

## Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa

Väliraportti 26.10.2018

Riikka-Leena Leskelä

Ira Haavisto

Antti Rissanen

Micke Lindh

Valtteri Laasonen

Samuli Manu

Tommi Ranta

Nina Helander

Aki Jääskeläinen

Virpi Sillanpää

Paulus Torkki

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	3
2	Uudistuksen luomia velvoitteita maakuntien tietojohdantiselle .....	3
3	Käsitteet ja menetelmät .....	6
3.1	Tietojohdantisen monet käsitteet .....	6
3.2	Aineisto ja menetelmät .....	7
4	Tilannekuva-analyysi maakunnista .....	8
4.1	Maakuntien tavoitteet ja tunnistetut tarpeet tietojohdantiselle .....	10
4.2	Resurssit .....	12
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	13

## 1 Johdanto

Sote- ja maakuntauudistuksessa Suomeen luodaan 18 maakuntaa, uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne, palvelut ja rahoitus sekä siirretään maakunnille uusia tehtäviä. Merkittävin muutos nykyiseen on jako hallinnon kolmeen tasoon. Jatkossa Suomen julkinen hallinto järjestetään kolmella tasolla, jotka ovat valtio, maakunta ja kunta. Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutukset riippuvat olennaisesti siitä, miten maakunnat onnistuvat järjestämisvastuunsa toteuttamisessa. Tehtävien menestyksekkäs suorittaminen ja sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteiden toteuttaminen edellyttää tiedon hyödyntämistä osana maakuntien johtamista ja palvelutuotannon ohjaamista.

Tällä hetkellä maakuntien tarvitsema tieto sijaitsee hajallaan eri toimijoiden tietojärjestelmissä: tietoja on kuntien tietojärjestelmissä (esim. perustason sote-palvelut ja lomituspalvelut), kuntayhtymien järjestelmissä (esim. peruspalvelukuntayhtymien, erikoissairaanhoidon ja erityishuoltopiirien tiedot) sekä kansallisissa järjestelmissä (esim. työvoimapalveluiden tiedot). Uudistuksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että eri tietojärjestelmissä olevat tiedot ovat maakunnan käytettävissä ja mahdollistavat sille laissa asetettujen tehtävien hoitamisen.

Sirpaleisten järjestelmien yhtenäistämisen lisäksi uudistuksessa tavoitellaan tietoon perustuvan johtamisen vahvistamista osana johtamisjärjestelmää, tietojohdamisen osaamisen ja resurssien vahvistamista maakunnissa sekä tietojen analysoinnin välineiden ja alustojen kehittämistä. Tämä tutkimus vastaan osaltaan tähän tietotarpeeseen kartoittamalla maakuntien tietojohdamisen valmiuksia ja nykytilaa sekä maakuntien tavoitteita ja suunnitelmia tietojohdamiselle. Lisäksi tutkimuksessa luodaan tietojohdamisen kypsyysmalli, jonka mahdollistaa tietopohjan, tiedon jalostamisen ja johtamisjärjestelmän arvioinnin suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimushankkeen tarkempana tavoitteena selvittää, mitä tietoa maakunnat keräävät ja jalostavat huomioiden kansalliset, palveluiden järjestäjän sekä palveluiden käyttäjien tarpeet. Tutkimuksessa selvitetään myös maakuntien tietojohdamisen teknologisia tavoitteita ja ratkaisuja eli miten ne keräävät, siirtävät ja yhdistävät tietoa. Lisäksi tavoitteena on kuvata se, miten tietoa on suunniteltu käytettävän maakunnan johtamisessa ja sen toiminnan tukena.

Tämän väliraportti kuvaa maakuntien tietojohdamisen valmistelun tilaa keväällä ja syksyllä 2018. Yksi hankkeen keskeisistä tehtävistä on ollut laatia tilannekuva maakuntien tietojohdamisen suunnitelmista sekä siitä, miten tietojohdaminen toimintatapana ja ylipäättänsä terminä maakuntien valmistelijoiden keskuudessa ymmärretään. Nykytilaa esitetään kappaleessa 3.

## 2 Uudistuksen luomia velvoitteita maakuntien tietojohdamiselle

Uudistuva lainsäädäntö luo uusia vaatimuksia maakuntien tietojohdamiselle. Suoria vaatimuksia maakuntien tietojohdamiselle asettaa vahvistuva, tietoon pohjautuva valtion ohjaus, jonka pyrkimyksenä on varmistaa kansallisesti asetettujen tavoitteiden toteutuminen niin palveluiden

kustannustehokkuudessa, asiakkaiden yhdenvertaisuudessa kuin asiakaslähtöisyydessä. Toimiakseen valtion ohjaus tarvitsee tuekseen yhtenäisen ja vertailukelpoisen tietopohjan maakuntien toiminnasta, joka Suomesta tällä hetkellä, tilasto- ja rekisteritietotuotannon peruseräraportointia lukuun ottamatta, puuttuu. Kesällä 2018 loppuraporttinsa jättäneen Järjestämisen tietomalli -hankkeen (Valtioneuvosto 2018) mukaan vain muutaman maakunnan tietotuotanto on nykyisellään kykeneväinen tuottamaan tarvittavia tietoja vaatimusten mukaisella aikasyklillä. Nykytilaan verrattuna maakunnat joutuvatkin tekemään merkittäviä uudistuksia koko tietotuotannon prosessiinsa, jotta tietopohjan ajantasaisuus, kattavuus ja luotettavuus tukisivat uudistuksen niiden toiminnalle asettamia vaatimuksia.

Valtionohjauksen lisäksi uudistuva lainsäädäntö asettaa maakunnille uusia tehtäviä ja niihin liittyviä tietotarpeita. Yksi merkittävimmistä suunnitelluista uudistuksista on järjestäjän ja tuottajan erottaminen, joka luo uusia tarpeita tietojohtamiselle erityisesti palveluiden järjestäjälle. Maakuntien strategista roolia järjestäjänä on huomioitu säättämällä järjestämislaissa maakuntien velvoitteesta laatia taloutensa ja toimintansa suunnittelua ja johtamista varten maakunta- ja palvelustrategiat.

Mahdollisen valinnanvapauslain voimaantulon myötä monipuolistuva palveluntuottajaverkosto asettaa haasteita muun muassa tiedon keruulle ja tiedon yhteismitallistamiselle. Uusia tietojohtamisen tarpeita syntyy uusien palveluntuotantomallien (suoran valinnan palvelut, asiakasseteli ja henkilökohtainen budjetti) myötä. Järjestäjän on kyettävä seuraamaan, että palveluiden tuotanto vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin ja että palveluketjut ovat sujuvia. Palveluiden valintaan liittyvän päätöksenteon tueksi asiakkaille on välitettävä nykyistä kattavammin ja monipuolisemmin tietoa esimerkiksi palveluiden saatavuudesta ja asiakaskokemuksesta.

Rahoituslaki muuttaa maakuntien rahoituksen menoperusteisesta tarveperusteiseen ja asettaa niille budjettirajoitteen, jolla pyritään hillitsemään menokehitystä. Myös tämä luo maakunnille uusia tietotarpeita. Rahoituksen tarveperusteisuus merkitsee maakunnille aiempaa joustamattomampaa rahoitusta, jolloin niiden on kyettävä ennalta varautumaan kehittyvään palvelutarpeeseen. Menokehityksen hillitseminen luo maakunnille painetta löytää toiminnastaan mahdollisia kustannussäästöjä: maakunnalle ei riitä tieto pelkistä kustannuksista ja niiden kohdentumisesta, vaan myös kustannusten juurisyihin tulee päästä kiinni.

