

13/2019

Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta

Riikka-Leena Leskelä, tutkimusjohtaja, NHG

Aki Jääskeläinen, yliopistontutkija, Tampereen yliopisto

Valtteri Laasonen, asiantuntija, MDI

Paulus Torkki, apulaisprofessori, Helsingin yliopisto

”Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa” -hankkeessa on luotu kuva tietojohdamisen nykytilasta ja kehitystarpeista, sekä kehitetty arviointimalli tietojohdamiselle.

Vaikka tietojohdamisen kehittämiseksi nähdään monia hyötyjä, ei sen toteuttamiseksi ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Organisaatioiden tarpeet vaihtelevat usein riippuen esimerkiksi toimialasta, toimintaympäristöstä ja organisaation koosta. Tietojohdamisen käytännön toteuttamiseen julkisissa organisaatioissa ja etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa liittyy useita haasteita: toiminnan ohjaamisen kannalta keskeiset tiedot ovat usein hajallaan lukuisissa eri tietojärjestelmissä eikä tietojohdamiseen ole organisaatioissa kohdistettu riittävästi resursseja tai osaamista.

Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa -hankkeessa on luotu kuva tietojohdamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Keskeisiä kehittämistoimenpiteitä kansallisella tasolla ovat periaatteiden, luokitusten ja mittareiden määrittely sekä työnjaon selkeyttäminen kansallisen ja alueellisen tason välillä etenkin tietojohdamiseen liittyvän teknologian ja IT-arkkitehtuurin kehittämisen ja hankinnan suhteen. Alueellisella tasolla tärkeimmät kehittämiskohteet liittyvät tavoitteiden konkretisointiin, IT-arkkitehtuurin ja järjestelmien päivittämiseen sekä datan käsittelyn ja hyödyntämisen resurssien parempaan kohdentamiseen.

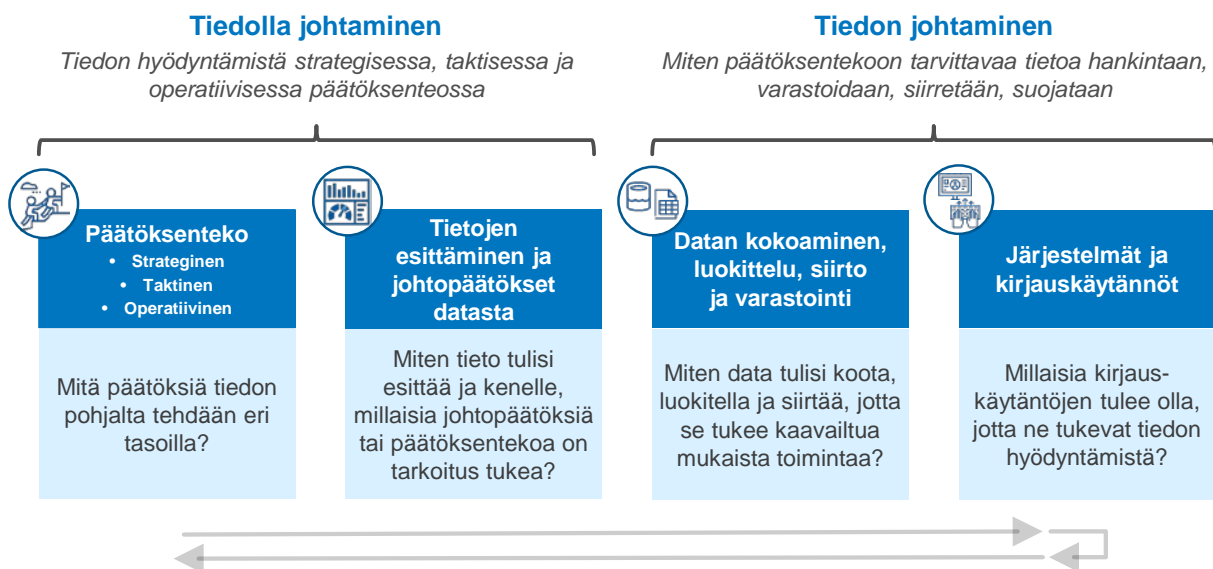
Jotta tietojohdamista voidaan jatkuvasti kehittää ja kehitystoimenpiteitä päivittää ja muutosta seurata, hankkeessa on luotu tietojohdamisen arviointimalli. Arviointimallia on mahdollista käyttää tietojohdamisen ymmärryksen parantamiseen sekä organisaation tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseen sen omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

TIETOJOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Hankkeen ensisijaisena tavoitteena oli tukea tulevien maakuntien tietojohdamisen suunnittelua ja kehittämistä. Tutkimushankkeen aloittaessa helmikuussa 2018 maakunta- ja soteuudistuksen valmistelu kävi kiivaana maakunnissa ja kansallisissa työryhmissä. Hankkeen väli-raporttia varten (syyskuu 2019) koostettiin tilannekuva maakuntien tietojohdamisen suunnitelmien edistymisestä ja kehitystyön resursoinnista. Hankkeen lopullisena tavoitteena oli tunnistaa tavoitteet tietojohdamiselle ja laatia kehittämistoimenpiteet sekä kansalliselle että alueelliselle tasolle, joiden avulla tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Hankkeen tulokset ja johtopäätökset sopivat kuitenkin hyödynnettäväksi kaikille organisaatioille, jotka haluavat kehittää omaa tietojohdamistaan.

