

**TIEDOLLA JOHTAMINEN ELINTARVIKEVALVONNASSA:
LOUNAIS-SUOMEN KUNNALLISET VALVONTAYKSIKÖT**

Jokinen Jari

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

2023

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Jari Jokinen	Vuosi	2023
Ohjaaja	Anu Kinnunen, KT, EO		
Toimeksiantaja	Lounais-Suomen aluehallintovirasto		
Työn nimi	Tiedolla johtaminen elintarvikevalvonnassa: Lounais-Suomen kunnalliset valvontayksiköt		
Sivumäärä	39 + 1		

Tiedolla johtaminen on 2000-luvun johtamissuuntaus, jonka tarkoituksena on hyödyntää organisaatioiden hallussa olevaa tietoa. Tiedolla johtamisen oppeja otetaan käyttöön myös julkisen sektorin organisaatioissa, mutta niiden toimeenpano on ollut hitaampaa kuin yritysmaailmassa. Maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen kuuluvan Ruokaviraston strategian toteuttamisen mahdollistamisen yhdeksi kehittämisteemaksi on määritelty tiedolla johtaminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää elintarvikevalvonnan johtavissa rooleissa toimivien viranhaltijoiden mielipiteitä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta ja sen käytänteistä arkisessa työssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa tiedolla johtamisen tilanteesta Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemän elintarvikevalvonnan ohjauksen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, haastattelujen lukumäärä oli seitsemän kappaletta. Haastattelut toteutettiin helmikuussa vuonna 2023.

Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä tiedolla johtamisen tema tunnistetaan hyvin, mutta käytännön toimenpiteet vaihtelevat suuresti valvontayksiköittäin. Tutkimuksen perusteella valvontayksiköissä hyödynnetään kerättyä tietoa ja mittareita, mutta esille tuli myös epäluottamus tällä hetkellä kerättävään tietoon ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin ylipäänsä. Tutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa tiedolla johtamisen käytänteistä, mahdollisuuksista ja esteistä. Saatua tutkimustietoa voidaan käyttää Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemässä kunnallisten valvontayksiköiden ohjaamistyössä.

Avainsanat tiedolla johtaminen, elintarvikevalvonta, aluehallintovirasto, laadullinen tutkimus

Specialist in Knowledge
Management
Master of Engineering

Author	Jari Jokinen	Year	2023
Supervisor	Anu Kinnunen, PhD		
Commissioned by	Regional state administrative agency for Southwestern Finland		
Title	Knowledge management in food control: Municipal units in southwestern Finland		
Number of pages	39 + 1		

Knowledge management is the leadership paradigm of the 21st century that aims to utilise the information held by organisations. The principles of knowledge-driven leadership are also being adopted within public sector organizations, although their implementation has been slower than in the corporate world. One of the development themes identified for enabling the implementation of the strategy of the Finnish food authority, which operates under the Ministry of Agriculture and Forestry, is knowledge management.

The purpose of this thesis was to explore the opinions and experiences of individuals in leadership roles within food control regarding knowledge management and its practices in their daily work. The aim of the thesis was to provide insights into the state of knowledge management for the improvement of food control guidance conducted by the Regional state administrative agency for Southwestern Finland.

The thesis employed a qualitative study methodology. Research data for the thesis was collected through thematic interviews, there were seven interviews in total. Interviews took place in February, 2023.

The findings of the thesis revealed that the theme of knowledge management is well recognized within the municipal food control units of Southwestern Finland, but practical measures vary significantly between units. According to the research, food control units utilize collected data and metrics, but there is also a lack of confidence in the data currently being gathered and in the overall possibilities of knowledge management. The research yielded abundant information on the practices, opportunities, and obstacles related to knowledge management. The research findings can be utilized in guiding the municipal control units' work by the Regional State Administrative Agency for Southwestern Finland.

Keywords knowledge management, official food control, regional state administrative agency, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETTELU	8
3	TIEDOLLA JOHTAMISEN TEOREETTISET MÄÄRITELMÄT	9
3.1	Tietojohtamisen tieteenala	9
3.2	Mitä tieto on?	9
3.3	Laadukkaan tiedon määrittely	11
3.4	Tiedolla johtamisen periaatteet	11
3.5	Mittarit tiedolla johtamisessa	12
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN ELINTARVIKEKETJUSSA	14
4.1	Elintarvikevalvontaketjun kuvaus	14
4.2	Tiedolla johtaminen elintarvikevalvontaketjussa	15
5	TUTKIMUKSELLISEN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	17
5.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus	17
5.2	Opinnäytetyön tiedonantajat	17
5.3	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut	18
5.4	Aineiston analysointi	19
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
6.1	Tiedolla johtaminen Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä	21
6.2	Tiedolla johtamisen käytänteet ja kokemukset Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä	22
6.2.1	Tiedolla johtamisen hyödyt	22
6.2.2	Tiedolla johtamisen esteet	24
6.2.3	Tiedon hallinta ja käyttäminen	25
6.2.4	Tietojärjestelmät	27
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	29
7.1	Pohdintaa tuloksista	29
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	32
7.3	Jatkotutkimusaiheet	33

7.4 Tutkijan oma oppimiskokemus.....	34
LÄHTEET.....	35
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Tietojohtaminen on 2000-luvun johtamisparadigma, joka on tullut organisaatioihin epäilemättä jäädäkseen. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön tieto-ohjautuvan päätöksenteon ja tiedolla johtamisen menetelmät ovat jokapäiväisessä käytössä (Helander, N., Ahonen, O., Houhala K. & Jääskeläinen A. 2020, 24). Tiedolla johtamisen menetelmät hallitsevat yritykset kykenevät monipuolisiin innovaatioihin, jotka johtavat lopulta parempaan suoriutumiseen (Rialti, Marzi, Caputo & Mayah 2020, 1596). Tiedolla johtaminen on tietojohtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on päätöksenteko ja arvonluonti tietoon perustuen (Helander, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020, 24). Julkisella sektorilla arvoa luodaan kohdistamalla alati niukkenevat resurssit tehokkaasti ja vaikuttavasti.

Tiedolla johtamisen oppeja otetaan käyttöön myös julkisen sektorin organisaatioissa, mutta niiden toimeenpano on ollut hitaampaa kuin yrity maailmassa. Julkisella sektorilla strategisesta tiedolla johtamisesta on alettu puhua vasta viime vuosina (Leskelä ym. 2019, 12). Julkisen sektorin toimijoiden ei kuitenkaan tule ottaa tiedolla johtamisen malleja suoraan yksityissektorilta, sillä toimintaympäristöt eroavat merkittävästi toisistaan (Massaro, Dumay, & Garlatti 2015, 531). Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa tavoitteena oli syventää tietopolitiikan johtamista ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin valtiovarainministeriön johdolla hanke tiedon hyödyntämisestä ja avaamisesta. Hanke oli voimassa vuosina 2020–2022 ja hankkeen toimijoina olivat valtionhallinto, kuntayhtymät ja kunnat sekä julkisen hallinnon omistamat yritykset. (Valtioneuvosto 2019, 184; Valtiovarainministeriö 2020.)

Valtionhallinnossa tiedolla johtaminen on jo monen viraston strategiassa. Maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen kuuluvan Ruokaviraston strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi yhdeksi kehittämisteemaksi on määritelty tiedolla johtaminen. Ruokaviraston laatima ”Elintarvikeketjun monivuotinen kansallinen valvontasuunnitelma 2021–2024” ohjaa kaikkia elintarvikeketjuun kuuluvia viranomaisia, riippumatta siitä kuuluuko organisaatio valtio- tai kunnallishallinnon alaisuuteen. (Ruokavirasto 2020.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää elintarvikevalvonnan johtavissa rooleissa toimivien viranhaltijoiden mielipiteitä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta ja sen käytänteistä arkisessa työssä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa tiedolla johtamisen tilanteesta Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemän elintarvikevalvonnan ohjauksen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyössä tiedolla johtamisen käsitteellä tarkoitetaan valvontatyössä kerätyn tiedon hyödyntämistä valvontayksikköä koskevassa päätöksenteossa. Tutkimuskysymykset rajattiin koskemaan tiedolla johtamista elintarvikevalvonnan osa-alueella. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään tietojohdamisen teoriaa ja elintarvikevalvontasektorin kokonaisuutta. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin kunnallisten ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköiden johtavassa roolissa toimivia viranhaltijoita Lounais-Suomen alueella.

Aluehallintovirastot ohjaavat elintarvikelain mukaisesti alueensa kunnallisia elintarvikevalvontayksiköitä, joten opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyväksi aluehallintoviraston kuntayksiköille tekemän ohjaus- ja neuvontatyön suunnittelussa. Tutkimuksen tulosten viestintä Ruokavirastolle antaa mahdollisuuden pohdita onko viestintä elintarvikeketjun strategiasta kaikilta osin ollut tehokasta ja onnistunutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETELU

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää elintarvikevalvonnan johtavissa rooleissa toimivien viranhaltijoiden mielipiteitä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta ja sen käytänteistä arkisessa työssä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa tiedolla johtamisen tilanteesta Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemän elintarvikevalvonnan ohjauksen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten tiedolla johtamisen periaatteet tunnetaan ja käsitetään kunnallisissa valvontayksiköissä?
2. Miten tiedolla johtaminen ilmenee käytännön johtamistyössä?

