

KAUPUNGIN TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA

Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Poskela, Juha	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 98	Liitteiden lukumäärä 7 (11 sivua)
Työn nimi Kaupungin toimintaympäristön seuranta Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa		
Tutkinto Insinööri (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kaupunkien suunnittelussa, kehittämisessä, johtamisessa ja päätöksenteossa on tarve toimenpiteiden ja niiden vaikuttavuuden seurantaan sekä organisaatio, että yhdyskunnan tasolla.</p> <p>Kaupunkisuunnittelussa halutaan saada kokonaiskuva yhteiskunnasta ja sen muutoksesta, kun taas kaupungin johtamisessa muodostaa kokonaiskuva organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kaupunkiorganisaation tehtävänä on tarjota palveluita yhteiskunnalle ja yhteiskunta vastavuoroisesti tarjoaa resurssit palveluiden tuottamiselle. Kaupunkiorganisaatio ja yhteiskunta kietoutuvatkin siten tiiviisti yhteen.</p> <p>Kaupunkiorganisaatioiden toiminta ja palvelut ulottuvat lähes kaikille yhteiskunnan osa-alueille, joten niiltä onkin saatavissa tietoa ja tietämystä sekä organisaatiosta, että yhteiskunnasta ja niiden toiminnasta. Tietoa ja tietämystä ei kuitenkaan ole juuriakaan kerätty yhteen, vaan tietoa hyödynnetään ja jalostetaan pääasiassa toimialojen sisällä. Toimialojen tieto jääkin siten pääosin hyödyntämättä muilla toimialoilla.</p> <p>Kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitaankin käsitys siitä, mitä tietoa organisaation ja yhteiskunnan toiminnasta ja kehitymisestä tarvitaan. Toimintaympäristön tilannekuvan tuleekin esittää sekä organisaation, että yhteiskunnan toimintaa sekä niiden vuorovaikutusta. Järjestelmä voidaan muodostaa kokoamalla yhteen organisaation tieto ja tietämys sekä jalostamalla ja analysoimalla niistä tarvittavat tiedot ja mittarit toimintaympäristön tilannekuvan luomiseksi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Heinolan kaupungin eri toimialojen tietoaineistoja ja -järjestelmiä, tiedon käyttöä sekä tiedontarpeita toimintaympäristön seurantajärjestelmän toteuttamiseksi. Tutkimus toteutettiin toimialojen johtoryhmien ja asiantuntijoiden ryhmähaastatteluilta.</p>		
Asiasanat tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, kaupunkisuunnittelu, kaupunkikehitys, toimintaympäristö, kaupunkiympäristön tilannekuva		

Abstract

Author(s) Poskela, Juha	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 98	Number of appendices 7 (11 pages)
Title of publication Municipality operational environment monitoring Operations review needs in Heinola		
Name of Degree Master of Engineering		
Abstract <p>Planning, developing and directing cities' demands examining administrative and societal operations.</p> <p>Urban Planning iterates creating and assessing the big picture of society's ever-evolving situation. Organizational leadership creates and assesses the big picture of an entity's administrative and subsequent operations. Municipalities and societies function in reciprocity: as a municipality provides services to its society, its society provides the resources to the municipality to create such services. Therefore, administrations and societies intertwine to form municipalities.</p> <p>Due to a vast supply of services, municipal organizations acquire ample data and knowledge spanning various fields of society. This data and knowledge are mostly utilized within its own industry, and results in few, if any, collaborations between industries. In other words, the data and knowledge remain hidden from other departments.</p> <p>In order to create insight, information about such data, information and knowledge are needed from both the administrative and societal operations. Therefore, the Operation Environment Snapshot must demonstrate administrative and societal activity and development, as well as the interaction between them. Municipalities compile and store vast amounts of data and knowledge through information systems which must be merged, refined and analyzed in order to create a joint snapshot of municipalities' and societies' operations.</p> <p>The topic of this thesis is to research the data, information, knowledge and information needs (or gaps) of the Municipality of Heinola that can be used to create a system to collaboratively monitor and conduct its operational environment. The study was conducted through group interviews with executive boards and experts.</p>		
Keywords knowledge management, knowledge-based management, urban planning, urban development, operation environment, urban environment snapshot		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEHTÄVÄMÄÄRITTELY JA TUTKIMUSTAPA	2
2.1	Tausta	2
2.2	Tietotarpeen selvittäminen	3
2.3	Tieto ja tiedon tarve kaupungin toimintaympäristön seurannassa	5
2.3.1	Teemaryhmähaastattelut tiedosta, tiedon käytöstä ja tietotarpeesta	6
2.3.2	Kysely tietojärjestelmistä ja tietoaineistoista	10
3	KAUPUNGIN STRATEGIATYÖ, -JOHTAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	12
3.1	Strategia ja johtaminen.....	12
3.1.1	Tieto ja tietojohdaminen	14
3.2	Toimintaympäristö	16
3.2.1	Kaupunki toimintaympäristönä	16
3.2.2	Alueiden eriytymisen merkitys toimintaympäristölle	17
3.3	Heinolan kaupunki toimintaympäristönä.....	18
3.3.1	Kaupunki organisaationa.....	19
3.3.2	Kaupunki yhdyskuntana	24
4	HAASTATTELUJEN ANALYYSIEN YHTEENVEDOT	34
4.1	Nykyinen tiedon käyttö	34
4.1.1	Kaupunginjohtaja	35
4.1.2	Elinvoima.....	36
4.1.3	Hyvinvointi.....	39
4.1.4	Lupa- ja valvonta.....	41
4.1.5	Sosiaali- ja terveys	43
4.1.6	Tekniikka	46
4.1.7	Yhteiset palvelut.....	48
4.2	Tiedon ja tiedon hallinnan tarpeet	49
4.2.1	Kaupunginjohtaja	53
4.2.2	Elinvoima.....	54
4.2.3	Hyvinvointi.....	57
4.2.4	Lupa- ja valvonta.....	58
4.2.5	Sosiaali- ja terveys	58
4.2.6	Tekniikka	59
4.2.7	Yhteiset palvelut.....	60

4.3	Tiedon jakaminen ja havainnollistaminen sekä muutosta kuvaavat ilmiöt	60
4.3.1	Kaupunginjohtaja	62
4.3.2	Elinvoima.....	64
4.3.3	Hyvinvointi.....	66
4.3.4	Lupa- ja valvonta.....	66
4.3.5	Sosiaali- ja terveys	67
4.3.6	Tekniikka	67
4.3.7	Yhteiset palvelut.....	67
4.4	Kokemuksellinen tieto ja tiedolla ennakointi.....	68
4.4.1	Kaupunginjohtaja	68
4.4.2	Elinvoima.....	70
4.4.3	Hyvinvointi.....	72
4.4.4	Lupa- ja valvonta.....	72
4.4.5	Sosiaali- ja terveys	73
4.4.6	Tekniikka	73
4.4.7	Yhteiset palvelut.....	74
5	HAASTATTELUJEN TULOKSET	75
5.1	Nykyinen tiedon käyttö	75
5.2	Tarpeet.....	77
5.2.1	Tiedon tarpeen tarkkuustasot ja ajantasaisuus	78
5.3	Haasteet.....	80
6	HUOMIOITA JA POHDINTAA TUTKIMUKSESTA JA TULOKSISTA	83
6.1	Toimintaympäristön seurantajärjestelmästä.....	83
6.2	Huomioita tutkimuksesta	84
6.3	Jatkotoimenpiteet	86
	LÄHTEET.....	91
	LIITTEET	98

1 JOHDANTO

Työyhteisössäni on nähty tarve alustalle, joka ensinnäkin keräisi yhteen mahdollisimman paljon tietoa yhdyskunnasta ja toiseksi sillä voitaisiin tutkia ja seurata kaupunkia sekä sen eri osa-alueiden tilaa ja kehitystä. Tietoa olisi kootusti yhdyskunnan eri osa-alueilta ja sitä voitaisi käyttää kaupunkisuunnittelun suunnitelmien lähtötietona sekä kehitystoimenpiteiden vaikutusten seurantaan. Järjestelmä siis tuottaisi riittävän ajantasaista tietoa kaupungin eri alueiden, kuten kaupunginosien tilasta ja kehityksestä.

Ajatuksena on, että alusta toimisi etenkin strategisen suunnittelun ja yleiskaavoituksen alustana, josta saataisiin tietoa ja indikaatioita suunnitelmien ja toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Alkuperäisenä opinnäytetyön ideana oli kyseisenlaisen järjestelmän määrittely Heinolan kaupungin kaupunkisuunnittelun ja -kehittämisen työkaluksi. Nopeasti kävi kuitenkin ilmi, ettei tietoa siitä, mitä tietoa kaupungilla eri toimialoilla on käytössä, ollut kootusti missään. Samalla nousi myös esiin kysymys, mitä tietoa ylipäättänsä tarvitaan, jotta voitaisiin ymmärtää yhdyskuntien muutosta ja kehitystä. Kaupunki organisaationa ulottuu lähestulkoon kaikkeen yhdyskunnan toimintaan jollakin tavalla, joten eri toimialojen asiantuntijuus nousi esiin lähteenä, mistä tätä tietoa voitaisiin etsiä.

Tutkimus muodostuikin, erinäisten vaiheiden ja useamman vuoden kypsytelyn jälkeen, kaupungin eri toimialojen asiantuntijoiden ja johtotason henkilöiden haastattelututkimukseksi. Tarkoituksena oli selvittää tietoa ja tiedon tarvetta suunnittelussa ja johtamisessa. Tänä aikana myös kaupunki, ja itseasiassa koko Suomen kuntakenttä, heräsi tietojohdamiseen. Heinolassakin uuden strategian teon myötä otettiin strategian tavoitteeksi tiedolla johtaminen. Oman kiinnostuksen sekä kaupunkisuunnittelumme tarpeesta saada ja hyödyntää tietoa, tulikin koko kaupunkia koskeva toimintamalli.

Aihe, kun puhutaan kaupungista yhteiskuntana ja organisaationa, on niin laaja, että siihen käsiksi pääseminenkin on tuntunut monta kertaa jopa liiankin haastavalta. Tietoa kun on lähes äärettömän paljon saatavilla ja sitä kertyy eksponentiaalisella tahdilla lisää. Siksi onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä halutaan tietää ja millä tiedolla on merkitystä. On ikään kuin oltava varpaillaan sen kanssa, ettei keskityttäisi täysin väärään tietoon tai tietojen vääriin tulkintoihin tarkkailtavan asian kannalta.

Työ on ollut sekä haastava että työllistävä, ja paljon jäi myös tekemättä ja sanomatta. Eri-työskitokset kotiväelle ja työntajalle, että olen pystynyt tekemään tätä sekä työ- että vapaa-ajalla.

2 TEHTÄVÄMÄÄRITTELY JA TUTKIMUSTAPA

Tämän työn tarkoituksena on selvittää seutukaupunkityyppisen kunnan, tässä tapauksessa Heinolan, olemassa olevaa tietopohjaa sekä tiedon tarvetta tiedolla johtamisen käyttöön ottamiseksi. Näkökulmana kaupungin johtavien viranhaltijoiden ja suunnittelun kanssa tekemisissä olevan henkilöstön näkemys kaupunkikehittämisessä tarvittavasta tiedosta. Tutkimus on tapaustutkimus Heinolan kaupungista.

Tutkimuksessa keskitytään kaupungin organisaation tiedon käyttöön johtamisessa ja suunnittelussa sekä tiedon ja tiedon käytön tarpeeseen. Lisäksi selvitetään olemassa olevaa tietoa ja tietojärjestelmiä. Tavoitteena on organisaation sekä yhteiskunnan toiminnan kehityksen seurantaan tarvittavan tietotarpeen ja tiedon käsittelytapojen selvittämiseen.

Aiheena kaupungin toimintaympäristö on laaja ja monimutkainen kokonaisuus. Laajuuden vuoksi työssä keskitytään organisaatiosta saatavan tiedon ja tiedon tarpeen selvittämiseen: tuloksena tarvemäärittely tarvittavasta tieto- ja mittarointikokonaisuudesta, joka nähdään tarpeelliseksi tiedolla johtamisen ja suunnittelun seurantajärjestelmän luomiseen.

Opinnäytetyötä on rajattu siten, että tiedolla johtaminen ja toimintaympäristö taustoitetaan käsitteiden määrittelyllä. Toimintaympäristönä kaupunki on kaksi ulotteinen: kaupunki yhteiskuntana ja kaupunki organisaationa. Työssä kuvataan lyhyesti kaupunki organisaationa ja yhdyskuntana sekä esitetään esimerkinomaisesti niiden välisiä suhteita. Tarkoituksena on tutustuttaa lukija toimintaympäristön käsitteen laajuuteen puhuttaessa kunnasta tai kaupungista; lukija herää ajattelemaan kaupunkia sekä yhteiskuntana että organisaationa.

2.1 Tausta

Heinolan kaupunki on uudistanut strategiansa ja se on hyväksytty valtuustossa vuonna 2019. Strategian yhtenä painopisteenä on tiedolla johtamisen lisääminen. Suurissa kaupungeissa on usein omat organisaatiot tiedon keräämiseen, jalostamiseen, analysointiin ja tutkimukseen. Nämä keräävät, ylläpitävät, analysoivat tietoa yhteiskunnasta sekä tekevät myös tutkimusta yhteiskunnan ilmiöistä ja kehityksestä. Pienillä ja keskisuurilla kunnilla ei tällaisiin erillisiin organisaatioihin välttämättä ole varaa, mutta tarve tiedon käyttämiselle johtamisessa ja suunnittelussa kuitenkin on.

Ainakin Heinolassa, tiedon koordinoitua jalostamista ja analysointia on vähennetty vuosien varrella, joko tietoisesti tai tiedostamatta: muun muassa kustannus-, henkilö- ja resurssisyistä. Kaupungin sisällä eri toimialoilla on kuitenkin huomattava määrä tietoa ja sen

jalostukseen liittyvää osaamista. Tieto muiden osaamisesta, tiedosta ja tekemisestä ei kuitenkaan erityisen hyvin välity koko organisaation kesken.

Osana kaupungin strategian toteuttamista, käynnistettiin tiedolla johtamisen hanke: Ei tuurilla vaan tiedolla. Heinola toteuttaa hankkeen yhdessä Asikkalan, Hollolan ja Orimattilan kanssa.

Hankkeen tavoitteena on käynnistää muutos, jossa ajantasaista ja relevanttia monesta eri lähteestä koostuvaa tietoa käytetään hyödyksi sekä arkisissa päätöksissä että pitkän tähtäimen linjauksissa. Tavoitteena on tuoda tiedolla johtaminen päätöksenteon tueksi kuntaorganisaation eri tasoilla, kuvata yhteiset olennaiset tietomääritykset tiedolla johtamisen tukemiseksi ja samalla kuvata myös olennaiset muutokset toimintaprosesseihin ja henkilöstöön. (Heinolan kaupunki. 2020a, 2.)

Hanke toteutetaan konsultointityönä ja sen toteuttamiseen on tarjosten perusteella valittu Oiva Solutions. Hanke aloitetaan syyskuussa 2020 ja sen on tarkoitus olla valmis loka-kuussa 2021. Tarjouspyyntövaiheessa ilmeni tarjoajien kommentteista työn sisältöön, ettei tällaisia tiedolla johtamisen tapoja tai järjestelmiä ole aikaisemmin juurikaan toteutettu. (Hurmola-Remmi & Poskela 2020.)

Tämän tutkielman alkuperäisenä tarkoituksena oli selvittää kaupunkisuunnittelun ja -kehittämisen tueksi tietoa toimintaympäristön seurantaan tarvittavasta tiedon tarpeesta ja mitareista, jolla voitaisiin luoda tietoon perustuva kaupungin toimintaympäristöä seuraava järjestelmä. Edellä mainitun tiedolla johtamishankkeen lähdettyä liikkeelle, tällä työllä tavoitellaan myös tuloksia, joista olisi hyötyä kyseisen hankkeen edistämisessä.

2.2 Tietotarpeen selvittäminen

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa luonteeltaan kokonaisvaltainen (holistinen) tiedonhankinta, jossa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tietoa kerätään havaintojen ja keskusteluiden pohjalta ja apuna tiedon hankinnassa voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Tieto kootaan todellisista tilanteista; tutkija pyrkii löytämään sen mikä on tärkeää tutkittavassa aiheessa tai tutkittavien mielestä. Käytetään induktiivista analyysiä, jonka tarkoituksena on löytää odottamattomia seikkoja, jolloin lähtökohdiana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. ”Sitä, mikä on tärkeää ei määrää tutkija.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164). Laadullisessa tutkimuksessa metodeina käytetään mm. teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti ja tutkimus muotoutuu tutkimuksen edetessä: suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.)

Tämän työn tavoitteet ja tavat muotoituivat työn edetessä. Alkuperäisenä tutkimussuunnitelmana oli tehdä kolmivaiheinen kehittämistutkimus:

1. Haastattelu- ja kyselytutkimukset kaupungin sekä viranhaltijajohdolle ja asiantuntijoille että poliittiselle johdolle olemassa olevasta tiedosta ja tietotarpeesta toimintaympäristön seurannan luomiseksi strategisen suunnittelun ja johtamisen tueksi.
2. Vertailla haastattelu tai kyselytutkimuksella saman tyyppisten kuntien tiedolla johtamistilannetta ja mahdollisia järjestelmiä liittyen strategiseen yhdyskuntasuunnitteluun.
3. selvittää kirjallisuustutkielman avulla yhdyskuntasuunnittelussa viime vuosina ja tällä hetkellä esillä olevia ilmiöitä yhdyskuntien kehityksestä, joita peilataan haastattelututkimuksesta saatuihin tuloksiin tarvittavista tiedosta. Näiden synteeseinä muodostaa kaupungin tilaa seuraavia mittareita ja indikaattoreita.

Haastatteluiden edetessä kävi kuitenkin ilmi, että eri toimialojen ymmärrys aluesuunnittelusta eli strategisesta yhdyskuntasuunnittelusta vaihteli merkittävästi. Kysymykset ymmärrettiin toimialojen haastatteluissa aluksi pääasiassa organisaation toiminnan johtamisena ja toiminnan suunnitteluna. Ajattelu tietotarpeesta oli pääasiassa, mitä kaupunkiorganisaation toiminta omalla toimialueella ja työympäristössä vaatii. Kaupungin näkeminen kokonaisuutena, jossa kaikkien yhdyskunnan osa-alueiden sekä eri toimialojen toiminta vaikuttaa omaan toimialaan oli ohutta. Haastatteluissa keskusteluiden edetessä, ajattelu haastattavilla kuitenkin laentui siilomaisesta, vain toimialanäkemyksellisestä ajattelusta, kokonaisvaltaisempaan ajatteluun. Haastatteluiden tuloksena saatiin siten käyttökelpoista aineistoa toimintaympäristön seurannan kehittämiseen.

Alkuperäinen tavoite opinnäytetyöllä oli tuottaa esitys seurattavista mittareista ja indikaattoreista kaupunkisuunnittelua varten. Haastattelujen tuloksena, työn tavoitteen painopiste siirtyi toimintaympäristön tietotarpeen vaatimusmäärittelyyn. Näin ollen työn kirjallinen osuus kohdistettiin kaupungin strategian, johtamisen ja tiedolla johtamisen määrittelyyn sekä toimintaympäristön määritelmän selkeyttämiseen: mitä toimintaympäristö tarkoittaa kaupungin näkökulmasta yhdyskuntana, ei vain kuntaorganisaationa. Tavoiteasettelun muutos on tekijän mielestä tarkoituksenmukainen: ylempien ammattikorkeakoulutöiden tarkoituksena on tuottaa kehittämissuunnitelmia työorganisaatioiden käyttöön, joten muutoksen jälkeen työ palvelee paremmin Heinolan kaupungin organisaatiota aiheen kehitystyössä.

2.3 Tieto ja tiedon tarve kaupungin toimintaympäristön seurannassa

”Tutkimuksessa kuten jokapäiväisessä elämässäkin mielenkiinto suuntautuu molempiin tiedon lajeihin.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 160). Myös kaupunkisuunnittelussa ja kaupunkikehittämisessä tai yhdyskuntasuunnittelussa, kuten sitä usein kutsutaan, tarvitaan niin kvantitatiivista eli määrällistä tietoa, että kvalitatiivista eli laadullista tietoa. Kaupungin tiedolla johtamisessa tiedon tarve ja taso painottuvat strategiatason kaupunkisuunnitteluun. Toimintaympäristönä on siten Heinolan kaupungin yhdyskunta. Kaupunkisuunnittelu ja kaupunkikehittäminen kytkeytyy strategisen ylätason suunnitelmissa myös aluekehittämiseen ja alueiden tilaan eli alueellisen tilannekuvan muodostamiseen ja seurantaan.

Yhteiskunnan tilalla on linkki kaupunkiorganisaation tilaan ja toimintaan. Heinolan kaupungin yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat suoraan Heinolan kaupungin organisaation toimintakykyyn. Vaikutussuhteen yksinkertaisena esimerkkinä voidaan esittää verotulot ja työllisyys. Mikäli kunnan verotulot laskevat, vaikuttaa se kuntaorganisaation toimintakykyyn. Työttömyyden lisääntyessä pidemmällä aikavälillä pitkäaikaistyöttömien määrä kasvaa, joka vaikuttaa lisäksi kunnan työllisyys- ja sosiaalipalveluiden tarpeeseen. Pitkäaikaistyöttömien aktivointitoimenpiteet, kuten kuntouttava työtoiminta, käynnistyvät sosiaalipalveluiden ohjauksen kautta (Auvinen & Mäkilä 2020, 2). Näin ollen tutkielmalla selvitetään kuntaorganisaation olemassa olevaa tietoa sekä tietotarvetta kaupungin johtamisessa, suunnittelussa ja kehittämisessä.

Työssä selvitetään kaupungin johtamisesta ja suunnittelusta vastaavien henkilöiden tiedontarvetta kaupunkiympäristöstä. Kaupunki niin toimintaympäristönä kuin organisaationa, että yhdyskuntana koostuu fyysisten ominaisuuksien lisäksi ihmisistä ja kaupungissa eletävästä elämästä. Kvalitatiivista tietoa ei voi yksinkertaisella tavalla määrällisesti mitata ja lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 161). Kaupungin viranhaltijoiden ja työntekijöiden johtamis- ja suunnittelutyöstä sekä kaupunkilaisten elämästä kerättävän tiedon selvittämisessä kvalitatiivisen tiedonkeruumenetelmän valinta on perusteltua.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jota kootaan todellisista tilanteista ja tutkija pyrkii löytämään sen mikä on tärkeää tutkittavassa aiheessa tai tutkittavien mielestä. Laadullisessa tutkimuksessa metodeina käytetään mm. teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyyskejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.)

Tavoiteasetteluun nojaten ja kaupungin ollessa niin yhdyskuntana, sosioekonomisena rakenteena, että kaupunkiorganisaationa monimutkainen kokonaisuus, tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Tutkielman aineisto koostuu johtoryhmille kohdennetuista ryhmähaastatteluista sekä asiantuntijoille kohdennetusta kyselytutkimuksesta. Lisäksi selvitetään tutkielman viitekehystä eli toimintaympäristö-käsitettä.

2.3.1 Teemaryhmähaastattelut tiedosta, tiedon käytöstä ja tietotarpeesta

Aluekehittäminen eli kaupunkikehittäminen ja kaupungin tilan seuraaminen on kaupungin strategisen tason johtamista ja suunnittelua, joten haastatteluiden tulee kohdistua kaupungin ylimpään johtoon ja sen strategiasuunnittelusta vastaaviin tahoihin. Kaupungin kokonaisvaltainen kehittäminen koskee kaikkia kaupungin organisaation osa-alueita eli toimialoja, jolloin tiedon kokoamiseksi tarvitaan eri alojen asiantuntijoiden näkemys ja tieto kyseisen osa-alueen sisällöstä.

Tutkimusmenetelmänä kaupungin tietojohdamisen tarpeen selvittämiseen käytettiin keskustelevaa ryhmähaastattelua eli diskursiivista teemahaastattelua. Ryhmähaastattelulla saadaan selvitettyä miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan aiheena olevasta kysymyksestä (Hirsjärvi & Hurme 2018, 61). Ryhmähaastattelun etuna on myös nopea tiedon keruu samanaikaisesti usealta vastaajalta (Hirsjärvi & Hurme 2018, 63). Haastattelujen kohteeksi valittiin kaupungin toimialojen johtoryhmät laajennettuna suunnittelun, kehittämisen ja tiedolla johtamisen parissa työskentelevillä asiantuntijoilla.

Haastatteluilla selvittiin eri toimialojen johtoryhmien tietotarvetta johtamisessa, suunnittelussa ja päätöksenteossa. Haastatteluissa selvitettiin lisäksi tiedon käytön nykytilannetta ja tietoa eri tietoaineistojen olemassaolosta. Kaupunginjohtaja haastateltiin erikseen.

Toimintaympäristön seuraamiseen tarvittavan tiedon selvittämisessä ei ole mielekästä muodostaa ennakkoon olettamusta eli hypoteesia siitä, mitä tietoa eri toimialat johtamisen ja suunnittelun tueksi tarvitsevat. Tarkoituksenmukaisempaa on pikemminkin löytää ne tarpeet, joita tiedolla johtamisessa ja toimintaympäristön tilannekuvan muodostamisessa tarvittaisiin. Teemahaastattelun lähtökohtana on haastattelun kulku keskeisten teemojen varassa, se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja korostaa ihmisten tulkintoja asioista ja niiden syntyisestä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa yksittäisiä kysymyksiä tärkeämpää on haastattelun teema-alueet, jotka edustavat tutkimusaiheen peruskäsitteitä, eli alueita, johon haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastatteluissa teemoja tarkennetaan kysymyksillä ja olennaista on, että tutkittavat tarkentavat tutkijan ohella tarkentavat aiheita. Teema-alueet tulisi olla väljiä, että tutkittavat ilmiöt paljastuisivat mahdollisimman laaja-alaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 47 – 48 & 66 – 67.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina eli teemahaastatteluina. Haastattelujen runko tehtiin kysymysasettelun kautta. Alustava teemojen aiherunko lähetettiin sähköpostitse kommentoitavaksi toimialojen johtoryhmäläisille syksyllä 2019. Itse kysymyksiä ei lähetetty. Alustava haastattelurunko ja kysymykset lähetettiin samaan aikaan kommentteille opinnäytetyön ohjaajille. Palautteen ja kommenttien pohjalta muodostettiin haastattelurunko eli teema-alueet:

- tieto ja tietojärjestelmät
- nykyinen tiedon käyttäminen organisaatiossa
- tiedon tarve ja käyttö organisaatiossa
- delfoi-kysely

Haastattelun teemat lähetettiin etukäteen haastateltaville ilman kysymyksiä. Teemojen tarkentamisessa käytetyt kysymykset on esitetty taulukossa 1.

Haastattelut toteutettiin loppuvuoden 2019 aikana. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroidut haastattelut ryhmiteltiin ja analysoitiin. Analyysin perusteella koostettiin yhteenvedot analyseistä, jotka ovat työn kohdassa 4. Haastattelujen analyysien yhteenveto.

Työssä olisi voitu esittää ainoastaan haastattelun tulokset. Yhteenvedot otettiin kuitenkin mukaan, koska haastatteluissa tuli ilmi myös sellaista asioita, jota ei tuloksissa pystytty luontevasti esittämään. Lisäksi lukijalla on näin mahdollisuus päästä sisään eri toimialojen työhön ja sisältöön, jolla allekirjoittanut näkee olevan lisäarvoa organisaation yhteistyön lisäämisessä.

TAULUKKO 1. Haastelututkimuksen runko ja kysymykset

teema- alue	Tieto ja tietojärjestelmät: olemassa oleva, niiden käyttö, ylläpito ja hyödyntäminen.	Nykyinen tiedon käyttäminen organisaatiossa: tiedon hyödyntäminen läpi organisaation johtamisessa, tavoitteissa, päätöksissä ja suunnittelussa. Strateginen suunnittelu.	Tiedon tarve ja käyttö organisaatiossa: tiedon tarve läpi organisaation johtamisessa, tavoitteissa ja päätöksissä, suunnittelussa, Tulevaisuuden tavoite.
kysymykset	Minkälaista tietoa ja tietoaineistoja organisaatiossanne kerätään ja käsitellään?	Onko tietoa saatavissa, kuinka helposti.	Mille tiedolle tai tiedosta johdetuille analyyseille olisi käyttöä työssäsi?
	Onko organisaatiossa olemassa sellaista tietoa, jota ei käytetä?	Onko käsitystä mitä tietoa eri toimialoilla on saatavilla?	Onko jotain tietoa mistä pitäisi tietää, mutta kukaan ei ylläpidä tai ei ole tietoinen sen olemassaolosta.
	Mitä järjestelmiä tiedon käsittelyssä ja säilytyksessä käytetään?	Miten käytätte tietoa työssä tai työn suunnittelussa tai johtamisessa? Mitä ja minkälaisia nämä tiedot/tietoaineistot ovat?	Mitä tietoa voitaisiin kerätä, mutta sitä ei tehdä.
	Miten tieto säilytetään ja miten sitä käsitellään?	Onko organisaatiossa olemassa sellaista tietoa, jota ei käytetä.	Miten haluaisit tiedon olevan käytettävissä?
	Kuka järjestelmää hallinnoi?		Miten tietoa tulisi käyttää hyväksi ja millaisella työskentelytavalla?
	Kuka on järjestelmän omistaja?		Mitä/minkälaista tietoa tulevaisuuden kaupungin johtamisessa tarvitaan?
	Kuka on järjestelmän pääkäyttäjä?		Kuinka ajantasaista kyseisen tiedon tulee olla?
	Saako tietojärjestelmistä tietoa ulos koosteina tai kootusti, esimerkiksi yleistettynä ja tilastomuodossa. Onko tällaisen tiedon tarkastelulle mahdollisuutta alueittain (esim. kaupunginosa, tilastoalue tms.) eli paikkatietona?		Miten tietoa jaetaan tulevaisuuden menestyvässä organisaatiossa?

Delfoi on tulevaisuustutkimuksessa usein käytetty tulevaisuuden ennustamisen menetelmä. Menetelmä on versio haastattelu- tai kyselytutkimuksesta, jossa osallistujilta selvitetään toistuvasti tutkittavana olevan ilmiön tilaa ja kehittymistä. Menetelmä on peräisin Yhdysvaltain ilmavoimilta 1950-luvulta, jossa sitä käytettiin teknologian kehityksen ennustamiseen. Menetelmä on levinnyt laajalti Euroopan ja Kaukoidän yritysten tutkimusprojekteihin etenkin, ympäristön, terveyden ja liikenteen aloilla. (Sevelius 2020.)

Delfoi-menetelmässä muodostetaan asiantuntijapaneeli mahdollisimman eritaustaisista asiantuntijoista. Panelistien tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä pyritään kokoamaan vuorovaikutusprosessin eli haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Menetelmä on yleisimmin kaksi- tai kolmekierroksinen. Ensimmäisellä kierroksella etsitään oleellisia kysymyksiä tutkittavan ilmiön kannalta ja seuraavilla kierroksilla kysymyksiin vastataan. Panelisteja ohjataan tuottamaan mahdollisimman hyviä argumentteja omasta lähtökohdastaan ja näkemyksestään. Menetelmästä on kaksi versiota, joko konsensus eli samanmielisyys tai dissensus eli erimielisyys. Konsensusta käytetään, kun tavoitellaan kestäväää perustaa esimerkiksi päätöksenteolle. Konsensukseen päädytään parhaan argumentin periaatteen kautta. Dissensuksessa oletuksena on useat lopputulokset, ikään kuin skenaariot. Argumentit kartoitetaan ja niistä koostetaan useita eri tulevaisuudenkuvia. (Linturi, Linturi & Jauhiainen 2019.)

Delfoi-kyselyn tarkoituksena oli alun perin kokeilla menetelmää kaupungin tulevaisuuden tilannekuvan muodostamisessa, haastateltavien kokemuksen ja ammattitaidon tuoman tiedon hyödyntämisen kautta. Haastattelun tämän osan oli tarkoitus toimia delfoi-menetelmän ensimmäisenä kierroksena, jossa etsitään olennaisia kysymyksiä tulevaisuuskuvan muodostamisen kannalta. Aikaisemmin, kohdassa 2.2 mainitun, toimialojen näkökulman ollessa pääasiassa organisaation sisäisessä toiminnassa, muutettiin, tai ehkä muuttui, delfoi osaksi haastattelukysymyksiä: omaksi teema-alueeksi.

Delfoilla saatiin haastateltavat ajattelemaan kaupunkia laajemmalla näkökulmalla sekä suuntaamaan ajatuksia tulevaisuuteen. Delfoi-teemasta haastateltavilta saatiin työn tavoitteen kannalta hyödyllisiä ajatuksia ja kommentteja, joita ei todennäköisesti olisi saatu esiin haastattelun muilla teemoilla ja niiden kysymyksillä.

Haastatteluissa kävi ilmi myös toimialojen eri tietojärjestelmien ja tiedon suuri määrä sekä niiden selvittämisen hankaluus rajallisessa haastatteluajassa. Haastateltavat eivät myöskään kaikilta osin pystyneet vastaamaan teknisiin kysymyksiin tietojärjestelmistä. Näihin kysymyksiin olisi tarvittu vastaukset järjestelmien asiantuntijoilta kuten pääkäyttäjiltä. Tietojärjestelmiä ja niiden sisältämää tietoa koskevan osio haastattelussa muovautui keskusteluksi tiedosta, tietojärjestelmistä ja niiden käytöstä. Tällä saatiin muodostettua alustava

kokonaiskuva tietojärjestelmistä sekä niistä vastaavien yhteystiedot. Tarkemmat tiedot järjestelmistä kerättiin haastattelun perusteella sähköpostitse kyselynä.

2.3.2 Kysely tietojärjestelmistä ja tietoaineistoista

Tässä työssä kyselyä on käytetty ainoastaan tiedonhankintaan kaupungin eri toimialojen tietojärjestelmistä ja niiden tietosisällöstä, jotta saadaan koottu kuvaus siitä, minkälainen tiedonhallintajärjestelmien arkkitehtuuri kaupungilla on. Kyselyllä kerätyllä tiedolla on merkitystä sekä toimintaympäristön seurantajärjestelmän teknisen toteutuksen kannalta, että määriteltäessä toimintaympäristöstä seurattavia asioita ja mittareita. Olemassa olevien järjestelmien kuvaus antaa tiedon siitä, mitä haastattelujen perusteella selvitetystä tietotarpeesta on mahdollista tuottaa kaupungin omista järjestelmistä. Kyselyä ei siten käytetä tässä työssä tutkimustarkoituksessa, vaan sen tehtävä on pääasiassa tiedon kartoittaminen.

Kysely tehtiin sähköpostitse niille kaupungin työntekijöille, jotka ovat tekemisissä toimialojen tietojärjestelmien kanssa. Yhteystiedot kerättiin haastatteluissa. Lisäksi kysely lähetettiin kaikille toimialajohtajille. Kysely toteutettiin taulukkomuotoisena, siten että lähetetyssä sähköpostissa oli ensin asetettu kysymykset tietojärjestelmistä sekä tietoaineistosta mitä järjestelmistä tuotetaan. Vastaukset täytettiin kysymysten jäljessä oleviin taulukoihin. Taulukossa 2 on tietojärjestelmien vastaustaulukko ja taulukossa 3 tietoaineiston vastaustaulukko. Tietojärjestelmistä kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Mitä järjestelmiä tiedon käsittelyssä ja säilytyksessä käytetään ja mitä tietoja niissä käsitellään ja säilytetään.
- Erittely tiedosta, säilytysajasta, säilytyspaikasta, tiedon omistajasta, onko tieto salaista.
- Miten tieto säilytetään ja miten sitä käsitellään?
- Tiedon alkuperä, tuotetaanko itse, tuleeko jostain toisesta järjestelmästä esimerkiksi siirtotiedostona tai automaattisena ajona (xml tms)
- Päivittyvätkö tiedot, ja kuinka usein tiedot päivittyvät? Esim. siirtoajo joka maanantai tai valtion tietokannasta (tietokannan nimi)
- Tehdäänkö tietoihin muutoksia paikallisesti tai lisätäänkö tietoa? Jos tehdään niin mitä muutoksia. Tai jos lisätään, niin mitä tietoja.
- Jääkö tietojen muutoksista jälki.
- Säilytetäänkö vanhaa tietoa. Esimerkiksi jos tieto muuttuu, jääkö vanha tieto talteen (versiohistoria). Kuinka pitkään historiatieto säilyy?
- Kuka järjestelmää hallinnoi?

- Kuka on järjestelmän omistaja?
- Kuka on järjestelmän pääkäyttäjä?
- Saako tietojärjestelmistä tietoa ulos koosteina tai kootusti, esimerkiksi yleistettynä ja tilastomuodossa. Onko tällaisen tiedon tarkastelulle mahdollisuutta alueittain (esim. postinumero, kaupunginosa, tilastoalue tms.) eli paikkatietona?

Tietoaineistosta esitettiin seuraavat kysymykset:

- Minkälaisia toimintaa kuvaavia ja toiminnan suunnittelussa ja seurannassa käytettäviä tilastotietoja, raportteja, selvityksiä tai muita vastaavia seuranta-aineistoja tuotatte, keräätte tai tilaatte.
- Kuinka usein edellä mainittuja aineistoja päivitetään? (esim. vuosittain, kahden vuoden välein...)
- Missä näitä säilytetään? Missä tiedot siis oikeasti sijaitsevat, joko fyysisesti tai sähköisesti. Esim. työhuone N.Nm tai xxx tiimi (teams)
- Kuka aineiston luo. Tehdäänkö omana työnä, tilataanko ulkopuolelta jne... Tekijän nimi ja yhteystiedot.
- Kuinka pitkältä ajalta näitä on olemassa? Esimerkiksi: 2000-2015

TAULUKKO 2. Vastaustaulukko tietojärjestelmille

Tietojärjestelmän nimi	Järjestelmän tarkoitus	Järjestelmän omistaja	Järjestelmän pääkäyttäjä	Tietokuvaus (mitä tietoja järjestelmässä ylläpidetään)	Saako järjestelmästä ulos raportteja, tilastoja tai vastaavia muita tietoyhteistyksiä? Listaa mahdollisuudet.	Saako edellä esitettyä tietoa alueittain, esim. postinumero, tilasto-alue, kaupunginosa, tms.	Tiedon / tietojen alkuperä	Päivitys tiheys	Muutetaanko tietoa paikallisesti (kyllä/ei) ja jos kyllä niin miksi ja miten?	Jääkö tietojen muutoksesta jälki	Jääkö vanha tieto talteen (versiointi)

TAULUKKO 3. Vastaustaulukko tietoaineistoille

Aineisto	Kuvaus aineistosta	Viimeisin päivitys	Päivitystiheys	Aineiston toimittaja	Säilytyspaikka (fyysinen ja/tai sähköinen)	Aika vuosissa tai vuosiluvut, joilta aineistoa on olemassa

Sähköpostikysely lähetettiin kesäkuussa 2020 ja vastausten määräpäivä oli 31.8.2020.

Määräpäivään mennessä saatiin vastaukset sosiaali- ja terveystoimialalta, Heinolan vuokra-asunnoilta ja työllisyyden hoidosta. Kysely jäi, muistutusviestistä huolimatta, vajaksi huomattavalta osalta, joten kyselyyn perustuvaa tietoaineistoa ja -järjestelmiä ei käsitellä tämän työn yhteydessä. Maankäytön osalta tiedot ovat haastattelijalla itsellä, joten niiden osalta tiedot ovat täydennetty elinvoimatoimialan haastatteluanalyysiin.

Kyselyn vastaukset ovat kuitenkin liitetty osaksi tätä työtä mahdollista täydennystä tai jatkotyötä varten. Liitteessä 1 koontitaulukko tietojärjestelmistä ja liitteessä 2 koontitaulukko tietoaineistoista.

3 KAUPUNGIN STRATEGIATYÖ, -JOHTAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Strategia ja johtaminen

Janne Tienari ja J. Tuomas Harviainen ovat kirjoittaneet strategiaoppaan kuntien päättäjille. Kirja perustuu heidän ja heidän tutkimusryhmänsä Hankenille tekemään tutkimukseen ”Julkisen sektorin uudistuminen ja kaupunkien strategisoituminen”.

Strategia käsitteenä juontuu sodankäynnistä, jossa strategia on oppi taistelujen käymisestä sodan päämäärän saavuttamiseen. Kuntien strategia on kuntien ja kaupunkien johtamisen huipentuma, se on valintoja ja päätöksentekoa, se on pohdintaa etukäteen siitä mitä tehdään ja mitä ei. (Tienari & Harviainen 2020, 10 – 11.)

Suomen kuntakentässä strategia on perinteisesti organisaation ylimmän johdon asia. Muille on ollut varattuna täytäntöönpanijan rooli ja strategiaa on toteutettu hiljaa purnaten tai jätetty tekemättä. Monet haasteet ja ongelmat juontuvat siitä, että strategian suunnittelijat ja toteuttajat on pidetty erillään. Ei ole kerrottu mitä strategia tarkoittaa ja kuinka sitä tulisi toteuttaa. (Tienari & Harviainen 2020, 10 – 11.)

Nyky maailman nopeassa, monimutkaisessa ja arvaamattomassa toimintaympäristössä strategian tekeminen on kuitenkin muutoksessa. Yhä useammat työntekijät haluavat tietää missä ovat mukana ja he haluavat vaikuttaa. Kansalaiset muun muassa kokevat itsensä kuntien asiakkaiksi ja haluavat osallistua ja vaikuttaa suoraan strategisiin linjavetoihin perinteisen demokraattisen osallistumisen lisäksi. Jotkut taas eivät halua osallistua, mutta kommentoivat kärkkäästi tuloksia. (Tienari & Harviainen 2020, 15, 18.)

Vaatimukset avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä lisääntyvät. Ne, joita strategian tekeminen koskee, otetaan mukaan strategiaa tekemään jo suunnitteluvaiheessa. Kunnissa tämä tarkoittaa yleensä organisaation eri tasoja, mutta myös kuntalaisia. Muiden kuin ylimmän johdon osaaminen tulisikin ottaa käyttöön jo suunnitteluvaiheessa: ”Tämä on perusteltua, sillä suunnitelmien toteuttajiksi miellettyillä ihmisillä on usein parempi näppituntuma asiakaskentän ja markkinan muutoksiin kuin kulmahuoneessa lymyilevällä huippujohtajalla.” (Tienari & Harviainen 2020, 19.)

Kaupungit ja kunnat ovat johtamisen näkökulmasta erilaisia johtaa kuin yritykset, joten liiketoimintaan perustuva malli on harvoin lähtökohta julkisen sektorin organisaatiolle. Kunnilla on velvoitteita, joista ei voida livetä ja toiminta on sidottu johtamisjärjestelmään, josta päättävät kuntalaiset ja poliitikot. Tämän lisäksi valtio ja lainsäädäntö vaikuttavat kuntien toimintaan, jonka laajuus on opetuksen ja koulutuksen, kaavoituksen ja rakentamisen järjestämisestä sosiaali- ja terveystoimen järjestämiseen. Kunnilla on myös monimutkaiset

suhteet sidosryhmiinsä ja niiden toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa. Kaupunkien ja kuntien omistajat ovat yhtä aikaa niiden asiakkaita, heillä on erilaisia intressejä, tarpeita ja odotuksia, jotka eivät ole kaikki sovittavissa yhteen. Kuntaorganisaatio on siten monimutkainen kokonaisuus ja jatkuva muutos kuvastaa niiden toimintaa. (Tienari & Harviainen 2020, 8 – 9.)

Tienari ja Harviainen kiteyttävät kirjassaan hallintotieteen professorien Petri Virtasen ja Jari Stenvallin määrittelyä kuntien ja kaupunkien julkisesta johtamisesta. Seuraavana on kooste kiteytyksestä:

- julkinen johtaminen on yhteisen hyvän edistämistä, joka tekee siitä erilaista kuin yritysten johtamisesta, julkinen toiminta Suomessa perustuu arvoihin oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, puolueettomuudesta ja avoimuudesta.
- Johtajien toiminta vaikuttaa suoraan yhteiskuntaan ja siksi johtajien toimivaltuudet ovat yleensä rajallisemmat kuin yksityisellä puolella.
- Julkinen toiminta edellyttää sekä organisaation sisällä, että yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, jossa luodaan yhteisiä linjauksia.
- Peliin liittyy poliittisia ideologioita ja tavoitteita, joten johtamistehtävä on yleensä hankala ja monimutkainen.