Maakuntien onnistuminen uudistuksen jalkauttamisessa on suurelta osin kiinni niiden kyvyssä käyttää tietoa toimintansa tukena. Maakuntien tietojohtamisen valmiuksia on tuettu useassa kansallisessa hankkeessa, joista keskeisimmät on listattu taulukossa 1. Näiden hankkeiden lisäksi VM:n johtama Maakuntatieto-ohjelma toimii tietojohtamiseen liittyvien hankkeiden koordinoivana hankkeena. Taulukkoon koottujen keskeisten hankkeiden lisäksi valtakunnallisesti on myös käynnissä erilaisia tietojohtamiseen kytkeytyviä (ministeriöiden) työryhmiä, joita ei tähän ole koottu.

**Taulukko 1.** Uudistuvan lainsäädännön myötä maakunnille syntyvät uudet tietotarpeet ja keskeisimmät kansalliset hankkeet, joilla näihin pyritään vastaamaan. Hankkeiden osalta sulkuihin on merkitty hankkeesta vastaavat tahot.

Lainsäädännön aikaansaama muutos	Muutoksen synnyttämät uudet tietotarpeet	Kansalliset aiheeseen liittyvät hankkeet
<b>Vahvistuva tietoon pohjautuva valtion ohjaus</b>	Valtakunnallisesti yhtenäinen seurantamittaristo	Maakuntatieto-ohjelma (VM), KUVA-ryhmä (STM, THL), Minimitietosisältöjen määrittely (THL), Kasvupalvelujen tiedolla johtamisen projektin indikaattorityö (TEM ja KEHA-keskus), aluekehittämisen tilannekuvamittaristo (TEM)
	Tietopohjan ja sitä tukevan tietotuotannon vertailukelpoisuuden varmistaminen	Sote-tietopohjan kehittämishanke (THL)
	Valtakunnallisten toimijoiden tietojohdamisen työnjako ja tehtäviä tukevat tietojärjestelmäratkaisut	Maakuntatieto-ohjelma (VM), Valtakunnallisten toimijoiden tietojärjestelmäratkaisujen työnjako ja arkkitehtuuri (STM), Yhteinen tiedon hallinta (YTI) -hanke (VM), SOTE-tietojohdamisen toimeenpanohanke (STM).
<b>Järjestäjän ja tuottajan erottaminen</b>	Maakunnan palvelutuotannon seuranta ja ohjaaminen	MOHJU (VNK, NHG), Valinnanvapauden tiedon-hallintapalvelut (Kela), KaPa/Suomi.fi (VM, VRK), Kasvupalvelujen tiedolla johtamisen projekti (TEM ja KEHA-keskus), Järjestäjien työkalut JTCRM/ JTBI (Vimana), SOTE-tietojohdamisen toimeenpanohanke (STM)
	Järjestämistehtävään tarvittava tieto	Sote-tietopaketti (Sitra, STM), SOTE-tietojohdamisen toimeenpanohanke (STM), Sote-järjestämisen tietomalli (STM, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, SoteDigi)
	Järjestämistehtävään tarvittavat tietotekniset työkalut	Maakuntien tietojohdamisen ratkaisukokonaisuus MaTi-hanke (Vimana), Maakunnan tiedolla johtamisen tietojärjestelmäratkaisujen esiselvitys (STM, Uusimaa), Järjestäjän digipalvelut järjestämistehtävässä (VM, Uusimaa, Keski-Suomi)
	Maakuntastrategian, palvelustrategian ja palvelulupauksen laadinta	-
<b>Palveluiden integraatio</b>	Organisaatorajat ylittävä yksilötasoon yhdistettävän tiedon kulku	Maakuntatieto-ohjelma (VM), KaPa/Suomi.fi (VM, VRK), UNA (Pirkanmaa), Kanta-palvelut (STM, THL, Kela), Kasvupalvelujen tiedolla johtamisen projekti sekä henkilö- ja yritysasiakkaiden asiakaspalvelu- ja asiakkuudenhallintaratkaisut (TEM ja KEHA-keskus), Maakuntien yhteiset verkkosisällöt (VRK), SOTE-tietojohdamisen toimeenpanohanke (STM)
<b>Asiakkaan valinnanvapauden mahdollistaminen</b>	Valinnanvapausinstrumenttien hinnoittelu (SV-kannustinmalli, asiakasseteli, HeBu)	Palveluseteli- ja valinnanvapauskokeilut (THL, Kela ja Sitra)
	Asiakkaan päätöksentekoa tukeva tiedon välitys	KaPa/Suomi.fi (VM, VRK), OmaKanta (STM, THL), Kasvupalvelujen tiedolla johtamisen projekti sekä Työmarkkinatori (TEM ja KEHA-keskus)
<b>Tarveperusteinen rahoitus</b>	Palvelutuotannon mukauttaminen ennakoivasti palvelutarpeeseen (rahoituksen joustamattomuus)	Maakuntatieto-ohjelma (VM), Maakuntien rahoituksen riittävyyden arviointimalli (VM)
<b>Menokehityksen hillitseminen</b>	Osoittavien mittareiden lisäksi selittävien mittareiden luominen säästökohteiden tunnistamiseksi	Sote-järjestämisen tietomalli (STM, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, SoteDigi)

## 3 Käsitteet ja menetelmät

### 3.1 Tietojohdamisen monet käsitteet

Tietojohdaminen on tietoyhteiskunnan johtamisparadigma, joka on erikoistunut tietoon liittyviin johtamiskysymyksiin. Tietojohdaminen voidaan nähdä eräänlaisena kattokäsitteenä, joka koostuu tietämyksenhallinnan, organisaation oppimisen, tietohallinnon, aineettoman pääoman ja liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueista, jotka linkittyvät myös perinteisiin tutkimusalueisiin, kuten tietojärjestelmä- ja johtamistieteisiin. Tietojohdaminen pyrkii vastaamaan tieto- ja palveluyhteiskunnan johtamishaasteisiin mm. seuraavien kysymysten kautta: 1) Miten tiedosta luodaan arvoa? 2) Miten toimintaa johdetaan tiedon avulla? 3) Millaisilla välineillä johtamista tuetaan, miten välineitä hyödynnetään? (perustuen Laihonon ym. 2013).

Eräs tapa jakaa tietojohdamisen sisältöä suomalaisessa keskustelussa on erottaa tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Laihonon ym. 2013). Tiedon johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi uuden tiedon luontia sekä tietovarastojen ja virtojen hallintaa. Se on selvästi tietojärjestelmäpainotteisempi kuin tiedolla johtaminen. Tiedon johtaminen on lähellä englanninkielistä käsitettä ”information management”. Tiedolla johtamisen käsite liittyy toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa. Tiedolla johtamisen käsitettä käytetään usein strategisena käsitteenä ja laajemmin, sisältäen kaikki tietojohdamisen osa-alueet. Tiedolla johtamisen englanninkielinen vastine voisi olla ”knowledge-based management”. Tämän selvityksen pohjana tiedolla johtaminen nähdään 1) tiedon hyödyntämisenä päätöksenteon tukena sekä 2) tiedon saattamisena osaksi päätöksentekoprosessia. Tiedolla johtaminen koetaan olevan olennainen osa niin strategista, taktista kuin operatiivistakin päätöksentekotasoa.

