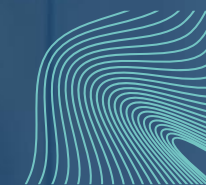




Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa ja kunnissa

Valtiokonttorin selvitykset

Henje Kasslin
Palvelupäällikkö, Valtiokonttori



Agenda

- 1. Valtiokonttorista**
- 2. Mikä tiedolla johtaminen?**
- 3. Selvitykset**
 - Viitekehys**
 - Valtionhallinnon tulokset**
 - Kuntien tulokset**
- 4. Kysymyksiä ja keskustelua**



Valtiokonttorista

- 1** Vastaamme valtion lainanotosta, kassavarojen sijoittamisesta ja valtionvelan riskienhallinnasta.
- 2** Hoidamme valtion työntekijöiden tapaturmakorvauksia. Myönnämme kansalaisille muun muassa sotilasvamma- ja rikosvahinkokorvauksia ja yrityksille koronapandemian aikana kustannustukea. Hallinnoimme valtion myöntämiä lainoja, korkotukia ja valtiontakauksia.
- 3** Ohjaamme valtion konsernilaskentaa, taloushallintoa ja maksuliikettä.

- 4** Tuemme valtion organisaatioita työelämän murroksessa, edistämme tiedolla johtamista ja kehitämme kuntien taloustietopalvelua.
- 5** Palvelemme valtionavustusten hakijoita ja avustuksia myöntäviä valtionapuviranomaisia. Palvelemme EU:n elpymisrahoitusta kanavoivia ministeriöitä ja viranomaisia sekä valvomme elpymis- ja palautumissuunnitelman varojen käyttöä.



Tiedolla johtamisen edistäminen

Julkishallinto tietojohdamisen edelläkävijäksi

Mahdollistamme paremman päätöksenteon tarjoamalla julkisen sektorin reaaliaikaista tietoa päätöksenteon tueksi

Analysoitua tietoa, parempia päätöksiä ja avointa johtamisen kulttuuria

- **Analysointipalvelut valtioneuvostolle**
- **tutkihallintoa.fi**
- **Valtio- ja kuntatiedon rajapintapalvelut**



Analysointipalvelut valtioneuvostolle

Mitä?

- Analysointi- ja raportointipalveluita valtioneuvostolle valmistelun ja päätöksenteon tueksi
- Autamme jalostamaan dataa tiedoksi
 - Valtion yhteisistä tiedoista
 - Kuntien- ja hyvinvointialueiden taloustiedoista
 - Asiakkaiden substanssiaineistoista

Kenelle?

- Ministeriöille (virastoita palvelee Palkeet palvelukeskus)







Kategoria	1	2	3	4	5
Tasavertaisuus	4	14	39	21	
Taloudellisen kestävyyden, esim. julkisen varojen kestävä käyttö	4	17	26	16	
Musiikin mahdollistava uusi teknologia ja tietämys	8	15	26	20	
Asiakkaat ja kansalaisten tarpeet ja odotukset	11	24	24	13	
Tutkimukset ja analyysit	14	20	21	11	
Ekologisen kestävyyden, esim. ilmastonmuutoksen vastustaminen	1	11	17	22	17
Sosiaalisen kestävyyden, esim. sukupolven välisen tasa-arvon	2	25	15	17	4
Terveystieteiden ja hyvinvoinnin	4	19	18	22	14
Uusi lausumien ja päätösten tekeminen, joka edellyttää osallistamista tai mahdollistaa muutoksen	4	12	15	24	11



Mikä on analyysiportaali?

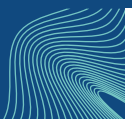
Valtiokonttori tarjoaa analysointi- ja raportointipalveluita valtioneuvostolle valmistelun ja

Tutustu toimeksiantoihin

Tarkastele eri hallinnonaloille aiemmin toteutettuja toimeksiantoja.

Tee toimeksianto

Tee uusi toimeksianto tai kysy aiemmin toteutetuista analyyseistä.