3 TIEDOLLA JOHTAMISEN TEOREETTISET MÄÄRITELMÄT

3.1 Tietojohdamisen tieteenala

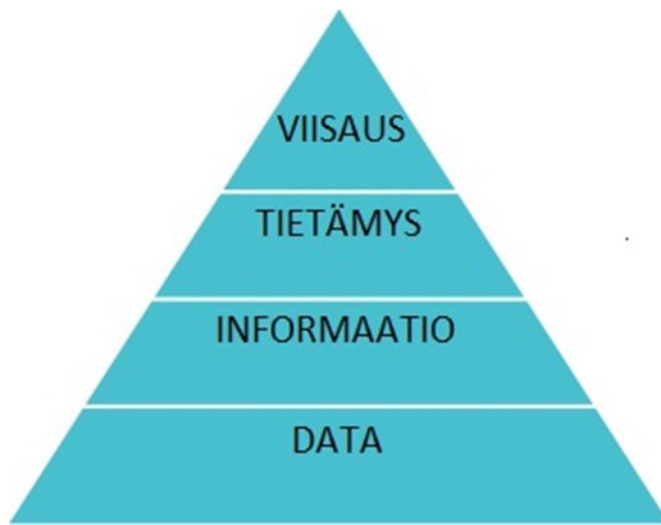
Teollistumisen jälkeisessä tietoon ja palveluihin perustuvassa nykyisessä yhteiskunnassamme korostuu tiedon ja muiden aineettomien asioiden merkitys. Organisaatioiden menestys perustuu tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen luotaessa tuotteita ja palveluita. Tietojohdaminen on johtamisen osa-alue, joka on syntynyt samalla kun tiedon rooli nykyorganisaatioille on kasvanut. (Laihonen ym. 2013, 6). Tietojohdaminen nähdään yleisesti prosessina, jolla luodaan kilpailullista etua ja saavutetaan organisaation tavoitteita tietoa hyödyntämällä (Nicolas 2004, 20). Suomessa tietojohdamisesta on alettu puhua 1990-luvulla samaan aikaan kuin tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen mahdollisti datan ja informaation helpon varastoinnin, analysoinnin ja välittämisen (Laihonen ym. 2013, 6).

Tieteenala on nuori ja sen takia tietojohdamiseen liittyvät käsitteet ovat vielä vaikiintumattomia (Laihonen ym. 2013, 6). Suomessa yleistynyt tapa lähestyä aihetta on pitää tietojohdamista yläkäsitteenä, jonka alakäsitteinä on jaottelu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen (Laihonen ym. 2013, 32). Tiedon johtamisella tarkoitetaan inhimillisen tietämyksen ja tietoresurssien johtamista. Tiedon johtaminen pitää sisällään myös tiedon jakamisen, uudistamisen, uuden tiedon luomisen sekä tietovirtojen johtamisen ja hallinnan. Tiedolla johtamisella viitataan päätöksentekoon, jossa hyödynnetään tietoa eli tehdään tietoisia ja perusteltuja päätöksiä. Tietojohdamisen perimmäinen tarkoitus on luoda organisaatiolle arvoa tiedosta käyttämällä hyödyksi tiedon ja tiedolla johtamisen menetelmiä. (Käpylä & Salonius 2013, 7.) Tietojohdamisen tieteenala herättää myös kritiikkiä sen suhteen, ovatko tietojohdamisen mallit uusia avaimia tiedon hyödyntämiseen vai ainoastaan aiemmin käytössä olleita johtamismalleja uudelleen nimettynä (Mårtensson 2000, 204–205).

3.2 Mitä tieto on?

Tieto on terminä monitahoinen. Tietojohdamisen alalla yleinen tapa määritellä tietoa on kuvata termi tieto kolmella eri tasolla. Tasot ovat data, informaatio ja tietämys, eli tieto jalostuu jokaisella tasolla. (Laihonen ym. 2013, 17.) Osa tutkijoista

on päätyntä lisäämään tiedon ylimmäksi tasoksi myös viisauden. Tiedon pyramidia käytetään yleisesti visualisoimaan tätä tiedon asteittaista jalostumista (kuvio 1). (Rowley 2007, 164–165.) Datalla tarkoitetaan esimerkiksi lukuja, kirjaimia ja yksittäisiä mittaustuloksia, joita säilytetään tietokannoissa. Datalla ei ole käyttöarvoa ennen kuin sille annetaan merkitys, sillä antamalla datalle merkitys synnytetään informaatiota. Informaatiota edelleen tulkitsevat ihmiset ja koneet luovat tietämystä. (Laihonen ym. 2013, 17–18.)



Kuvio 1. Tietopyramidi (mukaillen Rowley 2007, 164)

Johtamiseen keskittyvissä tutkimuksissa tieto nähdään organisaatioiden pääomana ja niiden mukaan mitä enemmän tietoa on, sen parempi. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa organisaatiot keräävät tietoa, vaikka eivät tiedä mihin sitä tullaan käyttämään. (Jalonen, H. 2023.) Tiedosta on tullut enenevässä määrin talouksiemme ja yhteiskuntiemme uudistamisen liikkeellepaneva voima. Yhteiskuntien kehittämisessä tietoa tulee säilyttää, käyttää ja tuottaa hallitusti. Informaatio ja data tulee muuttaa tietämykseksi, jota voidaan käyttää yhteiskunnan toiminnan kehittämiseen. (Bouckaert 2015, 27.)

Tietoa voidaan määritellä myös tekemällä erottelu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilön tietämystä, joka on kertynyt kokemusten kautta. Hiljainen tieto voi olla tiedostettua, mutta myös tiedostamatonta. Eksplisiittinen tieto tarkoittaa kirjallisessa muodossa olevaa tietoa, jota on helppoa säilyttää ja jakaa eteenpäin. Data ja informaatio ovat eksplisiittistä tietoa,

mutta tietämys on usein kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa. (Laihonen ym. 2013, 18–19).

3.3 Laadukkaan tiedon määrittely

Organisaatioiden hallussa oleva data ja informaatio voivat olla laadultaan huonoa (Laihonen ym. 2013, 19). Tiedon laatua määritellään usein käyttökelpoisuutena, eli arviona siitä, miten tiedot palvelevat käyttäjän tarkoituksia. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut organisaatioiden keräämän tiedon määrän merkittävän kasvun. Suurempien tietomäärien kerääminen lisää huonolaatuisemman tiedon syntymisen riskiä. Heikkolaatuinen tieto voi aiheuttaa monia ongelmia sitä käyttävälle organisaatiolle. Laadultaan huono tieto muun muassa heikentää päätöksentekoprosesseja, aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä ja alentaa organisaation suorituskykyä. Tietoa luodaan ja käytetään organisaatioissa kaikissa päivittäisissä toiminnoissa, joten tieto on kriittinen tekijä kaikessa päätöksenteossa. (Haug, Zachariassen & van Liempd 2011, 171–173.) Datan laadun parantamiseksi organisaatioissa laaditaan ohjeita tietojärjestelmiin tehtävien syötteiden oikeista muodoista ja käytäntöjä siitä, miten huonolaatuista dataa korjataan (Laihonen ym. 2013, 19–20).

3.4 Tiedolla johtamisen periaatteet

Tiedolla johtamisella pyritään muuntamaan ympäristöstä saatavaa dataa ja informaatiota tietämykseksi, jota voidaan jakaa, tutkia ja käyttää päätöksenteossa (Melati, Janissek-Muniz & Curado 2022, 4). Tiedolla johtamisella pyritään hallitsemaan informaation paljoudesta aiheutuvaa monitulkintaisuutta sekä vähentämään tiedon puutteesta aiheutuvaa epävarmuutta päätöksissä. Tietäminen edistää järkipärisen päätöksenteon tekemistä. (Jalonen 2015, 40–41.) Julkisen sektorin tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden lisäämiseen tiedolla johtaminen nähdään yhtenä mahdollistavana tekijänä (Aladwan, AL-Yakoub & Adaileh 2022, 1898). Tämän mahdollistaa julkishallinnon hallinnoiman tiedon määrän merkittävä kasvu. Tiedolla johtamisessa tulee keskittyä toiminnan kanalta merkittävään tietoon, sillä kaikella saatavalla informaatiolla ei ole arvoa. Tiedolla johtamisella voidaan päästä julkisen hallinnon reaktiivisesta ja usein hi-

taasta toiminnasta ennakoivaan ja tosiaikaista tietoa käyttävään päätöksentekoon. (Jalonen 2015, 40–41.) Asian tärkeydestä huolimatta julkisen sektorin tiedolla johtamisen tilaa on tutkittu yksityissektoria vähemmän (Massaro, Dumay, & Garlatti 2015, 531).

Nykyaikaisessa yhteiskunnassa kyky käyttää tietoa on kriittinen tekijä menestykselle. Alati niukkenevien resurssien kanssa sinnittelevän julkisen sektorin toiminnassa tiedon hyödyntämisellä on mahdollista tehdä paitsi perustellumpia myös resurssitehokkaampia päätöksiä. (Helander ym. 2020, 22.) Wiigin (2002, 237) mukaan tiedolla johtamisen käytännöt mahdollistavat tehokkaan ja kilpailukykyisen julkisen hallinnon. Tiedolla johtaminen on prosessi, joka huomioi niin tekniset kuin inhimillisetkin näkökohdat. Dataa hyödynnetään tiedolla johtamisessa rakentamalla toimivia prosesseja ja käytäntöjä datan jalostamiseen informaatioksi ja edelleen tietämykseksi. (Helander ym. 2020, 22.)

