

Anna Kirjanov

TIEDOLLA JOHTAMINEN OSANA TEKNISIÄ VIRANOMAISPALVELUJA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Anna Kirjanov: Tiedolla johtaminen osana teknisiä viranomaispalveluja

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden maisteri, kunta- ja aluejohtaminen

Huhtikuu 2020

Tutkimuksessa tarkastellaan tiedolla johtamisen käytänteitä siitä näkökulmasta, että julkiset palvelut voisivat olla vieläkin älykkäämmin toteutettuja. Tiedon konkreettinen hyödyntäminen julkisissa palveluissa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, joten on tärkeää kuvata ja analysoida niitä keinoja, jotka toiminnassa tulisi ottaa huomioon. Kohdeorganisaationa on Tampereen kaupungin kaupunkiympäristön palvelualueen tekniset viranomaispalvelut ja tutkimus linkittyykin osaksi aiemmin toteutettua kehityshanketta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa yhteisen tiedontuotannon toimivista käytänteistä, joita tekninen viranomaistoiminta voi hyödyntää tiedolla johtamisen keinoin. Tutkimuksessa selvitetään myös teknisten viranomaispalvelujen nykytila ja kehitystarpeet, jotta toimintaa voidaan ohjata yhtenäisemmäksi sekä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, sillä kohteena oli organisaation pienempi osakokonaisuus. Empiirinen aineisto tutkimusta varten on kerätty käyttäen sähköistä kyselylomaketta.

Julkinen sektori on tärkeässä roolissa rakennettaessa kestävä, toimivaa ja tehokasta yhteiskuntaa. Kansalaisilla ja kuntalaisilla on omat odotuksensa julkisen sektorin toiminnasta sekä erityisesti julkisista palveluista, sillä rahoitetaanhan ne yhteisin varoin. Onkin tärkeää tällöin pyrkiä huomioimaan kuntayhteisön tarpeet sekä sidosryhmien odotukset. Tiedolla johtamisen tärkeimmät sovellusalueet voivat olla apuna, kun halutaan ymmärtää liiketoimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti, tällöin päätöksenteko ja kehittäminen tapahtuu tiedon avulla. Kun pyritään parantamaan julkisen palvelutuotannon tuloksellisuutta, on hyvä huomioida keskenään keskustelevat tietojärjestelmät ja varmistaa tiedon kulku yli hallintorajojen. Tiedolla johtamisessa painotetaan tiedon hyödyntämistä niin, että tietoa jalostetaan ja analysoidaan käyttökelpoiseksi. Tiedon tuottamisen ja analysoinnin tavat ovat kehittyneet paljon teknologian ja digitalisaation myötä, joten tiedon käyttämisen merkitys on usein kiinni organisaatiokulttuurista. Tiedolla itsellään ei periaatteessa tee mitään, mutta tiedon arvo realisoituu siinä vaiheessa, kun sitä käytetään konkreettisesti esimerkiksi ohjaamaan organisaation toimintaa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset liittyvät tiedolla johtamisen mahdollistaviin käytäntöihin, jolla pyritään luomaan yhteistä tiedontuotantoa. Organisaation tulee olla yhtenäinen kokonaisuus, joka mahdollistaa hyvät tietotekniset ratkaisut, jotta myös palvelu olisi yksiköiden välillä tasalaatuista. Kun organisaatiossa mahdollistetaan yhteinen tiedontuotanto, myös siiloissa työskentelemisen uhka vähenee. Teknisten viranomaispalvelujen toiminta nähdään vastuullisena ja riskit huomioivana, mikä on tärkeää, sillä kaikessa viranomaistoiminnassa tulee ottaa huomioon sille asetetut lainsäädännön vaatimukset. Tiedon hyödyntämisen ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua organisaatiokulttuuri, jossa poliittiset luottamushenkilöt eivät ole niin kiinnostuneita tiedon käyttämisestä päätöksenteon tukena.

Avainsanat: tiedolla johtaminen, tiedon hyödyntäminen, arvonmuodostus, julkiset palvelut, digitalisaatio, liiketoimintatieto, asiakaslähtöisyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset.....	8
1.4 Tutkimusmenetelmät.....	10
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	11
2 TIEDOLLA JOHTAMINEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	13
2.1 Tiedon merkitys.....	13
2.2 Tiedolla johtamisen sovellusalueet.....	15
2.3 Liiketoimintatiedon hallinta.....	18
2.4 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli.....	19
3 TEKNISET VIRANOMAISPAVELUT	23
3.1 Kohdeorganisaation esittely.....	23
3.2 Kuntien mittavat velvollisuudet.....	25
3.3 Viranomaispalvelut kuntalaisen arjessa.....	27
3.4 Arvonmuodostus.....	29
3.5 Digitalisaatio mahdollistaa moneen.....	30
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	34
4.2 Aineistonkeruumenetelmänä kyselylomake.....	35
4.3 Aineiston analyysi.....	37
5 TUTKIMUSTULOKSET	39
5.1 Arvovaa’alla mielikuvat näkyväksi.....	39
5.2 Asiakas keskiössä.....	42
5.3 Teknisten viranomaispalvelujen tulevaisuuskuva.....	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1 Yhteenveto.....	49
6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet.....	51
6.3 Jatkotutkimustarpeet.....	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	58
Liite 1. Kyselylomake.....	58

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta.....	9
Kuvio 2. Tiedonluonnin SECI- malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).....	14
Kuvio 3. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli, mukaillen Laihonen ym. (2013, 46).....	20
Kuvio 4. Tampereen kaupungin kaupunkiympäristön palvelualue (Tampereen kaupunki 2020).	23
Kuvio 5. Lupausten lunastus prosessina, mukaillen Houhala (2019).....	28
Kuvio 6. Digitalisaation periaatteet (Valtionvarainministeriö 2020c).....	34
Kuvio 7. Asiakkaiden kokonaismielikuva organisaatiosta.....	39
Kuvio 8. Päättäjien kokonaismielikuva organisaatiosta.....	40
Kuvio 9. Viranomaisten kokonaismielikuva organisaatiosta.....	41
Kuvio 10. Asiakaskokemuksen graafinen kuilukuvio.....	43
Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyden graafinen kuilukuvio.....	44
Kuvio 12. Kohtaamiskokemuksen graafinen kuilukuvio.....	44
Kuvio 13. Palveluiden graafinen kuilukuvio.....	45

Taulukot

Taulukko 1. Kaarion ja Peltolan (2006,6) mukaan tiedon määritelmiä.....	13
Taulukko 2. Vastausmäärät prosentuaalisesti.....	36

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tietoon perustuva toiminta on aina ollut olennainen osa inhimillisyyttämme. Ymmärrystä sekä oppimista tapahtuu tiedon avulla ja keskeistä on se, miten tietoa tulkitaan ja miten tieto ilmenee vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Laihonen ym. 2013, 5; Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 10.) Tiedon tärkeys niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa on kuitenkin sisäistetty yhä kattavammin vasta 1990-luvun lopun tienoilla (Laihonen ym. 2013, 5). On hyvä huomioida, että tiedon tuottamisen ja analysoinnin tavat ovat kehittyneet huomasti teknologian ansiosta ja julkistenkin organisaatioiden menestyksen takeena voidaan nähdä yhä enemmässä määrin se, miten ne pystyvät tietoa käsittelemään sekä hyödyntämään. (Virtanen ym. 2015, 13-14; Pakarinen 2007.)

Julkinen sektori on tärkeässä osassa rakennettaessa toimivaa, tehokasta sekä turvallista yhteiskuntaa. Tällä hetkellä julkinen sektori kohtaa kovia paineita, sillä hidastuva talouskasvu, lisääntynyt velkaantuminen sekä väestön ikääntyminen vaativat erityisen tehokasta sekä innovatiivista toimintaa. (Sydänmaalakka 2015, 15.) Julkisilla organisaatioilla onkin paineita selviytyä tehokkuus-, tuottavuus ja vaikuttavuusvaatimuksista, joita niihin kohdistetaan niin organisaation sisä- kuin ulkopuolelta. Tämä ikään kuin ohjaa julkiset organisaatiot ottamaan huomioon sen, miten niitä tiedolla johdetaan. (Virtanen ym. 2015, 13-14.) Tietoon perustuvaa johtamista on siis alettu painottamaan enemmän ja tavoitteena on ollut toimintaympäristön ymmärtäminen sekä päätöksien perustaminen faktatietoon (Virtanen & Stenvall 2010, 20-21).

Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon konkreettista hyödyntämistä. Kun tietoa pyritään hyödyntämään, pitää sitä pystyä myös johtamaan sekä kehittämään tarpeiden mukaan. Teknologia ja teknologian jatkuva kehitys mahdollistaa organisaatiolle uusia toimintatapoja, mutta se ei kuitenkaan yksin ratkaise tiedonhallinnan ongelmia (Laihonen ym. 2013, 5-14). Ongelmana voidaan nähdä enemmänkin tiedon hyödyntäminen, kuin itse tiedon hankkiminen. Tietoa on saatavilla paljon eri lähteistä, mutta sitä ei välttämättä osata hyödyntää organisaatiolle tarpeellisella tavalla. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen tulisi aina pyrkiä yhdistämään toisiinsa. (Virtanen ym. 2015, 11-14.) Monesti organisaatioissa keskitytään liikaa tiedonhallinnan osakokonaisuuksien teknologiseen kehittämiseen. Tästä on yleensä suora seuraus siihen, että tieto on pirstoutuneissa ja toisistaan irrallisissa järjestelmissä, mikä vaikeuttaa tiedon hyödyntämistä. (Kaario

& Peltola 2008, 4.) Usein esimerkiksi kuntatasolla holtiton uusien rajapintojen käyttöönotto palveluissa ainoastaan lisää palvelujärjestelmien kompleksisuutta (Anttiroiko 2010, 57).

Tieto on palvelusektorilla erityinen voimavara. Tiedosta saadaan arvoa organisaatiolle, jos sitä hyödynnetään älykkäästi. (Laihonen ym. 2013, 11.) Käyttäjäkokemus muodostaa ison osan organisaation arvomuodostuksesta, jos pyrkimyksenä on arvon tuottaminen inhimillisiin tarpeisiin (Houhala 2018, 68). Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja ilmentävät yleistä tahtotilaa. Älykäs organisaatio, oli se sitten julkinen tai yksityinen omaa erityisen tavan ennakoida muutoksia sekä oppii nopeasti, kun tietoa kerätään ja käytetään tarkoituksenmukaisesti. Asiakaslähtöisyys on merkittävä osa älykkään organisaation perusarvoja. Palveluita pyritään katsomaan asiakkaan tarpeista sekä asiakas halutaan mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Voidaan nähdä, että kuntalaisten ja kansalaisten rooli ovat muuttuneet palvelun kohteesta palveluiden käyttäjiksi sekä asiakkaisiksi ja palveluita tulisikin pyrkiä kehittämään asiakaslähtöisesti. (Sydänmaalakka 2015, 56-68.)

Organisaatioiden kilpailuetuna voidaan siis pitää tiedon hyödyntämistä digitalisoituneessa ympäristössä. Hyödynnettävää dataa syntyy organisaation ulkoa sen liiketoimintaympäristöstä kuin sisäisistä toiminnoistakin. Ongelmana on enemmänkin organisaation kannalta löytää oleellinen tieto olemassa olevista tietolähteistä, mutta myös prosessoida uutta tietoa tarpeisiin ja pyrkiä jalostamaan tämä tieto organisaation hyödynnettäväksi. Tiedolla johtaminen vastaa näihin tarpeisiin ja toimintatavoissaan se pyrkii olennaisen tiedon seulomiseen, tämän tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen osaksi organisaation kehittämistä sekä johtamista. Julkisissa organisaatioissa ei liiketoimintaa harjoiteta voiton tavoittelun vuoksi, niinpä tiedolla johtamisen asetelma on mielenkiintoinen jo sinällään tässä tutkimuksessa. Tarkoituksena on löytää olennainen tieto organisaatiolle, kerättyä tietoa analysoiden, käyttäen liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallia työkaluna, jolla pyritään organisaation ja sen toimintaympäristön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Täytyy kuitenkin huomioida, että julkisen sektorin palvelut ovat poliittisen ohjauksen sekä sille osoitetun lainsäädännön sanelemia ja vaikka haluttaisiinkin mahdollisimman oikea-aikaista sekä laadukasta tietoa päätöksenteon tueksi, niin esimerkiksi palveluita kehittäessä, nämä edellä mainitut seikat voivat rajoittaa niitä tapoja, millä palveluita voitaisiin parhaiten kehittää. Houhala (2018, 32) muistuttaakin, että viranomaistoiminnassa tulee aina huomioida sille asetetut lainsäädännön vaatimukset sekä tasapuolisuus, jotta toiminta olisi mahdollisimman läpinäkyvää.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutettiin osana kehityshanketta, joka käynnistettiin vuoden 2019 alussa Tampereen kaupungin kaupunkiympäristön palvelualueella. Kehityshankkeen tarkoituksena on tarkastella kaikkien viranomaisyksiköiden arvonmuodostusta asiakas-, päättäjän ja viranhaltijan mielikuvista muodostuvana omakuvana. Pyrkimyksenä oli myös tuoda teknisten viranomaispalvelujen hyödyt näkyväksi niin kuntalaisille kuin yrityksillekin. Kehityshankkeessa viranomaispalveluja arvioivat kuntalaiset, yksiköiden työntekijät, luottamushenkilöt sekä joukko yritysten edustajia vastaamalla samansisältöiseen kyselyyn. (Tampereen kaupunki 2019a). Mukana hankkeessa ovat rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu, jätehuolto, ympäristöterveydenhuolto, katutila- ja pysäköinninvalvonta, kiinteistönmuodostus sekä asemakaavoitus. Oma kiinnostukseni heräsi siinä, kun tietoa palveluiden tilanteesta saadaan näin laajasti ja monesta eri näkökulmasta, että on olennaista käyttää tätä tietoa myös palveluiden kehittämiseen ja mahdollisten ongelmakohtien löytämiseen. Kun tarkoituksena on palveluiden kehittäminen, on tärkeää, että käytettävissä on ajankohtaista ja relevanttia tietoa palveluiden tilanteesta. Tässä tutkimuksessa tiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen kulkevat käsi kädessä, joten tiedolla johtamisen näkökulma on olennainen osa tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää teknisten viranomaispalveluiden kehitystarpeet sekä ongelmakohdat ja ohjata niitä yhtenäisemmiksi ja asiakaslähtöisemmiksi.

Tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tätä tutkimusta:

- *Miten tekninen viranomaistoiminta voi hyötyä yhteisestä tiedontuotannosta tiedolla johtamisen keinoilla?*
- *Kuinka koetaan teknisten viranomaispalveluiden nykytila ja kehitystarpeet?*

Uskon, että on olennaista selvittää koko organisaation yksiköiden toiminnan kehitystarpeet, jotta toimintaa voitaisiin edes saada ohjattua yhtenäisemmäksi tai asiakaslähtöisemmäksi. Toimintatapoja on vaikea organisaatiossa lähteä muuttamaan, jos palveluiden tilanne ei ole tiedossa kokonaisvaltaisesti. Tässä pystymme tarkastelemaan kaupunkiympäristön palvelualueen yksiköiden toimintaa monesta eri näkökulmasta, joka voi mahdollistaa palveluiden ongelmakohtien löytymisen sekä yksiköiden raja ja yhdyspintojen toiminnan tavat tiedonvälityksessä. Tiedolla johtaminen nähdään hyvin usein vain organisaation ylintä johtoa hyödyttävän toiminnan ohjaamisen työkaluna. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena käyttää tiedolla johtamista operatiivisella tasolla ja selvittää kyselylomakkeiden tulosten perusteella teknisten viranomaispalveluiden ongelmakohdat ja antaa konkreettisia kehitysehdotuksia perustuen aineistosta analysoituihin tuloksiin, tukeutuen

liiketoimintatiedonhallinnan prosessimalliin, jonka avulla voidaan osoittaa yhteisen tiedontuotannon hyödyt. Tietoa pyritään siis hyödyntämään niin, että kaikki mukana olevat yksiköt saavat tukea tekemiseensä ja kehitysehdotukset yhteisestä tiedontuotannosta päätyvät päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation kehittämisen kohteet, sekä osoittaa miten viranomaistoiminta hyötyy yhteisestä tiedontuotannosta. Tutkimusongelmana voidaan myös nähdä tiedon hyödyntämisen kompleksisuus julkisissa organisaatioissa

1.3 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

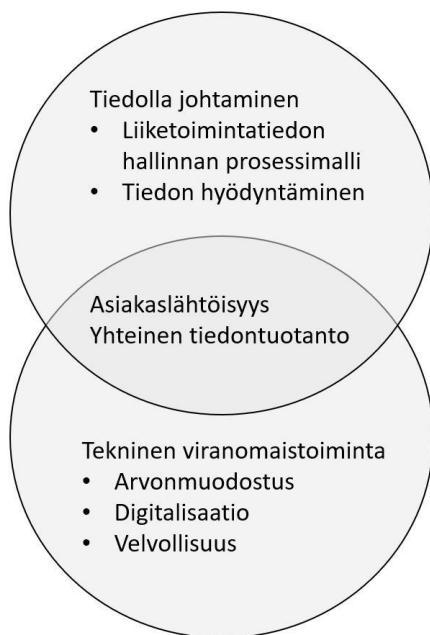
Tietojohtaminen käsitteenä suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on ollut käytössä jo yli kaksikymmentä vuotta. Kansainvälisesti termi *knowledge management* voidaan nähdä lähimpänä verrokkina suomalaiselle käsitteelle tietojohtaminen. Kansainvälisessä tutkimuskentässä tietojohtamisen eri teemoja tutkitaan usein erillisinä osa-alueina toisin kuin Suomessa. Pelkkä tietojohtamisen käsite Suomessa pitää sisällään sekä tiedon johtamisen että tiedolla johtamisen. (Lönnqvist ym. 2007, 12.) Tiedon johtaminen voidaan nähdä tiedon jakamisena, oppimisena, uudistumisena sekä uuden tiedon luomisen johtamisena ja tietovirtojen hallintana, eli enemmänkin teknologisenä lähestymistapana. Tiedolla johtaminen taas viittaa siihen, että tietoa hyödynnetään tarkoituksenomaisesti organisaation päätöksenteossa. (Käpylä & Salonius 2013, 7.) Tiedolla johtamisessa korostetaan niitä toimintatapoja, jolla pyritään saamaan tieto muunnettua hyödynnettävään sekä ymmärrettävään muotoon organisaation toiminnan ja johtamisen tueksi (Laihonen 2013, 32).

Tämän tutkimuksen teoriaa ohjaa tiedolla johtaminen sekä liiketoimintatiedon hallinta. Nämä käsitteet voidaan nähdä yhtäläisenä, koska molempien päätarkoituksena on oikean tiedon tunnistaminen ja tiedon jalostaminen päätöksenteon tueksi. Organisaatiot monesti harjoittavatkin tietämättään liiketoimintatiedon hallintaa. Ne hankkivat ja saavat tietoa, sen enempää asiaa miettimättä ja tämä johtaa jonkin näköisiin päätöksiin. Kun näitä toimintoja toteutetaan tarkoituksenomaisesti ja systemaattisesti yhdessä, voidaan tätä kutsua liiketoimintatiedon hallinnan prosessiksi. (Laihonen ym. 2013, 46.) Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalleja on monia, mutta useimmiten ne pitävät sisällään neljästä kahdeksaan eri vaihetta. Tässä tutkimuksessa keskitytään Laihosen ym. (2013,46) malliin, jossa prosessin vaiheet tulevat hyvin esille. Tutkimuksessa hyödynnetään liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallia niin, että osoitetaan yhteisen tiedontuotannon kautta saatavat hyödyt vaihevaiheelta mallin mukaisesti. Näin voidaan tarkastella

tiedon hyödyntämisen eri vaiheita, lähtien tietotarpeen määrittelystä ja päättyen tiedon konkreettiseen hyödyntämiseen (Laihonen ym. 2013, 46). Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin voisi nähdä tiedolla johtamisen työkaluna, eikä niinkään erillisenä osa-alueena koko tietojohdamisen käsitteestä. Vaikka tietojohdamiseen kuuluu myös erityisesti tiedon johtamisen kautta teknologialähtöinen näkökulma, jossa tiedon säilyttäminen ja tietojärjestelmät ovat pääasiassa, niin tämä näkökulma ei ole tutkimuksessa erityisemmin esillä ja se on rajattu tutkimuksesta pois. Tuon kuitenkin Tampereen kaupungin tietotilinpäätöksestä esille oleelliset kohdat tiedonhallinnan tilannekatsauksesta, jotka liittyvät tähän tutkimukseen.