Tutkihallintoa.fi

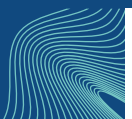
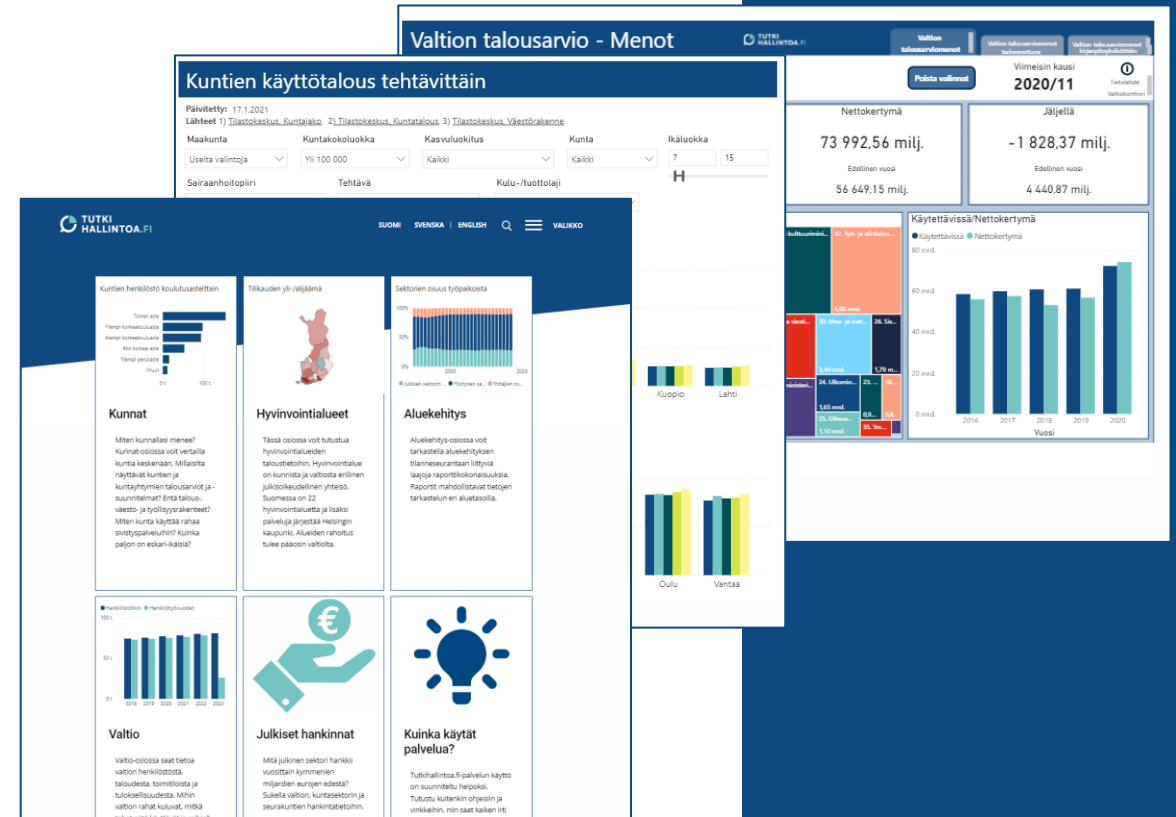
Yhteinen hallinnon tietojen jakelukanava kaikkien käyttöön

Mitä?

- Visuaalisia raportteja koottuina sekä Valtiokonttorin hallussa olevista että avoimista tietolähteistä
- Avoimia rajapintoja valtion yhteisiin tietoihin ja kuntatalouteen

Kenelle?

- Kansalaiset, media, päätöksentekijät, kunnat, valtion virkamiehet jne.



Valtion ja kuntien talous

Valtion taloushallinnon ohjaus ja kehittäminen

- Yhtenäisyys, oikeellisuus, tuottavuus
- Valtion tilinpäätös
- [Tutkihallintoa.fi/valtio](https://tutkihallintoa.fi/valtio)

Kuntien, kuntayhtymien ja hyvinvointialueiden talous

- Tietojen kerääminen ja jakaminen
- [Tutkihallintoa.fi/kunnat](https://tutkihallintoa.fi/kunnat)

Avoimet rajapinnat

- www.tutkihallintoa.fi/avoimet-rajapinnat/



Tiedolla johtaminen

Mitä: Tiedon aktiivista ja systemaattista hyödyntämistä päätöksenteon ja toiminnan pohjana

Tavoite: Päätöksenteko ja toiminta perustuu oikeaan, ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon

Tiedon tuottaminen & Tiedon hyödyntäminen

Analytiikan työvälineet

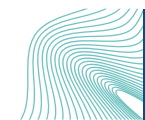
Datan hallinta

Eri roolien tietotarpeet

Organisaation taidot/kyvykkyydet

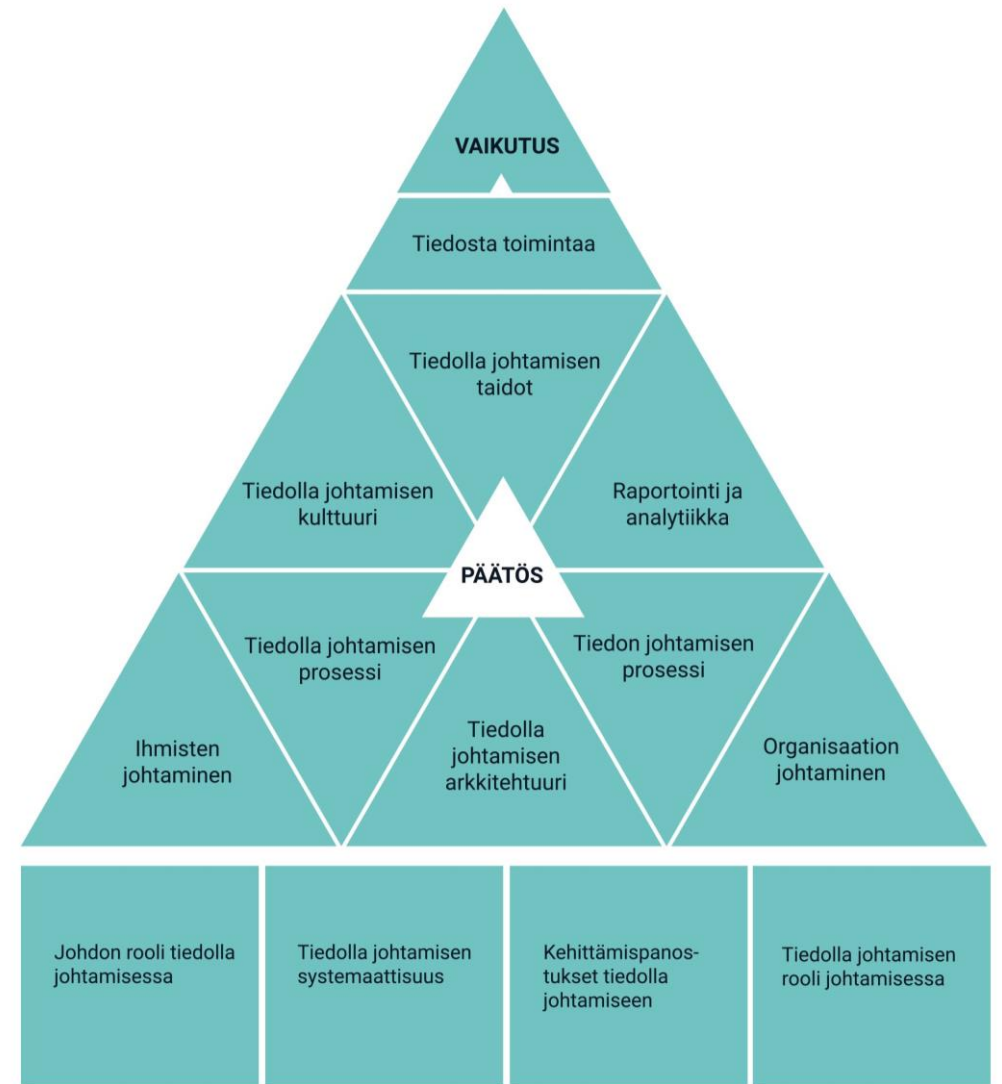
Organisaatiokulttuuri

...



Tiedolla johtamisen nykytilan selvittäminen

Tavoitteena ymmärtää julkisen hallinnon tiedolla johtamisen nykytilaa kehittämisen tueksi sekä muodostaa toistettava malli tämän arviointiin tulevaisuudessa



Valittu selvitysmalli

Tiedolla johtamisen kypsyysanalyysi

Kypsyysanalyysi pyrkii tarjoamaan systemaattisen työkalun kehittämisen tueksi

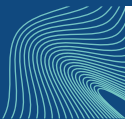
- Nykytilan kuvaaminen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen viitekehyksen osa-alueiden kypsyystasojen perusteella
- Tiedon keruu koko organisaation laajuisesti

Creatidon kypsyysanalyysi muokattuna julkisen hallinnon kontekstiin

- 5 kypsyystasoa
- **Kysely** tiedon hyödyntäjille (koko henkilöstö)
 - Taustakysymykset, 57 likert-asteikollista kysymystä, kolme avointa kysymystä
- **Työpajat** tiedolla johtamisen vastuuhenkilöiden kanssa



Valtionhallinnon selvitys



Valtionhallinnon selvitys: otos ja aikataulu

Tiedon keruu syksyllä 2022

Otos: 8 organisaatiota neljältä hallinnonalalta (LVM, MMM, OKM ja VM), siten että mukana oli sekä ministeriö että virasto

