

Katja Viljakainen

JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN JA TIEDON
HYÖDYNTÄMINEN PORVOON SOSIAALI- JA
TERVEYSTOIMEN JOHTAMISTYÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN PORVOON SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMEN JOHTAMISTYÖSSÄ

Viljakainen, Katja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2018
Sivumäärä: 37
Liitteitä: 3

Asiasanat: Johdon raportointi, tiedolla johtaminen, tietojohdaminen, kehittäminen

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten johdon raportointia hyödynnetään Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johdossa ja miten sitä voisi kehittää. Työ suoritettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimustapaa, ja se toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla sekä kirjoittajan havainnoinneilla.

Johdon raportoinnin lähtökohtana on tieto ja tietoa käytetään tiedolla johtamiseen. Työn teoriaosassa käsitelläänkin tietoa ja tiedolla johtamista johdon raportoinnin lisäksi. Johdon raportoinnin osalta tuodaan esille myös raportointiprosessin kehittäminen sekä kokonaisarkkitehtuuri, jota voidaan käyttää tiedolla johtamisen apuna kehittämisvaiheessa.

Empiriaosassa kuvataan toimialan johdon raportoinnin nykytilaa. Nykytilakuvauksessa otetaan kantaa sisältöön yleisellä tasolla, ja tuodaan esille yleinen käsitys raportointiprosessista ja sen toimivuudesta. Lisäksi käsitellään toimialan tämän hetkinen kehitys ja tulevat kehittämistarpeet. Edellä mainittujen näkemysten perusteella opinnäytetyön tekijä on laatinut empiriaosaan vaihtoehtoja johdon raportoinnin kehittämisen etenemiselle.

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT REPORTING AND UTILIZE OF INFORMATION IN THE SOCIAL- AND HEALTHCARE IN CITY OF PORVOO

Viljakainen, Katja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
November 2018
Number of pages: 37
Appendices: 3

Keywords: management reporting, business intelligence, knowledge management, development

The purpose of the thesis is to find out how management reporting is utilized in the management of social- and healthcare in city of Porvoo and how to develop it. The work was done using a qualitative research method and was carried out with semi-structured theme interviews as well as by the writer's observations.

Management reporting is based on knowledge and knowledge is what we need for knowledge management. Theoretical part of the thesis also deals with knowledge and knowledge management alongside management reporting. As regards management reporting, the development of a reporting process is also highlighted. An enterprise architecture can be used as an aid during the development phase and it is also part of the theory.

The empirical part of this thesis describes the state of the management reporting. The description on current state will take a stance on content at general level. It also takes a stance on the general view of the reporting process and its functionality. Current development and future development needs are also under research. Based on the above-mentioned opinions, the author of this thesis has prepared options for the development of management reporting.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA JA -MENETELMÄ.....	6
2.1	Opinnäytetyöongelma.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	7
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	8
3	PORVOON KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI	9
4	TIETO – TIEDOLLA JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJA	11
4.1	Tieto.....	11
4.2	Tiedon analysointi.....	12
5	TIEDOSTA TIETOJOHTAMISEEN JA TIEDOLLA JOHTAMISEEN.....	13
5.1	Tietojohtaminen.....	13
5.2	Tiedolla johtaminen.....	15
5.3	Tiedolla johtamisen kehittäminen.....	18
6	JOHDON RAPORTOINTI OSANA TIEDOLLA JOHTAMISTA.....	19
6.1	Johdon raportointi.....	19
6.2	Johdon raportointiprosessin kehittäminen.....	20
6.3	Kokonaisarkkitehtuuri kehittämisen ohjaajana.....	22
7	JOHDON RAPORTOINNIN NYKYTILA PORVOON KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMESSA	24
7.1	Nykytila-aineiston hankinta.....	24
7.2	Johdon raportoinnin nykytila.....	24
7.3	Johdon raportoinnin kehittämisen nykytila.....	27
7.4	Johdon raportoinnin kehittämistarpeet.....	28
8	TAVOITTEENA LAADUKAS JOHDON RAPORTOINTI – TOIMENPIDE- EHDOTUKSIA	29
8.1	Sisällön kehittäminen.....	29
8.2	Raportointiprosessin kehittäminen.....	30
8.3	Porvoon tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelma vuodelta 2016	32
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
10	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee julkishallinnon johdon raportointia. Työn tekijä toimii suunnittelijana Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johdossa, jossa raportointi on arkipäivää. Tässä nimenomaisessa suunnittelijan tehtävässä tehtävänkuvaan kuuluu talouden raportointi. Lisäksi työssä tarvitaan suoriteraportointia toimialan muilta suunnittelijoilta. Raportointi toimialalla on parhaimmillaan sujuvaa, mutta se voi olla myös kangertelevaa tai pahimmillaan sitä ei ole. Kun opinnäytetyön aiheeksi ehdotettiin johdon raportointia, oli siihen helppo tarttua. Työn toimeksiantajana toimii opinnäytetyön tekijän työnantaja Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johto.

Tätä opinnäytetyötä lähestytään vahvasti toiminnan näkökulmasta. Työn tekijällä on 10 vuoden kokemus sosiaali- ja terveystoimen johdon yksiköstä. Raportointi on ollut aina osa työpäivää – sekä suorite- että talousraportointi käyttäen eri raportointiohjelmiä. Myös yli 10 vuoden historia järjestelmäasiantuntijana on tuonut näkemyksen siitä, miten kiinteästi tietojärjestelmiin syötettävä tieto ja sen tunteminen liittyy raportointiin ja sen oikeellisuuteen. Edellä mainituista johtuen tämän työn tutkimusmenetelmänä käytetään myös havainnointia.

Kiristyvät rahoitusmahdollisuudet, väestön ikääntyminen ja siitä johtuva palvelutarpeen lisääntyminen sekä asiakkaiden kasvavat odotukset tulevat asettamaan paikallis- hallinnoille suuria haasteita. Kuntien vastaus haasteeseen voi olla vain tuottavuuden, vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Tehokas kehittäminen mahdollistuu oikean, luotettavan ja riittävän laadukkaan tiedon saamisella päätöksentekoon. (KuntaIT 2012, 9.)

Tässä työssä selvitetään, hyödyntääkö sosiaali- ja terveystoimi raportointia nykypäivän vaatimusten mukaisesti. Työssä tuodaan esille myös mahdolliset raportoinnin kehittämistarpeet sekä -keinot. Työtä tehdessä selviää myös, ovatko eri vaiheiden tietoa tuottavat tahot tietoisia johdon raportoinnin prosessista ja minkälainen arvo tiedon

analysoinnille annetaan. Samalla raportti toimii tukena raportointiprosessin ymmärtämisessä. Suoranaisia esteitä tai rajoittavia tekijöitä työn tekemiselle ei ole. Työn lopputuloksen ulkopuolelle on rajattu tietovarastointiratkaisuun päätyminen. Kehittämissuositukset laaditaan siten, että ne on mahdollista toteuttaa nykyisten resurssien puitteissa. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, johdon raportointi ja kehittäminen.

2 OPINNÄYTETYÖONGELMA JA -MENETELMÄ

2.1 Opinnäytetyöongelma

Tämän opinnäytetyön aiheena on johdon raportoinnin kehittäminen ja tiedon hyödyntäminen Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa, joka toimii työn toimeksiantajana. Tarkoituksena on tuoda esille, miten saatavilla olevaa tietoa hyödynnetään johtamisessa. Myös raportoinnin nykytilan kulku tiedon lähteiltä johtajien työpöydälle avataan. Sitä hyödyntäen tutkimus ottaa kantaa kehittämistarpeisiin ja raportointiprosessiin.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten tietoa hyödynnetään eli miten tiedolla johdetaan?
- 2) Miten raportointia voisi kehittää vastaamaan toimialan tarpeita?

Tutkimuksen kohderyhmänä on Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtaja, tehtäväalueiden palvelujohtajat ja suunnittelijat sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmien tiedon tuottajaporras. Tarkoituksena on selvittää kohderyhmän näkemykset raportointiprosessista sekä tuoda esille haastattelujen kautta heidän ajatuksiaan ja toiveitaan raportoinnin osalta. Myös haastateltavien käsitys raportoinnin nykytilasta on työn etenemisen kannalta tärkeää informaatiota.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnassa on otettava huomioon millaista tietoa on ja mistä sitä etsitään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 184). Tässä tutkimuksessa etsitään tietoa, joka perustuu kokemukseen raportoinnin nykytilasta ja siitä, miten sen parhaimmillaan oletetaan toimivan. Tutkimuksessa esitellään myös tekijän omia havaintoja raporteja tuottavan yksikön jäsenenä. Tässä tapauksessa kvantitatiivisella menetelmällä saattaisi olla liian suuri ohjaava merkitys lopputulokseen. Tutkimus kohdistuu yksittäiseen prosessiin yksittäisessä organisaatiossa, joten määrää oleellisempaa on tässä tutkimuksessa aineiston laatu. Laadullinen tutkimus tuo yksittäisissä tapauksissa paremmin esille tutkimukseen osallistuvien näkökulman ja niiden merkityksen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista, että kerätty aineisto mahdollistaa aiheen tarkastelemisen useista näkökulmista (Alasuutari 2007, 84).

Laadullisella tutkimustavalla kohteen tutkiminen on mahdollisimman kokonaisvaltaista. Esimerkiksi arvot muovaavat ymmärrystämme tutkittavista ilmiöistä. Objektiviisuuden saavuttaminen perinteisessä mielessä ei ole mahdollista, sillä tutkija ja tieto asiasta liittyvät saumattomasti toisiinsa. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys tosiasioiden löytämiseen eikä niinkään olemassa olevien väittämien todentamiseen. Henkilöiden toimintatapojen selvittämisessä käytetään suoraa havainnointia. Se, mitä he ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, tulee selvittää esimerkiksi haastatteluilla. (Hirsjärvi ym. 2010, 160 - 161.)

Tutkittavassa organisaatiossa raportointiprosessi perustuu hyvin paljon ihmisten omiin ajatuksiin, tunteisiin, kokemuksiin, uskomuksiin ja toimintatapoihin. Raportteja luetaan tai jätetään lukematta oman kiinnostuksen mukaan. Niitä tulkitaan tai jopa muodostetaan eri tavalla. Kun tutkitaan ihmisten erilaisten asioiden hahmottamista ja jäsentämistä, tulee tutkimusmateriaalina olla valmiisiin vastausvaihtoehtoihin perustuvan haastatteluaineiston sijaan haastateltavien omiin sanoihin perustuvaa materiaalia (Alasuutari 2007, 83).

Tässä tutkimuksessa käytetään haastatteluja aineiston keräämiseen. Tällä tavalla tavoitetaan laaja-alainen näkemys organisaation eri tasoilta. Haastattelu voidaan nähdä

vuorovaikutuksena, jossa sekä haastateltava että haastattelija saavat toisistaan vaikutteita. Pääsääntöisesti tutkija eli haastattelija kuitenkin johdattelee keskustelua. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa käytetään haastattelijan ennakkoon määrittelmiä kysymyksiä, mutta kysymysten järjestykseen voidaan kuitenkin vaikuttaa. Tämä on haastateltavalle strukturoitua haastattelutilannetta luonnollisempi ja kysymyksiin voi vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Valinta johtuu myös siitä, että etukäteen tiedetään vastausten olevan monitahoisia ja että niitä halutaan selventää. Tämä antaa mahdollisuuden myös lisäkysymyksille. Lisäksi etuna on se, että haastateltavilta voidaan pyytää jälkeempään selvennystä asioille. (Hirsjärvi ym. 2010, 204 – 206.)

