



LUT YLIOPISTO

LUT University

Tietojohtaminen ja johtajuus

Eija Grönholm

JOHDON TIETOTARPEET UUDEN KUNTAORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEOSSA

Pro Gradu -tutkielma 2019

Työn ohjaaja/tarkastaja professori Kirsimarja Blomqvist

2. tarkastaja tutkijatohtori Henri Hussinki

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Eija Grönholm
Tutkielman nimi:	Johdon tietotarpeet uuden kuntaorganisaation päätöksenteossa
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	LUT-yliopisto 123 sivua, 31 kuvaa, 8 taulukkoa, 5 liitettä
Tarkastajat:	professori Kirsimarja Blomqvist, tutkijatohtori Henri Hussinki
Avainsanat:	Tietojohtaminen, tietojohtamisen käytännöt, tietoprosessit, kunnan johtaminen, tietohallinto, ICT-toiminnot

Tässä tutkielmassa selvitettiin kolmen Kymenlaaksossa sijaitsevan kaupungin, Haminan, Kotkan sekä Kouvolan ylimmän johdon tietotarpeet uuden muotoisessa kunnassa. Tutkimus toteutettiin hetkellä, jolloin sosiaali- ja terveystarpeet sekä niitä tuottava henkilöstö olivat siirtymässä kaupungeilta uudelle kuntayhtymälle. Lisäksi selvitettiin miten tietohallinto voisi tukea johdon tietoprosesseja. Teoreettinen viitekehys muodostui kunnallisen tietojohtamisen ja tietotarpeiden näkökulmasta.

Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä sähköinen ennakkokysely kaikille johtoryhmien jäsenille, haastatteleamalla erillisinä ryhminä Haminan, Kotkan sekä Kouvolan kaupungin kaupunginjohtajan johtoryhmät sekä sen jälkeen toteuttamalla parihaastattelu kaupunginjohtajalle sekä tietohallinnosta vastaavalle.

Tuloksissa nousivat tärkeimpinä vaikuttimina esiin kaupunkien kaupunkistrategiat ja visiot. Haasteena koettiin strategiatavoitteiden mittaaminen. Tulosten mukaan tietotarpeet kohdistuivat pääsääntöisesti kolmeen asiakokonaisuuteen, talous, henkilöstö ja kuntalaiset. Merkittävä havainto oli, että keskustelu johtoryhmien yhteisistä tavoitteista on ollut puutteellista. Tietohallinnolta odotettiin erityistä asiantuntijaroolia eri substanssiosaajien kumppanina. Katsottiin, että tietohallinnon tulisi olla maakunnallinen, vaikka omat yksiköt haluttiinkin säilyttää lähialueiden näkökulmasta. Tutkimusaineiston mukaan myös tietohallinnon organisoitumistavalla on vaikutusta mm. digitaalisten palvelujen kehittämistyöhön. Vaikka kaupungit eivät enää itse toteutakaan sosiaali- ja terveystarpeita, tietoa erityisesti niiden kustannuksista halutaan, koska talous vaikuttaa hyvin voimakkaasti tutkimuskuntien toimintaan.

ABSTRACT

Author: Eija Grönholm
Title: Management information needs in decision making processes of a new municipal organization
Academic faculty: LUT University, School of Business and Management
Master's program: Knowledge management and leadership
Year: 2019
Master's thesis: LUT University
123 pages, 31 pictures, 8 tables, 5 appendices
Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist, D.Sc Henri Hussinki
Keywords: Knowledge management, KM, knowledge management practices, knowledge processes, municipality management, ICT government, ICT practices

In this master's thesis, the information needs of the top management of three cities in Kymenlaakso, Hamina, Kotka and Kouvola were studied in a newly formed municipality. The research was carried out at a time when social and health services and the personnel that produced them were moving from cities to a new joint municipal authority. In addition, it explored how information management could support management information processes. The theoretical framework was formed from the point of view of municipal data management and information needs.

The research material was collected by sending an electronic pre-survey to all members of the management teams, interviewing the management teams of the Mayor of Hamina, Kotka and Kouvola as separate groups, and then conducting couple interviews with the Mayors and the ICT Managers.

In the results, the city strategies and visions were highlighted as key drivers effecting the information needs. The challenge was to measure strategy goals. According to the results, the data needs were mainly focused on three subjects, the economy, the personnel and the residents. It was a significant observation that the discussions on the common goals of the management teams were inadequate. In particular, ICT was expected to take an expert role with the sector specialists. ICT department should be common and provincial, although each city wanted to keep their own ICT departments. According to the research material, the way ICT departments are organized, it also has an impact, for example in digital services. Although the cities no longer carry out social and healthcare services themselves, information needs towards the costs in particular are required, as the activities of the research communities are very strongly affected by the economic situation.

ALKUSANAT

Nyt on viimeisen reflektion aika. Tunne on sanoinkuvaamattoman helpottunut ja onnellinen. Kahden vuoden opinnot ovat lähes maalissa, peliaika päättymässä ja tulostaululla lukee; The Winner takes it all.

Matkalla oli suuria haasteita, mutta kaikista selvitettiin. Perheen tuki on ollut opintojen aikana korvaamaton, kiitos Janne ja Jaakob. Työnantaja saa kiitokset avarakatseisesta suhtautumisesta opintoihini ja niistä positiivisista haasteista, joita olen opintojen aikana työurallani saanut. Ohjaaja Henrille kiitos sparrauksesta ja suunnan näyttämisestä. Kotka-Pyhtää-Loviisa harkkatyötiimille arvosana "unbelievable", kaikki ne skypeet ja ajomatkat Lappeenrantaan sijoittuvat hienojen muistojen kärkipäähän. Koko opiskelijaryhmämme on ollut upea, ystävyys jatkuu, timantit on ikuisia!

Äidin muistolle,

Pyhtäällä 20.6.2019

Eija Grönholm

SISÄLLYSLUETTELO

1.1.	Tutkimuksen lähtökohdat	9
1.2.	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	11
1.3.	Teoreettinen viitekehys	12
1.4.	Työn keskeiset käsitteet ja tutkimusasetelma	14
1.5.	Aikaisempi tutkimus	17
2.	TIETO JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	19
2.1.	Tiedon määritelmä	19
2.2.	Tieto aineettomana pääomana	21
2.3.	Tietojohtaminen	24
2.3.1.	Tietojohtamisen määritelmä	24
2.3.2.	Tietoprosessit	26
2.3.3.	Organisaatioiden tietotarpeet	29
2.3.4.	Tietojohtamisen kriittiset menestystekijät	33
3.	KUNTIEN JOHTAMINEN	36
3.1.	Kuntajohtajuuden olemus	36
3.2.	Kunnat päätöksentekijöinä	41
3.3.	Tietojohtaminen kunnissa	43
3.3.1.	Aineettoman pääoman johtaminen	48
3.3.2.	Strategian merkitys johtamisessa	50
3.3.3.	Teknologian hyödyntäminen johtamisen tukena	52
3.3.4.	Digitalisaatio kuntien haasteena	56
3.3.5.	Kuntien haasteet tulevaisuuden tietojohtamisessa	61
4.	TUTKIMUSMENETELMÄT	63
4.1.	Tutkimusstrategian valinta ja tutkimusmenetelmät	63
4.2.	Aineiston hankinta	64
4.2.1.	Kyselylomake	64
4.2.2.	Osallistava havainnointi	64
4.2.3.	Puolistrukturoitu haastattelu	65
4.3.	Aineiston analyysi ja käsittely	66

4.4.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	68
4.5.	Tutkimuksen kohteet	68
4.5.1.	Haminan kaupunki	69
4.5.2.	Kotkan kaupunki	70
4.5.3.	Kouvolan kaupunki	71
4.5.4.	Tietohallinnon organisoituminen tutkimuskunnissa	72
5.	TUTKIMUSTULOKSET	73
5.1.	Ennakkokyselyn tulokset	73
5.2.	Johtoryhmähaastatteluiden tulokset	77
5.2.1.	Tietotarpeiden kartoitus omatoimisesti – kuinka se tehdään?	77
5.2.2.	Kymenlaakson kuntajohtamisen kriittiset asiat lähivuosina	81
5.2.3.	Kriittisten asioiden tietotarpeet	84
5.2.4.	Johtoryhmien odotukset tietohallinnon toiminnalle tietoprosesseja tukevaksi toiminnaksi	88
5.3.	Parihaastatteluiden tulokset	89
5.4.	Kuntakohtaiset vertailut	90
5.4.1.	Ennakkokysely	90
5.4.2.	Johtoryhmähaastattelut	91
5.4.3.	Parihaastattelut	93
5.5.	Tutkimustulosten yhteenveto	96
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	99
6.1.	Tulosten tarkastelua	99
6.2.	Käytännön suositukset tutkimusorganisaatiolle ja jatkotutkimusaiheet ..	107
LÄHTEET		109
LIITE 1.	Ennakkokysely johtoryhmien jäsenille	
LIITE 2.	Ryhmähaastattelun kysymykset	
LIITE 3.	Parihaastattelujen kysymykset	
LIITE 4.	Raportoinnin tiheys	
LIITE 5.	Palveluiden tärkeys tietotarpeiden näkökulmasta	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tietotarpeisiin perustuva päätöksenteko	11
Kuva 2. Kunnan strategisen johtamisen ja johtamisjärjestelmän kuvaaja (Rannisto 2005, s. 22)	13
Kuva 3. Tietojohtamisen viitekehys	13
Kuva 4. Tutkimusasetelma (muokattu Maier & Hädrich 2006, 444)	16
Kuva 5. DIKW -pyramidi (ontotext.com)	19
Kuva 6. Tiedonhallinnan prosessimalli (muokattu lähteestä Choo 1998)	27
Kuva 7. Tiedonhallinnan prosessimalli -kysymykset (muokattu lähteestä Valkonen et al. 2018, 287)	28
Kuva 8. Tietotarpeiden tunnistamismenetelmän vaiheet (Rodriguez et al. 2004) ..	29
Kuva 9. Tietotarpeet strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla (mukailtu Pirttimäki 2007, 45)	32
Kuva 10. Malli digitaalisen kirjaston menestystekijöistä (Lagzian et al. 2011, 18) ..	34
Kuva 11. Kunnan johtamisen pääkäsitteet (Kuntaliitto 2016, 27)	37
Kuva 12. Dialoginen johtaminen ja tuloksellisuusdialogin komponentit (muokattu Laihonen et al. 2017, 11, 14)	39
Kuva 13. Kuntajohtajuuden yrittäjämäinen näkökulma (Heinonen & Paasio 2005, 31)	40
Kuva 14. Kunnallinen valmistelu- ja päätöksentekoprosessi (Jalonen 2006, 44) ..	42
Kuva 15. Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (muokattu lähteestä Ora-Hyytiäinen et al. 2012, 42)	44
Kuva 16. Tietojohtamisen mallin prosessi (Klemola et al. 2014, s. 24)	45
Kuva 17. Asiakkuusperustaisen tietojohtamisen nelikenttä (espoo.fi)	46
Kuva 18. Kuntien ja maakuntien tehtävät ja yhdyspinnat (Savolainen 2018)	47
Kuva 19. Knowledge Audit Cycle (Lönnqvist et al. 2005, 150)	49
Kuva 20. Tiimalasimalli strategiatyössä (muokattu Rannisto 2005, 188)	52
Kuva 21. Sähköinen hallinto ja sen keskeiset osa-alueet (Anttiroiko et al. 2007, 133)	54
Kuva 22. Säännöstely viranomaisten digipalveluissa (Väestörekisterikeskus 2019)	57
Kuva 23. Digitalisoinnin yhdeksän periaatetta (vm.fi)	58

Kuva 24. Kuntien tietotekniikkakartoituksen tuloksia 2018 (Valtioneuvosto 2019, 23).....	59
Kuva 25. Digitaalisen turvallisuuden viitekehys (VM 2019, 102)	61
Kuva 26. Hermeneuttinen kehä (Aaltola-Valli, 2007, 37).....	63
Kuva 27. Aineiston käsittely (Eriksson & Koistinen 2014, 33)	66
Kuva 28. Kymenlaakson maakunta (fi.wikipedia.org; kotus.fi).....	69
Kuva 29. Tutkimuskuntien ICT-organisointuminen.....	72
Kuva 30. Asiakaskokemuksen erot eri kehitysvaiheessa (Takala 2018).....	101
Kuva 31. Johtamisen hallintasuhteet (Lehikoinen, 2018, 14).....	104

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönngqvist et al. 2005, 31).....	22
Taulukko 2. Päätöksentekotyypit (muokattu Courtney 2001, 18)	42
Taulukko 3. Raportoinnin tason arviot.....	74
Taulukko 4. Tietotarvekartoituksen lähtökohdat	80
Taulukko 5. Tutkimuskaupunkien kriittiset asiat johtamisessa lähivuosina	84
Taulukko 6. Tietotarpeet kriittisistä johtamisen osa-alueista	87
Taulukko 7. Kooste kriittisistä tietotarpeista, toimenpiteistä ja haasteista	98
Taulukko 8. Kymenlaakson seutukuntien väestön kokonaisuutos (Suomen virallinen tilasto SVT)	99

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Suomi haluaa profiloitua vahvaa tietopolitiikkaa toteuttavana maana. Vuoden 2018 lopussa julkaistiin Valtiovarainministeriön (myöhemmin VM) toimesta *Eettistä tietopolitiikkaa tekoälyn aikakaudella* -selonteko, jonka keskeinen viesti tämän tutkimuksen näkökulmasta on seuraava:

”Tietopoliittisia periaatteita ja linjauksia tarvitaan juuri nyt, sillä yhteiskunta on verkottunut, informatisoitunut ja digitalisoitunut. Digitalisaation myötä yhteiskunta toimii yhä enenevässä määrin datan, informaation ja niistä muodostetun tiedon ja palvelujen varassa.”

(VM 2018, 3)

Meistä jokainen on jonkun kunnan tai kaupungin asukas. Me käytämme koko elinkaaremme aikana julkisia, kunnan vai valtion tuottamia palveluita. Meistä muodostuu asiakkuuksien myötä valtavat tietovarannot palveluntuottajille. Tästä johtuen, asiakkuustiedot ovat kuntien arvokasta aineetonta rakennepääomaa.

Tietojen hankkimista säännellään, hallussa olevat tiedot pitää kuvata ja säilyttää oikein. Tietojen perusteella tehdään myös raportteja, jotka toimivat päätöksenteon pohjana. Vuoden 2019 alussa ryhdyttiin noudattamaan uutta tietosuojalakia ja 1.1.2020 astuu voimaan uusi tiedonhallintalaki, joka tulee korvaamaan mm. nykyisen tietohallintolain. Uusi laki selkiyttää tiedonhallintaa koskevia kuvaus- ja suunnitteluvaihtoehtoja. VM ohjaa kuntien kokonaisarkkitehtuurityötä, jonka avulla halutaan varmistaa mm. kuntien palveluissa toteutettujen ICT-ratkaisujen ja ohjelmistojen yhteentoimivuus.

Kuntien johtamiselle on tehty oma viitearkkitehtuuri, *Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri* (Kuntaliitto 2016, 13), jonka mukaan ”kunnat ja muut toimijat voivat arvioida ja kehittää omaa toimintaansa ja johtamistaan” viitearkkitehtuuriin perustuen.

Kuntaliiton (2015, 13) mukaan ”kuntien perustehtävä on laaja, kunta ei vastaa pelkästään kuntalaisten palveluista, vaan myös yhdyskuntarakenteen kehittämisestä, elinkeinoelämän edellytysten luomisesta sekä ympäristön viihtyvyydestä ja paikallisdemokratian toimivuudesta.” Tämä luo haasteita johtajuudelle, koska olemassa olevaa tietoa on paljon eri perustehtäväalueista ja johdolla tulee olla kyvykkyyttä hallita johtoryhmässä montaa eri substanssia yhteentoimivasti johtamistyön ohessa.

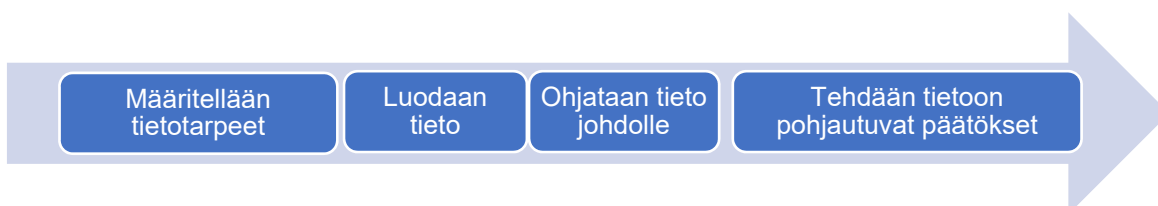
Valtiojohtoinen aluekehittäminen tulee jatkossa muuttamaan olennaisesti kuntien toimintaympäristöä. Vaikka hallituksen sosiaali- ja terveystalouden ja maakuntauudistuksen valmistelu keskeytettiin maaliskuussa 2019 (Valtioneuvosto), eivät kunnat voi tuudittautua staattiseen tulevaisuuden rakennäkökseen. Huhtikuussa 2019 valittu uusi eduskunta ja hallitus tulevat jatkamaan jo tehtyä valmistelutyötä.

Vaikka valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalouden uudistushanke kariutui, on Kymenlaaksoon perustettu vapaaehtoinen kuntayhtymä tuottamaan sosiaali- ja terveystalouksia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen Kymenlaaksossa sijaitsevan kaupungin ylimmän johdon näkemyksiä tietotarpeista nimenomaan uudessa kuntaorganisaatiossa. Tällä viitataan 1.1.2019 jälkeiseen aikaan, jolloin Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä Kymsote (myöhemmin Kymsote) aloitti toimintansa ja vastaa kokonaisuudessaan sosiaali- ja terveystalouden tuotannosta.

Tutkimuskuntien ylin johto työstää omalta osaltaan tietoprosesseja johtoryhmätyöskentelyn kautta. Johtoryhmätyöskentely taas perustuu kuntastrategioihin. Strategioissa ovat kirjattuina tavoitteet, mittaristo ja seuranta, joita johdon tulee päätöksillään edistää. Erityisesti tämä tutkimus painottuu siihen, millaista tietoa Haminan, Kotkan ja Kouvolan kaupunkien ylin johto haluaa ja tarvitsee, jotta he pystyvät tekemään ja ohjaamaan toimintaa strategiassa mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, millaisia tietotarpeita Haminan, Kotkan ja Kouvolan kaupunkien ylimmällä johdolla on. Miten johdon kriittiset tietotarpeet tulee täyttää ja täyttyä, jotta voidaan parantaa johtamista? Prosessia voi kuvata yksinkertaisesti kuvan yksi (1) osoittamalla tavalla.



Kuva 1. Tietotarpeisiin perustuva päätöksenteko

Jotta tietotarpeiden synnyttämät tietovirrat saadaan dynaamisiksi ja hyvälaatuisiksi, siihen tarvitaan avuksi tietohallintoa, jotka tutkimuskaupungeissa toimivat sisäisinä tukipalveluina. Tietohallinnon tekemisen suhde johdon tietotarpeisiin näyttäytyy asiantuntijaroolina, joka omalla toiminnallaan mahdollistaa tietoprosessien tehokkuutta ja laatua parantavia tietoteknisiä (ICT) ratkaisuja. Tutkimuksen toissijaisena tavoitteena onkin tunnistaa tutkimuskaupunkien tietohallinnon mahdollistavia ICT-ratkaisuja, joilla voidaan parantaa johdon tietotarpeista johtuvia tietoprosesseja.

Tutkimusongelmaa kuvaa hyvin Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin (Kuntaliitto 2016, 21) keskeinen tavoite, että

”kunnan asiakkuus-, toiminta- ja tietoperustainen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että niiden perustana oleva tieto, tietojohtaminen, tiedonhallinta, tietotuotanto ja raportointi perustuvat kuntien johtamisen prosesseihin ja että ne on kuvattu ja käytössä yhteen toimivalla tavalla. Kuntien välillä sekä usein myös kunnan sisällä ei ole riittävän luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa johtamisen tarpeisiin.”

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Mitkä ovat kaupunkien ylimmän johdon tietotarpeet uudessa kuntaorganisaatiossa?

Alatutkimuskysymys on:

- Miten kuntien tietohallinnot voivat tukea ylintä johtoa tietotarpeista johtuvissa tietoprosesseissa?

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin mukaan ”kunta tarvitsee johtamisen, toiminnan ja kehittämisen tueksi systemaattisesti ja jalostettua tietoa, jotta kunta voi palvella tarkoituksenmukaisesti erilaisia asiakkaitaan” (Kuntaliitto 2016, 59). Tämän tutkimuksen tutkimusteemaksi valikoitui tästä johtuen kunnan tietojohdaminen ja sen osa-alueelta erityisesti tietotarpeet. Tutkija katsoo, että reaaliaikaisen tiedon saaminen päätöksenteon tueksi on ydinkysymys. Se, että tieto on saatu nopeasti, oikea-aikaisesti ja että se on tuoretta, on laadukkaan päätöksenteon perusta.

Kuntajohtamisesta ja sitä tukevasta tietohallinnon työstä saisi johdettua monia laajoja teemoja, jotka ovat ajankohtaisia kuntatoimijoille, kuten esim. talous- ja tietohallinnon toimintojen, sähköisen asioinnin, verkkosivustojen tai palveluprosessien kehittäminen, joista voisi yksistään tehdä pro gradu -tutkimuksen. Nämä aiheet voisivat olla rajattuna vielä tiettyyn toimialaan. Tietojohdamista ei käsitellä tässä työssä tietojärjestelmien ja teknologian näkökulmasta kuin välillisesti. Teorian ja tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu esim. tiedon dokumentointi, avoin data, big data, data-analytiikka tai rajapinnat. Koska tutkimuksen näkökulmaksi on valittu kunnan ylin johto, aihetta ei tutkita esim. lähiesimiesten, työntekijöiden tai kunnallisten luottamushenkilöiden näkökulmasta.

1.3. Teoreettinen viitekehys

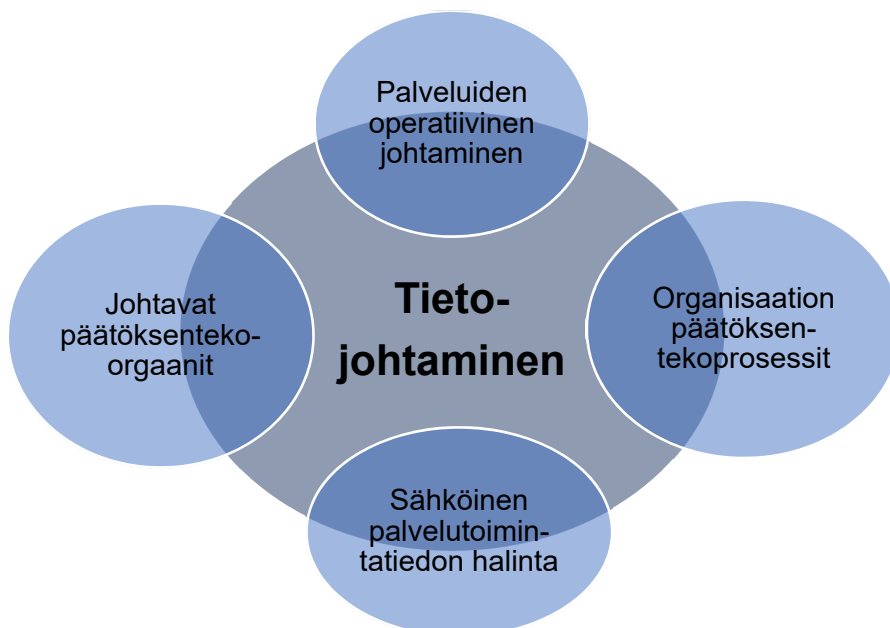
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu tietojohdamiseen, jonka lähtökohtana ovat tietotarpeet ja tavoitteena parempi päätöksenteko. Tämän tutkimuksen näkökulma on kuntajohtaminen. ”Kunnalla tulee olla kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista” (Kuntalaki 410/2015) ja kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän

kuntastrategian mukaisesti. Rannisto (2005) on kehittänyt väitöskirjassaan kunnan strategisen johtamisen ja johtamisjärjestelmän kuvaajan, kuva kaksi (2).



Kuva 2. Kunnan strategisen johtamisen ja johtamisjärjestelmän kuvaaja (Rannisto 2005, 22)

Tietojohtamisen viitekehys tässä tutkimuksessa voidaan esittää kuvan kolme (3) mukaisena. Siinä tietojohtaminen kattaa kaikki organisaation toiminnot ja on kaiken perusta. Operatiivinen eli palveluiden päivittäinen johtaminen erotetaan tästä, samoin kuin sähköinen palvelutiedon hallinta. Päätöksenteko on kuvattu jaettuna toimintona niin, että päättävät elimet sekä päätöksentekoprosessit esitetään omina osa-alueina.



Kuva 3. Tietojohtamisen viitekehys

Näistä kahdesta yllä kuvatusta elementistä muodostuva kokonaisuus vahvistaa tutkijan mielestä erityisesti kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin periaatetta, johtaminen perustuu mitattavaan ja luotettavaan tietoon. (Kuntaliitto 2016)

Tämän lisäksi viitearkkitehtuurin (Kuntaliitto 2016, 6) mukaan ”johtaminen luo edellytyksiä sähköisten kanavien ja ratkaisujen hyödyntämiselle ja johtamisen perustana ovat yhteiset ja keskenään yhteentoimivat työkalut”. VM on toteuttanut digikuntakokeilua ja sen puitteissa mm. rahoittanut kuntien digitalisaatiohankkeita (vm.fi). Myös Kuntaliitolla on meneillään hankkeita, jossa tuetaan kuntien digitalisaatiota (kuntaliitto.fi). Tulevaisuudessa yksittäisten kuntien tai seutukuntien tietohallinnot ja ICT-palveluiden tuottajat ovat erityisen tärkeässä roolissa, kun kehitetään sähköistä palvelutuotantoa ja tuetaan johdon tietotarpeita.

1.4. Työn keskeiset käsitteet ja tutkimusasetelma

Työn keskeisimmät käsitteet ovat tietojohdaminen (knowledge management), ja kuntajohtaminen. Tietojohdamisen järjestelmät ja teknologiat (knowledge management systems) sekä digitalisaatio liittyvät olennaisesti alatutkimuskysymyksen käsittelyyn ja niiden vaikutusta johtamiseen kuvataan kappaleissa 3.3.3. ja 3.3.4.

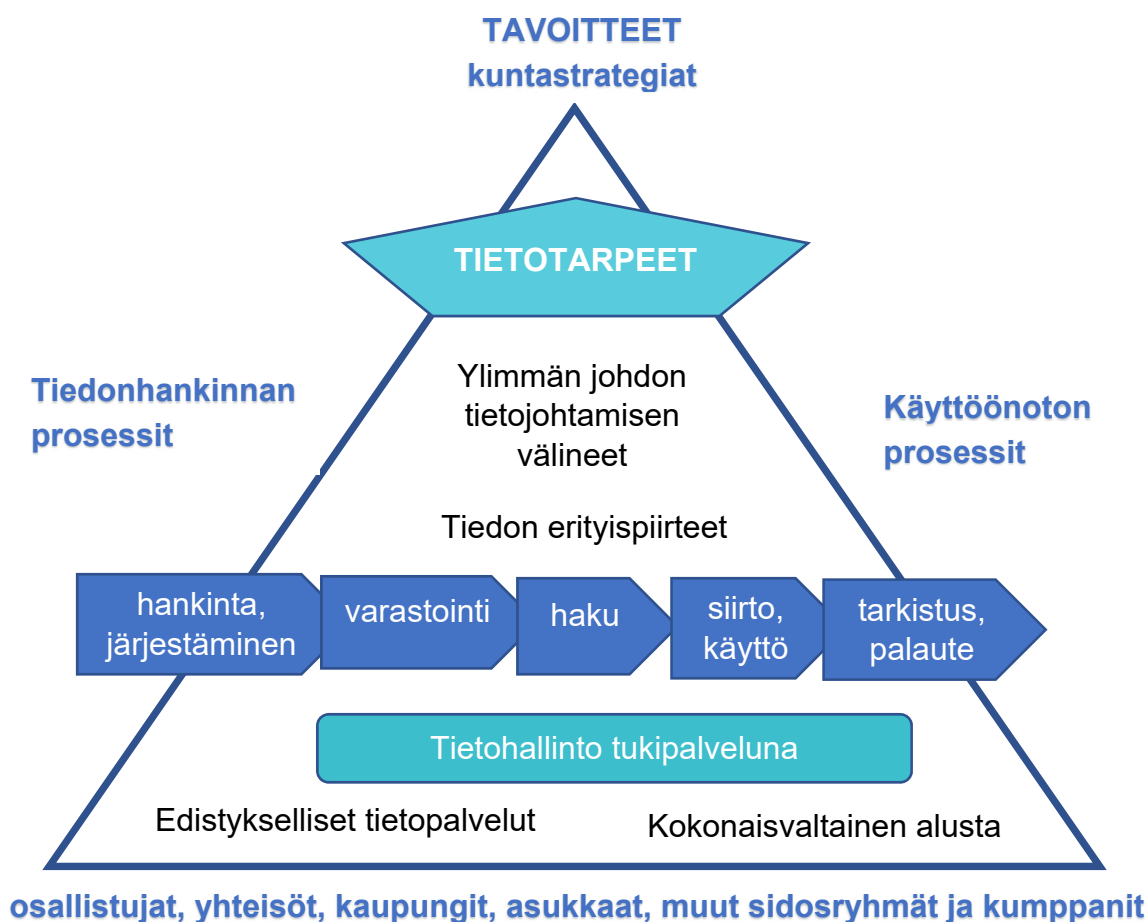
Tietojohdamisessa on Laihonen et. al. (2013, 11-16) mukaan lähtökohtaisesti kyse siitä, miten tiedosta luodaan arvoa johtamisen käytänteillä. Heidän mukaansa ”strategisella tasolla tietojohdamisen käytännöt auttavat tunnistamaan oleelliset tietoresurssit ja hyödyntämään niitä organisaation toiminnassa” eli tietojohdamisen arvo realisoituu vasta, kun tietoa hyödynnetään.

Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan tietojohdaminen liittyy läheisesti organisoituihin prosesseihin, joiden tavoitteena on organisaation aineettomien resurssien tehokas johtaminen eli tietämyksen hallinta.

Kuntajohtaminen on kuntien peruspalveluiden toteuttamista sekä tuottamista ja ennen kaikkea asukkaista sekä heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista. Myös paikallisen elinvoiman sekä kestävä kehityksen edistäminen kuuluu kunnan perustehtävään. ”Luottamushenkilö- ja ammattijohdon yhteistyöllä strategisesti johdetut kunnat menestyvät tulevaisuuden haasteissa” (kuntaliitto.fi). Kunnan johtaminen on sen asukkaiden itsehallinnon toteuttamista, todetaan kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa (Kuntaliitto 2016,15).

Tietojohdamisen järjestelmät ja teknologiat nähdään usein laadukkaana tietojohdamisen mahdollistavina teknologioina. Alavi ja Leidner (2001, 114) määrittelevät ne tietotekniikkaan perustuviksi järjestelmiksi, jotka tukevat ja parantavat tiedon luomisen, tallennuksen, hakemisen, siirron ja soveltamisen organisatorisia prosesseja. Tietojohdajelmien on tarkoitus integroida ihmiset ja teknologiat tai ihmiset ja tietosisällöt, tukea päätöksentekoa sekä tietojohdajamisen päämääriä sekä ratkoa liiketoimintakeskeisiä ongelmia (Hussinki 2018).

Maier ja Hädrich (2006) ovat kuvanneet tietojohdajelmien ja teknologioiden ominaisuuksia suhteessa tietoprosesseihin. Kun heidän kuvaansa lisää tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset, muodostuu kuvasta neljä (4) tämän tutkimuksen tutkimusasetelma. Päättutkimuskysymys eli tietotarpeet sijoittuu kuvassa heti organisaation strategisten tavoitteiden alle, koska kuntastrategiasta johdetut tietotarpeet ohjaavat tietoprosesseja. Alatutkimuskysymys tietohallinnon tukitoimista sijoittuu kuvassa tietoprosessien ja edistyksellisten tieto- ja alustaratkaisujen yhteyteen, koska tietohallinnon toiminnan tulee tavoitella mm. näiden osa-alueiden kehittämistä.



Kuva 4. Tutkimusasetelma (muokattu Maier & Hädrich 2006, 444)

Ruohonen, Mäkipää ja Ingalsuo (2017, 15) tarkoittavat *digitalisaatiolla* ”liiketoiminnan laajenemista ja siirtymistä kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin.” Sitä voidaan ilmiönä verrata teolliseen murrokseen, joka muutti yhteiskunnan rakenteita huomattavasti. Digitalisaatio voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä toimintaprosessien kehittämisenä tekniikan avulla. Käytännön työssä puhutaan myös digitoinnista. Käsitteiden ero on havaittu, useimmat näkevät digitoinnin kapeampaa, esim. yhden palvelun osan muuttaminen digitaaliseksi. Yksittäisiä lomakkeita voidaan digitoida, mutta se ei välttämättä digitalisoi koko palveluprosessia. Digitoimisen avulla voidaan manuaalista materiaalia, esim. kuvaa tai videota muuttaa digitaaliseen muotoon.

1.5. Aikaisempi tutkimus

2000-luvulla on Suomessa tehty kohtalaisen vähän akateemista tutkimusta kuntien tietojohdantamiseen liittyen, eikä mikään näistä mainituista tutkimuksista pureudu ylimmän johdon tietotarpeisiin. Tuula Kivinen (2008) väitteli aiheesta tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Pirjo Koivula (2008) on tutkinut väitöskirjassaan laajasti kuntajohtamisen ja IT:n suhdetta, kun taas Harri Ihalainen (2010) perehtyi tietohallintoon osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Reino Hintsa (2011) julkaisi väitöstutkimuksen, jonka keskiössä ovat hallinto ja julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdantamisen lähtökohtina. Rannisto (2005) puolestaan perehtyi kuntien strategiseen johtamiseen. Samasta aiheesta väitteli myös Päivi Huotari (2009), jonka väitös kohdentui sosiaali- ja terveystoimeen. Sosiaali- ja terveyssektori on kiinnostanut tutkijoita runsaasti. Jylhäsaari (2009) tutki johtamisen muutosta erityisesti perusterveydenhuollossa. Klemolan (2015) tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli alueellisten sosiaali- ja terveystalveluiden tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arvioimiseksi.

Johtamistutkimusta ovat tehneet mm. Nyholm (2008), joka tutki miten keskijohto koki ja näki kuntamuutoksen seudullisesta näkökulmasta. Hyrkäs (2009) tutki osaamisen johtamista ja Päivi Sutinen (2012) johtajana kehittymisen olemusta kunta-alan johtajan kokemana. Vuonna 2013 Kari Hakari väitteli uudesta julkisesta hallinnasta ja Jaana Leinonen tutki 2012 johtamisen liikkumavaraa kunnanjohtajan silmin. Leinosen mukaan kuntajohtajuutta kunnanjohtajien näkökulmasta on pääsääntöisesti tutkittu kahden eri teeman puitteissa, kunnallisoikeudellisen sekä - poliittisen kuntajohtamisen näkökulmasta (Leinonen 2012, 19). Kurkinen-Supperi (2016) pureutui kunnanjohtajan johtajasopimukseen, sen rooliin ja merkitykseen kunnan johtamisessa, Einola (2018) taas sekä yksityisen sektorin, mutta myös kuntasektorin strategiaprosessiin, josta osa-aineisto on saatu Vaasan kaupungin strategiaprosessista.

Vuonna 2009 VM toteutti kuntajohdon tietotarvekartoitus -tutkimuksen, jossa mukana oli seitsemän kuntaa ja tutkimuksessa haastateltiin 230 johtajaa eri organisaatioitasoilta. Tutkimukseen sisältyi myös luottamushenkilönäkökulma. (VM, JulkICT 2009). VM jatkoi kuntien yhteisen tietojohdamismallin valmistelua vuonna 2011, jolloin se julkaisi vuoden 2009 tutkimuksen pohjalta ehdotuksen yleisestä läpivientimallista toiminnan ja talouden johtamiseksi (VM, JulkICT 2011).

Niiranen, Joensuu ja Martikainen (2013) ovat tutkineet myös poliittisen ja toiminnallisen kuntajohdon ajatuksia aiheesta ”Millä tiedolla kuntia johdetaan?” Tutkimuksessa havaittiin, että taloudella oli keskeinen rooli päätöksenteossa, vaikka myös todettiin, että luottamushenkilöillä ja virkamiehillä on erilainen rooli talouden hallinnassa. Asukaslähtöisyyteen liittyvä tieto, sekä palvelujen käyttöä koskevana tietona että tietona päätösten vaikutuksista kuntalaisille, nousi tuloksissa myös tärkeäksi päätöksenteon tietoperustaksi (Niiranen et al. 2013, 58, 60).