Julkisella sektorilla tietojärjestelmät ja tiedon keruun epäyhdenmukaisuudet aiheuttavat suurimmat tekniset haasteet tiedolla johtamisessa. Ongelmat estävät tietojen yhdenmukaisen hankinnan ja jakamisen eri organisaatioiden välillä. (Helander ym. 2020, 38.) Jalosen (2015, 41) mukaan suomalaisten kuntien sadat erilaiset ja yhteensopimattomat tietojärjestelmät estävät usein tehokkaan tiedolla johtamisen. Suuri ongelma on myös datan laatu, huonolaatuisesta datasta ei saada laadukasta tietoa päätöksenteon tueksi. Teknisten edellytysten olemassaolo tiedon hyödyntämiselle ei kuitenkaan aina riitä, sillä julkisten organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuurin muuttaminen ensisijaisesti tehokkaasti analysoitua tietoa hyödyntäväksi tapahtuu yleensä hitaasti. (Helander ym. 2020, 38.) Organisaatiot tarvitsevat laadukkaan datan lisäksi sopivat tiedonhallintajärjestelmät, analysointityökalut ja työntekijöiden taidot luodakseen arvokasta tietämystä ja näkemyksiä päätöksentekoon (Grover, Chiang, Liang & Zhang 2018, 391).

3.5 Mittarit tiedolla johtamisessa

Mittaaminen ja mittarit ovat osa tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen vaikutusta organisaation toimintaan voidaan havainnoida yhdistämällä tiedolla johtamisen ja organisaation suorituskyvyn mittarit. Tiedolla johtamisen onnistumista ja

menetelmien toimivuutta on mahdotonta arvioida ilman mittareita. (Bose 2004, 457–459.) Bosen (2004, 460) mukaan tiedolla johtamisessa voidaan käyttää sekä taloudellisia että toiminnallisia mittareita.

Mittareita käytetään luomaan tilannekuvaa organisaation suorituskyvystä ja niiden avulla voidaan perustella tehtyjä päätöksiä, näiden lisäksi oikein valituilla mittareilla voidaan motivoida työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan (Laihonen ym. 2013, 28). Hyvin toteutetulla mittaristolla mahdollistetaan organisaation strategian johtamista ja pystytään ohjaamaan toimintaa tavoitteiden suuntaan. Kokonaisvaltainen mittaristokokonaisuus mahdollistaa sekä operatiivisen toiminnan, strategisen muutostarpeen että tulevaisuuden johtamisen. Mittarit tulee aina johdattaa organisaation strategiasta ja niitä tulee tarkentaa organisaatiotasolta tiimien ja yksilöiden tavoitteiksi. (Valtiokonttori 2023, 20.)

Mittarit ovat yleistyneet johtamisen välineinä myös julkishallinnossa ja niiden avulla voidaan ohjata ja seurata toiminnan kehittymistä haluttuun suuntaan. Mittareita voidaan käyttää myös oppimisen mahdollistajina ja keskustelun herättäjinä työyhteisössä. Kaiken tämän hyödyn ulosmittaaminen mittareista edellyttää kuitenkin tarkkaa suunnittelua ja mittareista saatavan mittausdatan analysointia. (Jalonen 2015, 54.) Vaikuttava mittaaminen edellyttää organisaatiolta strategian ja mittareiden suhteen vahvistamista, sekä tarkastelua siitä mitä mittaamisella halutaan ja miten hyvin käytössä olevat mittarit kykenevät mittaamaan tarkasteltavaa asiaa (Valtiokonttori 2023, 20).

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN ELINTARVIKEKETJUSSA

4.1 Elintarvikevalvontaketjun kuvaus

Elintarvikeketjulla tarkoitetaan yleiskielessä elintarvikkeiden matkaa pellolta aina lautaselle asti ja tähän matkaan kuuluvia sidosryhmiä. Sidosryhmät kuuluvat alkutuotantoon, teollisuuteen, logistiikkaan, kauppaan, palveluihin ja viranomaisiin. Tässä opinnäytetyössä elintarvikeketjulla tarkoitetaan viranomaisvalvonnan elintarvikeketjua.

Elintarvikevalvontaketjun perusta nojaa niin kutsuttuun yleiseen elintarvikeasetukseen, joka määrittää valvonnan yleiset periaatteet (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus EY/178/2002 1. artikla). Elintarvikeketjun viranomaisvalvonnan tehtävänä on varmistaa, että kaikki elintarvikeketjuun kuuluvat toimijat noudattavat ja toimivat elintarvikelainsäädännön määräysten mukaisesti. Suomen elintarvikeketjun viranomaisvalvontaa hoitavat valtionhallinnon ministeriöt, keskusviranomaiset ja aluehallintoviranomaiset sekä itsehallinnolliset kunnat ja Ahvenanmaan itsehallintoalueen toimielin. (Ruokavirasto 2020.) Ruokavirasto toimii keskusvirastona maa- ja metsätalousministeriön alaisuudessa. Ruokaviraston tehtävänä on johtaa, ohjata ja kehittää viranomaisvalvonnan elintarvikeketjua, tavoitteena on saavuttaa riskiperusteisesti kohdistettu, vaikuttava, tehokas ja yhtenäinen valvonta koko valvontaketjussa. (Ruokavirasto 2019a.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Lounais-Suomen aluehallintovirasto on yksi Suomen kuudesta aluehallintovirastosta ja sen tehtävänä on ohjata ja seurata kunnallisten valvontayksiköiden tekemää elintarvikevalvontaa omalla alueellaan. Seurannasta saatavan tiedon avulla aluehallintovirasto arvioi kunnallisten valvontayksiköiden elintarvikevalvonnan vaatimuksenmukaisuutta. (Aluehallintovirasto 2022.)

Kunnalliset valvontayksiköt vastaavat suurimmasta osasta käytännön elintarvikevalvontaa. Kunnat ovat järjestäneet elintarvikevalvontansa joko itse tai yhteistoiminta-alueittain (Aluehallintovirasto 2022). Lounais-Suomen

aluehallintoviraston alueella toimii vuoden 2023 alussa kahdeksan kunnallista valvontayksikköä.

4.2 Tiedolla johtaminen elintarvikevalvontaketjussa

Tiedolla johtaminen on yksi maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen kuuluvan Ruokaviraston strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi määritelty kehittämisteema. Ruokaviraston laatima ”Elintarvikeketjun monivuotinen kansallinen valvontasuunnitelma 2021-2024” ohjaa kaikkia elintarvikeketjuun kuuluvia viranomaisia, riippumatta siitä kuuluuko organisaatio valtio- tai kunnallishallinnon alaisuuteen. (Ruokavirasto 2020.)

Ruokavirasto on määritellyt elintarvikeketjun valvonnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointiin erilaisia tunnuslukuja ja mittareita. Mittareilla seurataan esimerkiksi valvontatuloksia ja ruokamyrkytys-epidemioiden lukumääriä. Tunnuslukujen ja mittareiden tulosten perusteella arvioidaan Ruokaviraston asettamien strategisten vaikuttavuuspäämäärien toteutumista. Tunnuslukuja käytetään toiminnan arvioinnissa koko elintarvikeketjussa. (Ruokavirasto 2020.)

Tiedolla johtamisessa asetetaan asiakaslähtöisyys etusijalle ja organisaatiolähtöisyys taka-alalle. Viranomaispalveluiden tulisikin muodostaa valtakunnallisesti arvonmuodostusta selkiyttävä kokonaiskuva. Valvonnan ja elinkeinoelämän toimijoiden neuvonnan ja ohjauksen tulisi pohjautua reaaliaikaiseen tietotuotantoon, jossa olisi otettu huomioon arvoihin liittyvät inhimilliset tekijät, eivätkä pelkästään määrälliset suoritteet. (Helander ym. 2020, 38.)

Tiedon jakamisen keskeiset mahdollistajat organisaatioissa ovat digitaaliset järjestelmät, joiden avulla pystytään poistamaan yksiköiden ja eri kuntien väliset tiedonsaannin rajat. Digitaaliset järjestelmät eivät kuitenkaan yksin pysty takamaan onnistunutta tiedon jakamista, vaan tärkeitä osatekijöitä ovat yhteisölliset prosessit ja tapahtumat, jotka tukevat inhimillistä vuorovaikutusta. (Helander ym. 2020, 39.) Ruokaviraston ylläpitämä ja kehittämä ympäristöterveydenhuollon keskitetty toiminnanohjaus ja tiedonhallintajärjestelmä Vati on otettu käyttöön

vuonna 2019. Vati on tietovarasto ja käyttöliittymä, jolla hallinnoidaan elintarvikelain mukaisia valvontakohteita ja -toimenpiteitä, suunnitellaan valvontaa sekä tehdään toiminnan seuranta ja raportointia. (Ruokavirasto 2019b)

5 TUTKIMUKSELLISEN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa selvitettiin tutkittavien kokemuksia ja omaa ymmärrystä tiedolla johtamisen aihekokonaisuudesta. Laadullinen tutkimus sopi erinomaisesti kyseisen aiheen selvittämiseen, sillä tiedolla johtamisesta ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan näkemys ja kokemus vaihtelee yksilöiden ja toimintaympäristöjen välillä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkitaan ihmisten kokemia ajatuksia ja merkityksiä selvittävänä olevasta aiheesta. (Varto 1992, Vilkan 2015, 118 mukaan.) Laadullisessa tutkimuksessa esiintyy aina kysymykset 'miten?' ja 'miksi?', tämä siitä syystä, että tarkoituksena on selvittää tutkittavan aiheen merkityksiä tutkittavien näkökulmasta (O'Brien ym. 2014, 1248). Vilka (2015, 120) toteaa, että laadullinen tutkimus ei pyri löytämään aihepiiristä yhtä totuutta vaan tutkittavien kokeman todellisuuden, jota ei kykene havaitsemaan välittömin havainnoin.

Tapaustutkimuksessa tärkeintä on syvällisen tiedon selville saanti, vaikka pienestäkkin tutkimuskohteesta (Hoon 2013, 522). Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella ei pyritä tuloksen tilastolliseen yleistämiseen. Tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus voidaan rajata useammalla kriteerillä, tässä työssä rajaus tehtiin maantieteellisin perustein. Tapaustutkimuksissa yleinen tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelut. Haastattelu on joustava menetelmä ja mahdollistaa ihmisten toimintaan liittyvien ilmiöiden tutkimisen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 52–55.)