Ratkaisut vaativat siten ymmärrystä historiasta sekä syistä, miten ja miksi nykytilanteeseen on päädytty. (Tienari & Harviainen 2020, 42.)

Organisaatioiden toimivuuden merkitys korostuu monimutkaisessa, nopeassa ja epävarmassa maailmassa. Perinteinen tapa ymmärtää ja toteuttaa strategiaa on vanhentunut, vaikka sitä edelleen käytetään. Hierarkkinen ylhäältä johdettu rakenne ei enää pysty vastaamaan monimutkaiseen ja nopeamuutoksiseen maailmaan. Näin ollen, jopa sotilasorganisaatioita muutetaan. Kehitetään organisaatioita, jotka toimivat yhteisen verkostomaisen jaetun tietoisuuden pohjalta, joka perustuu jaettuun informaatioon ja luottamukseen. Tätä Yhdysvaltojen armeijan kenraali Stanley McChrystalin ”tiimien tiimi” mallia siirretään nykyisin vauhdikkaasti myös yritysmaailmaan. Uudenlaisessa organisaatiossa itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta ja toiminta kulkevat käsi kädessä. Tiettyyn asiaan keskittyvät tiimit tekevät itsenäisiä päätöksiä ja ottavat niistä vastuun. Johtajan tehtävänä on tiimien koordinointi ja sopivien olosuhteiden mahdollistaminen tiimien toiminnalle, jota voidaan kuvata termillä koordinoitu itseohjautuvuus. (Tienari & Harviainen 2020, 20 – 21.)

Suomen kaupungeissa näyttää Tienarin ja Harviaisen tutkimuksen mukaan siltä, että rakenteet ohjaavat strategiaa. Strategian viitekehyksenä toimii johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa strategiasta taistellaan ja tehdään yhteistyötä. Lisäksi kuntien strategian ja

johtamisen työtä ohjaavat kansalaisten ja poliittisen järjestelmän lisäksi lainsäädäntö. Tämä ilmenee muun muassa hankinnoissa, joissa kilpailutuksen ja hankintojen korruptiota kitkemään tarkoitettut määräykset ja säädökset muokkaavat johtamista. (Tienari & Harviainen 2020, 63, 117.)

Tienari ja Harviainen esittävät, että strategialla on kaksi puolta ja sitä tulisi myös siten hahmottaa molemmista suunnista:

Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaa kannattaa hahmottaa sekä ”sisältä ulos” eli organisaation kautta, että ”ulkoa sisään” eli toimintaympäristön kautta. (Tienari & Harviainen 2020, 117).

Petri Takalan mukaan kompleksisessa toimintaympäristössä, eli ympäristössä, jossa asioiden syy-seuraussuhde ei ole tiedossa, vaan seuraukset havaitaan tekemisen jälkeen, toiminnan ohjauksen ja päätöksenteon on oltava ketterää ilmiöiden monenlaisten kehitysuuntien vuoksi: ”Strategian on oltava jatkuvasti kehittyvää (emergentti) ja sitä tule ohjata mahdollisimman läheltä toimintaa.” (Takala 2018, 8). Päätöksenteossa tulisikin edetä kokeillen seuraamalla jatkuvasti tilanteen kehittymistä. Kokeiluille tulee olla turvallinen ympäristö epäonnistua, virheetöntä suunnittelua ei tule yrittää, vaan toiminnassa onnistumisia tulee vahvistaa ja epäonnistumisia vaimentaa. (Takala 2018, 8.)

Kompleksisissa toimintaympäristöissä päätöksentekoa tulisi johtaa ilmiöiden kautta, joita johdetaan omina kokonaisuuksina. Näille tulisi asettaa poikkihallinnolliset vaikuttavuuteen tähtäävät tavoitteet, joista vastuussa on poliittinen hallinto. Vaikuttavuustavoitteiden seuranta vaatii ilmiökohtaisten tilannekuvien ja skenaarioiden tekemistä. (Takala 2018, 9.)

Ilmiö voidaan kuvata havainnoinnin kohteena, jonakin asiana tai tilana, joka havaitaan, mutta jonka syy tai selitys ei ole havainnoitavissa. Se voi olla ajankohtainen asia, tapahtuma tai asioiden mielekkäästi rajattavissa oleva kokonaisuus (esim. syrjäytyminen, ilmastonmuutos). Ilmiöpohjaisuus on tapa katsoa asioita kokonaisvaltaisesti, monesta näkökulmasta, systemisesti ja hallinnonalarajat ylittäen (esim. taidekasvatus, taidekuntoutus). (Takala 2018, 9.)

3.1.1 Tieto ja tietojohdaminen

Käsitteenä tieto on laaja. Sitä kuitenkin jäsennellään varsin yleisesti kolmeen eri tasoon, joita kuvaavat käsitteet data, informaatio ja tietämys. Tietämys on inhimillistä tietoa eli yksilön kokemukseen perustuvaa tietoa. Informaatio on rakenteellista analyysissä käytettävää dataa. Data on rakenteettomia tosiasioita. Tiedon tasojen lisäksi käytetään myös erotelua hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä: (Laihonen, ym. 2013, 17 – 18.)

Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaista tietoa voidaan kuvata intuition ja osaamisena. Hiljaista tietoa voi olla vaikea pukea sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista. (Laihonen, ym. 2013, 18.)

Eksplisiittinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti. Eri kielet ja esimerkiksi matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittisen tiedon ilmaisuvälineitä. (Laihonen, ym. 2013, 18.)

Tietojohdaminen on johtamisessa suhteellisen uusi osa-alue ja tietojohdamisesta on alettu puhua Suomessa 1990-luvulla. Tietoa pidetään merkittävänä organisaatioiden menestymisen kannalta ja alan nopealle kehitykselle on ollut keskeistä teknologian nopea kehitys. Kehitys on tarjonnut uusia mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. Samalla se on luonut uusia haasteita, kuten tietotulvan. (Laihonen, ym. 2013, 6.)

Nyky-yhteiskunnan menestys perustetaan suurelta osalta tiedon varaan. Tietoresursseja ovat muun muassa yksilöiden osaaminen, tietojärjestelmät, tietoverkot ja toiminta- ja johtamismallit. Tietojohdamisessa onkin kyse organisaatioiden toiminta- ja johtamismalleista. (Laihonen, ym. 2013, 10.)

Tietojohdaminen on johtamiseen käsitteitä ja malleja, joilla voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon muotoja ja roolia osana organisaation toimintaa. Se tarjoaa johtamismalleja tiedonhallintaan ja teknistä järjestelmäosaamista tietojohdamisen toteuttamiseen. Tietojohdamisessa on tunnistettavissa kaksi pää suuntaa: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen. Liikkeenjohdollinen tarkastelee tietoa yrityksen menestyksen välineenä ja kehittää välineitä tiedon johtamistehtävien suorittamiseksi. Tietotekninen keskittyy tietojärjestelmiin ja tiedonhallintaan. Kyseiset suuntaukset liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta painotusten erittely auttaa erityyppisten tietojohdamisen haasteiden ja ratkaisujen hahmottamisessa. (Laihonen, ym. 2013, 7 – 8.)

Tietoresurssit ovat aineettoman ja dynaamisen luonteensa vuoksi hankalasti hallittavia. Organisaatioissa etsitään jatkuvasti uusia tapoja kartuttaa ja hyödyntää tietoa. Tämän seurauksena tietoresurssien johtamisesta on tullut keskeinen tekijä organisaatioiden suorituskyvyn kehittämisessä: ”Tietojohdamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta ja valjastaa se palvelemaan liiketoimintaa.” (Laihonen, ym. 2013, 13). Tietojohdaminen on koko organisaation läpäisevä kokonaisvaltainen toimintatapa. Lähes jokaisessa tehtävässä kerätään ja hyödynnetään tietoa jatkuvasti, joten tietojohdamisesta ovat vastuussa kaikki organisaation työntekijät. Näin ollen tärkeää on, että johtamiskäytännöt ja toimintamallit eivät aseta esteitä työnteon sujuvuudelle.

”Yksilöt, tiimit, organisaatiot ja erilaiset verkostot pyrkivät hyötymään niin omista kuin toistensa resursseista. Innovatiivisissa tiimeissä yhdistellään erilaista osaamista, ja organisaatiot ulkoistavat ja keskittyvät ydintoimintoihinsa.” (Laihonen, ym. 2013, 10 – 13.)

Sitra on vuonna 2018 julkaissut muistion julkisen sektorin toimintaympäristön jatkuvan tilannekuvan luomisesta. Raportin tuloksena väitetään, että hallinnonaloittain tapahtuva selvitys- ja raporttikeskeinen tilannekuvan luomisprosessi on liian hidaskä ja jäykkä kompleksiseen toimintaympäristöön. Rinnalle tarvitaan kevyemmin metodein tehtävää jatkuvaa tilanneseurainta, jonka keskiössä ovat tekoälyn ja data-analytiikan avulla yhdisteltävät datamassat. Teknisten ratkaisujen lisäksi tarvitaan myös muutoksia toimintamalleissa, kuten päätöksenteon järjestämisessä, tavoitteiden asettamisessa, tiedon jakamisessa, toiminnan organisoimisessa ja toimintakulttuurissa: ”Tilannekuvan muodostaminen tulisi laajentaa asiantuntija- ja tietokeskeisestä toiminnasta tiedon käyttäjien ja tuottajien yhteiseksi ja dialogiseksi prosessiksi.” (Takala 2018, 2.)

3.2 Toimintaympäristö

Käsitteenä yritys-elämässä, toimintaympäristö käsittää kaikki ne ulkopuoliset tekijät, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Julkisen toimijan kuten kunnan toimintaympäristö taas on huomattavasti moniulotteisempi ja monimutkaisempi kokonaisuus. Julkisissa organisaatioissa toimintaympäristö tarkoittaa muun muassa sosiaalisia, taloudellisia, poliittisia, kulttuurisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä sekä lainsäädäntöä. Lisäksi julkisessa organisaatiossa verrattuna yritysmaailmaan, painottuvat lainsäädäntö sekä poliittiset ja sosiaaliset tekijät. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 66.)

3.2.1 Kaupunki toimintaympäristönä

Kaupunki on kokonaisuus erilaisia toimintoja ja elämän eri osa-alueita. Näitä ovat muun muassa terveyden ja hyvinvoinnin, koulutuksen, yhteisöllisyyden, kulttuurin, talouden kuten yritysten, kaupan, teollisuuden, palveluiden, infrastruktuurin ja ympäristön osa-alueet. Ne nivoutuvat verkkomaiseksi kokonaisuudeksi fyysisessä maailmassa. Kaupunkisuunnittelussa tätä verkostoa on yritetty viimeisen 100 vuoden aikana, maailmalla ja Suomessa, modernin kaupunkisuunnittelun, kaavoituksellisin periaattein ja keinoin hallita. (Talvitie 2018, 7-13.)

Historiallisesti kaupungit ovat orgaanisesti muodostuneet toiminnan, eli pääasiassa kaupan ja valmistamisen ympärille, jota on seurannut kulttuuritoiminta asukkaiden ”viihdyttämiseksi”. Kaupungit olivat, ja ovat edelleen monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden ongelmia ja huonoutta tai pahuutta on yritetty poistaa ja muuttaa hallittavimmiksi erilaisin

menetelmin, perustuen suunnitteluteorioihin utopistisista ihannekaupunkivisiosta. (Hall 2014, 2, 7, 11.)

Kaupunkisuunnittelun professori Peter Hall on 1980-luvulta alkaen tutkinut ja analysoinut erittäin laajasti kaupunkisuunnittelun historiaa ja todennut, että 100 vuoden jälkeen olemme lähestulkoon lähtöpiteessä, josta moderni kaupunkisuunnittelu sai alkunsa. Kaupungeissa nähdään taas ongelmia, joita alun perin kaupunkisuunnittelulla lähdettiin torjumaan: rappioitumista, köyhyyttä, sosiaalista pahoinvointia, levottomuuksia ja jopa kansanousuja. (Hall 2014, 2, 7, 11.)

Suomi kaupungistuu ja kaupungistuminen näkyy kaksijakoisena kehityksenä. Pääkaupunkiseutu ja osa maakuntien keskuskaupungeista kasvavat ja kehittyvät, kun taas monien muiden kaupunkien ja kuntien väestö ikääntyy, syntyvyys laskee, nuoret muuttavat pois ja veropohja kaventuu. ”Kaupungistumien kietoutuu siis demografian eli väestörakenteen muutoksiin.” (Tienari & Harviainen 2020, 12.)

3.2.2 Alueiden eriytymisen merkitys toimintaympäristölle

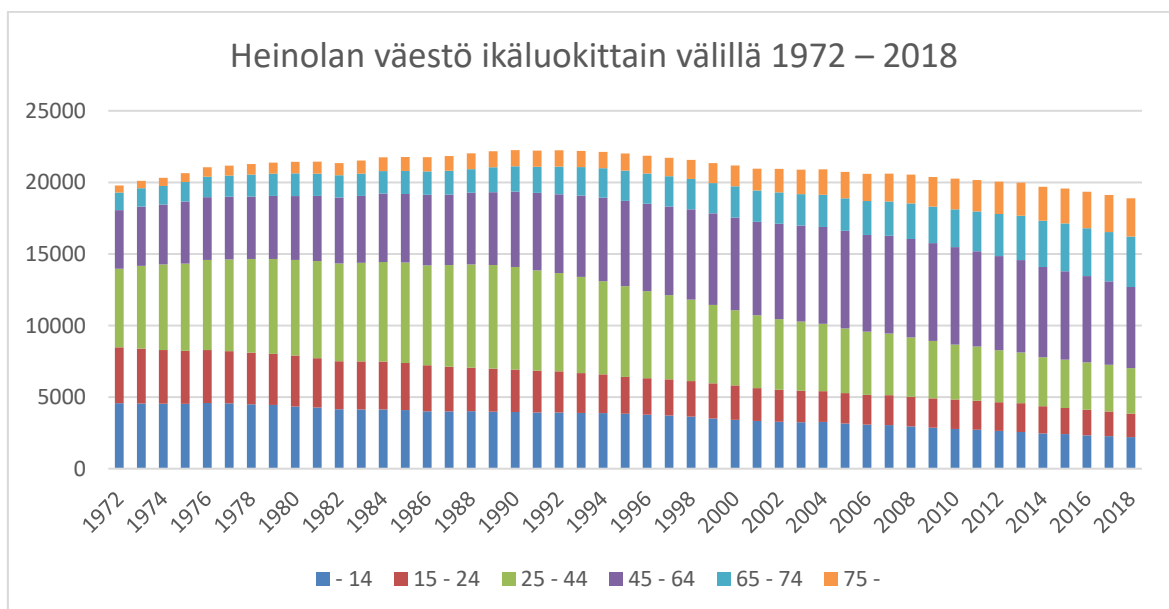
Asuntopoliittisen Pia Viitasen kokoamassa pyöreän pöydän keskustelun puheenvuorossa erikoistutkija Katja Vilkkama kertoi huomioita asuinalueiden eriytymiskehityksestä. Eri tutkimuksissa on muun muassa osoitettu, että kaupunkien välillä ja niiden sisällä on suuria eroja muun muassa terveydessä, hyvinvoinnissa, työttömyydessä, koulutuksessa, maahanmuuttajien osuudessa ja tulostasossa. Erot huono- ja hyväosaisuudessa ovat yhteydessä paikallisiin eroihin asuntokannan rakenteessa, mutta eriytymiskehitys ei ole riippuvainen ainoastaan väestön taloudellisista resursseista. Eriytyminen voi edetä myös silloin, kun yleisissä tuloeroissa, yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa kehityksessä ei tapahdu suuria muutoksia. (Vilkkama 2013, 1.)

Muuttoliike on yksi keskeisistä tekijöistä eriytymiskehityksessä. Muuttoliike liittyy pääsääntöisesti elämäntilanteeseen ja asunnon ominaisuuksiin, erityisesti sopivan asunnon löytymiseen toiselta alueelta. Esiin nousee kuitenkin myös ympäristön sosiaaliset tekijät, kuten alueiden epäsiisteys, turvattomuus, huono maine. Mikäli väestö kokee heikoksi asunoympäristön palvelutarjonnan tai asunoympäristön laadun, aletaan hakeutua muille alueille. (Vilkkama 2013, 1-2.)

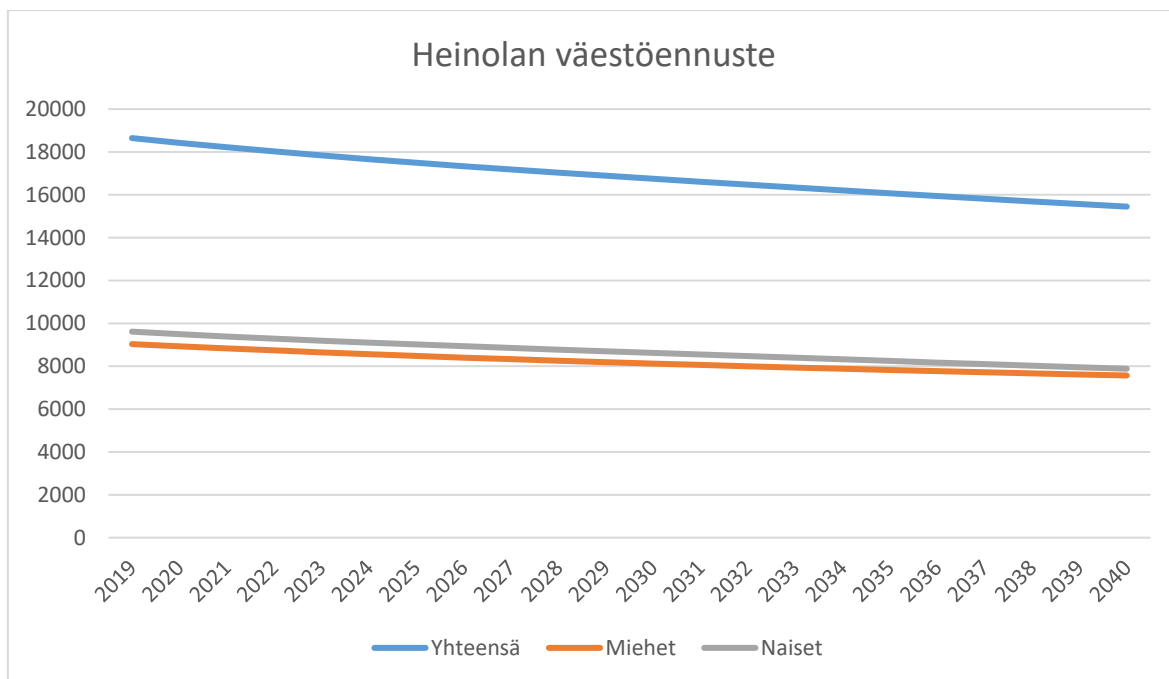
Eriytymiskehitys ja muuttoliike muodostavat itseään vahvistavan kehän. Asuinalueiden laadun lasku tuottaa lisääntyvää muuttoliikettä, joka puolestaan kasvattaa eroja alueiden välillä entisestään. Eriytymiskehitys ja muuttoliike kerrannaisvaikutuksineen on todettu tutkimuksilla vaikuttavan myös paikallisiin palvelurakenteisiin ja -tarpeisiin muun muassa sosiaali- ja terveystaloudissa sekä päiväkoteihin ja kouluihin. (Vilkkama 2013, 1-2.)

3.3 Heinolan kaupunki toimintaympäristönä

Heinolan kaupungin väkiluku on laskeva. Heinolan osalta käännekohta oli vuosi 1992, jolloin väestön määrä kääntyi laskuun ja siitä eteenpäin opiskelijoiden ja nuorten työikäisten väestöryhmien osuus kaupungin väestöstä on jatkuvasti pienentynyt, joka on nähtävissä kuviossa 1, väestön määrä ikäluokittain vuodesta 1972 vuoteen 2018. Heinola ja Heinolan maalaiskunta yhdistyivät 1997, joten vuotta 1997 ennen olevat väestömäärät ovat yhdistelmä entistä kunnista (Heinolan kaupunki 2020b). Väestökehitys sekä väestöennuste näyttää kunnan asukkaiden keski-ian kasvua sekä eläkeläisten suhteellisen osuuden kasvua (Tilastokeskus 2020). Työikäinen väestö, lapsien sekä lapsiperheiden osuus on sekin laskeva, joten huoltosuhde nykyisellä kehityksellä, väestöennusteella ja kaupungin nykyisillä rakenteilla sekä palveluilla on heikkenevä.



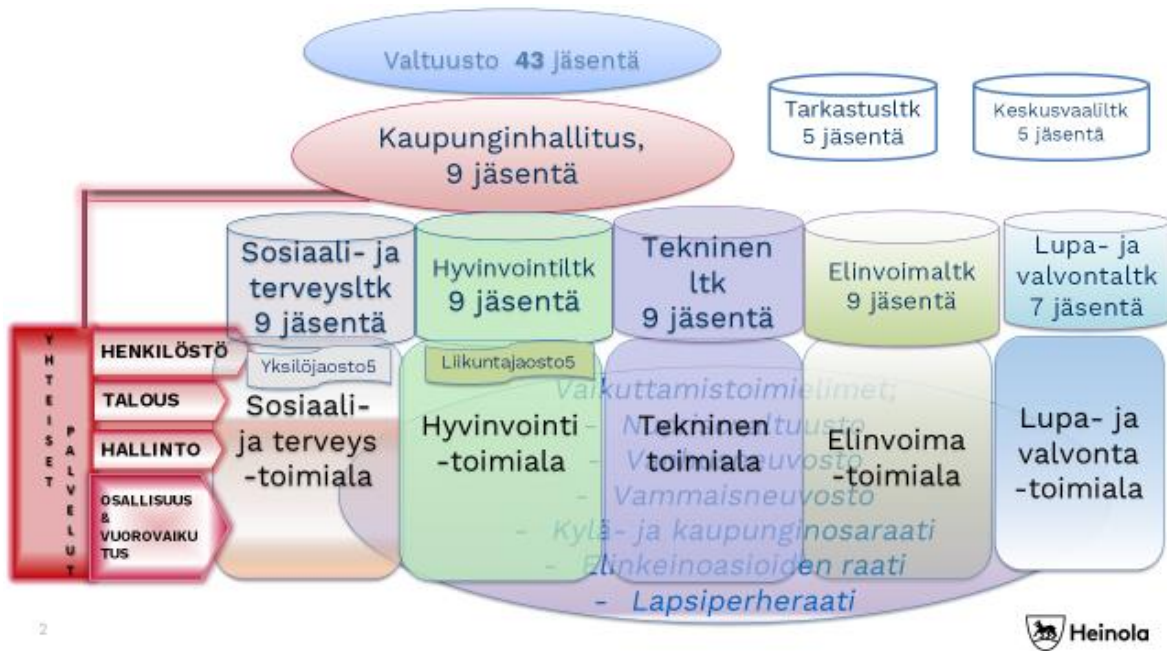
KUVIO 1. Heinolan väestön ja ikäluokkien muutos välillä 1972 – 2018



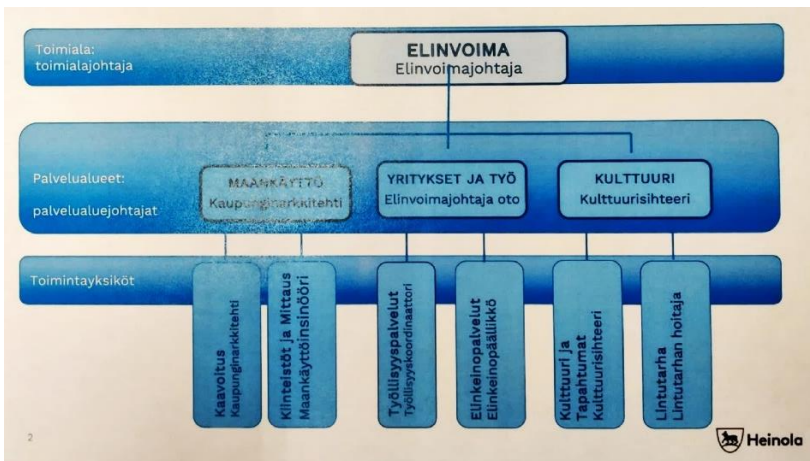
KUVIO 2. Tilastokeskuksen väestöennuste Heinolan väestön kehityksestä vuoteen 2040

3.3.1 Kaupunki organisaationa

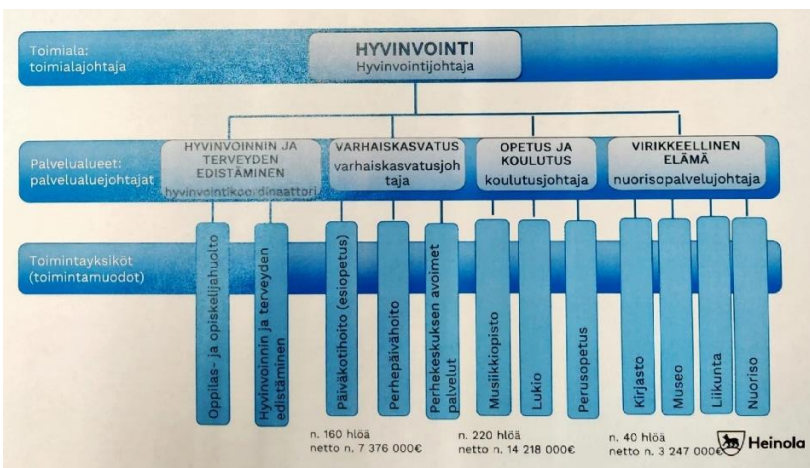
Kaupunkiorganisaatioon kuuluu lähestulkoon kaikkia yhdyskuntien osa-alueita koskevia toimintoja, asiantuntijoita sekä osaajia. Nämä ovat jakautuneet kuntaorganisaatioissa, kuten Heinolassa, toimialoittain. Heinolan yhdyskunnan eri osa-alueita palvelevat palvelualueet ovat sosiaali- ja terveys toimiala, hyvinvointitoimiala, tekninen toimiala, elinvoimatoimiala, lupa- ja valvontatoimiala sekä pääasiassa kaupungin sisäistä toimintaa palveleva yhteiset palvelut toimiala. Toimialoja ohjataan poliittisella järjestelmällä, jossa on kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, eri toimialojen lautakunnat ja tarkastuslautakunta sekä keskusvaalilautakunta. Kuntalaisen vaikuttamis- ja osallistamismahdollisuuksia pyritään hoitamaan erilaisilla vaikuttamistoimielimillä kuten nuorisovaltuusto, vammaisneuvosto jne. joiden toiminta-ajatuksena olisi toimia yhteistyössä toimialojen kanssa. Kuviossa 3 on esitetty kaaviomuodossa Heinolan kaupungin nykyinen organisaatio ja kuvioissa 4-9 toimialojen organisaatiot.



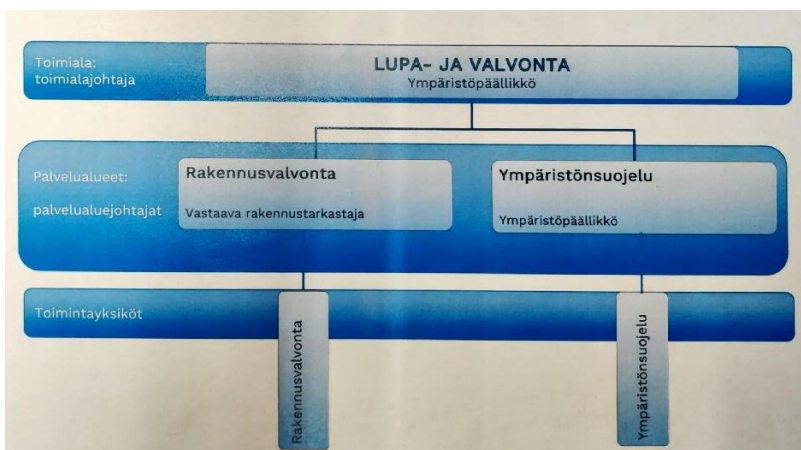
KUVIO 3. Heinolan kaupungin organisaatiokaavio



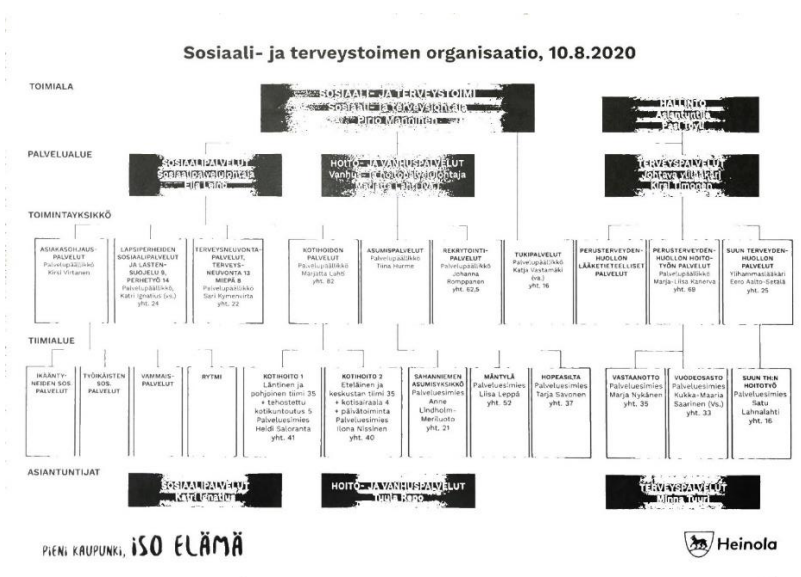
KUVIO 4. Elinvoimatoimialan organisaatiokuvaus



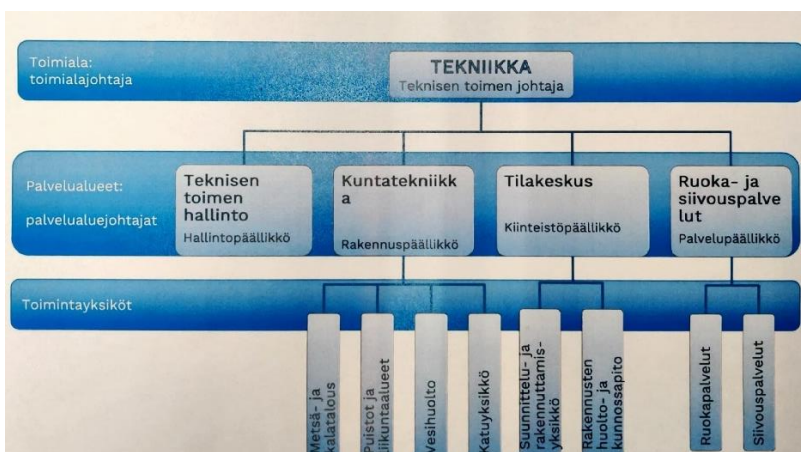
KUVIO 5. Hyvinvointitoimialan organisaatiokuvaus



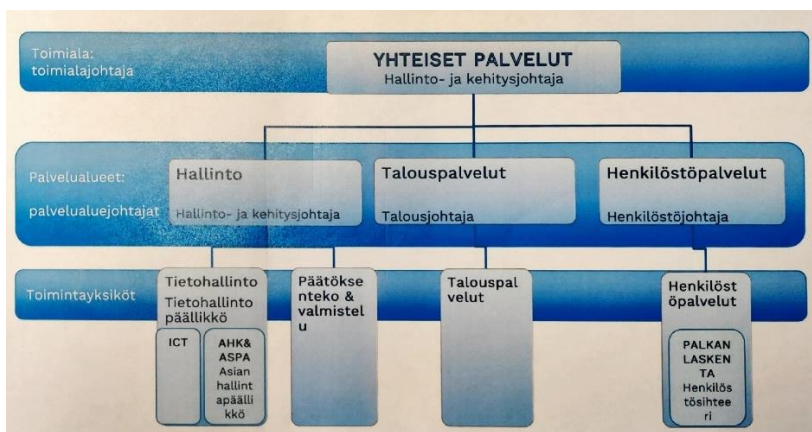
KUVIO 6. Lupa- ja valvontatoimialan organisaatiokuvaus



KUVIO 7. Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiokuvaus

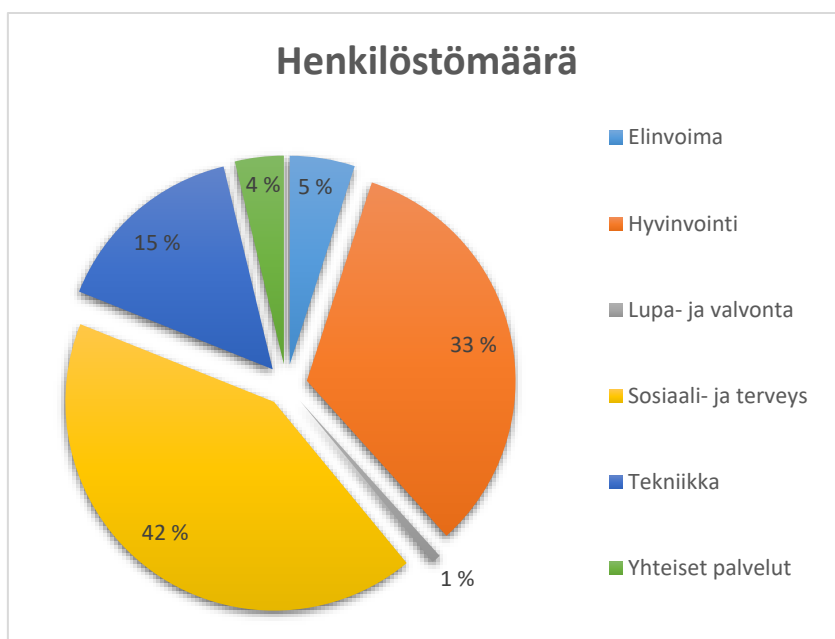


KUVIO 8. Tekniikkatoimialan organisaatiokuvaus



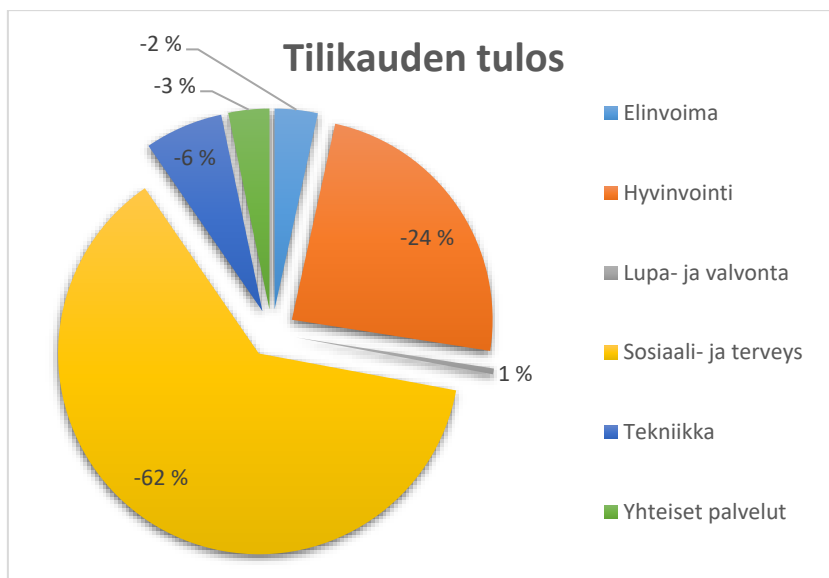
KUVIO 9. Yhteiset palvelut toimialan organisaatiokuvaus

Heinolan kaupungilla on yhteensä 1268 työntekijää ja ne jakautuvat kuvion 10 mukaisesti toimialoittain. Kaupungin budjetti vuonna 2019 oli noin 107,2 miljoonaa euroa. Pääasialliset tulonlähteet ovat verotulot, joita kertyi noin 68,4 miljoonaa euroa ja valtionosuudet 43,4 miljoonalla eurolla (Heinolan kaupunki 2020c, 17).



KUVIO10. Heinolan kaupungin eri toimialojen työntekijöiden määrä suhteellisina osuuksina

Toimialojen tilikauden 2019 tulokset on esitetty suhteellisina osuuksina kaupungin menoista kuviossa 11. Sosiaali- ja terveystoimialan osuus kaupungin menoista on 62 %, hyvinvointi 24 %, tekniikka 6 % ja loput yhteensä 6 %.

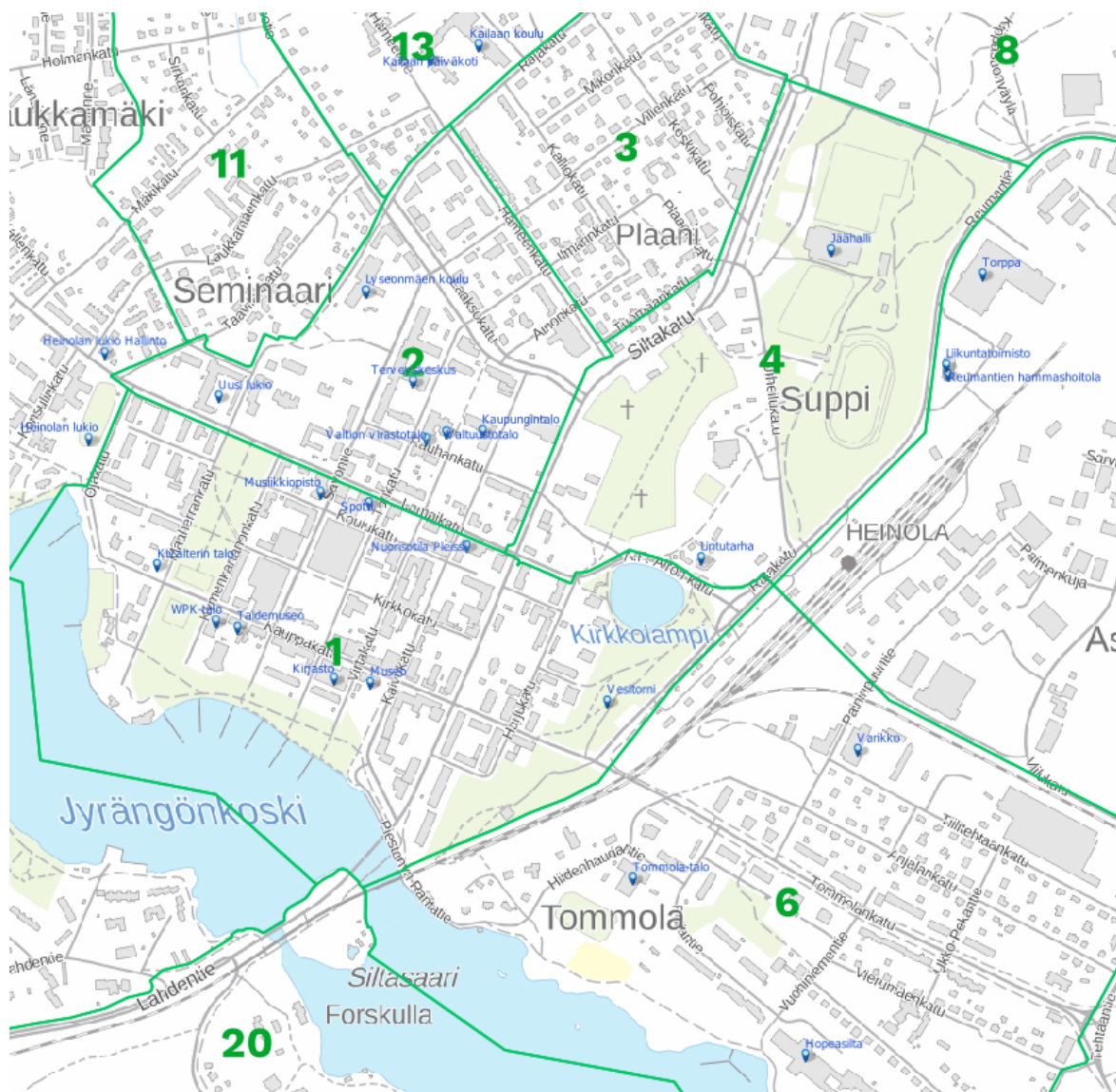


KUVIO 11. Heinolan kaupungin eri toimialojen tilikauden tulokset suhteellisina osuuksina kokonaismenoista

Kaupungin suurin toimiala, niin henkilöstömäärällä, kuin rahankäytöllä mitattuna on sosiaali- ja terveystoimiala. Seuraavina tulevat hyvinvoinnin ja tekniikan toimialat.

Kiinteän omaisuuden ja sen hallinnan suhteen taas tekniikkatoimiala ja elinvoimatoimiala ovat suurimmat. Tekniikka toimiala vastaa kaupungin kaduista ja rakennetuista yleisistä alueista kuten puistoista, torista ja satamasta sekä kaikista kaupungin rakennuksista ja niiden kiinteistöistä. Rakennuksien ja rakennetun ympäristön arvo on tilinpäätöstietojen mukaan noin 86,6 miljoonaa euroa. Lisäksi tekniikan vastuulla on metsäomaisuus ja sen jalostaminen. Elinvoimatoimiala taas vastaa kaupungin muusta maa- ja vesiomaisuudesta, joka on arvotettu tilinpäätöstiedoissa noin 22,9 miljoonan euron arvoiseksi. Rahoitusarvopapereita kaupungilla on noin 81,8 miljoonan euron arvosta, joiden hallinnan vastuu on yhteisillä palveluilla. (Heinolan kaupunki 2020c, 21.)

Kaupungin toimipisteet sijoittuvat suurimmaksi osaksi kaupungin keskustaan tai sen välittömään lähiympäristöön. Kuvion 12 kartasta on nähtävissä, että kaupungin 39 toimipisteestä 15 sijaitsee Heinolan ydinkeskustassa eli kaupunginosissa 1 ja 2. Keskustassa ja sen läheisyydessä yhteensä 26 toimipaikkaa ja tilastollisella keskustan suuralueella yhteensä 37 toimipistettä. Tilastolliset suuralueet on esitelty kuviossa 13. Loput toimipisteet sijaitsevat Heinolan eteläisellä suuralueella. Lisäksi kaupungilla on Lusin koulun toimipiste pohjoisella suuralueella, mutta se ei tällä hetkellä ole käytössä tulipalon aiheuttamista korjaustöiden takia. Kaupunki organisaationa on siten vahvasti keskittynyt kaupungin keskusta-alueelle.



KUVIO 12. Kartta Heinolan kaupungin toimipaikoista keskustassa ja sen ympäristössä

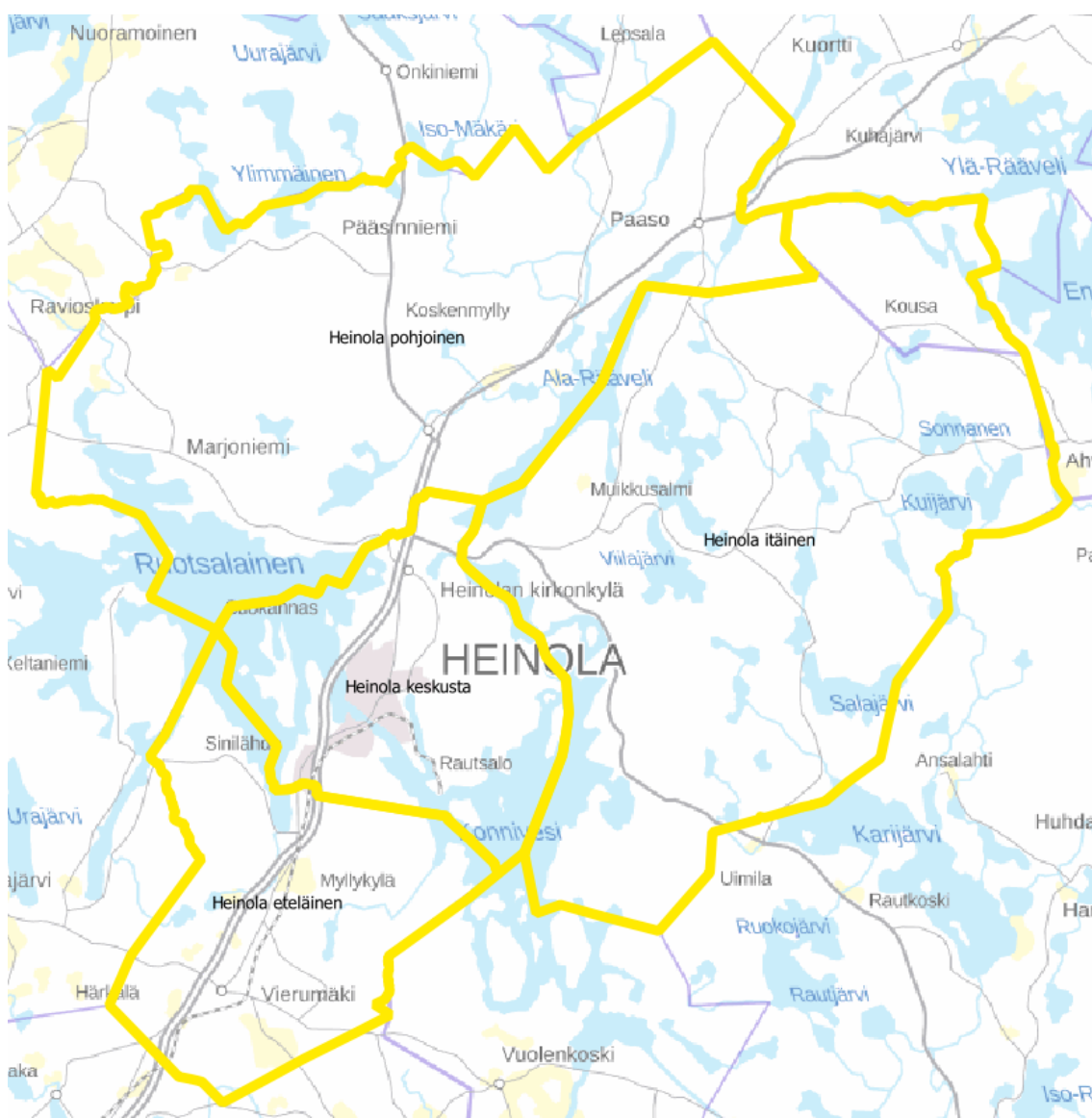
3.3.2 Kaupunki yhdyskuntana

Seuraavana tarkastellaan kaupungin toimintaympäristöä esimerkinomaisesti väestön, asuntojen, palveluiden sekä kunnallisverotuksen näkökulmasta.

