

Informaatio-ohjaus ja THL

KAARINA WILSKMAN & MARKO LÄHTENMÄKI

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) yksi keskeinen tehtävä on harjoittaa sosiaali- ja terveysalan informaatio-ohjausta sekä tutkia, arvioida ja kehittää sen käytäntöjä ja vaikuttavuutta. Tehtävä on haasteellinen. Informaatio-ohjauksella pitäisi pystyä vaikuttamaan, mutta se on luonteeltaan suosittelevaa ja ei-sitovaa. Sen toteutukseen on kohdistettu runsaasti kritiikkiä ja sen vaikuttavuus on nähty melko heikkona varsinkin kustannusten osalta. Silti sitä pidetään tarpeellisena elementtinä ohjausjärjestelmässä normi- ja resurssiohjauksen rinnalla. (Ks. esim. Hansson 2002, 36, 47; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009, 74.)

Seuraavassa tekstissä tarkastellaan ensin lyhyesti kirjallisuuden pohjalta valtionhallinnon keskeisiä ohjausmenetelmiä. Tarkastelussa paneudutaan nimenomaan informaatio-ohjaukseen, sen pulmiin ja kehittämistarpeisiin. Niitä peilataan suhteessa THL:n tehtäviin ja ajankohtaisiin haasteisiin, joista esimerkkinä käsitellään pandemiaan liittyvää informaatio-ohjausta ja viestintää.

Valtionhallinnon ohjausjärjestelmä

Valtion sosiaali- ja terveyspalvelujen keskeisimpiä ohjausmuotoja ovat normiohjaus, resurssiohjaus ja informaatio-ohjaus. Ohjauksen muodoiksi katsotaan usein myös valvonta, ohjelma- ja hankejohtaminen sekä asiakas-ohjaus. (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2008, 2.) Näitä ohjausmuotoja on kuvattu taulukossa 1.

Jari Stenvall ja Antti Syväjärvi (2006, 14) esittävät synteesinomaisesti eri lähteisiin nojautuen, että ”informaatio-ohjaus tarkoittaa sellaista tie-

don jakamista ja välittämistä, joilla pyritään vaikuttamaan ohjauksen kohteena olevaan toimintaan. Tietoa välitetään esimerkiksi tutkimuksen, raporttien ja periaatekannanottojen kautta. Näin toimimalla pyritään vaikuttamaan ohjauksen kohteena olevan toimijan käyttäytymiseen ja toimintaan. Informaatio-ohjaukseen ei liity sinällään määräyksiä eikä pakottavia velvoitteita tai sanktioita, vaan se on luonteeltaan ei-sitovaa ja suosittelevaa.”

Informaatio-ohjaukseen liitetään usein läheisenä käsitteenä tai suoraan synonyyminä tieto-ohjaukseen ja tiedolla ohjaamiseen. Jari Stenvall (2009) korostaa, että informaatio-ohjaus on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän toiminnassa noudatetaan tieto-organisaatioiden ja -johtamisen periaatteita. Tiedon voidaan laajasti ymmärrettynä ajatella olevan julkisessa hallinnossa tietämystä faktoista, arvoista ja ideoista, jotka auttavat toteuttamaan asioita. Informaatio-ohjauksessa välitettävää tietoa voidaan Matti Virtasen (2009) mukaan tarkastella ainakin kolmenlaisena erilaisena kokonaisuutena: kuvaus (esim. tilastot, tutkimukset) ja vertailu (esim. benchmarking) ovat peilejä, jonka avulla kohde voi arvioida itse itseään, mutta vasta ideaalimallien eli hyvien käytäntöjen tarjoaminen nostaa mukaan ohjaajan (kuten THL:n) aktiivisen vaikuttajan roolin: mihin suuntaan ja miten kohteen toiminnan haluttaisiin muuttuvan.

Harri Laihosen mukaan (2009, 184) tietojohdattamisessa ei ole kyse vain tietotekniikasta vaan menetelmistä ja toimintatavoista, joiden avulla tarjolla olevaa tietoa voidaan tehokkaammin hyödyntää.

Taulukko 1. Valtionhallinnon ohjausmenetelmiä (Hansson 2002, 15–16; Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2008, 3–5; Jalonen 2008, 2; Oosi & al. 2009, 3–6; Oulasvirta & al. 2002; Syväjärvi & Stenvall 2006, 14; Uusitalo & al. 1999; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009, 72)

Ohjausmenetelmä ja esimerkkejä ohjausvälineistä	Sanktio	Raportoituja ongelmia	Kehittämistarpeita
Normi- eli säädosohjaus <ul style="list-style-type: none"> • lait • asetukset • subjektiiviset oikeudet 	kyllä	kunnissa koetaan liian sitovaksi ja kuntien itsemääräämisoikeutta loukkaavaksi	menossa normitalkoot
Resurssiohjaus <ul style="list-style-type: none"> • valtion tulo- ja menoarvio 	seuranta	tavoitteiden ja resurssien epätasapaino	
Informaatio-ohjaus <ul style="list-style-type: none"> • oppaat • suositukset • poliittisten ohjelmien linjaukset • koulutus • tutkimus- ja tilastotieto 	ei	<p>käsitteenä jäsentymätön ja hajanainen, puuttuu näkemyksellisyys</p> <p>yhteys muihin ohjausmuotoihin ja poliittiseen päätöksentekoon heikko</p> <p>liian vähän vuorovaikutusta kuntien kanssa, toisaalta ohjauksen tulva ja koordinoimattomuus</p> <p>ongelmia tiedon kanavoinnissa, jäsennyksessä, kohdentamisessa ja hyödyntämisessä</p> <p>informaatio ei vastaa kuntien tarvetta, esimerkiksi puuttuu tuottavuus- ja vaikuttavuustieto</p> <p>empiirinen näyttö informaatio-ohjauksen vaikuttavuudesta on hajanaista ja niukkaa.</p>	<p>informaatio-ohjauksen tuotteistaminen</p> <p>yhteyttä muihin ohjausmuotoihin ja päätöksentekoon vahvistettava</p> <p>vuorovaikutusta lisättävä, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä kehitettävä</p> <p>ohjauksen koordinoitua vahvistettava ja viestintää kehitettävä</p> <p>otettava huomioon kuntien tarpeet, vahvistettava tuottavuus- ja vaikuttavuustiedon osuutta</p> <p>arviointi- ja palautetiedon käytön lisääminen ja kehittäminen</p>
Hanke- ja ohjelmajohtaminen <ul style="list-style-type: none"> • tuotetaan tietoa, osaamista ja uusia toimintatapoja siten, että valtio osallistuu hankkeista aiheutuviin kustannuksiin; hankeohjaukseen sisältyy siis sekä resurssi- että informaatio-ohjauksen muotoja 	rahoituksen valvonnan osalta	<p>Hankkeet liian lyhyitä suhteessa tavoitteisiin</p> <p>Implementointi jää puutteelliseksi eikä sitä seurata systemaattisesti.</p> <p>Hankkeet jäävät muusta toiminnasta irralliseksi.</p> <p>Hankkeisiin osallistuminen sitoo kuntien henkilöstöä, vaikuttavuus heikkoa.</p>	<p>ajallisesti pitkäkestoisempia hankkeita</p> <p>implementoinnin suunnittelu ja juurrutus osaksi hankevalmistelua, seuranta</p> <p>hankevalmisteluprosessi toimijoiden, asiantuntijaorganisaatioiden ja rahoittajien yhteisenä neuvotteluna</p>
<p>Valvonta</p> <ul style="list-style-type: none"> • lainsäädännön ja määräysten noudattaminen • resurssien tarkoituksenmukainen käyttö • suositusten ja ohjelmien noudattaminen • ilmoitus- ja lupamenettely 			
Asiakasohtaus			

