

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIKAEL KOTOMÄKI

# **Tietojohtamisen merkitys julkisen sektorin kehittämistoiminnassa**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2026

## TIIVISTELMÄ

Kotomäki, Mikael: Tietojohtamisen merkitys julkisen sektorin kehittämistoiminnassa

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalous

Maaliskuu 2026

Sivumäärä: 47

Työssä tarkasteltiin tietojohtamisen merkitystä kaupungin kehittämistoiminnassa ja vuonna 2025 käynnistetyin kehittämistoiminnan uudelleenorganisoinnin vaikutuksia. Tavoitteena oli kuvata miten tietojohtaminen tukee kehittämistoimintaa julkisella sektorilla, millaisia rajoitteita ja haasteita esiintyi sekä miten uusi kehittämisen toimintamalli ja projektisalkkujärjestelmä vastasivat tunnistettuihin ongelmiin. Taustaksi kuvattiin lähtötilanne, jossa kehittämistyö oli hajautunutta, roolit epäselviä ja tieto vaikeasti löydettävissä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kokonaisuutena henkilöstökyselyn avulla. Aineisto kerättiin Microsoft Forms -alustalla 26.11.–12.12.2025. Kyselyyn kutsuttuja oli arviolta 150 ja vastauksia saatiin 55. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysillä.

Tuloksissa havaittiin, että ennen uudelleenorganisointia kehittämistoimintaa haittasivat hajautuneet järjestelmät, roolien ja vastuiden epäselvyys sekä tiedon heikko saatavuus. Uudelleenorganisoinnin todettiin vahvistavan tiedolla johtamista ja parantavan tiedon laatua sekä saatavuutta. Samalla tunnistettiin alkuvaiheen haasteita, kuten raportoinnin päällekkäisyyttä, integraatiopuutteita ja henkilöriippuvuutta. Johtopäätöksenä havaittiin, että uudelleenorganisoinnin vaikuttavuus realisoituu, kun johdon sitoutuminen, yhteinen tietomalli, laadunvarmistus ja koulutus yhdistetään vaiheittaiseen käyttöönottoon. Kehittämisehdotuksina esitettiin prosessien yksinkertaistamista ja päällekkäisyyksien poistoa, tietomallin ja laadunvarmistuksen vahvistamista, pilottien kautta laajentamista sekä mittariston käyttöönottoa jatkuvaa seurantaa varten.

Avainsanat: kehittäminen, tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, julkinen sektori

## ABSTRACT

Kotomäki, Mikael: The importance of Data-Driven Management according to development operations in public sector

Bachelor's thesis

Business Administration

March 2026

Number of pages: 47

This thesis examined the role of data-driven management in a city's development operations and the effects of a restructuring of development work launched in 2025. The objective was to describe how data-driven management supports development in the public sector, what constraints and challenges were encountered, and how the identified issues were addressed by the new development operating model and a project portfolio management system. The baseline was characterized by fragmented development operations, unclear roles, and insufficient information findability.

The study was conducted as a qualitative inquiry using a staff survey. Data were collected on the Microsoft Forms platform between 26 November and 12 December 2025. Approximately 150 employees were invited, and 55 responses were received. The data was analyzed using qualitative content analysis.

The findings indicated that prior to the reorganization, development activities were hindered by fragmented systems, ambiguous roles and responsibilities, and limited information accessibility. The reorganization was found to strengthen data-driven management and to improve information quality and availability. At the same time, early-stage challenges were identified, including duplicate reporting, integration gaps, and person-dependency. It was concluded that impact of a reorganization materializes when leadership commitment, shared data model, systematic quality assurance, and training are combined with a phased rollout. Recommended actions included simplifying processes and removing overlaps, reinforcing the data model and quality assurance, scaling up through pilots, and implementing a measurement framework for continuous monitoring.

Keywords: development, data-driven management, public sector

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 LÄHTÖTILANNE .....	7
2.1 Toimeksiantaja .....	7
2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	7
2.3 Tutkimuskysymykset ja ohjaavat kysymykset.....	9
2.4 Taustalla olevat haasteet ja käytännön hyödyt.....	9
3 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET .....	11
3.1 Tietoperusta .....	11
3.2 Kehittämistoiminta .....	12
3.3 Tiedon tarve, laatu ja saatavuus.....	13
3.4 Tietojohtaminen ja sen merkitys organisaatiossa .....	14
3.4.1 Tiedon luonne, jalostus ja tarkoitus.....	14
3.4.2 Päätöksenteko, käytänteet ja hyödyt .....	15
3.5 Tietokapitalismi.....	16
4 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	18
4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa .....	18
4.2 Aineistonkeruu ja analysointi .....	18
4.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	19
5 TILANNE ENNEN KEHITTÄMISTOIMINNAN UUDELLEENORGANISOINTIA.....	20
5.1 Kehittämistoiminnan kuvaus ja organisointi.....	20
5.2 Käytössä olleet järjestelmät ja käytännöt.....	21
6 RAJOITTEET, RISKIT JA HAASTEET .....	23
6.1 Tiedonkeruun ja saatavuuden ongelmat.....	23
6.2 Tiedon laatuun liittyvät riskit ja ajantasaisuus.....	23
6.3 Prosessien ja järjestelmien aiheuttamat haasteet .....	24
6.4 Johdon vastuu toteutuksessa .....	25
6.5 Avointen vastausten tulkinta ja jäsentäminen.....	26
6.6 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat .....	26
7 TIEDON LAATU JA SAATAVUUS .....	29
8 TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	31
8.1 Strateginen kehys ja tiedon elinkaari.....	31
8.2 Päätöksenteon tukeminen analytiikalla ja visualisoinnilla .....	31
8.3 Prosessien vaiheistus ja muutoshallinta .....	32
8.4 Kulttuurinen muutos ja osaamisen kehittäminen .....	33

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	34
9.1 Rajoitteiden poistaminen .....	34
9.2 Tiedon laadun ja saatavuuden parantaminen.....	34
9.3 Tiedolla johtamisen mallin kehittäminen ja käyttöönotto.....	35
9.4 Muutoshallinta, kulttuuri ja osaamisen kehittäminen .....	36
9.5 Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen .....	36
10 YHTEENVETO.....	38
LÄHTEET .....	39
LIITTEET .....	41

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella tietojohdamisen merkitystä kaupungin kehittämistoiminnassa. Opinnäytetyö käsittelee vuonna 2025 käynnistynyttä julkisen sektorin toimijan kehittämistoiminnan uudelleenorganisoimista, jonka tavoitteena on vahvistaa johtamisjärjestelmää, yhdenmukaistaa toimintatapoja ja tehostaa strategian toimeenpanoa. Uudistus tukee talouden tasapainottamista kohdentamalla resurssit oikea-aikaisesti priorisoituihin kokonaisuuksiin ja yhtenäistämällä projektitoiminnan toteutusta.

Uudistuksessa otetaan käyttöön kaksi toisiaan täydentävää työkalua: kehittämisen toimintamallin käsikirja ja projektisalkkujärjestelmä. Näiden avulla luodaan yhtenäinen ja läpinäkyvä toimintatapa projektien valintaan, läpivientiin ja jälkiarviointiin sekä kootaan projektitiedot yhteen järjestelmään. Toimintatapa selkeyttää ja yhdenmukaistaa raportointia talouden, aikataulujen, riskien ja etenemisen osalta.

Tietojohdaminen on keskeinen osa nykyistä kehittämistoimintaa, sillä organisaatiot tarvitsevat ajantasaista ja luotettavaa tietoa. Digitalisaatio ja datamäärien kasvu edellyttävät järjestelmällistä tiedonhallintaa, jotta resurssit voidaan kohdentaa tehokkaasti riskejä halliten. Ilman tietojohdamista päätöksentekosaattaa nojata puutteelliseen tai vanhentuneeseen tietoon, mikä heikentää toiminnan vaikuttavuutta.

## 2 LÄHTÖTILANNE

### 2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii kaupungin talous- ja hallintoyksikkö. Talous- ja hallintoyksikkö vastaa kaupungin talouden suunnittelusta, budjetoinnista, seurannasta sekä talousraportoinnista. Yksikkö hoitaa sisäistä valvontaa, laatii talousohjeistuksen ja tukee toimialoja resurssien kohdentamisessa.

Yksikkö vastaa tällä hetkellä kehittämistoiminnan uudelleenorganisoinnista ja toimintamallin käyttöönoton koordinoinnista. Opinnäytetyö tutkii kehittämistoiminnan uudelleenorganisointia tietojohtamisen näkökulmasta arvioiden tiedon merkitystä kehittämistoiminnan ohjauksessa sekä vaikuttavuudessa.

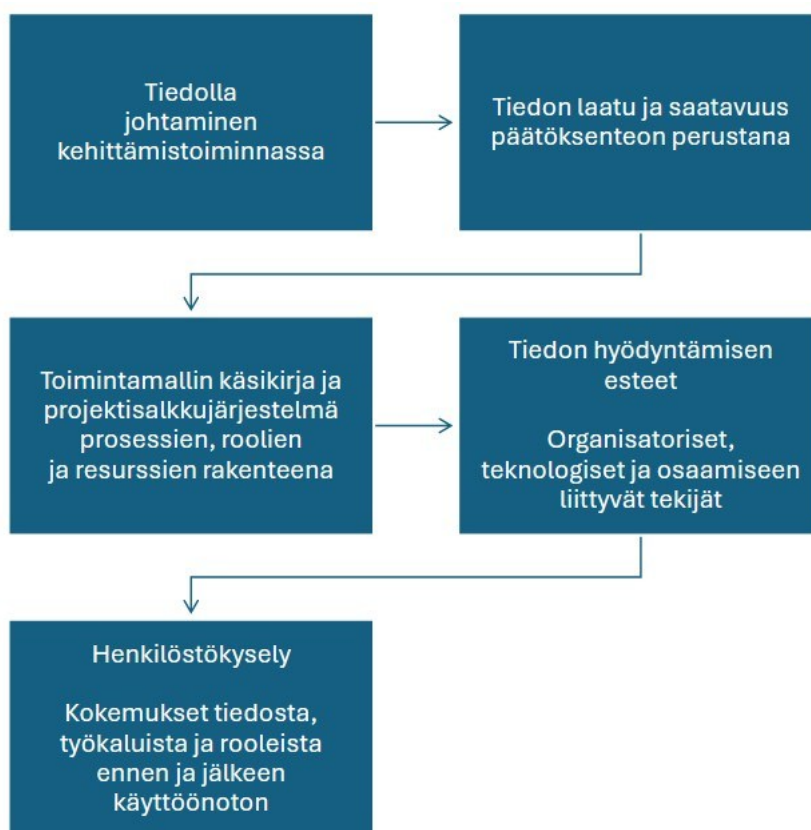
### 2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön viitekehys tarkastelee tiedolla johtamista organisaation kehittämistoiminnan kontekstissa. Tiedolla johtaminen ymmärretään tässä työssä kokonaisvaltaiseksi toimintatavaksi, jossa päätöksenteko perustuu ajantasaiseen, luotettavaan ja tarkoituksenmukaiseen tietoon. Kehittämistoiminnassa sen merkitys korostuu, koska organisaation on kyettävä kohdentamaan niukat resurssit vaikuttavasti, seuraamaan toiminnan tuloksellisuutta ja varmistamaan, että toiminta etenee strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tiedon laatu ja saatavuus muodostavat tämän prosessin perustan. Puutteellinen, hajanaisesti tallennettu tai vaikeasti saavutettava tieto heikentää päätöksenteon laatua ja hidastaa kehittämistä.