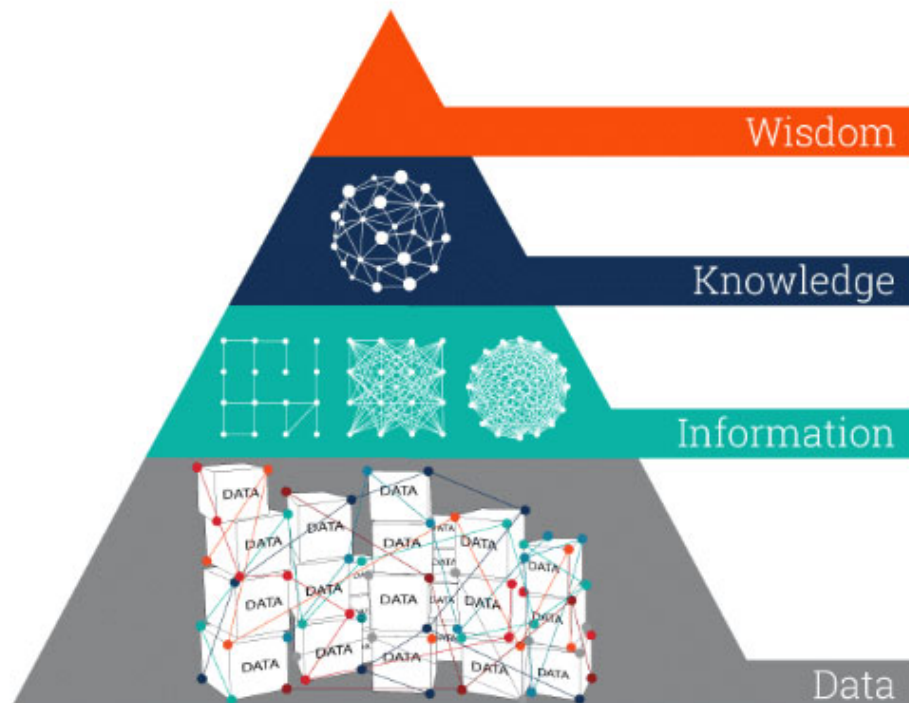
1.6. Työn rakenne

Tämä pro gradu -työ alkaa johdantokappaleella, jossa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, tutkimuskysymykset, viitekehys ja avainkäsitteet. Kappaleen lopuksi kuvataan lyhyesti aiemmin julkaistua akateemista tutkimusta. Toisessa kappaleessa syvennetään tiedon ja tietojohdamisen käsitteitä, kuvataan organisaatioiden tietotarpeita sekä niiden toimintaa päätöksenteko-organina. Tässä kappaleessa esitellään myös tiedonhallinnan prosessimalli. Kolmas kappale pureutuu kuntajohtajuuteen ja niiden taustalla vaikuttaviin kuntastrategioihin sekä teknologioiden ja digitalisaation mahdollisuuksiin johtajuuden ja päätöksenteon tukipalveluna. Kappaleen lopussa käsitellään tulevaisuuden kuntien tietojohdamista sekä tietotarpeita. Neljännessä kappaleessa kuvataan tutkimusmenetelmät ja kohdekaupungit organisaatioina. Viidennessä kappaleessa kuvataan toteutetun tutkimuksen tulokset ja kuudennessa pohditaan tulosten merkitystä mukana olevien organisaatioiden ja alueen näkökulmasta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2. TIETO JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

2.1. Tiedon määritelmä

Pirttimäki on väitöskirjassaan todennut, että kirjallisuudessa on monia käsitteitä tiedolle; data, informaatio (information), tieto (knowledge) ja älykkyys (wisdom). Hänen mukaansa useimmissa tapauksissa tieto käsitetään laajempänä konseptina kuin informaatio ja että datan ymmärretään olevan informaatiohierarkian alimmalla tasolla (Pirttimäki 2007, 38). Kurosen (1997, 11) mukaan ”pieni osa kaikesta informaatiosta on luonteeltaan sellaista, että se on oppimisen ja omaksumisen avulla muunnettavissa tiedoksi.” Tiedon pyramidi on esitetty kuvassa viisi (5). Siinä ovat kaikki Pirttimäen mainitsevat käsitteet, kehitymisjärjestyksessä, alkaen datasta, joka voidaan nähdä myös hälynä (noise) ja jota ei voi tulkita vielä informaatioksi. Ylimpänä on viisaus, joka voidaan määritellä esim. elämänkokemuksen tuoman ymmärryksen ylimpänä kehitysmuotona (Kuronen 1997, 12).



Kuva 5. DIKW -pyramidi (ontotext.com)

Määritellessään tietoa Davenport ja Prusak (1998, 2-3, 6) taas esittävät, että tieto perustuu informaatioon ja informaatio dataan. Heidän mukaansa data tallennetaan yleensä jonkinlaiseen teknologiaa hyödyntävään järjestelmään. He pitivät 90-luvun lopun trendinä sitä, että dataa varastoidaan keskitetysti ja sen on saatavissa tarpeen mukaan. Davenportin ja Prusakin mielestä kaikki organisaatiot kuitenkin tarvitsevat dataa, mutta sitä ei suoraan voi käyttää päätöksenteon välineen ja silloin sen arvo on vähäistä. Data on kuitenkin tärkeää siksi, että sitä jalostamalla syntyy informaatiota.

Karjalainen (1982, 35) on taas todennut, että informaatio voi toisaalta edustaa erittäin laajaa ilmiökenttää yhdistävää yleiskäsitettä, toisaalta tarpeen mukaan aihepiirikohtaista erityiskäsitettä, kunhan huolehditaan siitä, että aihepiirirajaus on riittävän yksiselitteinen. Tiedon Karjalainen määrittelee niin, että se voitaisiin käsitteenä rajata edustamaan sitä informaatiota, joka liittyy inhimilliseen ajatteluun. Se voisi materialisoitua esim. kirjoituksina, kuvia ja kaavioina.

Laihonen et al. (2013, 18) jäsentävät tietoa kolmeen eri osa-alueeseen; tietämykseen, informaatioon ja dataan. Tietämys on inhimillistä tietoa, informaatio rakenteellista dataa ja data on rakenteettomia tosiasioita.

Tieto voidaan erottaa eksplisiittiseksi tiedoksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto on esimerkiksi teorioita ja malleja, kun taas hiljainen tieto on osaamista. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon erottaa se, että niiden siirrettävyys yksilöiden kesken sekä niiden siirtämiseen käytettävät mekanismit ovat erilaisia. Siinä missä eksplisiittinen tieto siirtyy ihmiseltä toisella viestinnän välityksellä, hiljainen tieto välittyy vain sen käytäntöön soveltamisen kautta (Grant 1996, 110).

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaatiossa on haastavaa, koska hiljaista tietoa on yleensä vaikea tunnistaa ja jakaa. Hiljaisen tiedon jakamisen haastetta lisää se, että sen hyödyntäminen yksilötasolla ei vaadi tiedon esiin saattamista, eli sen muuttamista eksplisiittiseen muotoon. Lisäksi yksittäiset henkilöt eivät välttämättä halua jakaa kilpailuetua luovaa osaamistaan muiden organisaation työntekijöiden

kanssa. Hiljainen tieto tulisi kuitenkin muuttaa eksplisiittiseen muotoon, jotta sitä voidaan jakaa ja hyödyntää koko organisaatiossa (Stenmark 2001, 9, 11–12).

Alavin ja Leidnerin (2001, 111, 113) mukaan tiedon muotoja ovat myös henkilökohtainen tieto, menetelmätieto, sosiaalinen tieto, tilannetieto, yhteystieto, pragmaattinen tieto, kausaalinen tieto sekä deklaratiiivinen tieto. Heidän mukaan tietoa voidaan tarkastella myös erilaisten näkökulmien kautta. Data on faktoja ja numeroita, informaatio on prosessoitu tai sitä on tulkittu ja tieto on taas personoitua informaatiota. Tiedon perspektiivinä voi olla myös mielentila, jolla viitataan ymmärtämiseen ja tietämykseen. Tieto objektina tarkoittaa sitä, että se on varastoitavissa tai käsiteltävissä. Tieto muodostaa myös prosessin, kun sitä omaksutaan taidoksi. Tieto on myös pääsy informaatioon, mutta ennen kaikkea se on kyvykkyys, koska tiedon avulla voidaan vaikuttaa toimintaan. Alavi ja Leidner jakavat hiljaisen tiedon vielä kognitiiviseen ja tekniseen tietoon, jossa kognitiivinen tieto kuvataan mentaalimalleina, jossa yksilö uskoo syy-seuraussuhteisiin ja tekninen erikoistehtävien tietotaitona, esim. kirurgiset taidot.

2.2. Tieto aineettomana pääomana

Marrin (2008, 6) mukaan fyysisen ja taloudellisen pääoman kanssa tietopääoma on yksi organisaatioiden kolmesta elintärkeästä resurssista. Se sisältää kaikki ne aineettomat resurssit, jotka ovat organisaatioon kohdistuvia, ja jotka myötävaikuttavat organisaation arvonluomiseen. Aineettomat resurssit voidaan jakaa Marrin sekä myös Lönnqvist, Kujansivu ja Antolan (2005) mukaan kolmeen osa-alueeseen, inhimillinen pääoma, suhdepääoma sekä rakennepääoma. Lönnqvist et al. ovat jakaneet alla olevan taulukon mukaisesti eri osa-alueiden sisältöjä.

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist et al. 2005, 31)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<i>osaaminen</i>	suhteet asiakkaisiin	arvot ja kulttuuri
henkilöominaisuudet	suhteet muihin sidosryhmiin	työilmapiiri
asenne	maine	<i>prosessit ja järjestelmät</i>
<i>tieto</i>	brändit	<i>dokumentoitu tieto</i>
koulutus	yhteistyösopimukset	immateriaalioikeudet

Erityisesti palveluorganisaatioissa, joina kuntia voidaan pitää, menestys rakennetaan ennen kaikkea henkilöstön osaamisen ja erilaisten teknologisten ratkaisujen hyödyntämisen varaan. Tällöin tietopääoman kehittämisellä on suora vaikutus organisaation suorituskykyyn.

Tietotarpeiden näkökulmasta korostuvat henkilöstöllä oleva tieto sekä organisaation dokumentoidut että eri järjestelmissä olevat tiedot, ml. prosessikuvaukset ja niiden implementointi. Lönnqvist et al. (2005, 36) mukaan ”tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa sitä”, samalla tavoin kuin Laihonen et al. (2013) ovat todenneet tietojohdamisesta.

Tiedon määrittely -kappaleessa käsiteltiin eksplisiittistä ja hiljaista tietoa. Organisaation kannalta on olennaisen tärkeää, että hiljainen tieto saadaan näkyville. Tämä edellyttää, että tieto on huomattava, tunnistettava ja tiedon haltijalta tulee löytyä halukkuutta jakaa sitä muille kyvykkäästi kommunikoiden (Lönnqvist et al. 2005, 37). Kianto (2007) puhuu inhimillisen pääoman dynaamisesta lähestymistavasta, jossa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuvana prosessina. Tällöin johtajuuden päämääränä on luoda ja kehittää kyvykkyksiä, jotta arvonluominen mahdollistuu. Tämä tukee ajatusta dialogisen lähestymistavan kehittämisestä, jolloin onnistunut dialogi auttaa saamaan aikaan vuorovaikutusta, ja samalla siihen osallistujat jakavat hiljaista tietoaan toisilleen (Ilmarinen.fi).

Dokumentoitua tietoa on kunnissa valtavat määrät. Sitä on paperilla ja sähköisessä muodossa eri tietojärjestelmissä. Dokumentointia on ohjeistettu ja kunnat yrittävät saada sitä läpinäkyväksi. Laaksonen, Kääriäinen, Penttilä, Tapola-Haapala, Sahala, Kärki, ja Jäppinen (2011) ovat kirjoittaneet sosiaalitoimen asiakastyön dokumentoinnista ja esim. Hämeenkyrön kunta on puolestaan julkaissut sivuston varhaiskasvatuksen dokumentoinnista, joka perustuu erilaisiin dokumentaatiomenetelmiin ja tukee substanssin toimintatapoja ja tavoitteiden toteutumista (Hameenkyro.fi). Myös Juhta on antanut suosituksen (Juhta 2014) *Kansallisen tie- ja katuverkostoaineiston ylläpito ja ylläpitotietojen dokumentointi*. Dokumentoinnin kautta syntyvät kuntien tietovarannot, jotka päätöksenteossa tulee tunnistaa ja osata hyödyntää ja tietoon perustustuvan toiminnanmuutoksen myötä toteuttaa arvonluontia.

Yllä esitetty aineettoman pääoman kolmen osa-alueen jaottelu on hyvin perinteinen. Inkinen, Kianto, Vanhala ja Ritala (2017, 1163-1165) ovat esittäneet uusia osa-alueita, joita ovat uudistus-, yrittäjyys- sekä luottamuspääoma.

Uudistumispääomassa organisaation uudistumiskyky näkyy mm. uuden tiedon tai osaamisen hankkimisena tai kehittämisenä, tai uusien tuotteiden ja palveluiden tuomisena asiakkaille, kuntien tapauksessa kuntalaisille. Organisaatiot, joiden uudistumiskyky on vahva, pystyvät ketterästi vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Kuntien uudistumispääoma on nyt ja tulee olemaan seuraavina vuosina yksi tärkeimmistä aineettoman pääoman osa-alueista, koska uudet kuntayhtymät, perustetut osakeyhtiöt sekä tuleva maakuntauudistus pakottavat kuntasektorin miettimään mm. tietojohdamista uudistumispääoman näkökulmasta.

Yrittäjyyspääoma koostuu organisaatioiden proaktiivisuudesta uusia mahdollisuuksia ja liiketoimintastrategioita kohtaan, reagoitiherkkydestä, kyvystä ennakoita markkinoiden signaaleja, riskinottokyvystä, epävarmuuden hyväksymisestä, kyvystä tehdä rohkeitakin päätöksiä kilpailijoiden päihittämiseksi. Näiden lisäksi organisaation kyky voimaannuttaa työntekijänsä tekemään itsenäisiä päätöksiä, olemaan luovia ja itseohjautuvia, on merkityksellinen. Tämä kaikki voidaan nähdä yrittäjämäisenä käyttäytymisenä. Pitkään on keskusteltu siitä, voiko

kuntaa johtaa kuin yritystä. Moilasen (2008) artikkeli indikoi, että voi. Vaikka kuntien ja yritysten johtamiskonteksti on erilainen ja kunnilla on lakisääteisiä tehtäviä ja yhteiskuntavastuu, kuntien liikelaitokset ja -yhtiöt lähentäneet voimakkaasti kunnallishallinnon ja yritysten toimintatapoja. Sekä kunta- että yritysjohto ovat vastuussa toiminnasta ja organisaatiosta, huolimatta siitä kummalla sektorilla he toimivat.

Vahva organisatorinen luottamus on organisaatiolle parhaimmillaan kestävän kilpailukyvyvyn lähde. Luottamuspääoma on arvokasta, sitä on vaikea korvata, imitoida tai siirtää organisaation ulkopuolelle. Luottamuspääoma voidaan erottaa aineettomien pääomien muodoista omaksi kategoriakseen, vaikka luottamus itsessään on olennainen osa myös organisaation kulttuuria, sosiaalista pääomaa, sekä organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita, ja näin ollen liitettävissä myös organisaation rakenne- tai suhddepääomaan. Luottamuspääoma voidaan siis nähdä luottamuksen piirteenä, joka lisää arvoa sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin.

2.3. Tietojohtaminen

2.3.1. Tietojohtamisen määritelmä

Materiaalipohjaisen tuotannon muutos tietopohjaiseen tuotantoon on mahdollistanut organisaation työntekijöiden uudelleenarvostuksen. Yhä useammin löydämme tietotyöntekijöitä organisaatioiden ydintoimintojen keskiöstä (Curado 2006, 7).

Tietojohtamisen taustalla onkin tietoperustainen näkemys (knowledge based-view of a firm, KBV), jonka mukaan organisaatioiden ensisijainen tehtävä on integroida asiantuntijoiden tietopääoma palveluiksi ja hyödykkeiksi ja johtamisen tärkein tehtävä on koordinoita tiedon integrointi (Grant 1996). Grantin mukaan tehokkaasti tietoa hyödyntävissä organisaatioissa tiedon omistajuus on yksilöissä, joiden vaikutusmahdollisuudet, esim. osallistuminen päätöksentekoon, tulee varmistaa. Organisaation menestys perustuu sen kykyyn kehittää ja hyödyntää liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa. Näkemyksen mukaan tietoperustaisen teorian

strategisesti tärkeimmät resurssit ovat luonteeltaan aineettomia tietoresursseja (Kianto 2018).

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa (Kuntaliitto 2016, 98) tietojohdamisella tarkoitetaan

”systemaattista tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tietotuotannon ohjaamista ja hallintaa, johon sisältyy tiedon kerääminen, tiedon laadun varmistaminen ja tietohuolto organisaation sisäisessä ja organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan kerätyn tiedon hyödyntämistä ja jalostamista.”

Tietävä organisaatio on hyvin valmistautunut tukemaan kasvua ja kehitystä dynaamisessa ympäristössä. Tunnistamalla ja ymmärtämällä ympäristöään se pystyy valmistautumaan sopeutumiseen aiemmin. Organisoimalla jäsentensä taitoja ja asiantuntemusta se pystyy sitoutumaan jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin. Soveltaessaan organisatorisia päätöksiä, se pohjustaa oikea-aikaisia ja tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä. Tietävän organisaation ytimessä on sen johto ja prosessien hallinta, jotka tukevat havainnointia, tietämyksen luomista ja tuntemusta (Choo 2001, 197).

Organisaatioiden tietojohdaminen on siitä, että hallitaan kontekstia ja olosuhteita, joilla tietoa voidaan luoda, jakaa ja käyttää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Choo & Neto 2010, 592). Bhatt (2001, 73) viittaa Nonakaan ja Takeuchiin kirjoittamalla, että ”ohjatakseen yksilöiden tiedot organisaation tarkoituksiin, tulisi organisaation kehittää ja ylläpitää tietämyksen jakamista, muutosta ja yhdentymistä jäsentensä välillä.” Näiltä osin organisaatiokulttuurin vahvistaminen ja johdon avoin toimintamalli ovat avainasemassa, kun puhutaan työntekijöiden sitouttamisesta yhteisöön. Avoin ja luottamukseen perustuva kommunikaatio on laadukkaan tietojohdamikulttuurin punainen lanka. Tähän tullaan viittaamaan kuvassa 12, dialoginen johtaminen.

Malhotra (2005) puhuu real time enterprises (RTE) -yrityksistä, jossa yrityksen lähtökohtana on oikean tiedon saaminen oikealle ihmiselle oikeaan aikaan, ilman viivettä. Tämä johtaa nopeampaan ja parempaan päätöksentekoon ja parantaa ketteryttä ja sopeutumiskykyä. Malli edustaa tiedon mahdollistamien liiketoimintaprosessien kärkeä, jossa digitalisoidut organisaatiot toimivat

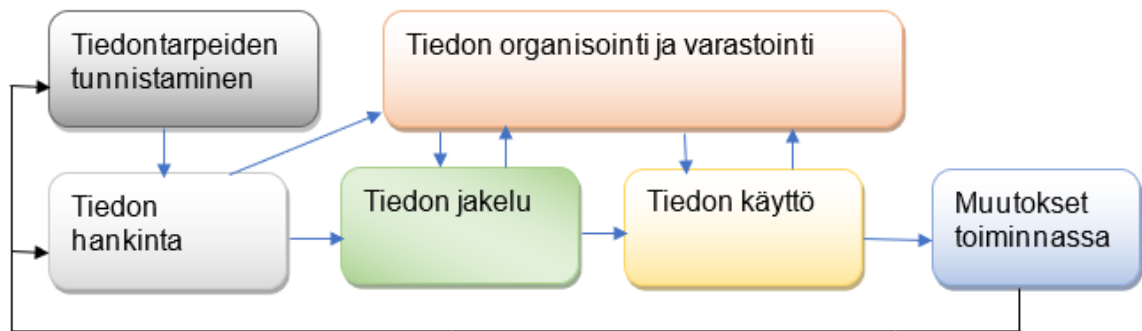
vuorovaikutuksessa lisääntyvällä nopeudella ja jokainen tapahtuma johtaa reaaliaikaiseen vastaukseen. Tämän mahdollistamiseksi organisaatioiden järjestelmien on oltava mukautuvia ja yhteensopivia. Vaikka Malhotra puhuukin yrityksistä, on malli sovellettavissa yhtä lailla myös julkiseen organisaatioon.

2.3.2. Tietoprosessit

Ho, Hsieh ja Hung (2014, 736-737) käsittelevät tutkimuksessaan viittä erilaista indikaattoria prosesseissa, joissa esimiehet havaitsevat ja ymmärtävät organisaation tietojohdamisen tilan. Tietoprosessit ovat: tiedon luominen, kerääminen, jakaminen, hyödyntäminen ja sisäistäminen. Tietoprosessien aikana työntekijät tarvitsevat selkeän käsityksen tehtävästä ja tiedoista ennen kuin pystyvät luomaan tietoa organisaation eri lähteistä. Työntekijöiden pitäisi myös pystyä jakamaan organisaation ydin ja yleiset tiedot tietojärjestelmien ja teknologioiden kautta. Tietoprosessien tehokkuuden ja osaamisen lisääminen antaa organisaatioille mahdollisuuden luoda jatkuvasti uusia tietoja ja uusia kilpailuetuja. Tietoprosessin virtauksen lisääntyminen nopeuttaa kaikkia mainittuja tietoprosesseja.

Alavi ja Leidner (2001, 115-122) puhuvat neljästä tietoprosessista, jotka ovat tiedon luominen, varastointi/haku, siirtäminen ja soveltaminen. He korostavat ICT-pohjaisten järjestelmien ja teknologioiden myönteisiä vaikutuksia yksilölliseen ja organisatoriseen suorituskykyyn kaikissa tietoprosesseissa.

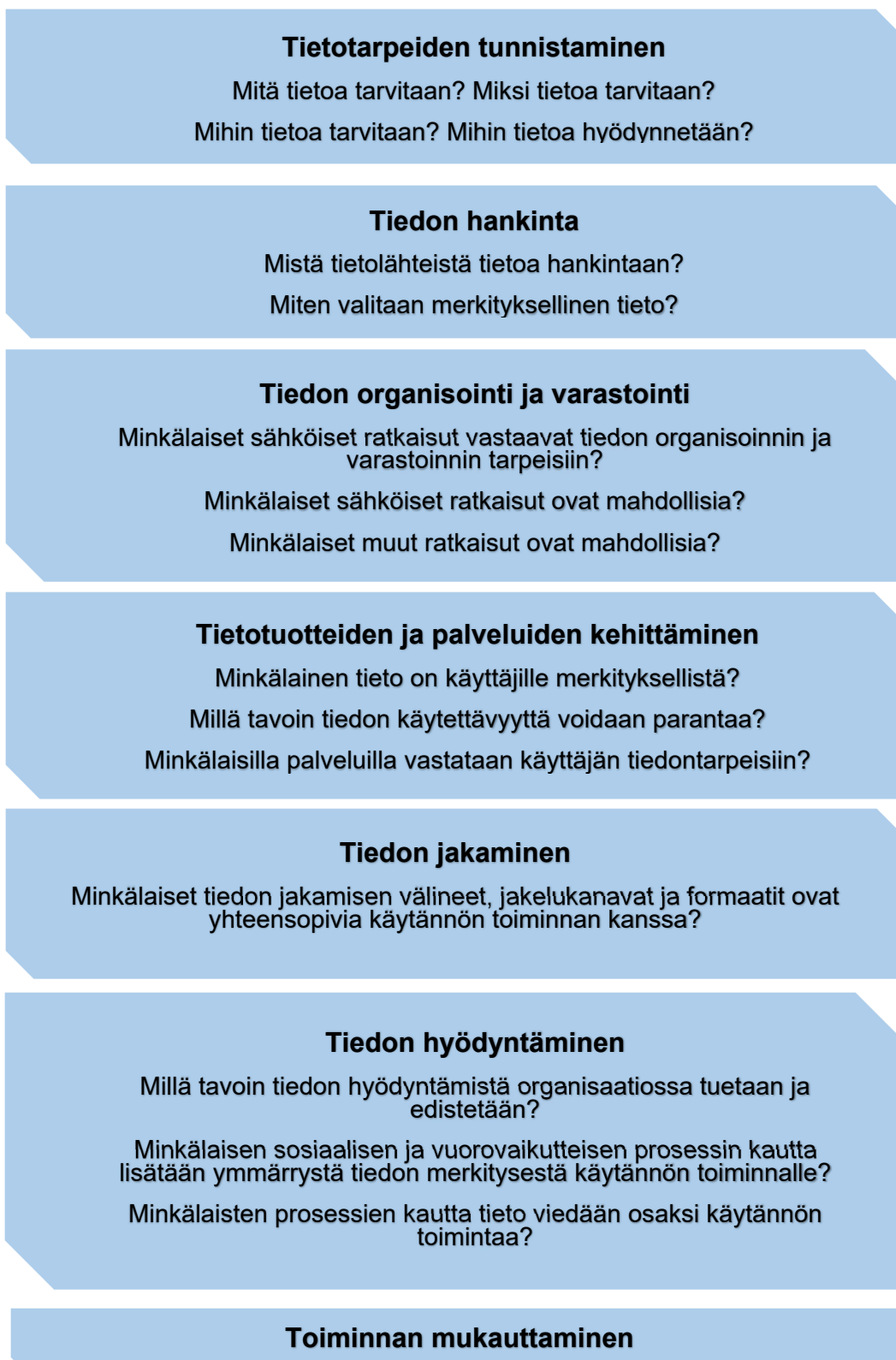
Choo (1998) on kehittänyt tiedonhallinnan prosessimallin, kuva kuusi (6), jossa kokonaisuus kuvataan syklinä. Hänen mukaansa tiedonhankintaa ohjaavat tietotarpeet. Mallissa hankittu tieto, sen jakaminen sekä käyttö synnyttävät organisaation aktiivisen tietovaraston. Tätä kautta voidaan kehittää eri kohderyhmille tietoperusteisesti tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat myös tiedon hankinnan tarpeisiin. Kokonaisprosessista saatu uusi tieto mahdollistaa toiminnan muutokset.



Kuva 6. Tiedonhallinnan prosessimalli (muokattu lähteestä Choo 1998)

Choon malli voidaan yhdistää Ranniston kuvaan (kuva 2), jossa kunnanjohtaja ja ylin virkamiesjohto toimivat valtuuston hyväksymän strategian tulkitsijoina ja ohjaajina. Oikein tunnistetut tietotarpeet johtavat hankinnan, jakelun ja käytön kautta toiminnan muutoksiin ja kuntapalveluiden kehittämiseen tietoperustaisesti.

Valkonen, Kinnunen & Saranto (2018) ovat kuvanneet kirjoittamassaan artikkelissaan tiedonhallinnan prosessimallin, kuvassa seitsemän (7). Heidän mukaansa ”tiedonhallinnan prosessimallia on mahdollista tulkita sekä palveluntarjoajan että käyttäjän näkökulmasta.” Tiedonhallinnan prosessimalli auttaa hahmottamaan tiedonhallinnan kokonaisuutta käytännön näkökulmasta (Valkonen et al. 2018, 287). Valkonen on koonnut malliin avainkysymykset, joihin tulisi vastata, jotta malli tuottaa halutun lopputuloksen eli toiminnan mukauttamisen.

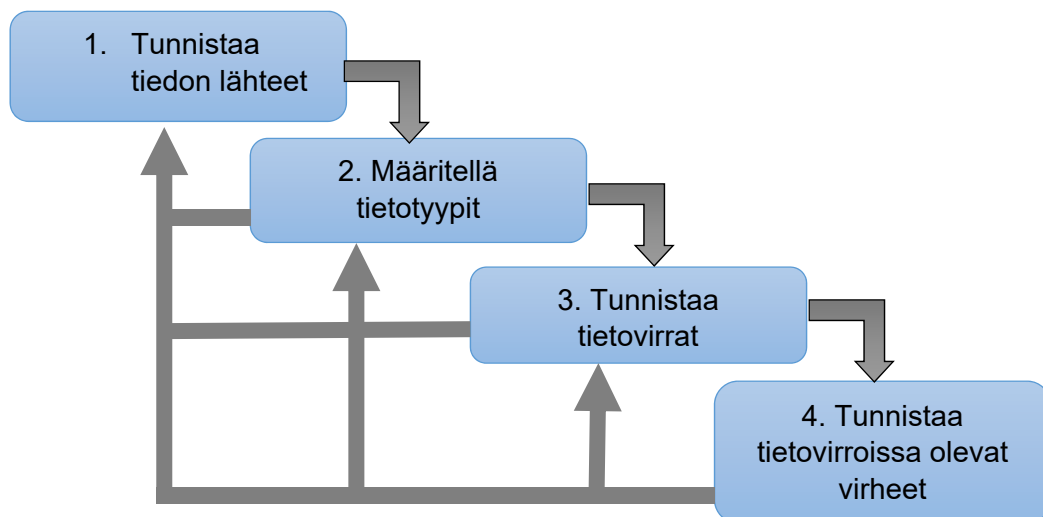


Kuva 7. Tiedonhallinnan prosessimalli -kysymykset (muokattu lähteestä Valkonen et al. 2018, 287)

2.3.3. Organisaatioiden tietotarpeet

Laihonen et al. (2013, 25) ovat todenneet, että ”käytännössä tietotarpeiden määrittely ei ole yksinkertainen tehtävä, koska asiantuntijan on vaikea tunnistaa omia tietotarpeitaan.” Tähän suurimpana syynä on, että tulevaisuuden tietotarpeita on vaikea määrittellä, koska tietotarpeet, toimintaympäristö ja organisaatio muuttuvat jatkuvasti.” Asioiden ennustettavuus on heikkoa. Tietotarve on vaikea määrittellä käsitteenä, koska jokaisella organisaatiolla on hyvin erilaiset toiminnan lähtökohdat, toimintaympäristö ja sen myötä tietotarpeet.

Rodríguez, Martínez, Vizcaíno, Favela & Piattini (2004) tutkivat tietotarpeiden tunnistamista ohjelmistohuollossa. He käyttivät laadullisessa tutkimuksessaan kuvassa kahdeksan (8) esitettyä menetelmää.



Kuva 8. Tietotarpeiden tunnistamismenetelmän vaiheet (Rodriguez et al. 2004, 3)

Ensimmäinen vaihe alkaa tunnistamalla tärkeimmät asiakirjat ja prosessiin osallistuvat henkilöt. Sen jälkeen määritellään taksonomia luokittelemaan löydetty tietolähteet. Toinen vaihe alkaa analysoimalla ensimmäisessä vaiheessa tunnistetut asiakirjat. Sen jälkeen määritellään tiedot, jotka löytyvät ko. tietolähteistä sekä määritellään ne tiedot, joita prosessissa mukana olevat ihmiset tarvitsevat tai vaativat. Kolmannessa selvitetään, miten tieto ja tietolähteet ovat mukana

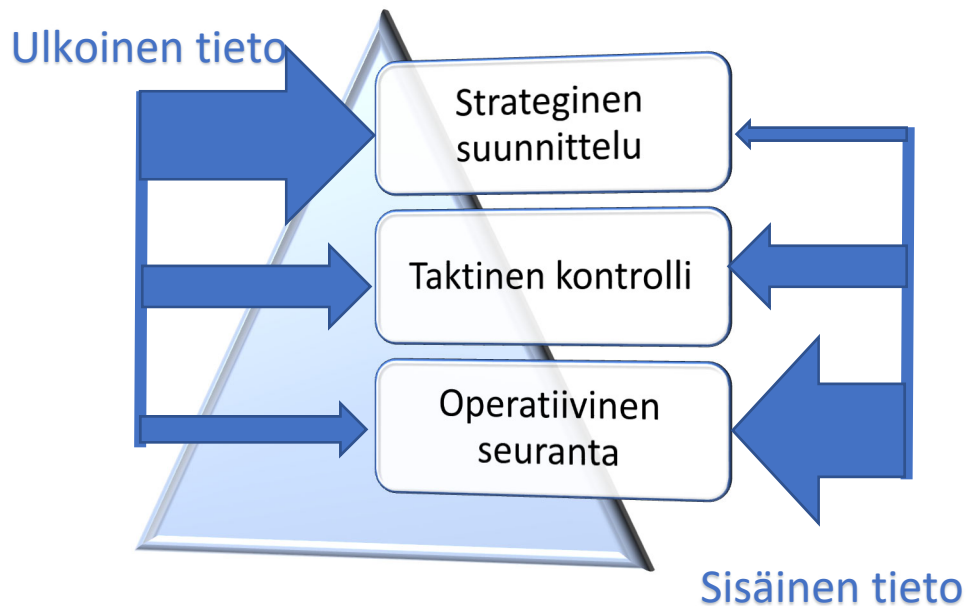
toiminnassa. Tätä varten on tunnistettava prosessien päätoiminnot, sekä päätökset, jotka on tehtävä toimintojen aikana. Toiminnot tulee mallintaa. Niissä esitetään mukana olevat henkilöt ja roolit, heidän tarvitsemat tiedot, sekä kaikki ne lähteet, joita tekijät konsultoivat, tai joilla voi olla tietoa, joka auttaa tekijöitä toiminnoissa. Näitä malleja käytetään analysoimaan, miten tieto kulkee ryhmän läpi toimintojen suorittamisen aikana. Lopuksi neljännessä vaiheessa mallit analysoidaan, jotta löydettäisiin ongelmat, jotka voisivat vaikuttaa tiedon virtaukseen. Jos esimerkiksi toiminnoista saatuja tietoja ei oteta talteen tai jos on olemassa lähteitä, jotka voisivat auttaa joidenkin toimintojen suorittamisessa, mutta niitä ei kuulu. Tässä vaiheessa skenaariot voivat auttaa osoittamaan, miten nämä havaitut ongelmat vaikuttavat tietovirtaan ja miten tämä voitaisiin ratkaista.

Madhavarana, Gross ja Appan (2014, 66-68) esittelevät artikkelissaan tiedä-x (know-x) tietotyyppimallin, jonka avulla he selvittivät markkinointistrategiaan liittyviä tietotarpeita. *Tiedä- miten* (know-how) -tietotyyppi viittaa tietoon siitä, miten jokin tehtävä suoritetaan johdonmukaisesti. Nämä tiedot ovat usein seurausta oppimisesta, mikä tarkoittaa, että se on kertynyt kokemuksen kautta, ajan myötä. Toisaalta, koska tietotaito on ihmisissä ja rutiineissa, on vaara, että osa siitä jää hiljaiseksi tiedoksi. Tämän tietotyypin tuotemuotoja voivat olla esim. osaamisen kehittämisen ohjelmat, asiantuntijaneuvonta tai manuaalit. *Tiedä-miksi* (know-why) -tietotyyppi edustaa taustalla olevien ilmiöiden ymmärtämistä. Analysoimalla oppiminen auttaa kehittämään teoreettisempaa osaamista, ymmärrystä siitä, miksi tietyt asiat mahdollistavat tietyn tehtävän toteutumisen. On myös keskusteltu siitä, että *välitä-miksi* (care-why) olisi organisaatioille vielä paljon tärkeämpi tietotyyppi kuin tiedä-miksi, koska sen avulla henkilöstö voisi kehittää tietämystään oppimalla organisaatiokulttuurista ja oppimalla olla aktiivinen tekijä toiminnoissa, jotka ylittävät yksittäisten tehtävien toimenkuvat. Tämän tietotyypin tuotemuotoja voivat olla mm. kirjat, artikkelit, konsultaatiot ja tutkimusraportit. Tietotyypillä *tiedä-mitä* (know-what) viitataan tekemisen kautta tapahtuvaan oppimiseen, esim. asiakkaiden ja tuottajien välinen vuorovaikutus voi mahdollisesti johtaa parempiin tuotteisiin. Tämä oppiminen johtaa tietoon, joka on ominaista sellaisille ilmiöille, joita kannattaa jatkaa. Asiakkaiden lisäksi muita oppimisilmiöitä uusien tietojen kehittämiseksi voivat tuottaa mm. kilpailijat, tavarantoimittajat ja

verkostokumppanit. Koska tämä tieto on kiinteästi asiakassuhteissa, on todennäköistä, että tietämyksellä on myös hiljaisen tiedon muotoja. Tämän tietotyypin tuotemuotoja voivat olla mm. parhaat käytännöt, tietovarannot, tiedon jakamisen infra ja kuluttajapaneelit. *Tiedä-missä* (know-where) tietotyyppi liittyy olennaisesti kilpailijoiden toiminnan tuntemiseen ja heidän kanssaan tehtyihin mahdollisiin strategisiin liittoutumiin. Tämän tietotyypin tuotemuotoja voivat olla mm. kilpailijoiden tieto, konferenssit, näyttelyt ja messut. Viimeinen tietotyyppi on *tiedä-milloin* (know-when). Esimerkiksi tietämys kilpailijoiden hankkimasta teknologiasta tai muista resursseista, esim. markkina-analytiikan käyttöönotosta, voi auttaa organisaatiota määrittämään, milloin niiden pitäisi toteuttaa vastaavanlaisia strategioita. Kun tietotyyppiin liittyy teknologia, markkinat tai kilpailijoiden kehittyminen, organisaatiot kohtaavat haasteita, jotka koskevat validiteettia ja resurssien sitoutumista. Esim. markkinaennusteet yritykset kohtaavat haasteita, jotka koskevat validiteettia ja resurssien sitoutumista sisältävät tietoja tulevaisuuden tilasta, joihin organisaation tulisi vastata esim. uudistamalla teknologiaa ja se taas sitoo paljon resursseja. Tämän tietotyypin tuotemuotoja voivat olla mm. uudet järjestelmät ja teknologiat sekä markkinaennusteet.

Wetherben (1991, 58) mukaan tietotarpeiden tunnistamista ei kannata aloittaa kysymällä johtajalta suoraan, millaista tietoa hän tarvitsee. Wetherben mukaan kattava haastattelutapa sopii hyvin erittelemään ongelmat, kriittiset päätökset ja menestystekijät ja mm. prosesseilta vaaditut tehokkuuskriteerit. Ennen haastattelua tulisi vielä saada yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja vaadittavista toimenpiteistä, jotta kysymykset osataan kohdistaa oikeisiin asioihin.