Keskeisiä ongelmia ja kehittämissaasteita

Informaatio-ohjausta kohtaan esitetään varsin paljon kritiikkiä. Esimerkkejä koetuista ongelmista ja kehittämistarpeista on koottu taulukoon 1.

Koettujen ongelmien taustalla voi olla yllättävänkin paljon asenteisiin ja olettamuksiin liittyvää painolastia. Stenvallin ja Syväjärven (2006) selvityksen mukaan valtion keskushallinnossa ongelmana pidetään kuntien heikkoa johtamista ja puutteellista kykyä tehdä johtopäätöksiä. Syyinä nähdään myös kapasiteetti- ja osaamisvajen tiedon hyödyntämisessä. Kuntatoimijat puolestaan nostavat esille lähinnä ajan ja taloudellisten resurssien puutteen sekä ohjauksen epäyhtenäisyyden ja pitävät valtionhallinnon kuntatuntemusta puutteellisena.

Toisaalta informaatio-ohjaukselle on asetettu liikaa toiveita. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan (2008, 7) mukaan informaatio-ohjaus ei riitä perusoikeuksien ja -palveluiden yhdenvertaisen toteuttamisen välineeksi. Jos halutaan yhdenvertaisuutta, pitää olla valmiutta säädösohjaukseen, säädösten toimeenpanon täytäntöönpanoon, valvontaan ja riittävään resursointiin.

Informaatio-ohjauksesta on saatu myös hyviä kokemuksia. Esimerkkinä on mainittu valtion viranomaisten, asiantuntijalaitosten ja kuntasektorin sekä kansalaisjärjestöjen kesken laadittavat laatusuosituksukset (Hansson 2002, 36, 47). Stenvallin ja Syväjärven (2006, 40–41) mukaan kuntien laatutyö on auttanut tunnistamaan kehittämishaasteita, lisännyt valtionhallinnon avoimuutta, tuonut tietoa rahoitusmahdollisuuksista ja selkeyttänyt normeja. Laihosen (2009, 181) väitöskirjan mukaan informaatio-ohjauksen rooli on tärkeämpi ja vaikuttavuus suurempi kuin aikaisempi kirjallisuus antaa ymmärtää.

Eduskunnan tarkastusvaliokunta (2008, 2, 5–7) kiinnittää huomiota informaatio-ohjauksen kaksisuuntaisuuteen. On tärkeää, että tieto kuntatason olosuhteista, nykyisistä palveluista ja toimintakäytännöistä kulkeutuu valtakunnalliselle tasolle ja vastaavasti valtakunnallinen tieto välittyy paikalliselle tasolle. Verkostotoiminta ja vertaiskehittäminen voidaan nähdä informaatio-ohjauksen menetelminä, jolloin valtakunnallisten toimijoiden roolina on tukea kehittämisprosesseja.

Harri Jalonen (2008, 2, 7–11) toteaa, että tie-

toyhteiskunta voi merkitä yksilöille ja organisaatioille paradoksaalisia tilanteita. Yleisestä tiedon saatavuuden parantumisesta ja tiedon määrän lisääntymisestä huolimatta podetaan samanaikaisesti ongelmien ratkaisemista ja päätöksentekoa edistävän tiedon puutetta. Ohjauksessa välitettävä informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun kuntatoimija tulkitsee informaatiota omassa viitekehksessään. Näin ollen, mitä paremmin ohjauksessa välitettävä informaatio sopii kulloiseenkin tilanteeseen ja ohjattavan tahon olemassa olevaan tietopohjaan, sitä arvokkaammaksi ja vaikuttavammaksi ohjaus koetaan. Laihonen (2009, 187) painottaa informaatio-ohjausta mahdollistavana rakenteena ja vuorovaikutteisena prosessina.

Tavoiteltaessa ohjauksen vaikuttavuuden lisäämistä nousee Laihosen (2009, 178–179, 185) tutkimuksen mukaan kolme seikkaa. Ensinnäkin ohjauksen oikea kohdentaminen ja vastuiden jakaminen ohjauksen vastaanottamisessa on välttämätöntä. Toiseksi tulisi tarkasti pohtia, mikä on oikea tilanne ja mitkä oikeita kanavia ja välineitä, joiden avulla ohjataan. Kolmanneksi tulisi myös muistaa, että ohjauksen pitäisi olla aina tavoitteellista ja määrätietoista toimintaa. Ohjauksen kaksisuuntaisuuden tulisi näkyä ohjattavien aktiivisena osallistumisena valmistelutyöhön. Myös asiakasvuorovaikutuksen ja -palautteen merkitystä ohjaavana tekijänä on syytä korostaa. Haasteena on kerättävän tiedon käyttö, esimerkiksi terveydenhuolto-organisaatio tuottaa suuren määrän informaatiota, mutta sitä ei nykyisellään juuri kyetä hyödyntämään päätöksenteossa.

Viestintä informaatio-ohjauksen tukena

Valtiontalouden tarkastusviraston (2007, 64–65) hanketoiminnan tarkastuksen mukaan hankkeiden tulokset leviävät huonosti valtakunnallisesti ja osaksi perustoimintaa. Tarkastusviraston mukaan hyvissä hankkeissa tulisi olla tulosten levittämissuunnitelma ja käyttöönottoa koskeva suunnitelma. Arvioinnissa puolestaan olisi katsottava, miten tulokset on saatu käyttöön (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2008, 8).

Stenvall ja Syväjärvi (2006, 36) toteavat, että vaikka keskushallinnossa tunnistetaankin informaatio-ohjauksella olevan viestinnällisiä tavoitteita, ei ohjausta kuitenkaan ole pyritty kehittämään viestinnällisistä lähtökohdista. Tämä näkyy

muun muassa siten, että informaatio-ohjauksen käytännön toteutuksessa ei ole ymmärretty kommunikaatioon liittyvää vuorovaikutuksellisuuden ja yhdessä tekemisen ulottuvuutta, pikemminkin se on nähty vanhanaikaisesti ”ylhäältä alaspäin”-vallankäyttönä.