5.2 Opinnäytetyön tiedonantajat

Opinnäytetyön tiedonantajina toimivat Lounais-Suomen alueen kunnallisten elintarvikevalvontayksiköiden johtavassa roolissa toimivat henkilöt. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka vastaavat strategisen ja operatiivisen toiminnan johtamisesta omissa organisaatioissaan ja käyttävät tietoa päivittäisessä

työssään. Haastateltavilla oli paras näkemys tiedolla johtamisen tilanteesta kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä.

5.3 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jotka tehtiin kahdenkeskisesti. Haastattelut ovat tutkimusten yleisin aineistonkeruumenetelmä (Vilkkä 2015, 122). Haastatteluilla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kiinnostuksen aiheena olevasta ilmiöstä ja ne sopivat siksi hyvin kehittämistöihin. Haastattelut korostavat tutkittavaa yksilöä ja hänen yksilöllistä näkemystään tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.) Haastatteluilla saadaan selville tutkittavien kokemuksia laajemmin, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella saataisiin. Haastatteluissa läsnä oleva vuorovaikutus tutkittavan ja tutkijan kanssa auttaa keskustelun sujuvuutta. (Neitola 2011, 102.)

Tutkija määritteli teemahaastatteluun ennakolta tutkittavan aiheen kannalta oleelliset teemat, pohjaten teemavalinnat teoreettiseen ja kokemusperäiseen tietoon. Ennakkoon valmistellut haastattelukysymykset eivät sitoneet tutkijaa, vaan haastattelun kulkua voitiin muuttaa tilanteen mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.) Haastattelut voidaan suorittaa kahden kesken tai ryhmähaastatteluna, johon osallistuu useita haastateltavia samanaikaisesti. Tekemällä haastattelut yksitellen saatiin mahdollisesti selville myös eroja eri valvontayksiköiden välillä. Kahdenkeskisillä haastatteluilla saatiin haastateltavat avautumaan aiheesta vapautuneemmin. Ryhmähaastattelun ongelmana olisi ollut saada kaikkien osallistujien mielipiteet kuulluiksi ja muun muassa tästä syystä tämän opinnäytetyön haastattelut tehtiin kahdenkeskisesti. (Vilkkä 2015, 124–126.)

Haastateltavat henkilöt rekrytoitiin tutkimukseen ensin ottamalla yhteyttä haastateltaviin puhelimitse ja alustavan suostumuksen jälkeen sähköpostilla lähetetyllä kutsuviestillä, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tiedotettiin haastattelussa käsiteltävistä teemoista. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden isäntäorganisaatiolta haettiin tutkimuslupa. Tutkimuksessa haastateltavien tiedonantajien lukumäärä oli seitsemän kappaletta. Tulososiossa esitettävien alkuperäislainauksen kohdalla haastateltavat on numeroitu H1-7.

Haastattelut toteutuivat viikolla 9 vuonna 2023. Haastattelukysymysrunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelurunko toimi apuna haastattelun toteuttamisessa, kysymysten muoto ja esittämisjärjestys kuitenkin vaihteli haastattelujen välillä. Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -sovelluksen avulla, ja ne tallennettiin sovelluksen tallennusominaisuudella. Tallennettu haastatteluaineisto saatettiin analysoitavaan muotoon, eli haastattelutallenteet muutettiin tekstimuotoon. Tekstiedostot nimettiin menetelmällä haastattelu 1, haastattelu 2., ja niin edelleen. Litterointi on työlästä, mutta mahdollistaa tutkijan perehtymisen aineistoon. (Vilkkä 2015, 137.) Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Wordin automaattista litterointiominaisuutta. Litteroitua materiaalia muodostui 74 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoko 12. Koneellinen litterointi säästi merkittävästi tutkijan työaika. Säästetty työaika voitiin käyttää aineiston tarkempaan analysointiin, sillä työaika oli tutkimuksessa rajallinen.

5.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkoi jo tiedonkeruuvaiheessa, koska tutkija toimi haastattelussa tiedonkeruun tutkimusvälineenä. Tutkijan esiymmärrys käsiteltävästä aiheesta vaikuttaa aina haastatteluun ja samalla tiedon analysointiin. Laadullisen tutkimuksen analyysi ei olekaan objektiivista, vaan on aina väritynyt tutkijan näkemyksellä. (Puusa 2020, luku "Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin".) Tutkijalla oli kahdenkymmenen vuoden kokemus tutkimuksen toimintaympäristöstä, tämä tiedostettiin analyysivaiheessa ja kaikkea kertynyttä materiaalia tulkittiin mahdollisimman objektiivisesti. Vilkkä (2015, 172) kertoo, että tutkija tekee oman kuvauksen tutkittavasta aiheesta tutkimusaineistoon tukeutuen. Fenomenologista lähestymistapaa käyttävässä analyysissä ollaan kiinnostuneita merkityssuhteista ja merkityskokonaisuuksista liittyen tutkittavaan aihepiiriin.

Aineiston analysointi aloitettiin haastattelutallenteiden litteroinnilla ja sisällön läpikäymisellä. Aineistolähtöisessä tutkimuksen analyysissä syntyvät tulokset ja teoriat tukeutuvat aineistoon. Aineistosta saatavia yksittäisiä havaintoja kehitte-

tään yleisempiin ilmauksiin, tällaista analyysia kutsutaan induktiiviseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysiketjun esimerkki on esitetty taulukossa 1. Litteroidusta aineistosta lähdettiin hakemaan ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Löydetyt alkuperäisilmaukset siirrettiin Excel-taulukkoon. Saatua aineistoa analysoitiin edelleen muodostamalla alkuperäislainauksista pelkistettyjä ilmaisuja, jotka edelleen sijoitettiin alaluokkiin. Analysointia jatkettiin muodostamalla alaluokista yhä yläluokkia ja näin syntyneet yläluokat muodostuivat aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 218–220) analyysi rakentuu aineiston perusteella eikä luokkien määrää voitu määrittellä ennakkoon. Analyysissä syntyneitä yläluokkia käytettiin tutkimuksen tulososion rakenteen pohjana.

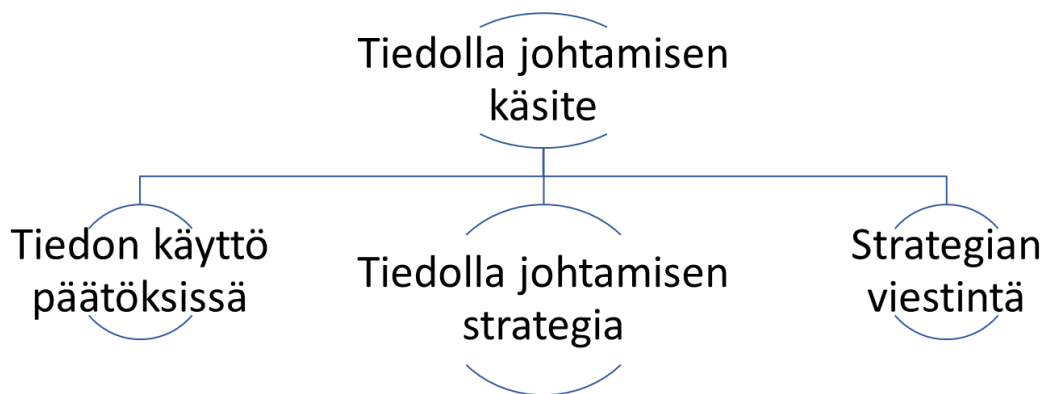
Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<i>pyritään saamaan mahdollisimman hyvää informaatio, joiden päätösten tueksi ja päästäisiin niinku parempiin tuloksiin.</i>	Tieto päätösten tueksi	Tieto päätösten vakuuttajana	Tiedolla johtamisen hyödyt
<i>mutta että me saataisiin kiinni se suunnitelman mukaisuus niin niin sitten se olisi hyödyllinen työkalu vati.</i>	Suunnittelun työn seuranta	Tieto työnjohtamisessa	Tiedolla johtamisen hyödyt

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tiedolla johtaminen Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä

Tutkimuksessa selvitettiin tiedolla johtamisen käsitteen tunnettavuutta. Tutkimuksessa selvisi, että tiedolla johtamisen periaate kuvailtiin samankaltaisesti. Kuviossa 2 on esitetty aineiston analyysissä saadut tiedolla johtamisen käsitteeseen liittyvät alaluokat.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen käsite ja haastattelussa muodostuneet alaluokat

Haastateltavat määrittivät tiedolla johtamisen olemassa olevan tiedon hyödyntämisenä päätöksenteossa ja johtamisessa, luonnollisesti hieman vaihtelevin sanakäantein. Määrittelyn samankaltaisuutta haastateltavien kesken selittää työskentely johtavassa asemassa kunnallisessa virassa. Haastatteluissa nousi esille, että viranomaistyössä tiedon tulee ohjata toimintaa ja päätöksiä. Kunnallisessa organisaatiossa poliittisille päättäjille esitettävät päätökset on myös perusteltava olemassa olevaan tietoon perustuen. Päätöksenteko koetaan siis aina olemassa olevaan tietoon perustuvaksi. Yksi haastateltava totesi, että johtamista on tehty ennenkin samalla tavalla, mutta nyt tätä toimintaa kutsutaan tiedolla johtamiseksi.