<p><b>Käsitys tietojohdamisesta</b> Maakuntien käsitys tietojohdamisesta on ryhmitelty tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamiseen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tiedolla johtaminen</b> -Tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena sekä tiedon saattamista osaksi päätöksentekoprosessia. Koetaan olevan olennainen osa niin strategista, taktista kuin operatiivista päätöksentekotasoa             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ” Tietojohdaminen on strategista toimintaa”</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Tiedon johtaminen</b> -Miten tietoa hankitaan, varastoidaan, siirretään, suojataan, hyödynnetään? Ymmärretään lähinnä raportointityönä             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ” Kokonaisuuteen kuuluvat tietojärjestelmät, tietoaltaat, ICT-laitteet, raportointi”</li> </ul> </li> </ul>
---	---

**Kuva 1.** Käsitys tietojohdamisesta

Tilannekuvan luomisen yhteydessä analysoitiin myös maakuntien käsityksiä siitä, miten ne tietojohdamisen ymmärtävät (kuva 1). Ymmärryksen mittaamisessa käytettiin kolmijakoa välillä 1) Tietojohdamisesta ei ole yhtenäistä käsitystä maakunnan valmistelijoiden välillä – tietojohdaminen esiintyy valmistelijoiden puheissa, mutta sen merkitys ei ole monellekaan selvä, 2) Tietojohdaminen ymmärretään ensi sijassa järjestelmävetoisena tiedon johtamisena eli kaikkena sellaisena, mikä liittyy tiedon raportointiin ja tietojärjestelmiin ja 3) Tietojohdaminen tarkoittaa strategisempaa tiedon

hyödyntämistä osana laajempaa päätöksentekoa (tiedolla johtaminen) ja tämä näkemys on keskeisten valmistelijoiden yhteisesti jakama.

### 3.2 Aineisto ja menetelmät

Maakuntien tietojohdamisen tilannekuvaa selvitettiin puhelinhaastattelemalla keväällä 2018 jokaisesta maakunnasta vähintään yhtä tietojohdamisen valmistelussa keskeisessä asemassa olevaa henkilöä. Haastateltujen henkilöiden joukossa oli maakuntien muutosjohtajia, tietohallintojohtajia, strategia-, kehitys- ja tukipalvelujohtajia, tietojohdamisen projektipäälliköitä ja valmistelijoita sekä ICT-asiantuntijoita. Yhteensä keväällä 2018 haastateltiin 34 eri henkilöä. Alkusyksystä tehtiin vielä päivityskierros kaikkiin maakuntiin, jolla selvitettiin, oliko valmistelun tilanne muuttunut kevästä. Lista kaikista haastatelluista löytyy liitteestä A. Haastattelujen lisäksi maakuntien tietojohdamisen tilannekuvaa selvitettiin maakuntien itsensä dokumentoimilla tietojohdamisen suunnitelmissa, tiekartoilla ja esiselvityksillä. Näitä suunnitelmia kerättiin julkisista lähteistä sekä pyydettiin luottamuksellisesti maakuntien valmistelijoilta. Suunnitelmia löydettiin sekä saatiin suoraan maakunnilta eri tasoissa noin joka toisesta maakunnasta. Valmistelun keskeneräisyyden (ja osaan dokumenteista liittyvän luottamuksellisuuden) vuoksi dokumentit eivät ole tämän raportin liitteenä.

Tietojohdamisen suunnitelman tasoa tarkasteltiin suunnitelmien valmiusasteen kautta. Haastateltavilta kysyttiin, oliko maakunnalla suunnitelma tietojohdamiselle, ja missä vaiheessa suunnitelma mahdollisesti oli (kuva 2). Tietojohdamisen valmistelun nykytila ja suunnitelmat pohjautuvat vuoden 2018 kevään (maalis-huhtikuu) ja alkusyksyn (elo-syyskuu) aikana muodostuneeseen kuvaan.

<p><b>Tietojohdamisen suunnitelma</b></p> <p>Onko maakunnalla olemassa dokumentoitu suunnitelma siitä, miten tietojohdamista viedään maakuntatasolla eteenpäin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Valmis tai lähes valmis suunnitelma</b> tarkoittaa dokumentoitua tietojohdamisen etenemissuunnitelmaa, jossa on kuvattu mm. tietojohdamisen tavoitetila, siihen tarvittavat resurssit, roolit ja vastuut sekä tietotekniikka- ja analytiikkaratkaisut tai niiden ehdotukset             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Tietojohdamisesta tehty ensin esiselvitys, jonka perusteella valmisteltu tietojohdamisen etenemissuunnitelma"</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Ei ole valmistelussa tai olemassa olevaa suunnitelmaa:</b> maakunnan valmistelutyössä ei ole vielä juurikaan keskitetty tietojohdamiseen eikä sille ole tarkempia suunnitelmia tai aikatauluja             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Ei ole olemassa dokumentoitua suunnitelmaa tietojohdamisesta, ei vielä edes tämän aikataulua."</li> </ul> </li> </ul>
--	--

**Kuva 2.** Tietojohdamisen suunnitelman valmiusaste

Haastatteluiden sekä tietojohdamisen dokumenttien pohjalta analysoitiin maakuntien tietojohdamisen valmistelun etenemistä ja siihen liittyviä suunnitelmia, maakuntien tämänhetkisiä käsityksiä tietojohdamisesta ja sen merkityksestä maakunnassa.

Tietojohdamisen suunnitelmien lisäksi haastatelluilta valmistelijoilta tiedusteltiin maakunnan tietojohdamisen valmisteluun kohdistamista resursseista. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia uusia tietojohdamisen tarpeita he olivat omassa maakunnassaan tunnistaneet. Näitä vastauksista johdettuja vaatimuksia tietojohdamiselle esitellään luvussa 4.1.

## 4 Tilannekuva-analyysi maakunnista

Maakunnat ovat edenneet tietojohdamisen valmistelussa ja suunnittelussa eri tahtiin. Haastatteluiden ja dokumenttianalyyseiden perusteella jokaisessa maakunnassa tiedostettiin tietojohdamisen keskeisen merkitys uuden maakunta- ja sote-rakenteen hallinnassa sekä ohjauksessa. Tästä huolimatta erot tietojohdamisen valmistelussa maakuntien välillä olivat isoja: osassa maakunnista tietojohdamista oli lähdetty päämäärätietoisesti kehittämään omana kokonaisuutenaan heti valmistelun alkumetreillä, kun taas osassa maakuntia tietojohdamisen valmistelun resursointi oli vähäistä ja tietojohdamisen tavoitteiden määrittely sekä asettelu vielä kesken.

