

Tietämyksenhallinta liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla

“KNOWLEDGE IS INFORMATION
THAT HAS VALUE”

WHAT IS KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

- Systematic approaches to find, understand and use knowledge to create value
- to help knowledge flow to the right people at the right time



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Pekka Sinkkilä, Anne Miettinen ja Johanna		Julkaisun laji Strategiaraportti	
Silvola (LVM), Marita Hänninen, Ritva Elonen		Toimeksiantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	
ja Jaakko Tapanainen (TietoEnator Oyj)		Toimielimen asettamispäivämäärä	
Julkaisun nimi Tietämyksenhallinta liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla			
Tiivistelmä Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan tietämyksenhallinnan strategian tavoitteena on lisätä ministeriön ja sen hallinnonalan kykyä hyödyntää tehokkaasti omaa ja verkostojensa tietämystä kehittämällä tietoprosesseja ja niihin sisältyviä palveluja ja ratkaisuja. Strategiatyö ajoittui vuosiin 2004 ja 2005. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin nykytilanne haastatteleamalla ministeriön ja hallinnonalan johtoa ja asiantuntijoita organisaatiokulttuuria, tiedonhallintaa, tiedontarpeita, toiminnan muutoshaasteita ja tulevaisuuden kehittämistarpeita käsittelevillä kysymyksillä. Tietämyksenhallinnan tavoitteita ja kehittämisalueita työstettiin erillisissä workshopeissa ja jalostettiin hanke-ehdotukseksi. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla tietämyksenhallinnan päämääränä on tukea: - vaikuttavuusien hallintaa, ministeriön strategista roolia hallinnonalan ohjaajana ja yhteiskunnallisten ja asiakasvaikuttavuusien toteuttamisessa - lisäarvoverkostojen hyödyntämistä ja yhteistä hyvää - ydinprosessien ja asiantuntijatyön tehokkuutta ja - synergiaa yhteistyöllä Tietämyksenhallinnan tavoitetilassa: 1. Liikenne- ja viestintäministeriö on valtionhallinnossa edelläkävijä vaikuttavuusien johtamisessa. 2. Ministeriö on edelläkävijä digitaalisessa toimintaympäristössä. 3. Organisaatorajat eivät muodosta esteitä tiedon tehokkaalle virtaamiselle. 4. Ministeriö ja hallinnonala toimivat tietopääoman hyödyntämisessä ja kehittämisessä tehokkaasti ja synergisesti. Näille tavoitteille määriteltiin tarkemmat kehittämisalueet ja hanke-ehdotukset, jotka ovat asianhallinnan kehittäminen, vaikuttavuusprosessin mallintaminen ja tietotuki, lainsäädäntöprosessin tiedonhallinnan kehittäminen, tutkimustiedonhallinta ja tutkimustoiminnan yhteistyöalustat, tiedonhallinnan rakenteiden kehittäminen ja tiedonhallinnan osaamisen kehittäminen.			
Avainsanat (asiasanat) tietämyksenhallinta, tiedonhallinta, strategiat, ministeriöt, hallinnonalat			
Muut tiedot Yhteyshenkilö LVM/ Pekka Sinkkilä			
Sarjan nimi ja numero Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 11/2006		ISSN 1457-7488 (painotuote) 1795-4045 (verkkajulkaisu)	ISBN 952-201-520-2 (painotuote) 952-201-521-0 (verkkajulkaisu)
Kokonaissivumäärä 76	Kieli suomi	Hinta 15 €	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Edita Publishing Oy		Kustantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	



Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Pekka Sinkkilä, Anne Miettinen och Johanna		Typ av publikation Strategirapport	
Silvola (KM), Marita Hänninen, Ritva Elonen		Uppdragsgivare Kommunikationsministeriet	
och Jaakko Tapanainen (TietoEnator Abp)		Datum för tillsättandet av organet	
Publikation Kunskapshanteringen på kommunikationsministeriets förvaltningsområde			
Referat <p>Målet för kunskapshanteringsstrategin på kommunikationsministeriets förvaltningsområde är att öka ministeriets och dess förvaltningsområdes kapacitet att effektivt utnyttja den kunskap som de själva och deras nätverk besitter. För att nå målet skall kunskapsprocesserna samt de tjänster och lösningar som ingår i dem utvecklas. Strategin utarbetades åren 2004–2005. I den första projektfasen utreddes nuläget med hjälp av intervjuer av ledningen och sakkunniga vid ministeriet och på förvaltningsområdet. Intervjufrågorna gällde organisationskultur, informationshantering, informationsbehov, de utmaningar som ändringar i verksamheten medför samt framtida utvecklingsbehov. Målen och utvecklingsområdena för kunskapshantering vidareutvecklades till ett projektförslag genom workshoparbete.</p> <p>På kommunikationsministeriets förvaltningsområde skall kunskapshanteringen stödja</p> <ul style="list-style-type: none">– effekthanteringen, ministeriets strategiska ledarroll på förvaltningsområdet och förverkligandet av samhälleliga effektmål,– det gemensamma goda och utnyttjandet av mervärdesnätverk,– effektiva kärnprocesser och resultatrikt sakkunnigarbete och– synergi genom samarbete. <p>Målbilden för kunskapshanteringen är att</p> <ul style="list-style-type: none">– kommunikationsministeriet är föregångare för effektledning inom statsförvaltningen,– ministeriet är föregångare i den digitala verksamhetsmiljön,– organisationsgränser inte är ett hinder för ett effektivt kunskapsflöde och– ministeriet och dess förvaltningsområde arbetar effektivt och synergiskt för att utnyttja och utveckla kunskapskapitalet. <p>För dessa mål preciserades följande utvecklingsområden och projektförslag: utveckling av ärendehantering, modellering och kunskapsstöd för effektprocessen, utveckling av informationshanteringen inom lagberedningen, samarbetsplattformar för forskningsinformation och -verksamhet samt utveckling av strukturer för informationshantering och kunnandet inom informationshantering.</p>			
Nyckelord kunskapshantering, informationshantering, strategier, ministerier, förvaltningsområden			
Övriga uppgifter Kontaktperson vid kommunikationsministeriet är Pekka Sinkkilä.			
Seriens namn och nummer Kommunikationsministeriets publikationer 11/2006		ISSN 1457-7488 (trycksak) 1795-4045 (nätpublikation)	ISBN 952-201-520-2 (trycksak) 952-201-521-0 (nätpublikation)
Sidoantal 76	Språk finska	Pris 15 €	Sekretessgrad offentlig
Distribution Edita Publishing Ab		Förlag Kommunikationsministeriet	



Authors (from body; name, chairman and secretary of the body) Pekka Sinkkilä, Anne Miettinen, Johanna Silvola		Type of publication Strategy report	
(Ministry), Marita Hänninen, Ritva Elonen,		Assigned by Ministry of Transport and Communications	
Jaakko Tapanainen (TietoEnator Oyj)		Date when body appointed	
Name of the publication Knowledge management in the administrative sector of the Ministry of Transport and Communications			
Abstract <p>The administrative sector of the Ministry of Transport and Communications has adopted a knowledge management strategy with the aim of the sector and its networks taking more efficient use of knowledge by developing knowledge processes and related services and solutions. The strategy was drawn up in 2004 and 2005. In the first phase, managerial and specialist staff at the Ministry and in the administrative sector were interviewed for the purpose of making a situation analysis. The questions concerned organisation culture, knowledge management, information needs, challenges in and needs for operational changes, and areas of future development needs. Workshops were arranged to discuss how and in which specific areas knowledge management could be developed. The generated ideas were then translated into project proposals.</p> <p>Within the administrative sector knowledge management aims to support:</p> <ul style="list-style-type: none">- the effectiveness process and its management with the view of achieving the desired societal impacts, as well as to support the Ministry's strategic role in steering the administrative sector;- common good and utilisation of value added networks;- efficient core processes and expert work, and- synergy through cooperation. <p>After the goals of knowledge management have been achieved:</p> <ol style="list-style-type: none">1. The Ministry is a visionary and a process leader in public administration in improving the effectiveness.2. The Ministry is a leader in the digital communication environment.3. Organisational boundaries do not block efficient flow of information.4. The Ministry and the administrative sector exploit and develop knowledge capital efficiently and in synergy. <p>Means to achieve these goals, i.e. development areas and projects, were specified as follows: development of document and records management; modelling of the effectiveness process; knowledge support; development of knowledge management in legislative processes; knowledge management and cooperation platforms in research; development of knowledge management structures and know-how.</p>			
Keywords knowledge management, strategies, ministries, administrative sectors			
Miscellaneous Contact person at the Ministry: Pekka Sinkkilä			
Serial name and number Publications of the Ministry of Transport and Communications 11/2006		ISSN 1457-7488 (printed version) 1795-4045 (electronic version)	ISBN 952-201-520-2 (printed version) 952-201-521-0 (electronic version)
Pages, total 76	Language Finnish	Price €15	Confidence status Public
Distributed by Edita Publishing Ltd		Published by Ministry of Transport and Communications	

SISÄLLYSLUETTELO

1	HANKKEEN TAVOITTEET JA ETENEMINEN	4
1.1	Strategiatyön organisointi	4
1.2	Eteneminen	4
1.3	Työhön vaikuttaneita hankkeita ja raportteja	5
2	TIETÄMYKSENHALLINTA KÄSITTEENÄ	7
3	TOIMINNAN TAVOITTEET JA MUUTOSHAASTEET	9
3.1	Toiminnan tavoitteet.....	9
3.2	Hallinnon muutostekijät tietämyksenhallinnan ajureina	11
4	HAASTATTELUHAVAINTOJA	13
4.1	Toiminnan muutoshaasteet ja tavoitteet	13
4.2	Johtamisen muutos	17
4.3	Muutosten vaikutus toimintatapoihin, prosesseihin ja tiedon käyttöön ..	21
4.4	Sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö.....	26
4.5	Ydinkyvykkyydet ja uudistumiskyky.....	28
4.6	ICT:n rooli ja palvelut mahdollistajana	30
5	TIETÄMYKSENHALLINNAN JA OSAAMISEN NÄKÖKULMA	32
6	MUUTOSHAASTEIDEN MERKITYS ICT:N NÄKÖKULMASTA	33
7	YHTEEENVETOA TIETÄMYKSENHALLINNAN HAASTEISTA JA MAHDOLLISUUKSISTA LVM:SSÄ	34
7.1	Uudistuva johtajuus.....	35
7.2	Kokonaisuuksien hallinta.....	35
7.3	Vaikuttavuus	35
7.4	Tuottavuus	37
7.5	Verkostot ja vuorovaikutus.....	38
7.6	Asiakaslähtöisyys.....	38
7.7	Asiantuntijatyön tehokkuus.....	39
7.8	Organisaatiokulttuuri ja hiljaisen tiedon jakaminen	40
7.9	Näkyvän tiedon hyödyntäminen ja analysointi	40
7.10	Tiedon hyödynnettävyys ja organisaation oppiminen	40
8	STRATEGISET KEHITTÄMISALUEET	41
8.1	Tietämyksenhallinta LVM:n hallinnonalalla, päämäärät	41
8.2	Tavoitetila ja kehittämisalueet	42
9	STRATEGIAN TOIMEENPANO JA HANKE-EHDOTUKSET	46

**LIITE 1 HAASTATELTAVAT JA HAASTATTELUKYSYMYKSET YLIMMÄN
JOHDON JA HALLINNONALAN HAASTATTELUISSA**

**LIITE 2 HAASTATELTAVAT JA HAASTATTELUKYSYMYKSET MINISTERIÖS-
SÄ**

**LIITE 3 TIEDON HYÖDYNNETTÄVYYS JA ORGANISAATION OPPIMINEN,
ESIMERKKINÄ LIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ**

1 HANKKEEN TAVOITTEET JA ETENEMINEN

Liikenne- ja viestintäministeriössä toteutettiin tietämyksenhallinnan strategiatyö 2004-05. Strategian laatiminen perustui toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2005-2008 ja verkkopalvelustrategiaan.

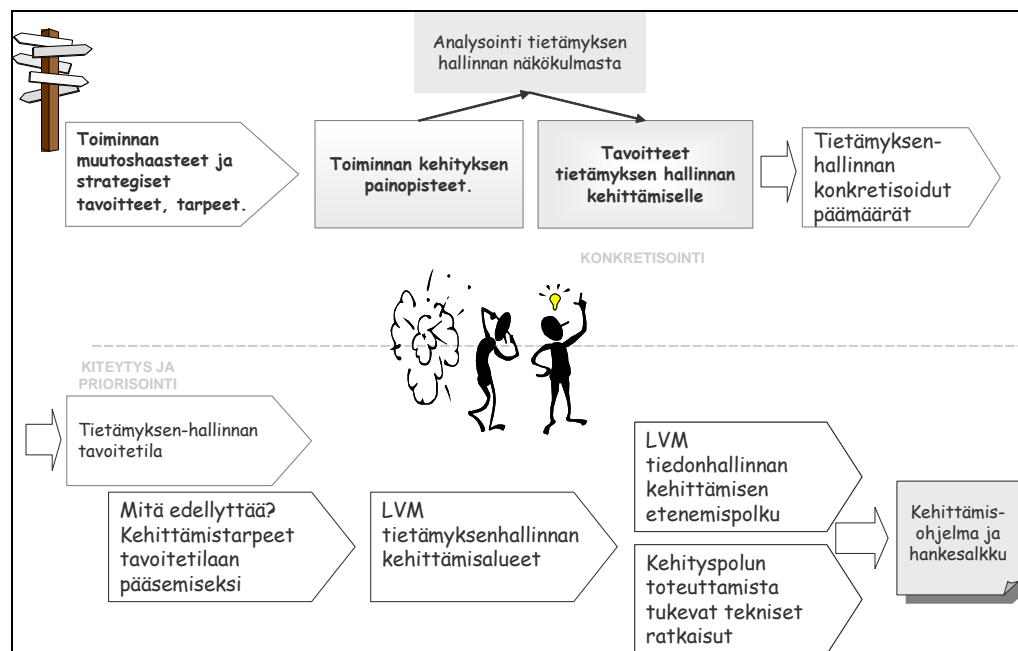
Hankkeen tavoitteet

Lisätä ministeriön ja hallinnonalan kykyä tehokkaasti hyödyntää omaa ja verkostojensa tietämystä kehittämällä tietoprosesseja ja niihin liittyviä palveluja ja ratkaisuja.

1.1 Strategiayön organisointi

Hankkeen vetäjänä toimi ministeriön tietohallintopäällikkö Pekka Sinkkilä. Projektiryhmään kuuluivat tietopalvelupäällikkö Anne Miettinen ja informaattikko Johanna Silvola ministeriöstä ja konsultteina TietoEnator Oyj:stä johtavat konsultit Marita Hänninen, Ritva Elonen ja Jaakko Tapainen.

1.2 Eteneminen



Kuva 1. Strategiayön eteneminen

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin nykytilanne haastatteleamalla ministeriön ja hallinnonalan johtoa ja asiantuntijoita organisaatiokulttuuria, sidosryhmiä, tiedonhallintaa, tiedontarpeita ja tulevaisuuden kehittämistarpeita käsittelevillä kysymyksillä. Tarkastelunäkökulma lähti

ministeriön toiminnasta ja prosesseista. Haastattelujen pohjalta on tarkoitus kehittää tietoprosesseja tehostavia ratkaisumalleja ja menettelyjä, monipuolista ja tehokasta tiedon hyödyntämistä hallinnonalan ydinprosesseissa sekä tietämyksenhallintaa tukevia järjestelmäratkaisuja. Haastattelujen rakenne sekä kohderyhmät on esitelty liitteessä 1.

Haastattelujen tavoitteet

Tunnistaa toiminnan muutoshasteita ja tavoitteita tiedon hyödyntämiseen liittyen.

Tunnistaa toiminnan näkökulmasta organisaatiossa olevan ja sinne hankittavan tiedon jalostamiseen ja jakamiseen liittyviä tarpeita ja edellytyksiä.

Tietämyksenhallinnan tavoitteita ja kehittämisalueita työstettiin erillisissä workshopeissa ja jalostettiin hanke-ehdotuksiksi projektiryhmässä syksyn 2004 aikana. Kehittämisalueet ja hanke-ehdotukset esiteltiin johdolle ja muulle organisaatiolle erillisissä tilaisuuksissa helmi-maaliskuussa 2005.

1.3 Työhön vaikuttaneita hankkeita ja raportteja

Samanaikaisesti tietämyksenhallinnan strategiahankkeen kanssa synergiassa toteutettiin ministeriön asianhallinnan esiselvitys ja hallinnonalan tavoitetoimintamallihanke (1) ja kehitettiin tietopalveluyhteistyötä hallinnonalalla (2). Näiden hankkeiden kehittämisehdotukset on sisällytetty tietämyksenhallinnan strategiaan.

Koko valtionhallinnon tietohallinnon ohjausta ja koordinoitua kehitettiin ns. TIME- ja ValtIT-hankkeissa (3). Valtioneuvostossa edistettiin tiedon kulkua ja yhteiskäyttöä ns. SILAVA-hankkeessa (4) ja valtioneuvoston tietopalvelujen yhteistyöryhmä VALTIPA laati strategian toiminnalleen (5). Näiden hankkeiden tavoitteet ja kehittämisehdotukset on myös huomioitu tietämyksenhallinnan strategiassa.

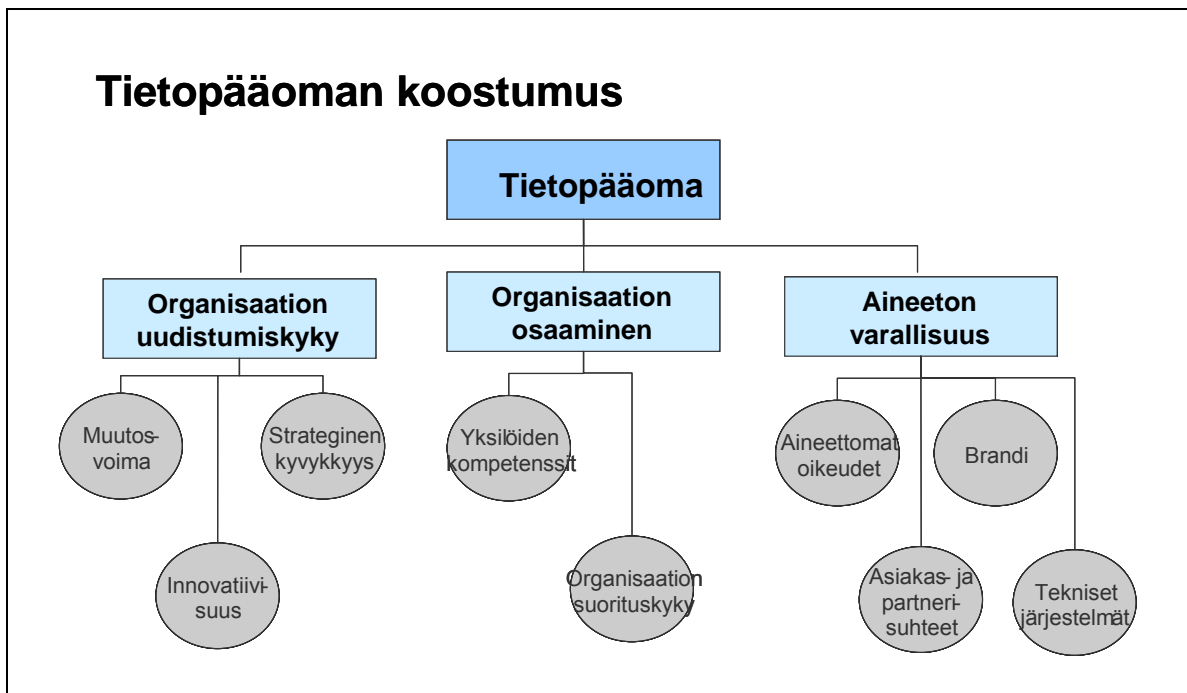
Lainvalmistelun kansliapäällikköryhmä (6) on kiinnittänyt huomiota tarpeeseen vahvistaa tietohallintoratkaisujen ja tietopalvelun tukea säädösvalmistelulle. Erityisesti tulee yhtenäistää eri ministeriöiden lainvalmistelun tietojärjestelmäkokonaisuutta, mikä edellyttää ministeriöiden välistä yhteistyötä.

1. Liikenne- ja viestintäministeriön asianhallinnan esiselvitys ja hallinnonalan asianhallinnan tavoitetoimintamalli. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 28/2005
2. Tietopalveluyhteistyö liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla 26/2005
3. Valtionhallinnon tietohallinnon ohjaus ja organisointi - valtion tietohallinnon menettelytapojen kehittämistä ja kokonaiskoordinaation parantamista varten asetetun työryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian raportteja 6/2004

4. Sujuvaan tiedon kulkuun ja tehokkaaseen tietojen yhteiskäyttöön valtioneuvostossa: Valtioneuvoston tiedon sisällönhallinnan tila ja vastuut (SILAVA) -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian työryhmämuistioita 4/2005
5. Tieto sujuvasti yhteiskäyttöön tieto- ja viestintäammattilaisten verkoston avulla, VM julkaisuja 1/2005
6. Tehokkaampaa, suunnitelmallisempaa ja hallitumpaa lainvalmistelua: valtioneuvoston lainvalmistelun suunnittelun ja johtamisen kehittämissuunnitelman mietintö. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13/2005

2 TIETÄMYKSENHALLINTA KÄSITTEENÄ

Tietämys ja tietopääoma on viime vuosina noussut yhä keskeisemmäksi alueeksi organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Tietämyksellä tarkoitetaan organisaation hiljaista (tacit), yksilöiden kokemukseen ja osaamiseen liittyvää, useimmiten näkymätöntä tietoa sekä tietojärjestelmissä ja dokumenteissa olevaa näkyvää (eksplisiittistä) tietoa. Yhä useammin puhutaan myös tietopääomasta, joka koostuu organisaation aineettomasta varallisuudesta, osaamisesta ja kyvystä uudistua.



Organisaatiolle arvokasta tietoa on sen omalla henkilöstöllä, toimintatavoissa, malleissa, prosesseissa ja järjestelmissä, mutta myös asiakkailta, kumppaneilta, sidosryhmillä, arvoverkostoilla ja ympäristön muilla toimijoilla. Verkostoituvissa toimintamalleissa oman organisaation ulkopuolella olevan tiedon arvo korostuu.

Tässä strategiassa keskityttiin aineettoman varallisuuden sidosryhmäsuhteisiin, tietosisältöihin ja tietojärjestelmiin. Organisaation uudistumiskyvyn eri osa-alueita selvitettiin siltä osin kuin niiden katsottiin vaikuttavan strategian toteuttamiseen käytännössä. Tietämyksenhallinnan strategian rinnalla on tehty ministeriön osaamisen hallinnan strategiaa omana hankkeenaan.