On hyvä huomioida, että tietoon liittyvä epävarmuus ilmenee organisaatioissa monilla eri tavoilla. Tietoa voi olla liian paljon tai vähän, tieto voi myös olla vanhentunutta tai koskea vain tiettyjen yksiköiden toimintaa. (Sydänmaalakka 2015, 33-34.) Virtanen ym. (2015,16) muistuttaakin, että tiedolla johtaminen edellyttää luotettavasti tuotettua sekä objektiivista tietoa, joten tiedon oikea-aikaisuus ja sisällöllinen tarkoituksenmukaisuus on pyritty huomioimaan tässä tutkimuksessa. Tiedolla johtaminen voidaan nähdä keinona, jolla organisaatioiden päätöksenteko saadaan paremmalle ja luotettavammalle pohjalle (Leskelä ym. 2019, 9).

Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta on kuviossa 1, jossa kuvataan tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa tässä tutkimuksessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta

Tutkimuksessa tiedolla johtamisen sovellusalueet, kuten liiketoimintaympäristön ymmärtäminen ja organisaation kehittäminen ovat olennainen osa tutkimusta. Haasteena tiedolla johtamisessa voidaan nähdä niin tiedon saatavuuden ongelmat, olennaisten tietotarpeiden tunnistettavuuden ongelmat, tiedon löytymisen sekä tiedon analysoinnin tavat ja lopuksi, onnistuneiden tulkintojen jakaminenkaan ei ole itsestäänselvyys (Laihonen & Lönnqvist 2013; Jalonen 2015). Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli pyrkii eri vaiheiden avulla helpottamaan näitä edellä mainittuja ongelmia ja samalla voidaan arvioida prosessin eri vaiheiden onnistumista. Näin voidaan olla toistamatta samoja virheitä, jos prosessi pystytään jakamaan osiin ja saadaan mahdolliset ongelmakohdat havaittua. Tekninen viranomaistoiminta pyrkii muodostamaan arvoa palveluiden kautta asiakkailleen ja enemmässä määrin digitalisaation merkitys palveluissa korostuu. Tarkoituksena on päästä edistämään asiakaslähtöisyyden merkitystä sekä kehittyvien palveluiden tarkoituksenmukaisuutta julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee nämä aiheet perusteellisemmin.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteesta riippuen valitaan usein se, kumpi lähestymistapa tutkimukselle sopii paremmin. Joskus myös näiden tutkimusotteiden hybridi on varteenotettava vaihtoehto. (Heikkilä 2008, 12-15.) Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan siis määrällistä tutkimusta, jolle ominaista on mittaaminen sekä tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska sen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruu tehdään monesti käyttäen standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii taas ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä tai kohdettaan ja aineisto on usein koottu haastattelujen, havainnointien ja tekstianalyysien perusteella, eikä perustu numeraalisista aineistoista. (Kananen 2008, 10-11; Heikkilä 2008, 15.) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty standardoidulla sähköisellä kyselylomakkeella ja kysymykset olivat strukturoituja eli kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joten tutkimusote on kvantitatiivinen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on siis määrällinen ja tutkimus on yhden organisaation tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on vain yksi organisaation osakokonaisuus. Tapaustutkimukselle ominaista onkin se, että tutkimuskysymystä tai ongelmaa ei usein voida

ratkaista yhden tutkimusmenetelmän turvin, vaan menetelmiä tarvitaan erilaisia niin tiedonkeruussa kuin aineistoa analysoidessa (Kananen 2013, 57).

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa eksplisiittista tietoa, eli kirjalliseen muotoon purettua tietoa tutkimuskysymysteni pohjalta. Eksplisiittista tietoa voidaan halutessa tallentaa ja siirtää helposti. Matemaattiset ilmaisut toimivat eksplisiittisen tiedon välineinä sekä tukena. Tarkoituksena on siirtää tietämystä eksplisiittisessä muodossa ja tähän monesti tietämyksenhallinnan keinot tähtäävätkin. (Laihonen ym. 2013, 18-19.) Tutkimuksen teoria toimii välineenä aineistoa analysoidessa sekä johtopäätöksiä tehdessä.

Kerättyä aineistoa analysoidaan käyttäen Power BI- työkalua, johon kerätty aineisto on koodattu arvovaa'aksi. Power BI on interaktiivinen työkalu, jossa voi omien valintojen kautta tarkastella vastausten ja vastaajaryhmien (asiakas, viranomainen ja päättäjä) eroja. Tällä tavalla vertailusta voi löytyä uusia näkökulmia, kehitysehdotuksia ja ongelmakohtia. Tälle tutkimukselle sopiva analysointimenetelmä oli myös kuiluanalyysi, koska tutkimuksessa pyritään osoittamaan kuinka hyvin organisaation yksiköt ovat onnistuneet vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Kyselylomakkeessa arvioitiin nykytilaa ja tavoitetilaa, joten kuiluanalyysia käytettiin kyselylomakkeen kohtiin asiakaskokemus, kohtaamiskokemus, asiakastyytyväisyys ja palvelut. Kuiluanalyysi on siis hyvin oleellinen tutkimuksen kannalta. Aineistoa tullaan analysoimaan Power BI- työkalulla sekä kuiluanalyysilla. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten organisaation yksiköiden nykytila koetaan nyt ja mitä tulevaisuudelta odotetaan. Tiedot selittävät tämänhetkistä tilannetta ja ilmentävät kohdeorganisaation kehittämisen kohteet sekä ne alueet, joihin ollaan mahdollisesti tyytyväisiä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa on tullut esille tutkimusaiheen lähtökohdat sekä merkityksellisyys. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa avataan syvällisemmin tiedolla johtamisen ja liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin käsitteitä, jotka toimivat välineenä tutkimuksen analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä. Kolmannessa luvussa esittelen kohdeorganisaation, sekä perehdytään muihin tarpeellisiin käsitteisiin organisaation kannalta kunta-alan kontekstissa. Kohdeorganisaation tuntemus sekä asiakassuhteen muodostumisen toimintaperiaatteet auttavat ymmärtämään tutkimustuloksia.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus perusteellisesti. Aluksi esittelen tutkimuksen tutkimusstrategian ja empiirisen aineiston sekä tutkimusprosessin vaiheet. Viidennessä luvussa analysoidaan aineisto, josta koostetaan löytyneet havainnot.

Kuudes luku eli johtopäätökset sisältävät yhteenvedon aineistoista analysoituihin tuloksiin sekä teorieoriataustaan perustuen. Johtopäätöksissä tuon esille myös työn arvioinnin sekä mahdolliset tieteelliset jatkotutkimustarpeet.

2 TIEDOLLA JOHTAMINEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

2.1 Tiedon merkitys

Tietoa voidaan määritellä eri tavoin jo pelkästään eri tutkimuskenttien tai organisaatioiden tarkoituksien perusteella. Tärkeää on tiedostaa tiedon määrittelyssä myös se, että tieto voidaan käsittää monin eri tavoin. Avaankin Kaarion ja Peltolan (2008, 6) mukaan määritelmiä eri tiedon muodoille yksinkertaistaen taulukossa 1. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole ilmennyt yhdenmukaista määrittystä tiedolle, mutta tämä taulukko pyrkii selittämään tiedon moninaisuutta ja sen merkitystä eri kontekstissa.

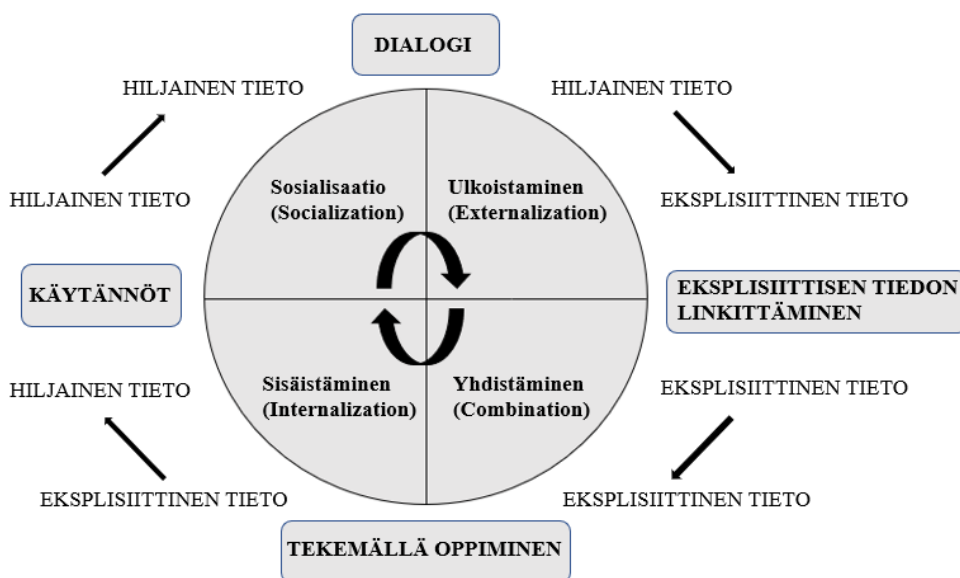
Taulukko 1. Kaarion ja Peltolan (2006, 6) mukaan tiedon määritelmiä.

Tietoon liittyviä määritelmiä		
Käsite	engl. vastine	Määritelmä
Data	Data	Lukuja sekä sanoja, joille ei ole vielä merkitystä, ennen niiden tulkintaa.
Informaatio	Information	Informaatio voidaan nähdä viestinä, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen.
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkintaa. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi.
Tieto	~Knowledge	Tulkintusta ja sisäistetyistä informaatiosta syntyy tietoa.

Davenport ja Prusak (1998, 1) jakavat tiedon määritelmän niin sanottuun tiedon kolmijakoon. Kolmijako käsittää datan (*data*), informaation (*information*) ja osaamisen (*knowledge*). He korostavat kolmijaossaan, että tieto ei ole dataa eikä informaatiota ja tulisi muistaa, että vaikka nämä käsitteet sivuavat toisiaan ne eivät ole synonyymeja keskenään. Tärkeää olisi ymmärtää se, miten näitä kolmea tiedon osaa tulisi hyödyntää oikeassa tilanteessa organisaation menestymisen kannalta. Voidaan siis sanoa, että ymmärrystä sekä oppimista tapahtuu tiedon avulla ja keskeistä on se, miten tietoa tulkitaan ja miten tieto ilmenee vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Laihonen ym. 2013, 5; Virtanen ym. 2015, 10).

Organisaatioissa tietoa varastoidaan erilaisiin tietojärjestelmiin, organisaation rakenteisiin, ihmisiin sekä toimintatapoihin. Monesti kun puhutaan ihmisiin varastoituneesta tiedosta, voidaan nostaa esille implisiittinen eli hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan kirjallista tietoa, joka on tallennettavissa ja halutessa myös siirrettävissä. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa, oman toiminnan ja taitojen myötä kerääntynyttä tietoa, jonka siirtäminen on haastavaa organisaation työntekijöiden kesken, sillä hiljaista tietoa harvemmin jaetaan tai kirjoitetaan mihinkään, vaikka tarvetta varmasti olisi. Monesti hiljainen tieto myös lähtee organisaatiosta eläköitymisen tai työpaikan vaihtamisen myötä, mutta organisaation tulisi pyrkiä siirtämään henkilöstön hiljaista tietoa organisaatiotason tiedoksi. (Laihonen ym. 2013, 15-18; Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Organisaation tietopääomaa voidaan kasvattaa, jos hiljaista tietoa pystytään siirtämään vuorovaikutuksessa organisaation kesken. Nonakan ja Takeuchin (1995, 71) SECI- malli kuvaa tätä jatkuvaa prosessia, jossa yksilöt tuottavat tietoa organisaatiolle ja yksilön tieto muuntuu prosessin myötä hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon ja prosessi pysyy näin käynnissä pysähtymättä spiraalin tavoin. SECI- malli on avattuna kuviossa 2. Tässä mallissa esitellään neljä eri tiedon muuntumisen vaihetta. Vaiheet ovat sosialisatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistäminen (*combination*) ja sisäistäminen (*internalization*). Nämä neljä vaihetta muodostavat tiedon luomisen spiraalin, jossa uuden tiedon luominen alkaa, kun hiljaista tietoa muunnetaan kirjalliseen muotoon ja tämän vuorovaikutusprosessin myötä tieto päättyy osaksi organisaation tietopääomaa. Prosessi ei ikinä lopu ja tieto saa koko ajan syvällisemmän luonteen ja uutta tietoa tulee osaksi organisaation toimintaa.



Kuvio 2. Tiedonluomisen SECI- malli mukailen Nonaka & Takeuchi (1995, 71).

Choo (2001, 197) muistuttaa, että tietoa tarvitaan organisaatiossa asioiden merkityksellistämiseen, ratkaisujen etsimiseen, tiedon luontia sekä päätöksentekoa varten. Jalosen (2008, 9), mukaan joskus tiedon taso organisaatiossa ei kuitenkaan riitä ilmiöiden ymmärtämiseen ja asetettuihin tavoitteisiin ei päästä tämän takia. Jotta kuilu omaksutun tiedon ja tarvittavan tiedon välillä saataisiin häivytettyä, tarvitaan tähän niin yksilöiltä kuin organisaatiolta uuden tiedon luomista (Choo 2001, 199-200). Uuden tiedon luominen merkitsee organisaation ja yksilöiden tasolla kokonaisvaltaista ajatusmallien uudistumisprosessia, jossa panostetaan vuorovaikutukseen organisaation jäsenten keskuudessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 10). Tiedosta muodostunutta viisautta, kun ei voida ainakaan vielä, automatisoidusti lähteä koneiden avulla siirtämään ihmiseltä toiselle (Kaario & Peltola 2008, 8). Tähän Nonakan ja Takeuchin SECI- malli antaa hyvän lähtökohdan ymmärtää tiedon luomisen ja tiedon jakamisen merkitys, organisaation menestymisen kannalta. Nykyään organisaatioissa ongelmaksi on muodostunut tarvittavan tiedon löytyminen lukemattomista tietolähteistä ja tämän tiedon hyödyntämisen sekä analysoinnin tavat (Virtanen ym. 2015, 14; Laihonen ym. 2013, 15). Olennaista on kuitenkin hahmottaa, että tieto nähdään kriittisenä menestymisen takeena sekä ensisijaisena arvonmuodostuksen lähteenä, niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa (Grant 1996, 110). Tiedosta on siis muodostunut organisaatioille entistä tärkeämpi voimavara sekä kilpailutekijä (Kaario & Peltola 2008, 4).

2.2 Tiedolla johtamisen sovellusalueet

Tiedolla johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja sitä on määritelty eri tavoin tutkimuskirjallisuudessa. Englanninkielistä *knowledge management*- käsitettä voidaan pitää lähimpänä käännoksenä suomenkieliselle tiedolla johtamisen käsitteelle ja lähimpänä siksi, koska suoraa käännoästä ei ole. Tuleekin ottaa huomioon, että kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa *knowledge management*- käsitettä käytetään kattavasti ja monitulkintaisesti (Lönnqvist ym. 2007, 104). Tiedolla johtaminen on tietojohdamista, joka käsittää myös tiedon johtamisen. Suomessa on vakiintunut tapa nähdä tietojohdaminen niin sanotusti yläkäsitteenä tiedolla johtamiselle sekä tiedon johtamiselle. (Laihonen ym. 2013, 32.) Lönnqvist ym. (2007, 13-14) mukaan tietojohdaminen sisältää tiedolla johtamisen, jolla tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä johtamisessa, sekä tietoteknisen puolen, jossa huomioidaan esimerkiksi informaation jakaminen organisaatiossa. Nämä käsitteet eroavat siinä, että tiedon johtaminen on enemmänkin teknologinen lähestymistapa, jossa keskitytään tiedon jakamiseen, oppimiseen, uudistumiseen sekä uuden tiedon luomiseen ja tietovirtojen hallintaan. Tiedolla johtamisella viitataan taas siihen, että tietoa hyödynnetään tarkoituksenomaisesti organisaation

päätöksenteossa. Tarkoituksena on johtaa prosessia, jossa tietoa tuotetaan ja jalostetaan ymmärrettäväksi päätöksenteon tarpeisiin ja näin myös sovelletaan päätöksenteossa. (Käpylä & Salonius 2013, 7.) Tutkimuksessa keskitytään tiedolla johtamiseen, jossa tietoon perustuva päätöksenteko voidaan nähdä prosessina.

Tiedolla johtamisen tärkeimpiä sovellusalueita ovat liiketoimintaympäristön kokonaisvaltainen ymmärtäminen, päätöksenteko ja kehittäminen tiedon avulla (Jalonen 2013). Tiedolla johtaminen pyrkii ratkaisemaan tiedon puutteesta johtuvan epävarmuuden organisaatiossa ja toisaalta tiedon paljoudesta syntyvän toimintatilanteen monitulkintaisuuden seulomalla olennaisen tiedon datatulvasta (Jalonen 2015, 40). Organisaatiossa tulisi selvittää ja ymmärtää, minkälaisista asioista tarvitaan tietoa, jotta organisaation toimintaa voitaisiin tukea sekä kehittää. Kun tietotarpeet näistä asioista on saatu selvitettyä, tulee tietoa kerätä ja jalostaa hyödynnettävään muotoon. On hyvä muistaa, että toiminnan tulee olla aina suunnitelmallista, jotta päästään perimmäiseen tarkoitukseen, eli arvon tuottamiseen organisaatiolle, monipuolisen tiedon hyödyntämisen kautta. (Saarteinen, Sirenus & Skog 2018, 4.) Arvo realisoituu siinä vaiheessa, kun tietoa hyödynnetään, eli tietoa käytetään konkreettisesti esimerkiksi ohjaamaan organisaation toimintaa (Laihonen ym. 2013, 26).

Tiedon hyödyntäminen myöskään poliittishallinnollisessa päätöksenteossa ei saisi muodostua ongelmaksi, sillä tiedon tuottamisen ja analysoinnin tavat ovat kehittyneet huomasti teknologian ansiosta ja näin ollen tarjolla on uusia mahdollisuuksia poliittisen päätöksenteonkin kannalta. Nykyään puhutaan yhä enemmän siitä, voivatko julkiset organisaatiot olla älykkäitä ja tämä ajatus voidaan hyvinkin liittää tiedolla johtamiseen ja sitä kautta asiakaslähtöisten palveluiden korostamiseen, niin suunnittelussa, toimeenpanemisessa kuin arvioinnissakin (Virtanen ym. 2015 13-20). Tiedolla johtamisen käytäntöjen, kuten esimerkiksi hallinnonrajojen yli kulkevan tiedon sekä keskenään keskustelevien tietojärjestelmien tärkeyden korostaminen ovat niitä keinoja, joilla voidaan pyrkiä parantamaan julkisen palveluntuotannon tuloksellisuutta (Jalonen 2015, 40). Organisaatioiden välistä verkostoitumista odotetaan yhä enemmän toimialasta riippumatta ja tästä on seurausta siihen, että esimerkiksi sähköisten palveluiden saatavuutta sekä tietojen läpinäkyvyyttä vaaditaan yhteiskunnallisesti eri tavalla ja siihen tulee organisaatioiden kiinnittää huomiota. (Kaario & Peltola 2008, 5.) Organisaatiossa tulisi olla yhtenäinen kokonaisuus, mikä muodostuu johtamiskäytännöistä, toimintamalleista ja tietoteknisistä ratkaisuista sekä yksilöiden toimintaa tukevista rakenteista, jotta kokonaisuus pysyisi selkeänä. (Laihonen ym. 2013, 14.) Saarteinen ym. (2018,) korostaa, että perustan tiedolla johtamiselle muodostaa organisaatiokulttuuri, jossa johtamis- ja toimintatavat ovat linkitettyinä todennettuun tietoon systemaattisesti läpi organisaation eri toimintojen. Tällöin tiedon ja datan hyödyntäminen vahvistaa tiedon roolia kaikessa päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen

parissa on myös paljon ongelmallisuutta ja tiedolla johtamisen ongelmat eivät yleensä rajoitu vain organisaation sisälle. Joskus esimerkiksi asiakkaan tarpeet eivät ole organisaatiossa selvillä riittävän hyvin eikä toimintaympäristöstä saada tarpeeksi tietoa päätöksenteon tueksi, joten tämäkin on hyvä ottaa huomioon. (Laihonen ym. 2013, 15.)

Tietopääoma ja tiedolla johtamisen käytänteet nähdään kuitenkin keskeisenä kunnan menestystekijänä. Monessa kunnassa ymmärretään jo kattavasti, että tieto on keskeinen tekijä yksilöiden sekä organisaatioiden menestymisen kannalta. Tampereen kaupungilla korostetaan, että tietojohdaminen kuuluu jokaisen asiantuntijan tehtäviin. Tietojohdamista pyritään soveltamaan operatiivisella tasolla ja se ilmenee asiantuntijoiden tavoissa, joissa tieto tallennetaan ja varastoidaan sovitusti sekä varmistetaan, että valintoja ja päätöksiä tehtäessä olisi tarkoituksenmukaista tietoa hyödynnettävissä. (Tietotilinpäätös 2019, 3.) Kekkonen (2011, 7) muistuttaakin, että virkamiesten ja asiantuntijoiden vastuulla on varmistaa päättäjille saatavilla oleva paras mahdollinen tieto, mutta päättäjien tulisi olla myös halukkaita hyödyntämään tätä tietoa. Tampereen kaupungin keskitettynä apuvälineenä toimii SAP-BW tietovarasto, johon pyritään kokoamaan päätöksenteon kannalta oleelliset tiedot. SAP-BW:n avulla käyttäjät saavat keskitetysti toteutettua toiminnan, kuten sosiaali- ja terveystalouden, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon raportit. Raportteja pääsee vain niille osoitetuilla käyttöoikeuksilla tarkastelemaan, eli vain ne henkilöt, joiden työtehtävien kannalta se on edellytettävää. Yhä enenevässä määrin käytössä on myös Microsoft Power BI- työkalu. Työkalua käytetään kuitenkin enemmänkin itsepalvelun merkityksessä, raportoinnin ja analytiikan toteuttamiseen. (Tietotilinpäätös 2019,16.)