Haastattelututkimuksessa tulee huomioida myös organisaation hajaantunut tieto. Riippuen henkilöiden toimipisteistä tai asemasta organisaatiossa, saattaa näkemyksissä tilanteesta olla eroja. Tieto nähdäänkin useille eri ihmisille hajautuneena, ja osaaminen on ennemminkin prosesseissa, joilla tietoa hallitaan. Asiakasrajapinnan henkilöllä ja palveluista vastaavalla henkilöllä saattaa olla eri näkemykset organisaation tilanteesta. (Koskinen ym. 2005, 107.)

2.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä on vaikutusta aineiston taustaan sekä keräämismenetelmään. Toisaalta aineisto itsessään saattaa rajata teoreettisen viitekehysten. (Alasuutari 2007, 83.)

”Sote-maakuntamuutos, uudenlaiset tavat ja toimintamallit palveluiden tuottamisessa sekä kehittyvät johtamisjärjestelmät edellyttävät toimivaa tietohallintoa ja tiedon hallintaa. Kyseessä eivät ole ainoastaan tieto- ja viestintäteknologia ja siihen liittyvät ratkaisut vaan ennen kaikkea toiminnalliset muutokset ja uudet kulttuurit, joiden kautta tieto saadaan haltuun, virtaamaan ja tuottamaan arvoa.” (Kuntaliiton [www-sivut](#).)

Toimintaympäristön globalisoituminen, muutostrendit, teknologia ja kasvavat palveluvaateet vaikuttavat julkisen hallinnon muutokseen. Muutokseen liittyvän uudistamisen lisäksi päivittäiseen johtamiseen, suunnitteluun ja hallintotyöhön tarvitaan tiedolla johtamista. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 7.)

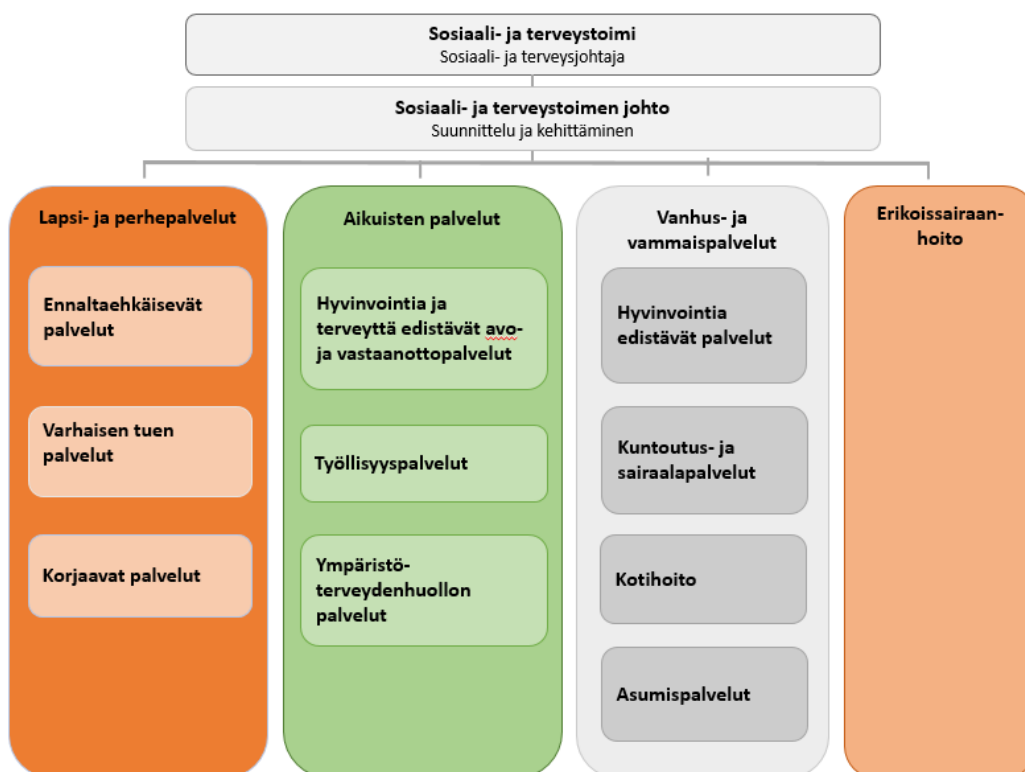
Teoriamateriaalin avulla tuodaan esille tiedolla johtamisen mahdollisuudet. Tiedolla johtaminen on käsite, jolla tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä johtamistyössä ja se on osa tietojohdantaa. Lisäksi tietojohdantaa sisältää tiedonhallintaa. Tiedon päätymisen johtajan pöydälle tai tietokoneen näytölle ei ole pelkästään raportointitekniinen kysymys. Siihen vaaditaan tiedon tuottaja, joka sosiaali- ja terveystoimen kontekstissa on esimerkiksi lääkäri. Prosessi lääkärin näppäimistöä johtajan pöydälle vaatii tietoa ja osaamista sekä toimialan tuntemista ja ymmärrystä tiedon tuottamisen tärkeydestä. Matkalla johtajan eteen tieto kohtaa monta välikättä. Jotta tämä prosessi pysyy mukana muutoksessa, tulee sitäkin kehittää ja prosessin eri tekijöiden tietoisuutta osuudestaan prosessissa kirkastaa. Teorian avulla tuodaan esille myös se, miten organisaation strategialla on oma osuutensa tiedolla johtamisen kontekstissa.

Kehittäminen vaatii toimijoilta sitoutumista ja aktiivisuutta vaikka intressit eivät kohdaisikaan. Kehittämisellä pyritään yhteisiin näkemyksiin ja yhteiseen ymmärrykseen. (Atjonen 2007, 116 – 117.) Toimintatavan kehittäminen voi olla laaja-alaista koko organisaation toimintatavan selkeyttämistä ja sillä tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä tähdätään muutokseen ja tehokkaampaan toimintatapaan kuin aiemmin (Toikko & Rantanen 2009, 14 – 16.) Tutkimuksen edetessä tuodaan esille johdon raportoinnin kehittämismahdollisuudet opinnäytetyön tekijän näkökulmasta perustuen haastatteluihin sekä havainnointiin.

3 PORVOON KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI

Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimialaa johtaa sosiaali- ja terveysjohtaja. Toimiala on jaettu neljään tehtäväalueeseen; sosiaali- ja terveystoimen johto, aikuisten palvelut, lapsi- ja perhepalvelut sekä vanhus- ja vammaispalvelut (Kuvio 1). Sosiaali-

ja terveystoimen johdon esimiehenä toimii koko toimialan hallintopäällikkö, kun taas muita tehtäväalueita johtaa palvelujohtaja.



Kuvio 1. Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio

Toimintaa linjaa koko toimialan johtoryhmä, johon kuuluu sosiaali- ja terveysjohtaja, hallintopäällikkö, kehittämispäällikkö sekä jokaisen tehtäväalueen palvelujohtaja. Näiden lisäksi henkilökuntaa johtoryhmässä edustaa luottamusmies. Jokaisella tehtäväalueella on myös oma johtoryhmänsä. Tästä tekee poikkeuksen erikoissairaanhoidon tehtäväalue, jonka toiminta sisältää pelkästään ostopalvelua – erikoissairaanhoidon palveluita, sen tuottamaa perusterveydenhuollon päivystystoimintaa sekä ensihoitoa, jotka kaikki ostetaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymältä.

Koko toimialalla henkilökuntaa on noin 840. Toimialan perustyötä suorittavat työntekijät ovat hoito- ja sosiaalialan ammattilaisia. Asiakastyö edellyttää heiltä myös tietojen tallentamista joko asiakas- tai potilastietojärjestelmään. Tämä tarkoittaa, että heillä on johdon raportoinnin osalta tärkeä tehtävä – he ovat yksi toimialan tietoa tuottavista tahoista.

4 TIETO – TIEDOLLA JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJA

4.1 Tieto

Tieto koostuu datasta, informaatiosta, tietämyksestä ja viisaudesta (Nylander 2017, 11). Tieto kertyy toiminnasta ja prosesseista ja niiden lopputuloksesta. Organisaation sisällä toimivat toimijat tuottavat toiminnallaan tietoa sekä myös hyödyntävät sitä. Tiedon avulla tehdään resursointipäätöksiä, toimitaan potilaiden parhaaksi ja myös ohjeistetaan muita. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 26.) Tieto toimii tuotannontekijänä, arvon lähteenä ja mahdollisesti myös toiminnan lopputuloksena. Tieto edistää yksilöitä ja organisaatioita suoriutumaan eteen tulevista tehtävistä. Sen avulla voidaan säästää jopa aikaa ja muitakin resursseja. Tieto on käsitys toiminnasta, toiminnan vaikutuksista ja riippuvuuksista toisiinsa. (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2009.)

Tieto on aina liittynyt inhimilliseen toimintaan, mutta sen tärkeys yritysmaailmassa sekä julkisella sektorilla on kuitenkin ymmärretty vasta 1990-luvulla. (Laihonon ym. 2013, 5). Tiedon historiasta löytyy kolme eri sukupolvea. Ensimmäisessä sukupolvessa tietoa prosessoitiin ja siirrettiin tietotekniikan avulla. Tiedon hankintaa ja siirtämistä perusteltiin päätöksenteon tarpeena, ja sen johtamiseen kehitettiin malleja. Toisen sukupolven aikana korostui hiljaisen tiedon arvo ja merkitys organisaatiolle. Samalla yhteisöllisyys nousi pintaan ja sitä tukivat tietotekniset ratkaisut. Kolmannen sukupolven aikana sosiaalisuus on vielä korostunut ja organisaation dialogi painottunut. Kaikkia näitä sukupolvia esiintyy kuitenkin edelleen ja myös yhtä aikaa. Vuonna 2008 terveydenhuollon organisaatioiden todettiin olevan vielä ensimmäisen sukupolven tasolla eli keskittyvän olemassa olevaan tietoon sekä sitä tukeviin tietoteknisiin ratkaisuihin. Lisäksi ne suuntautuivat heikosti tavoitteisiin ja sitoutuneisuuteen, joka vaikutti myös tiedon johtamiseen ja kehittämiseen. (Kivinen 2008, 192 – 193, 203.)

Toimintaa ohjataan täsmällisellä tiedolla, jonka tulee olla ajantasaista ja luotettavaa. Kuitenkin piilevällä kokemuksellisella tiedolla tehdään merkittävimmät päätökset. Ihanteellisessa tilanteessa täsmällinen ja kokemuksellinen tieto tulisi voida yhdistää. Organisaation näkökulmasta piilevä tieto tulisi myös saada näkyväksi. Tiedon siirtämiselle henkilön päästä avoimeen käyttöön tulisi luoda systematiikka. (Nylander 2017,

33 – 34.) Keskeistä olisi, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin tarvittava tieto sekä osaaminen ovat organisaatiossa näkyviä jokaisella tasolla. Täten tiedostetaan, mitä organisaatiossa on kehitettävä ja keskeisenä johtamisessa toimiikin suunnan näyttäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 122.) Jotta kunnalla olisi kyky ja mahdollisuus kerätyn tiedon hyödyntämiseen ja jatkojalostamiseen, tulee pysyvien perustietojen olla myös riittävän laadukkaita (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, 100). Laadukkaan, määrältään riittävän datan puolesta kirjoittaa myös Ritvanen & Sinipuro (2013, 157.) Laadukkaan tiedon lisäksi tärkeänä pidetään myös sitä, että tiedolla tulisi olla yksi omistaja, joka on vastuussa tiedon oikeellisuudesta sekä sen sisällöstä ja käytettävyydestä. Omistajuuden ollessa selkeästi määritelty, voidaan organisaation tiedon hyödyntämistä edistää. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 156.)

