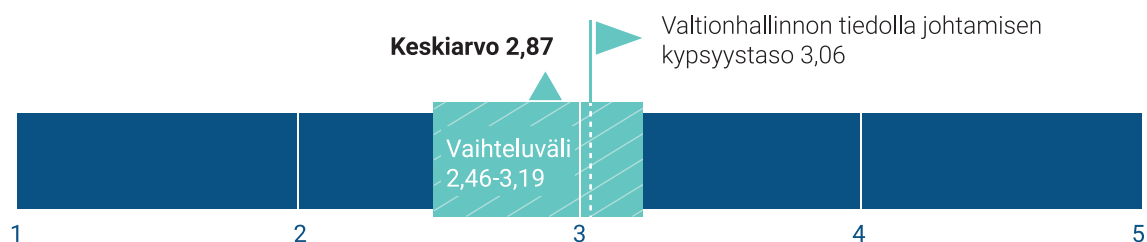
22 % vastaajista arvioi tietävänsä, mitä tiedolla johtamiseen kokonaisuuteen kuuluu heidän organisaatiossaan ja mikä on heidän oma roolinsa osana sitä. Tiedolla johtamisen kokonaiskuvan hahmottaminen yleisesti sekä oman organisaation osalta ovat heikolla tasolla valtionhallinnossa. Olisi tärkeää jäsentää tiedolla johtamisen kokonaisuus ja viestiä tästä organisaatiossa. Kokonaiskuvan

² <https://finto.fi/fi/>

muodostamisella tuetaan yhtenäisen ymmärryksen luomista sekä kartoitetaan, mitä osa-alueita tiedolla johtamiseen kuuluu käytännössä.

Tiedolla johtamisen kehittämiseksi ei pääosin tunnistettu jatkuvaa prosessia, jota seurattaisiin systemaattisesti. Kahdessa ministeriössä tiedolla johtamisen kehittämisessä nähtiin systematiikkaa verkostotyöskentelyn sekä tulostavoitteiden seurannan myötä.

2.1.3. Tiedolla johtamisen kehittämispanostukset

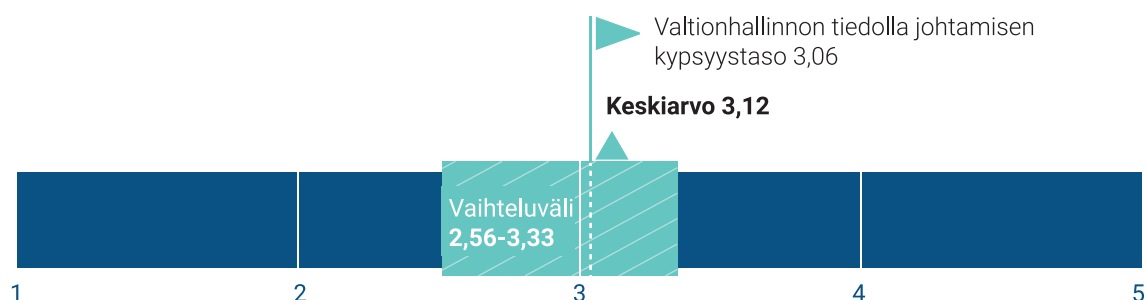


Kuten mille tahansa muullekin johdettavalle kokonaisuudelle, myös tiedolla johtamisen kehittämiselle on tärkeä asettaa tavoitteet sekä laskea arvioitu tuotto ja kustannukset. Tiedolla johtamiselle ja sen kehittämiselle tulee olla riittävät resurssit ja rahoitus. Selvityksen organisaatioilla ei ollut tiedolla johtamisen kehittämiseen varattua budjettia. Kehittämispanostuksia nähtiin kuitenkin kohdennettavan tiedolla johtamisen liittyviin asioihin muuta kautta.

Tiedolla johtamisen kehittämispanostukset painottuvat järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen, mutta sekä järjestelmien ja työkalujen että taitojen ja osaamisen kehittämispanostuksia ei koettu riittäväksi.

Työpajan osallistujat näkivät tiedolla johtamisen kehittämisen painottuvan enemmän järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen kuin osaamisen ja kulttuurin kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen mainittiin olevan tarjolla koko valtionhallinnolle yhteisiä maksuttomia koulutuksia. Tasaisesti jakautuvia kehittämispanostuksia tunnistettiin vain yhdellä hallinnonalalla (VM). **Vastaajien kokemuksen mukaan järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen panostetaan hieman enemmän kuin tiedolla johtamisen osaamisen ja kulttuurin kehittäminen. Vahvemmin painottui kuitenkin kokemus, ettei kehittämiseen panosteta riittävällä tasolla.** 32,4 % vastaajista koki, ettei järjestelmiin ja työkaluihin liittyvä panostus ole riittävää ja 35,4 % koki samoin tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseen liittyen.

2.1.4. Johdon rooli tiedolla johtamisessa



Johdon rooli tiedolla johtamisessa vaihteli valtionhallinnossa organisaatioiden välillä. Jotta tiedolla johtaminen juurtuisi osaksi johtamista ja organisaation toimintaa, johdon sitoutuminen tiedolla johtamisen kehittämiseen on ratkaisevaa onnistumisen kannalta. Tiedolla johtamisen vastuita ei ole tarkoitus vierittää johdon kannettavaksi, vaan johdon osalta tärkeintä on sitoutuminen, osallistuva ote ja esimerkillä johtaminen. Vastaajista 41,6 % arveli oman organisaationsa johdon olevan sitoutunut tiedolla johtamisen keittämiseen ja 37,1 % koki johdon tunnistavan tiedolla johtamisen merkityksen. Yleisesti tiedon hyödyntäminen päätöksenteon tukena nähtiin tärkeänä valtionhallinnossa ja työpaikoissa korostettiin, että johdossa vallitsee halu tukea päätökset tietoon.

Tiedolla johtamisen vastuita ei ole tarkoitus vierittää johdon kannettavaksi, vaan johdon osalta tärkeintä on sitoutuminen, osallistuva ote ja esimerkillä johtaminen.

Johdon oma toiminta ja esimerkillä johtaminen luovat pohjaa tiedolla johtamisen toimintatapojen ja kulttuurin muodostumiselle. Tämän tueksi johdon on tärkeää jakaa aktiivisesti ja avoimesti tietoa tiedon varassa tehdyistä toimenpiteistä. Vastaajien näkemykset johdon osallistumisesta tiedosta käytävään keskusteluun ja tiedon jakamiseen vaihtelivat jonkin verran. Kaikista vastaajista 34 % koki johdon osallistuvan tiedosta käytävään keskusteluun. Osallistuva ja aktiivinen toimintamalli tiedolla johtamiseen voi tukea tämän toteutumista. Tällä hetkellä valtionhallinnon organisaatioiden johdossa ei tunnistettu olevan toimintamallia tiedolla johtamiseen.

Tiedolla johtamisen johtamisen tärkeimmät kehittämiskohteet:

- Tiedolla johtamisen kokonaiskuvan jäsentäminen
- Tiedolla johtamisen tavoitteiden määrittäminen (tiedolla johtamisen strategia/kehittämissuunnitelma/tiekartta tukena)
- Tiedolla johtamisen vastuiden määrittäminen
- Käsitteistön ja yhteisen käsityksen muodostamiseen (viestintä ja koulutukset tukena)
- Budjetointi tiedolla johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen, järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen sekä osaamisen ja taitojen kehittämiseen
- Johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen tiedolla johtamiseen