Tietämysjohtaminen

Kykyä luoda toimintaympäristö, joka tukee tiedon luomista, jakamista, rikastamista ja muuttamista lisäarvoksi; kyky aktivoida kehittämistoimintaa ja innovatiivisuutta, tunnistaa ja tukea oikeita toimijoita ja uusia haasteita, kyky viedä aloitteita läpi epämuodollisissa ja muodollisissa päätöksentekoprosesseissa.¹

¹ Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arvioiteja 15 Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003

3 TOIMINNAN TAVOITTEET JA MUUTOSHAASTEET

Liikenne- ja viestintäministeriön tietämyksenhallinnan kehittämisen lähtökohdat perustuvat keskeisesti ministeriölle asetettuihin tavoitteisiin, omistajaohjaukseen sekä toimintaan kohdistuviin muutoshaasteisiin. Nämä yhdessä merkitsevät uusia vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi. Tietämyksenhallinta ja sen hyödyntäminen nähdään yhtenä keskeisenä mahdollisuutena vastata näihin vaatimuksiin.

Ulkopuolelta tulevien muutoshaasteiden ja –vaatimusten taustalla on usein koko hallintoon ja yhteiskuntaan kohdistuvat isot muutostrendit, ns. megatrendit. Tällaisia ovat esim. koveneva kansainvälinen kilpailu, globalisaatio, ikääntyminen ja eläköityminen, toiminnan tuottavuuden korostuminen, resurssien niukkeneminen, rakennemuutokset, yrittäjyyden korostuminen, uudet palvelumallit ja uudet teknologiat.

Keskeisiä valtionhallinnon muutoshankkeita tietämyksenhallinnan kehittämisen kannalta ovat tuottavuusohjelma, ohjelmajohtaminen valtion tietohallinnon konserniohjaus (Valtit-hanke) sekä taloussuunnitteluun ja –seurantaan liittyvät hankkeet. Tuottavuuden nostamisen kohdistuvat haasteet ovat erittäin tärkeitä, koska useiden arvioiden mukaan tehokkaimmin tuottavuutta voidaan nostaa tietämyksen ja tiedon hyödyntämistä lisäämistä tukevilla systemaattisilla menettelyillä.

3.1 Toiminnan tavoitteet

Liikenne- ja viestintäministeriö toiminta-ajatus on edistää yhteiskunnan toimivuutta ja väestön hyvinvointia huolehtimalla siitä, että kansalaisten ja elinkeinoelämän käytössä on laadukkaita, turvalliset ja edulliset liikenne- ja viestintäyhteydet sekä alan yrityksillä kilpailukykyiset toimintamahdollisuudet. Hallinnonalan talous- ja toimintasuunnitelmaan 2005 – 2008 on visiona kirjattu että Suomi on eturivin maa liikenteen ja viestinnän laadussa, tehokkuudessa ja kansainvälisessä osaamisessa.

Ministeriön toimialue jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: viestintäpolitiikka, liikennepolitiikka ja omistajaohjaus. Strategiatyössä keskityttiin lähinnä viestintä- ja liikennepolitiikan toimialueisiin.

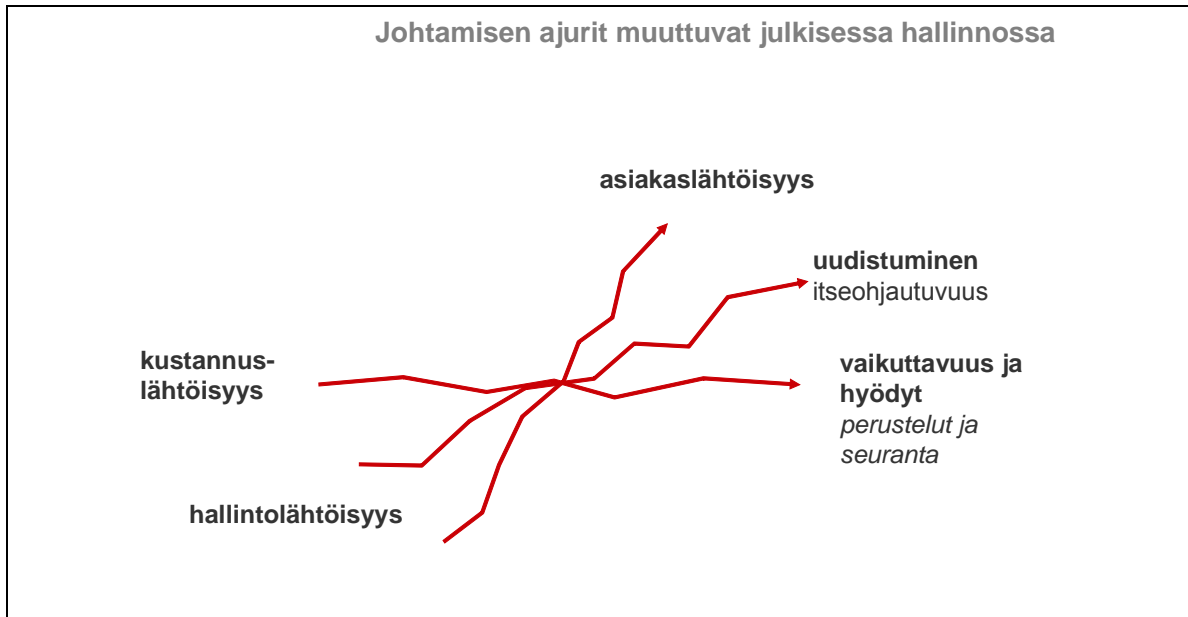
Näiden alueiden strategioissa mainitut tavoitteet jäivät sellaisenaan tietämyksenhallinnan kannalta ylätasolle. Niitä samoin kuin toiminnan tulokortteja ja niissä määriteltyjä kriittisiä menestystekijöitä on käytetty lähtökohtana analysoitaessa, mitä näiden tukeminen edellyttää tietämyksenhallinnalta Liikenne- ja viestintäministeriössä.

LVM:n kriittiset menestystekijät ja niihin liittyviä kehittämiskohteita

Tietämyksenhallinnan on tuettava toiminnan strategisia tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä.

	LVM:n kriittiset menestystekijät	Potentiaalisia kehittämiskohteita
Missio, visio ja strategiat Tavoitteet	Yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus Viestintä <ul style="list-style-type: none"> - tietoyhteiskunnan palvelut otetaan täysimääräisesti palvelemaan hyvinvointia, tuottavuutta ja kilpailukykyä - korkeatasoisia sisältöjä ja palveluita tarjotaan mahdollisimman tasa-arvoisesti kaikille - luottamus yhteiskunnan palveluihin paranee Liikenne <ul style="list-style-type: none"> - saavutettavuuden turvaaminen - turvallisuuden parantaminen - ympäristöhaittojen minimointi - kuljetuselinkeinon toimintaedellytysten turvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttavuustavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden luontiin liittyvät prosessit, ohjeet, menetelmät, järjestelmät ja osaaminen. - Prosesseihin liittyvä tietotuki. - Vaikuttavuuden toteutumisen seurantaan liittyvät prosessit, ohjeet, menetelmät, järjestelmät ja osaaminen. - Tavoitteiden seuranta ja mittaus - Seuranta-/Palautetiedon hallinta ja käyttö toiminnan ohjauksessa - Johtamisen prosessit
	Sisäiset prosessit ja sidosryhmäyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> - sisäiset prosessit toimivat - yhteistyö hallinnonalan kanssa toimii - vuorovaikutus sidosryhmien kanssa kaikilla tasoilla toimii 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessit ja niihin liittyvät tavoitteet, kuvaukset, ohjeet ja osaaminen. - Prosessin tiedonhallinta, erityisesti asianhallinta. - Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät prosessit, niiden tavoitteet, tieto, toimintatavat ja ohjeet. - Tavoitteiden seuranta ja mittaus. - Seuranta-/Palautetiedon hallinta ja käyttö toiminnan kehittämisessä
	Resurssit ja talous <ul style="list-style-type: none"> - resurssit ja tavoitteet tasapainossa - tulostavoitteet ja niitä tukeva toimintasuunnitelma laadittu osastoittain 	<ul style="list-style-type: none"> - Talouden ja toiminnan suunnitteluun ja seurantaan liittyvä tieto ja osaaminen sekä järjestelmät. - Resursseihin (voimavaroihin) liittyvä tiedon keruu ja kanavoiminen suunnittelun ja tavoiteasetannan käyttöön. - Ohjeistus, koulutus ja tuki organisaation tulostavoitteiden ja toimintasuunnitelmien tekemiselle. - Tavoitteiden seuranta ja mittaus
	Uudistuminen, innovaatiot ja osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - organisaation ja prosessin vaatima osaaminen turvattu - osaamisen uudistumisesta huolehdittu - henkilöstön toimintaedellytykset turvattu - sisäisen ja ulkoisen yhteistyön vaatimukset pystytään täyttämään 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen hallinnan prosessit. - Osaamisen ja kokemuksen siirtämiseen ja dokumentointiin liittyvät toimintatavat, menettelyt ja järjestelmätuki. - Tiedonhallinnan koulutus - Henkilöstön toimintaedellytyksiä tukevat ohjeet, menettelyt, järjestelmät ja kulttuuri. Asiantuntijan työn tuki. - Sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvien muutosten tunnistaminen ja analysointi. - Tavoitteiden seuranta ja mittaus

3.2 Hallinnon muutostekijät tietämyksenhallinnan ajureina



Julkishallinto Suomessa on vahvan muutoksen keskellä. Toiminnan johtamis- ja ohjausmalleihin haetaan konkreettisia uudistuksia, samoin kuin operatiivisiin toiminta- ja yhteistyömalleihin. Hallintolähtöisyys on väistymässä uuden asiakas- ja vaikuttavuuslähtöisen ajattelun tieltä. Johtajuus uudessa tilanteessa on suurten muutostaasteiden edessä ja se heijastui myös tehdyissä haastatteluissa.

Yhteiskunnassa tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka heijastuvat uusina vaatimuksina ja paineina julkisen hallinnon organisaatioihin ja niiden johtamiseen. Samat muutostekijät koskevat LVM:n lisäksi myös muita hallinnon organisaatioita.

KESKEISIÄ MUUTOSTEKIJÖITÄ

Uudenlainen johtajuus edellyttää uudenlaista tietämystä ja tiedon hallintaa. Tätä tarkoittavat mm. konserniajattelu, ohjelmajohtaminen, tulosjohtaminen, hallinnon rakennemuutos sekä alueellistaminen

Vaikuttavuus. Miten tietoa ja tietämystä pystytään kokoamaan ja analysoimaan niin, että pystytään hahmottamaan ilmiöiden tai toimenpiteiden vaikuttavuuksia myös pitkällä aikavälillä? Vaikuttavuus ilmenee mm. tavoitteiden asetanta, toimeenpanon johtamisena, ohjauksena ja mittaamisena. Tähän voidaan sisällyttää myös organisaation oppiminen

Tehokkuus ja tuottavuus, tuloksellisuus tarkoittavat mm. prosessien tehokkuutta ja asiantuntijatyön tehokkuutta. Merkittävää on miten olennainen tieto saadaan tehokkaasti virtaamaan käsittelyvaiheesta toiseen tai ihmiseltä toiselle. Yhteisiä tietopääomia ja niiden synnyttämiä synergioita voidaan käyttää tukemaan organisaatioiden tehokkuutta.

Verkostoituvat toimintatavat

Toiminta on vahvasti verkostoitumassa. Ministeriö on osa valtiokonsernia ja toimii yhteistyössä monien sekä kansallisten että kansainvälisten toimijoiden – ja toimialojen kanssa. Virastot ovat verkostoituneet omien arvoverkostojensa kanssa vahvasti. Tilaaja-tuottaja-malli on käytössä useissa virastoissa ja laitoksissa ja laajenee koko ajan. Myös asiantuntijoiden työ on yhä enemmän verkostoissa toimimista ja niissä olevan tiedon hyödyntämistä.

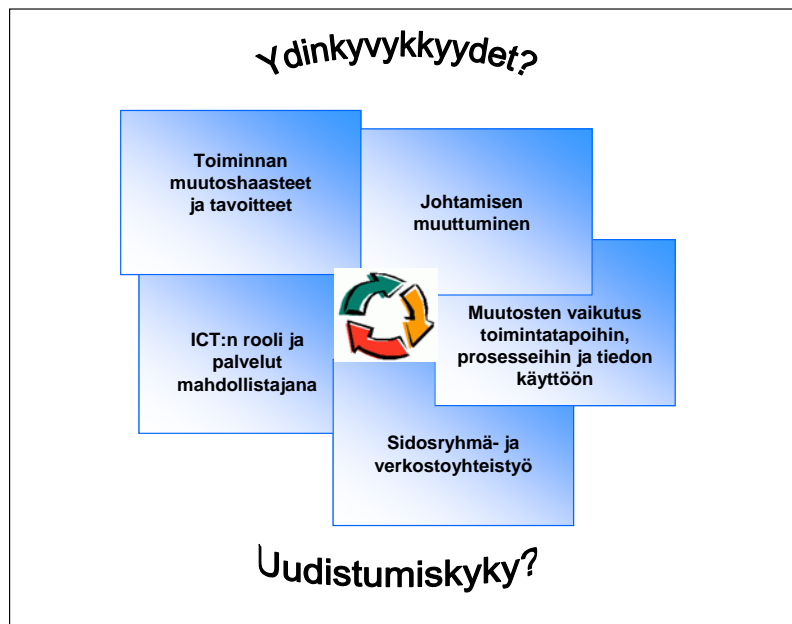
Oman roolin menestyksellinen hoitaminen verkoston osana vaatii uudistumista. On sopeuduttava mm. verkostossa yleisesti käytettäviin työtapoihin. Näitä ovat mm. omaan toimintaan liittyvän tietopääoman ammattimainen hallinta, saumaton digitaalinen tiedon kulku verkoston osapuolien välillä sekä tietopääoman ja tietojärjestelmien aktiivinen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Sopeutumiseen liittyvän muutoksen johtaminen on haastava mutta välttämätön tehtävä.

Eläköityminen ja osaamispääoma. Tietoa ja osaamista on poistumassa organisaatioista laajassa mittakaavassa. Miten saadaan olennainen tietämys näkyväksi organisaation osaamispääomaksi? Oma osaaminen ei yksin riitä, tarvitaan myös muita: Vuorovaikutuksen tehokkuudesta tulee menestystekijä samoin kuin kyvyttä hyödyntää muiden tietämystä

Seuraavassa luvussa on tarkempia yhteenvetoja haastatteluissa esiin tuoduista asioista.

4 HAASTATTELUHAVAINTOJA

Ministeriön johdon ja hallinnonalan johdon ja asiantuntijoiden haastattelujen painopistealueet näkyvät alla olevassa kuvassa. Jokaiseen painopistealueeseen liittyi tärkeitä kysymyksiä, jotka on esitetty kunkin painopistealueen alussa. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan sekä nykytilaa että tavoitetilaa tietämyksenhallinnan näkökulmasta: mihin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta ministeriössä ja hallinnonalalla pystyttäisiin tuloksekkaasti hyödyntämään ja jalostamaan olemassa olevaa ja potentiaalista tietopääomaa?



Haastattelujen painopistealueet

Ministeriössä yksikön päälliköitä ja asiantuntijoita haastateltiin seuraavista aiheista: osaaminen, organisaatiokulttuuri, sidosryhmät, henkilökohtainen tiedonhallinta, tiedontarpeet ja tulevaisuuden muutostarpeet. Ministeriön haastattelujen tuloksia on esitelty lisäksi liitteessä 3.

4.1 Toiminnan muutoshaasteet ja tavoitteet

Alueen tarkentavat kysymykset

- Mitkä asiat koette keskeisinä hallinnonalan muutoshaasteina tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa?
- Miten näette tietointensiivisyyden merkityksen näissä muutoshaasteissa?
- Miten koette digitalisoituvan toimintaympäristön vaikuttavan toimintaanne?

4.1.1 Yleistä

Hidas uudistumiskyky. Hallinnon viralliset rakennemuutokset tapahtuvat hitaasti, mikä hidastaa todellisten muutosten aikaansaantia. Esimerkiksi väylävirasto: *”Jos olisi virallisesti syntynyt niin olisi auttanut montaa asiaa. Nyt on syntynyt virtuaalises-ti ja yhtenäinen tietopohja on syntymässä. Muutos ei kuitenkaan ole systemaattisesti tuet-tua ja johdettua.”*

Asiakaslähtöisyys on noussut uudella tavalla esille. Aikaisemmin ajateltiin tienkäyttäjiä, mutta nyt esim. liike-elämän kilpailukykyä. Asiakkuuden rakenne muuttuu ja se vaatii uudenlaista tiedon hallintaa. Esimerkkinä Merenkulkulaitos, jossa aletaan ymmärtää, että kyseessä on koko logistinen ketju. Tässä ketjussa satamat ovat musta piste, koska kuuluvat kunnille yms. liikelaitoksille. Hallinnonalalla ei ole kokonaisuuden näkökulmasta kattavaa tietoa.

Muutoksen mittaaminen vai rullaavan toiminnan mittaaminen?

Mittarit korostuvat toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Esimerkiksi BSC & tulosprisma: oikeiden/keskeisten indikaattoreiden määrittely on vielä kesken. Mitkä indikaattorit yleensäkin kertovat liikennejärjestelmän toimivuudesta? Tulospriaman käyttöönotto vaatii uudenlaista toimintatapaa, jota ei vielä ole omaksuttu. Nyt asia etenee taloushallinnon puolella, jolloin aikajänne on turhan lyhyt ja mittausten analysointi (ja mittarit) keskittyy enemmänkin menneen ja rullaavan toiminnan tasolle. Strategiapuolella ei tulospriamaa vielä käytetä ja tästä johtuen strategisten muutostavoitteiden ja toimeenpanon välille jää usein suuri aukko. Top down mietintää tarvitaan eikä pelkästään bottom up niin kuin nyt. Osa käytetyistä mittareista tuntuu turhilta.

Uudenlaisia yhteistyö- ja vaikuttamistarpeita. Suuret kehittämisinvestoinnit on tyypillistä väyläsektorille. Pitäisi voida vaikuttaa kysyntään eikä aina lisätä tarjontaa ja volyyymia, esim. maankäytön suunnittelulla. Tämä lisää sidosryhmiä ja yhteistyötahoja esim. kunnat, joukkoliikenne toimijat. Vuorovaikutus, miten voitaisiin kehittää? Ilmapiiri ym tutkimuksissa vuorovaikutus nousee aina esille, tiedonkulkuun ei olla koskaan tyytyväisiä. Tietoa liikaa tai liian vähän. Tiedonkulussa ministeriön ja hallintovirastojen välillä on puutteita. Kansantalouden ja hallinnon palvelutuotannon kannalta yhteisöllisyys on ehdotonta.

Hallinnolta edellytetään **uudenlaista näkökulmaa** toiminnan kehittämiseen. Vaikuttavuus on keskeistä. 'Aavistus' vaikutuksista oltava ennen päätöksiä Esimerkkejä todella huonoista toteutuksista ja valmistelusta on olemassa. Virhe tapahtuu, kun ensin tehdään päätökset ja vasta sitten mietitään vaikutuksia. Ministeriön hallinnonala pitää saada puhaltamaan yhteen hiileen, nyt hallintovirastot näyttävät menevän edellä joissakin asioissa, esim. johtamisessa ja toimintatavoissa. Tämän jälkeen on vaikeaa saada enää yhtenäisyyttä aikaan. Vaikuttavuus, tuottavuus ja taloudellisuus ovat keskeisiä muutosajureita, joiden toteutuminen edellyttää uudenlaista osaamista ja tiukempaa ohjausta.

Otteita haastatteluista:

- *Vaikuttavuuden ja tuottavuuden läpivienti edellyttää menetelmiä ja taloudellisia malleja, joita pitää osata käyttää. Pitää osata käyttää ja hakea ulkoa malleja. Arvostelua on herättänyt surkea perustelu lain valmistelussa.*
- *Yhteistyötä pitää kehittää virastoissa, näin saadaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yhteistyön pitää olla hyvin suunniteltua. Yhteistyön tai sen puutteen ei saa olla esteenä nopeudelle, jolla reagoidaan muutoksiin.*

Osaamisvaje. Henkilöstön vähenemisen rinnalla samaan aikaan toiminnan vaatimukset kasvavat. Yhtälö on haastava ja vaatii toteutuakseen uusia toimintamalleja. Uudenlaiset toiminnan haasteet edellyttävät sellaista osaamista, jota hallin-

nossa ei nyt ole. Esimerkiksi tilaaja-tuottajamallit ja kilpailuttaminen ovat suuria haasteita eri organisaatioille. Organisaatiot etenevät uusien mallien käyttöönotossa eri tahtiin. Edelläkävijöiden kokemuksia pitäisi voida paremmin hyödyntää muiden organisaatioiden muutoksen tueksi.

Sidosryhmät, synergia ja yhteistyö muutonhaasteissa. Toiminta yli organisaatorajojen ja verkostoissa nousee koko ajan tärkeämmäksi. Yhteistyö ja yhteinäisyys toimintatavoissa korostuvat. Yhtenäistymiskehitystä pitää kuitenkin systemaattisesti johtaa ja nyt niin ei riittävässä määrin tapahdu. Tunnistettava ne asiat, joita voidaan tehdä yhdessä ja luotava niille yhtenäinen tietopohja ja toimintamallit. Strategisella tasolla yhteistyötä on vain pääkaupunkiseudulla, tarvitaan lisää myös muualle.

4.1.2 Tietointensiivisyyden ja tietopääoman merkitys

”Eletään tietoyhteiskunnassa ja tiedon johtaminen vaikuttaa kaikkien johtamiseen. Kysymykseksi nousee miten tämä voidaan kytkeä liiketoimintaan?”

Tietointensiivisyyden merkitys toiminnassa korostuu, samoin tiedon jakamisen tärkeys. Eri toimijoilla on hallussaan tietoa, joka pitäisi olla kaikilla käytössä. Tämä kehitys on vasta alkumetreillä. Tiedon kasvava tulva aiheuttaa myös ongelmia ja sen vuoksi oikeiden tietotarpeiden tulee olla selvät ennen kuin kehitetään tiedon jakamisen palveluita. Muuten on vaarana tukehtuminen ylimääräiseen tai turhaan tietoon. Oikean tiedon merkitys päätöksenteossa kasvaa koko ajan. Miten siis löytää ja saada käyttöön oikea ja olennainen tieto mahdollisimman helposti? Tämä edellyttää sekä tiedon suodatusmekanismien että jakelujärjestelmien kehittämistä.

Otteita haastatteluista:

- Tiedon merkitys kasvaa ja jakamisen merkitys erityisesti. Samoin yhteisöllisyys kasvaa. Asiantuntijaa ei voida ajatella enää yksilönä, vaan usean henkilön yhteistyönä. Yhteisöllisyys korostuu – tiedon virran pitää kulkea vapaasti – tiedon jakaminen pitää varmistaa.
- Tieto ohjausprosesseissa tärkeää. Ei ole yksiselitteistä, eikä ehkä tarvitsekaan olla – pitää osata valita annetuista tiedoista. Eri näkökulmat voivat kuitenkin vaikuttaa tiedon tulkintaa.
- Digitalisoituva toimintaympäristö on myönteinen asia, tiedon etsiminen voi olla kuitenkin työlästä. Kaikki tieto ei tule olemaan digitaalisessa muodossa. Päätöksiin tarvitaan henkilökohtaisia kontakteja.
- Tietotulva ja päivitysnopeus lisääntyy koko ajan. Miten laitteiden ja ihmisten käsittelykyky riittää? Tarvitaan suodatusta.
- Tiedon elinkaari pitää huomioida: synnytys – järjestely – jalostus – jakelu. Myös tietoa täytyy johtaa, esimerkiksi parhaat käytännöt, laadun varmistus, yhtenäisyys. Jonkun täytyy vastata tiedon tuottamisen laadusta.