4.2 Tiedon analysointi

Tiedon kerääminen ei pelkästään riitä vaan sitä pitää myös analysoida. Kypsään analytiikkaan suuntaavassa kehittämispolussa linkittyy kolme asiaa: tietojärjestelmät tai tietovarasto, analytiikka ja käyttäjät. Analytiikalla seulotaan mittaristoon tarvittava aineisto raakadatasta. (Nylander 2017, 69 - 70.)

Vain harvat yritykset ovat tyytyväisiä analyysiensä tasoon, mutta niiden merkitys kuitenkin periaatteessa ymmärretään. Analyysityö tulisi nähdä prosessina, joka on jatkuva. Tämä ei kuitenkaan yleensä päde, vaan prosessi on herkkä katkoksille. Analyysit ovat yleensä tilannekohtaisia eikä mitään pysyvyyttä synny. Analyysityön koetaan olevan vaikeaa ja työlästä eikä niitä välttämättä hyödynnetä niiden ollessa senhetkisten asenteiden vastaisia. (Kamensky 2012, 113.) Päämääränä tulisi kuitenkin olla parempi ja sujuvampi päätöksenteko sekä yhtenäinen tieto (Ritvanen & Sinipuro 2013, 156).

Analytiikkatyön käytössä on oltava riittävästi henkilöstöresursseja, jotka omaavat sosiaali- ja terveystoimen erityispiirteiden riittävän osaamisen ja ymmärryksen. Heillä tulee olla kyky soveltaa analyttisiä menetelmiä käytäntöön ja näkemyksen analysoidun datan hyödyntämisestä ja strategian suunnasta tulee olla selkeä. Analyttisten menetelmien käyttämiselle tulee löytää myös kysyntä eli uusia tietoja haluavia tahoja sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Mahdollisuuksien mukaan tulee pyrkiä myös

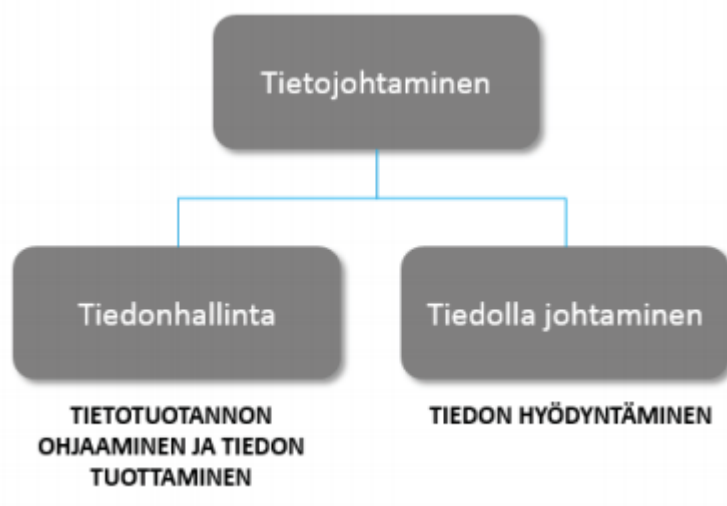
kohti kehittyneitä menetelmiä, jotka hyödyntävät laajoja tietovarantoja. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 156 - 157.)

5 TIEDOSTA TIETOJOHTAMISEEN JA TIEDOLLA JOHTAMISEEN

Tietoa ja osaamisen johtamista edeltävä tekijä on ollut teknologinen kehitys. Siitä on saanut alkunsa keskustelu tiedon ja osaamisen johtamisesta, näiden tutkimus ja käytännön toimet. Varsinkin 2000-luvulla tietotekniikka on toiminut ko. johtamisen väli-teenä ja lisäksi toiminut sen mahdollistajana ja edistävänä tekijänä. Samaan aikaan tiedon ja osaamisen johtamisen kehittämisen vaatimusta on alettu perustella tietoyhteiskuntakehityksen sijaan organisaatioiden johtamisen kehittämällä. Keskustelu aiheesta on vakiinnuttanut paikkansa tieteellisessä keskustelussa, mutta empiiristä tutkimusta on edelleen vähän. (Kivinen 2008, 191 – 192.)

5.1 Tietojohtaminen

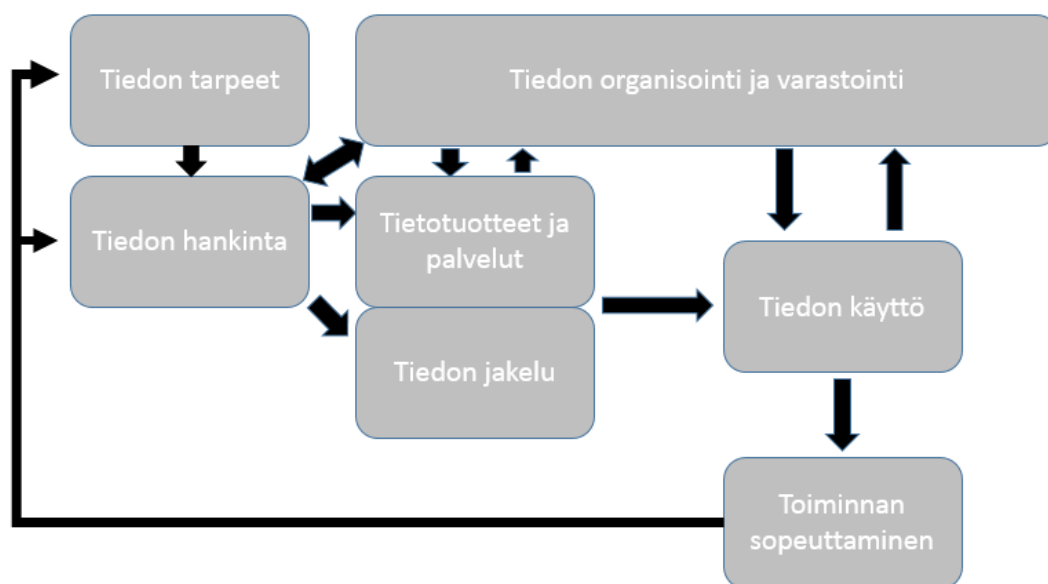
Tietojohtaminen on sekä tiedonhallintaa että tiedolla johtamista (Kuva 1).



Kuva 1. Tietojohtamisen hierarkia (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, 98)

Tiedonhallinta on tiedon tuotannon ohjaamista ja hallintaa. Siihen sisältyy sekä tiedon keräämistä, laadun varmistusta että tietohuoltoa. Tiedolla johtaminen taas hyödyntää ja jalostaa kerättyä tietoa. (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, 98.) Se on organisoitu toimintatapa, jonka keskiössä on tietoon liittyvät resurssit, teknologiat ja prosessit. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva sekä organisaation sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä. Mitä on tapahtunut, miksi on tapahtunut, mitä voi tapahtua ja mihin toimiin pitäisi ryhtyä? (Jalonen ym. 2009.) Tiedolla johtamista käsitellään enemmän luvussa 5.2.

Tiedonhallintaa voi kuvata prosessina (Kuvio 2) ja organisaatiossa tulisi myös ymmärtää tiedonhallinnan olevan sellainen. Prosessiin kuuluu informaation hankkiminen, muodostaminen, organisoiminen, jakaminen ja käyttäminen. Prosessin käynnistymiseksi tarvitaan tietotarve, ja se tulisikin selvittää sekä johtajien että työntekijöiden osalta. Tarve vaikuttaa tietoon eli saatava tieto on juuri sen mukaista, mitä tarpeita organisaation jäsenet tuovat esille. Lisäksi prosessin vaiheiden kehittymiseen vaikuttaa myös se, mitä tietoa käytetään ja mitä ei. (Choo 1998, 24 - 25.)



Kuvio 2. Tiedonhallinnan prosessi (Mukailtu: Choo 1998, 24)

Jotta tiedonhallinta voidaan mainita tehokkaana, tulee sillä olla selkeät vastuutahot esimerkiksi erityinen ryhmä. Heidän tulee toteuttaa tiedonhallinnan prosessia ja huolehtia siitä, että päätöksentekijät saavat tarvitsemansa tiedon. Ryhmän sisällä voi olla eri tehtäviä, mutta yleensä yksi henkilö vastaa koko prosessista tiedon hankkimisesta

lähtien tiedon jakamiseen asti. Varsin yleistä kuitenkin on, että prosessia ei ole organisoitu ja sitä ei johdeta tavoitelähtöisesti. Tämä johtaa siihen, että jokainen tahokkii tietonsa omista lähteistään ja analysoi sen omien tarpeidensa mukaisesti omasta näkökulmastaan. Tämä johtaa päällekkäiseen työhön ja kenties myös ristiriitaisiin päätöksiin. (Laihonen ym. 2013, 49 – 50.)

5.2 Tiedolla johtaminen

”Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toiminnasta itsestään syntyvän tiedon (esim. palvelun tuotantokustannukset) ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon (esim. palvelukysyntä) yhdistämistä toimintatilanteessa (esim. päätöksentekoresurssien kohdentamisesta) tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Kontekstista riippumatta tiedolla johtamisen ideaalina on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta. Tavoite pitää sisällään tärkeän huomion: kaikella informaatiolla, joka on saatavilla, ei ole toiminnan kannalta olennaista merkitystä.” (Jalonen 2015, 41.)

Jotta tiedolla johtaminen onnistuu, tulee asiantuntemusta hyödyntää tiedon kokoamiseen eri järjestelmistä. Tiedolla johtamisen sisältö määrittyy määrittelijän oman osaamisalueen ja näkökulman mukaan. Olennaista siinä on tiedon avulla toimiminen ja sen hyödyntäminen toiminnassa. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 8, 20.)

Tiedolla johtamisen käsikirjan (KuntaIT 2012, 13 – 14) mukaan kunnissa ei hyödynnetä tiedolla johtamisen kaikkia mahdollisuuksia. Nykytilakuvauksen mukaan tieto tuotetaan eri lähteistä eri tietojoukkoina, toimintaa ja resursseja suunnitellaan erillään taloustiedoista ja mahdolliset suoritekustannukset ja –hinnat ovat keskiarvoja. Puutelistaus on varsin kattava:

- johdonmukainen kustannuslaskenta puuttuu ja laskentakohteiden tarkkuustaso ei ole riittävä,
- johdonmukaista tuottavuutta ei pystytä laskemaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei pystytä erottamaan,

- toiminnan vaikuttavuuteen ei ole pystytty määrittämään mittareita eikä mittaamista pääsääntöisesti tehdä,
- toiminnan laadun mittaaminen on puutteellista,
- päätöksenteossa ei käytetä asiakaskokemustietoa, koska sitä ei ole tuotettu riittävästi,
- toimintaympäristön ja toiminnan kehittymistä ei pystytä ennakoimaan riittäväällä tasolla ja
- käytettävissä ei ole työkaluja ja menetelmiä ennustamiseen, simulointiin ja optimointiin.

Jos käytettävissä olisi tarvittava oikea tieto, voitaisiin tehdä parempia päätöksiä ja parempaa kehittämistyötä.

Informaation puute aiheuttaa epävarmuutta ja informaation paljous monitulkintaisuutta. Tiedolla johtamista tarvitaan juuri näiden epäkohtien hallintaan. Tiedolla johtaminen on käytännössä prosessi, jonka osaksi tieto voidaan lukea. Se nähdään julkishallinnossa keinona lisätä vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Käytännössä tiedolla johtamisen prosessilla tarkoitetaan rajoja ylittävää tiedonkulkua, keskenään keskustelevia tietojärjestelmiä sekä kerätyn datan parempaa hyödyntämistä. Julkishallinnon tietoympäristö on kuitenkin kiivaan muutoksen kourissa, joten prosessin käytäntöön saattaminen ei ole helppo tehtävä. (Jalonen 2015, 40.) Julkishallinnossa ymmärretään kyllä tiedon merkitys, mutta sitä ei jostain syystä hyödynnetä eikä faktatieto näy toiminnassa (Jalonen ym. 2009).