Organisaation käyttöönottama kehittämisen toimintamallin käsikirja ja projekti-salkkujärjestelmä tarjoavat rakenteellisen kehyksen, joka yhdenmukaistaa kehittämisprosesseja, selkeyttää rooleja ja vastuita sekä mahdollistaa projektien kokonaiskuvan, resurssien priorisoinnin ja vaikuttavuuden seurannan. Näiden työkalujen toimivuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka systemaattisesti ja tehokkaasti tietoa voidaan hyödyntää arjen kehittämistyössä. Tiedon

hyödyntämistä hidastavat tekijät voivat kuitenkin liittyä organisatorisiin käytäntöihin, teknologisiin ratkaisuihin tai henkilöstön osaamiseen. Niiden tunnistaminen on olennaista tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistamiseksi. (Hirvanen, 2025.)

Henkilöstölle suunnattu kysely toimii tutkimuksen keskeisenä aineistolähteenä, sillä se tuottaa tietoa siitä, miten uusi toimintamalli vaikuttaa tiedon laatuun, saatavuuteen ja työkalujen toimivuuteen sekä miten henkilöstö kokee roolien selkeyden ja kehittämistyön arjen sujuvuuden. Kyselyn avulla voidaan vertailla tilannetta ennen ja jälkeen toimintamallin käyttöönoton ja arvioida missä määrin muutos on tukenut tiedolla johtamisen tavoitteita muutoksen alkutekijöissä. Tutkimuksen tulosten perusteella muodostetaan suosituksia ja mittareita, joiden avulla organisaatio voi vahvistaa tiedolla johtamisen käytäntöjä.



Kuva 1. Viitekehys havainnollistettuna.

## 2.3 Tutkimuskysymykset ja ohjaavat kysymykset

Päätutkimuskysymys:

Miten tietojohdaminen tukee kehittämistoimintaa julkisella sektorilla?

Avustavat kysymykset:

1. Mitkä ovat kehittämistoiminnan rajoitteet ja haasteet tiedolla johtamisessa?
2. Miten järjestelmät, prosessit ja käytännöt tukevat tai estävät tiedonkulkua ja tiedon hyödyntämistä?
3. Miten kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi vastaa tunnistettuihin ongelmiin ja tuo lisäarvoa organisaatiolle?
4. Miten tiedon laatu ja saatavuus vaikuttavat päätöksentekoon, priorisointiin ja vaikuttavuuden seurantaan?

## 2.4 Taustalla olevat haasteet ja käytännön hyödyt

Kehittämistoiminnan uudelleenorganisoinnin taustalla on laaja-alainen ongelmakokonaisuus, jossa tekninen hajautuneisuus, epäyhtenäiset prosessit ja puutteellinen tiedonhallinnan kulttuuri ovat yhdessä heikentäneet päätöksenteon laatua ja hidastaneet toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tiedon sijainti useissa järjestelmissä ja kansiorakenteissa on vaikeuttanut organisaation ajantasaisen kokonaiskuvan muodostamista, minkä seurauksena johtopäätökset ovat usein perustuneet osittaiseen tai vanhentuneeseen tietoon. Vastuunjaon ja prosessien epäselvyys on lisännyt manuaalista työtä, joka on vienyt resursseja itse kehittämistyöltä ja lisännyt inhimillisten virheiden riskiä. Kulttuurinen puute näkyy siinä, että tiedon ylläpito ja laadunvarmistus ovat pitkälti henkilöriippuvaisia, jolloin henkilövaihdokset tai työkuorman vaihtelut voivat johtaa tiedon katoamiseen tai sen ajantasaisuuden heikkenemiseen.

Uudelleenorganisoinnin tuomat käytännön hyödyt realisoituvat vasta, kun tekniset ratkaisut, selkeät prosessit ja johdon sitoutuminen yhdistyvät. Tällöin tiedon löydettävyys paranee, raportointi yhdenmukaistuu ja resurssien kohdentaminen voidaan tehdä strategisesti perustelluin valinnoin. Onnistuminen edellyttää pitkäjänteistä panostusta tiedon linkaaren hallintaan, systemaattista

laadunvarmistusta sekä koulutusta ja tukirakenteita, jotka varmistavat, että tieto muuttuu organisaatiossa luotettavaksi ja käytännön päätöksiä ohjaavaksi voimavaraksi. (Laihonen & Sinervo, 2024.)

## 3 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

### 3.1 Tietoperusta

Tietoperusta rakentuu tietojohdamisen ja kehittämistoiminnan teoreettisille näkökulmille sekä käytännön tutkimuksille, jotka käsittelevät organisaatioiden uudistumista ja tiedon hyödyntämistä johtamisessa. Tietojohdaminen nähdään keinona muuttaa tieto strategiseksi voimavaraksi. Kehittämistoiminta korostaa suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Yhdessä nämä teoriat luovat pohjan ymmärrykselle siitä, miten tiedon hallinta ja jatkuva kehittäminen vahvistavat organisaation kilpailukykyä ja taitoa vastata muuttuviin tarpeisiin.

Tietojohdaminen muodostaa laajan kokonaisuuden, joka kattaa tiedon strategisen ohjauksen sekä siihen liittyvät organisaatorakenteet, prosessit, teknologiat ja toimintakulttuurin, ja sen tarkoituksena on varmistaa tiedon tuottaminen, säilytys, laadunvalvonta ja saatavuus organisaation eri tasoilla sekä kehittää kyvykkyksiä tiedon järjestelmälliseen hyödyntämiseen. Tiedolla johtaminen tarkoittaa käytännön johtamista ja päätöksentekoa, jossa jalostettua, analysoidua ja kontekstiin sijoitettua tietoa hyödynnetään suoraan toimintavalintojen, priorisointien ja mittareiden perustana, eli se on tietojohdamisen näkyvä sovellus arjen johtamiskäytännöissä. (Montonen, 2024.)

Tietojohdaminen rakentuu kahdesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta: tiedon johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Tiedon johtamisessa painopiste on teknisessä tekemisessä. Siinä, miten organisaatiolle olennainen ja näkyvä tieto tuotetaan, jalostetaan, hallitaan ja jaetaan päätöksentekijöiden käyttöön esimerkiksi tietojärjestelmien ja tiedonhallinnan prosessien avulla. Tiedolla johtaminen puolestaan kohdistuu tämän tiedon hyödyntämiseen. Tietoa käytetään systemaattisesti päätöksenteossa, toiminnan suuntaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin korostuu tiedon käyttäjän rooli ja tiedon merkitys paremman johtamisen mahdollistajana. (Listenmaa, 2024.)

Näin tietojohdaminen muodostaa yhtenäisen toiminnan kehikon. Tiedon johtaminen varmistaa laadukkaan ja käyttökelpoisen tietopohjan, kun taas tiedolla johtaminen muuntaa tämän tietopohjan päätöksiksi ja konkreettiseksi toiminnaksi. Ilman tiedon johtamista tiedolla johtamisella ei ole luotettavaa syötettä, ja ilman tiedolla johtamista tiedon johtamisen tuotokset eivät käänny vaikuttavaksi tekemiseksi. Yhdessä ne muodostavat toisiinsa kytkeytyvän jatkumon, joka tukee organisaation tiedolla ohjautuvuutta. (Listenmaa, 2024.)

### 3.2 Kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta on kaupunkiorganisaation strategisen ja operatiivisen toiminnan ydin. Se vahvistaa kaupungin elinvoimaa, kuntalaisten hyvinvointia ja osallisuutta, sekä parantaa julkisten palveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Kehittämistoiminta tukee tiedolla johtamista ja asiakaslähtöisyyttä, lisää henkilöstön osallistumista, edistää innovaatioita ja muutosvalmiutta sekä tehostaa projektien hallintaa. Näiden avulla kaupunki pystyy vastaamaan yhteiskunnallisiin muutoksiin, rakentamaan kestäväää tulevaisuutta tarjoamalla vaikuttavia sekä tehokkaita palveluja. (Rannisto ym., 2012, s. 3.)

Kehittämistoiminta organisaatiossa tarkoittaa tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään parantamaan nykyisiä käytäntöjä, rakenteita tai prosesseja. Se voi olla rajattua, kuten yksittäisen työyksikön uudistamista, tai laajaa, kuten koko organisaation toimintatapojen kehittämistä. Kehittäminen voi tapahtua hankkeiden kautta tai jatkuvana osana arkea. Sen tavoitteena on aina muutos kohti tehokkaampaa ja toimivampaa toimintaa. Kehittämistoiminta perustuu tyypillisesti joko työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen tai organisaation rakenteiden ja prosessien uudistamiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14–16.)