Tietomäärän hallinta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on todellinen haaste. Valtavat tietomäärät aiheuttavat niin yksilöille kuin organisaatioille ongelmia, ja tietotulvan hallitseminen ei enää onnistu perinteisin tavoin, jossa yksilö kerää, varastoi ja käyttää tiedon. Tietovirroista on pyrittävä poimimaan merkityksellinen tieto. (Sydänmaalakka 2009, 41.) Eli olennaista organisaatioissa on varmistaa tiettyyn toimintatilanteeseen vaadittava käyttökelpoinen tieto ja tiedolla johtamisessa keskeistä on oleellisen tiedon erottaminen tarpeettomasta. (Saarteinen ym. 2018, 6; Jalonen 2015, 42.) Tieto ei siis välttämättä aina luo kilpailuetua vaan myös haittaa, jos keskitytään esimerkiksi enemmänkin tiedon määrään kuin laatuun tiedon käyttökelpoisuuden sijaan. (Laihonen ym. 2013, 44).

2.3 Liiketoimintatiedon hallinta

Julkisissa organisaatioissa ei harjoiteta liiketoimintaa voiton tavoittelun vuoksi, mutta organisaatioissa (liike)toiminnan seurauksena muodostuu jatkuvasti dataa. Täytyy kuitenkin huomioda, että itse pelkällä datalla ei vielä sinällään ole organisaatiolle sen kummallisempaa merkitystä. (Jalonen 2015, 41.) Liiketoimintatiedolla käsitetään organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan liittyvää tietoa. (Laihonen ym. 2013, 46.) Liiketoimintatiedon hallinta voidaan taas määritellä tavaksi tai työkaluksi, jonka pyrkimyksenä on organisaation kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tähän pyritään siten, että organisaatiolle kertynyttä dataa jalostetaan päätöksenteon tueksi. (Laihonen ym. 2013, 33.) Liiketoimintatiedon hallintaa voisi luonnehtia tietointensiiviseksi päätöksenteon tukiprosessiksi, jossa sisäistä ja ulkoista tietoa analysoimalla sekä jalostamalla päästään parempiin ja myös rationaalisempiin päätöksiin organisaation kannalta. (Laihonen ym. 2013, 33; Kaario & Peltola 2008, 61.) Vaikka liiketoimintatiedon hallinta korostaa liiketoimintanäkökulmaa, on liiketoimintatiedon hallinta yhtä lailla hyödyllistä julkiselle organisaatiolle. Julkisen organisaation haasteena voidaan nähdä muuttuvan toimintaympäristön ymmärtäminen ja organisaation tuottaman tiedon hyödyntäminen. (Aho 2011, 31.) Liiketoimintatiedon hallinnan perimmäisenä tavoitteena on päätöksenteon tukeminen sekä sen nopeuttaminen (Olzsak 2016, 115).

Liiketoimintatiedon hallinta voidaan rinnastaa englanninkieliseen käsitteeseen *business intelligence* (Kaario & Peltola 2008, 61). *Business intelligence*- korostaa monesti teknologialähtöistä näkökulmaa, kokoelmana työkaluja, joiden avulla datan jalostaminen tiedoksi onnistuu. Tämä onkin keskeistä, sillä tietotekniset ratkaisut kuuluvatkin olennaisesti liiketoimintatiedon hallintaan, koska silloin mahdollistetaan liiketoimintatiedon keräämisen ja analysoinnin tavat. Ei ole kuitenkaan olemassa yleistä konseptia, jonka mukaan liiketoimintatiedon hallinnan tulisi organisaatioissa toimia, mutta olennaista on ne tavat, prosessit ja työkalut, joilla saadaan informaatiota ja tietoa organisaatiosta sekä sen toimintaympäristöstä. Prosessin tarkoituksena on tukea päätöksentekoa, jossa tietoa hyödynnetään ja näin tuotetaan syvällisempää ymmärrystä organisaatiosta. (Sherman 2014, 10-11; Pirttimäki 2007, 2.) Laihonen ym. (2013, 32-33) näkee liiketoimintatiedon hallinnan osana tietojohdamista. Tiedolla johtamisen ja liiketoimintatiedon hallinnan käsitteet voidaankin nähdä yhtäläisenä, koska molempien päätarkoituksena on oikean tiedon tunnistaminen ja tiedon jalostaminen päätöksenteon tueksi.

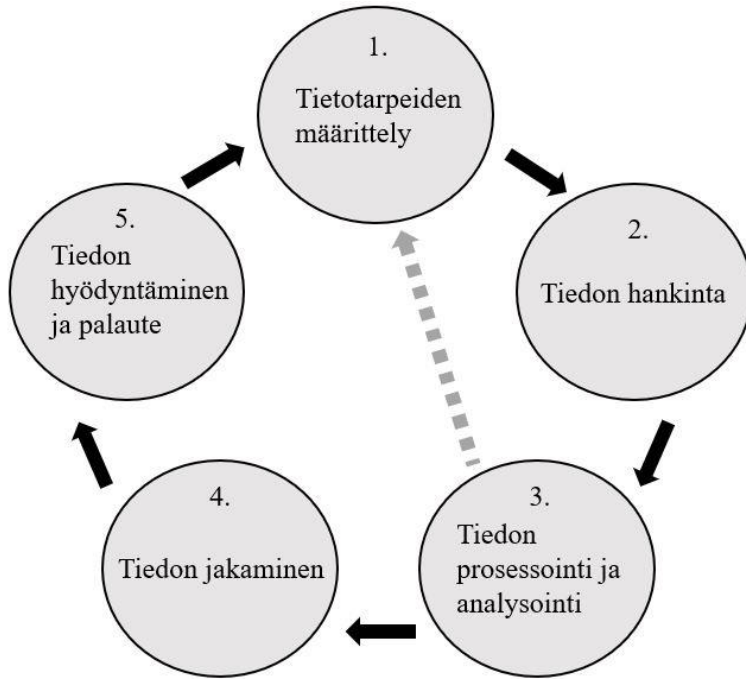
Monesti organisaatiot harjoittavat tietämättään liiketoimintatiedon hallintaa. Tietoa hankitaan sen kummemmin tietotarpeita määrittelemättä ja päätökset voivat perustua näin ollen vajaaseen tietoon.

Kun näitä toimintoja toteutetaan tarkoituksenomaisesti ja systemaattisesti yhdessä, voidaan tätä kutsua liiketoimintatiedon hallinnan prosessiksi. (Laihonen ym. 2013, 46).

2.4 Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallit voidaan nähdä toimintana, jossa organisaatio kerää, analysoi, hyödyntää sekä jakaa tietoa aina jatkuvana prosessina. Prosessin tarkoituksena on tiedon jalostaminen päätöksenteon tueksi. Monet prosessimallit perustuvat useimmiten neljästä kahdeksaan eri vaiheeseen. (Pirttimäki 2007, 74.) Pirttimäki (2007, 74-76) itse jakaa liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin viiteen eri vaiheeseen. Vaiheita ovat tietotarpeiden määrittäminen, tiedon keräys, prosessointi, jakaminen ja käyttö. Prosessin alussa pyritään tunnistamaan tarpeelliset tietotarpeet päätöksenteon kannalta ja toisessa vaiheessa lähdetään keräämään tätä tarpeellista tietoa toimintaympäristöstä, joka kattaa organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedon. Prosessointi vaiheessa tietoa pyritään analysoimaan ja poimimaan oleellista tietoa esiin. Eri analyysimenetelmien ja työkalujen käyttö on suotavaa, jotta saadaan mahdollisimman merkityksellinen tieto jalostettua. Kun tieto on saatu jalostettua ymmärrettävään muotoon, tulee se sitten jakaa päätöksentekijöille. Prosessin viimeisenä vaiheena on tiedon käyttäminen päätöksenteon tukena

Laihonen ym. (2013, 46) kehittälemässä liiketoimintatiedon prosessimallissa mennään pitkälti samalla kaavalla kuin Pirttimäen prosessimallissa, mutta se omaa yksityiskohtaisemmat prosessin vaiheet. Laihosen ym. prosessimallissa on myös viisi kohtaa, joita ovat tietotarpeiden määrittely, tiedon hankinta, tiedon prosessointi sekä analysointi, tiedon jakaminen ja tiedon hyödyntäminen sekä palaute. Kuviossa 3 on avattuna prosessimalli ja sen keskeiset tehtävät. Tehtävien jaottelu tarkkoihin lokeroihin ja järjestykseen ei ole niin tarkoituksenmukaista, sillä vaiheet voivat hyvinkin olla päällekkäisiä. Tietoa tulisi esimerkiksi arvioida koko prosessin ajan ja tietotarpeetkin voivat muuttua, jos vaikka havaitaan, että jostain asiasta ei ole tarvittavasti tietoa, niin ei sitä olisi myöskään relevanttia käyttää sellaisenaan päätöksenteossa. Tietotarpeet voivat siis muuttua prosessin aikana sekä myös toisaalta tarkentua aina prosessin edetessä. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli on siis systemaattista toimintaa, jonka avulla organisaation päätöksenteko saadaan luotettavammalle tolalle, kun organisaatio kerää, analysoi, jakaa ja hyödyntää oman toimintansa kannalta merkityksellistä tietoa (Laihonen ym. 2013, 45).



Kuvio 3. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli, mukailten Laihonen ym. (2013, 46).

Seuraavaksi esittelen tarkemmin Laihosen ym. (2013, 45-49) liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin vaiheet ja niiden merkitykset. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena hyödyntää Laihosen ym. prosessimallia yhteisen tiedontuotannon mahdollistamiseksi.

Tietotarpeiden määrittely

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli lähtee käyntiin tietotarpeiden määrittelyllä. Tarkoituksena on selvittää, minkälaista tietoa päätöksenteon tueksi tarvittaisiin ja missä muodossa. Tärkeää olisi myös huomioida tiedon oikea-aikaisuus. Tietotarpeiden määrittelyllä pyritään siihen, että tiedon hankinta voidaan kohdentaa tarkemmin ja paremmin, kun on tiedossa, mitä tietoa itseasiassa tarvitaan. Tällä vältytään turhalta tiedolta, joka voisi mahdollisesti vaikeuttaa tai sabotoida päätöksentekoa.

Tiedon hankinta

Prosessin toisessa vaiheessa keskitytään hankkimaan haluttu tieto, joka on ensimmäisessä vaiheessa määriteltä. Toivottavaa olisi pyrkiä hankkimaan tietoa useista tietolähteistä, ei vain tietojärjestelmistä ja ekspliiittisistä lähteistä, vaikka näistä tietoa saadaan vähimmällä vaivalla. Usein unohdetaan ihmiskontaktit, kun tietoa lähdetään hankkimaan, vaikka joskus nämä olisivat kaikkein hyödyllisimpiä lähteitä. Esimerkiksi asiakkaiden näkemykset sekä

kokemukset palveluiden tilanteesta, ovat varmasti hedelmällisempää tietoa palveluita kehittäessä, kun raakadata palveluiden käyttäjistä. On kuitenkin hyvä nostaa tässäkin esiin se fakta, että ei ole aina yksinkertaista löytää merkitsevää ja relevanttia tietoa joka päivä kasvavasta tietomassasta. Mutta tarkkaan määritellyillä tietotarpeilla pyritäänkin helpottamaan tämän ongelman kanssa painimista, oikeaa tietoa etsiessä/hankkiessa.

Tiedon prosessointi ja analysointi

Hankittu ja etsitty tieto harvemmin on käyttökelpoista sellaisenaan. Tietoa tulee siis prosessoida, jotta sitä voidaan käyttää päätöksenteon tueksi. Tässä vaiheessa tietoa pyritään arvioimaan sekä luokittelemaan ja joskus myös tässä vaiheessa tietoa voidaan karsia pois, jotta tieto vastaisi mahdollisimman hyvin tietotarpeisiin. Uutta tietoa tallennetaan usein tietojärjestelmiin, jotta se on sieltä löydettävissä sekä hyödynnettävissä jatkossakin. Hankittua tietoa yhdistellään jo olemassa olevaan tietoon ja sitä analysoidaan käyttäen erilaisia analyysimenetelmiä. Analyysimenetelmä valitaan usein kerättyyn tietoon sopivaksi, esimerkiksi tilastollisia analyysejä käyttäen tai vaikkapa visuaalisia sovelluksia hyödyntäen. Tietoa analysoidessa voi huomata, että inhimillinen panos on olennainen, sillä vaikka apuna on tietoteknisiä ohjelmia, niin tiedon merkityksen arvioiminen ja tiedon etsiminen pirstaloituneesta ympäristöstä, ei olisi mahdollista pelkästään teknologian avulla.

Tiedon jakaminen

Kun tiedosta jalostetaan valmiita tietotuotteita, on niitä silloin myös helpompi tulkita sekä hyödyntää. Tietotuotteet ovat valmiiksi luotuja sekä esitettävissä olevia dokumentteja, joiden avulla päätöksentekijät voivat ymmärtää paremmin tietoa. Tietotuotteita ovat esimerkiksi kuukausiraportit ja uutiskoosteet. Tietotuotteiden tarkoituksena on esittää tarittava tieto ymmärrettävässä muodossa ja niitä voidaan jakaa myös esimerkiksi työpaikan Intranetissä. Tietotuotteet voivat olla koosteita, joissa on selvitetty ydinasiat tai laajoja raportteja, riippuen aiheesta.

Tiedon hyödyntäminen ja palaute

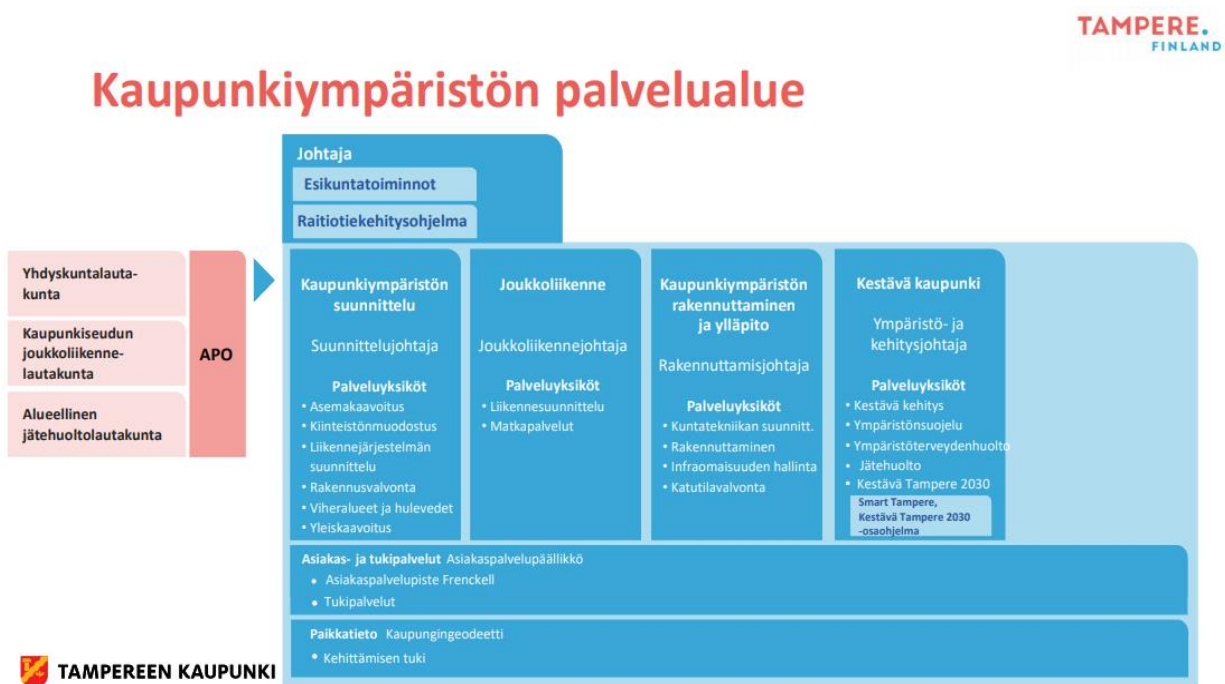
Prosessin viimeinen vaihe käsittää tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena ja arvioidaan, miten prosessi on kokonaisuudessaan onnistunut. Niin kun aiemmin on jo todettu, liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin päätavoite on päätöksenteon tukeminen ja sen nopeuttaminen. Tiedon konkreettinen arvo realisoituu vasta silloin, kun tietoa oikeasti hyödynnetään ja se tulee käyttöön päätöksenteossa. Kaikki prosessin vaiheet pyrkivät tiedon hyödyntämisen onnistumiseen sekä hyvänlaatuiseen päätöksentekoon. Prosessia tulee aina

arvioida ja pyrkiä huomaamaan mahdolliset ongelmakohdat, jotta niiltä voitaisiin jatkossa välttyä.

3 TEKNISET VIRANOMAISPAVELUT

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa toimii Tampereen kaupunki ja tarkemmin kaupunkiympäristön palvelualue. Tampereen kaupunki on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki ja kasvua on tapahtunut joka vuosi niin investointien kuin asukasmääränkin parissa. Tampereen kaupungilla palveluita tuotetaan noin 240 000 kaupungin asukkaalle 14 500 työntekijän voimin. (Tampereen kaupunki 2019b; Tampereen kaupunki 2019c.) Tampereen kaupungin organisaatio muodostuu neljästä palvelualueesta, konserniohjauksen lisäksi. Palvelualueita ovat kaupunkiympäristön palvelualue, sivistyspalveluiden palvelualue, sosiaali- ja terveystieteiden palvelualue sekä elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue. (Tampereen kaupunki 2020.) Kuviossa 4 on avattuna koko kaupunkiympäristön palvelualue. Kaupunkiympäristön palvelualueella on seitsemän viranomaisyksikköä, jotka muodostavat 11 tiimiä.



Kuvio 4. Tampereen kaupungin kaupunkiympäristön palvelualue. (Tampereen kaupunki 2020).

Kaupunkiympäristön palvelualueen tehtävänä on järjestää lakisääteiset ja kunnan päättämät palvelut koskien kaupunkisuunnittelua, yhdyskuntarakentamisen toteutusta, liikennejärjestelmän kehittämistä, katujen ja muiden yleisten alueiden suunnittelua, rakennuttamista ja ylläpitoa sekä joukkoliikennettä. Palvelualueen tehtävänä on viranomaispalvelujen järjestäminen, kaupungin ympäristöpolitiikan valmistelu ja toteuttaminen sekä kestävän kehityksen edistäminen. Lisäksi kaupunkiympäristön palvelualueen tehtävänä on yhdyskuntalautakunnan ja sen jaostojen sekä Tampereen kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunnan ja alueellisen jätehuoltolautakunnan asioiden valmistelu. Palvelualueelle kuuluu myös kaupunginhallituksen sille vastuuttamien kehitysohjelmien toteuttaminen. (Toimintasääntö 2020, 2.)

Kaupunkiympäristön suunnittelun palveluryhmä vastaa kaupungin fyysisestä ympäristöstä niin suunnittelun puolesta kuin suunnitteluun liittyvien aineistojenkin valmistelusta yhdyskuntalautakunnalle, ympäristö- ja rakennusjaostolle sekä jätehuollosta vastaavalle toimielimelle. *Rakennuttamisen ja ylläpidon palveluryhmän* tehtävät perustuvat kaupunkiympäristön rakennushankkeiden toteuttamisesta sekä he vastaavat yleisten alueiden ja katuverkon kunnossapidosta. Palveluryhmän tehtävänä on järjestää myös satamapalvelut sekä ohjata meneillään olevaa rakentamista kaduilla ja yleisillä alueilla. Palveluryhmälle kuuluu myös pysäköinnin valvonta. *Kestävä kaupunki palveluryhmän* vastuulla on vastata Tampereen kaupungin ympäristö- ja ilmastopolitiikan sekä kestävän kehityksen linjausten valmistelusta, johtamisesta, koordinoinnista sekä seurannasta. Palveluryhmä vastaa myös jätehuollon, ympäristöterveyden sekä ympäristösuojelun tehtävistä ja niihin liittyvistä viranomaistehtävistä. (Toimintasääntö 2020, 4-6.)