Tiedon ylitarjonta aiheuttaa tietojohdamiseen monitulkintaisuuden lisäksi myös tuottavuushaasteen. Tietotyön haasteeksi on koitunut nykyään myös työn jatkuva keskeytyminen. Asiantuntijat ovat tavoitettavissa sähköisin välinein eivätkä he löydä tai ehdi tarttua kaikkeen olennaiseen, joka sähköpostitulvasta löytyy. Tekniset mahdollisuudet ja tiedonkulun nopeus eivät tehokkuudestaan huolimatta tunnu edesauttavan johdon ja henkilöstön välistä viestintää. (Laihonen ym. 2013, 15).

Asiantuntijoiden tietotyön haasteiden lisäksi myös tiedolla johtamistyö on haasteellista. Helppointa johtamisjärjestelmässä on käsitellä talouden tunnuslukuja. Vaikeaksi

tilanne muuttuu, kun halutaan edistää joko taloudellisuutta tai tehokkuutta. Vaikeusaste lisääntyy edelleen, kun halutaankin edistää toiminnan vaikuttavuutta. Johtamisen mittareilla eli indikaattoreilla on parhaimmillaan vaikutusta, heikoimmillaan ne toimivat vain muodollisina seurantakohteina. (Nylander 2017, 40 – 41.) Tietotuotannosta onkin tullut nykyorganisaatioille suorastaan taakka. Informaatiota tuotetaan, vaikka selkeää käsitystä sen tarkoituksesta ei ole. Hankaluuksia ei aiheuta tiedon puuttuminen vaan ylitarjonta epärelevantista tiedosta. (Jalonen 2015, 63.) Kyynisesti voidaan kuitenkin kysyä mihin sitten johtaminen perustuu, jos ei tietoon? Luuloon? Onko tiedolla johtaminen konsulttien keksimä kameleontti, joka vaihtaa sisältöään ja muotoaan konsultista riippuen? (Jalonen ym. 2009.)

Tiedolla johtamisen kontekstissa tulee huomioida myös organisaation strategia. Kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet tulee esittää kuntastrategiassa, jonka valtuusto on hyväksynyt. Se perustuu kunnan nykytilanteen arvioon ja tulevien toimintaympäristöjen muutoksiin sekä niiden vaikutuksiin kunnan tehtäviin. Strategiassa tulee huomioida asukkaiden hyvinvointi, palveluiden järjestäminen ja tuottaminen, lakisääteiset palvelutavoitteet, omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. (Kuntalaki 410/2015, 7 luku 37 §.)

Tietoyhteiskunta on tuonut mukanaan myös sen, että tiedämme yhä enemmän, mutta ymmärrämme vähemmän. Kuitenkin strategiatyöhön tarvitaan perinteistä osaamista eli taitotietoa. Taitotiedon lisäksi tarvitaan myös näkemystä, halua ja rohkeutta, jotka ovat kaikkein kriittisimpiä osatekijöitä strategiatyössä. On tärkeää nähdä kokonaisuuksia ja niiden vuorovaikutussuhteita toisiin kokonaisuuksiin. Organisaation kehittyessä oikein, ihmisten näkemys kasvaa. (Kamensky 2012, 36 – 37.) Erityisesti julkisessa terveydenhuollossa strategiatietoisuuden on todettu olevan puutteellista (Kivinen 2008, 195). Strategiatyö on lisäksi hyvin paljon paperityötä. Toimintaympäristö kuvataan ja se on usein pelkästään ”tilannehöpinää”. Lisää sanoilla leikkimistä saattaa myös olla visioiden, missioiden, arvojen, toiminta-ajatusten ja tavoitteiden määrittely. Strategiatyön loppuvaiheessa strategia tulisi myös jalkauttaa, joka sekin vaikeutensa vuoksi jää usein pinnalliseksi. Kaiken lisäksi arkijohtaminen ei välttämättä noudattele strategiaa. (Nylander 2017, 40 – 41.) Kuitenkin organisaation keskeisiä tiedon ja osaamisen johtamisen välineitä ovat nimenomaan strategia, visio ja tavoitteet ja yksilön

kannalta oleellista olisi tietää, miten oma työ linkittyy koko organisaatiokuvaan. (Kivinen 2008, 195.)

5.3 Tiedolla johtamisen kehittäminen

Julkishallinnon organisaatioissa tiedolla johtamisen haasteena on toiminnan kehittäminen tuottavuutta koskevaa tietoa hyödyntämällä. Tuottavuuden ja vaikuttavuuden tavoitteista on puhuttu pitkään, ja niiden saavuttamiseksi tulisi löytää keino tehostaa palvelutuotantoa tinkimättä kuitenkaan vaikuttavuudesta. Julkishallinnon palveluiden tuottavuuden mittaaminen koetaan hankalaksi, palveluiden tuotokset ovat abstrakteja ja vaikutukset saattavat ilmetä vasta aikojen kuluttua. Mittareita on kuitenkin laadittu ja nähty paljon vaivaa niiden suunnitteluun. Niistä ei kuitenkaan saada irti kaikkia hyötyjä. Henkilöstö kokee johtajien taholta asetetut mittarit omaan työhönsä liittymättöminä ja joskus mittausten olemassaoloa ei edes ole tiedossa. Lisäksi julkishallinto toimii politiikan ja hallinnon yhteisvaikutuksesta, jolloin faktatieto ei merkitse kaikkea. (Jalonen ym. 2009.)

Jotta kunnat saavuttaisivat olennaisen taloudellisen ja toiminnallisen hyödyn, tulisi tiedolla johtamisen prosesseja ja järjestelmiä kehittää. Hyödyt saattavat olla kustannuksiin verrattuna moninkertaisia, jos kehittäminen on toteutettu oikein. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna tiedolla johtamisen järjestelmä tukee esimerkiksi:

- strategista päätöksentekoa ja ohjausta,
- kehittämistoimintaa,
- operatiivista johtamista ja
- monituottajaympäristön hallintaa sekä kehittämistä.

Jatkossa tiedolla johtamisen järjestelmä voi tukea jopa asiakkaiden palvelua. (KuntaIT 2012, 15.)

6 JOHDON RAPORTOINTI OSANA TIEDOLLA JOHTAMISTA

6.1 Johdon raportointi

Tiedolla johtamiseen kuuluu olennaisena osana raportointi. Kuvailevat tilastoraportit, analysointiin perustuvat ennakoinnit ja riskien arvioinnit ovat esimerkkejä raporteista. Niille ominainen piirre dynaamisuuden lisäksi on helppokäyttöisyys. Tämä ominaisuus auttaa loppukäyttäjää, joka voi näin ollen rakentaa itse omien tarpeidensa mukaiset raportit. Parhaimmillaan käyttäjä voi porautua raportilta suoraan informaatioon ja dataan. (Nylander 2017, 92.)

Nylander (2017, 92) kuvaa raportoinnin prosessin seuraavalla tavalla:

1. Johtamisen ja ydintoimintojen raportointitarpeiden selvittäminen
2. Tietojärjestelmien ja niiden perustietojen selvittäminen
3. Tietomallinnus
4. Masterdatan määrittely ja hallinta
5. Tietoarkkitehtuuri – tietolähteiden mallintaminen
6. Tietovirtojen mallintaminen
7. Tietovarastoratkaisu
8. Raportointivälineiden ja työpöydän (dashboard) määrittely
9. Tietojen lataaminen, testaaminen ja ajastaminen sekä tiedon laadun testaus
10. Raportoinnin käyttöönotto ja vastuiden määrittäminen (omistajuus)
11. Jatkuva kehittäminen, parantaminen ja tiedon laadun arviointi

Sujuvasta prosessista huolimatta kaikkein laadukkainkaan raportti ja sen arvo ei kuitenkaan realisoidu, jos organisaatio ei hyödynnä sitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedolla tulee olla vaikutus toimintaan ja sen tulee tukea päivittäisiä rutiineja, prosesseja sekä ongelmatilanteita. (Laihonen ym. 2013, 49.)

Tavoitteena on julkishallinnon siirtyminen verkkaisen toiminnan sijaan interaktiiviseen tapahtumadatan hyödyntämiseen johtamisessa. Matka on kuitenkin vielä kesken. Julkishallinnon sadat erilaiset toisiinsa sopimattomat tietojärjestelmät kertovat tiedolla

johtamisen olevan vielä lunastamaton lupaus. (Jalonen 2015, 41.) Johtajat itse pitävät tärkeimpänä tiedon saatavuutta ja laatua (Kivinen 2008, 200).

6.2 Johdon raportointiprosessin kehittäminen

Prosessien kehittäminen on organisaation tehtävien tai ydinprosessien kannalta tärkeiden prosessien uudelleen suunnittelemista. Prosessi on työsuoritus, jonka tuotoksena saavutetaan jotakin. Yleisesti prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Tukiprosessit ovat ydinprosessia tukevia sisäisiä prosesseja, kuten esimerkiksi ICT ja viestintä. (Kenni & Asikainen 2011, 12 – 13.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämistyö kuitenkin rakennetaan mielellään päivittäisten työkäytäntöjen sisään eli kehittämistyö on osa arkityötä (Seppänen-Järvelä 2004, 15).

Terveydenhuollossa on myös hyvin voimakkaat raja-aidat. Niiden ylittämiseen vaaditaan kokonaisuuksien näkemistä sekä päämäärätietoisuutta. Jos yksilötason tavoitteet ovat yhteisesti hyväksytyjä, se vahvistaa sitoutumista ja lisää yhteistyötä sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Samalla mahdollistetaan raja-aitojen madaltuminen. Lisäksi toiminta ja tietoympäristöt terveydenhuollon organisaatioissa edellyttävät tiedon ja osaamisen johtamista koonti- ja henkilökohtaistamisstrategian avulla. Koontistrategiassa korostetaan tietoteknisiä ratkaisuja ja henkilökohtaistamisstrategiassa uuden tiedon ja osaamisen muodostamista. Työntekijätasolla tämä tarkoittaa, että oman työn tunteminen ei enää riitä. On tunnettava myös nykyiset käytännöt perusteineen, ymmärrettävä asioiden vuorovaikutus, kyettävä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ennakoitava tulevaa. Kaikkea tätä on kyettävä myös analysoimaan ja arvioimaan. (Kivinen 2008, 116 – 117, 195.) Työntekijöiden voidaankin sanoa olevan osittain ”tietotyöntekijöitä”, joiden tulee tietää työstään enemmän kuin esimiehensä, jotta heistä on hyötyä organisaatiolle. Tämä asettaa johtajille haasteita, koska heidän tulisi lisätä tietoisuutta tavoitteista, strategiasta ja tuloksesta. (Drucker 1999, 31.) Esimerkiksi taloushallinnon henkilöstön kattavan näkemyksen edellytyksenä on monialainen osaaminen. Jos liike-toimintaosaaminen on puutteellista, ei johdon näkemysten haastamista ja sparraamista tapahdu, vaikka sen on katsottu olevan esimerkiksi controllerin tehtävän tärkeä osa-alue. Myös toiminnallisiin ratkaisuihin vaikuttaminen kapenee. Jos controllerin kes-

kustelukumppaneina on toimivaa johtoa, ja hänelle annetaan mahdollisuus johtamiskysymysten ratkaisemiseen ja kommentointiin, myös hänen liiketoimintaosaamisensa vahvistuu. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan controllerin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kokonaisuuksien hahmottaminen, liiketoimintaymmärrys, kommunikointitaidot, tietojärjestelmäosaaminen sekä kyky ratkaista ongelmia. Tehokkaita tapoja työn kehittämiseen ovat haasteellisiin projekteihin osallistuminen sekä toisilta oppiminen sekä sisäisesti että ulkoisesti kansallisella tasolla. (Partanen 2007, 67 – 76.)