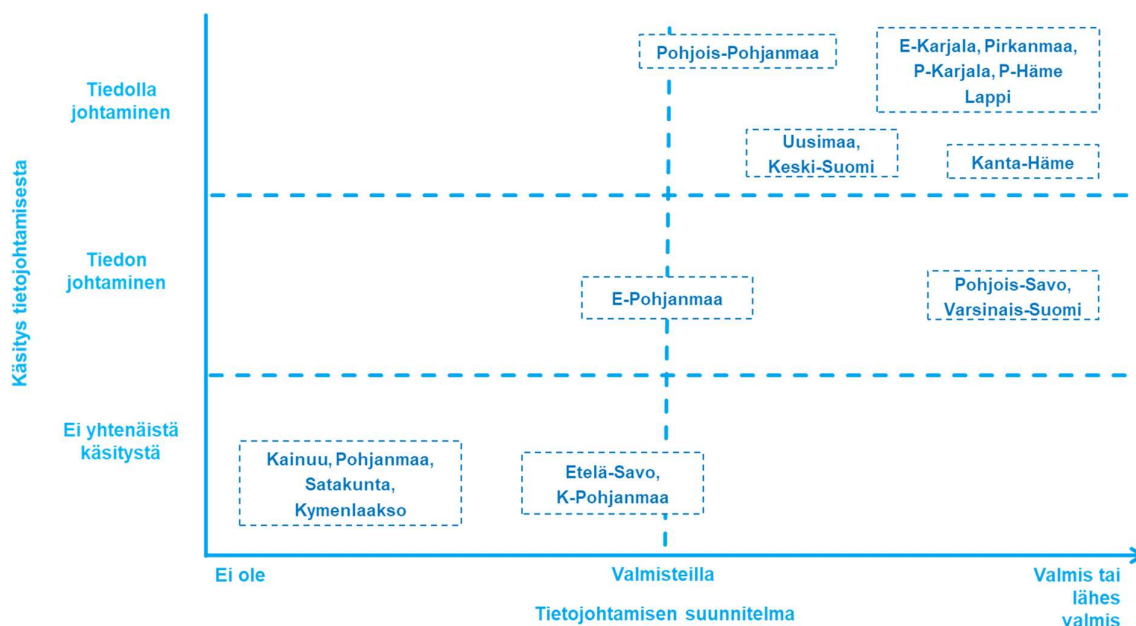
Kuvassa 3 on esitetty alustava tietojohdamisen tilannekuva ja maakunnan sisäisesti jakama käsitys tietojohdamisen sisällöstä. Kuvan vaaka-akselilla maakunnat on luokiteltu sen mukaan, missä valmisteluvaiheessa niiden tietojohdamisen suunnitelmat ovat (kuva 2), sekä miten ne ymmärtävät tietojohdamisen käsitteen.

Yksi selittävä tekijä maakuntien välisiin eroihin löytyi erilaisista lähtökohdista, joista maakunnat olivat tietojohdamisen valmistelun aloittaneet. Osassa maakunnissa sote-palvelut ovat kuntayhtymän vastuulla ja palveluintegraatio toteutettu jo ainakin joiltain osin (mm. Etelä-Karjala, Kainuu, Pohjois-Karjala, Päijät-Häme, Keski-Pohjanmaa). Tietojohdamisen valmistelussa oli monesti pyritty hyödyntämään sote-palveluista vastaavan kuntayhtymän olemassa olevia tietojohdamisen käytäntöjä, rakenteita ja tietopohjaa. Tältä osin tietojohdamisen valmistelun ja suunnittelun aloittaminen on ollut helpompaa kuin monessa sellaisessa maakunnassa, joissa valmiita rakenteita ei ole (mm. Pohjanmaa). Toisaalta kuntayhtymämalli ei aina ollut taustalla tietojohdamisen suunnitelmien pitkällä olemisesta (mm. Kainuu, Keski-Pohjanmaa). Lisäksi monessa pitkälle edenneessä maakunnassa tietojohdamisen valmistelu oli pitäytynyt lähinnä sote-kokonaisuudessa. Sote-painotuksen taustalla oli usein se, että alueen sairaanhoitopiireissä tai kuntayhtymissä monet tietojohdamisen keskeiset toiminnot (mm. ICT-ratkaisut) sekä käytännöt (mm. miten tietoa systemaattisesti hyödynnetään operatiivisella, taktisella ja strategisella päätöstopella) ovat jollain tasolla olleet jo toiminnassa.

Suurimmalla osalla maakunnista oli tietojohdamisen jalkauttamiselle jonkin asteinen dokumentoitu suunnitelma valmisteilla (kuva 3). Suunnitelmien kypsyydessä maakuntien välillä oli kuitenkin merkittäviä eroja: jossain maakunnissa suunnitelmat olivat pitkällä ja niiden sisältämät valmisteluvaiheet jo toteutuksessa, kun taas osassa maakuntia suunnitelmat olivat vielä hyvin varhaisessa vaiheessa eikä juuri mitään oltu dokumentoitu. Pidemmälle ehtineissä suunnitelmissa maakunnat olivat analysoineet omaa tietojohdamisensa nykytilaa (esim. miten tietojohdamista on toteutettu kuntayhtymässä tai sairaanhoitopiirissä), asettaneet tietojohdamiselle uusia maakunnan näkökulmasta keskeisiä tavoitteita, määrittäneet keinoja, miten nämä tavoitteet saavutetaan (mm. järjestäjän tietotarpeiden määrittely, liikelaitoksen ja muun tuotannon johtaminen tiedolla) sekä määrittäneet tai valinneet keskeisiä työkaluja tietojohdamiselle (mm. mittareita ja tietojärjestelmiä).



Suunnittelussa vain vähän edenneet maakunnat perustelivat omaa tilannettaan muun muassa sillä, että valmistelussa oli haluttu odottaa tietojohdamiseen liitoksissa olevia kansallisia päätöksiä (mm. Vimaan tarjoamat ratkaisut sekä STM:n eri työryhmien loppuraportit). Lisäksi osa haastatelluista perusteli alkuvaiheessa olevaa valmistelua ja suunnitelmia sillä, että uudistukseen liittyvän lainsäädännön sisältö ja ylipäätään koko monialaisen maakunnan toteutuminen oli epävarmaa. Tietojohdamisen valmisteluun liittyisi tällöin riski turhasta työstä, jonka takia vahvaa ennakointia valmistelun tässä vaiheessa oli pyritty välttämään.



**Kuva 3.** Tilannekuva maakuntien tämänhetkisestä käsityksestä tietojohdamisesta sekä tietojohdamisen suunnitelmien valmiusasteesta syksyllä 2018. Lähteet: Tietojohdamista maakunnissa suunnittelevien henkilöiden haastattelut ja maakuntien dokumentoidut tietojohdamisen suunnitelmat.

Haastatteluiden ja dokumenttianalyysin perusteella maakunnissa, joissa tietojohdamisen suunnitelmat olivat pisimmällä, käsitys tietojohdamisesta oli niin ikään pisimmälle viety (kuva 3).