Yksisuuntaisen tiedottamisen sijasta tulisikin siirtyä kohti dialogia, jossa informaatio-ohjaukseen osallistuvat toimijat yhdessä luovat, ylläpitävät ja tulkitsevat merkityksiä. Jos kysymyksessä on poliittisen paineen alla oleva tai muusta syystä kiireellinen asia, organisaatiossa hyväksytään usein yksisuuntainen viestintä. Sen sijaan pitkäaikaisessa kehittämistoiminnassa viestinnän ja informaation tulisi olla enemmänkin luonteeltaan kaksisuuntaista ja dialogista. Viranomaisten tulisi olla aktiivisia, oma-aloitteisia ja avoimia vuorovaikutukselle erilaisten sidosryhmien, kuten kuntalaisten kanssa. (Stenvall & Syväjärvi 2006, 23.) Vaikuttavan viestinnän ja tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia tulisi hyödyntää.

Viestinnän periaatteet informaatio-ohjauksessa on kuvattu taulukossa 2. Informaatio-ohjaukseen liittyvän viestinnän toteutuksessa ydinasioita ovat seuraavat seikat (Stenvall 2009):

- tavoite – mitä ohjauksella tavoitellaan
- kohde – kenelle ohjaus kohdennetaan
- toteutus – miten ohjaus toteutetaan, miten ohjaus saadaan vaikuttavaksi, mm. ajoitus, keinot, kanavat ja sisältö
- seuranta, arviointi, vaihtoehtoinen toimintamalli – mitä tehdään, jos toteutettu ohjaus ei toimi?

Informaatio-ohjauksen mallinnusta osana THL:n toimintaa

Informaatio-ohjauksesta on todettu, että se on käsitteenä epäselvä ja hajanainen. Tavoitteena onkin löytää ensin käytännönläheinen ja riittävän yksimielinen näkemys siitä, mistä informaatio-ohjauksessa THL:n toiminnan kannalta on kysymys.

THL:n kannalta informaatio-ohjaus on vaikuttamaan pyrkivää, tavoitteellista ja tietoon perustuvaa, viestinnällisiä keinoja ja kanavia hyödyntävää informaation välittämistä. Se on luonteeltaan ei-sitovaa ja suosittelevaa sekä mahdollisuuksien mukaan vuorovaikutukseen perustuvaa.

Kari Välimäen ja Pekka Puskan (2009) mukaan THL:n toiminnassa informaatio-ohjaus-

mallin voi nähdä kolmena tasavahvana osiona. Ensimmäisen osion muodostaa sosiaali- ja terveyspolitiikan hahmottaminen osana laajempaa yhteiskuntapolitiikkaa ja sitä kautta relevanttien tavoitteiden ja tutkimusasetelmien muodostaminen. Toisen osion muodostaa itse tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä innovaatioiden synnyttäminen. Kolmantena ja uusimpana osiona on informaation levittäminen tuloksellisista toimintamalleista ja rakenteista.

Ohjausmallin ensimmäisen osion haaste kohdistuu THL:n rooliin sosiaali- ja terveyspolitiikan toteuttajana. Se luo perustan tavoitteille ja ohjaa vaikuttamien suuntaa. Sitä ohjataan paitsi lailla THL:n toiminnasta myös laitoksen strategian määrittelyn yhteydessä ja tulossopimusneuvotteluissa. Relevanttien tavoitteiden ja tutkimusasetelmien tunnistaminen edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön ja sen heikkojen signaalien havainnointia.

Ohjausmallin toisen osion haaste kohdistuu siihen, miten laitos onnistuu toteuttamaan tutkimus- ja kehittämistoimintaansa siten, että se tukee oikealla tavalla poliittisessa osiossa määriteltyjä tavoitteita, noudattaa strategiaa ja palvelee eri asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin. Keskeisenä tehtävänä on tuottaa relevanttia tietoa. Asiakkaina nähdään valtioneuvoston ja sosiaali- ja terveysministeriön sekä kuntien ja kuntayhtymien lisäksi ammattihenkilöt, väestö ja palveluiden käyttäjät, kansalaisjärjestöt, tiedeyhteisö, elinkeinoelämä ja kansainväliset organisaatiot. Tutkimustoiminnan onnistunut toteuttaminen ja erityisesti innovaatioiden synnyttäminen edellyttävät kiinteää yhteistyötä kentän toimijoiden kanssa sekä pyrkimystä tulosten hyödyntämiseen ja juurruttamiseen hankkeiden ja tutkimusten alkumetreiltä lähtien.

Ohjausmallin kolmas osio käsittelee viestintää ja vaikuttamista. Informaation levittäminen ei siinä kuitenkaan yksin riitä. Tarvitaan asiakaslähtöistä, vaikuttavaa viestintää. Informaatio-ohjauksen ja sen viestinnän ongelmana valtionhallinnossa on pidetty pirstaleisuutta, koordinoimattomuutta ja usein viestinnällisesti ongelmallista laatua. Toisaalta tietoa ja suosituksia koetaan tulevan liikaa, toisaalta taas tarvittavaa tietoa ei löydy tai se esitetään käyttäjän kannalta huonosti toimivassa muodossa ja epätarkoituksenmukaisen kanavien kautta. Näitä asioita voidaan parantaa jalostamalla ja muokkaamalla tietoa ja aineistoja käyttäjien ehdoilla ja segmentoiden eri käyt-

Taulukko 2. Viestinnän periaatteet informaatio-ohjauksessa (Stenvall & Syväjärvi 2006, 22)

	Julkisuusperiaate	Informaatioperiaate	Kommunikaatio- periaate
Valtion keskus- hallinnon rooli	Valtion keskushallinto passiivinen lähettäjä ja kunta aktiivinen vastaanottaja	Valtion keskushallinto on aktiivinen lähettäjä ja kunta aktiivinen vastaanottaja	Valtion keskushallinto ja kunta osallistuvat aktiivisesti tiedon tuottamisprosessiin
Kunta toimijana	Kunnan on haettava tietoa	Kunnan on haettava tietoa, mutta sitä myös annetaan	Valtion keskushallinto ja kunta vaihtavat tietoa
Suhde kunta- toimijaan	Kunta on alisteisessa asemassa	Kunta on asiakas	Kunnan tiedontarpeet määrittävät informaatio-ohjauksen toteuttamisen
Rajat	Valtion keskushallinto määrittelee, mitä tietoa välitetään	Valtion keskushallinto määrittelee informaation välittämisen ajankohdan, tavan, sisällön ja painotuksen	Kunnan tiedontarpeet määrittävät informaation välittämisen toteutuksen
Informaation välityksen rooli	Perustuu lakisääteiseen velvollisuuteen	Perustuu velvollisuuteen ja kunnan palvelemiseen	Perustuu aktivoimiseen
Funktio	Järjestelmä ei välttämättä tarvitse johdettua informaatio-ohjausta	Järjestelmällä tarve avoimuuteen (legitimiteetti, vaikuttaminen)	Informaatio-ohjaus on muutosjohtamista
Tavoite	Suorittaa velvollisuus	Vaikuttaa kuntaan	Aktivoida kunta
Sisältö	Tieto on yleispätevää	Tieto sovitettu yksilöllisiin kuntien tarpeisiin	Tieto käsittää sekä yleisiä että yksilöllisiä tarpeita

täjäryhmien tarpeisiin. Ohjauksen koordinointi on merkittävä haaste johtamiselle.