- liikenne- ja viestintäministeriö
- maa- ja metsätalousministeriö
- opetus- ja kulttuuriministeriö
- valtiovarainministeriö
- Ilmatieteen laitos
- Luonnonvarakeskus
- Museovirasto
- Valtiokonttori

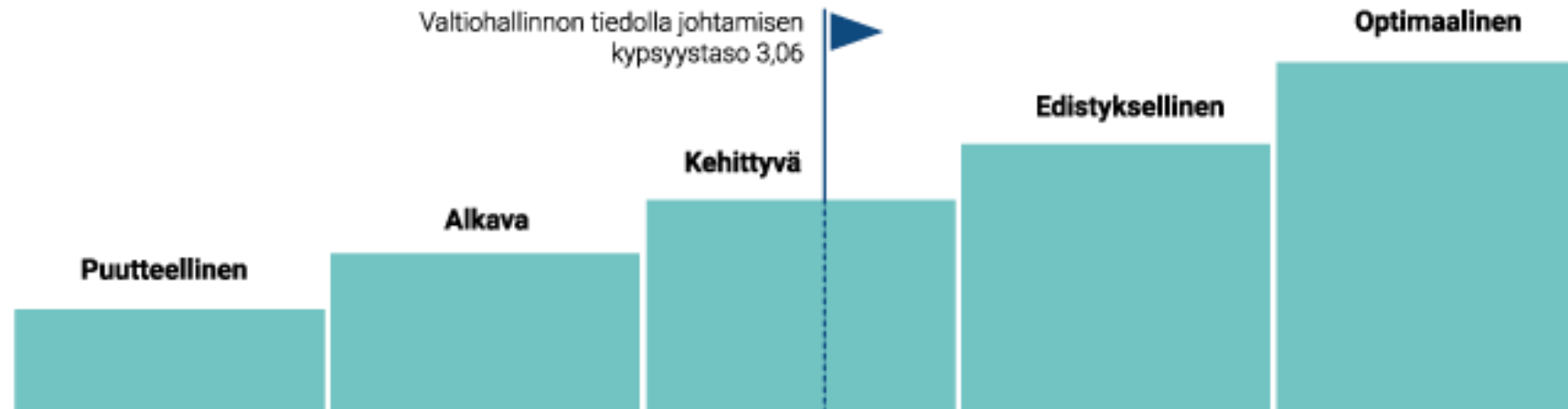
Kysely: tiedon hyödyntäjien näkemykset

- 676 vastausta
- Organisaatiokohtaiset vastausprosentit 8-40%

Kaksi työpajaa:

- tiedolla johtamisen vastuuhenkilöitä
- tiedolla johtamisen rakenteiden nykytilan jäsentäminen ja kehityskohteiden tunnistaminen

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyystaso



- Organisaatiokohtaisesti hieman vaihtelua, 2,88-3,27 välillä
- Virastoissa kypsyystaso oli keskimäärin hieman korkeammalla kuin ministeriöissä
- Ylimmän johdon ja esihenkilöiden vastaukset koko kyselyn keskiarvoa korkeammat (3,27)

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen kypsyystaso osa-alueittain