Liiketoimintaosaamisen puutteesta huolimatta käytännössä kaikissa organisaatioissa kuitenkin harjoitetaan liiketoimintatiedon hallintaa. Kuvassa 2 esitetään liiketoimintatiedon hallintaprosessi keskeisine tehtävineen.



Kuva 2. Liiketoimintatiedon hallintaprosessi (Laihonen ym. 2013, 46)

Viimeisen vaiheen eli tiedon hyödyntämisen ja palautteen edellytyksenä on, että päätöksentekoon tarvittava tieto on saatu oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Tieto voidaan jakaa eri kanavien kautta esimerkiksi sähköpostilla. Jäsentymätön tieto jaetaan vuorovaikutustilanteissa. Tässä vaiheessa punnitaan prosessin arvo ja vaikuttavuus. Prosessien kehittämisessä voidaan tiedon jakamiseen hyödyntää myös sosiaalisen median teknologioita. Ketterät ja monimuotoiset vuorovaikutusta edistävät ratkaisut vie-

vät eteenpäin tiedon löytämistä, jakamista sekä analysointia. Näitä teknologioita hyödyntämällä organisaatiossa voidaan kehittää tiedon hallinnan prosessia entistä osallistavampaan suuntaan. (Laihonen ym. 2013, 46 – 50.)

6.3 Kokonaisarkkitehtuuri kehittämisen ohjaajana

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (634/2011, 1 luku 3 §) määrittelee kokonaisarkkitehtuurin kuvaukseksi julkishallinnon organisaatioiden, palvelujen, prosessien, käsiteltävien tietojen, tietojärjestelmien ja teknologian muodostamaksi rakennekokonaisuudeksi sekä sen osien välisiksi suhteiksi. Kokonaisarkkitehtuuria apuna käyttäen voidaan kuvata organisaation prosessien, tietojen ja järjestelmien toimivuus kokonaisuutena. Sen avulla kuvataan ja suunnitellaan polku nykytilasta tavoitetilaan. Lisäksi sen avulla voidaan tunnistaa päällekkäinen kehittämistyö ja varmistaa laatu. (Kallela 2014.)



Kuva 3. Kokonaisarkkitehtuurin näkökulmat (Kallela 2014)

Kokonaisarkkitehtuuri sisältää näkökulmien lisäksi myös käsitteelliset tasot. Näitä ovat:

- periaatteellinen taso: rajat, palvelun kohde ja syy,
- käsitteellinen taso: mikä on toiminnan tarkoitus ja mitkä ovat toiminnan käsitteet,
- looginen taso: millä tavalla toimitaan ja mitä tietoja tarvitaan ja
- fyysinen taso: välineet, joita toiminnassa hyödynnetään.

Edellä mainitut liittyvät näkökulmien lisäksi kiinteästi siihen, miten kattavaksi ja tarkoituksenmukaiseksi toteutettavat ratkaisut muodostuvat. (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, 19 - 20.)

Kokonaisarkkitehtuuri voi toimia sosiaali- ja terveystieteen tiedolla johtamisen kehittämisen apuna. Kokonaisarkkitehtuurin tietoarkkitehtuuria korostetaan ja liikkeelle arkkitehtuurityössä lähdetään todellisesta nykyhetkestä ja sen ymmärryksestä sekä tarkasta kuvauksesta. Tietoarkkitehtuurissa hahmotellaan ensin päätöksenteon ja tiedolla johtamisen tarve, millä tiedolla toimialaa tulisi johtaa ja millä sitä kyetään johtamaan. Ainoastaan kokonaiskuvan luominen mahdollistaa analytiikan ja liiketoimintatiedon hallinnan. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 21, 157.)

Kokonaisarkkitehtuurista ei kuitenkaan saa tulla välineen sijasta itsetarkoitusta eli siihen on suhtauduttava kriittisesti. Arkkitehtuuri on hierarkkinen systeemi, joka tuottaa kattavan dokumentaation eikä välttämättä palvele organisaation perustehtävää. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan antamat valtion ja kunnallishallinnon JHS-suositukset, johon kokonaisarkkitehtuurikin sisältyy, palvelisivat ennemminkin tyhjältä pöydältä aloittamista. (Nylander 2017, 37.)

7 JOHDON RAPORTOINNIN NYKYTILA PORVOON KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMESSA

7.1 Nykytila-aineiston hankinta

Organisaation raportoinnin nykytilaa, tarpeita ja myös kehittämisen nykytilaa selvitetiin haastatteluilla ja osittain myös havainnoimalla. Haastattelukutsut tehtiin kokouspyyntöinä ja niihin varattiin tunti aikaa. Pyyntöihin liitettiin saate, jossa haastattelun tarkoitus tuotiin esille (Liite 1). Haastattelut toteutettiin toimialan potilas- ja asiakastietojärjestelmien järjestelmäasiantuntijan, suunnittelijoiden, tehtäväalueiden palvelujohtajien, kehittämispäällikön ja sosiaali- ja terveysjohtajan kanssa. Haastattelukysymykset oli jaettu johtavassa asemassa olevien (Liite 2) ja asiantuntijatyötä suorittavien (Liite 3) kysymyksiin. Kysymykset oli jaettu myös teemoihin, joihin liittyi apukysymyksiä. Tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin lisäkysymyksillä. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella, jonka jälkeen ne litteroitiin ja niistä tehtiin yhteenvetotaulukko.

Haastattelun tulokset jaoteltiin johdon raportoinnin nykytilaan, sen kehittämisen nykytilaan sekä raportoinnin kehittämistarpeisiin. Raportoinnin nykytilan osalta haastatteluilta kysyttiin sekä raportointiprosessin että sisällön nykytilasta. Sisällön nykytilan kysymykset kysyttiin, koska vastaukset haluttiin tuoda tässä työssä esille. Tämän työn kehittämisosuudessa ei kuitenkaan paneuduta kovin tarkalla tasolla raportoinnin sisällön kehittämiseen. Toimiala voi tehdä omat johtopäätöksensä haastattelun tuloksista, ja niitä hyväksi käyttäen ryhtyä mahdollisesti myös sisällöllisiin toimenpiteisiin.

7.2 Johdon raportoinnin nykytila

Haastatteluista ja omista havainnoista jäi mielikuva, että Kivisen teorian kolmesta tiedon sukupolvesta Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa ollaan parhaillaan siirtymässä toiseen sukupolveen. Haastattelujen mukaan paikkansa pitää myös Tiedolla johtamisen käsikirjan nykytilakuvauksen mukainen toimintatapa eli tieto tuotetaan eri lähteistä. Omien havaintojen mukaan käsikirjassa lueteltu puutelista on enimmäkseen

ajankohtainen. Puutelistan yksityiskohdat viittaavat paljolti taloudellisuuden ja tehokkuuden mittaamiseen, jonka edistämisen Nylander toteaa vaikeaksi. Helpointa tiedolla johtamistyössä hänen mukaansa onkin käsitellä talouden tunnuslukuja. Haastatteluissa niiden todettiin jo pitkään olleen asianmukaisia.

Kuten kappaleessa 3 mainitaan, sosiaali- ja terveystoimessa tietoa tuottaviin tahoihin kuuluu toimialan perustyötä suorittava henkilökunta. Tietoa kerätään toimialan asiakas- ja potilastietojärjestelmiin syötettävän tiedon lisäksi:

- asiakas- ja potilastietojärjestelmien perustiedoista,
- henkilöstöhallinnon järjestelmistä,
- taloushallinnon järjestelmistä,
- asiakaskyselyistä,
- ostopalveluiden tuottajilta sekä
- kansallisista raporteista ja tilastoista.

Tietoja keräävät ja raportoivat pääasiassa suunnittelijat, joita toimialalla on tällä hetkellä neljä. Suunnittelijoiden tukena ja myös tietojen kerääjänä toimii asiakas- ja potilastietojärjestelmien järjestelmäasiantuntija.

Toimialan johtajat suhtautuvat positiivisesti tiedolla johtamiseen. He hyödyntävät tällä hetkellä saatavilla olevia tilastoja ja raportteja, ja niitä pidetään tärkeinä ihan muistin tukemisenkin kannalta. Tietojohtamiseen liittyvän strategiatietoisuuden on Kivinen todennut vuonna 2008 olevan erityisesti julkisessa terveydenhuollossa puutteellista. Siihen nähden haastattelijoiden vastaukset olivat hyvinkin positiivisia eli toimialan tunnuslukujen strategiatausta on tiedostettua. Tosin viimeisten kymmenen vuoden aikana on opinnäytetyön tekijä havainnut strategian jalkautusta tapahtuvan enemmän. Strategiatyöhön on siis panostettu. Pääsääntöisesti tietoa koetaan olevan liian vähän, eikä sitä analysoida riittävästi. Kuten tiedon määrään ja laatuun, myös analysointiin kaivataan yhteisiä menetelmiä. Analysointityön koetaan olevan nimenomaan niin palvelujohtajien kuin myös palvelupäälliköiden tehtävä. Ylipäätään johdon raportoinnin sisällön kehittämiseen kaivattiin aikaa. Havaintojen perusteella myös termistöä tulisi selkeyttää ja yhtenäistää – tunnusluku, mittari, tavoite, indikaattori. Eri termejä käytetään samoissa yhteyksissä ja päinvastoin. Johtotason eräessä haastattelussa tuotiin

esille, että tunnusluvut ovat vaikeita soveltaa käytäntöön ja niitä saadaan liian harvoin. Tämä kertoo, että myös johdon raportoinnin roolit ja eri vaiheet eivät ole kaikilta osin selviä.

Raportointiprosessi nähtiin hieman abstraktina eikä haastattelun kysymystä osattu ehkä hahmottaa kysyjän tarkoittamalla laajuudella eli prosessia tallentajan näppäimistöltä johtajan työpöydälle. Joka tapauksessa tähän johtajat kuitenkin kaipaavat järjestelmällisyyttä ja ohjeistusta ja tehtäväalueiden välistä tasapainoa. Kirjaamista ei valvota ja kouluteta riittävästi. Tietoa ei jaeta tarpeeksi ja siihenkin kaivataan yhtenäistä toimintatapaa. Esimerkiksi osavuosisraportin tahdissa tapahtuva yhteinen raportointisykli ei ole riittävä, ja taustalle kaivataan tiheämpää seuranta. Tämä mahdollistaisi nopeamman reagoinnin poikkeamiin. Poikkeamille ja niiden selityksille kaivattiin haastatteluissa jatkumoa. Myös Kamenskyn mielestä tiedon analysointiprosessin tulisi olla jatkuvaa, mutta se onkin yleensä tilannekohtaista eikä pysyvyyttä synny. Sosiaali- ja terveystoimen johdon tulisi huolehtia toimivasta prosessista, mutta esille otettiin myös kaupungin taholta toivottava koordinointi.

Asiantuntijat näkevät sisällön nykytilan melko pirstaleisena ja monen toimijan ylläpitämänä. Heidän mielestään raportteja voisi hyödyntää nykyistä enemmän, jos käytettävissä oleva työkalu olisi johtajille tai esimiesasemassa oleville tutumpi. Asiantuntijat hyödyntävät raportteja myös itse. Myös analysointia pitäisi asiantuntijoiden mukaan lisätä ja erään haastateltavan mukaan siinä olisi paljon enemmän potentiaalia. Palvelupäälliköt nähdään analyysityön tekijöinä ja heidän tulisi tukea siinä tehtävässä myös alemman tason esimiehiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tietoa kerätään liikaa. Perustyötä suorittavan henkilökunnan keskuudessa syntyy epäselvyyttä miksi ja mitä tietoa kerätään ja tämä saattaa vaikuttaa jopa työhyvinvointiin. Tähän vaikuttaa varmasti myös se, että tallennustyön huomioimiseen ei panosteta tarpeeksi ja järjestelmien käytämisen katsotaan olevan osittain myös vaikeaa.