Maakunnat, joissa tietojohdamisen käsitys oli kokonaisvaltaisin ja joissa sen toteuttamiseen liittyvä suunnitelma oli valmis tai lähes valmis (Etelä-Karjala, Pirkanmaa, Pohjois-Karjala Päijät-Häme ja Lappi), maalina oli ajantasainen tietopohja, jota kaikki eri toimijat (poliitikot, virkamiehet, palveluntuotanto ja asiakkaat) pystyisivät päätöksissään hyödyntämään. Merkittävänä erona nykypäivän käytäntöihin (esimerkiksi kuntayhtymissä tai sairaanhoitopiireissä) korostettiin olevan sen, että monessa suunnitelmassa painotettiin tiedon reaaliaikaista luonnetta verrattuna menneisyyteen katsovaan raportointiin. Tässä yhteydessä tavoitteena oli hyödyntää muun muassa ennakoivan analytiikan ja keinoälyn tarjoamia ratkaisuja

Niissä maakunnissa, jossa tietojohdamisen suunnitelma oli valmisteilla, tietojohdamisen valmistelua oli kyllä edistetty jonkin verran, mutta valmisteluissa oltiin tähän mennessä priorisoitu muita maakunnan kannalta keskeisiä asioita (mm. maakuntastrategiaa ja konsernirakennetta). Usein näissä maakunnissa oli kuitenkin haluja viedä tietojohdamisesta eteenpäin, mutta esteeksi oli saattanut muodostua muun muassa osaavien henkilöiden löytäminen.

Tietojohdamisen suunnittelussa alkuvaiheessa olevien maakuntien (Kainuu, Pohjanmaa, Kymenlaakso) tilanteen taustalla olivat hyvin pitkälti samat syyt mitä edellä mainituilla maakunnilla. Tietojohdamisen keskeinen asema uuden maakunnan toiminnassa kyllä tiedostettiin, mutta sen valmistelua ei nähty maakunnan näkökulmasta ensisijaisena. Edellytyksenä tietojohdamisen valmistelun aloittamiselle nähtiin se, että maakunnan sisällä tuli ensin muodostaa yhtenäinen käsitys siitä, mitä tietojohdamisella maakunnassa tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan ratkaista.

Kaiken kaikkiaan valtakunnallisen valmistelun etenemistä pidettiin suurimmassa osassa maakuntia keskeisenä maakunnallisen valmistelun etenemiseen vaikuttavana tekijänä. Vaikka valtakunnallisen valmistelun katsotaan tuottaneen hyödyllisiä lähtökohtia ja pohjatietoa (esim. sote-tietopaketit ja järjestäjän tietomallit), on se myös monilta osin hidastanut maakunnissa tehtävää työtä, koska osassa maakuntia on haluttu odottaa kansallisten tulosten ja ratkaisujen valmistumista ennen omia päätöksiä. Tämä korostuu erityisesti uudistuksen kannalta ratkaisevien päätösten venymisenä. Maakuntien mukaan esimerkiksi Vimaan ja SoteDigin rooli valmistelun kokonaisuudessa ei ole monissa yhteyksissä selkeä ja valmistelun kokonaisuus näyttäytyy maakuntiin joiltain osin sekavana.

Maakuntien suhteessa kansalliseen valmisteluun oli myös poikkeuksia. Muutamit maakunnat (mm. Pohjois-Karjala, Pohjois-Pohjanmaa, Pirkanmaa, Uusimaa ja Keski-Suomi) ovat olleet tiiviisti mukana valtakunnallisen tason hanketyössä ja ovat näin ollen toimineet valmistelun etulinjassa myös kansallisesti. Tämän on koettu antavan eväitä myös alueelliseen valmistelutyöhön. Länsi- ja lounaisrannikon maakunnissa tietojohdamisen valmistelua oli tehty myös yhteistyössä.

#### 4.1 Maakuntien tavoitteet ja tunnistetut tarpeet tietojohdamiselle

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, millaisia tavoitteita tietojohdamiselle oli maakuntien valmistelutyössä asetettu sekä mitä uusia tarpeita valmistelussa oli huomioitu. Tietojohdamisen tavoitteilla tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä tietojohdamisen toimintamallia ja tavoitetasoa, jonka maakunnat olivat itselleen hahmotelleet. Tulosten perusteella konkreettisia tavoitteita tietojohdamiselle olivat asettaneet ennen kaikkea ne maakunnat, joiden tietojohdamisen suunnitelmat olivat pisimmällä.

Yhteistä asetetuille tavoitteille oli se, että tietojohdaminen haluttiin jalkauttaa jokaiselle päätöksenteon tasolle; sen ei tullut olla vain ylimmän strategisen johdon asia, vaan myös taktisen ja operatiivisen tason työkalu.<sup>1</sup> Tähän liittyi keskeisesti se, että maakunnan keräämästä tiedosta oli

---

<sup>1</sup> Strategisella tasolla tarkoitetaan tässä maakunnan ylintä johtoa, joka vastaa pitkän aikavälin toiminnasta ja kehittämisestä, taktisella tasolla taas keskijohtoa ja operatiivisella tasolla päivittäistä päätöksentekoa

voitava muodostaa yhteinen ja ehjä tietopohja, jota kunkin toimijan oli mahdollista katsella omasta roolistaan käsin (esim. maakunnan vaaleilla valitut poliitikot, virkamiehet, palvelutuotannosta vastaavat sekä asiakkaat eli kansalaiset). Tavoitteissa puhuttiin myös siitä, että käytettävissä olevan tiedon tuli olla reaaliaikaista ja sen avulla oli voitava laatia ennusteita muun muassa väestön palvelutarpeen ja palvelutarjonnan kehityksestä. Tiedon saamisen ja sen avulla tapahtuvan päätöksenteon tulee olla nopeaa: maakunnan tulisi pystyä määrittämään ja päivittämään omasta perustehtävästään sekä strategiastaan johdettuja tietotarpeita lyhyessä ajassa.

Haastatteluiden perusteella kartoitettiin myös sitä, mikä oli maakuntien näkemys alimmasta tavoitetasosta eli niistä asioista, joihin tietojohtamisella tuli vähintään pystyä vaikuttamaan maakunnan toiminnan käynnistyessä. Tässä keskeisimpänä asiana haastatteluissa nähtiin maakunnan talouden seuranta ja tietojohtamisen avulla tehtävä maakunnan tulosohjaus. Tätä perusteltiin sillä, että koska valtio rahoittaa yleiskatteellisen ja erillisrahoituksen turvin maakuntien toiminnan, maakunta tarvitsee sen omiin tehtäviin liittyviä kustannustietoja nopealla sykkeellä varmistakseen ennalta määrätyn rahoituksen riittävyyden.

Maakuntien valmistelijoiden haastatteluissa esiin nostamat uudet tarpeet on esitetty taulukossa 2 ja ne on jaettu tietojohtamisen prosesseja mukailleen kolmeen eri kokonaisuuteen: A) tiedon keruu ja varastointi, B) tiedon jalostaminen ja C) tiedon käyttö johtamisessa ja suunnittelussa.

**Taulukko 2.** Maakuntien haastatteluissa esiin nostamat järjestäjän uudet tietotarpeet (suluissa niiden maakuntien määrä, jotka ovat nostaneet esille ko. tarpeen). Lähteet: Tietojohtamista maakunnissa suunnittelevien henkilöiden haastattelut ja maakuntien dokumentoidut tietojohtamisen suunnitelmat.