Julkisen sektorin tehtävänä on säädellä yhteiskunnan toimintoja ja tuottaa palveluita kansalaisille, eli kuntalaisille, asukkaille sekä palvelunkäyttäjille. Julkisen sektorin palvelut mahdollistetaan suurilta osin vero varoilla, joten niiden tulisi myös olla jokaiselle helposti saavutettavissa ja palveluiden tulisi myös vastata mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeita. Lainsäädännön asettamat vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteiden velvoitteet ohjaavat julkisen sektorin kaikkea toimintaa. On myös tärkeää korostaa, että julkisen organisaation johtajat ovat virkavastuussa sekä poliittisen ohjauksen alaisina. (Sydänmaalakka 2015, 14.) Toiminnan pyrkimyksenä on yhteinen hyöty eikä niinkään yksilön etu. Yhteisö myös rahoittaa julkisen sektorin palveluita veroja maksamalla, joten on tärkeää, että toiminnan läpinäkyvyys ja taloudellisten varojen käyttö on lainsäädännön sanelemaa.

Haveri ym. (2003, 22) kiteyttääkin hyvin, että kuntien ensisijaisena tehtävänä on kuntalaisten hyvinvoinnin varmistaminen sekä edistäminen, mutta tehtävä on moninainen toteuttaa. Kunnat ovat samanaikaisesti monessa eri roolissa ja järjestelmässä, niin viranomaisena kuin palvelun

järjestäjänäkin ja tämä luo kunnille omat haasteensa. Tekniset viranomaispalvelut pyrkivät mahdollistamaan osaltaan turvallisen, viihtyisän sekä terveellisen kaupunkiympäristön kaikille. Kaupungin asukkaille sekä yrityksille viranomaispalvelut näyttäytyvät lupapäätöksinä, tiedontuotantona, kaavoina, viranomaisrekistereinä ja luonnonympäristöstä huolehtimisena. (Tampereen kaupunki 2019a.) Viranomaistoiminnan ydin perustuu siihen, että se palvelisi koko yhteiskunnan tarpeita. Tarkoituksena on toimijoiden suojeleminen, ongelmien ennaltaehkäisy, kilpailullisten vääristymien estäminen sekä ennen kaikkea varmistaa kansalaisille hyvän elämän lähtökohdat. (Houhala 2018, 29.)

3.2 Kuntien mittavat velvollisuudet

Kunnilla on vastuu järjestää niille laissa säädetyt tehtävät tai sopia järjestämisvastuusta toisen kunnan/kuntayhtymän kanssa. Palvelut voidaan myös hankkia sopimukseen perustuen muulta palvelun tuottajalta. Kunnat kuitenkin näyttävät keskittyvän enemmän palveluiden järjestämiseen ja viranomaistoimintaan kuin omaan palvelutuotantoon. Järjestämisvastuussa olevan kunnan tulee varmistaa, että esimerkiksi palveluiden saatavuus on yhdenvertaista sekä huolehtia palveluiden tarpeiden, laadun ja määrän määrittelemisestä. Kunnan vastuulla on myös palveluiden tuottamistapa sekä valvonta ja viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttäminen. Kunnilla on siis oikeus käyttää julkista valtaa ja tällöin ne toimivat myös virkavastuulla. Kunnat järjestävät ja tuottavat suurimman osan palveluista kuntalaisille ja turvaavat näin kuntalaisten perusoikeuksia. Palvelut voidaan jaotella sosiaali- ja terveystalouteen, koulutus- ja kulttuuripalveluihin, vapaa-ajan palveluihin sekä teknisiin palveluihin, johon kuuluu esimerkiksi maankäyttöä, rakentamista, ympäristönsuojelua. Joukkoon kuuluu myös yritysten toimintaedellytysten mahdollistamista, työllisyyden edistämistä sekä vesihuollon ja energian toiminnot. (Kuntalaki 410/2015; Houhala 2018, 26.)

Kunnan vastuulla olevia palveluita on siis melkoisesti ja niiden määrä on merkittävä resursseihin nähden. Tämän takia kuntien olisi aiheellista keskittyä uudistamaan organisaatio- sekä palvelurakenteita ja löytää uusia innovatiivisia tapoja toteuttaa vastuullaan olevia palveluja. (Sydänmaalakka 2015, 121-122.) Voidaan sanoa, että kunnat jakautuvatkin voittajiin ja häviäjiin. Osa selviytyy velvoitteistaan hienosti ja ovat kykeneviä tarjoamaan kuntalaisilleen muitakin kuin lakisääteisesti velvoitettuja palveluja. Samaan aikaan osalla kunnista on mittavia vaikeuksia selviytyä edes lakisääteisten palvelujen tarjoamisesta. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 26.) Toimenpiteitä palvelurakenteiden uudistamiseksi sekä palvelujen taloudellisuuden sekä tuottavuuden

parantamiseksi on peräänkuulutettu jo monia vuosia. Kuntapalvelujen tuottavuuden kasvu on yksi niistä avaintekijöistä, jolla voidaan kestävyyttä hallita. (Valtionvarainministeriö 2010, 15.)

Muutoksia tai toimenpiteitä on monesti vaikea toteuttaa, sillä poliittisella kentällä enemmässä määrin luottamushenkilöt ovat valittavan monesti kiinnostuneita ajamaan omia rajattuja intressejään. Valtuustoon valittujen poliitikkojen rooli voi näyttäytyä enemmänkin yksittäisten kysymysten ratkaisijoina, kuin strategisen tason päätöksentekijöinä, joilla olisi aito kiinnostus kokonaisuuden hallintaan. (Haveri ym. 2009, 29-30.) Paikalliset poliittiset palvelulupaukset voivat monesti mennä yhteisen hyvän edelle, kun pyritään ajamaan pelkästään omalle viiteryhmälle tärkeitä asioita. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti tiedontuotantoon, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Kunnalliseen toimintaan liittyvä moniarvoisuus ei ole yksinkertainen asia ja usein juuri moniarvoisuus romuttaa potentiaaliset ratkaisut poliittiseksi väännöksi, jonka lopputulemana voi olla epäsuotuisa kompromissi (Rannisto 2009, 120).

Majoinen (2001) nostaakin hyvin esille, että kunnan ja kuntayhteisön menestys on enemmässä määrin riippuvainen siitä, kuinka hyvin kunnan päättäjillä ja viranomaisilla on selvillä kuntayhteisön tarpeet sekä sidosryhmien odotukset. Tärkeää on myös huomioida toimintaympäristöstä nousevat uhat sekä mahdollisuudet. Kuitenkin hallintorakenteen jähmeys vaikuttaa pitkälti toimintojen sujuvuuteen. Organisaatiotasolla tämä näkyy esimerkiksi siinä, että poliitikot tarttuvat yksityiskohtiin ja uudistuksia implementoiville virkamiehille jää vain vähän liikkumavaraa. Organisaatioissa monesti ilmenevä ongelma on myös se, että yksiköt katsovat asioita täysin omasta näkökulmastaan, kokonaisuudesta välittämättä. Tämä johtaa organisaatiossa siiloissa työskentelyyn ja sitä myöten osaoptimointiin eli ajetaan ainoastaan oman yksikön tai osastojen etuja. Kokonaisuus jää siis huomioimatta. Samanlaisia ongelmia voidaan havaita myös palveluita kehittäessä. Vaikka puhutaankin asiakaslähtöisyydestä, palveluita kehitetään usein vain henkilöstön ja tuotannon ehdoilla. (Sydänmaalakka 2015 43-47.)

Kunnan viranomaistehtävissä, eli lupa- ja valvontatehtävissä käytetään julkista valtaa. Valvonnan perustehtävänä on havainnoida oman lainsäädännöllisen toiminta-alansa sisällä lakien ja niistä koostuvien periaatteiden toteutumista. Asiakas taas odottaa saavansa palvelua, koska valvonnan toiminnan kautta asiakkaalle voi aiheutua jopa taloudellisia menetyksiä, mutta myös taloudellisia säästöjä. Koko ajan enemmässä määrin julkisen sektorin toiminnassa pyritään enemmän hallinnolliseen ohjaamiseen, jolloin toiminnan asiakasnäkökulma näyttäytyy etupäässä oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja lainsäädännön vaatimusten toteutumisen myötä. Valvontapalvelut voivat muuttua koko ajan asiakaslähtöisempään suuntaan, jos ymmärretään kansalaisia, toiminnanharjoittajia sekä yrityksiä asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Esimerkiksi

valvontakohtaamisissa voidaan osallistaa asiakas korjausten aikatauluihin. (Sydänmaalakka 2015, 122; Houhala 2018, 25-33.) Asiakaslähtöisyys kuitenkin kumpuaa myös organisaation omista arvoista ja asenteista. Pitääkin siis kysyä, halutaanko asiakasta todella osallistaa vai ei?

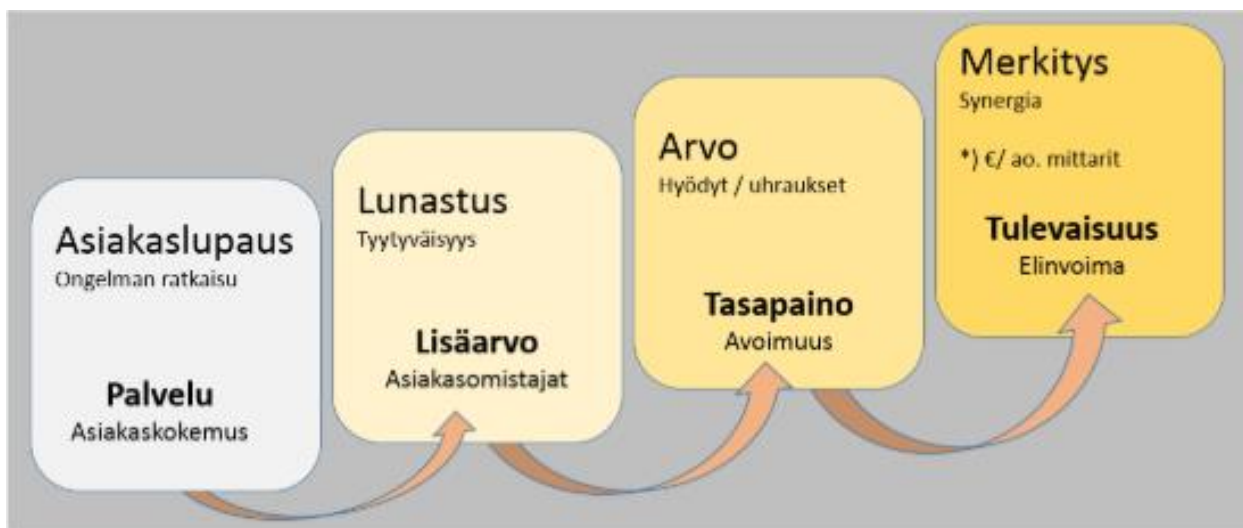
3.3 Viranomaispalvelut kuntalaisen arjessa

Kuntalaiselle voidaan kunnan näkökulmasta tunnistaa monia eri rooleja. Näitä rooleja ovat esimerkiksi vaikuttaja, asiakas ja asukas. Vaikuttajan roolin voidaan nähdä toteutuvan esimerkiksi vaaleissa äänestäessä, mutta vaikuttamisen tavat ovat koko ajan moninaistuneet ja osallisuutta pyritäänkin kunnissa edistämään. Asiakkaan rooli toteutuu, kun kuntalainen käyttää kunnan palveluita, jotka on turvattu ja määritelty kuntalaissa. Asukkaana kuntalainen voi vaikuttaa asuinympäristöönsä esimerkiksi ollessaan osallisena kaavan laatimisessa. Osallisena kaavaan voi olla oikeastaan niin liikeyritys, yksityinen ihminen, yhdistys kuin jokin yhteisökin. (Rantakokko, Lehtinen, Lundström & Kenni 2009, 10; Tampereen kaupunki 2019d.) Maankäyttö- ja rakennuslain osauudistuksen myötä vuonna 2000, asukkaiden sekä muiden osallisten kuulemisen tärkeys korostui ja nykyään he näyttävätkin keskeisempää roolia kaavoituksessa (Suikkola 2015, 8). Tällä hetkellä käynnissä on maankäyttö- ja rakennuslain kokonaisuudistus, jossa pyritään huomioimaan alueiden käytön rakentamisessa sekä toimintaympäristössä tapahtuvia kasvavia muutoksia, kuten digitalisaation, ilmastopolitiikan, alueiden erilaistumisen sekä kaupunkiseutujen kasvun muutoksen tuomat vaikutukset nykyiseen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmään (Kuntaliitto 2019). Rakennetulla ympäristöllä ja maankäytön suunnittelun linjauksilla vaikutetaan kaupungin kehitykseen, liikenteeseen, asumiseen ja infrastruktuuriin. Yhteiskunta vaatii rakennetun ympäristön, sillä kaikki arkipäivämme edellytykset sisältyvät nimenomaisesti rakennettuun ympäristöön (Houhala 2018, 26).

Kaupunkiympäristön palvelualueella tekniset viranomaispalvelut muodostavat yhdessä yli 50 tehtävän prosessikokonaisuuden, kun lähdetään liikkeelle kaavoituksesta ja siirrytään kohti luvanvaraista toimintaa. Näihin kaikkiin prosessivaiheisiin linkittyvät seitsemän viranomaisyksikköä omilla sektorikohtaisilla lainsäädännön velvoitteillaan. (Houhala 2020, 7.) Viranomaispalvelut perustuvat siis lakisääteisiin määräyksiin sekä palvelulupauksiin. Palveluiden käyttäminen ei aina kuitenkaan perustu vapaaehtoisuuteen ja osa on yksilön suostumuksesta riippumattomia. Palveluiden toiminnan taustalla on yhteisön etu, jolloin ei ole välttämättä tarpeen toimia yksilön suostumuksen varassa. Teknisten viranomaispalvelujen asiakkaaksi voidaan päätyä palveluita käyttämällä esimerkiksi hakiessa poikkeamispäätöstä tai kaavamutosta. Asiakkaaksi voi myös päätyä haitankärsijänä tai aiheuttajana, eli asiakkaaksi voi siis joutua myös tahtomattaan. Palvelut toteutuvat

muodollisina esimerkiksi lupina, päätöksiä sekä ilmoituksina ja toiminnallisina eli tarkastuksina, lausuntoina ja tutkimuksina. Teknisten viranomaisyksiköiden toiminnan voi jokainen havaita arjessaan, vaikka ei konkreettisesti käyttäisi palveluita asiakkaan roolissa.

Julkisissa organisaatioissa palveluita usein arvioidaan palvelujen lupauksen ja lunastuksen näkökulmasta. Näihin palveluihin kuuluu niin lainsäädännölliset kuin poliittisetkin palvelulupaukset. Vaaleissa kansalaiset pääsevät arvioimaan poliittisesta näkökulmasta lupauksen toteutumista, kun taas lainsäädännöllisten palveluiden valvonta näyttäytyy hallinnollisin keinoin, kuten valituksin ja kanteluin. (Houhala 2019.) Kuviossa 5. on avattu palvelujen lupauksen ja lunastuksen keskinäiset suhteet. Kun kommunikaatio lupauksen ja lunastuksen välillä toimii toivotusti, niin saadaan muodostettua arvoa ja merkityksellisyyttä. Näin asiakastyytyväisyys kasvaa, alueellinen elinvoimaisuus lisääntyy ja yhteinen päämäärän asettaminen selkenee.



Kuvio 5. Lupauksen lunastus prosessina (Houhala 2019).

Tärkeää on myös huomioida se, että yksityisiä palveluita käyttäessään asiakassuhde perustuu vapaaehtoisuuteen ja jos palvelu ei miellytä asiakasta, hän karkaa useimmiten kilpailijalle. Toisin on julkisissa palveluissa, sillä ne tuotetaan verovaroin ja kilpailua palveluntarjoajien kesken ei käytännössä ole. Kansalaisilla on siis tällöin tietynlaisia odotuksia ja vaatimuksia palvelun laadusta, saatavuudesta sekä sen rahoittamisesta. (Jalonen 2019, 307.)

3.4 Arvonmuodostus

Arvoa voidaan tarkastella asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi sen käyttöarvon (*value in use*) ja koetun arvon (*perceived value*) lähtökohdista. Etenkin koettu arvo on hyvin subjektiivista, joten siihen vaikuttaa pitkälti yksilön omat arvo-odotukset sekä tunnekokemukset. Arvo syntyy lopulta asiakkaan omista kokemuksista ja tähän vaikuttavat palveluiden käyttämiseen liittyvät prosessit, kohtaamiset, lupausten lunastus ja palvelun merkityksellisyys. Koettua arvoa onkin näin ollen hieman hankalempi mitata, kuin käyttöarvoa. (Andersson, Boedeker, Helander, Jussila, Rantala, Sillanpää, Valkokari, Vasell & Vuori 2017, 5.) Julkisen sektorin arvoissa on monesti huomioitu kansalaiset ja yhteiskunnalliset olosuhteet. Voidaan silti sanoa, että moraalisten arvojen lisäksi on esimerkiksi taloudellisilla arvoilla oma merkityksensä myös julkisella sektorilla. (Viinamäki 2008, 4.) Laihonen ym. (2013, 26-44) korostaa, että tiedosta luodaan arvoa, kun tietoa hyödynnetään ja päätökset perustuvat organisaatiossa organisaation liiketoimintatietoon, eli organisaation ulkopuolelta ja sisältä kerättyyn tietoon. Tiedon arvon nähdään realisoituvan, kun tietoa hyödynnetään konkreettisesti ohjaamaan organisaation tai yksilön toimintaa. Tiedon tehokas hyödyntäminen voi parantaa päätöksentekoa ja vähentää organisaatiossa tapahtuvia arvonmenetyksiä. Tietojohtamisen eri jäsennykset ja viitekehykset auttavat ymmärtämään, miten organisaatiot tietoa prosessoivat ja luovat siitä arvoa, lopulta luoden itselleen kilpailukykyä.

Julkisen sektorin toimintaa ja erityisesti julkisia palveluja kohtaan on erinäisiä odotuksia kansalaisten toimesta. Odotuksia on palvelun laadusta, saatavuudesta sekä sen rahoittamisesta. (Jalonen 2019, 307.) Odotuksia on jo pelkästään sen takia, että kansalaisina osallistumme palveluiden rahoittamiseen veroin. Globaalit kehityssuuntaukset muokkaavat näitä odotuksia julkista sektoria kohtaan ja tällä hetkellä digitalisaation mahdollisuudet näyttelevät julkisella sektorilla merkittävää roolia. Organisaatiot pyrkivät omaksuma ja kehittämään tapoja, joilla datasta saataisiin lisäarvoa organisaatiolle esimerkiksi päätöksenteon tueksi ja tuottavuuden parantamiseksi. Toimintojen tulisi tukea asiakasarvon luontia ja samaan aikaan mahdollistaa organisaatiota saavuttamaan sen tavoitteet. (Laihonen ym. 2013, 26.) Liiketoiminnan näkökulmasta voidaan tilannetta tarkastella niin, että asiakkaalle halutaan tuottaa mahdollisimman paljon arvoa, joka johtaa useimmiten asiakastyytyväisyyteen ja siten myös liiketoiminnan kasvuun. Julkisen sektorin osalta asiaa ei voida kuitenkaan tarkastella sellaisenaan, sillä voiton tavoittelu ei ole päämääränä tai ohjaa toimintaa. Julkisen sektorin tehtävänä ei ole siis huomioida pelkästään yksilön tarpeita vaan perustaa toimintansa yhteisen hyvän tavoitteluun (Jørgensen & Bozeman 2007, 361). Julkisella sektorilla

tavoitteena voidaan nähdä liikevoitto, mutta aina samaan aikaan toimintaa ohjaa kansallisen hyvinvoinnin periaatteet.

Teknisissä viranomaispalveluissa arvoa syntyy esimerkiksi niiden tuottamista tiedoista sekä soveltamisesta ja tietojen tutkimuskäytöstä. Arvoa kanavoituu niin organisaation sisälle kuin ulkopuolelle. Arvon syntyä voidaan myös mahdollistaa viranomaistoiminnan oikealla asemoinnilla osaksi yhteiskunnan muita toimijoita kuten avoimia ja toimivia markkinoita. Kuitenkin viranomaispalveluissa tapahtuu myös arvonmenetyksiä ja nämä voidaan nähdä esimerkiksi ajan tuhlaantumisenä, turhiksi pidettävien selvitysten teettämisenä, maankäytön suunnittelun tehottomuutena, ylimitoitettujen vaatimuksien asettamisena tai kohtuuttoman laajoina kuulemisina. (Houhala 2018, 200.) Kunnalla on merkittävä rooli alueensa elinvoimaisuuden kehittäjänä ja pitkälti kunnan elinvoimaisuus koostuu vetovoimaisesta ympäristöstä, kilpailukykyisestä yrityskannasta, osaamisen ja työvoiman saatavuudesta, erilaisista palveluista, sosiaalisesta pääomasta sekä yhteisöllisyydestä, unohtamatta vahvaa kuntataloutta (Sydänmaalakka 2015, 122). Arvonmuodostusta teknisissä viranomaispalveluissa voi tapahtua silloin, kun toiminnalliset prosessit ja niiden vaiheet ovat ymmärretty. Arvonmuodostukseen liittyviä tekijöitä voidaan avata esimerkiksi yhdyspintamalleilla, jossa prosessivaiheet ja valvontayksiköt ovat linkitetty toisiinsa asiakastarpeiden lisäksi. Yhdyspintamalleilla pyritään hahmottamaan sekä ymmärtämään kokonaisuutta.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan arvonmuodostus tiivistyy inhimillisiin tekijöihin eri vaiheiden kautta toimintaympäristöstä, viranomaistoiminnasta, markkinoilta ja kohtaamisista saatujen kokemusten ja näkemysten yhteydessä sekä summana. Vaikka kaikki tekniset asiakysymykset ovat kunnossa, toimimattomat inhimilliset tekijät voivat aiheuttaa merkittäviä menetyksiä tai esteitä arvonmuodostukselle. Toimivaan vuorovaikutukseen pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota, kun valvonta digitalisoituu ja fyysiset kohtaamiset voivat entisestään harventua. Tällöin valvonnan pitää tarkastella kriittisesti oman toiminnan toteutusta, haluttujen vaikutusten aikaansaamista ja merkitystä elinvoimaisuudelle. (Houhala 2018, 243.)