Mä oon aina tehnyt viranomaistyötä ja mun mielestä siis senhän täytyy perustua tietoon. (H3)

Ruokaviraston elintarvikeketjun strategian toteuttamisen yhdeksi kehittämisteemaksi määritelty tiedolla johtaminen jakoi haastateltavien joukossa mielipiteitä. Muutamit haastateltavat kertoivat, että eivät olleet lainkaan huomanneet kyseistä kehittämisteemaa ja käsitettä kansallisessa valvontasuunnitelmassa. Haastateltavien joukossa oli myös niitä, jotka olivat havainneet tiedolla johtamisen kehittämisteeman, mutta kokivat ettei se ollut konkretisoitunut valvontatyössä mitenkään. Yhtenä syynä kehittämisteeman vaikuttavuuden puuttumiseen esitettiin Ruokaviraston passiivista roolia ohjaavana keskusviranomaisena. Haastatelluissa tuli esille, että kunnalliset yksiköt odottavat Ruokaviraston laativan konkreettiset toimenpiteet, joita kunnalliset yksiköt toteuttaisivat. Yhden haastateltavan mielestä tiedolla johtaminen on otettu laajasti kehittämisteemaksi julkisella sektorilla, mutta tiedolla johtamista tehdään väärin ja sitä ei osata.

No kyllä niitä poimitaan sinne meidän valvontasuunnitelmaan. Paljon riippuu sitten siitä, että miten konkreettisesti ne oikeasti ohjeistetaan niinku Ruokavirastosta. (H5)

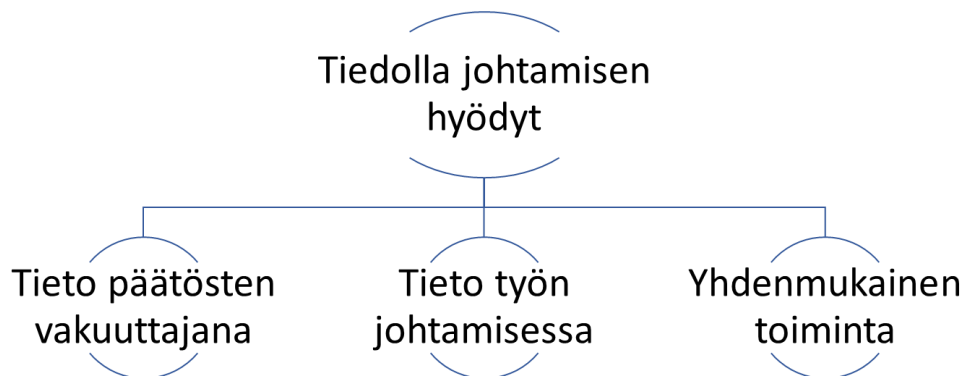
Haastateltavien mukaan strategisen kehittämisteeman viestintä oli epäonnistunut. Haastateltavat kertoivat saaneensa tietoa valtakunnallisen valvontasuunnitelman kautta, mutta kehittämisteemasta olisi toivottu viestintää muutakin kautta. Tiedottamista ja aiheen avaamista olisi odotettu koulutustilaisuuksissa tai Ruokaviraston ja aluehallintoviraston suorassa tiedottamisessa.

Mä en ole saanut siitä oikeastaan mitenkään muuten tietoa, kun sillä tavalla, että mä olen itse lukenut tai sitten kollegan kanssa keskustellut. (H5)

6.2 Tiedolla johtamisen käytänteet ja kokemukset Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä

6.2.1 Tiedolla johtamisen hyödyt

Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan tiedolla johtamisen tuomasta hyödyistä elintarvikevalvonnassa. Vastauksissa toistuivat johtamiseen liittyvät eri teemat. Kuviossa 3 esitetään vastauksista muodostuneet kolme alaluokkaa.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen hyödyt ja alaluokat haastattelun perusteella

Tietoa pidettiin vakuuttavana tekijänä, jolla voidaan perustella johtamisen toimenpiteet. Tietoa hyödynnetään haastateltavien mukaan työn seurantaan ja työn johtamiseen. Mitatulla ja nähtävissä olevalla tiedolla voidaan seurata toiminnan kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Yksi haastateltavista kuvasi toiminnan johtamista seuraavasti:

[–] perustuisi toiminnasta saataviin tilastotietoihin. Verrataan omiin vanhoihin tietoihin tai yleisesti sitten muualta saataviin vastaaviin tietoihin. (H6)

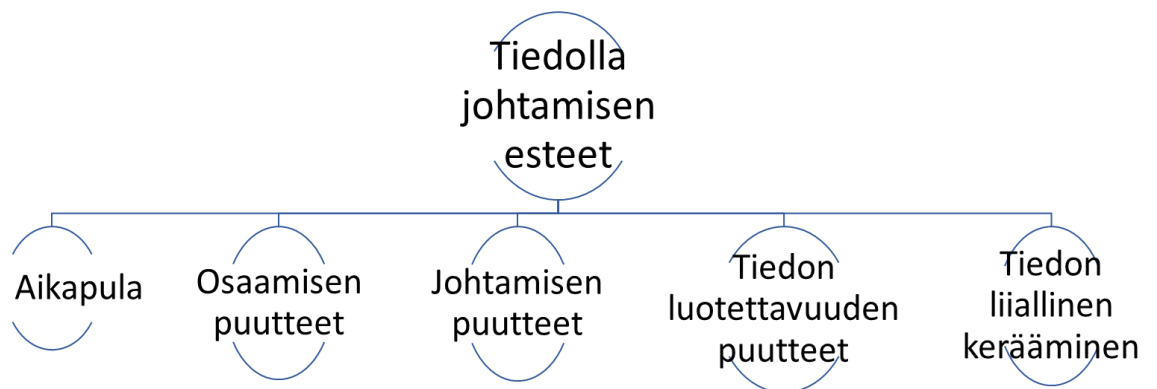
Tiedolla johtamisen koettiin myös tuovan apua arkiseen työnjohtamiseen. Tiedolla voidaan seurata johdettavan tiimin suoriutumista, tarvittaessa jopa henkilötasolle asti. Tiedon ollessa helposti saatavilla tietojärjestelmistä, pystyy johtaja keskittymään johdettavaan kokonaisuuteen. Elintarvikevalvonta on suunnitelmalista työtä ja suunnitelman toteutumisen seuranta ei haastattelujen perusteella ilman tiedolla johtamisen välineitä pystyisi todentamaan.

Johtamisen kannaltahan sillä saadaan tosi paljon, just se työkalu siihen, että sulla on niinku mahdollisuus seurata ihan tarkastajakohtaisestikin, jos on tarve. (H6)

Yhtenä tiedolla johtamisen hyötynä nähtiin myös toiminnan yhdenmukaistuminen viranhaltijatasolla sekä yksikköjen välillä. Päätösten laadun koettiin parantuvan, kun kaikilla on käytössä yhteneväiset raporttipohjat.

6.2.2 Tiedolla johtamisen esteet

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi haastatteluissa tuotiin esille runsaasti tiedolla johtamisen esteitä elintarvikevalvonnan työssä. Haastatteluaineiston perusteella syntyneitä tiedolla johtamisen esteiden alaluokkia muodostui viisi kappaletta ja ne on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Tiedolla johtamisen esteet ja alaluokat haastatteluaineiston mukaisesti

Haastateltavien henkilökohtaisista esteistä yleisimmin haastatteluissa nousi esille aikapula ja oman osaamisen puute. Ajanpuute haastattelujen perusteella johtaa siihen, ettei saatavilla olevaan tietoon ehditä perehtymään riittävästi. Tiedon hyödyntäminen jää pintapuoliseksi, kun ei ole aikaa tutustua raporttien sisältöön. Ajan puutteeseen nivoutuu myös esille tullut osaamisen puute, sillä tietojärjestelmien ominaisuuksiin ja raportointimahdollisuuksiin ei ole haastateltavien mukaan riittävästi aikaa tutustua ja opetella niiden käyttöä. Tiedonhallintajärjestelmä Vatin teknisen osaamisen puute tuli myös esille haastatteluissa, haastateltavat kokevat epävarmuutta siitä, miten ja mitä tietoa lähtisivät hakemaan. Vatin tiedetään sisältävän paljon tietoa, mutta mikä siitä on oleellista ja hyödyllistä käytännön työssä on jäänyt epäselväksi haastatelluille.

Että mitä sieltä sitten lähtisi poimimaan ja miten sitä hyödyntäisi, niin se on ehkä vielä vähän semmoinen kysymys. (H4)

Johtaminen nostettiin esille yhtenä esteenä tiedolla johtamiselle. Erityisesti esteenä pidettiin sitä, että keskusviraston johtamista ei ymmärretty ja koettiin että Ruokaviraston ja aluehallintoviraston tiedon tarpeet eivät kohdanneet kuntatason tiedon tarpeiden kanssa. Tiedon keruun koettiin olevan liiaksi keskusviraston johtamaa ja kunnallisten yksiköiden mielipiteitä ei olla kuultu. Yksittäisiä kommentteja ilmaistiin myös tiedolla johtamisen osaamisen puutteesta yleisesti elintarvikevalvontaketjussa.

Välillä tuntuu, että Ruokavirastolla ja ehkä sitten aluehallintovirastolla on niinku erilaisia tarpeita sille tilastotiedolle, mitä sitten meillä ihan siellä arkipäivässä. (H3)

Haastatteluissa esteenä pidettiin myös tiedolla johtamisen nimissä kerättävän ylimääräisen tiedon määrää. Haastateltavat toivat esille, että nykyään kerätään valtavasti tietoa, ilman että sen tarvetta perustellaan mitenkään ja tämä tiedonkeruu vie runsaasti työaikaa.