A) Tiedon keruu ja varastointi	B) Tiedon jalostaminen	C) Tiedon käyttö johtamisessa ja suunnittelussa
1. Tiedon kerääminen yhteen paikkaan (13)	1. Järjestäjän ja tuottajan kannalta tarpeellisen tiedon erottaminen (14)	1. Maakunnan strategian toteutumisen seuranta (13)
2. Tietojärjestelmäkentän harmonisointi ja päivitys (10)	2. Raportointivälin lyhentäminen (tiedon ajantasaisuus) (10)	2. Rahojen riittämisen seuranta (12)
3. Kirjaamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen (8)	3. Olennaisen tiedon esiin nostaminen ja visualisoiminen helposti ymmärrettäväksi (10)	3. Tiedon tuottaminen organisaation eri tasoille (strateginen, taktinen, operatiivinen) (11)
4. Yksityisiltä tuottajilta tiedon kerääminen (6)	4. Laadun- ja vaikuttavuuden arvioiminen (10)	4. Järjestämisvastuun alaisten palveluiden seuraaminen yhtenä kokonaisuutena (7)
5. Asiakastytyväisyyssiedon kerääminen (5)	5. Selittävien mittareiden luominen (7)	5. Lisääntyvät raportointi-velvollisuudet valtiolle (7)
6. Tiedon yhteismitallistaminen (5)	6. Eteenpäin katsovien analyysien tekeminen (ennakointi) (6)	6. Palveluntuottajien ohjaaminen ja seuranta (7)
7. Tietopohjan laajentaminen (erityisesti muiden kuin sote-palveluiden osalta) (3)	7. Tiedon jalostamiskäytäntöjen systematisointi (5)	7. Alueellinen vertailu (sekä sisäisesti maakunnissa että maakuntien välillä) (5)
8. Ulkoisten tietovarantojen hyödyntäminen (3)	8. Väestön palvelutarpeen arviointi (4)	8. Asiakkaalle välitettävät tiedot (4)

Maakuntien vastauksissa korostuivat ennen kaikkea järjestäjänä olemisen kannalta välttämättömät tietotarpeet, kuten esimerkiksi tarve tietopohjan yhtenäistämiseksi, tietotuotannon uudistaminen vaatimusten mukaiselle tasolle sekä järjestäjän kannalta relevantin tiedon esiin nostaminen. Monissa

maakunnissa ajateltiin, että käsitteiden, viitekehysten ja mittaristojen tulee olla yhdenmukaisia kaikkialla Suomessa. Tämä mahdollistaa vertailukelpoisen ja luotettavan tietopohjan rakentamisen. Myös tietotarpeet maakunnan uutta aiempaa strategisempaa roolia varten nousivat haastatteluissa toistuvasti esiin, joka tosin osittain selittynee sillä, että haastattelujen aikaan strategian valmistelutyö oli maakunnilla parhaillaan käynnissä.

#### 4.2 Resurssit

Haastatteluissa selvitettiin, millaisilla resursseilla tietojohdamista valmisteltiin ja suunniteltiin maakunnissa. Kuvassa 4 maakunnat on jaettu neljään ryhmään sen mukaan, miten paljon resursseja niillä on haastatteluiden aikaan ollut käytettävissä tietojohdamisen valmisteluun ja miten tietojohdamisen valmistelu niissä oli organisoitu. Järjestäytyneimmässä maakunnissa tietojohdamisen valmistelu oli kiinteä osa koko maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelua ja sillä oli myös yksi tai useampi ainoastaan sen parissa työskentelevä työryhmä ja valmistelija. Lisäksi tietojohdamisen kehittäminen tapahtui poikkihallinnollisesti ja yhteistyössä muiden valmisteluryhmien (ennen kaikkea ICT-työryhmän) kanssa. Maakunnista vajaa puolet (7kpl) katsottiin kuuluvaksi tähän ryhmään. Merkittävin ero kahden järjestäytyneimmän ryhmän välillä oli lähinnä siinä, että toiseksi järjestäytyneimmässä ryhmässä tietojohdamisen valmistelun katsottiin olevan hieman vähemmän koordinoitua ja läpileikkaavaa suhteessa maakunnan muihin uudistuksen valmisteluryhmiin.

Tietojohdamiseen ei suoraan kohdistettuja resursseja	Hajautunut tietojohdamisen kehittäminen	Tietojohdamisella oma työryhmä + vastuuvastuuvalmistelija	Tietojohdamisen keskeinen osa maakunnan valmistelutyötä oman resurssin ja työryhmien kautta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojohdamisen suunnittelua ja kehittämistä ei vielä toteuteta maakunnassa koordinoitusti</li> <li>ICT-järjestelmien kehittäminen kulkee omana ja erillisenä kokonaisuutena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojohdamisella oma valmistelutyöryhmä, mutta ei kuitenkaan suoria henkilöstöresursseja</li> <li>Tietojohdamisen työryhmä toimii suurelta osin erillään muista keskeisistä valmistelutyöryhmistä (mm. ICT-työryhmä)</li> <li>Tietojohdamisen suunnittelussa ei juuri yhteistä koordinaointia ryhmien välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojohdamisen kehittäminen jokapäiväistä toimintaa</li> <li>Tietojohdamiselle on 1 tai useampi työryhmä + oma projektipäällikkö tai valmistelija</li> <li>Tietojohdamisen työryhmän työ osaltaan koordinoitua ICT-ryhmän kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojohdamisen kehittäminen jokapäiväistä toimintaa</li> <li>Tietojohdamisella on yksi tai useampi työryhmä + ainakin yksi oma projektipäällikkö tai valmistelija</li> <li>Tietojohdamisen työryhmä(t) toimii jatkuvassa yhteistyössä mm. ICT-työryhmän kanssa</li> </ul>
Kainuu, Pohjanmaa, Kymenlaakso	Satakunta, Etelä-Savo, Varsinais-Suomi, Uusimaa, Keski-Pohjanmaa	Pohjois-Savo, Keski-Suomi, Kanta-Häme,	Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Karjala, Pirkanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, Päijät-Häme, Lappi

**Kuva 4.** Tietojohdamisen valmistelun resurssit ja organisoituminen maakunnissa. Lähteet: Tietojohdamista maakunnissa suunnittelevien henkilöiden haastattelut

Kolmannessa ryhmässä olevissa maakunnissa tietojohdamisella oli usein oma valmistelutyöryhmänsä, mutta ei kuitenkaan siihen suoraan kohdistettuja henkilöstöresursseja, kuten tietojohdamisen

projektipäällikköä tai valmistelijaa. Erona kahteen edelliseen ryhmään oli myös se, että tietojohdamista suunniteltiin ja valmisteltiin vielä pitkälti erillään muusta valmistelutyöstä. Lisäksi näissä maakunnissa tietojohdamisen valmistelu oli monesti hyvin varhaisessa vaiheessa verrattuna organisoituneempiin ja enemmän resursoituihin maakuntiin. Haastatteluiden aikaan osa maakunnista ei ollut vielä allokoinut tietojohdamiseen ja sen valmisteluun juurikaan resursseja (neljäs ryhmä). Näissä maakunnissa oltiin edetty ICT-järjestelmien kehittämisessä, mutta varsinaisen tietojohdamisen ympärille ei suunnittelu- ja valmistelutyötä oltu vielä juurikaan organisoitu.