Tietojohdamisen monet käsitteet ja hankkeen menetelmät

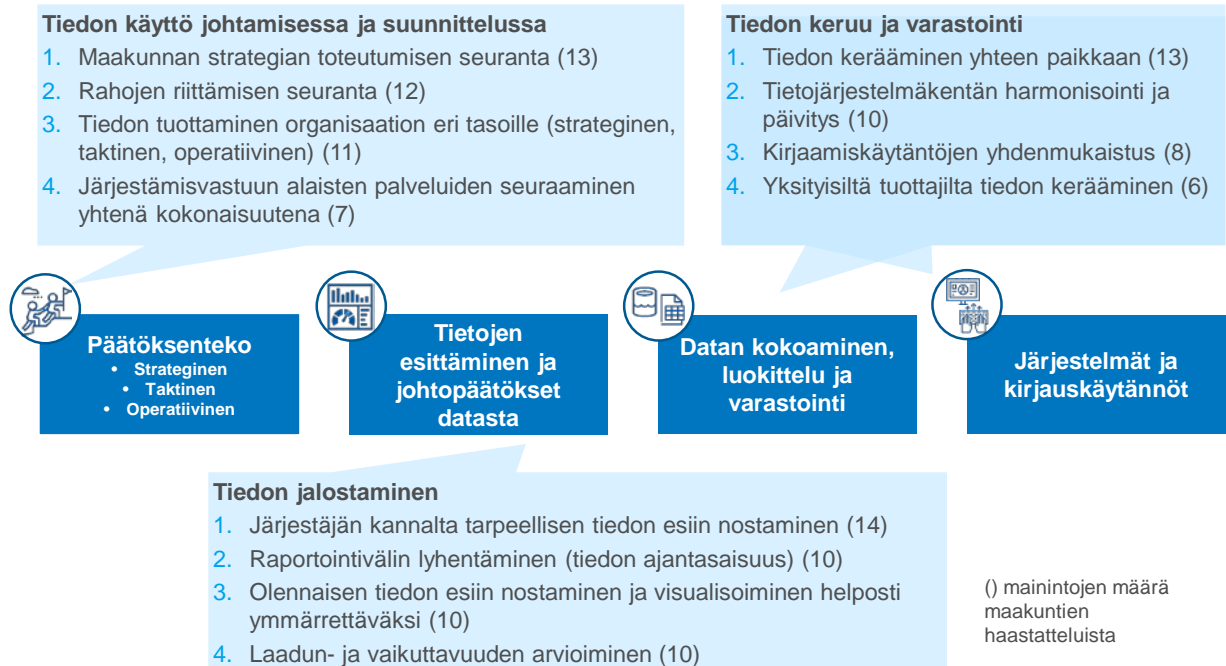
Tietojohdamisesta tai tiedolla johtamisesta puhutaan paljon ja se nähdään usein keinona entistä parempaan päätöksentekoon organisaatioiden eri tasoilla. Tietojohdamiselle ei kuitenkaan ole yhtä selkeää määritelmää ja se ymmärretään eri tavoilla. Tässä raportissa tietojohdaminen nähdään 1) tiedon hyödyntämisenä päätöksenteon tukena sekä 2) tiedon saattamisena osaksi päätöksentekoprosessia (Kuva 1). Tietojohdamisen koetaan olevan olennainen osa niin strategista, taktista kuin operatiivistakin päätöksentekotasoa. Tietojohdamiseen perustuva johtamisstrategia pohjautuu ajatukseen siitä, ettei organisaatioita (tai verkostoja) voida johtaa mututuntumalla: johtamisen ja päätösten tulisivat pohjautua tietoon.



Kuva 1. Tietojohdamisen käsitteet

Hankkeen yhtenä aineistona ovat keväällä ja syksyllä 2018 tehdyt silloisten maakuntaorganisaatioiden henkilöstön haastattelut. Jokaisesta maakuntavalmisteluorganisaatioista haastateltiin vähintään yhtä tietojohdamisen valmistelussa keskeisessä asemassa olevaa

henkilöä. Haastateltujen henkilöiden joukossa oli maakuntien muutosjohtajia, tietohallintojohtajia, strategia, kehitys- ja tukipalvelujohtajia, tietojohtamisen projektipäälliköitä ja valmistelijoita sekä ICT-asiantuntijoita. Haastatteluissa esiin nousseet tietojohtamiseen liittyvät tarpeet on esitetty kuvassa 2. Tarpeet on jaettu tietojohtamisen prosesseja mukaillen kolmeen eri kokonaisuuteen: 1) tiedon keruu ja varastointi, 2) tiedon jalostaminen ja 3) tiedon käyttö johtamisessa ja suunnittelussa.