Pirttimäki (2007, 44) on todennut, että yleensä puolet tietotarpeista kohdistuu ulkoiseen tietoon ja puolet sisäiseen tietoon. Tietotarpeet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Strateginen, taktinen, operatiivinen tieto (Pirttimäki 2007; Hamzah, Sobey & Koronios 2010). Kuvassa yhdeksän (9) havainnollistetaan sitä, kuinka ulkoisen ja sisäisen tiedon määrä eri operatiivisella tasolla muuttuu. Strategisella tasolla tarvitaan paljon tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sen muutoksen ennakkointia, kun taas operatiivinen seuranta vaatii paljon tietoa sisäisistä toiminnoista, esim. henkilöstöstä tai palveluprosessien kuvaamisen tilasta.



Kuva 9. Tietotarpeet strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla (mukailtu Pirttimäki 2007, 45)

Hamzah et al. (2010, 268) ovat todenneet myös, että ylimmän tason johtajilla on yleensä vähän aika analysoida päätöksentekoon liittyviä tietoja ja he hyötyisivät tiedon visualisoinnista. Koska johdon saamalla tiedoilla on merkittävä vaikutus päätöksentekoon, on tiedon visualisoinnista erityinen hyöty koko organisaatiolle.

Rathi, Given ja Forcier (2016, 30-38) ovat tutkineet tietotarpeita voittoa tuottamattomissa yhteisöissä. He nimesivät tutkimuksensa pohjalta viisi kategoriala, joihin tietotarpeet voidaan jakaa. Tärkeimmät luokat olivat:

- hallinto- ja organisaatiokäytännöt; strateginen tietojohdaminen, sisäisen hallinnan tiedot, prosessit ja käytännöt, tuotteet ja palvelut, organisaation historia
- resurssitieto; talous ja rahoitusmahdollisuudet, fyysiset, inhimilliset ja henkiset resurssit, työvälineet ja teknologia, HR
- yhteisöllinen tieto; asiakastiedot, vapaaehtoiset, lahjoittajat, asiantuntijat, yhteisöpartnerit ja verkostot, kulttuuri

- sektoroitu tieto; tiettyä ammattia, tieteenalaa, alaa tai aihetta koskeva erityisosaaminen, ammatilliset standardit, parhaat käytännöt, hallintoelimet, kilpailijat, muut kumppanit ja organisaatiot
- kattava toimintaympäristötieto kotimaasta ja ulkomailta; direktiivit, säännökset, politiikat, maantieteellisyys, taloudelliset tiedot

2.3.4. Tietojohtamisen kriittiset menestystekijät

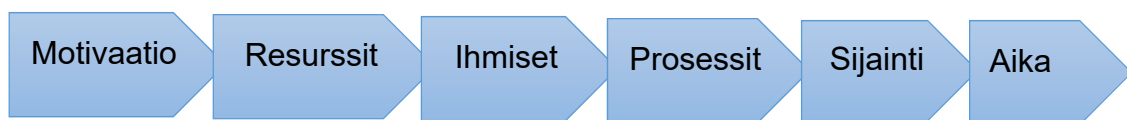
Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan useimmilla tietojohtamisen hankkeilla toteutuu yksi kolmesta tavoitteesta: (1) saada tietoa näkyväksi ja osoittaa tietämyksen rooli organisaatiossa; (2) kehittää osaamisintensiivistä kulttuuria rohkaisemalla ja yhdistämällä sellaisia käyttäytymismalleja kuin tiedon jakaminen ja ennakoivasti etsimällä ja tarjoamalla tietoa, ei varastoimalla sitä; (3) rakentaa tietoinfrastruktuuri - ei vain tekninen järjestelmä, vaan ihmisten välisten yhteyksien verkko, joka antaa tilaa, aikaa, työkaluja ja rohkaisua vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Kuan tutki tietojohtamisen kriittisiä menestystekijöitä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja löysi niitä 11: johtaminen ja sen tuki, kulttuuri, IT, strategia ja tarkoitus, mittarit, organisaatorakenne, prosessit ja toiminnot, motivaatituki, resurssit, harjoittelu ja koulutus sekä HR-toiminnot. (Kuan 2005, 266–267)

Heisig (2009, 11) jakoi tietojohtamisen kriittiset menestystekijät neljään luokkaan, joita ovat 1.) inhimilliset tekijät (sis. kulttuuri, HR, henkilöstön johtaminen, henkilöstön taidot ja kyvyt), 2.) organisatoriset tekijät (rakenteet ja prosessit), 3.) teknologiaan liittyvät tekijät (tietotekninen infrastruktuuri, sovellukset) ja 4.) johtamisprosessit (strategia, tavoitteet, mittaaminen). Heisig loi tutkimuksensa pohjalta kokonaisvaltaisen tietojohtamisen mallin, jossa organisaation toiminta jaetaan kolmeen kerrokseen. Ytimessä ovat tietojohtamisen arjen käytännöt, joita myös työntekijät toteuttavat, ei yksin johto. Tietojohtamisen etujen ja vaikutusten pitää näkyä täällä, avainprosesseissa ja yksittäisen tietotyöläisen työssä. Toisella tasolla näyttäytyy itse tieto ja sen käsittelyprosessi: tiedon luominen, säilyttäminen, jakaminen ja soveltaminen. Heisigin mukaan nämä pitää integroida osaksi

liiketoimintaprosessia. Tieto on yksi liiketoiminnassa sovellettavista resursseista ja toisaalta myös liiketoiminnasta syntyvä, jatkoehdydynnettävä tuote. Uloimmalla kehällä ovat tekijät, jotka mahdollistavat menestyksekkään tietojohdamisen. Ne ovat käytännössä paljolti samoja kuin edellä mainitut kriittiset menestystekijät (organisaatio & roolit, IT, johtajuus & strategia, yrityskulttuuri, HRM, kontrolli). Heisigin mukaan menestyksekkäs tietojohdaminen vaatii kaikkien mahdollistavien tekijöiden riittävää mittaamista (2009, 11, 15).

Kehittämisisideat ja -hankkeet voivat kompastua organisaatioissa moniin eri tekijöihin. Näitä voivat olla ajan, yhteisen vision tai työntekijöiden osaamisen puute tai liian vähäinen kommunikaatio. Lagzian et al. (2011, 18) ovat digitaalinen kirjasto -tutkimuksensa pohjalta koostaneet kriittisiä menestystekijöitä, jotka liittyvät kaikki johtamiseen eri osa-alueisiin (kuva 10).



Kuva 10. Malli digitaalisen kirjaston menestystekijöistä (Lagzian et al. 2011, 18)

Mironescu ja Feraru (2012) tutkivat yliopistokontekstissa organisaatiokulttuuriin liittyviä menestystekijöitä. Heidän mukaansa tietojohdamisen tekniikat ovat koulutusorganisaatioissa vielä tärkeämpiä kuin yrityksissä. Haastattelututkimuksensa perusteella he kehottavat ylintä johtoa

- kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä antamaan ideoita ja oppimaan virheistään
- luomaan oikean käsityksen työntekijöiden koulutus- ja tutkimuskustannuksista sekä
- antamaan työntekijöille palkallista vapaata täydennyskoulutukseen. (2012, 5.67)

Andreeva ja Kianto (2012) määrittivät tietojohdamisen käytännöt joukoksi johtamistoimia, joiden tavoitteena on organisoida osaamisresurssien riittävä ja tehokas hallinta.

Hussinki, Kianto, Vanhala ja Ritala (2017, 1599-1602) esittävät tutkimuksensa perusteella seuraavia tietojohdamisen käytäntöä, jotka täydentävät edellä mainittuja kriittisiä menestystekijöitä. Laadukkaalla ja osallistavalla *esimiestyöllä* varmistetaan organisaation suosiolliset työskentelyolosuhteet. *Strategisella tietojohdamisella* taas varmistetaan se, että organisaatio pystyy keskittymään niihin toimintoihin, jotka tuottavat sille eniten arvoa. *Tiedonsuojauksella* suojataan mm. sopimusoikeudellista aineistoa sekä hiljaisen tietämyksen luonnetta. *Oppimismekanismit*, joilla avulla parannetaan organisaation tiedon ja pätevyyksien laatua sekä määrää, ovat kaiken keskiössä. Oppia voidaan organisaatiossa jakaa esim. työnkiertomenetelmillä, tai mentoroinnilla. *ICT-käytännöt* korostuvat tietoyhteiskunnassa, jossa trendeinä ovat big data ja avoimet tietovarannot. Yhteensopivuudet, reaaliaikainen oppiminen, ja mm. toimintaympäristön ennustaminen ovat mahdollisia saavuttaa oikein valittujen teknologisten ratkaisujen kautta. *Työn järjestämisellä* mahdollistetaan työn tasapuolinen jakaminen, vastuut sekä koordinointi. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan oikeanlainen päätösvallan jakaminen ja delegointi nopeuttavat ja tukevat organisaation toimintoja ja innovatiivisuutta. Töiden rakenteita tulisi järjestää niin, että vuorovaikutus ja dialogi huomioidaan, koska niiden avulla mahdollistuu tiedon jakaminen. *Henkilöstöön liittyvät toimet (HR)* ovat yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä käytännöistä, koska ne ovat organisaation inhimillisen pääoman tukimuotoja. Ne on jaettu neljään osa-alueeseen, joita ovat rekrytointi, koulutus ja kehittyminen, kompensatio (palkkaus) ja suorituksen palkitseminen.

Tuoreessa tutkimusjulkaisussa Kianto, Hussinki ja Adibe (2019, 10, 20) nimeävät tietojohdamisen käytänteiksi edellä mainituista strategisen tietojohdamisen, esimiestyön, tiedon suojaamisen, HR-käytännöt sekä IT:n hyödyntämisen. Uusina elementteinä he nostavat esiin innovatiivisen yrityskulttuurin kehittämisen sekä tiedolla johtamisen (analytiikka). Etenkin analytiikan osalta havaittiin, että oikein analysoituun tietoon perustuva päätöksenteko on kestävä menestyksen kannalta merkittävä tekijä. Menestyneet tutkimuskohteet olivat tehneet suunnitelmat datan hyödyntämisen osalta.

3. KUNTIEN JOHTAMINEN

3.1. Kuntajohtajuuden olemus

Johtajuus on laaja käsite ja se voidaan jakaa erilaisiin alakäsitteisiin ja -tyyleihin. Johtaminen on teoria, oppi tai paradigma ja se sisältää prosessin. Siitä kirjoitetaan väitöskirjoja ja blogeja. Johtajuus on kaupallistettu, sitä ostetaan ja siihen koulutaudutaan. Johtajuutta ilmenee kaikilla yhteiskunnan tasoilla, sekä työ- että vapaa-ajan kontekstissa, ryhmissä ja yksilöissä. Johtajuudesta jokaisella on mielipide. Johtajuuden historiasta kirjoitettaessa viitataan aina 1900-luvun alun Yhdysvaltoihin, jossa levisi tieteellisen liikkeenjohdon opit Taylorin johdolla sekä esim. Fordin tuotantomalli. Suomessa keskustelut johtamisen paradigmoista yleistyivät vasta toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen (Seeck 2012).

Johtajuus (leadership) tarkoittaa yleensä ihmisten johtamista. Sen vastakohtana nähdään asioiden johtaminen eli management tai manageeraus. Ihmisten johtaminen viittaa usein käyttäytymiseen ja toimintaan, mutta myös johtajan ominaisuuksiin. Niillä pyritään vaikuttamaan ihmisiin niin, että organisaation yhteisesti luomaa strategiaa voidaan toteuttaa. Tutkijan ajatusta tukee mm. Marja Markkulan (2011, 61) väitöskirjassaan esittämä lausuma siitä, että

”manager-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan asioiden johtamiseen liittyvät tehtävät ja leader-johtajan tehtäviin katsotaan kuuluvan ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät.”

Hannele Seeckin mukaan (2012, 20)

”johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.”

Koska tässä tutkimuksessa pureudun kuntajohtamiseen, *prosessijohtamisen* käsite tulee mainita, koska palvelutuotanto liittyy olennaisesti kunnan perustehtävään. Christian Grönroos (2000, 60) nostaa esiin palvelutuotannossa prosessijohtamisen ja -ajattelun näkökulmat, jotka ovat vastakohtia toimintokohtaiselle johtamiselle. Prosessi nähdään toimintaketjuina, joissa osatehtävien suorittamisen kautta muodostuu prosessin kokonaistehtävä. Prosessien johtaminen nostaa

palvelukokonaisuuden kokonaisarvoa, joka on nimenomaan asiakkaan ja kuntalaisen intressissä. Ari Salmisen mukaan virkamiesten kohdalla kysymys on nimenomaan palvelutehtävistä. Päätöksenteko ja johtaminen ovat osa laillisuutta korostavaa toimintaa, jossa oikeusvarmuus ja oikeusturva ovat keskiössä (Salminen 2016, 5).

Sutisen (2012, 36-37) mukaan

”johtamistyö on usein tavoitteiden, toiminnan ja resurssien yhteensovittamista, mikä on erityisen haasteellista. Kuntatyössä tieto kulkee perinteisesti hallinnollisen linjaorganisaation kautta. Siinä johtaja toimii tiedon vastaanottajana, välittäjänä ja jakajana, mikä mahdollistaa johtajan toimimisen tiedon omistajana.”

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa johtamisen pääkäsitteet on koostettu kuvan 11 mukaisesti.



Kuva 11. Kunnan johtamisen pääkäsitteet (Kuntaliitto 2016, 27)

Kuntajohtaminen on yksi kokonaisuus, joka muodostuu mm. seuraavista toisiaan täydentävistä näkökulmista: kuntayhteisö, muutos, hyvinvointi, elinvoima, konserni, talous, prosessi- ja laatu, ohjelmat ja projektit, eettisyys, verkostot, innovaatiot sekä henkilöstö.

Proessinäkökulma korostaa menettelyitä, joilla tunnistetaan ja kehitetään tärkeitä toimintojen ja palvelujen ketjuja, eli prosesseja (kuntaliitto.fi). Kunnissa tunnistetaan ydin- ja tukiprosessit. Johtamisen viitearkkitehtuuri lisää prosessijohtamiseen kolmannen ryhmän, joka on ohjausprosessit (Kuntaliitto 2016).

Tiedon määrä kunnissa kasvaa ja päätöksenteko menettelyineen muuttuu digitalisaation myötä sujuvammaksi ja nopeammaksi. Asiakokonaisuudet myös monimutkaistuvat ja tällöin kokonaisvaltaisuus sekä eettisyys korostuvat. (Sutinen 2012) Tähän tulee lisätä vielä turvallisuusnäkökulmista kyberturvallisuus, tietosuoja sekä tietoturva, jotka tänä päivänä ovat mm. tulevan tiedonhallintalain keskiössä ja ohjaavat johdon toimenpiteitä.

Sutinen (2012, 34) tutki väitöksessään nimenomaan kuntajohtajuuden kehittymistä. Hän kokosi muutostekijöitä, jotka vaikuttavat ja ovat vaikuttaneet kunta-alan johtajuuteen. Hän näki muutoksen megatrendejä kolme. Väestönmuutoksessa vaikuttavat ikäihmisten määrän voimakas kasvu sekä se, että kasvu kohdentuu tietyille seuduille ja niiden elinvoima kasvaa suhteessa muihin alueisiin nopeammin. Arvonmuutos sisältää erilaisten ihmisten ja asioiden kohtaamista ja sietämistä sekä palvelutarpeen priorisointia. Rakennemuutoksella Sutinen viittaa kunta-alan rakenneuudistuksiin, lakisääteisten tehtävien hoitoon, henkilöstön rakenteeseen ja osaamiseen sekä hyvinvointipalveluiden järjestämiseen.

Hintsa (2012) mainitsee kuntien johtamisen keskeisenä doktriinin uuden julkisjohtamisen (new public management) sekä hyvän hallinnon sekä siihen liittyen hyvän tiedon hallintatavan. Tämän päivän kuntajohtamisen tavoitteena on luopua turhasta byrokratiasta ja laadukkaalla palvelutuotannolla haetaan vaikuttavuutta kuntalaisten sujuvaan arkeen. Tässä korostuu Hintsan mukaan myös työntekijöiden autonomia, tulosvastuu ja työn arviointi mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Hyrkäs (2009, 33) on todennut, että uudella julkisella johtamisella tarkoitetaan markkinaorientoitunutta ja tulokseen painottunutta johtamista, jossa tavoitellaan yksityisen sektorin tulosjohtamisen elementtejä.

Laihonen, Rajala, Haapala ja Vakkuri (2017) käsittelevät tutkimuksessaan tuloksellisuusdialogia, joka sopii myös tämän teorian ja tutkimuksen kontekstiin, kuva 12 ja jonka tavoitteena on aina tehokkaampi työskentely. Tuloksellisuusdialogilla on viisi perusominaisuutta (Laihonen et al. 2017, 11):

- ”1) dialogi keskittyy tuloksellisuuteen,
- 2) dialogia käydään tuloksellisuusinformaation pohjalta,
- 3) dialogiin osallistuu useampi kuin yksi osallistuja,
- 4) dialogin toimintatapoja noudatetaan ja
- 5) dialogille ilmaistaan eksplisiittinen tavoite.”

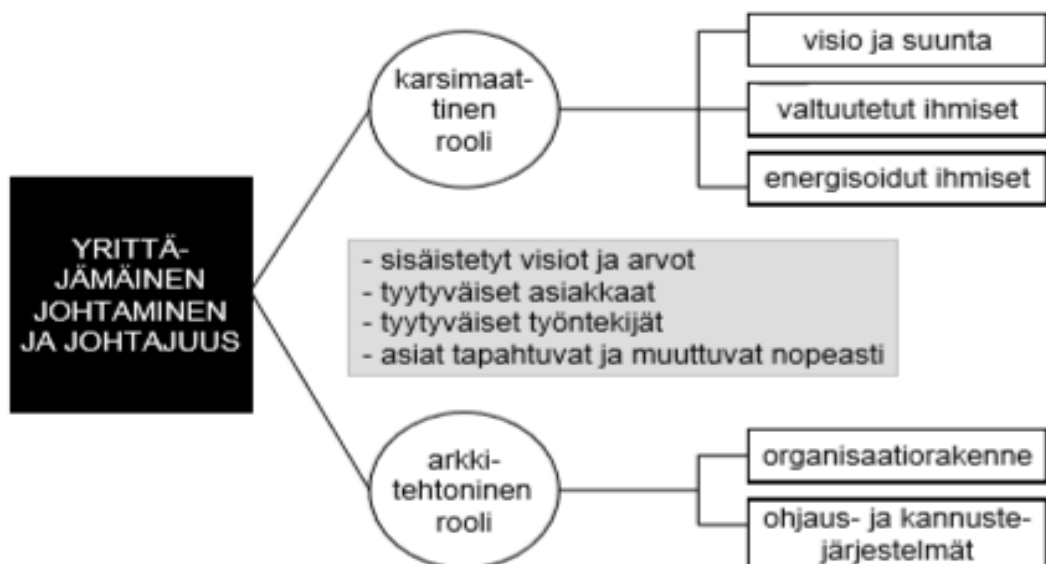


Kuva 12. Dialoginen johtaminen ja tuloksellisuusdialogin komponentit (muokattu Laihonen et al. 2017, 11, 14)

Kappaleessa 2.2. käsiteltiin aineetonta pääomaa ja sen yhteydessä mainittiin yrittäjyyspääoma sekä yrittäjämäinen käyttäytyminen. Myös kuntajohtajuus voi olla yrittäjämäistä. Heinonen ja Paasio (2005, 31-33) ovat tutkineet sisäistä yrittäjyyttä kuntatyössä. Tutkimuksen pohjalta he ovat todenneet, että

”johdon uudistumishalu ja innovatiivisuus voivat vision ohella välittyä työntekijöille johdon käyttäytymisessä: sitoutumisessa, tuessa ja johtamistyyliässä. Johdon pitkäjänteinen sitoutuminen ja muutoshakuisen toiminnan aktiivinen tukeminen sekä avoin ja joustava johtamistyyli edistävät organisaation yrittäjämäistä toimintaa.”

Heinosen ja Paasion mukaan johtajan toiminta joko haittaa tai edistää sisäisen yrittäjyyden toteutumista. Johtajalla tulee olla selkeä suunta, joka noudattaa kaupunkistrategiassa määriteltyjä tavoitteita ja visiota. Johtajan tulee ottaa karismaattinen rooli, tämä tarkoittaa myös kommunikatiivista johtajuutta. Asiakkaat sekä päättäjät tulee osallistaa vahvasti käytävään dialogiin. Yrittäjämäinen johtajuus tarkoittaa myös arkkitehtonista kyvykkyyttä. Johtajan tulee nähdä organisaation osien yhteentoimivuus ja se, että rakenne tukee tehokasta palvelutuotantoa. Johdon on myös luotava sellaiset henkilöstöpoliittiset linjaukset, jotka sisältävät riittävät kannusteet työn ohjaamiseen sekä esim. itsensä kehittämiseen. Kaupunginjohtaja voi siis mahdollistaa sisäisten yrittäjien toiminnan. Kuvassa 13 on esitetty yllä kuvattu malli.



Kuva 13. Kuntajohtajuuden yrittäjämäinen näkökulma (Heinonen & Paasio 2005, 31)

3.2. Kunnat päätöksentekijöinä

Kuntien ydinpalveluiksi voidaan määritellä kuntien lakisääteisiksi määritellyt palvelut, joita ovat tällä hetkellä koulutus-, varhaiskasvatus, kulttuuri-, nuoriso- ja kirjastopalvelut, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, veden- ja energiantuotanto, jätehuolto sekä ympäristöpalvelut. Kunnat ovat toistaiseksi myös vastuussa palo- ja pelastustoimen sekä sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä (vm.fi). Valtio ohjaa lainsäädännöllä ja esim. rahoituksellaan kuntien toimintaa. Suomen Kuntaliitto toimii kaikkien kuntien edunvalvojana eikä se ole viranomainen.

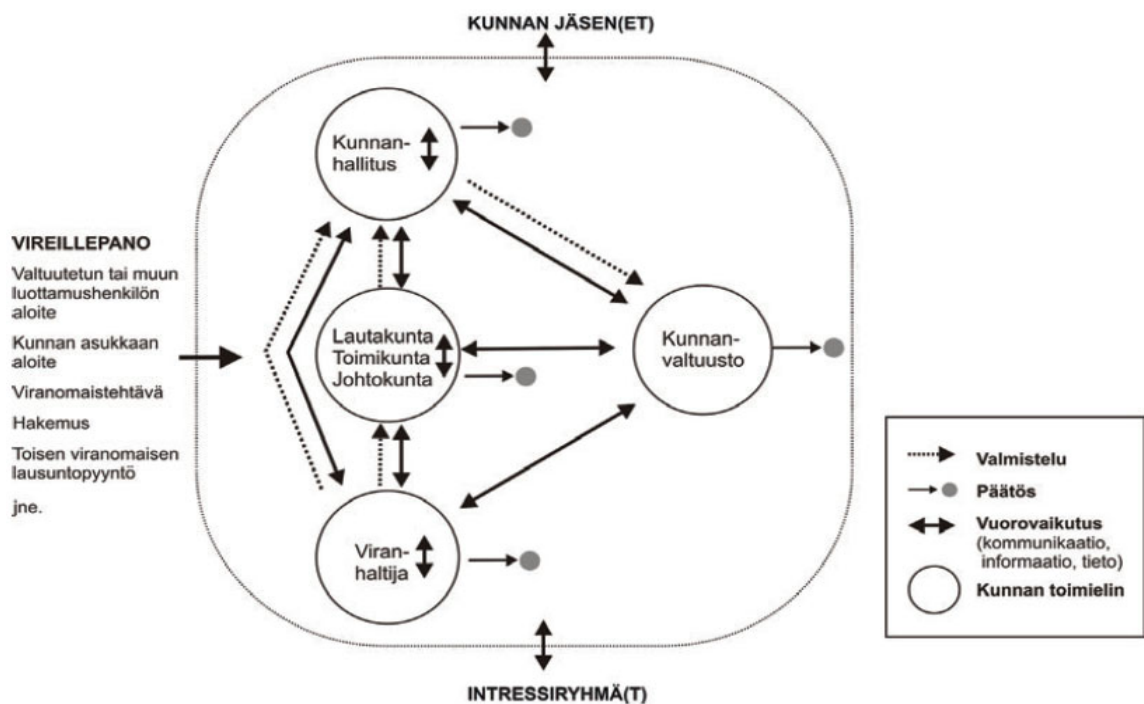
Kunnallishallinto perustuu luottamushenkilöiden vahvaan ja määräävään asemaan. Kunnissa on useita eri toimielimiä, esim. valtuusto, hallitus, lautakunnat, johtokunnat ja jaostot. Sanotaan, että kunnan johtamismalli on dualistinen, kaksoisjohtamiseen perustuva. Leinosen mukaan ”johtaminen jakaantuu sekä poliittisille johtajille sekä ammatti- eli viranhaltijajohtajille” (Leinonen 2012, 57).

Courtneyn (2001) mukaan päätöksentekoprosessi koostuu kolmesta vaiheesta: älykkyys, suunnittelu ja valinta. Hän kuvaa tietoa tässä kontekstissa jäsentymättömäksi, puolistrukturoiduksi sekä strukturoiduksi. Päätöksenteon tyypit ovat strateginen suunnittelu, hallinta sekä operatiivinen kontrolli. Courtneyn esittämä malli on hyvin lähellä Pirttimäen ajatuksia tietotarpeiden kategorisoinnista, kts. kuva 9, s. 32, ja ne voidaan yhdistää. Päätöksentekoprosessin vaihteet ja -tyypit ovat myös yhdistettävissä. Strateginen suunnittelu vaatii älykkyyttä, hallinta edellyttää suunniteltua kontrollia ja valinnat tehdään kontrolloidusti operatiivisella tasolla. Courtneyn käyttämä hallinta -termini on korvattu Pirttimäen taktinen kontrolli -termillä. Päätöksentekotyypit ovat kuvattu taulukossa kaksi (2). Courtneyn fokus artikkelissaan oli nimenomaan johdon tietojärjestelmät ja niitä käsitellään luvussa 3.3.3.

Taulukko 2. Päätöksentekotyypit (muokattu Courtney 2001, 18)

Vaihe	ÄLYKKYYS	SUUNNITTELU	VALINTA
	Strateginen suunnittelu	Taktinen kontrolli	Operatiivinen kontrolli
Jäsentymätön	E-kauppa	Urapolut	Epäkohdat
Puolistrukturoitu	Ennusteet	Budjetointi	Tehtävät
Strukturoitu	Osingot	Ostot	Laskutus

Kuvassa 14 valmistelu- ja päätöksentekoprosessia Jalonen (2006) on hahmotellut vuorovaikutuksen näkökulmasta. Päätöksenteko alkaa asioiden vireille saattamisella, joita on useita tapoja. Kunnissa on hallinto- ja johtosäännöt, jotka määrittelevät viranhaltijoiden ja toimielinten päätösvallan. Päätöksentekoon pyritään myös vaikuttamaan monin eri keinoin, mm. yksittäisten kuntalaisten tai kuntalaisryhmien toimesta. Tämä päivänä kuntalaisten osallisuus on yksi kuntahallinnon kärkitavoitteita, asukkaat halutaan osallistaa päätöksentekoprosesseihin valmisteluvaiheesta alkaen.



Kuva 14. Kunnallinen valmistelu- ja päätöksentekoprosessi (Jalonen 2006, 44)

Vaikutusten ennakoarviointi on tärkeä osa päätösvalmistelua. Halutuista vaikutuksista halutaan arvokeskustelua. Läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät, että päätösesityksiä valmistelevat virkamiehet laativat vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja punnitsevat tarkasti niiden vaikutuksia. Vaikutusten ennakoarvioinnin tyypit ovat: kuntalaisiin, ympäristöön sekä organisaatioon kohdistuvat sekä taloudelliset vaikutukset. (Kuntaliitto 2011)

Leinonen (2012, 59-60, 127-128) pohtii väitöksessään kunnanjohtajan roolia. Hän mainitsee johtajan kolme roolijakoa. Kunnanjohtajan tulee toimia innovaattorina eli hänen tulee toimia aloitteentekijänä ja uskaltaa visioida. Hän voi toimia ylimmän poliittisen johdon neuvonantajana eli tiedottaa ja opastaa asioista aktiivisesti ja pitää yllä dialogia. Kolmas rooli liittyy organisaation sisäiseen johtamiseen. Kunnanjohtajan työssä onnistuminen ja menestykseen vaikuttavat monet eri tahot sekä omassa organisaatiossa että organisaation ulkopuolella. Kunnanjohtajan tulee tunnistaa oma liikkumavara, jotta työn hallinnan tunne säilyy eli tunne siitä, että hänellä itsellään on mahdollisuus kontrolloida omaa toimintaansa ja johtamistaan. Tätä samaa ajatusta korosti myös Jalonen, kts. kuva 14, s. 42.

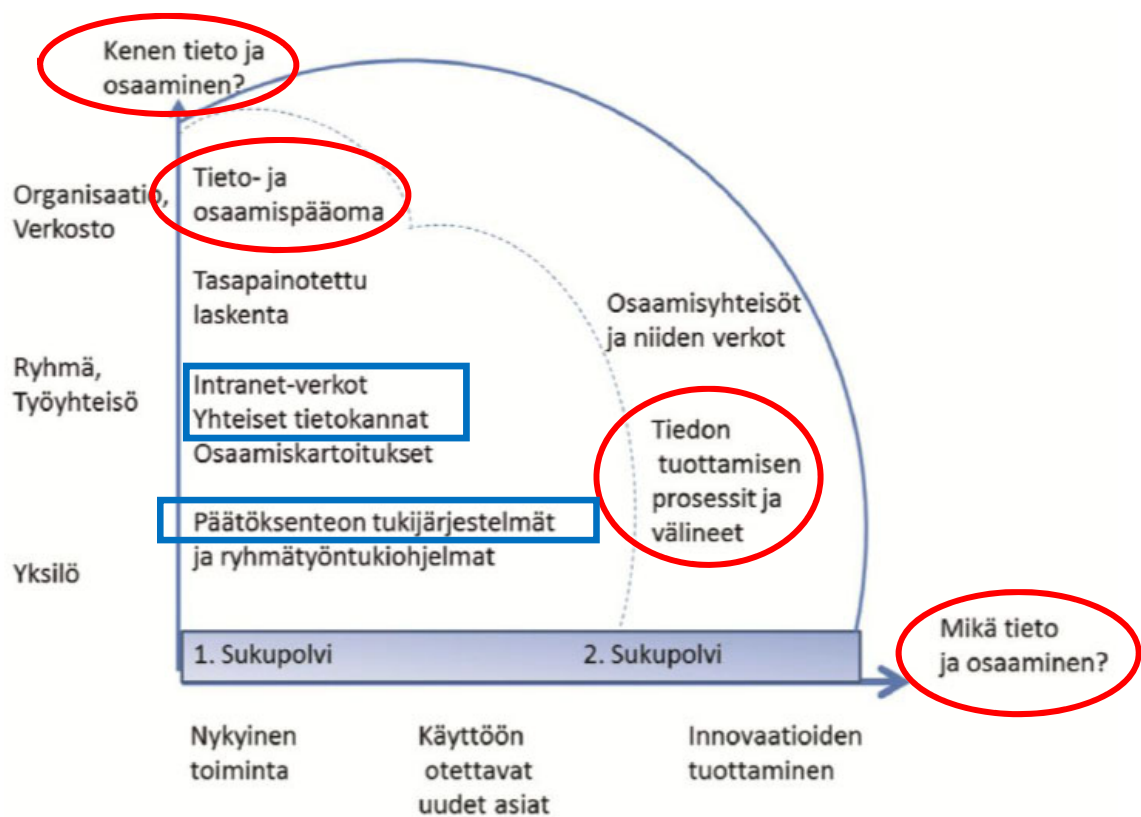
3.3. Tietojohtaminen kunnissa

Kuntien tietojohtamisessa voidaan jäsentää kaksi ydintehtävää. Ne ovat

1. MITÄ – palveluja tarjotaan kuntalaisille ja muille palvelunkäyttäjille, mikä on palvelun sisältö ja määrä (tavoitteet / resurssit)?
2. MITEN – palvelut tuotetaan hyödyntämällä resurssit parhaiten?

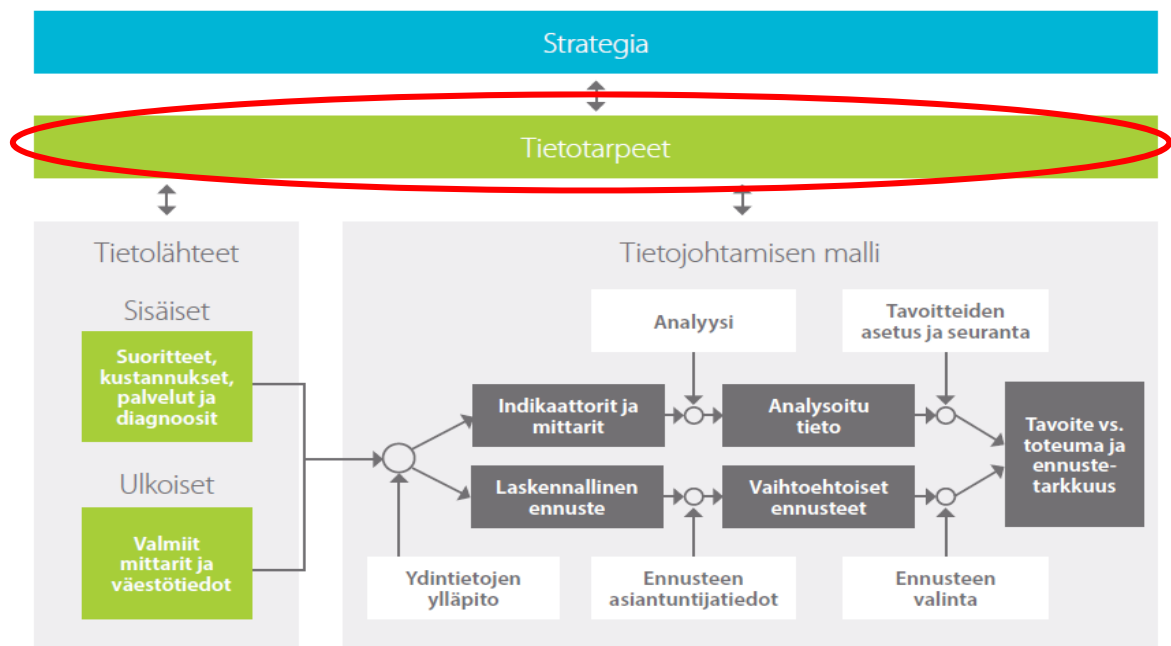
Jalonen et al. (2012, 145) ovat todenneet, että ymmärryksen lisääminen tietojohtamisen mahdollisuuksista antaa konkreettisia työkaluja kunnallisten palveluiden kehittämiseksi. Tietovirtojen parempi hallinta luo mahdollisuuksia esim. palveluihin kohdistuvat kysynnän ennakoimiseen. Tietovirtojen hallinnalla voidaan vähentää myös palveluiden turhaa käyttöä.

Ora-Hyytiäinen, Ahonen ja Partanen (2012, 42) ovat todenneet kuvatessaan hoitotyön innovatiivista kehittämisprosessia, että ”organisaation toimintakykyisyyden takeena on prosessien uudistaminen toimivammiksi ja tehokkaammiksi.” He ilmentävät osaamisen johtamista kuvassa 15. Vaikka Ora-Hyytiäinen et al. näkökulma on sosiaali- ja terveystoimessa, sopii se mihin tahansa kunnalliseen toimintoon. Taustalla on aina organisaation yhteinen tietopääoma ja kysymys siitä, millaiset ovat tiedon tuottamisen prosessit ja välineet eli tähän liittyy aina oleellisesti teknologiat ja järjestelmät.



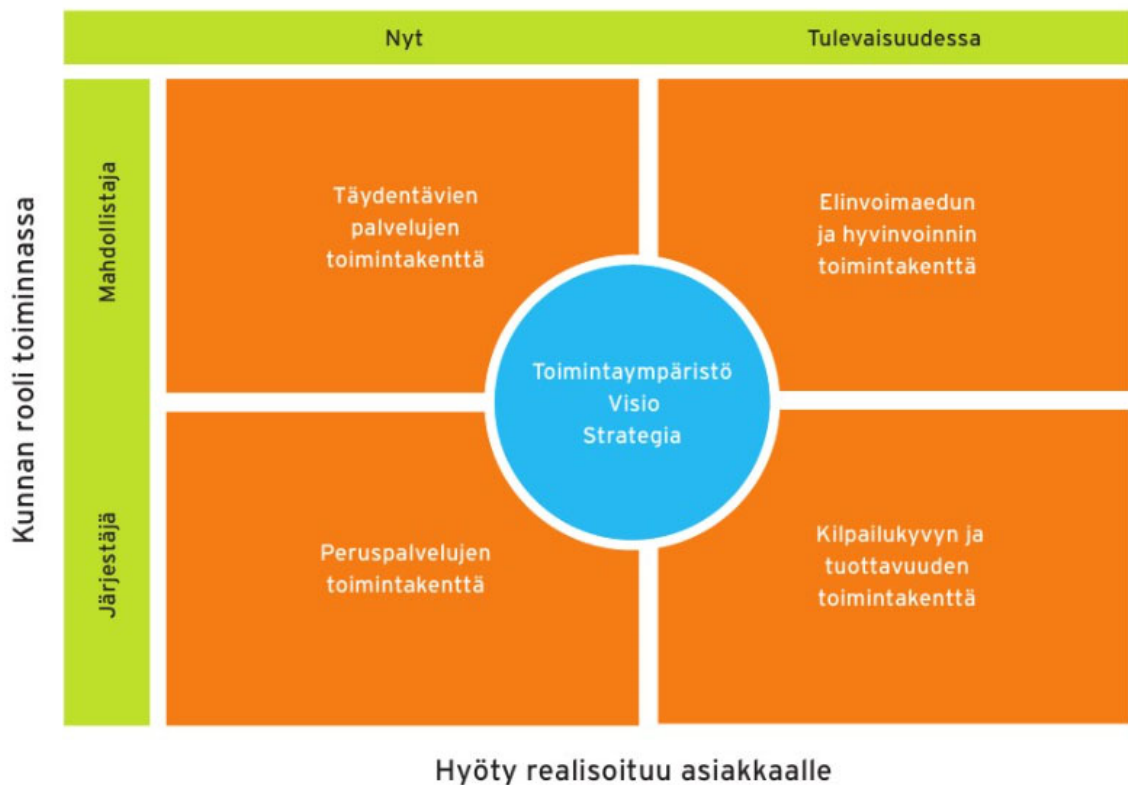
Kuva 15. Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (muokattu lähteestä Ora-Hyytiäinen et al. 2012, 42)

Klemola, Uusi-Ilkainen ja Askola (2014) ovat kuvanneet *Sosiaali- ja terveystoimien tietojohdamisen käsikirjassa* tietojohdamisen eli päätöksentekoa tukevan informaation tuottamisen prosessin kuvan 16 mukaisesti. Malli perustuu kuntastrategiaan ja siihen haetaan tietoja sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä.