Raportointiprosessin koetaan olevan ”liian monen kokon hallussa” ja tuotetaan jopa päällekkäistä tietoa. Tällä hetkellä seurattavat raportit vaihtuvat usein ja lisäksi on myös raportteja, joita ei seurata, ja niiden tekemiseen käytetään työaika. Erään haastateltavan mukaan prosessi on selkeä ja toinen taas kaipaa siihen prosessikuvausta. Vastaukset ilmentävät ehkä samaa, kuin johtajienkin vastaukset eli raportointiprosessi

nähdään ehkä hieman abstraktina eikä haastattelun kysymystä osattu välttämättä hahmottaa kysyjän tarkoittamalla laajuudella. Joku näkee raportointiprosessin useampana prosessina ja toisen mielestä sitä ei ole tunnistettavissa. Selkeä vastuutaho prosessilta joka tapauksessa puuttuu eikä ohjeiden noudattamistakaan ole johdettu.

7.3 Johdon raportoinnin kehittämisen nykytila

Vaikka sekä toimialan johtajien että asiantuntijoiden mielestä johdon raportoinnin nykytilassa on tapahtunut kehitystä, siinä on kuitenkin vielä parantamisen varaa. Erästä haastateltavaa lainatakseni ”ollaan vasta alkutaipaleella”. Raportointilähteitä on useita eikä raportointia ole lähdetty kehittämään järjestelmällisesti. Kehittämistyö on kuitenkin menossa hyvään suuntaan, ja erityisen hyvänä tämän hetken tilanteessa pidetään visuaalisuutta. Tällä hetkellä raportointia yritetään järjeistää, ja keskittyä joko yhteen raporttityyppiin tai yhteen tehtäväalueeseen ja sen loppuun saattamiseen. Myös kehittämistyössä tarvittavia raportoinnin työvälineitä osataan asiantuntijoiden keskuudessa käyttää hyvin tai riittävästi, jotta liian monilta riippuvuussuhteilta vältytään. Vastaukset olivat 80-prosenttisesti ”En ole”, kun kysyttiin onko tietoinen luvussa 8.3 käsiteltävästä vuonna 2016 kaupungin teettämästä tiedolla johtamisen konsulttityöstä. Tämä saattaa johtua myös siitä, että haastateltavien joukossa oli monia suhteellisen uusia työntekijöitä.

Erityisen hyvänä nykykehittämisen näkökulmasta pidettiin raportointivälinettä, jonka kautta raportteja on ryhdytty tuottamaan. Idean, osaamisen ja käytännön kokemuksen sosiaali- ja terveystoimen johtoon on tuonut hallintopäällikön sijainen. Välineen käyttämiseen on joidenkin asiantuntijoiden osalta kouluttauduttu, mutta silti huoli sijaisuu- den päättymisestä on joidenkin mielessä. Asiantuntijat kaipaavat yhtä koordinoivaa henkilöä, ja ovat huolissaan jo tehdyn työn mahdollisesta tyrehtymisestä. Lisäksi koko kokonaisuus tulisi arvioida ja koetaan, että projektia ei ole, joka selvästi kertoo siitä, että projektia ehkä kaivattaisiin.

7.4 Johdon raportoinnin kehittämistarpeet

Haastattelujen mukaan raportointia tulee edelleen kehittää ja kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Lisäksi pitäisi muodostaa yhteinen ymmärrys sen hyödyntämisestä. Raporttien tulisi olla myös helposti saatavilla missä ja milloin vaan ja sisällön tulisi olla tuoretta ja roolien mukaan jaoteltua. Kehitystoiveissa mainittiin myös raportointisovellukseen kaivattava hälytysjärjestelmä poikkeamien varalta. Kirjaamista tulisi kouluttaa ja yksiköt tulisi ohjeistaa raportoimaan toiminnastaan ylöspäin. Heille pitäisi myös jakaa tietoa enemmän ja saada sillä tavalla esimiehet mukaan kehittämistoimintaan. Tiedon jakamista toimialalla yleensä pitäisi yhdenmukaistaa.

Erään haastateltavan sekä omien havaintojen mukaan raportoinnin kehittämisen tulisi palata alkuun, laatia mahdollisesti tietoarkkitehtuurikuvaus, vähintäänkin prosessikuvaus. Samaan viittaa myös toisen asiantuntijan kommentti, jonka mukaan pitäisi olla selkeät suunnitelmat ja sen jälkeen rakentaminen. Raporttien sisältö tulisi laatia uudelleen eikä käyttää siihen vanhoja pohjia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jo tehty työ valuisi hukkaan, vaan sitä tulisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Raportointiprosessia helpottamaan ehdotettiin vuosikelloa, joka ohjaisi toimialan johtoryhmän toimintaa ja sitä kautta tehtäväalueiden johtoryhmien valmistelua.

Kehitysehdotuksena voisi pitää myös toisen haastatteluteeman vastausta, jossa esitettiin analysointia suunnittelijaryhmän tehtäväksi. Esityksen mukaan ryhmän analysoinnin tuloksista poikkeamat esitettäisiin palvelupäälliköille, ja erityiset poikkeamat käsiteltäisiin johtoryhmässä. Haastatteluissa asiantuntijat kokivat olevansa tietotyöntekijöitä eli oman työn tunteminen ei enää riitä, vaan Kivisen mukaan on tunnettava nykyiset käytännöt perusteineen, ymmärrettävä asioiden vuorovaikutus, kyettävä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ennakoitava tulevaa ja tätä kaikkea on kyettävä myös analysoimaan ja arvioimaan. Drucker on vielä sitä mieltä, että heidän tulisi tietää työstään enemmän kuin esimiehensä. Tällä taustalla edellä mainittu suunnittelijoiden analysointityö ja poikkeamien esille tuominen voisi olla loogista. Tämä edellyttäisi asiantuntijatyötä tekevien toimialaosaaamisen ylläpitoa ja vahvistamista ja Partasen mukaan keskustelukumppaneina tulisi olla toimivaa johtoa. Poikkeamat ja niiden syyt tulisi erään haastateltavan mukaan myös jollain tavalla säilyttää, jotta vertailu olisi mahdollista ja seurannalla olisi jatkumo.

Haastatteluissa keskeiseksi sanomaksi nousi se, että raportointityöhön pitäisi käyttää enemmän aikaa. Kokonaisuus tulisi katsoa ja arvioida ja viedä loppuun. Erään haastattelun sanoin: ”Speksataan selkeästi projektiksi.”

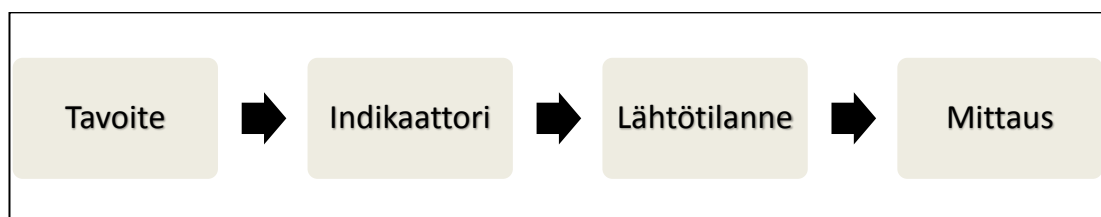
8 TAVOITTEENA LAADUKAS JOHDON RAPORTOINTI – TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

8.1 Sisällön kehittäminen

Johdon raportoinnin sisällön kehittämisessä on tärkeää löytää vastaukset kysymyksiin:

- mikä on keskeinen tieto, jota tällä hetkellä toimialalla tarvitaan päätöksenteossa ja
- mihin kysymyksiin raporteilla halutaan vastauksia?

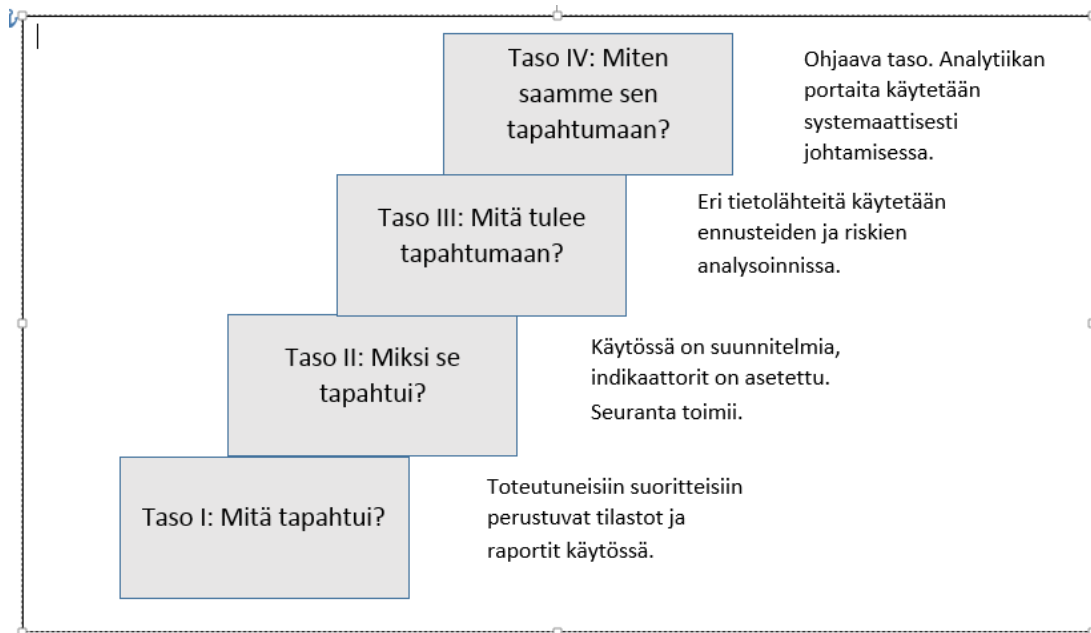
Kun vastaukset on löydetty, sisällön hyödyntämistä voidaan lisätä kiinnittämällä enemmän huomiota tavoitteisiin. Jotta erilaiset tunnusluvut ja mittarit eivät ole turhia, tulee olla tavoite, jonka toteutumista niillä seurataan.



Kuvio 3. Tavoiteasetanta

Tavoiteasetannan (Kuvio 3) osalta tulee miettiä miten tavoite on ajateltu saavuttaa, ja aiotaanko esimerkiksi huonon lopputuloksen eteen tehdä toimenpiteitä. Raportoinnilla tulee siis olla myös vaikuttavuutta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan reagoitivelvollisuutta raportointiin. Reagoitivelvollisuus on helpompaa välitavoiteseurannan avulla – mitä, kuinka usein ja kenelle.

Raporttien analytiikan tilaa ja kehittämistä tulee pohtia esimerkiksi analytiikan portaiden avulla (Kuvio 4). Millä askelmalla ollaan, millä haluttaisiin olla ja miten tavoite-tasolle päästään? Pystytäänkö osoittamaan, että edes ensimmäisen tason tavoitteet kokonaisuudessaan täyttyvät? Miten edes osittain voitaisiin saavuttaa taso IV?



Kuvio 4. Analytiikan portaat. (Mukailtu: Nylander 2017, 68)

Edellä olevaa ajattelutapaa hyödyntäen raportoinnin sisällön kehittämisen ensimmäinen tehtävä onkin kartoittaa raporteihin tarvittavat tiedot takertumatta jo olemassa oleviin raporteihin.