Vaikka maakunnille on suhteellisesti samat valmisteluresurssit käytössään, osa maakunnista on kasvattanut tietojohdamisen resursointia nykyisissä organisaatioissa (erit. sairaanhoitopiirit). Tämä on tukenut maakunnallisen tietojohdamisen valmistelua. Resurssoinnissa on myös huomioitava, etteivät kaikki maakunnat lähde valmistelussa samalta tasolta, vaikka niillä on samat isot kysymykset ja tietotarpeet ratkaistavana, oli maakunta sitten iso tai pieni.

On myös huomioitava, että resursointi ei ole kaikissa maakunnissa pelkästään rahakysymys, vaan se kytkeytyy myös rekrytoinnin ja kyvykkyyden kysymyksiin. Haastattelujen mukaan joissain maakunnissa tietojohdamisen resurssoinnissa oli pitkälti kyse siitä, etteivät ne saa hankittua tarvittavaa osaamista ja oikeita henkilöitä valmistelun tueksi. Valmistelurahoituksella rahoitettaviin pätkätöihin ja projekteihin ei ole välttämättä helppo saada vaadittavaa osaamista ja liikkuvaan junaan hyppääminen valmistelussa on haasteellista. Mikäli henkilö taas irrotetaan nykyisistä perusorganisaatioista maakunta- ja soteuudisuuden valmistelutöihin, niin kahden tehtävän samanaikainen hoitaminen ei välttämättä näyttäyty houkuttelevalta. Lisäksi valmistelutyö vaatii perusteellista perehtymistä ja koulutusta sekä laajojen kokonaisuuksien haltuun ottoa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### **Tietojohdamisen valmistelu ja suunnittelu on edennyt eri maakunnissa eri tahtiin**

Tietojohdamisen valmistelu ja suunnittelu on edennyt eri maakunnissa hyvin eri tahtiin. Yhtenä syynä on maakuntien erilaiset lähtötilanteet tietojohdamisen ja sen prosessien suunnittelussa. Pääsääntöisesti pisimmällä ovat maakunnat, joissa tietojohdamista on jo entuudestaan kehitetty kuntayhtymän (mm. Eksote ja Etelä-Karjala, Siun Sote ja Pohjois-Karjala), sairaanhoitopiirin (mm. LSHP-Lappi) tai innovatiivisen kaupungin (mm. Oulu ja Pohjois-Pohjanmaa, Tampere ja Pirkanmaa) toimesta. Yhteistä näille maakunnille on se, että tietojohdaminen on alusta asti ollut keskeinen ja läpileikkaava osa kokonaisvalmistelua. Lisäksi pisimmällä olevat maakunnat eivät ole lähteneet miettimään tietojohdamisen kokonaisuutta puhtaalta pöydältä, vaan ne ovat pyrkineet hyödyntämään maakunnan sisällä jo olemassa olevia tietojohdamisen rakenteita. Maakunnissa, joissa tietojohdamisen valmistelu on alkuvaiheessa (mm. Kainuu, Pohjanmaa) tietojohdamisesta oli kyllä keskusteltu ja sen tärkeys jollain tasolla tiedostettu, mutta valmistelussa ja sen resurssoinnissa muita asioita on priorisoitu. Se, miten kokonaisvaltainen käsitys maakunnan valmistelijoilla on tietojohdamisesta, on yhteydessä tietojohdamisen valmistelun

ja suunnittelun kypsytyteen. Pisimmällä olevien ja hitaasti liikkeelle lähteneiden maakuntien ero tietojohdamisen valmistelussa on kasvanut ajan myötä.

#### Tietojohdamisen tarkempien tavoitteiden määrittely on maakunnissa vielä kesken

Maakunta- ja sote-uudistuksen myötä maakunnilla on merkittävässä määrin valtaa siinä, minkälainen palvelutarjonta niiden alueelle muodostuu ja miten palvelut tullaan järjestämään. Näiltä osin maakunnan on myös pystyttävä määrittämään omat tietotarpeensa, joilla se pystyy palvelutuotantoa (ja -kysyntää) ohjaamaan. Tietotarpeiden ja sitä myöten tietojohdamisen tarkempien tavoitteiden määrittely on maakunnissa vielä kesken. Pisimmälle viedyissä tietojohdamisen tavoitteissa pyrkimyksenä on ajantasainen tietopohja, jota kaikki eri toimijat (poliitikot, virkamiehet, palveluntuotanto ja asiakkaat) pystyisivät päätöksissään hyödyntämään. Merkittävänä erona nykypäivän käytäntöihin monessa suunnitelmassa painotettiin tiedon reaaliaikaista luonnetta verrattuna menneisyyteen katsovaan raportointiin. Jotta tietojohdamiselle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, vaatii se hyvin suunniteltua ja johdonmukaista tiedon keruuta sekä kerätyn tiedon yhteismitallistamista. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että raportointivelvollisuudet ovat kaikille toimijoille selvät, ja että tietojen kirjaamisessa käytetään yhtenäisiä käytäntöjä.

#### Maakuntien sisäiset käsitykset tietojohdamisesta määrittävät mitä asioita valmistelussa on priorisoitu

Merkittävä osa maakunnista (mm. Pirkanmaa, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala, Päijät-Häme, Lappi) näkee tietojohdamisen keskeisenä välineenä maakunnan kaikilla kolmella päätöksenteon tasolla (strategisella, taktisella ja operatiivisella). Maakunnissa jossa tietojohdaminen käsitetään *tiedolla johtamisena*, valmistelun lähtökohtana on ennen kaikkea päätöksenteon kehittäminen. Tietojohdamista on kehitetty ja suunniteltu huomioimalla tiedon avulla tehtävät päätökset ja kunkin eri tason tietotarpeet. Osa maakunnista taas (mm. Etelä-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Varsinais-Suomi) on edennyt valmistelussa *tiedon johtamisen* näkökulmasta, jolloin painotus on ollut enemmän tiedon hankkimisessa, jalostamisessa ja raportoinnissa sekä niissä tarvittavissa työkaluissa

#### Useassa maakunnassa odotetaan kansallisten työryhmien tuloksia

Tietojohdamisen valmistelua on tehty myös kansallisesti (mm. KUVA-mittarit, sote-tietopaketit sekä STM:n järjestäjän tietomalli – työryhmän työ). Osassa maakunnista tietojohdamisen suunnittelu on ollut muita enemmän sidoksissa kansallisiin hankkeisiin ja niiden tuloksiin (mm. kansalliselle mittarikehitystyölle). Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että maakunnassa odotetaan kansallisten työryhmien tuloksia. Odottamisella on pyritty estämään maakunnan ja kansallisen valmistelun päällekkäinen järjestelmien ja mittareiden kehittämistyö. Lisäksi sillä on pyritty ajoittamaan tietotarpeiden ja mittareiden rakentaminen omaan maakuntaan kansallisesti sovittujen ratkaisujen päälle. Toisaalta kansallisten tulosten odottaminen on viivästyttänyt maakunnan omaa tietojohdamisen valmistelua.