2.2. Tiedon johtamisen rakenteet

Raportointi ja analytiikka

Keskiarvo: 2,71

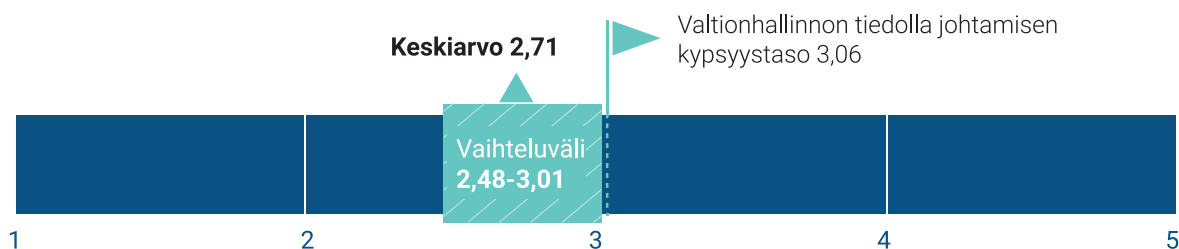
Keskiarvojen vaihteluväli
2,48–3,01

Tiedon johtaminen

Keskiarvo: 2,72

Keskiarvojen vaihteluväli
2,61–2,94

2.2.1. Raportointi ja analytiikka



Valtionhallinnon kontekstissa raportoinnin käsite voidaan tulkita monella tavalla. Asianhallintaan liittyvä raportointi ja toimintaympäristön seurantaan liittyvät laajat laadulliset raportit ovat tärkeässä roolissa valtionhallinnon raportoinnissa. Toinen näkökulma raportointiin on jatkuva, dataan pohjautuva toiminnan kuvaaminen ja seuraaminen erilaisia analytiikkamenetelmiä hyödyntäen. Tässä selvityksessä keskityttiin tarkastelemaan raportointia pääasiassa dataan pohjautuvan raportoinnin ja analytiikan näkökulmasta. Tavoitteena on, että eri toimintoihin ja tehtäviin liittyen olisi tarjolla valmiiksi raportoitua tietoa asemasta ja tehtävänkuvasta riippumatta. Parhaimmillaan raportointi on osin automaattista ja raportit on kohdennettu tehtävänkuvan tarpeiden mukaisesti.

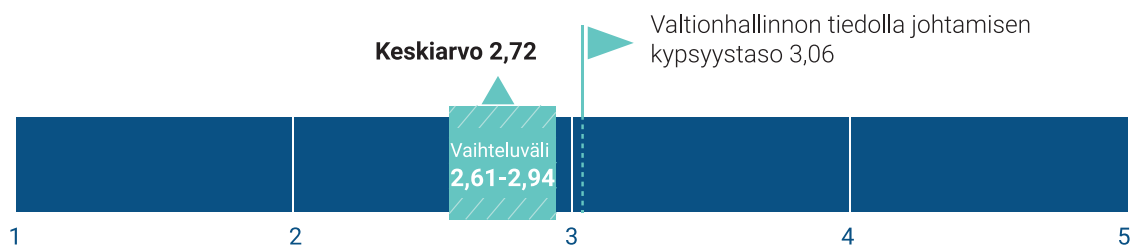
Tällä hetkellä raportoinnin vastaavuus tietotarpeisiin oli valtionhallinnon organisaatioilla kauttaaltaan huonolla tasolla. Vain 19,4 % kaikista vastaajista koki käytettävissä olevien analytiikkapalveluiden olevien riittäviä suhteissa heidän tiedolla johtamisen tarpeisiinsa. Omaan tehtävän hoitamiseen hyödynnettävää valmiiksi raportoitua tietoa oli saatavilla 21,7 %:lla vastaajista. Johdon ja esihenkilöiden osalta vastaava luku oli 30,3 %, eli omia tarpeita vastaavan raportoidun tiedon saatavuus oli selvästi parempi, mutta prosenttiosuus on silti matala tietoperustaisen päätöksenteon näkökulmasta. Raportoinnin tarjoama tuki ennakointiin ja tulevan ennustamiseen jäi valtionhallinnossa matalalle tasolle. 38,7 % ei kokenut raporttien tarjoavan tukea ennakointiin ja tulevan ennustamiseen. Ennakoinnin osalta kaikkien hallinnonalojen tilanne oli yhtä heikko. Analyysin perusteella suurella osalla vastaajista käytettävissä olevat analytiikkapalvelut ja valmiiksi tuotetut raportit eivät vastaa tietotarpeisiin nykyisyyden tarkastelun tai ennakoinnin osalta. **Olisi tärkeää selvittää raportoinnin tietotarpeita eri toimijoiden näkökulmasta ja painottaa tarvelähtöistä raportoinnin kehittämistä.**

Suurella osalla vastaajista käytettävissä olevat analytiikkapalvelut ja valmiiksi tuotetut raportit eivät vastaa tietotarpeisiin nykyisyyden tarkastelun tai ennakoinnin osalta.

Vaikka raporttien saatavuus ja niissä tarjottavan tiedon määrä olisikin korkeampi, raporttien helpolukuisuus ja selkeys vaikuttavat merkittävästi niiden hyödyntämisasteeseen. 23,5 % vastaajista arvioi käytettävissä olevat raportit selkeiksi ja oleellisen tiedon löytämisen helpoksi. Vain 19,5 % koki raporttien mahdollistavan dataan porautumisen. On myös huomattava, että laadukkaan raportoinnin pohja on laadukkaassa tiedossa. Käytettävissä olevan tiedon tulisi olla luotettavaa, ymmärrettävästi tulkittavissa, ja sen pohjalta tulisi pystyä hahmottamaan nopeasti sen hetkinen tilanne, suunta ja etäisyys tavoitteeseen. Vastaajien kokemus tarjolla olevan tiedon ajankohtaisuudesta vaihteli hie-man hallinnonaloittain.

Organisaatioilla tulisi olla kuvaukset raportoinnin järjestelmistä ja toimintatavoista, sekä ohjeet näiden käyttöön ja tulkintaan. Työpajoissa vain yksi organisaatio (VK) mainitsi raportoinnin kuvauksien olevan ajantasaisia. **Raportoinnin vastuiden määrittelyt ja kuvaukset sekä kuvaukset raportoinnin yhtenäisistä käytännöistä, toimintatavoista ja ohjeet näiden käyttöön ja tulkintaan tulisi sekä laatia että viestiä koko organisaatiolle.**

2.2.2. Tiedon johtaminen



Toimiva tiedon hallinta ja tekniset ratkaisut mahdollistavat osaltaan tiedolla johtamisen toteutumisen. Tieto- ja raportointijärjestelmien tulisi muodostaa tehokas ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus suhteessa tieto-, raportointi- ja hyödyntämistarpeisiin, ja tiedot tulisi olla hallitusti ja turvallisesti varastoituna sopivassa ja selkeässä muodossa raportointia ja analyyseja varten. Valtionhallinnon organisaatioissa tiedon hallinnan vastuuta on tunnistettu ja osin myös kuvattu, ja järjestelmillä voi olla nimettyjä vastuuhenkilöitä. Tiedon hallintaan vaikuttaa valtionhallinnon organisaatioissa vahvasti laki julkisen hallinnon tiedon hallinnasta³ sekä se, että julkisen hallinnon järjestelmähankinnat ovat sääntelyn alaisia, ja järjestelmien hankintoja ohjaa mm. valtioneuvosto.

Noin puolet kaikista vastaajista tunnisti haasteita eri lähteistä tulevien tietojen tarkasteluun, käyttöön ja hyödyntämiseen liittyen.

Tällä hetkellä eri lähteistä tulevien tietojen tarkastelun, käytön ja hyödyntämisen koettiin olevan koko valtionhallinnossa heikolla tasolla. Noin puolet kaikista vastaajista tunnisti haasteita näissä asioissa. Kysymyksen vastauksien keskiarvo oli koko kyselyn heikoin. Eri järjestelmistä tulevien tietojen tarkastelun, käytön ja hyödyntämisen koki vaivattomaksi vain 11,8 % vastaajista. Tiedon hyödyntämisen haasteet järjestelmistä voivat luoda kriittisen esteen tiedolla johtamisen toteutumiselle. Ideaalitapauksessa tarvittavan tiedon tulisi olla mahdollisimman helposti saatavilla, mahdollisesti jopa yhden luukun periaatteella. Tärkeintä kuitenkin on, että tietoa tarvittaessa henkilö tietäisi, mistä tieto löytyy ja ettei tiedon yhdistely vie valtavasti aikaa. Työpajassa kommentoitiin, että eri tietolähteiden tietojen yhdistäminen tiedolla johtamisen tueksi vaatii vielä kehittämistä. Tällä hetkellä voidaan havaita selkeitä haasteita valtionhallinnossa hyödynnettävien järjestelmien ja työkalujen käytettävyydessä ja tarkoituksenmukaisessa määrässä.