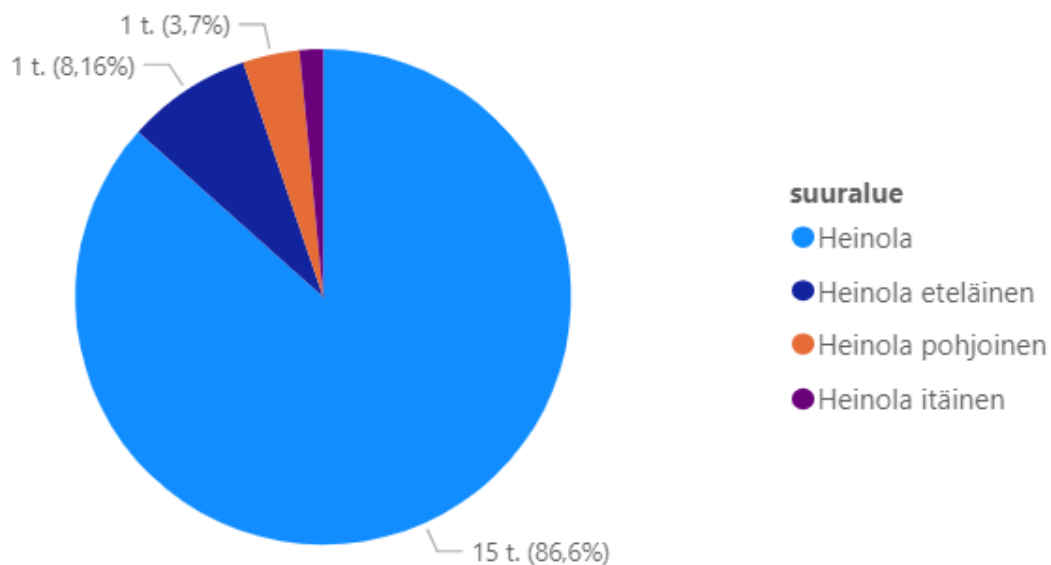
Heinolan kaupunki on jaettu tilastollisesti kuviossa 13 näkyvään neljään suuralueeseen. Heinolan väestöstä vajaa 87 % asuu Heinolan keskustan suuralueella, noin 8 % eteläisellä, vajaa 4 % pohjoisella ja 1,5 % itäisellä suuralueella. Kaupungin väestöstä suurin osa asuu siten Heinolan kaupungin taajama-alueella. Kuvion 17 asunt jakaumasta nähdään, että Heinolan asunnoista hieman vajaa 30 % on kaksioita, kolmioita noin 22 %, yksiöitä noin 19 % ja neljä huonetta ja sitä suurempia asuntoja noin 29 % reilusta kahdestatoista tuhannesta asunnosta. Kuviosta 16 selviää, että Heinolan asunnoista noin 45 % on

kerrostaloasuntoja ja noin 36 % omakotitaloja. Kuten asukkaat, niin asunnotkin sijaitsevat pääosin Heinolan keskustan suuralueella.

Tarkastellaan esimerkinomaisesti keskustan suuralueen pienaluetta Jyrängöä, joka on väestöltään kaupungin suurin kaupunginosa. Jyrängön sijainti on esitetty kuviossa 19. Kuviossa 20 nähdään, että Jyrängössä asui vuonna 2018 yhteensä 2266 asukasta, joista työllisenä 25 %, työttömänä 4 % ja eläkeläisiä 22 %.

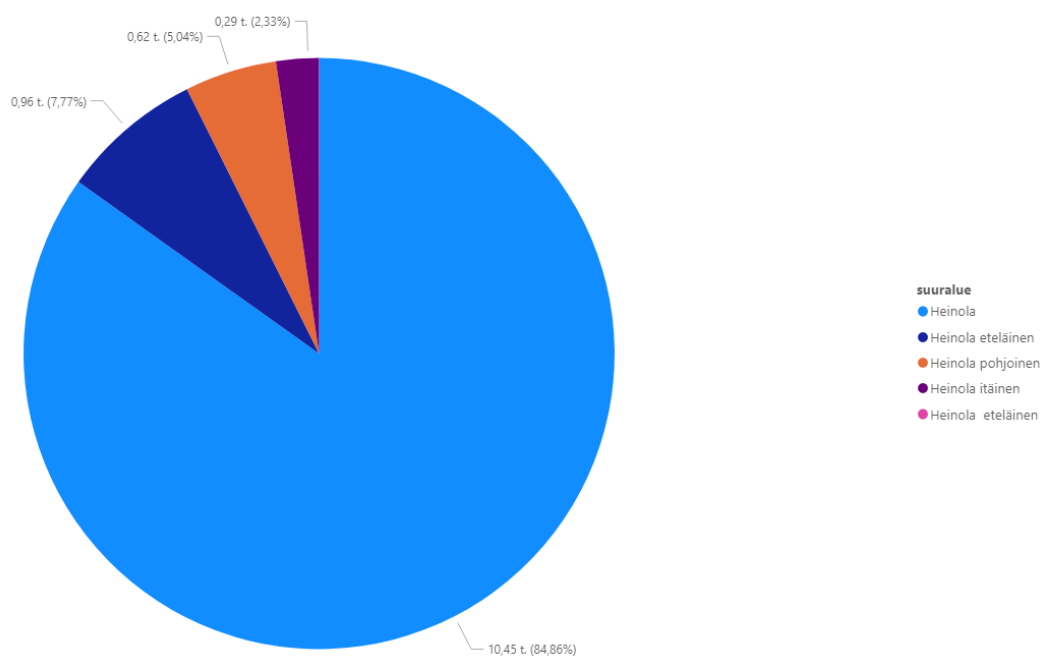


KUVIO 13. Heinolan kaupungin tilastolliset suuralueet



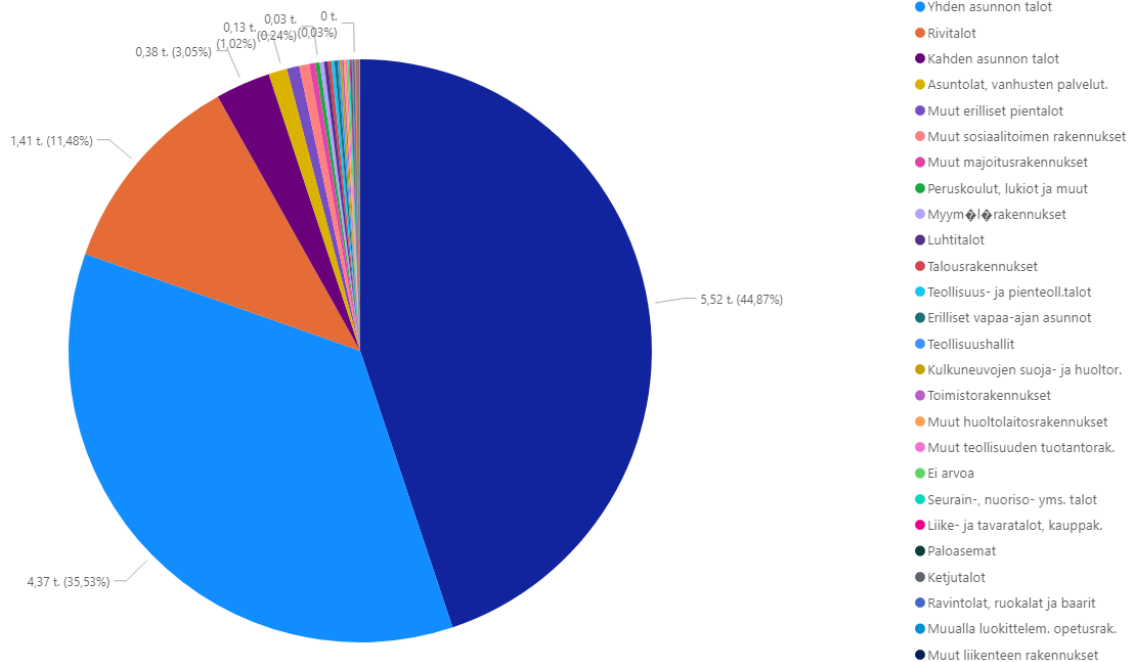
KUVIO 14. Heinolan kaupungin väestön osuudet tilastollisilla suuralueilla vuonna 2019. Heinola tarkoittaa suuraluetta Heinola keskusta

ASUNTOJEN MÄÄRÄ , TEKIJÄ SUURALUE



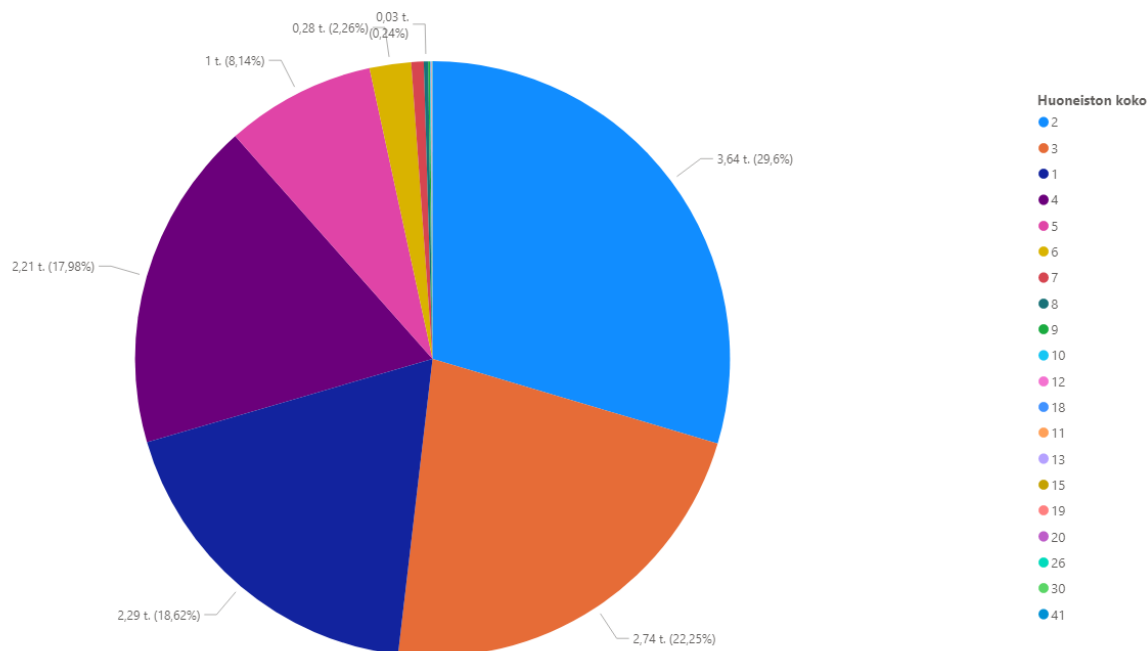
KUVIO 15. Asuntojen määrä Heinolan tilastollisilla suuralueilla vuonna 2019

ASUNTOJEN MÄÄRÄ . TEKIJÄ RAKENNUSTYYPPI

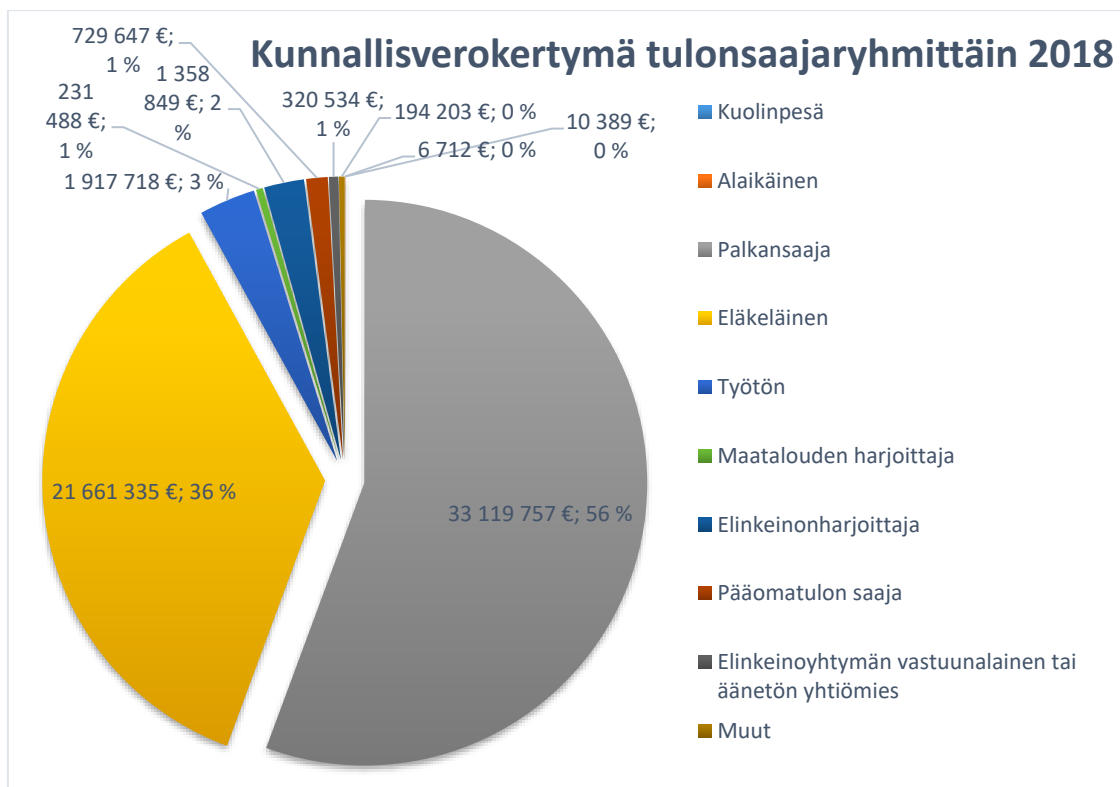


KUVIO 16. Asuntojakauma rakennustyyppin mukaan koko Heinolan alueella

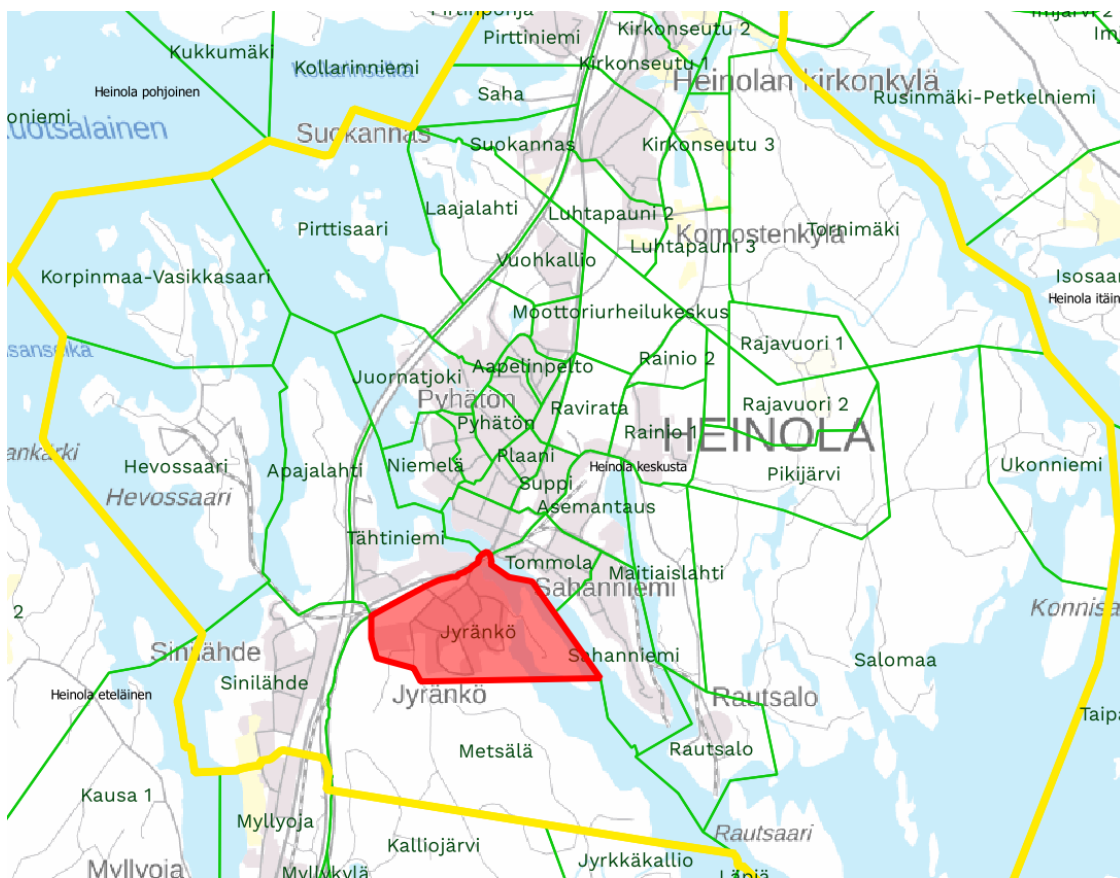
ASUNTOJEN MÄÄRÄ . TEKIJÄ HUONEISTON KOKO



KUVIO 17. Asuntojakauma asunnon huonelukumäärän mukaan koko Heinolan alueella



KUVIO 18. Heinolan kunnallisverojen määrä eri tulonsaajaryhmittäin vuonna 2018



KUVIO 19. Kartta Jyrängön tilastollisesta pienalueesta Jyrängö korostettuna punaisella



KUVIO 20. Jyrängön pienalueen väestön pääasiallinen toiminta vuonna 2018

Vuonna 2018, kuvion 18 mukaisesti, Heinolan kaupungin kunnallisverotulot koostuivat 56 %:sesti palkansaajien verotuloista. Toinen merkittävä ryhmä oli eläkeläiset 36 % osuudella. Yhteensä kunnallisveroja kertyi vuonna 2018 noin 59,55 miljoonaa euroa.

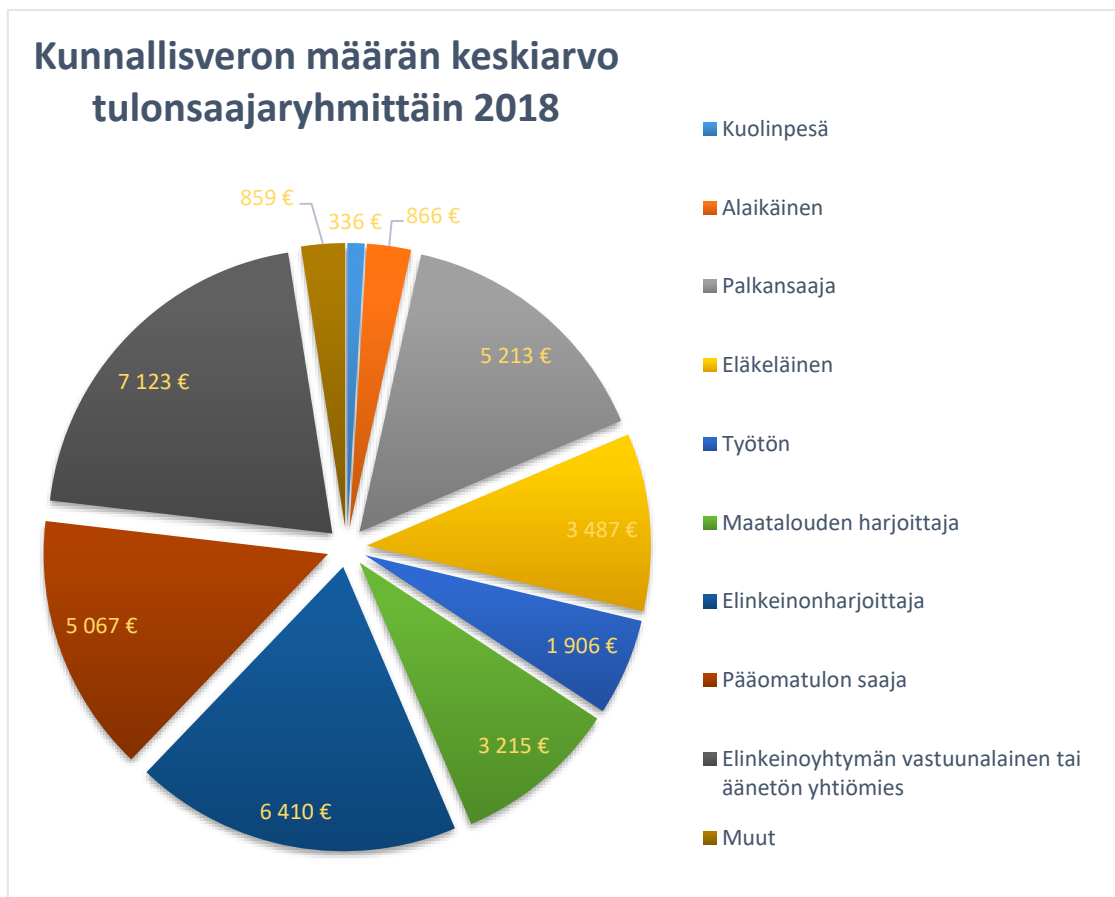
Jyrängön kunnallisverokertymää voidaan arvioida väestöryhmittäin kuvion 21 keskimääräisen kunnallisveron maksumäärän ja kuviossa 20 esitetyn Jyrängön väestön pääasiallisen toiminnan mukaan. Jyrängön verokertymä vuonna 2018 eläkeläisten osalta on noin 2,66 miljoonaa euroa ja työllisten osalta noin 3,6 – 4,2 miljoonaa euroa, riippuen laskentaan käytettävistä tulonsaajaryhmistä. Työttömien verokertymä on noin 0,27 miljoonaa euroa. Yhteensä Jyrängön kunnallisverokertymä on noin 6,5 – 7,1 miljoonaa euroa, joka on noin 11 – 12 % kunnallisveron kokonaiskertymästä vuonna 2018.

Kuvio 22 osoittaa, että päivittäistavarakaupan palvelut vuonna 2017 sijaitsivat pääosin keskustan suuralueella. Ainoastaan kaksi päivittäistavarakaupan yksikköä on eteläisen Heinolan alueella, muilla alueilla päivittäistavarakauppaa ei Heinolassa ole. Vuonna 2018 tehdyn selvityksen mukaan päivittäistavarakaupoista neljä ylittää kilometrin asiointietäisyyteen, jossa asiakkaita on noin 2000 ja näistä kahdella on kilometrin asiointietäisyydellä 3000 – 4000 ihmistä (Santasalo & Koskela 2018, 20).

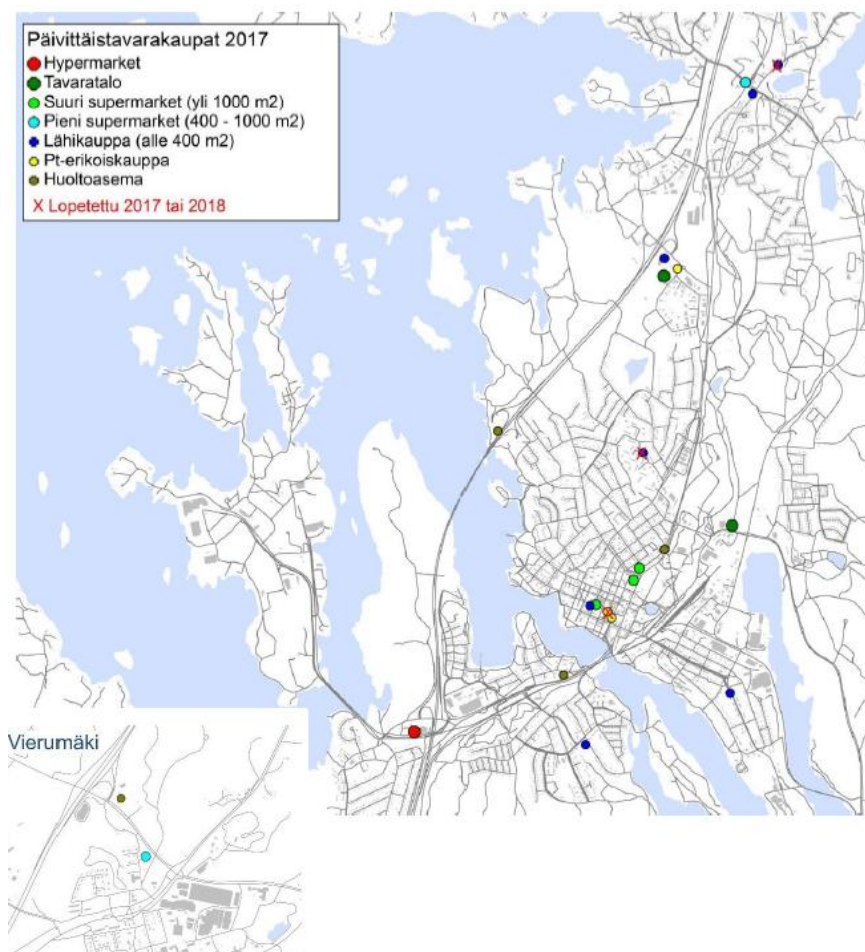
Kilometriä voidaan käyttää kävellen tai kevyellä liikenteellä asioinnin maksimietäisyytenä. Päivittäistavarakaupan palveluverkkoa voidaan tämän perusteella kuvata

moottoriliikennepainotteiseksi, eli asiointiin vaaditaan henkilöautoa tai joukkoliikennettä. Jyrängössä on yksi lähikauppa ja sen kaupan selvityksen mukaan jalankulkuetäisyyden piirissä on noin 2000 asukasta. (Santasalo & Koskela 2018, 20.)

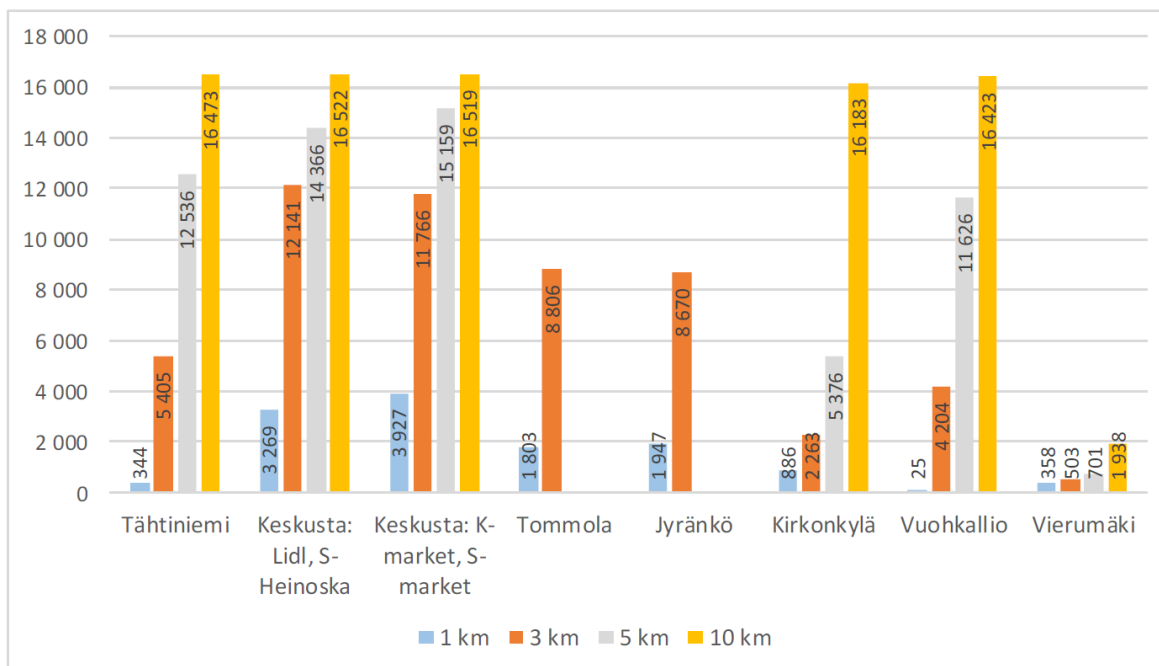
Heinolan kaupungin palveluita Jyrängössä ovat alakoulu ja päiväkoti. Jyrängöllä on siten edelleen sekä kaupallisia palveluita, että julkisia palveluita.



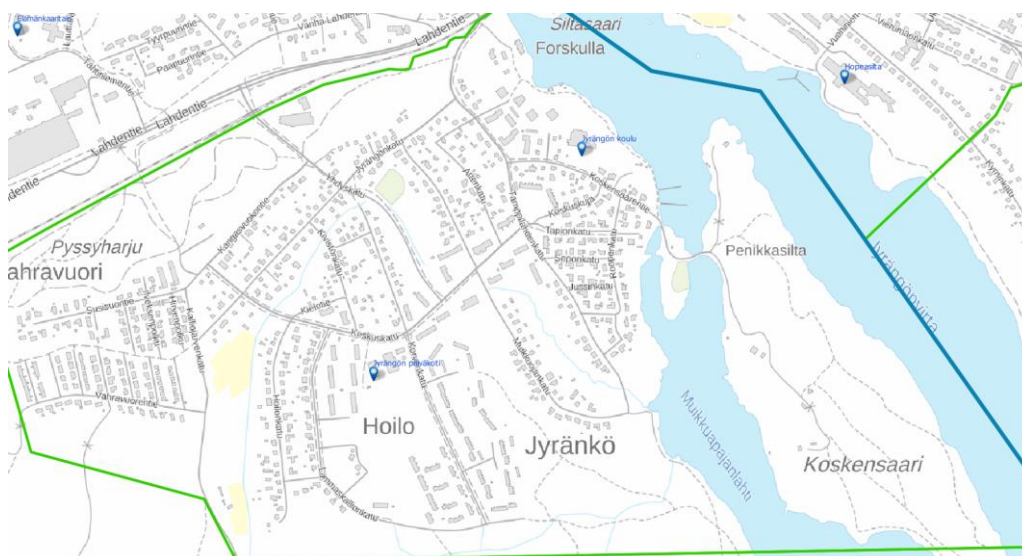
KUVIO 21. Heinolan kunnallisvero keskimäärin per henkilö tulonsaajaryhmittäin vuonna 2018



KUVIO 22. Päivittäistavarakaupat Heinolassa. Sisältää 2017 ja 2018 lopettaneet myymät



KUVIO 23. Asukkaat päivittäistavarakauppojen saavutettavuusvyöhykkeellä



KUVIO 24. Kaupungin palvelut Jyrängön tilastollisella pienalueella

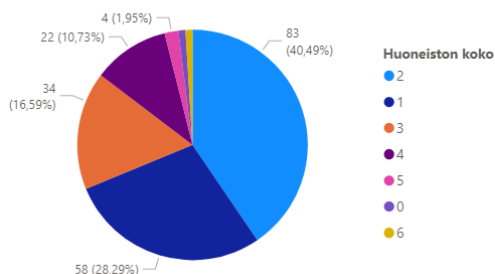
Vuonna 2019, kuvion 25 esitetyn mukaisesti, Jyrängön alueella oli tyhjiä asuntoja yhteensä 205 kappaletta, joista kaksioita on 40 % ja kolmehuonetta tai enemmän noin 30 %. Jyrängön perheasunnoissa ja omakotitaloissa asuu nykyisellään hyvin paljon iäkkäitä ihmisiä, joko on nähtävissä kuviossa 26. Jyrängössä on siis paljon potentiaalia perheasunnolle ja tulevaisuudessa kyseiset asunnot tulevat joko jäämään tyhjiksi tai niiden asukkaat vaihtuvat. Kolmioiden ja sitä suurempien asuntojen asukkaat tulevat todennäköisemmin olemaan perheitä. Kaksioiden asukaskunta on todennäköisesti joko vanhuksia tai nuoria aikuisia, johon vaikuttaa asunnon houkuttelevuuden osalta, vanhusten osalta etenkin hissi.

Jyrängön potentiaalista asukasmäärää voidaan yksinkertaistaen arvioida asuntojen huonelukumäärän perusteella siten, että kategorisesti lasketaan huoneiston huonelukumäärä asukasmääräksi. Tällä tavalla laskettaessa kuvion 25 asuntojakauman mukaan, Jyrängössä voisi laskennallisesti asua reilu 3900 henkeä. Edellä tehdyllä kunnallisverojen arviointitavalla voidaan arvioida myös minkälainen kunnallisverotulopotentiaali alueella olisi, oletuksella, että Jyrängön asukkaiden pääasiallinen toiminta pysyisi jakaumaltaan kuviossa 21 esitetyn laisena. Tällaisella tarkastelulla kunnallisverojatuloja tulisi eläkeläisten osalta on noin 3,02 miljoonaa euroa ja työllisten osalta noin 5,11 – 6,28 miljoonaa euroa Työttömien verokertymä olisi noin 0,3 miljoonaa euroa. Yhteensä Jyrängön kunnallisverokertymä olisi noin 8,4 – 9,6 miljoonaa euroa.

Kuten edellä luvussa 3.2 on tuotu esiin, alueiden eriytymiskehitykseen vaikuttaa muun muassa palveluiden saatavuus ja ympäristön laatu. Mikäli alueen palveluita lopetetaan ja alueen yleisestä laadusta ei huolehdi, Jyrängö tuskin näyttäytyy vetovoimaisena esimerkiksi lapsiperheiden näkökulmasta. Lapsiperheiden haluttomuus muuttaa alueelle taas

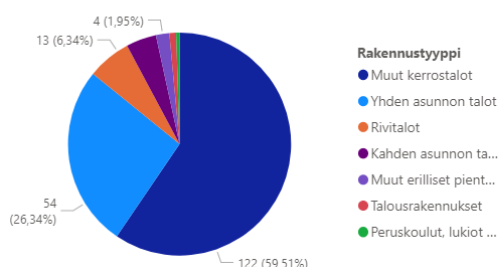
todennäköisesti johtaa siihen, että yhä suurempi osa perheasunnoista jää tyhjäksi. Tyhjät asunnot taas voimistavat alueen yleisen laadun heikentymistä, joka ajaa ihmisiä muuttamaan pois alueelta sekä palveluntarjoajia vähentämään palveluita.

Tyhjät asunnot, tekijä Huoneiston koko



Pienalue	Tyhjät asunnot
Jyrängö	205
Yhteensä	205

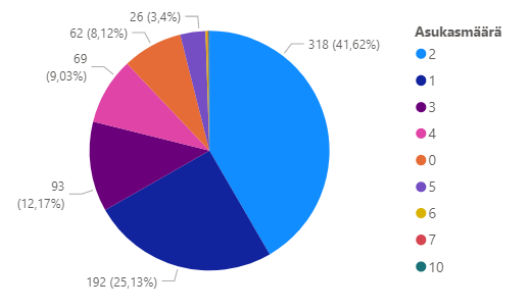
Tyhjät asunnot, tekijä Rakennustyyppi



tilastoalue	Tyhjät asunnot
Keskusta eteläinen	205
Yhteensä	205

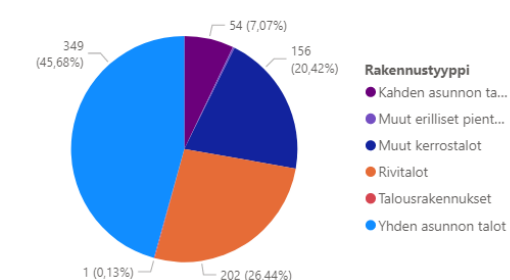
KUVIO 25. Jyrängön alueen tyhjen asuntojen jakaumat asuntokoon ja rakennustyyppiin mukaan vuonna 2019

Asuntojen määrä, tekijä Asukasmäärä



Pienalue	Asuntojen määrä
Jyrängö	764
Yhteensä	764

Rakennusten osuus, tekijä Rakennustyyppi



Asunnon huone lkm.	Asukas määrä	Keski-ikä	Asuntojen määrä
3	1,82	47,74	364
4	2,23	48,44	275
5	2,14	54,49	100
6	2,10	47,71	21
7	2,67	53,67	3
8	2,00	73,00	1
Yhteensä	2,02	48,93	764

KUVIO 26. Jyrängön alueen perheasuntojen asukasmäärä, keski-ikä, asuntojen määrä ja rakennustyyppien osuus vuonna 2019

4 HAASTATTELUJEN ANALYYSIEN YHTEENVEDOT

Haastattelut on litteroitu ja niistä koostettiin yhteenvedot, jotka lajiteltiin haastattelujen sisällön perusteella seuraaviin aihealueisiin:

- nykyinen tiedon käyttö
- tiedon ja tiedon hallinnan tarpeet
- tiedon jakaminen ja havainnollistaminen sekä muutosta havainnollistavat ilmiöt
- kokemuksellinen tieto ja tiedolla ennakointi.

4.1 Nykyinen tiedon käyttö

Haastattelujen yhteenvedot koskien nykytilannetta on toimialoittain kohdissa 4.1.1 – 4.1.7, joiden perusteella on tehty taulukkoyhteenvedot toimialoittain taulukoissa 5 – 10. Yhteenvedotaulukkoihin on lisätty myös vajaan jääneen liitteenä 1 ja 2 olevat tietojärjestelmä- ja tietoaineistokyselyn tulokset. Yhteenvedotaulukkoihin on kerätty haastatteluiden perusteella saatu tieto tietoaineistoista ja niiden käytöistä, ajantasaisuudesta, alkuperästä sekä tyypistä. Tiedon toimittaja ja ylläpitäjä on kirjattu myös, mikäli se on tullut ilmi haastattelussa tai kyselyssä. Yhdistelmä taulukoista on liitteenä 3.

Taulukossa 4, joka on myös erikseen liitteenä 4, on kerätty yhteen eri toimialojen ja toimintayksiköiden käyttämiä mittareita ja analyysejä.

TAULUKKO 4. Haastatteluiden perusteella kerätty listaus mittaristoista

Mittari	Käyttötarkoitus	Toimiala
Uudet kaupunkiin muuttaneet	Uusien kaupunkilaisten toivottaminen tervetulleiksi	Elinvoima
Kuntaan syntyneet	Syntyneiden seuranta ja onnittelu	Elinvoima
Keskustan elinvoimamittaus	Keskustan kaupallisen elinvoiman seuraaminen	Elinvoima
Hyvinvointikertomuksen mittaristot	Toiminnan seuranta ja kehittäminen	Hyvinvointi
Kouluterveyskysely	Opiskelijoiden ja koulutoiminnan seuraaminen ja kehittäminen	Hyvinvointi
Laatumittauskysely	Laadun mittaaminen	Hyvinvointi
Rakennuslupamäärät	Kunnan ja yhdyskunnan talouden ja toimeliasuuden indikaattori.	Lupa- ja valvonta
Raukeavat rakennusluvut ja hankkeiden kesto	kunnan tilan ja hyvinvoinnin mittari	Lupa- ja valvonta
Henkilöstön tuottavuus: analysit ja indeksit	Toiminnan tehokkuuden mittaaminen	Sote, YP
Suoriteperusteisen budjetoinnin mittarit	Henkilöstön ja toiminnan tuottavuuden, tehokkuuden ja kustannusten mittaaminen	Sote
Palveluiden sujuvuuden seuranta: joutuminen, pullokaulat prosesseissa	Toiminnan seuranta ja kehittäminen	Sote
Talouden toteuma	talouden seuranta	Kaikki

4.1.1 Kaupunginjohtaja

Kaupunginjohtaja painottaa julkisorganisaation lakiperustaista hallintotapaa, jossa virkavastuulla asioihin tulee perehtyä ja päätöksien tulee perustua tietoon. Esiin tulee organisaation ja viranhaltijoiden kirjoitetun tiedon ja piilevän tiedon välinen suhde. Piilevän tiedon tallentaminen on merkittävä kysymys tiedon käyttämisessä ja jakamisessa:

Et silloin ku me mennään sinne päätöksentekoon, niin se piilevä tietohan joudutaan kirjoittaan esityslistaan. Ja sehän on viranhaltijoiden päässä. Se on tiedon yks muoto. Ja se on ollut suomalaisittain niiku itseasiassa hirveen keskeisessä roolissa, jos me aatellaan organisaation toimintakykyä, osaamista ja kokemusta. (Kaupunginjohtaja 2019).

90-luvulta alkaen on vähitellen otettu askelia piilevän tiedon tallentamiseen. Tietoa ei pidetä vain työntekijöiden päässä vaan tieto pyritään tallentamaan.

Kaupunginjohtajan kokemuksen perusteella eri kaupunkiorganisaatiosta, Heinolassa on panostettu tiedonjakamisympäristöön. Heinolalla on selkein organisoitumistapa ja sähköisten kokous- ja tiedonjakoalustojen käyttöönoton myötä rohkaistaan tiedonjakokulttuuriin. Heinolalta kuitenkin puuttuu vielä toimintatavat ja käytänteet tiedon jalostamiseen ja käyttämiseen muun muassa johtamisessa:

Et täällä niinku varmaan on siltä osin niinkun se toimintaympäristö tai ainakin se peruspuitteet aika hyvällä tasolla. Mut ehkä se missä me niinku jäädään esimerkiksi suhteessa Ouluun, on se, että kuinka sitä niiku sitten jalostetaan, analysoidaan ja miten ne johtopäätökset tehdään. Että meiltähän puuttuu tällainen johdon tietojärjestelmän kaltainen paketti. (Kaupunginjohtaja 2019)

Yksittäisien tiedontarpeiden kohdalla on tilanne, jossa tarvittavan tiedon löytyminen on haastavaa. Tilanne on sama myös tiedon analysoinnin ja johtopäätöspuolen osalta: strategisten tavoitteiden osalta, muun muassa talouden ja toiminnan osalta, ei ole tietoa saatavilla helposti ja toimialoilta mahdollisesti saatavasta kaupunkia koskevasta tiedosta ei ole tarkempaa tietoa.

Toimialoilla löytynee erilaisia tietokantoja ja myös kaupunkiorganisaation ulkopuolisilta tahoilta, mutta ne eivät varmastikaan kovin hyvin keskustele keskenään. Tällaiset kootut järjestelmät perustuvat pääosin paikkatietoon ja ne ovat sellaisia, että ne tarkastelevat vain tiettyjä asioita. Muut aineostot menevät tilastokeskus ja taloustutkimustyyppiseen tietoon, jota saadaan ostamalla.