Kuva 16. Tietojohdamisen mallin prosessi (Klemola et al. 2014, 24)

Kirjallisuudessa ja väitöskirjoissa on esitetty useita eri muotoja kuntien tietojohdamiselle. Keskeisinä elementteinä on mainittu osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä, tietohallinto ja kuntien strategiat. Kaupungit ovat toteuttaneet tietojohdamisen ohjelmia, laatineet käsikirjoja sekä tietotilinpäätöksiä. Esimerkkeinä mainittakoon Espoon kaupungin asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys -julkaisu, jossa on esitelty asiakkuusperustaisen tietojohdamisen nelikenttä, kuva 17. Se perustuu kahteen ulottuvuuteen, kunnan rooliin suhteessa asiakkaisiin ja asiakkaiden saamaan hyötyyn palveluista. Mallissa korostuu myös nykyisyys ja tulevaisuus sen suhteen, millä syklillä asiakashyödyt saavutetaan. Espoon mukaan on keskeistä huolehtia asiakasymmärryksen kautta syntyvän asiakkuustiedon keräämisestä, analysoinnista, hallinnasta ja hyödyntämisestä.



Kuva 17. Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen nelikenttä (Espoon kaupunki)

Kuntaliitto on teetättänyt yliopisto-opiskelijoiden työnä raportin tietotilinpäätöksistä (Suojanen & Järvinen 2018), joka löytyy VM:n verkkosivuilta. Sen mukaan tietotilinpäätös on ”organisaation vapaaehtoinen, sisäisen tarkastelun myötä syntyvä raportti, joka kuvaa tietojen käsittelyn nykytilaa sekä arvioi tietosuojaa ja tietoturva”. Raportin mukaan tietotilinpäätösten painopiste teksteineen ja visualisointeineen näyttää olevan tietovarannoissa sekä tietojen käsittelyn periaatteiden ja menettelytapojen kuvauksissa. Myös tietosuojavaltuutetun verkkosivuilta löytyy julkaisu ”Laadi tietotilinpäätös” (tietosuoja.fi), jossa esitellään miksi ja miten tietotilinpäätös kannattaa tehdä. Verkossa olevia tietotilinpäätös -dokumentteja löytyy, hakusanalla ”tietotilinpäätös kaupunki” tai ”tietotilinpäätös kunta”, seuraavilta kaupungeilta tai kunnilta: Espoo, Hämeenkyrö, Kiuruvesi, Rauma, ja Turku. Osa verkkodokumenteista on nimetty tietoturva- ja tietosuojapolitiikka -nimiseksi dokumenteiksi ja niitä löytyy mm. Lempäälästä, Kuopiosta, Oulaisilta, Pieksämäeltä Pyhtäältä, Pyhännästä ja Tohmajärveltä, ja Vieremältä.

Tietojohtamisen kokonaisuutta on kehitetty myös osana maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmistelua. Valtioneuvoston kanslian julkaisussa vuodelta 2018 todetaan, että aluekehityksen osalta puhutaan nimenomaan strategisen tason tietojohtamisesta, mutta samalla todetaan, että käytännössä tieto on hajautunutta ja keskenään koordinoimatonta. Tämän vuoksi tehdään huomattavan paljon päällekkäistä työtä. Alueiden kehitykseen ja seurantaan olennaisesti liittyvää indikaattoritietoa tuotetaan usealla eri alue- ja toimijatasolla. Tietoa on myös saatavilla useista eri tietolähteistä. (Laasonen et al. 2018, 14-15)

Kotkassa 25.5.2018 järjestetty maakuntatilaisuus pidettiin tietojohtamisen näkökulmasta (Savolainen 2018). Tällöin esiteltiin myös kuntien ja maakuntien yhdyspintoja, jotka on esitelty kuvassa 18. Yhteisinä asioina on korostettu johtamista, digitalisaatiota sekä tietojärjestelmiä. Tutkijan mielestä strategiat kuuluvat myös yhteisiin asioihin, koska on mahdollista ajatus, että maakunnan ja kuntien strategiat poikkeaisivat peruslähtökohdiltaan toisistaan, maakunnan asiakkaina kun ovat kuntien asukkaat.



Kuva 18. Kuntien ja maakuntien tehtävät ja yhdyspinnat (Savolainen 2018)

3.3.1. Aineettoman pääoman johtaminen

Myös tietopääomaa tulee johtaa. Lönnqvist et al. (2005, 139) esittelevät kirjassaan viisi aineettoman pääoman johtamisen osa-aluetta, jotka ovat

- ”1) moniulotteiset mittaristot*
- 2) johtamisprosessit*
- 3) raportointimallit*
- 4) aineetonta pääomaa kuvaavat tunnusluvut*
- 5) muut lähestymistavat.”*

Luottamuspääomasta puhuttiin tämän työn s. 23. Harisalo ja Miettinen (2010, 126) kirjoittavat luottamuspääomasta suhteessa julkiseen valtaan. Heidän mukaansa

”Ennustettavasti ja oikeudenmukaisesti toimivat julkiset instituutiot luovat edellytykset ja perustan yhteiskunnan henkiselle ja taloudelliselle kehitykselle.”

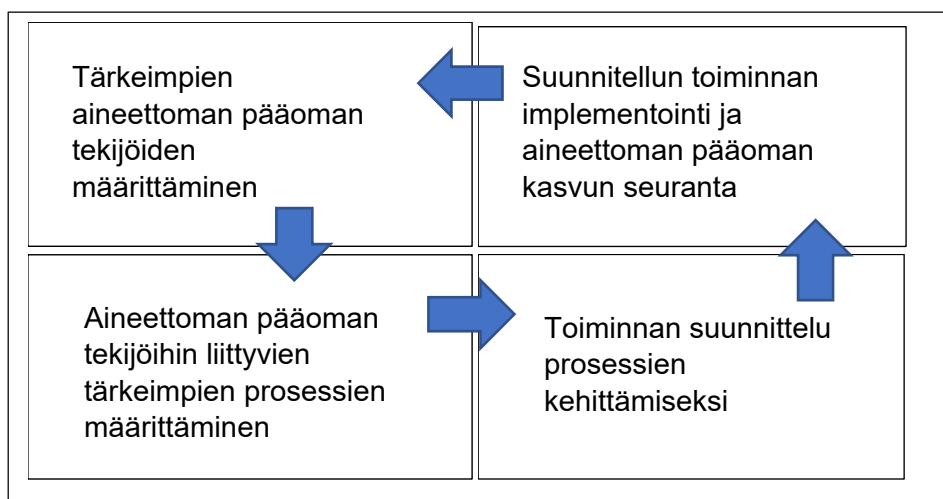
Valtiovarainministeriö (2014) on julkaissut kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirjan, jossa esitellään laajasti kuntatyöhön suunniteltuja mittareita. Kuntien yleisimpiin aineettoman pääoman raportointimalleihin kuuluvat henkilöstötilinpäätökset. Niissä kuvataan usein määrällisiä henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, kuten työntekijöiden määrä, sairauspoissaoloja, eläköitymistä tai rekrytointeja. Myös Hyrkäs (2009, 34) on väitöskirjassaan todennut, että kuntien osaamisen johtaminen liitetään usein henkilöstöjohtamiseen.

Mittaristot ovat määritelty usein kuntien strategiatyön yhteydessä. Jotta saataisiin vertailukelpoisia tietoja kunnista, mittaristojen kehittämistä tulisi tehdä yhteistyössä. Eri kuntien välisen mittariston luomisen haasteena on esim. erilainen hallintorakenne, jossa esim. tukipalvelut ovat organisoituna eri tavoin. Mittaristoista käytetyimpiä ovat tasapainotetut suorituskykymittaristot, joista Kaplan ja Norton Balanced Score Card on tunnetuin ja käytetyin.

Jääskeläinen, Roitto ja Luukkanen (2015, 18-20) ovat tutkineet suorituskyvyn mittaamista. Myös kuntasektori oli tutkimuksessa edustettuna. Kypsyystasoissa havaittiin eroja eri toimialojen välillä. Ongelmaksi nähtiin nimenomaan ”useat eri järjestelmät ja tiedon keräämisestä puuttuva systemaattisuus. Myös mittaustiedon luotettavuus osoittautui yhtä yleiseksi ongelmaksi kuin mittaustulosten puutteellinen analysointi.”

Kuntien johtamisprosesseissa ei yleensä ole kuvattu aineettoman pääoman johtamista. Esimerkkejä aineettoman pääoman johtamisprosesseista Lönnqvist et al. (2005) mukaan ovat mm. ilmapiiritutkimukset, asiakassuhdetutkimukset, resurssienhallintajärjestelmät tai projektikohtainen mittaaminen.

Kuva 19 esittää mallia, jossa organisaation aineettoman pääoman tekijöitä määritellään, kehitetään ja seurataan. Mallin neljä elementtiä sisältävät erilaisia toimenpiteitä, esim. kyselyitä, henkilö- tai ryhmähaastatteluja, matriisien täyttämistä, dynaamisen arvonluontikartan tai portfolion tekemistä, joita organisaation tulee toteuttaa saadakseen selville suhde-, inhimillisen- ja rakennepääoman varannot (Borneman & Alwert 2007; Marr 2008).



Kuva 19. Knowledge Audit Cycle (Lönnqvist et al. 2005, 150)

3.3.2. Strategian merkitys johtamisessa

Strateginen ajattelu voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Ensimmäinen pohjautuu hyvään suunnitteluun sekä rationaaliseen ja määrämuotoiseen strategiaproessiin. Toisen lähtökohta on enemmän ideologinen ja siinä organisaation missio, visio, arvot ovat keskiössä. Strategia syntyy tekemisen, yrityksen ja erehdyksen kautta, strategiaa kyseenalaistetaan ja sen syntymisen perusluonne on käytännön toiminnasta nouseva. (Kirvelä 2007, 57)

Hintsa on pohtinut strategia-ajattelua väitöksessään. Sillä voidaan tarkoittaa nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja kehitystoimia, jotka valmistavat organisaatiota menestymään. Hintsan mukaan strategisessa johtamisessa tarvitaan analyysiä ja synteysiä. Synteesillä tarkoitetaan kykyä tehdä rationaalisia päätöksiä pohjatietojen perusteella, jotka voivat olla subjektiivisia, ristiriitaisia tai jopa vaillinaisia. Strategiaproessissa tulee ottaa huomioon historia, nykytila, toimintaympäristö ja tulevaisuuden arvot. (Hintsa 2011, 56)

Vuorisen (2014, 75) mukaan ajatellaan yleisesti, että mitä paremmin organisaatiossa osataan tarkastella asemaa suhteessa ympäristöön, kilpailijoihin, sidosryhmiin ja omaan toimintaan, sitä paremmin organisaatio osaa tehdä valintoja ja viedä niitä tekemisen kautta käytäntöön.

Strateginen suunnittelu, strategian implementointi ja strategian päivitystoimenpiteet, joissa tieto on pääkomponenttina, vaikuttavat olevan positiivisesti yhteydessä organisaation innovaatiokyvykkyyteen. Innovaatiokyvykkyys oli parempi organisaatioissa, jotka pitivät tietoa ja kompetensseja strategian ja strategisesta suunnittelun avaintekijänä sekä viestivät strategiaa läpi koko organisaation. Käytännön tasolla strateginen tietojohdaminen on nykyisen tiedon arvioimista ja tulevaisuuden tietotarpeen tunnistamista. Tietojohdamisen strategian tarkoituksena on kuroa umpeen aukko nykyisen tiedon ja tulevaisuuden tietotarpeen välillä. Yhtä tärkeää on varmistaa kommunikoimalla, että kaikki yrityksessä työskentelevät yhteistä strategista tavoitetta kohti. Strateginen tietojohdaminen tukee innovaatiokyvykkyyttä, koska se auttaa tunnistamaan strategisesta tarpeen tiedon osalta, mikä viittaa tiedon luomisen ja uusien tietovirtojen tarpeisiin. (Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M. 2015, 443, 446)

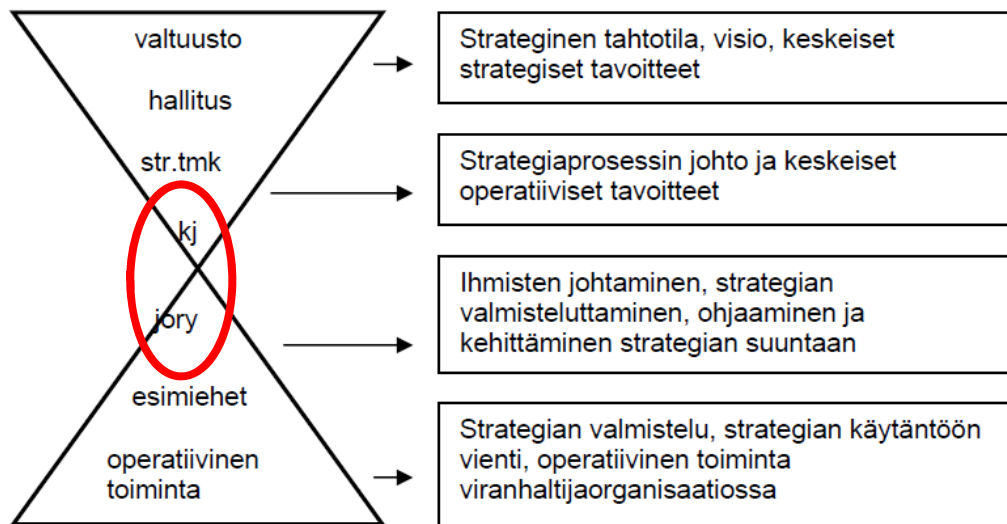
Krogh ja Roos (1995, 57) uskovat, että esimiesten tulee osallistua aktiivisesti organisaation strategiaprosessiin, sillä hyvä ja kestävä kilpailuedun antava strategia sisältää mahdollisten tietolähteiden löytämisen organisaatiosta, samoin kuin kilpailukykyisesti korkeamman tietämyksen, jota on kehitettävä tulevaisuudessa.

Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon Kuntalain (410/2015) § 37 mukaan

”1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet 4) omistajapolitiikka 5) henkilöstöpolitiikka 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.”

Strategiat kunnissa hyväksyvät valtuustot, mutta strategiaprosessi on virkamiesten vastuulla. Rannisto (2005) on kuvannut tiimalasimallilla myös strategiaprosessin vaiheita yleisesti, kuva 20. Strategiaprosessin vetovastuu on yleensä erillisellä työryhmällä, Rannisto kutsuu sitä mallissaan strategiatoimikunnaksi. Työryhmä voi koostua sekä viranhaltijoista tai olla ulkopuolisten asiantuntijoiden johtama. Valmis strategia voi sisältää myös alastrategioita tai ohjelmia, esim. henkilöstö, IT, toimitila tai hankinnat.

Kunnanjohtajan ja hänen johtoryhmän tulee pitää huolta siitä, että toimialoilla suunnittelu ja toiminta perustuu strategian lähtökohtiin, tulevaisuudesta käydään strategista keskustelua ja että tulevaisuuden toimintamallit tuodaan johtoryhmän arvioitavaksi (Rannisto 2005, 187). Johtoryhmän tulee myös huolehtia toimialojen tavoitteille asetettujen mittareiden ja tavoitteiden saavuttamisesta. Johtamisen viitearkkitehtuurin mukaan strategiaohjauksen tehtävänä on varmistaa kunnan toiminnan vaikuttavuus ja uudistumiskyky (Kuntaliitto 2016, 61).



Kuva 20. Tiimalasimalli strategiatyössä (muokattu Rannisto 2005, 188)

3.3.3. Teknologian hyödyntäminen johtamisen tukena

Koska kunnan toimiala on laaja, joutuu myös ylin johto käsittelemään moninaisia asioita monista eri näkökulmista. Tulevaisuuden organisaatiopäätöksiin voi sisältyä sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia huolenaiheita, jotka ovat paljon monimutkaisempia ja toisiinsa liittyviä kuin aiemmin. Organisaatioiden ja johdon tietojärjestelmien on katettava menettelyt ja tekniikat, jotka voivat käsitellä tätä monimutkaisuutta ja ylittää aiempien johdon tietojärjestelmien teknisen kyvykkyyden (Courtney 2001).

Digitaalisen tiedon aikakaudella jokainen organisaatio käyttää tietojärjestelmiä, joiden avulla se pyrkii saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Käyttäjät käyttävät näitä tietojärjestelmiä omissa rooleissaan ja tehdä päätöksiä. Tyypillisesti, organisaation tiedot kaksinkertaistuvat 18 kuukauden välein, joten käyttäjät, erityisesti huipputason johtaja, voivat helposti olla tiedollisesti ylikuormitettuja. (Hamzah et al. 2010)

Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen ja Heiskanen (2017, 50) havaitsivat tutkimuksessaan, että

”yrityksillä oli käytössään eriasteisia tietojärjestelmiä, jotka yhtäältä saattoivat sitoa kaikkia työntekijöitä ainakin rutiininomaiseen tiedon jakamiseen tai toisaalta olla tiedon tallennuspaikkoja, joiden käyttöaktiivisuus riippui omasta tehtäväkuvasta tai viitseliäisyydestä. Lisäksi, kun käytössä oli useita järjestelmiä, toisia saatettiin käyttää aktiivisemmin. Ainakin perusedellytykset tiedon jakamiseen tietojärjestelmissä olivat olemassa joka organisaatiossa.”

Johtamisen näkökulmasta myös ylimmän johdon on tärkeä tunnistaa ICT-toiminnon peruslähtökohdat sekä käyttäjäkokemus, kuten Otonkopi-Lehtoranta et al. ovat yllä kuvanneet. Johtoryhmältä ei vaadita samanlaista teknistä ICT-osaamista, kuten esim. tietohallintojohtajilta, mutta strategisessa mielessä on ymmärrettävä ja osattava johtaa mm. ICT-investointeja. Tiirikainen (2008, 22, 203) on todennut saman, johtajan on oltava ICT-strategi. Johdon tulee tarkastella IT:n ja toiminnan suhdetta pitkällä aikajänteellä, koska uudella teknologialla ei luoda uutta toimintamallia lyhyellä aikavälillä. Tiirikainen sanoo myös, että ICT-strategialla tuetaan muutosta ja ”muutosten rakentaminen ihmisten varaan ICT-strategioissa on mahdollista vain, jos ICT-strategi osaa johtaa ihmisiä”. Luciano et al. ovat Rusun ja Viscusin (2017, 17) editoimassa kirjassaan nimenneet ICT-hallinnon perusperiaatteet. Ne ovat:

- Tieto- ja viestintätekniikan voimavarojen järkevä ja koordinoitu käyttö
- Kansalaislähtöiset sähköiset palvelut
- Integrointi ja yhteentoimivuus
- Datan ja tiedon johdonmukaisuus, luotettavuus ja turvallisuus
- Avoimuus ja julkisten tietojen saatavuus
- Yhteistyöverkostojen edistäminen ja tieto- ja viestintätekniikkaa koskevan tiedon levittäminen.

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin (Kuntaliitto 2016, 104) mukaan ICT-hallinnan tehtävänä on sekä tukea operatiivisesti sähköisillä palveluilla kunnan palveluja ja toimintaa että erityisesti uudistaa toimintaa sähköisillä palveluilla. Suomessa on laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (24.1.2003/13). Se edellyttää, että ”kunnan on tarjottava kaikille mahdollisuus lähettää ilmoittamaansa sähköiseen osoitteeseen tai määriteltyyn laitteeseen viesti asian vireille saattamiseksi tai

käsittämiseksi.” Sähköinen yhteydenotto voi tapahtua sähköpostilla tai esim. sähköisen lomakkeen avulla. Anttiroiko et al. kuva 21 sähköisestä hallinnosta sopii hyvin kuvaamaan julkishallinnon sähköistymistä, jossa tänä päivänä sähköisillä palveluilla ja e-demokratialla on erittäin merkittävä rooli kuntalaisen näkökulmasta.



Kuva 21. Sähköinen hallinto ja sen keskeiset osa-alueet (Anttiroiko et al. 2007, 133)

Myllymäki puhuu yritys konsernien osalta kolmesta mallista; keskitetty, hajautettu ja hybridi ICT. Keskitetyssä mallissa koko konsernin ICT-palvelut toimivat keskitetyn tietohallinnon alaisuudessa. Tällöin saadaan suurimmat hyödyt mm. osaamisessa, kehittämisessä ja yhteentoimivuudessa. Hajautetussa mallissa konsernin jokaisella yhtiöllä on oma tietohallinto ja ne toimivat itsenäisesti mm. kustannusten ja kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta. Hybridimallissa on yhdistetty keskitetty ja hajautettu malli ja hyötyjä maksimoidaan vain niissä asioissa, joissa keskittämällä saadaan esim. kilpailuetua. Siitä huolimatta miten kuntien ICT-toiminnot ovat organisoituneet, tulee kunnan huolehtia siitä, että tietohallinto, on tiivis ja olennainen toiminto kunnan palvelutarjonnassa ja näin ollen myös osa ylimmän johdon kyvykkyyttä. (Myllymäki 2015, 16-21).

Teknologian (IT) osalta tutkimuksessa on havaittu, että ne organisaatiot, jotka näkevät etua tiedon valtavan määrän saatavuudesta, hyödyntävät teknologiaa päätöksenteon ja innovaatiokyvykkyyden tukemisessa. Teknologiaa hyödynnetään erityisesti tiedon haussa, keräämisessä ja analysoimisessa. Sen avulla voidaan myös mahdollistaa avointa innovointia esimerkiksi toteuttamalla ratkaisuja, jotka tukevat innovointia yli organisaatorajojen. Teknologiaa ei tulisi pitää pelkästään tukijärjestelmänä vaan myös keinona parantaa organisaation innovaatiokyvykkyyttä ja suorituskykyä. (Inkinen et al. 2015, 446.)

Teorialähteissä on ICT-hankkeiden osalta todettu myös, että suunnitteluvaiheessa kriittiseen tarkasteluun tulee ottaa 1) toimivuus 2) tarkoitus 3) elinkaari (Lagzian et al. 2011, 6). Erityisen keskeistä on teknologiahankintojen valmistelu. Flyvbjerg ja Budzier (2011, 3–4) suosittelevat ICT-projektien riskejä pohtiessaan tekemään alussa stressitestin, joka mittaa organisaation valmiutta ja resursseja uuden ohjelmiston hankintaan ja käyttöönottoon. Suurimpana riskinä he pitävät taloudellisia seikkoja, jotka voivat pahimmillaan kaataa koko yrityksen. Kunnissa tätä riskiä ei ole, mutta esimerkiksi ennakoitua suuremmat toteutuskustannukset ja viivästynyt käyttöönotto ovat riskitekijöitä.

Ranniston (2005, 88) mukaan diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla johto voi mm. mitata strategiaprosessin tuotoksia sekä saadun informaation avulla tehdä päätöksiä, etenkin niin, että huomio kiinnittyy ajan säästämiseksi vain merkittäviin poikkeamiin. Tässä yhteydessä viitataan johdon tietojärjestelmiin.

Ylimmälle johdolle tietojärjestelmät näyttäytyvät data-analytiikan näkökulmasta erittäin merkityksellisinä. Markkula ja Syväniemi (2015, 76-77) toteavat, että liiketoimintatiedon (BI) ytimessä ovat organisaatioiden omien tietojärjestelmien osalta toiminnanohjaus-, talous- ja asiakkuusjärjestelmät ja jos niitä halutaan kehittää, tulisi organisaatioon palkata esim. tilastotieteilijä. Jos data-analytiikka on esim. IT:n osatehtävänä, se voi jäädä analytiikan hyödyntämisen osalta hyvin marginaaliseksi. Markkula ja Syväniemi (2015, 85) toteavat, että

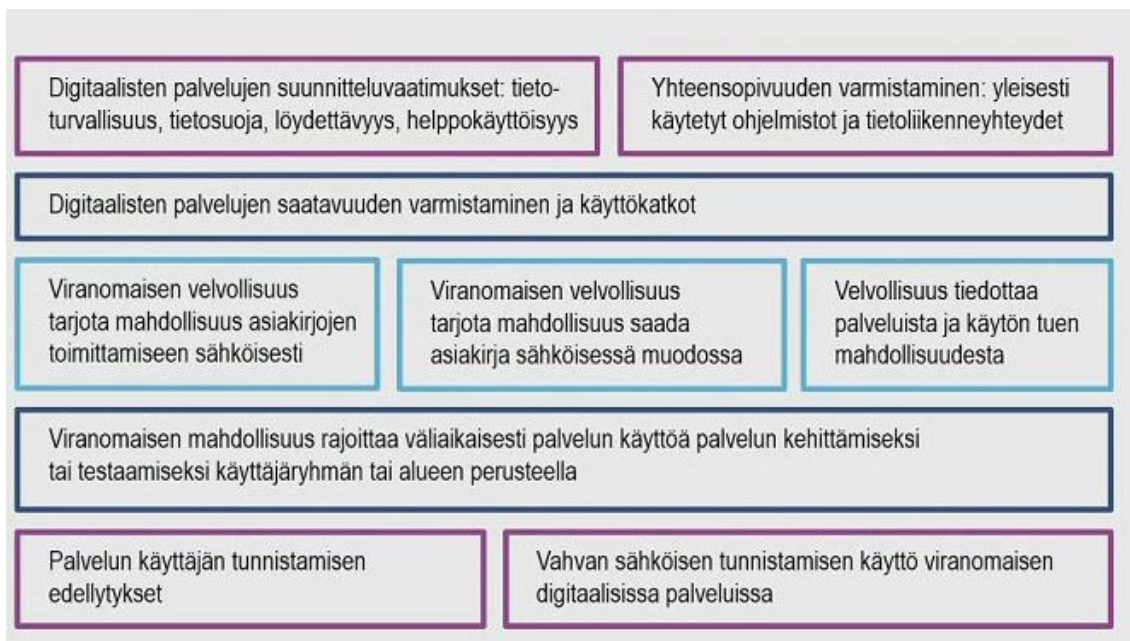
” analytiikka mahdollistaa eri tietokokonaisuuksien synkronoinnin kokonaisvaltaiseksi, valtavan ennustevoiman sisältäväksi johtamisen tietopohjaksi.”

Hedelin ja Allwood (2002, 137) suosittelevat tutkimukseensa pohjautuen, että organisaatioiden tulisi kehittää tukea päätöksentekoprosesseihin, joka tähtää tiedon varastointiin ja uudelleenkäyttöön järjestäytyneesti ja kurinalaisesti.

3.3.4. Digitalisaatio kuntien haasteena

Schratzenstallerin (2018) mukaan julkinen sektori vaikuttaa monin tavoin digitaalisiin muutoksiin. Makrotaloudellisesta näkökulmasta digitaalinen muutos voi lisätä valtion liikkumavaraa, jos se johtaa lisäkasvuun. Hänen mukaan rakenteellisesta näkökulmasta digitointiin liittyvien vaikutusten laajuus ja erityispiirteet eivät ole kuitenkaan vielä ennakoitavissa monillakaan aloilla.

Suomessa kuntien digitalisaatio on voimakkaasti valtion ohjausintressissä. 1.4.2019 on tullut voimaan laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta (306/2019). Sen mukaan ”viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiointitarpeeseensa liittyvät sähköiset viestit ja asiakirjat käyttäen digitaalisia palveluita tai muita sähköisiä tiedonsiirtomenetelmiä.” Digi- ja väestötietovirasto aloittaa toimintansa vuoden 2020 alusta alkaen, kun maistraatit ja Väestörekisterikeskus yhdistyvät. Virastolta odotetaan laajaa yhteistyötä mm. kuntien kanssa. Väestörekisteri toteutti huhtikuussa 2019 Suomidigiaamu -verkkokoulutuksen uudesta tiedonhallintalaista, johon myös tutkija osallistui. Sen yhteydessä esiteltiin viranomaisten digipalveluiden liittyvää säännöstelyä, joka on esitetty kuvassa 22.



Kuva 22. Säännöstely viranomaisten digipalveluissa (Väestörekisterikeskus 2019)

Jokainen kunta joutuu määrittelemään itseään digitalisaation ja sen eri muotojen suhteen. Kuntien tulee kyetä organisaatioina määrittelemään omat rajat ja tasapainotilat digitalisaation kanssa toimimiseksi (Syväjärvi et. al. 2017,9-10). Kuvan 22 velvoitteiden täyttäminen tuo kunnille lisää kustannuksia, mutta niillä pyritään varmistamaan kuntalaisten turvallinen, joustava ja ei aikaan ja paikkaan sidottu asiointi. Digitalisaation tuomassa muutospaineessa on erityisen tärkeää, että ylin johto määrittelee suunnan ja tavoitteet, joihin pyritään.

Bhattin (2001, 74) mukaan pitkäaikaisen kilpailuedun ylläpitämiseksi organisaation on pystyttävä luomaan tasapaino teknologisten ja sosiaalisten järjestelmien välillä. Teknologioita voidaan organisaatiossa käyttää lisäämään ihmisten tehokkuutta ja tietovirtaa, kun taas sosiaaliset järjestelmät, kuten esim. hyvien käytäntöjen implementointi, parantavat tulkintoja tuomalla useita eri näkemyksiä osaksi tietoa eli rikastamalla tietoa. Digitalisaation onnistumisen edellytys kunnissa onkin hyvien käytäntöjen laaja levittäminen, ettei jokaisen organisaation tarvitse resursoida samoja asioita, esim. kuvaamalla sähköiset palveluprosessit itsenäisesti ja investoimalla niiden kehittämiseen yksin, kun sama voitaisiin tehdä jopa maakuntajohtoisesti.

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin (Kuntaliitto 2016, 104) mukaan ICT-toiminto on keskeisessä roolissa palvelujen ja toiminnan digitalisaatiossa. ICT-palvelut tukevat toiminnan kehittämistä kokonaisarkkitehtuurin, digitaalisten palvelujen hyödyntämisen ja ICT-ohjelman kehittämispanostusten kautta. Kuntien palvelutoiminnan kannalta olennaisia sekä haasteellisia ovat digitalisoinnin yhdeksän periaatetta kuvassa 23 (VM 2017):



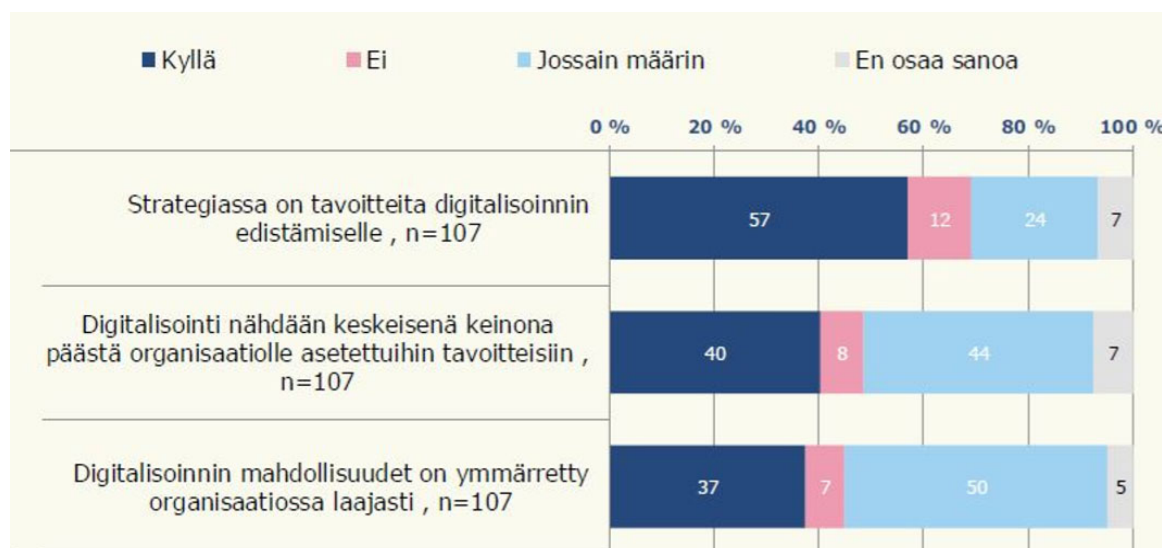
Kuva 23. Digitalisoinnin yhdeksän periaatetta (vm.fi)

Digitalisaation tuottavuuden mittaaminen ja arviointi ei ole Parviainen et al. (2017) mukaan vielä riittävän pitkälle kehittynyt. Merkittävimpinä haasteina nähdään mm. johtajuuden puute, rahoitushaasteet sekä digikyvykkydet.

”Selvityksen pohjalta merkittäväksi haasteeksi julkishallinnon digitalisaatiossa voidaan todeta myös asiakaskeskeisyyden puute: digitaalisia palveluja kehitetään yksittäisen viraston näkökulmasta sen sijaan, että huomioitaisiin asiakkaan tarve yli hallinnon alojen ja virastojen.”

(Parviainen et al. 2017, 2)

Valtioneuvosto on julkaissut tänä vuonna kuntien tietotekniikkakartoituksen vuoden 2018 tilanteeseen perustuen, kuva 24. Merkittävä joukko eli 81% vastaajista ilmoitti, että heidän strategiassaan on tavoitteita digitalisoinnin edistämiseksi. Pienempi vastausprosentti saatiin, kun kysyttiin digitalisoinnista keskeisenä keinona tai mahdollisuutena, tällöin vain n. 40% vastaajista näki digitalisaation positiivisena ja epävarmojen vastaajien joukko kasvoi.



Kuva 24. Kuntien tietotekniikkakartoituksen tuloksia 2018 (Valtioneuvosto 2019, 23)

Digitalisaatio mahdollistaa laajamittaisen datan hyödyntämisen yli hallintorajojen (Parviainen et al. 2017, 56). Onnistumista voi mitata mm. seuraavilla osa-alueilla:

- hallintojen yhteiset tietovarannot
- datan hyödyntäminen palveluiden osalta sekä päätöksenteossa
- datan avaaminen ja avoimen datan käytettävyys sekä hyödyntäminen hallinnon ulkopuolella

Digitalisointi voi olla helppoa, jos organisaatiolla on olemassa teknologiat, rahaa sekä digikyvykyys. Hyötynäkökulmaa katsotaan siten, että onko kyseessä esim. kuntalaisten elämän, yritys ympäristön vai organisaation sisäisen tehokkuuden parantaminen.

Merkittävä haaste johdolle on myös digiturvallisuuteen ja luottamukseen liittyvät asiat. Digitaalinen turvallisuus perustuu Karjaluoto, Lehtinen & Frantin (2018, 9) julkaisun mukaan siihen, että

”meillä on riittävät tekniset ja tiedolliset valmiudet toimia turvallisesti digitaalisessa ympäristössä. Tähän kuuluu teknisten ratkaisujen ja teknologiaymmärryksen lisäksi ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä.”

Luottamus liittyy digiturvallisuusasioissa hyvin läheisesti käytännön toimintaan. Kuntalaisten tulee luottaa siihen, että asiointi tapahtuu turvallisessa ympäristössä eikä esim. ole riskiä siitä, että asiointin aikainen tietosuoja vaarantuu tai että asiointinista muodostuva tietovaranto on alttiina esim. tietomurrolle. Eläessämme tietoyhteiskunnassa tunteet ja mielikuvat nousevat yhä tärkeämpään merkitykseen Rouskun toimittaman raportin mukaan. Tästä johtuen oikeaan tietoon perustuva sekä monikanavainen viestintä on jatkossa yhä tärkeämpi luottamuksen vahvistamisen kulmakivi. Karjaluoto et al. (2018) raportin mukaan kuntien ja maakuntien toimijoiden haasteena on kybertoimintaympäristöön liittyvän sääntelyn ja ohjeistuksen puute ja monimutkaisen sääntöjen ymmärtäminen. Toimijoilla nähdään myös olevan tarve ymmärtää mitä kybertoimintaympäristö tarkoittaa paikallisella tasolla, esim. liikenteen tai kaupunki-infran näkökulmasta.