8.2 Raportointiprosessin kehittäminen

Kuten haastatteluissa ja havainnoinnissa on käynyt ilmi, sosiaali- ja terveystoimen johdossa raportoinnin kehittäminen on käynnissä ja periaatteessa raportointiväline on valittu. Prosessin selkeyttämiseksi tulee arvioida nykykehittämisen vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet. Koska kehittäminen tapahtuu hajautetusti eri konteksteissa, tulee se organisoida. Projektimuotoisena tapahtuva kehittäminen tuo lopputulokset esille nopeammalla tahdilla, ja siitä on hyötyä myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja raportointikyvykkyyksien kasvattamiseen toimialalla. Projektin perustamista puoltaa myös Par-

tasen teoria, jonka mukaan tehokas tapa työn kehittämiseen on haasteellisiin projekteihin osallistuminen sekä toisilta oppiminen. Jos kehittäminen on hajanaista ja sitä tehdään satunnaisina aikoina, satunnaisissa kokoonpanoissa ja eri toimeksiannoista, ei tavoitteellista päämäärää saavuteta, koska sitä ei ole julkisesti asetettu. Projektissa on alku ja loppu. Siinä välissä asetetaan tavoitteet ja aikataulu. Kun projekti päättyy, on lopputuloksena valmis tavoite eli tässä tapauksessa toimiva johdon raportointi.

Luvussa 6.1 esitetään Nylanderin näkemys raportoinnin käyttöönottoprosessista. Haastatteluissa tuli esille muutamia puutteita, joita Nylander on sisällyttänyt prosessiinsa. Näitä olivat raportointitarpeiden selvittäminen, tietoarkkitehtuuri, vastuiden määrittäminen, jatkuva kehittäminen, parantaminen ja tiedon laadun arviointi. Tästä voi päätellä, että raportoinnin prosessikuvaukselle on tarve. Tosin Laihonen ei arvosta sujuvan prosessin hyötyjä, jos organisaatio ei hyödynnä lopputulosta eli raporttia. Prosessien kuvauksia on tarkoitus hyödyntää prosessien hallintaan, arviointiin ja kehittämiseen. Niitä ei kuvata vaan kuvaamisen vuoksi ja tärkeää olisikin hahmottaa millä tasolla kuvauksia tarvitaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 125.) Kuviossa 5 tuodaan karkealla tasolla esille ehdotus johdon raportoinnin prosessiksi.



Kuvio 5. Ehdotus johdon raportoinnin prosessiksi

Johdon raportoinnin prosessiin liittyy kiinteästi tietoarkkitehtuuri. Se on osa luvussa 6.3 mainittua kokonaisarkkitehtuuria. Tietoarkkitehtuurikuvaus tarkastelee tiedon tarpeita, pääomaa, rakenteita, suhteita, informaatioarvoketjuja sekä organisointia ja hallintaa. Kuvaus helpottaa tiedon hallintaa sekä välittämistä eri toimintojen kesken. Tavoitteina on löytää, määrittää, jäsentää ja kuvata keskeiset tietotarpeet esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä tietoa eri roolit tarvitsevat toiminnan tukemiseksi?
- Mistä tieto saadaan ja kuka sen tuottaa?
- Mitä tiedolla tehdään prosessin eri vaiheissa?

Tietoarkkitehtuurikuvaus tulee tehdä jo määrittely- ja suunnitteluvaiheessa.

8.3 Porvoon tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelma vuodelta 2016

Porvoon kaupunki teetti vuonna 2016 tiedolla johtamisen kehittämissuunnitelman jokaiselle toimialalle erikseen. Yleinen tuntuma on se, että suunnitelma jäi hyvin abstraktille tasolle eikä sitä lähdetty systemaattisesti noudattamaan. Sosiaali- ja terveystoimen raportointia kehitettäessä tämä tulisi kuitenkin ottaa huomioon. Suunnitelma on mittava sen sisältäessä laajan kirjon tiedolla johtamiseen liittyviä seikkoja mittareista kustannusten kohdentamiseen sekä nykytilan kuvauksesta kehittämissuunnitelmiin.

Nykytilan osalta ongelmiksi oli todettu esimerkiksi:

- toiminnan kehittämisen tueksi ei tuoteta juurikaan tuottavuustietoja,
- toiminnan kehittämisen tueksi ei tuoteta riittävän kattavasti taloudellisuustietoja,
- toiminnan kehittämisen tueksi ei tuoteta riittävän kattavasti palveluiden kustannustietoja ja
- tuotetaan (usein samaa) tietoa (ulkoista ja sisäistä tarvetta varten) erillisissä prosesseissa -> tehotonta toimintaa

Suunnitelman mukaan tuloksellinen kehittäminen edellyttää esimerkiksi tiedolla johtamisen kehittämisen tarpeen tiedostamista, vastuutusta ja organisointia sekä päätöstä

hallintomallista, käyttöönnotosta, jalkautuksesta ja miehittämisestä. (Porvoon kaupungin intranet 2018.) Kun sosiaali- ja terveystoimi jatkaa johdon raportoinnin kehittämistä, kannattaa myös tämän raportin sisältöä hyödyntää.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön luotettavuus perustuu enimmäkseen haastateltavien vastauksiin. Toisaalta opinnäytetyön tekijä on voinut kyseessä olevan yhteisön jäsenenä tehdä omia havaintojaan jo ennen opinnäytetyön aloittamista ja sen aikana. Tämä on lisännyt luottamusta haastateltavien vastauksiin, mutta aiheuttanut myös työn tekemiseen pieniä haasteita objektiivisuuden ja subjektiivisuuden välillä. Toisaalta havainnoin käyttäminen tutkimusmenetelmänä ei ole ehkä mahdollista ilman subjektiivisuutta.

Työn yhtenä tarkoituksena oli selvittää hyödyntääkö sosiaali- ja terveystoimi johdon raportointia nykypäivän vaatimusten mukaisesti. Johtotason henkilöt totesivat haastatelussa hyödyntävänsä saatavilla olevia tilastoja ja raportteja. Heidän mielestään tiedolla johtaminen on nykypäivää, ja siihen suhtaudutaan positiivisesti. Asiantuntijapuolella ollaan osittain toista mieltä eli heidän mielestään johtotasolla hyödyntämistä ei tapahdu niin paljon kuin pitäisi tai olisi mahdollista. Asiantuntijat hyödyntävät myös itse raportteja omassa työssään. Molempien ammattiryhmien mielestä analysointiin kaivataan yhteisiä menetelmiä ja panostusta sisällön kehittämiseen. Osittain ammattiryhmien hieman ristiriitaisista vastauksista voi päätellä, että johtotason raporttien hyödyntäminen ei välttämättä näy odotettuna toimintana asiantuntijatasolle. Jotta johdon raportointi näkyisi reagoitina, tulisi analyysityön olla kunnossa. Siitä kaikki vastaajat ammattiryhmästä huolimatta olivatkin lähes yhtä mieltä, että se ei ole riittävää. Toisaalta reagoimattomuus saattaa osittain johtua myös siitä, että tunnusluvut ovat kunnossa eivätkä aiheuta erillisiä toimenpiteitä.

Raportointiprosessin ymmärtämisessä on haasteita. Havainnointiin perustuva tieto siitä, että prosessikuvausta ei ole olemassa, näkyy haastattelun vastauksissa. Prosessiin

sisältyvistä asioista selkeästi esille otettiin ainoastaan asiakkaiden tietojen kirjaaminen, joka haastateltavien mukaan ei ole kunnossa. Tästä kertoo myös lokakuun 2018 loppupuolella opinnäytetyön tekijän saama tieto perusterveydenhuollon kirjaamisprosentista vuosien 2014 – 2017 aikana. Näinä vuosina prosentti on ollut alle 40. Jotta vastauksia prosessin nykytilan osalta olisi saatu laajemmasta näkökulmasta, olisi kysymyksiä pitänyt todennäköisesti tarkentaa ja kohdentaa paremmin.

Johdon raportoinnin kehittäminen on kohdeorganisaatiossa meneillään ja erityisen hyvänä sen osalta pidetään raportointivälinettä. Väline henkilöityy kuitenkin vahvasti yhteen henkilöön ja kehittämisessä todetaan olevan muitakin haasteita. Kaiken kaikkiaan prosessin parempaan tietoisuuteen saattamiseen ja kehittämiseen ehdotetaan prosessin kuvaamista ja johdon raportoinnin projektin perustamista. Projektia varten tulisi perustaa ryhmä johtotason, asiantuntijatason sekä mahdollisesti myös perustyötä tekevän tahon edustajista. Projektissa kuvattaisiin mahdollisesti tietoarkkitehtuuri, määriteltäisiin raportointiprosessi ja sen osalliset, raportoinnin sisältö ja jakelu rooleittain, päätettäisiin väline, analysointitavat, -aikataulut ja -vastuut. Tarkemmasta projektisuunnitelmasta vastaisi projektiryhmä. Projektin sisällä tapahtuisi oppimista ja sillä olisi selkeä alku ja loppu.

10 YHTEENVETO

Haastattelut ja havainnoinnin tulokset toivat esiin sen asian, joka jo ennen opinnäytetyön aloittamista oli tiedossa eli sosiaali- ja terveystoimen johdon raportoinnissa on kehitettävää. Toimiala on toki haasteellinen, mutta johtajat suhtautuvat kuitenkin positiivisesti tiedolla johtamiseen. Tätä positiivisuutta pitäisi hyödyntää ja johtotasolla tulisikin pohtia johdon raportoinnin tulevaisuutta sekä sisällön että prosessin näkökulmasta. Sisällön osalta hyvään lopputulokseen pääseminen vaatii tavoitteiden asettamisen, ja sitä kautta keskeisen raporteille halutun tiedon löytämisen. Prosessin kuntoon saattamisen ehtona on, että prosessille löydetään omistaja. Ilman omistajaa prosessia ei ole. Opinnäytetyön lopputuloksena ehdotetaankin kehittämistyön parantamiseksi projektin perustamista. Sehän voisi toimia vaikka opinnäytetyön aiheena.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Andersson, M. 2018. Vs. palvelujohtaja. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimi, Lapsi- ja perhepalvelut. Porvoo. Haastattelu 3.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Atjonen, P. 2007. Hyvä paha arviointi. Helsinki: Tammi.

Choo, C. 1998. Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: Information Today, Inc.

Drucker, P. 1999. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 19.8.2018. <https://www.ellibslibrary.com>.

Heikkilä, N. 2018. Suunnittelija. Porvoon sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 2.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holmström, J. 2018. Vs. hallintopäällikkö. Porvoon sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 3.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Immonen, A. 2018. Vs. palvelujohtaja. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimi, Aikuisten palvelut. Porvoo. Haastattelu 3.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2009. Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne? Viitattu 29.8.2018. <https://tietovirta.wordpress.com/2009/04/06/onko-tiedolla-johtaminen-saavuttamaton-ihanne>.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: University Press, 7. Viitattu 28.8.2018. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/100694>.

Kallela, J. 2014. Kokonaisarkkitehtuurilla tavoitteisiin. Esitelmämateriaali Valtio Ex-posita 20.5.2014. Viitattu 26.8.2018. <http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/download.aspx?ID=89468&GUID=%7B9E905776-3FE7-4932-A58E-2ABE11D14117%7D>.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 29.8.2018. http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/esimerkkejaprosessimaisesta_toiminnasta_ebook.pdf.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Viitattu 28.8.2018. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3.

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

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. Kuntaliiton verkkojulkaisu. 2016. Helsinki: Kuntaliitto http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3227.

KuntaIT. 2012. Tiedolla johtamisen käsikirja, Julkisrahoitteiset palvelut. <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>.

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.

Kuntaliiton www-sivut. 2018. Viitattu 23.3.2018. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/tiedonhallinta>.

Laakso, L. 2018. Vs. palvelujohtaja. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimi, Vanhus- ja vammaispalvelut. Porvoo. Haastattelu 10.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

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. Tietojohdaminen. Viitattu 30.8.2018. [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohdaminen\(a387c3b9-6858-46db-96e2-cd7f4875796e\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohdaminen(a387c3b9-6858-46db-96e2-cd7f4875796e).html).