Kehittämistoiminta edellyttää selkeää omistajuutta, tavoitteiden ja vastuiden määrittelyä sekä päätöksentekoa tukevaa tiedonkäyttöä, jotta muutokset eivät jää irrallisiksi kokeiluiksi. Olennaista on myös vaikuttavuuden ja edistymisen seuranta. Kehittämiselle määritellään mittarit, aikataulut ja seurantakäytännöt,

joiden avulla opitaan ja korjataan suuntaa ketterästi. Kehittämistoiminta hyötyy kumppanuuksista ja sidosryhmäyhteistyöstä, joiden kautta voidaan hakea uusia ratkaisuja ja laajempaa vaikuttavuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 16–19)

### 3.3 Tiedon tarve, laatu ja saatavuus

Johtaminen perustuu ymmärrykseen siitä, missä organisaatio on ja mihin sen pitäisi mennä. Tieto tarjoaa tämän perustan. Se auttaa hahmottamaan nykytilan, seuraamaan edistymistä ja tekemään päätöksiä, jotka vievät kohti tavoitteita. Pelkkä tieto siitä mitä tapahtuu ei riitä. Lisäksi tarvitaan syitä sekä taustoja, jotta voidaan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Kun tieto on monipuolista ja yhdistää eri näkökulmia, johtaminen muuttuu suunnitelmalliseksi ja vaikuttavaksi. (Listenmaa, 2023, kohta 1.3, 1.5.)

Laadukas tieto on jalostettu ymmärrettävään ja merkitykselliseen muotoon. Se ei ole pelkkää raakadataa, vaan analysoitua ja kontekstiin liitettyä tietoa, joka tukee päätöksentekoa. Laatu syntyy myös tasapainosta, kun mukana on sekä kovaa dataa että kokemuksiin perustuvaa tietoa. Saatavuus puolestaan tarkoittaa, että tieto on helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä. Ongelmana on, että suuri osa kerätystä tiedosta jää hyödyntämättä, vaikka sen tuottamiseen on käytetty resursseja. (Listenmaa, 2023, kohta 1.4, 1.5.)

Päätöksenteko perustuu arvailuun, jos tieto on heikkolaatuista tai sitä ei saada käyttöön. Organisaatio voi keskittyä liikaa nykyhetkeen ja menettää mahdollisuuden ennakoida tulevaa, joka heikentää kilpailukykyä. Lisäksi ilman selittävää tietoa ei ymmärretä miksi asiat tapahtuvat, jolloin korjaavat toimenpiteet jäävät tehottomiksi. Hiljaisen tiedon sivuuttaminen on iso riski, sillä se muodostaa valtaosan organisaation osaamisesta. Myös käyttämättömän tiedon varastointi aiheuttaa turhia kustannuksia ja hukkaa potentiaalia. (Listenmaa, 2023, kohta 1.3, 1.4, 1.6.)

### 3.4 Tietojohtaminen ja sen merkitys organisaatiossa

Tietojohtaminen luo organisaatiolle kyvyn hyödyntää aineettomia resurssejaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tarkoittaa suunnitelmallisia prosesseja ja menetelmiä, joilla tieto kerätään, jalostetaan ja sitä käytetään päätöksenteon tukena. Tietojohtaminen ei rajoitu pelkkään tiedon hallintaan, vaan siihen kuuluu myös osaamisen kehittäminen, henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen. Keskeistä on, että tieto on oikea-aikaista, laadukasta ja kytketty strategisiin tavoitteisiin, jotta se ohjaa toimintaa ja mahdollistaa ennakoivan johtamisen. (Stenberg, 2023, s.63.)

Tietojohtaminen on noussut keskeiseksi käsitteeksi organisaatioiden toiminnan kehittämisessä, sillä tieto on nykyään yksi tärkeimmistä tuotannontekijöistä (Jussilainen, 2010, s. 1–2). Sen tavoitteena on varmistaa, että tieto tukee strategisia päämääriä ja luo kilpailuetua. Tiedon merkitys korostuu erityisesti tietopohjaisessa taloudessa, jossa aineettomat resurssit, kuten osaaminen ja innovatiivisuus, ovat taloudellisen kasvun keskiössä. (Jussilainen, 2010, s. 2–3.)

Tietojohtamisen käytännön toteutus ei ole pelkästään tekninen prosessi, vaan siihen liittyy vahvasti ihmisten välinen vuorovaikutus ja organisaation kulttuuri. Vaikka tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon keräämisen ja varastoinnin, tieto ei itsessään tuota arvoa ennen kuin se jalostetaan ja hyödynnetään päätöksenteossa (Listenmaa, 2024). Tietojohtaminen yhdistää teknisen tiedonhallinnan ja inhimillisen osaamisen, mikä tekee siitä monitahoisen johtamisen osa-alueen.

#### 3.4.1 Tiedon luonne, jalostus ja tarkoitus

Tietojohtamisen ymmärtäminen edellyttää käsitystä tiedon eri muodoista. Se voidaan jakaa näkyvään (eksplisiittiseen) ja hiljaiseen (implisiittiseen) tietoon. Näkyvä tieto on helposti dokumentoitavissa ja jaettavissa, kun taas hiljainen tieto on yksilön kokemuksiin ja osaamiseen perustuvaa ja vaikeammin siirrettävää tietotaitoa (Listenmaa, 2023, s.26). Lisäksi näkyvä tieto voidaan

luokitella kovaan dataan ja pehmeään kokemuspohjaiseen tietoon. Kova data on objektiivista ja numeerista, kun taas pehmeä tieto liittyy subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin (Listenmaa, 2023, s. 27–28).

Tieto ei ole staattinen resurssi, vaan se jalostuu datasta informaatioksi, edelleen tietämykseksi, näkemykseksi ja viisaudeksi. Tämä jalostusprosessi edellyttää analysointia, kontekstin ymmärtämistä ja ihmisten tulkintaa. (Listenmaa, 2024.) Organisaatioiden kannalta olennaista on tunnistaa, miten eri tiedon muodot tukevat päätöksentekoa ja strategisia tavoitteita.

Tietoa johdetaan, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja tehdä perusteltuja päätöksiä. Tämä toteutetaan yhdistämällä tekninen järjestelmä, joka tuottaa ja jalostaa tiedon, sekä sosiaalinen järjestelmä, jossa ihmiset jakavat hiljaista tietoa ja luovat yhteisen ymmärryksen. Näin tieto muuttuu toiminnaksi ja kilpailueduksi. Tiedon johtamisessa on olennaista määritellä tiedon elinkaari, omistajuus ja päivitysvastuut, jotta se pysyy ajantasaisena ja luotettavana. Samalla on rakennettava käytännöt, jotka varmistavat tiedon taustan ja tulkinnan päätöksenteon tueksi. Toimiva tiedon johtaminen yhdistää laadunvarmistuksen, selkeät vastuuketjut ja palautemekanismit siten, että analyysit johtavat konkreettisiin toimiin ja oppimiseen organisaation eri tasoilla. Lisäksi kulttuurinen tuki, koulutus ja johdon esimerkki ovat välttämättömiä, jotta tieto todella otetaan osaksi arjen johtamista, eikä se jää irralliseksi raportoinniksi. (Listenmaa, 2023, kohta 2.2, 2.3.1, 2.3.2.)

#### 3.4.2 Päätöksenteko, käytänteet ja hyödyt

Tieto auttaa päätöksenteossa tarjoamalla selkeän perustan toiminnalle. Se tuo näkyväksi tavoitteet, nykytilan ja vaihtoehdot, jolloin päätökset eivät perustu arvailuun, vaan faktoihin ja todellisiin kokemuksiin. Tiedon avulla voidaan arvioida riskejä, tunnistaa kehittämistarpeita ja valita ratkaisuja, jotka tukevat organisaation strategiaa. Tieto yhdistää eri näkökulmat ja kokemukset vahvistuen yhteistä ymmärrystä lisäten samalla päätösten laatua. (Stenberg, 2023, s.75-76.)

Tiedon liikkumiseen vaikuttavat ennen kaikkea organisaation rakenteet, käytettävät järjestelmät ja tekniset ratkaisut, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen. Yhtä tärkeää on organisaation kulttuuri: avoimuus, luottamus ja halu jakaa osaamista. Ihmisten motivaatio, osaaminen ja kyky tulkita tietoa ratkaisevat kuinka hyvin tieto siirtyy ja muuttuu toiminnaksi. Jos tekniset välineet ovat puutteellisia tai yhteistyön ilmapiiri heikko, tieto jää helposti siiloihin eikä tue päätöksentekoa. (Hirvanen, 2025.)

Tietojohtaminen auttaa organisaatiota tekemään parempia päätöksiä, koska tieto on järjestelmällisesti kerätty, jalostettu ja hyödynnetty. Se parantaa toiminnan tehokkuutta, vähentää virheitä ja tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tietojohtaminen vahvistaa yhteistyötä ja osaamisen jakamista, mikä edistää innovaatioita ja jatkuvaa kehittämistä. Kun tieto liikkuu avoimesti ja on helposti saatavilla, organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin nopeammin ja ennakoimaan tulevia tarpeita. Toinen tärkeä näkökulma on se, miten tieto muutetaan käytännön vaikutuksiksi: pelkkä data ei riitä, vaan tarvitaan selkeät mittarit, vastuuketjut ja palautesilmukat, jotka varmistavat tiedon laadun, tulkinnan ja käytön seurannan; tällöin analyysien pohjalta tehdyt valinnat voidaan myös mitata ja korjata, mikä luo oppivan kehitysketjun ja tekee tiedolla johtamisesta aidosti vaikuttavaa. (Hirvanen, 2025.)

### 3.5 Tietokapitalismi

Tietojohtamisen merkitys korostuu nykyisessä tietokapitalismissa, jossa tiedon hallinta ja hyödyntäminen ovat keskeisiä kilpailukyvyn lähteitä. Tietokapitalismi viittaa talouden muotoon, jossa ihmisten tietokyvyt ja osaaminen ovat taloudellisen arvonmuodostuksen ytimessä (Jussilainen, 2010, s. 4–5). Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on hallittava paitsi teknisiä tietovarantoja myös kyettävä hyödyntämään kollektiivista tietämystä ja edistämään oppimista. Tiedon jakaminen ja avoimuus tukevat innovaatioita, kun taas tiedon rajaaminen ja yksityistäminen voivat heikentää sen tuottavuutta (Jussilainen, 2010, s. 6–7).

Julkisella sektorilla tietojohdaminen kytkeytyy suoraan vaikuttavuusperusteiseen päätöksentekoon ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Datan lisääntyessä on huolehdittava eettisyydestä, tietosuojasta ja tietoturvasta. Siksi tarvitaan selkeät käytännöt ja yhteiset tietomallit sekä jatkuvaa yhteistyötä, jotta tieto voidaan jalostaa toimiviksi päätöksiksi ja paremmiksi palveluiksi.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimusote on kvalitatiivinen, sillä tavoitteena on ymmärtää kaupunkiorganisaation kehittämistoiminnan tietojohtamisen nykytilaa ja uudelleenorganisoinnin vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa kokemusten, havaintojen ja merkitysten syvällisen tarkastelun. Menetelmä tukee tutkimuskysymyksiä, jotka liittyvät tiedon hyödyntämisen haasteisiin, prosessien toimivuuteen ja uudistuksen tuomaan lisäarvoon. (Vilkka, 2025, luku 5.)