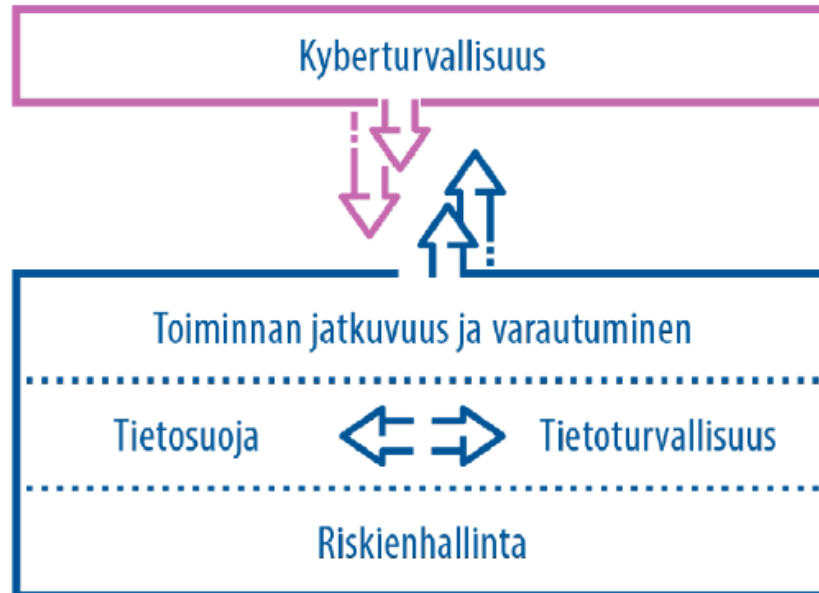
Turvallisuusasioissa tulee tehdä varautumissuunnitelmat osana riskienhallintaa ja varautumistyötä johtaa yleensä kunnanjohtaja yhdessä kunnanhallituksen kanssa. Tästä näkökulmasta kunnanjohtajan johtoryhmä on oleellinen toimija asiassa.

Turvallisuuskomitean julkaisemassa kyberturvallisuuden sanastossa kybertoimintaympäristöllä tarkoitetaan

”yhdestä tai useammasta digitaalisesta tietojärjestelmästä muodostuvaa toimintaympäristöä. Kybertoimintaympäristölle on tunnusomaista elektroniikan ja sähkömagneettisen spektrin käyttö datan ja informaation varastointiin, muokkaamiseen ja siirtoon viestintäverkkojen avulla. Ympäristöön kuuluvat myös datan ja informaation käsittelyyn liittyvät fyysiset rakenteet”.

(turvallisuuskomitea.fi)

VM:n (2019) raportissa digitaalisen turvallisuuden viitekehys eli kyberturvallisuus julkishallinnossa on jaettu kuvan 25 osoittamalla tavalla neljään osaan, toiminnan jatkuvuus ja varautuminen, tietosuoja, tietoturvallisuus ja riskienhallinta.



Kuva 25. Digitaalisen turvallisuuden viitekehys (VM 2019, 102)

3.3.5. Kuntien haasteet tulevaisuuden tietojohdamisessa

Becerra-Fernandez ja Sabherwalin (2011) mukaan tietojohdamisen tulevaisuuden kehityssuuntia on kolme: 1) tietojohdaminen kehittyi ICT:n kehityksen myötä, vrt. tekoäly 2) tietojohdaminen siirtyi kohti useista näkökulmista koostuvaa integroitua tietoa, ml. organisaatioiden väliset tietojohdamisen vaikutukset 3) tietojohdaminen on ns. kaupankäyntiä, esim. ICT:n käyttö tiedon jakamiseen mahdollistaa tiedon levittämisen organisaation sisällä, mutta myös tiedon valumisen kilpailijoille.

Digitaalisuuden hyödyntämisen tila kunnissa on edelleen alkuvaiheessa, Aditron ja Kantarin (Valtioneuvosto 2019, 51) suorittaman tutkimuksen mukaan "vain 38 % vastanneista kuntatyöntekijöistä ja 47 % päättäjistä koki, että digitalisaatiota on osattu hyödyntää tehokkaasti ja oikein." VM:n (2019) julkaisun mukaan tekoäly on kokoelma erilaisia teknologioita ja sovelluksia data-analyysistä koneoppimiseen ja robotiikkaan. Tekoälyjärjestelmän älykkäät tiedonkäsittelyominaisuudet perustuvat

tekoälyn käytössä olevaan dataan, algoritmeihin ja tekoälyjärjestelmän arkkitehtuuriin. Riihimäen kunta on rakentanut ensimmäisenä tekoälypohjaisen asiakaspalveluchatin, jossa Kunta-Kati vastaa asiakkaiden kysymyksiini Riihimäen verkkosivuilla (riihimaki.fi) 24/7. Oulun kaupunki on puolestaan hyödyntänyt robotiikkaa sähköisten rakennuslupien hallinnoinnissa (suomidigi.fi). Vaikka tekoälyn ja robotiikan käyttö palveluissa tai hallinnossa ei ole vielä mittavaa, tulevat ne haastamaan kuntajohdon ja kuntien digikyvykkyyden.

Haaste on, että kunnilla on koko ajan puutetta resursseista, sekä rahasta että osaamisesta.

”Usein kuntien digitaalisten ratkaisujen kehittäminen fokusoituu tarkkaan rajattuun palveluun tai sisäiseen prosessiin. Digitalisaatiota ei tarkastella kokonaisvaltaisesti siltä kannalta, miten tuotetaan arvoa asiakkaalle”

(VM 2019, 50).

Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuusselvityksessä havaittiin, että kunnat digitalisoivat usein tukipalveluitaan, mutta eivät niinkään palveluiden järjestämistä, joissa olisi saavutettavissa suuremmat säästövolyymit (Kantola et al. 2016, 30).

Johtamishaasteita tulisi Jalonen et al. (2012, 143) mukaan tarkastella strategisten tietoprosessien näkökulmasta. Tällä he tarkoittavat sellaisia prosesseja,

”joilla on syvälinen ja kauaskantoinen vaikutus kunnan toiminnan vaikuttavuuden aikaansaamiseen. Kyse on sellaisista tietoprosesseista, joilla kunta hankkii tietoa toimintaympäristön muutoksista ja muovaa strategisia linjauksia”.

Tulevaisuuden kunnassa elinvoimaa ja hyvinvointia edistävät palvelut vaikuttavat suoraan kuntalaisten hyvinvointiin. Johdon tietotarpeet kuntalaisten oloista, tilasta ja asioinnista tulevat nousemaan vahvasti esiin. Teknologian kehitys luo tietotarpeita henkilöstön osaamiseen liittyen. Nämä, sekä kunta- ja palvelurakenteiden muutosten myötä henkilöstöasiat nousevat yhdeksi kunta-alan keskeisimmäksi strategiseksi painopisteeksi.

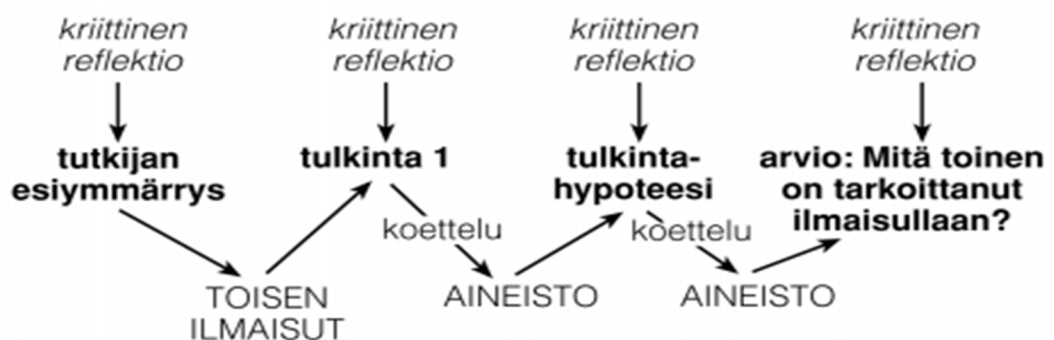
4. TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1. Tutkimusstrategian valinta ja tutkimusmenetelmät

Tiedonhankinta toteutettiin empiirisenä tapaustutkimusmenetelmänä, jossa päätavoitteena on kyseisen tapauksen ymmärtäminen, ei yleistäminen. Perusteina ovat toiminnalliset lähtökohdat ja konkreettiset havainnot tutkittavista kohteista sekä tuloksien sovellettavuus käytännössä (Metsämuuronen 2008, 17-18).

Tapaustutkimus on perusteltua, sillä sen etuna on se, että ”menettely pakottaa ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä” (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 156).

Tietojohtamisen osalta tutkittiin sitä, millaisina kuntajohtajien johtoryhmät näkevät tietotarpeet uudessa kuntakontekstissa. Tavoitteena oli saada kaupunginjohtajien johtoryhmien jäsenten kokemukset ja heidän ilmaisujensa merkitykset mahdollisimman autenttina (Aaltola-Valli 2007, 31, 33). Hermeneuttinen kehä kuvassa 26 kuvaa tutkijan dialogia aineiston kanssa, josta tieto syntyy. Tutkija tekee tulkintoja ja lopulta hypoteesin.



Kuva 26. Hermeneuttinen kehä (Aaltola-Valli, 2007, 37)

4.2. Aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin tiedonhankintakyselynä sekä -haastatteluina, osallistuvana havainnointina sekä hyväksi käyttäen organisaatioiden julkisia tietovarantoja, kuten verkkosivustoja ja sen kautta saatavilla olevia julkisia asiakirjoja. Tutkimusluvassa kaikki organisaatiot rajasivat pois sisäisten asiakirjojen käytön. Tutkija katsoo, että tällä rajauksella ei ollut vaikutusta tutkimustulosten laatuun.

4.2.1. Kyselylomake

Tutkimuksen alkuun tehtiin kysely sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkija halusi käsityksen siitä, millaiset tiedot/näkemykset johtoryhmien jäsenillä on avainkäsitteestä ja käytänteistä. Kysymysten avulla myös vastaajille muodostui käsitys siitä, millaista aihepiiriä ryhmähaastattelussa käsitellään. Haastattelukysymykset, liite yksi (1) tehtiin E-lomakeohjelmalla ja linkki lähetettiin sähköpostitse jokaisen tutkimuskaupungin kaupunginjohtajan johtoryhmän jäsenelle. Kaikkiaan lomake lähetettiin 27 henkilölle. Osassa kysymyksiä käytettiin Likert-skaalaa (1-6 tai 1-4). Vastaukset analysoitiin kaupunkikohtaisesti, jotta tutkija pystyi suunnittelemaan toisen haastatteluvaiheen kysymykset.

4.2.2. Osallistava havainnointi

Havainnointitutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa havainnoidaan luonnollisia tilanteita. (Koskinen et al. 2005, 76) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa tapahtumien kulkuun (Eskola & Suoranta 2014, 101). Havainnointia voi tehdä ilman varsinaista osallistumista tai olla täydellinen osallistuja. Yliosallistumista tulee ehdottomasti välttää, jotta tutkija voi pitää itsellään ns. tutkijan roolin (Metsämuuronen 2008, 42-43).

Osallistuva havainnointi toteutettiin siten, että tutkija osallistui jokaisen tutkimuskaupungin kaupunginjohtajan johtoryhmään yhden kerran. Haminasta haastatteluun 10.12.2018 osallistuivat vs. kaupunginjohtaja, hallintopäällikkö,

henkilöstöpäällikkö, kaupunkikehitysjohtaja, kaksi muutosjohtajaa sekä viestintä- ja markkinointisuunnittelija, yht. seitsemän (7) henkilöä. Kotkasta haastatteluun 7.1.2019 osallistuivat kaupunginjohtaja, henkilöstöjohtaja, hyvinvointijohtaja, kansliapäällikkö, kaupunginsihteeri, kaupunkisuunnittelujohtaja, opetustoimenjohtaja, talousjohtaja, viestintäpäällikkö sekä vs. kehitysjohtaja, yht. 10 henkilöä. Kouvolasta haastatteluun 10.12.2018 osallistuivat vs. kaupunginjohtaja, hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, henkilöstön edustaja, hyvinvointipalvelujen johtaja, kehitysjohtaja, strategia- ja kehittämisjohtaja, tekninen johtaja sekä yhteyspäällikkö, yht. yhdeksän (9) henkilöä. Kaikkiaan ryhmähaastatteluihin osallistui 26 henkilöä. Se on yksi (1) vähemmän kuin lähetettyjä sähköpostikyselyjä. Haminan johtoryhmästä oli yksi henkilö poissa.

Havainnoinnin aikana tehtiin täsmäryhmähaastattelu, koska haluttiin selvittää johdon yhteinen näkemys tulevista tietotarpeista (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61). Kysymyksiä ei lähetetty johtoryhmille ennakoon. Ryhmähaastattelut olivat kaikki kestoltaan yhden (1) tunnin mittaisia. Haastattelukysymykset ovat liitteessä kaksi (2).

4.2.3. Puolistrukturoitu haastattelu

Kolmannessa vaiheessa jokaisen tutkimuskohteen kaupunginjohtajalle sekä tietohallinnosta vastaavalle tehtiin pariteemahaastattelu. Nekin olivat tutkijan näkökulmasta osallistuvaa havainnointia. Tutkija näki tarpeelliseksi tehdä parihaastattelun, koska haluttiin selvittää kaupunginjohtajan ja tietohallinnosta vastaavan yhteisen näkemyksen tietotarpeita tukevista ICT-ratkaisuista. On todettu, että "yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelut tuottavat eriluonteista aineistoa ja tämä on otettava huomioon aineiston tulkinnessa" (Alasuutari, 2011, 153). Teemahaastattelun kysymyksiä ei lähetetty ennakoon haastateltaville, koska ne olivat sijoitettu ajallisesti ryhmähaastattelujen välittömään läheisyyteen. Haastattelut olivat kaikki kestoltaan yhden (1) tunnin mittaisia. Kysymykset ovat liitteessä kolme (3). Strukturoidussa haastattelussa etuna on se, että kysymysten esittämisjärjestys on kaikille sama ja haastateltavat edustavat yhtenäistä ryhmää (Metsämuuronen 2008, 40). Tähän tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu

haastattelu, joka salli haastateltaville enemmän vapauksia. ”Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin ja jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltavat voivat myös poiketa kysymysten järjestyksestä.” (Koskinen et al. 2005, 104)

4.3. Aineiston analyysi ja käsittely

Erikssonin ja Koistisen mukaan analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan kuvan 27 mukaisesti.



Kuva 27. Aineiston käsittely (Eriksson & Koistinen 2014, 33)

Havaintoaineisto koostui tutkijan lomakekyselyn vastauksista, nauhoituksista, julkisista asiakirjoista sekä omista muistiinpanoista. Metsämuuronen (2001, 51) suosittelee tekemään sisällöllistä analyysia esim. tiekartan avulla, jolloin tutkija voi hahmottaa kokonaisuuden ja sen osat yhtä aikaa ja selkeyttää mm. osien välistä suhdetta. Silverman on todennut, että äänitetyt haastattelut luonnollisesta kanssakäymisestä ovat hyviä, koska sallivat tutkijan palaamisen aineistoon aina tarvittaessa. Näissä tilanteissa on aina huomioita myös, mitä tutkija on kuullut ja nähnyt ja miten hän on käyttäytynyt ja miten häntä on kohdeltu tutkimustilanteessa (Silverman 2005, 157–158).

Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä, jossa ”aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyrittiin informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä” (Eskola & Suoranta 2014, 138). Sisällönanalyysimenetelmä selkiyttää asiakokonaisuuksien välisiä suhteita ja auttaa keskittymään olennaiseen ja jättämään vähemmälle huomiolle epäolennaiset asiat.

E-lomakkeen avulla saadut vastaukset tallentuivat E-lomakkeen tietokantaan, josta ne siirrettiin Excel -muotoon analysoitavaksi.

Metsämuuronen on todennut avatessaan taustaa tietokoneohjelma-avusteiselle (QDA = Qualitative Data Analysis) laadulliselle tutkimukselle, että eri ohjelmia voi käyttää hyvin erilaisesti ja tästä syystä ne pitää tuntea, ennen kuin tekee lopullisen valinnan käytettävän analyysiohjelmiston suhteen. Ja on huomioitavaa, että lopullisesti tutkija tekee ratkaisut siitä, miten hän aineistonsa luokittelee ja tulkitsee. Ohjelmat eivät ole ratkaisu tähän, vaan toimivat apuvälineenä. (Metsämuuronen 2006, 464–465)

Aineiston käsittely aloitettiin litteroinnilla, eli muutetaan nauhoitetut haastattelut kirjalliseen muotoon. Litteroitua aineistoa muodostui 70 sivua. ”Tekstimassasta pyritään löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet” (Eskola & Suoranta 2014, 176). Tämä tapahtui teemoittelun avulla eli kerätystä aineistosta muodostettiin keskeisiä aiheita eli teemoja. Myös kategorisointi ja tyypittely soveltuvat laadullisen tutkimuksen analysointiin. Lisäksi on kehitetty kaavan etsiminen, jossa aineistosta etsitään toistuvia säännönmukaisuuksia. Lopuksi suoritetaan aineiston abstrahointi eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottaminen (Eriksson & Koistinen 2016, 34–35). Tutkimusaineisto on tarkoitus analysoida pitäen eri kaupunkien vastaukset yhtenä kokonaisuutena. Kouvolan kaupunki pyysi oman vastausdatansa ja haastattelujen litteroinnit itselleen jo helmikuussa 2019 tukemaan omaa kehitystyötään.

Tässä tutkimuksessa litteroitujen haastattelujen vastaukset jaoteltiin kolmeen teemaan:

teksti = vastaus varsinaiseen haastattelukysymykseen

teksti = konkreettista tekemistä, jota pitäisi ilmetä

teksti = esiintyneitä ongelmia

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

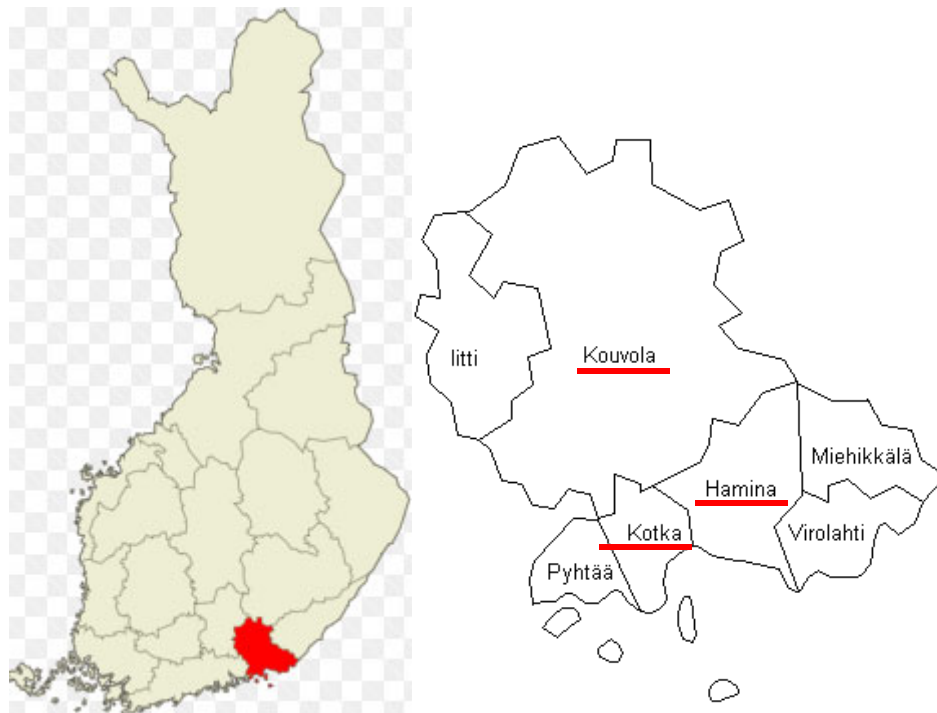
Lähdekritiikki on tärkeä osa analyysiä. Tutkimuksen luotettavuus perustuu oletukselle, että tutkijat pääsevät käsiksi haastateltavien objektiiviseen todellisuuteen sekä totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Mistä tutkijat voivat olla varmoja, että esitetyt kertomukset, kuvaukset ja mielipiteet ovat totuudenmukaisia eli tutkijoiden tulee selvittää miten luottavia annetut tiedot ovat. Alasuutarin mukaan faktanäkökulman muuttujat tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan aineiston käyttötapoja (Alasuutari 2011, 95–100).

Tässä tutkimuksessa huomioitiin, että tekninen havaintovälineistö oli kunnossa ja haastatteluista tehtiin muistiinpanot, johon kirjattiin tutkijan mielestä tärkeimmät haastatteluissa esille nousseet asiat, jotka helpottivat aineiston tulkintaa. Silverman kehottaa jopa pitämään tutkimuspäiväkirjaa eli kirjoittamaan historiaa uudelleen, jotta mitään tutkimusprosessin aikainen, tärkeä asiayhteys tai tutkijan ajatus, joka voi olla merkittävä tutkimuksen lukijalle, ei unohdu (Silverman 2005, 249).

Tutkimuksessa käytettiin myös triangulaatiota eli haastatteleamalla saatuja tietoja vertailtiin muista lähteistä (kysely, havainnointi, asiakirjat, aiempi tutkimus) saatuihin tietoihin. Kun löydetään yhteneväisyyksiä, voidaan todeta, että saatu tieto, käsitys tai tulkinta on saanut vahvistusta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189).

4.5. Tutkimuksen kohteet

Tutkimuskaupungit Hamina, Kotka ja Kouvola sijaitsevat Kymenlaakson maakunnassa, kartat kuvassa 28. Kuntaesittelyiden asukaslukujen lähteenä on käytetty Kuntaliiton (kuntaliitto.fi) verkkosivuja ja henkilöstömäärät on saatu kaupunkien henkilöstöyksiköiltä. Työllisyystilasto perustuu Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen (ely-keskus.fi/kaakkois-suomi) työllisyyskatsauksen lukuihin 31.12.2018. Kaupunkistrategioihin liittyvät päätökset ja tietosisällöt löytyvät kaupunkien verkkosivuilta.



Kuva 28. Kymenlaakson maakunta (fi.wikipedia.org; kotus.fi)

4.5.1. Haminan kaupunki

Haminassa oli vuoden 2018 lopussa 20 286 asukasta. Kaikkien kuntien vertailussa Hamina on asukasmäärältään Suomen 56 suurin. Haminan kaupunkistrategiassa ei ole kirjattuna asukasmäärän tavoitetta. ELY-keskuksen tilaston mukaan vuoden 2018 lopussa työvoimaa Haminassa oli 9 035 henkilöä ja työttömyysaste 11,3%. Pitkäaikaistyöttömiä eli yli vuoden yhdenjaksoisesti työttömänä olleita oli 299 henkilöä (3,3% työllisistä). Haminan kaupungilla oli vuoden 2018 lopussa yht. 1 308 työntekijää (sis. vakituiset ja määräaikaiset). Kymsoten aloittaessa kaupungin henkilöstön määrä oli 837 eli kuntayhtymään siirtyi 471 henkilöä (Nordman 2019). Ilmoitettu henkilöstön määrä suhteessa kaupungin asukaslukuun oli tutkimuskaupungeista suurin, 4,13%.

Haminan voimassa oleva kaupunkistrategia on hyväksytty joulukuussa 2017 ja se on voimassa 2030 saakka. Haminan visio on: *”Ympyräkaupunki Hamina on satama hyvälle elämälle sekä viihtyisälle ja ekologiselle asumiselle. Hamina on asukkaiden ja yritysten arvostama, loistavista yhteyksistä ja kohtaamisista tunnettu*

maailmanluokan pikkukaupunki.” Kaupungin arvot ovat asukas- ja yrittäjälähtöisyys, rohkeus ja tulevaisuuslähtöisyys. Strategia sisältää yhdeksän (9) strategista tavoitetta:

- ”uudistuva ja vuorovaikutteinen johtaminen
- uudistumiskykyinen ja osaava henkilöstö
- kestävä talous ja omaisuuden hallinta
- laadukas varhaiskasvatus ja opetus sekä turvallinen polku aikuisuuteen
- ekologinen Hamina
- viihtyisä ja turvallinen elin- ja kaupunkiympäristö
- kumppanuuksien edistäminen
- elinkeinoelämän toimintaedellytysten ja maaseudun elinvoiman vahvistaminen
- sosiaali- ja terveyspalvelujen saatavuuden turvaaminen”
(Haminan kaupunki)

4.5.2. Kotkan kaupunki

Kotkassa oli vuoden 2018 lopussa 52 883 asukasta. Kaikkien kuntien vertailussa Kotka on asukasmäärältään Suomen 19. suurin. Kaupunkistrategiassa Kotkan asukastavoite on 2025 vuodelle 53 600 asukasta. ELY-keskuksen tilaston mukaan vuoden 2018 lopussa työvoimaa Kotkassa oli 24 053 henkilöä ja työttömyysaste 15,2%. Pitkäaikaistyöttömiä oli 981 henkilöä (4,1% työllisistä). Kotkan kaupungilla oli vuoden 2018 lopussa yht. 3 031 työntekijää (sis. vakituiset ja määräaikaiset). Kymsoten aloittaessa kaupungin henkilöstön määrä oli 1 787 eli kuntayhtymään siirtyi 1244 henkilöä (Asplund 2019). Ilmoitettu henkilöstön määrä suhteessa kaupungin asukaslukuun oli tutkimuskaupungeista pienin, 3,38%.

Kotkan voimassa oleva kaupunkistrategia on hyväksytty toukokuussa 2018 ja se ulottuu vuoteen 2025. Kotkan visio on: *Kotka – väylä uusiin mahdollisuuksiin.* Kotkan arvot ovat reiluus, rohkeus ja rakkaus. Kotkan strategiset painopisteet ovat:

- ”Oppiva ja yrittävä Kotka - koulutuksen, elinikäisen oppimisen ja yrittämisen kaupunki
- Upean elinympäristön Kotka – ensiluokkaisen elinympäristön, kulttuurin ja tapahtumien kaupunki
- Yhteinen Kotka – yhdessä tekemisen ja hyväntuulisten kohtaamisten kaupunki
- e-Kotka - digitaaliset ratkaisut palvelevat asukkaita, yrityksiä, vierailijoita ja e-kotkalaisia maailmalla”

(Kotkan kaupunki)

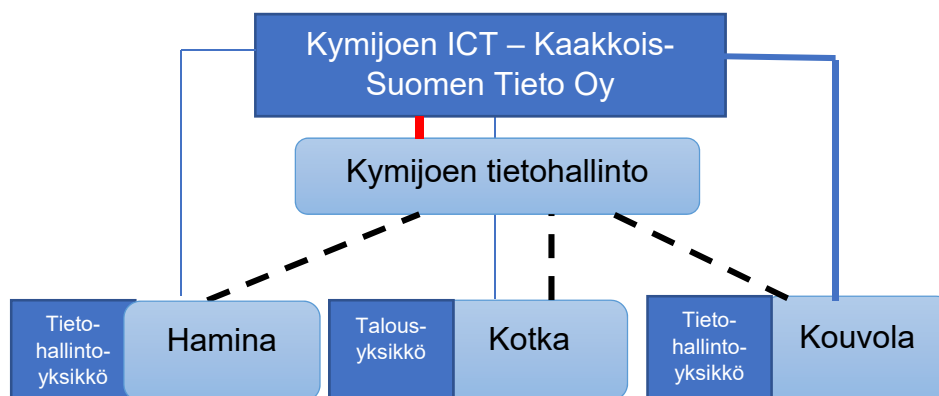
4.5.3. Kouvolan kaupunki

Kouvola oli vuoden 2018 lopussa 83 177 asukasta. Kaikkien kuntien vertailussa Kouvola on asukasmäärältään Suomen 11. suurin. Kaupunkistrategiassa Kouvolan asukastavoite on 2030 vuodelle 90 000 asukasta. ELY-keskuksen tilaston mukaan vuoden 2018 lopussa työvoimaa Kouvolaossa oli 38 473 henkilöä ja työttömyysaste 12,4%. Pitkäaikaistyöttömiä oli 1 158 henkilöä (3,0% työllisistä). Kouvolan kaupungilla oli vuoden 2018 lopussa yht. 5 456 työntekijää (sis. vakituiset ja määräaikaiset). Kymsojen aloittaessa kaupungin henkilöstön määrä oli 3 366 eli kuntayhtymään siirtyi 2090 henkilöä (Karhu 2019). Ilmoitettu henkilöstön määrä suhteessa kaupungin asukaslukuun oli 4,05%.

Kouvolaan voimassa oleva kaupunkistrategia on hyväksytty tammikuussa 2018 ja se ulottuu vuoteen 2030. Kouvolaan visio on: *Kasvu alusta – mahdollisuus uusille avauksille ja uudelle kasvulle*. Kouvolaan arvot ovat kaupunkilaisten paras, tavoitteellisuus ja tehokkuus, luotettavuus ja turvallisuus vastuullinen yhteistyö, sekä rohkea uudistuminen. Strategian kasvukärjiksi valikoituivat lasten kasvu, jonka fokuksena on perhearki, nuorten kasvu, jonka fokuksena on koulutus ja yritysten kasvu, jonka fokuksena on logistiikka. (Kouvolaan kaupunki)

4.5.4. Tietohallinnon organisoituminen tutkimuskunnissa

Kaupunkien nykyinen malli organisoitumisesta on esitetty kuvassa 29. Jokaisella kaupungilla on oma tietohallinto. Kaupungit käyttävät perustietotekniikkayhtiönä Kymijoen ICT – Kaakkois-Suomen Tieto Oy -yhtiötä. Yhtiön omistajina ja asiakkaina ovat tällä hetkellä mm. Kymenlaakson kaikki kunnat ja Kymsote. Yhteisenä foorumina osakkailla on Kymijoen tietohallinto, jonka toiminta on määritetty Kymijoen ICT -yhtiön osakassopimuksessa ja jonka jäsenet varajäsenineen valitaan omistajakunnissa. Haminan varsinaisena edustajana on tietohallintopäällikkö, Kotkan talousjohtaja ja Kouvolan tietohallintojohtaja.



Kuva 29. Tutkimuskuntien ICT-organisoituminen

Tutkimuskunnissa tietohallintoyksiköt ovat organisoituneet eri tavoin. Haminassa tietohallintoyksikköön kuuluvat kaksi (2) ICT-suunnittelijaa sekä tietohallintopäällikkö. Kotkassa erillistä tietohallintoyksikköä ei ole, vaan asiat kuuluvat talousyksikön vastuulle. Tietohallintoa edustaa pääsuunnittelija ja talousjohtaja toimii tietohallinnosta vastaavana viranhaltijana. Kouvolaan tietohallintoyksikköön kuuluvat digikoordinaattori, kehittämissuunnittelija, tietosuojavastaava, tietohallintokoordinaattori, tietohallintopäällikkö sekä tietohallintojohtaja.

5. TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Ennakkokyselyn tulokset

Ennakkokysely lähetettiin sähköpostilinkkinä kaksi viikkoa ennen ryhmähaastattelua kaikille kaupunkien johtoryhmien jäsenille, yhteensä 27 henkilölle (Hamina 8, Kotka 10, Kouvola 9). Muistutus lähetettiin n. viikon kuluttua ensimmäisestä sähköpostista. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä vastausprosentin ollessa 70,4% (Hamina 6, Kotka 8, Kouvola 5).

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää johtoryhmän jäsenten mielipiteitä kuuden perustoiminnon (johtaminen, henkilöstö, talous, teknologia, asiointi ja palvelut) kautta. Lopuksi kysyttiin tulevaisuuden tietotarpeista sekä pyydettiin antamaan palautetta kyselystä. Vastaukset analysoitiin ennen johtoryhmähaastattelua ja niiden avulla tutkija pystyi tekemään tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana.

Haminan ja Kouvolan osalta todetaan, että kummallakin kaupungilla tutkimukseen osallistui vt. kaupunginjohtaja vakituisten kaupunginjohtajien ollessa virkavapaalla. Kotkan osalta todetaan, että johtoryhmän kokoonpanoa uusittiin vuoden 2018-2019 vaihteessa. Tällöin johtoryhmässä aloitti kaksi uutta henkilöä. Kysely lähetettiin Kotkan osalta uuden kokoonpanon mukaisesti.

Ensimmäinen kyselyosio, kysymykset 1-5, liittyivät johtamiseen yleisesti. Vastaukset annettiin asteikolla 1-6, jossa 1=ei lainkaan, 2=vähän, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin, 5=erittäin hyvin, 6=täydellisesti.

Johtamisen viitearkkitehtuurin sisältöä tunnettiin vähän (ka 2,6). Viitearkkitehtuuria ei vastaajien mukaan myös oltu käsitelty johtoryhmissä lainkaan tai sen käsittelystä ei ollut tietoa. Yli puolet oli sitä mieltä, että johtamisen prosessikuvaukset on tehty, mutta niiden käsittely johtoryhmässä on ollut vähäistä (ka 2,6). Sama koski tiedolla johtamisen ohjelmaa, puolet vastaajista ilmoitti, että kaupungissa on tiedolla johtamisen ohjelma, mutta sen käsittely johtoryhmässä on ollut vähäistä (ka 2,5). Puolet olivat sitä mieltä, että ohjelmaa ei ole tai sen olemassa olosta ei ollut tietoa. Yli puolet vastaajista ilmoitti myös, että kaupungilla on käytössä johdon raportointijärjestelmä, mutta vajaalla 40%:lla ei ollut siitä tietoa.

Kysymykset 6-11 käsittelivät raportointia. Ensin kysyttiin eri raportointialojen tasoa asteikolla 1-6. Vastauskeskiarvot ovat taulukossa kolme (3). Raportit olivat saatavilla kaikista aihealueista, mutta selkeästi heikoimmin raportoidut asiakokonaisuudet olivat asukasosallisuus sekä teknologiaraportointi, jotka koettiin kohtalaisen heikkotasoisiksi. Tyytyväisyys oli suurinta talousraportointiin, joka ylsi hyvän ja erittäin hyvän välille. Kaupunkistrategian raportointi liittyyneen aiemmin voimassa olleeseen strategiaan, koska kaikkien kaupunkien strategiat on uusittu 2018 ja raportointi sen osalta ei ole vielä toteutunut, koska ohjelmien mukaisia toimenpiteitä vasta toteutetaan. Kaikkien raporttityyppien keskiarvo oli 2,8, joten voidaan todeta, että raportoinnin taso koettiin kokonaisuutena alhaiseksi.

Taulukko 3. Raportoinnin tason arviot

RAPORTTITYYPPI	Keskiarvo
Asukasosallisuuden raportointi	1,7
Asukastyytyväisyyden raportointi	2,4
Henkilöstöraportointi	3,8
Kaupunkistrategian toteutuminen	2,7
Talousraportointi	4,7
Teknologiaraportointi	1,7
Toimialakohtainen palveluraportointi	2,7
Yleiset tilastotiedot (väestö, asuminen, koulutus yms.)	3,4
KAIKKI YHTEENSÄ	2,8

Seuraavaksi vastaajat arvioivat asteikolla 1-4 (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä) yleisiä väittämiä mm. raporttien luotettavuudesta, oikea-aikaisuudesta, löydettävyydestä ja virheettömyydestä. Raporttien löydettävyydessä on tuloksen valossa eniten parannettavaa (ka 2,50). Kaiken kaikkiaan keskiarvot raportoinnin laadusta jäivät selkeästi alle 3,00. Tärkeimmäksi viralliseksi tilastojen tuottajaksi nimettiin Tilastokeskus (16 mainintaa). Puolet vastaajista toivoi saavansa tiedot on line -

raportteina ja toiseksi tärkeimmäksi Työ- ja elinkeinoministeriö (12 mainintaa). Suurin osa halusi nämä tiedon myös on line -tietoina.

Neljän asiakokonaisuuden, henkilöstö, talous, teknologia ja asiointi ja palvelut, osalta vastaajia pyydettiin määrittelemään, kuinka usein tietoja halutaan. Vaihtoehdot olivat tarvittaessa, 1 krt/vuosi, 3 krt/vuosi, 1 krt/kuukausi, 2 krt/kuukausi, on line – jatkuvasti verkossa. Asiakokonaisuudet ja eniten mainintoja saaneet vaihtoehdot ovat eriteltyinä liitteessä neljä (4). Henkilöstötiedoista nousee esiin se, että henkilöstön koulutus- ja kyvykkyystietoja johtoryhmät haluavat vain tarvittaessa, kun taas heitä kiinnostaa on line -tiedot henkilöstön määrästä ja poissaoloista. Taloustietojen raportointi oli jo aiemmin todettu hyväksi, mutta tässä kohtaa on syytä nostaa esiin vastaajien enemmistön tietotarpeet sote- projekti- ja työttömyyskustannusten osalta kerran kuussa tapahtuvaan raportointiin.

Teknologia näyttäytyi raportoinnissa alueena, josta tietoja halutaan vain tarvittaessa. Vastaajia kiinnostivat eniten ICT-kustannukset, joista haluttiin raportti kolme kertaa vuodessa. Samalla raportointisyklillä haluttiin tietoja myös sähköisen asioinnin palveluista ja järjestelmien käyttöasteesta. Asioinnin ja palvelujen osalta tietotarpeet kohdistuivat asiakaspalautteisiin ja kuntalaisaloitteisiin, joista tiedot haluttiin, on line. Vastaajille oli riittävää, että asiakastyytyvyyden ja palveluiden vaikuttavuuden raporttitiedot saadaan kerran vuodessa.

Seuraavaksi vastaajat arvioivat palveluiden tärkeyttä tulevaisuuden tietotarpeiden näkökulmasta asteikolla 1-4 (1=ei merkitystä, 2=vähäinen merkitys, 3=kohtalainen merkitys, 4=huomattava merkitys). Liitteessä viisi (5) olevaan taulukkoon on koottu palvelut ja niiden tärkeys. Viisi tärkeintä palvelua olivat:

1. Elinvoima ja kehittäminen (50)
2. Kuntalaisten verkkopalvelut (48)
3. Työllisyyspalvelut (48)
4. Varhaiskasvatus (48)
5. Kaupunkiviestintä ja markkinointi (47)

Tuloksissa oli kaupunkikohtaisia eroja, joista kerrotaan tarkemmin 5.4.1. – 5.4.3.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin mitä he haluaisivat tietää kuukauden, vuoden ja viiden vuoden päähän. Näkökulma perustuu Pirttimäen esittämään (kts. kuva 9, s. 32) jakoon operatiivisten, taktisten ja strategisten tietotarpeiden tasoista. Vastaukset noudattelivat aiemmin tehtyjä havaintoja talouden tärkeydestä johtoryhmille.