Vain 19,1 % arveli järjestelmiin kirjattavan tiedon olevan ajantasaista, virheetöntä ja eheää.

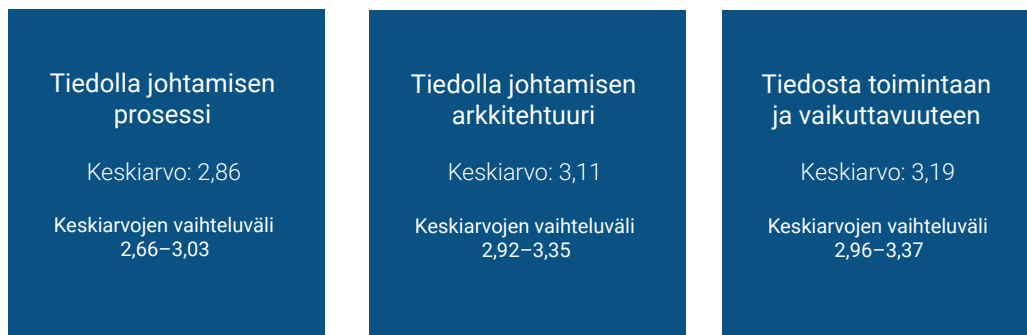
Vastaajista 38,3 % koki järjestelmiin kirjattavan tiedon olevan hyödyllistä ja johtamisessa hyödynnettävää. Vastaukset vaihtelivat jonkin verran hallinnonala- ja organisaatiokohtaisesti. Selkeät, tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset käytännöt tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen olisi tärkeää määritellä. Tiedon laatu nousi esiin yhtenevästi heikolla tasolla kaikissa organisaatioissa. Vain 19,1 % arveli järjestelmiin kirjattavan tiedon olevan ajantasaista, virheetöntä ja eheää. Kokemukset tiedon laadun heikkoudesta vaikuttavat vahvasti tiedon hyödyntämiseen käytännössä. Työpajoissa tiedon laatu nähtiin pääasiassa hyvänä, mutta virheettömyys ja ajantasaisuus mainittiin myös haasteena. **Tiedon laadun kehittämisestä muun muassa kirjauskäytänteiden kehittämisellä ja tiedon ajantasaisuudesta huolehtimalla tulisi huolehtia valtionhallinnossa.**

³ <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>

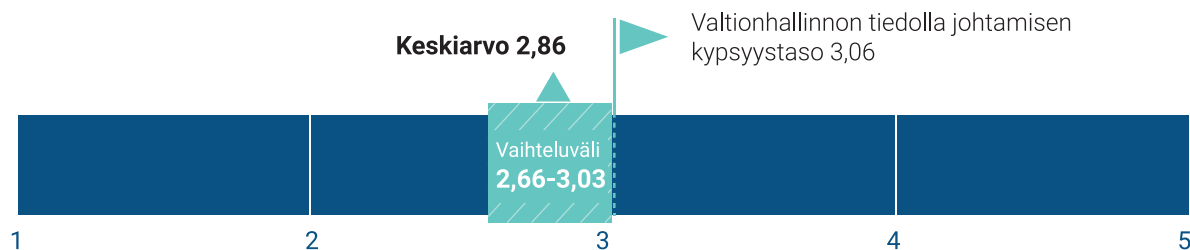
Tiedon johtamisen rakenteiden tärkeimmät kehittämiskohteet

- Raportoinnin tietotarpeiden selvittäminen eri toimijoiden tarpeiden näkökulmasta (tarvelähtöinen raportoinnin kehittäminen).
- Ennakoinnin tukeminen analytiikan avulla.
- Raportoinnin kuvauksien ja ohjeiden luominen ja viestintä.
- Tiedon hyödyntäminen järjestelmistä helpommaksi käyttäjälle (tietolähteiden määrän hallittavuus ja tuki tiedon yhdistelemiseen eri lähteistä).
- Tiedon laadun parantaminen (kirjaukset virheiden vähentämiseksi, ajantasaisuus).
- Kuvaukset käytettävissä olevista järjestelmistä, niiden sisältämistä tiedoista sekä ohjeet järjestelmien käyttöön.

2.3. Tiedolla johtamisen käytännöt



2.3.1 Tiedolla johtamisen prosessi



Tiedolla johtamisen kytkeytyminen organisaation toimintaan näkyy tiedolla johtamisen prosessien kautta. Tietojen tuottamisen ja kirjaamisen käytäntöjen, tiedon keräämisen, jakamisen, raportoinnin, tiedon hyödyntämisen sekä tietoon reagoinnin tarkastelulla pääsemme tutkimaan, miten tiedolla johtamista toteutetaan käytännössä organisaatioissa. Valtionhallinnossa tiedolla johtamisen prosesseihin liittyvissä kysymyksissä oli paljon hajontaa, eli kokemukset vastualueiden käytännöistä vaihtelivat vastaajien kesken, eikä täysin yhtenäistä tulkintaa valtionhallinnon tiedolla johtamisen prosesseista saada muodostettua. MMM:n ja VM:n hallinnonaloilla käytännöt nähtiin selkeämpinä kuin muilla otoksen hallinnonaloilla. Keskimäärin virastojen näkemykset prosessien selkeydestä olivat ministeriöitä positiivisempia. Etenkin tiedon tuottaminen, kerääminen ja jakaminen pitivät sisällään myös hyviä käytäntöjä, joita voi olla hyvä tutkia tarkemmin.

Selkeämpää ja toimivampaa mallia poikkeaviin tuloksiin reagoimista varten jäi kaipaamaan jopa 43,2 % vastaajista.

Oman vastualueen tiedon hyödyntämisen tavat ja toiminnallistamisen käytännöt olivat selkeitä noin neljännekselle vastaajista. Poikkeaviin tuloksiin reagointi ja hiljaisen tiedon jakaminen saivat heikot tulokset koko otosta läpileikkaavasti. Selkeämpää ja toimivampaa mallia poikkeaviin tuloksiin reagoimista varten jäi kaipaamaan jopa 43,2 % vastaajista. Tieto poikkeamista olisi hyvä saada automaattisen hälytysten avulla ja tämän tiedon hyödyntämisen käytännöt olisi hyvä jäsentää. Vain 18,1 % vastaajista koki vastualueellaan olevan vakiintuneet käytännöt hiljaisen tiedon jakamiseksi.

Ottaen huomioon valtionhallinnon organisaatioiden asiantuntijatyö-painotteisuuden, hiljaisen tiedon jakamiselle olisi tärkeää luoda selkeät toimintatavat ja prosessit.

Vain 18,1 % vastaajista koki vastualueellaan olevan vakiintuneet käytännöt hiljaisen tiedon jakamiseksi.

Tiedolla johtamisen prosessit ja toimintamallit olisi tärkeää tunnistaa, kuvata ja viestiä organisaatiossa. Työpajojen osallistujien mukaan tiedolla johtamisen prosesseja ei ole tällä hetkellä tunnistettu. Muita prosesseja ja toimintatapoja on saatettu määrittää, mutta tiedon roolia näissä ei ole tarkasteltu. Tiedolla johtamisen tukeen liittyen vastaukset hajaantuivat vahvasti kyselyn vastaajien kesken. Olisi tärkeää tunnistaa ja viestiä, mitä kautta tiedolla johtamiseen on saatavilla tukea.