Kaupunginjohtajan tehtävässä on tarvetta organisaation tilannekuvan luomiseen ja toisena yksittäisiin asioihin liittyvä tiivistetty tiedon tarve. Organisaation tilannekuvan muodostamiseen vaadittava tieto on jatkuvaa ja sen tulisi olla läpinäkyvää. Talous on yksi keskeisimmistä tietokokonaisuuksista ja sitä jalostetaan sellaiseen muotoon, että se on ymmärrettävissä. Lisäksi eri toimialojen järjestelmistä tuotetaan käsin tilannekuvia yhteiseen raporttiin. Yksittäisten asioiden osalla tiedot tulee olla hyvin jalostettuja ja tiivistettyjä. Kaupunginjohtajan rooli, eri asioiden esittely kaavoista vanhustenhuoltoon ja hautarauhan kaajoamisista investointeihin, on sellainen, että tiedon tulee olla tiivistettynä käytössä. Kaikkiin asioihin liittyviin raportteihin ei ole mahdollista perehtyä. Vaihtoehtoisesti tukeudutaan asiantuntijaan:

Tai sit se niinku tiivistyy siihen, et mä kysyn siltä asiantuntijalta, joka on valmistellut sen, et onko tää asia kunnossa vai ei. Ja sit se sanoo kyllä tai ei. Jos sanoo kyllä ni mä en tee sille mitään vaan tukeudun täysin siihen. Jos sanoo ei ni sit täytyy miettiä et mitä täytyy tehdä. (Kaupunginjohtaja 2019)

Tässä tulee esiin kirjoitetun tiedon ja piilevän tiedon yhteys: jos asiasta ei ole saatavissa kiteytettyä tietoa, niin joudutaan tukeutumaan asiantuntijan vastaukseen, onko asia kunnossa vai ei.

Sellaista tietoa, jota ei käytetä, ei tulisi kerätä. Myös tuotospanos - suhdetta tulisi eri tietojen osalta tutkia ja miettiä, onko liian työllistäviä prosesseja suhteessa tiedon käyttöarvoon. Tällaisten tietojen kohdalla tulee pohtia, miten tietoja voitaisiin käyttää enemmän tai miten tiedot voidaan kerätä kevyemmin. Tapauksissa, missä kerätään suuria määriä tietoa suurella vaivalla, tulee miettiä, onko joidenkin tietojen keräämisessä sitä tarvittavaa hyötyä ja saataisiinko siitä aineistosta ulos jotain muutakin hyötyä kuin esimerkiksi yksi tunnusluku. Ja jos ei, niin tulisi miettiä voidaanko käyttää jotain muuta, helpommin muodostettavaa, tunnuslukua. Tai voisiko sen saada jostain muualta, kuten tilastokeskukselta, automaattisesti.

4.1.2 Elinvoima

Maankäytön toimialalta on saatavissa hyvin paljon paikkatietoon ja maankäytön suunnitteluun liittyvää tietoa. Maankäytössä ylläpidetään pohjakartta-aineistoa, yleiskaavojen yhdistelmää, ajantasa-asemakaavaa, kiinteistörekisteriä ja väestötietoja. Suunnittelutiedosta, kuten kehittämissuunnitelmista, yleissuunnitelmista, asema- ja yleiskaavoista sekä niihin liittyvistä tarkentavista suunnitelmista ja selvityksistä ei ole varsinaisia rekistereitä, mutta tietoa on kuitenkin saatavilla työkohtaisina aineistoina paperisessa ja sähköisessä muodossa.

Kertaluonteisia erilaisia kyselyitä on tehty. Tällaisia ovat muun muassa kysely Heinolaan muuttaneille ja seutukaupunkikysely. Tämän tyyppisiä kyselyitä on tehty silloin tällöin ja ne on aina vahvistanut käsityksiä niitä koskevista asioista. Strategian kahdessa eri ohjelmassa, demokratia- ja elinvoimaohjelmassa, on nyt asukaskokemuksen tiedon selvittäminen. Asukaskokemus voi tarkoittaa myös yritystä vapaa-ajan ja vakituisen asukkaan lisäksi. Tarkoitus on selvittää, mitä Heinolasta haetaan, mikä se kokemus on. Tämä on tarkoitus tehdä vuosittain. Lisäksi tehdään vuosittain keskustan elinvoimatutkimus.

Elinkeinopalveluissa tietoa pidetään tärkeänä ja tietoa hankitaan sekä seurataan aktiivisesti eri lähteistä, muun muassa talouden ennusteita rahalaitoksilta, tutkimuslaitoksilta ja toimialajärjestöiltä. Toimialaennusteet nähdään etenkin hyvinä työkaluina uudistusten tulehmissen tarkasteluun. Myös ihmisiltä keskusteluissa saatavaa tietoa arvostetaan ja paikallisiin yrityksiin pidetään yhteyttä, josta saadaan tietoa paikallistason tilanteesta. Kommentteista tuli esiin myös se, että tilanne yrityksissä eroaa virallisista ennusteista ja toimialoilla tapahtuvista muutoksista. Paikallisten yritysten tieto ja ennakointi on ollut parempaa kuin virallisesti saatava:

Ennakoinnit on ollut aika hyvin, mitä on niinku kuullut, mitä tulee tapahtumaan. Ne on niinku, ne on aika hyvin toteutunut. (Elinkeinopäällikkö 2019)

Elinkeinopalvelut myös panostavat tarkempisiin toimialaselvityksiin. Haastatteluhetkellä oli menossa 11 000 yrityksen läpikäynti eri toimialoilta Suomesta. Selvityksessä käydään läpi taseet, tilinpäätökset, kannattavuus ja niiden perusteella valitaan kohdeyrityksiä ja ollaan yrityksiin yhteydessä sekä lähetetään informaatiota Heinolasta. Näistä yhteydenotoista on muodostunut tietokanta elinkeinopäällikölle, jota käytetään yritysten ja elinkeinotoiminnan kehittämisessä. Elinkeinopalveluissa on myös tehty selvitys, missä kerättiin yhteen kaikki Suomessa tehdyt bio- ja kiertotalouden hankkeet ja niiden raportit. Samalla huomattiin, että kukaan ei ollut tehnyt vastaavaa, oli ainoastaan tehty ja rahoitettu omia hankkeita, eikä kukaan ollut tietoja koottuna. Lisäksi elinkeinopalveluilla on kertynyt tietoa erilaisista yhteistyö ja kehittämisprojekteista valtakunnallisten ja paikallisten yritysten sekä yliopistojen ja oppilaitosten kanssa. Esimerkkinä mainittiin biotuotekehityshanke peltoraaka-aineen hyödyntämisestä, jossa mukana Lappeenrannan yliopisto ja LAB ammattikorkeakoulu sekä suuri suomalainen polttoainealan toimija.

Työllisyyspalvelut tuottavat asiakkaistaan ja toiminnastaan tilastollista määrää ja summätietoa. Tilastoa tuotetaan ihmisten työmarkkinatuen piirissä olevista ihmisten määrästä ja oteltuna maksuosuudella, mitä kaupunki maksaa työmarkkinatuesta. Maksuosuudet ovat 50 % tai 70 %. Aineistosta saadaan myös ikäjaottelu henkilötunnuksen avulla: esimerkiksi eläkeikää lähestyvät ja nuoret.

Työllisyyspalvelut on teettänyt selvityksen vuonna 2018 työllisyyden hoidon vaikuttavuudesta. Selvityksessä tutkittiin kuinka paljon rahaa kaupunki käyttää työllisyyden hoitoon ja laskettiin asiakasmäärään perustuen, onko se kannattavaa toimintaa. Taloudellisilla mittareilla tarkastellaan tuotospanossuhdetta työllisyyden hoitoon ja vertaillaan tilanteisiin kuten: ei tehdä toimenpiteitä ollenkaan tai tehtäisi vähemmän. Tutkimus ja analyysi on koettu työllisyyspalveluissa erittäin tärkeänä muun muassa päättäjien kanssa keskustellessa asiasta. On voitu näyttää tutkitusti toimenpiteiden tuloksia ja tehokkuutta sekä vertailla verrokkikuntiin. Tulos on, että kaupungin työllistämistoiminta on tehokkainta verrokkikunnista. Myös toiminnan jatkokehittämiseen siitä on ollut hyötyä. Selvitys on tehty nyt kertaluonteisesti, mutta sen päivittämien on harkinnassa työllisyyspalveluissa.

Työllisyyspalveluiden osalta pitkäaikaistyöttömien tiedot saadaan Kansaneläkelaitokselta niminä ja henkilötunnuksina sekä työ- ja elinkeinotoimistolta kuukausiraportti, jossa eritellyt sopimuslajeittain miten ihmisiä on ollut palkkatuella, työkokeilussa, kuntouttavassa työtoiminnassa ja niin edelleen. Tässä nähtiin myös ongelma tietosuojalain kankeudesta:

Ainakin tässä tilanteessa vielä, että meillä ei ole muuta, kun ihmisistä nimi ja sosiaaliturvatunnus, ensimmäisen tiedon mukaan. Jotta me pystyittäisiin nopeasti sitten pääsemään näihin tilanteisiin kiinni, niin se ei lähde käyntiin ennen kuin työvoimaviranomainen on mukana. (Työllisyyskoordinaattori 2019)

Kelalta tulevaan tietoon liittyy myös kunnalle tuleva lasku pitkäaikaistyöttömistä. Tiedot henkilöistä ja lasku tulevat yhtä aikaa, joten työllisyyspalveluilla ei ole mitään mahdollisuutta myöskään tarkistaa näiden tietojen oikeellisuutta. Tähän ongelmaan liittyen on kuitenkin tulossa parannusta. Tietosuojan kankeus tuli esiin myös kaupungin työvoimaviranomaisen ja TE-viranomaisen tietojen vaihdon välillä yhteisten asiakkaiden asioiden hoitamisessa. Nyt asiakkaiden tietojen vaihdosta tehdään puhelinkysely, voidaanko kaupungille luovuttaa tietoja ja keskustella asiakkaan asioista viranomaisten kesken. Lupa siis pyydetään suullisesti ja kun henkilö siirtyy kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaiksi, niin silloin heiltä otetaan kirjallinen suostumus.

Työllisyyspalveluiden tärkeimmät mittarit, jolla tuloksia mitataan, tulevat kuukausiraportissa alueellisilta työ- ja elinkeinokeskuksilta. Aineistossa vertaillaan maakuntia ja kuntia keskenään. Mittareina on muun muassa työttömyysprosentti, ikäjakauma, työttömyyden kesto. Tiedot tulevat TE-toimistolta automaattisesti kerran kuussa TE-toimistolle ilmoitetulle kunnan yhteyshenkilölle. Työllisyyspalvelut jalostavat tätä tietoa ja se on Kansaneläkelaitoksen maksutietojen kanssa tärkeimpiä tietolähteitä: ”Niistä näkyy se meidän työn tilanteen kehittyminen” (Työllisyyskoordinaattori 2019). Näistä tiedoista ylläpidetään trendimittaristoa, josta näkee mihin suuntaan ollaan menossa.

Kulttuuritoimessa tietoa kerätään pääasiassa kesäteatterin asiakkaista, jota käytetään muun muassa seuraavan vuoden markkinoinnissa. Rekisteristä tehdään käsin seuranta-tietoa, jotta voidaan valmistautua seuraavaan vuoteen. Aineiston perusteella muun muassa tiedetään 85 prosenttisesti mihin liput ovat maantieteellisesti lähteneet. Muiden tapahtumien osalta ei ole olemassa vastaavan laista seuranta; muista tapahtumista ei kerätä tietoa. Kesäteatteria pidetään merkityksellisempänä sen ison bisneksen vuoksi. Ilmaistapahtumissa, kun mittarina on kävijämäärä, niin sieltä ei tule valmista dataa samoin kuin kesäteatterista, joten tiedonkeruu tulisi tehdä käsin.

TAULUKKO 5. Elinvoima – toimialan tietoaaineistoja

Organisaatio	Tietoaaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja	
ELINVOIMA	Maankäyttö / kaupunkisuunnittelu (kaavoitus)	Yleissuunnitelmat alueiden kehittämiseen sekä asema- ja yleiskaavojen taustaksi	Alueiden kehittämisen ja toteuttamisen suunnittelu (ei toteutus suunnittelu)	Strateginen	Kertaluonteisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Suunnitelmat	Kaupunki ja eri konsulttitoimistot
		kaavojen perus- ja taustaselvitykset (luonto, liikenne, kauppa, palvelut, jne)	Suunnittelun tausta ja lähtötieto	Operatiivinen ja strateginen	Päivitetään tarvittaessa.	Ulkoinen	Selvitys	Eri konsulttitoimistot
		All in elinvoimalaskenta, keskustan elinvoimamittaus	Keskusta-alueen kaupallisen elivoimaisuuden seuraaminen.	Strateginen	Vuosittain	Ulkoinen	Selvitys	TietojärjestelmäPalvelu Salokorpi Oy
	Kulttuuri / Kulttuuri ja tapahtumat	Kesäteatterin asiakastiedot	Markkinointi ja valmistautuminen seuraavaan kauteen.	Operatiivinen		Ulkoinen	Rekisteri	Kulttuuritoimisto
			Toimialaennusteet	Toimialojen tulevaisuuskäymien seuranta	Strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoinen	Ennuste
	Yritykset ja työ / Elinkeinopalvelut	Taloussennusteet Keskustelut paikallisten ihmisten ja yritysten kanssa	talouden kehitys	Strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoinen	Ennuste	Eri talousmediat ja analyysiyhtiöt
			Toiminnan ja toimintaympäristön kehitys yrityksiä	Operatiivinen	viikoittain	Ulkoinen	Piilevä / hiljainen	yksittäiset ihmiset
			toimintaympäristön tila. Potentiaalisten yritysten kartoitus ja yritysmarkkinointi	Strateginen ja operatiivinen	Päivitetään tarvittaessa	Ulkoinen	Selvitys	FCCG
	Yritykset ja työ / Elinkeinopalvelut	Toimialaselvitys	Tehtyjen hankeselvitysten kartoitus valtakunnallisesti ja tiedon kokoaminen yhteen. Hyödyntäminen yritystoiminnan kehittämisessä.	Strateginen	Kertaluonteinen.	Ulkoinen	Selvitys	
			Bio- ja kiertotaloushankkeiden selvitys	Hankerahoituksilla tehtyjä kehittämisprojekteja yhteistyössä valtakunnallisten ja paikallisten yritysten sekä yliopistojen ja oppilaitosten kanssa.	Operatiivinen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Hanke
	Yritykset ja työ / Työllisyyspalvelut	Pitkäaikaistyöttömät, työmarkkinatuen kuntaosuus Kysely kuntien järjestämisvastuun lisäämisestä Työllisyydenhoidon vaikutukset kuntatalouteen Heinolassa - kannattaako satsaukset? TE-keskuksen kuukausiraportti, työllisyyskatsaus Häme	alueellisen yritystoiminnan kehittäminen	Operatiivinen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Hanke	
			Pitkäaikaistyöttömien määrän ja kustannusten seuraaminen, aktivointitoimien vaikuttavuuden	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Rekisteri / Tilasto	Kela ja työllisyyspalvelut
Työllisyyden hoidon järjestämisen suunnittelu			Strateginen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Selvitys	Mikko Kesä Oy	
		Työllisyyden hoidon vaikuttavuuden selvittäminen	Strateginen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Selvitys	Mikko Kesä Oy	
		Työllisyyden seuraaminen ja vertailu	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Raportti / Selvitys	TE-keskus	

4.1.3 Hyvinvointi

Hyvinvoinnissa nähdään, että tietoa on valtavasti tarjolla, mutta sen hyödyntäminen on vähäistä. Ongelmana on, tavoittavatko käyttäjät tiedot, joita he tarvitsisivat. Käyttämättä olevan tiedon osalta nousi esiin kaksi kohdetta. Museon osalta kaupunkisuunnittelun eli

kaavoituksen teettämät inventoinnit, mm. kulttuuri- ja rakennushistorialliset selvitykset ja arkeologiset inventoinnit maastossa, jotka tulivat museolle ilmi ulkopuolisen henkilön annettua vinkkiä asiasta. Näitä ei ollut osattu ajatella ja syyksi nähtiin vähäinen kommunikaatio työarjessa, joka on kuitenkin nyt parantunut tämän asian myötä. Toisena käyttämättömänä tietona, jota kerätään, esitettiin henkilöstön hyvinvointi- ja henkilöstökysely: tehdään kyselyitä, mutta niiden perusteella ei tehdä kuitenkaan kaupunkitason toimenpiteitä.

Hyvinvointitoimialalla saadaan hyvin tietoa omista järjestelmistä kuten Aurasta oppilas-huoltoon liittyvä tieto, joskin Efficasta ei saada ulos suunnittelussa tarvittavaa tilastointia, jonka vuoksi joudutaan tekemään käsin asioita. Tähän on kuitenkin tulossa muutos, kun varhaiskasvatuksen Varda-järjestelmä otetaan käyttöön.

Museoiden kävijämääristä on tilastotietoa pitkältä ajalta. Kävijämääriä seurataan myös liikuntapuolen palveluissa, joidenka perusteella muun muassa määritellään aukioloaikoja. Muiden toimialojen tietovarannosta ei ole kovin selvää kuvaa, lukuun ottamatta strategisessa suunnittelussa tärkeitä, maankäytön paikkatiedosta päiväkotipiireittäin saatavia syntyytystilastoja. Näiden perusteella seurataan lapsimäärien kehitystä ja päiväkotien täyttöastetta. Väestötietojen ja väestöennusteiden perusteella tehdään seurantaa oppilasmäärien kehityksestä. Toimialalla kuitenkin tiedostetaan muiden toimialojen tietovaranto. Kysymällä saa tietoa, kunhan tietää keneltä kysyy. Ongelmallisempina pidetään tiedon etsimistä sekä sen analysointia. Myös talous- ja henkilöstötietoa käytetään johtamisessa ja suunnittelussa, johon odotetaan parannusta Intimen korvaavan järjestelmän tullessa käyttöön.

Erillisinä selvityksinä hyvinvoinnilla on käytössä muun muassa valtakunnallisesti ja seudullisesti saatavaa tietoa, josta saadaan myös omasta alueesta tarkkaa tietoa. Näitä tietoja voidaan myös verrata saman selvityksen seudullisiin ja valtakunnallisiin lukuihin. Seudullisia selvityksiä tehdään kuitenkin satunnaisesti, kun taas kouluterveyskysely tehdään joka toinen vuosi, viimeksi keväällä 2019. Seudullista ja valtakunnallisista selvityksistä saatavia tuloksia verrataan myös resursseihin ja haasteisiin, jolloin saadaan tietoa, miten Heinola pärjää vertailullisesti ja mihin suuntaan ollaan menossa. Lisäksi on teetetty muun muassa konsulttitoimistoilla tulevaisuusnäkymistä selvityksiä. Lisäksi ollaan lisäämässä kovan data lisäksi laadullista seurantaa, eli asiakkailta kysytään laadusta. Tällaisia kyselyitä tehdään nyt maakunnallisesti siten, että joka toinen vuosi varhaiskasvatus ja joka toinen vuosi perusopetus. Tiedoista tehdään kootusti joka vuosi sähköinen hyvinvointikertomus.

TAULUKKO 6. Hyvinvointi – toimialan tietoaaineistoja

Organisaatio	Tietoaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja
HYVINVOINTI	Aura - oppilashuollon asiakkuudenhallinta	Oppilashuollon päivittäiseen asiakastyöhön liittyvien tietojen ja asiakaskertomusten hallinta. Mahdollisuus laadun seurantaan ja kehittämiseen tilastointi- ja raportointityökaluin. (CGI 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen rekisteri	CGI
	Effica, varhaiskasvatus ja asiakastietorekisteri	Väestötiedot, perhekokoonpano, vanhempien tiedot, Lapsen tiedot, hoitosuunnitelma, hoitotiedot ja kirjaukset. (Rekisteriseloste, Effica-varhaiskasvatus 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy
	Varhaiskasvatuksen tietovaranto Varda (valtakunnallinen järjestelmä)	Tiedot varhaiskasvatuksessa olevista lapsista, toimipaikoista sekä henkilöstöstä.	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Opetushallitus
	Visma Primus oppiaitoshallinto	Kouluhallinnon kokonaisjärjestelmä. petustarjonta, valinnat, arvosanat, todistukset, päätökset, koulukuljetukset, laskut, laitteet yms. (Visma 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.		Sähköinen tietokanta	Visma Oy
	Kouluterveyskysely	Maakunnallista ja paikallista seuranta tietoa eri ikäisten lasten ja nuorten hyvinvoinnista, terveydestä, koulunkäynnistä ja opiskelusta, osallisuudesta sekä avun saamisesta ja palvelujen tarpeisiin vastaavuudesta.	Strateginen	Joka toinen vuosi	Ulkoinen	Selvitys	THL
	Seudulliset selvitykset	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Satunnainen	Ulkoinen	Selvitys	?
	Valtakunnalliset selvitykset	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Satunnainen	Ulkoinen	Selvitys	?
	Selvitys tulevaisuudennäkymistä	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Kertaluonteinen	Sisäinen	Selvitys	?
	Laatimittauskysely, maakunnallinen kysely	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Joka toinen vuosi varhaiskasvatus ja joka toinen vuosi perusopetus	Sisäinen ja ulkoinen	Kysely	?
	Hyvinvointikertomus	Toimialan toiminnan seuranta ja kehittäminen	Strateginen	Vuosittain	Sisäinen	Selvitys	?

4.1.4 Lupa- ja valvonta

Tietoa on saatavilla paljon, mutta työkalut tiedon hyödyntämiseen ympäristöpuolella ovat toistaiseksi kömpelöitä. Esimerkkinä ympäristönsuojelun valvontaohjelma, jonka käyttöön-otto on ollut jo pidempään tavoitteena: sitä hoidetaan edelleen Excel - taulukossa. Tiedon tarve on myös suurta etenkin ympäristötilanseurannan osalta. Harvoin on tilanne, että tiedettäisi riittävästi käsillä olevasta asiasta; esimerkiksi, kun ympäristölupahakemus tulee vireille. Muilta toimialoilta saatavan tiedon osalta tekniikan ja maankäytön tiedoista on tietoa. Tietoa saadaan muun muassa kartta- ja paikkatietoaineistosovellus WebMapin kautta. Tosin sovelluksen tiedoissa on puutteita. Muun muassa johtotiedot eivät ole ajan tasalla, joille olisi käyttöä etenkin rakennusvalvonnassa lupakäsittelyssä. Muiden toimialojen tiedoista, etenkin terveystiedoista, on todella huonosti saatavilla tietoa.

Tilastotietoa ei juurikaan käytetä ja tiedoista ei itse tuoteta analyysijä. Valvontakohteista tehdään toteutuneisuusseuranta.

Rakennusvalvonnassa luvista tuotettavaa seurantatietoa käytetään hyväksi johtamisessa. Seurataan työn tehokkuutta ja resurssointia olennaisiin tehtäviin. Kyseisistä tiedosta pystytään seuraamaan myös kaupungin yleistä kehitystä ja tilaa. Rakennuslupien määrästä voidaan arvioida kaupungin talouden yleistä kehitystä:

...lupamääristä sit pystyy vähän arvioimaan sitä ett mihkä suuntaa talouskin menee. Jos on vähän lupia ni silloin rupee olee tulotkin heikot. Ja minkälaisia lupia myönnetään. Mmm, se kertoo rakennetaako tänne omakotitaloja, talousrakennuksia, lomamökkejä, kerrostaloja vai palveluasumista tai lomakerrostalohuoneistoja, mitä vaan. Se kertoo hyvin pitkälle siitä, miten Heinolan kaupungilla menee, koska rakentaminen indikoi sitä hyvyyttä. (Vastaava rakennustarkastaja 2019)

Myös ympäristövalvonnassa tehdään vastaavalla tavalla seuranta valvontaohjelman toteutumisesta sekä ympäristöluvista. Ympäristölupia tosin ei enää tule paljon, johtuen lakimuutoksista. Pääosin kaikki toimenpiteet ovat erilaisia ilmoituksia ja rekisteröintejä. Nykyisin toiminta on siten pääosin valvontakohteissa; kun tehdään ilmoitus tai rekisteröinti, niin siitä tulee silloin ympäristövalvonnan valvontakohte valvontaohjelmaan.

Indikaattoreita löytyy rakentamisessa ja ympäristön valvontakohteissa, niiden määrissä ja tyypeissä. Suuri osa järjestelmään kirjattavista ilmoituskohteista on naapurivalituksia. Lisäksi sieltä on saavissa tietoja viihtyvyyteen esimerkiksi roskaantumisolmoitusten kautta. Ympäristöpuolen valvontakohteita on muun muassa jakeluasemat, eläinsuojat, jätteenkäsittely, muut laitokset, vesiasiat, luonnon suojelu, pilaantuneet maat, työmaat, roskaaminen ja melu. Rakennusvalvonnan puolella on rakennuskohteet. Rakentamisessa näkyy myös loma-asuntojen rakennuslupien määrä: Heinola on loma-asumisen kaupunki. Naapurivalitusten määrä voisi olla myös mahdollisena indikaattorina, joskin enemmän vitsinä, mutta kuitenkin sillä olisi mahdollisuus seurata osaltaan muun muassa hyvinvointia eri alueilla.

Ympäristön tilan seurannasta on valmistumassa ensimmäinen suunnitelma ja se on menossa lautakunnan talousarviokäsittelyyn. Ilmanlaadun tarkkailu olisi tarkoitus toteuttaa seurannassa joka kolmas vuosi, tai mikäli se osoittautuu liian kalliiksi, niin joka viides vuosi. Vesiä on tarkoitus tarkkailla vuosittain. Loput tarkkailut olisivat kertaluonteisia, kuten vuodelle 2021 suunniteltu melun ja hiljaisten alueiden kartoitus, jolloin valtio toteuttaa valtateiden melukartoitus.

Rakennusvalvonnan rakennus- ja huoneistorekisteristä on saatavissa paljon tietoa muun muassa rakennusten rakenteista, julkisivuista, paloluokista, asuinkerrosten lukumäärästä ja lämmitysjärjestelmästä. Jatkuvassa seurannassa on raukeavat rakennusluvut, jotka saattaisivat toimia kaupungin hyvinvointimittarina tai heinolalaista elämää kuvaavana

mittarina: kuinka paljon hankkeita jää kesken tai kuinka kauan rakennushanke kestää, siitä kun haetaan lupaa, kunnes se on lopputarkastettu.

TAULUKKO 7. Lupa- ja valvonta – toimialan tietoaaineistoja

Organisaatio	Tietoaaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja
LUPA- JA VALVONTA	Rakennusvalvonta	Trimble Locus. Rakennusvalvontasovellus ja rakennus- ja huoneistorekisteri.		Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Trimble
	Ympäristövalvonta	Trimble Locus. Ympäristövalvonnan sovellus.		Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Trimble
		Ympäristön tilan seuranta	Muun muassa ilman laadun tila. Vesien tila. Hiljaisten alueiden kartoitus. Melu.	Strateginen	Ei vielä päätetty. Ilman laatu joka kolmas vuosi. Vedet vuosittain. Muut kertaluonteisia, päivitetään tarvittaessa.	Ulkoinen	Selvitys

4.1.5 Sosiaali- ja terveys

Muiden toimialojen käytettävissä olevista tiedoista ja niiden saatavuudesta ei ole hyvää käsitystä sosiaali- ja terveystoimialalla. Pääasiassa käytetään omasta organisaatiosta saatavaa tietoa sekä valtakunnallisen tason tietolähteistä saatavaa tietoa.

Tiedon saatavuudesta puhuttaessa, ensimmäisenä nousee esiin tiedon luotettavuus. Esimerkkinä diabeetikoiden määrä:

Haluttais saada luotettavaa tietoa, vaikka et kuinka monta diabeetikkoa meillä on Heinolassa. Tai vaikka kuinka monta diabeetikkoa meillä on asioinu viimevuoden aikana täällä. Sit jos me haetaan jostakin, vaikka noista effica-raporteista niin me saadaan sellasia lukuja mitkä ei pidä paikkaansa. Et jos me nähdään jo heti suoraan esim. Kelan tilastoista, että erityiskorvattavia lääkkeitä on jo yli tuhannella hengellä ja meidän raportit näyttää et meillä on 600 ihmistä joka on se diagnoosi. Sehän on täysin ristiriitasta, et me ei saada... mistä me saadaan se luotettava tieto? Ja mikä siellä on että, me ei saada luotettavaa tietoa? (Johtava ylilääkäri 2019)

Toisena esimerkkinä terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen lastensuojelun tiedot, jotka ovat tarkistuksen alla ja kaikki tieto minkä tietotekniikkayhtiö 2M-it tuottaa kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tietojärjestelmistä, joudutaan tarkastamaan käsin. Vertaamalla muun muassa erilaisia Effica-hakuja toisiinsa ja taulukkolaskentaohjelmalla laskemaan käsin. Tietoihin ei voi luottaa.

Myös tiedon sijainnin hajanaisuus nousee esiin. Tieto on hajallaan useassa eri järjestelmässä. Osaa tiedoista ei ole saatavissa automaattisesti: esimerkiksi kunnan sairastavuus ja ikärakennetietoja ja ennusteita ei ole saatavissa, vaan ne täytyy itse hakea kansallisista tietovarannoista. Nämä kuitenkin ovat oleellista tietoa. Tietojärjestelmät eivät myöskään keskustele keskenään, joten tiedonsiirto täytyy tehdä käsin. Epäilläään myös olevan tietoa, jota ei käytetä, mutta esimerkkejä ei tule mieleen.

Potilastietojärjestelmään liittyy ongelma, joka vaikuttaa muun muassa työntekijöiden motivaatioon kirjata tietoja järjestelmään. Järjestelmään on kirjattu vuosia tietoja, mutta tehdyistä kirjauksista ei saada ulos tietoa järjestelmästä. Esimerkiksi syöpähoidon vaikuttavuuteen liittyviä asioita ei saada ulos.

Toimialalla on jo paljon toimintaa seuraavia ja kuvaavia mittareita käytössä ja niiden kanssa on oltava tarkkana, mitä kyseisellä mittarilla mitataan ja mistä se kertoo. Mittarit ovat myös erillisiä, eli niitä joutuu hakemaan eri paikoista. Tiedoista olisi hyvä olla esimerkiksi koottu työpöytä näkymä.

Henkilöstön tuottavuudesta tehdään analyyseja ja lasketaan indeksejä, toimialalla on käytössä suoriteperusteinen budjetointi ja sitä seurataan PowerBI ohjelmaan rakennetulla työpöytä näkymällä. Näiden lisäksi seurataan asiakkaiden palveluiden jonoutumista ja tutkitaan mahdollisia pullonkaulakohtia prosessissa. Palvelualuepäälliköiden kanssa seurataan kokonaisuutta ja sen toiminnan sujuvuutta sekä talouden toteumaa.

Heinolan kotihoito on mukana vertaisarvioinnissa, jossa on mukana kuntia kaikkialta Suomesta. Vertaisarviota tekee Nordic Health Group (NHG). Arvioinnissa vertaillaan vaihtelevasti eri asioita, jota varten kerätään tietoa muun muassa asiakkaista, heidän suunnitelmistaan ja paljonko asiakaskäynteihin on käytetty aikaa, henkilökunnan työvuoroista ja kustannuksista.

Kotihoidon asiakkaiden, asiakkaiden tarpeita, henkilöstön määrää ja suhdetta asiakkaisiin seurataan ja suunnitellaan NHG:n järjestelmällä. Toiminnan resurssointi ja olemassa oleva henkilöstö yhdistetään asiakastietoihin siten, että pysytään ennustamaan asiakkaiden tarpeiden mukaan henkilöstön määrää ja aikaresursseja kuhunkin tiimiin. Asiakkaiden tarpeesta ja tarpeisiin suunnitelluista aikaresurssista saadaan arvioitua tarvittava henkilökunnan määrä.

Asiakasohjaus on lähdössä vastaavanlaiseen pilotointiin 2019 syksyllä. Tätä pilotointia organisoidaan myös ajantasaisemman, jatkuvan tiedonkeruun näkökulmasta. Nykyisin tiedot kerätään kaksi kertaa vuodessa. Näistä tiedonkeruista ja arvioinneista on toistaiseksi voimassa olevat sopimukset.

Sosiaalipuolen jokapäiväinen työ ja asiakkuusprosessit perustuvat tietoon ja tämän tietojärjestelmänä on sosiaali-Effica. Suurin ongelma on kuitenkin tietojen hajanaisuus, kun tarvitsee käydä läpi laajempia tietoja. Lisäksi tulee muun muassa paljon potilastietojärjestelmäraportteja ja asiakastytyväisyysraportteja.

Asumispalveluissa ja kotihoidossa on RAIssoft:in toimintakykymittari, jossa on lisänä laatu-moduuli, jolla seurataan laatutekijöitä. Siihen määritellään laatutekijät ja tavoitteet ja seurataan niiden kehittymistä. Tähän järjestelmään on mietitty myös johtamismoduulin hankintaa, jolla pystyttäisiin seuraamaan asiakkaan toimintakykytietojen perusteella toiminnan kehittymistä ja suunnittelemaan toimintaan: mennäänkö oikeaan suuntaan ja mitä tulisi tehdä.

TAULUKKO 8. Sosiaali- ja terveys – toimialan tietoaineistoja

Organisaatio	Tietoaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja
SOSIAALI- JA TERVEYS	Kotihoidon ja asiakasohjauksen vertaiskehittäminen, Nordic Health Group. Valtakunnallinen vertailu.	Asiakkaiden, palvelun, resurssien ja kustannusten vertailu. Kryptatut asiakas- ja hoitajatiedot, käyntitiedot, palvelujen keskeytystiedot, saadut palvelut, henkilöstön työvuorotiedot.	Strateginen	2 kertaa vuodessa	Sisäinen ja ulkoinen	Selvitys	Nordic Health Group
	RAI-tietojärjestelmä, RAIsoft	Asiakkaan toimintakyvyn ja palvelutarpeen arviointi. Hoidon suunnittelu ja johtaminen. Vanhuspalveluiden laadun kehittäminen ja kuntatason ohjaus- ja seurantarjestelmä. (Rekisteriseloste, RAIsoft 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	RAIsoft
	Suoriteperusteinen budjetointi SPE, PowerBI	Toiminnan ja talouden seuranta, visualisoidulla työpöytänsäkymsillä. Henkilöstösuunnitelma, taloussivu, suoritesivu.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Vertikal Oy
	Efficaraportit	Lakisääteiset raportit, johtamisen tukeminen	Operatiivinen	kerran vrk, tilatut raportit toimitetaan kerran kk	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy
	Suun terveydenhuollon episodipohjainen luokittelu dDrG	Väestön suun terveydenhuollon palvelutarve, palveluiden käytön syyt ja palveluihin käytetyt resurssit. Toiminnan suunnittelu ja talouden ohjaus. (FCG 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Glik View
	Perusterveydenhuollon tuotteistusjärjestelmä pDRG	Potilaiden hoitotiedot ja organisaation kustannus- ja hoitotiedot. Toiminnan suunnittelu ja talouden ohjaus. (FCG 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Glik View
	Fakta	Tilastotietoja sosiaalihuollon asiakasjärjestelmästä	Operatiivinen ja strateginen	Sopimuksen mukaan, kerran kuukaudessa	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy
	Työllisyystilastot, Työllisyyskatsaus Häme	Alueelliset ja kunkohtaiset työllisyystilastot. Työllisyyskoordinaattori koostaa Heinolan tiedot. Aineistossa mm. työttömyys hämeessä kunnittain, ikäryhmittäin, lomautustilanne jne. Tilasto sisältää myös tietoa siitä, miten työttömiä on aktivoitu erilaisiin toimenpiteisiin, esim. palkkattuun työhön, kuntouttavaan työtoimintaan ja työkokeiluun => aktiivintiaete.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Tilasto	TE-toimisto
	Työmarkkinatuen kuntaosuus	Kuntaosuuden kehitys sekä sen piirissä olevien henkilöiden määrä. Työllisyyskoordinaattori koostaa.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Tilasto	Kela ja työllisyyspalvelut

4.1.6 Tekniikka

Tekniikkatoimialalla tietoa koetaan olevan saatavilla ja saatavilla myös muilta pyydetessä. Kysyttäessä minkälaista tietoa muilla toimialoilla on tarjolla, ei kuitenkaan osata eritellä tai keroa esimerkkejä. Oman toimialan tiedonhallinnan kanssa koetaan olevan jo riittävästi töitä, joten muiden toimialojen tiedon tutkimiselle ei jää aikaa.

Haastattelussa pohdittiin olemassa olevien suunnitelmien ja työntekijöiden päässä olevan tiedon löydettävyyttä ja säilyvyyttä organisaatiossa. Tiedon arkistointia tulisi kehittää siten,

että tiedot olisivat helposti löydettävissä ja saatavissa myöhemmin henkilöistä riippumatta: sähköisesti yhdestä paikasta.

Kiinteistöhoitoon on hankittu sähköinen huoltokirja, jonne on tallennettu kaikkien uusien rakennusten suunnitelmat, mutta vanhojen rakennusten osalta sitä ei ole tehty. Vanhojen rakennusten tietojen viennin järjestelmään arvioidaan olevan suuritöinen, joka vaatisi oman projektin ja -henkilön. Katu- ja vesihuoltoinfran hoidon ja huollon osalta sähköistä järjestelmää ei ole käytössä, mutta sellaiseen tulisi kuitenkin mennä myös näiden tietojen osalta. Näistä tietojärjestelmistä tulisi olla yhteys johdon tietojärjestelmään.

Teknisellä toimialalla työssä käytettävän ja kerättävän tiedon osalta nousee esiin erilaisia työn seurantaan ja ennakoimiseen liittyviä tietoja. Kadunhoidossa tarvitaan työnsuunnittelussa ja ennakoinnissa muun muassa sää tietoja. Ajoneuvoista kerätään tietoa, joka säilyy kolme vuotta ja sitä on käytetty mm. onnettomuuksien tutkinnassa. Ajoneuvotietoa voitaisiin käyttää myös työnohjaukseen ja suunnitteluun esimerkiksi ajoreittien optimoinnin ja polttoaineen kulutuksen osalta. Uudemmissa ajoneuvoissa voidaan lisäksi seurata myös kuljettajan toimintaa. Jos saataisiin tietojen osalta rajapinnat kuntoon, niin esimerkiksi palvelukalaskentaan saadaan automaattisesti tiedot ajoneuvoista ja ajoista, jolloin ei tarvittaisi eri välivaiheita.

Joka toimintayksikössä seurataan myös taloutta ja henkilöstöä. Eri toiminnoista myös kerätään erilaista kulutustietoa. Talo-osastolla kerätään rakennusten kulutustietoja muun muassa lämmön ja veden osalta. Ruokapalvelussa seurataan asiakasmääriä ja ostoportteja, joiden perusteella tehdään arviot ruoanvalmistuksesta.

Kuntatekniikka-kyselyllä kerätään tietoa kuntalaisilta palveluista ja kunnallistekniikasta. Suunnitelmia todetaan olevan paljon, mutta ongelmana on niiden toteutumatta jääminen resurssien puuttuessa. Eri rakennushankkeiden suunnitelmat hoidetaan pääasiassa konsulttityöllä eli tilaamalla.

Esimerkkejä tilatuista selvityksistä ovat muun muassa vuotovesiselvitys, liikennemerkkikartoitus kahteen kertaan, katujen kuntoselvitys, jota käytetään hyödyksi suunniteltaessa kunnossapidon investointikohteita. Rakennuksista tehdään paljon kuntoselvityksiä, kuntoarvioita, kuntotutkimuksia ja sisäilmatutkimuksia. Selvityksiä tilataan tarvittaessa, kuitenkin melko säännöllisesti.

Lapsimääräennustetta on käytetty hyväksi koulujen suunnittelussa. Erilaisia indeksejä hintakehityksestä käytetään hintojen seurantaan muun muassa rakennuskustannusten osalta.

Palautepalvelusta tulevaa tietoa käytetään myös hyväksi, mutta tietoa palautteista ja niiden määrästä voitaisiin myös hyödyntää.

TAULUKKO 9. Tekniikka – toimialan tietoaineistoja

Organisaatio	Tietoaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja	
TEKNIikka	Katu	Säätiö kadunhoitossa	Kadunhoidon ennakointi. Käytetty mm. onnettomuuksien tutkinnassa.	Operatiivinen	Ajantasaista	Ulkoiset	Säätiöpalvelut	
		Ajoneuvojen käyttötiedot	Katuverkon kunnan kartoittamisen ja korjausinvestointisuunnitelman.	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista. Päivitetään tarvittaessa.	Ulkoiset	Sähköinen tietokanta	?
		Katujen kunto selvitys	Liikenne- ja liikenteenohjauksen suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	?
		Liikennekarttoitus	Asiakasmäärän seuranta. Toiminnan ja talouden suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	?
	Ruoka- ja siivouspalvelut	Asiakasmääräraportit	Ostoeskontra. Toiminnan suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	?	?
		Ostoraaportit	Rakennusten (uusien) suunnitelmat, huoltoraaportointi ja -valvonta.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	?	?
	Talo	Sähköinen huoltokirja	Talo-, katu, puisto, yleiset alueet, vesihuolto: rakentamisen suunnittelu ja ohjaus.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	?
		Rakentamissuunnitelmat	Rakennusten kunnosselvittäminen ja korjausinvestointien suunnittelu	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen ja ulkoiset	Suunnitelmat	Kaupunki ja eri konsulttitoimistot
		Rakennusten kuntoarvioinnit ja -selvitykset	Rakennusten sisäilman laadun selvittäminen. Korjausten suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	Eri konsulttitoimistot
		Sisäilmatutkimukset	Rakennuskustannusten arviointi ja seuraaminen	Operatiivinen ja strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoiset	Tilasto	Tilastokeskus
		Rakennuskustannusindeksit	Pohjatieto koulujen suunnittelussa.	Operatiivinen	Vuosittain	Ulkoiset	Ennuste	Tilastokeskus
		Lapsimääräennuste	Vesihuollon omaisuuden ja asiakkaiden hallinta.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Trimbe
	Vesilaitos	Trimble NIS	Vesihuoltoverkoston hannon kartoittaminen ja korjausinvestointisuunnitelman.	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	Ramboll
		Vuotovesiselvitys	Toiminnan laadun mittaus ja seuranta.	Operatiivinen ja strateginen	Vuosittain	Ulkoiset	Selvitys	FCG Konsultointi Oy
	Hallinto	Yhdyskuntatekniset palvelut kysely	Toiminnan kehittäminen ja ympäristön tilan seuranta.	Operatiivinen	Viikoittain	Ulkoiset	Palautte / sähköinen tietokanta	Trimble

4.1.7 Yhteiset palvelut

Tiedon saavutettavuus on vaihtelevaa. Jos tuntee järjestelmät, niin silloin tietoa on saatavilla. mutta on myös tietoa, jota ei ole missään järjestelmissä. Niiden tietojen etsiminen on hankalampaa. Tietoa muiden toimialojen mahdollisesti käytössä olevista tiedoista kokonaisvaltaisesti ei ole ja sitä tuskin osataan myöskään kysyä oikeilta henkilöiltä.

Viranomaisilta saatavaa tietoa, kuten verotustietoja, käytetään suunnittelussa ja johtamisessa. Sairauspoissaolotietoja analysoidaan ja taloustietoa, muun muassa toteumaa ja niiden vertailua ja talouden analysointia tullaan myös lisäämään. Tiedottamisessa tietoa pääasiassa suodatetaan ja lajitellaan, eli käsitellään ja jaetaan eri tiedotuskanavissa

eteenpäin. ICT:ssä paino on toiminnan kehittämisessä, koulutuksessa. Toiminnan seurannassa esimerkiksi kaikki työt kirjataan ja seurataan mihin aika menee. Viimevuosien aikana on myös paljon analysoitu työntekijöiden tehtävien sisältöä ja sitä mitä tietoa eri työntekijöillä on.

Kysyttäessä onko organisaatiossa sellaista tietoa, jota ei käytetä, on vastauksena epäily, että sellaista tietoa on. Pohdittaessa mitä tietoa ei juuri käytetä, nousee esiin paikkatiedoista jalostettu tieto päättäjien käyttäytymisestä suhteessa siihen missä he asuvat. Tällaista analyysiä olisi mahdollista tehdä.

TAULUKKO 10. Yhteiset palvelut – toimialan tietoineistoja

Organisaatio	Tietoineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja	
YHTEISET PALVELUT	Taloushallinto	Verotiedot	Talousjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Raportti	Verohallinto
		Taloustiedot	Talousjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	?
	Henkilöstöhallinto	S365	Henkilöstöjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Sarastia
		Sairauspoissaolot	Henkilöstöjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Tietokanta	?
	ICT	Työajan seuranta	Mihin ja minkälaiseen työhön työaika kuluu	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	?	?
		Selvitys ja analyysi työntekijöiden tiedosta ja tehtävien sisällöstä	Henkilöstön kehittäminen	Operatiivinen	Kertaluoteinen.	Sisäinen	?	?