Operatiivisella tasolla haluttiin eniten tietää taloudesta tilasta. Vastauksia haluttiin seuraaviin kysymyksiin:

- Kymsoten toiminta ja talous?
- Tilinpäätöksen tulos?
- Miten Kymsoten toiminta on käynnistynyt talouden näkökulmasta?
- Maksuvalmius ja käyttökate?
- 2019 talouden tasapainottamisen tulos?
- Riittääkö raha?
- Mikä on talouden tasapainottamisen lopputulos?
- Talouden tasapainotusohjelman sisältö?
- Verotulokertymä?
- Talouden näkymät?

Muista asioista haluttiin tietää:

- Henkilöstön työtyytyväisyys ja sairauspoissaolot?
- Miten uusi esimiesjoukko on motivoitunut uuden alkuun 1.1.2019?
- Miten suurlipun lipputangon käy?

Taktisella tasolla haluttiin tietää taloudesta, mutta myös muita asioita nostettiin esiin:

- Sotekuntayhtymän kustannuskehitys?
- Miten Kymsoten toiminta on alkanut ja onko kustannukset pysyneet aisoissa?
- Mikä on talouskehitys Etelä-Kymenlaaksossa?
- Velkaantumisasaste?
- Onnistuiko tasapainotus?
- Talouden toteuma?
- Kehityshankkeiden toteutuminen?
- Kunnan digitaalisasioaste ja sähköisen asiointin käyttö?
- Tehdäänkö meillä oikeita asioita?
- Toteutuuko maakunta- ja soteuudistus ja miten sekä millä aikataululla?
- Toteutuuko sote?
- Onko prosessijohtaminen onnistunut?
- Elinvoima ja terveyden edistäminen?

Strategisella tasolla haluttiin tietää enemmän Kymenlaakson kuntarakenteesta sekä väestökehityksestä. Esiin nostettiin seuraavat kysymykset:

- Yritystoiminta, kaupungin vetovoiman kehittyminen?
- Mikä on väestömäärä ja sen kehityssuunta?
- Onko Kymenlaakson kuntarakenne vielä nykyisen kaltainen?
- Kymenlaakson kuntien määrä?
- Kaupungin asukasluku?
- Väestökehityksen tila?
- Onko väestökehitys myönteinen?
- Millainen on ollut kaupungin työpaikkakehitys?
- Onko tapahtumakeskus valmistumassa?
- Mitä toimintoja kaupungin tulee järjestää?
- Investointien toteuma ja ennuste?
- Ilmastonmuutoksen etenemisvauhti?

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kyselyyn oli melko vaikea vastata. Kaksi henkilöä taas olisivat toivoneet lisää vaihtoehtoja tilastotuottajien listaukseen.

5.2. Johtoryhmähaastatteluiden tulokset

5.2.1. Tietotarpeiden kartoitus omatoimisesti – kuinka se tehdään?

Johtoryhmiltä kysyttiin, miten he itse organisoisivat tietotarpeiden kartoituksen. Taulukossa neljä (4) on esitetty vastaukset kolmesta eri näkökulmasta, jotka haastatteluissa nousivat esiin. Ensinnäkin on kuvattu mitä halutaan tietää, ts. mitä tietoja tarvitaan johtamisen pohjatiedoiksi, toiseksi miten pitäisi toimia eri tavalla kuin nyt ja kolmanneksi mitä ongelmia esiintyy nykyiseen toimintaan liittyen. Taulukossa on merkitty **tummennetulla** haastattelun aikana useimmin mainitut ja tärkeimmäksi koetut asiat. Teksteissä olevissa lainauksissa ei eritellä minkä kaupungin vastaajat ovat kyseessä tai kuka asian on tuonut esiin, koska tutkija ei näe, että se on relevanttia.

Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että kaupungin visio ja strategia tulee ohjata tietotarpeita, eikä toimintaympäristön analyysiä saa unohtaa.

”Toisaalta, pitää katsoa ylhäältä alaspäin, strategialähtöisesti, ja toisaalta sitten käytäntölähtöisesti niitä erilaisia tietoja mitä on ylipäätään käytettävissä ja mitä niistä voi hyötyä, mitä meillä jo on tai mitä meillä voisi olla. Ja toisaalta, katsoa näitä organisaation sisäisiä mittareita, puhutaan sitten henkilöstöstä ja taloudesta, mutta ennen kaikkea toimintaympäristöstä ja toimintaympäristöön liittyvistä asioita, jolla pitäisi olla vaikutusta meidän päätöksentekoon.”

” Toimintaympäristö -tietotarpeessa on se trendiajatus, että meillä on vertailukelpoista tietoa, että me saadaan aikasarjoja ja jota me voidaan analysoida ja tehdä niitä ratkaisuja ja keskustella johtoryhmässä, että mihin suuntaan tätä meidän kaupunkia tulee viedä.”

Käytäntöläheisyyden tärkeyttä korostaa myös seuraava kommentti:

”Ajatellaanko me täällä, kun me tehdään strategiaa ja tuolla valtuustossa, ajatellaanko me liian monimutkaisesti ja teoreettisesti?”

Kaikissa kaupungeissa erityisen haastavaksi koettiin tiedon hajanaisuus. Vastaajien mielestä tietoa on paljon saatavilla, mutta sen etsiminen eri lähteistä on työlästä.

” Kun uutena aloitin, ja edelleenkin, en mä välttämättä tiedä, ensinnäkin mitä kaikkee on saatavilla, mut et ainakaan, että keneltä mä kysyn.”

”Meillähän periaatteessa sitä tietoa on, mutta se on niin paljon hajallaan, et onko teillä sitä aikaa hakea? Se on varmaan se keskeinen kysymys.”

”Eli nythän me kaivetaan monesta eri lähteestä vaan tietoa tällä hetkellä.”

Myös lukuisten ohjelmistojen käyttö koettiin haastavaksi. Toimiva johdon työpöytä oli kaikkien toiveissa. Vaikka käytössä on johdon työpöytäratkaisuja, niin niiden kehittäminen toimivammiksi on yksi tärkeimmistä toimenpiteistä, joka tukisi tiedolla johtamista. Työpöydästä todettiin mm. näin:

”Olisi sellainen työpöytä, jossa olisi ne meidän keskeiset, yhteisesti sovitut mittarit. Osa varmaan liittyy strategiaan ja ehkä talouteen ja henkilöstöön, resursseihin ja tavallaan sen tyyppisesti, että niihin

pääsisi porautumaan. Siinä olis nähtävillä esim. liikennevalo - tyyppisesti että ollaanko positiivisella vai negatiivisella puolella.”

” Olisi kiva, että meillä olisi semmonen management information system, näistä neljästä näkökulmasta, talous, asiakas, toiminta ja henkilöstö ja osaaminen, niin meillä olisi siellä strategiaan linkitetyt, synkronoidut mittarit, joista me saataisiin, on line -raportointi.”

”Mut täällä pitäisi olla yks portaali, et tää on nyt se raportointikonaisuus ja sieltä vois valita minkä laatuista raportointia haluaa ja mentäisiin vaan yhteen paikkaan. Nyt meillä on hyvin pirstaleista varmaan, se pitää kerätä useammasta eri paikasta.”

Johtoryhmien keskustuista välittyi myös se, että yhteistä dialogia kaivataan entistä enemmän, mittaristot ja toimintatavat tulee sopia yhteisesti ja saaduista tiedoista tulee tehdä analyysejä yhdessä.

”Meillä ei siis johtoryhmässä käydä sitä analyysiä, me ei analysoida porukalla yks osa-alue kerrallaan, että miltä se näyttää.”

”Juuri se tulevaisuuden miettiminen, mä ajattelin, että yks kysymys on myös sen tuotetun tiedon yhteinen käsittely. Eli se, että me jalostetaan siitä joku näkemys, että miksi me halutaan toimia tietyllä tavalla. Eihän me olla vastattu edes keskenämme siihen, vaikka meillä mitä lukee strategiassa, niin ei me olla keskenään käyty sitä keskustelua, että mihin me uskotaan.”

Ennakkokyselyssä oli useita tietotarve -mainintoja Kymsoteen liittyen. Myös heidän kanssaan käytävää dialogia kaivattiin perustellusti, mutta ennen sitä tulisi kuntajohtajien muodostaa yhteinen käsitys toivottavasta raportointitasosta.

”Nythän meidän pitäisi miettiä ensinnäkin Kymenlaakson kuntien, mitä kuntajohtajatasolla halutaan kuntayhtymästä, miten lähetään pureutumaan sinne palveluihin, se on 50% meidän toimintamenosta jatkossa.”

” Palveluverkkoa pitäisi mun mielestä Kymsoten ja kaupungin käsitellä yhdessä. Ettei meillä vaan jokaisella ole omat palvelut, joita me katsotaan hyvin sokeasti. Että mun palvelu on tuossa, tietämättä mitä ympäristössä tapahtuu. Ne pitäisi suunnitella sellaisiksi järkeviksi kokonaisuuksiksi, koska joku palvelu, jos se lakkaa Kymsotelta, se aiheuttaa ehkä meille jonkun palvelutarpeen täällä päässä tai vastaavasti.”

Taulukko 4. Tietotarvekartoituksen lähtökohdat

Mitä halutaan tietää?	Miten tulisi toimia?	Mitä ongelmia esiintyy?
<ul style="list-style-type: none"> • Asukkaiden arvostukset, asukkaille tärkeät ja merkitykselliset asiat • Demografiatiedot asukkaista • lähtökohdana kaupunkivisio ja -strategia • Mitä johtamisella pitää saada tulokseksi → johtamisen ilmiö? • tietoa henkilöstöstä (työhyvinvointi, osaaminen) • ulkoiset muutossignaalit 	<ul style="list-style-type: none"> • automatisoida tiedon tuotanto • käsitellä yhdessä saatua tietoa • määritellä strategiset ilmiömittarit ja operatiiviset prosessimittarit • osata ennakoida • osata tunnistaa oikea tieto → mitkä ovat keskeiset tunnusluvut mitä pitää seurata • saada kunnollinen johdon työpöytä • saada yhteiset näkemykset toimintatavoista → johtoryhmän pitää keskustella tiedoista selvittää oman työn kustannukset • tehdä toiminta-ympäristöanalyysi • tehdä vertailuja muihin kuntiin • tunnistaa hiljaiset signaalit 	<ul style="list-style-type: none"> • ei tiedetä tarkkaan mitä oma tekeminen maksaa • tietoa paljon saatavilla ja se on hajallaan • data kuvastaa menneisyyttä, kun me seurataan mitä on tapahtunut • työaika menee paljon eri raporttien tekemiseen • tietoa ei ole analysoitu riittävästi • mihin tietoon voi luottaa • tieto ei ole ajantasaista • ohjelmistoja ei osata käyttää ja niitä on liikaa • käyttöoikeudet eivät ole ajan tasalla • tiedonsaanti on hidasta • johtajat eivät onnistu motivoimaan alaisiaan • vanhoista toimintamalleista ei luovuta • päätösten vaikutustenarviointi on vaikeaa • tietoisuus omista tietovarannoista

5.2.2. Kymenlaakson kuntajohtamisen kriittiset asiat lähivuosina

Ennen konkreettisia tietotarpeita, johtoryhmiä pyydettiin määrittelemään ne asiakokonaisuudet, jotka heidän mielestään ovat kriittisiä johtamisen näkökulmasta. Kaikissa kaupungeissa nostettiin kriittisinä tekijöinä esiin talous, erityisesti talouden tasapainottaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä väestökehitys sekä hyvinvoivat kuntalaiset. Taulukossa viisi (5) on esitetty asiat kolmesta eri näkökulmasta, jotka haastatteluissa nousivat esiin.

Talouden osalta käytiin paljon keskustelua esim. siitä mitkä olisivat oikeat talouden mittarit, jotka auttavat johtoryhmää päätöksenteossa. Talous koettiin kaupungin kivijalaksi, mutta toisaalta se koettiin ongelmaiseksi. Siitä todettiin, että

”Ongelma on juuri se, että mikä siinä talousdatassa on se oleellinen ja merkityksellinen asia kaupungin johtamisen näkökulmasta? Ja se kun yhdistetään sitten prosesseihin ja asiakastyytyvyyteen, ja kenties E-asiointiinkin, niin sehän on myöskin oleellinen tieto, jolla osittain pystytään vastaamaan ehkä siihen vaikuttavuusarviointiinkin.”

”Vaikka olisikin aikaa, niin me ei olla täällä johtoryhmässä ihan oikeasti käyty sitä dataa. Et onhan meillä talousseuranta kuukausittain, mut ei me täällä siitä puhuta ja keskustella.”

”Minusta talousseuranta on aika raskas, mutta toisaalta, tavoitteenahan siinä on käsittääkseni saada se ennuste, jotta tiedetään mihin ollaan menemässä.”

”Sana talousraportointi, mitä se tarkoittaa ja mitä siitä seuraa ja erityisesti toiminnallisesti, niin se on semmonen iso musta aukko.”

Henkilöstön osalta tuli eniten mainintoja osaamisesta.

”Kun resurssit vähenevät, niin henkilöstön osaaminen pitää olla paljon laajempaa niillä taloon jäävillä. Eli olennaista on osaamisen kehittämisen johtaminen.”

”Ja on erinäköisiä osaamistarpeita eli se resurssien ja osaamisen kohdistaminen on yksi tärkeä asia.”

”Se että me osattaisiin johtaa sitä osaamista niin, että me tuotetaan järkevää toimintaa, mikä on tietenkin kaupunkilaisia varten.”

Puhuttiin myös muutosjohtamisen tarpeesta, koska koettiin, että

”Me tarvitaan taas uusi organisaatiomuutos, kun lähdetään perkaamaan henkilöstöä, kun tiedetään että saattaa olla jossain vähän ylimäärästä resurssia ja jossain taas on puutetta resursseista.”

Yleisesti voi todeta, että organisaatiossa tai yleisesti kaupungissa olevasta osaamisesta ei ollut aivan tarkkaa tietoa, koska lausuttiin mm.

”En tiedä onko henkilöstön osaamisesta oikeaa kuvaa?”

”Meillä pitäisi olla tiedossa minkälaisia osaajia meillä on, ei ainoastaan meidän organisaatiossa vaan meidän organisaation ulkopuolella.”

”Meidän pitää kouluttaa porukkaa ja tehdä kaupungista entistä mielenkiintoisempi ja sen takia talous ei voi kaikkea määrätä.”

Väestökehityksen suhteen oltiin huolissaan vähenevästä väestöstä suhteessa tarjottaviin palveluihin sekä ikääntymisestä.

”Se mitä meidän on pakko järjestää, niin ne järjestetään jollain tyydyttävällä tasolla ottaen huomioon tietysti se, että väestö ehkä vähenee, väestö vanhenee.”

”Ja sitten tämä väestökehitys, siis ikääntyminen, siinä suhteessa täällä on syntyvyyden suhteen heikkokin tilanne. Kyllähän se on tällä hetkellä ihan fakta ja se voi vielä pahentua tästä.”

”Strategian toteuttamiseen liittyen, kyllähän me puhutaan asukaslukuun liittyvistä, et mihin sit se kehittyy.”

Hyvinvoivia ja osallistuvia kuntalaisia haluttiin jokaiseen kaupunkiin, vaikka myös kyseenalaistettiin se, että kuunnellaanko kuntalaisia riittävästi.

”Kaikista tärkein tehtävä on kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistäminen.”

”Pitäisi varmaan ymmärtää osallistaa ne kuntalaiset yhteisön jäseniksi mahdollisimman hyvin ja silloinhan se edellyttää sitä, että meidän pitää onnistua jäljellä jäävissä palveluissa tosi hyvin.”

”Miten paljon meidän organisaatio käyttää tai hyödyntää asiakastyytyväisyysmittaristoa? Olisiko siinä myös niinku kehittämisen paikka? ”Tehdäänkö me oikeasti niitä asioita oikealla tavalla, joita meidän oletetaan tekevän?”

”Kyllähän nyt on paljon tärkeämpää mitä kuntalaiset kokevat.”

Osallisuuden näkökulmasta asiakaspalaute koettiin ensisijaisen tärkeänä. Asukkaiden palautteen antamista ja organisaation nopeaa reagointia tukevaa järjestelmää toivottiin.

”Sitä kautta, et asukkaiden kokemus siitä, että mun sanomisella on merkitystä, mä olen kaupungin asukkaana tärkeä ja mä pääsen osallistumaan, mikä on se kuntalainkin iso juttu.”

”Pitäisi olla joku hyvä sellainen asiakaspalautesysteemi, johon myös kuntalaiset antavat sitä myös sen palautteen.”

”Niin, nythän meillä asiakaspalaute menee sinne, mikä se on se, meidän järjestelmään, sitä tulee koko ajan randomina puhelimesta ja sähköpostilla, joku formaatti, minne se kaikki yritetään koota.”

”Se olisi tärkeätä, että meidän organisaatio pystyisi oikeasti niihin palautteisiin, vaatimuksiin ja toivomuksiin, reagoimaan nopeasti.”

Johtamisen tueksi laadittu mittaristo sekä skenaariot tulevasta joidenkin mukaan kaipasivat kehittämistä. Keskusteluissa haluttiin erottaa ilmiömittarit ja prosessimittarit. Johtoryhmien yhteisen näkemyksen puute mainittiin haasteena jo aiemmin, kts. taulukko 5 s. 84.

”Meil on se ongelma, että meil on aika paljon sitä dataa ja meidän pitäisi nyt pystyä vaan sieltä poimimaan sieltä strategiselta tasolta ja operatiiviselta tasolta ne oikeat mittarit, oleelliset siihen tilanteeseen tai meidän strategiaan tavoitteisiin kuuluvat tiedot.”

”Kun on ikään kuin hankala polku valittavana, niin ne strategiset valinnat pitäisi olla selkeitä ja mun mielestä ja tämän hetkistä tilannetta tulkitsisin niin, että se pitäisi saada hyvin yhteiseksi, se ajatus siitä, että me ollaan menossa tämmöistä polkua, itse valitsemaamme. Ja siten mennään.”

Myös tiedon luotettavuus nostettiin esiin useasti, sekä aika -näkökulmasta, eli mihin tietoon päätöksissä nojataan, että myös

”Tehdäänkö pitkän aikajänteen, pitkän historian pohjalta ennuste vai muutaman vuoden toteutuman mukaan? Siihen löytyy jo niin monta lähtötietoa, että on ongelma mihin usko.”

Taulukko 5. Tutkimuskaupunkien kriittiset asiat johtamisessa lähivuosina

Kriittiset tekijät	Miten tulisi toimia?	Mitä ongelmia esiintyy?
<ul style="list-style-type: none"> • asukkaiden osallistaminen • henkilöstö, erityisesti osaamisen kehittämisen • hyvinvoivat kuntalaiset • kuntapalveluiden merkitys kuntalaisille, • talous → pitkäjänteen tasapainon löytäminen • väestökehitys • yhteistyökumppanuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön osaamista tulee lisätä toimenkuvien laajentamisen kautta • johtaa strategiaa sen kaikilla tasoilla • kerätä systemaattisesti asiakaspalautetta • osallistaa henkilöstö • osallistaa kuntalaiset yhteisön jäseniksi • muutosjohtaminen • saada ennakoivaa tietoa tehdä selkeät strategiset valinnat mihin mennään 	<ul style="list-style-type: none"> • ei tunneta sisäistä ja ulkoista osaamista • mihin tietoon voi luottaa • mitkä ovat tärkeimmät käytössä olevat järjestelmät • pitää löytää strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen oikeat mittarit • yhteinen oma keskustelu skenaarioista puuttuu

5.2.3. Kriittisten asioiden tietotarpeet

Kun oli selvitetty mitkä asiat ovat kriittisiä kunnan menestyksen kannalta, kysyttiin mitä tietotarpeita ko. asiakokonaisuuksista halutaan. Taulukkoon kuusi (6) on koottu ne asiat, joita haastatteluissa nousi esiin. Osaan löytyi selkeät mittarit, mutta osa esitettiin tekemisen muodossa ja sille määriteltiin kohde: esim.

”Ilman veronkorotusta me ei selvitä. Sitä ei kulttuuri- ja sivistyspuolelta näitä säästöjä löydy, mitä se yhden vuoden menokasvu oli. Ehkä tämän ymmärtäminen, kun laaditaan seuraavaa talousarviota, mikä ei ole nyt kirkastunut.”

Talous -sana tietotarpeena herätti tässäkin kohtaa kritiikkiä:

”No ensinnäkin, jos meiltä kysytään tietotarpeita ja sinne laitetaan talous, niin on se nyt aika helvetin ylimalkaan vastattu.”

Tässä kohtaa vastaajat tyytyivät erittelemään talous -tietotarpeen reaaliaikaisen menojen seurantana sekä kaupunkien että Kymsoten osalta. Talouden osalta kaikki johtoryhmät toivoivat saavansa ennakoivaa tietoa.

”Ennusteet, jotka tulee valtiota tai Kuntaliitolta, niiden tulisi olla tarkempia.”

”Paitsi tietysti se, että missä mennään, niin myös vähän olisi näitä ennusteita, että mihin kenties ollaan menossa. Ja tuon näkisin yhtenä keskeisenä raportoinnin kehittämisenä.”

”Miten systemaattista meidän ennakoiva tiedolla johtaminen on ollut tähän asti?”

Henkilöstön osalta tietoa tuottavia mittareita löydettiin paljon, jonkun mielestä liikaakin.

”Pitäisi miettiä yksi mittaristo, ei yhtä mittaria, joka kokonaisuutena kuvaa, varsinkin henkilöstön ja osaamisen johtamisessa, jos mennään yhteen mittariin, niin tulee itselle äkkiä pelko, että onko liian yksisilmästä ajattelua.”

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen nousi voimakkaasti keskusteluissa esiin. Osaamisen mittaristoon ei löydetty tekijöitä, mutta todettiin, että se liittyy mm. avainhenkilöriskeihin.

”Miten se osaaminen ja resurssointi saadaan sekä nykyiseen että tulevaan organisaatioon kohtaamaan ja tähän liittyy se ennakointi.”

”Näyttää yhä, että me menemme enemmän siihen suuntaan, että täällä alkaa olla se osaaminen muutamien ihmisten takana, tai jopa yhden.”

”Analyyttistä henkilöstön resurssillisäämistä tai sen henkilöstön osaamisen käyttöä tulevaisuutta silmällä pitäen, sitä ei valitettavasti tule tehtyä, mikä olis tärkeitä.”

”Henkilöstö käsittääkseni on vähentynyt koko ajan, vain joitain uusia tulee ja ne ovat niitä kriittisiä osaamistarpeita. Tämä pitäisi pystyä avaamaan paremmin päättäjille, sekä myös meille itsellemme, ja käydä läpi.”

Asukastyytyväisyys oli kaikilta johtoryhmiltä tullut tietotarve, kun keskusteltiin kuntalaisiin liittyvistä tiedoista. Tiedon haluttiin olevan reaaliaikaista.

”Asukaskysely on musta aika tärkeässä roolissa, koska kuntalaisia varten me täällä olemme ja mitä sieltä peilautuu, niin se on varmaan aika iso tietolähde.”

”On aika raskasta kerran vuodessa tilata tällainen asiakastyytyväisyyskysely, siihenkin voisi olla joku ketterämpi menetelmä.”

”Ettei se sit olisi aina sitä, että haettaisiin, mikä on pielessä, vaan myös vahvuuksien vahvistamista.”

Muita kuntalaisiin liittyviä tietoja haluttiin saada asuinaluekohtaisia väestötietoja, mm. ikärakenteesta ja koulutuksesta. Muuttotiedot kiinnostivat erityisesti., miksi kaupungista muutetaan pois, miksi sinne tullaan tai miksi sinne ei muuteta. Myös suurten kaupungissa tapahtuneiden muutosten vaikutuksista asukkaisiin haluttiin tutkia.

Taulukko 6. Tietotarpeet kriittisistä johtamisen osa-alueista

Talous	Henkilöstö	(Hyvinvoivat) kuntalaiset
<ul style="list-style-type: none"> • Ennusteet • Kaupungin reaaliaikainen taloustieto, menojen hallinta • Kymsoten talous, menojen ja kustannusten hallinta, tulevaisuuden suunnitelmat • Verotulot • Vuosikate 	<ul style="list-style-type: none"> • Eläköityminen • Kivaa olla töissä -mittari, sosiaalisen pääoman mittaristo, hyvinvointiprosentti • Määrälliset vs. laadulliset resurssit • Osaamiskartoitus → Osaamisen tietopankki, Osaamisen johtamisen malli • Sairauspoissaolot • Suorituksen arviointi • Tunnistetaan avainhenkilöresurssit 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys • Miksi kaupunkiin muutetaan, miksi muutetaan pois? • Kymsoten palveludata • Väestöennusteet, yleinen väestötieto

Edellisessä kappaleessa käsittelyssä olleiden yksityiskohtaisten tietotarpeiden lisäksi kiinteistöjen, ennen kaikkea koulujen ja päiväkotien, tekninen kunto ja sisäilmalaatu nostettiin kaikissa johtoryhmissä esiin. Myös tietoa joukkoliikenteeseen liittyen haluttiin. Yksi kaupungeista nosti esiin pitkäaikaistyöttömyyteen liittyvien kustannusten hallinnan ja sen myötä asiakkaan palveluketjun.

”Kuntayhtymällä on asiakas ja ne läpi laskuttavat työmarkkinatuen kuntaosuuden, meille jää työllisyyden tietyt resurssit ja se palkkatuen osuus ja niitten vaan pitää linkittyä jollain tavalla yhteen.”

5.2.4. Johtoryhmien odotukset tietohallinnon toiminnalle tietoprosesseja tukevaksi toiminnaksi

Lopuksi kysyttiin johtoryhmän terveisiä tietohallinnolle suhteessa tietotarpeisiin. Esille nostetut asiat toimivat pohjana kaupunginjohtajan sekä tietohallinnosta vastaavaan parihaastattelussa. Voimakkaimmin, kuten jo aiemmin todettiin, esiin nousi kattavan johdon tietojärjestelmän saaminen kaupunkeihin ja siinä tietohallinnon tulisi olla mukana vahvasti asiantuntijana, tavoitteena tiedon hakemisen yksinkertaistaminen ja helppo saavutettavuus. Tietohallinnon toimintatavalle esitettiin myös useita toiveita:

”Kuunnella vähän tarkemmin vielä niitä asiakastarpeita ja käydä tuolla kentällä.”

”Että ne toisivat uutta näkemystä, uutta tietoa mitä maailmalla tapahtuu.”

”Tietohallinto pitää, valitettava tosiasia, olla kansankielistä, ihan maalaisjärkeä, koska yleensä se menee vähä turhan hifistelyksi.”

”Toimia keep it simple” -ajatusmallilla”

”Maltillisesti tehdään se valinta, että tuohon suuntaan mennään ja ollaan siihen sitouduttu joksikin aikaa, jolloin ne kouluttautumiset ja muutostavastarintakuviot saadaan pidettyä paremmin hallinnassa.”

Sähköisen asioinnin osalta heräsi johtoryhmissä myös epäilyjä. Vaikka digitalisaatio ja sähköinen asiointi tai e-asiointi koettiin säästöjä synnyttäväksi tekijäksi, silti kriittisimmät epäilivät sen kannattavuutta.

”Onko se sähköisen asioinnin toimintamalli nyt oikeasti kuntalaisen asioinnin näkökulmasta se ensisijainen tavoite?”

”Onhan sitä kaikennäköistä, siis mobiilipalvelua, tällaista liikkuvaa palvelua, erityyppistä palvelua niinku on ehkä nykypäivää ja mut kannattaako niihin panostaa?”

Yksittäisiä kaupunkien mainintoja tuli seuraavista asioista:

”Tietohallinto voisi ehkä enempi opastaa ja syvällisemmin perehdyttää ihmisiä uusien ohjelmien ja järjestelmien käyttöönoton yhteydessä.”

”Mitkä ovat niitä tärkeitä järjestelmiä mitkä meillä pitää olla?”

”Kokonaisarkkitehtuuri on tärkeä.”

”Tääl hukataan hirveästi resursseja, kun jokainen kunta yrittää näpertää omiaan ja omilla järjestelmillä. Ei mitään järkeä. Ei siis niin, että yksi kaupunki alkaa sooloilemaan, vaan päästäisiin kaikki hyödyntämään sitä yhteistä maakunnallista ICT-yhtiötä.”

5.3. Parihaastatteluiden tulokset

Parihaastatteluiden tavoitteena oli selvittää, kaupunginjohtajan ja tietohallinnosta vastaavan näkökulmasta, millaiset mahdollisuudet tietohallinnolla on tukea ylimmän johdon tietoprosesseja. Yhteisiä kysymyksiä oli neljä (4): millaista dialogia tietohallintoasioista käydään vastaajien välillä, millaiseksi haastateltavat näkevät tärkeimmät tietovarannot, mitä ajankohtaista tietohallinnossa on meneillään, joka tukee johdon tietotarpeitten saatavuutta, ja millainen näkemys haastateltavilla on yhteisestä Kymijoen tietohallinnosta. Kaikki esitetyt kysymykset eivät siis olleet identtisiä, koska osa pohjautui johtoryhmäkeskusteluissa esille nousseisiin teemoihin, mutta tukivat johtoryhmäkeskusteluja ja/tai syvensivät niitä.

Seuraavassa käydään läpi yleisellä tasolla yhteisten kysymysten vastaukset. Kaikki kertoivat käyvänsä keskinäisiä keskusteluja tietohallintoasioista. Erilaiset resurssit ja organisoituminen vaikuttavat selkeästi käytyjen keskustelun tiheyteen ja laatuun. Todettiin, että keskusteluja tulisi käydä useammin. Tärkeimmiksi nimetyt tietovarannot olivat henkilöstö- ja taloustietovarannot sekä paikkatieto. Erillistä asiakkuustietovarantoa ei ole kenelläkään, vaan kuntalaisten asiointitiedot ovat osana operatiivisia järjestelmiä, esim. varhaiskasvatuksessa ja opetuksessa tai hallinnon asianhallintajärjestelmässä. Kaikki keskustelivat myös sähköisestä asioinnista, mitä se on yksinkertaisimmillaan tai parhaimmillaan. Kysyttäessä meneillään olevista hankkeista, vastaukset vaihtelivat yksittäisten sovellusten käyttöönotosta pilveen rakennettavaan tietoaltaaseen. Tekemisen laadullinen ero näyttäytyi kaupunkien välillä kohtalaisen suurena. Yhteistä Kymijoen tietohallintoa kohtaan oli odotuksia kaikilla. Suurimpana haasteena koettiin, että

”Siellä ei ole ollut tietohallinnosta niin perillä olevia henkilöitä.”

Tällä viitattiin siihen, että osalla edustajista tietohallinto on vain murto-osa toimenkuvasta ja katsottiin, että ryhmän tulisi edustaa vahvaa tietohallinto-osaamista. Nähtiin että tietohallinnon tulisi olla Kymenlaakson kuntien ja kuntayhtymien yhteinen, mutta kunnalliset tietohallintoyksiköt tulee ehdottomasti säilyttää. Maakunnan yhteinen tietohallintostrategia, sähköiset ratkaisut ja ohjelmistot nähtiin etuina, koska ne tukisivat erityisesti pienempien kuntien tietohallintotyötä. Kouvola tuli vahva signaali yhteisen tietohallinnon organisoitumisesta:

”Jos me voidaan lähteä tekemään jotain maakunnallista versiota tästä asiasta, niin mä näkisin, että Kouvola on sitte isäntäkunta.”

5.4. Kuntakohtaiset vertailut

5.4.1. Ennakkokysely

Yleistä johtamista koskevissa kysymyksissä ei ilmennyt merkittäviä kuntakohtaisia eroja. Johtamisen viitearkkitehtuuria tunnettiin heikoimmin Kotkassa ja parhaiten Haminassa. Johtamisen prosessit oli kuvattu ja käsitelty Haminassa ja Kouvolaassa enemmistön mukaan kohtalaisesti, molemmilla keskiarvo 3, kun Kotkassa ei oltu aivan varmoja onko niitä kuvattu ja ne, jotka vastasivat ”kyllä”, antoivat johtoryhmäkäsittelylle arvosanan 1,75. Kysyttäessä eri osa-alueiden raportoinnin tasosta Kotka pärjasi heikoimmin (ka 2,7) Haminan ja Kouvolan ollessa vain hiukan edellä (ka Hamina 2,9, ka Kouvola 3,0). Sama koski raportoinnin laatua. Kotkan keskiarvo raportoinnin kokonaislaadusta oli 2,68, kun se Kouvolaalla oli 2,73 ja Haminalla 2,77.

Raportointitiheydessä ei ollut mainittavia kuntakohtaisia eroja henkilöstö- talous- teknologia- eikä asiointi/palveluraportoinnin osalta. Kokonaisuudesta voi todeta, että hajonta vastauksissa oli laajaa, aina oli joitain henkilöitä, jotka toivoivat raportoinnin olevan, on line -raportointia, kun taas joku toinen toivoi samaa asiaa raportoitavan vain tarvittaessa.

Tietotarpeet palveluista olivat kaupungeissa hieman erilaisia. Haminassa tärkeimmiksi nousivat elinvoima & kehittäminen, joukkoliikenne, kaupunkiviestintä ja markkinointi, kaikilla 18 mainintaa. Kotkassa tärkeimmät palvelut olivat kuntalaisen verkkopalvelut sekä terveyden edistäminen, molemmilla 18 mainintaa. Kouvolassa merkittävimiksi nousivat elinvoima & kehittäminen, Kymsoten palvelut, työllisyys sekä varhaiskasvatus, kaikilla 18 mainintaa.

5.4.2. Johtoryhmähaastattelut

Haminassa keskustelu johtoryhmän jäsenten kesken jakautui kaikkein tasaisemmin. Kaikki käyttivät puheenvuoroja, eikä kukaan dominoinut keskustelua. Kotkassa ja Kouvolassa oli henkilöitä, jotka eivät puhuneet lainkaan tai sanoivat vai muutaman lauseen. Kotkassa yksi jäsen puhui yli 1/3 -osaa kaikesta sanotusta eli ryhmähaastattelun riski, että jotkut jäävät hiljaisiksi ja jotkut dominoivat keskustelua, toteutui Kotkan osalta.

Haminassa keskustelu tietotarpeista lähti liikkeelle hyvin analyttisesti. Johtoryhmä pohti trendejä, ilmiöitä, muutossignaaleja sekä kunnan olemassaolon oikeutusta.

"Miten systemaattista meidän ennakoiva tiedolla johtaminen on ollut tähän asti, kuinka paljon me ollaan tällä hetkellä käyty tätä dataa mitä meillä on?"

"Mä näkisin ehkä niinku tällaisen legitimizeetin eli kunnan olemassaolon oikeutuksen eli kuntalaisten osallistaminen ja kun sote lähtee pois niin tässähän voi tulla kriisi, että mikä merkitys kunnalla on ja tässä muutoksessa."

"Kaupungistuminen tulee jatkumaan. Kasvukeskukset kasvavat ja me olemme siellä kasvukeskusten ulkopuolella, niin kyllä se meille heijastuu."

Kotkassa lähdettiin liikkeelle enemmän ongelmakeskeisesti.

"Käyttöoikeudetkaan ei ole ehkä ihan ajan tasalla."

"Järjestelmät on jotenkin niin jäykät."

”Niin mä näen isompana ongelmana, et ihmiset ei ole opetelleet käyttämään ohjelmia oikein.”

Kouvolassa keskustelu lähti liikkeelle heti johdon työpöytäratkaisusta ja laajeni siitä kaikkien toimialojen palveluraportointiin ja -muotoiluun.

”Ainakin itse näen, että se Opiferus, sitä on yritetty rakentaa toimivaksi, mutta se ei valitettavasti sitä ole.”

”Meidän pitäisi koko ajan analysoida, et asiakkaat nyt on tätä mieltä ja pikkusen pitää taas muuttaa jotain palvelurepertuaaria tai muotoilla palvelua, jotta ihmiset saisi hyvät tuntuman Kouvolan toiminnasta.”

Kouvolassa pohdittiin paljon henkilöstön osaamista ja sen analysointia.

”Meilläkin on kaikki mahdollinen osaaminen mitä kaupunki tarvitsee, mutta se mitä tarvitaan 10 yksikkö, meillä on yksi yksikkö, ja se mitä ei tarvita, kun yksi yksikkö, niin meillä on 10 yksikköä.”

”Me kartoitetaan osaaminen, meillä tiedetään millaisia resursseja meillä on, tavoite tulevaisuudessa, miten nämä kaikki mahdolliset sähköiset vaihtoehdot korvaavat jotenkin osaamista.”

”Meidän henkilöstösuunnittelulomakkeessa on yks kysymys, että mikä osaaminen poistuu tulevaisuudessa.”

”...ja aika harvoin siihen kysymykseen vastataan eli helposti sanotaan mitä tarvitaan lisää, mut ei sitä, että mikä poistuu tai vähenee tulevaisuudessa.”

Kotkassa ei tullut lainkaan mainintoja henkilöstön osaamisesta. Haminassa henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen mainittiin useasti, mutta käytännön ehdotuksia osaamisen tunnistamiselle tai kehittämiselle ei mainittu. Kouvolassa oltiin myös huolissaan yleisestä, sekä Kymenlaakson, että Kouvolan asukkaiden koulutustasosta sekä koulutuksen ja työttömyyden suhteesta.

”Miten esim. meillä koulutustaso muuttuu, että Kymenlaaksohan pidetään alueena, jossa koulutustaso on matala, että saadaanko siihen jotain muutosta ja se heijastuu sitten taas, vaikka tässä asukkaista oli puhe, niin työpaikkoihin, minkä tyyppisiä työpaikkoja meillä täällä on.”