Kvantitatiivisia elementtejä hyödynnetään osittain kyselyaineiston prosenttija-kaumiensa ja mittareiden avulla, mutta pääpaino on laadullisessa analyysissä. Valinta perustuu siihen, että kehittämistoiminnan onnistuminen riippuu paitsi teknisistä ratkaisuista myös organisaatiokulttuurista, rooleista ja käytännöistä, joita ei voida arvioida pelkän numeerisen datan avulla (Vilkka, 2025, luku 5).

### 4.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Aineisto kerättiin 26.11.2025-12.12.2025 välillä käyttäen Microsoft Forms -alustaa. Kutsu kyselyyn lähetettiin kehittämistoimintaan liittyvälle henkilöstölle ja ohjeistettiin välitettäväksi eteenpäin. Kutsuttuna oli noin 150 henkilöä, joista 55 vastasi, ja vastausaktiivisuutta tuettiin muistuttamalla henkilöstöä kahdella sähköpostiviestillä 1.12.2025 ja 8.12.2025. Analyysimenetelmänä käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysiä, jossa avoimet vastaukset luokiteltiin teemoihin (tiedon laatu, prosessien haasteet, johdon rooli). Strukturoitujen väittämien tuloksia tarkasteltiin kuvailevien tilastojen avulla. Näin saatiin kokonaiskuva sekä määrällisistä että laadullisista havainnoista.

Henkilöstökysely sisälsi yhteensä 13 kohtaa: kyselyn vastaajan roolia koskeva kysymys, kolme Likert-asteikkoa, neljä vapaaehtoista kommenttikenttää sekä viisi valintakysymystä liittyen toimintamallin vahvuuksiin ja

kehittämiskohteisiin. Avoimet vastaukset läpikäytiin ja luokiteltiin teemoittain, kun taas strukturoitujen väittämien tulokset analysoitiin kuvailevin tilastoin. Tilastojen avulla muodostettiin kokonaiskuva sekä määrällisistä että laadullisista havainnoista. Analyysissa otettiin huomioon otoskoko ja vastaajaprofiilin rajoitukset. Tuloksia tulkittaessa huomioitiin mahdollinen vastaajavalikoitumisen vaikutus yleistettävyyteen.

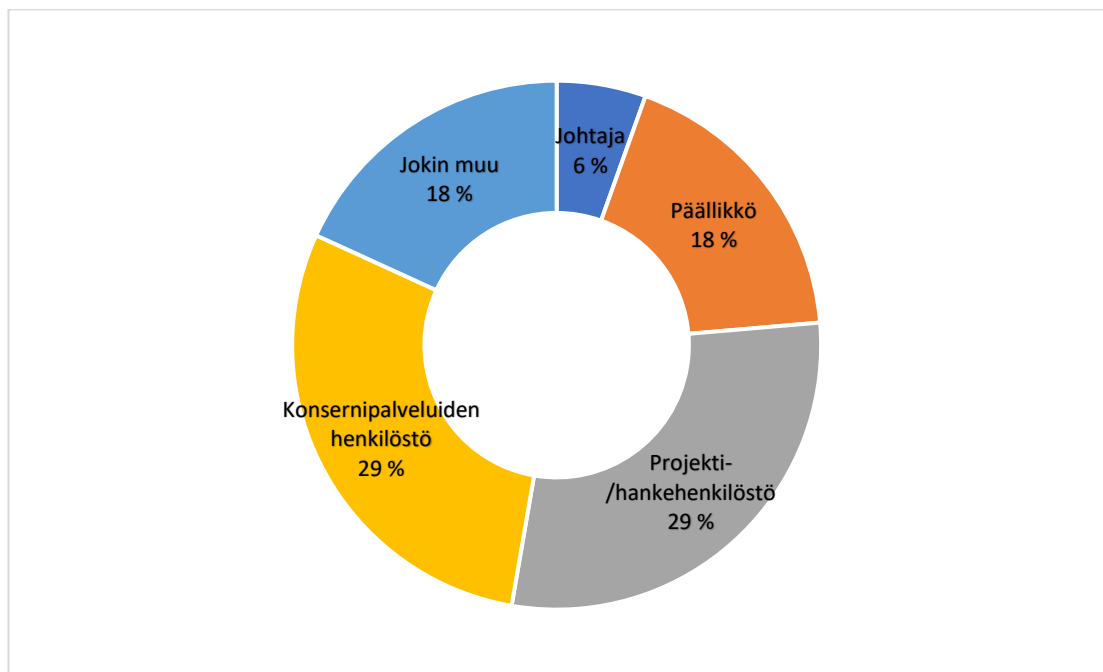
#### 4.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin tietosuoja- ja anonymiteettiperiaatteita. Kysely toteutettiin siten, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa ja vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Tulokset raportoidaan ryhmätasolla.

Luotettavuuden varmistamiseksi kyselylomake laadittiin selkeäksi kokonaisuudeksi sekä testattiin useaan otteeseen toimeksiantajan edustajan kanssa ennen jakelua. Aineiston analysointi tehtiin systemaattisesti verraten tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen rajaukset ja menetelmät kuvataan avoimesti, jotta lukija voi arvioida työn luotettavuutta.

## 5 TILANNE ENNEN KEHITTÄMISTOIMINNAN UUELLEENORGANISOINTIA

Viidennessä ja kuudennessa luvussa tarkastellaan kaupungin henkilöstölle jaettua kehittämisen toimintamalliin liittyvää tutkimuslomaketta. Kyselyyn vastasi yhteensä 55 henkilöä. Vastaajien valittavina roolivaihtoehtoina toimi johtaja, päällikkö, projekti-/hankehenkilöstö, konsernipalveluiden henkilöstö ja jokin muu. Kuvio 1 havainnollistaa roolien jakautumisen vastaajien kesken.



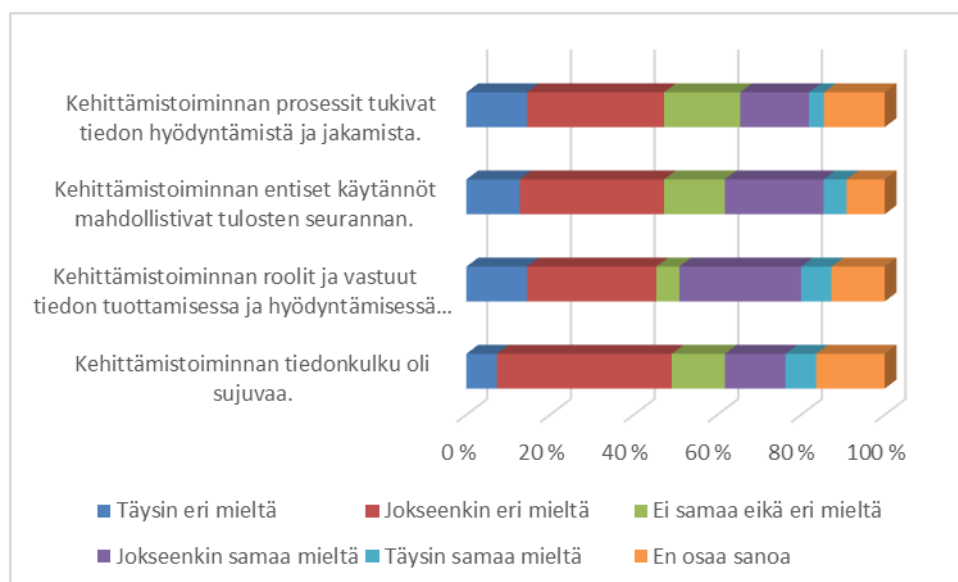
Kuvio 1. Roolien jakautuminen.

### 5.1 Kehittämistoiminnan kuvaus ja organisointi

Ennen kehittämisen toimintamallin virallista käyttöönottoa 1.10.2025 kehittämistoiminta oli hajautettua ja painottui yksikkö- sekä projektikohtaisiin ratkaisuihin ilman organisaatiotasoisia ohjausta. Tiedonkulku arvioitiin heikoksi, sillä lähes puolet vastaajista olivat eri mieltä väittämästä, että viestintä olisi ollut sujuvaa. Roolien ja vastuiden epäselvyys heikensi tiedon tuottamisen, jakamisen ja hyödyntämisen edellytyksiä, eikä tiedonhallinnan prosesseista muodostunut riittävää tukea kehittämistyölle. Henkilöstökyselyn mukaan

kehittämistoiminnan tulosten seuranta nojasi projektilähtöisiin käytäntöihin vailla yhteistä systematiikkaa.

Yhteisen toimintamallin ja järjestelmän puuttuminen johti yksikkökohtaisiin variaatioihin, heikkoon vertailtavuuteen ja puutteelliseen kokonaiskuvaan hidastuen päätöksentekoa. Kehittämistä koskeva tieto sijaitsi useissa rinnakkaisissa järjestelmissä ja kansiorakenteissa, mikä puolestaan heikensi läpinäkyvyyttä ja vaikutusten arviointia. Avoimissa vastauksissa projektisalkkujärjestelmä näyttäytyi ratkaisuna, jolta odotetaan ennen kaikkea laadun ja vaikuttavuuden vahvistamista, eikä pelkästään prosessien teknistä mallintamista. Kuvio 2 havainnollistaa vastaajien näkemyksiä tilanteesta ennen uudelleenorganisointia.



Kuvio 2. Kehittämistoiminnan kuvaus ja organisointi havainnollistettuna.

## 5.2 Käytössä olleet järjestelmät ja käytännöt

Käytössä olleet järjestelmät eivät tukeneet tiedonhallintaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Yli 60 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämästä, että järjestelmät mahdollistaisivat tiedon tehokkaan hyödyntämisen ja jakamisen. Avoimissa vastauksissa korostui, ettei kehittämistoiminnassa ollut aiemmin käytössä tehtävään suunniteltua järjestelmää, vaan keskeinen tieto oli hajallaan useissa lähteissä. Tämä rakenteellinen heikkous vaikeutti tiedon

löydettävyyttä, yhtenäistä hallintaa ja vaikuttavuuden arviointia sekä vaikeutti organisaatiotasoisien kokonaiskuvan muodostamista.