Informaatio-ohjaus voi onnistua ja olla vaikuttavaa vain, jos nämä ohjausmallin edellä kuvatut kolme osiota ovat kaikki kunnossa ja tukevat toisiaan. Vaikuttavan toiminnan näkökulmasta nämä kolme osiota tarvitsevat tuekseen nimenomaan syntyvän tiedon tuotteistamista sekä tuotteiden ja toimintatapojen aktiivista kehittämistä. Palaute- ja arviointinäkökulmaa tulee vahvistaa, informaatio-ohjauksen tutkimuksen ja arvioinnin tulee olla keskeisenä tekijänä mukana. Tätä varten informaatio-ohjaukseen tulee liittää täsmälliset ja mielellään mitattavissa olevat tavoitteet vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioimiseksi. Systemaattinen asiakaspalautejärjestelmä on yksi kanava arvioida myös informaatio-ohjauksen toteuttamista ja se tuleekin nähdä kiinteänä osana ohjauksen kehittämistä. Kuviossa 1 (ks. s. 407) on kuvattu yksi mahdollinen malli hahmottaa informaatio-ohjauksen kokonaisuutta.

Vaikuttavan viestinnän toteutuksen kannalta on myös olennaista se, että viestinnällinen ajattelu on mukana eri hankkeissa jo hankkeen alkuvaiheessa alkaen rahoituksen ja tavoitteiden suunnittelusta. Viestinnän sijasta on johdon-

mukaista puhua vaikuttamisesta. Vaikuttamisen rooli muuttuu hankkeen edetessä. Alkuvaiheessa tehtävä voi olla hankkeen läpiviennin tukeminen esimerkiksi vahvistamalla hankkeen sisäistä viestintää ja tuomalla mukaan vuorovaikutteisia työmenetelmiä. Hankkeen edetessä korostuu juurrutuksen suunnittelu, lopputulosten mahdollinen tuotteistus, tulosten implementointi ja jälkihoito. THL:ssä vaikuttamista ja viestintää ollaan integroimassa osaksi koko hankkeen elinkaarta osana ”Hyvä tutkimus- ja kehittämistapa THL:ssä” -projektia.

Implementoinnin osuutta hankkeissa on tarpeen vahvistaa. Kansliapäällikkö Välimäki on esimerkiksi todennut, että tutkimushankkeen resursseista karkeasti kolmanneksen pitäisi mennä suunnitteluun, kolmanneksen toteutukseen ja kolmanneksen tulosten viestintään ja eteenpäin välittämiseen (Lumijärvi 2009). Viestinnän ja disseminaation merkitys painottuvat yhä enemmän myös kansainvälisten ohjelmien hakuprosesseissa (ks. esim. Laurila 2009).

Seuraavaksi kuvataan vapaamuotoisesti pandemiaan liittyvää informaatio-ohjausta ja viestintää. Keväällä 2009 puhjennut sikainfluenssapandemia ei ole välttämättä ollut toimivan, suun-

nitelmällisen, pitkäjänteisen ja vuorovaikutteisen informaatio-ohjausprosessin malliesimerkki, mutta se tarjoaa mahdollisuuden testata kuviossa 1 kuvattua ohjausmallia käytännössä ja arvioida ohjauksen kehittämistarpeita. Voidaanko kuvauksesta tunnistaa informaatio-ohjauksen tasoja ja prosessin vaiheita? Entä miten viestinnän toteutuksessa otettiin huomioon informaatio-ohjauksen viestinnän periaatteita? Miten tavoitteellisuus näkyi? Tunnistettiin kohderyhmät? Olivatko ydinviestit, vastuut, ajoitus, kanavat ja välineet kunnossa? Kohtasiko sisältö kohtaamista olemassa olevaan tiedon tarpeeseen ja reagoitiinko palautteeseen?

Haasteena ja tehtävänä informaatio-ohjaus ja viestintä pandemiatilanteessa

Suomessa on laadittu kansallinen varautumissuunnitelma influenssaepidemiaa varten. Sen tarkoitus on ohjata varautumista influenssaepidemiaan terveydenhuollon hallinnon kaikilla tasoilla sekä tukea valmistautumista muilla hallinnon aloilla. Varautumissuunnitelman tulee muuttua uhkakuvan, toimintaympäristön sekä ennustamis- ja torjuntakeinojen muuttuessa. Näin ollen se ei ole koskaan ”valmis” vaan sitä päivitetään tilanteen mukaan. (STM 2006, 3–4). Varautumissuunnitelmassa on kirjattu myös viestinnän keskeiset toimintaperiaatteet (STM 2006, 156–165). Niiden pohjalta toimittiin myös nyt.

Kun pandemian uhka keväällä 2009 aktualisoitui, syntyi nopeasti ns. kansainvälinen pelkoreaktio, joka kesti niin kauan, kunnes alettiin saada suhteellisen luotettavaa tietoa taudin leviämisestä ja vakavuusasteesta. Pandemiatilanteen jatkuva muutos asetti voimakkaita paineita ns. asiantuntijatiedon, poliittisen päätöksenteon ja väestöviestinnän välille. Eri ryhmien tiedontarpeet olivat hyvin erilaisia ja osittain myös ristiriitaisia. Kansalaiset halusivat sellaista tietoa, jota ei vielä ollut, mutta asiantuntijoiden oli pakko muuttuvassa tilanteessa keskittyä viranomaisten ohjaamiseen. Viestien yhdenmukaisuus politiikkatason ja asiantuntijataso välillä pyrittiin varmistamaan hoitamalla mediaviestintää tiiviissä yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön ja THL:n välillä. Muun muassa suurin osa lehdistötilaisuuksista järjestettiin yhteistyönä.

Pandemian rajaamisvaiheessa, huhti–heinä-

kuussa, THL:n tartuntatautiosasto keskittyi tiiviiseen tartuntatautiseurantaan, terveydenhuollon viranomaisten ohjeistukseen sekä riskialueilta palaavien matkustajien jäljittämiseen ja ehkäisytoimiin. Väestöviestinnässä keskityttiin kriisi-alueilta palaavien ja sinne lähtevien matkailijoiden ohjeistamiseen lähinnä Helsinki-Vantaan ja muilla Suomen suurimmilla lentoasemilla yhteistyössä Finavian kanssa.