3.5 Digitalisaatio mahdollistaa moneen

Koko ajan kasvava tiedonhallinnan tarve on yhteydessä digitalisaation kehitykseen ja dataa onkin käytettävissä enemmän kuin koskaan (Valtionvarainministeriö 2017,11). Digitalisaation voidaan nähdä lähteneen käyntiin yrityksiä toimesta, jotka pyrkivät muuttamaan ja parantamaan

asiakkaidensa arkea sähköistämällä palveluitaan. Yritysten esimerkkiä seuraten valtion virastot, kuten Kela ja Verohallinto ovat sähköistäneet palveluitaan ja kunnat ovat tulleet myös hienosti perässä. Digitalisaatio on kuitenkin käsitteenä hyvin laaja ja Auvinen ja Jaakkola (2018, 25) tuokin tarpeellisesti esille sen, että digitalisaatiota ei voida täsmällisesti määritellä. Monesti ajatellaan, että digitalisaatiota on teknologian lisääminen jo olemassa olevien prosessien hallintaan, mutta olennaista digitalisaatiossa on oikeastaan toimintamallien korvaaminen uudennlaisilla tavoilla ja prosesseilla teknologiaa hyödyntäen. Digitalisaatiossa siis teknologia mahdollistaa merkittävään muutokseen toimintamalleissa ja liiketoiminnassa. Digitalisaatio ilmiönä koskettaa meitä kaikkia, sillä se vaikuttaa henkilökohtaiseen elämäämme, työskentelytapoihimme sekä palveluihin, joita käytämme.

Suomessa on ollut jo pitkään vahva tahtotila edistää digitalisaatiota ja etenkin julkisten palveluiden digitalisoitumista. Työtä julkisen hallinnon digitalisaation eteen on tehty vuosia ja nyt uuden voimaan tulleen tiedonhallintalain myötä sekä istuvan hallituksen digitalisaation edistämisen ohjelmataavoitteen kautta pyritään tukemaan digitalisaatiota entisestään. Sähköisillä palveluilla pyritään varmistamaan kansalaisten, yritysten sekä yhteisöjen mahdollisuutta käyttää laadukkaita julkisia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta. (Valtionvarainministeriö 2020a, 3-4.) Uusi tiedonhallintalaki tuli voimaan 1.1.2020 ja uudistuksessa haluttiin varmistaa viranomaisten tietoaaineistojen yhdenmukaisen hallinnan sekä tietoturvallisuuden toteutumista digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Samalla pyrittiin tehostamaan viranomaisten tiedonhallintaa, jotta palveluja voitaisiin tarjota entistä paremmin noudattaen hyvän hallinnon periaatteita. Uudistuksessa ehdottoman tärkeässä roolissa näyttäytyy tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteistoimivuuden takaaminen. Näin tiedon käyttöä saadaan tehostettua ja tietojen vaihtoa viranomaisten välillä vahvistettua. Tämä uudistus myös mahdollistaa sen, että asiakkaat saavat entistä varmemmin tasalaatuisia palveluja eri viranomaisilta. (Kuntaliitto 2019.)

Carrizalesin (2008) tutkimuksessa tulee hyvin esille se, että ne valtiot, jotka mahdollistavat digitalisaation kehittymisen, pyrkivät näin parantamaan julkisten palveluiden saavutettavuutta ja tuottamista kansalaistensa hyväksi. Digitalisaatio edistää myös konkreettisesti julkishallinnon tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Suomessa laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta toimeenpantiin vuonna 2019 ja lain tarkoituksena on turvata asiakkaille oikeus hyvään digitaaliseen palveluun, eli pyrittiin edistämään palvelujen saatavuutta, laatua, tietoturvallisuutta sekä sisällön saavutettavuutta. Näin varmistetaan jokaisen mahdollisuus käyttää yhdenvertaisesti digitaalisia palveluja. (Finlex 306/2019.) Suomi näyttäytyykin kärkimaana sähköisten palvelujen osalta, vertaillen muihin Euroopan maihin (Valtionvarainministeriö 2020b).

Kun panostetaan laadukkaisiin digitaalisiin julkisiin palveluihin, vähennetään samalla yritysten ja muiden elinkeinotoimintaa harjoittavien hallinnollista taakkaa. Tämä toteutuu asiakkaille vaivattomampana asiointina, virastojen aukioloajat eivät sido, asiointitarve ja asiointikustannukset vähenevät sekä asiointi nopeutuu merkittävästi. Yrityksillä ja henkilöasiakkailta on halua hoitaa viranomaisasiansa digitaalisesti palvelujen oltaessa tarjolla ja hyvin löydettävissä. On tärkeää, että palveluja on helppo käyttää ja niiden käyttöön on tukea saatavilla. (Valtionvarainministeriö 2020a, 11.) Kuviossa 6. valtionvarainministeriö on hyvin avannut, mitä tulee ottaa huomioon, kun julkisten palvelujen digitalisointia edistetään. Nämä periaatteet toimivat pelisääntöinä julkisten palvelujen digitaalisessa kehityksessä.



Kuvio 6. Digitalisoinnin periaatteet. (Valtionvarainministeriö 2020c.)

Viranomaisilla on puolestaan halua hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, jotta he voisivat hoitaa työnsä kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Toiminnallinen tehokkuus ja aleneva kustannuskehitys saavutetaan digitalisaation myötä, mitä laajemmin ja nopeammin saadaan asiointi siirrettyä digitaaliseen palvelukanavaan. (Valtionvarainministeriö 2020a, 11.) Digitalisaatiossa onkin

tärkeää huomioida asiakaskokemuksen rinnalla yhtä lailla työntekijäkokemus. Työntekijöiden työtä pyritään eri työskentelymahdollisuuksilla monipuolistamaan sekä tehostamaan, kun asiakkaille taas halutaan tarjota palvelua ajasta ja paikasta riippumattomana. Rutiinien automatisoinnilla voidaan helpottaa työntekijöiden työtä ja he pystyvät näin toteuttamaan omia työtehtäviään vieläkin tarkoituksenomaisemmin. (Auvinen & Jaakkola 2018, 26.)

On kuitenkin hyvä ottaa esille digitalisaation kehityksestä puhuttaessa se fakta, että monesti kaupungin asukkaiden teknologian käyttöön liittyvät taidot eroavat paljonkin toisistaan. Laki digitaalisista palveluista kuitenkin painottaa, että asiakkaalle digitaalisten palveluiden käyttö ei ole pakollista (Finlex 306/2019). Houhala (2019) nostaa esille, että kaupungin on huomioitava myös ne asukkaat, jotka eivät osaa teknologiaa hyödyntää. Tästä on seurausta useisiin päällekkäisiin digi- ja paperiprosesseihin sekä mahdollisesti vähällä käytöllä oleviin palvelupisteisiin, joista on mahdollista saada palvelua matalalla kynnyksellä. Näitä palvelupisteitä on ylläpidettävä, vaikka se viekin moninkertaisesti resursseja digipalveluihin verrattuna. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Digitaaliseen kehitykseen panostaminen on investointi tulevaisuuteen. Sen näkee toimivassa arjessa, asiakastyytyväisyydessä sekä uusissa innovaatioissa. Digitalisaatioon investoimalla kunnat ja kaupungit voivat saavuttaa säästöjä sekä samalla edistävät yhteiskunnan kestäväää kehitystä. (Auvinen & Jaakkola 2018, 25-28.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tutkimukseni linkittyy osaksi kehityshanketta, joka käynnistettiin vuoden 2019 alussa Tampereen kaupungin kaupunkiympäristön palvelualueella. Kehityshankkeen vetäjänä on toiminut Keijo Houhala. Hankkeen tarkoituksena oli tarkastella viranomaisyksiköiden arvonmuodostusta asiakas-, päättäjä ja viranhaltijan mielikuvista muodostuvana omakuvana. Pyrkimyksenä oli myös tuoda teknisten viranomaispalvelujen hyödyt näkyväksi niin kuntalaisille kuin yrityksillekin. Kehityshankkeessa viranomaispalveluja ovat arvioineet kuntalaiset, yksiköiden työntekijät, luottamushenkilöt sekä joukko yritysten edustajia vastaamalla samansisältöiseen kyselyyn. Mukana hankkeessa oli seitsemän viranomaisyksikköä, jotka muodostivat 11 tiimiä. Tiimit olivat asemakaavoitus, elintarvikevalvonta, eläinlääkärilääkintä, jätehuolto, katutilavalvonta, kiinteistönmuodostus, pysäköinninvalvonta, rakennusvalvonta, romuajoneuvot, terveydenhuolto ja ympäristönsuojelu. Kaikkiin Tampereen kaupunkia koskeviin tutkimuksiin sekä selvityksiin tarvitaan tutkimuslupa, joten hain tutkimusluvan ennen tutkimuksen aloittamista ohjeistetusti e-lomakkeella. Tutkimusluvan saatuaani sain myös pääsyn aineistoon.

Tutkimuksessa on lähtökohtaisesti aina jokin ongelma tai kysymys, johon pyritään etsimään vastauksia erilaisin tutkimusmenetelmin. Se miten ongelmaa lähdetään lähestymään kokonaisuutena määrittää tutkimusotteen. Tutkimusotteen sisällä ovat ne tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät, jotka ovat omalle tutkimusotteelle sopivimpia. (Kananen 2013, 22.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus käsittelee usein numeroita ja yleisin tapa tutkimuksen aineistonkeruussa onkin kyselytutkimus (Kananen 2015, 200). Tutkimusote tässä tutkimuksessa on määrällinen, sillä aineisto on kerätty sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii taas ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä tai kohdettaan ja aineisto on usein koottu haastattelujen, havainnointien ja tekstianalyysien perusteella, eikä perustu niinkään numeraalisista aineistoista. (Kananen 2008, 10-11; Heikkilä 2008, 15.) Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on vain yksi organisaation osakokonaisuus. Yin (2014, 4) sanookin, että olennaista tapaustutkimukselle on se, että tutkitaan ilmiötä, prosessia, organisaatiota tai sen pienempää osakokonaisuutta. Tutkielmassa on myös tapaustutkimukselle tyypillisesti käytetty eri menetelmiä tiedonkeruussa sekä analyysia tehdessä. Tutkielmaa lähestytään abduktiivisesti, sillä tutkielmassa vuorotellaan teorian ja käytännön suhteen. Abduktiivisessa päättelyssä lähdetään

liikkeelle aineistosta, eli ilmiöstä, mutta teoriaa ei suljeta missään vaiheessa pois. Teoria ja käytäntö siis molemmat ohjaavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2013, 51.)

Tutkielmassani pyrin määrällisen tutkimuksen menetelmin selvittämään, kuinka koetaan teknisten viranomaispalvelujen nykytila ja kehitystarpeet sekä vastaamaan myös teoreettisen viitekehyksen pohjalta, miten tekninen viranomaistoiminta voi hyötyä yhteisestä tiedontuotannosta tiedolla johtamisen keinoin. Teoria toimii siis välineenä aineistoa analysoidessa sekä johtopäätöksiä tehdessä. On hyvä pitää mielessä, että tutkimustuloksia määrällisestä aineistosta ei voida tässä tutkimuksessa yleistää määrälliselle tutkimukselle ominaisella tavalla, sillä tutkimustulokset pätevät vain tutkitun organisaation osakokonaisuuden osalta. Tapaustudkimuksessa olennaista on tehdä ero tutkimuskohteen eli tapauksen ja tiedonkeruun välille, sillä ne eivät monestikaan ole yksi ja sama asia. Jos kyse olisi yksittäisen henkilön tutkimisesta tilanne olisi eri, mutta tässä tutkimuksessa organisaation ollessa tutkimuskohde, tietoa saadaan organisaation päättäjiltä, virkamiehiltä, asiakkailta sekä teoriapohjasta. (Kananen 2013, 28-75.)

4.2 Aineistonkeruun menetelmänä kyselylomake

Aineistonkeruu tehtiin käyttäen standardoitua tutkimuslomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomake laadittiin MS Forms- ohjelmalla ja mittarina käytettiin kouluarviointiaasteikkoa 4-10, kuitenkin painottaen, että kyse ei ole sinänsä koulutodistuksesta. Lomakkeessa vastaajat pääsivät arvioimaan 11 kriteeriä, joita olivat muun muassa asiakaskokemus, kohtaamiskokemus, palvelut, lisäarvon tuottaminen, käsitys riskinarvioinnista, vastuullisuus, kumppanuus sekä avoimuus ja rohkeus. Arviot olivat pikemminkin mielikuvia kuin arvosanoja, joilla pyrittiin muodostamaan mielikuvat organisaation yksiköiden nyky- ja tavoitetilasta. Malli kyselylomakkeesta löytyy liitteenä sivulta 57. Määrällistä aineistoa kerätessä onkin hyvin yleistä tukeutua kyselylomakkeeseen, mutta on hyvä muistaa, että kysymyksiä laatiessa tulisi olla erittäin huolellinen, sillä kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin (Valli 2015, 41-42). Kyselylomake lähetettiin anonyymisti sähköpostilla kaikille viranomaisvalvontaa tekeville, toimielinten päättäjille ja palveluita käyttäneille asiakkaille yksiköiden antamien yhteisölistausten pohjalta. Sähköpostissa oli saatekirje sekä linkki kyselyyn ja näin ollen vastaajat pystyivät vastaamaan itselleen sopivana ajankohtana. Vaikka sähköinen kyselylomake on helppo ja nopea tapa kerätä aineistoa, on tärkeää huomioida, että sähköpostitse suuria osoitemääriä lähettäessä voi internet tulkita lähettäjän automaattisesti roskapostiserveriksi ja näin ollen siirtää sähköpostin roskapostin ainakin asiakkaiden kohdalla. (Kananen 2015, 215.) Kehityshankkeessa sähköpostiosoitteet oli

kuitenkin saatu yksiköiden yhteisölistausten pohjalta, joten ainakaan vanhentuneiden sähköpostiosoitteiden määrän ei pitäisi olla merkittävä.

Teknologian kehittyessä tietotekniikan rooli on kasvanut myös tutkimuskäytössä. Sähköisessä kyselyssä etuna voidaan nähdä sen taloudellisuus sekä ajan säästö. On myös hyvä huomioida, että verkkokyselyä tehdessä tutkijan oma työmäärä vähenee verrattuna paperikyselyyn. Sähköisen kyselyn aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida, vaan se on valmiiksi sähköisessä muodossa ja ennen kaikkea siinä muodossa miten kyselyyn on vastattu, joten aineiston syöttövaiheen lyöntivirheetkin voivat näin ollen pienentyä (Valli 2015, 47-48.) Kyselytutkimuksissa on kuitenkin haittapuolensa ja usein haitta näkyy erityisesti alhaisena vastaushalukkuutena. On hyvä tiedostaa, että kyselyn vastaaja ei välttämättä ymmärrä kysymyksiä ja ei saa tarvitsemaansa apua kysymystä ymmärtääkseen, joten kyselylomakkeesta puuttuu tällöin myös tarvittu joustavuus. (Kananen 2015, 202.)

Kyselylomake lähetettiin siis sähköpostitse ja viranhaltijoille vastausaika oli määritelty yhteen kuukauteen ja asiakkaille määritelty vastausaika oli kaksi viikkoa. Asiakkaille lähetettiin muistutusviesti viikon jälkeen, jos vastausta ei ollut saatu. Kysely kokonaisuudessaan lähetettiin 1282 asiakkaalle, 175 viranhaltijalle ja 98 päättäjälle. Taulukkoon 2 on merkitty vastausprosentit yksiköittäin.

Taulukko 2. Vastausmäärät prosentuaalisesti.

Yksikkö	Asiakas vastaus-%	Päättjä vastaus-%	Viranhaltija vastaus-%
Asemakaavoitus	0 %	12 %	46 %
Elintarvikevalvonta	9 %	13 %	62 %
Eläinlääkintä	0 %	13 %	91 %
Jätehuolto	16 %	29 %	100 %
Katutilavalvonta	24 %	12 %	42 %
Kiinteistönmuodostus	39 %	39 %	100 %
Pysäköinninvalvonta	31 %	12 %	92 %
Rakennusvalvonta	19 %	39 %	67 %
Romujoneuvot	9 %	12 %	100 %
Terveystensuojelu	8 %	13 %	100 %
Ympäristönsuojelu	16 %	39 %	100 %
Yhteensä	13 %	21 %	71 %

Taulukosta 2 selviää vastausaktiivisuus ja kuten huomaamme vastausprosentti oli edustavin viranhaltijoilla ja suppein asiakkaila. Vastausprosentti on kyselyyn vastanneiden määrä suhteessa otokseen. Vastausprosentti asiakkaila oli 13%, päättäjillä 21% ja viranhaltijoilla 71%. Kokonaisvastausprosentiksi kyselylle saatiin 20%. Vastausprosentti on alhainen niin asiakkaila kuin päättäjillä, mutta viranhaltijoilla vastausprosentti on korkea. Vastausprosentti kokonaisuudessaan jää melko matalaksi ja tuloksia voidaan siis pitää vain suuntaa-antavina. Matala vastausprosentti alentaa tutkimuksen validiutta ja luotettavuutta. Vastausprosenttiin vaikuttaa monet tekijät, kuten tiedonkeruumenetelmä ja vastaajien suhde organisaatioon. Vähäinen vastausmäärä ainakin asiakkaiden puolesta voi myös kertoa siitä, että tutkimuslomakkeen aihepiiriä ei välttämättä olla pidetty kiinnostavana.

4.3 Aineiston analyysi

Kyselylomakkeesta saadut vastaukset tallentuivat suoraan tietokantaan, josta ne muokattiin excel-tiedostoon Keijo Houhalan toimesta. Excelissä pystyttiin yksilöimään, kuinka monta vastaajaa oli vastannut tietyn vaihtoehdon, ja mitkä ovat olleet vastausten suhteelliset osuudet. Näin saatiin selville, miten vastaajat olivat eri kysymyksiin vastanneet. Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajien taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta, sillä haluttiin varmistaa täydellinen anonymiteetin toteutuminen. Tämän jälkeen Tampereen kaupungin tietojohdamisen palveluyksikkö koodasi aineiston Power BI- malliin, jossa varsinaiset kyselytulokset ja niiden vertailut sijaitsevat. Aineistoa tullaan siis analysoimaan Power BI- työkalulla, josta on johdettu Arvovaaka Tampereen kaupungin omaan käyttöön. Kyseessä on interaktiivinen tapa, jossa voi omien valintojen kautta tarkastella vastausten ja vastaajaryhmien (asiakas, viranomainen ja päättjä) eroja, sisältäen nyky- ja tavoitetilan. Arvovaaka on arvonmuodostuksen työkalu, jota kaupunkiympäristön palvelualueen organisaation yksiköt voivat käyttää omassa toiminnassaan. Arvovaaka mahdollistaa aineiston helpon vertailun sekä visualisoinnin. Aineistosta saadaan näkyväksi vastaajaryhmien subjektiivisten mielikuvien perusteella haluttu suunta. Tekniset viranomaistoiminnat muodostavat moninaisen verkostojen prosessikokonaisuuden ja uudet tavat tarkastella sen toimintaa voivat helpottaa ongelmakohtien sekä uusien näkökulmien löytymisen.