4.2 Tiedon ja tiedon hallinnan tarpeet

Haastatteluiden yhteenvedot koskien tiedon tarvetta ja sen käyttöä organisaatiossa ovat kohdissa 4.2.1 – 4.2.7. Haastatteluissa esiin tulleet tarpeet on koottu taulukoon 11, jossa tarpeet on lisäksi jaoteltu strategisiin ja operatiivisiin sen mukaan, kuinka sen tarve haastatteluissa tuli ilmi: kohdistuuko tiedon tarve jokapäiväiseen tekemiseen ja sen seuraamiseen vai onko tarpeen perustana varautuminen tulevaisuuteen sekä tulevan toiminnan suunnittelu. Taulukko on myös erillisenä liitteenä 5.

TAULUKKO 11. Toimialojen haastatteluissa esiin tulleet tietoon ja tiedon hallintaan liittyvät tarpeet

Toimiala	Tarve	Taso
Kaikki	Organisaation taloustieto	Operatiivinen ja Strateginen
	Tietojärjestelmien tiedonvaihto ja yhteensopi- vuus täytyy saada toimimaan. Vähentään manu- aalista työtä ja mahdollistaa tiedon laajemmat käyttömahdollisuudet.	Operatiivinen ja Strateginen
Kaupungin johto	Tiedon luotettavuus. Tietojen vuorovaikutus- suhteita tulisi tutkia ja analysoida, jotta voidaan varmistua, että tieto kuvaa haluttua asiaa eikä se ole ainoastaan pelkkä numero.	Strateginen
	Strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden mit- taamisen tieto toimialoita. Analyysit ja johto- päätökset.	Strateginen
	Tiedon läpinäkyvyys. Tiedosta tulisi selvittää mistä se on peräisin ja järjestelmät ja -alustojen tulisi pystyä esittämään se asiakaslähtöisesti.	Strateginen
	Asiakkaiden näkökulman esiin tuominen. Kunta- laisien kokemus palvelun laadusta ja tarpeesta suhteessa palveluun kohdistettuun panokseen. Toiminnan mitoittaminen panostuotossuhteella.	Strateginen
Elinvoima	Tulevien trendien ja kehityksen ennakointi 3, 5 ja 10-20 vuoden aikajaksoilla. Näkemys mihin suuntaan toimintaympäristöä tulisi kehittää	Strateginen
	Tietoa siitä miten toiminta vaikuttaa suhteessa tavoitteisiin. Mikä tuo tuloksia ja mikä ei. Mihin panostuksia kannattaa kohdistaa.	Operatiivinen
	Takaisinkytkentä tavoitteiden mittarointiin. Muutoksen mittaaminen toimienpiteissä. Mikä oli tulos ja millä tavalla se saavutettiin.	Operatiivinen
	Asiakkaiden palaute toimenpiteistä. Tyytyväi- syy ja kokemus toimenpiteen onnistumisesta.	Operatiivinen
	Muuttoliikkeen seuraaminen ikäryhmittäin ja alueittain.	Strateginen
	Tapahtumien kävijöiden taustatiedot. Syy tulla tapahtumaan, mistä kävijä tulee, mistä tieto ta- pahtumasta on saatu.	Operatiivinen

	Tietoa työpaikkojen ja työntekijöiden osaamis- tarpeesta.	Operatiivinen
	Eri toimialojen tilan ajantasainen seuranta ja analyysi	Strateginen
	Ajantasainen tieto uusista yrityksistä ja työpai- koista. Takautuva korjaaminen Tilastokeskuksen aineistosta.	Operatiivinen
	Markkinointi: eri toimialojen ja toimialakokonai- suuksien toimintaedellytysten kehittyminen eri- puolilla Suomea. Mitkä nousemassa Heinolan kannalta tärkeiksi.	Operatiivinen
	Liiketoiminnassa tapahtuvien ilmiöiden seura- minen. Trendejä, mihin suuntaa oltaisiin me- nossa.	Strateginen
	Käyttäjätietoa markkinointiin: mitä tarvitaan ja halutaan, missä ihmiset ja yritykset ovat ja min- kälaisia he ovat	Operatiivinen
	Asumisen ja työn tekemisen tapojen kehityksen seuraaminen. Miten asuminen ja työ liittyvät yh- teen. Etätöiden ja monipaikkaisen työn tulevai- suus.	Operatiivinen ja Strateginen
Hyvinvointi	Tieto ja tiedon käyttö tulee saada osaksi johta- mista ja johtoryhmätyöskentelyä.	Strateginen
	Tiedon yhdistämistä, analysointia ja jalostamista tulee lisätä.	Strateginen
	Tiedon käytön, jalostuksen ja hallinnan koordi- nointi. Tulisi pyrkiä hallinnoimaan, käyttämään ja jakamaan tietoa koordinoitusti koko kaupun- gin kattavasti.	Strateginen
	Kohtaamisalusta tai -alustoja tiedonvaihdolle ja tieto koottuna yhdessä paikassa, josta saa suo- raan tietoa sekä käsiteltäväksi ja analysoitavaksi, että suoraan käytettäväksi.	Operatiivinen ja Strateginen
	Tietojärjestelmien määrää tulisi pyrkiä vähentä- mään. Aika menee järjestelmiin tiedon hyödyn- tämisen sijaan.	Operatiivinen ja strateginen
Lupa- ja valvonta	Prosessien käsittelyn ja käsittelyaikojen seu- ranta. Asian seuranta vireilletulosta aisan päät- tämiseen.	Operatiivinen
	Vireillä olevien ja sulkematta olevien prosessien listaus.	Operatiivinen
	Paikkatietoon perustuvia analyyskejä väestöstä, asuinoloista isoja päätöksiä tehtäessä.	Strateginen

	Luontotietoja tulisi käyttää enemmän hyödyksi ja ne tulisi pitää ajan tasalla.	Operatiivinen
Sosiaali- ja terveys	Hoidon vaikuttavuuteen liittyvät tiedot käyttöön. Tietoa olisi mielenkiintoista saada myös alueittaisesti.	Operatiivinen
	Ajantasaisempaa tietoa kotihoidon ja asumispalveluiden palvelurakenteesta. Mm. kuinka moni 75 vuotta täyttäneistä asuu kotona, kuinka moni on asumispalveluiden piirissä, kuinka monella on omaishoitaja, jne. Tiedot tulevat nyt kerran vuodessa.	Operatiivinen
	Uusien toimintojen käynnistämisen seuranta-tieto. Miten on lähtenyt liikkeelle ja kuinka paljon on asiakkaita yms.	Operatiivinen
	Henkilöstöhallinnon raportoinnin kehittäminen. Järjestelmään kirjattavat tiedot tulisi saada myös raportoitua järjestelmästä.	Operatiivinen
	Väestön ikärakenteen muutokset. Ja tietoa ympäristöstä ja asunnoista, jotta voitaisiin kehittää ratkaisuja ikäihmisten kotonasumiseen toimintakyvyn heikentyessä.	Operatiivinen ja Strateginen
	Väestön ikärakenteen ja sosiaali- ja terveystiedon merkitys: tiedon lisääminen päätöksenteossa. Vaikuttaa mm. kaupunkiin rakennettavaan infrastruktuuriin.	Strateginen
Tekniikka	Tiedon jakamisen lisääminen toimialojen kesken.	Operatiivinen ja Strateginen
	Henkilöstötietoa olisi hyvä olla käytössä myös muilta toimialoilta. Yleisiä raportteja, kuten henkilöstömäärät.	Strateginen
	Taloustiedosta olisi hyvä olla myös muiden toimialojen tietoa käytettävissä.	Strateginen
	Tietoa kadunhoidon suunnitteluun ja ennakkointiin.	Operatiivinen ja Strateginen
	Ajoneuvojen käyttö- ja paikannustieto, työnohjauksessa ja -suunnittelussa. Ajoreittioptimoinnit, polttoaineen kulutus, työtunnit.	Operatiivinen ja Strateginen
Yhteiset palvelut	Talouden tilan seuranta. Tulisi pystyä tekemään ennusteita ja tietoa tulisi olla tulkittuna mistä jokin muutos taloustiedossa johtuu.	Operatiivinen ja Strateginen

	Henkilötyövuosien seuranta ja työpanoksen seuranta.	Strateginen
	Tiedottamisessa on tarve tietää organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Paremmin kuin nykyisin, jotta niistä voidaan tiedottaa.	Operatiivinen
	Kuntalaisten kiinnostuksen kohteet tiedottamisen näkökulmasta.	Operatiivinen

4.2.1 Kaupunginjohtaja

Tiedon tulee olla luotettavaa. Tarkoittaen sitä, että sen sijaan, että se olisi vain numero tai tieto, se olisi asiaan perehtyneen henkilön tarkistama ja analysoima siten, että sen vuorovaikutussuhteita on tutkittu.

Julkishallinnossa asiat eivät aina ole niin yksinkertaisia. Esimerkiksi jos tehdään voittoa, niin se ei välttämättä ole hyvä asia, jos se on saavutettu väärillä asioilla tai asioilla, jotka eivät ole kestäviä. Tarvetta olisi tämän tyyppiselle analyysille ja tiedon jalostukselle.

Merkittävä kehittämiskohde, joka liittyy ihan kaikkeen, on tiedon läpinäkyvyys. Kaupungilla on olemassa paljon tietoa-aineistoja ja tietoaalustoja, mutta niihin ei kuitenkaan tuoteta koon-tia, joka olisi myös asiakaslähtöinen. Käytössä oleva sähköinen tiedonhallintajärjestelmä ja tiedon jakamisjärjestelmä on hyvin tuotantolähtöinen järjestelmä.

Toinen kaupungin hallintojärjestelmästä johtuva ongelma on se, että tietoa on käytettävissä ja jalostettavissa vasta siinä vaiheessa, kun prosessi on jo valmis. Asian seuraaminen vaatii paljon tietoisuutta siitä, kuka tekee mitään ja mistä löydät sen tiedon mitä työs-tetään.

Mut tavallaan sit ku se raportti on valmis n isit se on jossain paikassa. Se on interne-tissä, se on kaikkien saatavilla, et se puoli on niinku hyvää. Silloin kun me hypätään niinku julkishallinnossa siihen, että se on esityslistakamaa ni se on OK. Mut allekir-joittaneen työssä, ja luulen että aika monen muussakin työssä ni, niinku miten kes-ken oleviin prosesseihin tai tällasiin. Mikä siinä niinku, miten sitä puolta vois niinku lisätä. (Kaupunginjohtaja 2019)

Kaupunginjohtajan kokemuksen mukaan tarvittavan tiedon saanti onnistuu kymmenessä minuutissa keskustelemalla kyseisen tiedosta vastaavan henkilön kanssa. Suurin haaste on kyseisen henkilön tavoittaminen.

Asiakkaan näkökulmaa tulisi saada enemmän näkyviin. Suomalaisessa julkishallinnossa tukeudutaan paljon viranhaltijoiden näkemykseen tavoiteltavasta palvelun laadusta ja sen toteutumisesta. Rinnalle tulee tuoda kuntalaisen kokemus siten, että se peilaa kokemusta suhteessa palveluun kohdistettuun panokseen. Kun päättäjien ja viranhaltijoiden toimesta rahaa ja resursseja kohdistetaan johonkin, niin tulisi saada tietoa siitä, näkyykö se ihmisten kokemuksessa. Ihmisten kokemus ratkaisee, ei yleisesti viranhaltijoilla ajatuksena oleva päättäjien myöntyminen ja hyväksyminen. Esimerkkinä kaupunginjohtaja kertoo kotihoidon siivousmitoituksesta Ruotsissa:

Että niinku lyhyt esimerkki, niinku ihan täys esimerkki toisesta maailmasta, että tota Tukholmassa aikoinaan mietittiin kotihoidon siivouksen mitoitusta. Ja siellä viranhaltijat pääs hirveeseen riitaan niinku mikä on se mitoitus millä siivotaan vanhusten koteja kun ne haluaa. Ni viranhaltijatyön minimitaso oli sellanen, että ne ei päässyt yhteisymmärrykseen, ni ne vapautti parilla postinumeroalueella sen. Et ihmiset sai tilata siivousta niin paljon kun ne haluaa. Ja lopputulema oli, että se keskiarvo oli vähemmän kun se pienin viranhaltijamitoitus, mikä oli. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Joissain asioissa tätä tehdään jo, kuten sosiaali- ja terveystoimen palveluissa. Siellä on käytössä sähköinen palautejärjestelmä asteikolla yhdestä viiteen, hymynaamoja. Mutta tämä tulisi saada myös muuhun kaupungin toimintaan, kuten kaupunkisuunnitteluun. Tehdään uusia suunnitelmia ja laitetaan niihin miljoonia rahaa, mutta mikä on kuntalaisten kokemus asiasta. Onko se esimerkiksi vain vähän parempi kuin aikaisemmin. Kokemuksen perusteella saataisi mitoitettua toimintaa eli saataisiin panostuotossuhde tekemiselle.

4.2.2 Elinvoima

Elinvoiman toimialan toiminta on tulevaisuuteen suuntautuvaa, kulttuurin, markkinoinnin, ja yrityspuolen osalta uusasiakashankintaa ja ennakkointia siitä, mistä ihmiset ovat kiinnostuneet, mitä ennakkokäsityksiä ja kokemuksia ihmisillä on ja minkälainen demografia sillä on. Nyt tehdään vielä paljon asioita oletusten ja ennakkokäsitysten mukaan. Tarvittaisiin enemmän sellaista tietoa siitä, mihin elinvoiman toimialana olisi vastattava. Mikä tuo tuloksia ja mikä ei. Esimerkkinä: halutaan käyttäjiä tapahtumiin, asukkaita asuntoalueille tai yritysalueille yrittäjiä, niin mihin panostuksia kannattaa kohdistaa. Tietoon tarvitaan myös takaisinkytkentä, eli miten valituissa panostuksissa onnistuttiin. Mikä oli tulos ja millä tavalla se saavutettiin, mikä oli hyvää ja mikä huonoa.

Elinvoimatoimialalla nähdään, että tiedon tarve on erilainen ja erityyppinen eri kohderyhmille. Muun muassa päättäjien tiedon tarve nähdään erilaisena kuin viranhaltijoiden. Päättäjillä ei voi olla kaikkea sitä tietoa mitä viranhaltijoilla. Heidän pitäisi kuitenkin saada tietoa

tehdyn työ tuloksista eli kuinka paljon on tullut uusia työpaikkoja, investointeja, sijoittumisia ja niin edespäin. Lisäksi päättäjät kuitenkin usein kysyvät yksityiskohtaisiakin asioita.

Eri toimialojen tiedontarve nähdään myös hyvin eri tasoisina. Elinvoiman toimialalla on tarve katsoa tulevaisuuteen kolme, viiden, 10-20 vuoden ajanjaksoilla: ennakoida tulevaisuutta. Toimiala on siten se, joka eniten suuntautuu tulevaisuuteen ja tulevaisuuden tarpeisiin. Markkinointi-, myynti-, liiketoiminnan kehitys- ja tuotekehityskokonaisuus on suuri osa toimialaa. Näkemystä tulisi siten olla, mihin suuntaan toimintaympäristöä tulisi kehittää. Tähän tarvitaan laajaa käsitystä kehityksen suunnista.

Asiakkailta tarvittaisiin tietoa siitä, oliko toimenpide mitä piti ja ollaanko tyytyväisiä vai pettäneitä. Strategiassakin on elinvoimalla tämän vuoksi nyt mittareina erilaiset kyselyt. Kyselyihin olisi saatava myös interaktiivisuutta sen verran, että ihmiset saadaan reagoimaan kyselyihin, jotta niihin saadaan järkeviä vastauksia. Tulossa on mm. asukaskysely, jossa kysytään mm. mikä Heinolassa viehättää, mikä pitää Heinolassa, mitä pitäisi kehittää, jotta Heinola olisi unelmiesi Heinola. Kaupungin ja Genera-yhtiön kehityshanke asiakkaiden älykkästä ohjaamisesta matkapuhelimen paikkatietoon perustuen voisi tuoda automaattisesti tähän tietoa siitä, paljonko ihmisiä liikkuu missäkin. Saataisi korrelaatiota sat-sauksista ja vaikuttavuudesta. Kyseinen hanke ei ole kuitenkaan edennyt. Nämä ovat sellaisia, jotka voisivat antaa indikaatiota mihin suuntaan ollaan menossa.

Järjestelmissä olevaa tietoa muuttoliikkeestä ei vielä riittävästi hyödynnetä. Tavoitteiden mittaamisessa muuttoliike tulee olemaan yksi kriteeri. Sitä pitäisi pystyä katsomaan vielä ikäryhmittäin ja asuntoalueittain sekä tutkia mitä muuta siitä saadaan irti. Tarvitaan tietoa siitä, mitä ovat asumisen preferenssit, miten ne kehittyvät ja mitkä ovat ne asiat, joihin voidaan vaikuttaa. Lisäksi tulisi tunnistaa vahvuudet. Tällä tavalla ymmärrys kehitty esimerkiksi keskustan asumiseen liittyvän potentiaalin todellisesta määrästä.

Tilastokeskukselta saatava tieto koetaan olevan liian vanhaa:

Jos me odotetaan, että se tulee tilastokeskukselta, nii se on kaks-kolme vuotta myöhässä (Elinvoimajohtaja 2019).

Ajantasaisemman tiedon saamiseksi teetettiin koontitaulukointi eri toimialojen tilasta vuoden 2018 syksyllä ulkopuolisella asiantuntijalla. Tämä aineisto analysointiin omana työnä. Selvityksen teko koettiin hyvin työlääksi, mutta siitä oli erittäin paljon hyötyä. Tällaiselle ajantasaiselle tietoaistolle ja analyysille on tarvetta ja mikäli näitä tietojen keruuta ja analysointia voitaisiin automatisoida, niin se auttaisi paljon.

Lopputulokset ja yhteenvedot on vastoin monen uskoa. Tilastot näyttää ihan toista, mitä me ajatellaan. Ja ja, teollisuuden arvonnousu on ihan valtava. 80 % kaikesta

tulee teollisuudesta, vaikka me ajatellaan, että tää hiipuu, niin kasvuluvut on prosenteissa isot ja euroissa valtavat verrattuna mihinkään muuhun. Tähän se trendi menee, ku matkailun kasvu yllättävän pieni. (Elinkeinopäällikkö 2019.)

Trendikäyrä uusista yrityksistä ja työpaikoista, joka voitaisiin korjata Tilastokeskuksen aineistolla takautuvasti, olisi hyödyllinen. Eri trendit ilmiöiden seuraamiseen olisi myös hyvin tärkeitä, koska ei ole enää olemassa yhtä ainoaa ilmiötä. Liiketoiminta Suomessa näyttää menevän entistä enemmän markkinavetoisempaan suuntaan ja siinä on ilmiöitä, jotka vetävät johonkin suutaan ja toisia ilmiöitä, jotka vetävät toiseen suuntaan. Tästä olisi hyvä olla trendejä mihin suuntaan ollaan menossa. Tehty toimialatutkimus yritysten taseisiin on antanut todella paljon hyvää tietoa missä mennään.

Eri tahoilla käytetään joko vanhoja tietoja ja selvityksiä tai tehdään johtopäätöksiä mielipiteiden perusteella tai sitten katsotaan tulevaisuutta toteutumana perusteella. Siksi olisikin tärkeää saada faktatietoa asioista:

...torstaina oli yrittäjien aamukahvi, aiheena matkailu... Lahti Region sanoi että, nyt on niinku matkailu hyvässä vireessä, muutoksessa. Ni täällä on yksi ... sanoo että, no ei oo, että kolme vuotta vanha selvitys sanoo että, selvitys niinkun osoittaa että, että tota matkailun tulo- ja työllisyyskehitys on niinku negatiivinen. Että se on se fakta." ... Elikkä tavallaan tää on niinku sellasta että ei nää tälläset heitot mihinkään faktoihin perustu ja meidän pitäis tarjota faktaa. (Elinvoimajohtaja 2019.)

Kulttuuritoimessa lähtökohtaisesti kaikkea tietoa pidetään hyvänä, etenkin haluttaisiin tietää muun muassa mistä ihmiset tulevat Heinolassa Jyrää ilmaiskonserttiin ja mitkä syyt tulon ovat. Heinolassa Jyrää on myös toiseksi suurin yleisötapahtuma Heinolassa kesäatteen jälkeen, joten se koetaan myös siksi tärkeäksi tiedonlähteeksi: mitä suurempi tapahtuma, sitä enemmän potentiaalia. Myös tietoa siitä, mistä tapahtumakävijä on saanut tiedon, pidettiin tärkeänä.

Markkinoinnin tulisi olla paljon tärkeämmässä roolissa. Markkinoinnin toteuttamiseen tarvittavalle tiedolle nähdään myös todellista tarvetta. Tarvitaan tietoa mitä käyttäjät haluavat ja tarvitsevat, missä on ja ketä on, yrityksiä ja ihmisiä. Kokonaisuutena tulisi kehittää markkinoinnillista ja markkinoinnissa hyödynnettävää tietopohjaa eli asiakkuuksien hallintaan, markkinointiin ja analyysiin perustuvaa järjestelmää.

Eri toimialojen ja toimialakokonaisuuksien toimintaedellytysten kehittymien eripuolilla Suomea olisi tärkeä tietää. Nämä olisivat kaupungin osalta muuttuvia, eli toimialoja ja kokonaisuuksia seurattaisi ja katsottaisi mitkä nousevat Heinolan kannalta tärkeiksi. Heinolalla on

tärkeänä nyt bio- ja kiertotalous sekä matkailukokonaisuus sekä rakentaminenkin osana bio- ja kiertotaloutta.

Etätöiden ja monipaikkaisen työn tulevaisuus ja se miten asuminen ja työ liittyvät yhteen, on myös seurattavia asioita. Myös paikallisten nuorten ajatukset ammatillisesta kiinnostuksesta on tärkeitä sekä siitä mitä ja mihin lähdetään opiskelemaan ja mikä saisi palaamaan tai pysymään paikkakunnalla. Yrityksille työvoiman saanti on ongelma myös Heinolassa, kuten se on suurissa kaupungeissakin. Osa työpaikoista on niin sanottuja piilotyöpaikkoja, koska yritykset on sopeutuneet tilanteeseen, jossa tiettyihin töihin ei enää saada ketään töihin.

Elinkeinopalveluilla on myös tarve tiedonsaantiin työ- ja elinkeinotoimistolta, kun yrityksille yritetään löytää työntekijöitä ja auttaa rekrytoinnissa. Työvoimaviranomaiselta ei saada mitään tietoja tietosuojaan vedoten ja joudutaan omilla markkinointitoimenpiteillä houkuttelemaan työttömiä. Rekrytointipalvelua yrityksille on tehty reilu vuoden verran ja aluksi palvelu tuotti yllättävän hyvin tuloksia, mutta hiipui sitten hyvä alun jälkeen. Viisitoista työntekijää löydettiin yrityksille. Työvoiman löytämisessä ongelmana on myös työn ja tarvittavien taitojen muuttuminen; tiettyjä töitä ja taitoja ei kannata enää liiketaloudellisesti teettää ja tarvitaan uutta osaamista ja taitoja. Näiden toteamiseen kuitenkin tarvittaisiin faktaa.

Ongelmana on myös työvoimaviranomaisen antama informaatio ja työttömien luottaminen eri viranomaistahoihin. Työttömät eivät uskalla lähteä mihinkään kokeiluihin tai yritysten tarjoamiin koulutuksiin uusiin tehtäviin. E edes niihin, jotka olisi toteutettu paikkakunnalla. Pelätään ansiosidonnaisen menettämistä, josta on ollut liikkeellä kahden laista tietoa. Tuloksena eräessä tapauksessa oli, että 30 työpaikasta kaksi täytettiin Heinolasta ja 28 työntekijää tuli Puolasta. Tietoa muutoksista rekrytointipalvelun avuksi olisi siten tarpeen.

Ulkomaisen ammattitaitoisen työvoiman hankinta nähdään tulevaisuudessa ainoana vaihtoehtona yritysten rekrytointitarpeen täyttämiseksi, vaikka sen uskotaankin nostavan yhteiskunnallista keskustelua ja vastustusta. Näkemys tulee suoraan yritystoimijoilta. Elinkeinopalvelut ovat mukana 40 seutukaupungin hankeselvityksessä ulkomaisen työvoiman hankkimiseksi. Tarkoituksena on löytää työntekijöitä yrityksille, jotka myös tulisi kaupunkiin asukkaaksi, eli kyse ei olisi rekrytointitoimistojen muutaman kuukauden työvälityksestä.

4.2.3 Hyvinvointi

Hyvinvoinnissa nähdään, että tietoa on kyllä tarpeeksi, jopa liikaakin. Tietoa tulisi kerätä harkiten ja sillä tulee olla perusteltu tarkoitus. Yhtään turhaa tietoa ei tulisi kerätä. Tarvetta

nähdään enemmän tiedon yhdistelemiselle, analysoinnille ja koordinoinnille. Tieto tulisi olla saatavissa helposti ja jalostettuna yhdestä paikasta. Sen hakemisen ja käyttämisen tulisi olla helppoa ja yksinkertaista. Järjestelmiä tulisi vähentää, koska tietoja tarvitsevien viranhaltijoiden ja työntekijöiden aika menee eri järjestelmien opetteluun ja käyttämiseen sen tiedon hyödyntämisen sijaan. Myös tiedon saaminen johtamiseen nähdään tärkeänä kehittämiskohteenä. Esimerkkinä kerrottiin Islannin datacenteristä:

Siellä käsitellään sitä ja kerätään sitä tietoa. Ne on saanut ne myös hirveen hyvin analysoitua ja jalkautettua. Ja hyödynnettyä johtamisessa (Hyvinvointikoordinaattori 2019).

Pohdittiin voisiko kaupunginjohtajan johtoryhmä olla Heinolan datacenter, mutta sen ei loppujen lopuksi nähty olevan mahdollista.

Toimialan eri töiden luonteeseen kuuluu myös tiedon tuottamista. Kehittämistä olisi eri tiedontuottajien tiedon vaihdossa. Tulisi olla kohtaamisalustoja, jossa saataisiin toteutettua tiedonvaihtoa. Tulisi olla koottu paikka tiedolle ja sen arkistointiin ja sieltä tulisi saada käsiteltyä, analysoitua tietoa suoraan käytettäväksi.

4.2.4 Lupa- ja valvonta

Ympäristönsuojelussa on tarvetta eri prosessien käsittelyjen ja niiden aikojen seuraamiselle: asian seuraaminen vireille tulosta sen päättämiseen. Tosin ympäristövalvonnan kohteen ovat niin sekalaisia ja työmäärä vaihtelee paljon, että niistä yhteisen mittarin luomine saattaa osoittautua hankalaksi. Vireillä olevien ja sulkematta olevien prosessien lissaus olisi tärkeä. Kaavoituksessa jo tehtyä paikkatietoon perustuvaa analyysia väestöstä ja asuinoloista pidetään tärkeänä tietona ja sille nähdään tarvetta etenkin isoja päätöksiä tehdessä.

Käyttämättömän, olemassa olevan tiedon osalta lupa- ja valvonnassa nousevat esiin luontotiedot ja niiden ajan tasalla pitäminen. Esimerkiksi lähdekartoitus on tehty joskus, mutta se pitäisi myös päivittää.

4.2.5 Sosiaali- ja terveys

Hoidon vaikuttavuuteen liittyvät asiat ja tiedot ovat sellaisia mitä haluttaisiin saada käyttöön:

Et miten meillä tietyt potilasryhmät voi, et vaikka miten sepelvaltimotautipotilailla jotkut tietyt arvot käyttäytyy. Tai diabeetikoiden labra-arvot, että miten meillä

hoidetaan. Se on semmonen minkä mä näkisin johtamisen kannalta myöskin tosi tärkeeks (Johtava ylläkäri 2019).

Alueittaisesti olisi mielenkiintoista nähdä tätä tietoa kuormittavuuden näkökulmasta.

Kotihoidossa on tarve selvittää palvelurakennetta, eli muun muassa sitä, kuinka paljon esimerkiksi 75 vuotta täyttäneistä on kotihoidossa, asumispalveluissa, kuinka paljon heistä asuu kotona ja kuinka monella on omaishoitaja ja niin edelleen. Nyt tiedot tulevat kerran vuodessa valtakunnallisesti. Tietojen poikkileikkauspäivämäärä on marraskuussa ja tiedot tulevat kesällä jälkikäteen. Nyt joudutaan käsin laskemaan, kun tarvitaan tietoja tältä väliltä. Ajantasaisemmalle tiedolle on siten tarvetta.

Uusia toimintoja käynnistettäessä on usein tarvetta uudentilaisille tiedoille tai uuden toiminnan seuraamiseen tarvittavalle tiedolle. Uusien toimintojen osalta ne käydään käynnistysvaiheessa läpi, mitä asioita seurataan ja tilastoidaan. Esimerkkinä kotisairaala ja tehostettu kuntoutus, josta olisi muun muassa hyvä tietää miten ne on lähtenyt liikkeelle ja kuinka paljon on asiakkaita. Nyt nämä täytyy erikseen poimia eripaikoista, eli niistä ei saa kokonaisuutta helposti aikaiseksi.

Henkilöstöhallinnon osalla on kehitettävää HR-järjestelmässä, josta ei esimerkiksi saa sillä hyväksyttävistä koulutuksista raporttia: kuinka paljon on ollut koulutuksia henkilöstöllä. Ne joudutaan kirjaamaan erikseen käsin taulukkolaskentaohjelmassa.

Tietoa tarvitaan väestön ikärakenteen muutoksesta. Tarvitaanko esimerkiksi kouluja tai pystytään ennakkoon miettimään ympäristön ja asuntojen ratkaisuja. Miten ikäihmiset voisivat pärjätä pitempään asunnoissaan, vaikka toimintakyky olisikin vähän heikentynyt. Esimerkkinä dementiakylä. Myös päätöksenteossa nähdään tärkeänä väestön ikärakenteen ja sosiaali- ja terveystiedon merkitys. Se vaikuttaa muun muassa siihen minkälaista infrastruktuuria kaupunkiin rakennetaan.

4.2.6 Tekniikka

Teknisellä toimialalla toivotaan yleisesti tiedon jakamisen lisäämistä eri toimialojen kesken. Ilmapiiri on koettu salailevaksi: ainoastaan oman toimialan tiedot voi olla käytössä. Etenkin henkilöstön tietojen osalta olisi hyvä olla laajemmin tietoa, jotta voitaisiin tehdä vertailua muun muassa palkkauspäätöksien osalta. Taloushallinnon ohjelma koetaan myös kankeaksi. Taloustiedoista toivotaan myös samaa muiden toimialojen tietojen näkymistä.

Ruoka- ja siivouspalveluilla olisi tarvetta kerätylle tilastotiedolle ja poliittisille päätöksille sekä linjauksille muun muassa hoitopalveluiden jatkumisista. Henkilöstömäärät olisi myös

hyvä saada jostakin tietoon siten, että määrästä voidaan olla yksimielisiä, miten ne on laskettu:

Henkilöstöhallinnosta kun kysyy, siel on enempi henkilöitä, kun se laskentatapa on niin erilainen. Elikkä jos vakituinen on vaikka vuorotteluvapaalla ja sillä on sijainen, ni se onkin kaks ihmistä tulla tupsahti. (Palvelupäällikkö 2019.)

4.2.7 Yhteiset palvelut

Yhteisissä palveluissa tiedon tarve kohdentuu muun muassa talouden tilan seurantaan. Ennusteita tulisi pystyä tekemään ja tietoa tulisi olla tulkittua, eli tiedettäisiin esimerkiksi mistä jossakin graafissa oleva piikki johtuu. Henkilötyövuosien ja työpanoksen seuraaminen nousee myös esiin. Tätä tietoa ei saada nykyisistä järjestelmistä. Järjestelmä on vaihtumassa, joten siihen on tulossa muutos.

Tiedottamisen kannalta olisi hyvä vielä paremmin tietää, mitä kaupungin organisaatiossa tapahtuu, josta voitaisiin sitten tiedottaa. Esimerkkinä kaupungilla tapahtuvat rakennustyöt, josta voisi olla paikkatietona tietoa, missä ollaan tekemässä remontteja, puistotöitä, kaapelin kaivuita ja niin edelleen. Näistä voisi sitten tiedottaa ulospäin. Kuntalaisten kiinnostuksen kohteet sekä se, millä tavalla kuntalaiset haluaisivat kaupungin kanssa keskustella nousevat myös esiin tietona, jota tulisi jakaa.

Kaupungin eri tietojärjestelmät ja niiden käyttäminen sekä tietosuoja nousevat myös esiin. Nykyisen tietosuojalainsäädännön puitteissa voi laki tulla vastaan sen suhteen mitä tietoja voidaan yhdistää tai kerätä. Vaikka jotain tietoja voitaisiin kerätä tai yhdistää, sitä ei voida tehdä. On pohdittava, hyödynnetäänkö kaikkia käytössä olevia järjestelmiä täysimääräisesti ja oikein: tehdäänkö asioita kuten hankitulla järjestelmällä on tarkoitus tehdä vai tehdäänkö asiat kuten ennenkin, ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tästä voi syntyä ongelma, jossa tiedot ovat eri muodossa ja paikassa kuin pitäisi ja näin ollen ne eivät ole siirrettävissä. Järjestelmiin ei myöskään anneta käyttöoikeuksia, jolloin sieltä ei saada tietoa tai ne tiedot täytyy pyytää manuaalisesti joltakin henkilöltä.

4.3 Tiedon jakaminen ja havainnollistaminen sekä muutosta kuvaavat ilmiöt

Ajatukset, ideat ja tarpeet tiedon jakamisesta sekä sen havainnollistamisesta on koottu taulukkoon 12 (liite 6). Taulukkoon on haastatteluiden perusteella koottu ja yhdistetty kaikkien toimialojen tarpeita ja ajatuksia. Suurin osa tarpeista ja ideoista tulivat useammalta toimialalta, eli tarpeet ovat siten yllättävänkin yhteneviä. Jakamista ja havainnollistamista käsittelevät haastatteluylteenvedot ovat kohdissa 4.3.1 – 4.3.7. Haastatteluissa tunnistettuja yhdyskuntaa kuvaavia ilmiöitä on koottu taulukkoon 13 (liite 7).

TAULUKKO 12. Ideat ja ajatukset tiedon jakamisesta ja havainnollistamisesta

Ideat ja ajatukset
Tiedon tulee olla helposti ymmärrettävissä ja ymmärrettävässä muodossa.
Erlaisia esityksiä, kuten kuva- ja gaafi- ja diagrammiesitykset.
Keskeiset luvut ja yhteisymmärrys niistä. Tiedon tiivistäminen olennaisiin asioihin.
Syy-, seuraus- ja vaikuttavuussuhteiden esiin tuominen.
Kerätty tieto olisi hyvä esittää myös aikajanamuodossa. Historiatietoa voidaan käyttää hyväksi ennusteiden tekemisessä. Mm. kehitystrendit.
Trendit ja mahdollisesti raja-arvoja niihin. Voidaan käyttää ilmiöiden ja indikaattorien löytämiseen.
Päättäjille suunnatun tiedon tulisi olla jalostettua ja tärkeää, eli sellaista, jota kannattaa seurata ja mitata. Tietokokonaisuuden tulisi muodostaa tulevaisuuskuva ja siinä tulisi keskittyä sellaisiin asioihin, jotka luovat elinvoimaisuutta, hyvinvointia, vetovoimaisuutta ja pitovoimaisuutta.
Tiedon käyttämiseen halutaan laaja keskusteluareena, jossa eri toimijat ja ammattilaiset kommunikoivat, yhdistäisivät tietoja ja käsittelevistä niiden tietoja.
Tiedon tulisi olla avointa ja nopeasti saatavilla.
Tieto tulisi löytyä yhdestä paikasta ja sen tulisi olla helposti saatavilla.
Tiedon tulisi näkyä myös kartalla ja niistä tulisi saada tehtyä erilaisilla rajauksilla aineistoja, jotta saadaan tiedot tietyistä alueesta kohdennetusti.
Vaihtoehtoisia kehityssuuntaesityksiä ja niiden vertailua.
Tietoa tulisi jakaa automaattisesti ja sen tulisi yleisellä tasolla olla kaikkien näkyvillä. Tiedon yksityiskohtaisuus kuitenkin vaikuttaisi siihen kuka siihen pääsee tarkemmin käsiksi.
Tiedon tulisi olla ajantasaista.
Työpöytä näkymä, missä päästään siirtymään eri tietoikkunoiden välillä.
Liikennevalomaiset indikaattorit asioista. Nähtäisi mitkä asia menevät hyvin ja mitkä huonosti.
Sähköinen tietojärjestelmä, jossa pystytään suodattamaan tietoa eri tavoin.
Tietoa tulisi pystyä jakamaan ja vertailemaa, esimerkiksi muiden kuntien kanssa. Vertailujen taustatiedot tulisi olla nähtävissä selkeästi, jotta ei pääse syntymään esim. vääriä käsityksiä.
Tiedonjakojärjestelmän tulee olla sellainen, että tiedon tarvitsija itse hakee tiedon sieltä. Kaikille hyödyllisen tiedon tulee olla helposti saatavissa, ikään kuin napin painalluksen takana. Muut ja yksityiskohtaisemmat tiedot voivat olla monimutkaisemmin saatavissa.
Päätöksissä käytetyn tiedon tulee olla kuntalaisten saatavissa aja arvioitavissa.
Tieto tulisi pystyä jakamaan helposti.
Tietoa olisi hyvä erilaisissa paketeissa, jossa olisi analyysit ja tulkinnat. Joita olisi helppo jakaa.

TAULUKKO 13. Haastatteluissa tunnistettuja ilmiöitä yhteiskunnan muutoksesta

Ilmiö
Bio- ja kiertotalous, elävä ruoka ja kierrätystoiminnasta syntyvä uusi yrittäminen.
Työvoiman saatavuus ja kilpailu työvoimasta.
Etätöiden mahdollisuudet ja lisääntyminen. Työn tekeminen missä se itselle parhaiten sopii.
Ruoka- ja kulutustottumuksien muuttuminen. Ei enää vain mitä syötäisiin, vaan mitä voi jättää syömättä. Ruoan ideologiset valinnat. Lihan osuuden lasku, korvaavat tuotteet. Avainkysymys on mitä ihmiset haluavat.
Lentomatkestämisen muutos. Kotimaan matkailun lisääntyminen.
Erilaisen yhteisöjen ja yhteisöjen arvojen syntyminen sekä kehittyminen. Eri ryhmille syntyy erilaisia arvoportfolioita. Kaupunkilaisten ja kaupungin arvojen kohtaaminen.
Eriarvoistuminen. Ihmiset näyttävät jakautuvan yhä enemmän, joka näkyy mm. lasten osallistumisena eri aktiviteetteihin tai niiden ulkopuolelle jäämiseen. Informaation puute voi olla yksi syy, osa ihmisistä ja ihmisryhmistä jää kaikkien nykymedioiden ulkopuolelle.

4.3.1 Kaupunginjohtaja

Tarvitaan vähemmän lukuja ja enemmän laatua. Tulisi käyttää enemmän aikaa siihen mitkä ovat niitä keskeisiä lukuja ja että kaikilla olisi yhteisymmärrys siitä mitä ne keskeiset luvut ovat. Tiedon käyttöarvoa lisäävät myös kuvamuoto ja graafit, jolloin tieto on helposti ja nopeasti ymmärrettävissä sekä siirrettävissä eri dokumentteihin.

Tiedosta tulisi saada näkyviin syy ja seuraus- sekä vaikuttavuussuhteita. Miten tietynlaiset päätökset tai toimenpiteet vaikuttavat kokonaisuuteen. Esimerkkinä Oulun kaupungin johdon tietojärjestelmä, järjestelmästä sai ulos tiedon asukkaan lonkkamurtuman hinnasta, eli sen keskimääräisestä hoitokustannuksesta. Kun jossain kaupunginosassa tapahtui tällainen, sitä voitiin verrata kunnallistekniikan liukkaudentorjuntaan ja sen kuluihin.

Et se suola ja hiekka maksaa kymppitonnin meillä, mut meillä maksaa yks kaatuminen sen viistoista. Et tavallaan kaupungissa pitäis pystyä niinku sen tiedon näkökulmasta vielä siihen, että nähdä syyseuraus ja vaikuttavuussuhteita. Mutta siinä tullaan tukeutumaan ennemmin tai myöhemmin viranhaltijaosaamiseen. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Tiedonkäsittelyssä haasteena on tietojen kattavuus ja laajuus, joka on hyvin tärkeää asiantuntijoille, mutta päätöksenteossa se taas tulisi jalostaa ja tiivistää olennaiseen tietoon:

...käytännössä oon työhistorian aikana usein törmännyt siihen, et asia joka ois voinu olla päätöksenteossa tai julkisessa käsittelyssä helppoa, ni on mennyt vaikeeks sen

takia et sinne on lyöty niin paljon tavaraan et se puuroutuu se ihmisen ajatus. (Kaupunginjohtaja 2019).

Isossa kuvassa tulisi esittää ne asiat, jotka ovat olennaisia kussakin asiassa, mutta sen tulee olla myös läpinäkyvää ja avointa. Julkishallinnon piirteeseen kuuluu se, että kaikki se tieto mitä on käytetty hyväksi, on saatavissa, mikäli yksittäinen ihminen sitä haluaa. Kerätty tieto tulisi myös jalostaa aikajanamuotoon. Tästä historiatiedosta pystytään tuottamaan ennusteita tapahtuneen perusteella. Voidaan nähdä kehitystrendejä, esimerkiksi väestön osalta:

Et meil, kun meillä oli viimesen kymmenen vuoden aikana ollut 70-vuotiaita X-määrä, niistä X-määrä on ollut muistisairaita... nyt kun meidän 70-vuotiaden määrä kehittyy ja sit jossain päässä varmaan niinku luontaista poistumaa... niin suhteutettuna vaikka eliniän ennusteeseen, muistisairauden kehittymiseen, ni tulis hyvin selkeet miten niinku nähdään... tulee graafinen esitys siitä, että Heinolan tarve on vaikka kolme paikkaa per vuosi seuraavat seittemän vuotta ja se laskee. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Trendien kautta voidaan myös löytää erilaisia ilmiöitä ja indikaattoreita. Nämä eivät kuitenkaan ei todennäköisesti automatisoidu, vaan niiden löytäminen vaatii työtä. Järjestelmän kautta voisi syntyä parempi käsitys siitä, ovatko jotkut ilmiöt vahvempia kuin luullaan, ja sitä kautta se voisi tukea niiden löytämistä. Esimerkiksi rakentamalla raja-arvoja joihinkin tilastoihin ja jos ne ylittyvät, niin sen jälkeen aloitetaan tutkinta, onko tämän takana jokin ilmiö.

Kaupungin päätöksenteko perustuu pitkän ajan kehitykseen ja trendeihin ja niiden ennustamiseen., Kouluverkosta ei päätetä tämänhetkisen lapsitilanteen mukaan, vaan sen mukaan miltä tulevaisuus näyttää. Talousasioissa pitää pyrkiä olemaan ajantasainen tieto, mutta kaupungin päätöksenteossa tiedon ajantasaisuuteen riittää pääasiassa neljännesvuosittainen tieto.

Mut siis kirjanpidon ja kaiken näiden osalta, ni sitten sehän on aika akuuttia ja palkat pitää maksaa joka kuukausi ja kaik.. ei se on vähän silleen... mut niinku päätöksenteon ja johtamisen näkökulmasta niin, mun mielestä yliarvostetaan akuuttia tietoa. Koska julkisessa päätöksenteossa oikeestaan se keskittyy nimien omaan niinkun tilannekuvaan, mitä on nyt ja mihin ollaan menossa. Trendit tai ne ilmiöt, ne niinkun vaikuttaa ehkä enemmän kun just sen päivän tilanne. (Kaupunginjohtaja 2019.)

4.3.2 Elinvoima

Elinvoima – toimialalla arvellaan, että päättäjät saavat tietoa enemmän mitä he pystyvät sisäistämään ja ongelmana on paremminkin tietoähky. Päättäjille suunnatun tiedon lajittelulle ja jalostukselle nähdään tarvetta: sellaista tietoa, joka on tärkeää eli mitä kannattaisi seurata ja mitata. Tämän tarjottavan tietokokonaisuuden nähdään olevan sellaista, että siitä saadaan muodostettua tulevaisuuskuva ja se tulisi määritellä ylätasolla. Tulevaisuuskuvan määrittelyssä tulisi keskittyä siihen mitkä asiat Heinolassa on sellaista, jotka luovat elinvoimaisuutta, hyvinvointia, vetovoimaisuutta ja pitovoimaisuutta. Saadaan tieto vahvuuksista ja mihin suuntaa ne ovat kehittymässä sekä onko niillä edelleen vaikuttavuutta.