Elokuussa siirryttiin pandemian rajaamisvaiheesta lieventämisvaiheeseen. Lieventämisvaiheessa ei enää pyritty kaikkien sikainfluenssataupausten tunnistamiseen, vaan keskityttiin aktiivista hoitoa vaativien riskiryhmien määrittelyyn sekä viruslääkkeiden käytön ohjeistuksen laatimiseen.

Väestöviestinnässä painopisteenä oli kotihoidon ohjeiden laatiminen sekä yskimis- ja käsiensuohjeiden kampanjointi. Kampanja toteutettiin koulujen alkaessa suurimpien kaupunkien keskustoissa olleilla ulkomainosjulisteilla. Myös verkkoon tuotettiin tulostettavaa materiaalia, ja sitä myös hyödynnettiin eri organisaatioissa kiitetävän aktiivisesti. Ulkomainoskampanjaa tuettiin bannerikampanjalla keskeisimmillä sosiaalisen median välineissä, muun muassa Facebookissa, Messengerissä ja Suomi24-sivustolla.

Viestinnän haasteena oli jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa välittää ajankohtaista ja oikeaa tietoa operatiivisesta toiminnasta vastaaville sairaanhoitopiirien ja terveyskeskusten ammattilaisille sekä reagoida saatuun palautteeseen. Samaan aikaan väestöltä ja tiedotusvälineiltä tuli voimakas paine saada tietoa asioista, joista lopullista tietoa ei vielä ollut. Se aiheutti paineita informaatio-ohjauksen toimivuudelle.

Rokotuksiin valmistautuminen asetti uuden haasteen informaatio-ohjauksen toimivuudelle. Rokotetta tilattiin kaikille suomalaisille, mutta niiden toimitusaikataulu asetti tarpeen riskiryhmien määrittelylle ja aikataulujen porrastamiselle. Porrastuksen tavoitteena oli maksimaalinen henkien ja elinvuosien säästäminen. Rokotteet saatiin Suomeen kansainvälisesti katsottuna melko nopeasti, mutta aikataulun määrittelyminen tarkasti etukäteen ei ollut mahdollista. Tämän vuoksi paikallistasolla rokotusten järjestämisestä ei aina voitu kertoa sillä aikataululla, kuin viestinnän näkökulmasta olisi ollut toivottavaa.

Rokotuksiin ja niiden luotettavuuteen kohdistui myös huomattavan paljon erilaisia myyttejä ja huhuja sekä järjestelmällistä rokotusten vastais-

ta kampanjointia. Tiedon todenperäisyydestä tai tuottajatahosta ei aina voinut helposti päästä selvälle. Tämä asetti THL:n viestinnälle huomattavia haasteita. Haasteisiin vastattiin laajalla kuntien tueksi suunnitellulla kampanjalla. Tietoisuutta ja rokotusmyönteisyyttä edistettiin muun muassa ulkomainoksilla, verkkobannereilla, lyhyillä radio-ohjelmilla sekä lehti-ilmoituksilla suurimmissa päivälehdissä.

Viestinnän keinot ja mahdollisuudet pandemiatilanteessa

Kriisitilanteen alkaessa tulee informaatio-ohjauksessa kiinnittää erityistä huomiota ennakoiwaan viestintään. Jokaiselle määritellylle sidosryhmälle on luotava selkeät ydinviestit, joilla kerrotaan mahdolliset uhkakuvat realistisesti ja selkeästi, mutta liioittelematta. Näin voidaan vähentää ns. väärän tiedon ja huhujen osuutta julkisessa keskustelussa ja toisaalta myös ammattilaisten parisissa. Myös viestien perillemeno on syytä varmistaa. Viranomaisviestinnässä käytettävien kanavien ja yhteystietojen on oltava aina kunnossa ja määriteltynä siten, että informaatio saavuttaa kaikki päätöksenteossa oleelliset tahot valtakunnan tasolta operatiiviseen toimintaan saakka. Väestöviestinnän osalta tulee muistaa, että viranomaisten viestit kilpailevat huomiosta ja mediatilasta muiden tiedontuottajien kanssa. Viestien perillemenon varmistamiseksi on monesti syytä varautua myös maksullisen mediatilan käyttämiseen.

Sikainfluenssatapauksessa suurin viestinnällinen kritiikki kohdistui viranomaisviestinnän osalta usein muuttuviin ohjeisiin ja keskittymiseen liiaksi terveydenhuollon viranomaisiin. Saadun palautteen perusteella esimerkiksi kuntajohto koki monesti jääneensä viestinnälliseen paitsioon, vaikka se viime kädessä vastaa väestön suojelusta. Viestinnällisen haasteen muodosti erityisesti ”ns. vanhentuneen tiedon vetäminen markkinoilta”. Päivitetyt ohjeet eivät aina saavuttaneet loppukäyttäjää, jolloin monelle saattoi jäädä epäselväksi, mikä ohje on voimassa ja mikä taas ei. Kehitettävää jäi myös paikallistason viestijöiden ohjeistuksessa. Vaikka THL:n verkkosivut toimivat periaatteessa hyvin uusimman tiedon lähteenä, ei tieto silti tavoittanut kaikkia tarvitsijoita.

Väestöviestinnän osalta kritiikkiä sai viestinnän hitaus ja osittain myös sosiaalisen median

kanavien käyttö tai käytön osaamattomuus (Puro 2009). Esimerkiksi keskeisten verkkotunnusten varaamisessa myöhästyttiin. Eikä THL:n virallinen tietopaketti aluksi saavuttanut riittävän hyvin suuria massoja, sillä virallisen termin *A(H1N1)* käyttö sikainfluenssan sijasta esti sisältöjen nousun hakukoneiden tuloslistojen kärkeen. (Ks. myös Järvi 2009, 95; Puro 2009.)

Toisaalta rajoitettu osallistuminen sosiaalisen median keskusteluihin oli myös tietoinen valinta. Sosiaalisen median toimintalogiikka asettaa reunaehdoja sille, kuinka laajasti sitä voidaan viranomaisviestinnässä hyödyntää silloin, kun kyse on niinkin voimakkaita mielipiteitä herättävästä asiasta kuin rokotuksista. Jotta olisi pystytty välttämään virallisen tiedon sekoittuminen yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin, olisi pandemian tiukimmassa vaiheessa keskustelujen moderointiin tarvittu huomattavasti asiantuntijoiden työpanosta. Tämän vuoksi päädyttiin perinteiseen bannerimainontaan ja tiedon tuottamiseen laitoksen omille verkkosivuille. Tavoitteena oli luoda virallinen sikainfluenssasivusto, jonka sisältöön väestö voisi luottaa.