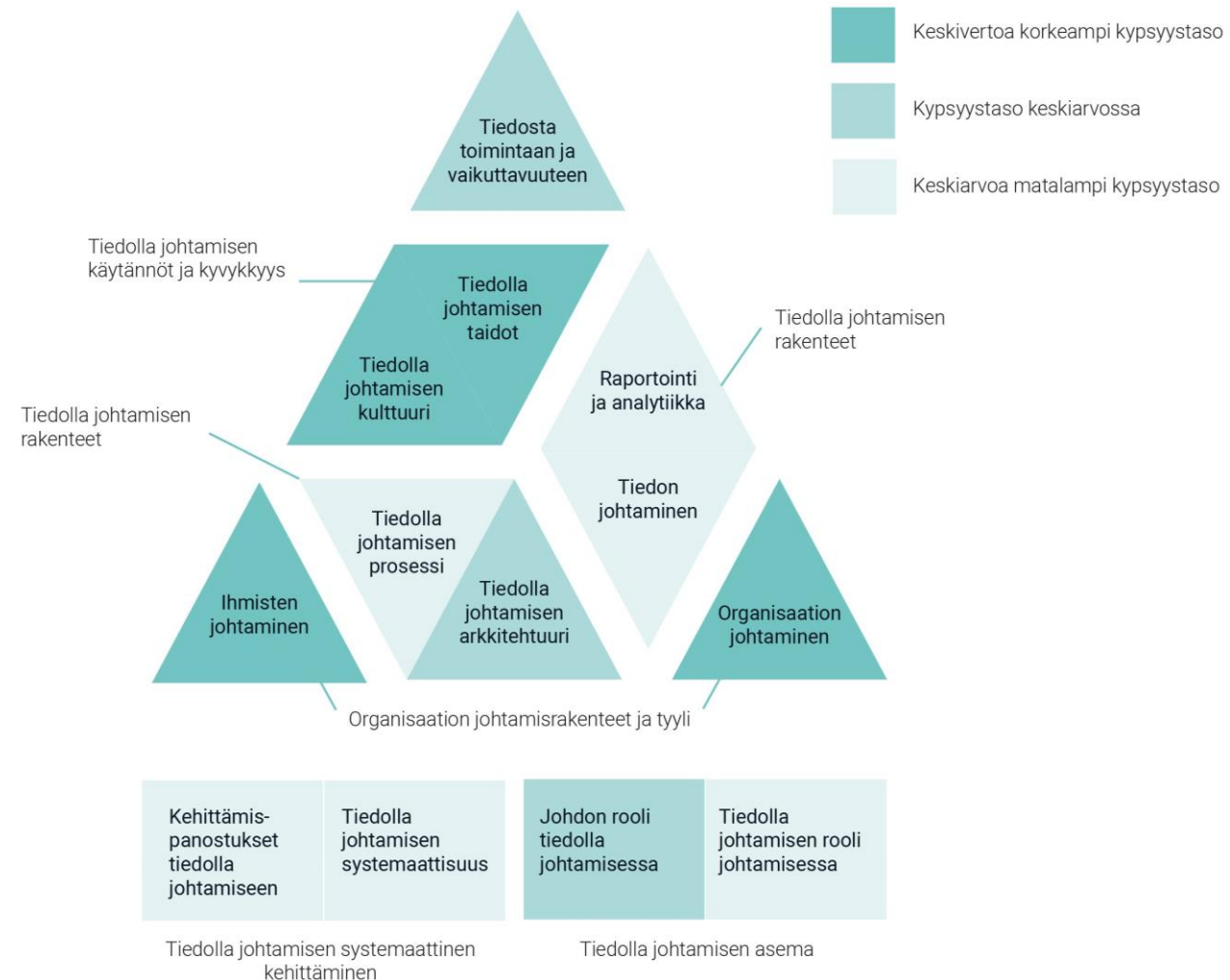
Osa-alueiden kypsyystasot vaihtelivat 2,52–4,00 välillä

Keskiarvoa matalammalla

- tiedolla johtamisen rooli johtamisessa
- tiedolla johtamisen systemaattisuus
- kehittämispanostukset tiedolla johtamiseen
- tiedolla johtamisen prosessi
- tiedon johtaminen
- raportointi ja analytiikka

Keskiarvoa korkeammalla

- organisaation johtaminen
- ihmisten johtaminen
- tiedolla johtamisen taidot
- tiedolla johtamisen kulttuuri



Tiedolla johtamisen nykytilaa valtiorhallinnossa

Tiedolla johtamisen johtaminen

22,2 % vastaajista tunsi oman organisaationsa tiedolla johtamisen tavoitteet.

Ei yhteistä käsitystä tai käsitteistöä tiedolla johtamisesta (11,5% koki olevan)

Kokemus oli, että kehittäminen painottuu enemmän järjestelmien kehittämiseen kuin osaamisen kehittämiseen

41,6 % arveli organisaationsa johdon olevan sitoutunut tiedolla johtamisen keittämiseen

Tiedon johtamisen rakenteet

Vain 19,4 % vastaajista koki käytettävissä olevien analyytikkipalveluiden olevan riittäviä tiedolla johtamisen tarpeisiinsa

Eri lähteistä tietojen tarkastelu, käyttö ja hyödyntäminen koettiin koko valtiorhallinnossa heikoksi

Tiedon laadussa tunnistettiin haasteita

Tiedolla johtamisen käytännöt

Kokemus oli, että tietoa hyödynnetään aktiivisesti ydintoiminnan ja kehittämisen tukena

Tietotarpeiden systemaattista kartoittamista ei toteuteta

Mittaamisessa tunnistettiin haasteita

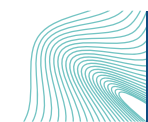
Vain 18,1 % vastaajista koki vastualueellaan olevan vakiintuneet käytännöt hiljaisen tiedon jakamiseksi.

Tiedolla johtamisen mahdollistajat

Hyvä ihmisten ja organisaation johtaminen tukee tiedolla johtamista

Reilu puolet tunnisti organisaatiossaan yhteisen tahtotilan ja innostuksen hyödyntää tietoa.