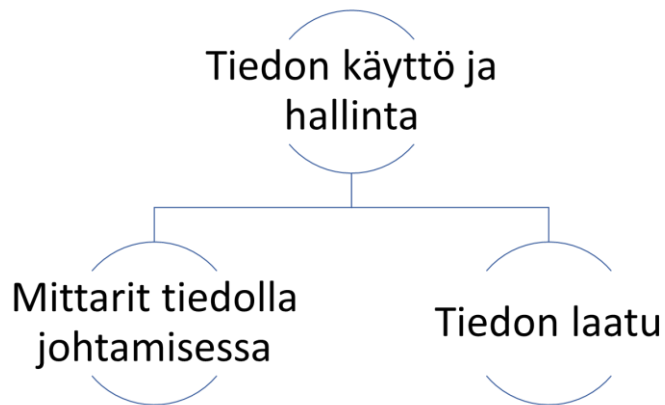
Eli mehän niinku tällä hetkellä viranomaistoiminnassa hukutaan siihen loputtomaan tiedonkeruuseen. (H2)

Tietojärjestelmä ja tiedon luotettavuus nousi esille esteenä tiedolla johtamiselle keskusteltaessa tietojärjestelmistä. Vatin tietoihin ei yleisesti ottaen täysin luotettu ja koettiin, että sinne kerättiin tietoja, joiden luotettavuutta ei voitu mitenkään varmistaa. Esimerkkeinä nostettiin mm. valvontakohteiden lukuisat ominaisuustiedot sekä alkutuotantokohteet, joiden tietojen luotettavuutta kyseenalaistettiin. Tietojärjestelmän teknisiä puutteita esitettiin lisäksi esteinä sujuvalle tiedon käytämiselle johtamisessa.

Mutta nyt meidän pitää elää sen kanssa, että monet niistä tiedoista on varsin epäluotettavia. (H7)

6.2.3 Tiedon hallinta ja käyttäminen

Tiedolla johtamisessa tietoa tulee hallita ja sitä tulee käyttää. Kuviossa 5 on esitetty haastatteluaineiston perusteella syntyneet tiedon käytön ja hallinnan alaluokat.



Kuvio 5. Haastatteluaineiston perusteella syntyneet tiedon käytön ja hallinnan alaluokat

Haastatteluissa tähän teemaan liittyen tuli esille mittareiden käyttö ja tiedon laadukas tallentaminen. Haastattelujen perusteella mittareiden käyttö toiminnan johtamisessa ei ole tällä hetkellä vakiintunut ja yleinen käytäntö. Monessa haastattelussa tuli esille, ettei käytössä ole mitään mittareita. Niissä yksiköissä, joissa mittareita oli käytössä, ne painottuivat talousseurantaan ja niin kutsuttujen perusuoritteiden seurantaan, eli tarkastusten määrään ja kattavuuteen. Ruokavirasto on laatinut strategisten tavoitteiden seurantaan mittareita, jotka eivät kuitenkaan ole valvontayksiköissä aktiivisessa käytössä. Osa haastateltavista toivoi Ruokaviraston laatimia yhteisiä mittareita ja osa haastateltavista koki, että Ruokaviraston laatimat mittarit eivät palvele kuntien tekemää työtä. Yleinen asenne mittareiden käyttämiseen ja niiden käytettävyyteen oli epäilevä. Muutama haastateltava kertoi yksiköllä käytössä olevan laatujärjestelmän sisältävän mittareita.

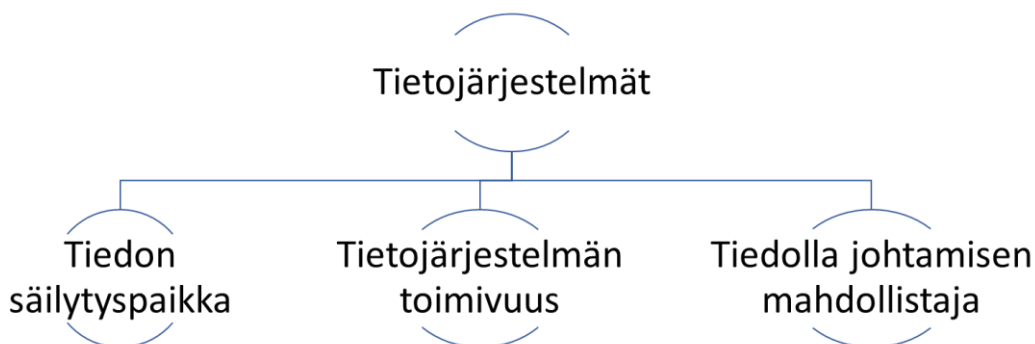
No mä oon ihan sitä mieltä, että semmoisia mittareita on hyvin vaikea löytää, jotka oikeasti toimisi hyvin. (H7)

Tiedolla johtamisen pohjana käytettävän tiedon laatuun on kiinnitetty huomiota jokaisen haastateltavan mukaan. Tapoja tiedon yhdenmukaiseen eli laadukkaaseen tallentamiseen olivat esimerkiksi omat ohjeet ja perehdytyksen ohjeistus. Lisäksi monessa haastattelussa mainittiin keinona työyhteisön aktiivinen keskustelu tulkinnoista ja tiedon kirjaamisen tavoista. Laatutyö ja sisäiset auditoinnit tulivat myös esille muutamassa haastattelussa.

Meillä on tota laaturyhmä, joka kokoontuu säännöllisesti ja muun muassa näihin asioihin siellä ollaan kiinnitetty huomiota, että kirjaukset tulisi yhdenmukaisesti. (H3)

6.2.4 Tietojärjestelmät

Tiedon hallintaan ja käyttämiseen liittyvät tietojärjestelmät synnyttivät vilkasta keskustelua haastatteluissa, sillä kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä on otettu vuonna 2019 käyttöön uusi tiedonhallintajärjestelmä Vati. Haastatteluissa tuli esille tietojärjestelmien mahdollistama tiedolla johtaminen ja tiedon hallittu säilyttäminen, mutta myös epäluottamus tietojärjestelmän toimivuuteen. Haastatteluaineiston perusteella syntyneet alaluokat on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tietojärjestelmät ja sen alaluokat haastatteluaineiston perusteella

Monessa haastattelussa esille nousi Vatin tuoma parannus entisiin tiedonhallintajärjestelmiin. Haastatteluissa Vatia kuvailtiin hienoksi työkaluksi ja kerrottiin sen sisältävän paljon tietoa ja toiminnallisuuksia, jotka mahdollistavat tiedolla johtamisen. Vatin tarjoamat raportit koettiin hyödyllisiksi ja luotettaviksi

[–]siellä on niinku paljon tietoa saatavilla ja koko ajan se jotenkin niinku paranee. Siellä tulee aina uutta tietoa ja uudenlaisia taulukoita ja muuta. Että se on parantunut koko ajan. Että hyvä työkalu. (H4)

Yksittäisessä haastattelussa esille tuotiin epäluottamus Vatin toiminnallisuuteen ja sen tarjoamiin tietoihin. Tietojärjestelmän toimimattomuus ja käyttäjäystävällisyyden puute nähtiin esteenä Vatin käyttämiselle tiedolla johtamisessa.

Johdan toimintaa, niin mä en käytä sitä Vatia. (H2)

Tiedolla johtamisen mahdollistamisen lisäksi Vatin todettiin olevan valvontatiedon säilytyspaikka. Muutamassa haastattelussa tuli esille, että yksikössä ylläpidetään yhä yksittäisiä Excel-taulukoita, koska koetaan että jokin tiedon tarve ei vielä onnistu Vatia käyttämällä. Pääsääntöisesti Vati on valvontayksiköissä valvontatiedon ainoa säilytyspaikka ja tämä koettiin hyvänä kehityksenä. Tiedon hallinnan kannalta tärkeänä pidettiin, että tieto on helposti löydettävissä ja hallittavissa yhdessä paikassa.

Erillisistä excel-tiedostoista ja tällaisista niin niistä on päästy jo eroon, että sellaisia ei enää ylläpidetä. Joo, eli Vati on se mihin kaikki tieto kirjataan. (H5)

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää elintarvikevalvonnan johtavissa rooleissa toimivien viranhaltijoiden mielipiteitä ja kokemuksia tiedolla johtamisesta ja sen käytänteistä arkisessa työssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa tiedolla johtamisen tilanteesta Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemän kunnallisen elintarvikevalvonnan ohjauksen kehittämisen tueksi.

Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella Lounais-Suomen kunnallisissa elintarvikevalvontayksiköissä tiedolla johtamisen teema ja periaatteet tunnistetaan hyvin, mutta käytännön toimenpiteet vaihtelevat suuresti valvontayksiköittäin. Tutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa tiedolla johtamisen käytänteistä, mahdollisuuksista ja esteistä. Saatua tutkimustietoa voidaan käyttää Lounais-Suomen aluehallintoviraston tekemässä kunnallisten valvontayksiköiden ohjaamistyössä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Lounais-Suomen kunnallisten elintarvikevalvontayksiköiden johtavassa roolissa toimivat viranhaltijat tuntevat tiedolla johtamisen periaatteet hyvin ja teema ymmärretään yhtenäisesti. Kaikki tutkimuksessa haastatellut kuvasivat tiedolla johtamisen periaatteen samankaltaisesti. Tiedolla johtaminen ymmärretään yksiköissä samalla tavalla, mutta miten tiedolla johtamisen käytänteitä on toteutettu, vaihtelee suuresti valvontayksiköiden välillä. Osa haastatelluista kertoi hyödyntävänsä kerättyä tietoa ja mittareita säännöllisesti, mutta haastatteluissa tuli esille myös epäluottamus tällä hetkellä kerättävään tietoon ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin ylipäänsä.