”Sanotaan että Kouvolassa on koulutustaso/osaamistaso vallan alhainen, verrokkikuntiin verrattuna keskimääristä alhaisempi kuin muissa.”

5.4.3. Parihaastattelut

Haminassa ja Kotkassa vastausten perusteella voidaan olettaa, että tietohallinnosta vastaavan ja kaupunginjohtajan välillä käydään vähemmän dialogia kuin Kouvolassa. ”Isomman kokonaisuudenkin hahmottaminen on keskustelun paikka”, todetaan Kotkassa. Sekä Haminassa että Kotkassa sanottiin, että keskusteluja tulisi käydä tiiviimmin. Kouvolassa keskusteluista todettiin:

”Aika paljo keskustellaan just näistä maakunnallisista tietohallintoasioista ja miten Kouvola asemoituu siihen elikkä mitkä meidän tarpeet on esim. suhteessa Kymsoteen ja miten meidän kannattaisi tehdä asioita. Sitten on tietysti paljon puhuttu tietosuojasioista ja tietoturvallisuudesta.”

Kouvola kuuluu suurten kaupunkien yhteiskehittämishankkeeseen, joka antaa Kouvolalle Haminaan ja Kotkaan verraten vankempaa ICT-kehittämisenäkökulmaa. Haminan uudessa avaintiimi -organisoinnissa positiivista on, että tietohallintoasiat ovat esityslistalla vakiona. Avaintiimin kokoonpano on ajateltu uudella tavalla:

”Se ei perustu asemaan, vaan enemmänkin tämmöiseen, että kenellä on tehtävässä rooli viedä kehittämistyötä eteenpäin ja viedä kaupunkia eteenpäin.”

Kouvolassa asiat etenevät kaupunginjohtajan johtoryhmään aina konsernihallinnon johtoryhmän kautta, tarpeen mukaan. Kotkassa kaupunginjohtajan johtoryhmään tuodaan ICT-asioita myös aina tarvittaessa. Kaikissa kaupungeissa on tietohallinnolla lisäksi oma johtoryhmä.

Organisoinnista johtuen Kotkassa ajankäyttö suhteessa tietohallintoasioihin näyttäytyi ongelmana.

”Jos olisin 100% tietohallintojohtaja, niin pitäisin kahden viikon välein kokouksen ja kaikki ajan tasalla siitä missä maailmassa mennään, missä mennään Kymenlaaksossa ym. Mulla ei ole mitään mahdollisuutta, edes niinku kaupunginjohtajan tai tietohallinnon johtoryhmää tai mitään muuta yksittäistä henkilöä, ees ajan pitää ajan tasalla siitä mitä tapahtuu.”

Myös ICT-tehtävänkuvan sijoittaminen toisen vaativan asiakokonaisuuden yhteyteen tuotti Kotkalle organisoitumisesta kritiikkiä.

”Olen monesti sanonut, että tämä on huono juttu Kotkan kaupungille, että talousjohtaja on tietohallintojohtaja, koska olen todella kitsas edes esittämään mitään investointeja, mitä tietohallintojohtajan taas ei pitäisi olla, jotta se saa joskus jotain tehtyä.”

Resursseihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä Kouvolassa, mutta Kotkassa sekä Haminassa resurssit herättivät enemmän keskustelua. Haminassa niiden uskottiin vaikuttavan negatiivisesti esim. johdon työpöytä -kehitystyöhön mm. sen takia, että on meneillään samanaikaisesti muita isoja, resursseja sitovia ohjelmistohankkeita ja uudet avaukset jäävät tällöin vähemmälle. Kotkassa tunnustettiin ohuet keskitetyt resurssit, mutta toisaalta, ottaen huomioon kaikki toimialoilla työskentelevät henkilöt, joiden toimenkuva sisältää ICT-tehtäviä, kokonaisresurssi nähtiin kohtuullisena.

Haminassa todettiin, että

”Millään kunnalla ei ole riittävästi resursseja niinku kehittää, järjestelmät tulee niin monimutkaiseksi, että tarvitaan sinne sitä järjestelmäasiantuntemusta ja silloin se olis se resurssi koko maakunnan hyödyksi.”

Resurssikysymys kosketti tässä kohtaa myös Kotkaa, jossa todettiin, että Kymenlaakson yhteisessä mallissa olisi mahdollista kehittää erityisasiantuntijuutta sitä vaativiin osa-alueisiin. Kouvolassa samasta asiasta todettiin, että

”Meillä asukasluku riittää ylläpitämään tämän nykyisen resurssin ja me ollaan kustannustehokas ja pystytään vastaamaan myös tietosuoja- ja tietoturvakysymyksiin ja vähän kehittämään.”

Kouvolan vastauksista kävi ilmi, että tietohallinnossa on käytössä työjonojen hallinta Lean -menetelmää hyödyntäen. Näin resurssien kohdentamista sekä ajankäyttöä hallitaan systemaattisesti.

”Me otetaan työjonoon asioita ja sit me niitä pikkuhiljaa priorisoidaan, meillä on prioriteetti kakkosen, prioriteetti ykkösen jonoja. Sitte me varmistetaan, aina tulee jotain uloskin, ei vain jäädä jumittumaan johonkin. Meillä on malli siihen, miten ne laput liikkuvat siten siinä seinällä. Näyttäisi siltä, että se jopa toimii ja se tuo sen näkymän, että ihmisille tulee siitä hyvä tunne, kun sinne valmis -sarakeeseen alkaa kertymään lappuja. Oikeasti sieltä tulee ulos jotain. Eli sillä hallitaan, et kaikki varmasti osallistuu työn tekemiseen, siellä ei jää niinku kenenkään kapasiteettia käyttämättä, mut sitte se, että siellä ei kukaan ylikuormittuisi.”

Vaikka Kouvolassa tietohallinnon kehitystyötä tehdään systemaattisesti, nostettiin esiin myös kehitystyötä hidastava ongelma.

”Tietoa on eri muodossa eli se datahan ei ole ainoastaan tällainen teksti tai numerodata ja rakenteisissa muodoissa, sitä on kuvina, videoina, sitä on tietysti asiakirjoina, on sensoridataa, on sit tätä perinteistä muuta dataa. Ja kukaan ei ihan tarkkaan tiedä, että miten sitä dataa tultaisiin hyödyntämään.”

Suurimmat erot parihaastatteluissa tulivat siitä, kun kerrottiin mitä ajankohtaisia ICT-hankkeita on meneillään, jotka tukevat johdon tietoprosesseja. Kouvolassa kehitetään johdon työpöytä näkymiä tietopalveluryhmässä.

”Ryhmässä ovat sellaiset henkilöt, jotka vastaavat siitä datan laadusta ja sitten on rakennettu prosessit millä se data käsitellään siihen muotoon, että se pystytään visualisoimaan.”

Kouvola työstää myös omia visualisoituja näkymiä eli dashboardeja, PowerBI:n, joka on Microsoftin raportointi- ja analysointityökalu, avulla. Vaikka Kouvolla on käytössä johdon työpöytäjärjestelmä, he ovat kuitenkin pilotoineet QlikView -järjestelmää. Tietoallaskehitystyön tarkoituksena on selvittää, miten datalle saataisiin rahallista arvoa, kun se on ensin kerätty yhteen paikkaan. Tietoaltaassa olevalle tiedolle ollaan rakentamassa myös tuotehallintamallia yhdessä suurten kaupunkien kanssa. Tällä tavoin mahdollistetaan mm. tietovarannon avaaminen eli datan jakaminen teknisellä alustalla. Siihen liittyy kiinteästi rajapinta-ajattelu eli yksinkertaisimmillaan esitettynä puhutaan kahden eri järjestelmän välisestä yhteydestä, jonka avulla dataa siirretään.

Kotkassa meneillään olevista tietohallinnon hankkeista mainittiin prosessien ja strategian kuvaamiseen liittyvien ohjelmistojen jalkautusprojekti toimialoille sekä selvitys potentiaalisesta tekoälyhankkeesta, jota ei haluttu julkistaa. Haminassa ei tullut lainkaan mainintoja erillisistä johdon tietotarpeita tukevista kehityshankkeista, mutta kerrottiin, että kokonaisarkkitehtuuri työtä ollaan aloittamassa.

5.5. Tutkimustulosten yhteenveto

Vastaukset pää- ja alatutkimuskysymykseen tulivat selkeästi esiin. Tuloksista havaittiin, että johdon tietotarpeet kohdentuvat kaikissa johtoryhmissä hyvin samansuuntaisesti. Kaiken keskiössä ovat kaupunkien strategiat ja visiot ja tietotarpeet kohdistuvat talouteen ja henkilöstöön ja väestöön. Raportoinnissa oli monelta osin parannettavaa ja toimivaa johdon työpöytäratkaisua odottivat kaikki. Keskusteluista nousivat myös johtoryhmien yhteisen analyysin ja skenaarioiden puute sekä tarkempi tietämys kuntalaisten palvelujen käytöstä, palvelutarpeista sekä osallisuudesta. Tietohallinnolta odotettiin IT:n perustoimintojen sekä substanssien tukea. Johdon tietotarpeiden saatavuutta palvelee myös se, että toimialoilla on kyvykkyksiä hankkia ja varastoida olennaista tietoa operatiivisiin järjestelmiin, joiden pohjalta johdon raportointi syntyy.

Ristiriita koulutuksen, osaamisen ja kyvykkyysien keskustelun ja ennakkokyselyn vastausten kanssa oli ilmeinen. Raportteja näistä osa-alueista enemmistö vastaajista toivoi vain kerran vuodessa tai tarvittaessa, kun taas keskusteluissa henkilöstön kyvykkyudet nostettiin yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi, niin yksittäisen organisaation kuin seudunkin näkökulmasta.

Tietohallinnon organisoitumisen osalta, ja siitä johtuvasta mahdollisuudesta tehdä tietotarpeiden saantia tukevaa kehitystyötä, havaittiin kaupunkien välillä suurimmat erot. Kouvola näki itsensä toimintakykyisempänä kuin Hamina ja Kotka.

Myös tekemisen taso näyttäytyi Kouvolaan laajakirjoisempaan. Johtoryhmien odotukset olivat kuitenkin kaikilla tietohallinnon toiminnalle saman suuntaiset, tieto tulee olla helposti saatavilla, asiat tulee esittää ns. kansankielellä ja esim.

järjestelmiin kouluttautumista tulee järjestää. Kymenlaakson yhteisestä tietohallinnosta odotettiin Haminaan ja Kotkaan asiantuntijuuden vahvistamista yhteisen osaamisresurssin avulla, kun taas Kouvola ilmoittautui koko maakunnan tasoisen tietohallinnon veturiksi.

Tekstin analysointivaiheessa eroteltiin myös kaikkien haastatteluiden osalta järjestelmämaininnat. Niitä ei analysoitu omassa luvussa, koska haastattelukysymyksissä ei ollut suoraan järjestelmiä koskevia kysymyksiä ja esim. vertailu olisi ollut eri mainintojen välillä olisi pohjautunut liian ylimalkaiseen tietoon. Johdon työpöytä -järjestelmäkeskusteluista kuitenkin ilmeni, että Kotka oli ainut, jolla ei ollut johdon työpöytäratkaisua käytössä.

Taulukossa seitsemän (7) on koostettu kaikki johtoryhmäkeskustelut niin, että ensimmäisessä sarakkeessa on esiin tullut tietotarve tai kriittinen menestystekijä, toisessa sarakkeessa on siihen liittyviä toimenpiteitä, joita pitäisi tehdä, jotta tietotarve saavutetaan tai menestystekijä toteutuu ja kolmannessa sarakkeessa on asiaan liittyvää problematiikkaa.

Taulukko 7. Kooste kriittisistä tietotarpeista, toimenpiteistä ja haasteista

Kriittinen toiminto / tietotarve	Toimenpiteet	Ongelmat
Asukkaiden osallistaminen	Osallistaminen esim. asukaskyselyn tai palautejärjestelmän avulla	Vähäinen vastaajien määrä, palautteisiin reagointi hidasta
Henkilöstö	Muutosjohtaminen, osallistaminen, osaamisen laajentaminen, työtyytyväisyys	Ei tunneta osaamista, sairauspoissaolot, työyhteisöristiriidat, IT:n hallinta
Hyvinvoivat kuntalaiset & väestökehitys	Laadukkaat palveluprosessit, yleinen asukastyytyväisyyden mittaaminen, väestöennusteet	Vähenevä väestö, syyt poismuutolle epäselvät, alhainen koulutustaso, työllisyys
Johtaminen	Johtaa strategiaa kaikilla tasoilla, tehdä selkeät strategiset valinnat	Oikea mittaristo, yhteinen skenaario ja keskustelu puuttuu
Kuntapalveluiden merkitys kuntalaisille	Palveludatan analysointi, palvelukohtaiset kyselyt, vahvuuksien selvittäminen	Tehdäänkö oikeita asioita? Mikä on sähköisen asioinnin todellinen rooli ja tila?
Talous	Veronkorotus, ennusteet, reaaliaikainen taloustieto, menojen hallinta, verotulot	Jatkuva säästäminen, pitkäaikaisen tasapainon löytäminen, data-analytiikan heikko tila
Yhteistyökumppanuudet	Tehdä itsestä haluttu kumppani	Yhteinen tavoite epäselvä

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tulosten tarkastelua

Kuntien tietojohtamisen ja etenkin tietotarpeiden tutkiminen on ajankohtaista, sillä kuntatyön ollessa edelleen murroksessa, johtajuuden ja tiedon merkitys korostuu palveluiden organisoimisessa. Koko aineisto kertoi siitä, että kaupungeissa ollaan laajamittaisten kysymysten ja aihealueiden äärellä jatkuvasti. Toimintaympäristö on muutoksessa ja etenkin Kymenlaakson väestön kokonaismuutos on Suomen virallisen tilaston SVT:n mukaan negatiivista. Taulukossa kahdeksan (8) on esitetty viimeisen viiden vuoden aikana tapahtunut vuosittainen väestön kokonaismuutos Kymenlaakson seutukunnissa. Vuoden 2018 luvut ovat saatavilla vasta 19.6.2019.

Taulukko 8. Kymenlaakson seutukuntien väestön kokonaismuutos (Suomen virallinen tilasto SVT)

	2013	2014	2015	2016	2017
Kotkan-Haminan seutukunta	-232	-483	-532	-459	-969
Kouvolan seutukunta	-344	-504	-638	-570	-1179

Kaikki johtoryhmät oltiin erittäin kiinnostuneita, osittain myös huolissaan, väestöön liittyvistä asioista. He halusivat faktatietoja erityisesti siitä, miksi kaupungista halutaan muuttaa pois. Jos väestön kokonaismuutoksen trendi jatkuu samanlaisena, tulee se varmuudella vaikuttamaan kaupunkien dynaamisuuteen, kehitykseen ja palvelutarjontaan. Väestön muuttoliikkeen kääntäminen positiiviseksi on koko Kymenlaakson ja sen kahden seutukunnan kannalta erittäin kriittistä.

Kunnallisalan kehittämissäätiön (kaks.fi) *Kymenlaakson maakuntapuntari 2018* - tutkimuksessa kävi ilmi, että Kymenlaakson asukkaat kantavat huolta ikääntyneiden ja huono-osaisten elinoloista. Kuuden väestöryhmän elinolojen otaksutaan maakunnassa kulkevan vääjäämättömästi huonompaan suuntaan. Nämä ryhmät ovat huonotuloiset, eläkeläiset/ikäntyneet, työttömät, maaseudulla asuvat, viljelijät ja opiskelijat.

Tämän tiedon valossa Kymenlaakson kuntien johdon tiedonsaanti kuntalaisten asioinnista ja hyvinvoinnista sekä asioinnista Kymsoten palveluissa nousee avainasemaan. Koska talous on nostettu kriittiseksi tietotarpeeksi, tulisi kuntien johdon kiinnittää huomiota myös pitkäaikaistyöttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähenemiseen vaikuttavien keinojen vaikuttavuuteen, koska Kansaneläkelaitoksen tilaston mukaan vuoden 2018 kuntien menot Kymenlaaksossa olivat yli 16 miljoonaa euroa (kela.fi). Kouvolassa asiasta todettiin näin:

”Työllisyyden osalta, nyt kun mennään kuntayhtymään, meillä menee sinne työmarkkinatuen kuntaosuus. Se on ihan puhdasta läpilaskutusta ja kaupunkina me tarvitaan se työllisyyden tilanne kuukausittain ja myöskin henkilöiden muutokset, jotka ovat työmarkkinatuen kuntaosuuden maksatuksen piirissä. Meillä on faktatieto, että onko siellä tapahtunut mitään vai eikö, ja mitä me voidaan tehdä toisin, jotta sinne saadaan sitä työmarkkinatuen rahavirran muutosta meille myönteisimpään suuntaan.”

Jos Kymenlaakson maakuntapuntarin ennuste toteutuu, tulee oletettavasti myös työmarkkinatuen kuntaosuusmaksut kasvamaan, jos huono-osaisten elinolot heikkenevät nykyisestä. Heikoin tilanne on Kotkassa, jossa pitkäaikaistyöttömien määrä suhteessa kaikkiin työttömiin on suurin.

Takala esitti Kuntien digitalisointipäivillä 2018 kuvan asiakaskokemuksen eri kehitysvaiheista (kuva 31). Tällä hetkellä tutkimuskaupungit ovat tutkijan tulkinnan mukaan 1.0-2.0 välillä. Jotta päästään Takalan esittämään 3.0 -vaiheeseen, tarvitaan esim. yksilöityä ja keskitettyä asiakastietoa. Jos toimintaan vain palvelukohtaisien järjestelmien pohjalta, ei kuntalaisen koko kuva palveluntarpeesta koskaan ole kokonainen. Uusi toiminta korostaa elämänkaari -ajattelua, ei niinkään elämäntilanne -ajattelua. Tämä puoltaa tutkimuskuntien keskitetyn asiakkuustietojärjestelmän hankintaa, johon dokumentoituisi kaikkien palvelujen asiakkuuksien kirjo. Takalan mukaan tämä mahdollistaisi myös yksilökohtaisen ennakkoinnin, jolloin päästäisiin mm. palvelutarpeitten näkökulmasta tarkempaan taloussuunnitteluun.

	1.0	2.0	3.0-X.0
Asiakas vs. palvelu suhde	Asiakas etsii yksittäisen palvelun	Asiakas viedään palvelukokonaisuuden läpi	Asiakkaan elämäntapahtumat hoidetaan tarvittaessa ennakoitusti
Segmentointi	palveluittain	elämäntilanne	yksilökohtainen
Asiakastiedon rooli	Yksittäispalvelun prosessin variointi	Palvelukokemuksen hallinta	Yksilöllinen tilanseuranta ja ennakoitukyky
Tietovarantojen jako	Palvelutoimittaja-kohtainen	Palvelupolun toimijat	Elämäntapahtuma ja asiakkaan valtuutus
Toiminnan hallintomallit	Siilot	Palvelukokonaisuuden hallinta	Elämäntapahtuma-kohtaiset ekosysteemit

Kuva 30. Asiakaskokemuksen erot eri kehitysvaiheessa (Takala 2018)

Tutkimuskaupunkien organisaatiotason kriittiset menestystekijät mukailivat Heisigin (2009) jakoa s. 32 kuvatulla tavalla, mutta jos menestystekijöistä halutaan tarkempi kuvaus, niin Kuanin (2005) 11 tekijän listaa tulee hiukan muuttaa. Kulttuuri, organisaatorakenne ja motivaatiotuki eivät tämän tutkimuksen aineistosta suoraan nousseet esiin. Mittariston tärkeys tuli esille siihen liittyvien, ongelmallisten määrittelyiden kautta. Dialogi voidaan nostaa myös omaksi kriittiseksi tekijäksi, koska aineistosta löytyy selkeitä vaatimuksia dialogin lisäämiseksi. Resursseista tulee korostaa erityisesti talouden resursseja ja henkilöstön osalta osaamista. *Näin ollen kriittisiksi menestystekijöiksi saadaan: johtaminen ja sen tuki, IT, strategia ja visio, mittarit, prosessit ja palvelut, resurssit (henkilöstö ja talous).*

Yrityksen tietoperustaista näkemystä (knowledge based-view of a firm) voidaan soveltaa myös tutkimuskaupunkeihin, jossa asiantuntijoita edustavat kuntatyöntekijät, joilla on tietty tietopääoma. Tietopääoman avulla kehitetään uusia palveluita ja ylimmän johdon päätehtävänä on koordinoita tiedon integrointia. Yhä laajempipohjaiset kumppanuudet ja ylikunnallinen toiminta asettavat oikean ja ajantasaisen tiedon erityisen kriittiseksi menestystekijäksi. Tässä tutkimuksessa kumppaneista nousi voimakkaimmin esiin sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä Kymsote sekä yhteisenä ylikunnallisena toimintaympäristönä Kymijoen Tietohallinto. Kymsoten tärkeys ja rooli nostettiin esiin talouden eli menojen hallinnan näkökulmasta. Yhteisen tietohallinnon fokus näyttäytyi enemmän

oman tietohallintotoiminnon tukena ja asiantuntijuutena, vaikka esim. yhteisillä järjestelmähankinnoilla tiedetään saavutettavan myös taloudellisia säästöjä. Kianto et al. on todennut että ”Ei riitä, että ainoastaan johtoryhmä osoittaa innokkuutta, vaan uuden käytänteen käyttöönotto vaatii myös muita sopivia nivelvaiheen toimijoita ja mieluiten vielä muutokseen avoimesti suhtautuvia yksilöitä niiden kohderyhmien keskuudesta, joita muutos lopulta koskee” (Kianto et al. 2019, 35). On selvää, että palveluverkon sekä uusien tekniikoiden suunnittelussa ja käyttöönotoissa tarvitaan uusia avauksia ja uusia tai uudistettuja kumppanuuksia.

Kymijoen Tietohallinto ja Kymijoen ICT voisivat tässä kohtaa toimia asiantuntijoina ja kumppanina uusien käytänteiden ja digiratkaisujen luomisessa. Kunnan viitearkkitehtuurissa todetaan ICT-hallinnasta näin:

”Tämän päivän muuttuvassa maailmassa tarvitaan erilaisia teknologisia ratkaisuja (mm. palvelujen digitalisointia). Toimintaympäristö ja rakenteet muuttuvat eivätkä kunnat enää selviä muutoksesta ilman radikaaleja toimintamallien muutoksia.”(Kuntaliitto 2016, 102)

Tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa tulee kiinnittää enemmän huomiota loppukäyttäjien ja käyttöönottoprosessin suunnitteluun sekä koulutukseen. Jos näin ei tehdä, tällöin on riski, että ohjelmistojen kapasiteetista käytetään vain osa tai ei lainkaan, kuten Kotkassa on havaittu.

”Jos vastuualuejohtajat ei onnistu motivoimaan niitä omia vastuualueitaan siihen, et se ohjelma on hyvä juttu ja tärkeä juttu, ja se on ykkösjuttu, niin ei niitä oteta käyttöön.”

Reponen et al. vastuuttivat tältä osin tietohallintojohtajia.

”Tietohallintojohtajien tulee vaikuttaa siihen, että jo tietojärjestelmän hankintavaiheessa loppukäyttäjät ja muut yhteistyötahot sekä riittävä resursointi otetaan huomioon. Onnistunut käyttöönotto vaikuttaa palvelujen laatuun ja tehokkaaseen käyttöön.”

(Reponen, Kuusisto-Niemi, Saranto 2014, 117)

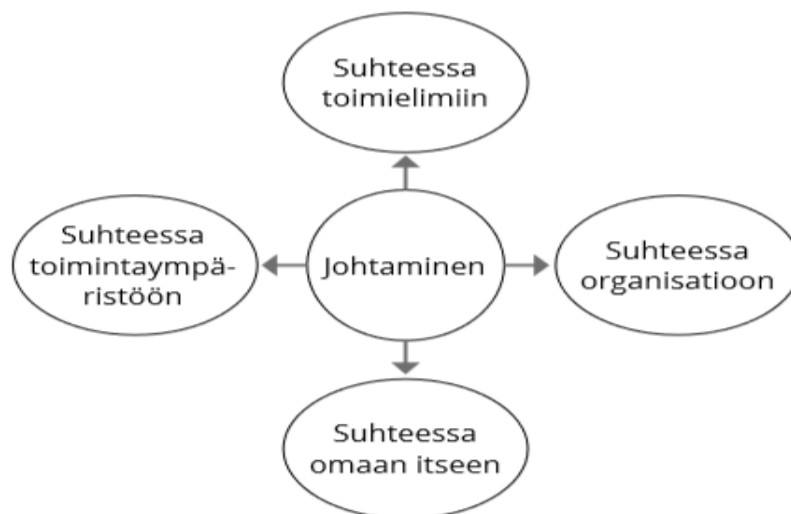
Aineettomasta pääomasta inhimillisen pääoman tärkeys korostui johtoryhmähaastatteluissa henkilöstön osaamisen ja rakenepääomassa ilmauksina palveluprosessien tärkeytenä. Missään johtoryhmässä ei kuitenkaan tullut mainintoja siitä, että henkilöstön osaamisia olisi kartoitettu systemaattisesti, ennen kaikkea oli epäilyksiä siitä, että tiedetäänkö varmasti, millaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on. Prosessikuvausten tilasta ei suoraan kysytty, mutta johtamisen prosessikuvausten käsittelystä ennakkokyselyssä oli mainintoja niukasta käsittelystä johtoryhmätasolla. Rakenepääomaan kuuluvat suhteet kuntalaisiin. Möttönen (2010) on todennut että ”Avoimien ja luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden luominen kuntalaisten kanssa tuottaa kunnissa usein vaikeuksia.” Tutkimuskaupunkien tietotarpeet kohdistuivat asukastietoihin ja johto odotti kuntalaisten kasvavaa osallistumista mm. asiakas- ja kuntalaispalautteen kautta. Koska vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista, tulee kuntien kehittää dialogia niin, että myös kuntalaisen tuntee vuorovaikutuksen olevan molemminpuolista. Digitaalisista vuorovaikutuskeinoista mainintoja sai esim. chat -kanava, jollaista ei ole tutkimuskaupunkien käytössä tällä hetkellä.

Yli-Viikari ja Pasanen toteavat Lammintakasen ja Laulaisen (2018) toimittamassaan teoksessa, että maakunta- ja soteuudistus on hyvä esimerkki haastavasta toimintaympäristön muutoksesta, jonka toimeenpano edellyttää uudenlaista johtamista. Marita Lehikoinen on tutkinut kuntajohtajien ajatuksia johtajuudesta vuoteen 2020. Lehikoisen (2018,12) mukaan kunnan rakennemuutos haastaa sekä ammatillisen että poliittisen johtamisen.

”Toimintakulttuurien, myös johtamiskulttuurin, yhteensovittaminen, yhteisen tahtotilan löytyminen voi muodostua haasteeksi hallintasuhteiden rakentamiselle.”

Johtajan tulee huolehtia siitä, että hän itse, sekä hänen johtoryhmänsä, luovat toimivan ja dialogiin pohjautuvan hallintasuhteiden verkoston. Dialogi suhteessa toimintaympäristöön tarkoittaa vuoropuhelua yhteistyökumppaneiden ja kuntalaisten kanssa, suhteessa toimielimiin vuoropuhelua luottamushenkilöiden kanssa, suhteessa organisaatioon vuoropuhelua lähimmän työtiimin kanssa ja

suhteessa itseensä vuoropuhelua itsensä, mutta myös johtoryhmän jäsenten kesken.



Kuva 31. Johtamisen hallintasuhteet (Lehikoinen, 2018, 14)

Kuvassa 31 esitetyt johtamisen hallintasuhteet tuottavat johtopäätöksen, Lehikoisen lailla, että itsensä johtaminen on osa-alueista tärkeä. Uusi julkisjohtaminen edellyttää Hintsan mukaan (kappale 3.1., s. 38) myös itsensä johtamista, koska hänen tutkimustuloksissaan korostuvat työntekijöiden autonomia ja tulosvastuu. Etenkin tänä päivänä, kun kuntatalous näyttäytyy näinkin kriittisessä roolissa, toiminnan taloudellisuuden ja tuloksellisuuden aikaansaaminen on operatiivisen johtamisen ydinkysymys. Tällöin kaupunginjohtajien johtoryhmien kaikilta jäseniltä odotetaan itsensä johtamisen kyvykkyyttä ja hallintaa. Tässä tutkimuksessa korostettiin ryhmähaastatteluissa yhteisten näkemysten/tahtotilan löytämistä. Se kertoo ryhmädynamiikan toimivuudesta ja dialogin avoimuudesta sekä jokaisen jäsenen empatiakyvystä. Tutkija havaitsi ryhmien välillä eroja, mutta koska johtoryhmien ryhmädynamiikka ei ollut tutkimuksen kohteena, todetaan vain, että kaikkien johtoryhmien tulee kiinnittää jatkossa huomiota ryhmädynamiikan toimivuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

VM:n JulkICT-toiminnon (2009, 5) tietotarveraportin mukaan ”tärkeimpiä tietotarpeita kaikilla kuntajohdon tasoilla olivat taloustiedot ja henkilöstötiedot”. Muilla tiedoilla ei nähty olevan niin suurta merkitystä. Kuntasektorille yhteisistä henkilöstöjohtamisen tietotarpeista tärkeimmäksi nousi tieto vakituisessa palvelusuhteessa olevien määrästä ja talouteen liittyvissä tietotarpeissa kaikki taloustiedot kiinnostivat. Toimitilojen osalta oltiin kiinnostuneita tilakustannuksista. Ylintä johtoa kiinnosti erityisesti sekä tilojen että järjestelmien käyttöaste.

Tässä tutkimuksessa, 10 vuotta VM:n selvitystä myöhemmin, aivan samat asiat nousivat johtoryhmähaastatteluissa tärkeimmiksi tietotarpeiksi. Taloustiedoissa kiinnostivat edelleen kaikki. Henkilöstön osaaminen oli noussut määrää tärkeämmäksi tämän tutkimuksen perusteella. Tiloihin liittyvistä asioista huomio tulee kiinnittää tilojen kuntoon. Koska talousasiat ovat tärkeitä, tulee kaupungeissa ottaa huomioon se, että digitaalisuus tuo säästöjä. VM:n tilaaman *Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuus selvityksen* (Kuntapro Oy yhteenliittymä 2016) havainnot siitä, että digitalisaation avulla saadaan kustannussäästöjä ja että kuntiin jäävissä palveluissa (viitataan sote- ja maakuntaudistuksen jälkeiseen aikaan) on paljon digitalisoitavaa. Selvityksessä todetaan, että ”eniten säästöpotentiaalia toisivat varsinaisten palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen liittyvät digitalisoitumisen keinot.” Eniten säästöpotentiaalia on nähty olevan asiakas- ja paikkatiedon sekä asiakirjahallinnan osa-alueella sekä kuljetusten järjestämisessä sekä lupa-asioiden sähköistämisessä. Tietotarpeisiin liittyvä palvelutoimintatieto ja talouteen liittyvä taloustieto tulee osata yhdistää luotettavalla tavalla. Ottaen vielä huomioon digitaalisuussäästöt -raportin voimakkaan lausuman siitä, että ”kuntien kustannuslaskenta on heikolla tasolla, niissä ei ole riittävästi prosessitarkastelua, ei kustannuslaskentaa, ei yksikköhintatarkastelua, ei riittävästi julkista dataa”, kertoo sen, että uskottavien säästölaskelmien esittäminen digitalisaation hyödyistä on kunnille haasteellista.

Johtoryhmä- ja parikeskusteluissa tuli useasti esille mittareiden määrittämisen ongelmallisuus. Kouvolan kaupungilla on analysoitu mittaamisen kypsyystasoa Jääskeläinen et al. (2015) mukaan vuosina 2013-2014. Tällöin 70% vastaajista oli tyytymättömiä mittaamisen silloiseen tasoon ja koko tutkimuksen vastaajien osalta

erityisesti tietojärjestelmät ja mittaustiedon saatavuus koettiin haasteeksi. Selvityksen mukaan mittareita oli paljon, mutta niiden hyödyntäminen oli heikkoa. Kouvolalle löydettiin selvityksessä 24 eri mittaristoa. Olennaiset kysymykset tutkimusorganisaatioille ovat ne, että onko niillä sisäisesti resursseja ja riittävää osaamista projektoida mittaamisen kypsyystasoa, määritellä validit mittarit, jossa on huomioitu syy-seuraussuhteet myös poikkihallinnollisesti ja pystytäänkö organisaatioissa hyödyntämään mittausdataa? Tiedon analysoinnin haasteet tulivat myös selkeästi tässä tutkimuksessa esille. Johtoryhmät tiedostivat, että johdon työpöytäsovellukset eivät analysoi tietoa, vaan analyysit tulee tehdä itse.

Choon (1998) tiedonhallinnan prosessimallissa tutkimuskaupunkien suurimmat haasteet ovat tiedon jakelussa sekä käytössä. Jokaisessa ryhmässä todettiin tietojen olevan hajallaan. Tietojohdannon onnistumista ja arvoa voidaan mitata sillä, että tietoa osataan hyödyntää. Näin ollen Valkonen et al. (2018) esittämiin kysymyksiin s. 27 tiedon organisoinnista, varastoinnista, jakamisesta ja hyödyntämisestä tulee kaikkien vastata, vaihtoehtoisesti yhtenä ryhmänä, jotta myös maakunnan yhteiset tietoprosessit vahvistuvat.

Pää- sekä alatutkimuskysymykseen tutkija sai selkeät vastaukset, vaikka onkin todettu, että suoria kysymyksiä tietotarpeista ei kannata esittää. Tässä tutkimuksessa pohjatietona oli, että kaikilla tutkimuskaupungeilla oli tuoreet kuntastrategiat, jossa oli määritelty yhteinen visio ja tavoitteet ja mittarit. Tuloksissa ei näyttäytynyt uusi kuntaorganisaatio eli sosiaali- ja terveystietojen siirtyminen kuntayhtymän hallintaan, merkittävällä tavalla, henkilöstön määrää lukuun ottamatta. Johdolla oli samantyyppisiä tietotarpeita kuntayhtymää kohtaan kuin omiakin toimintoja kohtaan, pääkohteena palveluiden käyttö ja kustannukset. Niin kauan, kun peruskunta on maksajana sosiaali- ja terveystietojen osalta, niin kauan palvelut ja organisaatio ovat ylimmälle johdolle tietotarpeena kriittisiä. Jos rahoitus muuttuu sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä valtiolle, jää kaupunkien tärkeimmäksi toiminnan osa-alueeksi tämän tutkimuksen mukaan elinvoima ja sen kehittäminen.

6.2. Käytännön suositukset tutkimusorganisaatiolle ja jatkotutkimusaiheet

Ehdotukset tehdään pääsääntöisesti koko alueen näkökulmasta ja niissä korostuu yhteistyö ja vuorovaikutteisuus. Henkilösuhteet tulevat tällöin merkitseviksi. Yksittäisten kaupunkien osalta merkittävä havainto oli Kotkan tietohallinnon heikkous keskitetyn palvelun näkökulmasta. Tutkija on tehnyt Kotkalle oman ehdotuksensa tietohallinnon uusista organisoitumisvaihtoehdoista. Esitystä ei liitetä osaksi tätä työtä.

Johdon työpöytäratkaisu on tämän tutkimuksen tulosten perusteella loogisin yksittäinen ohjelmisto, jonka yhteiskäyttö tulisi selvittää Kymijoen tietohallinnon tasolla. Näin päästäisiin Kymenlaakson yhtenäiseen, vertailutietoa tuottavaan johdon työpöytänäkymään, jota yksittäiset organisaatiot voisivat lisäksi kustomoida omien tarpeidensa mukaiseksi. QlikView on haastatteluissa mainittu, Haminalla ja Kymssotella järjestelmä jo on, Kouvola on sen pilotoinut ja koska Kotkalla ei vielä ole johdon työpöytää lainkaan, se pääsisi hyödyntämään muiden kokemusta ja tuomaan kehittämiseen oman näkemyksensä. Kymijoen tietohallintotasolla löytyy varmasti muitakin yhteisesti kehitettäviä ohjelmistoja, joiden kautta kaupungit voisivat saada kustannussäästöjä. Yhteiset asiakirjahallinto-, tilavaraus-, paikkatietojärjestelmät, sähköinen asiointialusta sekä asiakkuudenhallintajärjestelmä toisivat merkittävää synergiaetua myös kuntalaisten ja myös kansallisten digitalisaatiota koskevien velvoitteiden näkökulmasta. Harmonisoidut ohjelmistot helpottaisivat myös Kymijoen ICT:n palveluiden tuotteistamista sekä erikoistumista.

Omana projektinaan kaupungin voisivat selvittää yhteisesti datan avaamista rajapintojen avulla yhteiselle tietotalustalle (sisäinen ja ulkoinen tieto) sekä avoimen datan tuotteistamista. Avoimen datan hyödyntämisen kautta voisi seudulle syntyä uutta liiketoimintaa tai yritysten nykyinen toiminta tehostuisi. Tämä tukisi elinvoiman lisäämisen tavoitetta. Valtioneuvoston selvityksen (2017) mukaan ”yli viidennes sellaisista yrityksistä, joissa digitaalisten tavaroiden ja/tai palveluiden merkitys liiketoiminnalle on kohtalainen tai suuri, on käyttänyt avointa dataa innovaatiotoiminnassaan.”

Kaupunkien yhteinen selvityshanke ja jatkotutkimusaihe voisi olla Kymenlaakson kuntien aineettoman pääoman kartoitus. Tämä kartoitus olisi resurssien näkökulmasta järkevä toteuttaa opiskelijatyönä. Laajemman jatkotutkimuksen tutkija näkee tarpeelliseksi myös luottamushenkilönäkökulman selvittämiseksi tietotarpeiden osalta. Valkonen et al. (2018) prosessimallin kysymyksiä hyödyntäen, minkälainen tieto on luottamushenkilöille merkityksellistä ja millä tavoin tiedon käytettävyyttä tulisi parantaa? Luottamushenkilöiden edustaessa kuntalaisia, voitaisiin myös tutkia, minkälaisilla palveluilla he vastaisivat kuntalaisten tietotarpeisiin?