Organisaation saatavilla olevaa tietoa hyödynnettiin päätöksenteossa osittain, mutta ei kattavasti. Lähes puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että päätöksenteossa käytettiin ajantasaista tietoa, mutta tiedon löydettävyys muodostui merkittäväksi haasteeksi. Lähes 50 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämästä, että tieto olisi helposti saatavilla. Tiedon puutteet ja epäselvyydet hidastivat kehittämistä, mikä viittaa siihen, että tiedonhallinnan prosessit ja käytännöt olivat epätasaisia ja osin riittämättömiä. Yhtenäisten toimintatapojen ja yhteisen tiedonhallintamallin puuttuminen heikensi päätöksenteon laatua ja venytti läpimenoaikoja. Vastaukset osoittavatkin tilanteen olleen sirpaleista ja vaihdelleen yksiköittäin, koska organisaatiossa ei ollut yhtenäistä toimintamallia.

## 6 RAJOITTEET, RISKIT JA HAASTEET

### 6.1 Tiedonkeruun ja saatavuuden ongelmat

Kehittämistoiminnan tiedonkeruu ja tiedon saatavuus ovat kohdeorganisaatioissa edelleen osin vakiintumattomia, mikä heijastuu sekä operatiiviseen toimintaan että strategiseen ohjaukseen. Uudelleenorganisointi on yleisesti koettu myönteisenä muutoksena, mutta henkilöstökysely osoittaa tiedonkulun jatkuvuudessa ja kattavuudessa olevan vielä merkittäviä puutteita.

Projektitasolla tuotettu tieto ei aina siirry systemaattisesti ylemmille tasoille, jonka seurauksena johdon kokonaiskuva kehittämistoimenpiteiden tilasta ja vaikuttavuudesta jää epätäydelliseksi. Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen tekniset ja prosessuaaliset haasteet, päällekkäiset raportointivaatimukset sekä yksikkökohtaiset toimintatavat muodostavat yhdessä rakenteellisen esteen tiedon saatavuudelle. Tällaisessa ympäristössä tiedon läpinäkyvyys heikkenee ja päätöksenteon reagointinopeus hidastuu, koska tarvittava tieto ei ole helposti koottavissa tai vertailtavissa strategisen tason analyysiä varten.

### 6.2 Tiedon laatuun liittyvät riskit ja ajantasaisuus

Tietojohtamisen edellytyksenä on, että tieto on sekä ajantasaista että luotettavaa. Ilman näitä ominaisuuksia tiedolla johtaminen menettää ohjaavan vaikutuksensa. Henkilöstökyselyn mukaan 78 prosenttia vastaajista katsoo uudelleenorganisoinnin parantavan tiedon laatua ja saatavuutta, mutta avoimet vastaukset paljastavat samanaikaisesti systemaattisia laatuun liittyviä riskejä. Eri-tyisesti yhdenmukaisten käytäntöjen puute ja tiedon ylläpidon riippuvuus yksittäisistä henkilöistä lisäävät riskiä tiedon vanhentumiselle ja virheellisyydelle. Kun tiedon päivitys ja validointi eivät ole organisoituja tai automatisoituja, pienetkin poikkeamat tiedon sisällössä voivat kumuloitua ja vääristää analyysien tulkintaa, mikä puolestaan voi johtaa virheellisiin päätöksiin ja resurssien tehotomaan kohdentamiseen. Henkilöriippuvuus heikentää myös tiedon jatkuvuutta. Henkilövaihdokset tai työkuorman vaihtelut voivat aiheuttaa tiedon

katoamista tai sen ajantasaisuuden heikkenemistä, joka lisää organisaation operatiivista haavoittuvuutta.

Laadunvarmistuksen puute estää systemaattisen virheiden havaitsemisen ja korjaamisen, jolloin tiedon luotettavuus jää epävarmaksi myös pidemmällä aikavälillä. Näihin riskeihin pyritään vastaamaan johdon vastuuttamisella, henkilöstön jatkuvalla kouluttamisella ja yhdyshenkilöverkoston avulla. Yhdyshenkilöverkosto tukee toimialojen päivittäistä toimintaa käytännön tasolla keräten samalla tietoa käyttäjien raportoimista ongelmista ja kysymyksistä.

### 6.3 Prosessien ja järjestelmien aiheuttamat haasteet

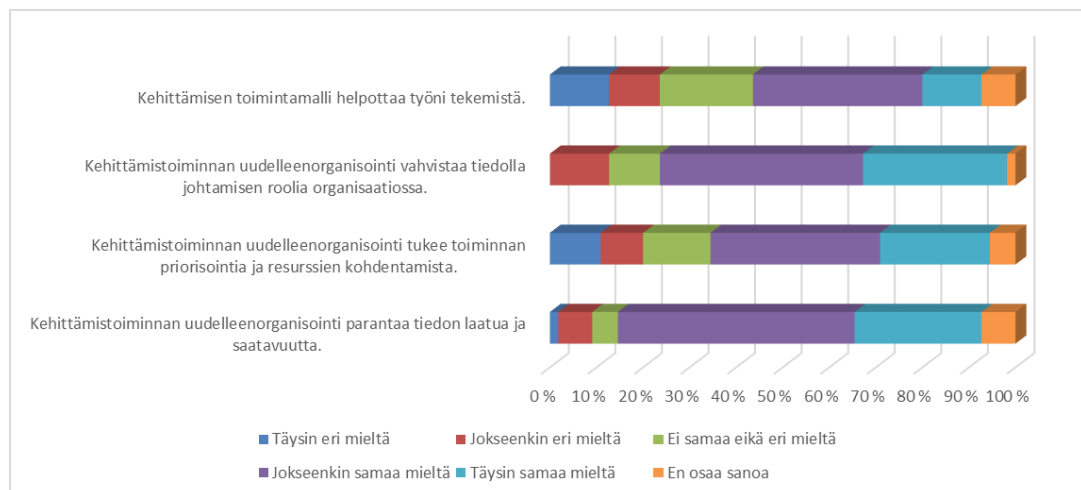
Tekniset ratkaisut ja prosessimuutokset ovat uudelleenorganisoinnin keskeisiä elementtejä, mutta ne voivat samanaikaisesti lisätä organisaation työkuormaa ja kompleksisuutta erityisesti käyttöönoton alkuvaiheessa. Henkilöstökyselyn tuloksissa toistuvat havainnot tuplaraportoinnista ja järjestelmäpäällekkäisyyksistä kuvaavat tilannetta, jossa eri järjestelmät eivät ole integroituneet riittävästi tai niiden roolit ja rajapinnat eivät ole selkeästi määriteltyjä. Tällainen tilanne lisää metatyötä ja byrokratiaa, mikä voi heikentää järjestelmien hyväksyttävyyttä ja käyttöastetta. Kun järjestelmä ei tue arjen työprosesseja tarpeeksi sujuvasti, työntekijät eivät välttämättä havaitse sen tuottamaa lisäarvoa ja käyttö jää hajanaiseksi.

Prosessien epäselvyys ilmenee roolien ja päätöspolkujen hämärtymisessä, jolloin vastuut ja odotukset jäävät epäselviksi ja operatiivinen tehokkuus kärsii. Lisäksi aineistossa nousee esiin havainto siitä, että toimintamallin käyttöönotto voi samanaikaisesti lisätä työkuormaa, mutta tarjota myös tilaisuuden reflektointiin. Kaksijakoisuus ilmenee siten, että malli koetaan toisaalta väliaikaisesti kuormittavaksi ja toisaalta myönteisellä tavalla pakottavaksi mekanismiksi, joka edellyttää systemaattista raportointia ja arviointia. Kehittämisen toimintamallin käsikirja tarjoaa yksityiskohtaiset ohjeet rooleista, vastuunjaosta ja prosesseista. Käsikirjan systemaattinen läpikäynti käyttöönoton edetessä tulee todennäköisesti poistamaan monia esiin nousseita huolenaiheita.

## 6.4 Johdon vastuu toteutuksessa

Johdon sitoutuminen ja näkyvä johtajuus ovat keskeisiä tekijöitä siinä miten uudelleenorganisointi vaikuttaa tiedolla johtamisen juurtumiseen organisaatiossa. Henkilöstökysely osoittaa, että 74 prosenttia vastaajista katsoo uudelleenorganisoinnin vahvistavan tiedolla johtamisen roolia, mutta vastaukset korostavat, että ilman johdon aktiivista tukea muutos jää helposti pinnalliseksi.

Johtamisen esimerkillä ja systemaattisella seurannalla on merkittävä vaikutus organisaation sitoutumiseen ja käytäntöjen yhdenmukaistumiseen. Mikäli johto ei aseta selkeitä odotuksia eikä vastuuta toimintamallin käyttöä, voi järjestelmä jäädä irralliseksi työkaluksi, jonka tuottamaa tietoa ei hyödynnetä päätöksenteossa. Tällainen kehitys heikentää organisaation kykyä ohjata toimintaansa strategisesti tiedon perusteella ja voi estää kehittämistoiminnan toivottujen hyötyjen realisoitumisen. Johdon vastuuseen liittyvät myös seuranta- ja vastuuttamisrakenteet, joiden puute vaikeuttaa käyttöasteen ja tiedon laadun varmistamista pitkällä aikavälillä. Kuvio 3 havainnollistaa vastaajien näkemyksiä kehittämisen toimintamallista.



Kuvio 3. Vastaajien näkökulmia kehittämisen toimintamallista havainnollistettuna.

## 6.5 Avointen vastausten tulkinta ja jäsentäminen

Kyselyn vapaaehtoiset avoimet vastaukset tuovat esiin useita toistuvia teemoja, jotka konkretisoivat edellä kuvattuja haasteita. Organisaation sitoutumisen puutteet ja byrokratian kasvu kuvastavat sitä, että uudistuksen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä vaan riippuvat sekä johtamisen toiminnasta että yksiköiden arjen käytännöistä. Tasonmukaisen tiedontarpeen tunnistamisen vaikeus korostaa organisaatiotasojen erilaisia informaatiovaatimuksia.