Esteitä tiedon jakamiselle ja yhteiselle hyödyntämiselle, otteita haastatteluista:

- Tiedot ovat liikaa yksittäisten toimintojen omaisuutta, organisaatiotason tiedon hallinta puuttuu vielä.
- Tiehallinto ei saa itsekään riittävästi tietoa ohjauksen perustaksi, näin ollen eivät pysty myöskään riittävästi välittämään tietoa ministeriölle. Vaikuttavuuden ’analysointi’ kärsii.

- Organisaatioille annettu ehkä jopa liikaa vapauksia soveltaa omia prosesseja.
- Tiedon hinta.

4.1.3 Digitalisoituvan toimintaympäristön vaikutukset toimintaan

Tietotekniikan hyödyntämisellä nähtiin olevan huomattavasti nykyistä suuremmat mahdollisuudet toiminnan tehostamiseksi ja toimintatapojen muuttamiseksi. Digitalisoituvat prosessit murtavat nykyisiä hallinto- ja organisaatorajoja, mutta ajattelu laahaajaa paljolti vielä menneessä ja todellisia hyötyjä on vaikea saada aikaan. Muutoksen läpivientiin tarvitaan uudenlaista ajattelua ja innovatiivisuutta.

Hallinnossa tieto liitetään usein yhä käsitteeseen valta ja tämä vaikeuttaa tiedon avoimuutta ja jakamista yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Tietotekniikan ja yhteisten tiedon johtamisen pelisääntöjen avulla voitaisiin myös tätä kehitystä nopeuttaa.

Poimintoja haastatteluista:

- AKE on muuttunut totaalisesti sähköiseen maailmaan myötä: organisaatioilla ei ole enää selkeitä rajoja, tai ei ainakaan saisi olla. Julkisen hallinnon rakenteet toimivat kuitenkin perinteisellä tavalla.
- IT:n käyttö merkitsee laadun parantumista ja sitä kautta kustannusten alenemista. Laatu ei menetä merkitystä ja tiedolla on siinä keskeinen merkitys.
- Tietoturvaan pitää panostaa, nyt tingitään.
- Aineiston sähköistyminen aiheuttaa uusia vaatimuksia. Miten pidetään materiaalit järjestyksessä yms. Ei enää kirjoja vaan sähköisessä muodossa olevia dokumentteja
- Toimiva dokumenttienhallinta mahdollistaa tehokkaamman toiminnan, eli tiedon etsimiseen kuluva aika vähenee.
- Digitalisoitumisen myötä operatiivisten toimintojen hallinta pienenee ja samalla tieto nousee erittäin suureen rooliin. Tieto pääomana on suurta.
- PortNetin opetus on ollut, että tehdään yhdessä oikeaan tarpeeseen koko verkosto heti mukana. 99% tiedoista menee Portnetin kautta.
- Taustajärjestelmien oltava kunnossa, jotta voidaan tuottaa tietoa ja palvelua ulospäin. Erityisesti siellä, missä tuotetaan e-palveluja. Sähköinen arkisto ja muut välineet tärkeitä palvelujen kehittämisessä.
- Prosesseja tullaan tehostamaan, esimerkiksi digitalisointi tehostaa sääennusteprosessin ohjausta. Nopeus vaatimus lisääntyy koko ajan
- Informaatiota tuotetaan enemmän sähköiseen muotoon. Hyödyntäminen edellyttää omatoimisuutta ja aktiivisuutta. Jos haluaa jotain tietoa, sitä pitää osata hakea. Kukaan ei voi hakea toiselle valmiiksi.
- Kun halutaan lisää tehokkuutta kysymykseksi muodostuu osataanko tietoa hyödyntää ja tuoko se lisäarvoa ja tehokkuutta.
- Asiantuntijat kehittyvät rutiiniasiantuntijoista adaptiivisiksi asiantuntijoiksi, jotka löytävät tiedosta ratkaisumalleja. Ongelmaratakisutaitoja ja tiedon soveltamista tarvitaan.

4.2 Johtamisen muutos

Johtamisen kokonaisuus kattaa toiminnan suunnittelun, seurannan ja ohjaamisen kokonaisuudet samoin kuin johtamisen organisointiin ja vastuisiin liittyvät kokonaisuudet. Johtamiseen liittyy myös vahvasti osaaminen sekä johtajan oman osaamisen vaatimuksina, että organisaation osaamisen johtamisena.

4.2.1 Johtamistyön muutos

Valtionhallinnossa painotetaan yhä voimakkaammin ministeriöiden vastuuta hallinnon alansa ja yhteiskunnallisten vaikuttavuuksien johtajina. Keskeisiä termejä ja tavoitteina korostetaan taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Liikenne- ja viestintäministeriötä voidaan tarkastella konsernina, jossa virastot hoitavat omalle vastuulle annettujen asioiden toimeenpanoa ja toimeenpanon johtamista.

Johtamisen nähtiin muuttuvan pienten yksittäisten asioiden sijasta isojen asiakokonaisuuksien ja vaikuttavuuksien johtamiseksi. Esimerkkinä tuotiin esille mm. maan kilpailukyky, liikennejärjestelmä ja elinkeinoelämän kilpailukyky tai tiedon johtaminen.

Strategisen johtamisen tarve nähtiin selkeästi. Tällä tarkoitettiin selkeitä roolien ja vastuiden määrittelyjä ministeriön ja hallinnon alan kesken: ministeriöltä odotetaan selkeästi linjaavampaa ja koordinoivampaa otetta, visioita ja kokonaisuuksille selkeää tavoiteasetantaa, jonka perusteella hallinnonala voi hoitaa omaa tehtäväänsä toimeenpanossa.

”Johtamisen osalta täytyy virittää keskustelu, mitkä ovat oleellisia asioita, joita täytyy johtaa. Kehittämisessä ja johtamisessa pallo tulisi olla ministeriön strategisella johtamisella.”

Ihmisten johtamisen ja osaamisen kehittäminen nähtiin myös selkeinä ajan vaatimuksina johtamisen alueella. Manageerauksen sijaan tarvitaan yhä enemmän **leadership**-taitoja Rekrytoinnissa nähtiin tärkeänä toimialaosaamisten lisäksi laajemmän **”helikopterinäkemyksen”** (myös business-osaamisen) korostamista.

Johtajille selkeät tavoitteet. Johtamissopimuksia ollaan suunnittelemassa myös hallintoon. Tämä on selkeä muutos ja sen nähtiin mahdollistavan tiukemman toimeenpanon ohjauksen ja seurannan tulostavoitteiden kautta.

Prosessijohtaminen, tiimien johtaminen – virtuaalitiimien hallinta.

Prosessien kautta työskentely ja kehittäminen korostuu, asioita ei saisi enää tippua prosessien väliin.

Resurssien johtaminen. Pyritään saamaan oikeita resursseja oikeisiin paikkoihin - mitoitetaan tarve oikein – jaetaan resursseja oikeisiin paikkoihin. Tämä on keino tehostaa toimintaa.

Johtamisessa uutena asiana toimeksiantotehtävät – perusteellisesti käydään läpi puitteet ja tulosodotukset annetusta tehtävästä – seuranta ja tehtäväksiannon valmistelu vaatisi enemmän panostusta – toimenpiteet, roolit ja vastuut oltava määriteltynä.

4.2.2 Johtamisprosessien muutos

Strategiaprosessin ja TTS:n kehittäminen tuli esille lähes kaikissa haastatteluissa. Hallinnossa on joissakin organisaatioissa kehitetty pitkälle näitä prosesseja (mm. RHK, MKL, Tiehallinto, AKE) ja katseet kohdistuivatkin nyt ennen kaikkea ministeriön suuntaan. Vuorovaikutus ja jatkuva dialogi kehittyvän tietoteknisen tuen lisäksi ovat keskeisiä esille nostettuja tarpeita. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan parhaimmillaan useamman organisaation ja ministeriön välistä.

Miten pystyttäisiin kertomaan asiantuntijoille se mikä on strategisesti tärkeää?

”TTS: vuorovaikutuksen tarve korostuu. Tavoitteet saadaan ymmärrettäväksi dialogin kautta. Tämänhetkiseen käytäntöön halutaan lisätä vuorovaikutusta. Tekninen dokumenttien pyörittäminen tehostuu uuden JOTATE²-järjestelmän avulla, mutta ilman jatkuvaa dialogia ei synny yhteistä ymmärrystä Jatkuva vuosittainen kehittäminen puuttuu tai sitä ei hahmota...

Tulostavoitteista ja mittareista tulisi löytää se oleellinen asia. Mittareiden runsaus piilottaa ydinasiat.”

Johtamisessa korostettiin **yhteistyötä ja jatkuvaa dialogia**. Keskustelu nähtiin yhteisen **ymmärryksen luonnin perustana**. Tällä hetkellä keskustelun koettiin ministeriön ja hallinnonalan välillä olevan pääsääntöisesti riittämätöntä. Tässä on havaittavissa kyllä organisaatiokohtaisia erojakin.

Päivittäistoiminnan johtamisen rinnalle tarvitaan pitkäjännitteisempää muutosjohtamista. Ministeriön vastuulla nähtiin olevan strateginen muutosjohtaminen.

Teema- tai ohjelmajohtaminen. TTS-prosessi on kohtuullisen raskas. Ministeriön johdosta samoin kuin joistakin virastoistakin esitettiin ajatuksia strategisten kehittämismallien tai teemojen määrittämisen suuntaan. Teemat voisivat olla yhdessä asetettuja kehittämisen painopistealueita, joiden kehittymistä seurataan pitkällä aikavälillä. Tavoitteet asetettaisiin hallinnoille teemoittain ja toimeenpanovastuu olisi selkeästi hallinnolla.

Visioita ja strategioita olemassa ja tehdään, mutta toimeenpano on usein puutteellista. Teema-ajattelu voisi yksinkertaistaa TTS-prosessia ja tukea myös toimeenpanoa. Teemat saisi hyvin aikaan – TTS:n kautta eteneminen esiin. Jos kaikki asiat otetaan mukaan –mitään ei saada aikaan – tarvittaisiin valintoja ja priorisointia.

Päätöksenteon perustelut, niiden laatu ja laaja-alaisuus (päätösten vaikutusten analyysit) on selkeä painopistealue, jota korostettiin ennen kaikkea ministeriön johdossa. Tämä on selkeästi osaamishaaste, mutta myös dialogiin liittyvä kysymys. Riittävän dialogin avulla mahdollistetaan tavoitteiden ja vaikutusten laajempi yhteinen ymmärrys. Analysointiosaamista ja välineitä päätösten vaikutusten hahmottamiseksi on kehitettävä.

² JOTATE = Johdon ja hallinnonalan yhtenäinen tietovarasto sekä suunnittelu- ja seurantajärjestelmä

Johdolle on saatava parempaa tietoa päätöksenteon tueksi. JOTATE nähtiin ministeriössä keskeisenä välineenä parempaan suuntaan. Hallinnossa koettiin laajalti JOTATE-raportoinnin sisältö rajallisena ja sen lisäksi nähtiin muiden raportoinnin ja keskustelun kanavien olevan tarpeen.

- *Haasteena on, että johtamiselle saadaan riittävä tietopohja. Johtamisen kannalta (LVM:n näkökulmasta) reaaliaikaisuus ei kuitenkaan ole tärkeää. Asioita johdetaan virallisen rytmin mukaan eikä tietojen reaaliaikaisuudelle ole suurta tarvetta.*
- *Virallinen puolivuotisseuranta menee virallisessa tahdissa. Kuukausittainen seuranta on sen sijaan haastavaa sillä virastoilla /tutkimuslaitoksilla saattaa olla eri näkökulma kuukausittaiseen seurantaan. Esimerkiksi Tiehallinnolla on vahva piirinäkökulma kuukausiraportoinnissa.*
- *Johtamisen ja päätösten perustelut ovat joskus melkoisen kevyitä. Tähän alueeseen pitää satsata.*

Myös **toimintaympäristön muutoksia** on pystyttävä havainnoimaan aktiivisesti ja etupainotteisesti: mitä vaikutuksia muutoksilla on? Asiantuntijoilta ja johtajilta edellytetään aikaa ja mahdollisuutta laajan tietomäärän seuraamiseen mm. mediassa.

Ohjaus. Suurin ongelma on se, että **ohjausta tulee useasta putkesta**. Ministeriöstä sekä ministeriön sisältä. Osittain myös ristiriitaista tietoa. Ministeriöltä odotetaan vahvempaa ohjausta ja strategisia linjauksia.

- *”Ministeriön ohjaus heikkoa. Ministeriön ei pidä mennä yksityiskohtiin. Enemmän strategista- ja ohjelmajohtamista.*
- *Tulosprisma (keskeiset asiat mukaan): 206 mittaria on aivan liikaa.*
- *Tulosohjausta tiivistettävä niin, että pystytään turvaamaan tavoitteiden mukainen kehitys ja vaikuttavuustavoitteiden toteutuminen > merkitsee toimintakulttuurin muutosta: Kerran vuodessa 1,5 h ei riitä, vaatii muutoksia toimintatapoihin.*
- *VN:n strategian konkretisointi ministeriössä. Painopisteet poliittinen tahto...*
- *Nyt vapausasteita liian paljon ja ohjaus ei ole mahdollista. Mitkä ovat olennaiset asiat, jotka pitäisi olla ministeriön vallassa ja vastuulla toimeenpanon osalta? Mitä hallinto voi päättää itse? > pelisäännöt ja vastuut selkeiksi. ”*
- *Kun toiminta/johtaminen ministeriössä on lokeroitunutta, niin sama toistuu myös hallinnonalalla*

Tulostavoitteet tulisi asettaa siten, että ihmiset voisivat ottaa huomioon tulostavoitteet jokapäiväisessä työssään. **Tulos- ja kehityskeskusteluissa** viedään asiaa eteenpäin.

Seuranta ja raportointi. Muutosten toimeenpanon seuranta haasteellista, mittarit eivät välttämättä tue tätä. Kritiikkiä seurannassa ja raportoinnissa saivat tunnuslukujen määrä ja niiden laatu: aina informaatioarvo ei ole kovin hyvä. Strategiaprosessin kehittämisen kautta voidaan olettaa myös sisällön kehittyvän oikeaan suuntaan. Tarpeita esitettiin seuranta-painotteisen raportoinnin sijaan myös ennustamisen suuntaan. Vaikuttavuuksien seuranta edellyttää myös pidemmän aikavälin seurannan ja arvioinnin kehittämistä.

Yhteistyö hallinnon organisaatioiden ja sidosryhmien välillä on viime vuosina lisääntynyt. Verkostomainen toiminta on osa olemassa olevaa käytäntöä ja tarvitsee oman, vahvemman tukensa sekä johtamisessa että tiedon hallinnassa. Esimerkiksi väylävirastojen yhteistyö on pitkällä monilla alueilla ja etenee, vaikka organisoinnin osalta ei tehtäisikään suurempia muutoksia. Ministeriöltä odotetaan kuitenkin selkeämpää koordinoitua ja ohjausta tälle kehitykselle.

4.2.3 Johtamisen kriittiset menestystekijät

Haastatteluissa kysyttiin myös johtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Tärkeimpinä nähtiin selkeät tavoitteet ja johtamisen pelisäännöt, oikea ja riittävä (olennainen) tieto johtamisen tukena, uudistumiskyky ja uudenlainen osaaminen sekä vuorovaikutus ja yhteistyö.

Yhteisten ja samansuuntaisten tavoitteiden nähtiin tukevan strategioiden ja toimeenpanon välisen aukon kuromista ja samalla mahdollistavan paremmin rajallisten voimavarojen suuntaamista, kun näkemys panostuskohdista tarkentuu. Samalla korostettiin yhtenäisten johtamisen pelisääntöjen tarvetta. Voimakkaimmin yhteisten pelisääntöjen vaillinaisuutta tai jopa puutetta koettiin olevan toiminnan strategisen ohjauksen ja toimeenpanoon liittyvien hankkeiden ohjauksen alueilla.

Tietoa on paljon ja se on usein hyvin fragmentoitunutta: kokonaiskuvaa asioista on vaikeaa saada. Tämän vuoksi haastateltavat nostivat tietoon, sen hallintaan ja hyödyntämiskykyyn ja oikeellisuuteen liittyvät tekijät esille yhtenä kriittisimmistä kehittämiskohteista johtamisessa. Toisaalta johtamisen tukena käytettävä tieto on sidoksissa hyvin vahvasti asetettuihin tavoitteisiin: sellainen tieto, joka ei kerro oikeita asioita tavoitteiden toteutumisesta ja suunnasta, ei ole olennaista ja oikeaa, vaikka se muuten ei olisikaan väärää.

Uudistuminen ja uudistumiskyky sekä yksilöiden, että organisaatioiden ollessa kyseessä nähtiin kriittisenä edellytyksenä tämän päivän johtamiselle. Johtajilta edellytetään motivaatiota muutokseen ja kykyä nähdä uudistumistarpeet. Samoin tarvitaan uudenlaista osaamista, jossa kokonaisuuksien hallinta ja synergiahakuisuus korostuvat. Samalla nähtiin kuitenkin tärkeänä säilyttää hyvä hallintokulttuuri ja sellainen johtamisen arvopohja, joka erottaa julkishallinnon toiminnan yksityissektorin yritysten toimintamalleista.

Ilman riittävää ja monipuolista vuorovaikutusta johtaminen jää ilman vaikutuksia. Vuorovaikutuksen kautta nähtiin viestien saavan merkityksensä ja toimeenpanon sisältönsä. Vuorovaikutuksen pitää myös olla jatkuvaa, eikä rajoittua vain toiminta- ja taloussuunnittelun kriittisimpiin kohtiin ja dokumenttien vaihtoon. Keskustelu on paras vuorovaikutuksen muoto ja se nähtiin tarpeellisena sekä ministeriön, että hallinnonalan organisaatioiden välillä, johtajien ja muun organisaation välillä, kuin myös muun arvoverkoston ja kansalaisten välillä. Vuorovaikutus on hallittava usean kanavan kautta.

Muita kriittisiä menestystekijöitä

Synergioiden johtaminen

Johtamisen ja ennen kaikkea toimeenpanon johtamisen näkökulmasta nähtiin kriittisenä, että rakenteet ja organisaatiot on miehitetty oikein. Hankeohjelmilla ei tehdä mitään jos ei ole resursseja eikä vastuullisia toimijoita. Resursseiksi tässä luetaan myös ihmisten tiedot ja taidot. Aika on rajallinen resurssi, joka täytyy pystyä jakamaan oikeisiin kohteisiin.

Tärkeänä synergioita synnyttävänä alueena nähtiin kehittämis(hankkeiden)en johtaminen:

- Tietoteknisen infrastruktuurin kehittäminen
- Tietovarantojen hyödyntämisen kehittäminen
- Yhteiset hankesalkut > synergiset hankkeet

Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen yli organisaatorajojen.

Kun resurssit ja aika ovat rajallisia, on pystyttävä hyödyntämään olemassa olevia voimavaroja (tietopääomaa) mahdollisimman hyvin. Alueita, jossa haastateltavat näkivät tämän tarpeellisenä ja mahdollisena olivat mm. seuraavat:

- projektinhallinta
- hankejohtaminen
- lakipalvelut: sopimukset
- tietopalvelut
- hallinnon tukipalvelut

Best practises, parhaat käytännöt ja toisilta oppiminen.

Miksi keksiä pyörää yhä aina uudelleen? Voisiko kierrätyksestä ja jakamisesta tehdä palkittavan hyveen?

"Ministeriön on johdettava ja ohjattava kehitystä. Yksittäinen virasto ei voi ottaa itseään suurempaa roolia vaikka olisi kykyä ja resursseja."

4.3 Muutosten vaikutus toimintatapoihin, prosesseihin ja tiedon käyttöön

- Mihin muutos suuntaa toimintatapojen kehittämistä?
- Mitä muutos tarkoittaa asiantuntijatyön näkökulmasta?
- Missä näette suurimmat mahdollisuudet tiedon käytön tehostamiseksi?

4.3.1 Mihin muutos suuntaa toimintatapojen kehittämistä?

Esimerkkeinä keskusteluissa käytettiin mm. seuraavia asioita: tilaaja-tuottajamallit, organisaation vastuut, kumppanuudet.

Tietoa syntyy digitaalisessa muodossa koko ajan enemmän: Saadaanko eri puolilla olevaa tietoa koskaan kohtaamaan tiedon tarvitsijaa / kaikkia tiedon tarvitsijoita?

Haastateltavat korostivat kautta linjan yhä tiiviimmän yhteistyön tarvetta. Yhteistyö liittyy sekä hallinnon sisäiseen, että ulkoiseen toimintaan samoin kuin organisaatioi-

den ja yksilöiden toimintaan. Yhteistyön ja tiedon jakamisen kautta koettiin saatavan konkreettisia hyötyjä enemmän kuin tiedon panttaamisen kautta.

Hallinnon sisällä esiintyi selkeää synergiahakuisuutta, vaikka asenne ei kaikissa haastatelluissa organisaatioissa ollut yhtä vahva. Tehokkuuspotentiaalia nähtiin mm. osaamisen hyödyntämisessä ja jakamisessa. Yhteiset investoinnit ja rekrytoinnit nähtiin myös tarpeellisina ja mahdollisina.

Toiminta verkostoituu ja tällöin verkostojen hallinta ja tuki verkostoissa liikkuvan tiedon jalostamiselle ja hallinnalle muodostuu tärkeäksi. Samalla nousi vahvasti esille termi: "luottamus". Verkostoissa toimiminen edellyttää selkeitä ja sovittuja toimintamalleja, mutta myös luottamusta osapuolien intresseihin ja tapaan hyödyntää saamaansa tietoa.

Tuotantoketjut verkottuvat. Organisaatioiden luonne muuttuu, ei voida enää katsoa vain organisaation sisältä. Kaikki liikkuu verkossa ja kaikki digitalisoidaan.

Yhteistyön merkitys kasvaa ja on edellytys. Vastuista ja tehtävistä sovittava yhteistyön sujuvuuden takaamiseksi. Edellyttää myös luottamuksen kulttuuria ja avoimuutta.

Yhä enemmän projektiluonteista toimintaa.

Mielenkiintoista oli havaita, että hallinnonalan virastojen välillä yhteistyö on kehittynyt paremmin kuin ministeriön ja virastojen välillä. Ministeriössä myös korostetaan yhteistyön merkitystä, mutta siellä sisäinen yhteistyö samoin kuin yhteistyö hallinnon kanssa on selvästi jäljessä useimpien oman hallinnonalan organisaatioiden tilanteesta.

"Verkostoa ministeriön ja virastojen välillä pitää laajentaa; nyt on liian kapea "tuutti"

Tiedon saaminen yhteiseen käyttöön nähtiin yhtenä keskeisenä tarpeena ja tavoitteena. Tällä hetkellä tietoa on liian paljon vain ihmisten tai organisaatioiden omassa hallussa. Toimintatapoja ja pelisääntöjä sekä tietotekniikkaa tulisi kehittää sellaisiksi, että tiedon jakaminen ja hyödyntäminen olisi helppoa ja tehokasta verkostoissa.