Kiitosta ja onnistumisiakin saatiin. Tehokkaan kansalaiskampanjoinnin avulla vaikutettiin erityisesti pandemian alussa lentoasemilla yhteistyössä Finavian kanssa jakamalla matkailijoille suunnattua tietopakettia. Myöhemmin kesällä käynnistettiin laaja ”pese kädet” - ja ”sairasta kotona” -ulkomainoskampanjat. Sitä tukemaan tuotettiin jaettavia esitteitä sekä julisteita muun muassa kuntien käyttöön. Osoituksena kampanjan tehosta voidaan pitää tuoretta Eurobarometria, jonka mukaan suomalaiset ovat lisänneet käsien pesemisistä sikainfluenssan aikana eniten kaikista Euroopan maista (European Commission 2010). Myös rokotuskattavuus on Suomessa yksi Euroopan korkeimmista.

Pandemiatilanteessa viestintään satsaaminen on informaatio-ohjauksen onnistumisen kannalta erittäin keskeistä, sillä tilanteen epämääräisyys, nopea muuttuminen ja eri ryhmien erilaiset tiedontarpeet eivät aina mahdollista ihanteellisen informaatio-ohjausprosessin toteuttamista. Pandemian alussa keskeisten sidosryhmien määrittely on viestinnän onnistumisen kannalta keskeistä. Myös tilannejohtoon kuuluvien henkilöiden vastuunjako ja päätöksentekoprosessit resurssineen on määriteltävä mahdollisimman selvästi.

Informaatio-ohjauksen mallin toimivuus pandemiatilanteessa

Tapauskuvausta tarkasteltaessa on todettava, että varsinaista ohjausjärjestelmää siinä ei ole eksplisiittisesti kuvattu. Toimintaa ohjasi sosiaali- ja terveysministeriön varautumissuunnitelma ja toisaalta reagointi tapahtumiin. Tarkemmin tutkittaessa kuvauksesta löytyy kuitenkin paljon informaatio-ohjauksen elementtejä ja prosessin kulkua voidaan hahmottaa nyt esitellyn mallin mukaan (kuvio 1).

Politiikkatason vastuut ja toiminta liittyvät strategiaan linjauksiin ja poliittisiin päätöksiin. Pandemiatilanteessa tällaisia olivat muun muassa päätökset siirtyä pandemian rajaamisvaiheesta lieventymisvaiheeseen, rokotteiden hankinta ja rokotusjärjestys. Tämä taso liittyi erityisesti ministeriön toimivaltaan. Informaatio-ohjauksen lisäksi siinä oli mukana myös normiohjausta.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tason kysymyksiä olivat esimerkiksi ohjeiden tuottaminen käsihygieniasta ja tartuntojen välttämistä sekä hoidosta. Nämä kuuluivat luontevasti asiantuntijaorganisaatiolle eli THL:lle. Näiden tuli perustua tutkittuun tietoon, niiden käytettävyyden parantaminen edellytti tiedon jalostamista, kyseessä oli mitä suurimmassa määrin tiedolla ohjaaminen. THL tuotti ministeriölle myös ehdotukset rokotusjärjestyksestä parhaan käytettävissä olevan tiedon pohjalta.

Viestinnän tasolle puolestaan sisältyivät sekä viranomaisille että suoraan kansalaisille annettujen ohjeiden saattaminen julkisuuteen. Koh-

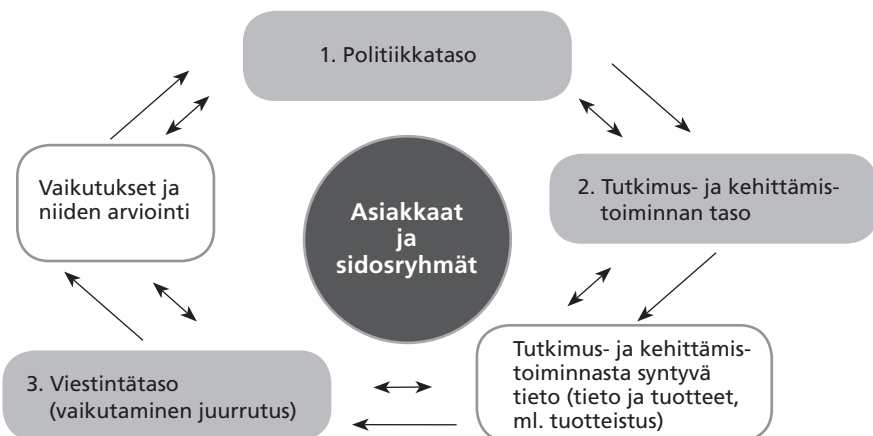
deryhmien tiedontarpeen ja käytettävien kanavien tunnistaminen ja viestinnän räätälöinti sen mukaan näyttäytyy tapauskuvauksessa erittäin haasteellisena. Varsin tärkeää oli myös pandemian hoitoon osallistuneiden valtionhallinnon viranomaisten keskinäinen viestintä. Mitä selvemmin vastuut ja prosessit on määritelty, sen tehokkaammin informaatio-ohjaus toimii myös kriisitilanteissa.

Malliin kuuluvaa vaikutusten arviointia tapahtui koko prosessin ajan. Toimintatapoja ja ohjauksen sisältöä korjattiin koko ajan saadun palautteen perusteella.

Taulukossa 2 kuvatuista viestinnän periaatteista pandemiaviestinnässä olivat mukana kaikki. Julkisuusperiaatteen mukaisesti sekä sosiaali- ja terveysministeriö että THL tuottivat yleispeevää tietoa pandemiasta, sen ehkäisystä, etenemisestä ja hoidosta. Tietoa oli tarjolla erityisesti Internet-sivujen kautta.

Informaatioperiaatteen mukaisesti kuntien tarpeisiin sovitettua tietoa myös tarjottiin aktiivisesti kuntiin, samoin neuvottiin, mistä Internet-sivustoilta oli mitään tietoa saatavilla ja millä periaatteilla tietoja päivitettiin. Tiedotusvälineille järjestettiin tiedotustilaisuuksia yhteistyössä ministeriön kanssa.

Hyvin toimivan ja hoidetun informaatio-ohjauksen keskeinen edellytys on kommunikaatioperiaatteen mukaisesti toimiva vuorovaikutus. Pandemian kaltaisessa kriisitilanteessa sitä oli erittäin vaikea toteuttaa ja hallita. Terveystieteiden ammattihenkilöiden, tutkijoiden ja kansalaisten kuulemiseen tai tieteellisen keskustelun



Kuvio 1. Informaatio-ohjauksen mallin elementit (mukaellen Puska ja Välimäki 2009)

käymiseen ei ollut aikaa etukäteen. Sitä kuitenkin olisi tarvittu. Tämä näyttäytyi viestinnässä siten, että vuoropuhelua käytiin jälkikäteen tiedotusvälineissä ja sosiaalisessa mediassa. Sosiaali- ja terveysministeriön ja THL:n asiantuntijat joutuivat usein altavastajaan asemaan. (Ks. Järvi 2010, 94–97.)