Aineiston tulokset esitetään Arvovaa'assa mediaaneina, jotta voidaan puhua keskimääräisestä vastauksesta, joten äärimmäisen poikkeavat arvot eivät näin ollen ole vaikuttaneet tuloksiin. Jotta mediaani saataisiin aineistosta selvitettyä, tulee aineisto järjestää suuruusjärjestykseen ja näin ollen

aineiston keskimäinen havainto löydetään, eli mediaani (Valli 2015, 78). Arvovaa'assa aineistoa on myös analysoitu keskiarvojen avulla, sillä ne tukevat yleiskuvaa saaduista tuloksista ja osoittaa keskihajonnat. Koska aineistosta tuodaan esiin keskilukuja, on tärkeää tällöin huomioida ja osoittaa myös keskihajonnat. Keskihajonta on varianssin neliöjuuri, joten se on neliöjuuri laskutoimituksesta, jossa yksittäisten havaintojen neliöidyt erotukset keskiarvosta summataan yhteen, jonka jälkeen tämä summa jaetaan arvolla $n-1$, jossa (n) on havaintojen lukumäärä. Keskihajonta on yleinen mittari vastausten havainnoille ja keskihajonnan pienet arvot tarkoittavat, että tässä tutkimuksessa vastaajat ovat olleet mielipiteissään lähellä toisiaan. Teknologian ansiosta tunnuslukuja enää harvoin lasketaan käsin ja kaavoja käyttäen, sillä ne saadaan helposti tietokoneella eri ohjelmien avulla. (Valli 2015, 78-79.) Havainnollistan aineistoa myös kuiluanalyysillä, sillä aineistoa kerätessä on kartoitettu nyky- ja tavoitetilaa, joten pyrin selvittämään, miten organisaation yksiköt ovat onnistuneet vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Onkin tärkeää reagoida niihin tekijöihin, joiden merkitys on korkea, mutta toteutuminen heikko eli joissa on suurehko negatiivinen kuilu. Nämä asiat tuntemalla voidaan kuilua nyky- ja tavoitetilan välillä kaventaa ja näin luoda arvoa. Havainnollistan tulokset graafisella kuilukuviolla.

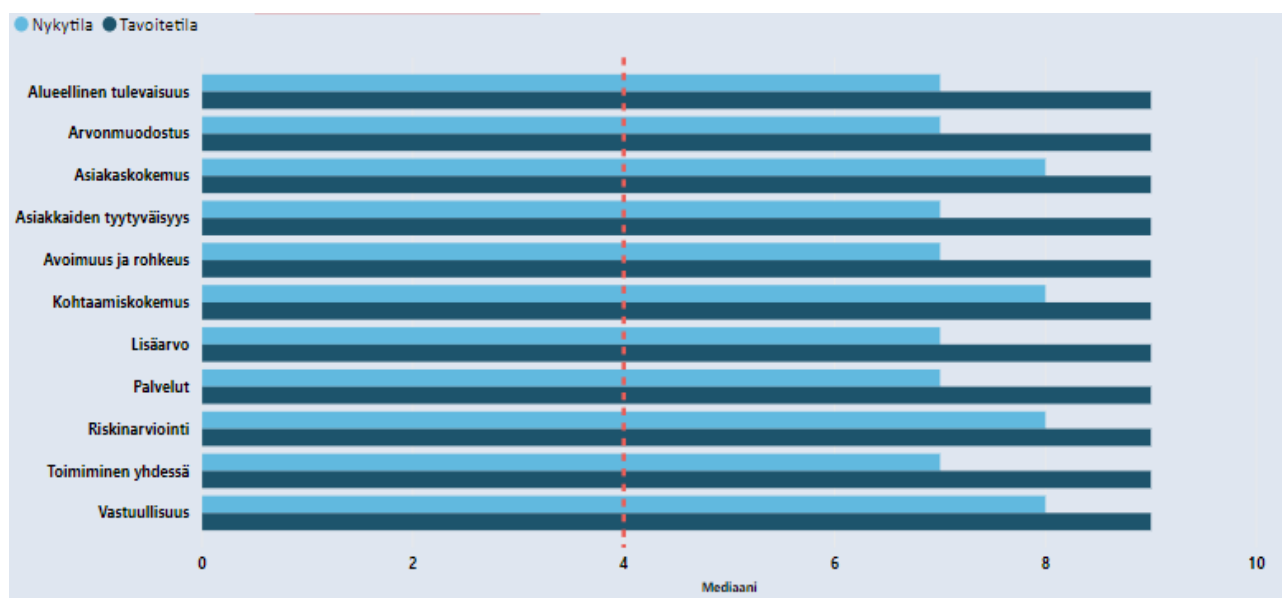
On hyvä huomioida tässä vaiheessa, että tämä tutkimus ei ole selittävä ja näin ollen kausaaliyhteyksiä ei tule. Pyrin löytämään tutkimuksessani vastauksia tutkimuskysymyksiin empiirisen aineiston sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. On mielestäni tärkeää ymmärtää yhteiskuntatieteellistä tutkimusta tehdessä, että eteen voi tulla moniakin epävarmuustekijöitä sekä puutteita ja harvoin tutkimuksesta saa täydellistä (Kananen 2013, 17). Tarkastelen tämän tutkimuksen onnistumista tarkemmin johtopäätöksissä, kohdassa tutkimuksen arviointi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Arvovaa'alla mielikuvat näkyväksi

Teoreettisessa viitekehyksessä on tullut esille, että tietoa tarvitaan organisaatiossa asioiden merkityksellistämiseen, ratkaisujen etsimiseen, tiedon luontia sekä päätöksentekoa varten. Organisaation toimintatavat ja taidot käsitellä tietoa ovat isossa roolissa, jotta voidaan ymmärtää muuttuvaa toimintaympäristöä ja hyödyntää tietoa tarkoituksenmukaisesti. On myös hyvä huomioida, että tietoa tulisi organisaatiossa hankkia ja käsitellä prosessimaisesti, sillä tällöin tietotarpeet konkretisoituvat.

Tutkimuksessa tietoa hankittiin asiakkailta, päättäjiltä sekä viranhaltijoilta ja näin ollen näkökulma kehityshankkeessa on laaja ja tietoa haluttiin sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Kuviossa 7. on huomioitu kaikkien asiakkaiden arviot organisaation yksiköiden nyky- ja tavoitetilasta. Asiakkaiden mielikuva yksiköiden nykytilasta asteikolla 4-10 saa mediaaniarvokseen 7 ja tavoitearvokseen 9, nykytilan keskiarvon ollessa 7,26 ja tavoitetilan 8,7.

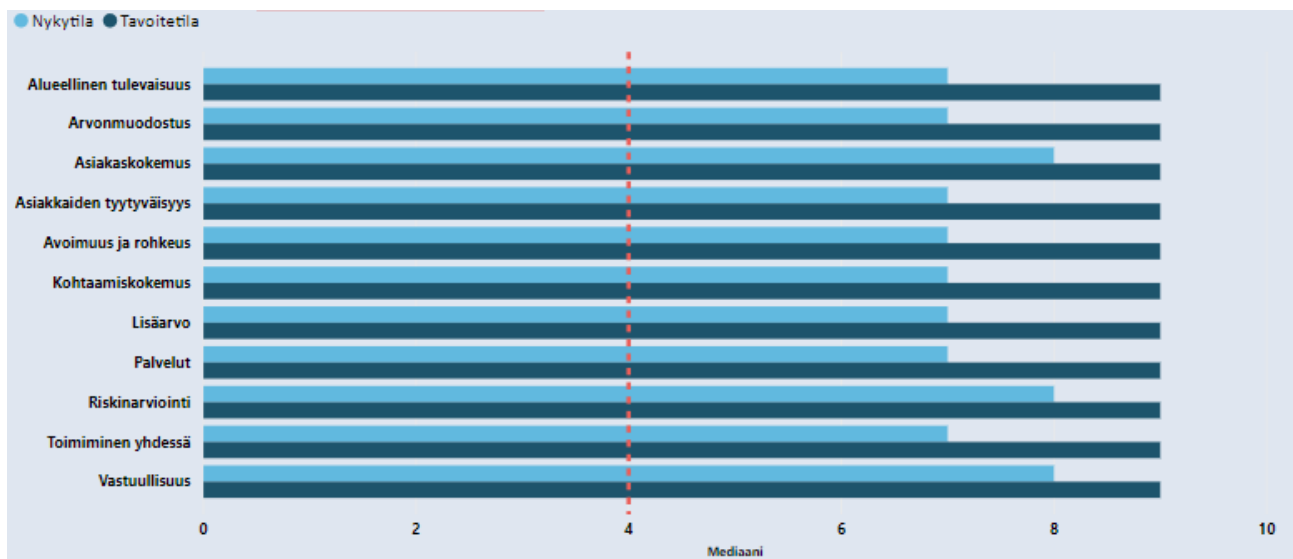


Kuvio 7. Asiakkaiden kokonaismielikuva organisaatiosta.

Kuten kuvioista huomataan, että kaikissa kriteereissä olisi asiakkaiden mielestä parantamisen varaa eli yksikään kriteeri ei ole halutussa tavoitetilassa. Vastauksissa keskihajonta nykytilasta on 1,56 ja

tavoitetilan keskihajonta 1,01. Keskihajonta kuvaa yksittäisten muuttuja-arvojen keskimääräistä etäisyyttä aritmeettisesta keskiarvosta. Kun keskihajontaluku on pieni, voidaan mediaania pitää otosta edustavana. Tavoitetilan keskihajonta 1,01 on suhteellisen pieni ja näin ollen tavoitetilan mediaani on myös otosta edustava. Nykytilassa keskihajonta on 1,56, joten nykytilan mediaani ei ole yhtä varma otoksen suhteen. Kuitenkin asiakkaiden kokonaisvastausprosentin ollessa 13%, on tärkeää suhtautua tuloksiin suuntaa-antavasti. Asiakaskokemus, kohtaamiskokemus, riskinarviointi ja vastuullisuus saavat korkeimmat arviot nykytilasta ja ero tavoitetilaan on vain yhden yksikön päässä. Tässä huomataan, että tärkeänä lähtökohtana viranomaistoiminnassa on vastuullisuus sekä riskinarviointi ja siinä on asiakkaiden näkökulmasta onnistuttu hyvin. Valvonta on tasapainoilua lainsäädännön sekä asiakasvaatimusten välillä ja asiakaslähtöisyys voi olla välillä vaikeaa toteuttaa. Kokonaiskuvassa asiakaskokemus sekä palvelukokemus organisaatiossa näyttävät hyvällä tasolla, kun taas asiakkaan tyytyväisyys on tavoitetilasta kaksi yksikköä alempana. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi yksikkökohtaiset erot ja asiakaskontaktien määrä.

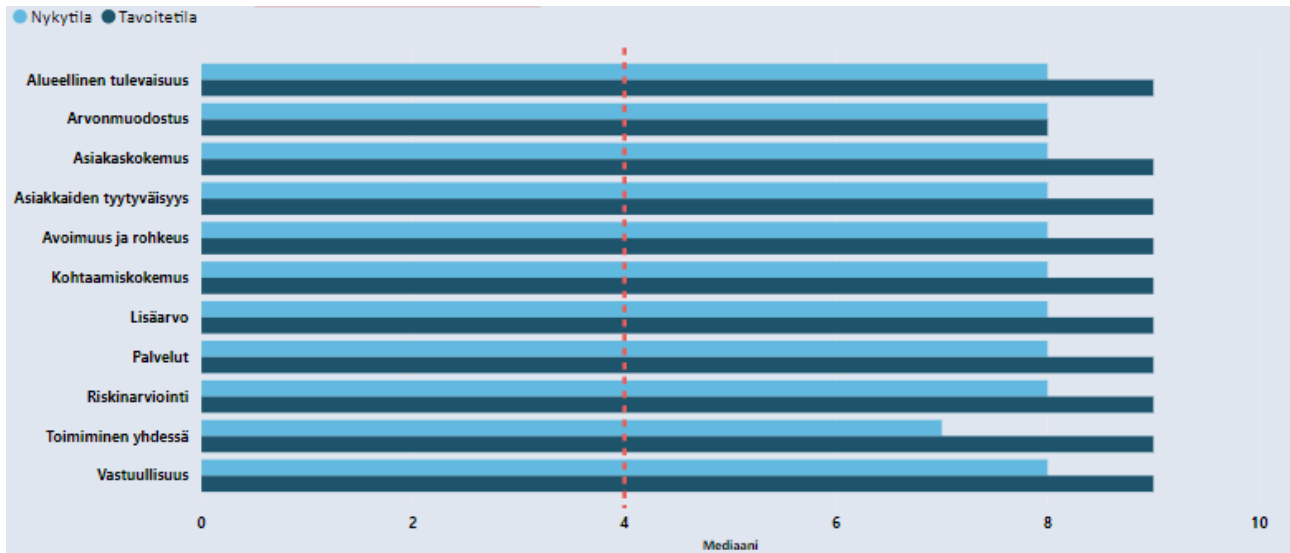
Päättäjien kokonaisvastausprosentti jäi myös yllättävän matalaksi eli 21%:iin. Tämä korostaa teoriassa esiin tullutta ongelmaa, jossa luottamushenkilöt ovat valitettavan usein kiinnostuneita ajamaan omia rajattuja intressejään ja näin ollen ei koeta osallistumista välttämättä tarpeelliseksi. Päättäjien arviot organisaation yksiköiden nyky- ja tavoitetilasta on kuviossa 8. Nykytilan mediaaniarvoksi muodostui 7 ja tavoitetilan mediaaniksi 9. Keskiarvo nykytilasta päättäjillä oli alhaisin kaikista vastaajaryhmistä eli 7,18 tavoitetilan keskiarvon ollessa 8,72.



Kuvio 8. Päättäjien kokonaismielikuva organisaatiosta.

Päättäjillä oli alhaisimmat arviot organisaation nykytilasta, verrattuna muihin vastaajaryhmiin. Yksikään kriteeri ei täytä tavoitetilaa myöskään päättäjillä. Keskihajonta nykytilan arvioissa oli 1,21 ja tavoitetilassa 0,94. Tästä voidaan todeta, että tavoitetilan keskihajonta antaa varmemman kuvan kuin nykytilan keskihajonta, koska tavoitetilan arvio on selvästi pienempi. Myös päättäjillä parhaat arviot nykytilasta saavat asiakaskokemus, riskinarviointi ja vastuullisuus. Tämä vahvistaa sitä, että teknisissä viranomaispalveluissa vastuullisuus sekä riskinarviointi on lähtökohtana ja asiakastyytyväisyys on kokonaisuudessaan asia, johon pyritään panostamaan lainsäädännön puitteissa.

Viranomaisten vastausprosentti kokonaisuudessaan oli korkea eli 71% ja tämä kertookin siitä, että viranomaisilla on kiinnostusta sekä halua kehittää toimintatapoja. Usein näin onkin, että organisaatiotasolla virkamiehet ovat kiinnostuneempia kuin päättäjät ja ymmärtävät mahdolliset hyödyt paremmin. Kuitenkin hallintorakenteen jäähmeys vaikuttaa pitkälti toimintojen sujuvuuteen ja se onkin hyvä huomioida. Vastausprosentin ollessa näin korkea, voidaan tuloksia pitää viranomaisten osalta luotettavina. Viranomaiset arvioivat nykytilan mediaaniksi 8, eli viranomaisille organisaation kokonaiskuva näyttäytyi parhaana vastaajaryhmistä. Kuviossa 9. nähdään viranomaisten mielikuvat organisaatiosta kriteereittäin. Tavoitetilan mediaaniarvo on 9 eli yhden yksikön päässä nykytilasta. Nykytilan keskiarvo on 7,67 ja tavoitetilan keskiarvo 8,57.



Kuvio 9. Viranomaisten kokonaismielikuva organisaatiosta.

Keskihajonta nykytilan vastauksissa on 1,20 ja 1,14 tavoitetilassa. Keskihajonnan tulokset menevät viranomaisilla aika lailla käsikädessä. Viranomaiset arvioivat kokonaisuudessaan myönteisimmin

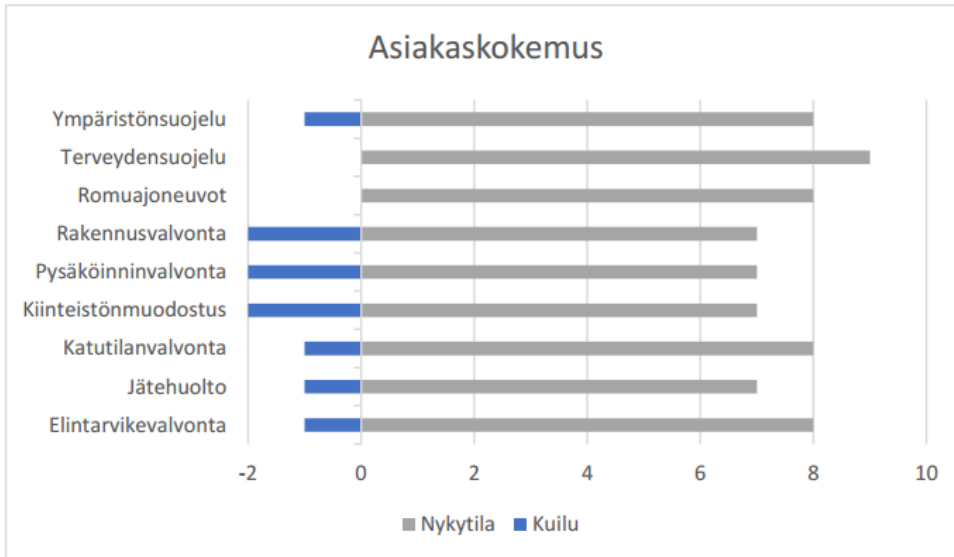
organisaation nykytilaa, ja arvonmuodostus on viranomaisten mielestä jo halutussa tavoitetilassa. Kuitenkin toimiminen yhdessä saa yllättävän ison erotuksen viranomaisilta nyky- ja tavoitetilan välillä. Eroa on kaksi yksikköä ja tämä on tärkeä ottaa huomioon, sillä se osoittaa, että viranomaiset ei koe, että organisaatiossa kumppaneita tai asiakkaita osallistettaisiin organisaation toimintaan kokeilemalla ja kehittämällä yhdessä. Tämä näkökulma on kuitenkin tulevaisuutta ja on olennaista pyrkiä osallistamaan niin kumppaneita, asukkaita, yrityksiä kuin yhteisöjäkin. Kaiken kaikkiaan viranomaisten vastaukset ovat hyvällä tasolla ja vastausprosentin ollessa korkea, tuloksetkin ovat näin ollen valideja.

Hankkeessa on pyritty liiketoimintaympäristön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja kehittämiseen tiedon avulla. Tietoa onkin pyritty hankkimaan kattavasti ja laajasta näkökulmasta. Kun yksiköt käyttävät Arvoaakaa omassa arjessaan työkaluna, niin tällöin myös arvo realisoituu, koska tietoa käytetään tällöin konkreettisesti oman toiminnan kehittämiseen. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua tiedonkäyttäjien puutteelliset taidot ymmärtää aineistoa ja toisaalta aineisto ei tarjoa syysseuraus-suhteita, joten ei tiedetä miksi asiat ovat näin. Tärkeäksi asiakasi nostaisin kuitenkin sen, että virkamiesten korkea vastausprosentti osoittaa sen, että kiinnostusta toiminnan kehittämiseen sekä parantamiseen ainakin löytyy.

5.2 Asiakas keskiössä

Arvot osoittavat sen, mitä organisaatiossa oikeastaan pidetään tärkeänä. Arvot ohjaavat myös yleisesti sitä, millaisia julkisia palveluja tuotetaan. Vaikeuksia julkisissa palveluissa tuottaakin taloudellisen liikkumavaran niukkuus ja samaan aikaan tiukat tuottavuusvaatimukset. Valintoja ja priorisointeja on kuitenkin tehtävä ja arvot usein ohjaavat näitä päätöksiä. Arvot voidaan nähdä osana organisaatiokulttuuria ja ne välittyvät myös asiakkaille. (Viinämäki 2008, 19.)

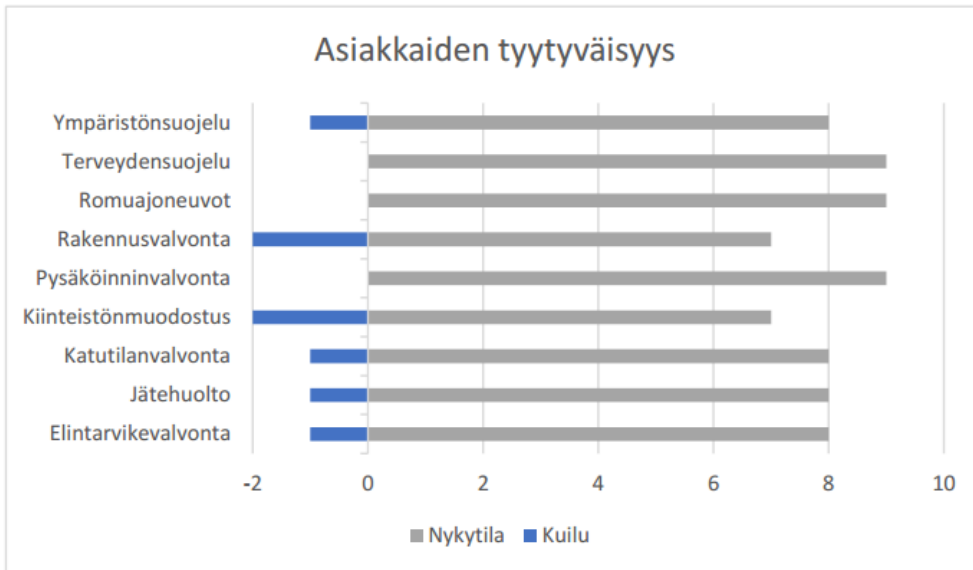
Asiakkaat arvioivat yksiköitä 11 eri kriteerin avulla ja nyt tarkastelen lähemmin kriteereitä asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, palvelukokemus ja palvelu kuiluanalyysin avulla. Asemakaavoitusta ja eläinlääkintää ei ole mukana, sillä asiakkaiden vastausprosentti näiden yksiköiden osalta oli 0%. Niiden yksiköiden osalta, joissa on suurin negatiivinen kuilu, tarkastellaan tarkemmin myös päättäjien ja viranomaisten muodostuvista mielikuvista. Kuviossa 10. näemme, miten asiakaskokemus on toteutunut asiakkaiden mielikuvien perusteella eri yksiköissä.