Ylimmällä tasolla vaaditaan koontia ja vaikuttavuuden arviointia, kun taas yksikötasolla konkreettista ohjausta ja tehtäväkohtaista tietoa. Kokemuksen vähäisyys ja työkalujen koettu monimutkaisuus vaikuttavat siihen miten nopeasti uudet toimintamallit omaksutaan. Sitoutumisen merkitys korostuu käytön yhteydessä. Malli toimii käytännössä vain, jos kaikki noudattavat sovittuja pelisääntöjä ja työntekijät kokevat järjestelmän hyödylliseksi osaksi arkeaan.

## 6.6 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Kehittämisen toimintamallin arvioinnissa vastaajat kuvasivat sekä merkittäviä vahvuuksia että huomattavia riskejä. Aineisto tuo esiin näiden ulottuvuuksien keskinäisen kytkeytymisen. Vahvuudet liittyvät ensisijaisesti tiedolla johtamisen aseman vahvistumiseen, roolien ja vastuiden selkeytymiseen sekä tiedon jakamisen ja hyödyntämisen systematisoitumiseen arjen työssä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus voi lisätä organisaation kykyä muodostaa yhtenäisiä kokonaiskuvia kehittämistoiminnan tilasta ja vaikuttavuudesta, mikä puolestaan parantaa strategisen ohjauksen edellytyksiä ja päätöksenteon perustaa.

Heikkoudet ilmenevät viestinnällisinä ja prosessuaalisina puutteina sekä työkalujen käytettävyyteen liittyvinä haasteina. Muutoksen viestinnän haasteet ja epäselvät prosessit heikentävät toimintamallin läpinäkyvyyttä ja vaikeuttavat yhtenäisten käytäntöjen muodostumista. Kun työkalut koetaan vaikeiksi tai ne eivät tue sujuvaa työskentelyä, käyttöönoton edetessä syntyy riski, että toimintamalli jää muodolliseksi rakenteeksi ilman laajan käyttäjäkunnan hyväksyntää. Tällainen tilanne voi heikentää tiedon laatua ja ajantasaisuutta, koska

hajanainen käyttö ja puutteellinen perehdytys lisäävät virheiden ja puutteiden todennäköisyyttä.

Mahdollisuudet liittyvät toimintatavan systematisoitumiseen ja tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistumiseen. Systemaattinen toimintamalli voi edistää tiedon koontia ja vertailtavuutta sekä tukea resurssien kohdentamista ja toiminnan tehostamista. Kun tiedon jakaminen ja hyödyntäminen integroituvat arjen prosesseihin, organisaation kyky arvioida kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta voi parantua.

Uhat kytkeytyvät byrokratian lisääntymiseen, muutosväsymykseen ja järjestelmien käyttöönoton operatiivisiin haasteisiin. Byrokratian kasvu ja päällekkäiset raportointivaatimukset voivat lisätä hallinnollista kuormitusta ja vähentää työntekijöiden kokemaa hyötyä toimintamallista heikentäen sitoutumista. Muutosväsymys ilmenee erityisesti tilanteissa, joissa uudistukset ovat jatkuvia tai hyötyjä ei havaita konkreettisesti arjen työssä. Tekniset ja integraatioon liittyvät ongelmat voivat estää järjestelmien sujuvan käytön ja heikentää sekä tiedon saatavuutta ja luotettavuutta.

Kyselyn vastaukset osoittavat, että vahvuudet ja uhat eivät ole toisistaan erillisiä, vaan vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti. Selkeät roolit ja systemaattinen toimintatapa voivat vähentää epäselvyyksiä ja parantaa tiedon laatua, mutta samaan aikaan huonosti hallitut käyttöönotot ja monimutkaiset työkalut voivat kumota nämä edut. Organisaation kyky tunnistaa eri tasojen tiedontarpeet ja sovittaa yhteen strateginen koonti sekä yksikötason ohjaus muodostaa keskeisen taustamuuttujan arviointitulosten tulkinnassa.

Vastaukset korostavat kokemuksen ja sitoutumisen merkitystä. Toimintamallin vaikutukset riippuvat siitä miten nopeasti ja yhdenmukaisesti uudet käytännöt omaksutaan. Kokemuksen vähäisyys ja työkalujen koettu monimutkaisuus hidastavat omaksumista, kun taas selkeä viestintä ja johdon näkyvä tuki voivat edistää yhdenmukaistumista ja käytäntöjen vakiintumista.



Kuva 2. Kolme useimmin mainittua kehittämisen toimintamallin vahvuutta, heikkoutta, mahdollisuutta ja uhkaa.

## 7 TIEDON LAATU JA SAATAVUUS

Tiedon laatu kehittämistoiminnassa tarkoittaa, että tieto on ajantasaista, paikansa pitävää, riittävän täydellistä ja päätöksentekoon soveltuvaa. Saatavuus puolestaan tarkoittaa, että tieto on helposti löydettävissä, käyttökelpoista eri organisaatiotasoilla ja siirrettävissä järjestelmästä toiseen ilman merkittävää tiedon heikkenemistä. Näiden varmistaminen edellyttää järjestelmällistä otetta. Organisaation on sovittava yhteisistä määritelmistä ja käytännöistä, jotta eri lähteistä tuleva tieto on vertailtavissa olevaa ja ymmärrettävää.

Toimiva tiedonhallinta perustuu yhteiseen tietomalliin, jossa on määritelty keskeiset tietoelementit, niiden merkitys ja hallinnan periaatteet. Integraatiot on suunniteltava siten, että tiedon alkuperäinen konteksti säilyy ja muutokset ovat jäljitettävissä, jolloin analyysien tulokset pysyvät luotettavina. Lokit, versiointi ja datan elinkaaren hallinta ovat käytännön työkaluja, jotka mahdollistavat ongelmatilanteissa virheiden löytämisen, korjaamisen ja päätelmien toistettavuuden.

Laadunvarmistus yhdistää automaattiset tarkistukset ja ihmisen tekemän arvioinnin. Automaattiset tarkistukset havaitsevat tekniset puutteet, kuten puuttuvat arvot ja epäjohdonmukaisuudet, kun taas ihmisen tekemä arviointi varmistaa tiedon todellisen merkityksen ja soveltuvuuden päätöksentekoon. Mitariston tulee kattaa sekä määrälliset indikaattorit kuten tietojen raportoinnin tiheyden, puuttuvien arvojen osuuden ja virheprosentit että laadulliset arviot ja päätöksenteon vaikuttavuuden tason. Säännöllinen seuranta paljastaa tiedon elinkaaren kriittiset kohdat, joissa laatu heikkenee mahdollistaen korjaavien toimenpiteiden suunnittelun ajoissa.

Tietojen saatavuuden parantaminen edellyttää käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Käyttöliittymien ja raporttien on tarjottava selkeät ja roolikohtaiset näkymät, jotta eri tasot pystyvät tuottamaan ja saamaan tarvitsemiaan tietoja ilman ylikuormitusta. Jatkuva käyttäjäkoulutus ja tukirakenteet varmistavat,

että tietoa osataan tuottaa, hakea, tulkita ja hyödyntää oikein toiminnan eri vaiheissa.

Tiedon laatu ja saatavuus eivät ole kertaluonteisia toimenpiteitä, vaan jatkuvan kehittämisen kohteita. Organisaation on ylläpidettävä selkeitä päivitysrytmejä ja palautekanavia, jotta kehittämistoiminnassa tuotettu tieto pysyy ajan tasalla ja käyttökelpoisena. Kun ratkaisut, prosessit ja osaaminen toimivat yhdessä, tieto muuttuu aidosti päätöksenteon tueksi, kehittämistoiminnan vaikuttavuus paranee ja resurssien käyttöä voidaan optimoida paremmin.

## 8 TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

### 8.1 Strateginen kehys ja tiedon elinkaari

Tiedolla johtamisen kehittäminen on sidottava organisaation strategisiin tavoitteisiin siten, että tiedon elinkaari on selkeästi määritelty ja mitattavissa. Kehittämistoiminnan kannalta olennaiset tietotyypit tunnistetaan, niiden keruusta ja ylläpidosta nimetään vastuuhenkilöt ja tarvittavista päivitysrytmeistä sovitaan. Kun tiedon keruu, jalostus, jakaminen ja käyttö on kuvattu yhtenäiseksi prosessiksi, on helpompi arvioida mitkä tiedot ovat kriittisiä vaikuttavuuden mittaamiseksi ja resurssien kohdentamiseksi. (Partanen, 2023.)

Strateginen kehys kehittämistoiminnan uudelleenorganisoinnille asettaa prioriteetit analytiikan kehittämiseksi ja raportoinnille siten, että raportit palvelevat sekä operatiivista johtoa että strategista päätöksentekoa. Tiedon elinkaaren hallinta edistää myös vastuullisuutta, koska se tekee näkyväksi kuka vastaa tiedon oikeellisuudesta ja milloin tietoa tulee päivittää, jolloin henkilöriippuvuus vähenee ja tiedon jatkuvuus paranee. (Partanen, 2023.)

### 8.2 Päätöksenteon tukeminen analytiikalla ja visualisoinnilla

Tiedon jalostaminen analytiikaksi ja visuaaliseksi näkymiksi tukee suoraan kehittämistoiminnan päätöksentekoa antamalla selkeämmän kokonaiskuvan datasta. Käytössä oleva projektisalkkujärjestelmä tuottaa visuaalisia näkymiä ja monipuolisia raportteja, joita voidaan ajaa sekä säännöllisesti että tarpeen mukaan. Strategisella tasolla koontinäkymät kokoavat kehittämis-toimenpiteiden vaikuttavuuden, tulokset ja resurssien käytön, jolloin voidaan tunnistaa trendit ja priorisoida toimenpiteitä. Operatiivisella tasolla voidaan seurata etenemistä, aikataulujen toteutumista, resurssien määrää ja valmiiksi tunnistettuja riskejä.

Raportit ja näkymät tulee suunnitella siten, että niissä on suodatus- ja porautumismahdollisuudet, valmiit näkymät eri rooleille sekä hälytykset

poikkeamista. Nämä mahdollisuudet vähentävät manuaalista tiedonhakua sekä nopeuttavat reagoitua. Ennakoiva analytiikka voi täydentää kokonaisuutta tukemalla resurssien suunnittelua ja riskien ennakoitua, mutta sen hyödyntäminen edellyttää laadukasta historiallista dataa, selkeitä analytiikkatavoitteita sekä asiantuntijaa analyysien tulosten tulkintaan ja käytäntöön viettiin.