Datanlukutaitoja pidettiin sangen hyvänä



Kehittämiskohteita valtionhallinnossa

Tiedolla johtamisen johtaminen

Tiedolla johtamisen kokonaiskuvan jäsentäminen, yhteisen käsityksen ja käsitteistön muodostaminen

Tiedolla johtamisen strategian luominen ja vastuiden määrittäminen

Johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen

Tiedon johtamisen rakenteet

Tietotarpeiden selvittäminen ja tarvelähtöinen raportoinnin kehittäminen

Tietojärjestelmien määrän hallittavuus, tietojen yhdistelemisen helpottaminen

Tiedon laadun parantaminen (kirjauskäytänteet, ajantasaisuus)

Tiedolla johtamisen käytännöt

Prosessien ja toimintamallien tunnistaminen, kuvaaminen ja hyvien käytänteiden jakaminen

Toistettava prosessi tietotarpeiden kartoittamiseen

Mittaamisen tavoitteiden täsmentäminen (mittarien yhteys strategiaan, tietoon reagoinnin toimintamallit)

Tiedolla johtamisen mahdollistajat

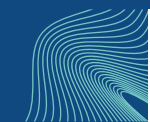
Tiedolla johtamisen tahtotilan ja arvojen määrittäminen (kulttuurin kehittämisen tueksi)

Tiedolla johtamisen taitojen kehittämissuunnitelma





Kuntien selvitys



Kuntien selvitys: otos ja aikataulu

Tiedon keruu keväällä 2023

Otos: 11 kuntaa ja kaupunkia eri puolilta Suomea.

Satunnaisotanta, reunaehdolla että 80 % suurimpien 55 kunnan joukosta, jotka edustavat lähes 80 % Suomen väestöstä

- Suuret kaupungit: Jyväskylä, Rovaniemi, Tampere, Turku
- Seutukunnat: Nurmee, Rauma, Savonlinna
- Kehyskunnat: Asikkala, Järvenpää, Kangasala, Salo

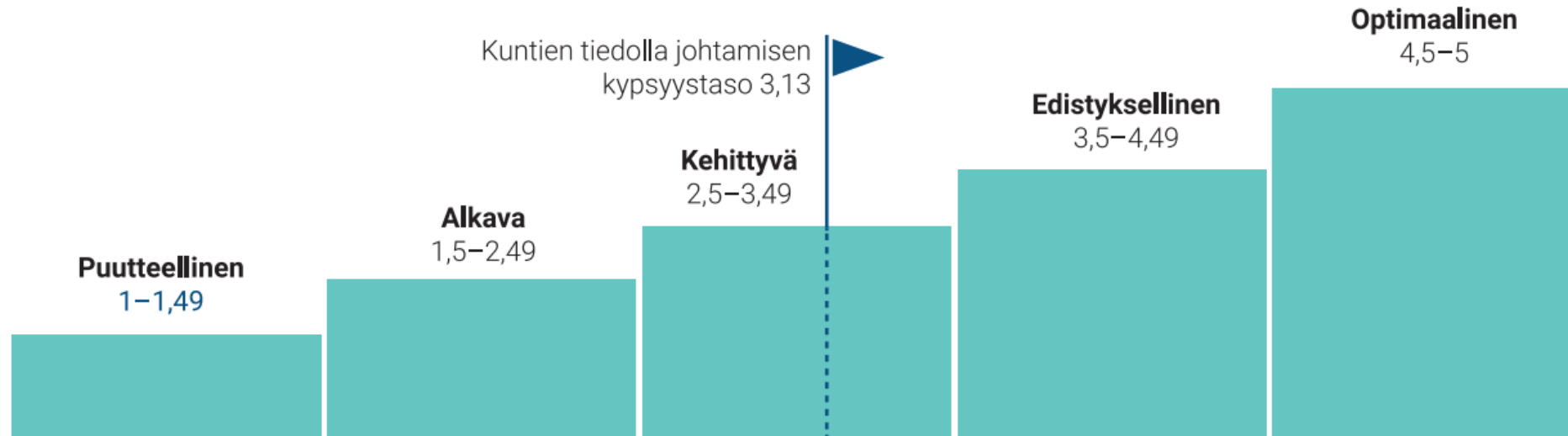
Kysely: tiedon hyödyntäjien näkemykset

- 1290 vastausta
- Organisaatiokohtaiset vastausprosentit 1,6-75,7% (riippuen kyselyn kohdentamisesta)

Kaksi työpajaa:

- tiedolla johtamisen vastuuhenkilöitä
- tiedolla johtamisen rakenteiden nykytilan jäsentäminen ja kehityskohteiden tunnistaminen