Kuvio 10. Asiakaskokemuksen graafinen kuilukuvio

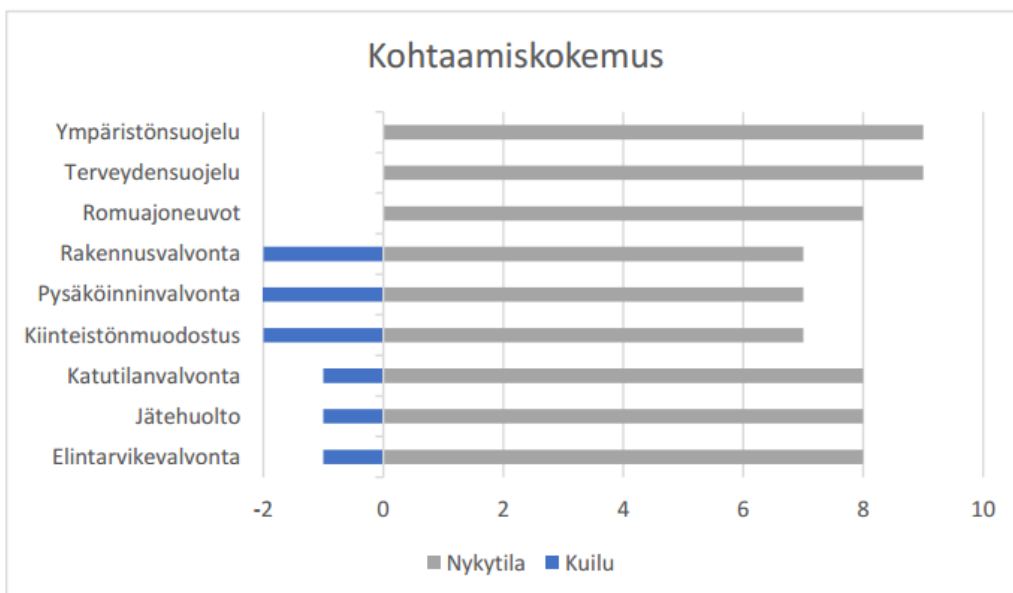
Nyky- ja tavoitetilaa tarkasteltiin myös kuiluanalyysin avulla. Mitä suurempi kuilu on, sitä huonommin on yksikössä onnistuttu vastaamaan asiakkaan toivomaan tavoitetilaan asiakaskokemuksen kannalta. Asiakaskokemusta voidaan pitää onnistuneena, jos kuilu on alle 1,0 yksikköä tai on saavutettu haluttu tavoitetila. Niissä yksiköissä, joissa negatiivinen kuilu on yli 1,0-1,5 on parantamisen varaa. Kuvio 10 ilmentää ne yksiköt, joissa on suuri kuilu asiakaskokemuksen nyky- ja tavoitetilan välillä. Rakennusvalvonnan, pysäköinninvalvonnan ja kiinteistönmuodostuksen yksiköissä on suurimmat kuilut 2,0 yksiköllä ja näihin tulisi kiinnittää huomioita. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa on tullut esille, tutkimus ei ole selittävä, joten emme voi tietää miksi ja mistä syistä juuri nämä yksiköt omaavat suurimmat kuilut. Tämä kuitenkin osoittaa meille, että näissä yksiköissä asiakaskokemuksessa olisi parantamisen varaa. Rakennusvalvonnan osalta asiakkaiden vastausprosentti oli 19%, pysäköinninvalvonnan osalta 31% ja kiinteistönmuodostuksen osalta 39%. Pysäköinninvalvonnan ja kiinteistönmuodostuksen osalta vastauksia voidaan pitää luotettavina korkeahkon vastausprosentin vuoksi, mutta rakennusvalvonnan tuloksiin on syytä asennoitua suuntaa-antavasti. Terveystoimintalussa ja romuajoneuvoissa asiakkaiden odotukset ovat täytetty asiakaskokemuksen osalta. On hyvä muistaa, että asiakas myös itse osallistuu asiakaskokemukseensa ja arvioidessa omia subjektiivisia kokemuksiaan, voi olla vaikeaa arvioida kokonaisuutta. (Ficher & Vainio 2014, 14).

Asiakastytyväisyys oli yksi kriteeri, jota asiakkaat pääsivät yksiköiden osalta arvioimaan. Kuviossa 11 selviää, että suurimmat kuilut asiakastytyväisyydessä ovat rakennusvalvonnassa sekä kiinteistönmuodostuksessa 2,0 yksiköllä.



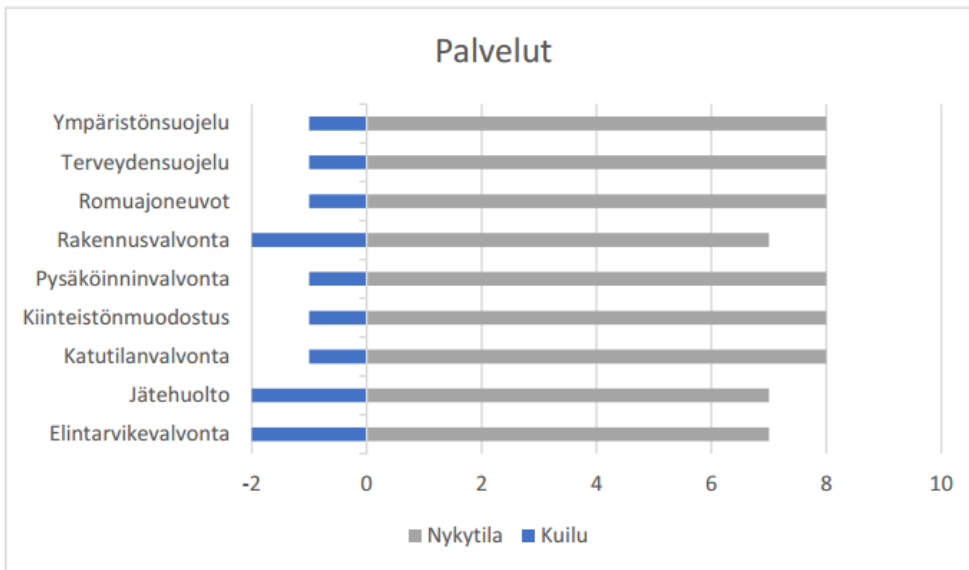
Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyden graafinen kuilukuvio.

Kiinnostava eroavaisuus löytyy pysäköinninvalvonnan yksiköstä, jossa asiakaskokemuksessa on suuri negatiivinen kuilu 2,0 yksiköllä, mutta asiakastyytyväisyys on kuitenkin toivotulla tasolla. Kohtaamiskokemuksen kuiluanalyysissa selviää, että suurin negatiivinen kuilu on taas rakennusvalvonnan, kiinteistönmuodostuksen ja pysäköinninvalvonnan yksiköissä. Kuvio 12. osoittaa myös sen, että ympäristönsuojelussa, terveydensuojelussa ja romuajoneuvoissa on odotukset onnistuneesti täytetty asiakastyytyväisyyden osalta.



Kuvio 12. Kohtaamiskokemuksen graafinen kuilukuvio.

Rakennusvalvonta oli edustettuna kaikissa kriteereissä suurehkoilla negatiivisella kuilulla. Pitkästi rakennusvalvonta, kiinteistönmuodostus ja pysäköinninvalvonta eivät olleet onnistuneet vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Näissä yksiköissä, joissa on suurehko negatiivinen kuilu olisi tärkeä reagoida sekä pyrkiä kaventamaan kuilua nyky- ja tavoitetilan välillä ja luoda näin arvoa. Palveluiden osalta asiakkaat kokivat, että mikään yksikkö ei täytä odotuksia. Ja suurimmat kuilut 2,0 yksiköllä on rakennusvalvonnassa, jätehuollossa ja elintarvikevalvonnassa. Kuvio 13. havainnollistaa kaikkien yksiköiden palveluiden kuilut.



Kuvio 13. Palveluiden graafinen kuilukuvio.

Asiakasarvo muodostuu lopulta palvelun ja sen merkityksen sekä käyttäjän omien tavoitteiden toteutumisen kannalta. Viranomaistoiminnan lähtökohtana on aina säilyttää vastuullisuus sekä toimia lainsäädännön puitteissa. Monesti painotetaan sitä, että yhteistyö eri yksiköiden välillä sekä prosessien läpinäkyvyys johtaa hyvin asiakaskokemuksiin. Kun on kyky toimia yhdessä niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa, voidaan synnyttää positiivista kierrettä ja kohentaa näin myös asiakkaiden odotuksia. (Ficher & Vainio 2014, 10-14.) Monissa yksiköissä asiakkaiden ja virkamiesten arviot asiakaskokemuksen tavoitetilasta olivat samalla tasolla. Kuitenkin pysäköinninvalvonnassa, elintarvikevalvonnassa ja katutilanvalvonnassa asiakkaiden odotukset asiakaskokemuksen tavoitetilan suhteen olivat korkeammalla 0,5-1,0 yksikköä kuin virkamiesten. Virkamiehillä sekä päättäjillä korkeammat tavoitetilat olivat 1,0 yksikköä romujoneuvojen sekä jätehuollon suhteen. Päättäjillä vielä erosi asiakkaiden sekä virkamiesten suhteen terveydensuojelun asiakaskokemuksen tavoitetila molemmista vastaajaryhmistä 1,0 yksiköllä. Lopuista yksiköistä odotukset olivat samalla tasolla. Asiakkaiden odotukset tavoitetilasta on korkeampia 1,0 yksiköllä

kaikissa kriteereissä paitsi terveydensuojelun palveluissa, verrattaessa päättäjiin. Virkamiehillä taas odotukset asiakaskokemuksesta ovat korkeammat verrattaessa asiakkaiden tavoitetilaan romuajoneuvoissa sekä jätehuollossa. Tuloksia tarkastellessa huomaa, että asiakkaiden odotukset asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden, asiakaskohtamisen ja palveluiden osalta eivät täyty niitä yksikköjä kohtaan, joista ollaan taas melko tyytyväisiä päättäjien ja virkamiesten puolelta. Tämä tulos voi johtua siitä, että yksiköiden asiakkaat eivät ole välttämättä saaneet itselleen toivottua päätöstä ja näin arviointiin vaikuttaa vahvasti oma subjektiivinen kokemus, vaikka asiakaskokemusta ja palvelua olisikin sinänsä pidetty hyvänä. Kaikissa vastaajaryhmissä yhdessä toimimisen kriteeri oli myös kaukana toivotusta tavoitetilasta suuressa osassa yksiköistä. Tämä kuitenkin osoittaa sen, että halua kehittää yhteistä toimintaa löytyy kaikilta vastaajaryhmiltä ja se onkin hyvä huomioida. Vastuullisuus ja riskinarviointi nousi vahvasti esiin positiivisena kaikissa vastaajaryhmissä ja kaikissa yksiköissä. Odotukset olivat täytetty melkein jokaisessa yksikössä tai ero nyky- ja tavoitetilan välillä oli pieni noin 1,0 yksikköä. Tämä heijastelee sitä, että viranomaistoimintaa kaupunkiympäristön palvelualueella pidetään kokonaisuudessaan luotettavana.

5.3 Teknisten viranomaispalvelujen tulevaisuuskuva

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta voidaan tunnistaa tietyntylaisia haasteita, koskien teknisiä viranomaispalveluja. Yhdessä toiminen nähtiin erityisesti ongelmana kaikissa vastaajaryhmissä ja tähän onkin tärkeää tarttua, sillä kunnan ja kuntayhteisön menestys on enemmässä määrin riippuvainen siitä, kuinka hyvin kunnan päättäjillä sekä viranomaisilla on selvillä kuntayhteisön tarpeet sekä sidosryhmien odotukset (Majoinen 2001). Onkin hyvä siis korostaa, että toimintatavoissa tulisi pyrkiä huomioimaan nämä seikat. Palvelut eivät myöskään toteutuneet halutusti asiakkaiden mielestä millään yksiköllä tavoitetilan mukaan. Tämä voi olla johdannainen yhdessä toimimiseen, sillä palveluissa ei välttämättä olla otettu huomioon asiakkaiden tarpeita tarpeeksi hyvin. Kehityshankkeessa yksiköt pääsivät tarkastelemaan omaa toimintaansa ja ymmärtämään asiakasarvon muodostumista, kuitenkin säilyttäen viranomaistoiminnan roolin ja vastuullisuuden periaatteen. Yksiköissä, kuten pysäköinninvalvonta, kiinteistönmuodostus ja rakennusvalvonta, joissa olivat suurimmat negatiiviset kuilut koskien kriteerejä asiakaskokemus, kohtamiskokemus ja palvelut tulisi tarkastella lähemmin, miksi näin mahtaa olla. Kokonaisuudessaan teknisten viranomaispalvelujen nykytila nähtiin kaikkien vastaajaryhmien kesken vastuullisena ja luotettavana. Tämä on mielestäni erittäin tärkeä havainto, sillä onhan kyse lakisääteisestä viranomaistoiminnasta, joten voimme olettaa saavamme tasavertaista ja läpinäkyvää palvelua.

Kehityshankkeen myötä tuli selvemmäksi kuinka linkittyneinä yksiköt ovat toisiinsa ja yhteinen tiedontuotanto selventäisi prosessikokonaisuuksia koko organisaation sisällä. Yhteisellä tiedontuotannolla havaittaisiin myös se, että asiakas voi olla samanaikaisesti eri viranomaisyksiköiden asiakkaana ja olisi tärkeää pyrkiä siihen, että nämä asiakkaat saataisiin ajoissa havaittua ja hoidettua asiat niin sanotusti kerralla kuntoon. Tällä saataisiin asiakasarvoa kohennettua ja samalla yksiköiden välisiä muureja kaadettua, jolloin siiloissa työskentely voisi huomattavasti vähentyä. Olisi muutenkin tarkoituksenomaista pyrkiä yksiköissä osaoptimoinnin sijaan näkemään kokonaisuuksia, jolloin voidaan saada aikaan paljon kustannustehokkaampia ratkaisuja. Näin voidaan myös pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisempaa palvelua ja palvelun taso voi olla tällöin tasalaatuisempaa yksiköiden välillä. Kun nämä asiat ovat huomioitu luodaan arvoa niin organisaation ulkopuolelle kuin myös sisäpuolelle.

On tärkeää kuitenkin ottaa huomioon se, että luodessa yksiköiden yhteistä tiedontuotantoa on sen oltava ehdottoman suunnitelmallista ja ottaa huomioon lainsäädännön velvoitteet. Tiedolla johtamisen työkaluja, kuten liiketoimintatiedonhallinnan prosessimallia, olisi hyvä hyödyntää, jotta yksiköissä myös opittaisiin tarpeelliset tietotaidot, kuten ensinnäkin käsittelemään tietoa ja toiseksi myös käyttämään yhteistä tiedontuotantoa. Jos yhteistä tiedontuotantoa ei käytetä normaalisti arjessa, ei sitä ole tarpeellista edes toteuttaa, sillä tiedon hyödyntäminen tuottaa arvoa organisaatiolle vasta, kun tietoa konkreettisesti käytetään esimerkiksi apuna omassa työtehtävässään. Ongelmia yhteisessä tiedontuotannossa voi syntyä tietotarpeen määrittelystä, tiedonkeruun ongelmista ja lopuksi vielä tiedon analysoinnista. On siis tärkeää, että tiedontuotanto toimisi prosessimaisesti, jotta ongelmiin voitaisiin reagoida nopeasti prosessin eri vaiheissa.

Organisaatiokulttuurilla on myös iso merkitys siinä, nähdäänkö yhteistä tiedontuotantoa edes tarpeellisena. Joskus myös toimintatavat ovat juurtuneet niin tietynlaisiksi, että ei haluta edes rinnalle, saati korvata uusilla tavoilla omaa tekemistä, joten asennoitumisella on myös aina oma vaikutuksensa. Yksiköiden toimintatavat voivat myös erota toisistaan niin paljon, että ei koeta yhteisen tiedontuotannon tuovan omaan tekemiseen mitään erityistä hyötyä. Monesti ongelmaksi voi muodostua puutteelliset taidot analysoida ja hyödyntää tietoa, joten tämäkin on huomioitava. Yhteisestä tiedontuotannosta jalostetut tiedot ovat myös olennaista olla päätöksentekijöille tärkeää ja hyödynnettävää, joten jos poliittisilla luottamushenkilöillä on vähäinen kiinnostus hankkia ja hyödyntää tätä tietoa, niin yhteisen tiedontuotannon merkitys alentuu huomattavasti.

Olennaista on nostaa esille se, että muutoksia on ylipäätään vaikeaa toteuttaa siilomaisissa organisaatioissa, vaikkakin halua tähän löytyisi kaikkien tahojen kesken. Asiat ovat julkisissa organisaatioissa hyvin monimutkaisia ja monesti puuttuu kokonaisnäkemys toiminnasta. Jos

toimintaa pyritään muuttamaan, muutos tulee tapahtua rakenteissa, toimintatavoissa ja kulttuurissa. Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on johtaminen kuitenkin tärkeimmässä asemassa. Todellinen muutos on vasta silloin iskostunut kunnolla, kun työyhteisön toimintatavat ja kulttuuri ovat muuttuneet toivotusti. (Sydänmaalakka 2015, 43.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenvedo

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tekninen viranomaistoiminta voi hyötyä yhteisestä tiedontuotannosta tiedolla johtamisen keinoin ja, miten koetaan teknisten viranomaispalvelujen nykytila ja kehitystarpeet. Näihin kysymyksiin saadakseni vastauksen perehdyin kattavasti tiedolla johtamisen teorioihin sekä sen sovellusalueisiin. Empiirinen aineisto osoitti teknisten viranomaispalvelujen nykytilan sekä kehitystarpeet suuntaa-antavasti. Tutkimuksessa oli siis abduktiivinen ote, jossa teoria tai aineisto ei sulje toisiaan pois.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Tampereen kaupunki ja tarkemmin kaupunkiympäristön palvelualueen viranomaisyksiköt. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillisellä tavalla, empiirinen aineisto kerättiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Tutkimuslomakkeen lähtökohtana toimi kehityshanke, jonka tarkoituksena oli viranomaispalvelujen arvonmuodostuksen hahmottaminen sekä viranomaisyksiköiden oman toiminnan kehittäminen. Kyselylomakkeeseen vastasi kaikista vastaajaryhmistä yhteensä 312 henkilöä. Tutkimuksen kokonaisvastausprosentiksi muodostui tällöin 20%.

Tutkimuksen analyysimenetelminä toimi Power Bi- palvelun Arvovaaka- työkalu, jolla päästiin selvittämään vastaajaryhmien vastauksia mediaaneilla ja keskiarvoilla. Näin saatiin yleiskuvat tuloksista ja äärettömän poikkeavat arvot eivät tällöin vaikuttaneet. Arvovaa'alla pystyttiin myös vertailemaan vastaajaryhmien eroja. Tärkeä analyysimenetelmä tässä tutkimuksessa oli myös kuiluanalyysi ja sillä pyrittiin selvittämään arvioitavien kriteerien nyky- ja tavoitetilan negatiivisia kuiluja. Kuiluanalyysin avulla saatiin kuvattua, kuinka hyvin organisaation eri yksiköt ovat osanneet vastata odotuksiin. Niihin kriteereihin, joissa yksiköissä havaittiin suuri negatiivinen kuilu, voidaan nyt reagoida ja pyrkiä kaventamaan kuilua nyky- ja tavoitetilan välillä ja luoda näin arvoa.

Tekniset viranomaispalvelut ovat kaiken kaikkiaan erittäin laaja kokonaisuus, jossa viranomaistehtävät voivat parhaimmillaan muodostua yli 50 prosessinvaiheesta. Tätä kaikkea toimintaa ohjaa vielä sektorikohtaiset lainsäädännön valvontavelvoitteet. Kyse on siis monista keskinäisvaikutuksista, jossa pyritään jokaisen toimijan osalta mahdollistamaan arvonmuodostusta. Pelkästään jo sijoittamalla viranomaispalvelut mahdollisimman lähelle toisiaan, mahdollistetaan prosessien parempi sujuvuus sekä joustavampi päätöksenteko. Yksiköt ovat linkittyneinä toisiinsa ja yhteisellä tiedontuotannolla prosessikokonaisuudet voisivat selventyä viranomaisille itselleen ja tätä

myötä myös asiakkaille. Kaiken kaikkiaan teknisten viranomaispalvelujen nykytila koettiin kaikkien vastaajaryhmien kesken erityisesti vastuullisena ja luotettavana. Kaikissa vastaajaryhmissä myös koettiin, että yhdessä toimimisen kriteeri ei täyty toivotusti. Tähän tulisi kaikkien yksiköiden miettiä tapoja, jolla sidosryhmiä voitaisiin paremmin osallistaa. Asiakkailla yksikään yksikkö ei myöskään täyttänyt tavoitetta palveluissa ja tässä voi olla kyse siitä, että asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet ei välttämättä ole huomioitu tai niitä ei voida edes huomioida, koska ne eivät ole selvillä. Nämä ovat asioita, joihin yksiköiden tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Asiakkaiden tyytymättömyys ilmeni usein niitä yksiköitä kohtaan, joiden toiminnasta taas viranomaiset ja päättäjät olivat tyytyväisiä. Tässä on hyvä huomioida se, että asiakkaaksi voi joutua tahtomattaan ja mielikuvia arvioidessa on kyseessä vain oma subjektiivinen kokemus, joten suhtautuisin tähän varauksellisesti.