Tacit to explicit: *Toimintatapoja tulee kehittää siihen suuntaan, että tieto saadaan ihmisten "päistä" formaaliin muotoon. Nykyisin liian suuri osa tiedosta on vain henkilöiden omassa käytössä.*

Prosessien kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota virastojen ja laitosten tietoprosessien yhdistämiseen. "Miten saadaan tieto jalostettua tiedon alkulähteiltä puun latvaan." Samalla korostettiin tiedon tarpeellisuutta ja oikeellisuutta: "turha ja vääräaikainen tai väärä tieto on pahinta resurssien haaskausta".

"Hankkeet ovat konkreettisia verkostoja. Miten muut verkostot - miten saadaan siirrettyä tai talletettua 'jälkiä' verkostosta. Voisiko ryhmätyövälineet olla apu?"

Tietojärjestelmissä mennään **verkottuviin järjestelmiin**. Rakennemuutoskin jo ajaa siihen suuntaan.

Toimintaa pyritään **suunnittelemaan yhdessä**: esimerkiksi tilastokeskuksen tuottamat tilastot ja niiden kehittämistarpeet käydään läpi yhteistyössä. Tiehallinto, RHK, aluehallinto jne. Arvoverkostot korostuvat suunnittelussa.

Kumppaneiden hallintatarve kasvaa: kilpailutus, laadun valvonta (urakoitsijat, isännöinti)

T&K-toiminta on alue, jota pitäisi pystyä tarkastelemaan kokonaisuutena: tiedettävä mitä hankkeita on menossa eri puolilla, jotta voitaisiin kehittää ja viedä hankkeita läpi tehokkaasti (synergisesti). Tiedettävä myös kuka osaa tehdä sitä, mistä halutaan tuloksia. Tarvitaan välineitä, joilla saadaan tietoa mitä hankkeita ja missä muualla on kiinnostavia hankkeita. Liikenneala on erittäin aliedustettu hankkeissa. Hallinnonalan sisäinen koordinointi hankkeissa - tällaiseen voisi olla tarvetta

Toiminnan muutos on vaikuttanut kirjastosta pyydettyyn materiaaliin esim. haetaan henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen sekä kaikkeen muuhun kuin substanssiin liittyvää tietoa. Ulkoinen tieto on muuttunut yhä merkityksellisemmäksi. **Itsepalvelumahdollisuuksien** paraneminen vähentää sisäisten tiedonhakupalveluiden ja kirjastojen paperimuotoisen aineiston käyttöä. Saadun tiedon luotettavuuden varmistamiseksi on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota informaatiolukutaitoon. Tietopalvelujen ja kirjastojen fokus onkin siirtynyt tiedon hausta koulutukseen ja sähköisten tietolähteiden organisointiin helposti saavutettavaksi.

Kuinka paljon hankitaan ohi: Varmaan tehdään päällekkäistä työtä eri puolilla ja haetaan tietoja, jotka on jo haettu kirjaston toimesta.

4.3.2 Mitä muutos tarkoittaa asiantuntijatyön näkökulmasta?

- millaiseksi kehittyä ja mitkä ovat kriittisiä tekijöitä
- millaiset resurssit ovat kriittisiä

Asiantuntijatyö muuttuu syväosaajista enemmän kokonaisuuksien osaajien suuntaan. Koulutus ei tällä hetkellä tue tätä. Tarvittaisiin vahvemmin business-osaamista toimialaosaamisen rinnalle. Tutkimustoiminta korkeakouluissa vähäistä, mikä lisää ministeriön tutkimustoimintaa. Rekrytoinnissa pystyttävä huomioimaan muuttuvat osaamistarpeet.

Osaamisvaatimukset muuttuvat

Kaikki vastaukset korostivat asiantuntijuuden käsitteen / osaamisrakenteen muuttamista, laajentumista käsittämään muutakin kuin substanssialueen. On ymmärrettävä kokonaisuuksia ja muutosten vaikutuksia laajemmin kuin ehkä aiemmin sekä pystyttävä kommunikoimaan asiat verkostolle. Vuorovaikutustaidot korostuvat.

Asiantuntijatyö: ”yleistaitajat” hakevat tiedon verkosta. Innovatiivisuus ja luovuus korostuu, samoin kyky hyödyntää tietoa.

Kriittistä asiantuntijatyössä on kyky hyödyntää tietoa, jalostaa sitä ja toimittaa eteenpäin.

Asiantuntijoiden pitää olla yhä enemmän helikopterilentäjiä (generalisteja) jotka näkevät kokonaisuuksia. Osaamisen luonne muuttuu: ihmisten liikkumisen analysointi voi edellyttää sosiologista näkemystä. Liikennepsykologia on uusi tarve, yhteiskuntatalous, aluemaantieto.

- *Osaamisen jakaminen, jatkossa merityötaustaisia ja DI taustaisia työntekijöitä. Tulevaisuudessa tarvitaan laaja-alaisempaa osaamista. Ei niin tuotanto-orientoitunutta. Onko synergiaetuja hallinnon alalla?*
- *Asiantuntijatyön kehitys: on jouduttu opettelemaan tilaaminen. Tasapaino siinä kuinka paljon pitää osata tilaamista ja sitä mitä tilaa. Voidaanko mennä siihen, että osataan vain tilata mutta ei tiedetä välttämättä mitä tilataan. Tilaajajenkilöstön ongelmana on se, että miten saada tuntumaa kentältä.*
- *Yhteistyötaidot, kommunikointitaidot, tiimiytyminen*
- *asiantuntijaosaaminen +projektiosaaminen korostuu ja vuorovaikutustaitoa edellytetään*

Myös avustava työ muuttuu enemmän asiantuntijatyöksi. Sihteeri on enemmän asiantuntija kuin sihteeri. Vastuuta on jaettava ja otettava. Asiantuntija toimii harvoin yksin, vaan tässäkin korostuu verkosto. Hallinnonalalla on tilausta osaamisverkostoille.

Rekrytointi muuttuu. Uudet palkkausjärjestelmät tulossa ja tähtäävät kilpailukykyyn rekrytoinnissa.

Asiantuntijana työskenteleminen:

- itsenäinen tiedonhankinta on korostunut. Tietoa pitää myös pystyä vastaanottamaan muualta paljon.
- tietojen suodattaminen on korostunut (pitää osata etsiä olennainen)
- tietotekniikan hyödyntämisaosaaminen korostuu.
- pitää kyetä näkemään yksittäiset asiat osana suurempaa kokonaisuutta ja jakamaan tietoa aktiivisesti verkostoissa

Ongelmana valtion hallinnossa virkamiehet kapea-alaisia – ei oteta laajempia vastuita – pitäisi päästä tehtäväkiertoon - ei kuitenkaan löydy halukkuutta. Asiantuntija virkamiehen rooli korostuu tulevaisuudessa – EU vaatii hyviä osaajia – EU-keikalla voisi hoitaa ehkä samalla myös muiden virastojen asioita

4.3.3 Missä näette suurimmat mahdollisuudet tiedon käytön tehostamiseksi?

–hallinnonalalla

–ministeriön tai toimintayksikköne sisällä

Haastatteluissa korostettiin seuraavia asioita:

Tiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen on kehitetty erilaisia apuvälineitä ja toimintatapoja. Usein kuitenkin näiden uusien asioiden käyttöönottovaiheeseen ei investoida

riittävästi, joten ne eivät aina tuota tavoiteltuja hyötyjä. Kiinnittämällä huomiota erityisesti käyttöönottojen tehokkaaseen läpivientiin voitaisiin tiedon käyttöä ja hyödyntämistä tehostaa huomattavasti jo lyhyellä aikavälillä.

Yhtenä suurena esteenä tiedon hyödyntämiselle yli organisaatorajojen nähtiin tiedon hinnoittelu. Ainakin hallinnonalan sisällä toivottiin käytäntöjen kehittämistä ja tiedon avoimempaa jakamista.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen kohti avointa jakamisen kulttuuria

- *Tiedon käytön tehostaminen – organisaatiokulttuurikysymys: avoin innovatiivinen kulttuuri – keskeistä on yhdessä toimiminen. Edellyttää organisaatiolta ja yksilöiltä sisäistä yrittäjyyttä – samaistumista organisaation omistajiksi – tulee olla suurta sitoutumista org. tavoitteisiin. Pitää löytyä ainakin joitakin yhteisiä arvoja yksilön ja organisaation välillä.*
- *Suurimmat mahdollisuudet tiedonkäytön tehostamiselle: **esim. asiakastiedot**, sovittu yhteiset tiedot. Varastoitu hallitusti. Sovittu vastuut ja ylläpito. Voidaan sopia esim. t & K ohjelmien kautta. Toimintaympäristötieto pitäisi saada yhteiseksi.*

Kokemustieto ja osaaminen sekä sen aktiivinen jakaminen

- *Osaamisen hyödyntämisen tehostamisessa olisi paljon tehtävissä. Hallinnonalalla on paljon yhteisiä prosesseja, joita voitaisiin kehittää yhteistyössä ja samalla hyödyntää toisten osaamista paremmin. Tällä hetkellä toiminta nähtiin viipaloituneena, täynnä siiloja, siivuja eikä kokonaisuuksien tarkastelua.*
- *Parhaat käytännöt ja kokemuksen jakaminen. Kokemukset olisivat hyödynnettävissä muuallakin. Esim. internet teknologiaan perustuvat puhelinjärjestelmä (voip). Projektityöhön ei ole annettu mitään koulutusta vaan kaikki on opittu kantapään kautta.*

Tiedonhallinnan yhtenäiset rakenteet, jakamisen yhtenäiset pelisäännöt ja välineet mahdollistaisivat tiedon paremman virtaamisen ja tehokkaamman hyödyntämisen. Toistaiseksi näitä on kehitetty jokaisessa organisaatiossa erikseen ilman suunnitelmallista yhteistyötä.

- *Tiedot ja dokumentit ovat useimmiten henkilöiden (ja organisaatioiden) omaa omaisuutta. Kehittämällä yhteistä tiedon ja dokumenttien jakamisen kulttuuria ja välinetukea voitaisiin tehostaa tiedon hyödyntämistä yli organisaatorajojen. Yhteiset tietovarastot, tieto verkkoon, ei omiin kansioihin*
- *Tiedot tulisi saada helpommin henkilöiden käyttöön. Nykyisin ongelmaksi nousevat erilaiset järjestelmien käyttöoikeusasiat. Kenellä oikeus päästä käsiksi tietoon: muuttaminen, irrottaminen = raportointi. ”tulisi päästä virastojen sivuille ja saada haluamansa tiedot”*
- *Hallinnonalalla suurimmat tiedon käytön tehostamisen kohteet ovat kvantitatiivisen tiedon hallinnalla. Miten saadaan oikea tieto oikeaan aikaan oikeiden henkilöiden käyttöön. Lisäksi tulisi keskittyä harvempiin tietoihin.*
- *Tietoa tiedosta. Hallinnonalalla ei ole tarkkaa tietoa siitä mitä tietoja ylipäätensä olisi saatavilla.*

4.4 Sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö

4.4.1 Miten sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö painottuu omalla hallinnonalalla?

- Mikä on sisältö ja tavoitteet (hyödyt, vaikutukset)
- Yhteistyömallit ja puitteet.

Koko hallinnonalalla sidosryhmä ja verkostoyhteistyö koettiin erittäin tärkeäksi. Yti-
men muodostavat LVM:n hallinnonalan virastot.

Väyläpuolella sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö nähtiin melko toimivaksi toimialan
sisällä kun taas elinkeinoelämä ja eri liikennemuotojen loppukäyttäjät ovat heikommin
hoidossa.

Verkottumisen osalta haastatteluvastauksissa todettiin, että sitä täytyy tehdä kaikki-
en. Verkottumista tulisi kuitenkin viedä eteenpäin myös yhdessä sillä, esimerkiksi
väyläpuolella samat sidosryhmät liittyvät kaikkiin liikennemuotoihin.

Verkostoitumisen ongelmaksi nähtiin se, että verkostot perustuvat liian paljon henki-
lökohtaisiin suhteisiin ja tapaamisiin. Näissä tapauksissa verkostot ovat epävirallisia
eivätkä näin ollen ole organisaation laajemmassa käytössä esimerkiksi henkilöiden
vaihtuessa tieto verkostoista katoaa.

Liikennemuotojen välinen kilpailu estää osaksi yhteistyön kehittämistä. LVM:n tulisi-
kin ottaa aktiivinen rooli ja ohjata objektiivisen asemansa kautta asioita.

Verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö nähtiin osaksi jo nyt toimivaksi operatiivisella tasol-
la. Strategisella tasolla sen sijaan paljon parantamisen varaa.

Toiminnan muuttuessa yhteistyö tulee noudattamaan yhä enemmän liike-elämän
lainalaisuuksia. Jotta yhteistyö on toimivaa niin tulisi pyrkiä molempia osapuolia hyö-
dyttäviin lopputuloksiin (win-win).

Nykyinen toimintatapa ajaa jo verkostoitumaan. Tilaaja –tuottajamalli ei toimi ilman
tiivistä yhteistyötä. Esimerkiksi väyläpuolella tilaajat vaikuttavat markkinoihin hankin-
tatoimillaan, joten sidosryhmien toiminta ja tilanne tulee tuntea erityisen hyvin.

Hankinta-asiat (sähköinen hankinta).

4.4.2 Asiakastiedon keruun ja hyödyntämisen (asiakkuudenhallinnan) rooli tulevai- suudessa

Asiakaslähtöisyys korostuu kaikissa hallinnonalan virastoissa. Asiakastiedon keruu ja
hyödyntäminen nähtiin erittäin tärkeäksi.

Eri liikennemuotojen loppukäyttäjien tavoittaminen asiakastiedon keruussa koettiin
haasteelliseksi. Miten esimerkiksi Merenkululaitos ja Ratahallintokeskus tavoittavat
loppukäyttäjän? Esimerkiksi Ratahallinto tekee yhteistyötä VR:n kanssa asiakaspa-
lautteen saamiseksi mutta tilanne koettiin silti haasteelliseksi ja asiakaspalautteen
hyödyntäminen vaikeaksi.

Haastatteluissa esiin nousi kysymys, tulisiko ministeriön tasolla olla tietoa asiakkaista kokonaisliikenteen näkökulmasta.

Tietämys erilaisista verkostoista ja sidosryhmistä tulisi saada näkyväksi ja nykyistä helpommin hyödynnettäväksi tietotekniikan keinoin.

Asiakastietojen käsittelyssä nousevat esille tietosuoja kysymykset. Mitä tietoja asiakkaista saadaan ylipäättänsä kerätä.

Kansalaisvaikuttamisen kanavat ovat mielenkiintoinen alue, jota ei vielä hyödynnetä täysimääräisesti. Tällöin ei puhuta asiakastiedon vaan ehkä enemmänkin asiakas-/kansalaistietämyksen keruusta ja hyödyntämisestä yhteiskunnallisessa kehittämisessä. Tekniikka mahdollistaa kansalaismielipiteen ja esimerkiksi paikallistietämyksen tehokkaan hyödyntämisen mm. suunnittelun tukena ja osana tietoyhteiskuntaohjelman toteuttamista ("Kuule kansalaista").

4.5 Ydinkyvyykkydet ja uudistumiskyky

- Onko teillä mietitty ydinkyvyykkyksiä osana toiminnan kehittämistä?
- Miten tärkeänä näette toiminnassanne jatkuvan uudistumisen?

Ydinkyvyykkyksiin³ ja uudistumiskykyyn liittyvät vastaukset olivat hajanaisia ja osoittivat yleisesti, että näihin kysymyksiin ei ole vielä tässä vaiheessa systemaattisesti paneuduttu. Uudistuminen nousi kuitenkin selvästi vahvana panostusalueena esiin vastauksista ja 'paljastaa' hyvin hallinnonalan roolin muuttuvan yhteiskunnan keskeisenä toimijana.

4.5.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen on viime vuosina kiinnitetty huomiota kaikissa organisaatioissa. Tämä näkyy konkreettisesti erilaisina strategioina ja osaamiskartoituksina. Ongelmana nähtiin se, että jokaisella organisaatiolla on käytössään omat välineet ja menetelmät osaamisen kehittämisessä. Toinen ja vielä merkittävämpi ongelma nähtiin siinä, että yhtenäistä strategiapohjaa ei työlle välttämättä ole. Tällöin ydinkyvyyksien tunnistaminen ja sen myötä tavoitteellinen osaamisen kehittäminen ei ole edes mahdollista.

Merkittävä osa hallinnonalalla tarvittavasta osaamisesta on yhteistä. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi johtamistaidot ja esimerkiksi projektien hallintaosaaminen. Tällaisilla alueilla nähtiin, että osaamisen, tiedon sekä yhteistyön kehittäminen ja hallinta tulisi siirtää hallinnonalatasoiseksi. Ministeriölle tulisi näin selkeitä keskitettyjä rooleja ja vastuita, joita sen nykyinen rakenne ei kuitenkaan tue.

Yhtenä keinona tällaisen yhteisten alueiden kehittämiseksi nähtiin joidenkin resurssien irrottaminen virastoista ja virtuaalisen / oikean tiimin muodostaminen ja kehittämisen vastuuttaminen tälle. Näin saadaan siirrettyä osaamista.

4.5.2 Uudistuminen

Hallinto-organisaatiot on nähty perinteisesti hitaasti uudistuvina ja jäykkinä organisaatioina. Tämä heijastui osittain myös haastatteluissa: muutosvastarinta on voimakasta esimerkiksi puhuttaessa valtioneuvoston ajamasta tietohallinnon kehittämismallista tai konsernimaisesta ohjausmallista. Toisaalta taas voidaan nähdä, että useissa haastatelluista organisaatioista toimintaa, sen rakenteita ja palveluja on uudistettu ennakkoluulottomasti ja vauhdikkaasti. Esimerkkinä voidaan mainita Ajoneuvohallintokeskus, jonka rakenne- ja palvelujen kehitysprojekteja ja –tuloksia voitaisiin hyvin käyttää laajemminkin esimerkkinä.

Miten sitten koko hallinnonalan uudistumiskyky? Tässä katseet kääntyivät haastatteluissa yhä useammin ministeriön suuntaan. Ministeriöltä kaivattiin aiempaa systemaattisempaa ohjausta ja muutoksen johtamista, jotta välttämättömän muutoksen ja uudistumisen edellyttämiä voimavaroja ei suunnattaisi hajanaisesti ja vääriin kohteisiin.

³ Ydinkyvyykkyys = Strategia*Osaaminen

4.5.3 Ydinkyvykkyyksien kehittäminen

Ydinkyvykkyyksinä nähtiin motivoitunut ja vastuunsa tunteva henkilöstö, johtamistaidot sekä mm. vahvat vuorovaikutustaidot.

Strategiaprosessin ja siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen vahvistaminen koettiin edellytyksenä oikeanlaisten ydinkyvykkyyksien tunnistamiselle ja kehittämiselle. Tällä hetkellä strategiatyö hallinnonalatasolla koettiin paperinmakuiseksi eikä riittävän pitkäjänteiseksi. Useiden kommenttien mukaan strategioiden toimeenpanoon ei edes ennätetä paneutus, kun ne jo muuttuvat. Täten myös ydinkyvykkyyksien kehittäminen jää usein liian lyhytjänteiseksi.

Johtaminen ydinkyvykkyytenä

Hallinnon tämänhetkisessä rakennemuutoksessa tarvitaan uudenlaista muutoksen johtamista ja kokonaisuuksien hallintaa, jota ei välttämättä aiempi hallintokulttuuri ole tukenut. Johtaminen tarvitsee tuekseen paitsi uudenlaista osaamista, myös uudenlaisia ohjausmalleja ja seurantaa. Ministeriön johtamiselta odotetaan hallinnonalalla selkeästi vahvempaa strategista kokonaisotetta. Tavoitteiden pitäisi olla selkeitä ja yhteistyössä mietittyjä. Ministeriön rooli keskeinen mutta virastojen pitää vastata toimeenpanosta. Tällä hetkellä nähtiin, että johtaminen tippuu liian alas ministeriössä, minkä johdosta se viipaloituu.

Ydinkyvykkyytenä tulevaisuudessa nähtiin myös selkeä linkki tietoresurssien ja organisaatiotason strategioiden välillä.

Ydinkyvykkyyksiä tiedonhallinnan näkökulmasta

Tiedon tehokas virtaaminen yli organisaatorajojen:

- tietoyhtenäisyys
- yhteiset tietovarastot
- yhtenäiset arkkitehtuurit
- yhteisten prosessien tehokas tietotuki
- Integraatio
- asian- ja dokumenttienhallinta.

Kehittämismallit

- Ohjaako strategia tietojärjestelmien kehittämistä? Kehittämistä ei saa käsitellä tiedonhallinnan näkökulmasta vaan koko homma lähtee liikkeelle toiminnan kehittämisestä ja sieltä täytyy löytyä ne yhteiset asiat. Strategia linjaa ja käytännössä ohjaa tietoresurssien kehittämistä.
- Jatkuva vuorovaikutuskeskustelu toiminnan ja tietohallinnon välillä oltava olemassa

4.6 ICT:n rooli ja palvelut mahdollistajana

- Millaiseksi näette ICT:n roolin muuttuvan, vai muuttuuko ylipäättänsä?
- Miten näette hankkeiden ROI-tyyppisen käsittelyn terävöittämisen?

4.6.1 Miten ICT:n rooli muuttuu

Onko ICT keskeinen mahdollistaja siirryttäessä digitaaliseen toimintaympäristöön
Miten ICT:n ja toiminnan kehittäminen kytkeytyvät toisiinsa (itsenäiset toimialat, konserninäkökulma, keskitetty-hajautettu)

ICT nähdään keskeisenä mahdollistajana ja edellytyksenä toiminnan tehostamiselle.
ICT:n ja toiminnan kehittämisen tulisi kuitenkin nivoutua nykyistä tiukemmin yhteen.

ICT:ssä nähtiin synergiahyötyjä hallinnonalalla. Hyvänä esimerkkinä nähtiin useammassa haastattelussa yhteinen tietoturvapääällikkö. Synergiahyötyjä nähtiin laajasti koko ICT:n alueella tekniikassa, menetelmissä, osaamisessa ja ratkaisuissa. Ministeriön tulisi toimia aktiivisesti ratkaisujen kehittäjänä, koska se ei ole operatiivinen toimija.

Keskustelu yhteisistä tarpeista tulisi kuitenkin saada käyntiin aikaisemmin, jotta tarpeet saataisiin ajoissa kartoitettua ja uudet ratkaisut tukisivat toiminnan tarpeita. Konserniajatteluun tuo haasteita se, että eri virastot ovat hyvin erilaisessa tilanteessa järjestelmien ja arkkitehtuureiden osalta.

Eryteisesti esille nousi tiedon jakamisen menetelmät. Operatiiviset toimijat tarvitsevat mm. hankintatoimen muuttuessa paremmin tietoa käynnissä olevista hankkeista. Kehittämistarpeita nähtiin sopimusehdosta ICT:n tarjoamiin ratkaisuihin ja alustoihin.