Kuntien tiedolla johtamisen kypsyytaso



- Osallistuneiden organisaatioiden kypsyytasot vaihtelivat 2,90–3,42 välillä
- Kehyskunnat (3,19), suuret kaupungit (3,16), seutukaupungit (3,01)
- Johto (3,46), esihenkilöt (3,32), asiantuntijat (3,05)

Kuntien tiedolla johtamisen kypsyystaso osa-alueittain

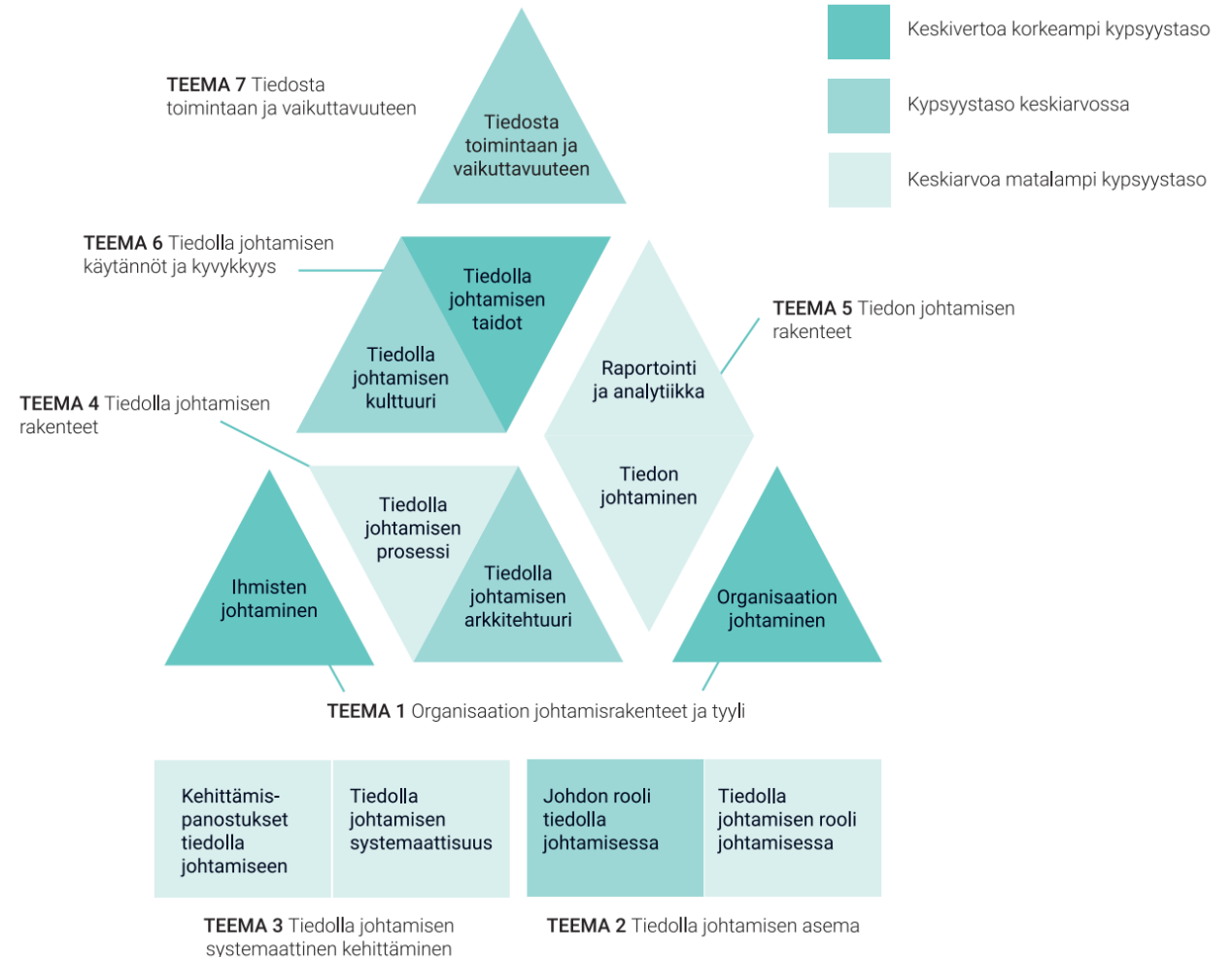
Osa-alueiden kypsyystasot vaihtelivat 2,75–3,97 välillä

Keskiarvoa matalammalla

- tiedolla johtamisen systemaattisuus
- tiedolla johtamisen rooli johtamisessa
- kehittämispanostukset tiedolla johtamiseen
- tiedon johtaminen
- raportointi ja analytiikka

Keskiarvoa korkeammalla

- ihmisten johtaminen
- organisaation johtaminen
- tiedolla johtamisen taidot



Tiedolla johtamisen nykytilaa kunnissa

Tiedolla johtamisen johtaminen

14,5% vastaajista mielsi organisaatiossa olevan yhteinen käsitys tiedolla johtamisesta

Tiedolla johtaminen nousee monissa kunnissa esiin osana organisaation strategiaa, mutta tiedolla johtamisen tavoitteita ei ole määritetty tarkemmalla tasolla

Tiedolla johtamisen vastuissa ja rooleissa on epäselvyyttä monissa kunnissa.