### 8.3 Prosessien vaiheistus ja muutoshallinta

Prosessi- ja järjestelmäparannukset on toteutettava vaiheittain ja tavoitteellisesti. Tulevan kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa on keskityttävä kriittisiin integraatioihin ja päällekkäisyyksien poistamiseen, ettei arjen työkuormitu tuplaraportoinnista, jotta projektisalkkujärjestelmän hyväksyttävyyden parane. Toisessa vaiheessa kehitetään metatietorakenteita ja automatisoituja laadunvalvontaprosesseja, jotka varmistavat tiedon yhdenmukaisuuden ja ajantasaisuuden. Kolmannessa vaiheessa hyödynnetään analytiikkaa ja ennakoivaa tietoa strategisessa suunnittelussa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Jokainen vaihe vaatii suunnitelmallista muutosviestintää, koulutusta ja johdon näkyvää tukea, jotta uudet käytännöt juurtuvat arkeen. On tärkeää mitata käyttöönoton vaikutuksia jatkuvasti ja reagoida havaittuihin rajoitteisiin nopeasti, sillä käyttöönoton alkuvaiheen tekniset ja prosessuaaliset haasteet voivat heikentää luottamusta uusiin työvälineisiin.

Ensisijaisen tärkeää tällaisen kehityksen onnistumiselle on, että projektisalkkujärjestelmä kykenee aidosti vastaamaan organisaation tarpeisiin ja mukautumaan niihin. Vaikka järjestelmä tuottaa jo mittareita, visuaalisia näkymiä ja erilaisia raportteja, on jatkokehityksen kannalta ratkaisevaa miten joustavasti ja luotettavasti järjestelmätoimittajan ratkaisu skaalautuu uusiin vaatimuksiin, tukee analytiikan laajentamista ja mahdollistaa tiedon syvemmän hyödyntämisen päätöksenteossa. Järjestelmän tekninen valmius ja toimittajan kyky kehittää sitä yhdessä organisaation kanssa määrittävät pitkälti sen, kuinka onnistuneesti uusi toimintamalli voi juurtua ja kehittyä tulevina vuosina.

#### 8.4 Kulttuurinen muutos ja osaamisen kehittäminen

Tekninen kehitys ei yksinään riitä, vaan organisaatiokulttuurin on tuettava tiedon jakamista ja oppimista. Johto voi edistää kulttuurista muutosta näyttämällä esimerkkiä tiedon hyödyntämisestä päätöksenteossa ja asettamalla selkeät odotukset tiedon ylläpidolle.

Osaamisen kehittäminen on suunnattava sekä teknisiin taitoihin että tiedon tulkintaan ja viestintään, jotta analytiikan tulokset muuttuvat käytännön teoiksi. Käytännön toimenpiteinä toimivat jatkuvat roolikohtaiset koulutukset, työpajat ja yhdyshenkilöverkoston ylläpitäminen. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja dokumentointi on osa osaamisen vahvistamista, sillä kokemukseen perustuva tieto täydentää ajan saatossa numeerista dataa ja parantaa päätösten laatua. Kun kulttuuri, osaaminen ja teknologia kehittyvät rinnakkain, voi tiedolla johtaminen muuttua organisaation pysyväksi toimintatavaksi ja lisätä kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja resurssien riittävyyttä.

## 9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 9.1 Rajoitteiden poistaminen

Ensimmäinen kehittämissuositus koskee prosessien ja järjestelmien yksinkertaistamista siten, että raportointi ja tiedonkeruu tukevat arjen työtä eivätkä muodosta ylimääräistä hallinnollista kuormaa. Prosessien kartoitus tulee aloittaa nykytilan systemaattisella kuvaamisella yhdessä projektipäälliköiden kanssa, jossa tunnistetaan päällekkäisyydet ja kohdat, joissa tieto katoaa tai muuttuu epäluotettavaksi. Kartoituksen perusteella määritellään selkeä tavoite siitä mitä tietoa tuotetaan, kuka vastaa sen ylläpidosta ja millä rytmillä päivitykset tehdään. Tekninen integraatio on toteutettava niin, että tiedonsiirto eri järjestelmien välillä tapahtuu luotettavasti ja sen arviointimahdollisuudet säilyvät, jolloin manuaalisen kopioinnin tarve vähenee ja tiedon jäljitettävyys paranee.

Roolien ja vastuiden selkeyttäminen on toinen keskeinen toimenpide rajoitteiden poistamiseksi. Omistajan, projektipäällikön ja toimialojen yhdyshenkilöiden vastuut on kirjattava selkeästi osaksi projektin päätöksentekoprosessia, ja näiden vastuiden tulee näkyä myös projektin johtamisdokumenteissa. Johdon on tuettava muutosta näkyvällä sitoutumisella ja resurssien kohdentamisella, jotta vastuunjako ei jää pelkästään operatiivisen tason hoidettavaksi. Edelleenkehittämisen tukitoimenpiteet on suunniteltava siten, että ne sisältävät roolikohtaiset koulutukset ja käytännön harjoitukset, joissa uudet prosessit testataan ja hiotaan toimintamallin seuraavassa vaiheessa.

### 9.2 Tiedon laadun ja saatavuuden parantaminen

Tiedon laadun ja saatavuuden parantaminen edellyttää yhteisen tietomallin ja käytäntöjen määrittelyä, jotta eri lähteistä tuleva tieto on vertailtavaa ja analysoitavissa. Tietomallin tulee sisältää määrittelyt keskeisille tietoelementeille, niiden semantiikalle ja päivitysrytmeille. Nämä määrittelyt on dokumentoitava organisaation yhteiseen ohjeistukseen. Laadunvarmistus on toteutettava

yhdistämällä automaattiset validointisäännöt ja manuaalinen tarkastus kriittisille tietokentille, jotta sekä tekniset virheet että sisällölliset epä johdonmukaisuudet havaitaan nopeasti ja korjataan järjestelmällisesti.

Tiedon löydettävyyden parantaminen edellyttää projektisalkkujärjestelmän käyttäjäkeskeistä suunnittelua, jossa olemassa olevat raportit ja näkymät hioetaan yhdyshenkilöiden ja johdon kanssa eri päätöksentekotasolle sopiviksi. Strategisella tasolla tarvitaan koontinäkymiä, jotka yhdistävät toiminnan vaikuttavuuden, resurssien käytön ja riskit. Operatiivisella tasolla taas tarvitaan yksityiskohtaisia etenemis- ja resurssiseurantanäkymiä. Projektisalkkujärjestelmän raporttien tulee tarjota porautumismahdollisuudet ja suodattimet, jotta käyttäjä voi siirtyä koontitasolta yksityiskohtiin ilman erillistä tiedonhakua.

### 9.3 Tiedolla johtamisen mallin kehittäminen ja käyttöönotto

Tiedolla johtamisen malli tulee rakentaa yhdessä tietohallinto -yksikön kanssa siten, että se kytkeytyy suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin ja mittarit ohjaavat päätöksentekoa mitattavin keinoin. Mallin tulee kattaa tiedon elinkaaren vaiheet sen keruusta arkistointiin ja määrittellä vastuuhenkilöt kullekin vaiheelle, jotta tiedon omistajuus ja ylläpito pysyvät selkeinä. Tiedolla johtamisen mallin käyttöönotto on toteutettava pilotoiden, jolloin valitut pilottiprojektit toimivat oppimisalustoina ja niiden kokemuksia voidaan hyödyntää järjestelmän ja prosessien jatkuvassa kehittämisessä. (Kasslin, 2024.)

Pilottivaiheen jälkeen laajentaminen on suunniteltava vaiheittain siten, että jokaisessa vaiheessa mitataan vaikutuksia ja tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Johdon sitoutuminen ja näkyvä ohjaus ovat välttämättömiä, koska ilman selkeitä seurantarutiineja ja vastuuttamista uusi toimintatapa jää helposti irralliseksi. Mallin käyttöönoton tueksi on rakennettava koulutusohjelma, joka kattaa sekä teknisen järjestelmäosaamisen että tiedon tulkintaan liittyvän osaamisen, ja koulutuksen tulee sisältää käytännön harjoituksia, joissa analytiikan tuloksia tulkitaan päätöksenteon näkökulmasta. (Kasslin, 2024.)

#### 9.4 Muutoshallinta, kulttuuri ja osaamisen kehittäminen

Kulttuurinen muutos on yhtä tärkeä kuin tekninen toteutus, koska tiedon arvo realisoituu vain silloin, kun henkilöstö osaa ja haluaa käyttää tietoa päätöksenteon tukena. Johto voi edistää kulttuurista muutosta näyttämällä esimerkkiä tiedon käytössä ja asettamalla selkeät odotukset tiedon ylläpidolle. Osaamisen kehittämisen tulee kattaa sekä järjestelmän käyttöön että analytiikan tulkintaan liittyvät taidot ja koulutuksen on oltava jatkuvaa ja roolikohtaista. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja dokumentointi on tärkeä osa osaamisen vahvistamista, koska kokemukseen perustuva tieto täydentää numeerista dataa ja parantaa päätösten laatua.

Muutosviestinnän on oltava suunnitelmallista ja jatkuvaa, ja onnistumisia on tuotava näkyviksi, jotta muutosvastarintaa voidaan lievittää ja sitoutumista kasvattaa. Yhdyshenkilöverkoston ylläpitäminen tarjoaa käytännön tukea toimialoille ja toimii palautekanavana, jonka kautta järjestelmän kehitystarpeet ja tiedon laatuun liittyvät havainnot voidaan kerätä ja priorisoida. Tämä lisää myös kuulluksi tulemisen tunnetta ja luottoa kehityksen kulusta oikeaan suuntaan.

#### 9.5 Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Käyttönoton vaikutuksia on tärkeää seurata systemaattisesti mittaristolla, joka kattaa tiedon laadun, järjestelmän käyttöasteen, päätöksenteon nopeuden ja projektien vaikuttavuuden suhteessa ennakoituihin hyötyihin. Mittareiden avulla voidaan tunnistaa kehityskohteet ja priorisoida jatkotoimenpiteet. Mittaristoa on tarkistettava säännöllisesti organisaation muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Jatkuva arviointi mahdollistaa sen, että organisaatio voi reagoida nopeasti käyttönoton aikana ilmenneisiin rajoitteisiin ja säätää resursseja tarpeen mukaan.