Hankinnan osaaminen nousee tulevaisuudessa yhä suurempaan rooliin. Hankintaosaamisen lisäksi projektiosaamista sekä hankeosaamista kaivataan ICT-puolelle. Näiden osaamisalueiden kohdalla nähtiin, että osaamisen keskittämisellä saataisiin riittävän suuri volyyymi, jolla osaamista voidaan ylläpitää. Tietoturvan kehittäminen yhteisen tietoturvapääällikön johdolla nähtiin jo hyvänä ja tehokkaana askeleena tähän suuntaan.

4.6.2 Investointiehdotusten käsittely ja ROI

Miten näette hankkeiden ROI-tyyppisen käsittelyn terävöittämisen?

–hyötyjen rahallinen arviointi

–hankkeiden perustelu tuottavuus- ja tehokkuusnäkökulmista

ICT hankkeiden/investointien vaikuttavuudet, hyödyt ja kustannukset tulisi saada esiin.

Nykytilanne on pääsääntöisesti se, että kannattavuus/hyöty/vaikuttavuusarviointia ei systemaattisesti tehdä etu- eikä jälkikäteen.

Investointeja tulisi tarkastella virastonäkökulman lisäksi hallinnonala ja toimiala näkökulmista sekä kehittää yhtenäisiä käsittelysääntöjä. Hallinnonalalla tulisi lisäksi kehittää mallit, joilla yhteisten kehityshankkeiden rahoitus saadaan toimivaksi.

Nykyiset arviointimenetelmät nähdään vaikeasti hyödynnettävinä ja niiden luotettavuus on huono. Selkeänä puutteena nähdään eri mallien puutteet yhteiskunnallisten hyötyjen laskemiseksi.

Julkishallinnossa hankkeiden hyötyjä ei saada suoraan perinteisellä ROI – menetelmillä esiin. Osa hankkeista on puhtaasti viranomaistoiminnan vaatimuksista syntyneitä, jolloin perinteiset mittarit eivät toimi.

Hankkeiden terävöittämissarve merkitsee ICT:n osalta selkeitä menetelmiä kokonaiskehittämisen hallintaa.

Hankesalkkujen ja projektisalkkujen hallintaan tulisi kehittää yhtenäiset menettelyt. ICT:llä voidaan tukea yhteistä koordinoitua ja hallintaa esimerkiksi erilaisin intranet toteutuksin. Hankesalkkujen ja projektisalkkujen hallintaa tulisi tässä tarkastella laajasti sisältäen mm. T&K toiminnan.

5 TIETÄMYKSENHALLINNAN JA OSAAMISEN NÄKÖKULMA

Hallinnossa työntekijöiden keski-ikä on korkea ja lähivuosina suuri prosentti on jäämässä eläkkeelle. Tämä muutos avaa mahdollisuuksia toimintakulttuurin muutokselle, mutta sisältää myös riskejä. Hyvä hallintokulttuuri on käsite, jota ei voi omaksua ja oppia pelkästään kirjoista vaan iso osa siitä syntyy kokemuksen myötä. Käytännössä suuri osa tästä kulttuuriperinnöstä ja osaamisesta tulee häviämään eläkkeelle lähtijöiden myötä. Miten arvokas hyvä ja merkityksellinen tietopääoma saataisiin siirrettyä eteenpäin? Ja toisaalta, miten samalla epäolennainen saataisiin karsittua pois toimintatavoista? Pois-oppiminen ja luopuminen on joskus jopa vaikeampaa kuin uuden oppiminen. Uudenlaisen osaamisen kehittäminen vaatii myös uudenlaista ja systemaattista johtamista.

Poimintoja haastatteluista:

- Pois-oppiminen tärkeää. Jostakin pitää luopua. Tämä jää nyt pelkästään yksilön varaan. Tarvitaan johdon panosta ja uutta asennetta (tämä vaatii asenteellista muutosta).
- Rekrytointiin kiinnitettävä erityistä huomiota: nyt tarvitaan kokonaisnäkemystä ja laaja-alaisia asiantuntijoita
- IT:n hyväksikäyttö (tieto-omaisuuden hallinta) korostuu, perinteisesti tieto ollut erilaisten toimijoiden päässä.
- Ihmisten osaamista ei ole helppo siirtää mihinkään konemaailmaan. Kysymys enemmänkin siitä miten tieto saadaan siirtymään ihmiseltä toiselle.
- Mitä tehdään esim. kokeneiden henkilöiden eläkkeelle jäädessä heidän kauttaan syntyneille kontakteille ja verkostoille. Nyt näyttää siltä, että kukaan ei ole huolissaan osaamisen välittämisestä.
- Verkostojen luonnin kautta syntyvä tieto. Eikö kukaan ole kiinnostunut näistä tiedoista? Ei arvosteta.
- Resurssit ovat haasteisiin nähden riittämättömät: osaaminen mutta myös henkilöt. Balanssin löytäminen: mitä tehdään itse ja mitä voidaan ostaa ulkoa.
- Henkilöstön riittävyys suuri haaste: palveluja ostetaan ja työ hoidetaan muualla. Tilaajapuolella (virastolla) pitää olla uutta osaamista ja kykyä, jotta toiminnan laatu pystyttäisiin turvaamaan joka tilanteessa.

6 MUUTOSHAASTEIDEN MERKITYS ICT:N NÄKÖKULMASTA

Haastattelujen ajankohtana oli meneillään valtionhallinnon tietohallinnon uudistamishanke (ValtIT), jonka tavoitteena on selkeyttää valtion IT-toiminnan ohjausta sekä koota (tuottaa ja kehittää) koko valtionhallinnolle yhteisiä IT-palveluja. Valtionhallinnon tietohallinnon ohjausta kehitetään konsernimaiseen suuntaan, pyrkien toiminnan yhtenäisyyden-, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen.

ValtIT-hanke tulee todennäköisesti vaikuttamaan ministeriön ja sen hallinnonalan IT-kehittämiseen jo vuoden 2005 aikana. Keskeisimpänä tähän liittyvänä asiana on yhteisten IT-investointien hankesalkku ja sen hallinta. Myös muiden, ministeriön ja viirastojen ydintoimintaa tukevien IT-palveluiden kehittämisessä tullaan todennäköisesti yhä enemmän painottamaan investointien vaikuttavuutta, yhteisiä synergioita ja kustannustehokkuutta. Näillä alueilla on myös selvästi olemassa huomattavia hyötyoptioita ja tehostamismahdollisuuksia.

Haastattelussa esiin nousseita asioita ICT-näkökulmasta

- ICT-alueella tarvitaan aiempaa tiivimpää yhteistyötä sekä suunnittelun, että toimeenpanon tasolla, jotta pystytään kustannustehokkaaseen toimintaan
- Eri organisaatiot ovat toteuttaneet hankkeita eri tahdissa, joten osaaminen on myös eri tasoilla. Kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamisen avulla pystytään alentamaan kehityskustannuksia
- IT-osaamisista mm. projektinhallinta ja hankejohtaminen voisivat olla yhteisiä panostusalueita ja paremmin yhteisesti hyödynnettävissä. Tulevaisuudessa ei pystytä hankkimaan joka organisaatioon kaikkea tarvittavaa osaamista.
- IT-tukipalveluiden tuottaminen yhdessä
- Jo toteutettuja ratkaisuja pitäisi pyytää mahdollisuuden mukaan hyödyntämään myös muissa hallinnonalan organisaatioissa. Ainakin asia olisi aina syytä tutkia.
- Ministeriöltä odotetaan vahvempaa roolia IT-hankkeiden ja yhteistyön ohjauksessa.
- Tietojen yhtenäistäminen – edellytys tietojen laajemmalle (paremmalle) hyödyntämiselle esimerkiksi johtamisen tukena. (VM SILAVA-hankkeen loppuraportti ja sen kehittämis ehdotukset, Työryhmämuistioita 4/2005)
- Tietopääoman saaminen näkyväksi ja jaetavaksi tiedoksi edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja tietojärjestelmien tehokasta hyödyntämistä. Lisää IT-investointien määrää.
- Viestinnän nopeus korostuu. Tilanneherkkyyttä ja muutosnopeutta vaaditaan. Mahdollista tietojärjestelmien kautta, ei perinteisesti. Verkon kautta tulee vielä lisää uusia mahdollisuuksia.
- Tietohallinnon ja substanssin yhteistyön oltava entistä tiivimpää, jotta ICT-hankkeet (investoinnit) saadaan mahdollisimman hyvin palvelemaan toiminnan tarpeita
- Informaation käsittely on todella huokeaa. Tietoperusteisuus lisääntyy. Toimintojen ohjattavuuteen haluttu panostaa. Tuottavuus, palvelutasoa saadaan nostettua

7 YHTEENVETOA TIETÄMYKSENHALLINNAN HAASTEISTA JA MAHDOLLISUUKSISTA LVM:SSÄ

Strategisia johtopäätöksiä mahdollisuuksista

Johtamista ja toimeenpanoa voidaan oleellisesti parantaa ja tukea jatkuvalla dialogilla ja vuorovaikutusprosesseilla. Vuorovaikutuksen tulee kattaa organisaation kaikki tasot ja sektorit. Erityisen tärkeää sen lisääminen on ministeriön ja hallinnonalan välillä koskien strategiaprosessia, tulosohjausta sekä seurantaa. On huomattava, että 'kiihtyvässä' muutoksessa johtaminen edellyttää eri keinoja kuin vakiintuneen toiminnan johtaminen. Tietämyksenhallinnan ratkaisuilla voidaan tukea tällaisen tavoitteellisen vuorovaikutuksen kehittämistä.

Hallinnonalan organisaatioiden edellytetään parantavan omaa tuottavuuttaan ja sitä kautta koko yhteiskunnan kilpailukykyä. Tätä tavoitetta voidaan tukea edistämällä yhteistyötä, verkostoitumista ja yhteisiä innovaatioprosesseja. Tuottavuuden näkökulmasta merkittäviksi innovaatioiksi nousevat rakenteelliset-, palvelu- ja prosessi-innovaatiot. Innovaatioprosessi voidaan nähdä muuta toimintaa tukevana jatkuvana toimintana, joka käsitää myös organisaation keskeisen arvoverkoston.

Yhteistyötä, vuorovaikutusta ja verkostoitumista pyritään tukemaan ministeriön, hallinnonalan, arvoverkostojen ja sidosryhmien välillä. Tämä edellyttää hyvää koordinaointia ja ohjausta. Tietoyhteiskuntakehityksen näkökulmasta tässä yhteydessä on tärkeää tiedon liikkuminen ja virtaaminen tehokkaasti eri osapuolien kesken ja välillä. Näitä vaatimuksia ja toiminnallisia tavoitteita voidaan edistää ja tukea kohderyhmiä palvelevilla tietoprosesseilla.

Asiantuntijatyön merkitys ja määrä kasvaa nykyisessä kehityksessä. Asiantuntijatyön tehostaminen tukee useita liikenne- ja viestintäministeriön muutos- ja tuottavuustavoitteita. Erityisen tärkeää on siirtyä yksilötasoisesta tietopääoman hallinnasta tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä organisaatiotasoisesta yhteiseen tietopääoman ja tietämyksen kasvattamiseen. Samalla tulee panostaa toimintaprosessien tietotuen kehittämiseen.

Vaikuttavuustavoitteet nousevat toiminnan kehittämisessä sekä johtamisessa ja ohjauksessa yhä tärkeämmiksi. Tämä muuttaa myös tapoja toimia sekä organisaatio että yksilön tasolla. Erilaisten syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja analysointi sekä kokemustiedon hyödyntäminen ovat keinoja, joilla voidaan vastata tähän erityisen haasteelliseen alueeseen. Kokemustiedon jäsentäminen ja jakaminen tukee osaltaan uuden syy-seuraus ajattelun ja toimintatavan kehittymistä. Lisäksi tarvitaan hyviä työkaluja toiminnan suunnitteluun ja vaihtoehtojen analysointiin.

Tietämyksenhallinta ja tietopääoman haltuunotto ovat menettelyjä, jotka tukevat tehokkaasti organisaation kehittämistä ja konkreettista työskentelyä. Ne tarjoavat uusia näköaloja vaikuttavuuteen, tuottavuuteen, yhteistyöhön, johtamiseen ja arjessa jakamiseen. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tarvitaan määrätietoista työtä esiin nostettujen asioiden jäsentämiseksi ja sopivien tietämyksenhallinnan keinojen ja

ratkaisujen ottamiseksi käyttöön osana liikenne- ja viestintäministeriön toiminnallista kehittämistyötä.

7.1 Uudistuva johtajuus

Toiminnan muutoshasteet ovat hallinnossa isoja ja edellyttävät uudenlaista johtajuutta sekä organisaatio- että yksilötasolla. Ministeriöltä edellytetään uudenlaista johtajuutta ja hallinnonalan strategista ohjausta yhtä lailla kuin hallinnonalalla kykyä toimeenpanon johtamiseen Strategioiden ja toimeenpanon välillä koettiin olevan selkeä aukko, joka heikentää synergisiä toimintamahdollisuuksia. Keskeisenä syynä ja toisaalta keinona tilanteen parantamiseen nähtiin vuorovaikutuksen lisääminen toiminnan eri osapuolien ja tasojen välillä.

7.2 Kokonaisuuksien hallinta

Organisointi- ja toimintamallit sekä ministeriössä että hallinnonalalla ovat perinteisesti olleet asia- tai sektorikohtaisia. Tämän päivän keskeisenä vaatimuksena on kuitenkin kokonaisuuksien hallinta. Ilman synergisten kokonaisuuksien tai laajempien syysseuraussuhteiden hallintaa ei ole esimerkiksi mahdollista toteuttaa yhä kovenevia tuottavuus- ja taloudellisuusvaatimuksia. Väylävirastoista ja ministeriön toimintamalleista tehdyt selvitykset ja käyty keskustelu osoittaa, että asia on ajankohtainen monella tasolla. Tietämyksenhallinnan näkökulmasta voidaan sanoa, että kokonaisuuksien hallinta edellyttää yli organisaatorakenteiden toteutuvaa tiedon virtaamista; keinokeinoisia esteitä ei tiedon virtaamiselle saisi olla.

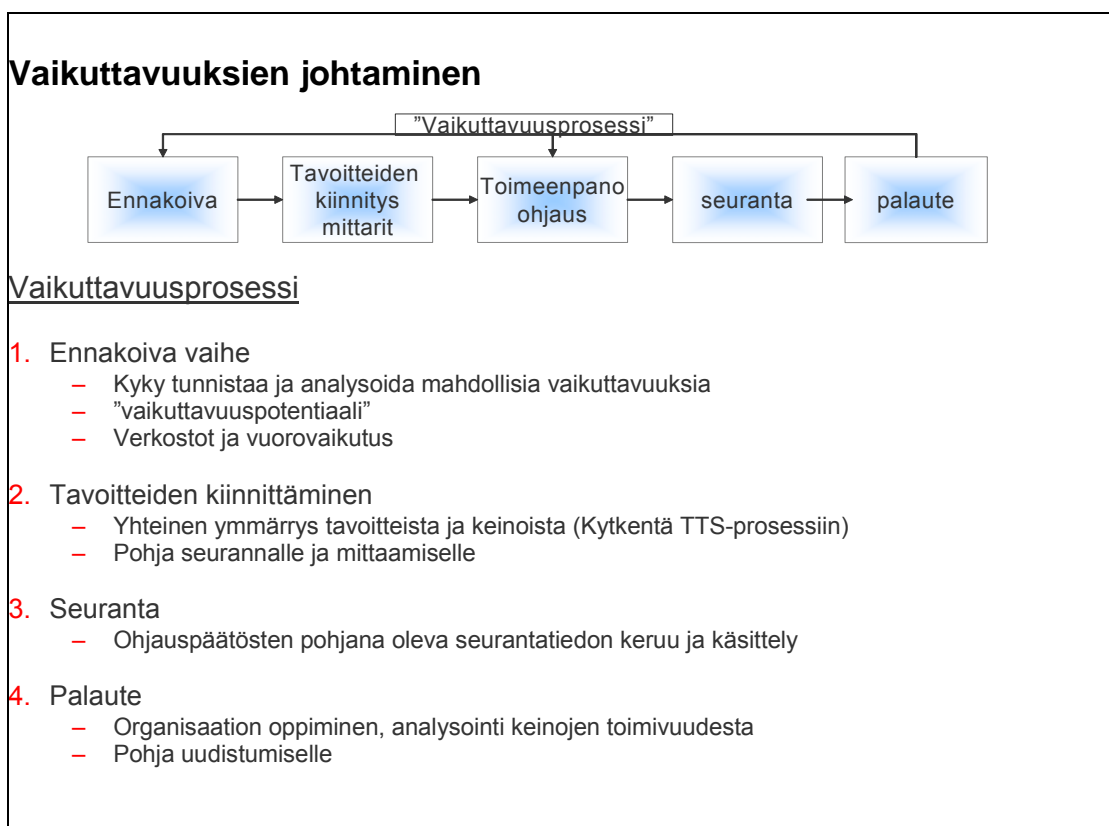
Kokonaisuuksien hallinnan vaatimus kohdistuu organisaation eri tasoille: johtamisen ja ohjauksen tukena olevaan tiedon hallintaan, asiantuntijoiden työkaluihin sekä organisaatioiden välisiin tietovirtoihin.

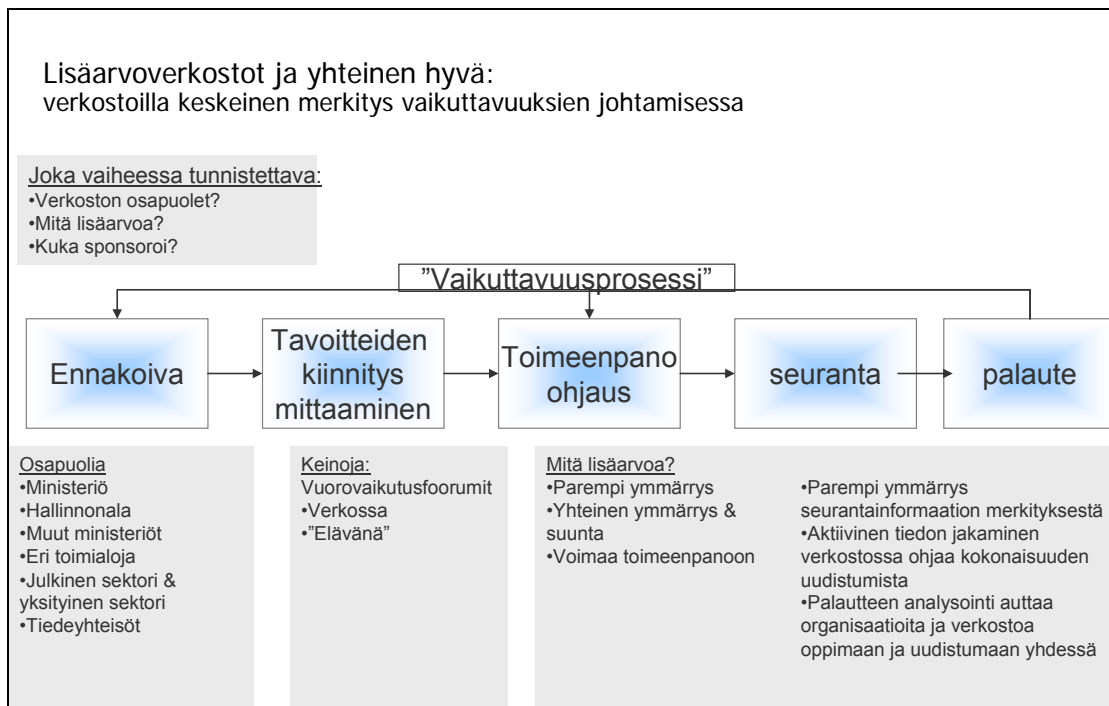
7.3 Vaikuttavuus

Vaikuttavuus ja sen ymmärtämisen haasteellisuus nousi esille lähes jokaisessa haastattelussa. Yhteiskunnallisia vaikutuksia tarkasteltaessa nousee väistämättä esille huoli poliittisen tahtotilan ja toimeenpanon ketjujen pituudesta ja osapuolien runsauden aiheuttamista haasteista. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että vaikuttavuustavoitteiden ja realistisen toimeenpanokyvyn ja seurannan välillä on vielä paljon epävarmuutta, jota voitaisiin ainakin pienentää vuorovaikutusta ja keskustelua lisäämällä. Vaikuttavuuksien ymmärtäminen ja toimeenpano ei myöskään ole yhden organisaation tai toimijan yksin toteutettavissa, vaan se edellyttää vahvaa yhteistyötä ja verkostoitumista. Asiakasnäkökulman ja arvoverkostojen huomiointi toiminnan kehittämisessä ja vaikutusten analysoinnissa nousi esille tässä yhteydessä. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita mm. Tiehallinnon yhteistyöfoorumit omien arvoverkostojensa kanssa tai Merenkululaitoksen jo pitkään jatkunut vuorovaikutus elinkeinoelämän kanssa. Tavoiteltavana haastateltavat pitivät ministeriön aktiivisempaa ohjausta ja osallistumista verkostojen tietämyksen hyödyntämiseen.

Strategia- ja suunnitteluprosessin haasteiksi nostettiin yhteiskunnallisten vaikuttavuuksien analysointi jo ennakkoon sekä oikeiden mittareiden asetanta ja niiden aito seuranta; moni asia jää vielä strategiapuheiden sanahelinäksi. Myös yksittäisten päätösten vaikutuksia pitäisi pystyä analysoimaan entistä varmemmin ja tärkeänä nähtiin myös näiden päätösten perusteluiden dokumentointi ja arkistointi aiempaa laajemmin.

Vaikuttavuus-tavoitteita asetettaessa ja seurattaessa niiden toteutumista korostuu eittämättä kansalaisten ja muun yhteiskunnan näkemysten huomiointi. Varsinkin Liikenne- ja viestintäministeriön toimialueilla paikallisuuden näkökulman vahva mukaanotto voisi tuoda uutta innovatiivisuutta poliittiseen päätöksentekoon. Esimerkkinä erilaiset simulointimallit, jossa käytetään arvoverkostojen eri osapuolia (myös kansalaisia) arvioimassa ja kommentoimassa ja ideoimassa erilaisia vaihtoehtoisia suunnitelmia (esimerkiksi liikennejärjestelyt).





7.4 Tuottavuus

Toiminnan tehokkuus, tuottavuus ja tuloksellisuus painottuivat tavoitteina ja vaatimuksina kaikkien haastateltavien vastauksissa. Yksittäisten organisaatioiden – ministeriön, viraston tai laitoksen tasolla kyseiset vaatimukset nähdään hyvinkin konkreettisesti ja niitä pyritään aidosti myös kehittämään. Kun sitten tarkastellaan hallinnon alaa ja sen toimintaa kokonaisuutena, on asioiden tarkastelu huomattavan paljon monimutkaisempaa. Tulosohjausta ja seurantaa on aktiivisesti kehitetty ja sille rakennettu myös vahva tietojärjestelmätuki. Painopiste seurannassa on kuitenkin yhä mennessä, ei tulevassa ja sen ohjauksessa. Sisäisen tehokkuuden parantaminen ja ”synergiaoptioiden” ulosmittaus edellyttävät haastateltavien mukaan vahvaa näkemystä ja ohjausta, jota ministeriön hallinnonalan mukaan pitää aktiivisesti tehdä muunkin numeroiden kautta.