Et meillä nyt tässäkin, jos kysyttäis ihan vaan jokaiselta päättäjältä, että mikäs meillä on niinku hyvin, me saatais erittäin kirjava käsitys siitä. Kun kaikkien etu olis, että meniinku osataan nähdä että, perustuen ihan tämmöseen statistiikkaankin että, nää asiat ne on mitkä on niinku niitä vahvuuksia ja mitä meiltä toivotaan ja sit pystytään suuntaamaan kehittämissasioita siihen. (Elinvoimajohtaja 2019.)

Vahvuuksina nähdään myös Heinolan ympäristökunnat ja muun muassa niiden maataloustuotteet, etenkin pellot. Biotuote toimialan materiaali olisi saatavissa lähiympäristöstä. Vahvuus liittyen elintarviketeollisuuteen on myös Heinolan sijainti:

Ruoka on iso asia nykyään, sillä on ideologinen valinta ja esimerkiksi HTM:n kalankasvatusjalostustehdas tuli tohon sen takia, että niinkun että toivotettiin että 150 kilometrin säteellä on puolet Suomen liike-elämästä. Mistään muualta Suomesta ei saa kalaa päivän tuoreena kauppaan, kun täältä. (Elinkeinopäällikkö 2019.)

Ruokatuotanto ja siihen liittyvä bio- sekä kiertotalous nähdään todella isona asiana ja mahdollisuutena. Esimerkkinä elävän ruoan myynnin kehitysprojekti, jossa eräänlaisena paketoituna kaupasta ostetaan ikään kuin minikasvihuone, jossa tulee salaattit ja kala samassa paketissa elävänä. Se tuottaa tietyn määrä satoja, jonka jälkeen se palautetaan ostopaikkaan. Lisäksi on kemianteollisuuden projekteja menossa kuumavesiuuton ja kiertäyslannoitteen osalta. Nämä nähdään kehityksenä ja ilmiönä, johon ollaan nyt menossa elinkeinopuolella, jossa Heinolaan on hyvät mahdollisuudet olla mukana.

Kysyttäessä muista ilmiöistä ja kehityspoluista maailman muuttumisessa, nousee esiin jo aiemmin mainittu työvoimapula ja kova kilpailu työvoimasta. Myös työn muuttuminen ja etätöiden lisääntyminen näkyvät. Töitä tehdään etänä, mutta työntekopaikkana käytetään myös muita tiloja kuin omaa kotia Esimerkkinä Heinolan kaupungin avoin työtila Spotti. Spotin käyttäjämäärät ovat olleet koko ajan kasvusuunnassa. Työn tekemiseen on tulossa

muutoksia, kun etätyö lisääntyy. Voidaan tehdä töitä missä halutaan, milloin itselle parhaiten sopii ja säästää muun muassa aikaa, kun työmatkat toimistolle vähentyvät.

Ympäristöarvot, ruoka ja sen kulutustottumuksien muuttuminen nähdään myös ilmiönä. Enää ei ajatella, että mitä syötäisiin vaan, mitä voin jättää syömättä. Mitä ja minkälaista ruokaa syödään, on enenevässä määrin ideologinen valinta. Lihan osuus laskee ja maitotuotteille haetaan korvaavia tuotteita kuten kaurapohjaiset tuotteet. Tällaisien trendien esiin tuomiselle on tarvetta, jotta voidaan nähdä mihin suuntaan maailma on menossa ja varautua siihen etupainotteisesti, eikä haikailla sitä mikä oli ennen. Avainkysymykseksi nousee mitä ihmiset haluavat, eikä se miten saataisiin palautetta entisen ajan tilanne:

Kun ei tää keskusta enää oo elinvoimainen... No ei se oo kun ihmiset ei enää niinkun halua sitä samaa mitä se on joskus, mitä on enne ollut. (Elinvoimajohtaja 2019.)

Matkailun nähdään myös olevan muutoksessa, jossa lentomatkailu vähentyy, koetaan jopa lentohäpeää kuten Ruotsissa. Kotimaan matkailu taas näyttää lisääntyvän.

Kaupungin kehittämisessä tarvitaan yhteisön koostumuksen selvittämistä: minkälaisista ryhmistä yhteisö koostuu. Minkälaisia arvoja näillä ryhmillä on ja mihin suuntaa arvot kehittyvät, eräänlainen arvoportfolio. Miten eri ikäryhmien arvot muuttuvat tai ovat muuttumatta. Eriarvoistuminen nähdään myös merkittävänä muutoksena yhteiskunnassa, osa ihmisistä jää, tai heitä ei tavoiteta, yhteisiin palveluihin tai tapahtumiin. Ihmiset näyttävät jakautuvan yhä enemmän ja se näkyy mm. lasten osallistumisessa erilaisiin aktiviteetteihin. Pääosin samat ihmiset ovat aktiivisia ja sitten ovat ne, jotka eri syistä jäävät tapahtumien, harrastusten ja muiden vastaavien aktiviteettien ulkopuolelle:

Osaan kymmenen lasta jo ulkoa koska ne ovat aina ne samat. On se musiikki, on se liikunta, on se mikä vaan. On ne aktiiviset vanhemmat ja siten meillä on se valitettavan iso joukko niitä, joita ei ehkä kiinnosta, ei ole voimia, halua tai jotain muuta. (Hankekoordinaattori 2019.)

Tiedon puutteen arvellaan olevan osaksi tämän takana: tietyt ihmiset ja ihmisryhmät ovat kaikkien informaatiokanavien, kuten lehtien ja sosiaalisen median ulkopuolella. Pitäisi miettiä mihin suuntaan arvot kehittyvät, ja miettiä, miten kaupungin arvot kohtaavat kaupunkilaisten arvot. Tämän mukaan muuttaa omaa toimintakulttuuria, jotta pystyttäisiin uudistumaan, vastaamaan sekä vaikuttamaan näihin arvomuutoksiin ja siihen keitä Heino-lassa asuu.

4.3.3 Hyvinvointi

Tiedon käyttämiseen toivotaan laajempaa keskusteluareenaa, joissa eri toimijat ja ammattilaiset kommunikoisivat keskenään ja yhdistäisivät eri tietoja sekä käsitelisivät niiden tuloksia. Näistä vietäisiin sitten eri teemoja toteutukseen:

Tiedon eri tasot on tärkeä saada yhdistymään. Eräässä tilanteessa tosi kiva, kun siellä oli oppilaiden, opetushallituksen ja THL:n edustusta samassa tilanteessa. Sen keskustelun kuunteleminen oli herkullista. Sen tyyppistä olisi mukava saada Heino-laankin. (Hyvinvointikoordinaattori 2019.)

Tiedon käsittelyssä nähdään eri ohjelmistojen välisiä ongelmia. Ohjelmistojen tulisi keskustella keskenään, ettei tiedot olisi niin pirstaloitunutta. Tiedon tulisi olla myös avointa ja uuden tiedon nopeasti saatavilla kuten Islannin esimerkissä:

Eli mahdollisimman nopeasti niitä tilastoja ja koneellisesti tuotettuja annettiin sinne kentälle. Ei sitä, että sitä mässytetään ja pidetään ja tutkitaan ja tulkitaan. Ja vuoden päästä siitä tulee sitte ikään kun niinku asianosaisille se tieto. Vaan siellä oli yks periaate, että mahdollisimman nopeasti kun on saatu asiaosaisille huoltajille, ennalta ehkäseville työtä tekeville, kouluille se sen hetkinen tieto sen hetkisestä tilanteesta. Koska lasten ja nuorten tilanteet muuttuu hirveen nopeesti. Eli se et meidän pitäis mahdollisimman nopeesti päästä sellaseen reaaliaikaiseen tietoon. Että ne päivittyä ja tulee ja järjestelmät keskustele keskenään ja ei ihmisen kädentyötä sinne väliin. Sieltä saadaan niinku helposti, niinku sitä tota sekä kuvina että tilastoina faktaa ulos. (Hyvinvointijohtaja 2019.)

4.3.4 Lupa- ja valvonta

Tiedon tulisi olla helposti saatavilla ja löytyä mieluummin yhdestä paikasta. Jos tietoja on yli kolmessa erillisessä sijaintipaikassa, ne alkavat unohtua. Luontotiedoissa pääosin riittää, että tiedot ovat alle 10 vuotta vanhoja, mutta rakentamisessa tiedon tulee olla ajan tasalla. Tieto olisi hyvä saada esilaisina esityksinä ja graafeina. Lisäksi tieto tulisi näkyä kartalla ja saada niistä erilaisilla rajauksilla aineistoja, jotta saataisiin tiedot tietyistä alueesta kohdennetusti.

Tulevaisuuden tiedolla johtamisessa tarvitsee tietää esimerkiksi, kuinka paljon ihmisiä asuu missäkin. Tämä vaikuttaa rakentamiseen, kaavoittamiseen ja infraan sekä sen korjaamiseen. Tulisikin tutkia sitä, mihin ihmiset oikeasti muuttavat ja sen mukaan kohdentaa palveluita.

Tarvitaan skenaariopohjaista työskentelyä, jossa tutkitaan vaihtoehtoisia kehityssuuntia. Olemassa olevan tiedon pohjalta luodaan erilaisia skenaarioita mihin suuntaan asiat voisivat lähteä kehittymään ja kuinka kaukana toisistaan eri skenaariot ovat.

Tietoa tulisi jakaa automaattisesti ja sen tulisi olla kaikkien näkyvillä mutta kuitenkin siten, että tiedosta ja tiedon yksityiskohtaisuudesta riippuen tulee miettiä, mihin tietoihin kukakin pääsee käsiksi. Yleisellä tasolla tulee olla tiedot kartalla kaikkien saatavilla.

4.3.5 Sosiaali- ja terveys

Tiedon tulisi olla ajantasaista ja helposti saatavilla.

Tulisi olla työpöytänäköymä, missä pääsisi siirtymään eri tietokunoiden välillä eikä siten, että tietoja joudutaan hakemaan useista eri ohjelmista. Olisi myös hyvä nähdä liikennevalomaisesti, mitkä asiat menevät hyvin ja mitkä huonosti.

4.3.6 Tekniikka

Tiedon haluttaisiin olevan sähköisessä järjestelmässä, josta pystyttäisiin suodattamaan tietoa eri tavoin. Tiedoista olisi saatava esityksiä ja diagrammeja.

Tuntuu, että tietoa on paljon, etenkin sirpalemaista tietoa, joten tiedon suodattaminen siten, että siitä saa käyttöön tarvitsemansa tiedon, olisi tarpeen.

Suoritetiedon vertailulle omaan toimintahistoriaan sekä muiden kuntien kanssa nähdään tarvetta. Ongelmana vertailussa muiden kuntien kanssa nähdään kuntien erilaisuus ja toimintojen erilainen järjestäminen, jolloin vertailu on hankalaa. Taustatietojen tulee olla kunnossa vertailtavista kunnista: vaikkapa miten tilapalvelut on organisoitu. Taustatietojen tulee myös olla esillä selkeästi vertailun kanssa, jotta ei pääse syntymään vääriä käsityksiä muun muassa päättäjille.

4.3.7 Yhteiset palvelut

Yhteisten palveluiden näkemyksen mukaan tietojen tulisi olla mahdollisimman ajantasaista, sähköisessä muodossa yhdessä paikassa, ja mahdollisimman yksinkertaisesti saatavissa, ikään kuin yhden napin painalluksen takana. Tiedon tarvitsijan tulisi myös itse saada ja hakea haluamansa tieto. Toimintatapojen tulee olla sellaiset, että tarvittavat tiedot haetaan itse. Kaikille hyödyllisen tiedon tulee olla sen napin painalluksen takana ja muut tiedot kuten yksityiskohtaisempi tieto voi olla monimutkaisemmin saatavissa.

Eräänlaiselle tietopakettille olisi tarvetta, jossa tieto on jalostettu ja sisältää muutakin kuin numeerista tietoa, tiedosta olisi tehty myös analyysit ja tulkinnat. Lisäksi tulisi olla myös

ennusteita ja tulkintaa siitä, mitä eri päätökset tarkoittavat ja vaikuttavat ennusteiden valossa.

Tiedon tulisi olla helposti jaettavissa, kuten terveystieteiden asiakastytytyväisyyssiedot. Tieto pitäisi saada kuntalaisten tietoon. Kaupunki on julkinen yhteisö, jonka tiedot ovat kuntalaisten omaisuutta, joten heidän kuuluisi saada sitä myös hyödyntää kattavasti ja laajasti. Päätöksi tulee perustua tietoon ja tiedot tulee olla kuntalaisten arvioitavana. Tietoa pitää jakaa avoimesti ja tietoa ei saa pitää ainoastaan itsellään.

4.4 Kokemuksellinen tieto ja tiedolla ennakointi

Delfoi-kysely tulevaisuuden arvioinnin työkaluna jätettiin toteuttamatta tämän työ yhteydessä., Haastattelussa saatu tieto on kuitenkin referoitu ja koostettu yhteen, koska tästä haastattelun osioista saatiin tämän työn muuta tutkimusta tukevaa tietoa. Haastatteluyhteenvedot ovat haastatteluittain kohdissa 4.4.1 – 4.4.7.

4.4.1 Kaupunginjohtaja

Tässä on kyse nyt sen piilevän tiedon selvittämisestä:

Että on olemassa aika paljon erilaisia verkostoja kenen kanssa keskustellaan, että toimialajohtajat, asiantuntijat käy aika paljon jumppaa sidosryhmien ja näiden kanssa. Et kaupunginjohtaja juttelee kollegojen, yritysmaailman, järjestöjen ja kaikkien muiden kanssa ja sitä kautta niinku ammentaa päähänsä jonkinlaisen tilannekuvan. Et tavallaan sellasen tilannekuvan niin kun jonkinlainen pysyvä ylläpitäminen, koottu ylläpitäminen, säännöllinen ylläpitäminen ois kyllä sinänsä perusteltua. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Kysely voi muodostua hyvin henkilöriippuvaiseksi, kun Heinolan kokoisella kaupungilla ei ole mahdollisuutta henkilömäärällisesti kovin suurta kyselyä tuottaa. Tällaiseen liittyy paljon henkilöriskejä, kuten minkälaisia ihmisiä siihen otetaan ja millä lailla he asioita näkevät.

Et legendaarisesti vois sanoa, et esimerkiksi nää ekonomistit on hieno esimerkki siitä, että nehan ei oo samaa mieltä niinku mistään. Ni sit meillä on yks ekonomisti kertomassa meidän tilanteesta. Nii sanookse meille et meidän pitää elvyttää vai pitääks meidän kiristää. Et siin niinku tulee aika nopeesti sellasia henkilöstöriskejä, mitkä niinku tavallaan täytyy joiltain osin tiedostaa. Mut jos ne tiedostaa ja sitä kautta poistaa niitä riskejä, nii se on niinku mahdollinen. Mut siin ois niinku hyviä

puolia se säännöllisyys ja se et se kirjattais tai tulis näkyväks. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Tässä voisi olla eräänlainen puntarimalli, jossa olisi eri ryhmiä, kuten viranhaltijoita, johtavia päättäjiä ja ulkoisia sidosryhmiä, joidenka vastausten eroja tutkittaisiin. Sisäistä ja ulkoista näkemystä törmäyttämällä voitaisiin saada tilanneanalyysi, jolla voisi olla kaupungin johtamisessa merkitystä. Kyselyn ryhmät jakautuvat kolmeen ryhmään:

1. loppuasiakkaat, joita tulee kaupunkina seurata,
2. sellaiset toimijat, jotka toimivat Heinolan alueella, mutta myös muualla,
3. sellaiset toimijat, jotka eivät välttämättä tiedä Heinolasta paljon, mutta jotka ovat tekemisissä makrotalouden tasolla, eli pystyvät arvioimaan Heinolan onnistumista ja tekemistä lukuina osana tietokantoja.

Tarvitaan siis sellaista kokemusta, jolla on vertailupohjaa myös muualta:

Koska muutenhan se vinoutuu, että jollain voi olla sellanen käsitys että meidän terveyspalvelut on huonot. Mut ku se on aina ollut Heinolassa ni ne voi olla huonommat, ku ne oli kahekskyt luvulla. Mut jos menee Lahteen ni voi todeta, että Heinolassa on aika hyvät terveyspalvelut. Ja joiltain osin sit se, että jonkun pitäis pystyy katsoon niinku vaikka valtakunna tasolla: no että Heinolassa käytetään näin paljon rahaa tähän sairastuvuusluokkaan, mitkä on nää tulokset. Et sit on tavallaan se vaara, jos valitaan näistä vaan kolme, ni se voi ohjata ihan vääriin kysymyksiin. (Kaupunginjohtaja 2019.)

Kysymykset tulevat suhteuttaa tulevaisuuden tekemiseen. Strategiasta ja toiminnan operatiivisesta tarpeesta tulisi löytää niitä asioita, joita halutaan selvittää. Asioita, joita nähdään, että meidän on pakko muuttaa, joko omista tai kaupungista riippumattomista syistä. Myös asioista, joista ei vielä tiedetä, mitä niille pitäisi tehdä. Näistä tulee sitten löytää kaupungin kannalta merkittävät asiat. Kuntalaisen näkökulmasta kysymyksenä voisi olla: pystyykö kuntalainen pitämään päätöksenteon paikallisena ja kuinka paikallinen vuorovaikutus toteutuu ja mihin nämä kehittyvät. Tässä voi sitten tuottaa erilaisia trendejä, valtakunnallisia lainsäädäntötrendejä, taloustrendejä ja niin edelleen. Talouden kestävyys on myös aihe, jossa tulisi olla pohdintaa kasvupotentiaalista ja vaihtoehtokustannuksista, eli laajemmin kuin pelkkä raha. Mikä on hinta mm. veronmaksajille eli asukkaille, eikä ainoastaan rahassa, vaan niin palvelutuotannossa kuin vapaassa rantaviivassa.

4.4.2 Elinvoima

Elinvoimassa nähdään, että tällaisella kyselyllä idean tulisi olla sellainen, että saataisiin kokonaisnäkemyksiä asiasta, jota voitaisiin sitten tarjota myös päättäjille. Kysymysten asetelua tulee myös miettiä tarkasti: mitkä ovat ne suurimmat uhkat mitkä vaarantavat Heinolan selviytymistä itsenäisenä kaupunkina. Ongelmat ovat valtakunnallisia. Näitä ovat muun muassa väestön väheneminen, syntyvyyden lasku, raha ja sen riittävyys sekä sen väheneminen. Lisäksi yrityspuolella ovat ainakin automaatio ja digitalisaatio. Nämä eivät siis koske ainoastaan Heinolaa ja pitäisikin olla sellainen barometri, jolla voitaisiin seurata Heinolan pärjäämistä tässä taistelussa. Suurimpien uhkien nähdään tulevan valtakunnallisista ja maailman laajuisista trendeistä. Kysymyksien asetteleminen ja sisältö tulisi laatia siten, että niiden tuloksia voidaan käyttää hyväksi lähiaikojen päätöksen teossa.

Kaupunki on teettänyt jo useampia erilaisia kyselyitä eri kohderyhmille ja tästä pitäisi jo päästä eteenpäin analyysivaiheeseen. Tulisi lähteä asetelmasta, että mikä meillä on hyvin ja mitä haasteita nähdään. Niin, että se analyysi olisi jo tehty ainakin osittain ja siitä lähtökohdasta tarjotaan pohjatieto kyselylle. Kysely tulisi taustoittaa ja sijoittaa se kehitysjaksolle, koska kehityksen muutosnopeus on vuosien saatossa nopeutunut:

Ne kehitysharppaukset on niin valtavan nopeita, että kuka kattoo kuus vuotta vanhaa kännykkää? Kuka sitä enää käyttää? Niin niin toi viis vuotta ni tää voi olla yllättävän paljon eri näköinen. Ja ainakin prosessiteollisuus on varmaan hyvin erinäköistä sitten. (Elinkeinopäällikkö 2019.)

Tulevaisuuden trendit olisi siis oltava taustoittamassa kyselyä, jotta vastaajat osaisivat ajatella riittävän laajasti. Kyselyn tulisi palvella isompaa kuvaan kaupungin kehittämisessä, suunnittelussa, markkinoinnissa ja yhdyskuntasuunnittelussa, eli katsottaisiin tulevaisuuteen:

Se ois niinku iso muutos, koska ihmiset kyllä kattoo menneisyyteen hyvin paljon. Se perustaa niinku ajatuksen siihen, että ennen oli paremmin ja nyt on ollut virheellinen kehitys ja sitten jollakin veronmaksajien rahoilla tässä kehityksen rattaita voita kääntää vähän takasin päin. Ja ja aika vähän näkee julkisia puheen vuoroja missä niinku hahmotettais sitä tulevaisuutta. (Elinkeinopäällikkö 2019.)

Esiin tuli myös epäily kyselyiden ja selvitysten vaikuttavuudesta. Jo tehtyihin selvityksiin ja kyselyiden tuloksiin ei tietyissä piireissä uskota:

...näähän viisastelijat, jotka niinku ei piittaa niistä selvityksistä yhtään mitään vaan ne sanoo kukaan ei halua asua Heinolassa, täällä verotulot laskee ja työpaikat häviää

ja työttömyys senkun nousee ja ne mitkään ei pidä paikkaansa (Elinvoimajohtaja 2019).

Täs on vähän niinku samat kun poliittisessa keskustelussa, että heidän kohdehan on muualla kun he väittää. Eihän heitä kiinnosta se, että Heinolalle käy vaan he haluaa mollata niitä jotka jotain yrittää. (Elinkeinopäällikkö 2019.)

Tämän takia tulee hyvinkin tarkkaan miettiä mitä kysytään, että siitä olisi myös hyötyä ja ettei tuloksena ole samat vastaukset samoihin jo esitettyihin kysymyksiin.

Kysymysaiheena esitettiin pitovoiman selvittämistä. Minkälaista asumista ja asumismahdollisuuksia tulisi olla tarjolla. Minkälaista julkista tilaa ja siihen liittyviä tapahtumia. Jopa suora kysymys: mitä haluaisit tehdä Heinolassa? Myös tulevaisuuteen ennakoivia ja toimintaa selittäviä kysymyksiä kuten: mitä haluaisit harrastaa Heinolassa viiden vuoden päästä? Kysymystä Heinolasta pois muuttoon esitettiin myös, jotta saataisiin tietoon mahdollisia heikkouksia ja miksi ihmiset muuttavat pois.

Kyselyn kohderyhmäksi esitettiin organisaation ulkopuolisia toimijoita, yritysjohtajia ja sellaisia henkilöitä, jotka ovat mielipidevaikuttajan roolissa ja merkittävässä asemassa kaupunkiyhteisössä. Esiin nousi Heinolan valtuuskunta, jossa on monipuolista osaamista ja ymmärrystä yhteiskunnan eri osa-alueilta.

Tiedolla johtamista käsittävästä delfoi-kyselystä ei haluta sellaista, että siitä tulee toimintatapa, jossa kysytään päättäjiltä ja tuloksena tulee yksittäinen lista irrallisia asioita ja toimenpiteitä mitä tehdään:

Kun se ei niinku auta meitä yhtään; että no nyt teidän täytyy saada se tota, totanoi tämmönen ja tämmönen mainostaulu johonkin. Ei kerta kaikkiaan, kun se ei oo sitä niin kun kaupungin kehittämistä. Mut näinhän, jos päättäjiltä kysyt ni sieltä tulee tällasia. ... Se ei oo niinku meidän kaupunkikehityksen idea. Et me pysyttäis niinku siellä että me pystyttäisi niinku yksittäisen toimenpiteen yläpuolella ja mentäis siihen että mihin suuntaan tässä meidän nyt kannattaa mennä. Ni miten sitten määritellään, miten ninku pystyis sitten saamaan tarpeeks tietoa, että mikä se suunta voisi olla. Semmosen fiksun porukan analyysi tulokset. (Elinvoimajohtaja 2019.)

Tavoitteena voisi olla, ehkä liian kunnianhimoisenkin, Heinola mielipidejohtajana kaupunkikehitysasioissa:

Elikä että, meillä tehään näitä asiois niin fiksusti ja ymmärretään ja analysoidaan ja ennustetaan ja ennakoidaan niin fiksusti, että meitä halutaan näihin Pori-areenoihin ja muihin foorumeihin puhumaan: että no teil on niin tässä todella hyvä niinku

osaaminen ja meininki, että tota tulkaas meillekin vähän kertoon. (Elinvoimajohtaja 2019.)

4.4.3 Hyvinvointi

Hyvinvoinnista nousi esiin meneillään olevan yhteisten palveluiden järjestäminen ja siinä esiin noussut tulevaisuuden kaupunkiorganisaatio. Tulevaisuuden kaupunkiorganisaatiota muodostettaessa olisi hyvä avata tätä käsitettä, mitä se eri ihmisten mielestä tarkoittaa, jotta pystytään määrittelemään mitä se Heinolalle tarkoittaa. Ettei ainoastaan puhuta asiasta ja jokainen mieltää ne sanat eri tavalla. Tulisi tehdä kyselyä siitä mikä mielikuva ihmisillä on tulevaisuuden kaupunkiorganisaatiosta: mikä on tulevaisuuden Heinola ja minkälainen kaupunkiorganisaatio palvelee sitä esimerkiksi kahdenkymmen tai viidentoista vuoden päästä. Taustana tulisi olla valtakunnallista tietoa ja vertailua kuten muut vastaavan kokoiset kaupungit. Peilipintaa tulisi olla myös kaupungin ulkopuolelta, eri kohderyhmiä voisivat olla nuoret, nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto, vammaisneuvosto, yrittäjät sekä muita vastaavia neuvostoja ja raateja.

4.4.4 Lupa- ja valvonta

Jollakin tavalla tulisi tulevaisuutta kartoittaa, mutta onko Delfoi siihen hyvä työkalu, ei osata sanoa. Kartoituksessa tulisi saada tietoa sekä talon sisältä, että ulkopuolelta, mutta siinä tulee olla varovainen, keneltä kysytään. Esimerkkinä muutaman vuoden takaa: talouslehden haastattelusta ekonomisteilta kysyttiin lakkautettavilta metsätalouden yksiköistä Suomessa, missä Heinolan Fluting tehdas oli yhtenä kohteena. Perusteluna oli se, että tehtaassa oli ainoastaan yksi kone, eli liian pieni yksikkö. Eli kyselyt tulee tehdä siten, että niihin saadaan useampia näkemyksiä ja näkökulmia samalta alalta ja eri aloilta. Samoin on Perlacon-raportin kanssa, jossa yksi yritys ja sen muutama työntekijä on tehnyt analyysin ja ennusteet Heinolan taloudesta.

Myös strategiasta tulisi saada enemmän näitä seurattavia painopistealueita. Strategian ohjelmavoitteessakaan ei näitä painopisteitä oikeasti ole. Viitataan Heinolan uusiin valtuuston hyväksymiin elinkeino-ohjelman ohjelmavoitteisiin:

Heinola on valituilla osa-alueilla kilpailukyinen, toimiva ja kiinnostava eri segmenteissä. Ni eikö oikeassa strategiassa kerrotais mitkä osa-alueet on valittu, missä sitä kilpailukykyä haetaan ja mille segmenteille sitä tarjotaan. (Ympäristöpäällikkö 2019.)

Valitut segmentit valitaan siis myöhemmin tapauskohtaisesti, hyvin ympäripyöreästi. Ohjelmavoitteissa pitäisi valita missä sitä kilpailukykyä haetaan ja kelle tätä kaupunkia

markkinoidaan. Jos kaupunki ei itse näe näitä vahvuuksia, niin ne tulisi tällaisella asiantuntijakartoituksella hakea. Asiantuntijakyselyn kohteena olisi ainakin Heinolassa toimivien isojen yritysten toimitusjohtajat ja kuntamarkkinoinnin ammattilaiset riippumatta asuinpaikasta sekä matkailun ja asumisen trendejä tutkivat ihmiset. Vierumäki voisi toimia yhtenä esimerkkinä. Heinolan vahvuuksina nähdään ainakin Heinolan sijainti ja kulkuyhteydet, yrittäjän mahdollisuudet yrittää, tuhat kilometriä rantaviivaa, jota tulisi hyödyntää, veneilymahdollisuudet sekä Vierumäki ja sen markkinointi ihmisille, jotka haluavat ja voivat tehdä töitä mökiltä ja viettää vapaa-aikaa.

4.4.5 Sosiaali- ja terveys

Kyselyllä voitaisiin selvittää, mitä minkälaisia haasteita väestön ikääntyminen tuo. Sosiaali- ja terveyspuolen tilanteen tarkastelua huono-osaisuuden ja päihteiden käytön ongelmista ja miten nämä vaikuttavat tulevaisuuteen. Kuinka perusterveydenhuolto on järjestetty ja kuinka se vertautuu valtakunnallisesti ja maakunnallisesti. Palvelualuejohtajat olisivat ainakin yksi ryhmä, jolta voitaisiin kysyä. Lisäksi voisi olla myös Heinolan valtuuskunta sekä eri ammattiryhmät. Esitettiin myös, että kyselyä voitaisiin kokeilla, pilotointina, kaupungin henkilöstölle ja katsoa minkälaisia tuloksia sieltä saataisiin.

4.4.6 Tekniikka

Delfoi-kysely voisi olla hyvä tapa oman toiminnan kehittämiseen. Siten, että saataisiin monialainen kuva kaupungin työntekijöiden ajatuksista ja mielipiteistä sekä organisaation ulkopuolisista ajatuksista. Ulkopuolisien ajatuksilla ja arvioinneilla saadaan vähennettyä so- kaistumista omaan tekemiseen ja voitaisiin ehkä välttyä esimerkiksi naapurikunnissa jo huonoiksi havaituilta kokeiluilta, turhilta hankinnoilta tai toimintatavoilta. Ruoka- ja siivouspalvelut tämän tapaista ajatusten vaihtoa tekevätkin jo kollegoiden kanssa ruokapalveluiden kehittymisestä, eli minkälaisia näkemyksiä muilta saa. Tästä on saatu hyviä ajatuksia oman työn kehittämiseen ja se on koettu tärkeäksi ruoka- ja siivouspalveluissa.

Kyselyjen aiheista mieleen nousevat asukasluvun väheneminen, huoltosuhde, resurssien riittävyys, rekrytointiongelmat ja mitä seutukaupungeille käy tässä tilanteessa. Pitäisi miettiä, mitä ratkaisuja ja minkälaisia kehityssuuntia näissä aiheissa olisi. Minkälaisia palvelukokonaisuuksia tulisi toteuttaa ja kannattaako keskittää vai hajasijoittaa palveluita. Tärkeänä kysymyksenä nousivat esiin nuorten mielipiteet. Mikä nuoria viehättää Heinolassa ja miten se liittyy osaamiseen ja koulutukseen. Muita kohderyhmiä kyselylle, kaupungin omien asiantuntijoiden lisäksi, voisivat olla poliitikot ja valtuutetut, eri oppilaitosten edustajat, kauppakamari ja työnantajyhdistykset.

4.4.7 Yhteiset palvelut

Delfoi-kyselyn kohderyhmäksi ehdotetaan laajasti eri kohderyhmiä, valikoidusti kaupunkilaisia eri ryhmistä sekä tulevaisuustutkijoita. Aiheena voisi olla, miltä kaupunki toimintaympäristönä näyttää tulevaisuudessa. Ehdotettiin myös kaupunkilaisten omasta näkökulmasta ja mittakaavasta katsoen kysymistä: miten asiat ja viihtyvyys kehittyvät vastaajan omalla asuinalueella tai ammattialalla. Vastauksia yhdistelemällä ja analysoimalla voitaisiin saada siten laajempaa kuvaa asiasta. Paikallisista yrityksiltä voitaisiin myös kysyä, mitkä ovat tulevaisuusnäkymät ja miten he arvioivat oman yrityksen kehitystä eteenpäin. Nuorten osalta olisi hyvä tietää heidän ajatusmaailmaansa, mitkä koulutusalat nuoria kiinnostavat ja minkälaisia asioita ja mahdollisuuksia kaupungin tulisi nuorille tarjota. Miltä nuorten palaaminen tai pysyminen Heinolassa vaatii, minkälaisissa yhteisöissä he haluavat tulevaisuudessa asua. Myös loma-asukkaiden näkökulma tulisi selvittää: minkälaiset asiat voisivat kiinnittää heitä entistä enemmän paikkakuntaan.

5 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Haastatteluiden perusteella muodostui kokonaiskuva kuntaorganisaation ja sen käyttämän tiedon laaja-alaisuudesta. Toimialoilla kerätään ja analysoidaan suuria määriä tietoa yhteiskunnan ja organisaation eri osa-alueilta. Tiedot syntyvät ja kerätään toimialan toiminnassa tai toimialan toimintaympäristössä. Laajan, eri toimialoja ja elämän osa-alueita käsittelevän tietosisällön lisäksi kunnan ja kuntaorganisaation toimintaympäristössä on monia erilaisia tasoja riippuen siitä, miltä toiminnan tasolta kuntaa ja kuntaorganisaatiota tarkastellaan. Tarpeet ja tiedon tarkkuuden taso vaihtelee sen mukaan, millä organisaation toimialalla sekä päätöksenteko- ja johtotasolla tietoa tarvitaan.

Heinolan kaupungilla organisaationa ei haastattelututkimuksen perusteella ollut vielä tarvittavia valmiuksia kattavan kokonaiskuvan hahmotuksessa ja sen seurannan mittaristojen ja indikaattoreiden määrittelyssä. Myös kaupungin strategisen tason aluesuunnittelussa tarvittavaa yhteistyökulttuuria ei ole kaikkien toimialojen kesken ja niidenkin toimialojen kesken, joilla yhteistyötä on, keskitytään pääasiassa omien tavoitteiden edistämiseen yhteisten sijaan. Tämä näkyy mm. tavoitteiden asettelussa ja omaan toimintaan keskittymisenä. Yhteisiä tavoitteita tai toimintaa ei juurikaan osattu esittää tai nähdä toimintamallina. Perinteisessä toimialaorganisaatiossa tämä oli odotettavissa. Jokapäiväisessä työskentelyssä se konkretisoituu toimialuerajoina eli siiloutumisena sekä oman reviiirin ja budjetin puolustamisena: koko kaupunkiin vaikuttavien suunnitelmien ja päätösten valmistelua tehdään pääosin toimialakohtaisesti ja ne tuodaan tiedoksi-luonteisina asioina muille toimialoille. Uudessa strategiassa on kuitenkin herätty jo yhteistyön kehittämiseen, mutta toimintatapojen muutos on kuitenkin alkutekijöissään.

5.1 Nykyinen tiedon käyttö

Vaikka haastattelu oli suunnattu toimialojen johtoryhmille, kaupungin ylimmille viranhaltijajohtolle sekä asiantuntijoille, suurin osa haastelluista hahmotti tiedon käyttöä ja tiedolla johtamista operatiivisen toiminnan seuraamisen, suunnitteluun ja kehittämisen kautta tai hallinnollisen organisaation seuraamisen ja hallinnoinnin kautta. Haastattelujen perusteella voidaan myös nähdä eri toimialojen vuorovaikutussuhde kaupunkiorganisaation ulkopuolelle: miten eri toimialat hahmottavat oman toiminnan suhteessa yhdyskuntaan ja kaupunkilaisiin. Elinvoimatoimialalla tarkastellaan pääasiassa kaupungin organisaation ulkopuolista toimintaympäristöä ja sen toimintaedellytysten kehitystä, kun taas yhteiset palvelut pääosin keskittyvät organisaation sisäisen toiminnan tarkastelemiseen. Sosiaali- ja terveys toimialan lähestyy toimintaympäristöä asiakaskeskeisesti ja oman sisäisen organisaation toiminnan tuloksellisuuden ja mittaamisen kautta. Hyvinvointitoimialalla

toimintaympäristö hahmottuu osittain yhteiskunnallisen tarkastelun, oman organisaation toiminnan sekä asiakkaiden tilanteen seuraamisesta. Lupa- ja valvonta toimiala keskittyy lupaprosessiin ja asiakkaisiin eli luvan hakijoihin.

Haastatteluissa kävi hyvin selkeästi ilmi se, että ne, jotka tietoa käyttävät hyväksi työsäännön, katsovat tilannetta eli toimintaympäristön tilannekuvaa, pääosin oman toimialan sisältä tulevasta tiedosta käsin. Käytettävä tieto kerätään paikallisista järjestelmistä ja lisäksi käytetään toimialaan liittyvää seudullisesta ja valtakunnallista tietoa. Muiden toimialojen tietoa-aineistoista, -järjestelmistä ja niistä saatavista tiedoista ei haastatteluista kellekään, mukaan lukien haastattelijalle itse, ollut kokonais käsitystä, eikä edes osittaista käsitystä siitä, mitä ja minkälaista tietoa olisi saatavilla ja mahdollista käyttää omalla toimialalla käytettävän tiedon lisäksi. Joitain yksittäisiä tietoja muista kuin omasta toimialasta osattiin tuoda esiin, muun muassa hyvinvoinnissa maankäytön paikkatietopalveluiden tarjoama asukastieto oppilasennusteiden tekemiseen. Myös tekniikka toimialan katu-, vesihuolto- ja viherpalveluiden sekä elinvoiman maankäyttöosaston yhteisen toimialahistorian sekä toisiinsa limittyvän toiminnan vuoksi tiedettiin toimialojen kesken toisten tietoa-aineistoista.

Kaupungin eri toimialoilla ja yksiköissä tehdään paljon tiedon jalostusta ja tiedolla johtamista. Tiedon jakamisympäristöön on kaupungissa panostettu ottamalla käyttöön sähköisiä tiedonjakoalustoja. Operatiivisella puolella tiedon käyttö ja jalostaminen on jokapäiväistä, mutta sen jalostamisessa tehdään edelleen paljon käsityötä, joka on pois työajasta.

Tietoa on varastoituna erilaisissa muodoissa sähköisissä järjestelmissä ja fyysisessä paperisessa muodossa. Lisäksi tietoa on varastoituna henkilökunnan kokemuksena ja ammattitaitona, jota kutsutaan joko piileväksi tiedoksi tai hiljaiseksi tiedoksi. Liitteenä 3 on koottu listaus haastatteluissa selvitetystä tietoa-aineistoista ja liitteenä 1 ja 2 vajaan kyselyn tulokset tietojärjestelmistä ja -aineistoista.

Toimialoilla tehdään erillisiä selvityksiä toiminnan vaikuttavuudesta. Nämä selvitykset ovat luonteeltaan strategisempia niiden tavoitteen kohdistuessa tehdyn toiminnan vaikuttavuuden todentamiseen ja raportointiin. Näitä käytetään muun muassa toiminnan perustelemiseen päättäjille sekä päätöksenteossa. Selvitykset ovat kuitenkin kertaluonteisia ja jos niitä päivitetään, niin se tapahtuu useampien vuosien aikaväillä.

Tietoa tulisi kerätä harkiten perusteltuun tarkoitukseen, jotta turhaa tietoa ei kerättäisi. Tiedon keräämisen kannattavuutta tulisi tutkia tuotospanossuhteen kautta ja tutkia olisiko paljon resursseja vaativan tiedon keräämisessä vaihtoehtoisia toteuttamistapoja tai lähteitä. Piilevää tietoa tulisi saada tehokkaammin koko organisaation ja etenkin johdon käyttöön.

5.2 Tarpeet

Tiedon tarve painottuu haastatteluiden perusteella operatiiviselle tasolle, toiminnan ja niiden vaikutusten kuvaamiselle reaaliaikaisesti. Hallintotasolla tarve on organisaation toiminnan ja vaikuttavuuden tarkkailua suhteessa resursseihin ja strategisella tasolla tarve osakokonaisuuksia ja suurta kuvaa hahmottavissa analyysiseissä sekä valmiiksi kootussa ja tulkitussa tiedossa. Tiedon halutaan olevan helposti käytettävissä, yhdessä paikassa sekä visuaalisesti selkeästi hahmotettavissa. Tiedon läpinäkyvyys ja luotettavuus nähdään tärkeänä ja tiedon jakamista sekä avoimuutta tulisi lisätä. Liitteenä 6 on kootusti haastatteluissa saadut ideat aja ajatukset tiedon hallinnoinnista, jakamisesta ja visualisoinnista.

Toimialojen erot tiedon tarpeessa koskien sen alkuperää näkyvät haastatteluissa. Kokonaisuutena katsottaessa toimialojen tarpeet kohdistuvat pääosin operatiivisen tason toiminnan mittaamiseen ja todentamiseen. Elinvoimatoimialalla on selkeästi eniten strategisen tason tarpeita ja operatiiviset tarpeet korostuvat sosiaali- ja terveystoimialalla. Elinvoiman tietotarpeessa korostuu kaupunkiorganisaation ulkopuolelta saatava tietoa. Muilla toimialoilla tiedon tarve suuntautuu pääasiassa omaan tekemiseen eli organisaation sisäiseen tietoon, joista etenkin talous- ja henkilöstötieto nousee selkeästi ylitse muiden.

Kaupunginjohdon tarve kohdistuu jalostettuun ja tiivistettyyn tietoon tilannekuvan muodostamista varten. Nykyisellään tieto, jolle olisi tarvetta, on johdon käytettävissä, vasta kun asian käsittely on valmis. Analyysitietoa ja jalostettua tietoa tulisi olla saatavissa nykyistä aikaisemmassa vaiheessa, asian valmistelun alkuvaiheesta lähtien. Ajantasaiselle eri tietolähteistä yhdistetylle ja analysoidulle tiedolle on tarvetta, jota voitaisiin käyttää laajempien kokonaisuuksien ymmärtämisessä sekä päätöksenteon ja esittelyn tukena.

Asiakkaan näkökulmaa ja kokemusta palvelun laadusta mitataan jo osassa organisaatiota, mutta se tulisi tuoda osaksi kaikkien toimialojen toiminnan mittaamista. Asiakkaan kokemus tarvittavista palveluista saattaa erota viranhaltijanäkemyksestä merkittävästikin. Palveluiden käyttäjien kokemus ja tarve kuitenkin loppupelissä on ratkaiseva tekijä, joten palveluiden tarjontaa, laatua ja niihin osoitettavaa resurssia tulisikin ohjata enemmän asiakkaan näkökulmasta.

Tietoa koetaan olevan saatavilla riittävästi. Hyvinvointitoimialan haastattelussa tulikin ilmi enemmän tarpeelle tiedon yhdistelemisestä, analysoinnista ja koordinoinnista. Tiedon ja tiedosta jalostettujen analyysien tulisi olla helposti saatavilla, mieluusti yhdessä paikassa. Tiedon hakemisen tulisi olla helppoa ja yksinkertaisia ja opeteltavien järjestelmien määrä tulisi vähentää.

Elinvoimatoimialalta tuli esiin selkeimmin tarve tiedon käyttämisessä tulevaisuuden ennakointiin. Elinvoimatoimiala katsoo oman työnsä olevan pääosin tulevaisuuteen katsovaa ja tehtävänä tulevaisuuden tarpeisiin vastaaminen. Niiden ennakointi ja seuraaminen vaatii laajaa käsitystä kehityksestä ja sen suunnasta.

Eri järjestelmissä jo olevaa tietoa ei vielä hyödynnetä riittävästi. Järjestelmissä oleva tieto tulisi saada näkyviin ja mahdolliseksi hyödyntää ja tietojärjestelmien tiedonvaihto ja yhteensopivuus toimimaan. Järjestelmien käyttöoikeudet voivat myös rajoittaa tiedon vaihtoa ja siirtoa, kun ei ole oikeuksia joudutaan tiedot siirtämään manuaalisesti.

Haastatteluissa esiin tulleista tarpeista on muodostettu yhteenvetotaulukko, joka on liitteenä 5.

5.2.1 Tiedon tarpeen tarkkuustasot ja ajantasaisuus

Haastatteluista saadun tarvekartoituksen ja kaupungin organisaatorakenteen perusteella kaupungin toimintaympäristön seurannassa tunnistettiin kolme tiedon tarkkuustasoa: toiminnan seuranta, toiminnan johtamisen ja suunnittelun seuranta ja strategisentavoitteiden seuranta ja suunnittelu. Tietoa tuotetaan, kerätään sekä kaupunkiorganisaation sisältä, että ulkopuolelta toiminnan seurannan tasolla ja toiminnan johtamisen ja suunnittelun tasolla. Tiedon alkuperän perusteella tarkkaillaan siten joko kaupungin toimintaympäristön yhteiskunnan kehitystä tai organisaation kehitystä tai näiden yhdistelmää.