7.1 Pohdintaa tuloksista

Tiedolla johtamisen käsite tunnetaan hyvin haastateltujen viranhaltijoiden yksiköissä. Kaikki haastatellut kuvasivat tiedolla johtamisen periaatteena olemassa olevan tiedon käyttämistä päätösten pohjana. Vastauksissa näkyy työskentely kuntaorganisaatioissa, joissa asioiden ja päätösehdotusten esittely kunnallis-päättäjille tulee olla hyvin tietoon perusteltua. Haastatteluissa nousikin esille kysymys, siitä onko tiedolla johtaminen uusi asia, sillä moni johtaja koki toimineensa samoin periaattein aina. Samanlaiseen tulokseen on päätenyt Mårtensson (2000,

204–205) kysyessään onko tiedolla johtaminen vain vanhojen johtamisoppien uudelleen nimeämistä. Tiedolla johtamisen teema on siis tunnistettu hyvin jo aiemmin ja sen esille otto Ruokaviraston strategisena kehittämisteemana ei ollut lisännyt haastateltavien tietoisuutta tiedolla johtamisesta.

Tiedolla johtamisen hyötyinä haastatellut kokivat tiedon avulla päätösten perustelun sekä tehdyn työn ja tavoitteiden toteutumisen seuraamisen. Tietojen keruu yhteiseen valvontatietojärjestelmään Vatiin on tehnyt mahdolliseksi toteuttaa näitä tiedolla johtamisen hyötyjä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille ristiriita Vatin tietojen hyödyllisyydestä. Osa haastatelluista kertoi tukeutuvansa vain Vatissa olevaan tietoon ja tekevänsä kaiken työn seurannan sen kautta, kun taas muutamat haastateltavat kertoivat epäluottamuksesta Vatissa oleviin tietoihin. Epäluottamusta perusteltiin liiallisella tietojen keruulla, jonka todenmukaisuutta ei pystytä varmentamaan sekä Vatin teknisellä toimimattomuudella. Julkisen sektorin tietojärjestelmien ongelmat ja toimimattomuudet on todettu myös aiemmassa tutkimuksessa tiedolla johtamisen esteenä (Helander ym. 2020, 38).

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu huonolaatuisen tiedon vaikutus henkilökunnan työtyytyväisyyteen (Haug, Zachariassen & van Liempd 2011, 173). Sama havainto saatiin myös tässä tutkimuksessa, osa haastatelluista epäili tietojen paikkansapitävyyttä ja perusteli tällä tietojärjestelmän käyttämättömyyttä. Tiedonhallintajärjestelmä Vatiin luotavaan tietoon onkin tutkimuksen perusteella kiinnitetty valvontayksiköissä huomiota laatimalla kirjausohjeita ja huomioimalla asia perehdytyksen yhteydessä. Tietojärjestelmässä olevan tiedon laadun parantamisessa myös aluehallintovirasto voisi aktiivisesti viestiä mahdollisista heikkouksista tiedon laadussa ja ohjeistaa kunnallisia valvontayksiköitä kirjaustavoissa.

Tutkimuksen perusteella esteinä tiedolla johtamisen tehokkaalle hyödyntämiselle koetaan paitsi edellä mainitut epäluottamus tiedonkeruujärjestelmään ja tiedon laatuun, niin erityisesti aikapula ja siihen linkittyvä henkilökohtaisen osaamisen puute. Aikapula työssä johtaa siihen, ettei esimerkiksi Vatissa löytyviin raportti-tietoihin pystytä keskittymään riittävästi eikä ehditä opettelemaan kaikkia mahdollisia tapoja tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen. Tiedon käyttäminen jää

pintapuoliseksi ja mahdollisuudet työn kehittämiseen hyödyntämättä. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tiedolla johtamisen esteistä ovat samanlaisia kuin ne, joita on tunnistettu muun muassa tutkittaessa julkisen sosiaalialan kokemuksia tiedolla johtamisesta (Salovaara, Leinonen, & Silén 2021, 379). Aluehallintoviraston tekemä kunnallisten valvontayksiköiden seurantatyö voisi olla apu kunnallisten yksiköiden aikapulaan. Seurantaraporttien ja mittareiden keskitetty laadinta ja aktiivinen jakaminen kunnallisille yksiköille voisi säästää merkittävästi työaikaa valvontayksiköissä ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen voisi tehostua. Ajansäästö ja yhteistyössä laaditut mittarit voisivat parhaassa tapauksessa parantaa merkittävästi johtamisen laatua ja valvontayksiköiden tehokkuutta.

Tutkimuksessa selvisi, että keskusvirastona toimivan Ruokaviraston tavoitteita ja johtamista ei aina ymmärretty kunnallisissa valvontayksiköissä. Tiedon tarpeiden koettiin olevan hyvin erilaiset. Aluehallintovirasto voisi myös tässä asiassa olla aktiivinen ja ohjaustoiminnassaan tuoda esille sekä perustella keskusviraston tavoitteita ja strategiaa. Vastavuoroisesti kunnallisten valvontayksiköiden tarpeita voitaisiin viedä aktiivisesti aluehallintoviraston kautta Ruokaviraston tietoon.

Tiedolla johtamisen mahdollistavat mittarit olivat tutkimuksen perusteella hyvin vähäisesti käytössä kunnallisissa valvontayksiköissä. Käytettävät mittarit ovat pääasiassa talouslukuihin liittyviä ja valvontatoiminnan perusasioiden mittaamista, esimerkiksi tarkastusten lukumäärän mittaamista. Useassa valvontayksikössä ei ole mitään mittareita aktiivisessa käytössä. Bosen (2004, 457–459) mukaan tiedolla johtamisen onnistumista ja menetelmien toimivuutta on mahdotonta arvioida ilman mittareita, joten mittareiden käyttöönotto valvontayksiköissä on selkeä kehityskohde.

Ruokaviraston laatimat strategisten tavoitteiden seurantamittarit eivät tutkimuksen perusteella ole valvontayksiköissä aktiivisessa käytössä. Haastatteluissa tuli esille, että Ruokaviraston laatimien mittareiden ei koeta palvelevan kuntien tekemää työtä. Huomio nivoutuu aiemmin mainittuun Ruokaviraston johtamisen ja strategian parempaan viestintään, jossa aluehallintovirasto voisi olla aktiivinen osapuoli. Tutkimuksessa nousi esille myös toive yhteisesti laadituista mittareista. Yhteisesti laadittujen työnseurannan mittareiden etuna voidaan arvioida olevan

ajansäästö, yksiköiden välinen vertailtavuus ja yhteiset kehittämisteemat. Aluehallintovirastolla voisi olla rooli yhteisten mittareiden laadinnassa joko alueellisesti tai valtakunnallisella tasolla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden pohjalta. Edellä mainitut käsitteet kytkeytyvät toisiinsa, eivätkä ole yksiselitteisiä. Uskottavuus viittaa tutkimuksen aineiston keräämisen asianmukaisuuteen ja tulosten analysoinnin huolellisuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella valittujen tutkimusmenetelmien ja lähestymistapojen oikeellisuudella. (Puusa 2020, luku ”Laadullisen tutkimuksen luotettavuus”.) Tapaustutkimuksen ihmisiä ja toimintaympäristöä koskevat kuvaukset ovat usein ainutkertaisia, joten yleiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät sellaisenaan sovellu (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Riippumatta siitä käytetäänkö määrällisiä tai laadullisia tutkimusmenetelmiä, lopputuloksena tutkimukselle tavoitellaan täsmällisyyttä (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers 2002, 19). Tutkimuksen luotettavuutta ja täsmällisyyttä parannetaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutus ja näin on pyritty toimimaan tässä opinnäytetyössä (Hirsjärvi ym. 2009, 232).

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eikä tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan laajempaa kokonaisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta heikensi pieni haastateltavien otos. Pientä otosta kuitenkin puolsi aineistossa havaittu toisto, eli tutkimuksen saturaatio saavutettiin. Tutkimustuloksia ei voida myöskään pitää toistettavina samassa tutkimusympäristössä, sillä tutkittavien näkemys ja kokemus tutkittavasta aiheesta kehittyy jatkuvasti. Tutkimus voitaisiin kuitenkin toistaa toisessa vastaavassa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistamia tutkimuseettisesti hyviä tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–14). Kaikille haastatteluun kutsutuille henkilöille lähetettiin sähköpostilla etukäteen tiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe ja annettiin tietoa haastattelussa käsiteltävistä teemoista.

Tiedotteessa myös tiedotettiin osallistujia heidän oikeuksistaan tutkimuksessa, muun muassa oikeus kieltäytyä tutkimuksesta, ohje ilmoittautua tutkimukseen ja lisätietojen antaja. Jokainen haastattelu äänitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Litteroitu aineisto pseudonymisoitiin poistamalla kaikki viittaukset henkilöihin tai haastateltavan henkilön kannalta tunnistettaviin tietoihin. Haastatteluista syntyneitä materiaalia, käsitteli vain tämän opinnäytetyön tekijä. Aineiston käsittelystä laadittiin aineistonhallintasuunnitelma. Julkaistavan materiaalin osalta huolehdittiin siitä, ettei kukaan haastateltavista ollut tunnistettavissa.

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa vältettiin epärehellisyyttä. Tutkimuksen tekijä ei ollut aina samaa mieltä haastateltavien kanssa, mutta sen ei annettu vaikuttaa tutkimustuloksiin ja kaikki näkemykset otettiin tasapuolisesti huomioon. Kaikki haastatteluissa saatu aineisto käsiteltiin yhtä arvokkaana. Tutkimuksen tuloksia ei keksitty eikä kaunisteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25-26.)

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen lopputuloksena syntyneitä tietoja voidaan jatkossa käyttää hyväksi aluehallintoviraston kuntayksiköille tekemän ohjaus- ja neuvontatyön suunnittelussa. Tutkimuksen tulosten viestintä Ruokavirastolle antaa mahdollisuuden pohdita onko viestintä elintarvikeketjun strategiasta kaikilta osin ollut tehokasta ja onnistunutta.