Pandemiaviestintään liittyvät kokemukset antavat aihetta ennakoida, että valtionhallinnon viestintään on tulossa uusia haasteita. Asiatiedon tuottamisen lisäksi voidaan joutua kilpalaulantaa muistuttavaan tilanteeseen. Vaikuttavan viestinnän kannalta spontaanin palautteen huomioiminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, ja tämä on otettava huomioon toimintatavoissa. Tiedon lähteenä ammattilaisten rinnalle on selkeästi noussut myös sosiaalinen media (Järvi 2010, 95).

Informaatio-ohjauksen ideaalitalanteessa projektien elinkaaren vaiheet voidaan kohtuullisen hyvin tunnistaa ja ennakoida. Myös pandemia-tilanteessa vaiheet on hyvin ennakoitu Kansallisessa varautumissuunnitelmassa. Käytännössä vaiheet kuitenkin vuorottelevat, menevät osittain päällekkäin, eivät etene lineaarisesti, eikä niiden ajoittumista voi kovin tarkkaan ennustaa. Eri vaiheiden tarkastelu jälkikäteen auttaa kuitenkin ymmärtämään ja ennakoimaan jatkossa eri tilanteita ja niiden vaikutuksia tiedon ja ohjauksen tarpeelle.

Pandemian kaltaisen kriisin alettua ei ole aikaa huolelliseen suunnitteluvaiheeseen. Nytkin oli havaittavissa kansainvälinen pelkoreaktio, johon oli vastattava nopeasti ja määrätietoisesti. Sitä seurasivat rajaamisvaihe, lieventämisvaihe, rokotuksiin valmistautuminen ja rokotukset sekä vähitellen tilanteen hiipuminen. Periaatteissa viestinnän tavoitteita ja kohderyhmiä voidaan erottaa jonkin verran menossa olevan vaiheen mukaan. Todellisuudessa tiedon tarve on suurta ja sitä haluavat kaikki. Tällä on väistämättä myös kustannusvaikutuksia. Niiden kattamisen periaatteista tulee sopia etukäteen.

Pandemian kaltaisessa tilanteessa on kyse kiistatonta kriisiviestinnästä. Juuri tällaisessa kriisitilanteessa olisikin tarpeen jäsentää ohjausta myös kuvattunlaisen viitekehyksen pohjalta. Eri tasojen ja niiden roolien entistä parempi näkyväksi tekeminen, eri vaiheiden ja niiden tuomien tarpeiden tunnistus ja viestinnän periaatteiden tietoinen valinta tuovat selkeyttä kriittisiin vaiheisiin.

Kohti vaikuttavaa informaatio-ohjausta ja viestintää

Pandemiasta saadut informaatio-ohjauksen kokemukset ovat arvokkaita. Niiden pohjalta on esimerkiksi uusittu kriisiviestinnän ohjeistus vuonna 2010. Näyttää myös siltä, että THL:n informaatio-ohjausta kannattaa lähteä kehittämään kuviossa 1 kuvatun viitekehyksen pohjalta.

Eri ohjausmuotojen yhteensovittamiseen tulee myös kiinnittää huomiota. Normiohjauksen toteutuksessa voidaan suunnitelmallisella ja hyvin resursoidulla informaatio-ohjauksella helpottaa tarvittavien muutosten toimeenpanoa ja toisaalta myös informaatio-ohjaus toimii parhaiten silloin, kun se liittyy normi- tai resurssiohjauksessa tapahtuviin muutoksiin.

Myös informaatio-ohjauksen tasoihin tulee kiinnittää huomiota aikaisempaa systemaattisemmin. Poliittisen tason osalta painopisteet määritellään osana laitoksen menossa olevaa strategiaprosessia. Kansalliset painotukset ja tarpeet näkyvät vuosittain sosiaali- ja terveysministeriön kanssa käytävissä tulossovitussuosteluissa.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan taso ja sen painopisteet määritellään tehtyjen strategisten linjausten pohjalta. Ne ohjaavat resurssien suuntaamista. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden kautta syntyy tietoa toiminnan ja järjestelmän kehittämistä varten. Tuotettavan tiedon jalostamiseen, käytettävyyteen ja kohderyhmien mukaiseen räätälöintiin on paneuduttava aikaisempaa enemmän. Perinteinen raporttien julkaiseminen ei riitä, painopistettä on siirrettävä tiedon soveltamista tukevien tuotteiden suuntaan, oppaiden ja suositusten osuus tullee lisääntymään, samoin sähköisten käsikirjojen osuus.

Viestinnän periaatteista on vahvistettava kommunikaatioperiaatetta. Yhteistyössä kentän kanssa kehitettävien toimintatapojen laajempi implementointi vaatii paljon panostusta. Tavoitteena on, että eri hankkeisiin ja projekteihin liitetään jo hankkeen käynnistysvaiheessa vaikuttamisen tavoitteet ja hahmotellaan juurrutuksen keinoja ja tarvittavia resursseja. Tämä työ tapahtuu niin, että hankkeisiin liitetään vaikuttamissuunnitelma, jota toteutetaan ja täydennetään hankkeen edetessä. Tämä tarkoittaa käytännössä substanssialan asiantuntijoiden ja viestinnän ammattilaisten yhteistyön tiivistymistä ja lisääntymistä. Keskeisiä pohdittavia kysymyksiä ovat: mikä muutos

halutaan saada aikaan, ketkä sen voivat toteuttaa, millaisin viestein ja argumentein heitä kannattaa lähestyä, miten heidät tavoittaa ja miten saavutettuja tuloksia voidaan arvioida.

Käsityksemme on, että informaatio-ohjaus puolustaa paikkaansa yhtenä ohjausjärjestelmän keskeisenä muotona. THL:n toiminnassa se tulee jatkossakin olemaan keskeisessä roolissa, ja sen toimivuudesta on saatu jo monia hyviä käytännön esimerkkejä. Lastensuojelulain uudistaminen ja siihen liittyvä opas ja ohjeistus ovat saaneet erittäin hyvää palautetta. Toinen erinomainen esimerkki helposti käytettävästä ja jalostetusta tiedosta on esimerkiksi kuntien johtamisen ja päätöksenteon tueksi kehitetty terveyden edistämisen aktiivisuutta kuvaava sähköinen vertailutietokanta TEA-viisari (www.thl.fi/tea-viisari).

Myös monet THL:n käynnissä olevat hankkeet tulevat tarjoamaan käytännön informaatio-oh-

jausta tukevia palveluja. Palveluvaaka-hankkeessa ollaan kokoamassa kansalaisille sellaista tietoa, jolla he voivat arvioida palvelujen toimivuutta kunta- ja laitostasolla. Mielenkiintoinen pohdinta on alkanut myös sosiaalisen median käyttömahdollisuuksista. Erittäin haasteellista tulee olemaan vuorovaikutuksellisten toimintatapojen kehittäminen. Nyt käynnistymässä oleva virtuaalinen Innokylä-hanke (www.innokyla.fi) voi tarjota vuorovaikutukseen toimivan foorumin.