Strategisten tavoitteiden seurannan ja suunnittelun tasolla tietoa kerätään suoraan ainoastaan ulkopuolisesta lähteestä, joka on jo valmiiksi jalostettua tietoa. Tällaista voi olla esimerkiksi valtakunnallisten tutkimusten yhteenvedot ja vertailut, joissa kunta on mukana tai tilastot. Sisäinen tieto tuotetaan jalostamalla organisaation toiminnasta syntyvää tietoa tavoitteiden mukaan.

Toiminnan johtamisen ja suunnittelun seurannan tasolla organisaation ulkopuolelta tietoa voidaan kerätä sekä jalostamattomana, että jalostettuna. Haastatteluiden perusteella tällä tasolla on tarvetta ymmärtää ja seurata sekä yhdyskunnan toimintaa että organisaation toimintaa ja peilata näitä toisiinsa. Johtamisen ja suunnittelun tasolta tieto jalostetaan strategisten tavoitteiden seurantaan strategian tavoitteiden määrittelyiden kautta.

Toiminnan johtamisen suunnittelu ja seuranta sekä strategian tavoitteiden seuranta ja suunnittelu ovat strategisia tasoja. Toiminnan johtamisessa ja suunnittelussa kuitenkin on tarvetta myös operatiivisen tason tiedolle, koska tällä tasolla tehdään vielä päätöksiä, joilla saattaa olla nopeita tai välittömiä vaikutuksia.

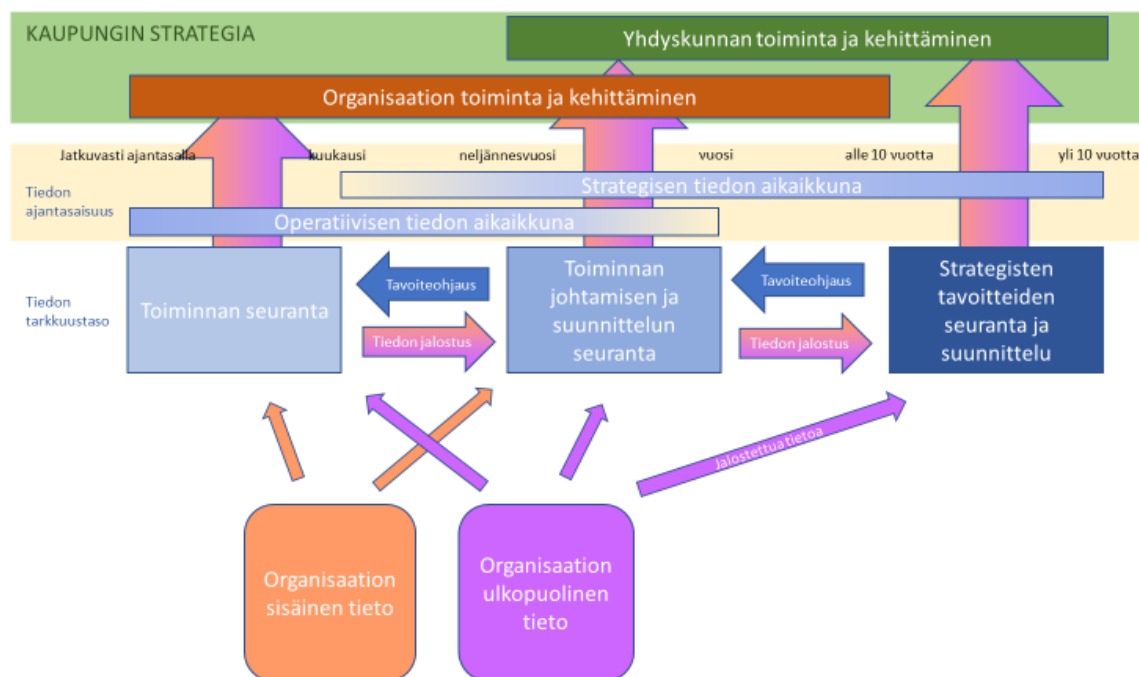
Strategisten tavoitteiden seurannan tasolla tarkkaillaan ja vaikutetaan yhteiskunnan toimintaan ja kehitykseen. Aikaikkuna strategisella tiedolla on neljännesvuodesta kymmeneen vuosien seurantaan. Operatiivisen tiedon ajantasaisuus kohdistuu jatkuvasti ajantasaisesta tiedosta saatavaan seurantaan.

Haastatteluissa esiin tulleet tietolähteet jakautuvat kahteen pääryhmään: organisaatiosta saatavaan tietoon eli sisäiseen tietoon ja organisaation ulkopuolelta saatavaan ulkoiseen tietoon. Lajittelu tehtiin sen mukaan, onko tieto tullut organisaation toiminnasta eli esimerkiksi suoritteista, resurssien kuten rahan käytöstä tai palveluiden ja organisaation tuottaman toiminnan tekemisestä. Vai onko tieto peräisin organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä kuten asiakkaista, yhdyskunnassa tapahtuvasta toiminnasta tai fyysisestä ympäristöstä kuten rakennukset tai ympäristön tila, kuten luontoarvot.

Operatiivisella tasolla ollaan tekemisissä kunnan palveluiden tuottamisessa sekä kunnan erisidostyhmien kanssa työskentelyssä. Operatiivisen toiminnan tieto tulisi olla toimintaa kuvaavaa ja ajantasaista, jotta tiedetään, miten toiminta kehittyy, mitä vaikutuksia muutoksilla on ja miten resurssit kohdentuvat ja riittävät toimintakaudella.

Strateginen tiedon käyttö painottuu kunnan ylimpään johtoon eli kaupungin johtajaan ja toimialajohtajiin sekä strategisen tason suunnittelijoihin. Tällä tasolla pyritään hahmottamaan ja seuraamaan organisaation ja kaupungin kokonaiskuvaa. Strategisen tason tietoa tarvitaan kunnan ja toimialojen toiminnan kehittämissuunnittelussa eli kaupungin strategian luomisessa ja toteuttamisessa sekä sen seurannassa. Kunnan ylimmän johdon tietotarve on pääosin yhteenvetomaista, hyvin pitkälle jalostettua, tulkittua ja analysoitua tietoa. Pääosin tiedon ajantasaisuudeksi riittää neljännesvuosi. Tosin joidenkin tietojen osalta, kuten organisaation taloustieto, halutaan lähes reaaliaikaista tietoa.

Operatiivisella tasolla toimintaympäristöstä kerättävää tietoa hyödynnetään nykyisellään toimialoilla mutta strategisen johtamisen tasolla tiedon hyödyntäminen rajoittuu pääasiassa kaupungin talousarviossa esitettävään tietoon. Talousarviossa esitettävä tieto on toiminnasta ja asiakkaista kerättävää tietoa sekä organisaation suorite- sekä taloustietoa.



KUVIO 27. Kaavio tiedon lähteestä, tarkkuustasoista, tiedon jalostamisesta ja käyttötarkoituksista. Kaavio on muodostettu haastatteluiden perusteella.

Päätöksenteossa on lisäksi poliittinen ulottuvuus, jossa kolme päätöksentekotasoa: valtuusto, hallitus ja lautakunta. Poliittinen päätöksenteko ulottuu pääosin toimialoilla hallinnolliselle ja strategiselle tasolle. Poliittisella päätöksenteolla ei vaikuteta esimerkiksi lääkärin ja hoitajien ratkaisuihin jokapäiväisessä työssä, mutta tehdään linjauksia siitä, miten organisaatiota ja hallintoa sekä palveluita kohdistetaan ja painotetaan. Maankäytössä ja kaupunkisuunnittelussa poliittisella päätöksenteolla taas vaikuttaa operatiivisen tason toimintaan. Esimerkiksi päätöksillä siitä, miten maan myynti- ja vuokraussopimuksia tehdään tai päätetäänkö aloittaa asemakaavan laadintaa tietylle alueelle vai ei.

Tiedon tarkkuus ja tarve vaihtelee kohderyhmän mukaan. Päättäjien tiedontarve nähdään erilaisena kuin viranhaltijoiden tarve ja päättäjille ei pystytä eikä voida jakaa kaikkea sitä tietoa mikä viranhaltijoilla on. Päättäjille tulisi saada tiivistettyä tietoa työn ja toiminnan tuloksista, mutta kuitenkin toisinaan halutaan ja tarvitaan hyvinkin yksityiskohtaisia tietoja.

5.3 Haasteet

Haastateltavat olivat lähestulkoon yhtä mieltä siitä, että tietoa on saatavilla, jopa ehkä liikaa. Haasteena nähdään tiedon käsittelyn manuaalisuuden suuri osuus, joka tekee siitä aikaa ja resursseja vievää. Toisena haasteena on tietotulva sekä tiedon uskottavuus. Tietoa kertyy ja on saatavilla todella paljon, josta muodostuu ikään kuin tietoähky. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tiedon määrä jopa haittaa työn tekemistä.

Sosiaali- ja terveystoimiolla järjestelmistä saatavaan tietoon ei myöskään uskalleta suoraan luottaa. Järjestelmät antavat ristiriitaisia tietoja toisiin järjestelmiin ja tilastoihin nähden. Tietojen oikeellisuuden tarkistamisesta useammasta eri lähteestä menee tämän vuoksi paljon työaikaa. Lisäksi järjestelmistä ei saada sinne kirjattua tietoa ulos, jolla koetaan olevan vaikutuksia motivaatioon kirjata tietoa järjestelmiin.

Valtakunnallisen tason tiedon kuten Tilastokeskukselta saatava tieto, koetaan olevan liian vanhaa, se ei vastaa sen hetkiseen tilannekuvaan ja päätöksentekoon, kun tiedot asiasta tulevat vuoden tai kahden viiveellä.

Tietoa tarvittaessa, tarvittavan yksittäisen tiedon löytäminen saattaa osoittautua hankalaksi ja sen löytämiseen menee aikaa. Osasyynä on tietojärjestelmien suuri määrä, jolloin työntekijöiden aika menee eri järjestelmien opetteluun ja käyttämiseen tiedon hyödyntämisen sijaan. Tieto saattaa myös olla ainoastaan sitä valmistelleen asiantuntijan takana ja siitä ei ole tehty esimerkiksi tiivistelmää johdolle ja päätöksen tekoon. Tällöin ollaan ainoastaan asiantuntijan antaman vastauksen varassa käsillä olevan asian tilasta. Tietojärjestelmät eivät myöskään juurikaan keskustele keskenään, joka aiheuttaa manuaalista tiedon siirtoa eri järjestelmien kesken.

Kaupungin ylimmän johdon tasolla on puutteita strategisten tavoitteiden seuraamiseen tarvittavan tiedon osalta: muun muassa talouden ja toiminnan osalta sekä toimialojen mahdollisesta tiedosta, jotka liittyvät tavoitteiden seuraamiseen. Tiedon saantiin liittyy myös viranhaltijoiden sekä asiantuntijoiden kokemukseen perustuva tieto käsiteltävistä asioista, joka tulisi saada kiteytettynä sekä kirjallisessa muodossa johdon ja päätöksenteon taustaksi. Tiedon saamisessa asiantuntijoilta ei niinkään koeta olevan hankaluutta, enemmän hankaluutta aiheuttaa henkilön tavoittaminen.

Tiedonvaihdossa eri viranomaisten kesken koetaan olevan myös hankaluuksia, kuten tietosuoja. Tietosuojan kankeus tuli esiin myös kaupungin elinkeinopalveluiden ja työvoimaviranomaisen sekä TE-viranomaisen tietojen vaihdon välillä yhteisten asiakkaiden asioiden hoitamisessa. Tiedot täytyy hankkia manuaalisesti puhelimitse kyselyllä: voidaanko kaupungille luovuttaa tietoja ja keskustella asiakkaan asioista viranomaisten kesken. Lupa pyydetään suullisesti ja kun TE-toimiston asiakas siirtyy kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaiksi, jolloin heiltä otetaan kirjallinen suostumus. Kun on ollut tarvetta auttaa paikallisia yrityksiä rekrytoinneissa, tietosuojaan vedoten elinkeinopalvelut eivät ole saaneet tietoa TE-toimiston asiakkaista.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä koetaan hankalaksi käyttää. Siitä ei saada ulos raportteja tiedoista mitkä sinne on kirjattu. Esimerkiksi koulutuksista ei saada raportteja vaan ne

joudutaan koostamaan erikseen käsin. Myös taloushallinnon järjestelmä koetaan hankalaksi käyttää.

6 HUOMIOITA JA POHDINTAA TUTKIMUKSESTA JA TULOKSISTA

6.1 Toimintaympäristön seurantajärjestelmästä

Kaupunkikehittämisessä, jonka työkalu kaupunkisuunnittelu on, pyritään ohjaamaan kaupungin kehittymistä kokonaisuutena. Kaupunkia tulisi kehittää kokonaisuutena siten, että ympäristö, talous ja ihminen otetaan tasavertaisesti huomioon. Tällöin suunnittelun ja kehittämisen tulee olla monialaista. Kehittymistä ja sen ohjaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä taas tulee seurata, jotta saadaan tietoa siitä, onko toimenpiteillä vaikutusta ja minkälaisia vaikutukset ovat. Lisäksi on arvioitava, vastaavatko toimenpiteet suunniteltuja tavoitteita.

Kaupungin toimintaympäristön seuraamisella pyritään samaan kuin yritysmaailman toimintaympäristön seuraamisella ja analysoinnilla, mutta kaupungin ja yhdyskunnan viitekehyksessä: ymmärtämään yhteiskunnan ja kaupunkiorganisaation eri toimintojen kokonaisuutta ja saamaan tietoa toiminnan ja tehtyjen ratkaisujen vaikutuksista. Tiedon ja toiminnan sekä ratkaisujen suunnittelun ja niiden seurannan kautta pyrkiä kehittämään ja parantamaan kaupunkia ja sen olosuhteita.

Kaupungin toimintaympäristössä tuleekin seurata kokonaisuuden kehittymistä sekä sisäistä, että ulkoisista tekijöistä. Näistä tulee tunnistaa muutosta kuvaavia ilmiöitä ja seurata ja arvioida niiden vaikutuksia yhteiskunnan ja kaupungin toimintaan. Seurannan ja siitä tuotettavien analyysien perusteella voidaan tehdä erilaisia suunnitelmia varautumiseksi tulevaan.

Esimerkkejä seurattavista tekijöistä Heinolassa ovat väestön ikääntyminen, verotulojen väheneminen, infrastruktuurin vanheneminen ja korjausvelan kasvu, rakennetun yhdyskunnan käyttöasteen pieneneminen sekä edellä mainittujen sosiaalisiin vaikutukset kuten tyhjenevien ja käyttämättömien alueiden sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset.

Edellä mainittujen tekijöiden muutoksiin vaikuttavien ilmiöiden ajureita ovat muun muassa asumisen trendien muutokset, työssäkäynnin ja opiskelun trendien muutokset, liikkumisen ja kaupan sekä palveluiden rakenteen muutokset kuten verkkokauppa, sähköiset palvelut, matkailu, lähipalvelut, helppo liikkuminen tai autottomuus. Julkisten palveluiden muutokset ja alueiden sosiaalisen ympäristön muutokset.

Liitteenä 7 on listattu haastatteluissa esiin tulleita mahdollisia yhteiskunnallista muutosta kuvaavia ilmiöitä.

6.2 Huomioita tutkimuksesta

Toimialojen ryhmähaastattelulla oli pyrkimys saada mahdollisimman kattavasti tietoa Heinolan ja Heinolan kokoisen kunnan toimialojen tiedosta ja tietotarpeesta, mutta tutkielma jäi kuitenkin osin puutteelliseksi. Sähköpostitse tehdyn kyselyn tulokset tiedosta ja tietojärjestelmistä jäivät vajaiksi. Haastatteluissa saatiin kuitenkin hyvä pohjatyö järjestelmän kehittämiseksi sekä toimintamallille tiedon ja tietotarpeen selvittämiseksi. Toimialakohtaisissa haastatteluissa saatiin selvitettyä osa tiedontarpeesta, mutta paljon jäi todennäköisesti vielä selvittämättä. Haastatteluissa ei muun muassa ollut paikalla kaikki henkilöt, jotka ovat tiedon ja tiedon jalostamisen kanssa tekemisissä. Sosiaali- ja terveystoimialan haastattelusta puuttui muun muassa toimialajohtaja. Myös poliittisen päätöksenteon tietotarpeesta on tämän tutkielman tuloksena ainoastaan viranhaltijapuolen näkemys asiasta.

Elinvoimatoimiala erottui kaupungin muista toimialoista suuntautumalla enemmän strategisen tason tiedontarpeeseen sekä tarpeeseen ymmärtää ja seurata tulevaisuuden trendejä ja toimintaa. Toimialan asiakkaat ovat pääasiassa kuntaorganisaation ulkopuolisia toimijoita ja toimialan tarkoitus ja tavoitteet yhdyskunnan kehittämistoiminnassa. Tämän toteuttamiseksi on tarkasteltava ja ymmärrettävä yhteiskunnan eli kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden toimintaa, toimintaedellytyksiä sekä vuorovaikutussuhteita. Elinvoimalla ei kuitenkaan tuntunut olevan kovin hyvää käsitystä kaupungin organisaation toiminnasta tai sen kaupunkilaisille tarjoamista palveluista ja niiden tuottamisesta.

Hyvinvointitoimiala on toinen kaupungin toimialoista, jossa on selkeää suuntautumista myös organisaation ulkopuoliseen ympäristöön. Lain vaatima hyvinvointikertomus ohjaa tähän, mutta toimialalla on myös selkeä halu ymmärtää yhdyskunnan muutoksia ja siihen on haettu toimintatapoja ja esimerkkejä kansainvälisestikin. Tätä tietoa myös käytetään hyväksi organisaation palveluiden toiminnassa ja kehittämisessä.

Työskentely toimialoilla keskittyy pääasiassa tuotettaviin palveluihin, jolloin myös lähestymistapa toimintaan on luontevasti toimintojen, palveluiden ja niiden käyttäjien tarkastelussa ja kehittämisessä. Palveluorientoituneessa toiminnassa keskitytään itse palveluiden ja niiden suppeamman toimintaympäristön tarkasteluun sekä sen kehittämiseen. Toimintaympäristön määrittelyssä asiakas sekä palvelu ovat keskiössä, ei niinkään se, millaisessa ympäristössä palveluita tarjotaan ja miten ympäristö voi vaikuttaa palveluiden kysyntään ja niiden järjestämiseen.

Esimerkkinä voidaan ottaa koulu- ja varhaiskasvatuspalvelut palveluiden järjestämiskeskisestä strategisen tason suunnittelusta ja päätöksenteosta. Toimintaympäristöstä seurataan koulu- ja päiväkotipiireittäin lapsimäärän kehitystä, jonka pohjalta tehdään strategisia

päätöksiä opetuslaitoksista täyttöasteeseen pohjautuen. Lapsimääräennuste ei kuitenkaan huomioi alueen muita ominaisuuksia, kuten sitä, minkälaista asuntokantaa alueella on, mikä asuntojen asukasprofiili alueella on ja milloin, mistä ja kuinka paljon lapsiperheasuntoja vapautuu markkinoille tai miten alueen palvelut tai niiden puute vaikuttavat alueen houkuttelevuuteen ja erivoistumiskehitykseen. Lapsimäärään pohjautuvat strategiset päätökset kouluverkosta eivät huomioi palvelun vaikuttavuutta asuntojen kysyntään, etenkin perheasunnoissa. Ne eivät myöskään huomioi lapsiperheiden tosiasiallisia sijoittumismahdollisuuksia kunnassa, mikäli päätökset pohjautuvat ainoastaan lapsimäärän kehitykseen.

Yhden yksittäisen mittarin kuten väestöennusteen käyttäminen kunnan tilaa kuvaavana mittarina strategisten päätösten ohjaajana antaa myös yksipuolisen kuvan kehityksestä. Yksittäisten mittarien ja ennusteiden käyttö kääntyy helposti itseään vahvistavaksi kehitykseksi. Tämä pätee kaikkien palveluiden järjestämisessä ja niihin liittyvässä päätöksenteossa.

Kaupungin johdossa koetaan, että jalostettua tietoa kokonaiskuvan muodostamiseen ei ole riittävästi. Strategisen tason tietotarve voidaan johtaa ja yleistää sekä muuttaa seurantatiedoksi operatiivisen tason tiedoista ja mittareista. Toimialojen strategisten mittareiden luomisessa tulee kuitenkin ensi päättää, mitä näistä tiedoista tai niiden yhdistelmistä käytetään strategisten tavoitteiden mittaamisessa. Liitteenä 4 on koonti haastatteluissa esiin tulleista mahdollisista mittareista.

Tiedon jopa liian suuri määrä ja sen säilytyspaikkojen sekä järjestelmien suuri määrä nousivat esiin haastatteluissa. Toimialoilla on todella suuri määrä eri tietojärjestelmiä, rekistereitä ja arkistoja. Tiedon keräämisen ja tallentamisen suhteen tulisikin toimialoittain miettiä, mikä kaikki tieto on keräämisen arvoista ja mihin sitä käytetään sekä miten ja missä sitä säilytetään siten, että se olisi helposti ja ymmärrettävästi löydettävissä ja käytettävissä.

Toimialoilla on paras asiantuntijuus omaan toimintaansa liittyvästä tiedosta ja kehityksestä sekä tulevaisuudennäkymistä. Se tulee saada kunnan kokonaisvaltaisen kehittämisen resurssiksi. Toimialojen tulisikin lisätä yhteistyötä ja suunnitelmallista kehitystoimintaa strategisen tason suunnittelussa ja johtamisessa. Toimialojen strategisempaa ymmärrystä yhteiskunnan toimintaympäristöstä ja sen vuorovaikutussuhteista sekä ristikytköksistä toisiinsa ja kuntaorganisaation palvelutuotantoon tulisikin lisätä, jotta voitaisiin paremmin ennakoida, suunnitella sekä vaikuttaa kunnan palveluihin, palveluiden tarpeeseen, palveluverkkoihin ja toiminnan painotuksiin.

Tutkielmasta saatuja tietoja voidaan käyttää järjestelmän kehittämiseen jo sellaisenaan. Tiedolla johtamisen järjestelmää voidaan kehittää niiltä osin, kun tietotarpeet saatiin selvitettyä. Tietotarpeiden osalta voidaan tehdä täydentäviä tutkimuksia ja laajentaa järjestelmää askel kerrallaan.

Tämän työn tuloksia voidaan käyttää syksyllä 2020 alkaneessa ”Ei tuurilla vaan tiedolla” -hankkeessa. Työn tuloksia voidaan käyttää hankkeen tiedon tarpeen, tiedon käytön ja havainnollistamisen määrittelyssä. Haastatteluista ja tietojärjestelmäkyselyä tuleekin täydentää, jotta saadaan tässä työssä pois jäänyt tieto mukaan järjestelmän kehittämiseen.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Kuviossa 28 on koottu yhteen seuraavana kuvattavia jatkotoimenpide-ehdotuksia aikajanelle, joka kuvaa ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisjärjestystä. Ehdotukset on ryhmitelty sen mukaan,

- tulisiko ne toteuttaa heti,
- ovatko ne jatkoselvityksiä tai -tutkimuksia, jotka tulee tehdä tässä työssä esiin tulleiden tietotarpeisiin vastaamiseksi vai
- ovatko ne toimenpiteitä, jotka voidaan ottaa osaksi tietojohdamisen järjestelmää, kun järjestelmä on saatu toimenpiteelle sopivaan vaiheeseen.

Listaan on poimittu haastatteluissa voimakkaimmin esiin nousseita aiheita. Lista ei siten ole täydellinen, vaan haastatteluissa tuli ilmi aiheita ja toimenpideideoita laajemmin. Jatkotoimenpiteet listaus on myös itsessään toimenpide jatkotyöskentelyn kannalta, eli sitä tulee täydentää ja muokata tiedolla johtamisjärjestelmän ja toimintaympäristön seurantajärjestelmän kehittämistyön aikana. Toimienpidelistauksesta voidaankin jatkojalostaa järjestelmän kehittämisen tiekartta.

Tietojohdamisen lisääminen.

Strategisen ja tietojohdamisen osaamista tulisi lisätä johtamisen, kaupungin kehittämisen ja suunnittelun parissa työskenteleville. Tietojohdamisen toimintatapojen luominen ja käyttöönotto.

Strategisten tavoitteiden mittaristojen määrittely.

Kaupungin johdossa ja toimialojen johtoryhmissä tulee määritellä strategisten tavoitteiden seurannan mittaristo: mitä tavoitteen kannalta merkittävää muutosta kuvaavia ilmiöitä seurataan ja miten niitä mittaroidaan. Tuotantotasolta voidaan saada selvitettyä toiminnan muutoksen ilmiöitä, joita tulisi selvittää ennen johtoryhmien tavoitemittaristojen

määrittelyä. Operatiivisen toiminnan tietoa ja mittareita voidaan muuntaa ja jalostaa strategiseksi mittareiksi, kun tiedetään mitä tavoitteet ovat ja miten niitä halutaan mitata.

Haastatteluiden tarvemäärittelyiden hyödyntäminen.

Haastatteluista saadun tarvemäärittelyn täydentäminen ja jatkojalostaminen: työkaluna voitaisiin käyttää tietojohdantamistyöpajoja mm. toimialojen johtoryhmille ja asiantuntijoille. Työpajoissa mietitään, miten olemassa olevia tietoja voidaan käyttää hyväksi eri toimialoilla, mitä tietoa ja tiedon jalostuksia käytetään strategiamittaristoissa, mitä yhteistyötä voidaan tehdä ja mitä tietoa vielä tarvitaan. Tietojohdantamisen ymmärryksen lisääminen esimerkiksi tämä opinnäytetyö jakamalla ja sisäistämällä ennen työpajoja, jolloin osallistujilla on laajempi käsitys kunnan eri toimialojen tiedosta ja tiedonkäyttömahdollisuuksista.

Maankäytön tietoaineistojen laajempi hyödyntäminen.

Maankäytön toimialalla on erittäin paljon vuosien aikana kertynyttä tietoaineistoa, suunnitelmia ja selvityksiä. Nämä tulisi saada laajempaan käyttöön, muun muassa museo on kiinnostunut arkeologisista, kulttuurihistoriallisista ja rakennushistoriallisista selvityksistä. Aineisto on tällä hetkellä tallennettuna, pääosin sähköisessä muodossa, pilvipalvelupohjaisessa tiedostohallintajärjestelmässä: Microsoft Sharepoint/Teams. Suunnitelmat ja selvitykset tulisi saada paikkatietomuotoon siten, että aineistoja voitaisiin käsitellä kootusti ja niistä saataisiin tietoa järjestelmällisesti käyttöön.

Toimialoilla tuotettujen tietoaineistojen kokoaminen.

Eri toimialoilla vuosien varrella tehdyt selvitykset ja muut vastaavat tietoaineistot olisi hyvä koota yhteen ja tutkia saataisiinko selvitysten tuloksista ja johtopäätöksistä muodostettua trendimittaristoja historiasta. Jos tällaisia trendejä saadaan muodostettua, on niiden päivittämistä ja ylläpitämistä mahdollista jatkaa. Näiden mittareiden tarpeellisuus ja hyöty suhteessa mahdolliseen työmäärään selviää mittaria muodostettaessa. Esimerkiksi työllisyyden hoidon selvityksen taloudelliset mittarit sopivat toimintaympäristön seurantarjestelmään ja strategisen johtamisen mittaristoksi. Jatkokehityksenä tulee selvittää mitä ja miten näistä mittareista voidaan helposti ylläpitää kaupungin omana työnä, ja näin tuottaa työllisyystiedosta seurantaa. Jatkona tulee myös tutkia kuinka usein selvitys tulisi uudistaa, jotta se palvelisi kaupungin sekä strategista suunnittelua, että työsuunnittelua ja päätöksentekoa silmällä pitäen.

Pehmeän tiedon hyödyntäminen kovan tiedon ohella.

Tulee kartoittaa ja löytää yhteiskunnan ja yhdyskuntien fyysinen ja sosiaalinen pääoma: minkälaista elämää ja elinympäristöä eri alueilla on. Mikä on alueiden sosiaalinen pääoma. Millainen alueen sosiaalinen ilmapiiri on. Tulee tutkia, miten voidaan muuttaa pehmeää tietoa mitattavaan muotoon ja muodostaa siitä yhdessä kovan eli numeerisen tiedon

kanssa esimerkiksi aluetta tai kuntaa kuvaavia profiileja. Profiilien kehitystä voidaan seurata ja saada indikaatioita tulevasta.

Poliittisen päätöksenteon ja kuntalaisten tiedontarve.

Tiedontarpeen selvittäminen poliittisen ja kuntalaisnäkökulman osalta olisi kannattavaa, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä päättäjien ja kuntaisten odotuksiin tiedon tarpeesta, sen ajantasaisuudesta, eli siitä, mitä he kaipaavat päätöksenteossa ja eri asioiden seuraamisessa.

Tiedon hyödyntäminen markkinoinnissa.

Markkinointi nostettiin tärkeäksi tekijäksi kaupungin elinkeinopuolen kommentteissa, jossa se kytkeytyy työvoiman saantiin paikallisille yrityksille. Työntekijät ovat kunnan kannalta myös potentiaalisia asukkaita, joten markkinointiin panostaminen työtekijöiden houkuttelemisessa vaikuttaa myös kaupungin mahdollisuuksiin saada uusia asukkaita. Näin ollen yritysten työtekijämarkkinointi ja asukasmarkkinointi ajavat samoja tavoitteita. Näistä voisi olla löydettävissä Heinolaa ja Heinolan yrityksiä palvelevat kohderyhmät, jotka ovat tiettyjen alojen ammattilaisia ja kiinnostuneita Heinolan vahvuuksista asuinpaikkana. Jatkoselvityksenä tulee tehdä yhteiselvitys Heinolan yritysten työntekijätarpeesta: mitä kyseiset ammattilaiset arvostavat asuinpaikassaan ja kuinka Heinola vastaa näihin, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet.

Yrityksien analysointi.

Toimintaympäristön seurannassa tulee luoda määrääjon päivitettävä tieteanalyysi historia-tietoon ja tulevaisuuden ennakkointiin perustuen. Tulee selvittää mahdollisuutta saada yritysten työntekijöiden määrätietoja ammattilaisittain ja asuinkunnittain sekä valtakunnallisesti että paikallisesti. Suurempien yritysten HR-järjestelmistä on mahdollisesti saatavissa tietoa. Pienyritysten määrä, ammatit ja niiden muutokset voivat toimia indikaationa nousevista aloista, etenkin mikäli eritellään aloittavat yritykset ja niiden toimiala.

Yrityshaastattelut.

Työpaikkojen, etenkin niin kutsuttujen piilotyöpaikkojen ja työtaitojen tarpeesta ja muutoksesta, saadaan paras tieto haastatteleamalla paikallisten yritysten näkemyksiä toimintaympäristön muutoksesta. Tähän elinkeinotoimialalla on jo olemassa hyvät kontaktit. Lisäksi tietoa teetetyistä toimialaselvityksistä voidaan käyttää tulevaisuuden trendien ennakkointiin. Työvoiman ja työllisyyden seuraamisessa ja ennakoinnissa haastattelu tai kyselytutkimusten teko määrääjain puoltaa paikkaansa. Jatkoselvityksenä tulee selvittää, mikä päivitystiheys näille tiedoille on sopiva ja mitä tietoja näistä selvityksistä voitaisiin automatisoida.

Piilevän tiedon hyödyntäminen.

Organisaatiossa ja myös organisaation ulkopuolisilla yhteistyötahoilla on kokemusperäistä

tietoa, joka tulisi saada mahdollisuuksien mukaan hyödynnettyä tiedolla johtamisessa siten, että se ei ole ainoastaan työntekijöiden tai asiantuntijoiden päässä vaan se saataisiin osaksi tiedolla johtamisjärjestelmää. Tulee tutkia mahdollisuuksia tallentaa, analysoida ja mittaroida kokemusperäistä tietoa.

Tapahtumien asiakasmäärätietojen hyödyntäminen.

Kesäteatterin asiakasrekisteristä on saatavissa tietoa kaupunkiin turisteiksi tulevien paikkakunnista. Tälle tiedolle voisi olla käyttöä mm. asukas- ja tapahtumamarkkinoinnissa sekä osana kaupungin elinvoimaisuuden mittaamista, tosin aineiston rajoittuvuus ainoastaan kesäteatteriin ei anna kokonaiskuvaa kaupungin tapahtumien vaikuttavuudesta. Jatkossa tulee tutkia, miten muiden tapahtumien asiakasmääriä voitaisiin seurata ja miten sekä missä niitä voitaisiin hyödyntää.

Hyvinvointikertomuksen mittaristot.

Hyvinvointikertomuksen mittaristoja voidaan käyttää suoraan osana strategisen tason tilannekuvan luomista toimialatasolla. Mittaristojen muuttamista ylimmän johdon kokonaiskuvaa havainnollistavaksi yhdistelmämittariksi kannattaa tutkia.

Työllisyyspalveluiden mittaristot.

Työllisyyspalveluiden tekemää koontiaineistoa TE-toimiston ja Kelan tiedoista voidaan selaisenaan käyttää kaupungin toimintaympäristön seuraamiseen sekä strategisten tavoitteiden mittareina.

Tiedon vaihdon helpottaminen eri tahojen kesken.

Tarvetta viranomaisten jouhevampaan tiedonvaihtoon ainakin työllisyyspalveluiden osalta on olemassa. Toimintaympäristön seurantajärjestelmällä pystytään mahdollisesti vastaamaan tiettyihin, kuten osoitetietojen saamiseen, mutta henkilökohtaisiin työllisyyteen liittyviin tietoihin ei pystytä vastaamaan. Näihin tulisi selvittää erikseen mahdollisuuksia TE- viranomaisen ja kuntien työllisyysviranomaisien kesken. Voidaanko saada esimerkiksi saamaan samantapainen yleinen valtuutus aikaiseksi, kuten on omakanta rekisterin valtuutus tietojen luovutuksesta eri terveydenhuollon yksiköille. Myös kaikkea muuta tiedonvaihtoa tulisi mahdollisuuksien mukaan helpottaa ja automatisoida. Tämä kuitenkin vaatii jokaisen eri tahon erillistä tutkimista, ellei valtakunnan tasolla tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä tiedonvaihdosta. Tulee seurata valtakunnan tason tiedolla johtamisen ja tietojärjestelmien yhteensopivuuden kehittymistä.

Suurin osa edellä esitetystä sopivat yksittäisiksi opinnäytetyöaiheiksi.



KUVIO 28. Jatkoimenpide-ehdotukset.

LÄHTEET

Auvinen, T. & Mäkilä, H. 2020. Työllisyydenhoitosuunnitelma 2020 [Julkaisematon]. Suunnitelma. Heinolan kaupunki.

CGI. 2020. AURA - OPPILASHUOLLON ASIAKKUUDENHALLINTA. Client Global Insights [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/fi/ratkaisut/aura>

Elinkeinojohtaja 2019. Heinolan elinvoimatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 2.9.2019. Heinola.

Elinkeinopäällikkö 2019. Heinolan elinvoimatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 2.9.2019. Heinola.

FCG. 2020. Asiakas- ja potilastietoluokittelu. Finnish Consulting Group [viitattu 9.10.2020]. Saatavissa: <https://www.fcg.fi/soteratkaisut/asiakas-ja-potilasluokittelu>

Hall, P. 2014. Cities tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design Since 1880. 4. painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hankekoordinaattori 2019. Heinolan elinvoimatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 2.9.2019. Heinola.

Heinolan kaupunki. 2020a. Tiedolla johtamisen asiantuntijapalvelut. Tarjouspyyntö. Heinolan kaupunki.

Heinolan kaupunki. 2020b. Heinolan historia [viitattu 19.10.2020]. Heinolan kaupungin verkkosivut. Saatavissa: <https://www.heinola.fi/heinolan-historia>

Heinolan kaupunki. 2020c. Tilinpäätös 2019. Heinolan kaupunki. Heinolan kaupungin verkkosivut [viitattu 19.10.2020]. Saatavissa: [https://www.heinola.fi/library/files/5ed8e517566ff8fd8c000802/Tilinp t s 2019.pdf](https://www.heinola.fi/library/files/5ed8e517566ff8fd8c000802/Tilinp%20t%20s%202019.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hurmola-Remmi, H. & Poskela, J. 2020. Heinolan kaupunki. Keskustelu tiedolla johtamisesta ja tietojohdamisen asiantuntijapalveluiden tarjouspyynnöstä. 31.8.2020.

Hyvinvointijohtaja 2019. Heinolan hyvinvointitoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 18.9.2019. Heinola.

Hyvinvointikoordinaattori 2019. Heinolan hyvinvointitoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 18.9.2019. Heinola.

Johtava ylilääkäri 2019. Heinolan sosiaali- ja terveystoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 15.10.2019. Heinola.

Kaupunginjohtaja 2019. Heinolan kaupunginjohtajan haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 5.9.2019. Heinola.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet englanniksi ja suomeksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Linturi, H., Linturi, M. & Jauhiainen, O. 2019. Delfoi-sarja, Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020. Metodix Oy [viitattu 14.10.2020]. Helsinki. Saatavissa:

<https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>

Palvelupääällikkö 2019. Heinolan tekniikkatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 1.10.2019. Heinola.

Opetushallitus. 2020. Varhaiskasvatuksen tietovaranto Varda. Opetushallitus. Opetushallituksen verkkosivut [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.oph.fi/fi/palvelut/varhaiskasvatuksen-tietovaranto-varda>

Rekisteriseloste, Efficavarhaiskasvatus. 2020. Heinolan varhaiskasvatuksen rekisteri- ja asiakastietojärjestelmän rekisteriseloste. Heinolan kaupunki [viitattu 7.10.2020].

Saatavissa:

https://www.heinola.fi/library/files/59ed7cad566ff8f955000095/Heinolan_varhaiskasvatuksen_rekisteri- ja_asiakastietoj_rjestelm_n_seloste.pdf

Rekisteriseloste, RAISOFT. 2020. RAI-tietojärjestelmän rekisteriseloste. Heinolan kaupunki [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa:

https://www.heinola.fi/library/files/5b07fa9a566ff8211b00094e/RAISOFT_RAI_rekisteriseloste.pdf

Santasalo, T & Koskela, K. 2018. Heinolan kaupan selvitys ja Tähtiniemen kauppalaueen vaikutusten arviointi. WSP Oy.

Sevelius, D. 2020. TOPI- TULEVAISUUUDENTUTKIMUKSEN OPPIMATERIAALI, Delfoi-työskentely. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu & Turun yliopisto [viittaus: 14.10.2020]. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/delfoi-tyoskentely/>

Takala, P. 2018. Kohti jatkuvaa tilannekuvaa: Data-analytiikka yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra [viitattu: 27.2.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-jatkuvaa-tilannekuvaa/>

Talvitie, J. 2018. 100 vuotta kaavoitusta -muuttuva maankäyttö. KAKS – Kunnaisalan kehittämissätiö Kunnallisan kehittämissätiön julkaisu 14. Kunnallisan kehittämissätiö [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://kaks.fi/julkaisut/17697-2/>

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2020. Kouluterveyskysely. Terveystieteiden tutkimuskeskus [viitattu: 7.10.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kouluterveyskysely>

Tienari, J. & Harviainen, J. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille, Osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus. 2020. Väestöennuste, Suomen virallinen tilasto [verkkopublication]. ISSN=1798-5137. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 19.10.2020]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vaenn/index.html>

Työllisyyskoordinaattori 2019. Heinolan elinvoimatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 2.9.2019. Heinola.

Vastaava rakennustarkastaja 2019. Heinolan lupa- ja valvontatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 6.9.2019. Heinola.

Vilkama, K. 2013. Asuinalueiden eriytymiskehitys, Puheenvuoro asuntonministerin pyöreään pöytään 26.11.2013. Ympäristöministeriö [viitattu 1.2.2019]. Saatavissa: <https://www.ym.fi/download/noname/%7BBBA377FE1-78F8-44A4-B17B-BEEC8FBCCB41%7D/94386>

Visma. 2020. Primus. Visma yhtiöt [viitattu 7.10.2020]. Saatavissa: <https://www.visma.fi/inschool/primus/>

Ympäristöpäällikkö 2019. Heinolan lupa- ja valvontatoimialan johtoryhmän haastattelu opinnäytetyötä ”Kaupungin toimintaympäristön seuranta, Heinolan tietotarpeet tilannekuvan muodostamisessa” varten. 6.9.2019. Heinola.

Kuviot ja taulukot

- KUVIO 1. Heinolan väestön ja ikäluokkien muutos välillä 1972 – 2018. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Väestörakenne [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu: 4.5.2019]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>
- KUVIO 2. Tilastokeskuksen väestöennuste Heinolan väestön kehityksestä vuoteen 2040. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Väestöennuste [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 19.10.2020]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vaenn/index.html>
- KUVIO 3. Heinolan kaupungin organisaatiokaavio [viitattu 29.5.2020]. Heinolan kaupunki. Saatavissa: <https://www.heinola.fi/kuvaus-organisaatiosta>
- KUVIO 4. Elinvoimatoimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 5. Hyvinvointitoimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 6. Lupa- ja valvontatoimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 7. Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 8. Tekniikkatoimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 9. Yhteiset palvelut toimialan organisaatiokuvaus. 14.10.2020. Heinolan kaupunki.
- KUVIO 10. Heinolan kaupungin eri toimialojen työntekijöiden määrä suhteellisina osuuksina [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin henkilötietojärjestelmä.
- KUVIO 11. Heinolan kaupungin eri toimialojen tilikauden tulokset suhteellisina osuuksina kokonaismenoista [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin tilinpäätös 2019.
- KUVIO 12. Kartta Heinolan kaupungin toimipaikoista ydinkeskustassa [Julkaisematon]. 2020. Heinolan kaupunki. Taustakartta: Maanmittauslaitoksen avoin karttakuvapalvelu.
- KUVIO 13. Heinolan kaupungin tilastolliset suuralueet [Julkaisematon]. 2020. Heinolan kaupunki. Taustakartta: Maanmittauslaitoksen avoin karttakuvapalvelu.
- KUVIO 14. Heinolan kaupungin väestön osuudet tilastollisilla suuralueilla vuonna 2019 [Julkaisematon]. 19.10.2020. Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri.

- KUVIO 15. Asuntojen määrä Heinolan tilastollisilla suuralueilla vuonna 2019 [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri ja rakennus- ja huoneistorekisteri.
- KUVIO 16. Asuntojakauma rakennustyyppin mukaan koko Heinolan alueella [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri ja rakennus- ja huoneistorekisteri.
- KUVIO 17. Asuntojakauma asunnon huonelukumäärän mukaan koko Heinolan alueella [Julkaisematon]. 19.10.2020. Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri ja rakennus- ja huoneistorekisteri.
- KUVIO 18. Heinolan kunnallisverojen määrä eri tulonsaajaryhmittäin vuonna 2018 [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Verohallinnon tilastotietokanta [viitattu 19.10.2020].
- KUVIO 19. Kartta Jyrängön tilastollisesta pienalueesta Jyränkö korostettuna punaisella [Julkaisematon]. 2020. Heinolan kaupunki. Taustakartta: Maanmittauslaitoksen avoin karttakuvapalvelu.
- KUVIO 20. Jyrängön pienalueen väestön pääasiallinen toiminta vuonna 2018 [Julkaisematon]. 2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Elinkeinorakenne ja työssäkäynti. Tilastokeskus [viitattu 19.10.2020].
- KUVIO 21. Heinolan kunnallisvero keskimäärin per henkilö tulonsaajaryhmittäin vuonna 2018 [Julkaisematon]. 19.10.2020. Visualisointi: Maankäyttö, Heinolan kaupunki. Aineisto: Verohallinnon tilastotietokanta [viitattu 19.10.2020].
- KUVIO 22. Päivittäistavarakaupat Heinolassa. Sisältää 2017 ja 2018 lopettaneet myymät. 2.12.2018. Heinolan kaupan selvitys ja Tähtiniemen kauppa-alueen vaikutusten arviointi. WSP. Aineisto: A.C Nielsen. Pohjakartta: Maanmittauslaitoksen maastotietokanta ja maastokartta 06/2018.
- KUVIO 23. Asukkaat päivittäistavarakauppojen saavutettavuusvyöhykkeellä. 2.12.2018. Heinolan kaupan selvitys ja Tähtiniemen kauppa-alueen vaikutusten arviointi. WSP.
- KUVIO 24. Kaupungin palvelut Jyrängön tilastollisella pienalueella [Julkaisematon]. 2020. Heinolan kaupunki. Taustakartta: Maanmittauslaitoksen avoin karttakuvapalvelu.
- KUVIO 25. Jyrängön alueen tyhjiä asuntojen jakaumat asuntokoon ja rakennustyyppin mukaan vuonna 2019 [Julkaisematon]. Visualisointi: Maankäyttö Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri ja rakennus- ja huoneistorekisteri.