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä nousi esille aiheita, joita voisi tarkastella ja kehittää edelleen. Mahdollisia jatkossa kehitettäviä ja tutkittavia aiheita voisivat olla:

–kuntayksiköiden kanssa yhteistyössä tehtävä mittariston valmistelu, joka hyödyttää molempia osapuolia

–tutkimus kuntayksiköille hyödyllisistä mittareista ja niiden tietolähteistä

7.4 Tutkijan oma oppimiskokemus

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkijan ammatillinen ja henkilökohtainen osaamiseni laajeni ja kehittyi. Tutkija oppi työn suunnitelmallisuuden, aikataulutuksen ja itsenäisen työskentelyn tärkeyden toteuttaessaan tutkimuksellista opinnäytetyötä.

Tiedonhaku- ja tutkimusmenetelmäosaaminen lisääntyi etsittäessä kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleja ja muuta lähdekirjallisuutta tiedolla johtamisesta ja tutkimusmenetelmistä. Tutkimusmenetelmäteorian käytäntöön vienti tutkimuksessa lisäsi kehitysoosaamista. Tiedolla johtamisen teorian yhteys käytäntöön avautui opinnäytetyötä tehtäessä.

Haastattelujen toteuttaminen ja asiointi eri organisaatioiden kanssa aina tutkimuslupien hakemisesta alkaen ja päättyen konkreettiseen haastatteluun kasvatti sosiaalisen kanssakäymisen osaamista.

Opinnäytetyöprosessin yhdistäminen täysiaikaiseen perhe- ja työelämään toi mukanaan omat haasteensa, mutta samalla kehittyi tutkijan henkinen osaaminen. Stressinsietokyky sekä kyky käsitellä epävarmuutta ja epätäydellisyyttä paraniivat. Ajanhallinta-, järjestelmällisyys- sekä tehtävien priorisointitaidot lisääntyivät merkittävästi.

Lopputuloksena opinnäytetyön suorittamisesta tutkijalla on entistä parempi kyky ja valmius toteuttaa haastavia kehitystehtäviä ja ottaa vastuu niiden valmistumisesta.

LÄHTEET

Aladwan, S.A., AL-Yakoub, T.A. & Adaileh, A.M. 2022. Challenges of knowledge management in the public sector: evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan. *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 6, 1896–1913. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/TQM-09-2021-0253>

Aluehallintovirasto 2022. Elintarvikevalvonta. Viitattu 3.11.2022 <https://avi.fi/tieto-meista/tehtavamme/elintarvikevalvonta>.

Bose, R. 2004. Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 Nro. 6 (2004), 457–468. Viitattu 25.3.2023 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/02635570410543771>.

Bouckaert, G. 2015. Dissemination of scientific knowledge on reforming public administration: some changing mechanisms. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P.-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa, teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 27–39.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus EY/178/2002, elintarvikelainsäädäntöä koskevista yleisistä periaatteista ja vaatimuksista, Euroopan elintarviketurvallisuusviranomaisen perustamisesta sekä elintarvikkeiden turvallisuuteen liittyvistä menettelyistä. Viitattu 26.2.2023 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002R0178&from=FI>.

Haug, A., Zachariassen, F. & van Liempd, D. 2011. The costs of poor data quality. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, Vol. 4, Iss. 2, 168–193. Viitattu 17.8.2023 <https://doi.org/10.3926/jiem.2011.v4n2.p168-193>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala K. & Jääskeläinen A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* Vol 48 Nro 3 (2020), 22–42. Viitattu 27.1.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>.

Grover, V., Chiang, R.H.L., Liang, T.-P. & Zhang, D. 2018. Creating Strategic Business Value from Big Data Analytics: A Research Framework. *Journal of Management Information Systems*. 35(2), 388–423. Viitattu 28.2.2023 <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451951>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoon, C. Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building. *Organizational Research Methods* 16, no. 4 (2013): 522–556. Viitattu 6.9.2023 <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa, teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 40–68.

Jalonen, H. 2023 Ignorance in organisations – a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. Viitattu 15.4.2023
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00321-z>.

Käpylä, J. & Salenius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 19.12.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.

Laihonon, 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. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 19.12.2022
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Viitattu 15.9.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf.

Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. 2015. Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of knowledge management*, 19(3), 530–558. Viitattu 9.10.2023 <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>

Melati, C., Janissek-Muniz, R. & Marques C. C. M. 2020. Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. 25(2), 1–17. Viitattu 26.3.2023 <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190044.en>.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13–22. Viitattu 13.9.2023
[doi:10.1177/160940690200100202](https://doi.org/10.1177/160940690200100202)

Mårtensson, M. 2000. A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, 204–216. Viitattu 23.3.2023 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/13673270010350002>.

Neitola, M. 2011. Lapsen sosiaalisen kompetenssin tukeminen. vanhempien suorat ja epäsuorat vaikutustavat. Turun yliopiston julkaisuja, *Annales Universitatis Turkuensis, Sarja C - Osa 324*. Viitattu 7.9.2023
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4815-4>.

Nicolas, R. 2004. Knowledge management impacts on decision making process. *Journal of knowledge management*, 8(1), 20–31. Viitattu 9.10.2023
<https://doi.org/10.1108/13673270410523880>

O'Brien B. C., Harris I. B., Beckman T. J., Reed D. A. & Cook D. A. 2014 Standards for reporting qualitative research: a synthesis of recommendations. *Acad*

Med. 2014 Sep;89(9):1245–51. Viitattu 6.9.2023 <https://doi-org.ez.la-pinamk.fi/10.1097/acm.0000000000000388>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimukset näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A. & Mayah, K. A. 2020. Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management decision*, 58(8), 1585–1600. Viitattu 13.9.2023 [doi:10.1108/MD-09-2019-1237](https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1237)

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33 (2) 2007, 163–180. Viitattu 26.3.2023 <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.

Ruokavirasto 2019a. Elintarviketurvallisuuden varmistaminen. Viitattu 3.11.2022 <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/elintarviketurvallisuuden-varmistaminen/>.

Ruokavirasto 2019b. Ympäristöterveydenhuollon yhteisen VATI-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset laboratorioihin. Viitattu 20.12.2022 <https://www.ruokavirasto.fi/laboratoriopalvelut/ruokaviraston-hyvaksymat-laboratoriot/ajankoh-taista-laboratorioiden-hyvaksynnasta/Vati-jarjestelman-kayttoonotto-vuoden-2019-alussa/>.

Ruokavirasto 2020. Elintarvikeketjun monivuotinen kansallinen valvontasuunnitelma 2021–2024 Osa 1: Virallinen valvonta Suomessa ja sen strategiset tavoitteet. Viitattu 10.9.2022 <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/oppaat/elintarvikeketjun-monivuotinen-kansallinen-valvontasuunnitelma-2021-2024-osa-1/Osa1/>.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.9.2023 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/L2_3_2_3.html.

Salovaara, S., Leinonen, J., & Silén, M. 2021. Barriers to the utilisation of data gathered through information systems in the management of social welfare organisations. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 13(4), 372–387. Viitattu 2.9.2023 <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen

loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023 Viitattu 9.10.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valtiokonttori 2023. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa. Kypsyystasoselvitys. Valtiokonttorin julkaisu, Tiedolla johtaminen 02/2023. Viitattu 16.2.2023 https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionihallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf.

Valtioneuvosto 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisu 2019:31. Viitattu 13.9.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>.

Valtiovarainministeriö 2020. Tiedon hyödyntämisen ja avaamisen hanke. Viitattu 13.9.2022 <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM043:00/2020>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wiig, K. M., 2002. Knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*, 6(3), 224–239. Viitattu 28.2.2023 <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastattelurunko toimii apuna haastattelun toteuttamiseen, kysymysten muoto ja esittämisjärjestys voivat muuttua haastattelun aikana. Haastattelukysymysten listaa ei toimiteta haastateltaville etukäteen. Haastateltaville tiedotetaan etukäteen haastattelussa käsiteltävät teemat.

TIETOJOHTAMINEN JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

Miten ymmärrät termin ”Tiedolla johtaminen”?
(käsitteen avaaminen tässä kontekstissa tarvittaessa haastateltavalle)
Onko tiedolla johtamisen menetelmät sinulle tuttuja?

TIEDOLLA JOHTAMINEN ELINTARVIKEVALVONNASSA

Oletko huomannut, että kansallisessa elintarvikkeiden valvontasuunnitelmassa tiedolla johtaminen on viranomaisvalvonnalle määritetty yhteinen kehitysteema?

Onko Ruokaviraston/Aluehallintoviraston viestintä aiheesta onnistunut?
Miten tämä näkyy yksikön johtamisessa?
Onko painopistealueilla vaikutusta johtamiseen? Miksei ole?
Onko tiedolla johtaminen huomioitu isäntäorganisaation strategiassa?

TIETOJÄRJESTELMÄT JA MITTARIT

Millaisia tiedolla johtamisen elementtejä yksikön johtamisessa näkyy?
Miten tietoa kerätään?
Millaisia mittareita on aktiivisessa käytössä?

Miten käytössä oleva tiedonhallintaohjelma mahdollistaa tiedolla johtamisen?
Miten valvontayksikössä varmistutaan valvontatietojen laadusta tallennuksessa?

TIEDOLLA JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Miten valvonnan suunnittelussa huomioidaan edellisen suunnitelman toteutuminen ja muutoin kertynyt tieto valvonnan kehittämistarpeista?
Mitä hyötyä tiedolla johtaminen tuo elintarvikevalvontaan?
Mitkä tekijät(työkalut) mahdollistavat tiedolla johtamisen menetelmien käytön yksikön johtamisessa?
Onko tiedolla johtamisen toimintamallien käyttöön jotain esteitä? Mitä?

TUTKIMUKSEN EMANSIPATORISUUS

Tutustuitko tiedolla johtamisen teemaan ennen tätä haastattelua?
Lisäsikö tämä haastattelu kiinnostustasi tiedolla johtamiseen?