Kuva 2. Tunnistetut tietojohtamiseen liittyvät tarpeet (tarpeen esiin nostaneiden haastateltavien määrä; haastatteluista yhteensä 34). Leskelä et al., Tulevaisuuden tietojohtaminen maakunnissa -väliraportti 26.10.2018)

Haastatteluissa tunnistettiin, että maakunta ja sote-uudistuksen valmistelu nojasi paljolti senhetkisten järjestäjien tietojohtamisen tasoon. Esimerkiksi sote-palveluiden järjestäjät olivat pitkälti itse rakentaneet tietojohtamisen mallinsa ja kyvykkyytensä. Lisäksi järjestäjät olivat hyvin eri kokoisia, joka vaikutti niiden erilaisiin edellytyksiin rakentaa tietojohtamisen infrastruktuuria. Järjestäjien välillä tunnistettiin suuria eroja muun muassa sekä käytettävissä olevan tiedon että johtamisen käytäntöjen suhteen. Osaa järjestäjäorganisaatioista johdettiin jo nyt laadukkaan tiedon pohjalta, mutta osassa tietojohtaminen nojasi paikoin esimiesten näppituntumaan.

Hankkeen aikana kehitetty tietojohtamisen arviointimalli perustuu haastattelijoiden pohjalta tunnistettuun tarpeeseen kehittää tietojohtamista jatkuvasti sekä aikaisempaan kirjallisuuden tietojohtamisesta ja sen arvioinnista. Arviointimalli rakentuu kymmenestä tietojohtamisen päänäkökulmasta, joista jokainen tulisi huomioida kehittäessä ja arvioitaessa tietojohtamista. Näkökulmat ovat: visio ja strategia, hallintorakenne ja organisaatio, tietotarpeet, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteet ja palvelut, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, mittarit sekä hyödyt. Arviointimalli voidaan käyttää organisaation itsearvioinnissa, tietojohtamisen tilan säännöllisessä tarkastelussa sekä tavoitteiden määrittelyn tukena.

Arviointimallia testattiin hankkeen aikana kahden sairaanhoitopiirin, maakuntaliiton, yhden kaupungin ja TE-hallinnon edustajien kanssa. Testaukseen osallistuneet kokivat arviointimallin hyvin kattavaksi työkaluksi tietojohdamisen arvioimiseen ja sen sisältämiä väittämiä pidettiin osuvina ja tärkeinä. Testaamisen pohjalta kirkastui myös, että arviointimallin avulla kerätyn numeerisen datan lisäksi on tarve organisaation sisäiselle dialogille siitä, mitä tietojohdaminen on, mikä on sen nykytila omassa organisaatiossa ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Malli auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tietojohdamiseen kuuluvia osa-alueita.

Tietojohdamisen arviointimalli ja suositukset

Hankkeessa laadittiin seuraavat suositukset keskeisistä kansallisista ja alueellista toimenpiteistä tietojohdamisen kehittämiseksi:

- Organisaatioiden tulisi tarkentaa tietojohdamisensa tavoitteita
- Tietosisältöjä tulisi yhtenäistää valtakunnallisesti
- Olemassa olevaa tietoa tulisi hyödyntää paremmin ja tiedon laatua kehittää
- Tietopohjaa tulisi laajentaa erityisesti vaikuttavuustietojen osalta
- Alueellisella tasolla suositellaan kehittämään tietojärjestelmä- ja tietokanta-arkkitehtuuria ns. tietoallasmallin mukaisesti
- Kansallisella että alueellisella tasolla kaivataan enemmän työpanosta tiedon hyödyntämisen tueksi, etenkin sen jalostamiseen ja raportointiin
- Lainsäädäntöä tulisi tarkastella ja kehittää tietojohdamisen tarpeiden näkökulmasta

Jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi, tietojohdamisen arviointimallia suositellaan hyödyntämään organisaatioissa, joissa halutaan ymmärtää ja kehittää tietojohdamista. Arviointimallia on mahdollista hyödyntää myös organisaatioiden välillä vertailtaessa tietojohdamisen kehittämistä ja toteuttamista.

Lisätietoja:

Tutkimusjohtaja Riikka-Leena Leskelä, Nordic Healthcare Group

Lisätietoja: riikka-leena.leskelä@nhg.fi

Yliopistotutkija Aki Jääskeläinen, Tampereen yliopisto

Lisätietoja: aki.jaaskelainen@tuni.fi

Asiantuntija, osakas Valtteri Laasonen, MDI

Lisätietoja: valtteri.laasonen@mdi.fi

Apulaisprofessori Paulus Torkki, Helsingin yliopisto

Lisätietoja: paulus.torkki@helsinki.fi

Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2018 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

Hankkeen ohjausryhmän sihteeri:

Erityisasiantuntija Antti Hautaniemi

Sosiaali- ja terveysministeriö antti.hautaniemi@stm.fi



MDI



VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA
www.tietokayttoon.fi