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 10.6.2011/634 muutoksineen.

Makkonen, M. 2018. Vs. kehittämispäällikkö. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 10.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Nororaita, P. 2018. Järjestelmäasiantuntija. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 24.9.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Nyholm, N. 2018. Suunnittelija. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 10.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Nylander, O. 2017. Tietojohdaminen ja tapaus SOTE. Helsinki: Books On DEMand.

Nylund, A-S. 2018. Suunnittelija. Porvoon Sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 10.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Porvoon kaupungin intranet. 2018. Viitattu 6.10.2018. http://intra.porvoo.fi/wssites/Tiedolla_johtaminen/julkinen/Dokumentit/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fwssites%2fTiedolla_johtaminen%2fjulkinen%2fDokumentit%2fTietojohdamisen%20selvitysprojektin%20lopputuokset&FolderCTID=0x012000B892DCB1DB9109468770349B3870647B.

Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa – Malli sosiaali- ja terveystoimien kehittämiseen. Helsinki: Books on Demand.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorissa. Opas käytäntöihin 4/2004, Helsinki: Stakes http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Silvennoinen, A-S. 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaja. Porvoon sosiaali- ja terveystoimen johto. Porvoo. Haastattelu 3.10.2018. Haastattelijana Katja Viljakainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissuorissa, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press. Viitattu 23.2.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lil-lukka.samk.fi/book/9789514477324>.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. 2015. Saatesanat. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: University Press, 7. Viitattu 23.2.2018. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/100694>.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

LIITE 1

Saateteksti haastateltavien kokouspyynnöissä

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulun liiketalouden linjalla ja erikoistun julkishallintoon. Teen opinnäytetyötä Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johdon toimeksiannosta. Opinnäytetyön aiheena on Johdon raportoinnin kehittäminen ja tiedon hyödyntäminen Porvoon sosiaali- ja terveystoimen johtamistyössä. Tutkimusmenetelmänä työssäni käytän haastattelututkimusta teemahaastattelun muodossa.

Saadessasi tämän kalenterikutsun, tiedät kuuluvasi haastateltavieni kohderyhmään. Toivon sinulta myötämielisyyttä tätä tutkimusta kohtaan. Jos hylkäätkutsun, pyytäisin sinua ilmoittamaan minulle, kieltäydytkö haastattelusta kokonaan vai ehdotanko sinulle uutta aikaa.

LIITE 2

Kysymykset johtavassa asemassa oleville

- 1) Miten kuvailisit johdon raportoinnin sisällön nykytilaa?
 - a) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tiedon hyödyntämistä johtamistyössä. Kuvaile millä tavalla hyödynnät saatavilla olevaa tietoa ja mitä mieltä olet tiedolla johtamisesta?
 - b) Millainen on nykyinen johdon raporttien sisältö tehtäväalueellasi suhteessa kaupungin strategiaan?
 - c) Onko tiedosta ylitarjontaa vai onko se liian vähäistä vai onko se epärelevanttia vai juuri eksaktia?
 - d) Analysoidaanko tehtäväalueellasi johdon raportoinnin sisältöä toiminnan lähtökohdaksi riittävästi?
 - e) Minkä tahon tehtävä mielestäsi analysointityön tulisi olla?
- 2) Johdon raportointiprosessia voisi kuvailla tiedonhallinnan prosessina. Tiedonhallinta on tiedon tuotannon ohjaamista ja hallintaa. Siihen prosessiin sisältyy informaation hankkiminen, muodostaminen, organisoiminen, jakaminen ja käyttäminen. Mitä mieltä olet johdon raportointiprosessin nykytilan järjestelmällisyydestä ja selkeydestä edellä mainittuun peilaten?
 - a) Sosiaali- ja terveystoimialalla tieto muodostuu pitkälti perustyötä suorittavan henkilökunnan tallennustyön tuloksena. Miten varmistetaan tallennustyön laatu, tallentajien osaaminen ja koulutuksen riittävyys?
 - b) Jaetaanko toimialallasi raportointitietoa riittävästi esimerkiksi työpaikkakokouksissa tms. ja mikä on tiedottamisen määrä ja laatu?
 - c) Mikä taho mielestäsi on vastuussa toimialan raportointiprosessin sujuvuudesta ja käytännöllisyydestä?
- 3) Onko sinulla jokin yleinen näkemys toimialan tai oman tehtäväalueesi johdon raportoinnin kehittämisen nykytilasta – onko kehittämistyötä meneillään ja vastaako se odotuksiasi?
 - a) Millä tavalla kehittämistyössä on käytetty hyväksi osaamistasi ja huomioitu toiveitasi raportoinnin suhteen?

- b) Tällä hetkellä toimialalla on useita eri raportointivälineitä varsinkin talouden lukujen osalta. Onko välineitä mielestäsi liikaa ja onko kehittämistyössä otettu huomioon raportointiväline/neet?
 - c) Oletko tietoinen, että toimialalla on tehty vuonna 2016 ulkopuolisen konsultin toimesta tiedolla johtamisen selvitys ja jos olet, hyödynnetäänkö sen tuloksia ja millä tavalla?
- 4) Näetkö, että sosiaali- ja terveystoimen raportointia pitäisi edelleen kehittää?
- a) Oletko tietoinen mitä asioita on mahdollista seurata säännöllisesti toisinaan mitä asioita tallennetaan joko järjestelmään tai paperille ja onko niitä mahdollista listata?
 - b) Minkälaista raportointia, kuinka usein ja missä muodossa haluaisit?
 - c) Onko sinulla ehdotuksia raportoinnin tai raportointiprosessin kehittämiseen sosiaali- ja terveystoimessa?

LIITE 3

Kysymykset asiantuntijatyötä tekeville

- 1) Miten kuvaisit johdon raportoinnin sisällön nykytilaa?
 - a) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tiedon hyödyntämistä johtamistyössä. Yksi työtehtävistäsi on todennäköisesti tiedon raportointi johtamistyöhön. Hyödynnetäänkö toimittamiasi tietoja sinun mielestäsi johtamisessa tai hyödynnätkö niitä itse omassa työssäsi?
 - b) Tiedätkö perustuuko nykyinen johdon raporttien sisältö osittain kaupungin strategiaan?
 - c) Onko tiedosta ylitarjontaa vai onko se liian vähäistä vai onko se epärelevanttia vai juuri eksaktia?
 - d) Tiedätkö analysoidaanko johdon raportoinnin sisältöä toiminnan lähtökohdaksi riittävästi?
 - e) Minkä tahon tehtävä mielestäsi analyysityön tulisi olla?
- 2) Johdon raportointiprosessia voisi kuvailla tiedonhallinnan prosessina. Tiedonhallinta on tiedon tuotannon ohjaamista ja hallintaa. Siihen prosessiin sisältyy informaation hankkiminen, muodostaminen, organisoiminen, jakaminen ja käyttäminen. Mitä mieltä olet johdon raportointiprosessin nykytilan järjestelmällisyydestä ja selkeydestä edellä mainittuun peilaten?
 - a) Sosiaali- ja terveystoimialalla tieto muodostuu pitkälti perustyötä suorittavan henkilökunnan tallennustyön tuloksena. Panostetaanko tallennustyön huomioimiseen (esimerkiksi säännöllinen kouluttaminen) mielestäsi riittävästi laadukkaan tiedon saamiseksi?
 - b) Tietääkö henkilökunta, että potilas-/asiakastietojärjestelmään tallennetut tiedot kulkeutuvat esimiestason tai jopa valtakunnan tason raportteihin, tai niitä saatetaan käyttää esimerkiksi vertailuun toisten kuntien kanssa ja jos ei, olisiko tästä tiedosta mielestäsi hyötyä tallennustyössä?
 - c) Erään teorian mukaan työntekijän oman työn tunteminen ei enää riitä vaan on tunnettava nykyiset käytännöt perusteineen, ymmärrettävä asioiden vuorovaikutus, kyettävä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ennakoitava tulevaa ja tätä kaikkea on kyettävä myös analysoimaan ja arvioimaan.

Työntekijöiden voisikin määrittää olevan eräänlaisia tietotyöntekijöitä, joiden tulee tietää työstään enemmän kuin esimiehensä. Tunnistatko omassa työssäsi nämä piirteet?

- d) Tunnistatko johdon raportoinnin prosessiksi tiedon lähteiltä johtajan pöydälle ja tunnistatko sen eri vaiheet?
 - e) Mikä taho mielestäsi on vastuussa toimialan raportointiprosessin sujuvuudesta ja käytännöllisyydestä?
- 3) Onko sinulla jokin yleinen näkemys toimialan tai oman tehtäväalueesi johdon raportoinnin kehittämisen nykytilasta – onko kehittämistyötä meneillään ja vastaako se odotuksiasi?
- a) Tunnetko toimialasi/tehtäväalueesi toiminnan prosessit ja käytettävät asiakas- tai potilastietojärjestelmät ja niiden taustatiedot mielestäsi riittävän hyvin?
 - b) Millä tavalla kehittämistyössä on käytetty hyväksi ammattiryhmäsi osaamista ja huomioitu toiveitasi raportoinnin suhteen?
 - c) Tällä hetkellä toimialalla on useita eri raportointivälineitä varsinkin talouden lukujen osalta. Onko välineitä mielestäsi liikaa ja onko kehittämistyössä otettu huomioon raportointiväline/neet?
 - d) Määrittelit itsesi kysymyksessä 2c tietotyöntekijäksi. Käytätkö itse raportointivälineitä riittävän hyvin, jotta voit suorittaa oman työsi ilman riippuvuussuhteita ja kuuluuko se mielestäsi tietotyöntekijän toimenkuvaan? TAI Et määritellyt itseäsi kysymyksessä 2c tietotyöntekijäksi. Tulisiko suunnittelijan/järjestelmäasiantuntijan mielestäsi kehittyä siihen suuntaan ja kyetä käyttämään esimerkiksi raportointivälineitä niin hyvin, että voisi suorittaa oman työnsä ilman riippuvuussuhteita? **MOLEMPIIN KYSYMYKSIIN** Jos raportointivälineiden sujuva käyttäminen ei kuulu mielestäsi toimenkuvaasi, niin miten ja minkä tahon suorittamana näet sujuvan tiedon tuottamisen?
 - e) Oletko tietoinen, että toimialalla on tehty vuonna 2016 ulkopuolisen konsultin toimesta tiedolla johtamisen selvitys ja jos olet, hyödynnetäänkö sen tuloksia ja millä tavalla?

- 4) Näetkö, että sosiaali- ja terveystoimen raportointia pitäisi edelleen kehittää?
- a) Oletko tietoinen mitä asioita on mahdollista seurata säännöllisesti toisin sanoen mitä asioita tallennetaan joko järjestelmään tai paperille ja onko niitä mahdollista listata?
 - b) Tulisiko edellä mainittuun kysymykseen liittyen yhteistyötä tietoa järjestelmiin tuottavien yksiköiden kanssa lisätä ja raportointia kehittää yhdessä heidän kanssaan?
 - c) Minkälaista raportointia, kuinka usein ja missä muodossa haluaisit tuottaa?
 - d) Onko sinulla ehdotuksia raportoinnin tai raportointiprosessin kehittämiseen sosiaali- ja terveystoimessa?
 - e) Kokonaisarkkitehtuuri on lain mukaan määritelty kuvaukseksi julkishallinnon organisaatioiden, palvelujen, prosessien, käsiteltävien tietojen, tietojärjestelmien ja teknologioiden muodostama kokonaisuus sekä niiden välisten suhteiden kuvaus. Koetko, että tämän kaltaisesta kuvauksesta voisi olla hyötyä tiedolla johtamisen kehittymiseen?