Tehokkaaseen informaatio-ohjaukseen kuuluu erottamattomasti myös järjestelmällinen palautetiedon keruu ja tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen. THL:n asiakkaiden ja sidosryhmien arviointitiedon keruuta tullaan systematisoimaan ja saadun tiedon käyttöä tehostetaan. Näillä elementeillä uskomme saavamme THL:n tuottamasta tiedosta entistä käyttäjälähtoisempää ja informaatio-ohjauksesta entistä tehokkaampaa.

TIIVISTELMÄ

Kaarina Wilskman ja Marko Lähteenmäki: Informaatio-ohjaus ja THL

Artikkeli virittää pohtimaan informaatio-ohjausta ja sen kehittämistä osana THL:n toimintaa. Informaatio-ohjausta tarkastellaan ensin osana valtionhallinnon ohjausjärjestelmää ja esitellään siihen kohdistettua kritiikkiä ja kehittämistarpeita. Informaatio-ohjaus on käsitteenä epäselvä ja hajanainen. Sen toteutus ja vaikuttavuutta on kritisoitu. Sillä nähdään kuitenkin edelleen tärkeä rooli normi- ja resurssi-ohjauksen rinnalla, ja sen toteuttaminen on yksi keskeinen THL:n tehtävä.

THL:n kannalta informaatio-ohjaus on vaikuttamaan pyrkivää, tavoitteellista ja tietoon perustuvaa, viestinnällisiä keinoja ja kanavia hyödyntävää informaation välittämistä. Se on luonteeltaan ei-sitovaa ja suositteluvaa sekä mahdollisuuksien mukaan vuorovaikutukseen perustuvaa.

Informaatio-ohjauksen keskeisiä osioita ovat politiikkataso, tutkimus- ja kehittämistoiminnan taso sekä viestinnän taso. Vaikuttavaan informaatio-ohjaukseen kuuluu olennaisella tavalla tuotetun tiedon tuotteistaminen ja jalostaminen sekä systemaattinen seuranta ja arviointitiedon keruu ja käyttö. Näiden elementtien perusteella on tuotettu yksi mahdollinen malli kuvata informaatio-ohjausta.

Kuvattua mallia peilataan artikkelissa THL:n toiminnan haasteisiin käyttäen esimerkkinä pandemiatilanteen informaatio-ohjauksesta ja viestinnästä saatuja kokemuksia. Pandemian kaltaisessa tilanteessa on kyse kiistatta kriisiviestinnästä. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että juuri tällaisessa kriisitilanteessa on tarpeen jäsentää ohjausta myös kuvatuunlaiseen viitekehyksen pohjalta. Eri tasojen ja niiden roolien entistä parempi näkyväksi tekeminen, eri vaiheiden ja niiden tuomien tarpeiden tunnistus ja viestinnän periaatteiden tietoinen valinta tuovat selkeyttä kriittisiin vaiheisiin.

Keskeisiä haasteita ovat eri ohjausjärjestelmien yhteensovittaminen. Tuotettavan tiedon jalostamiseen, käytettävyyteen ja kohderyhmien mukaiseen räätälöintiin on paneuduttava aikaisempaa enemmän. Painopistettä on siirrettävä tiedon soveltamista tukevien tuotteiden suuntaan. Viestinnän periaatteista on vahvistettava kommunikaatioperiaatetta. Tavoitteena on, että eri hankkeisiin ja projekteihin liitetään jo hankkeen käynnistysvaiheessa vaikuttamisen tavoitteet ja hahmotellaan juurrutuksen keinoja ja tarvittavia resursseja. Tehokkaaseen informaatio-ohjaukseen kuuluu erottamattomasti myös järjestelmällinen palautetiedon keruu ja tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen.

KIRJALLISUUS

- Eduskunta: Informaatio-ohjauksen toimivuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkastusvaliokunnan mietintö 5/2008 vp. Helsinki: Eduskunta, 2008
- European Commission: Flash Eurobarometer 287, 2010
- Hansson, Aino-Inkeri: Selvitys sosiaali- ja terveyspalvelujen ohjauksesta ja valvonnasta. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuitioita 2002:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002
- Jalonen, Harri: Informaatio-ohjaus tietojohdattamisen näkökulmasta. Informaatiotutkimus 27 (2008): 2, 34–47
- Järvi, Ulla: Sikamainen pandemia – sosiaalisen median voima yllätti. Teoksessa: Kyrölä, Katariina (toim.): Journalismikritiikin vuosikirja 2010. Journalismin tutkimusyksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto, 2010
- Laiho, Harri: Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat. Julkaisu 824. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, 2009
- Laurila, Pia: National Contact Point Info Day on Socio-Economic Sciences and Humanities 2010 Work Programme and Calls. Suomen Akatemia. Helsinki 22.10.2009 (suullinen esitys)
- Lumijärvi, Matti: Terho/Johtopäätöksiä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen intranet 25.6.2009
- Ossi, Olli & Wennberg, Mikko & Alavuotunki, Kaisa & Juutinen, Sirpa & Pekkala, Henrik & PricewaterhouseCoopers Oy: Sosiaalialan kehittämishankkeen arviointi. Loppuraportti: Tulosten ja vaikutusten arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:12. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009
- Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka & Stenvall, Jari: Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002
- Puro, Kari: Julkishallinto hampaaton internetissä. Vieraskynä. Helsingin Sanomat 3.11.2009
- Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti: Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvinvointitehtävissä. Tutkimukset ja selvitykset 3/2006. Helsinki: Valtiovarainministeriö, 2006
- Stenvall, Jari: Esitys Kansanterveyden neuvottelukunnan Kuntaryhmän kokouksessa 4.12.2009
- STM: Kansallinen varautumissuunnitelma influenssaepidemiaa varten. Julkaisu 2006:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2006
- Uusitalo, Hannu (toim.): Stakes sosiaali- ja terveysalan informaatio-ohjaajana. Kokemuksia ja kehitysnäkymiä. Aiheita 11/1999. Helsinki: Stakes, 1999
- Valtiontalouden tarkastusvirasto: Hankerahoitus ohjausvälineenä. Toiminnan tarkastuskertomus 147/2007. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2007
- Valtiontalouden tarkastusvirasto: Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan ohjausjärjestelmä. Tuloksellisuustarkastuskertomukset 196/2009. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2009
- Virtanen Matti: Tieto-ohjauksen kolme tasoa. Pääkirjoitus. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009): 5, 465–466
- Välämäki, Kari & Puska, Pekka: Hyvinvointipolitiikassa kohtaavat arvot ja tiede. Pääkirjoitus. Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009) 4: 355–357.