Tiedon johtamisen rakenteet

Raportoinnin kehittämistä tapahtuu kunnissa, mutta vain 16 % vastaajista koki analytiikkapalveluiden vastaavan tiedolla johtamisen tarpeisiin

Kunnissa raportoinnin painopiste on menneen raportoinnissa, eikä ennakkointiin ole vielä juurikaan analytiikkaratkaisuiden tarjoamia keinoja.

Eri lähteistä peräisin olevien tietojen tarkastelu, käyttö ja hyödyntäminen nousi esiin selkeänä haasteena kuntien tiedon johtamisessa. Tällä hetkellä vain 15,2 % koki tämän olevan vaivatonta.

Tiedolla johtamisen käytännöt

Tietoa on saatavilla erittäin hyvin kunnissa. Haasteena on enemmänkin oikea-aikainen ja kohdennetun tiedon saatavuus

30 % vastaajista uskoi mittareiden vaativan kehitystä, jotta mitattaisiin oikeita asioita oikealla tavalla

Kunnissa kaivattiin selkeämpiä toimintamalleja tiedon hyödyntämiseen ja toiminnallistamiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen

- Esim. 42,2 % vastaajista koki, ettei poikkeaviin tuloksiin reagoimiseksi ole selkää ja toimivaa toimintamallia.

Tiedolla johtamisen mahdollistajat

Esihenkilötyö luo vahvan pohjan kuntien tiedolla johtamisen kehittämislle

53,9 % koki omassa organisaatiossaan olevan yhteinen tahtotila, halu ja innostus hyödyntää tietoa

59,3 % arvioi datanlukutaitonsa hyvälle tasolle ja koki pystyvänsä sujuvasti tutkimaan, hyödyntämään ja tulkitsemaan tietoa

Kehittämiskohteita kunnissa

Tiedolla johtamisen johtaminen	Tiedon johtamisen rakenteet	Tiedolla johtamisen käytännöt	Tiedolla johtamisen mahdollistajat
<p>Tiedolla johtamisen kokonaisarkkitehtuurin kuvaaminen ja yhteisen ymmärryksen kasvattaminen mm. koulutuksin</p> <p>Tiedolla johtamisen strategian/ tiekartan laatiminen</p> <p>Tiedolla johtamisen johtamisen toimintamalli ja organisoituminen</p> <p>Johdon aktiivinen osallistuminen ja esimerkillä johtaminen</p>	<p>Tieto- ja raportointitarpeiden kartoittamiseen toistettavan toimintamallien luominen</p> <p>Tiedon/datan hallintamallin laatiminen tukisi paremman ymmärryksen muodostumista organisaatiossa käytössä olevasta datasta ja järjestelmistä</p> <p>Tiedon laadun parantaminen yhdessä mm. yhtenäistämällä kirjauskäytänteitä</p>	<p>Selkeämmät toimintamallit tiedon hyödyntämiseen ja toiminnallistamiseen sekä poikkeaviin tuloksiin reagoimiseksi</p> <p>Mittariston systeemisyyden ja mittareiden yhteys strategiaan, jotta näiden pohjalta ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan.</p>	<p>Tiedolla johtamisen kulttuurin tahtotilan ja arvojen määrittäminen</p> <p>Enemmän keskusteluita tiedon merkityksestä, tuloksista ja toimenpiteistä</p> <p>Tiedolla johtamisen taitojen kehittämissuunnitelma</p>



Mahdollisia jatkoaskelia

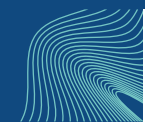
Selvityksen
toteuttaminen
hyvinvointialueille

Selvityksen toistaminen
muutaman vuoden
kuluttua vertailutiedon
saamiseksi

Kysymyspatteriston
avaaminen?



Kysymyksiä ja keskustelua





Kiitoksia!

Selvitykset ovat luettavissa Valtiokonttorin verkkosivuilta
www.valtiokonttori.fi/julkaisut/julkaisuja-julkishallinnon-palveluista