2.3.2. Tiedolla johtamisen arkkitehtuuri



Tiedon riittävä saatavuus ja tiedon vastaavuus tehtäväkohtaisiin tietotarpeisiin ovat avaintekijöitä tiedolla johtamisessa. **67,8 % vastaajista koki tiedon saatavuuden riittävänä oman tehtävän vaatimiin tarpeisiin nähden.** Tiedon nähtiin pääasiassa myös ohjaavan työtä kohti tavoitteita. Eri hallinnonaloilla vastaukset olivat pitkälti linjassa keskenään, mutta LVM:n hallinnonalalla tiedon saatavuus koettiin merkittävästi muita heikompana. Ministeriöissä tiedon saatavuus koettiin keskimäärin hieman parempana kuin virastoissa. Tiedon saatavuutta pidettiin hyvänä siitä huolimatta, ettei eri roolien tietotarpeita selvitetä kovin säännöllisesti organisaatioissa. Tietotarpeiden selvittämistä on tehty osassa ministeriöitä. Työpajoissa korostettiin, että tietotarpeiden koostaminen voi olla osassa organisaatioita tehtävien, roolien tai osastojen tason toimintaa eikä yhteistä tiedonhankintapalvelua ole toteutettu. Systemaattisella tietotarpeiden kartoittamisella pystyttäisiin tukemaan käyttäjien muuttuviin tietotarpeisiin vastaamista ja mahdollisesti jopa ennakoimaan tietotarpeita. Valtionhallinnon organisaatioissa toimintaympäristön muutoksien vaikutuksia tietotarpeisiin koki seurattavan säännöllisesti 39,4 % vastaajista. Ministeriöiden vastauksien keskiarvot olivat virastoja korkeampia, mikä selittyy osittain ministeriön tehtävän (hallinnonalojen ohjaus) kautta.

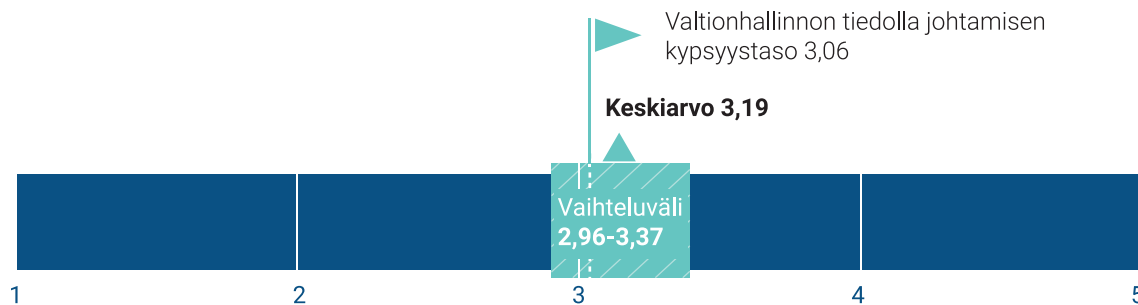
Systemaattisella tietotarpeiden kartoittamisella pystyttäisiin tukemaan käyttäjien muuttuviin tietotarpeisiin vastaamista ja mahdollisesti jopa ennakoimaan tietotarpeita.

Oikein toteutetulla mittaristolla voidaan tukea strategian johtamista ja ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan. Tiedolla johtamisen arkkitehtuurin tulisi muodostaa eheä, kokonaisvaltainen ja systeeminen mittaristokokonaisuus, jonka avulla sekä oman vastualueen operatiivisen toiminnan, strategisen muutostarpeen että tulevaisuuden johtaminen on mahdollista. Mittaristot tulee johtaa yrityksen strategiasta ja ne tarkentuvat organisaation tasolta tiimien ja yksilöiden tavoitteiksi. Osa otoksen organisaatioista kertoi mittariston olevan johdettu tavoitteista käsin ja yksi ministeriö (MMM) mainitsi aloitetun arkkitehtuurityön. Kyselyn vastauksien perusteella mittaamisessa havaittiin kuitenkin useita kehittämiskohteita. Vain 16,4 % vastaajista koki mittareiden mittaavan oikeita asioita ja 20,5 % vastaajista arveli mittareiden tukevan nykyisyyden tarkastelun lisäksi myös muutostarpeiden havainnointia ja tulevan hahmottamista kattavasti.

Vain 16,4 % vastaajista koki mittareiden mittaavan oikeita asioita.

Toimiva mittaristo on tasapainoinen ja systeeminen ja mittarit mittaavat oikeita asioita toistettavasti ja luotettavasti. Tällöin mittarien ohjausvaikutus kohdistuu oikein tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. **Jotta mittaamisella olisi vaikuttavuutta, on tärkeää vahvistaa strategian ja mittareiden suhdetta sekä pohtia, mitä mittaamisella haetaan sekä miten hyvin tarkasteltavaa asiaa kyetään mittaamaan nykyisellä mittarilla.**

2.3.3. Tiedosta toimintaan ja vaikuttavuuteen



Tiedolla johtamisen tulisi olla luonteva osa ydintyötä ja organisaation kehittämistä. Tällöin tietoa hyödynnetään aktiivisesti toiminnan tukena sekä käytetään tunnistettujen muutostarpeiden toteuttamiseen ketterästi kehittäen. 59 % vastaajista koki, että heidän organisaatiossaan hyödynnetään tietoa aktiivisesti ydintoiminnan tukena. Myös tiedon hyödyntäminen kehittämisen ja kokeilemisen tukena näyttäytyi juurtuneen jokseenkin hyvin organisaatioiden toimintaan 55,3 %:n ollessa tätä mieltä. Koko valtionhallinnon tasolla tulokset olivat yhteneväiset.

59 % vastaajista koki, että heidän organisaatiossaan hyödynnetään tietoa aktiivisesti ydintoiminnan tukena.

Vaikka tiedon hyödyntäminen onkin luonteva osa valtionhallinnon organisaatioiden toimintaa, tiedon hyödyntämisessä toiminnan ohjaamisen ja muutoksien havainnoinnin tukena on vielä kehitettävää. Organisaatioiden on tärkeää seurata tavoitteiden toteutumista tiedon avulla systemaattisesti ja reagoida tietoon jatkuvasti toimintaa parantaen. Vain 33,2 % vastaajista koki, että tätä toteutetaan systemaattisesti ja tietoon reagoidaan. Hallinnonalojen välillä löytyi selkeitä eroja ja osalla hallinnonaloista (MMM ja VM) tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja tietoon reagointiin liittyen vaikuttaa olevan olemassa hyviä käytäntöjä. Virastojen vastaajat kokivat seurannan toteutuvan paremmin kuin ministeriöiden vastaajat. Muutostarpeiden tunnistamisen ja tiedon hyödyntämisen muutoksen tukena koettiin toteutettavan jokseenkin hyvin 42,1 %:n ollessa tätä mieltä.

Omassa organisaatiossa systemaattista tavoitteiden toteutumisen seurantaan tiedon avulla sekä tähän reagointia jatkuvasti toimintaa parantaen koki toteutettavan vain 33,2 % vastaajista.

Organisaatiossa on tärkeää etsiä aktiivisesti tietoa uusista sen toimintaan ja toimintaympäristöön vaikuttavista ilmiöistä ja ohjata toiminnan rakenteita ennakoivasti tiedon avulla. Toimintaympäristöön vaikuttavien ilmiöiden tarkastelu on valtionhallinnon organisaatioille jokseenkin luonteenomaista toimintaa, mutta ennakointikyvykkyudet jättävät parantamisen varaa. 34,8 % vastaajista koki, että heidän organisaatiossaan etsitään aktiivisesti tietoa uusista toimintaan vaikuttavista ilmiöistä ja ohjataan toimintaa ennakoivasti tämän tiedon perusteella, mutta kokemukset vaihtelivat hallinnonaloittain suhteellisen voimakkaasti (MMM:llä korkeimmat arviot).

34,8 % kaikista vastaajista koki organisaatiossa etsittävän aktiivisesti tietoa uusista toimintaan vaikuttavista ilmiöistä, ja ohjattavan toimintaa ennakoivasti tämän tiedon perusteella.

Tiedolla johtamisen vaikutuksien arviointi on tärkeää, jotta tiedolla johtamisen tuottama arvo saadaan tehtyä näkyväksi. Organisaation saavuttamat hyödyt on hyvä pystyä sanoittamaan ja viestimään eteenpäin. **Vaikutuksien arviointi on ymmärrettävästi haastavaa, sillä tiedolla johtamisen kokonais kuvan tunnistamisen taso on vielä valtionhallinnossa jokseenkin heikko.** Tiedolla johtamisen vaikutuksien kysymyksissä ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksia oli selvästi enemmän kuin muissa osa-alueissa, mikä vinouttaa hieman tämän aiheen vastauksien keskiarvoja.