Ydinprosessien tehokkuus vaikuttaa keskeisesti toiminnan kokonaistehokkuuteen. Keskeisenä ongelmana näissä nähtiin tiedon hajanaisuus ja epäyhtenäisyys sekä organisaatioyksiköiden sisällä ja varsinkin niiden välillä. Pelisäännöt siitä, mikä tieto on yhteistä tai yhdessä hyödynnettävää ovat monelta osin vielä epäselviä tai kiistanalaisia. Monen mielestä tieto ja dokumentit on jopa yksilöiden omaisuutta tai ainakaan sen arvoa muille ei aina nähdä. Kehittämällä hallinnonalan sisällä yhteisiä käytäntöjä, pelisääntöjä ja infrastruktuuria sekä hyödyntämällä jo olemassa olevia investointeja tai innovaatioita, olisi mahdollista tehostaa myös Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan toimintaa merkittävästi.

Asiantuntijan työn tehokkuudessa nähtiin paljon kehittämismahdollisuuksia. Tiedon etsimiseen kuluu helposti jo ministeriön kokoisessa organisaatiossa lähes kaksikymmentä henkilötyövuotta.

7.5 Verkostot ja vuorovaikutus

Verkostoitunut toiminta ja lisääntynyt vuorovaikutuksen tarve on selvästi osa tämän päivän toimintaa sekä yksilöiden että organisaatioiden välillä. Tiedonhallinnalle verkostoissa ei sen sijaan ole olemassa suunnitelmallista tukea. Organisaatorajat esimerkiksi – ja usein jo yksikkörajat - luovat usein turhiakin esteitä tiedon hyödynnettävyydelle. Verkostoitumisen ongelmaksi nähtiin myös se, että verkostot perustuvat liian paljon henkilökohtaisiin suhteisiin ja tapaamisiin ja vaarana on, että henkilöiden vaihtuessa tieto verkostoista katoaa.

Verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö nähtiin osaksi jo nyt toimivaksi operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla sen sijaan paljon parantamisen varaa. Ministeriöltä odotetaan roolia ja selkeää ohjausta verkostojen luontiin ja hyödyntämiseen.

7.6 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on selvästi mukana eri organisaatioiden toiminnan suunnittelussa. Toisaalta loppukäyttäjien tavoittaminen, tiedon keruu ja hyödyntäminen nähdään hyvin haasteellisena. Toisaalta esille nostettiin myös kysymys siitä, tulisiko ministeriön tasolla olla tietoa asiakkaista kokonaisuuksien (esim. liikennejärjestelmän) näkökulmasta. Mitä vaatimuksia tämä silloin asettaa eri puolilla kerättävän tiedon käsittelylle? Asiakstietojen käsittelyssä nousevat esille tietosuojakysymykset. Mitä tietoja asiakkaista saadaan ylipäättänsä kerätä? Ministeriön rooli yhteisten ja yhtenäisten toimintatapojen koordinoijana ja kehittäjänä sekä linjausten tekijänä korostuu.

Eri verkostojen ja sidosryhmien tietämys tulisi saada näkyväksi ja nykyistä helpommin hyödynnettäväksi tietotekniikan keinoin. Kansalaisvaikuttamisen ja -dialogin kanavien kehittäminen korostuu tärkeänä tietämysalueena.

7.7 Asiantuntijatyön tehokkuus

Organisaatioiden menestyksen kriittisiksi tekijöiksi muodostuu kyky jakaa ja hyödyntää toiminnassaan ihmisten osaamista ja kokemusta sekä tietojärjestelmissä olevaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Asiantuntijan työn tehokkuus on kriittinen tekijä organisaatioin tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa.

Gartner: *Tietointensiivissä organisaatioissa suuri osa tuottavuudesta on riippuvainen asiantuntijatyön tuottavuudesta ja yritysten tietämyksenhallinnan fokus on siirtymässä nopeasti tiedon löytämisestä kykyyn soveltaa tietoa. Henkilökohtaiset tietämys-verkostot (PKN = personal knowledge networks) ja niiden hallinta korostuvat.*

Liikenne- ja viestintäministeriön 28 haastatellusta asiantuntijasta tai yksikön päälliköstä 25 vastasi kysymykseen ”Paljonko arvioit työaikaa kuluvan tiedon etsimiseen päivittäin?”. Vastaajat ilmoittivat käyttävänsä työaikaa tiedon etsimiseen päivittäin keskimäärin 50 minuuttia.

Jos ministeriössä on 176 virkamiestä ja he työskentelevät vuodessa 11 kuukautta, tiedon etsimiseen kuluu vuodessa noin **19 henkilötyövuotta**.

Mihin muuhun tuon ajan voisi paremmin hyödyntää?

Liitteessä 3 on esitelty Liikenne- ja viestintäministeriössä tehtyjen haastattelujen pohjalta tiedon hyödynnettävyyteen ja organisaation oppimiseen liittyviä havaintoja.

Tietotyön haasteita

Substanssi- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi tarvitaan uutta tietämystä ja uusia tiedonhallinnan järjestelmiä.

Uusia tietämyksenhallinnan välineitä tarvitaan tiedontulvan hallitsemiseen, tutkimustiedon hallintaan ja hyödyntämiseen, yhteisen tietopääoman kokoamiseen ja hyödyntämiseen. Tietopalvelujen jatkuva kehittäminen, esimerkkinä tiedonhankinnan suunnitelmallisuus ja tiedon laadun varmistaminen. Parhaiden käytäntöjen jakaminen sekä hallinnonalan yhteistyön lisääminen tietopääoman ja järjestelmien osalta.

Tietotyön kriittisiä kysymyksiä ovat: tiedon etsiminen ja yhdistely erittäin aikaa vievää, tiedon ja osaamisen jakamisessa on ongelmia, työ on henkilöriippuvaista, verkostot henkilökohtaisia ja resurssit ovat niukat, yhteistyön puute.

Tiedonhallintaa tarvitaan:

- tietojen suodattamiseen
- olennaisen tiedon löytämiseen
- löytyneen tiedon vertailtavuuteen

Jalostettu tieto pitäisi koota yhteiseksi tietopääomaksi, tietämykseksi, joka olisi helposti hyödynnettävissä ja ennen kaikkea jaettavissa.

7.8 Organisaatiokulttuuri ja hiljaisen tiedon jakaminen

Ministeriössä eri yksiköiden väliset toiminnalliset raja-aidat ovat korkeita, eikä tieto virtaa ihmisten välillä tehokkaasti. Samaa voi todeta myös ministeriön ja hallinnonalan eri organisaatioiden yhteistyöstä. Varsinkin toiminnan suunnitteluun ja analysointiin liittyvä vuorovaikutus nähtiin riittämättömäksi, jotta yhteistä ymmärrystä tavoitteista tai tilanteesta syntyisi helposti.

Organisaatioiden tiedot eivät ole muiden hallinnonalan organisaatioiden käytössä. Tiedon jakamiselle ei ole yhteisiä tapoja. Vain lopputulokset viedään järjestelmiin. Missä on saatavilla valmisteluvaiheen dokumentit?

Ohjeet, mallit, menetelmät eivät ohjaa riittävästi tiedon jakamiseen. Ongelma korostuu ja tulee näkyväksi, kun tulevana vuosina työntekijöitä siirtyy kiihtyvällä vauhdilla eläkkeelle. Pelkkä dokumentoidun tiedon saaminen haltuun ei ole riittävä tässä tilanteessa, vaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää kokemustiedon jakamiseen ja siirtämiseen muulle organisaatiolle dialogin ja yhteistyön kautta.

7.9 Näkyvän tiedon hyödyntäminen ja analysointi

Organisaatiokohtaiset tietovarastot toimivat esteenä tehokkaalle tiedon hyödyntämiselle. Yhteisille prosesseille ei myöskään ole määritelty yhtenäistä tietoprosessia.

Asian- ja dokumentinhallinta organisaatiossa on hajanaista, eikä yhtenäisiä pelisääntöjä tai malleja ole kaikkiin asiankäsitteilytilanteisiin luotu tai otettu käyttöön osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Tiedon haku, analysointi ja jalostaminen ovat hyvin pitkälle asiantuntijoiden oman aktiivisuuden ja osaamisen varassa. Tietopalveluammattilaisten osaamista voitaisiin hyödyntää nykyistä tiiviimmin ja syvemmin erilaisissa hankkeissa, esimerkiksi lainsäädäntötyössä.

7.10 Tiedon hyödynnettävyys ja organisaation oppiminen

Organisaatiossa tehdään monia asioita, esimerkiksi selvityksiä samankaltaisista asioista hyödyntämättä jo aiemmin koottua tai analysoitua tietoa työn pohjana. Aiemmin tehdyt analyysit tai esimerkiksi valmistelutyöt pitäisi pystyä löytämään ja näin mahdollistaa niiden hyödyntäminen. Tiedon organisointi on tältä osin puutteellista: tiedosta ei ole olemassa tietoa silloin kun sitä tarvittaisiin.

Parhaat tai hyvät käytännöt ja esimerkiksi toiminnan kehittämiskokemukset ovat alue, jota hyödyntämällä on mahdollista välttää jo aiemmin kohdattuja haasteita ja riskejä. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan tue tällaista toimintaa.

8 STRATEGISET KEHITTÄMISALUEET

Strategiatyön tuloksena ministeriölle johdettiin keskeiset tietämyksenhallinnan ja tietopääoman kehittämisen päämäärät. Päämäärien lisäksi kuvattiin liikenne- ja viestintäministeriön tietämyksenhallinnan tavoitetila ja tavoitetilan saavuttamista tukevat kehittämisalueet ja hanke-ehdotukset.

8.1 Tietämyksenhallinta LVM:n hallinnonalalla, päämäärät

LVM TIETÄMYKSENHALLINNAN PÄÄMÄÄRÄT

Päämäärä 1 Vaikuttavuuksien hallinnan tuki

- Tukea ministeriön strategista roolia hallinnonalan ohjaajana ja yhteiskunnallisten ja asiakas vaikuttavuuksien toteuttamisessa.

Päämäärä 2 Lisäarvoverkoston hyödyntäminen ja yhteinen hyvä.

- Tukea organisaation uudistumis- ja reagoitakykyä kehittämällä verkostoitumista ja toimintaympäristöön liittyvää tietämyksen syntyä, tiedon keruuta, analysointia sekä hyödyntämistä.
- "Ei saisi koskaan tulla yllätetyksi niin, että ei ole toimintakykyinen"

Päämäärä 3 Ydinprosessien ja asiantuntijatyön tehokkuus.

- Tukea ydinprosessien tehostamista kehittämällä digitaalisia tietoprosesseja ja asiantuntijan työvälineitä sekä edistäen osaamisen ja parhaiden käytäntöjen jakamista ja tiedon yhteiskäyttöä.
- Tehostaa asiantuntijan työtä ja varmistaa asiantuntijan työn tulosten hyödynnettävyys organisaatiossa.

Päämäärä 4 Synergiaa yhteistyöllä.

- Tukea kaikilla tasoilla synergioita, yhteistoimintaa ja verkostoja, edistämällä:
- voimavarojen tehokasta hyödyntämistä yli organisaatorajojen
- asiantuntijaverkoston toimintaa ja ryhmätyötä myös verkossa
- lisäarvoa tuovan uuden tietämyksen pohjana olevan tiedon keruuta, analysointia ja jakamista verkostoissa
- Kehittää yhteisten toimintakokonaisuuksien synergisiä ICT-ratkaisuja ja menetelmiä tehokkaasti yhteistyössä hallinnonalan organisaatioiden ja VN:n kanssa

8.2 Tavoitetila ja kehittämisalueet

Seuraavassa on kuvattu tietämyksenhallinnan tavoitetila ja tavoitetilan saavuttamista tukevat kehittämisalueet ja hanke-ehdotukset.

LVM Tietämyksenhallinta Kehittämisalueet

- 1. Liikenne- ja viestintäministeriö on valtionhallinnossa edelläkävijä vaikuttavuuksien johtamisessa.**
- 2. Ministeriö on edelläkävijä digitaalisessa toimintaympäristössä**
- 3. Organisaatorajat eivät muodosta esteitä tiedon tehokkaalle virtaamiselle**
- 4. Ministeriö ja hallinnonala toimivat tietopääoman hyödyntämisessä ja kehittämisessä tehokkaasti ja synergisesti**

8.2.1 Liikenne- ja viestintäministeriö on valtionhallinnossa edelläkävijä vaikuttavuuksien johtamisessa.

Ministeriö pystyy tehokkaasti johtamaan vaikuttavuustavoitteiden toteuttamista yhteistyössä hallinnonalan kanssa. Toiminnan suunnittelu, tulostavoitteiden asetanta ja seurantaprosessien tiedonhallinta on tehokasta. Seurantatiedon hyvä laatu ja ajantasaisuus mahdollistavat nopean reagoinnin.

Ministeriön strateginen rooli on muutoksessa. Vaikuttavuuksien johtaminen ja toimeenpanon ohjaus on ministeriön keskeinen strateginen tehtävä. Vaikuttavuuksien ymmärtäminen ja tehokkaan toimeenpanokyvyn luominen edellyttää riittävä vuorovaikutusta ja oikean tiedon saatavuutta. Valtionhallinnon siirtyminen lähemmäksi konsernimaista toimintamallia edellyttää muiltakin osin strategiaprosessin ja toimeenpanon ohjauksen terävöittämistä.

Verkostojen tietämyksen hyödyntäminen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kehittäminen mahdollistaa vaikuttavuuksiin liittyvien syy-seuraus-suhteiden hahmottamista ja innovaatioiden syntyä (yhteiskunnalliset innovaatiot, sosiaaliset innovaatiot, prosessi-innovaatiot). Yhteinen ymmärrys ja uudet innovaatiot syntyvät vain erilaisten näkemysten ja riittävän dialogin summana.

Keskeiset kehittämisalueet:

- Ministeriössä on vakioidut vaikuttavuuden arviointiin ja mittaamiseen liittyvät menettelyt
- Arvoverkostoja hyödynnetään tehokkaasti osana toimintaa, esimerkiksi yhteistyö ja tiedonvaihto elinkeinoelämän tai kansalaisjärjestöjen kanssa osana kehityksen ennakointia ja vaikuttavuuksien hallintaprosessia
- Toimeenpanon ohjaus. Ministeriö pystyy tehokkaasti johtamaan ja ohjaamaan vaikuttavuustavoitteiden toimeenpanoa, kun toiminnan suunnittelu, tulostavoitteiden asetanta ja seurantaprosessien tiedonhallinta on tehokasta. Seurantatiedon hyvä laatu ja ajantasaisuus mahdollistavat nopean reagoinnin.
- Ministeriössä tuotetaan lainsäädäntöä, jonka vaikutukset ovat toivottavia ja lainsäädännön tiedonhallinta toimii sujuvasti.

8.2.2 Ministeriö on edelläkävijä digitaalisessa vuorovaikutusympäristössä

Ministeriön ja hallinnonalan sekä arvoverkostojen yhteistyö ja vuorovaikutus on jatkuvaa ja tehokasta. Verkostot ovat näkyviä ja niissä oleva sosiaalinen tietopääoma (hiljainen, tacit tieto) saadaan organisaation käyttöön.

Vuorovaikutuksen tukena ovat käytettävissä tehokkaat sähköiset tiedonvälityskanavat ja –palvelut.

Asiakkaiden ja arvoverkostojen tietämystä hyödynnetään oman toiminnan tukena hakemalla aktiivisesti palautetta valmisteilla oleviin asioihin verkossa olevien palaute- / keskustelufoorumien kautta.

Keskeiset kehittämisalueet:

- Toimialakohtaiset verkostot: Kehitetään arvoverkostojen hyödyntämistä ja tietämyksen leviämistä verkostossa osana toimintatapoja.
- Vuorovaikutuksen tueksi kehitetään digitaalinen viestintä- ja vuorovaikutusympäristö hallinnonalan, valtioneuvoston ja sidosryhmien kanssa yhteistyössä. Rakennetaan valmiudet sähköisille vuorovaikutusfoorumille, keskustelulle, tiedon jakamiselle ja jalostamiselle verkossa.
- Edistetään innovatiivisuutta kehittämällä kansalaisvuorovaikutuksen tapoja ja keinoja osana yhteiskunnallisten vaikuttavuuksien analysointia. Tiedon liikkuvuus on edellytys innovaatioille ja verkostojen tehokkaalle toiminnalle.
- Yhteistyötä ja tiedon jakamista kannustavan organisaatiokulttuurin kehittäminen
- Tiedon dokumentointiin ja jakamiseen liittyvät menettelyt
- Verkostojen ja vuorovaikutuksen lisääminen osana toimintatapoja
- Tutkimus- ja kehitystoiminnan tiedonhallinta ja verkostot
- Ryhmätyövälineiden ja organisaatioiden asianhallinnan kehittäminen.

8.2.3 Organisaatorajat eivät muodosta esteitä tiedon tehokkaalle virtaamiselle

Ydinprosesseihin liittyvät tietoprosessit on automatisoitu niin, että asiantuntijan työaika vapautuu lopputulosten laatua parantaviin tehtäviin, kuten päätösten vaikutusten analysointiin, verkostojen tietämyksen hyödyntämiseen ja oman

osaamisen kehittämiseen. Selkeä tietoarkkitehtuuri, jonka tietojen ja järjestelmien omistajuudesta on päätetty, tukee tiedon tallentamista oikeaan paikkaan ja sen löytymistä tarvittaessa. Valtioneuvostolle sekä ministeriölle ja hallinnonalalle yhteinen tieto on organisoitu yhteisiin ja yhteiskäyttöisiin tietovarastoihin. Tiedon vaihtoa ja yhteiskäyttöä tuetaan yhtenäisillä metatiedoilla. Tietoa pystytään näin hyödyntämään johtamisessa ja asiantuntijatyössä yli organisaatorajojen.

Asianhallintajärjestelmä muodostaa ministeriön tietämyksenhallinnan selkärangan. Tavoitteena on, että tieto syötetään vain yhteen järjestelmään, jossa se on yhteiskäytössä ja josta se julkaistaan muihin järjestelmiin.

Asiantuntija työskentelee tehokkaasti yksin ja osana ryhmää. Asiantuntijalla on käytössään tehokkaat tiedonhallinnan välineet ja –palvelut sekä organisaation sisäisen että ulkoisen tiedon käsittelyyn ja ryhmätyöhön. Asiantuntijoilla on selkeästi organisoidun, personoidun sähköisen työpöydän kautta helposti hyödynnettävissä tarvittavat sisäiset ja ulkoiset tietolähteet ja -järjestelmät niiden sijainnista riippumatta monihaun avulla. Tiedon käsittelylle on selkeät säännöt ja ohjeet ja järjestelmät tukevat tätä. Koko henkilöstön tiedonhallinnan osaamista tuetaan koulutuksella ja henkilöstöä tuetaan tiedonhankinnassa. Erityistä huomiota kiinnitetään uusien virkamiesten osaamiseen. Koko henkilöstö omaksuu hyvän tiedonhallintatavan osaksi päivittäistä työskentelyä.

Keskeiset kehittämisaalueet

1. Tietoarkkitehtuuri
2. Tietovarastojen kehittäminen
3. Metatietojen yhtenäistäminen (esim. taksonomia, ontologia)
4. Asian- ja dokumenttienhallinnan kehittäminen
5. Asiantuntijan työpöytä- ja välineet (esim. monihaku) sekä intranetin ja internetin kehittäminen
6. Etäkäytön kehittäminen
7. Tiedonhallinnan koulutus

8.2.4. Ministeriö ja hallinnonala toimivat tietopääoman hyödyntämisessä ja kehittämisessä tehokkaasti ja synergisesti

LVM on uudistuva organisaatio, joka jakaa hallinnon sisällä aktiivisesti parhaita käytäntöjä ja tukee niiden implementointia. Hallinnonalalla hyödynnetään osaamista, verkostoja, kyvykkyyttä ja tietopääomaa yhteiseksi hyväksi. Tietopääoman kehittäminen ja käyttö tapahtuu yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa.

Toimintaa tukevia ICT-ratkaisuja ja tietopalveluja kehitetään synergisesti koko LVM:n hallinnonalalle ja hyödynnetään tehokkaasti jo kehitettyjä ratkaisuja, menetelmiä ja toimintamalleja. Ministeriö koordinoi yhteisten alueiden kehittämistä ja vuorovaikutusta ministeriön ja hallinnonalan organisaatioiden välillä. Kehittämistä tukevat yhteisesti sovitut menettelyt ja menetelmät.

ICT-alueen kehittäminen tapahtuu synergiasa valtionhallinnon tietohallinnon linjausten kanssa. Ministeriön tietopalvelua kehitetään valtioneuvoston tietopalvelujen yhteistyöryhmän Valtipan strategian mukaisesti.

Hallinnonalan tietopalvelut karsivat tietoaineistokustannuksia yhteishankinnoilla ja hyödyntämällä valtion hankintayksikön Hanselin palveluita sekä osallistamalla niiden kehittämiseen. Hallinnonalan virastojen ja tutkimuslaitosten kirjastot ottavat tarvittaessa käyttöön kansallisen elektronisen kirjaston FinELib:in ja elektronisten aineistojen tiedonhakuportaali Nellin palveluita.

Keskeiset kehittämisalueet

1. ICT Governancen kehittäminen hallinnoalalla Valtit-hankkeen linjausten mukaisesti
2. Hankesalkkujen hallinnan kehittäminen
3. Yhteisten menetelmien hyödyntäminen
4. Yhteisten alueiden yhteiset hankkeet ja ratkaisut (olemassa olevan tehokas hyödyntäminen) ja Valtit-hankkeen yhteisten palveluiden tehokas hyödyntäminen
5. Yhteishankinnat ja valtakunnallisten elektronisten palveluiden hyödyntäminen tietopalveluissa
6. Toimialaportalit
7. Osaamissynergioiden hyödyntäminen
8. Parhaat käytännöt myös käytäntöön

9 STRATEGIAN TOIMEENPANO JA HANKE-EHDOTUKSET

Kehittämisalueittain voidaan tunnistaa ja hahmottaa useita konkreettisia kehittämiskohteita. Kehittämisalueittain esiin nousseille teemoille on tyypillistä se, että ne eivät pääsääntöisesti nosta esille täysin uusia asioita, vaan ne ovat muodossa tai toisessa jo tällä hetkellä ovat kehittämisen kohteena, joko yleisemmin hallinnossa tai lvm:n hallinnonalalla. Näihin kehittämisaktiviteetteihin pitäisi saada selkeämpi ja systemaattisempi tietämyksenhallinnan ja tiedonhallinnan näkökulma, johon tämä raportti osaltaan tarjoaa rungon.