Päätän tämän pro gradu -työn johtoryhmässä kuultuun ajatukseen, joka kuvastaa hyvin tätä laajamittaista johdon tieto- ja dialogintarvetta suhteessa asukkaisiin ja josta löytyy myös tulevan kuntajohtamisen kärki.

”Minuu ainaki edellee päällimmäisenä kiinnostaa se, et kaupunki on kaupunkilaisii varte. Miten myä saahaa semmost fiilist eteenpäin, miten myä saahaa meijän ratkasut siihe suuntaa, et oikeest kaupunkilaiset tykkää täst kaupungist? Koska sehän on sit valtava voimavara kaikkee muuhu. Jos se viesti on semmonen, että myä ei tossa onnistuta, ni sit missää muussakaa ei tulla onnistumaa.”

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (uudistettu painos) PS-kustannus. Juva.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino Tampere.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2012), "Does knowledge management really matter? Linking KM practices, competitiveness and economic performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 4, 617-636.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A., Siitonen, P. (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino.
- Asplund, R. (2019). Kotkan kaupungin henkilöstön määrä 31.12.2018 – 1.1.2019. [sähköpostiviesti]. riitta.asplund@kotka.fi 21.2.2019.
- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2011), ICT and Knowledge Management Systems, Schwartz, D.G. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, London, 230-236.
- Bhatt, G.D. (2001), Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bornemann, M. & Alwert, K. (2007) The German guideline for intellectual capital reporting: method and experiences, *Journal of Intellectual Capital*, 8, 4, 563-576.
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York, NY. Oxford University Press.

- Choo, C.W. (2001). The knowing organization as learning organization. *Education & Training*. Vol. 43 (4/5) 197-205.
- Choo, C.W., Neto, R.C.D.de A. (2010) Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Issue: 4, 592-610.
- Courtney, J. F. (2001). Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision support systems*, 31(1), 17–38.
- Curado, C. (2006). The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications. Department of Management. Working paper Series. 1/2006. ISEG – Universidade Técnica de Lisboa.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School press, Boston.
- Einola, S. (2018). Sosiomateriaalisen -, kognitiivisen - ja paradoksinäkökulman keskinäinen vuorovaikutus strategia käytäntönä –tutkimusalalla: “Miten voimme tietää, mitä ajattelemme, ennen kuin näemme, mitä teemme”. Akateeminen väitöskirja. *Acta Wasaensia*, 402. Vaasan yliopisto.
- Eriksson, P., Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Espoon kaupunki. Asiakasperustaisen tietojohdamisen viitekehys [verkkójulkaisu]. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/asiakkuusperustaisen-tietojohdamisen-viitekehys/html5/index.html?page=1&noflash
- Flyvbjerg, B, Budzier, A. (2011) Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. Sep-tember, 2011, Harvard Business Review.
- Grant, R. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, (Winter special issue), 109-122.

- Grönroos, C. (2000). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY. Helsinki.
- Hakari, K. (2013). *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1871. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Hamzah M., Sobey A., Koronios, A. (2010). Supporting decision making process with information visualization: A theoretical framework. *Information Management 2nd and Engineering (ICIME), The IEEE International Conference on*: 267– 271.
- Haminan kaupunki. *Kaupunkistrategia* [verkkosivusto]. [Viitattu 6.8.2018]. Saatavilla: <https://www.hamina.fi/wp-content/uploads/2018/02/Haminankaupunginstrategia.pdf>
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus pääomien pääomana*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Hedelin, L., & Allwood, C. M. (2002). IT and strategic decision making. *Industrial Management & Data Systems*, 102(3), 125-139.
- Heinonen, J., Paasio, K. (2005). *Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 48. Vammala.
- Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management – Comparing 160 KM frame- works around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13, 4, 4-31.
- Hintsa, R. (2011). *Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina*. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 247. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalous 22. Vaasan yliopisto.
- Hirsijärvi, S, Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Yliopistopaino. Helsinki.
- Ho, C. Hsieh, P.H., Hung, W.H. (2014). Enablers and processes for effective knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 734-754.
- Huotari, P. (2009). *Strateginen osaaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Akateeminen väitöskirja. Acta Univertitatis Tamperensis 1382. Kauppa- ja hallintotieteden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Hussinki, H. (2018). Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Luentomuistiinpanot. 15.8.2018.

Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017) Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21, 6, 1596-1621.

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Kauppätieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hämeenkyrön kunta. Pedagoginen dokumentointi [verkkosivusto]. [Viitattu 13.4.2019]. Saatavilla:

<https://www.hameenkyro.fi/palvelut/varhaiskasvatus/vasu/kuulluksi/dokumentointi/>

Ihalainen, H. (2010). Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Akateeminen väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 62 Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Ilmarinen. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Inkinen, H., Kianto A., Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland, *Baltic Journal of Management*, 10, 4, 432-455.

Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M., Ritala, P. (2017). Structure of intellectual capital – an international comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 Issue; 5, 1160-1183.

Jalonen, H. (2006). Asioiden valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa - Informaation tehokasta prosessointia ja kompleksisten ongelmien ratkaisemista. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/06.

Jalonen, H., Laihonon, H., Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* 31(2), 138-147.

Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (2014). JHS188. Kansallisen tie- ja katuverkostoaineiston ylläpito ja ylläpitotietojen dokumentointi [verkkodokumentti]. Versio 10.4.2014. [Viitattu 6.5.2019]. Saatavilla: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs188>

Jylhäsaari, J. (2009). Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 212. Hallintotiede 13. Vaasan yliopisto.

Jääskeläinen, A. Roitto, J-M., Luukkanen, N. (2015). Mittausdata johdon työkaluksi [verkkodokumentti]. Teollisuustalouden laitos. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 7.5.2019]. Saatavilla: [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/mittausdata-johdon-tyoekaluksi\(dda035f5-769c-4463-af9a-24dde7521b39\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/mittausdata-johdon-tyoekaluksi(dda035f5-769c-4463-af9a-24dde7521b39).html)

Kaakkois-Suomen Ely-keskus. Työllisyyskatsaus 31.12.2018 [verkkodokumentti]. [viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/29913575/Tyollisyyskatsaus_joulukuu_2018.pdf/fb0eb94b-f5fb-4fa8-9b94-6ee2eb413e90

Kansaneläkelaitos. Työmarkkinatuen kuntaosuus. [verkkosivusto]. [Viitattu 10.6.2019]. Saatavilla: <https://www.kela.fi/kelasto>

Kantola, M., Sairanen, E., Laesterä, E., Pesonen, K., Hanhela, T., Grannas, M. & Kilpimaa, J (2016). Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuusselvitys [verkkodokumentti]. Kunta Pro yhteen liittymä. [Viitattu 3.4.2019]. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/2948251/Selvitys+final.pdf/000e2014-bc66-4fe3-aa50-41d580913241/Selvitys+final.pdf.pdf>

Karhu, P. (2019). Kouvolan kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2018 – 1.1.2019. [sähköpostiviesti]. paivi.karhu@kouvola.fi 11.3.2019.

Karjalainen, M. (1982). Informaation käsitteen systeemisiä aspekteja. Kirjastotiede ja informatiikka. 1(2): 30-35.

- Karjaluoto, A. Lehtinen, R., Frantti, T. (2018). Kasvua digitaalisesta turvallisuudesta. Tiekartta 2019–2030. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:17. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kianto, A. (2018). Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Luentomuistiinpanot. 14.9.2018.
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by dynamic intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.
- Kianto, A., Hussinki, H., Adibe P. (2019). Kilpailukykyä tietojohdamisella. Tutkimusraportit. LUT Scientific and Expertise Publications 90. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto.
- Kirvelä, T. (2007). Ohjelmat kuntien strategiatyössä. In: Mikola, S. (toim.) Kuntien ohjelmajohtaminen. Suomen Kuntaliitto.
- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. yhteiskuntatieteet 158. Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Klemola, K. (2015). Tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointi alueellisesti integroiduissa sosiaali- ja terveyspalveluissa – palvelujen käyttöön perustuva malli ja esimerkkejä. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 664. LUT Business School and Management. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J., Askola, T. (2014). Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja [verkkodokumentti]. Sitra. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>
- Koivula, P. (2008). Johtaminen ja IT: n mahdollisuudet. Survey-tutkimus julkishallinnonjohtajien käyttämistä IT:n mahdollisuuksista vuosina 1992 ja 2006. Akateeminen väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotkan kaupunki. Kaupunkistrategia [verkkosivusto]. [Viitattu 6.8.2018]. Saatavilla: http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/31700_KOTKA2025_kh1405_kv_hyv_.pdf

Kotimaisten kielten keskus Kotus. Kymenlaakson murrettä [verkkosivusto]. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: <https://www.kotus.fi/files/1153/kunnat.GIF>

Kouvolan kaupunki. Kaupunkistrategia [verkkosivusto]. [Viitattu 6.8.2018]. Saatavilla: https://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_196/newfolder/newfolder_0/xte3vHfHx/kvl-strategia2030_iso_vihko_web.pdf

Krogh, G., Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. Personnel Review. 24(3), 56-76.

Kuan Yew Wong (2005) Industrial Management & Data Systems Vol. 105 No. 3, 261-279, Emerald Group Publishing Limited.

Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS. Kymenlaakson maakuntapuntari 2018, tutkimusosio [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://kaks.fi/?maakunta=kymenlaakso>

Kuntalaki. 410/2015.

Kuntaliitto. (2016). Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

Kuntaliitto. (2015). Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet [verkkodokumentti]. [viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: http://shop.kommunforbundet.fi/product_details.php?p=332

Kuntaliitto. (2011). Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa. Kuntaliiton yleiskirje 8/80/2011.

Kuntaliitto [verkkosivusto]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/>

Kuntapro Oy yhteenliittymä. (2016). Kuntien digitalisaation ja digikokeilujen säästö- ja tuottavuusselvitys [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/2948251/Selvitys+final.pdf/000e2014-bc66-4fe3-aa50-41d580913241/Selvitys+final.pdf.pdf>

Kurkinen-Supperi, A. (2016). Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2201. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.

Kuronen, T. (1997). Hajautettu dokumenttien hallinta - Johdatus tekstin ja dokumenttien käsittelyyn tietoverkoissa. Oulun yliopiston kirjasto.

Laasonen, V., Antikainen, J., Haanpää, S., Aro, T., Salminen, V., Järvelin, A-M., Koskinen, J., Laesterä, E., Huovari, J. (2018). Tiedolla johtaminen aluekehittämisessä – ehdotus aluekehityksen tilannekuvaviitekehikseksi ja -mittaristoksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2018. Valtioneuvoston kanslia, 29.1.2018.

Laaksonen, M., Kääriäinen, A., Penttilä, M., Tapola-Haapala, M., Sahala, H., Kärki, J., Jäppinen, A. (2011). Asiakastyön dokumentointi sosiaalihuollossa - Opastusta asiakastiedon käyttöön ja kirjaamiseen [verkkodokumentti]. Raportti 54/2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 13.4.2019]. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205084983>

Lagzian, F., Abrizah, A., Wee M.C. (2013) An identification of a model for digital library critical success factors, The Electronic Library, Vol. 31 Issue: 1, 5-23.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere.

Laihonen, H., Rajala, T., Haapala, P., Vakkuri, J. (2017). Dialogia tuloksista – kohti tuloksekasta julkisjohtamista. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta. 306/2019.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 24.1.2003/13.

Lehikoinen, M. (2018). Tulevaisuuden kuntajohtaminen - Erialaisten taitojen mosaiikkimainen kokonaisuus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.5.2019] Saatavilla: http://www.fcg.fi/document/1/456/20de1458e7e5033619cbaaca4b628e41/Tulevaisuuden_kuntajohtaminen.pdf

Leinonen, J. (2012). Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 232.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja. JTO-palvelut Oy. Tampere.

Madhavaram, S., Gross, A.C., Appan, R. (2014). Knowledge needs of firms: the know-x framework for marketing strategy. Academy of Marketing Science. Rev. 4:63–77.

Maier, R. & Hädrich, T. (2011). Knowledge Management Systems, Schwartz, D.G. (ed.), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, London, p. 442-450.

Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. Journal of knowledge management, 9, 1, 7-28.

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia, 243. Vaasan yliopisto.

Markkula, T., Syväniemi, A. (2015). Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat 2015.

Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual capital. CMA Canada, AICPA and CIMA.

Metsämuuronen, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky. 2. tarkistettu painos. Painettu Virossa 2001.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja, International Methelp Ky. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. International Methelp Ky. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Mironescu, R., Feraru A. (2012) A critical success factor of the knowledge management in the educational organizations, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume XI (XXI), Nr 1.

Moilanen, J. (2008). Voiko kuntaa johtaa kuten yritystä [verkkodokumentti]. LTA 1/08. [Viitattu 6.5.2019] Saatavilla: http://lta.lib.aalto.fi/2008/1/lta_2008_01_d4.pdf

Myllymäki, R. (2015). Tietohallinnon organisointi. Organisoinnilla lisäarvoa tietohallinnosta ja IT-palveluista. CxO Academy Kirjat 5. Ketterät Kirjat Oy.

Möttönen, S. (2010). Kuntalaisen muuttuvat roolit [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/kuntalaisenroolit_ebook.pdf

Niiranen, V., Joensuu, M., Martikainen, M. (2013). Millä tiedolla kuntaa johdetaan? KAKS Kunnallisan kehittämissäätö. Kunnallisan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 74. Sastamala.

Nordman, P. (2019). Haminan kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2018 – 1.1.2019. [sähköpostiviesti]. pia.nordman@hamina.fi 11.3.2019.

Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Acta nro 199. Tampereen yliopisto.

Ontotext. What is the DIKW Pyramid? [verkkosivusto]. [Viitattu 23.5.2019]. Saatavilla: <https://www.ontotext.com/knowledgehub/fundamentals/dikw-pyramid/>

Ora-Hyytiäinen, E., Ahonen, O., Partanen, S. (2012). Hoitotyön kehittäminen juurruttamalla, tutkimus- ja kehittämistoimintaa ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyönä. Laurean julkaisut. Laurea ammattikorkeakoulu. Lohjan yksikkö.

Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. (2017). Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisessä yrityksessä. Työraportteja 93/2017 Working Papers. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J., Federley, M. (2017). Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/ 2017. Valtioneuvoston kanslia.

Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish companies. Akateeminen väitöskirja. Julkaisu 646. Tampereen teknillinen yliopisto.

Rannisto, P-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Rathi, D., Given, L.M., Forcier, E. (2016). Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. Journal of Knowledge Management, 20(1), 23-48.

Reponen, R. Kuusisto-Niemi, S., Saranto, K. (2014). Terveystieteiden organisaatioissa toimivien tietohallintojohtajien käsityksiä tehtävistään ja roolistaan. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. FinJeHeW. 6(2–3), 111-118.

Riihimäen kaupunki [verkkosivusto]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://www.riihimaki.fi/>

Rodríguez, O., Martínez, A., Vizcaíno, A., Favela, J., Piattini, M. (2004). Identifying Knowledge Management Needs in Software Maintenance Groups: A qualitative approach. Proceedings of the Fifth Mexican International Conference in Computer Science.

Ruohonen, M., Mäkipää, M., Ingalsuo, T. (2017). Ketterä digitalisaatio - Strateginen ketteryys verkostoissa ja ICT:n älykäs hyväksikäyttö [verkkodokumentti]. Ketterä digitalisaatio -tiimi ja StrAgile-projektin tutkijat. Tampereen yliopisto. [Viitattu 4.5.2019]. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/101614>

Rusu, L., Viscusi, G. (eds.) (2017). Information Technology Governance in Public Organizations. Theory and practice. Integrated Series in Information Systems. Volume 38. Springer International Publishing.

Salminen, A. (2016). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3.

Savolainen, T. (2018). Tietojohtaminen [verkkodokumentti]. Kuntaliiton ja Kymenlaakson liiton maakuntatilaisuus 25.5.2018. Esitysmateriaali. [Viitattu 31.5.2019]. Saatavilla: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/04%20Savolainen%20Tiedolla%20johtaminen%20Kotka_0.pdf

Schratzenstaller, M. (2018). Auswirkungen der Digitalisierung auf den öffentlichen Sektor – ein erster Überblick. ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. Wirtschaftsdienst 2018(11), 799-804.

Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin (3. painos). Gaudeamus.

Silverman, D. (2005). Doing qualitative research. A Practical Handbook. Second edition. SAGE Publications.

Stenmark, D. (2001) Leveraging Tacit Organizational Knowledge. Journal of Management Information Systems. 9-24.

Suojanen, Järvinen (2018). Tietotilinpäätös – sen prosessit, toimijat ja rakenne [verkkodokumentti]. Raportti Kuntaliitolle valittujen dokumenttien ja haastattelujen pohjalta. [Viitattu 23.4.2019]. Saatavilla: https://vm.fi/documents/10623/9602398/Loppuraportti_tietotilinpäätös_2018+%28002%29.pdf/52bbd1ef-59b4-43d7-8495-277ee9b6b23d/Loppuraportti_tietotilinpäätös_2018+%28002%29.pdf.pdf

Suomen virallinen tilasto SVT. Muuttoliike [verkkójulkaisu].
Tilastokeskus. Helsinki. [viitattu: 31.5.2019].
Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/muutl/index.html>

Suomidigi [verkkosivusto]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla:
<https://suomidigi.fi/ohjelmistorobotiikka-helpottaa-lupakasittelijan-tyota-oulussa/>

Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana
Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1173. Tampereen
yliopisto.

Syvjäärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017). Sosiaalinen
media kuntajohtamisessa. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS. Tutkimusjulkaisu-
sarjan julkaisu nro 10.

Takala, P. (2018). Miten digitalisaatio muuttaa palvelurakenteita ja tiedonhallintaa.
Esitys Kuntien digitalisointi -päivillä 14.6.2018.

Tiirikainen, V. (2008). Johtaja; ole IT-strategi – parempaa bisnestä tietotekniikan
avulla. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Laadi tietotilinpäätös. Verkkosivusto. [viitattu
23.4.2019]. Saatavilla: <https://tietosuoja.fi/julkaisut>

Turvallisuuskomitea. Kyberturvallisuuden sanasto [verkkodokumentti]. [Viitattu
2.5.2019]. Saatavilla: <https://turvallisuuskomitea.fi/kyberturvallisuuden-sanasto/>

Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M., Saranto, K. (2018). Tiedonhallinnan
prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa
koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Scientific
papers. 10(2–3), 285-296.

Valtioneuvosto. (2019). Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon
kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin
tarkentaminen osana JTS -miljardia [verkkodokumentti]. Valtioneuvoston selvitys-
ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2019. [Viitattu 2.5.2019]. Valtioneuvoston
kanslia. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

Valtioneuvosto (2017). Avoimen datan hyödyntäminen ja vaikuttavuus [verkkodokumentti]. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2017. [Viitattu 2.6.2019]. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/59369/browse?value=Pajarinen%2C+Mika&type=author>

Valtioneuvosto. Maakunta- ja sote-uudistus [verkkosivusto]. [Viitattu 24.4.2018] Saatavilla: <https://alueuudistus.fi>

Valtiovarainministeriö (2014). Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.4.2019]. Saatavilla: https://vm.fi/documents/10623/307649/mittaamisen_kasikirja_FIN.pdf/4c82d1ab-a5cc-44ee-ac91-82a70f285154

Valtiovarainministeriö (2018). Eettistä tietopolitiikkaa tekoälyn aikakaudella - selonteko [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: [https://vm.fi/documents/10623/7768305/Eettistä+tietopolitiikkaa+tekoälyn+aikakaudella+-selonteko.pdf/bf0ef101-5e11-175e-a87a-dea78359780c](https://vm.fi/documents/10623/7768305/Eettista+tietopolitiikkaa+tekoälyn+aikakaudella+-selonteko.pdf/bf0ef101-5e11-175e-a87a-dea78359780c)

Valtiovarainministeriö. JulkICT-toiminto, TotIT – johdon tietotarveraportti [verkkodokumentti]. 6.3.2009. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/totit-toiminnan-ja-talouden-johtaminen>

Valtiovarainministeriö. JulkICT-toiminto, TotIT–hanke [verkkodokumentti]. 9.6.2011. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/totit-toiminnan-ja-talouden-johtaminen>

Valtiovarainministeriö (2019). Julkisen hallinnon ICT. Pilkahduksia tulevaisuuteen - Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa [verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavilla: <https://vm.fi/julkaisut/julkisen-hallinnon-ict>

Valtiovarainministeriö (2017). Julkisen hallinnon ICT. Hyvän hallinnon ja kyvykkyyksien tärkeydestä digitalisaatiossa [verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriön julkaisu 4/2017. [Viitattu 3.4.2019]. Saatavilla: <https://vm.fi/julkaisut/julkisen-hallinnon-ict>

Valtiovarainministeriö. Digikuntakokeilu. [verkkosivusto]. [Viitattu 10.6.2019].
Saatavilla: <https://vm.fi/digikuntakokeilu>

Valtiovarainministeriö. Julkisen hallinnon ICT [verkkosivusto]. [Viitattu 2.5.2019].
Saatavilla: <https://vm.fi/julkisen-hallinnon-ict>

Valtiovarainministeriö. Kuntien tehtävät ja toiminta [verkkosivusto]. [Viitattu 7.5.2019].
Saatavilla: <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Vuorinen, T. (2014). Strategiatyö ja strategiatyökalut. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 1(14), 75-81.

Väestörekisterikeskus. Suomidigiaamu -tilaisuuden materiaali. 26.4.2019.

Wetherbe, J. (1991). Executive information requirements: getting it right. Management Information Systems Quarterly. 15(1), 51–65.

Wikipedia. Kymenlaakson maakunta [verkkosivusto]. Saatavilla: https://fi.wikipedia.org/wiki/Kymenlaakson_maakunta

Yli-Viikari, T. & Pasanen, A-L. (2018). Kestävän kehityksen johtaminen yli hallintorajojen. In: Lammintakanen & Laulainen (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Publications of the University of Eastern Finland. General series No 24. University of Eastern Finland. Kuopio.

Liite 1. Ennakkokysely johtoryhmien jäsenille

Suostumus

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.:

Vastaajan perustiedot

Olen johtoryhmän jäsenenä:

Kunnan johtaminen, yleistä

1. Kuinka hyvin tunnet Kuntien johtamisen viitearkkitehtuurin sisältöä?:

En lainkaan Vähän Kohtalaisesti Hyvin Erittäin hyvin Täydellisesti

Valitse asteikolta

2. Onko johtamisen viitearkkitehtuuria käsitelty johtoryhmässä?: kyllä/ei/en osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, valitse arvio, joka kuvaa parhaiten asian käsittelyä johtoryhmässä.:

Heikosti Vähän Kohtalaisesti Hyvin Erittäin hyvin Täydellisesti

3. Onko kunnassa kuvattu johtamisen prosessit?: kyllä/ei/en osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, valitse arvio, joka kuvaa parhaiten asian käsittelyä johtoryhmässä.:

Heikosti Vähän Kohtalaisesti Hyvin Erittäin hyvin Täydellisesti

4. Onko kunnassa toimiva tiedolla johtamisen ohjelma?: kyllä/ei/en osaa sanoa

Jos vastasit kyllä, valitse arvio, joka kuvaa parhaiten asian käsittelyä johtoryhmässä.:

Heikosti Vähän Kohtalaisesti Hyvin Erittäin hyvin Täydellisesti

5. Onko kunnassa käytössä johdon raportointijärjestelmä?: kyllä/ei/en osaa sanoa

6a. Millä tasolla ovat mielestäsi tällä hetkellä johdon saamat raportit seuraavilla osa-alueilla?:

Asukastosallisuuden raportointi:
Asukastyytyväisyyden raportointi:
Henkilöstöraportointi:
Kaupunkistrategian toteutuminen:
Talousraportointi:
Teknologiaraportointi:
Toimialakohtainen palveluraportointi:
Yleiset tilastotiedot (väestö, asuminen, koulutus yms.):

Sitä ei ole saatavilla Kohtalaisen heikolla Kohtalaisen hyvällä Hyvällä Erittäin hyvällä Täydellisellä

6b. Mitä mieltä olet johdon saamista raporteista?

Raportit ovat ajankohtaisia
Raportit ovat luotettavia
Raportit ovat tarkkoja
Raportit ovat virheettömiä
Raportit ovat oikea-aikaisia
Raportit ovat vertailtavissa
Raportit ovat luettavia
Raportit ovat johdonmukaisia
Raportit ovat hallittavissa
Raportit ovat löydettävissä

Täysin erimieltä Jokseenkin eri mieltä Jokseenkin samaa mieltä Täysin samaa mieltä

7. Miltä virallisilta tilastontuottajilta haluat saada raportteja ja kuinka usein? Valitse mielestäsi kolme tärkeintä.

Eläketurvakeskus
Ilmatieteenlaitos
Liikennevirasto
Liikenteen turvallisuusvirasto
Luonnonvarakeskus
Maanmittauslaitos
Suomen ympäristökeskus
Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos
Tilastokeskus
Tulli
Työ- ja elinkeinoministeriö
Työterveyslaitos

Online, jatkuvasti verkossa 2 krt/kk 1 krt/kk 3 krt/v 1 krt/v Tarvittaessa

Kuinka usein haluat saada tietoa seuraavista asiakokonaisuuksista

8. Henkilöstötiedot:

Eläköityminen
Henkilöstön koulutus
Henkilöstön kyvykkyydet
Henkilöstön määrä
Henkilöstön poissaolot
Henkilöstötarpeet
Henkilöstön työtyytyväisyys
Henkilöstön vaihtuvuus
Kehityskeskustelut
Sijaisten käyttö
Työajan käyttö
Työllistettyjen ja harjoittelijoiden käyttö
Työsuojeluun liittyvät asiat

Mistä edellä mainituista tai jostain muista henkilöstöön liittyvistä asioista haluaisit erityisesti saada tarkempia tietoja?

9. Taloustiedot:

Investoinnit, sen toteutuma ja ennuste
Käyttötalous ja sen ennuste
Käyttöomaisuus yhteensä
Lainakanta, lainat/asukas
Liikelaitosten ja tytäryhtiöiden tunnusluvut
Maksuvalmius
Menot sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle
Projektien ja hankkeiden talousseuranta
Tilakustannukset
Toimintatuotot ja -kulut kustannuspaikoittain
Toimintatuotot ja -kulut tiliryhmittäin
Toimintatuotot ja -kulut tileittäin
Toimialakohtaista tietoa prosesseittain
Työttömyydestä aiheutuvat kustannukset
Valtionosuudet
Verorahoitus

Mistä edellä mainituista tai jostain muista talouteen liittyvistä asioista haluaisit erityisesti saada tarkempia tietoja?

10. Teknologiatiedot

IT-kustannukset
IT-sopimukset
Järjestelmien yhteentoimivuus
Kokonaisarkkitehtuurin tila
Kunnan digitalisaatioaste
Kunnan omat tietovarannot
Käytössä olevien tietojärjestelmien käyttöaste
Laitteiden ja sovellusten uusimistarve
Robottiikka
Sähköisen asiointin palvelut
Tekoäly
Tietojärjestelmien toimintavarmuus
Tietosuojapyynnöt
Tietoturvapoikkeamat
Verkkoliiketoiminnan ratkaisut

Mistä edellä mainituista tai jostain muista teknologiaan liittyvistä asioista haluaisit erityisesti saada tarkempia tietoja?

11. Asiointi ja palvelut

Asiakaspalautteet
Asiointin läpimenoajan mittaaminen
Asukastyytyväisyys (oma kunta)
Asukastyytyväisyys (eri kuntien kesken)
Kantelut/valitukset
Kuntalaisaloitteet
Kuntalaisten osallisuus
Palvelujen käyttöaste
Palvelujen vaikuttavuuden mittaus
Palvelupyyntöihin vastaamisen aika

Mistä edellä mainituista tai jostain muista asiointiin ja palveluihin liittyvistä asioista haluaisit erityisesti saada tarkempia tietoja?

Online, jatkuvasti verkossa	2 krt/kk	1 krt/kk	3 krt/v	1 krt/v	Tarvittaessa	Ei olennaista tietoa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tietotarpeet palveluista

12. Arvioi alla olevien palveluiden tärkeyttä tulevaisuuden tietotarpeiden näkökulmasta?

Elinvoima ja kehittäminen
Hallinnon palvelut
Joukkoliikennepalvelut
Jäte-, energia- ja vesihuoltopalvelut
Kaavoitus ja maankäyttö
Katujen ja alueiden kunnossapito
Kaupunkiviestintä ja markkinointi
Kaupunkiympäristö ja luonto
Kirjastopalvelut
Kulttuuripalvelut
Kuntalaisen verkkopalvelut
Kymsoten sosiaali- ja terveystyöpalvelut
Liikenne ja pysäköinti:
Liikuntapalvelut
Maahanmuuttopalvelut
Matkailupalvelut
Museopalvelut
Nuorisopalvelut
Opetuspalvelut
Paikkatietopalvelut
Rakentamisen palvelut
Tapahtumapalvelut
Terveystieteiden palvelut
Työllisyyspalvelut
Varhaiskasvatuspalvelut
Yritystoiminnan kehityspalvelut
Vapaan sivistystyön palvelut

Ei merkitystä

Vähäinen merkitys

Kohtalainen merkitys

Huomattava merkitys

Tulevaa

13. Mitä haluaisit tietää

kuukauden päähän (operatiivinen)?
vuoden päähän (taktinen)?
viiden vuoden päähän (strateginen)?

Vapaa palaute

Jäikö jotain huomiotta? Palautetta kyselystä:

Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset

1. Jos lähtisitte itse kartoittamaan johdon tietotarpeita, kuinka sen tekisitte?
2. Mitkä asiat (3) ovat mielestänne tärkeimpiä kunnan johtamisessa lähivuosien aikana, jotta kaupunkinne menestyy tulevaisuudessa?
3. Mitä tietoja näistä aihealueista haluatte saada?
4. Mitkä johtoryhmän yhteiset (3 tärkeintä) tietotarvetta
5. Mitä toiveita teillä on yhteisesti tällä hetkellä tietohallinnon suuntaan?
Nimetkää niitä?

Liite 3. Parihaastattelujen kysymykset

Hamina (kaikille yhteiset kysymykset **tummennetulla**)

- 1. Keskusteletteko useasti näin kahden kesken?**
- 2. Keskustelkaa yhteisistä kaupungin tietovarannoista? Mitkä niistä koette tärkeimmiksi (3)?**
3. Keskustelkaa siitä mitä tarpeita on saada ennakoivaa tietoa ja miten tietohallinto siinä auttaisi?
4. Kyselystä jäi epäselväksi, onko Haminalla erillinen johdon tietojärjestelmä? Onko vai ei? Jos on, palveleeko se nyky muodossa johtoa? Jos ei ole, miten järjestelmä hankittaisiin (tarvemäärittelyt, tietomäärittelyt, käyttöönotto, aikaikkuna)?
- 5. Mitä sellaista tietohallinnossa on meneillään tällä hetkellä, ohjelmistotai kehityshankkeita, mikä tukisi johdon tietotarpeita?**
6. Johtoryhmä keskusteli tietohallinnon ns. tukipalveluajattelusta. Avaatko Kirsi tätä, niin Tomi pääsee vastaamaan?
7. Puhuuko johto ja tietohallinto samaa kieltä kokonaisarkkitehtuurista?
8. Oletteko yhdessä käsitelleet tulevaa tiedonhallintalakia?
9. Viikko sitten tuli esiin, että tietohallinto ja käyttäjät eivät puhu ns. samaa kieltä. Miten varmistatte sen, että löydätte yhteisen kielen?
- 10. Millainen tulisi olla Kymenlaakson yhteinen tietohallinto, joka tukisi kuntien johdon tietotarpeita?**

Parihaastattelujen kysymykset

Kouvola

(kaikille yhteiset kysymykset tummennetulla)

- 1. Keskusteletteko useasti näin kahden kesken?**
- 2. Keskustelkaa yhteisistä Kouvolan kaupungin tietovarannoista? Mitkä niistä koette tärkeimmiksi tulevan johtamisen näkökulmasta (3)?**
3. Johdon työpöytä, palveleeko se nykymuodossa johtoa? Miten kehittäisitte?
- 4. Mitä sellaista tietohallinnossa on meneillään tällä hetkellä, ohjelmisto- tai kehityshankkeita, mikä tukisi johdon tietotarpeita?**
5. Kymsote nousi vahvasti esiin johtoryhmän keskustelussa, mikä tässä voisi olla tietohallinnon rooli?
6. Johtoryhmässä toivottiin useampaan kertaan, että opastus/perehdytys sekä järjestelmiin kouluttautuminen tehostuisi. Mitä eväitä tietohallinnolla olisi tähän?
7. Viikko sitten mainittiin sähköisen asiointin edistäminen. Mitä mielestänne on sujuva sähköinen asiointi? Tietohallinnon rooli, millä hinnalla, millä resursseilla?
- 8. Millainen tulisi olla Kymenlaakson yhteinen tietohallinto, joka tukisi kuntien johdon tietotarpeita?**

Parihaastattelujen kysymykset

Kotka

(kaikille yhteiset kysymykset **tummennetulla**)

- 1. Keskusteletteko useasti näin kahden kesken?**
- 2. Keskustelkaa yhteisistä Kotkan tietovarannoista? Mitkä niistä koette tärkeimmiksi tulevan johtamisen näkökulmasta (3)?**
3. Johdon työpöytäratkaisua ei ole, näettekö sille tarvetta? Miten muuten kehittäisitte johdon raportointia?
- 4. Mitä sellaista tietohallinnossa on meneillään tällä hetkellä, ohjelmistotai kehityshankkeita, mikä tukisi johdon tietotarpeita?**
5. Johtoryhmässä kiinnitettiin huomiota tiedon sijaintiin, miten tähän voisi tuoda helpotusta?
6. Miten Kotkaan tuodaan tekoäly?
7. Tietohallinnon johtoryhmän rooli?
8. Aamupäivällä mainittiin e-asiain edistäminen. Millä hinnalla, millä resursseilla?
- 9. Millainen tulisi olla Kymenlaakson yhteinen tietohallinto, joka tukisi kuntien johdon tietotarpeita?**

Liite 4. Raportoinnin tiheys

HENKILÖSTÖTIEDOT	Raportointitiheys
Eläköityminen	1 krt / vuosi
Henkilöstön koulutus	tarvittaessa
Henkilöstön kyvykkyydet	tarvittaessa
Henkilöstön määrä	on line
Henkilöstön poissaolot	on line – 1 krt/kk
Henkilöstötarpeet	on line
Henkilöstön työtyytyväisyys	1 krt/vuosi
Henkilöstön vaihtuvuus	1 krt/vuosi
Kehityskeskustelut	1 krt/vuosi
Sijaisten käyttö	1 krt/kk-tarvittaessa
Työajan käyttö	tarvittaessa
Työllistettyjen ja harjoittelijoiden käyttö	1 krt/kk
Työsuojeluun liittyvät asiat	tarvittaessa
TALOUSTIEDOT	Raportointitiheys
Investoinnit, sen toteutuma ja ennuste	1 krt/kk
Käyttötalous ja sen ennuste	on line – 1 krt/kk
Käyttöomaisuus yhteensä	3 krt/vuosi - tarvittaessa
Lainakanta, lainat/asukas	1 krt/vuosi
Liikelaitosten ja tytäryhtiöiden tunnusluvut	3 krt/vuosi – 1 krt/vuosi
Maksuvalmius	on line – 1 krt/kk
Menot sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle	1 krt/kk
Projektien ja hankkeiden talousseuranta	1 krt/kk
Tilakustannukset	3 krt/vuosi
Toimintatuotot ja -kulut kustannuspaikoittain	on line
Toimintatuotot ja -kulut tiliryhmittäin	on line
Toimintatuotot ja -kulut tileittäin	on line
Toimialakohtaista tietoa prosesseittain	1 krt/kk
Työttömyydestä aiheutuvat kustannukset	1 krt/kk
Valtionosuudet	1 krt/kk
Verorahoitus	1 krt/kk

TEKNOLOGIATIEDOT	Raportointitiheys
IT-kustannukset	3 krt/vuosi
IT-sopimukset	tarvittaessa
Järjestelmien yhteentoimivuus	tarvittaessa
Kokonaisarkkitehtuurin tila	tarvittaessa
Kunnan digitalisaatioaste	3 krt/vuosi - tarvittaessa
Kunnan omat tietovarannot	tarvittaessa
Käytössä olevien tietojärjestelmien käyttöaste	3 krt/vuosi
Laitteiden ja sovellusten uusimistarve	1 krt/vuosi-tarvittaessa
Robotiikka	tarvittaessa
Sähköisen asioinnin palvelut	3 krt/vuosi
Tekoäly	tarvittaessa
Tietojärjestelmien toimintavarmuus	tarvittaessa
Tietosuojapyynnöt	tarvittaessa
Tietoturvapoikkeamat	tarvittaessa
Verkkoliiketoiminnan ratkaisut	tarvittaessa
ASIOINTI JA PALVELUT	Raportointitiheys
Asiakaspalautteet	on line
Asiointin läpimenoajan mittaaminen	tarvittaessa
Asukastyytyväisyys (oma kunta)	1 krt/vuosi
Asukastyytyväisyys (eri kuntien kesken)	1 krt/vuosi
Kantelut/valitukset	3 krt/vuosi
Kuntalaisaloitteet	on line
Kuntalaisten osallisuus	3 krt/vuosi
Palvelujen käyttöaste	3 krt/vuosi
Palvelujen vaikuttavuuden mittaus	1 krt/vuosi
Palvelupyyntöihin vastaamisen aika	3 krt/vuosi

Liite 5. Palveluiden tärkeys tietotarpeiden näkökulmasta