Ehdotettu etenemismalli yhdistää prosessien yksinkertaistamisen, tiedon laadun varmistamisen ja tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistamisen siten, että tekninen kehitys, prosessien muutos ja osaamisen kehittäminen etenevät

rinnakkain. Ensimmäisessä vaiheessa on suositeltavaa käynnistää prosessikartoitus ja valita 2–3 pilottiprojektia, joiden kautta integraatiot, raportointinäkyvät ja koulutuspolut testataan eri toimialoilla. Toisessa vaiheessa on keskityttävä metatietorakenteiden ja automaattisten laadunvalvontaprosessien rakentamiseen, ja kolmannessa vaiheessa analytiikkaa ja ennakoivaa tietoa hyödynnetään strategisessa suunnittelussa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Johdon näkyvä tuki, selkeät vastuukäytännöt ja jatkuva mittaaminen ovat edellytyksiä sille, että kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi tuottaa pitkäjänteisiä ja mitattavia hyötyjä niin kaupungin talouden kuin henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

## 10 YHTEENVETO

Tämä tutkimus osoittaa, että tiedon laatu ja saatavuus ovat ratkaisevia kehittämistoiminnan vaikuttavuuden ja strategisen ohjauksen kannalta. Ennen uudelleenorganisointia hajautuneet järjestelmät ja yksilöriippuvaiset käytännöt heikensivät päätöksenteon perustaa ja hidastivat resurssien kohdentamista. Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi luo tekniset ja prosessuaaliset edellytykset tiedon hallinnan parantamiselle, mutta vaikutus realisoituu vain, jos kehitys kattaa myös osaamisen ja kulttuurin muutoksen.

Tietojohtaminen tukee kehittämistoimintaa silloin, kun tieto on ajantasaista, luotettavaa ja helposti saatavilla sekä kytketty organisaation strategiaan tavoitteisiin. Kehittämistoiminnan rajoitteet liittyivät ennen kaikkea tiedon hajanaisuuteen, epäselviin prosesseihin ja järjestelmien puutteelliseen integraatioon. Uudelleenorganisointi vastaa näihin haasteisiin tarjoamalla yhtenäisen toimintamallin ja keskitetyn tietovarannon, mutta lisäarvon saavuttaminen edellyttää johdon ja muun henkilöstön sitoutumista, selkeitä vastuukäytäntöjä ja jatkuvaa laadunvalvontaa.

Jatkotutkimuksen tarve kohdistuu erityisesti käyttöönoton jälkeiseen seurantaan eli järjestelmän käyttöasteen, tiedon laadun kehityksen ja henkilöstön kokemusten pitkäaikaiseen arviointiin. Lisäksi on tarpeen tutkia, miten ennakoiva analytiikka ja vaikuttavuusmittarit voitaisiin integroida osaksi toimintaa niin, että kehittämistoimenpiteiden vaikutukset voidaan osoittaa luotettavasti ja systemaattisesti. Lisätutkimus voi myös syventää ymmärrystä eri organisaatiotason tiedontarpeiden yhteensovittamisesta, jotta strateginen koonti ja yksikötason operatiivinen ohjaus tukevat toisiaan ilman tarpeetonta byrokratiaa.

## LÄHTEET

Hirvanen, M. (2025). Vaikuttavaa tiedolla johtamista – silta tiedon ja toiminnan välillä. <https://urly.fi/416K>

Jussilainen, M. (2010). Tietojohtaminen ja tietokapitalismi. Informaatiotutkimus, 29(4). <https://journal.fi/inf/article/view/3843>

Kasslin, H., Kivimäki E. & Virta, S. (25.01.2024). Rakenteiden kautta kohti tiedolla johtamisen hyötyjä – julkinen hallinto kaipaa tiedolla johtamisen kokonaiskuvan selkeyttämistä. <https://urly.fi/44da>

Laihonen H & Sinervo L. (2024). Tietojohtaminen ja kestävyuden johtaminen kunnissa. Tietoasiantuntija, 05/2024, 16–17. <https://urly.fi/44d5>

Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.

Listenmaa, J. (24.05.2024). Tiedolla johtamisen termit. Creatido. <https://www.creatido.fi/2024/05/24/tiedolla-johtamisen-termit/>

Montonen, J. (13.02.2024). Tietojohtamisen perusteet ja tietojohtamisen johtaminen [PowerPoint-diat]. <https://urly.fi/44d6>

Partanen, E. (18.04.2023). Tiedolla johtamisen strateginen kehittäminen. <https://urly.fi/44dn>

Rannisto, P., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Harisalo, R., & Leponiemi, U. (2012). Kehittämistoiminta kunnissa: Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Suomen Kuntaliitto. <https://urly.fi/40Vx>

Stenberg, M. (2023). Tietoperusteinen arvonluonti: Tietojohtaminen ja tietöpääoman kehittäminen (Täydennetty ja korjattu painos.). M. Stenberg Consulting Ky.

Toikko, T., Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon (3. painos). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Vilka, H. (2025). Tutki ja kehitä. (6. painos.). Santalahti-kustannus.

## LIITTEET

Kehittämistoiminnan edelleenkehittäminen tietojohdamisen näkökulmasta -kysely

Tämä kysely liittyy organisaation uuden kehittämisen toimintamallin arviointiin ja on osa liiketalouden tradenomitutkinnon opinnäyte-työtä, joka käsittelee tietojohdamisen merkitystä kehittämistoiminnassa.

Kehittämisen toimintamalli otettiin käyttöön 1.10.2025 osana kaupungin johtamisjärjestelmää sisältäen kehittämisen toimintamallin käsikirjan sekä projektisalkkujärjestelmän. Toimintamallin tavoitteena on yhtenäistää toimintatapoja, lisätä läpinäkyvyyttä, tuoda työkaluja arjen tekemiseen ja vahvistaa tiedolla johtamisen kulttuuria organisaatiossa.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä toimintamallin vaikutuksista arjen työhön, päätöksentekoon ja tiedolla johtamiseen. Vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti.

1. Mikä on roolisi organisaatiossa? Valitse parhaiten rooliasi vastaava vaihtoehto. (Arvioi ylhäältä alaspäin)

- Johtaja
- Päällikkö
- Projekti-/hankehenkilöstö
- Konsernipalveluiden henkilöstö
- Jokin muu

2. Pohdi väittämiä koskien aikaa ennen kehittämisen toimitamallia. (Päättyen 30.9.2025)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kehittämistoimintaan liittyvässä päätöksenteossa hyödynnettiin ajantasaista ja laadukasta tietoa.						
Kehittämistoiminnassa tarvittava tieto oli helposti löydettävissä ja saatavilla.						
Kehittämistoiminnan järjestelmät tukivat tiedon hyödyntämistä ja jakamista.						
Kehittämistoiminnan tiedonkulku oli sujuvaa.						
Kehittämistoiminnan roolit ja vastuut tiedon tuottamisessa ja hyödyntämisessä olivat selkeitä.						
Tiedon puutteet tai epäselvyydet hidastivat kehittämistoimintaa.						
Kehittämistoiminnan entiset käytännöt mahdollistivat tulosten seurannan.						

Kehittämistoiminnan prosessit tukivat tiedon hyödyntämistä ja jakamista.						
--	--	--	--	--	--	--

### 3. Lisäkommentit (vapaaehtoinen)

### 4. Pohdi väittämiä koskien aikaa **jälkeen** kehittämisen toimintamallin käyttöönoton. (Alkaen 1.10.2025)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi selkeyttää rooleja ja vastuita.						
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi parantaa tiedon laatua ja saatavuutta.						
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi tukee päätöksentekoa.						
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi tuo lisäarvoa organisaatiolle.						
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi tukee toiminnan priorisointia ja resurssien kohdentamista.						
Kehittämistoiminnan uudelleenorganisointi vahvistaa tiedolla johtamisen roolia organisaatiossa.						

## 5. Lisäkommentit (vapaaehtoinen)

6. Pohdi väittämiä koskien aikaa **jälkeen** kehittämisen toimintamallin käyttöönoton. (Alkaen 1.10.2025)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Minulla on riittävät valmiudet tuottaa/käsitellä/hyödyntää kehittämistoimintaan liittyvää tietoa.						
Kehittämisen toimintamalli helpottaa työni tekemistä.						
Kehittämisen toimintamalli helpottaa tiedon hyödyntämistä työkentelyssäni ja päätöksenteossani.						

## 7. Lisäkommentit (vapaaehtoinen)

8. Minkä koet kehittämisen toimintamallin suurimmaksi vahvuudeksi? (Voit valita useita)

- Päätöksenteon tukeminen laadukkaalla tiedolla
- Selkeät roolit ja vastuut
- Tiedolla johtamisen vahvistuminen
- Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen arjen työssä
- Työkalut helpottavat työskentelyä
- Muu

9. Minkä koet kehittämisen toimintamallin suurimmaksi heikkoudeksi? (Voit valita useita)

- Epäselvät prosessit tai roolit
- Haasteet muutoksen viestinnässä
- Tiedon saatavuuden tai laadun puutteet
- Työkalut vaikeuttavat työskentelyä
- Muu

10. Minkä koet kehittämisen toimintamallin suurimmaksi mahdollisuudeksi? (Voit valita useita)

- Mahdollistaa laajemman sidosryhmäyhteistyön
- Mahdollistaa vaativampien ja laajempien rahoitusten hakemisen ja hyödyntämisen
- Systemaattisen ja johdonmukaisen toimintatavan vahvistaminen
- Toiminnan tehostaminen ja resurssien parempi kohdentaminen
- Tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistaminen
- Muu

11. Minkä koet kehittämisen toimintamallin suurimmaksi uhkaksi? (Voit valita useita)

- Byrokratian lisääntyminen
- Kehittämistoiminnan järjestelmien käyttöönoton mahdolliset haasteet
- Muutosväsymys
- Roolien epäselvyys
- Tiedon väärinkäyttö tai virheellinen tulkinta
- Muu

12. Mikä on sinulle tärkein uudistus? (Voit valita useita)

- Aputyökalu strategian täytäntöönpanoon
- Kehittämistyön tuominen näkyvämmäksi
- Käytännön työkalut arjen tekemiseen
- Päätöksenteon selkeytyminen projektitoiminnassa
- Raportointi
- Toimintatapojen yhtenäistäminen
- Muu

13. Tähän voit rohkeasti jakaa kommentteja, palautetta, kehitysideoita tai muita ajatuksia. Kaikki näkemykset ovat arvokkaita.