Kehittämiskohteista on kuusi työstetty varsinaisiksi hanke-ehdotuksiksi. Ongelmana hanke-ehdotuksissa on, että ne helposti muodostavat liian suuren ja hankalasti hallittavan kokonaisuuden. Raportissa kirjattujen hanke-ehdotusten perustana ei ole ainoastaan hankkeiden merkitys ja vaikuttavuus, vaan yhtä paljon hankkeiden toteuttamismahdollisuudet sekä synergiaedut muiden hankkeiden kanssa. Merkitykseltään ja vaikutukseltaan hyvinkin suuria kehittämiskohteita on jätetty toimenpide-ehdotusten ulkopuolelle siksi, että toiminnalliset ja osittain teknologiset valmiudet eivät ehkä tällä hetkellä ole riittävät. Näitä kehittämisalueita ovat etenkin verkostojen ja asiakkuuksien hallinta sekä innovaatiotoiminta. Toivottavaa on, että raportissa hahmotettu tietämyksenhallinnan viitekehys vaikuttaisi näiden alueiden kehittymiseen konkreettisemmiksi kehittämishankkeiksi. Samoin strategiassa on varsinaisten suurempien kehittämishankkeiden lisäksi on useita pienempiä kehittämiskalkioita, joiden eteenpäin vieminen tapahtuu tällä hetkellä tarkoituksenmukaisemmin omissa konteksteissaan. Esimerkkejä näistä pienimuotoisemmasta kehittämishankkeista ovat asiantuntijan työpöytään ja portaaliratkaisuihin liittyvä kehittäminen tai mobiiliyhteyksien kehittäminen; laajentamalla näiden tavoitteita tietotyönteon infrastruktuuri-ratkaisuihin tai mobiilityöhön yleisemmin edellyttäisivät laajempia kehittämishankkeita.

Asianhallinnan kehittäminen 2005-2008

Tavoite: Asianhallinnan kehittämisen tavoitteena on integroitu, organisaation ydinprosesseja tukeva sekä joustavasti eri tehtäviin soveltuva ja helppokäyttöinen asianhallintajärjestelmä, joka tukee hankkeiden, asioiden ja asiakirjojen hallintaa koko elinkaaren ajan sekä sähköisen arkistoinnin vaatimuksia. Järjestelmä perustuu säädösvaatimukseen ja standardeihin asianhallintamenettelyihin. Järjestelmän tulee palvelupohjaisena tukea dokumentinhallintaa (ml. sähköpostien hallinta), asiakirjahallintaa, hankehallintaa, julkaisemista, prosessien ohjausta, monihakua, ryhmätyötä ja pitkäaikaissäilytystä. Järjestelmä on käytössä sähköisen työpöydän kautta, joka koostaa palvelut ja tiedot yhteen käyttäjää varten.

Sisältö: Liikenne- ja viestintäministeriö, kauppa- ja teollisuusministeriö, valtioneuvoston kanslia, valtiovarainministeriö ja oikeuskanslerin virasto ovat selvittäneet ministeriöiden yhtenäisen asianhallinnan tavoitteiden esiselvityksessä (LVM062:00/2005) miten yhteneväisiä ovat osallistuvien ministeriöiden asianhallinnan tarpeet, miten tarpeisiin voidaan vastata ja miten ministeriöiden välistä yhteistyötä voidaan asianhallinnan osalta kehittää.

Asianhallintajärjestelmä on tietojärjestelmä, jolla on odotettavissa pitkä elinkaari ja joka edellyttää erittäin laajaa hankintaa ja käyttöönottoa. Se toteutetaan vaiheistettusti siten että ensimmäinen vaihe kattaa keskitetyn dokumenttien ja asiakirjojen hallinnan sisältäen integroidun arkistonmuodostussuunnitelman, työvuotyypisten prosessien kuvaamisen prosessimootoreille, työjonojen toteuttamisen, salaiseksi luokiteltujen asioiden käsittelyn sekä sähköisen työpöydän. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan järjestelmän räätälöintitarve ja laadukkaan käyttäjäkokemuksen vaatimukset. Hankinta ja käyttöönotto toteutetaan omina hankkeinaan. Käyttöönottoprojektit suunnitellaan ja toteutetaan vaiheistetun suunnitelman mukaisina. Ministeriöiden välinen yhteistyö formalisoidaan ja säännöt ja vastuut määritellään selkeästi. Asianhallinnan kehittämiseksi luodaan yhtenäinen asianhallinnan kehittämisen tiemerkki, jossa huomioidaan valtioneuvoston integraatio- ja järjestelmäarkkitehtuuri.

Asianhallintahanke liittyy myös intranetin ja internetin kehittämiseen, joten ratkaisuisa otetaan huomioon mahdollisuus toteuttaa palvelut portaaliteknologialla.

Ministeriöyhteistyön rinnalla kehitetään yhteisten asiankäsittelyprosessien tiedonhallintaa, metatietoja ja asiakirjahallintaa yhteistyössä hallinnonalan virastojen ja laitosten kanssa tietojen yhteiskäyttöisyyden lisäämiseksi. Yhteistyö ajoittuu siten, että se tukee ministeriön integroidun asianhallintajärjestelmän suunnittelua ja käyttöönottoa.

EU-tiedonhallintajärjestelmä EUTORI:n käyttöä laajennetaan ministeriössä ja hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa asteittain siten että järjestelmää käytetään EU-asioissa kattavasti ministeriössä ja sen hallinnonalalla.

Vastuuyksikkö: liikenne- ja viestintäministeriön tietohallintoyksikkö

Osallistuu: ministeriön muut osastot ja yksiköt, virastot ja laitokset

Vaikuttavuusprosessin mallintaminen ja tietotuki 2006-2007

Tavoite:

Ministeriöllä on vakioidut vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaamisen menettelyt. Arvoverkostoja hyödynnetään tehokkaasti toiminnassa. Ministeriö ohjaa ja johtaa tehokkaasti vaikuttavuustavoitteiden toimeenpanoa, kun toiminnan suunnittelun, tulostavoitteiden asetannan ja seurantaprosessien tiedonhallinta on tehokasta. Laadukas ja ajantasainen tieto mahdollistavat nopean reagoinnin.

Sisältö:

Hankkeessa pyritään analysoimaan ja mallintamaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavuusprosessi ja sen eri ulottuvuudet. Toiminnan vaikuttavuutta, sen arviointia ja mittaamista on käsitelty useassa eri hankkeessa ja käytössä olevat ohjaus- ja johtamismenettelyt tukevat vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista. Tässä hankkeessa lähestymistapa on prosessilähtöinen ja lopputuloksilla pyritään tukemaan nimenomaan vaikuttavuuteen liittyvien prosessien synergisyyttä ja tehokkuutta. Tavoitteena on eritellä ja analysoida eri vaikuttavuuksien tavoittamiseen tähtäävät prosessit ja tukiprosessit, mahdollisuuksien mukaan yhdenmukaistamaan ja virtaviivaistamaan niitä sekä tarkemmin hahmottamaan ja analysoimaan vaikuttavuusprosessin ja sen hallinnan elementit: vaikuttavuus-prosessin kytkennät ministeriön prosesseihin, liittymät ja vuorovaikutustavat arvoverkostojen kanssa sekä verkostojen hallintamenettelyt, mittaristojen yhdenmukaistamis- ja harmonisointimenettelyt sekä mittaristojen kiinnittämismekanismat, prosessien tiedonhallintamenettelyt ja tukiprosessit sekä asiakasrajapintojen tunnistus- ja hallintamenettelyt. Johdon ja asiantuntijoiden tietotukea kehitetään siten, heillä on käytössään laadukasta, ajantasaista helppokäyttöisessä muodossa olevaa toimintaympäristötietoa jokaisessa prosessin vaiheessa.

Hankkeen tavoitteet vastaavat pitkälle niitä tavoitteita, joita informaatioteknologian termeillä on tyypillisesti kuvattu *corporate performance management*-toimintoina ja joita ministeriössä ja hallinnonalalla on osaltaan pyritty kehittämään ja yhdenmukaistamaan Jotate-hankkeessa. Käytännön lähtökohtana hankkeessa pitääkin ollakin se, että hanke kiinnitetään Jotate-hankkeeseen sekä muihin valtionhallinnon vaikuttavuutta, suunnittelua ja mittaamista kehittäviin hankkeisiin ja hanke tuottaisi viitekehysten Jotaten edelleenkehittämiseksi. Hanketta on joiltain osin mahdollista laajentaa yleisemminkin valtionhallinnon vaikuttavuuksien hallintaan, seurantaan ja mittaamiseen liittyvään informaatioprosessiin, jolloin tuloksena olisi yleisemmän tason vakioidut vaikuttavuuksien arviointiin ja mittaamiseen liittyvät menettelyt ja rajapinnat

Vastuosastot: liikennepoliittinen osasto ja viestintämarkkinaosasto

Osallistuu: talousyksikkö, hallinnonalan virastot ja laitokset, tietohallintoyksikkö

Lainsäädäntöprosessin tiedonhallinta 2005-2006

Tavoite:

Lainsäädännön valmistelijoilla on systemaattisessa käytössä lainsäädännön valmistelussa tarvittavat tiedot ja tietojärjestelmät. Tavoitteena on kehittää lainvalmistelun tietojärjestelmiä siten, että ne tukisivat tehokkaasti valmisteluprosessin ohjausta, johtamista ja seurantaa sekä kehittää säädösvalmisteluhankkeisiin systemaattista tietotukea koko valtioneuvoston kattavana palveluna ja yhteistyömallina valmistelijoiden, valtioneuvoston tietopalveluiden ja Eduskunnan kirjaston kesken.

Sisältö:

Lainvalmistelun kansliapäällikköryhmä on kiinnittänyt huomiota tarpeeseen vahvistaa tietohallintoratkaisujen ja tietopalvelun tukea säädösvalmistelulle. Erityisesti tulee yhtenäistää eri ministeriöiden lainvalmistelun tietojärjestelmäkokonaisuutta, mikä edellyttää ministeriöiden välistä yhteistyötä.

Lainsäädäntöprosessin tiedonhallinnan kehittämiseksi on valtioneuvostossa käynnissä kaksi hanketta. Säädösvalmistelun tieto- ja tietohallintotuki-hankkeen (OM035:00/2005) tehtävänä on analysoida olemassa olevat lainvalmistelun prosessikuvaukset, arvioida prosessin muutostarpeet ja kuvata tavoiteprosessi, määrittää johtamisen ja seurannan kannalta tarpeelliset lainvalmisteluhankkeiden seurantamekanismit ja sisällöt, määrittää säädösvalmistelusta tiedottamisen pelisäännöt, metatiedot, käytettävien järjestelmien yhteisesti sovitut roolit, ohjeet järjestelmien hyödyntämiseksi läpi valmisteluprosessin sekä järjestelmien ja niissä olevien tietojen kehittämistarpeet.

Säädösvalmistelun tietotuen kehittäminen –hankkeen (VM044:00/2005) tehtävänä on säädösvalmistelun tietotuen nykytilan, valmistelijoiden tietotukitarpeiden ja tietopalveluiden koulutus, koulutusaineiston laatiminen, tietopalvelun toimintatarpeiden suunnittelu ja toimintamallista tiedottaminen säädösvalmistelijoille. Hankkeen päätyttyä toimintamalli otetaan käyttöön liikenne- ja viestintäministeriössä.

Näihin hankkeisiin liikenne- ja viestintäministeriön virkamiehet osallistuvat asiantuntijoina.

Vastuut: lainvalmistelijoiden yhteistyöryhmä prosessin kehittämisen osalta, tietohallintoyksikkö tietojärjestelmien ja tietopalvelun osalta.

Tutkimustiedonhallinta ja tutkimustoiminnan yhteistyöalustat –esiselvitys 2006-2007

Tavoite:

Eri tiedonlähteisiin hajautuvan liikenne- ja väyläsektorin tutkimustiedon saatavuutta ja arkistointia sekä tutkijoiden, tutkimushallintohenkilöstön, konsulttien sekä tutkimuskirjastojen ja -arkistojen yhteistyötä yli organisaatorajojen edistetään.

Sisältö:

Esiselvityksessä selvitetään tarpeet ja mahdollisuudet perustaa liikenne- ja väyläsektorin tutkimusportaali ja ylläpitää sitä. Tutkimusportaalissa hyödynnetään verkkoon jo tuotettua sisältöä kuten ministeriön internet-sivujen tutkimusosiota. Tutkimusportaali kokoaa yhteen alan tutkimusta ja toteuttaa monihaun erilaisiin tutkimustiedonlähteisiin kuten hankkeiden verkkosivuille ja kirjastojen kokoelmatietokantoihin. Monihakua tuetaan asiasanastolla/ontologialla. Portaali tarjoaa mahdollisuuden kysyä asiantuntijalta/informaatikolta –palvelun toteuttamiseen. Yhteistyön tukemiseksi selvitetään mahdollisuudet työryhmäohjelmiston hankintaan ja käyttöönottoon tutkimushankkeissa. Tutkimushankkeiden tiedon dokumentointiin ja arkistointiin luodaan yhtenäisiä menetelmiä. Hanke toteutetaan synergiasa asianhallintahankkeen kanssa.

Vastuuyksikkö: liikenne- ja viestintäministeriön tutkimusyksikkö

Osallistuu: ministeriön liikennepoliittinen osasto, tietohallintoyksikkö ja viestintäyksikkö, virastojen ja laitosten tutkimusyhdyshenkilöt sekä tutkimuskirjastot ja –arkistot

LVM:n hallinnonalan tiedonhallinnan rakenteiden kehittäminen 2006 - 2010

Tavoite:

LVM:n hallinnonalalla edistetään yhteisten prosessien tietotukea, tietojen yhdenmukaisuutta, yhteisiä tietovarastoja, tietojen saatavuutta ja käytettävyyttä yli organisaatiorajojen sekä yhtenäisiä ja yhteisiä tiedon hallinnan ratkaisuja ja teknologia-alustoja. Ratkaisut toteutetaan siten, että ne tukevat linjassa valtionhallinnon strategisia toimintatavoitteita sekä valtion tietohallinnon konsernimaista toimintatapaa.

Sisältö:

Valtion tietohallinnon konserniohjauksen toteutus tulee sisältämään merkittäviä muutoksia IT-toimintojen johtamisessa, toimintamalleissa, IT-palveluiden tuottamistavoissa sekä IT-investointien ja –hankesalkkujen hallinnassa. Tietämyksenhallinnan näkökulmasta tätä muutosprosessia pitäisi ohjata ja hallita hallinnonalalla siten, että uusista toimintatavoista saadut hyödyt voidaan ohjata niille kehittämisalueille, joissa hyödyt toiminnan kehittämiseksi ovat suurimmat. Hallinnonalan toimintaa tukevien tiedonhallinnan rakenteiden yhteinen suunnittelu ja kehittäminen on kehittämiskohde, jonka vaikutukset koko toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuteen voivat olla merkittävät. Valtion tietohallinnon konsernimaisten ohjausmallin yksi keskeinen tavoite on se, että valtion (perus-) IT-palveluiden hankintaan ja ylläpitoon käytettyjä resursseja voidaan toimintoja keskittämällä ja rationalisoimalla vähentää ja vastaavasti ydintoimintoja tukevia ratkaisuja sekä kehityshankkeita voidaan resursoida tukevammin. Lvm:n hallinnonalalla pitäisi it:n kehittämishankkeita kohdentaa toimintaa kokonaisuudessaan tukeviin yhtenäisiin ja yhteisiin ratkaisuihin niillä alueilla, jotka tukevat tietojen yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta, tietojen esteetöntä käytettävyyttä, yhteisten prosessien tietotukea, yhteiskäyttöisiä tietovarastoja, yhteisiä suunnittelu- ja seuranta-prosesseja, yhteentoimivia asianhallinnan ja toiminnanohjauksen ratkaisuja, yhteentoimivia portaaliratkaisuja, tarkoituksenmukaisessa määrin yhtenäisiä tietoarkkitehtuureja sekä näitä tukevia tiedonhallinnan menettelyjä ja teknologisia ratkaisuja. Keskeisiä välineitä tavoitteiden saavuttamiseksi ovat arkkitehtuuritavoitteiden selventäminen ja integrointi toimintastrategioihin, hankesalkumenettelyjen yhtenäistäminen, ict-hallintajärjestelmien integrointi muihin ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin, tavoitehakuinen best practices-käytäntöjen monentaminen sekä yhtenäiset teknologiaratkaisut.

Vastuuyksiköt: ministeriön osastot, tietohallintoyksikkö, virastot ja laitokset, valtion it-johtamisyksikkö

Tiedonhallinnan osaamisen kehittäminen 2005-2007

Tavoite:

Ministeriön ja hallinnonalan virastojen ja laitosten henkilöstöllä on entistä paremmat valmiudet oman tietoympäristön hahmottamisessa, tietovarantojen ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä, tiedonhallinnan taidoissa ja toimintatavoissa sekä verkostoitumisessa.

Sisältö:

1. Tiedonhallinnan koulutus koostuu viidestä puolen päivän moduulista, jotka ovat tietoympäristön hahmottaminen, tietoverkot tiedonlähteenä, tietojärjestelmät toiminnan tukena, metatiedot tiedonhallinnassa ja tiedonhallinnan standardit, oikeudellinen näkökulma tiedon hallintaan ja asiakirjojen käsittelyyn sekä hankehallinta ja tiedonhallinta hankkeissa. Koulutus järjestettiin ministeriössä syystalvella 2005 ja hallinnonalan virastoissa ja laitoksissa 2006-2007.
2. Perehdyttämisohjelmaan sisällytetään keskeiset ministeriön ja virastojen ja laitosten tiedonhallintaa koskevat asiat, jotka käydään läpi systemaattisesti jokaisen uuden virkamiehen kanssa.
3. Lisäksi järjestetään tarvittaessa yksittäisiä koulutustilaisuuksia mm. tiedonlähteiden, tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käytöstä sekä tiedonhallintaa koskevaan lainsäädäntöön ja menettelytapoihin liittyen.

Vastuut: liikenne- ja viestintäministeriön tietohallintoyksikkö, virastot ja laitokset oman koulutuksensa osalta

Liite 1: Haastateltavat ja haastattelukysymykset

Behm Aulikki	Viestintävirasto
Cavén Harri	Liikenne- ja Viestintäministeriö
Eronen Teuvo	Ratahallintokeskus
Haapamäki Sirpa	Tiehallinto
Heikkinen-Jarnola Marja	Liikenne- ja Viestintäministeriö
Järkkälä Anneli	Merentutkimuslaitos
Kahma Kimmo	Merentutkimuslaitos
Korpela Juhani	Liikenne- ja Viestintäministeriö
Laine Sami	Ilmailulaitos
Koskela Jarmo	Viestintävirasto
Linkama Eeva	Tiehallinto
Linnakko Riitta-Liisa	Ajoneuvohallintokeskus
Lääkkö Jouko	Ilmailulaitos
Niemimuukko Ossi	Ratahallintokeskus
Oinonen Seppo	Tiehallinto
Puro Perttu	Liikenne- ja Viestintäministeriö
Pursiainen Harri	Liikenne- ja Viestintäministeriö
Soini Kristiina	Ilmatieteenlaitos
Suonikko Jukka-Pekka	Merenkululaitos
Suonvieri Jukka	Merenkululaitos

Haastattelukysymykset

1 TOIMINNAN MUUTOSHAASTEET JA TAVOITTEET

- Mitkä asiat koette keskeisinä hallinnonalan muutoshaasteina tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa?
- Miten näette tietointensiivisyyden merkityksen näissä muutoshaasteissa?
- Miten koette digitalisoituvan toimintaympäristön vaikuttavan toimintaanne?

2 JOHTAMISEN MUUTOS

- Miten koette, että johtamistyö muuttuu?
- Millaista kehitystä johtamisprosessissa tapahtuu?
- Mitä näette tulevaisuuden kriittisinä menestystekijöinä johtamisprosessissa?

3 MUUTOSTEN VAIKUTUS TOIMINTATAPOIHIN, PROSESSEIHIN JA TIEDON KÄYTTÖÖN

- Mihin muutos suuntaa toimintatapojen kehittämistä?
- Mitä muutos tarkoittaa asiantuntijatyön näkökulmasta?
- Missä näette suurimmat mahdollisuudet tiedon käytön tehostamiseksi?

4 SIDOSRYHMÄ- JA VERKOSTOYHTEISTYÖ

- Miten sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö painottuu omalla hallinnonalalla?
- Millaiseksi muodostuu asiakastiedon keruun ja hyödyntämisen (asiakkuudenhallinnan) rooli tulevaisuudessa?

5 YDINKYVYKKYYDET JA UUDISTUMISKYKY

- Onko teillä mietitty ydinkyvykkyyksiä osana toiminnan kehittämistä?
- Miten tärkeänä näette toiminnassanne jatkuvan uudistumisen?

6 ICT:N ROOLI JA JA PALVELUT MAHDOLLISTAJANA

- Millaiseksi näette ICT:n roolin muuttuvan, vai muuttuuko ylipäättänsä?
- Miten näette hankkeiden ROI-tyyppisen käsittelyn terävöittämisen?

HAASTATELTAVAT JA HAASTATTELUKYSYMYKSET MINISTERIÖSSÄ**Haastateltavat:**

Alestalo Kalevi
Eriksson Lotta
Ero Liisa
Gröhn Jari
Häyrinen Vesa
Ikonen Tuula
Kaipiainen Unto
Karppi Kirsi
Kivistö Katariina
Lampinen Reino
Miettinen Seija
Mäkelä Martti
Mäkelä Yrjö
Normo Elina
Näveri Anu
Ojajärvi Mikko
Ojala Kari
Parmes Rauli
Pennanen Hannu
Pietikäinen Kristiina
Roine Matti
Ruokola Silja
Saari Kari
Tuominen Tatu
Valkeavaara Riikka
Virén Riitta

Kysymykset:

Yhteenveto kysymyksistä:

- organisaatiokulttuuri
- sidosryhmät
- tiedontarve
- henkilökohtainen tiedonhallinta
- tulevaisuus

KYVYKKYYS / OSAAMINEN

1. Mitkä kyvykkyysalueet ovat tehtäviesi/yksikkösi tehtävien hoidon kannalta kaikkein merkittävimmät?

a) ammatilliset kyvyt b) toimintatavat

ORGANISAATIOKULTTUURI

1. Tukeeko vallitseva organisaatiokulttuuri mielestäsi tiedon jakamista ministeriön sisällä?

2. Miten tärkeänä pidät työsi kannalta mahdollisuutta päästä virkatyönä tehtyihin muistioihin, kokouspöytäkirjoihin (muut kuin EU) ministeriön sisällä?

Vastausten skaalaus 5-1:

(5=erittäin suuri 4= suuri 3= en osaa sanoa 2=melko vähäinen 1=erittäin vähäinen)

5 4 3 2 1

3. Minkälaisia esteitä koet tiedon saannin ja jakamisen suhteen ministeriössä?

4. Mitkä asiat ovat viime vuosina edistäneet tiedonsaantia ja jakelua ministeriössä?

SIDOSRYHMÄT

1. Mihin ministeriön sidosryhmiin näet eniten tiedonsaantiin ja -jakeluun liittyviä kehittämistarpeita?

2. Miten yhteistyötä pitäisi mielestäsi edistää?

3. Olisiko sinulle hyötyä hallinnonalan asiantuntijarekisteristä?

Kyllä

Ei

TIEDONHALLINTA

1. Tärkeimmät henkilökohtaiset tiedonhallinnan välineesi?

2. Oletko kokenut työssäsi seuraavanlaisia tiedonhallinnan/-hankinnan ongelmia:

Vastausten skaalaus 5-1:

(5=erittäin suuri 4= suuri 3= en osaa sanoa 2=melko vähäinen 1=erittäin vähäinen)

2.1. tietoa tulee liikaa – infoähky

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.1.1. tieto tulee liian jäsentymättömässä muodossa

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.1.2. tieto ei löydy

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.2. tiedon löytymiseen kuluu liikaa aikaa

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.3. tieto on vanhentunutta/ tieto ei tule ajoissa

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.4. tieto on kallista

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.5. avoimuuden puute organisaatiossa

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.6. Kerro esimerkkejä (avoin)

3. Paljonko arvioit työaikaa kuluvan tiedon etsimiseen päivittäin?

(tiedon etsiminen= vastauksia kysymyksiin kuten Mihin tallensin asiakirjan? Mistä paperin löytäisi?)