Aiemmin tutkimuksessa on tullut esille, että yksiköt ovat hyvin sidoksissa toisiinsa, mutta työskentelevät kuitenkin yksikkökohtaisesti. Yhteisellä tiedontuotannolla voidaan pyrkiä poistamaan siiloissa työskentelemistä sekä osaoptimointia. Kun nähdään toiminnan kokonaiskuva, voidaan myös kehittää asiakaskokemusta sekä palveluja. Yhteisen tiedontuotannon hyödyt saadaan esiin tiedolla johtamisen käytänteiden kautta. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää panostaa riittävästi resursseja tiedon analysointiin. Päätöksenteossa koskien teknisiä viranomaispalveluja hankitaan ja hyödynnetään laajasti yhteistä tiedontuotantoa, sillä tällöin saadaan kartoitettua nykyistä tilannetta ja ennustettua toimintaympäristön muutoksia parhaiten. On tärkeää myös pyrkiä osallistamaan tarvittavissa asioissa sidosryhmiä mukaan yhteisen tiedontuotannon kannalta, sillä näin saadaan huomioitua mahdollisimman monia näkökulmia ja huomioidaan näin kaikki vaikuttavat tekijät. Tässä liiketoimintatiedonhallinnan prosessimalli voisi toimia apuvälineenä ja toimintaa ohjaavana työkaluna. Hyötyä tulisi myös siinä, kun sisäistä ja ulkoista ympäristöä analysoitaisiin nyt systemaattisesti, olisi nykytila selvillä koko ajan ja ongelmakohtiin olisi helpompi tarttua nopeammin. Mielestäni on olennaista nostaa esiin, että yhteisistä tiedontuotannon käytänteistä tulisi keskustella yksiköissä ja näin edistää ymmärrystä organisaation tilasta ja resursseista. Jotta yhteinen tiedontuotanto olisi hyödyllistä on varmistettava, että organisaatiossa on tarvittavasti voimavaroja asiasta viestimiseen, osaamisen kehittämiseen, työn ohjaukseen ja ajanhallintaan. Näin varmistetaan myös asiantuntijuuden kasvattaminen organisaatiossa, kun tiedontuotantoa tehdään kaikissa yksiköissä samalla tavalla, systemaattisesti.

Tärkeää olisi myös saada poliittiset luottamushenkilöt kiinnostumaan tiedon käyttämisestä päätöksenteon tukena. Yhteinen tiedontuotanto voi olla askel siihen suuntaan, että tieto koetaan hyödyllisemmäksi käyttää. Uudessa julkisjohtamisessa on korostettu julkishallinnon päätösvallan hajauttamista luottamushenkilöiltä virkamiehille ja tällöin niin sanotusti asiantuntijajohtaminen saisi

isomman roolin päätöksenteossa verrattuna poliittiseen johtamiseen (Haveri ym. 2009, 30-34). Poliitikkojen ja virkamiesten roolien ei tulisi mennä kuitenkaan tarpeettomasti sekaisin. Poliitikkojen tulisi keskittyä tekemään arvovalintoja ja jättää asiantuntijan työ asiantuntijoille ja pyrkiä hyödyntämään tätä asiantuntijuutta päätöksissä esimerkiksi yhteisen tiedontuotannon kautta. (Sydänmaalakka 2015, 43-.) Olennaista tiedolla johtamisen käytänteissä on siis varmistaa, että yhteisestä tiedontuotannosta saadaan päätöksenteolle käyttökelpoista tietoa. Näin voitaisiin myös helpommin varmistaa hiljaisen tiedon dokumentointi ekspliiittiseen muotoon ja kasvattaa organisaation tietopääomaa. Tiedosta luodaan silloin arvoa organisaatiolle, kun tietoa hyödynnetään konkreettisesti ja päätökset perustuvat organisaation liiketoimintatietoon. Kun tietoa hyödynnetään ohjaamaan organisaation tai yksilön toimintaa, tiedon arvo lopulta realisoituu.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuus tulisi pitää mielessä koko tutkimuksen ajan. On virheellistä ajatella, että luotettavuutta arvioidaan vasta silloin, kun tutkimus on jo tehty. (Kananen 2015, 338). On tärkeää tarkastella tutkimuksen luotettavuutta työn edetessä ja usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi perustuu erilaisista analyysimenetelmistä saatuihin arvoihin (Kananen 2013, 134). Tutkimuksessa luotettavuutta usein tarkastellaan kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että ovatko tutkimustulokset samanlaiset, jos tutkimus toistetaan. Ja validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeimpänä luotettavuuskriteerinä nähdään monesti ulkoinen validiteetti, eli yleistettävyyden. (Kananen 2015, 343-345). Koska tutkimus toteutettiin yhden organisaation tapaus tutkimuksena, ei tuloksia kuitenkaan voida yleistää kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisella tavalla.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia havainnollistettiin prosenttiosuuksin, sekä keskiluvuin, sillä tutkimus ei ollut selittävä ja aineistoa ei voitu hyödyntää tyypillisin kvantitatiivisen analyysimenetelmän keinoin. Aineistoa käsiteltiin mediaanien, keskiarvojen ja keskihajonnan kautta, jotta saataisiin kokonaiskuva yksiköiden toiminnasta hahmotettua. Valli (2015, 80) toteaa, että teknologian käyttäminen tutkimusta tehdessä yleistyy koko ajan, sillä tutkijan oma työtaakka helpottuu apuohjelmia käyttäessä. Tätä aineistoa käsiteltiin Power BI- työkalua sekä kuiluanalyysejä hyödyntäen. Aineistosta ei siis saanut kausaaliyhteyksiä eli syyseuraus-suhteita, joten pystyin ainoastaan selvittämään, että asia on näin, mutta en sitä, minkä takia asia on niin. Tämän toin kuitenkin esille tutkimuksessa.

Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti (20%) jäi melko matalaksi, eli viidesosa kaikista vastaajista vastasi kyselyyn, joten tuloksia määrällisen aineiston osalta voidaan pitää ainoastaan suuntaa-antavina. Kyselylomake oli vaikeasti ymmärrettävä ja kysymykset olivat laajoja ja näin ollen varsinkin asiakkaiden kannalta kyselylomake on voinut näyttäytyä vaikeasti ymmärrettävänä. Asiakkaiden vastausprosentti jäi vain (13%) eli noin joka kahdeksas mukana olleiden yksiköiden asiakkaista vastasi kyselyyn ja tämä voi kieliä myös siitä, että aihealuetta ei pidetty erityisemmän kiinnostavana. Tutkimuksen reliabiliteetti ei näin ollen näyttäydy erityisemmän vahvana. Monet käsitteet, kuten arvonmuodostus eivät ole välttämättä olleet asiakkaille, saati viranhaltijoille tai päättäjille yksinkertainen ja ymmärrettävä asia ja näitä ei ollut erityisemmin avattu kyselylomakkeessa. Kyselylomaketta ei myöskään testattu ennen käyttöönottoa, joten sitä ei voitu palautteen perusteella muokata. Mittarina toimi kouluarviointiasteikko, joka on harvemmin käytetty mittari tieteellistä tutkimusta tehdessä. Tämän selittää se, että kehityshankkeessa pyrittiin noudattamaan tutkimuksellista otetta, mutta samaan aikaan painotettiin käytännöllisyyttä.

Tutkimuksessa oli abduktiivinen lähestymistapa, jossa aineisto ja teoria kulkevat käsikädessä ja mielestäni tutkimuksessa onnistuttiin siinä hyvin. Aineistosta esiin nousseet tulokset nojasivat monella tapaa teoriapohjaan ja tuloksia olikin hyvä näin analysoida. Teoriasta esiin tulleita hypoteeseja saatiin myös varmistettua aineiston käsittelyn myötä. Teoria toimi siis työkaluna aineistoa analysoidessa ja johtopäätöksiä tehdessä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ja sen lisäksi keskeiset käsitteet määriteltiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys loi perustan, jolla pystyin tarkastelemaan empiirisen aineiston tuloksia.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Tiedolla johtamista tutkimusalueena on tutkittu paljon niin kansainvälisesti kuin paikallisestikin. Esiin on kuitenkin noussut tutkimuksia, joissa tiedolla johtamisen käytänteitä on tutkittu organisaation ylempää johtoa hyödyttävänä työkaluna. On mielestäni tärkeää tarttua siihen, sillä olisi tarkoituksenomaista, että tiedolla johtamisen käytänteet omaksuttaisiin myös operatiivisella tasolla. On sanomattakin selvää, että kasvavan digitalisaation sekä teknologian myötä, myös operatiivisella tasolla tarvitaan tiedolla johtamisen taitoja. Olisi siis tarpeellista tutkia, miten tiedolla johtamisen käytänteet voitaisiin omaksua myös operatiivisesti.

Tutkimuksen määrällinen aineisto jäi lopulta suppeaksi varsinkin asiakkaiden ja päättäjien osalta, joten olisi olennaista tutkia tarkemmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita, koskien teknisiä

viranomaispalveluja. Tällöin voitaisiin selvittää mahdollisuutta osallistaa asiakkaita toimintaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintatavat ja vaatimukset muuttuvat myös julkisia palveluja kohtaan ja on tärkeää pyrkiä toimimaan asiakaslähtöisesti. Ilman, että tiedetään mitä asiakkaat oikeasti toivovat ja odottavat, on vaikea lähteä toimintaa sellaiseksi toteuttamaan. Toki on tärkeää huomioida, että viranomaistoiminnassa lakisääteisyys ohjaa kaikkea toimintaa ja asiakkaiden vaatimukset on suhteutettava aina sektorikohtaisesti laki huomioiden. Tutkimus kuitenkin osoitti, että yksiköt ovat sidoksissa toisiinsa ja kokonaisvaltaista asiakaskokemusta olisi mahdollista parantaa ja yksi mahdollisuus siihen voisi olla yhteinen tiedontuotanto, jolloin oltaisiin paremmin selvillä mitä organisaatiolta kokonaisuutena odotetaan.

Mielenkiintoisena seikkana osoittautui myös poliittisten päättäjien vähäinen osallistuminen hankkeeseen, joka kieli teoriapohjasta esiin tullutta kiinnostuksen vähäisyyttä. Olisi siis varmasti oivaltavaa lähteä selvittämään minkälaista tietoa päättäjät käyttävät päätöksenteon tukena ja käyttävätkö he esimerkiksi jalostettua tietoa eri organisaation osa-alueilta, vai perustuuko päätöksenteko ainoastaan omiin arvovalintoihin.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Aho, M. (2011). Konstruktiivinen suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Anttiroiko, A-V. (2010). Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikön julkaisu 33.
- Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (2012). Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Auvinen, T. & Jaakkola, M. (2018). Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:38. Kuopio.
- Carrizales, T. (2008). Functions of E-Government: A Study of Municipal Practices. State and Local Government Review. Vol 40. No. 1. 12-26.
- Choo, C. (2001). The Knowing Organization as Learning Organization. Education + Training, Vol 43, No. 4-5, s. 197-205.
- Davenport, T.H. & L. Prusak (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press Boston.
- Ficher, M. & Vainio, S. (2014). Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." Strategic Management Journal, 17, s. 109-122.
- Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. (2003). Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Kuntaliitto, Helsinki.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (2009). Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Edita Prima.
- Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (2010). Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Hansaprint.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007), Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Houhala, K. (2018). Arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta wasensia 413.
- Houhala, K. (2019). Arvoaika kehittämistyökaluna. Kaupunkiympäristön arvonmuodostus näkyväksi. Tampereen kaupunki. Selvitykset ja kehittämisraportit 1/2020.

- Jalonen, H. (2015). ”Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit”, teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen- teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Jalonen, H. (2008). Informaatio-ohjaus tietojohdamisen näkökulmasta. Informaatiotutkimus 27 (2), s. 2-14.
- Jalonen, H. (2006). Asioiden valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa. Informaation tehokasta prosessointia ja kompleksisten ongelmien ratkaisua. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 01/2006, 39-53.
- Kaario, K. & Peltola, T. (2008). Tiedonhallinta: avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: WSOYpro.
- Kananen, J. (2008). Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, J. (2013). Case- tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kekkonen, S. (2011). Saatesanat. Teoksessa Poliittisen päätöksenteon tietopohjan parantaminen – tavoitteet todeksi. Poliittikkatoimien vaikuttavuusarvioinnin työryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Kuntaliitto. (2019a). Maankäyttö- ja rakennuslain uudistus. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/yhdyskunnat-ja-maankaytto/maankaytto-ja-rakennuslain-uudistus-mrl>, 18.2.2020.
- Kuntaliitto. (2019b). Tiedonhallintalaki. Uuden tiedonhallintalain pääpiirteet ja tavoitteet. Mitä kuntien tulee huomioida ja varautua? Esittäjänä erityisasiantuntija Tuula Seppo.
- Käpylä, J. & Salonius, H. (2013). Tietojohdajan taskukirja: tietojohdamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Iivonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.
- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (2007). Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot kustannus Oy.
- Majoinen, K. (2001). Mitä virkaa valtuustolla – Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi, Suomen Kuntaliitto, Acta –väitöskirjasarja no 2, Helsinki.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Olszak, C. M. (2016). “Toward Better understanding and Use of Business Intelligence in Organizations”. Information Systems Management, 33(2), s. 105-123.

- Pakarinen, T. (2007). Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Acta 195. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Penttilä, S., Ruohonen, J., Uoti, A. & Vahtera, V. (2015). Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa. Kunnallissalan kehittämissäätö julkaisu nro. 88. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Rantakokko, J-P., Lehtinen, T., Lundström, I. & Kenni, M. (2009). Vallakas- kuntalaisen vaikuttamisopas. Kuntaliitto, Helsinki.
- Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tampere University of Technology. Publication 646. Tampere.
- Saarteinen, M. Sirenius, A. & Skog, L. (2018). Tiedolla johtamisen tila ja kehitysnäkymät valtionhallinnossa 2018. Asiakastarveselvitys. Valtionkonttori.
- Salmenkaita, N., Soinu, P., Soininen, T., Hakala, T., Heinikangas, A. & Järvinen, R. (2019). Tiedosta toimeen: Julkishallinnon tietojohdaminen 2030. Tietojohdaminen MaTi- hankkeessa- Loppuraportti ja työryhmän puheenvuoro. Vimana, maakuntien digipalvelut.
- Sherman, R. (2014). Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytics. USA: Elsevier.
- Suikkola, S. (2015). Kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen kunnanhallinnon ja kuntalaisten yhteisenä pyrkimyksenä. Tapaustutkimus Espoon kaupungin asukasfoorumitoiminnasta. Pro gradu- tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Sydänmaalakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tampereen kaupunki. (2019a). Kaupunkiympäristön viranomaispalvelujen hyödyt näkyväksi kehityshankkeella- yrityksille kysely elokuussa. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tampereenkaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2019/08/13082019_4.html, 31.10.2019.
- Tampereen kaupunki. (2019b). Väestö ja väestömuutokset. <https://www.tampere.fi/tampereenkaupunki/tietoa-tampereesta/tietonakoala/vaesto-ja-vaestonmuutokset.html>, haettu 29.1.2020.
- Tampereen kaupunki. (2019c). Tampereen kaupunki työnantajana. Haettu osoitteesta <https://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/meille-toihin/tampere-tyonantajana.html>, 29.1.2020
- Tampereen kaupunki. (2019d). Kaavoituksen kulku ja osallistuminen. Haettu osoitteesta <https://www.tampere.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaavoitus/kaavoituksen-kulku-ja-osallistuminen.html>, 29.1.2020.
- Tampereen kaupunki. (2020). Kaupunkiympäristön palvelualueen organisaatiokaavio 2020. Haettu osoitteesta <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/kaupunkiympariston-palvelualue.html>, 29.1.2020.

Tietotilinpäätös (2019). Tampereen kaupunki. Haettu osoitteesta <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/yhteystiedot-ja-asiointi/verkkoasiointi/tietosuoja.html>, 20.1.2020.

Toimintasääntö. (2020). Tampereen kaupungin toimintasäännöt. Haettu osoitteesta <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/paatoksenteko/saannot/toimintasaannot.html#kaupunkiymparistonpalvelualue>, 29.1.2020.

Yin. R.K. (2014). Case study research: desings and methods. SAGE publications.

Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS- kustannus.

Valtionvarainministeriö. (2010). Kuntapolitiikan linja. Valtionvarainministeriön julkaisuja 43/2010. Helsinki.

Valtionvarainministeriö. (2017). Valtionavustusten digitalisoinnin esiselvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. 2017:46.

Valtionvarainministeriö. (2020a). Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020-2023. Toimintasuunnitelma 2020. VN/714/2020.

Valtionvarainministeriö. (2020b). Julkisen hallinnon digitalisaatio. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/digitalisaatio>, 20.3.2020.

Valtionvarainministeriö. (2020c). Digitalisoinnin periaatteet. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>, 20.3.2020.

Viinamäki, O-P. (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. 285:35.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (2015). Tiedolla johtaminen- teoriaa ja käytäntöjä. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Kaikissa kohdissa tarkastellaan terveydensuojeluviranomaistoimintaa (toimii tässä esimerkkinä seitsemästä yksiköstä), jota arvioidaan kysymysten yhteydessä olevien tekijöiden avulla. Kyse on näiden tekijöiden synnyttämästä kokonaisvaltaisesta mielikuvasta, joka sinulle syntyy eri kohdissa.

- Nykytila = Miten koet terveydensuojelun nykyisen tilanteen = nykytila
- Tavoitetila = Miten koet, että mikä olisi tulevaisuudessa ”riittävä korjauksen/kohennuksen määrä” = tavoitetila? Eli vastaus on sinun näkemys halutusta tulevaisuuden tilasta ”riittävä aste/taso tulevaisuudessa”

1. Asiakaskokemus

Arvioi terveydensuojeluviranomaista asiakkaan näkökulmilla- palvelun saatavuus, hinta/laatu, nopeus ja vaivattomuus.

2. Kohtaamiskokemus

Arvioi terveydensuojeluviranomaiseen liittyviä kohtaamisia luotettavuuden, asiantuntevuuden, myönteisyyden, järjestelmällisyyden, ennakoitavuuden, vastuullisuuden ja yhteistyökykyisyyden kannalta.

3. Alueellinen tulevaisuus

Arvioi terveydensuojeluviranomaista alueellisen tulevaisuuden kannalta- yhteistyö-toiminta, tasavertaisuus, läheisyys, riippumattomuus ja laaja-alaisuus.

4. Asiakkaiden/kaupunkilaisten tyytyväisyys omistajina

Arvioi terveydensuojeluviranomaista kaupungin asiakasomistajana merkityksen, hyödyllisyyden, tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden kannalta.

5. Palvelut

Arvioi terveydensuojeluviranomaisen palveluja saatavuuden, maksullisuuden, tasa-arvoisuuden, vuorovaikutuksen, tiedotuksen, asiaosaamisen ja sähköisen asioinnin kannalta.

6. Lisäarvontuottaminen

Arvioi tuottavatko terveydensuojeluviranomaisen palvelut asiakkaille esim. taloudellisia hyötyjä, estävät menetyksiä tai parantavat mainetta?

7. Käsitys arvonmuodostuksesta

Huomioiko terveydensuojeluviranomaisen toiminta arvonmuodostuksessa toiminnanharjoittajien omille asiakkailleen antamien asiakaslupausten kokonaisvaltaisia hyötyjä?

8. Käsitys riskinarvioinnista

Onko terveydensuojeluviranomaisen riskinarvioinnilla merkitystä yrityksen toiminnalle, jatkuvuudelle ja lainmukaisuudelle?

9. Toimiminen yhdessä

Arvioi terveydensuojeluviranomaista kumppanina ja mahdollistajana asukkaille, yrityksille ja yhteisöille. Luovatko terveydensuojeluviranomaisen palvelut alustoja ja mahdollisuuksia verkostoitua, kehittää ja kokeilla yhdessä?

10. Vastuullisuus

Arvioi terveydensuojeluviranomaista hyvinvoinnin ja vastuullisuuden kannalta. Toimiiko terveydensuojeluviranomainen ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla?

11. Avoimuus ja rohkeus

Arvioi viestitäänkö terveydensuojeluviranomaisen mahdollisuuksista läpinäkyvästi ja vuorovaikutteisesti?