**Moni maakunta  
peräänkuuluttaa lisää  
vuoropuhelua kansallisen ja  
maakunnallisen valmistelun  
välillä**

Monille maakuntien valmistelijoille on epäselvää, kenellä on valtakunnallinen kokonaiskuva tai koordinaatiovastuu tietojohdamisen valmistelusta. Muun muassa Vimanan ja SoteDigin roolit tietojohdamisen valmistelussa näyttäytyvät maakunnille epäselvinä. Lisäksi maakunnille on epäselvää, miten tietojärjestelmien kokonaisarkkitehtuuri, yhtenäiset tietomallit ja rakenteet sekä kansallisen tietojärjestelmäkehityksen koordinaatio tulevat muodostumaan. Maakuntien oman valmistautumisen kannalta uudistukselle asetettua valtakunnallista aikataulua pidetään tietojohdamisen ja tietojärjestelmien kannalta haastavana. Moni maakunta peräänkuuluttaa parempaa kommunikaatiota ja selkeämpää yhteisymmärrystä maakuntien ja kansallisen tason valmistelijoiden välillä siitä, mitä valmistellaan kansallisesti ja millä aikataululla. Maakunnille asetetun budjettirajoitteen myötä monella maakunnalla on huoli, että kansallisen tason tietojohdaminen painottuu vahvasti rahoitusperusteiseen ohjaukseen, jolloin muut indikaattorit (mm. väestön palvelutarpeeseen vastaaminen) jäävät pienemmälle huomiolle. Lisäksi maakunnilla on huoli, että jatkossa monitoimijaisessa ympäristössä maakunnalla on käynnissä jatkuva integraatioprojekti, jotta uusien tuottajien asiakas- ja potilasjärjestelmien tiedot saadaan järjestäjän käyttöön.

**Maakunnat  
peräänkuuluttavat  
tietojohdamisen valmisteluun  
tukea**

Kaikissa maakunnissa ei ole tietojohdamiselle suoraan kohdistettuja henkilöstöresursseja. Toisaalta monessa tietojohdamista aktiivisesti eteenpäin vievässä maakunnassa tietojohdamisen ympärille on kasattu poikkihallinnollisia työryhmiä ja kokonaisuudesta vastaa päätoimisesti ainakin yksi henkilö. Maakunnat jakavat kuitenkin yhteisesti huolen siitä, että tiedon keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin ammattilaisille on valmisteluorganisaatioissa suurempi tarve mitä heitä on saatavilla. Kansallisesti olisi tärkeää, että resurssien näkökulmasta kaikille maakunnille varmistettaisiin tiedolla johtamisen valmistelun tuki. Tämä tarkoittaa erityisesti valmistelun vuoropuhelua, valmistelua tukevaa materiaalia sekä hyvistä käytännöistä ja esimerkeistä tiedottamista.

**Tietojohdamisen valmistelu  
on painottunut sote-  
kysymyksiin**

Tietojohdamisen maakunnallisen valmistelun isossa kuvassa, valmistelu on painottunut sote-kysymyksiin sekä siihen liittyen teknisiin ICT-valmistelun kysymyksiin. Syynä tähän painotukseen ovat muun muassa epävarmuus uudistuksen toteutumisesta, olemassa olevat sote-rakenteet, rajalliset resurssit sekä näkemys sote-investointien kannattavuudesta pitkällä aikavälillä uudistuksesta riippumatta. Osa maakunnista on kuitenkin tehnyt valmistelua monialaisen maakunnan näkökulmasta (mm. Lappi, Pirkanmaa, Keski-Suomi, Uusimaa).

**Tietojohdamisen valmistelu  
on painottunut järjestäjän  
näkökulmaan**

Strategisen tietojohdamisen näkökulmasta on tärkeä hahmottaa, mikä tieto on olennaista konsernin johtamiseen, miten tieto todellisuudessa välittyy päätöksentekoon ja miten tieto kulkee päätöksentekojärjestelmässä. Lisäksi on tärkeää huomata, että

tietojohdaminen tukee ja parantaa myös maakunnan edellytyksiä TKI-toiminnassa. Tietojohdamisen valmistelu on kyvykkyyden ja osaamistarpeiden tunnistamisessa painottunut järjestäjän näkökulmaan. Tuottajilta vaadittavat kyvykkyydet ja edellytykset ovat sen sijaan jääneet vähemmälle huomiolle. Maakunnan näkökulmasta on kuitenkin tärkeää huomioida, että tuottajilla on valmiudet niiltä edellytetyn tiedon tuotantoon.

Vaikka sote- ja maakuntauudistus asettavat maakunnille uudenlaisia vaatimuksia tietojohdamiselle on syytä huomioida, että valtaosa esiin nostetuista tietotarpeista ovat relevantteja uudistuksen toteutumisesta riippumatta. Uudistuksen voikin nähdä toimivan eräänlaisena kiihdyttimenä tietojohdamisen kehittämiseksi huolimatta sen alati kasvavasta merkityksestä organisaatioiden johtamisessa ja toiminnassa. Onkin toivottavaa, että uudistuksen yhteydessä tehty arvokas kehitystyö jatkuisi myös tulevaisuudessa, uudistuksen toteutumisesta riippumatta.

#### Lähteet

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.

Valtioneuvosto. (2018). Sote-järjestäjän tietomalli. Loppuraportti, 25.7.2018. (<https://www.innokyla.fi/documents/6802229/3430a7ba-88a5-411b-bf88-150057829f62>)



## Liite A

Hankkeessa haastatellut henkilöt

Etelä-Karjala: Muutosjohtaja Merja Tepponen, tietohallintojohtaja Toni Suihko

Etelä-Pohjanmaa: Muutosjohtaja Harri Jokiranta, tietohallintojohtaja Ari Pätsi

Etelä-Savo: Muutosjohtaja Pentti Mäkinen

Kainuu: Muutosjohtaja Jaana Korhonen, aluekehitysjohtaja Jouni Ponnikas

Kanta-Häme: Muutosjohtaja Jukka Lindberg, projektipäällikkö Niina Haake

Keski-Pohjanmaa: Muutosjohtaja Eija Kellokoski-Kari, tietohallintojohtaja Mika Kivelä

Keski-Suomi: Tietohallintojohtaja Aija Suntioinen, tiedolla johtamisen valmistelija Asko Rytönen

Kymenlaakso: Muutosjohtaja Jussi Lehtinen, toimitusjohtaja Annikki Niiranen, projektipäällikkö Tarja Nousiainen

Lappi: Muutosjohtaja Marja Perälä, projektipäällikkö Janne Okkonen

Pirkanmaa: Muutosjohtaja Jaakko Herrala, projektipäällikkö Johanna Ahlgren-Holappa

Pohjanmaa: Muutosjohtaja Varpu Rajaniemi, muutosjohtaja Marina Kinnunen

Pohjois-Karjala: Muutosjohtaja Pekka Kuosmanen, tiedolla johtamisen valmistelija Tiina Soininen

Pohjois-Pohjanmaa: Muutosjohtaja Sirkku Pikkujämsä, projektipäällikkö Elina Välikangas

Pohjois-Savo: Muutosjohtaja Tarja Miettinen, tiedolla johtamisen valmisteluarkkitehti Eija Peltonen

Päijät-Häme: Muutosjohtaja Ismo Rautiainen, strategia ja tukipalveluiden johtaja Jouni Peltomaa

Satakunta: ICT-asiantuntija Arttu Perttula

Varsinais-Suomi: Muutosjohtaja Antti Parpo

Uusimaa: Muutosjohtaja Timo Aronkylä, hankejohtaja Lauri Tanner