4. Onko sinulla tiedonhankintaan/tiedonhallintaan liittyvää hyvää käytäntöä, jonka haluaisit jakaa työtovereillesi (ei keksitä pyörää uudelleen)?

5. Mitä mielestäsi tarpeellisia tiedonhallinnan järjestelmiä ministeriöstä puuttuu?

6. Mitkä asiat estävät sinua käyttämästä niitä tietojärjestelmiä, joita haluaisit työssäsi käyttää?

7. Saatko tarvitsemasi tiedot käyttöösi myös työpaikan ulkopuolella (matkoilla, kotona)?

8. Miten arvioisit henkilökohtaisten tiedonhallintavälineitteesi merkityksellisyyttä suhteessa henkilökohtaiseen verkostoosi?

TIEDONTARVE

1. Mitkä ovat keskeisimmät tietotarpeet ja tieto-ongelmat työtehtävissäsi?

2. Koetko saavasi riittävästi oikeaa ja ajantasaista tietoa työtehtäviesi kannalta?

	Kyllä		Ei		
3. Millä toiminta-alueella koet tiedonsaannin olevan ongelmallista?					
4. Miten näet seuraavien tiedonlähteiden tärkeyden työtehtävissäsi: Vastausten skaalaus 5-1: (5=erittäin tärkeä 4= tärkeä 3= en osaa sanoa 2=melko vähäinen 1=erittäin vähäinen)					
4.1. esimies/alaiset	5	4	3	2	1
4.2. muut työkaverit (ministeriön sisällä)	5	4	3	2	1
4.3. henkilökohtaiset verkostot (esim. kollegat ministeriön ulkopuolella)	5	4	3	2	1
4.4. kokoukset ja palaverit	5	4	3	2	1
4.5. hiljainen tieto (esim. kokemuksen kautta opittu tieto)	5	4	3	2	1
4.6. diaari	5	4	3	2	1
4.7. HARE	5	4	3	2	1
4.8. PTJ	5	4	3	2	1
4.9. EUTORI	5	4	3	2	1
4.10. muut tietokannat (ei ministeriön omat)	5	4	3	2	1
4.11. Liiveri	5	4	3	2	1
4.12. Senaattori	5	4	3	2	1
.					
4.13. Internet	5	4	3	2	1
4.14. tilastot (esim. JOTATE:n kautta)	5	4	3	2	1

4.15. ammattikirjat ja -lehdet
5 4 3 2 1

4.16. kerro esimerkkejä (avoin)

5. Mitä tietolähteitä sinun olisi hyödyllistä työtäsi varten käyttää?

6. Mitä tiedonlähteitä toivoisit ministeriöön hankittavan?

7. Mitkä asiat estävät sinua käyttämästä niitä tietolähteitä, joita haluaisit työssäsi käyttää?

8.1. monimutkaiset järjestelmät Kyllä Ei

8.2. ajanpuute Kyllä Ei

8.3. muuta, mitä?

9. Mistä saat tietoa hyödyllisistä **tiedonlähteistä**? Saatko tietoa riittävästi?

10. Miten seuraat **vastuualueesi tietoa**? Mainitse 5 tärkeintä tiedonlähdetä työtehtävissäsi?

11. Nimeä kolme asiaa, jotka eniten edistäisivät tarkoituksenmukaisen tiedon saantia ministeriössä

12. Koetko tarvitsevasi opastusta eri tietolähteiden käyttöön?

Tarvittaessa olen pyrkinyt osallistumaan uusien järjestelmien koulutukseen. Tällä hetkellä ei tarvetta.

Kyllä Ei

12.1. Mihin tietolähteisiin haluaisit opastusta? Millaista opastusta haluaisit (pikakurssi/vierihoito)?

TULEVAISUUS

1. Onko toimialueellasi odotettavia muutoksia, jotka vaikuttavat tiedon käyttöön ja tietotarpeisiin?

2. Vaikuttavatko muutokset osaamistarpeisiin?

3. Millaista hyötyä odotat saavasi tältä hankkeelta?

Liite 3:
Tiedon hyödynnettävyys ja organisaation oppiminen,
esimerkkinä liikenne- ja viestintäministeriö

1	JOHDANTOA	2
2	MINISTERIÖN KESKEINEN OSAAMINEN JA KÄYTÖSSÄ OLEVAT TIETOLÄHTEET	3
3	SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ	4
4	ASiantuntijan tiedonhallinnan nykytila ministeriössä.....	5
5	TIETOTYÖN HAASTEITA.....	7

1 JOHDANTOA

Liikenne- ja viestintäministeriön 28 haastatellusta asiantuntijasta tai yksikön päälliköstä 25 vastasi kysymykseen ”Paljonko arvioit työaika kuluvan tiedon etsimiseen päivittäin?”. Vastajat ilmoittivat käyttävänsä työaika tiedon etsimiseen päivittäin keskimäärin 50 minuuttia. Jos ministeriössä on 176 virkamiestä ja he työskentelevät vuodessa 11 kuukautta, tiedon etsimiseen kuluu vuodessa noin 19 henkilötyövuotta.

Tietämyksenhallinnan strategia pyrkii ministeriön ydinprosesseiksi nimettyjen prosessien toimintojen tehostamiseen ja tätä kautta asiantuntijan työn tuloksellisuuden parantamiseen. Tietämyksenhallintaan päästään valituin tiedonhallinnan keinoin pyrkimyksenä hallita merkityksellistä tietomassaa.

Lopullisena tavoitteena on vapauttaa asiantuntijan käytössä oleva rajallinen työaika substanssityön tekemiseen tai muuhun sellaiseen kehittämistyöhön, minkä kautta asiantuntija kokee pystyvänsä paremmin vastaamaan työtehtäviensä uusiin haasteisiin.

”Tiedonhankkiminen vie aikaa, vielä enemmän vie aikaa tiedon omaksuminen ja soveltaminen. Ei riitä että mahdollistetaan pääsy tiedon lähteelle, jos ei ole budjetoitu aikaa siihen käsittelemiseen. Pitäisi ottaa vakavasti se, että uuden tiedon omaksuminen vie paljon aikaa. Pitäisi pystyä valitsemaan oikeat työkalut ja keskeinen aineisto.”

Ministeriön ydinprosessit ovat lainsäädäntö, vuorovaikutus, talousarvio ja tulostavoitteet, virastojen ja laitosten ohjaus. Tutkimustoiminnan suuri osuus ministeriön vuotuisesta budjetista johtaa siihen, että tutkimus ja kehitys käsitellään tässä yhtenä ydinprosessina.

Asiantuntijan tietämyksenhallintaan päästään lyhintä tietä tekemällä olemassa olevan tietopääoman inventaario, vahvistamalla sisäisiä verkostoja ja kokoamalla valittua tietämystä. Tietämys voi olla näkyvää tai näkymätöntä. Kootun yhteisen tietopääoman avulla asiantuntija voi löytää helpommin tietoa työnsä tueksi ja luoda uutta tietoa. Uusi tieto kerääntyy organisaation yhteiseksi tietopääomaksi. Tietämyksenhallinnan kautta organisaation yhteinen tietopääoma kasvaa suunnitelmallisesti. Käytettävissä oleva yhteinen tieto pystytään käyttämään tuloksellisemmin ja tehokkaammin hyödyksi asiantuntijan tietotyön tukena.

2 MINISTERIÖN KESKEINEN OSAAMINEN JA KÄYTÖSSÄ OLEVAT TIETOLÄHTEET

Ministeriön virkamiesten keskeisintä osaamista on lainsäädännön tuntemus. Toimintaympäristön ja -prosessien tuntemus korostuu akselilla ministeriö – Valtioneuvosto – Eduskunta, hallinnonala, EU ja muut kansainväliset organisaatiot. Pitää ymmärtää lainsäädännön mekanismit, tietää millainen on lainsäädännön logiikka ja osata tulkita lainsäädäntöä. Virkamiehellä on oltava myös kykyä arvioida toimintansa taloudelliset ja poliittiset vaikutukset.

Kansainvälisen lainsäädännön valmistelijoiden on tunnettava työssään kansallista, muiden maiden ja kansainvälistä lainsäädäntöä. Myös kansainvälisten päätöksentekojärjestelmien tuntemus ja toimintatavat on tunnettava. On osattava aavistaa, miten muut tulevat suhtautumaan Suomen vaatimukseen. Myös kansainvälisessä toiminnassa sidosryhmien tunteminen ja yhteistyö niiden kanssa osa ammattitaitoa. Neuvottelutaito korostuu.

Talouspuolella prosessien kulku ja aikataulutukset korostuivat. Tutkimustoiminnassa tarvitaan paitsi substanssin tuntemusta, myös tutkimushallintoon, tutkimuksen strategiseen suunnitteluun, toiminnansuunnitteluun, projektin johtamiseen ja koordinoimien suunnitteluun liittyvää osaamista.

Kaikessa ministeriön toiminnassa korostetaan yhteistyön osaamisen merkitystä. On pystyttävä hankkimaan sidosryhmäverkosto ja ylläpitää sitä. On saatava toiset tekemään osuutensa. ”Ilman sidosryhmiä tätä työtä ei voi tehdä”, totesi eräs johtaja. On myös tunnettava oman ministeriön toimintatavat.

Valtioneuvoston yhteisistä tiedonhallintajärjestelmistä Valtioneuvoston sähköisen päätöksentekojärjestelmän PTJ:n käyttö on välttämätön lainsäädännön esittelijälle. Käytännössä sen käyttö on usein delegoitu sihteerille. Eduskunnan ja ministeriöiden yhteinen julkinen verkkopalvelu hankkeista eli HARE:sta ei substanssiyksiköissä haeta välttämättä tietoa, vaan tietoja pidetään yllä internetin hanketiedotusta varten.

EU-asioissa EUTORI on tärkeä tiedonlähde ja sitä työssään usein tarvitsevat ovat tyytyväisiä EU-asiakirjojen tiedonhallintaan, joskin terävöittämistä esimerkiksi EU-asiakirjojen jakelussa vielä olisi. EUTORIa harvemmin tarvitsevat kokevat järjestelmän hankalaksi muun muassa teknisten ongelmien takia. Valtioneuvoston yhteistä intranettia Senaattoria pidetään lähinnä tietokanavana muiden ministeriöiden toimintaan.

Ministeriön omista tiedonhallintajärjestelmistä monet haastateltavista tuottavat diaariin tietoa ja pyytävät siitä asioita varten diaarinumeroita, mutta eivät käytä diaaria itse vaan sihteerien kautta. Käyttökelpoisuutta tiedonhaussa rajoittaa se, ettei diaarin asiakirjoja ole sähköisessä muodossa. Sosiaalisessa toiminnassa, henkilöstöpalveluissa ja talousasioissa ministeriön omaa intranettiä, Liiveriä pidetään hyvänä tiedonlähteenä, joskin substanssiasioiden hoitamiselle Liiverin ei koeta antavan riittävää tukea.

JOTATE:n tarkoituksena on koota yhteen liikenne- ja viestintäministeriön alan tilastot. Se sisältää myös työkalut tilastotiedon käsittelyyn, yhdistämiseen sekä suunnitteluun. JOTATE:n tietosisällössä todettiin olevan vielä kehittämisen varaa. Haastatelluissa oli useita henkilöitä, jotka eivät tieneet, mikä JOTATE on. Ministeriön virkamiehet arvostavat kokemuksen kautta opittua tietoa ja kokevat omaavansa sitä runsaasti. Tietopalvelu nähdään myös ministeriön sisäisenä tietolähteenä, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä.

Esimiehet ja alaiset ovat erittäin merkittäviä tiedonlähteitä ministeriössä. Eräs esimies toteaaakin, että ”kokeneet alaiset ovat esimiehelle arvokkaita tiedonlähteitä”. Myös muut työkaverit ministeriön sisällä, henkilökohtaiset verkostot talon ulkopuolella, kokoukset ja palaverit ministeriön sisällä koettiin selkeästi merkittäviksi tiedonlähteiksi.

Ulkoisista tietolähteistä Eduskunnan nettisivut ja Finlex saivat eniten mainintoja. Ulkoisen internetin käyttö tietolähteenä koetaan kaiken kaikkiaan tärkeäksi ministeriössä. Tiedonhakija usein tietää, mihin osoitteisiin mennä suoraan. Useita mainintoja tuli siitä, että ne jotka tilastoja tarvitsevat, saava niitä käyttöön liian vähän. Ammattikirjat ja -lehdet ovat myös tärkeitä tietolähteistä ministeriön virkamiehille.

3 SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Yleisesti sosiaalisten verkostojen ja tiedonhallintavälineiden suhde koettiin sellaiseksi, että ”tiedonhallintavälineet tuovat mahdollisuuksia, mutta ilman sosiaalista verkostoa niillä ei ole arvoa”.

On tilanteita, jotka on hoidettava puhelinsoitolla tai tapaamisella. Esimerkiksi virkamiehiä on vaikea saada kiinni, joten asioiden hoitaminen on siirtynyt paljon tiedonhallintavälineisiin, erityisesti sähköpostiin. Sähköposti on tärkeä myös aikaerojen takia kansainvälisissä yhteyksissä.

”Sosiaalisten verkostojen ylläpito on tärkeää. Toimintatapaa kuvaa yhteistyötyyppinen työ, koska joutuu tekemisiin eri tahojen kanssa hankkiessaan tietoa, antaessaan oman panoksensa ja toisaalta joutuessaan itse antamaan palautetta eri osapuolille. Oikea toimintatapa on kaikista tärkein. Se vie asioita eteenpäin.” Sidosryhmien tunteminen ja yhteistyö niiden kanssa on osa ammattitaitoa.

Ministeriöllä on paljon vakiintunutta sidosryhmätoimintaa, muun muassa EU-asioissa yhteistyö toimii hyvin. Yhteistyökumppaneita on valtava määrä. Kansallisesti yhteistyötä tehdään eri sidosryhmien kanssa lainsäädäntötyössä esimerkiksi kuulemistilaisuuksissa, työryhmissä ja neuvottelukunnissa sekä lausuntokierroksilla.

Eniten yhteistyötä toivotaan lisättävän virastojen ja laitosten kanssa niin tiedon jakamisen tehostamisen kuin yhteisten toimivien välineiden kautta. Muita kehitettäväksi yhteistyötahoiksi mainittiin yliopistot ja korkeakoulut ja kansalaisjärjestöt.

Suurimmaksi rajoitteeksi sidosryhmätyössä todettiin, että aikaa on liian vähän käytössä. Ministeriöltä todettiin myös puuttuvan systemaattinen sidosryhmästrategia.

4 ASIANTUNTIJAN TIEDONHALLINNAN NYKYTILA MINISTERIÖSSÄ

Asiantuntijoita todettiin vaivaavan tietotulva eli infoähky. Käytössä oleva tieto on jäsentymätöntä, eri muodoissa ja eri lähteissä. Kaiken lisäksi tiedon jalostaminen eteenpäin on työlästä ja resursseja sitovaa. Tiedonhallinnan ongelmana nähdään myös se, että tieto asiasta saadaan vasta jälkikäteen, kun asia on jo käsitelty. Olisi hyvä miettiä keskitetyksi, mitkä ovat sellaisia tietoja, jotka kaikkien olisi hyvä tietää.

Suurin ongelma asiantuntijan tiedonhallinnassa on se, miten eri muodossa ja eri paikoissa olevasta tietomäärästä löydetään juuri sillä hetkellä oikea tieto. ”Tietoa tulee hirveän paljon ja on pakko priorisoida ja fokuoittaa. Tarvitaan yleisnäkemyksiä. Kukaan ei hallitse kokonaisuutta, on löydettävä keskeiset asiat ja pystyttävä arvioimaan niitä. Pitää tietää, mistä tieto tulee, kuka tietää ja mitä.”

Tulevan tiedon jäsentymättömyys koetaan vastausten mukaan ongelmaksi. Virkamiehille tietoa tulee niin paljon, että rajaus tehdään usein intuitiivisesti. Selataan paljon aineistoa ja samalla tulee mieleen, vahvistaako vain ennakkokäsityksiään. Tiedon analysointi koettiin tutkimustoiminnassa ongelmalliseksi ja yhteenvetoja kaivataan.

Virkamiehet totesivat tiedonsiirron olevan liian helppoa. Kritiikkinä tuli, että sähköpostien otsikoista pitäisi pystyä näkemään, mistä on kyse. Toivottiin, että tulevaisuudessa pystyisi lajittelemaan sähköpostia esimerkiksi asianan avulla. Tiedon jakelun rajoittamisessa piilee vaaransa. Toisaalta halutaan, että tietoa tulee runsaasti ja niitä voi sitten poistaa. Toisaalta ei pystytä edes tutustumaan enää kaikkeen aineistoon, jota saa. Joillekin virkamiehille tiedonhallinnan aiheuttamat ongelmat alkavat olla jo erittäin suuria.

”Tiedon etsiminen on joskus vaikeaa, mutta kyllä se aina löytyy, kun sen on pakko löytyä”. Eräs virkamies kokee tiedon vaikean löytyvyyden suurimmaksi osaksi talon sisäisenä ongelmana, koska talon sisällä ole mitään keskitettyä sähköistä aski-järjestelmää, jolla olisi monta funktiota. Sisäisen tiedon tarjonta ei koettu olevan avointa. ”Tietoa saa, jos osaa kysyä.”, totesi eräs asiantuntija.

Tilanne, että tietoa ei löytyisi tulee vastaan harvemmin. ”Aika harvoin käy niin, ettei löydy. Enemmänkin syy on siinä, että se on niin kovan työn takana. Järjestelmät ovat vielä niin kehittymättömiä. Täytyy muistaa tarkkaan eri asioista, jotta järjestelmä löytää. Esimerkiksi julkisuudessa käytetään ihan eri termejä kuin jossakin lakilähteessä”.

Suurin osa haastatelluista koki, että tiedon löytymiseen kuluu liikaa aikaa. Eräs asiantuntija totesi, että jos osaisi hakea paremmin, niiniin tiedon löytymiseen ei kuluisi niin paljon aikaa. Toisaalta, tietoa täytyy etsiä monesta paikasta ja aikaa kuluu sen takia.

Vanhentunut tieto oli henkilökohtaisessa tiedonhallinnassa harvemmin ongelma. Hankaluuksia aikatauluihin tuovat usein kiireiset toimenpidepyynnöt.

Tieto on virkamiehille usein ilmaista, mutta suurin osa ilmaisista raporteista jää lukematta. Seuraavaksi tulee kysymys: Miten suodattaa tietoa. Miten löytää kaikesta massasta ne erityisen tärkeät?”

Tietoa ei kaiken kaikkiaan pidetty kalliina. ”Kun tieto tulee kalliiksi, sitä ei oteta”, totesi eräs johtaja. Tilastotieto todettiin useaan kertaan maksulliseksi. Virkamiehet saavat suurimman osan tiedosta ilmaiseksi. Myös nettilähteet ovat suurimmalta osin ilmaisia.

Monet virkamiehet tallentavat papereita kansioihin. Tiedonhallintaan on syntynyt myös hyviä henkilökohtaisia käytäntöjä, joista tässä yksi esimerkki: ”Tämä oli pysähdyttävä kysymys. Tässä on varmasti puutteita. Säilytän materiaalia paperimuodossa ja pyrin pitämään järjestyksessä. Olen löytänyt hyvän mallin omien tekstien säilyttämiseen. Siinä on tietty aikaan perustuva luokittelu, vuosittainen kansio, johon tallennan omat tekstini. Siellä ne ovat kuukauden nimen ja juoksevan numeron mukaan järjestyksessä. Sitten pidän listaa niistä. Jos yrittää keksiä aiheenmukaisen nimen, se on tuomittu epäonnistumaan, koska samaan aiheeseen liittyviä tekstejä on lukemattomia.”

Kansainvälisessä yksikössä on paperiarkisto, jossa on paperikopiot ministeriön ulkomaan vierailuista ja vastavuoroisesti kansainvälisistä vierailuista ministeriöön vuodesta 1998. Sähköisenä asiakirjan tulisi löytyä vastuuhenkilöltä.

Kaiken kaikkiaan haastatteluun osallistuneet kokivat enimmäkseen saavansa riittävästi oikeaa ja ajantasaista tietoa työtehtävien kannalta. Vastakysymyksesi sai, että milloin tiedonsaanti ylipäättään on riittävää?

Ajanpuute koetaan tärkeimmäksi tietolähteiden käytön esteeksi. Myös tiedon maksullisuus näyttäisi joskus estävän tietolähteen käytön. Monet järjestelmät aiheuttavat turhautumista eri hakulogiikkoineen. Jopa ministeriön henkilökuntarakenteen sanottiin olevan syy olla käyttämättä tietolähteitä, joita haluaisi. Eräs virkamies kuitenkin totesi, että kaikesta huolimatta käyttää järjestelmiä, jos tulee pakko.

5 TIETOTYÖN HAASTEITA

Substanssi- ja vuorovaikutustaistojen lisäksi tarvitaan uutta tietämystä ja uusia tiedonhallinnan järjestelmiä.

Uusia tietämyksenhallinnan välineitä tarvitaan tiedontulvan hallitsemiseen, tutkimustiedon hallintaan ja hyödyntämiseen, yhteisen tietopääoman kokoamiseen ja hyödyntämiseen. Tietopalvelujen jatkuva kehittäminen, esimerkkinä tiedonhankinnan suunnitelmallisuus ja tiedon laadun varmistaminen. Parhaiden käytäntöjen jakaminen sekä hallinnonalan yhteistyön lisääminen tietopääoman ja järjestelmien osalta. Tietotyön kriittisiä kysymyksiä ovat: tiedon etsiminen ja yhdistely erittäin aikaa vievää, tiedon ja osaamisen jakamisessa on ongelmia, työ on henkilöriippuvaista, verkostot henkilökohtaisia ja resurssit ovat niukat, yhteistyön puute.

Tiedonhallintaa tarvitaan:

- tietojen suodattamiseen
- olennaisen tiedon löytämiseen
- löytyneen tiedon vertailtavuuteen

Jalostettu tieto pitäisi koota yhteiseksi tietopääomaksi, tietämykseksi, joka olisi helposti hyödynnettävissä ja ennen kaikkea jaettavissa.

Liikenne- ja viestintäministeriön 28 haastatellusta asiantuntijasta tai yksikön päälliköstä 25 vastasi kysymykseen ”Paljonko arvioit työaikaa kuluvan tiedon etsimiseen päivittäin?”. Vastaajat ilmoittivat käyttävänsä työaikaa tiedon etsimiseen päivittäin keskimäärin 50 minuuttia. Jos ministeriössä on 176 virkamiestä ja he työskentelevät vuodessa 11 kuukautta, tiedon etsimiseen kuluu vuodessa noin 19 henkilötyövuotta.

Mihin muuhun tuon ajan voisi paremmin hyödyntää?