Parhaimmillaan tiedolla johtamisesta saadaan hyötyjä muutoksen johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Tällä hetkellä 35,5 % vastaajista koki, että tiedolla johtaminen edesauttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. Vain 27,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiedolla johtaminen on tehnyt heidän organisaatioidensa toiminnasta selkeämpää ja ennustettavampaa. Tämä on linjassa organisaatioiden tiedolla johtamisen kokonaisymmärryksen puutteen kanssa, samoin kuin sen, ettei tiedolla johtamista ole vielä hyödynnetty systemaattisesti johtamisen tukena. Vastaajat kuitenkin arvelivat organisaation toiminnan tehostuneen jonkin verran tiedon hyödyntämisen myötä.

Valtionhallinnossa tiedolla johtamisen vaikutukset näkyvät parhaiten tiedon hyödyntämisessä uusien tuotteiden, palveluiden ja/tai ratkaisuiden kehittämisessä sekä lisäarvon tuottamisessa asiakkaille ja sidosryhmille tiedon avulla. Näihin liittyen vastaukset olivat pääasiassa yhtenäisiä kaikkien hallinnonalojen kesken. 40 % vastaajista arvioi tiedon avulla kehitettävän uusia tuotteita, palveluita ja/tai ratkaisuja ja jopa 48,1 % koki, että omassa organisaatiossa kyetään tuottamaan lisäarvoa tiedon avulla asiakkaille ja sidosryhmille.

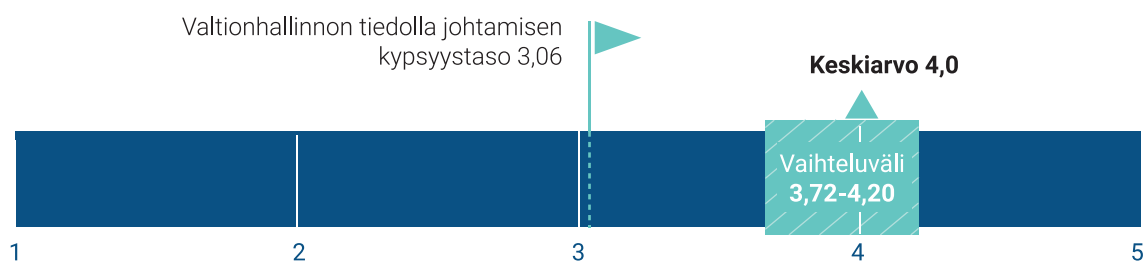
Tiedolla johtamisen käytäntöjen tärkeimmät kehittämiskohteet

- Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen valtionhallinnossa.
- Tiedolla johtamisen prosessien ja toimintamallien tunnistaminen, kuvaaminen ja viestiminen organisaatiossa (erityisesti: poikkeaviin tuloksiin reagointi, hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt sekä tuki tiedolla johtamiseen).
- Systemaattinen tietotarpeiden kartoittaminen.
- Mittaamisen tavoitteiden täsmentäminen (mittareiden yhteys strategiaan ja tiedolla johtamisen tavoitteisiin).
- Toimintamallien luominen tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja tietoon reagointiin.
- Toimintaan vaikuttavien tekijöiden systemaattinen seuraaminen ja toiminnan kehittäminen tähän perustuen.
- Tiedolla johtamisen vaikutuksien tunnistaminen ja sanoittaminen.

2.4. Tiedolla johtamisen mahdollistajat



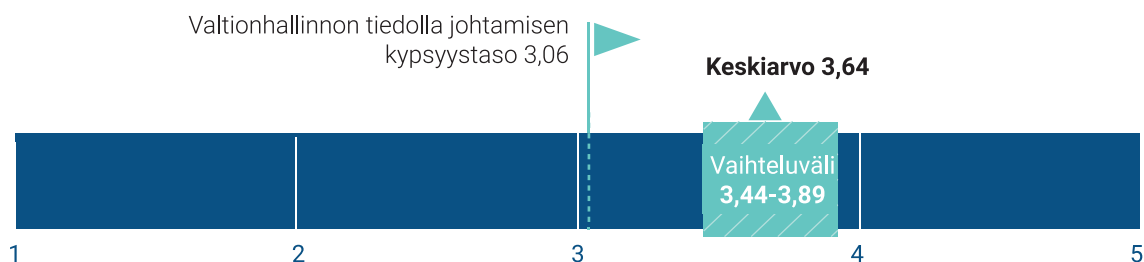
2.4.1. Ihmisen ja organisaation johtaminen



Organisaation ja ihmisten johtaminen ovat kulmakiviä tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Ihmisten johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että esihenkilö luottaa alaistensa kykyyn toimia itsenäisesti ja pyrkii parhaansa mukaan toimimaan työn kannustajana, mahdollistajana ja sparraajana. Avoin, luottamuksellinen, suvaitsevainen ja erilaisuutta kunnioittava ilmapiiri tukee vahvasti myös tiedolla johtamisen kehittämistä.

Vastaajien kokemus esihenkilön luottamuksesta heidän kykyynsä toimia itsenäisesti oli valtionhallinnossa erittäin korkealla tasolla (4,42). Esihenkilöiden koettiin kannustavan ja toimivan työn mahdollistajana (3,93). **Valtionhallinnossa painottuu itseohjautuva asiantuntijatyö, jolle vaikuttaa olevan olemassa erittäin hyvä perusta esihenkilötyön myötä.** Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri nähtiin olevan hyvällä tasolla (3,79). Ihmisten johtamisen osalta vaihtelu organisaatioittain oli pääasiassa pientä.

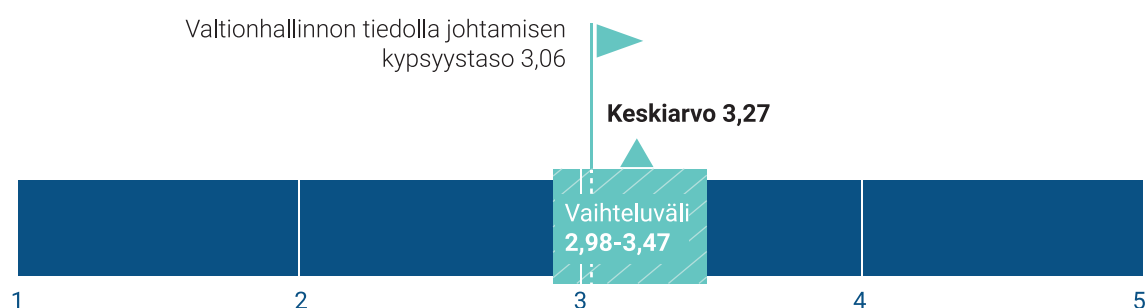
Valtionhallinnossa painottuu itseohjautuva asiantuntijatyö, jolle vaikuttaa olevan olemassa erittäin hyvä perusta esihenkilötyön myötä.



Organisaation johtamisen osalta organisaation toiminnan tarkoitus, tavoite ja tulevaisuuden visio tulisivat olla kirkkaita ja organisaation rakenne, roolit ja toimintatavat selkeitä tukien tavoitteiden saavuttamista. Strategia ja tavoitteet tulee olla jalkautettuna kaikille organisaatiotasoille.

Organisaation toiminnan tarkoitus, tavoite ja visio koettiin selkeäksi kaikissa organisaatioissa (ka. 3,84). Vastaajien kokemus omien tavoitteiden ja vastuiden tuntemisesta suhteessa organisaation tavoitteisiin oli yhtenevästi hyvällä tasolla (ka. 3,98). Enemmän vaihtelua ilmeni organisaatorakenteen ja toimintatapojen selkeydessä (ka. 3,22). Kuten läpi selvityksen oli havaittavissa, virastojen vastaukset olivat hieman korkeampia kuin ministeriöiden. Organisaatorakenteen ja toimintatapojen selkeyden osalta eroja oli havaittavissa myös hallinnonaloittain.