KUVIO 26. Jyrängön alueen perheasuntojen asukasmäärä, keski-ikä, asuntojen määrä ja rakennustyyppien osuus vuonna 2019 [Julkaisematon]. Visualisointi: Maankäyttö Heinolan kaupunki. Aineisto: Heinolan kaupungin väestörekisteri ja rakennus- ja huoneistorekisteri.

KUVIO 27. Kaavio tiedon lähteestä, tarkkuustasoista, tiedon jalostamisesta ja käyttötarkoituksista. Kaavio on muodostettu haastatteluiden perusteella.

KUVIO 28. Jatkotoimenpide-ehdotukset.

TAULUKKO 1. Haastattelutkimuksen runko ja kysymykset.

TAULUKKO 2. Vastaustaulukko tietojärjestelmille.

TAULUKKO 3. Vastaustaulukko tietoaineistoille.

TAULUKKO 4. Haastatteluiden perusteella kerätty listaus mittaristoista.

TAULUKKO 5. Elinvoiman tietoaineistoja.

TAULUKKO 6. Hyvinvoinnin tietoaineistoja.

TAULUKKO 7. Lupa- ja valvonnan tietoaineistoja.

TAULUKKO 8. Sosiaali- ja terveyden tietoaineistoja.

TAULUKKO 9. Tekniikan tietoaineistoja.

TAULUKKO 10. Yhteisten palveluiden tietoaineistoja.

TAULUKKO 11. Toimialojen haastatteluissa esiin tulleet tietoon ja tiedon hallintaan liittyvät tarpeet.

TAULUKKO 12. Ideat ja ajatukset tiedon jakamisesta ja havainnollistamisesta.

TAULUKKO 13. Haastatteluissa tunnistettuja ilmiöitä yhteiskunnan muutoksesta.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn ”Tietojärjestelmien ja tietoaineiston kartoitus toimintaympäristön seurantajärjestelmän aineiston kartoittamiseen” tulostaulukko tietojärjestelmistä.

LIITE 2. Kyselyn ”Tietojärjestelmien ja tietoaineiston kartoitus toimintaympäristön seurantajärjestelmän aineiston kartoittamiseen” tulostaulukko tietoaineistoista.

LIITE 3. Yhdistelmätaulukko haastatteluiden analyysissä koostetuista toimialakohtaisista listauksista tietoaineistoista.

LIITE 4. Haastatteluiden perusteella kerätty listaus mittaristoista.

LIITE 5. Toimialojen haastatteluissa esiin tulleet tietoon ja tiedon hallintaan liittyvät tarpeet.

LIITE 6. Ideat ja ajatukset tiedon jakamisesta ja havainnollistamisesta.

LIITE 7. Haastatteluissa tunnistettuja ilmiöitä yhteiskunnan muutoksesta.

Lite 1. Heinolan kaupungin tietojärjestelmät.

Tietojärjestelmän nimi	Järjestelmän tarkoitus	Järjestelmän omistaja	Järjestelmän pääkäyttäjä	Tietokuvuus (mitä tietoja järjestelmässä ylläpidetään, tiedon salaisuus)	Saako järjestelmästä ulos raportteja, tilastoja tai vastaavia muita tietoyhteyksiä? Listaa mahdollisuudet	Saako edellä esitettyä tietoa alueittain, esim. postinumero, tilasto-alue, kaupunginosia, tms.	Tiedon / tietojen alkuperä ja siirtomuoto	Päivitystyyhiys	Muutetaanko tietoa paikallisesti (kyllä/ei) ja jos kyllä niin miksi ja miten?	Jääkö tietojen muutoksesta jälki	Jääkö vanha tieto talteen (versiointi)	
Sosiaali- ja terveystoimiala	Potilasrekisteri (terveydenhuolto ja vanhustenhuolto)	Terveydenhuollon potilaan tutkimuksen, hoidon suunnittelu, toteutuksen ja seurannan edellyttämien tietojen ylläpitäminen Kotihoito: kotihoidon asiakasohjauspalvelujen, omaishoidontuen ja vanhustenhuollon kehitetty käytännön hoidon suunnitteluun ja johtamisen apuväline. Sen avulla arvioidaan asiakkaan toimintakykyä ja palvelutarvetta.	Sosiaali- ja terveystalautakunta	Johtava ylläkäari, Kotihoidon osarekisteristä vastaava henkilö: Hoito- ja vanhuspäivähoitaja / hoitopalvelujohtaja	Kso tarkoitus, salaista tietoa	Useita erilaisia	Ei tiedäkseni.	Tiedot tiedot siirretään Kanta-palveluun (siirtomuodon tiedon saa Kanta.fi)	Toimittajan kanssa erikseen sovitaan.	Rajattula joukolla on tiedon korjaamisoikeus.	Kyllä	Kyllä
	Asiakkaan toimintakykyyn ja palvelutarpeen arvioinnin työväline (RAI-tietojärjestelmä)	Vanhustenhuoltoon kehitetty käytännön hoidon suunnitteluun ja johtamisen apuväline. Sen avulla arvioidaan asiakkaan toimintakykyä ja palvelutarvetta.	Sosiaali- ja terveystalautakunta	Sosiaalipalvelujohtaja	Kso tarkoitus, salaista tietoa	Kyllä	Toimintayksikkötasolla	Hoitaja kirjaa järjestelmään. Tiedot siirretään TILAn linan tunnistetietojä.	RAI-Soft vastaa päivityksestä	Ei	Kyllä	Kyllä
	Sosiaalihuollon asiakasrekisteri	Asiakasrekisterin tietoja käytetään lääketeisten tehtävien hoitamiseen; palvelutarpeen arviointiin, tuen tarpeen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan sekä mahdollisen asiakasmaksun laskuttamiseen.	Sosiaali- ja terveystalautakunta	Sosiaalipalvelujohtaja	Kso tarkoitus, salaista tietoa	Useita erilaisia raportointijärjestelmän kautta. Mahdotonta	Ei tiedäkseni.	Ei	Toimittajan kanssa erikseen sovitaan.	Rajattula joukolla on tiedon korjaamisoikeus.	Kyllä	Kyllä
	LOVe lääkehoitoon osaminen verkossa – verkko-oppimisympäristö	Heinolan kaupungin käytössä oleva Awanic Oyn palvelimallilla -pohjainen verkko-oppimisympäristö.	Heinolan kaupunki	Johtava ylläkäari	Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö: etunimi, sukunimi, työ sähköpostiosoite, ammattinimike sekä työyksikkö tulosalueen mukaan.	Kyllä.	Työyksikköittäin kyllä, maantieteellisesti jaolla ei	Awanic tuottaa materiaalin ja siirtää sen asiakkaiden käyttöön sovitusti. Tehtävien tulokset tallentuvat reaaliaikaisesti.	Awanic OY määrittää	Ei	Jää	Awanic pystyy arkistomaan tietoa
	SÄVe – Säteilyn käyttö kuvantamistutkimuksissa - verkko-oppimisympäristö	Heinolan kaupungin käytössä oleva Awanic Oyn palvelimallilla -pohjainen verkko-oppimisympäristö terveyskeskusiäkäreille	Heinolan kaupunki	Johtava ylläkäari	Rekisterin kerääntyy tietoja seuraavasti: käyttäjän etunimi, sukunimi, työ sähköpostiosoite, ammattinimike, kaupunki ja maa. Salassapidetettävä.	Kyllä. Hylätyt ja hyväksytyt tenttisuoritukset henkilöittäin.	Ei	Henkilötietoja luovutetaan vain yksilöidyn tietopyynnin perusteella siihen oikeutetuille viranomaisille noudattaen Heinolan kaupungin tietosuojajohtajetta. Tilastointitietoja annetaan viranomaisille lain mahdollistamien perusteiden ja tarkoituksien.	Awanic OY määrittää	Ei	Jää	Awanic pystyy arkistomaan tietoa
	Vanhuspäivähoitoon palvelusetelitoiminnan henkilötietorekisteri (Vaana)	Rekisterinpitäjä järjestää kuntalaisille vanhustenhuollon palveluja. Kunta käsittelee henkilötietoja asiakkaan yksilöllistä, hoitosuhteen seurantaan ja luotettavaa laskutusta varten	Sosiaali- ja terveystalautakunta	Vanhus- ja hoitopalvelujohtaja	Etunimi, sukunimi, henkilötunnus, palvelupäättötunnus. Salaista tietoa.	Ei	Ei	Käyttäjät tuottaa tiedon	Toimittaja huolehtii	Ei	Kyllä	Kyllä
	Terveydenhuollon ammattihenkilöiden Vammaspalvelun henkilökohtaisen avun rekisteri	Rekisterinpitäjä on lääkärin ohjeilla. Työsuhteen asiakasrekisterin avulla seurataan päätösten voimaosaoloa, palveluntuottajan nimi ja laskutetut summat	Heinolan sosiaali- ja terveystalautakunta	Palvelupäällikkö, Asiakasohjauspalvelut	Asiakkaan nimi, päätösten voimaosaolo, henkilökohtaisen avun määrä ja sen kustannukset. Salassapidetettävä.	Koulu tiedot kootaan vuosittain kaupunkitason raporttiin.	Kyllä	Tiedot kerään	Kso ed. sarake	Kso ed. sarake.		
	Vammaspalvelun mukaisen kuljetuspalvelun asiakasrekisteri	Asiakasrekisterin avulla seurataan taksiokorttien voimaosaoloa, päätösten voimaosaoloa, kuljetusten määrää	Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystalautakunta	Palvelupäällikkö, Asiakasohjauspalvelut	Asiakkaan nimi ja henkilötunnus, jolla voimassa oleva vammaspalvelun mukainen kuljetuspalvelu. Salassa pidettävä.		Kyllä					
	HaiPro	HaiPro on potilas-/asiakasturvallisuutta, työturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointimenettely ja tietokoneinen työkalu.	Awanic Oy	Terveydenhuollon asiantuntija	HaiPro on potilasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointimenettely. Järjestelmään on liitettävissä myös henkilöstöön kohdistuvien (työturvallisuus) vaaratapahtumien raportointi, toimintaympäristö- ja tietosuojatietovuosraportit.	Saa, em. osa-alueittain.	Yksikkötasolla saa.	Ilmoituksen tekijä täyttää ja käsittelee ilmoituksen.	Awanic määrittää.	Ei	Awanic määrittää.	Awanic määrittää.
	Heinolan vuokra-asunot	Tampuri	Kiinteistötietojärjestelmä	Visma Tampuri Oy	Jatkossa Ville Jäntti	Kiinteistöjen yleisetiedot, huoltokirjat	Saa listaukset tehdyistä huolto- ja määräaikaistehdyistä sekä listaukset PTS-remonteista	Saa. Tulosjoukko on lajiteltavissa monella eri tavalla.	Syötetty käsin paperidokumenteista	Järjestelmä päivitys kerran viikossa	Tietoja päivitetään Heinolan vuokra-asuntojen ja heidän yhteistyökumppaneidensa toimista	Jää lokimerkin
Visma T7		Kiinteistö- ja taloushallintojärjestelmä	Visma Solutions Oy	Jatkossa Ville Jäntti	Kiinteistöjen yleisetiedot. Vuokravaltio, Ostoreskontra, Myyntireskontra, Kirjanpito, Palkanlaskenta, Asukasvalinta	Saa paljon erilaisia raportteja, kuten tuloslaskelma, pää- ja pääkirjat, asukasluettelot, alavat ja päättyvät sopimukset jne	Saa lajiteltua esim. kustannuspaikan (kiinteistö, vuokramääräyksikkö) tarkuudella.	Syötetty käsin. Viiteaineistot tulevat pankista siirtotiedotona	Järjestelmä päivitys useita kertoja vuodessa	Tietoja päivitetään Heinolan vuokra-asuntojen toimista	Ei tiedossa	Ei tiedossa
Fiksuvesi		Vedenkulutusten ja mahdollisten vesivuotojen seurantajärjestelmä	Envera Oy	Hannu Tossavainen	Kiinteistöjen päävesimittareiden lukemat	Saa	Ei	Luetaan koneellisesti kameralla päävesimittarista	data päivittyy vähintään	ei	Ei tiedossa	Ei tiedossa
Ouman		Energiankulutusten edisohjaus- ja valvontajärjestelmä	Ouman Oy	Hannu Tossavainen	Kiinteistöjen energiankulutukset	Saa	Ei tiedossa	Syötetty käsin/etäluento	data päivittyy vähintään	ei	Ei tiedossa	Ei tiedossa
Apollo - lainaohjelma		Lainojen hallinta	Kuntarahotus Oy	Jatkossa Ville Jäntti	Lainat	Saa erilaisia raportteja lainoihin liittyen	Ei	Syötetty käsin	Ei tiedossa	Tietoja päivitetään Heinolan vuokra-asuntojen toimista	Ei tiedossa	Ei tiedossa
Vertolive		Vedenkulutuksen seuranta	Verto Oy	Hannu Tossavainen	Vedenkulutuslukemat	Saa	Ei tiedossa	Etäluento	data päivittyy vähintään	ei	Ei tiedossa	Ei tiedossa

Liite 2. Heinolan kaupungin tietoaaineistoja

Aineisto	Kuvaus aineistosta	Viimeisin päivitys	Päivitystiheys	Aineiston toimittaja	Säilytyspaikka (fyysinen ja/tai sähköinen)	Aika vuosissa tai vuosiluvut, joilta aineistoa on olemassa	Muuta
Efficaraportit	Lakisääteiset raportit, johtamisen tukeminen	2019	kerran vrk, tilatut raportit toimitetaan kerran kk	Tieto Oy	PHHYKYN palvelin	2004	
dDrg			suoritiedot kerran kk, taloustiedot kerran vuodessa	Qlik View		2018	
pDrg			suoritiedot kerran kk, taloustiedot kerran vuodessa	Qlik View		2017	
Fakta	Sosiaalipalvelu on raportoinnin työkalu, jolla poimitaan tilastotietoja sosiaalihuollon asiakasjärjestelmästä. Henkilöstösuunnitelma, talousviva, suoritesivu.		Sopimuksen mukaan, kerran kk	Tieto Oy	Tiedon palvelin		
SPB eli suoriteperusteinen budjetointi			kuukausittain	Siirretään käsin eri järjestelmistä. SPB:stä tallennetaan exeliin ja täältä siirretään visualisointiin.	Vertikal Oy:n palvelimella	2013	selainpohjainen
SPB tietojen visualisointi			kuukausittain		Vertikal Oy:n palvelimella	2017	
Kotihoidon ja Asiakasihjauksen vertaiskehittäminen – valtakunnallinen vertailu	Kryptatut asiakas- ja hoitajatiedot, käyntitiedot, palvelujen keskeytystiedot, saadut palvelut, henkilöstön työvuorotiedot, taloustietoja		2 kertaa vuodessa	Heinolan kaupunki	NHG:n verkkopalvelu ja NHG:n tuottama kirjallinen raportti.	2015	Kotihoidossa 5 vuotta, Asiakasihjaus aloitti tänä keväänä.
Työllisyystilastot	Alueelliset ja kuntakohtaiset työllisyystilastot. Työllisyyskoordinaattori koostaa Heinolan tiedot. Aineistossa mm. työttömyys hämeessä kunnittain, ikäryhmittäin, lomaustustilanne jne. Tilasto sisältää myös tietoa siitä, miten työttömiä on aktivoitu erilaisiin toimenpiteisiin, esim. palkkatuetuun työhön, kuntouttavaan työtoimintaan ja työkokeiluun => aktiivintiaeste.	toukokuun ti	kuukausittain	Hämeen TE-toimisto. Työllisyyskatsaus Häme	Teams/työllisyydenhoito/tilastotutkimukset/keskitetyn tilastot	2014	
Työmarkkinatuen kuntaosuus	Kuntaosuuden kehitys sekä sen piirissä olevien henkilöiden määrä. Työllisyyskoordinaattori koostaa.	toukokuu	kuukausittain	Kela	Teams/työllisyydenhoito/tilastotutkimukset/keskitetyn tilastot	2014	

Organisaatio	Tietoaineisto	Käyttötarkoitus	Taso	Tiedon ajantasaisuus	Tiedon alkuperä	Tiedon tyyppi	Toimittaja	
ELINVOIMA	Maankäyttö / kiinteistöt ja mittaus	Trimble Locus. Paikkatietoaineisto (kantakartta, kiinteistörekisteri, ajantasa- asemakaava, ajantasayleiskaava, väestörekisteri, maaomaisuus)	Rekisteritietojen ylläpito, paikkatietoanalyysien tuottaminen ja suunnitelmien, kuten kaavat, katusuunnitelmat, rakennussuunnitelmat perusaineisto	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tieto päivitetään tarpeen mukaan. Väestötiedot ja kiinteistötiedot päivittyvät viikoittain	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Trimble
	Maankäyttö / kaupunkisuunnittelu (kaavoitus)	Strategiset suunnitelmat (mm. strateginen yleiskaava ja toimienpideohjelmat) ja verkostaselvitykset (liikenne, palvelut, viherympäristö yms)	Strateginen maankäyttö ja kaupunkikehitys	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluonteisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Kaupunki ja eri konsulttitoimistot
		Yleissuunnitelmat alueiden kehittämiseen sekä asema- ja yleiskaavojen taustaksi	Alueiden kehittämisen ja toteuttamisen suunnittelu (ei toteutussuunnittelu)	Strateginen	Kertaluonteisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Suunnitelma	Kaupunki ja eri konsulttitoimistot
		kaavojen perus- ja taustaselvitykset (luonto, liikenne, kauppa, palvelut, jne)	Suunnittelun tausta ja lähtötieto	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluonteisia. Päivitetään tarvittaessa.	Ulkoinen	Selvitys	Eri konsulttitoimistot
		All in elinvoimalaskenta, keskustan elinvoimamittaus	Keskusta-alueen kaupallisen elivoimaisuuden seuraaminen.	Strateginen	Vuosittain	Ulkoinen	Selvitys	TietojärjestelmäPavelu Salokorpi Oy
	Kulttuuri / Kulttuuri ja tapahtumat	Kesäteatterin asiakastiedot	Markkinointi ja valmistautuminen seuraavaan kauteen.	Operatiivinen		Ulkoinen	Rekisteri	Kulttuuritoimisto
	Yritykset ja työ / Elinkeinopalvelut	Toimialaennusteet	Toimialojen tulevaisuusnäkymien seuranta	Strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoinen	Ennuste	Eri talousmediat ja analyysiyhtiöt
		Taloussennusteet	talouden kehitys	Strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoinen	Ennuste	Eri talousmediat ja analyysiyhtiöt
		Keskustelut paikallisten ihmisten ja yritysten kanssa	Toiminnan ja toimintaympäristön kehitys	Operatiivinen	viikoittain	Ulkoinen	Piilevä / hiljainen	yksittäiset ihmiset
		Toimialaselvitys	yrityksien toimintaympäristön tila. Potentiaalisten yritysten kartoitus ja yritysmarkkinointi	Strateginen ja operatiivinen	Kertaluonteinen. Päivitetään tarvittaessa.	Ulkoinen	Selvitys	FCG
		Bio- ja kiertotaloushankkeiden selvitys	Tehtyjen hankeselvitysten kartoitus valtakunnallisesti ja tiedon kokoaminen yhteen. Hyödyntäminen yritystoiminnan kehittämisessä.	Strateginen	Kertaluonteinen.	Ulkoinen	Selvitys	
		Hankerahoituksilla tehtyjä kehittämissuunnitelmia yhteistyössä valtakunnallisten ja paikallisten yritysten sekä yliopistojen ja oppilaitosten kanssa.	alueellisen yritystoiminnan kehittäminen	Operatiivinen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Hanke	Eri yliopistot, oppilaitoksen ja konsulttitoimistot
	Yritykset ja työ / Työllisyyspalvelut	Pitkäaikaistyöttömät, työmarkkinatuen kuntaosuus	Pitkäaikaistyöttömien määrän ja kustannusten seuraaminen, aktivointitoimien vaikuttavuuden seuraminen.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Rekisteri / Tilasto	Kela ja työllisyyspalvelut
		Kysely kuntien järjestämisvastuun lisäämisestä	Työllisyyden hoidon järjestämisen suunnittelu	Strateginen	Kertaluonteinen	Ulkonen	Selvitys	Mikko Kesä Oy
		Työllisyydenhoidon vaikutukset kuntatalouteen Heinolassa – kannattaako satsaukset?	Työllisyyden hoidon vaikuttavuuden selvittäminen	Strateginen	Kertaluonteinen	Ulkoinen	Selvitys	Mikko Kesä Oy
		TE-keskuksen kuukausiraportti, työllisyyskatsaus Häme	Työllisyyden seuraaminen ja vertailu	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Raportti / Selvitys	TE-keskus
	Aura - oppilashuollon asiakkuudenhallinta	Oppilashuollon päivittäiseen asiakastyöhön liittyvien tietojen ja asiakaskertomusten hallinta. Mahdollisuus laadun seurantaan ja kehittämiseen tilastointi- ja raportointityökaluin. (CGI 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen rekisteri	CGI	
	Effica, varhaiskasvatus ja asiakastietorekisteri	Väestötiedot, perhekoonpano, vanhempien tiedot, Lapsen tiedot, hoitosuunnitelma, hoitotiedot ja kirjaukset. (Rekisteriseloste, Effica-varhaiskasvatus 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy	
	Varhaiskasvatuksen tietovaranto Varda (valtakunnallinen järjestelmä)	Tiedot varhaiskasvatuksessa olevista lapsista, toimipaikoista sekä henkilöstöstä. (Opetushallitus. 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Opetushallitus	

HYVINVOINTI		Visma Primus oppiaitoshallinto	Kouluhallinnon kokonaisjärjestelmä. petustarjonta, valinnat, arvosanat, todistukset, päätökset, koulukuljetukset, laskut, laitteet yms. (Visma 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.		Sähköinen tietokanta	Visma Oy
		Kouluterveyskysely	Maakunnallista ja paikallista seurantatietoa eri ikäisten lasten ja nuorten hyvinvoinnista, terveydestä, koulunkäynnistä ja opiskelusta, osallisuudesta sekä avun saamisesta ja palvelujen tarpeisiin vastaavuudesta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020)	Strateginen	Joka toinen vuosi	Ulkoinen	Selvitys	THL
		Seudulliset selvitykset	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Satunnainen	Ulkoinen	Selvitys	?
		Valtakunnalliset selvitykset	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Satunnainen	Ulkoinen	Selvitys	?
		Selvitys tulevaisuudennäkymistä	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Kertaluonteinen	Sisäinen	Selvitys	?
		Laatumittauskysely, maakunnallinen kysely	Selvitettävä myöhemmin	Strateginen	Joka toinen vuosi varhaiskasvatus ja joka toinen vuosi perusopetus	Sisäinen ja ulkoinen	Kysely	?
		Hyvinvointikertomus	Toimialan toiminnan seuranta ja kehittäminen	Strateginen	Vuosittain	Sisäinen	Selvitys	?
LUPA- JA VALVONTA	Rakennusvalvonta	Trimble Locus. Rakennusvalvontasovellus ja rakennus- ja huoneistorekisteri.	Rakentamisen valvonta ja lupakäsittely. Rakennusten ominaisuustietojen säilytys.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Trimble
	Ympäristövalvonta	Trimbe Locus. Ympäristövalvonnan sovellus.	Valvontakohteet: ympäristöluvut, ilmoitukset ja rekisteröinnit. Muun muassa: jakeluasemat, eläinsuojat, jätteenkäsittely, muut laitokset, vesiasiat, luonnon suojelu, pilaantuneet maat, työmaat, roskaaminen ja melu.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Trimble
		Ympäristön tilan seuranta	Muun muassa ilman laadun tila. Vesien tila. Hiljaisien alueiden kartoitus. Melu.	Strateginen	Ei vielä päätetty. Ilman laatu joka kolmas vuosi. Vedet vuosittain. Muut kertaluonteisia, päivitetään tarvittaessa.	Ulkoinen	Selvitys	?
SOSIAALI- JA TERVEYS		Kotihoidon ja asiakasohjauksen vertaiskehittäminen, Nordic Health Group. Valtakunnallinen vertailu.	Asiakkaiden, palvelun, resurssien ja kustannusten vertailu. Kryptatut asiakas- ja hoitajatiedot, käyntitiedot, palvelujen keskeytystiedot, saadut palvelut, henkilöstön työvuorotiedot, taloustietoja.	Strateginen	2 kertaa vuodessa	Sisäinen ja ulkoinen	Selvitys	Nordic Health Group
		RAI-tietojärjestelmä, RAIsoft	Asiakkaiden toimintakyvyn ja palvelutarpeen arviointi. Hoidon suunnittelu ja johtaminen. Vanhuspalveluiden laadun kehittäminen ja kuntatason ohjaus- ja seurantajärjestelmä. (Rekisteriseloste, RAIsoft 2020)	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	RAIsoft
		Suoriteperusteinen budjetointi SPB, PowerBI	Toiminnan ja talouden seuranta, visualisoidulla työpöytä näkymällä. Henkilöstösuunnitelma, taloussivu, suoritesivu.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Vertikal Oy
		Efficaraportit	Lakisäätöiset raportit, johtamisen tukeminen	Operatiivinen	kerran vrk, tilatut raportit toimitetaan kerran kk	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy
		Suun terveydenhuollon episodipohjainen luokittelu dDrg	Väestön suun terveydenhuollon palvelutarve, palveluiden käytön syyt ja palveluihin käytetyt resurssit. Toiminnan suunnittelu ja talouden ohjaus. (FCG 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Qlik View
		Perusterveydenhuollon tuotteistusjärjestelmä pDRG	Potilaan hoitotiedot ja organisaation kustannus- ja hoitotiedot. Toiminnan suunnittelu ja talouden ohjaus. (FCG 2020)	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Qlik View

		Fakta	Tilastotietoja sosiaalihuollon asiakasjärjestelmästä	Operatiivinen ja strateginen	Sopimuksen mukaan, kerran kuukaudessa	Sisäinen ja ulkoinen	Sähköinen tietokanta	Tieto Oy
		Työllisyystilastot, Työllisyyskatsaus Häme	Alueelliset ja kuntakohtaiset työllisyystilastot. Työllisyyskoordinaattori koostaa Heinolan tiedot. Aineistossa mm. työttömyys hämeessä kunnittain, ikäryhmittäin, lomautustilanne jne. Tilasto sisältää myös tietoa siitä, miten työttömiä on aktivoitu erilaisiin toimenpiteisiin, esim. palkkatuettuun työhön, kuntouttavaan työtoimintaan ja työkokeiluun => aktivointiaste.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Tilasto	TE-toimisto
		Työmarkkinatuen kuntaosuus	Kuntaosuuden kehitys sekä sen piirissä olevien henkilöiden määrä. Työllisyyskoordinaattori koostaa.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Tilasto	Kela ja työllisyyspalvelut
TEKNIikka	Katu	Säätiето kadunhoidossa	Kadunhoidon ennakointi.	Operatiivinen	Ajantasaista	Ulkoinen	Säännusteet	Säätiөpalvelut
		Ajoneuvojen käyttötiedot	Käytetty mm. onnettomuuksien tutkinnassa.	Operatiivinen	Ajantasaista	Ulkoinen	Sähköinen tietokanta	?
		Katujen kuntoselvitys	Katuverkon kunnon kartoittaminen ja korjausinvestointisuunnittelu	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	?
		Liikennemerkkikartoitus	Liikennemerkkien selvittäminen. Liikenteenohjajksen suunnittelu.	Operatiivinen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	?
	Ruoka- ja siivouspalvelut	Asiakasmääräraportit	Asiakasmäärän seuranta. Toiminnan ja talouden suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	?	?
		Ostoraportit	Ostoreskontra. Toiminnan suunnittelu.	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Sisäinen	?	?
	Talo	Sähköinen huoltokirja	Rakennusten (uusien) suunnitelmat, huoltoraportointi ja -valvonta.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	?
		Rakentamissuunnitelmat	Talo-, katu, puisto, yleiset alueet, vesihuolto: rakentamisen suunnittelu ja ohjaus.	Operatiivinen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen ja ulkoinen	Suunnitelma	Kaupunki ja eri konsulttitoimistot
		Rakenuste kuntoarvioinnit ja -selvitykset	Rakennusten kunnons selvittäminen ja korjausinvestoitien suunnittelu	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	Eri konsulttitoimistot
		Sisäilmatutkimukset	Rakennusten sisäilman laadun selvittäminen. Korjausten suunnittelu.	Operatiivinen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	Eri konsulttitoimistot
		Rakennuskustannusindeksit	Rakennuskustannusten arviointi ja seuraaminen	Operatiivinen ja strateginen	Useamman kerran vuodessa	Ulkoinen	Tilasto	Tilastokeskus
		Lapsimääräennuste	Pohjatieto koulujen suunnitlussa.	Operatiivinen	Vuosittain	Ulkoinen	Ennuste	Tilastokeskus
		Vesilaitos	Trimble NIS	Vesihuollon omaisuuden ja asiakaiden hallinta.	Operatiivinen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta
	Vuotovesiselitys		Vesihuoltoverkoston hannon kartoittaminen ja korjausinvestointisuunnittelu	Operatiivinen ja strateginen	Kertaluontoisia. Päivitetään tarvittaessa.	Sisäinen	Selvitys	Ramboll
Hallinto	Yhdyskuntatekniset palvelut kysely	Toiminnan laadun mittaus ja seuranta.	Operatiivinen ja strateginen	Vuosittain	Ulkoinen	Selvitys	FCG Konsultointi Oy	
	Palaute. (Sähköinen) Palautepalvelu	Toiminnan kehittäminen ja ympäristön tilan seuranta.	Operatiivinen	viikoittain	Ulkoinen	Palaute / sähköinen tietokanta	Trimble	
PALVELUT	Taloushallinto	Verotiedot	Talousjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Kuukausittain	Ulkoinen	Raportti	Verohallinto
		Taloustiedot	Talousjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	?
	S365	Henkilöstöjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Sähköinen tietokanta	Sarastia	

YHTEISET	Henkilöstöhallinto	Sairauspoissaolot	Henkilöstöjohtaminen	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	Tietokanta	?
	ICT	Työajan seuranta	Mihin ja minkälaiseen työhön työaika kuluu	Operatiivinen ja strateginen	Ajantasaista, tiedot päivittyvät tietojen muuttuessa.	Sisäinen	?	?
		Selvitys ja analyysi työntekijöiden tiedosta ja tehtävien sisällöstä	Henkilöstön kehittäminen	Operatiivinen	Kertaluoteinen.	Sisäinen	?	?

Liite 4.

Mittari	Käyttötarkoitus	Toimiala
Uudet kaupunkiin muuttaneet	Uusien kaupunkilaisten toivottaminen	Elinvoima
Kuntaan syntyneet	Syntyneiden seuranta ja onnittelu	Elinvoima
Keskustan elinvoimamittaus	Keskustan kaupallisen elinvoiman seuraaminen	Elinvoima
Hyvinvointikertomuksen mittarit	Toiminnan seuranta ja kehittäminen	Hyvinvointi
Kouluterveyskysely	Opiskelijoiden ja koulutoiminnan seuraaminen ja kehittäminen	Hyvinvointi
Laatumittauskysely	Laadun mittaaminen	Hyvinvointi
Rakennuslupamäärät	Kunnan ja yhdyskunnan talouden ja toimeliasuuden indikaattori.	Lupa- ja valvonta
Raukeavat rakennusluvut ja hankkeiden kesto	kunnan tilan ja hyvinvoinnin mittari	Lupa- ja valvonta
Henkilöstön tuottavuus: analyysit ja indeksit	Toiminnan tehokkuuden mittaus	Sote, YP
Suoriteperusteisen budjetoinnin mittarit	Henkilöstön ja toiminnan tuottavuuden, tehokkuuden ja kustannusten mittaus	Sote
Palveluiden sujuvuuden seuranta: jonoutuminen, pullokaulat prosesseissa	Toiminnan seuranta ja kehittäminen	Sote
Talouden toteuma	talouden seuranta	Kaikki

Liite 5.

Toimiala	Tarve	Taso
Kaikki	Organisaation taloustieto	Operatiivinen ja Strateginen
	Tietojärjestelmien tiedonvaihto ja yhteensopivuus täytyy saada toimimaan. Vähentään manuaalista työtä ja mahdollistaa tiedon laajemmat käyttömahdollisuudet.	Operatiivinen ja Strateginen
Kaupungin johto	Tiedon luotettavuus. Tietojen vuorovaikutussuhteita tulisi tutkia ja analysoida, jotta voidaan varmistua, että tieto kuvaa haluttua asiaa eikä se ole ainoastaan pelkkä numero.	Strateginen
	Strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden mittaamisen tieto toimialoita. Analyysit ja johtopäätökset.	Strateginen
	Tiedon läpinäkyvyys. Tiedosta tulisi selvittää mistä se on peräisin ja järjestelmät ja -alustojen tulisi pystyä eistämään se asiakaslähtöisesti.	Strateginen
	Asiakkaiden näkökulman esiin tuominen. Kuntalaisien kokemus palvelun laadusta ja tarpeesta suhteessa palveluun kohdistettuun panokseen. Toiminnan mitoittaminen panostuotossuhteella.	Strateginen
Elinvoima	Tulevien trendien ja kehityksen ennakointi 3, 5 ja 10-20 vuoden aikajaksoilla. Näkemys mihin suuntaan toimintaympäristöä tulisi kehittää	Strateginen
	Tietoa siitä miten toiminta vaikuttaa suhteessa tavoitteisiin. Mikä tuo tuloksia ja mikä ei. Mihin panostuksia kannattaa kohdistaa.	Operatiivinen
	Takaisinkytkentä tavoitteiden mittarointiin. Muutoksen mittaaminen toimienpiteissä. Mikä oli tulos ja millä tavalla se saavutettiin.	Operatiivinen
	Asiakkaiden palaute toimenpiteistä. Tyytyväisyys ja kokemus toimenpiteen onnistumisesta.	Operatiivinen
	Muuttoliikkeen seuraaminen ikäryhmittäin ja alueittain.	Strateginen
	Tapahtumien kävijöiden taustatiedot. Syy tulla tapahtumaan, mistä kävijä tulee, mistä tieto tapahtumasta on saatu.	Operatiivinen
	Tietoa työpaikkojen ja työntekijöiden osaamistarpeesta.	Operatiivinen
	Eri toimialojen tilan ajantasainen seuranta ja analyysi	Strateginen
	Ajantasainen tieto uusista yrityksistä ja työpaikoista. Takautuva korjaaminen Tilastokeskuksen aineistosta.	Operatiivinen
	Markkinointi: eri toimialojen ja toimialakokonaisuuksien toimintaedellytysten kehittyminen eripuolilla Suomea. Mitkä nousemassa Heinolan kannalta tärkeiksi.	Operatiivinen
	Liiketoiminnassa tapahtuvien ilmiöiden seuraaminen. Trendejä, mihin suuntaa oltaisiin menossa.	Strateginen
	Käyttäjätietoa markkinointiin: mitä tarvitaan ja halutaan, missä ihmiset ja yritykset ovat ja minkälaisia he ovat	Operatiivinen
	Asumisen ja työn tekemisen tapojen kehityksen seuraaminen. Miten asuminen ja työ liittyvät yhteen. Etätöiden ja monipaikkaisen työn tulevaisuus.	Operatiivinen ja Strateginen
Tieto ja tiedon käyttö tulee saada osaksi johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä.	Strateginen	
Tiedon yhdistämistä, analysointia ja jalostamista tulee lisätä.	Strateginen	

Hyvinvointi	Tiedon käytön, jalostuksen ja hallinnan koordinointi. Tulisi pyrkiä hallinnoimaan, käyttämään ja jakamaan tietoa koordinoitusti koko kaupungin kattavasti.	Strateginen
	Kohtaamisalusta tai -alustoja tiedonvaihdolle ja tieto koottuna yhdessä paikassa, josta saa suoraan tietoa sekä käsiteltäväksi ja analysoitavaksi, että suoraan käytettäväksi.	Operatiivinen ja Strateginen
	Tietojärjestelmien määrää tulisi pyrkiä vähentämään. Aika menee järjestelmiin tiedon hyödyntämisen sijaan.	Operatiivinen ja strateginen
Lupa- ja valvonta	Prosessien käsittelyn ja käsittelyaikojen seuranta. Asian seuranta vireilletulosta asian päättämiseen.	Operatiivinen
	Vireillä olevien ja sulkematta olevien prosessien listaus.	Operatiivinen
	Paikkatietoon perustuvia analyysejä väestöstä, asuinoloista isoja päätöksiä tehtäessä.	Strateginen
Sosiaali- ja terveys	Luontotietoja tulisi käyttää enemmän hyödyksi ja ne tulisi pitää ajan tasalla.	Operatiivinen
	Hoidon vaikuttavuuteen liittyvät tiedot käyttöön. Tietoa olisi mielenkiintoista saada myös alueittaisesti.	Operatiivinen
	Ajantasaisempaa tietoa kotihoidon ja asumispalveluiden palvelurakenteesta. Mm. kuinka moni 75 vuotta täyttäneistä asuu kotona, kuinka moni on asumispalveluiden piirissä, kuinka monella on omaishoitaja, jne. Tiedot tulevat nyt kerran vuodessa.	Operatiivinen
	Uusien toimintojen käynnistämisen seurantatieto. Miten on lähtenyt liikkeelle ja kuinka paljon on asiakkaita yms.	Operatiivinen
	Henkilöstöhallinnon raportoinnin kehittäminen. Järjestelmään kirjattavat tiedot tulisi saada myös raportoitua järjestelmästä.	Operatiivinen
	Väestön ikärakenteen muutokset. Ja tietoa ympäristöstä ja asunnoista, jotta voitaisiin kehittää ratkaisuja ikäihmisten kotonasumiseen toimintakyvyn heikentyessä.	Operatiivinen ja Strateginen
Tekniikka	Väestön ikärakenteen ja sosiaali- ja terveystiedon merkitys: tiedon lisääminen päätöksenteossa. Vaikuttaa mm. kaupunkiin rakennettavaan infrastruktuuriin.	Strateginen
	Tiedon jakamisen lisääminen toimialojen kesken.	Operatiivinen ja Strateginen
	Henkilöstötietoa olisi hyvä olla käytössä myös muilta toimialoilta. Yleisiä raportteja, kuten henkilöstömäärät.	Strateginen
	Taloustiedosta olisi hyvä olla myös muiden toimialojen tietoa käytettävissä.	Strateginen
	Tietoa kadunhoidon suunnitteluun ja ennakkointiin.	Operatiivinen ja Strateginen
Yhteiset palvelut	Ajoneuvojen käyttö- ja paikannustieto, työnohjauksessa ja -suunnittelussa. Ajoreittioptimoinnit, polttoaineen kulutus, työtunnit.	Operatiivinen ja Strateginen
	Talouden tilan seuranta. Tulisi pystyä tekemään ennusteita ja tietoa tulisi olla tulkittuna mistä jokin muutos taloustiedossa johtuu.	Operatiivinen ja Strateginen
	Henkilötyövuosien seuranta ja työpanoksen seuranta.	Strateginen
	Tiedottamisessa on tarve tietää organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Paremmiin kuin nykyisiin, jotta niistä voidaan tiedottaa.	Operatiivinen
Kuntalaisten kiinnostuksen kohteet tiedottamisen näkökulmasta.	Operatiivinen	

Liite 6.

Toimiala	ideat ja ajatukset
Kaupunginjohtaja	<p>Tiedon tulee olla helposti ymmärrettävissä ja ymmärrettävässä muodossa.</p> <p>Erilaisia esityksiä, kuten kuva- ja gaafi- ja diagrammiesitykset.</p> <p>Keskeiset luvut ja yhteisymmärrys niistä. Tiedon tiivistäminen olannaisiin asioihin.</p> <p>Syy-, seuraus- ja vaikuttavuussuhteiden esiin tuominen.</p> <p>Kerätty tieto olisi hyvä esittää myös ajanjanamuodossa. Historiatietoa voidaan käyttää hyväksi ennusteiden tekemisessä. Mm. kehitystrendit.</p> <p>Trendit ja mahdollisesti raja-arvoja niihin. Voidaan käyttää ilmiöiden ja indikaattorien löytämiseen.</p>
Elinvoima	<p>Päätäjille suunnatun tiedon tulisi olla jalostettua ja tärkeää, eli sellaista jota kannattaa seurata ja mitata. Tietokokonaisuuden tulisi muodostaa tulevaisuuskuva ja siinä tulisi keskittyä sellasiin asioihin, jotka luovat elivoimaisuutta, hyvinvointia, veetovoimaisuutta ja pitovoimaisuutta.</p>
Hyvinvointi	<p>Tieodon käyttämiseen halutaan laaja keskusteluareena, jossa eri toimijat ja ammattilaiset kommunikoivat, yhdistäisivät tietoja ja käsitteisivät niiden tietoja.</p> <p>Tiedon tulisi olla avointa ja nopeasti saatavilla.</p>
Lupa- ja valvonta	<p>Tieto tulisi löytyä yhdestä paikasta ja sen tulisi olla helposti saatavilla.</p> <p>Tiedon tulisi näkyä myös kartalla ja niistä tulisi saada tehtyä erilaisilla rajauksilla aineistoja, jotta saadaan tiedot tietystä alueesta kohdennetusti.</p> <p>Vaihtoehtoisia kehityssuuntaesityksiä ja niiden vertailua.</p> <p>Tietoa tulisi jakaa automaattisesti ja sen tulisi yleisellä tasolla olla kaikkien näkyvillä. Tiedon yksityiskohtaisuus kuitenkin vaikuttaisi siihen kuka siihen pääsee tarkemmin käsiksi.</p>
Sosiaali- ja terveys	<p>Tiedon tulisi olla ajantasaista.</p> <p>Työpöytä näkymä, missä päästään siirtymään eri tietoikkunoiden välillä.</p> <p>Liikennevalomaiset indikaattorit asioista. Nähtäisi mitkä asia menvät hyvin ja mitkä honosti.</p>
Tekniikka	<p>Sähköinen tietojärjestelmä, jossa voidaan pystytään suodattamaan tietoa eri tavoin.</p> <p>Tietoa tulisi pystyä jakamaan ja vertailemaa, esimerkiksi muiden kuntien kanssa. Vertailujen taustatiedot tulisi olla nähtävissä selkeästi, jotta ei pääse syntymään esim. vääriä käsityksiä.</p>
Yhteiset palvelut	<p>Tiedonjakojärjestelmän tulee olla sellainen, että tiedon tarvitsija itse hakee tiedon sieltä. Kaikille hyödyllisen tiedon tulee olla helposti saatavissa, ikään kuin napin painalluksen takana. Muut ja yksityiskohtaisemmat tiedot voivat olla monimutkaisemmin saatavissa.</p> <p>Päätöksissä käytetyn tiedon tulee olla kuntalaisten saatavissa aja arvioitavissa.</p> <p>Tieto tulisi pystyä jakamaan helposti.</p> <p>Tietoa olisi hyvä erilaisissa paketeissa, jossa olisi analyysit ja tulkinnat. Joita olisi helppo jakaa.</p>

Liite 7.

Ilmiö
Bio- ja kiertotalous, elävä ruoka ja kierrätystoiminnasta syntyvä uusi yrittäminen.
Työvoiman saatavuus ja kilpailu työvoimasta.
Etätöiden mahdollisuudet ja lisääntyminen. Työn tekeminen missä se itselle parhaiten sopii.
Ruoka- jakulutustottumuksien muuttuminen. Ei enää vain mitä syötäisiin, vaan mitä voi jättää syömättä. Ruoan ideologiset valinnat. Lihan osuuden lasku, korvaavat tuotteet. Avainkysymys on mitä ihmiset haluavat.
Lentomatkestämisen muutos. Kotimaan matkailun lisääntyminen.
Erilaisen yhteisöjen ja yhteisöjen arvojen syntyminen sekä kehittyminen. Eri ryhmille syntyy erilaisia arvoportfolioita. Kaupunkilaisten ja kaupungin arvojen kohtaaminen.
Eriarvoistuminen. Ihmiset näyttävät jakautuvan yhä enemmän, joka näkyy mm. lasten osallistumisena eri aktiviteetteihin tai niiden ulkopuolelle jäämiseen. Informaation puute voi olla yksi syy, osa ihmisistä ja ihmisryhmistä jää kaikkien nykymedioiden ulkopuolelle.