2.4.2. Tiedolla johtamisen kulttuuri



Tiedolla johtamisen kulttuuri on tiedolla johtamiseen liittyvien normien, arvojen ja toimintatapojen ilmentymä, ja se ohjaa työyhteisön toimintaa tiedolla johtamiseen liittyen. Organisaatiolla ja sen henkilöstöllä tulisi olla yhteinen tahtotila, halu ja innostus saada tieto tukemaan päätöksentekoa ja johtamista entistä paremmin. Valtionhallinnon vastaajista 51,2 % koki tämän omassa organisaatiossaan toteutuvan jo melko hyvin, mutta vastaajien kesken ilmeni paljon hajontaa. Myös käsitys kannustuksesta tiedon etsimiseen kehittämisen tueksi hajaantui vastaajien kesken, mutta kaikista vastaajista jopa 57,1 % koki tämän olevan hyvällä tasolla. Virastoissa kannustus tiedon etsimiseen oli korkeampi kuin ministeriöissä, mutta yhteinen tahtotila tiedon hyödyntämiseen oli korkeampi ministeriöissä kuin virastoissa. LVM:n hallinnonalla kannustus ja halu tiedon hyödyntämiseen jäi muita hallinnonaloja alhaisemmaksi.

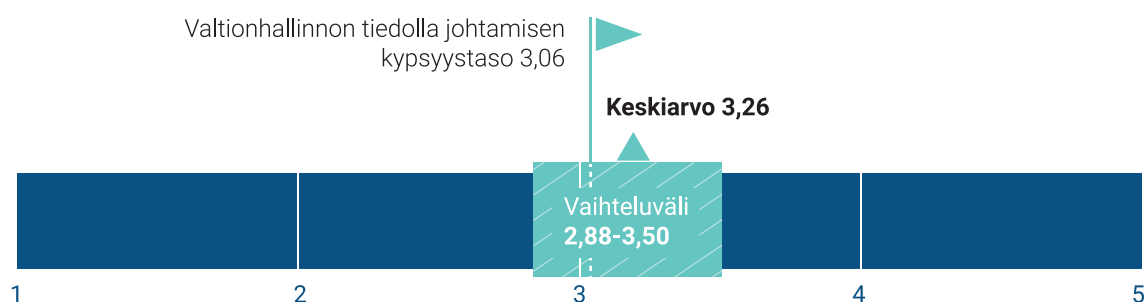
51,2 % koki omassa organisaatiossaan olevan yhteinen tahtotila, halu ja innostus hyödyntää tietoa.

Tiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen kannustamisen lisäksi on tärkeää keskustella usein, avoimesti ja yhdessä käytettävissä olevan tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä. Vastaajien kokemukset tiedosta käytävän keskustelun määrästä ja laadusta vaihtelivat suuresti. 34,8 % jäi kaipaamaan enemmän keskustelua tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä. Myös työpajojen osallistujat nostivat esiin keskusteluiden tärkeyttä laadukkaan tiedon hyödyntämisen ja yhteisen ymmärryksen muodostamisen tukena. Valtiovarainministeriön hallinnonalla kokemus keskusteluiden määrästä oli selvästi positiivisempi kuin muilla hallinnonaloilla. Ministeriöissä tiedosta keskusteluun on tarjolla hieman enemmän tilaisuuksia kuin virastoissa.

34,8 % jäi kaipaamaan enemmän keskusteluita tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä.

Jotta tiedolla johtamisen kulttuuri alkaisi juurtua organisaatiossa, tulisi ensin määrittää tiedolla johtamisen kulttuurin tahtotila ja arvot. Tätä määrittäystä valtionhallinnon organisaatioissa ei ole tehty. Vastaajista 51,9 % koki, että heidän organisaatioissaan vallitseva asenne- ja arvopohja tukee muutoksien tekemistä, mikä vaikuttaa osaltaan positiivisesti tiedolla johtamisen kulttuurin kehittymiseen. Tavoitteen asettamisen lisäksi on myös tärkeää huolehtia tarpeellisesta tuesta tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen. Vastaajista 41,2 % koki saavansa tarvittaessa apua ja tukea tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen, vaikka varsinaisia tukiprosesseja tiedolla johtamiseen liittyen ei ole määritetty. Hallinnonalojen vastaukset erosivat kuitenkin toisistaan jonkin verran. VM:n hallinnonalalla kokemus saatavilla olevasta tuesta oli kaikista korkein. Tiedolla johtamisen kulttuurin kehittymisen tueksi olisi tärkeää määrittää tälle tavoitetilä ja viestiä siitä organisaation tasolla.

2.4.3. Tiedolla johtamisen taidot



Tiedolla johtamiseen liittyy useita kyvykkyksiä ja taitoja, joita tarvitaan henkilökohtaisella ja organisaation tasolla. Organisaatiolla ja sen henkilöstöllä tulee olla kyky keskustella tiedon eri näkökulmista ja merkityksestä, jotta sen pohjalta voidaan löytää yhteinen ymmärrys, miten toimia. Vastaajista 39,8 % koki, että heidän organisaatiossaan on hyvä kyvykkyys keskustella tiedon eri näkökulmista ja merkityksestä, mutta näkemykset vaihtelivat hallinnonaloittain huomattavasti.

Henkilöstöllä tulisi olla hyvät järjestelmien käyttö- ja datanlukutaidot, jotta he pystyvät sujuvasti hyödyntämään järjestelmien keskeisiä ominaisuuksia ja analysoimaan sekä tulkitsemaan käytössä olevaa tietoa. Noin kolmannes vastaajista arvioi omat järjestelmien käyttötaitonsa riittäväksi ja 59,3 % vastaajista piti datanlukutaitojaan hyvinä koken pystyvänsä sujuvasti tutkimaan, hyödyntämään, ja tulkitsemaan käytössä olevaa tietoa. Virastojen vastaajat arvioivat datanlukutaitonsa ja järjestelmien käyttötaitonsa hieman korkeammaksi kuin ministeriöiden vastaajat. Hallinnonalojen kesken vastauksissa ilmeni hajontaa etenkin järjestelmien käyttötaitojen osalta.

Noin kolmannes vastaajista arvioi omat järjestelmien käyttötaitonsa riittäväksi ja 59,3 % vastaajista piti datanlukutaitojaan hyvänä.

Organisaatioissa pitäisi mahdollistaa tiedolla johtamisen taitojen kehittäminen. Tällä hetkellä valtionhallinnon organisaatioilla ei ole suunnitelmaa tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämiseen on todennäköisesti kuitenkin muuten tarjolla mahdollisuuksia, sillä 40,7 % vastaajista koki, että heillä on tarvittaessa mahdollisuus kehittää tiedolla johtamisen taitojaan. Erityisen hyvinä kehittämismahdollisuuksia pidettiin Valtiovarainministeriön hallinnonalalla. Tiedolla johtamisen taitojen tasapainoisen kehittämisen mahdollistamiseksi olisi tärkeää laatia tiedolla johtamisen taitojen kehittämissuunnitelma.

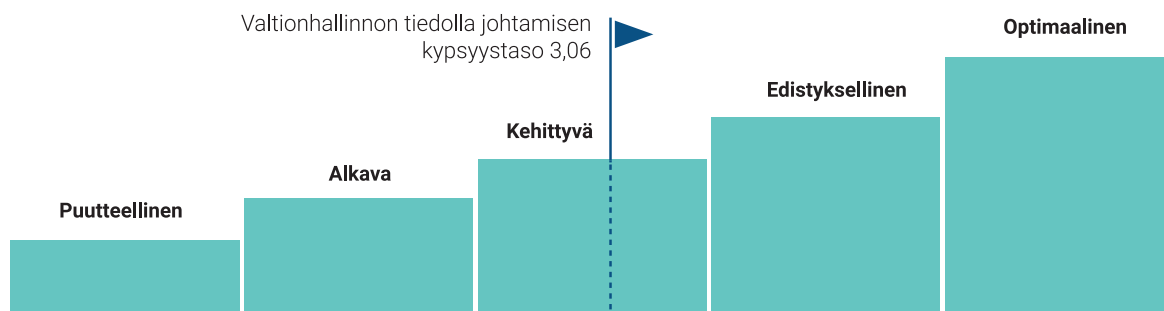
Tiedolla johtamisen mahdollistajien tärkeimmät kehittämiskohteet

- Organisaatorakenteen ja toimintatapojen selkeydessä on osin kehittämisen tarvetta.
- Enemmän keskustelua tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä.
- Tiedolla johtamisen kulttuurin tahtotilan ja arvojen määrittäminen.
- Tiedolla johtamisen taitojen kehittämissuunnitelma (ml. järjestelmien käyttötaitojen kehittäminen)

3. Johtopäätökset

3.1. Yhteenveto

Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa Valtionhallinnon tiedolla johtamisen nykytilaa. Tiedolla johtamisen tilaa selvitettiin soveltaen Creatidon tiedolla johtamisen kypsyysanalyysia kyselyn ja työpajojen avulla. Otoksen pohjalta **valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyys asettui tasolle kehittyvä keskiarvolla 3,06 (asteikko 1–5).**



Kuva 4. Selvityksen perusteella määritetty valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyystaso.

Keskiarvoa matalammalla kypsyystasolla ovat tiedolla johtamisen rooli johtamisessa, tiedolla johtamisen systemaattisuus, kehittämispanostukset tiedolla johtamiseen, tiedolla johtamisen prosessi, tiedon johtaminen sekä raportointi ja analytiikka. **Keskiarvoa korkeammalla kypsyystasolla** ovat organisaation johtaminen, ihmisten johtaminen, tiedolla johtamisen taidot sekä tiedolla johtamisen kulttuuri.

3.2. Kehitysehdotukset

Analyysissa tunnistettiin neljä keskeistä kokonaisuutta (tiedolla johtamisen johtaminen, tiedon johtamisen rakenteet, tiedolla johtamisen käytännöt ja tiedolla johtamisen mahdollistajat), joiden osalta on kuvattu tiedolla johtamisen nykytila sekä keskeisimmät kehittämiskohteet.

Tiedolla johtamisen johtaminen

Tiedolla johtamisen kokonais kuvan jäsentäminen ja yhteisen käsityksen ja käsitteistön muodostaminen

Kaikkia selvitykseen osallistuneita organisaatioita läpi leikkasi tiedolla johtamisen kokonaisuuden jäsentämättömyys sekä kokonaisuuden johtamisen puuttuminen. Myös yhteinen ymmärrys tiedolla johtamisesta koettiin olevan hyvin heikolla tasolla. Näin ollen **ensimmäinen askel tiedolla johtamisen kehittämiseen olisi tiedolla johtamisen kokonais kuvan jäsentäminen ja yhteisen käsityksen ja käsitteistön muodostaminen.**

Tiedolla johtamisen strategia/kehittämissuunnitelma

- tavoitteet
- vastuut
- budjetti

Tiedolla johtamisen kehittämisen tueksi olisi tärkeää **muodostaa tiedolla johtamisen strategia tai muu kehittämissuunnitelma**, jossa määritellään tiedolla johtamisen tavoitteet, vastuut, budjetti ja tiekartta kehittämiseen. Tämä mahdollistaa tiedolla johtamisen systemaattisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen sekä sen kehittämisen ohjaamisen ja seuraamisen. Budjetoinnissa on tärkeää huomioida, että kehittämispanostuksia kohdennetaan tasapainoisesti sekä järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen kuin myös tiedolla johtamisen osaamisen ja taitojen kehittämiseen.

Johdon
sitoutuminen
ja aktiivinen
osallistuminen

Johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen tiedolla johtamiseen on kriittinen menestystekijä tiedolla johtamisen onnistumiselle. Siksi johdon on tärkeää ymmärtää tiedolla johtamisen merkitys ja ottaa osaa tiedosta käytävään keskusteluun esimerkiksi johtaan.

Tiedon johtamisen rakenteet

Tarvelähtöinen
raportoinnin
kehittäminen
ja raportoinnin
tietotarpeiden
selvittäminen eri
toimijoiden

Tiedon johtamisen rakenteet vaativat myös kauttaaltaan valtionhallinnossa vielä kehittämistä. Raportoinnin osalta keskeisintä olisi **tarvelähtöinen raportoinnin kehittäminen ja raportoinnin tietotarpeiden selvittäminen eri toimijoiden näkökulmasta.** On välttämätöntä paneutua tiedon hyödyntäjien tarpeisiin raportointia suunniteltaessa, jotta raportoinnista saadaan arvoa niin toiminnan, muutoksen johtamisen kuin myös ennakkoinnin tueksi.

Tietojärjestelmien
määrän hallittavuus
ja tietojen
yhdistelemisen
helpottaminen eri
järjestelmistä.

Tiedon hyödyntäminen järjestelmistä koettiin haastavana yhteneväisesti koko valtionhallinnossa. Tietojärjestelmiin ja työkaluihin liittyvän kehitystyön yhteydessä **tietojen helpomman hakemisen mahdollistaminen sekä tietojen keskittäminen pienempään määrään lähdejärjestelmiä** voisivat tukea tiedon hyödyntämistä.

Kuvaukset ja ohjeet
järjestelmistä ja
raporteista.

Raportoinnin kuvauksien ja ohjeiden luominen sekä näiden viestintä tekevät näkyväksi raportointiin liittyviä toimintatapoja ja siten helpottavat arjen työtä. Tämän lisäksi **kuvaukset järjestelmistä, tietolähteistä sekä ohjeet järjestelmien käyttöön** tulisi laatia ja pitää päivitetynä.

Tiedon laadun
parantaminen.

Järjestelmiin talletettavan tiedon laadun kehittämiseksi olisi tärkeää **tarkastella ja yhtenäistää kirjauskäytänteitä sekä huolehtia ajantasaisesta tiedon päivittämisestä.**

Tiedolla johtamisen käytännöt

Prosessien ja
toimintamallien
tunnistaminen ja
kuvaaminen sekä
olemassa olevien
hyvien käytänteiden
yleistäminen.

Prosessien ja toimintatapojen määrittäminen on tärkeässä roolissa tiedolla johtamisen konkretisoimisessa osaksi jokaisen työtä valtionhallinnossa. **Tiedolla johtamisen prosessien ja toimintamallien tunnistaminen, kuvaaminen ja viestiminen** organisaatiossa on tärkeää. Erityisesti poikkeaviin tuloksiin reagointi ja hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt nousivat esiin valtionhallintoa läpileikkaavasti. Osalla organisaatioilla on jo **tiedolla johtamiseen liittyen hyviä käytäntöjä, joita olisi tärkeää tunnistaa ja jakaa valtionhallinnossa.**

Systemaattinen tietotarpeiden kartoittaminen.

Tietotarpeiden kartoittamiseen tulisi suunnitella toistettava prosessi, jotta tarjottava tieto vastaisi mahdollisimman kattavasti eri rooleissa toimivien henkilöiden tarpeisiin.

Tavoitteiden toteutumisen seurannan ja tietoon reagoinnin toimintamallit.

Mittariston systemisyys ja mittareiden yhteys strategiaan ja tiedolla johtamisen tavoitteisiin on tärkeää varmistaa, jotta näiden pohjalta ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan. **Tavoitteiden toteutumisen sekä toimintaan vaikuttavien tekijöiden systemaattiseen seurantaan ja tietoon reagointiin tulisi luoda toimintamalleja.**

Tiedolla johtamisen vaikutuksien tunnistaminen ja sanoittaminen.

Jotta tiedolla johtamisen hyödyt saataisiin esille valtionhallinnossa, organisaatiotasoisesti olisi tärkeää **aktiivisesti tunnistaa tiedolla johtamisen vaikutuksia mm. toiminnan selkeytymisen, ennustettavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.**

Tiedolla johtamisen mahdollistajien tärkeimmät kehittämiskohteet

Tiedolla johtamisen kulttuurin tahtotilan ja arvojen määrittäminen.

Valtionhallinnossa organisaation ja ihmisten johtamisen nähtiin luovan hyvän pohjan tiedolla johtamisen kehittämiselle. Myös tiedolla johtamisen kulttuuria tukevia tekijöitä oli jo havaittavissa etenkin haluna ja kannustuksena hyödyntää tietoa toiminnan ja päätöksenteon tukena. **Tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämisen tueksi olisi tärkeää määrittää sille tahtotila ja arvot.**

Enemmän keskusteluita tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä.

Lisäksi **tiedon merkityksestä, tuloksista ja siihen liittyvistä toimenpiteistä käytävään keskusteluun olisi tärkeää luoda enemmän mahdollisuuksia,** jotta tiedon hyödyntämistä tehtiisiin voimakkaammin näkyväksi kytkien sitä samalla arjen työhön sekä luotaisiin pohjaa keskustelukyvyyden kasvattamiselle.

Tiedolla johtamisen taitojen kehittämissuunnitelma (ml. järjestelmien käyttötaitojen kehittäminen).

Kokonaisuudessaan **tiedolla johtamisen taitojen kehittämiseksi olisi tärkeää luoda kehittämissuunnitelma.**

Liite A: Selvityksen otos ja toteutuksen kuvaus

Suomen hallintorakenne muodostuu valtion ylimmistä toimielimistä, joita ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto, riippumattomat tuomioistuimet sekä valtionhallinto ja muu julkinen hallinto. Valtionhallinto muodostuu valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnosta. Tulosohjattujen yksiköiden kokonaislukumäärä on 104. Valtion keskushallinto muodostuu ministeriöistä ja niiden hallinnonalalla olevista valtakunnallisista virastoista ja laitoksista. Ministeriöitä on kaksitoista. Aluehallintoviranomaisina toimii kuusi aluehallintovirastoa (AVI) sekä viisitoista elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta (ELY-keskus). Valtion paikallishallinnon viranomaisina toimivat yksitoista poliisilaitosta ja viisitoista työ- ja elinkeinotoimistoa.

Selvityksen ohjausryhmä päätti keskittää tarkastelun valtion keskushallintoon. Mahdollinen jatko-tutkimus voi toteutuessaan ottaa tarkasteltavaksi muitakin viranomaistahoja. Otokseen sisältyvät hallinnonalat, eli käytännössä ministeriöt, on valittu satunnaisperiaatteella. Selvitykseen valittiin neljä hallinnonalaa. Tämän jälkeen valittiin satunnaisesti kunkin ministeriön alaisista virastoista/instituutioista muutama kontaktoitaviksi. Näistä selvitykseen päätyi neljä virastoa/instituutiota, yksi kultakin hallinnonalalta. Selvityksen tekijät ovat riippumattomat kaikista otoksen kohteista.

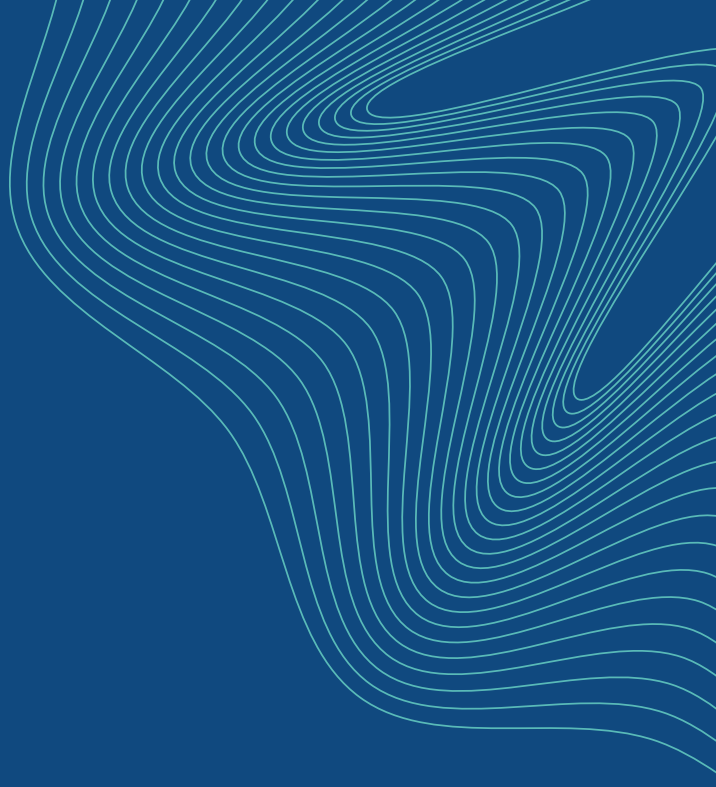
Tarkastelun kohteeksi tulivat valituiksi liikenne- ja viestintäministeriö (LVM), maa- ja metsätalousministeriö (MMM), opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ja valtiovarainministeriö (VM). Näiden hallinnonalalta mukaan tarkasteluun valikoituivat virastot/instituutiot: Ilmatieteen laitos, Luonnonvarakeskus, Museovirasto, Valtiokonttori.

Selvitykseen osallistuvia organisaatiota lähestyttiin sähköpostitse ja yhteyshenkilöiden kanssa pidettiin aloituspalaverit. Kukin organisaatio jakoi kyselyn linkkiä organisaation sisällä valitsemallaan tavalla koko henkilöstölle (sähköpostilistojen ja/tai verkostojen kautta ja/tai intranetissä). Osalla organisaatioista vastausprosentti jäi matalaksi, sillä kyselyä oli jaettu vain intranetissä organisaation toimintakäytänteiden mukaisesti. Kaikilla muilla organisaatioilla kohderyhmänä oli koko henkilöstö, mutta Luonnonvarakeskuksen osalta nähtiin tarkoituksenmukaisena muodostaa organisaation sisäinen otos tehtäväkuvien vaihtelevuuden takia.

Kyselyn vastaukset kerättiin 24.10.-15.11.2022 Muutamalle organisaatiolle annettiin lisäksi viikko lisäaikaa kyselyyn vastaamiseen. Työpajat toteutettiin 1.11.2022 ja 22.11.2022 Microsoft Teamsin välityksellä.

Kysely sisälsi 5 taustakysymystä, 57 likert-asteikollista (täysin erimieltä-täysin samaa mieltä, viisiporainen asteikko) kysymystä sekä kolme avointa kysymystä. Asteikolliset kysymykset on jaettu viitekehyksen mukaisesti osa-alueisiin, joiden perusteella on laskettu osa-aluekohtaiset keskiarvot. Keskiarvojen ja hajontalukujen avulla kuvaillaan ja esitetään tutkimuksen kannalta olennaisten osa-alueiden ja muuttujien, jakaumaa ja vaihtelua. Kuvailevan analyysin lisäksi tulosten analysoinnissa on hyödynnetty tilastollista analyysia tarkoituksena selvittää, löytyykö valtionhallinnon tiedolla johtamisen nykytilalle selittäviä tekijöitä. Selittäviä tekijöitä pyrittiin selvittämään tunnistamalla tilastollisesti merkittäviä muuttujia sekä löytämään syy-seuraus-suhteita niiden välillä.

Tämän selvityksen tavoitteena on muodostaa yleiskuva valtionhallinnon tiedolla johtamisen tilasta satunnaisesti valittujen organisaatioiden tilanteen perusteella. Yksittäisten organisaatioiden keskinäinen vertailu on jätetty pois. Osallistuneiden organisaatioiden tuloksia tarkastellaan kuitenkin hallinnonalaakohtaisesti huomioiden, että otoksessa hallinnonalaa edusti ministeriön lisäksi yksi virasto. Kehitysehdotuksia on nostettu kyselyaineiston lisäksi myös työpajoista, joissa osallistuvien organisaatioiden edustajat nostivat esiin omasta näkökulmastaan tärkeimpiä kehityskohteita. Kehittämissuhteita on lisäksi tarkasteltu ohjausryhmän kanssa pidetyssä työpajassa, jossa kehitysehdotuksia peilattiin valtionhallinnon yleisiin kehittämistarpeisiin ja tuleviin kehittämissuhteisiin.



VALTIOKONTTORIN JULKAISUJA | TIEDOLLA JOHTAMINEN 01/2023

Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa

Kypsyystasoselvitys

Valtiokonttori

Julkaisija: Valtiokonttori ISSN: 2489-4761 ISBN-tunnus: 978-951-53-3870-9
Sörnäisten rantatie 13, Helsinki | PL 14, 00054 VALTIOKONTTORI

Puh. 0295 50 2000, Faksi 0295 50 3333, www.valtiokonttori.fi

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury