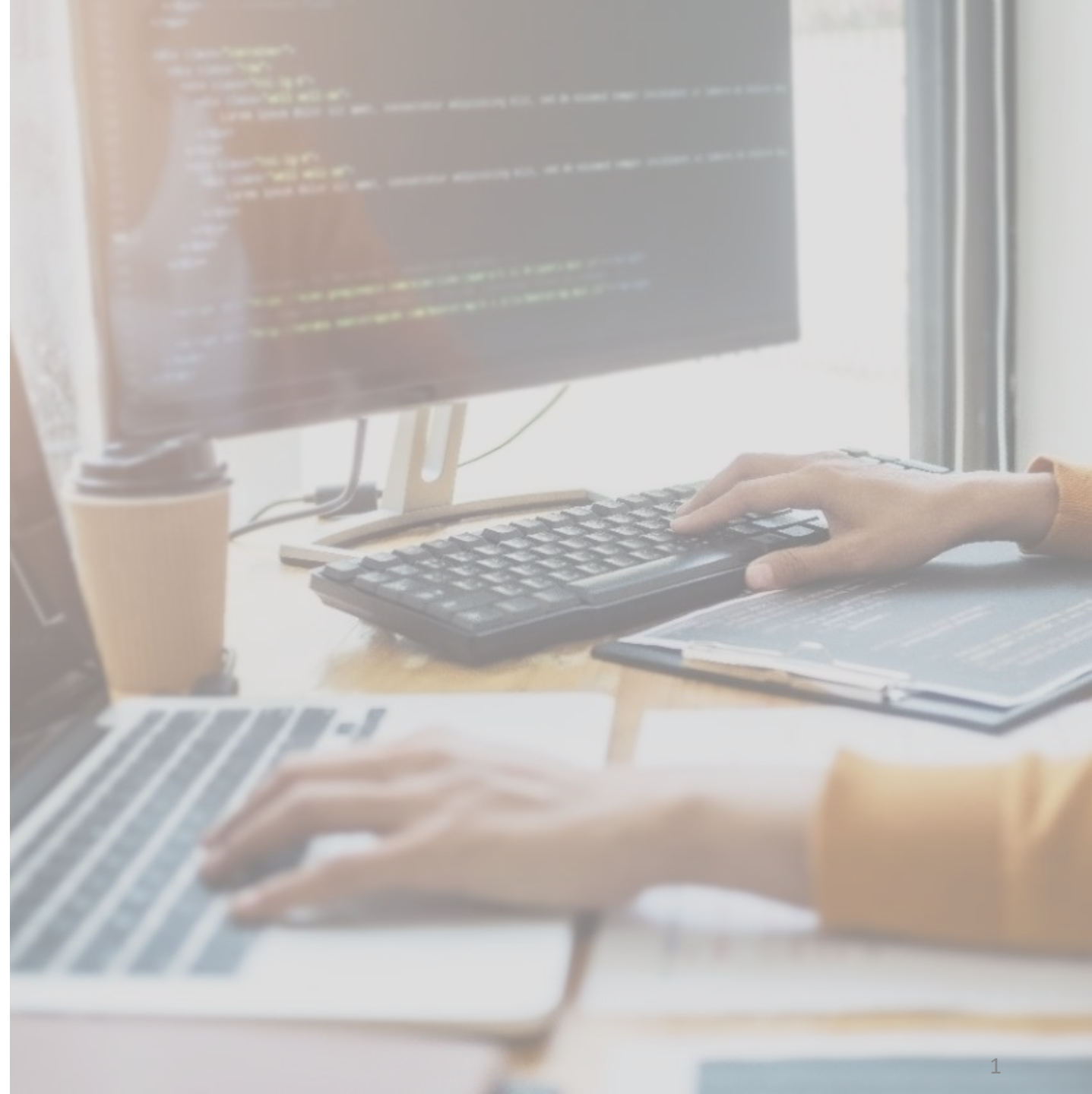


Matkailun kansallinen tiedolla johtamisen toimintamalli

Loppuraportti

Lokakuu, 2021



Tiivistelmä – Kansallisen yhteistyön ensi askeleet otetaan heti

1. Lähtötilanne



- Kansallisen yhteistyön tarve tiedolla johtamisessa on tiedostettu, mutta toteutustapaa ei oltu määritetty. Useiden alueellisten hankkeiden vuoksi tarvitaan kansallista koordinoitua ja systemaattista yhteistyötä yhteisen arkkitehtuurin ja palveluiden kehittämiseksi resursseja optimoiden ja päällekkäisyyksiä välttämällä.
- Matkailutieto voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: asiakasymmärrys, vaikuttavuus, palvelutuotanto ja -kehitys, kestävä kehitys, turvallisuus, riskienhallinta ja infrastruktuuri.
- Tiedolla johtamisen kehittämistä rajoittavat esim. resurssipula, datan pirstaleisuus, osaamisvaje ja yhteistyömallien puute sekä paikallisella että kansallisella tasolla.
- Vastaavassa tilanteessa useat kansainväliset Visit-organisaatiot ovat keräämässä matkailutietoa yhteiseen data-alustaan ja määrittämässä yhteistyömalliaan.

2. Kansallinen tavoitetila



- Kansallisen tiedolla johtamisen tavoitteita ovat 1) selkeät ja yhdenmukaiset roolit 2) kustannustehokkuus 3) laadukas ja vertailukelpoinen matkailun tieto 4) edistyneen analytiikan ja tekoälyn edellytysten luonti sekä 5) tiedolla johtamisen osaamisen edistäminen matkailualalla.
- Kansallinen tiedolla johtamisen toimintamalli koostuu viidestä yhdessä määritetystä osa-alueesta: matkailijat, tietopalveluasiakkaat, tietopalvelut, arkkitehtuuri ja tietolähteet.
- Ideaalitalanteessa kansallinen huippuosaamisen keskus vastaisi parhaiten kansallisiin haasteisiin ja tavoitteisiin. Lisäksi Visit Finland rakentaisi kansallisen, yhteisen data-alustan tiedon koostamiseksi ja jakamiseksi matkailualan toimijoille.
- Käytännön rajoitteiden (resurssipula, Visit Finlandin strategia) vuoksi kansallinen data-alusta on jaettava eri alustoihin (Visit Finland, alueorganisaatiot, yritykset), joiden yhteistyöllä kansalliset tavoitteet voidaan toteuttaa.
- Arkkitehtuurin yhteiset periaatteet määritetään Visit Finlandin data-alustan perusteella yhdessä alueiden ja yritysten kanssa.

3. Visit Finlandin tavoitetila




- Kansallisessa yhteistyössä Visit Finland voi ottaa päävastuun neljästä tietolähdetekonaisuudesta: kotimaan matkailutarjontaan ja sen kehitykseen liittyvästä tuotetietokannasta ja kestävä matkailun tiedon keruusta, soveltuvin osin matkailun toimintaympäristöön liittyvästä datasta sekä omien palveluiden käyttöön liittyvästä tiedosta. Tarkempi hahmotelma sivulla 31.
- Visit Finland panostaa tiedolla johtamiseen strategiansa mukaisesti hyödyntäen RRF-rahoitusta ja toteuttaa osaltaan yhteisiä matkailun kansallisia tavoitteita.
- Visit Finlandin ja kansallisen tavoitetilojen saavuttamiseksi tarvitaan kiinteämpää yhteistyötä, mikä edellyttää selkeän roolituksen Visit Finlandin, alueiden ja yritysten välillä.
- Visit Finland kehittää omaa toimintaansa kohti sille määritettyä kansallisen tavoitetilan roolia.

4. Etenemissuunnitelma






- Kansallinen tavoitetila toteutuu sitouttamalla toimijoita porrastetusti kansalliseen malliin. Visit Finland ja suurimmat alueet aloittavat kansallisen yhteistyön, johon pienemmät alueet ja yritykset voivat liittyä myöhemmin.
- Visit Finland luo perustan kansalliselle yhteistyölle omalla roolillaan, minkä pohjalta alueet ja yritykset voivat täydentää oman roolinsa.
- Vuoden 2022 aikana kansallinen yhteistyö voidaan käynnistää Visit Finlandin koordinoiman maksukorttidatan yhteishankinnan, Helsingin ja Espoon REACT-rahoitetun hankkeen sekä Varsinais-Suomen ja TEM:in toimintamallihankkeen yhteistyönä.
- Vuosina 2022-2025 kansallista yhteistyötä edistetään edelleen datan yhteishankinnoilla, arkkitehtuurin yhteensovittamisella sekä yhteisten mittarien määrittämisellä.
- Lopullinen tavoite on perustaa kansallinen huippuosaamisen keskus, joka varmistaa Suomen matkailun kilpailukyvyyn tulevaisuudessa.

Sisältö

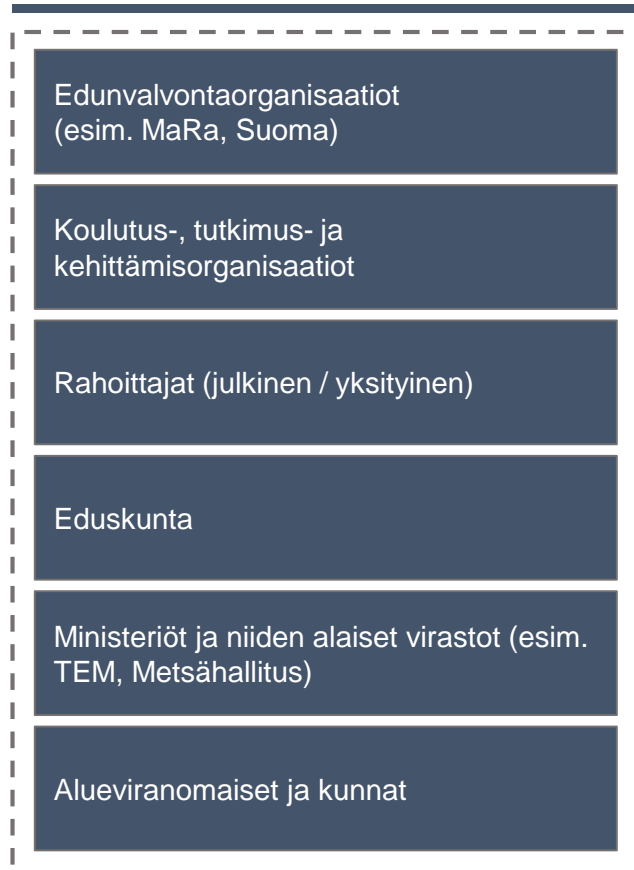
1	Lähtötilanne	?
2	Kansallinen tavoitetilä	
3	Visit Finlandin tavoitetilä	
4	Etenemissuunnitelma	

Sisältö

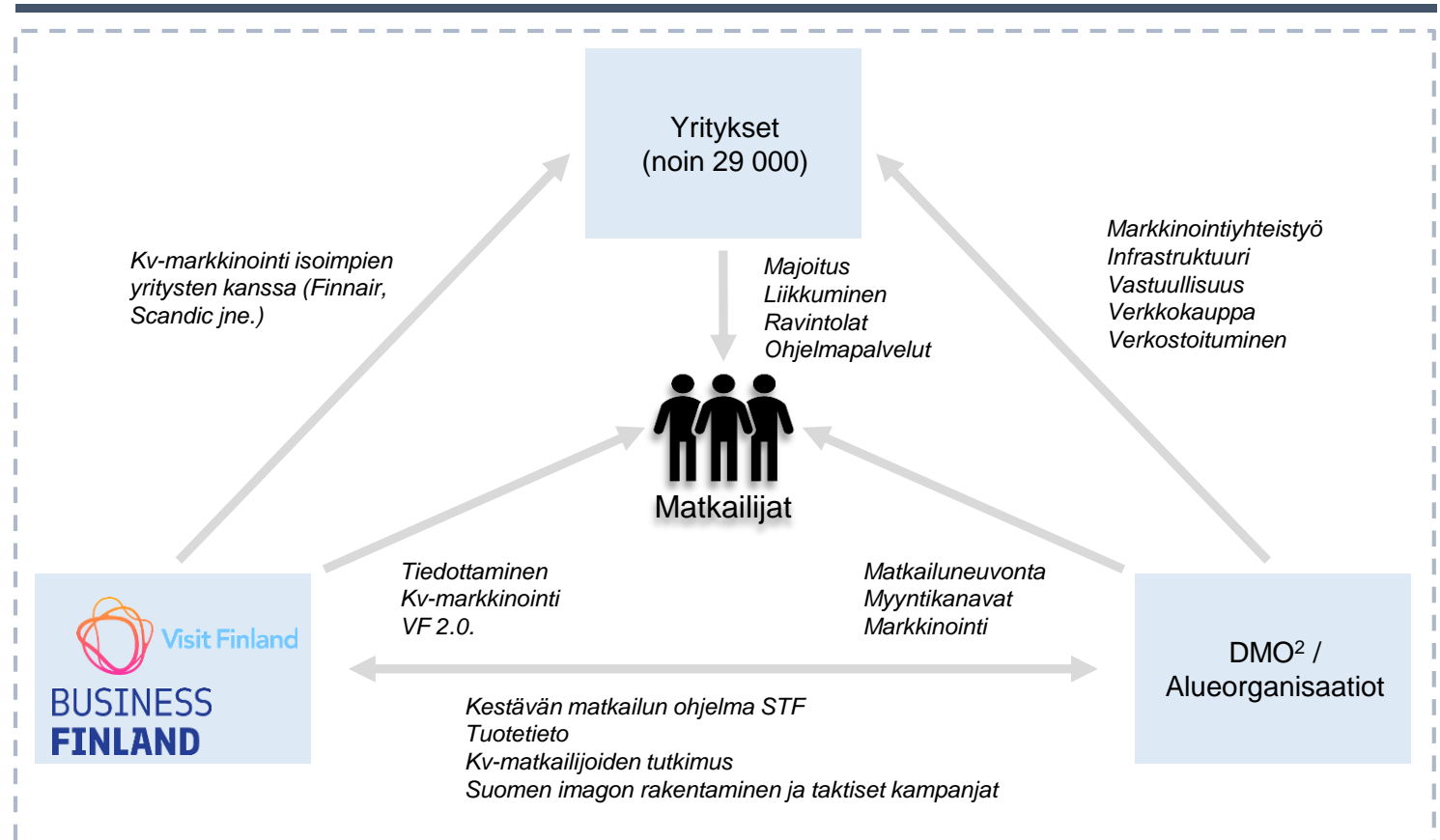
1	Lähtötilanne	?
2	Kansallinen tavoitetila	
3	Visit Finlandin tavoitetila	
4	Etenemissuunnitelma	

Matkailun toimintaympäristö¹ koostuu toimintaedellytysten tukijoista ja matkailijoita suoraan palvelevista toimijoista...

Toimintaedellytysten luoja ja tukijat



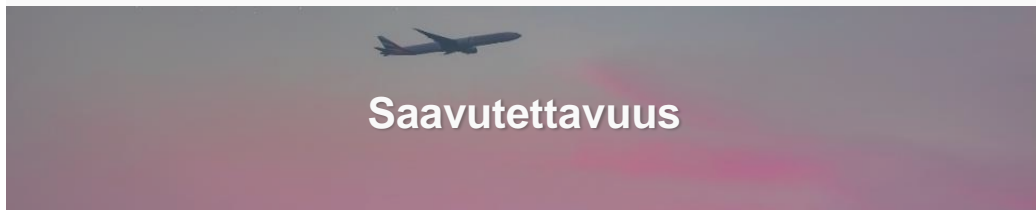
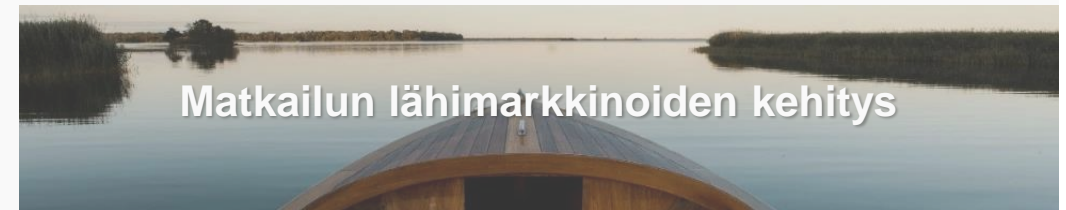
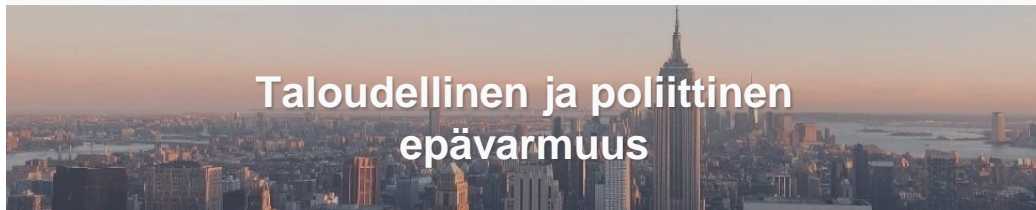
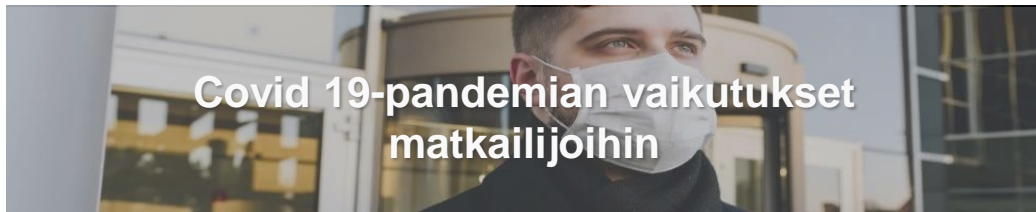
Matkailun markkinointi ja palvelujen tuotanto



¹ Toimintaympäristöön kuuluvat myös toimialakohtaiset organisaatiot, sähköiset tieto- ja kauppapaikat ja hankkeet

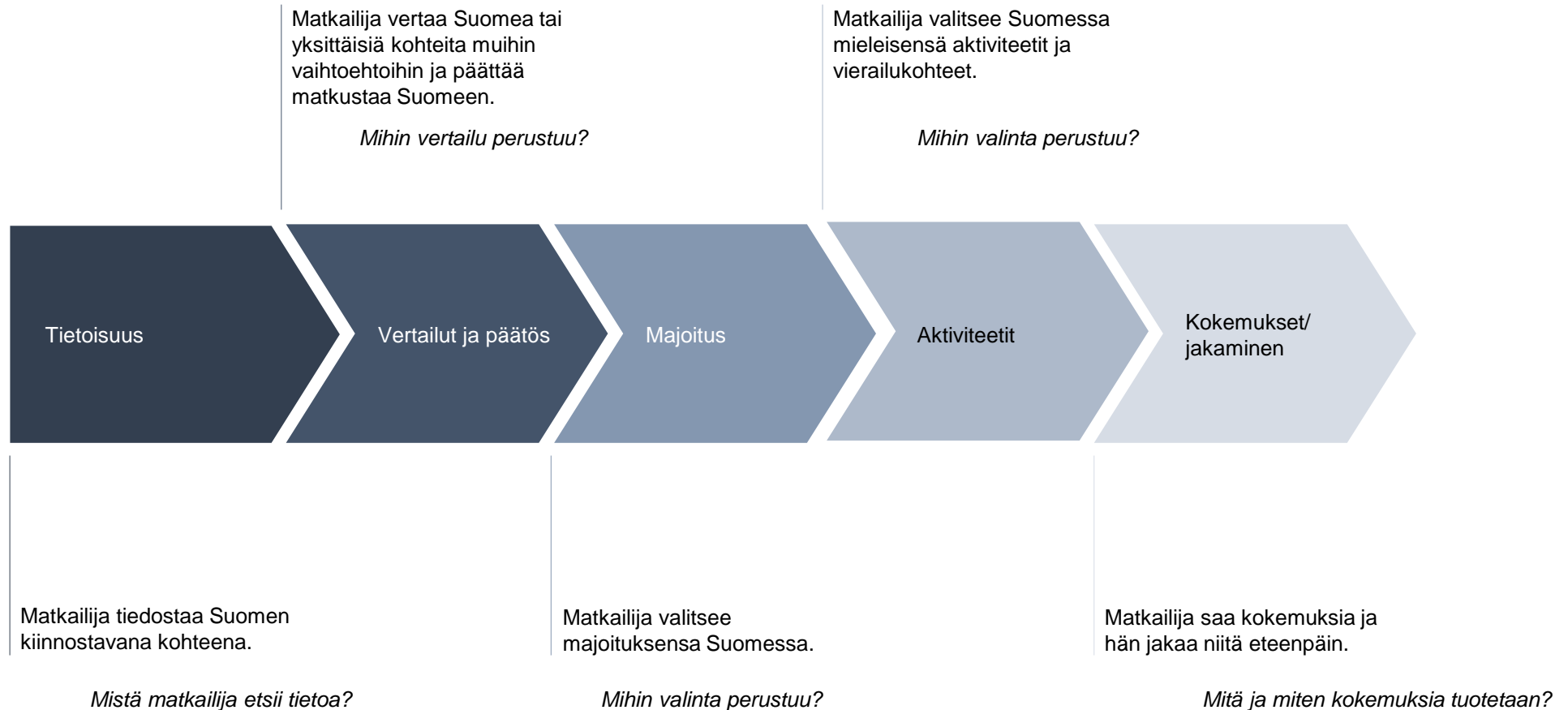
² Destination Management Organisation - mainostaa ja hallinnoi kohdetta houkuttelevana matkakohteena

...joiden toimintaympäristöön vaikuttavat useat keskeiset muutokset matkailualalla



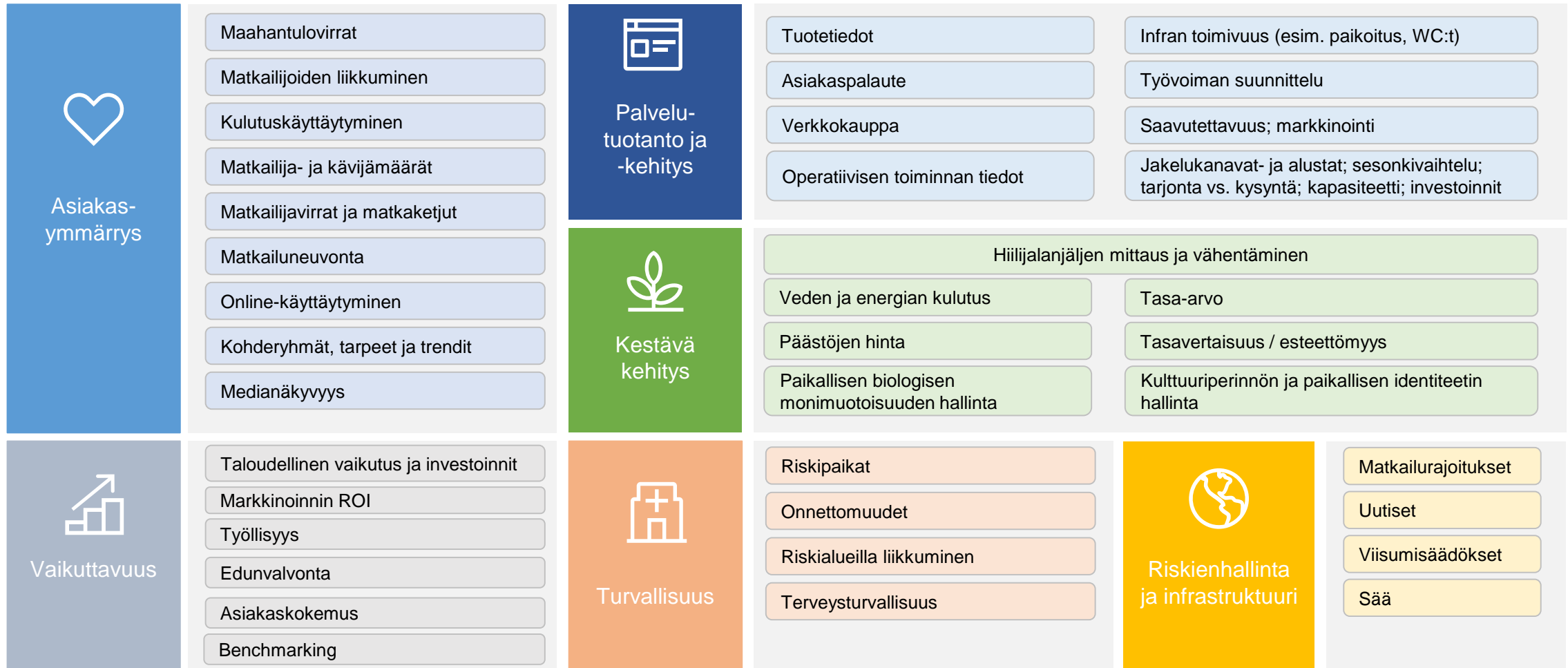
Lähteet: Capful / Visit Finlandin strategiatyö

Tiedolla johtamisen tavoite on tunnistaa Suomea suosivat ominaisuudet ja vaikuttaa matkailijan päätöksiin oikealla hetkellä



Lähteet: Visit Finland, PwC analyysi

Matkailutiedon osa-alueita hyödynnetään asiakasymmärryksen ja palvelutarjonnan rakentamisessa



Lähteet: Yrityshaastattelut, PwC analyysi

Nykyinen suuri määrä tietolähteitä voidaan jakaa hyödyntämiskohteittain

Tietolähdetyyppi	Esimerkkejä	Asiakas- ymmärrys	Vaikuttavuus	Palvelutuotanto & kehitys	Kestävä kehitys	Turvallisuus	Riskienhallinta /infrastruktuuri
Tapahtumadata	Kansainväliset kongressit (FCB)	★	★	★			
Lentomatkailu (varaukset ja kapasiteetti)	ForwardKeys (Amadeus)	★	★	★		★	
Sosiaalinen media	Facebook, Instagram, Twitter, etc.	★	★	★			
Yleinen tilastotieto	Tilastokeskus, Rudolf, väylävirasto, TEM, Eurostat, Traficom		★	★			
Maksukorttidata	Visa, NETS, Mastercard	★	★	★			
Kestävä matkailu	Positive Impact, Sustainable Travel Finland-ohjelma STF				★		
Matkailun tuotetiedot	Travel DataHub	★	★	★			
Matkailututkimukset	VF:n jatkuva kyselytutkimus	★	★	★	★		
Kansainväliset markkinointikampanjat	Sauna-kampanja, Rent a Finn, Slow down	★	★	★			
Asiakaskokemuksen hallinta	Salmi, Bislenz	★	★	★			
Rajanylitystilastot	Maahantulotutkimukset, autojen rekisteritieto raja-asemilla, maarajat, lento- ja laivaliikenne markkinoittain	★	★				★
Matkailijoiden rahankäyttö	Yritysten sisäiset tietolähteet	★	★	★			
Matkailuyritysten oma data	VR, Finnair, hotellit	★	★	★	★		
Syvähaastattelut matkailukohteissa	Helsinki, Tampere, Turku etc.	★	★	★	★		
Matkailusovellukset	Tampere.Finland, TripAdvisor, Air BnB, GetTips	★		★	★	★	
Web-analytiikka	Google Analytics / Trends	★	★	★			
Matkailijoiden liikkuminen	Elisa Liikkumisdata / Telia Crowd Insights, Hypercell	★		★			
Alue- ja kaupunkitoimijoiden oma data	HSL, työllisyys / työttömyys, hotelli-investoinnit, matkailuneuvonta	★	★	★	★		
Alueelliset kyselyt	Uusimaa, Pohjanmaa, Lappi etc.	★	★	★	★		
Majoitus/hotellivarausdata	Visitory / TAK, Tripadvisor, Booking.com, Hotels.com	★		★			
Vuokrausdata	AirDNA, Transparent, Eurostat	★	★	★			
Hotellien/ravintoloiden kulutuskäyttäytyminen	Benchmarking Alliance	★	★	★			

Lähteet: Yrityshaastattelut, PwC analyysi

★ ensisijainen hyödyntämiskohde ★ toissijainen hyödyntämiskohde

Tietolähteiden hyödyntäminen opettaa asiakasymmärrystä ja ymmärrys palveluiden kehitystä

Matkailu- palveluiden/ -tuotteiden	Tietoisuus	Vertailut ja päätös	Majoitus	Aktiviteetit	Kokemukset/ jakaminen	
Markkinointi	Kampanjadatayhteistyö kohdistamisessa, esim. Itävallan DMP-malli ¹					
Tarjonta	Tietosisältö	Reittien suunnittelun työkalut, TripPlanner	Majoituskapasiteetti	Tuotteet/ Palvelut		
Kysyntädata	Tietosisältö	Lentohaut Majoitushaut Aktiviteettihaut	Lentovaraukset Majoitusvaraukset	Majoitustilastot (rekisteröidyt ja rekisteröimättömät)	Rahankäyttö	Sosiaalinen media Arviot/luokittelut
	Lähteet	SkyScanner Google Trends Digital Demand	Amadeus, ForwardKeys Benchmarking Alliance	Tilastokeskus, Eurostat, Transparent, AirDNA	Mastercard, Visa, NETS, yms.	Instagram, Facebook jne. Tripadvisor ja vastaavat Olery
	Tarkkuustaso	Kohdemarkkinat alueittain Alueet Suomessa	Kohdemarkkinat lentokenittäin Alueet Suomessa	Alueittain	Kohdemarkkinat Alueet Suomessa Tuotekategoriat	Kohdemarkkinat, käyntikohteet, majoitus, ravintolat
	Visit Finlandin oma data	Vf.com	OTA-kanavat Jakelukanavat			

¹Kts s. 13 ja 48 | Lähteet: Visit Finland, PwC analyysi

Tiedolla johtamisen toimintamalli on kokonaisuus, jolla tietoa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia

Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta

1. Tiedon hyödyntämiskohteet, tietopalvelut ja analytiikka

Miten tietoa halutaan hyödyntää ja saadaan siitä arvoa matkailun kehittämisessä ja palveluiden tuottamisessa?

2. Data ja tieto

Miten päästään käsiksi tarvittavaan tietoon ja varmistetaan sen laatu?

3. Teknologia ja infrastruktuuri

Millä teknologia-alustoilla ja infrastruktuurilla mahdollistetaan tiedon keruu, varastointi ja tietopalvelut?

Organisointi- ja hallintamalli

4. Hallintamalli, kyberturvallisuus ja tietosuoja

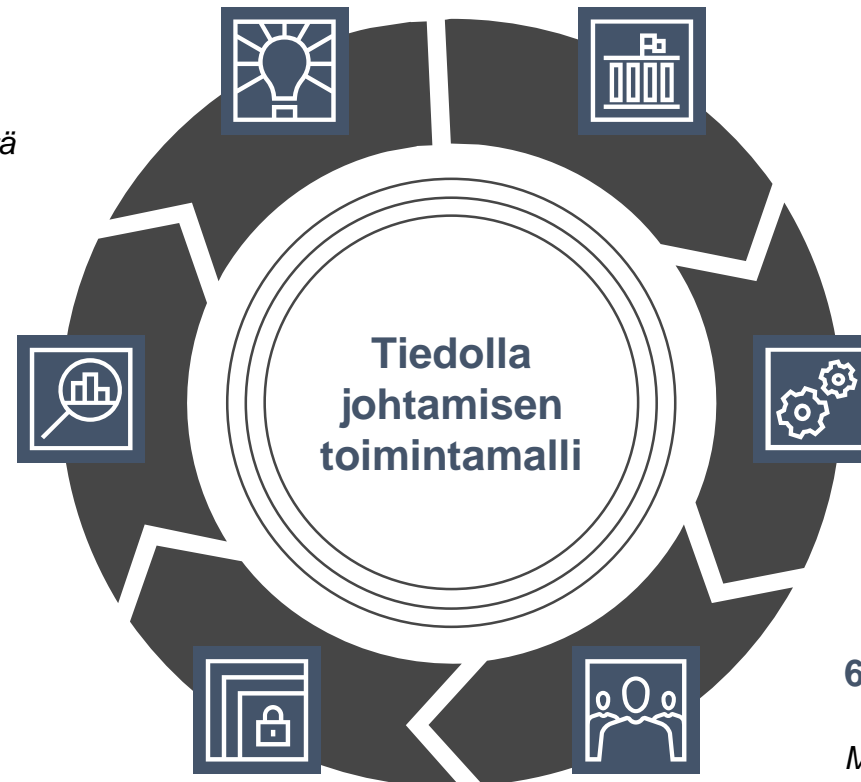
Miten tiedolla johtamisen kehitystä pitäisi ohjata niin, että eri osapuolten tarpeet ja riippuvuudet huomioidaan?

5. Prosessit ja integraatiot

Millä prosesseilla ja käytännöillä tiedolla johtamisen kehitys ja jalkautus toteutetaan?














6. Organisointi, kulttuuri ja osaaminen

*Missä rooleissa eri organisaatioiden kannattaa toimia?
Miten henkilöiden rooli- ja osaamisvaatimukset täytetään?*



Lähteet: PwC analyysi

Tiedolla johtamisen kehittämistä rajoittavat useat haasteet kansallisella ja alueellisella tasolla...

Tavoitteet	Kustannustehokkaat tietopalvelut	Tiedon tehokas koostaminen kansallisella tasolla	Vertailukelpoinen matkailun tieto	Asianmukainen koulutus ja muutoshallinta	Toimiva kehittämis-yhteistyö
Haasteet	<p> Resurssipula</p> <p> Päällekkäiset sopimukset (hankinnan skaalaedut jäävät saavuttamatta)</p> <p> Päällekkäisiä ja siiloutuneita investointeja data-alustojen rakentamiseksi</p>	<p> Osa tiedosta pirstaleista kansallisesta näkökulmasta</p> <p> Riskit tietoturvassa ja tiedonjakamisessa</p>	<p> Haasteet datan vertailukelpoisuudessa, tasalaatuisuudessa ja puhtaudessa</p> <p> Haasteet datan tulkitsemisessa (laatu, arvo, ymmärtäminen)</p>	<p> Osaamisvaje tiedolla johtamisessa</p> <p> Matkailualan toimijoiden vaihtelevat koulutustarpeet</p> <p> Toimijoiden / osallistujien muutokseen sitouttaminen</p>	<p> Kaupallisten vs. julkisten toimijoiden mahdollisesti eriävät intressit</p> <p> Toimijoiden eritasoisuus ja eritarpeisuus</p> <p> Haasteet alueiden ja kansallisten kehityshankkeiden koordinoinnissa</p>

Lähteet: Haastattelut, työpajat, PwC analyysi

...minkä vuoksi useat kansainväliset Visit-organisaatiot ovat keräämässä matkailutietoa yhteiseen data-alustaan

Organisaatio


Päähavainnot

VisitDenmark 

- Ensisijainen matkailutiedon ja näkemysten tarjoaja Tanskassa
- Kasvatavat vaatimukset olla relevantti palveluntarjoaja
- Toistaiseksi manuaaliset datan käsittely- ja analysointiprosessit

Visit Sweden 

- Matkailualan roolitus kansallisella tasolla on jaettu Visit Swedenin ja Tillväxtverketin välille: Tillväxtverket kerää matkailun tilastotietoa, Visit Sweden kerää markkinoinnin tueksi dataa
- Rooli on muuttumassa, kun kansainvälisen markkinoinnin lisäksi Visit Sweden tulee vastaamaan avoimen data-alustan projektista Ruotsissa

 Österreich

- Itävallan alueet ovat edistyneitä tiedolla johtamisessa
- Kansallinen data-alusta, joka tarjoaa avointa ja maksullista dataa ja johon pääsee käsiksi API:en kautta, on MVP-vaiheessa¹
- Digitaalisen markkinoinnin kampanjadata (esim. klikki- ja ostodata, kohderyhmätiedot) jakaminen ja hyödyntäminen toteutetaan kansallisesti

Deutschland 
Das ReiseLand

- Tietojen integrointi ja rikastaminen kansallisella tasolla laadun varmistamiseksi
- Kansallinen avoimen datan projekti käynnissä digitaalisen muutokseen vastaamiseksi
- Innovaatioverkosto Future meeting space ennakoi järjestelmällisesti tapahtumateollisuuden kehitystä saadakseen viitteitä tulevista organisatorisista, teknologisista ja alueellisista vaatimuksista sekä tarjoaa niiden pohjalta toimitus suosituksia

¹MVP = Minimum Viable Product, MVP-vaiheessa varmistetaan konseptin toimivuus sitomatta suuria kehitysresursseja

Lähteet: Haastattelut Visit Denmark, Visit Sweden ja Österreich Werbungin kanssa, OPEN DATA im Deutschlandtourismus, German Convention Bureau

Sisältö

1	Lähtötilanne	?
2	Kansallinen tavoitetila	
3	Visit Finlandin tavoitetila	
4	Etenemissuunnitelma	

Kansallisen tiedolla johtamisen tavoitteet tukevat Suomen matkailustrategiaa

Suomen matkailustrategian
2019-2028 painopistealueet

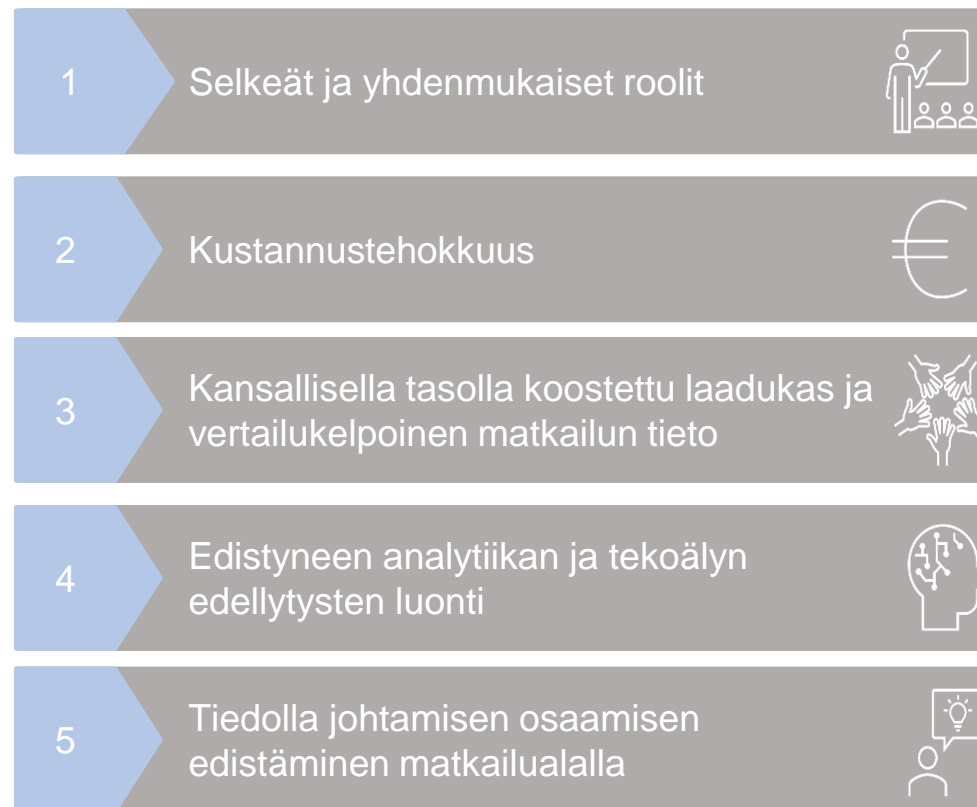
Kestävän kehityksen
mukaisen toiminnan
tukeminen

Digitaaliseen
muutokseen
vastaaminen

Saavutettavuuden
kehittäminen
matkailualan tarpeet
huomioiden

Kilpailukykyä tukevan
toimintaympäristön
varmistaminen

Kansallisen tiedolla johtamisen tavoitteet matkailussa



Lähteet: TEM, haastattelut, työpajat, PwC analyysi

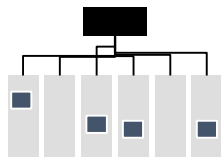
Tiedolla johtaminen voidaan kansallisella tasolla organisoida eri tasoisilla yhteistyömalleilla

Organisaatio



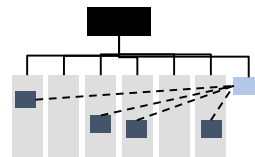
Kansallisesti hajautettu

Tiedolla johtaminen tehdään pääosin hajautetusti



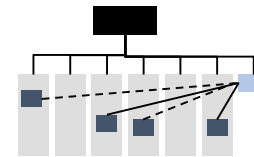
Kansallinen koordinointi

Yhdistelmä kansallisesta koordinoinnista ja yksittäisistä toimijoista



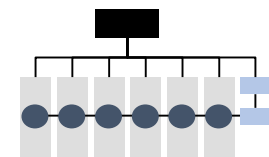
Osittain keskitetty kansallinen malli

Pienen kansallisen keskusyksikön ja hajautettujen toimijoiden yhdistelmä



Kansallinen huippuosaamisen keskus

Yhdistelmä kansallisesta keskusyksiköstä ja yhteisiä periaatteita noudattavista matkailutoimijoista



Hyvää



- 👍 Omistajuus kehittämisestä pysyy toimijoiden omilla käsissä
- 👍 Perustaminen on helppoa
- 👍 Räätyä löydyt ratkaisut omiin tarpeisiin

- 👍 Omistajuus kehittämisestä pysyy toimijoiden omilla käsissä
- 👍 Perustaminen on helppoa
- 👍 Koordinointi yhtenäistää käytäntöjä ja standardeja

- 👍 Optimaalinen ketteruus
- 👍 Yhteiset standardit
- 👍 Tiedon keskittäminen luo skaalaetuja

- 👍 Optimaalinen resurssitehokkuus ja ketteruus
- 👍 Yhteiset standardit
- 👍 Tiedon keskittäminen luo skaalaetuja

Huonoa



- 👎 Päälekkäisyydet syövät tehokkuutta
- 👎 Ketteruus kärsii koordinoimattomasta tiedonkulusta
- 👎 Tiedon vertailukelpoisuus kärsii

- 👎 Päälekkäisyydet syövät tehokkuutta
- 👎 Yksittäisten toimijoiden resurssit voivat olla riittämättömät
- 👎 Tiedonkulku ei ole optimaalinen

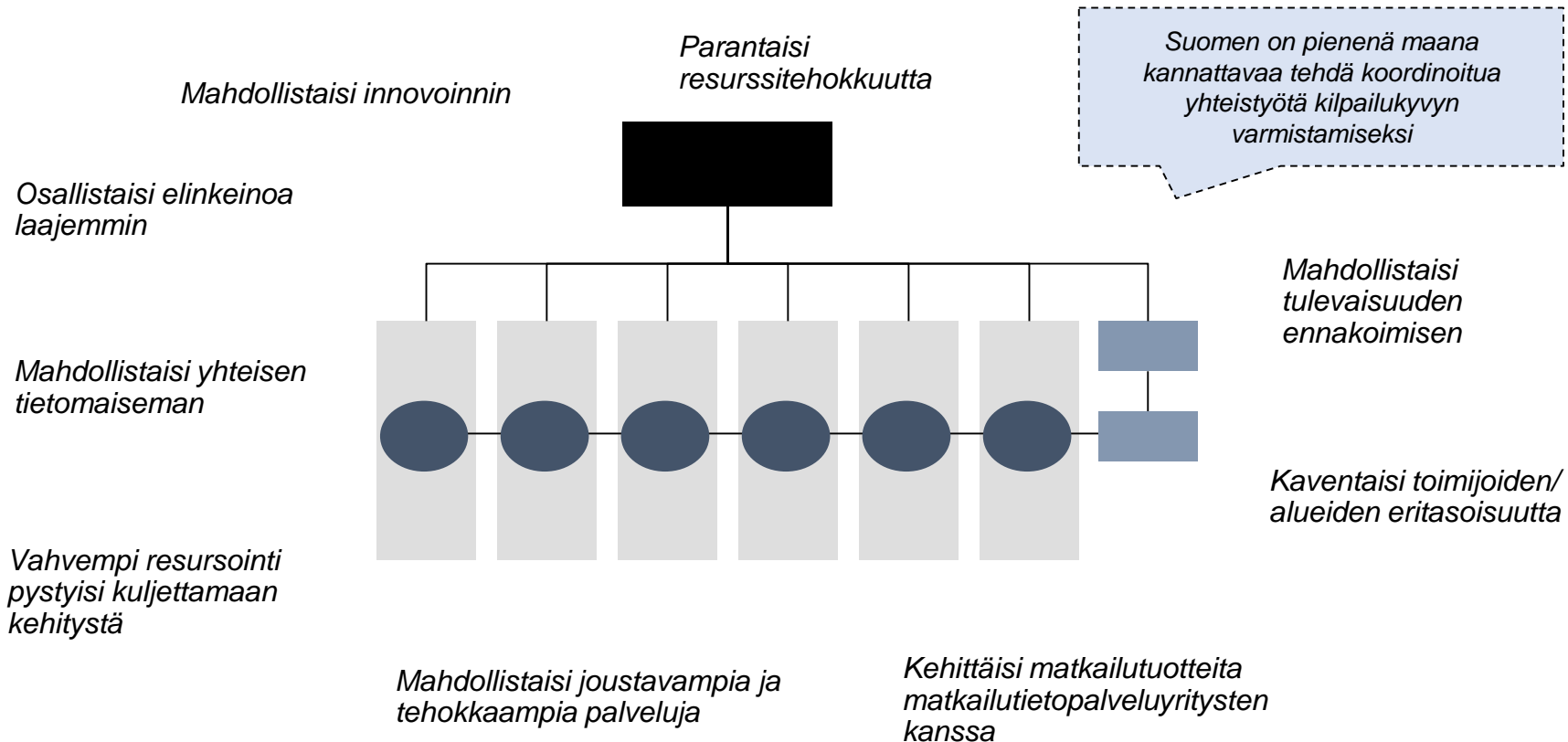
- 👎 Päälekkäisyydet syövät tehokkuutta
- 👎 Kehittämisen omistajuus ei ole täysin toimijoiden omilla käsissä
- 👎 Perustaminen on monimutkaista

- 👎 Kehittämisen omistajuus ei ole täysin toimijoiden omilla käsissä
- 👎 Perustaminen on monimutkaista

Lähteet: PwC analyysi

Kansallinen huippuosaamisen keskus vastaisi parhaiten kansallisiin haasteisiin ja tavoitteisiin

Keskuksen hyötyjä



Mallin toimintaehdot

- Kaupalliset tietopalveluiden tuottajat pitää osallistaa osaamisen, laadun ja resurssien turvaamiseksi – yhdistäen parasta julkista osaamista
- Ratkaisun on palveltava myös pienempiä yrityksiä
- Tiedolla johtamisen osaamista pitää kehittää
- Lain ja toimittajien asettamat rajoitukset tiedon jakamiselle on huomioitava
- Koordinointi ei saa kuormittaa yksittäisiä toimijoita liikaa
- Kunkin osallistujan on varattava riittävät resurssit yhteistyöhön
- Omistajan tulisi olla neutraali toimija
- Datan on oltava anonymia

Visit Finland tai matkailutoimijoiden konsortio ovat realistisimmat kansallisen huippuosaamisen keskuksen perustajat

Ratkaisu



Visit Finland

Visit Finland rakentaa kansallisen mallin



Konsortio

Yhteisyritys tai monen toimijan konsortio rakentaa kansallisen mallin



TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö rakentaa kansallisen mallin



Edunvalvontajärjestö (esim. MaRa, Suoma)

Jokin edunvalvontajärjestö tai niiden yhdistelmä rakentaa kansallisen mallin



Johtopäätös



Kansallinen neutraali toimija, joka tuntee matkailualan hyvin ja jolla on jo tietyt valmiudet

Yhdistelmä eri toimijoista, joiden osaamista, resursseja ja valmiuksia voi hyödyntää

Poliittisten esteiden ja mandaattinsa vuoksi ei realistinen taho kansallisen mallin rakentajaksi

Toimenkuvan ja roolin vuoksi ei realistinen taho kansallisen mallin rakentajaksi

Lähteet: PwC analyysi

Visit Finland voisi toimia neutraalina standardinmäärittäjänä ja konsortio alueiden äänenä

Ratkaisu



Visit Finland

Visit Finland rakentaa kansallisen mallin



Konsortio

Yhteisyritys tai monen toimijan konsortio rakentaa kansallisen mallin.

Konsortiovaihtoehdot:

1. Sidosyksikkö (VF ja alueorganisaatiot)
2. Sidosyksikkö (vain alueorganisaatiot)
3. Kaupallinen yritys



Hyvää



- ✔ Kansallinen neutraali toimija, jolla mandaatti määrittellä standardit
- ✔ Selkeä vastuutaho
- ✔ Tekninen kyvykkyys (mm. data-alustassa)
- ✔ Tuntee matkailukentän
- ✔ Mahdollistaa jatkuvuuden
- ✔ Valmis verkosto olemassa
- ✔ Hallinnoi jo nykyisellään esim. STF-ohjelmaa ja Travel DataHubia
- ✔ Alueiden ääni tulee kuulluksi
- ✔ Mahdollisuus aloittaa puhtaalta pöydältä
- ✔ Monipuolinen asiakaslähtöisyys
- ✔ Yhdistetyt resurssit
- ✔ Mahdollisuudet kaupalliseen toimintaan todennäköisemmät
- ✔ Kotimaan matkailun data sisältyy
- ✔ Paremmat rahoitusmahdollisuudet
- ✔ Kotimaisen ja kv-matkailun koordinoitu kehittäminen

Huonoa



- ❌ Organisaation ketteryys
- ❌ Resurssivaje (henkilöstö ja talous)
- ❌ Jatkuvan kehittämisen varmistaminen haastavaa yksin
- ❌ Saattaa vääristää kilpailua
- ❌ Kotimaan matkailijoiden huomioiminen vähäisempää
- ❌ Yhteistyö kaupallisten toimijoiden kanssa haasteellista
- ❌ Sitoutuminen haasteellista
- ❌ Rahoituksen tasapuolinen järjestäminen haasteellista
- ❌ Konsortion perustaminen pitkä ja vaikea prosessi
- ❌ Jatkuvuus ja päätöksenteko haasteellista
- ❌ Riski toiminnan kohdistumisesta ainoastaan kaupalliseen toimintaan
- ❌ Mahdolliset eturistiriidat






Lähteet: PwC analyysi

Vaihtoehtoja tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon hallinnalliset kysymykset...

Hallinnalliset osa-alueet	Osa-alueet	Konsortiovaihtoehdot		
		1 Sidosyksikkö (VF ja alueorganisaatiot)	2 Sidosyksikkö (vain alueorganisaatiot)	3 Kaupallinen yritys
 Omistus	<ul style="list-style-type: none"> TEM ohjeistaa toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> Visit Finland ei voi nykyisellään olla osakkaana sidosyksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> Alueorganisaatiot omistavat julkisen sidosyksikön 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> Osakkeenomistajat omistavat yrityksen
 Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> Rahoituksen saaminen hankalaa Mahdollinen EU-rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> Visit Finlandin rahoitus ja alueorganisaatioiden julkinen rahoitus Mahdollinen EU-rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> Alueorganisaatioiden julkinen rahoitus Mahdollinen EU-rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> Oma ja vieras pääoma sekä jakamattomat voittovarot Markkinaehtoinen rahoitus
 Verotus	<ul style="list-style-type: none"> Mandaatin asettamat reunaehdot 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosyksikön asettamat reunaehdot Tiedolla johtamisen sidosyksikölle myytävät palvelut esimerkiksi data-alustan osalta voidaan katsoa arvonnäkövoimaksi myynniksi 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosyksikön asettamat reunaehdot Tiedolla johtamisen sidosyksikölle myytävät palvelut esimerkiksi data-alustan osalta voidaan katsoa arvonnäkövoimaksi myynniksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Yritysverotus
 Ansaintamalli	<ul style="list-style-type: none"> Ei voi myydä kaupallisia palveluja Yhteishankinnat muiden toimijoiden kanssa kustannusten jakamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on Yhteinen kustannusjakomalli 	<ul style="list-style-type: none"> Yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on Yhteinen kustannusjakomalli 	<ul style="list-style-type: none"> Markkinaehtoinen ansaintamalli

Lähteet: 26.8.2021 työpaja, PwC analyysi

...sekä operatiiviset näkökulmat

Operatiiviset osa-alueet	Visit Finland-vaihtoehto	Konsortiovaihtoehdot		
		1 Sidosyksikkö (VF ja alueorganisaatiot)	2 Sidosyksikkö (vain alueorganisaatiot)	3 Kaupallinen yritys
 Asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> B2B – Kotimaan elinkeino (yritykset ja alueorganisaatiot) B2B – Ulkomaan elinkeino (kv-matkailutoimijat) B2C - Matkailijat 	<ul style="list-style-type: none"> Visit Finlandin asiakasryhmät (B2B kotimaan ja ulkomaan elinkeino sekä B2C matkailijat) Alueiden asiakasryhmät (esim. matkailijat ja alueen matkailuyritykset) Visit Finland voi ostaa sidosyksiköltä palveluita 	<ul style="list-style-type: none"> Matkailijat Matkailuyritykset 	<ul style="list-style-type: none"> Matkailijat Julkinen sektori Kaupalliset palveluntarjoajat
 Datapalvelut	<ul style="list-style-type: none"> Avoimien rajapintojen kautta ilmaista dataa Maksullisten rajapintojen kautta maksullista dataa esim. kustannusjakomallilla Dashboardeja Tutkimuksia ja Insight-palveluja 	<ul style="list-style-type: none"> Avoimien rajapintojen kautta ilmaista dataa Maksullisten rajapintojen kautta maksullista dataa esim. kustannusjakomallilla Dashboardeja Tutkimuksia ja Insight-palveluja 	<ul style="list-style-type: none"> Avoimien rajapintojen kautta ilmaista dataa Maksullisten rajapintojen kautta maksullista dataa esim. kustannusjakomallilla Dashboardeja Tutkimuksia ja Insight-palveluja 	<ul style="list-style-type: none"> Avoimien rajapintojen kautta ilmaista dataa Maksullisten rajapintojen kautta maksullista dataa Räätälöityjä palveluja Sovelluksia Dashboardeja Tutkimuksia ja Insight-palveluja
 Data-alusta	<ul style="list-style-type: none"> Business Finlandin data-alusta 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosyksikön jäsenet rakentavat yhteisen data-alustan 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosyksikön jäsenet rakentavat yhteisen data-alustan 	<ul style="list-style-type: none"> Yritys rakentaa oman data-alustansa
 Organisointi	<ul style="list-style-type: none"> Sisäinen uudelleen organisoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> Visit Finland ei voi nykyisellään olla mukana sidosyksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> Alueet perustavat julkisen sidosyksikön ja pyörittävät sitä 	<ul style="list-style-type: none"> Yritys perustaa julkisen sidosyksikön ja pyörittää sitä

Lähteet: 26.8.2021 työpaja, PwC analyysi

Parhaiksi vaihtoehtoiksi muodostuvat alueorganisaatioiden perustama sidosyksikkö tai kaupallinen yritys

Visit Finland

Konsortiovaihtoehdot

Perustelut

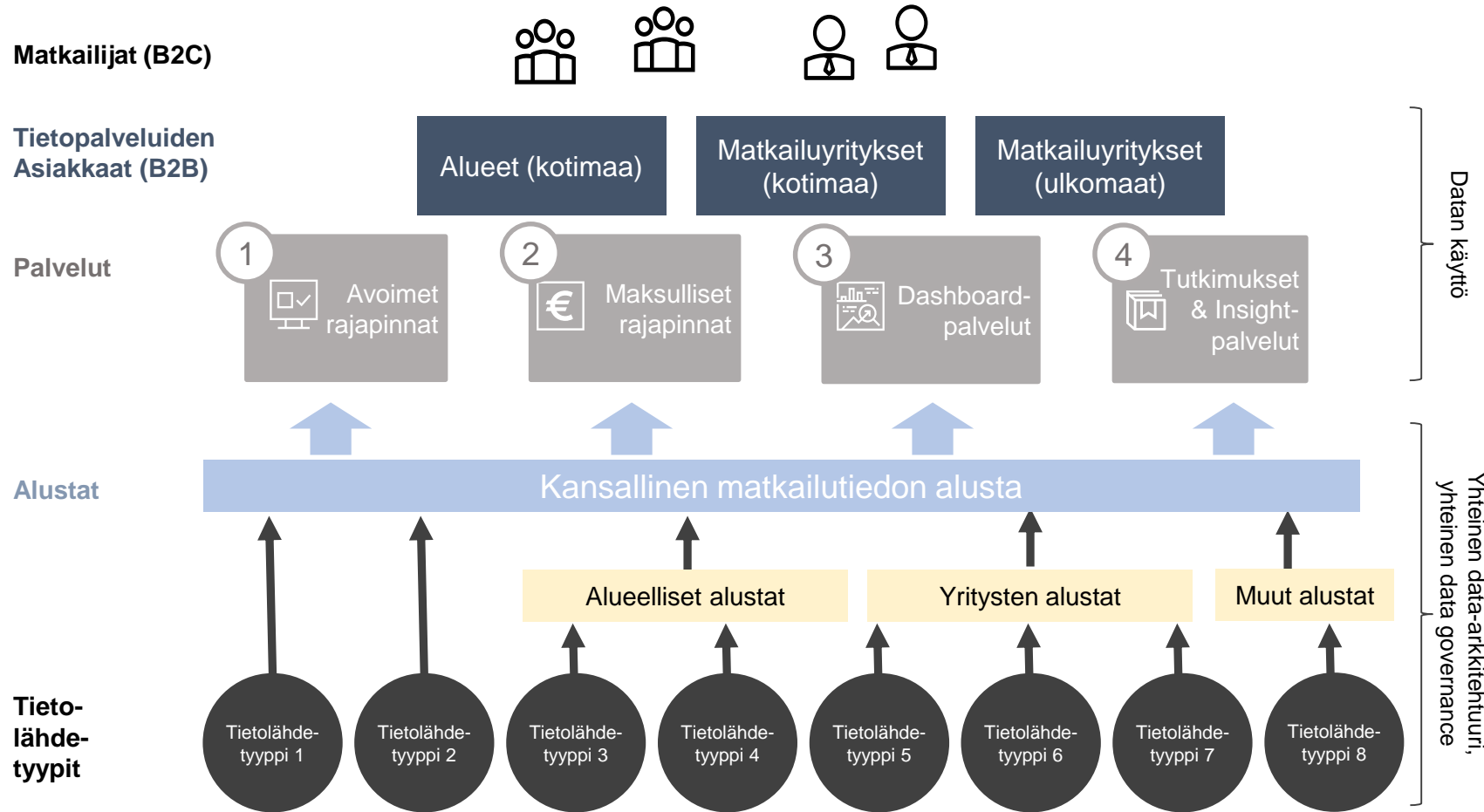
Visit Finland	1 Sidosyksikkö (VF + alueorganisaatiot)	2 Sidosyksikkö (vain alueorganisaatiot)	3 Kaupallinen yritys
<p>Ei voi hoitaa koko kansallista mallia – joutuu toimimaan mandaattinsa rajoissa</p> <p>X</p>	<p>Visit Finland ei voi mandaattinsa vuoksi olla mukana sidosyksikössä</p> <p>X</p>	<p>Alueiden kannattaisi perustaa yhteinen sidosyksikkö kustannusten jakamiseksi ja työn koordinoimiseksi</p> <p>●</p>	<p>Kaupallinen yritys tai yhteisyritys voisi perustaa ja pyörittää huippuosaamis-keskusta (vaatii lisäselvitystä)</p> <p>●</p>

- Visit Finlandilla ei ole riittäviä resursseja keskitetyn yksikön perustamiseen ja pyörittämiseen, eikä se voi myydä kaupallisia palveluita mandaattinsa vuoksi.
- Visit Finland ei voi mandaattinsa vuoksi olla mukana yhteisessä sidosyksikössä alueorganisaatioiden kanssa.
- Ainoastaan alueorganisaatioiden kesken perustettava sidosyksikkö on käytännössä mahdollinen. Tämä mahdollistaisi kustannusten jakamisen ja yhteistyön koordinoimisen.
- Esimerkiksi valtion osittain omistama kaupallinen yritys on mahdollinen, mutta vaihtoehto vaatii lisäselvitystä.

Lähteet: PwC analyysi

Ideaalitulanteessa Visit Finland rakentaisi kansallisen matkailutiedon alustan, mutta se on käytännössä haasteellista...

Kansallinen malli



Kansallisen mallin yhteiset tehtävät

- Dataintegraatiot ja varastointi
- Datakatalogit ja standardit
- Vertailukelpoinen mittaus
- IPR-hallinta
- Sopimukset
- Datat laadun hallinta/standardit
- Palvelukehitys ja -hallinta
- Matkailijatutkimukset
- 3. osapuolten innovaatiot (esim. hackathonit)
- Koulutukset ja valmennuspolut
- Oppaat/käsikirjat
- Seminaarit ja webinaarit

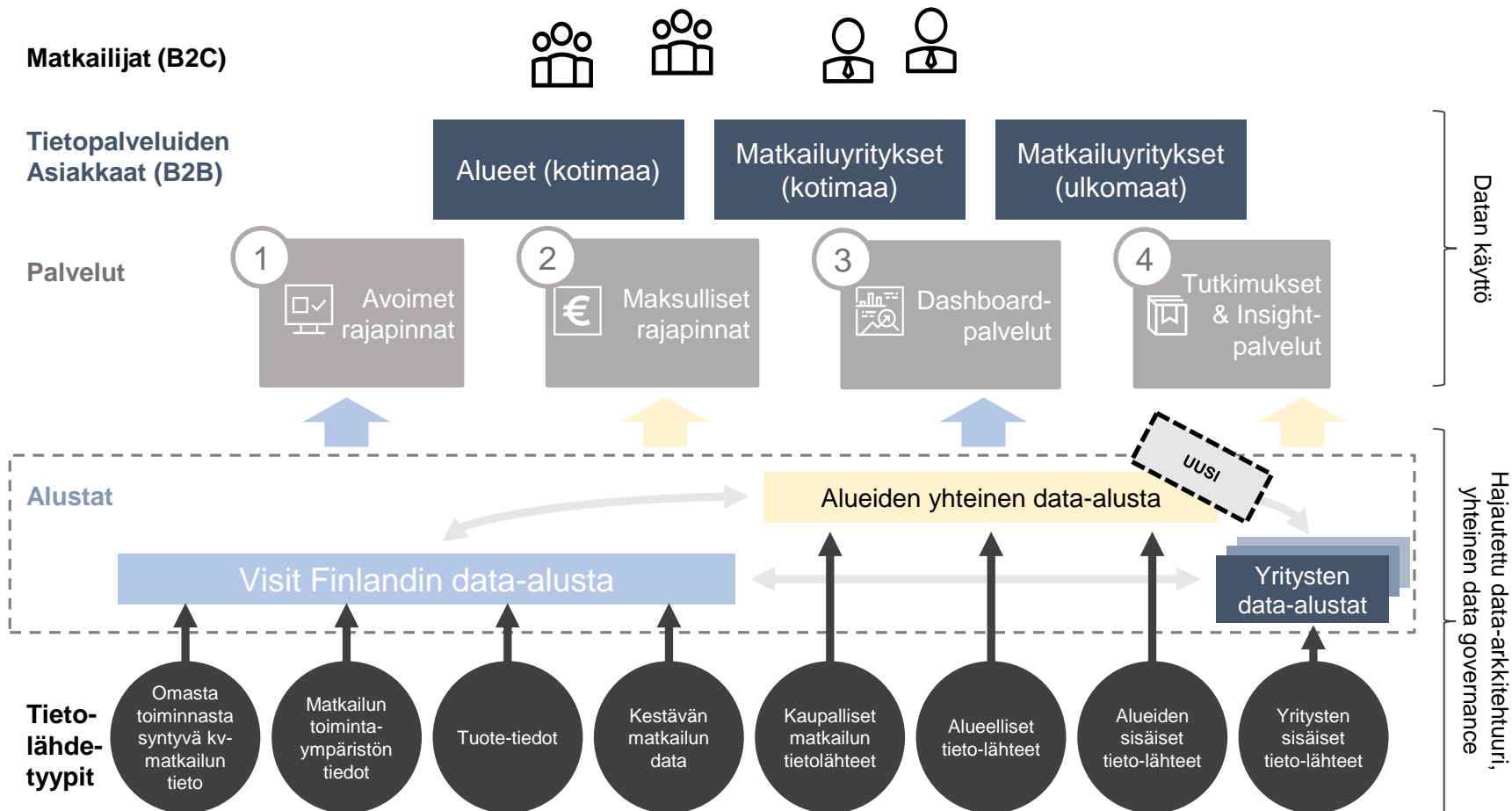
Rajoitteet

- VF-rahoitus
- Lainsäädäntö

Lähteet: PwC analyysi

... minkä vuoksi matkailutoimijat kokoavat ja käyttävät dataa yhteisellä virtuaalisella alustalla

Kansallinen malli



Kansallisen mallin tasot

- 1. Matkailijat (B2C):** loppukuluttajat, jotka hyötyvät paremmasta tarjonnasta ja palveluista.
- 2. Tietopalveluiden asiakkaat (B2B):** alueorganisaatiot ja matkailuyritykset kotimaassa sekä ulkomailla.
- 3. Palvelut:** data-alustojen päälle rakennettava kerros, johon sisältyy avointa ja ilmaista dataa sekä räätälöityjä maksullisia palveluita.
- 4. Data-alustat:** Visit Finland kerää dataa neljästä eri tietolähdetyypistä. Alueiden yhteinen data-alusta hyödyntää sekä Visit Finlandin että yritysten data-alustoja. Yritykset hyödyntävät dataa sekä Visit Finlandin että alueiden data-alustasta.
- 5. Tietolähdetyypit:** vastuu eri tietolähdekokonaisuuksien koostamisesta ja jakamisesta jaetaan eri toimijoille. Data ajetaan eri alustoille.

Lähteet: PwC analyysi

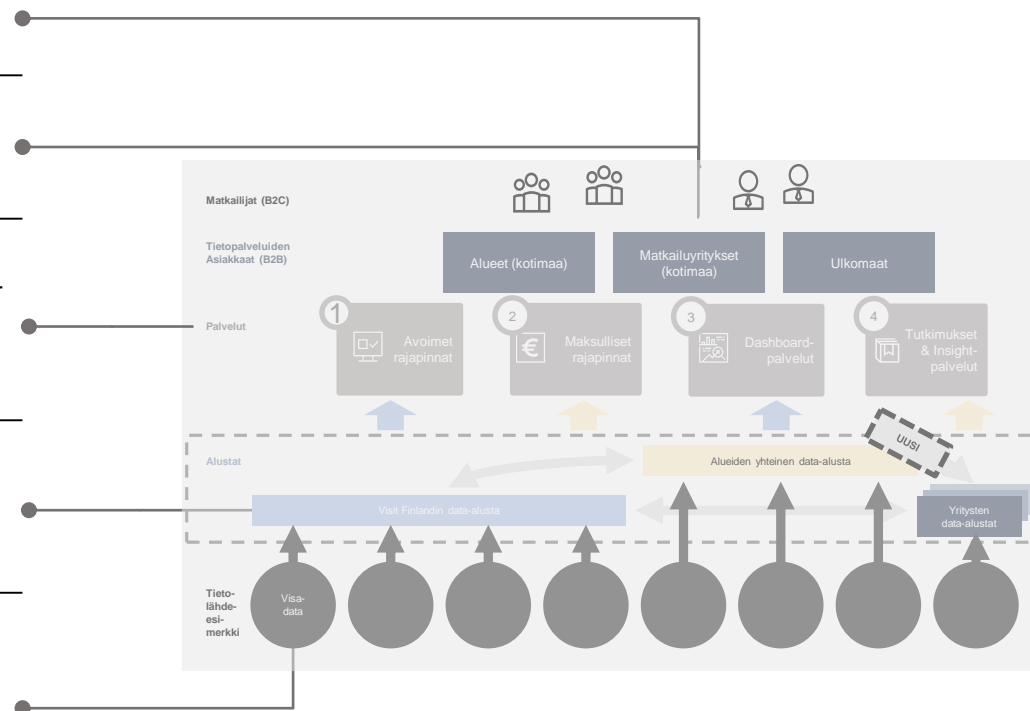


Visan maksukorttidatan yhteishankinnalla voidaan parantaa toimijoiden asiakasymmärrystä

Avoimet kysymykset

Datan käyttötarkoitus	Määritetään tarve ja käyttötarkoitus datalle (mihin dataa/analyysia käytetään).
Jakelu	Määritetään toimijoiden toivoma datan jakelumuoto (data vai informaatio).
Analyysi	Määritetään toimijoiden yhteiset analysointitarpeet. Visa-data käsittäisi mm. sijaintitiedon, maksupäätetiedon ja kortinhaltijan tiedot (kotimaa, kokonaisrahankäyttö, liikkuminen sekä keskiastokset).
Arkkitehtuuri	Data koostetaan Visit Finlandin data-alustalle. Yhdessä ja yritysten vapaasti määritettävät arkkitehtuurin osat pitää sopia. ¹
Hankinta-sopimukset	Visit Finland voi kilpailuttaa datan yhdessä alueiden/yritysten kanssa tai tehdä suorahankinnan. Datan jakaminen riippuu Visan kanssa tehtävästä sopimuksesta. Kustannusjakomalli on määritettävä, mikäli muut toimijat osallistuvat hankintaan.

Kansallinen malli – Visan maksukorttidata esimerkkinä



Datan vaiheet

EXPLAINED
WITH A STORY



PRESENTED
VISUALLY



ARRANGED



SORTED



DATA



¹ Kts s. 26 | Lähteet: PwC analyysi, Twitter (kuva)

Arkkitehtuurien yhteensovittamisen periaatteet määritetään Visit Finlandin data-alustan perusteella yhdessä muiden toimijoiden kanssa

	Yhteisesti määritettävät asiat		Vapaasti määritettävät asiat	
 Järjestelmät / teknologiat	Datankäsittelysäännöt yhtenäisten lopputulosten aikaansaamiseksi.	Tietosisällön osalta Master data (esim. aluejako, kansalaisuudet, tuotetieto, toimialan kategorisointi).	Data-alustojen teknologiat voidaan valita vapaasti. Pilvipohjaiset alustat ovat lähtökohtaisesti kuitenkin suositeltavia.	Tiedonvälitysteknologiat voidaan toteuttaa eri tavoin. Rajapintapohjaiset ratkaisut ovat lähtökohtaisesti suositeltavia.
 Standardit	Käyttöluvat tietolähteittäin datan jakamisen ja käyttämisen mahdollistamiseksi (aggregaattitiedon sekä yksityiskohtaisen tiedon välillä eri käyttöluvat).	Käsitteet ja tietomalli (esim. matkailija, matkailuyritys).	Kehittämisen ja ylläpidon standardit määritetään myöhemmin toteutuksen yhteydessä.	Data-alustat voidaan toteuttaa arkkitehtuurisesti eri tavoin, mutta kuitenkin siten, että data-alusta tarjoaa sekä tarkan tason että aggregoitua käsiteltyä tietoa.
	Metadata ja sen julkaiseminen (liiketoiminnalliset kuvaukset käsitteistä ja tekniset säännöt tiedon käsittelystä).	Tiedon tarkkuustaso tietolähteittäin.		
		Tiedon laadun mittarit (tiedon merkitys ja sisältö).		
 Hallinto	Ohjaus ja kontrollointi yhtenäistetään data-alustojen kehittämiseksi.		Ohjauksen organisointi määritetään toteutuksen yhteydessä myöhemmässä vaiheessa.	

Lähteet: Business Finland arkkitehtuurihaastattelu 13.9.2021, PwC analyysi

Kansallinen data-alusta mahdollistaa datalle erilaiset rajapinnat sekä palvelut

1 Avoimet rajapinnat

- Maksuton palvelu, jota kuka tahansa voi hyödyntää
- Dataan pääsy avoimien rajapintojen kautta
- Pitää sisällään muun muassa yleistä matkailun tilastotietoa sekä kestävään matkailuun liittyvää tietoa

3 Dashboard-palvelut

- Dashboard-palvelut voidaan tarjota sekä yleisellä että räätälöidyllä tasolla, jossa asiakkaan tarpeet otetaan huomioon
- Yhdenmukaiset ja ymmärrettävät dashboardit, joita on helppo tulkita ja käyttää



2 Maksulliset rajapinnat

- Maksullinen palvelu, jota kuka tahansa voi hyödyntää maksua vastaan tai pääsy määritetään kustannusten jakajien kesken
- Dataan pääsy maksullisten rajapintojen kautta
- Pitää sisällään esimerkiksi ostetun big datan

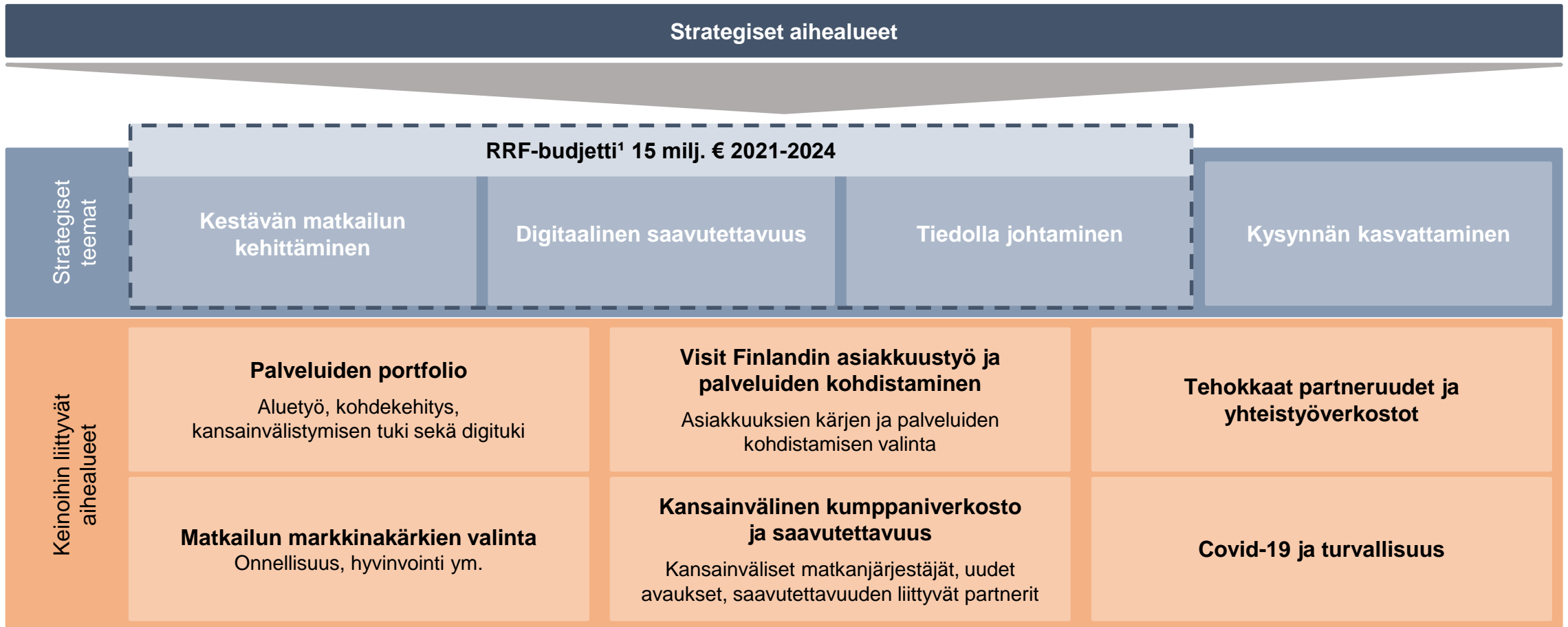
4 Tutkimukset & Insight-palvelut

- Yhteiskäyttöiseen dataan perustuvia tutkimuksia ja Insight-palveluja, joista on hyötyä sekä julkiselle että kaupalliselle sektorille

Sisältö

1	Lähtötilanne	?
2	Kansallinen tavoitetila	
3	Visit Finlandin tavoitetila	
4	Etenemissuunnitelma	

Visit Finland panostaa tiedolla johtamiseen strategiansa mukaisesti hyödyntäen RRF-rahoitusta



¹Määräytyy Valtioneuvoston linjauksen mukaan | Lähteet: Visit Finland

Visit Finlandin toimintamalli toteuttaa osaltaan kansallisia tavoitteita

Kansallisen yhteistyön toimijat

Visit Finland

Organisointi- ja hallinta

Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta

Alueiden yhteistyömalli

Organisointi- ja hallinta

Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta

Yritykset

Organisointi- ja hallinta

Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta

Kansallisen tason kyvykkyudet

- Dataintegraatiot ja varastointi
- Datakatalogit ja standardit
- Vertailukelpoinen mittaus
- IPR-hallinta
- Sopimukset
- Datan laadun hallinta/standardit
- Palvelukehitys ja -hallinta
- Matkailijatutkimukset
- 3. osapuolten innovaatiot (esim. hackathonit)
- Koulutukset ja valmennuspolut
- Oppaat/käsikirjat
- Seminaarit ja webinaarit

Muut huomioitavat asiat

- Organisaatioiden roolit
- Hallinto-/ohjausmalli
- Data Governance
- Rahoitus

Kansallisen tiedolla johtamisen tavoitteet matkailussa

1

Selkeät ja yhdenmukaiset roolit



2

Kustannustehokkuus



3

Kansallisella tasolla koostettu laadukas ja vertailukelpoinen matkailun tieto



4

Edistyneen analytiikan ja tekoälyn edellytysten luonti

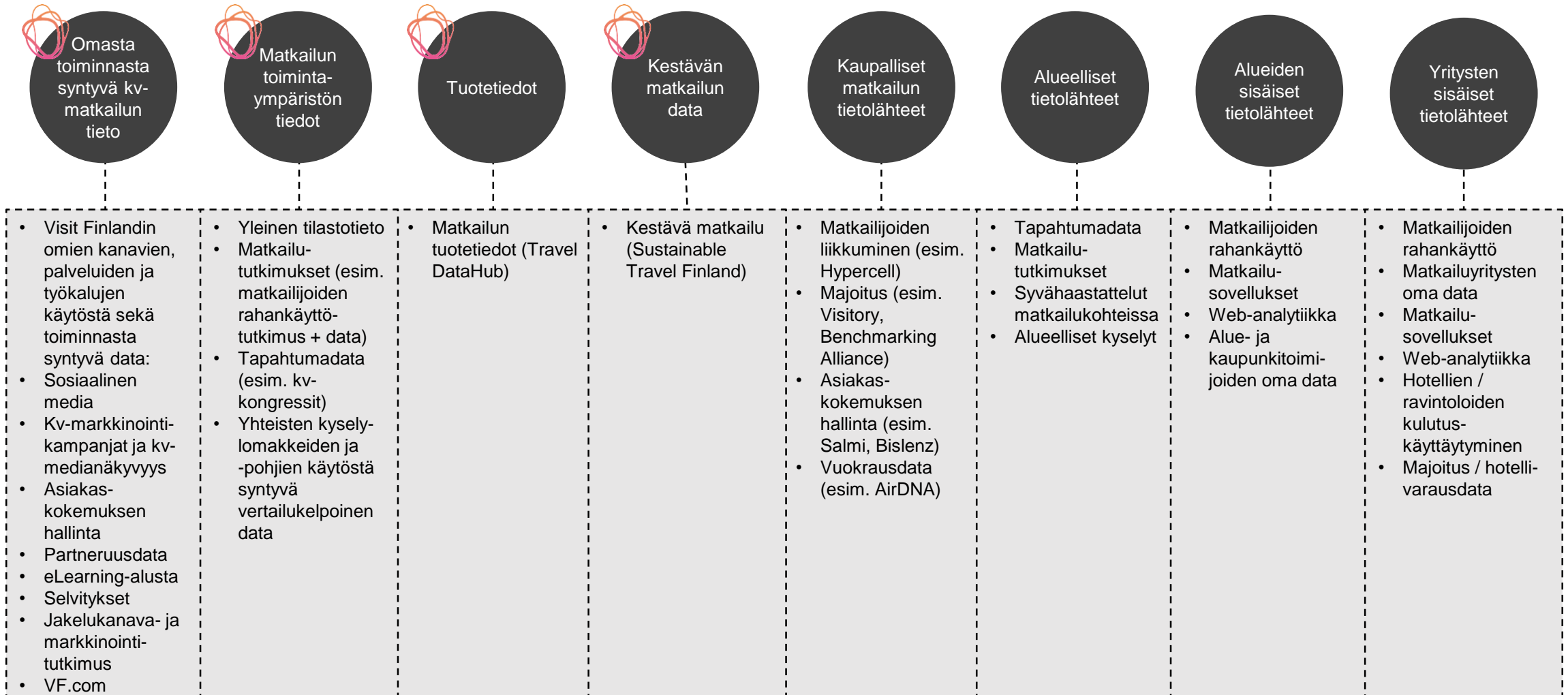


5

Tiedolla johtamisen osaamisen edistäminen matkailualalla



Kansallisessa yhteistyössä Visit Finland ottaa päävastuun neljästä tietolähdekokonaisuudesta



Lähteet: Visit Finland, PwC analyysi



Visit Finlandin vastuualue

Visit Finland koostaa ja jakaa tietolähteidensä tiedon kohderyhmilleen

	Tiedon koostaminen			Tiedon jakaminen		
Tietolähdetyyppi	B2B – Kotimaan elinkeinon toimintaympäristöä tai ekosysteemiä kuvaava tieto (yritykset ja organisaatiot)	B2B – Ulkomaan elinkeino (kv-matkailutoimijat)	B2C - Matkailijat	B2B – Kotimaan elinkeinon toimintaympäristöä tai ekosysteemiä kuvaava tieto (yritykset ja alueorganisaatiot)	B2B – Ulkomaan elinkeino (kv-matkailutoimijat)	B2C - Matkailijat
VF:n itse keräämä data	Matkailuyritysten tuotetieto (TDH); STF-ohjelman perusdata (hiilijalanjälkilaskenta); luokituksiin kerättävät tiedot (digitalisuuden aste yrityksillä, mmk-analyysityökalu); kansainväliset kongressitilastot	Tulokset/raportit matkanjärjestäjien kanssa toteutetuista yhteiskampanjoista (KPI:t, Reach, CTR, kehotetut tuotteet); avainpartnereiden kanssa käytävät keskustelut; markkinapäivitykset; eTravel training-käyttäjätiedot	Kampanjoista saatava data (sekä oma että partnereilta); tuotekorttidata	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 20px; text-align: center;"> <p>Tiedon jakaminen kohderyhmittäin määritetään sopimusneuvotteluiden ja Visit Finlandin strategian myötä</p> </div>		
VF:n ostama big data	-		Esim. maksukorttidata			
VF:n ostamat jatkuvat kyselytutkimukset ja tiedonkeruut	Asiakastytyväisyystutkimukset	Asiakastytyväisyystutkimukset	Matkailijoiden rahankäyttöä selvittävä jatkuva tutkimus; kestävän matkailun matkailijakyselyt osana STF-indikaattorijärjestelmää			
VF:n ostamat ad hoc tutkimukset ja selvitykset	-	Esim. Market Check-tuoteanalyysi dashboard	Reiseanalyse-kohderyhmätutkimus; Brand tracking-kohderyhmätutkimus; Digital Demand; kv-medianäkyvyys ja vaikuttajamarkkinointidata; jakelukanavaselvitykset; muut ad hoc tutkimukset			
VF:n palveluiden käytöstä syntyvä digitaalinen data	Visit Finlandin työkalujen ja palveluiden käyttödata: mm. HowSpace-työtilan käyttö; vf.fi sivuston ja julkaisujen käyttö; eLearning alustat; CRM	Visit Finlandin työkalujen käyttödata: mm. KV-B2B eLearning alustalta syntyvä data; CRM; KV-uutiskirje	Visit Finlandin työkalujen käyttödata: VF.com (mm. tuotteet, teemat, maat, suuralueet, matkailijoiden lähtöpaikka); VF Some-kanavat (markkinoitain dataa, kuvatykkäämiset, trendit, postaamiset); VF-kampanjat (missä maissa ja kanavissa tehoaa); TDH			

Tietotarpeita ja lähteitä pyritään lisäämään kohderyhmien mukaisesti

Lähteet: Työpaja 2.9.2021, PwC analyysi

Visit Finlandin tavoitetila kansallisessa yhteistyössä edellyttää muutosta sen omassa tiedolla johtamisessa...



Tiedolla johtamisen osa-alueet

Visit Finlandin nykytila

Visit Finlandin tavoitetila

Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta



1. Tiedon hyödyntämiskohteet, tietopalvelut ja analytiikka

Tiedon hyödyntäminen mm. asiakasymmärryksen, palvelutuotannon ja kestävän matkailun kehittämiseksi

Yhteiskäyttöisten analyysien tekeminen



2. Data ja tieto

Tarpeisiin nähden riittämätön data sekä yhteisten standardien ja mittarien puute

Rikkaampi data sekä kansallisesti yhteiset laatustandardit ja mittarit



3. Teknologia ja infrastruktuuri

Visit Finlandin/Business Finlandin omaa toimintaa palveleva arkkitehtuuri

Visit Finlandin arkkitehtuuri, jota sovitetaan yhteen yhteistyökumppanien arkkitehtuurin kanssa



4. Hallintamalli, kyberturvallisuus ja tietosuojat

Tiedolla johtamisen yhteistyö joidenkin kumppaneiden kanssa

Selektiivinen kansallisen kehittämissyhteistyön koordinointi, datan kustannusjako ja aloitteen tekijä tiedolla johtamisen kansalliselle yhteistyölle



5. Prosessit ja integraatiot

Sisäiset prosessit ja datan hankinta Visit Finlandin prioriteeteilla

Datan yhteishankinnat ja datalähteiden yhdistäminen



6. Organisointi, kulttuuri ja osaaminen

Määrittämätön yhteistyö ja roolintulkintavaikkeudet

Yhteistyö vapaaehtoisten organisaatioiden kanssa ja kokonaisuutta palveleva roolitus

Lähteet: PwC analyysi

...sekä yhteensovitettuja rooleja matkailun tiedolla johtamisen eri osa-alueilla



Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta



Organisointi ja hallinta



Matkailun tiedolla johtamisen osa-alueet

Visit Finland

Alueet

Yritykset

Matkailun tiedolla johtamisen osa-alueet	Visit Finland	Alueet	Yritykset
1. Tiedon hyödyntämiskohteet, tietopalvelut ja analytiikka Tietopalvelut	Avoimen datan jakaminen rajapintojen avulla ja vastuualueella olevien tietojen peruseräpäivitys	Oman vastuualueen datan jakaminen sallituin osin	Yhteisyrityksessä jäseniä palvelevat tietopalvelut
	Yhteiset mittarit	Matkailun yhteisten mittarien määrittäminen VF:n vastuualueilla	Sitoutuminen yhteisiin VF:n pääosin asettamiin standardeihin keskeisten vertailukelpoisten mittarien osalta
2. Data ja tieto Datan laadun varmistaminen	Laadun varmistaminen VF:n vastuualueiden osalta	Laadun varmistaminen oman alueen/yrityksen osalta	
	3. Teknologia ja infrastruktuuri Data-alustan rakennuttaminen ja ylläpito	Visit Finlandin toimintaa tukevan data-alustan rakentaminen ja ylläpito	Omaa toimintaa tukevat yksittäiset sekä alueorganisaatioiden yhteinen ja VF:n arkkitehtuuria jäljittelevä data-alusta
4. Hallintamalli, kyberturvallisuus ja tietosuoja Kehittämisyhteistyö hankkeissa (esim. alueelliset / DMO)	Selektiivinen koordinointi kansallisessa yhteistyössä valikoitujen hankkeiden ja toimijoiden osalta	Alueellisten hankkeiden toimeenpanija	Alue- ja matkailualan yhteistyön puitteissa oleva kehittämissyhteistyö
	Tiedon hankintasopimukset	Kv-matkailun ja valikoidut kansallisesti merkittävät tietokokonaisuudet	Yksittäiset hankinnat alueellisesti ja alueiden yhteishankinnat
5. Prosessit ja integraatiot Tiedon koostaminen (esim. kestävä matkailu) Matkailualan tutkimukset ja selvitykset Start-up yhteistyö	Mahdolliset yhteishankinnat (big data, esim. maksukorttidata)		
	Tiedon koostaminen VF:n vastuualueilla	Oman alueen ja yhteissopimuksen mukainen tiedon koostaminen	Oma tiedon koostaminen sekä kansallisten avoimien rajapintojen hyödyntäminen
	Kansallisesti merkittävien matkailualan tutkimusten teettäminen ja kommunikointi	Oman alueen matkailututkimukset	Oman toiminnan tarpeiden mukaiset tutkimukset sekä VF:n ja alueiden teettämien tutkimusten hyödyntäminen
	Tulevaisuudessa mahdollisesti start-up ekosysteemin aktivointi matkailualan kehitykseen	Alueellinen yhteistyö	Paikallinen tai laajempi yhteistyö
6. Organisointi, kulttuuri ja osaaminen Muutoshallinta ja koulutus	Yhteistyö vapaaehtoisten organisaatioiden kanssa ja kokonaisuutta palveleva roolitus	Alueellinen yhteistyö sekä VF:ia ja yrityksiä kansallisesti täydentävä roolitus; tarpeiden mukaiset koulutukset	Yhteistyössä VF:ia ja alueita täydentävä roolitus; tarpeiden mukaiset koulutukset

Lähteet: PwC analyysi, työkokous 30.8.2021, työpajat

Visit Finlandin roolin mahdollistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi tulisi seurata tiettyjä ohjaavia periaatteita



Tietopalvelut ja tekninen tiedonhallinta



Matkailun tiedolla johtamisen osa-alueet

1. Tiedon hyödyntämiskohteet, tietopalvelut ja analytiikka	Tietopalvelut
--	---------------



2. Data ja tieto	Yhteiset mittarit
------------------	-------------------



3. Teknologia ja infrastruktuuri	Datan laadun varmistaminen
----------------------------------	----------------------------



4. Hallintamalli, kyberturvallisuus ja tietosuoja	Kehittämisyhteistyö hankkeissa (esim. alueelliset / DMO)
---	--



5. Prosessit ja integraatiot	Tiedon hankintasopimukset
------------------------------	---------------------------



5. Prosessit ja integraatiot	Tiedon koostaminen (esim. kestävä matkailu)
------------------------------	---



5. Prosessit ja integraatiot	Matkailualan tutkimukset ja selvitykset
------------------------------	---



5. Prosessit ja integraatiot	Start-up yhteistyö
------------------------------	--------------------



6. Organisaatio, kulttuuri ja osaaminen	Muutoshallinta ja koulutus
---	----------------------------



6. Organisaatio, kulttuuri ja osaaminen	Muutoshallinta ja koulutus
---	----------------------------

Ohjaavat periaatteet Visit Finlandin roolin toteuttamiseksi

- Analyysiosaamisen vahvistaminen rekrytoinneilla ja ulkoistamisella (esim. digianalytiikka, datainsinööri, liiketoiminta-analytiikka)
- Sopimusten ja käyttöluvien sopiminen ja täytäntöönpano datan jakamisen mahdollistamiseksi
- Avoimien ja maksullisten datan/palveluiden määrittäminen

- Yhteisten luokitteluiden asettaminen (esim. alueet, tuotekategoriat, aiheyydet) yhdenmukaisuuden parantamiseksi
- Standardien asettaminen ja aktiivinen kommunikointi ja läpinäkyvyys niiden vakiinnuttamiseksi (esim. Sustainable Travel Finland- ja tapahtumadatan osalta)

- Toimenkuvien selkeyttäminen sisäisesti (esim. tavoitteet, KPI:t ja mittarit) määritysten yhdenmukaistamiseksi
- Data governancen kehittäminen tiedon omistajuuden selkeyttämiseksi

- Business Finlandin jo olemassa olevan arkkitehtuurin hyödyntäminen ja yhteensovittaminen vaatimusten kanssa
- Rajapintapohjaiset ratkaisut palveluiden mahdollistamiseksi
- Arkkitehtuurinen kommunikointi ja yhteistyö alueiden/yritysten kanssa tiedonkäsittelyn helpottamiseksi

- Hankkeiden ja yhteistyöalueiden/-kumppaneiden valitseminen koordinoituihin laajuuden rajaamiseksi
- Kansallisesti merkittävien hankkeiden seuraaminen ja tiedostaminen matkailualan koordinoinnin parantamiseksi

- Investointien priorisointi rahoituksen ja resurssien tehokkaan käytön edistämiseksi
- Mahdollisten yhteishankintasopimusten hyödyntäminen alueiden ja yritysten kanssa kustannusten jakamiseksi (maksukorttidata pilottina)

- Henkilöstön vahvistaminen rekrytoinneilla (esim. VF.com sisällöntuotantoon)
- Vaikuttavuuden seuraaminen toimenpiteiden arvioimiseksi
- Arkkitehtuurin yhteensovittaminen tiedon koostamisen vaatimusten kanssa

- Tutkimusten kysynnän ja tarpeellisuuden punnitseminen tärkeimpien tutkimusten valitsemiseksi
- Vuosisuunnitelman laatiminen erikseen teetettävistä tutkimuksista pitkänäköisyyden parantamiseksi
- Tutkimustyön tiedottaminen elinkeinolle ja alueille hyödyn maksimoimiseksi ja läpinäkyvyyden parantamiseksi

- Tarkoituksenmukaisten yhteistyömahdollisuuksien seuraaminen kehityksen mahdollistamiseksi

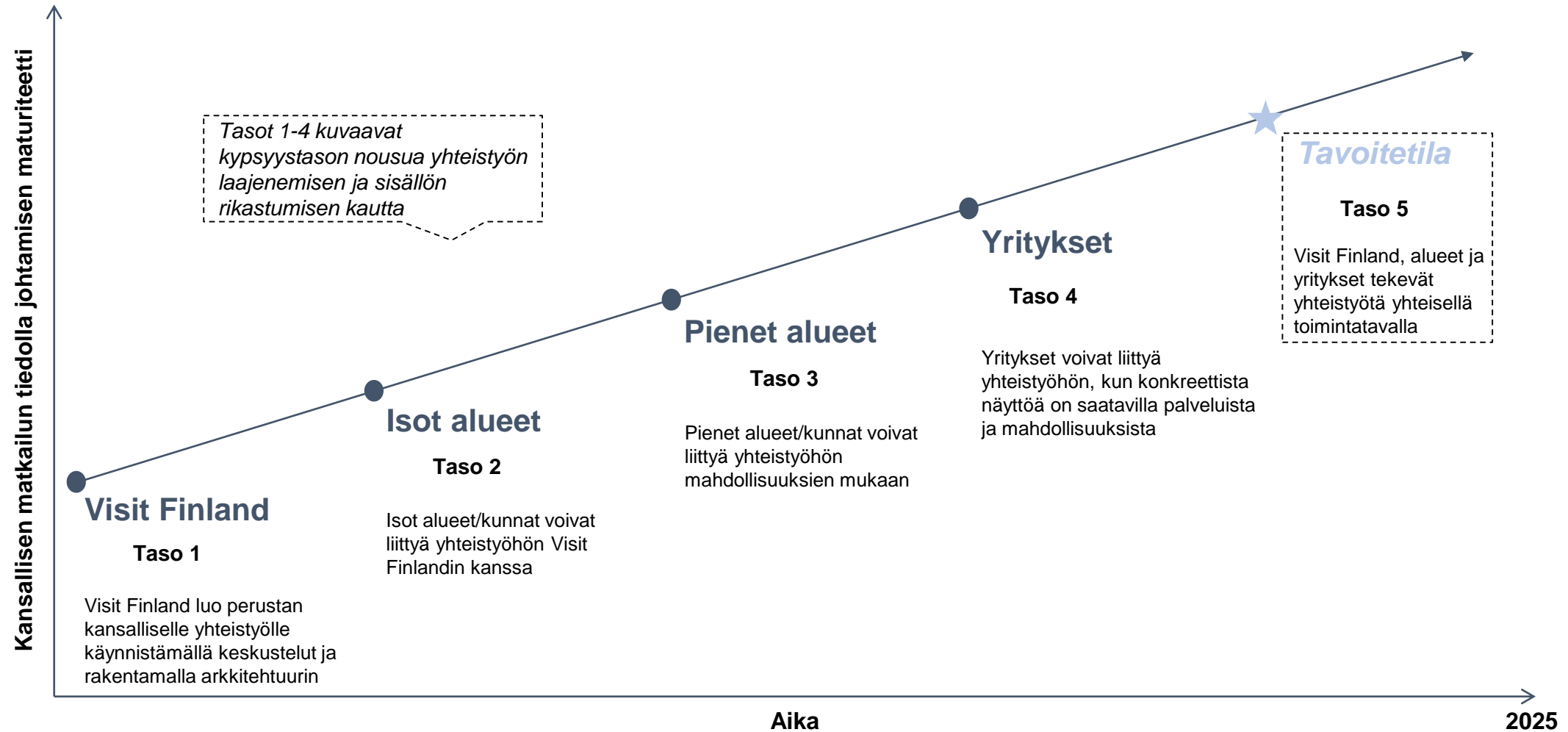
- Yhteistyöorganisaatioiden valitseminen muutoshallinnan mahdollistamiseksi
- VF Akatemian ja valmennuspolkujen hyödyntäminen tiedolla johtamisen jalkauttamiseksi
- Valmennuspolkujen ja työpajojen luominen ja tiedottaminen kansallisten yhteistyötoimijoiden kouluttamiseksi

Lähteet: PwC analyysi, työkokous 30.8.2021, työpajat

Sisältö

1	Lähtötilanne	?
2	Kansallinen tavoitetila	
3	Visit Finlandin tavoitetila	
4	Etenemissuunnitelma	

Kansallinen tavoitetilä toteutuu sitouttamalla toimijoita porrastetusti kansalliseen malliin







Lähteet: PwC analyysi

Visit Finland luo perustan kansalliselle yhteistyölle määrittämällä oman roolinsa ja operatiiviset kysymykset



Lähteet: PwC analyysi

Kansallisen yhteistyön mahdollistamiseksi isojen ja pienien alueiden tulisi toimia linjassa Visit Finlandin kanssa

	<u>Isot alueet/kunnat</u>	<u>Pienet alueet/kunnat</u>
 Asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none">• Yhteisten ja erillisten asiakassegmenttien tunnistaminen alueille	
 Palvelut	<ul style="list-style-type: none">• Palveluiden kohdistaminen segmentteihin, joista saadaan korkein panos-tuotos-suhde• Palveluiden määrittäminen ja toteutus yhteistyön keskiössä; muiden maiden benchmarkkaus• Laajempi palveluvalikoima	<ul style="list-style-type: none">• Palveluiden kohdistaminen segmentteihin, joista saadaan korkein panos-tuotos-suhde• Suurien alueiden palveluiden benchmarkkaus ja hyödyntäminen• Rajoitetumpi palveluvalikoima
 Arkkitehtuuri	<ul style="list-style-type: none">• Visit Finlandin data-alustan kanssa yhteensopivat ja yhdessä määritetyt arkkitehtuurilinjaukset (katso s. 26)• Alueiden yhteinen ja yhtenäinen data governance	<ul style="list-style-type: none">• Suurten alueiden arkkitehtuurin hyödyntäminen• Alueiden yhteinen ja yhtenäinen data governance
 Ansaintamalli ja rahoitus	<ul style="list-style-type: none">• Yhteinen kustannusjakomalli, joka ottaa huomioon alueiden kokoluokan ja resurssit• Maksullisten palveluiden tuotot• Kaupunki- ja hankerahoitusten hyödyntäminen yhteistyön ja tiedolla johtamisen jalkauttamiseksi	

Lähteet: PwC analyysi

Yritysten liittymiseksi tarvitaan yhdenmukaisuutta ja synergioita alueiden ja Visit Finlandin roolien kanssa



Asiakkuudet

- Yritysten strategioiden mukaiset asiakassegmentit



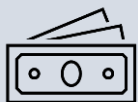
Palvelut

- Alueiden ja Visit Finlandin tuottaman datan ja palveluiden hyödyntäminen
- Oman toiminnan datan jakaminen sallituin osin kansallisen yhteistyön ja Suomen matkailualan edistämiseksi
- Yhteinen palvelukehitys alueiden ja yritysten kanssa
- Yritysten yhteisen verkoston soveltuvuuden arviointi (vrt. Combient)



Arkkitehtuuri

- Yritysten tarpeiden selvittäminen kansallisessa yhteistyössä
- Yritysten toimintaa tukevien data-alustojen rakentaminen
- Arkkitehtuurin yhteensovittaminen/kehittäminen Visit Finlandin ja alueiden kanssa

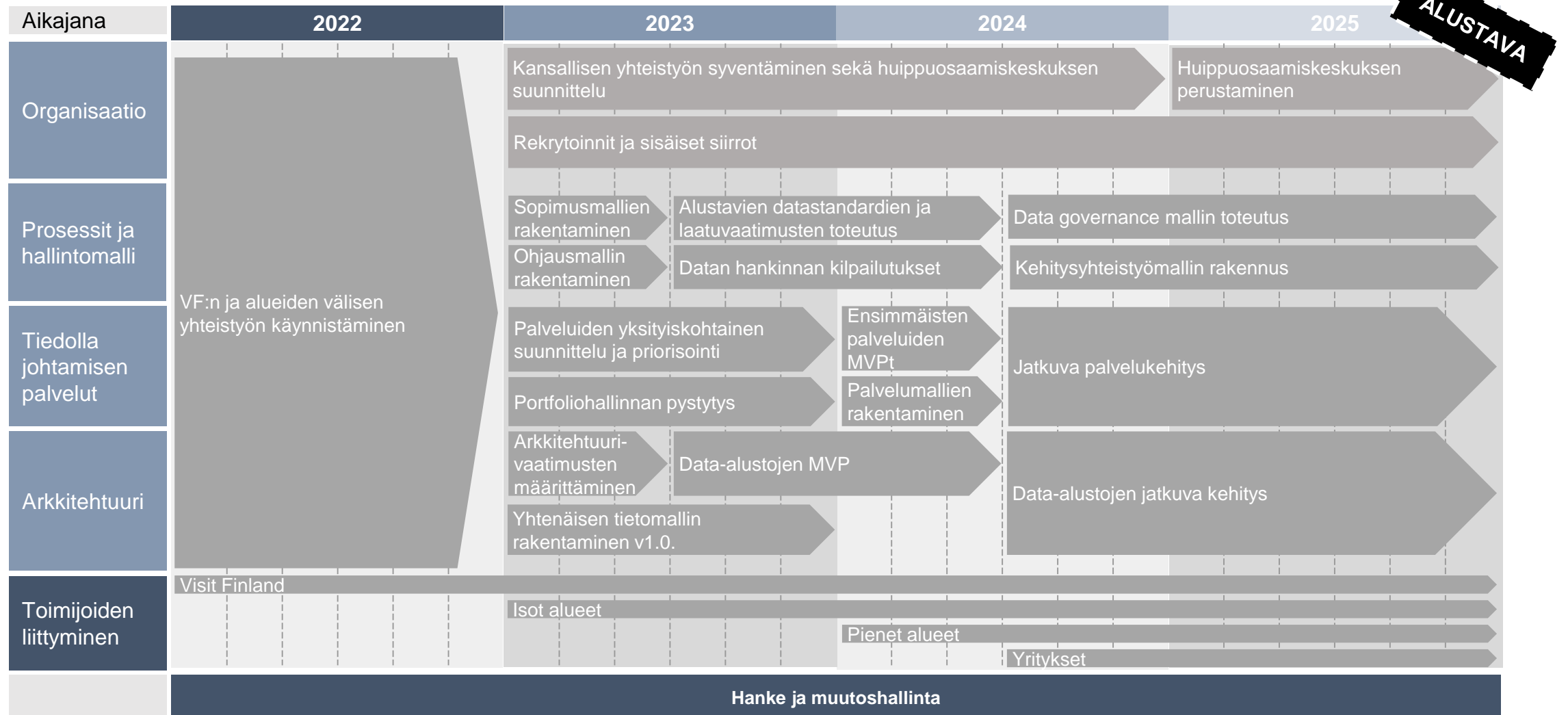


Ansaintamalli ja rahoitus

- Yhteishankintamahdollisuuksien selvittäminen Visit Finlandin ja alueiden kanssa

Lähteet: PwC analyysi

Visit Finland käynnistää kansallisen yhteistyön ensin alueiden ja sitten yritysten kanssa



Lähteet: PwC analyysi

Visit Finlandin ja alueiden välinen yhteistyö käynnistetään kolmen projektin yhteensovittamisella

Projektit	2022
Varsinais-Suomen toimintamallihanke REACT Visa-data	Tiedolla johtamisen maturiteetin kasvattaminen: perusymmärrys, syvempi osaaminen, vaikuttaminen
	Yhteisten foorumien aikatauluttaminen ja tiedonvaihto Visit Finlandin, REACT-hankkeiden (Helsinki, Visit Espoo) ja Varsinais-Suomen toimintamallihankkeen kesken (kts s. 34 ja 37)
	Kansainvälisten Visit-organisaatioiden benchmarkkaus (esim. Visit Denmark ja Österreich Werbung) parhaiden käytäntöjen kartoittamiseksi (kts s. 13)
	Arkkitehtuurin yhteensovittaminen Helsingin, Espoon, Varsinais-Suomen ja Visit Finlandin välillä (pilviratkaisu esim. Azure) (kts s. 26)
	Datan kierrättäminen Business Finlandin/ Visit Finlandin data-alustan kautta yhteiseen rajapintaan (esim. Travel DataHub, Visa-data, Google-analytiikka ja Tilastokeskuksen data) (kts s. 31)
	Yhteisten mittareiden valinta Visit Finlandin toimesta (kts s. 7-9)
	Esittelyvideoiden/-referenssien tekeminen toimintamallin edistymisestä vaiheittain

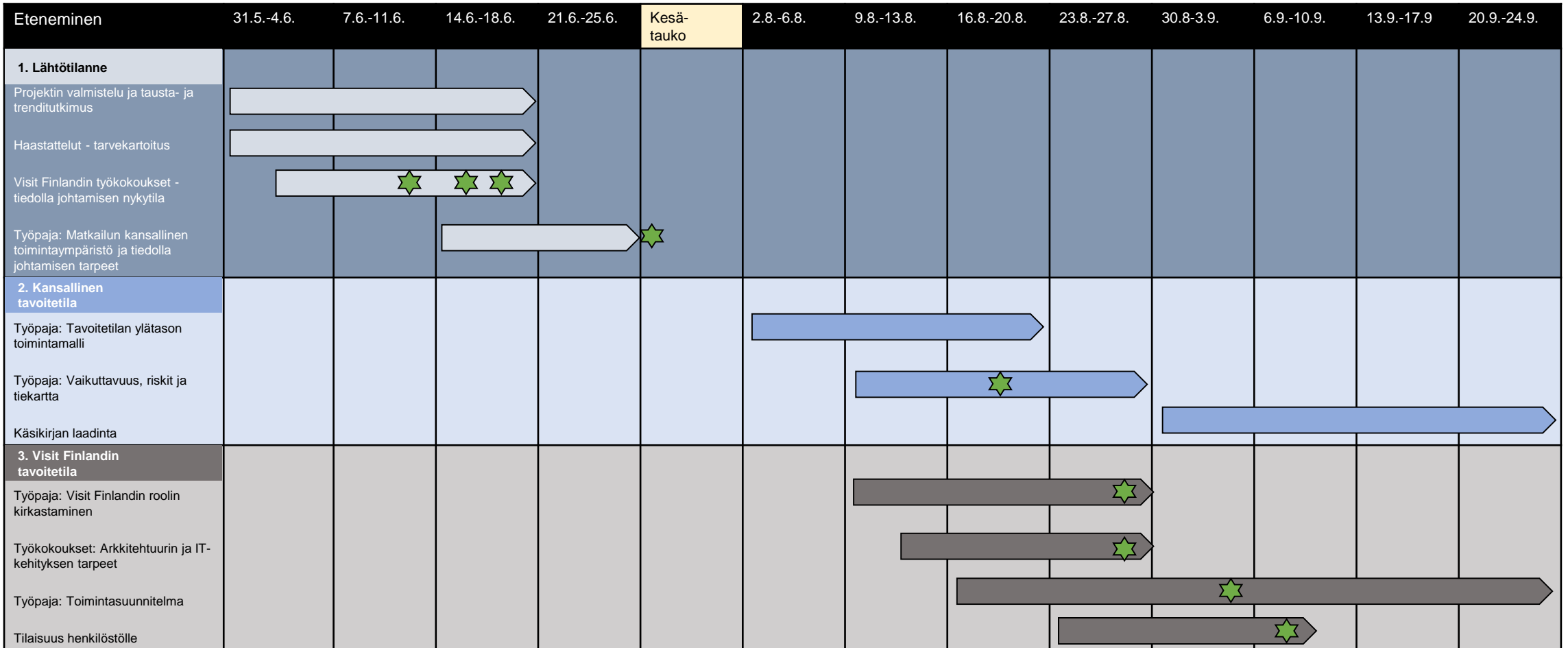
Lähteet: Työryhmäkokous 24.9.2021, PwC analyysi

Matkailun kansallinen tiedolla johtamisen toimintamalli

Liitteet



Projekti toteutettiin kolmen kuukauden aikana sisältäen haastatteluja, työpajoja ja työkokouksia



Haastatteluihin ja työpajoihin osallistuivat laaja kirjo edustajia matkailualalta

Business Finland

1. Annakaisa Ojala
2. Eeva-Riitta Högnäs
3. Heli Jimenez
4. Janne Karjalainen
5. Juha Jääskinen
6. Jyri Sillanpää
7. Jyrki Oksanen
8. Katarina Wakonen
9. Kati Paasi
10. Kristiina Hietasaari
11. Liisa Mäkelä
12. Mervi Holmén
13. Sini Markoff
14. Susanne Heikkinen
15. Teemu Ahola
16. Vesa-Pekka Juutilainen
17. Virpi Aittokoski
18. Jyrki Oksanen

Kotimaiset alueorganisaatiot

18. Anna Härkönen – Visit Karelia
19. Anne Muurinen – Turku Business Region
20. Jonna Pitkänen – Helsinki
21. Jukka Punamäki – Helsinki
22. Marja Mäenpää – Ruka-Kuusamo
23. Matti Pollari – Visit Tampere
24. Miikka Valo – Visit Espoo
25. Otso Karvinen – VisitOulu
26. Salla-Mari Koistinen – House of Lapland
27. Tiina Backman – Visit Espoo

Ulkomaiset alueorganisaatiot

28. Holger Sicking - Österreich Werbung
29. Lena Gunnerhed – Visit Sweden
30. Helle Damkjær - Visit Denmark

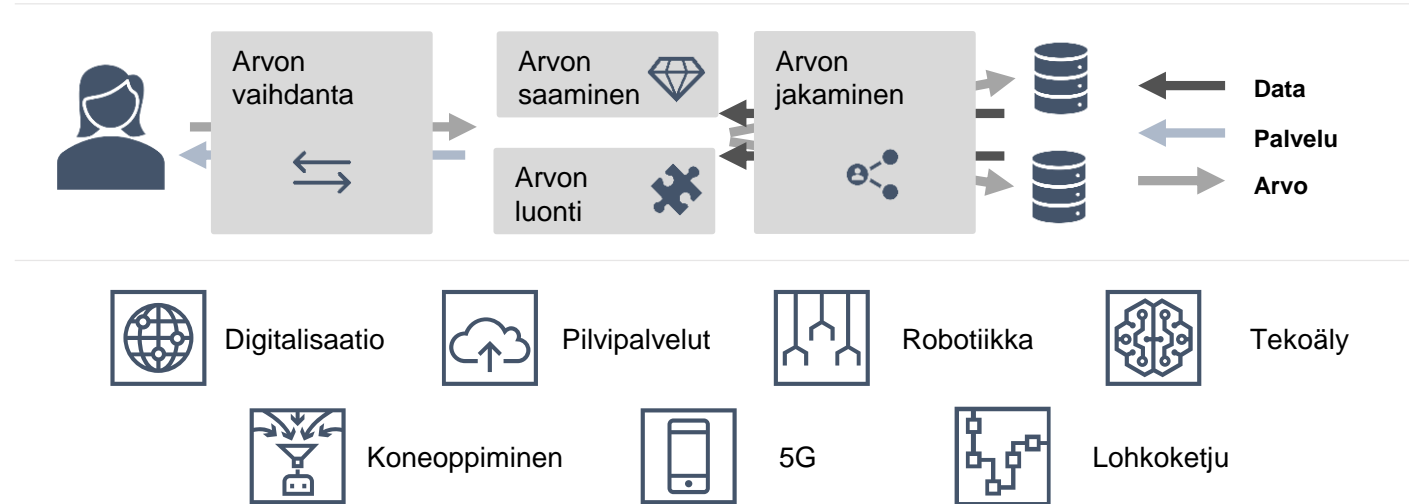
Yritykset ja muut julkiset organisaatiot

31. Janne Hepola – Finavia
32. Kalle Holm – Scandic
33. Ossi Nurmi – Tilastokeskus
34. Pasi Nurkka – Tutkimus- ja Analysointikeskus (TAK)
35. Sanna Kyyrä – Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)

Datatalous vaikuttaa liiketoiminnan edellytyksiin

Datatalouden kuvaus

Datatalous on talouden osa-alue, jossa liiketoimintamalli perustuu tiedon hyödyntämiseen ja käyttöön eri tavoin. Sillä tarkoitetaan yleisesti taloudellista tai yhteiskunnallista toiminnallisuutta, jossa eri toimijat edistävät datan siirrettävyyttä, yhteensopivuutta ja käytettävyyttä sekä hyödyntävät dataa ja luovat sen pohjalta uusia sovelluksia ja palveluita.



Datatalouden kerrokset

Kerros	Selite	Kerroksen tehtävä
Palvelut	Palvelujen tuottaminen tietoja yhdistämällä. Vasta tässä ylimmässä kerroksessa syntyy lisäarvo	Ymmärryksen luominen päätöksenteon tueksi, jotta saadaan aikaan toimintaa
Työkalut	Työkalujen kirjo, jonka avulla dataa analysoidaan informaatioksi	Analytiikka ja koneoppiminen kaikkine variaatioineen
Raaka-aine	Raakatieto, joka pitää olla käytettävissä sekä yksittäisen palvelun vastaanottajan näkökulmasta että kokonais kuvan muodostamiseksi anonymisoituna	Big & little data

Lähteet: Sitra, PwC analyysi

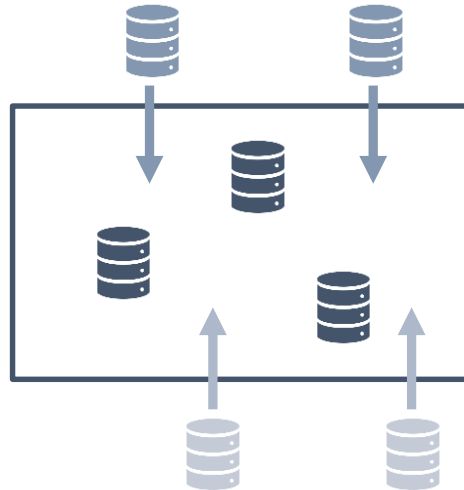
Datatalouden trendit vaikuttavat myös matkailuun ja suunta on kohti yhteisiä datavarantoja ja tietopalveluita

Vaihe 1: Vain sisäistä dataa



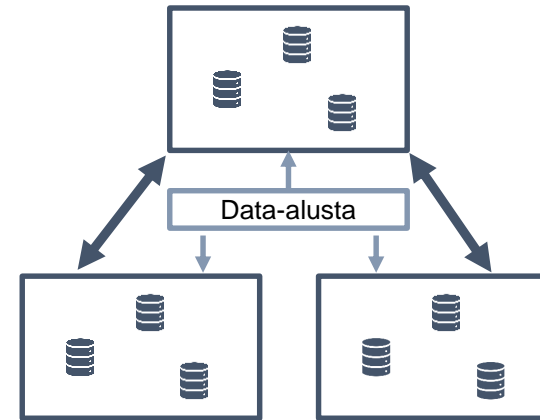
- Toimijat hyödyntävät ainoastaan omaa sisäistä dataa

Vaihe 2: Ulkoista ja avointa dataa



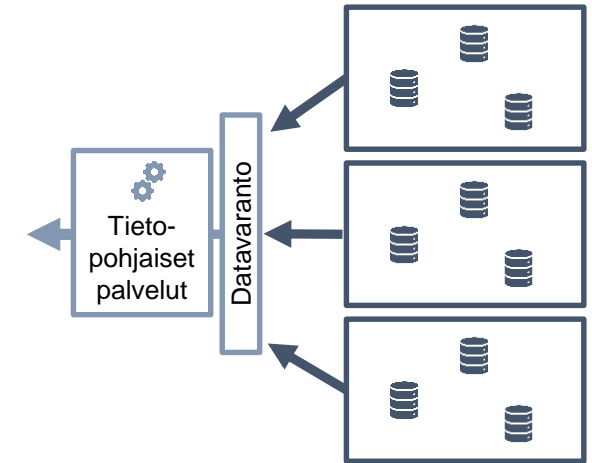
- Toimijat yhdistävät oman, avoimen ja ostetun ulkoisen datan
- Tiedon myyjä sanelee säännöt

Vaihe 3: Tiedon jakaminen



- Kolmannessa vaiheessa dataa jaetaan toimijoiden välillä
- Yrityksien muodostama löyhä verkko tarvitsee sääntöjä ja palveluja

Vaihe 4: Tietopohjaisia palveluita

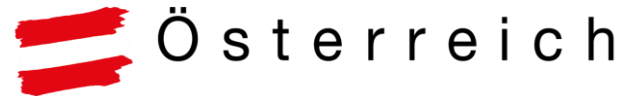


- Neljännessä vaiheessa luodaan ja tarjotaan tietopohjaisia palveluita
- Dataverkostoissa on yhteiset palvelut, säännöt ja toimintamallit

Kasvava kypsyytaso



Itävallan ratkaisu on jakaa kampanjatietoa eri toimijoiden välillä



Itävallan destinaatiot jakavat ja hyödyntävät digitaalisen markkinoinnin kampanjoista saatavia tietoja (esim. klikki- ja ostodata, kohderyhmätiedot) toisissa kampanjoissa

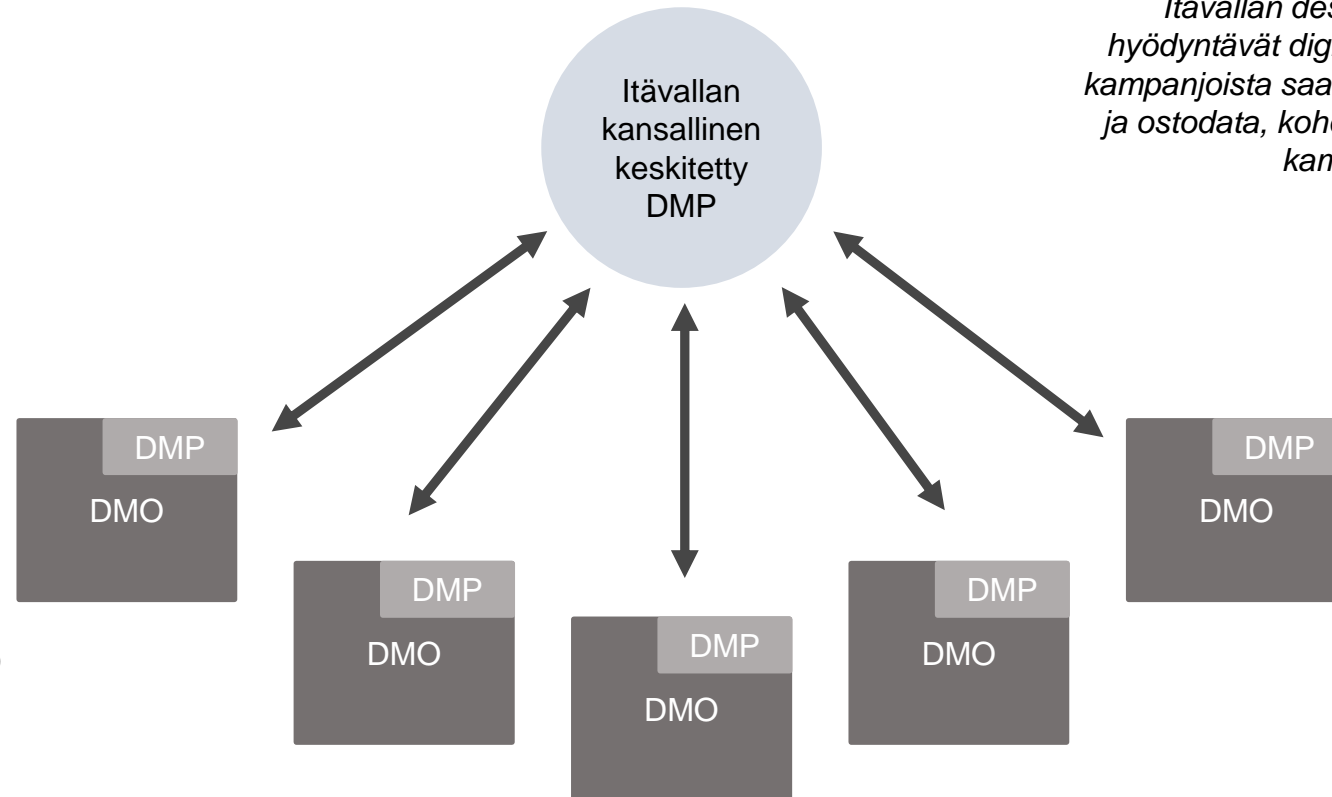
DMP (Data Management Platform)

Tiedonhallintajärjestelmä, jota käytetään keräämään ja luokittelemaan yleisö- ja kampanjatietoja useista lähteistä, jolloin markkinoijat voivat kohdistaa asiakassegmentit tehokkaammin mainoskampanjoissa

DMO

(Destination Management Organisation)

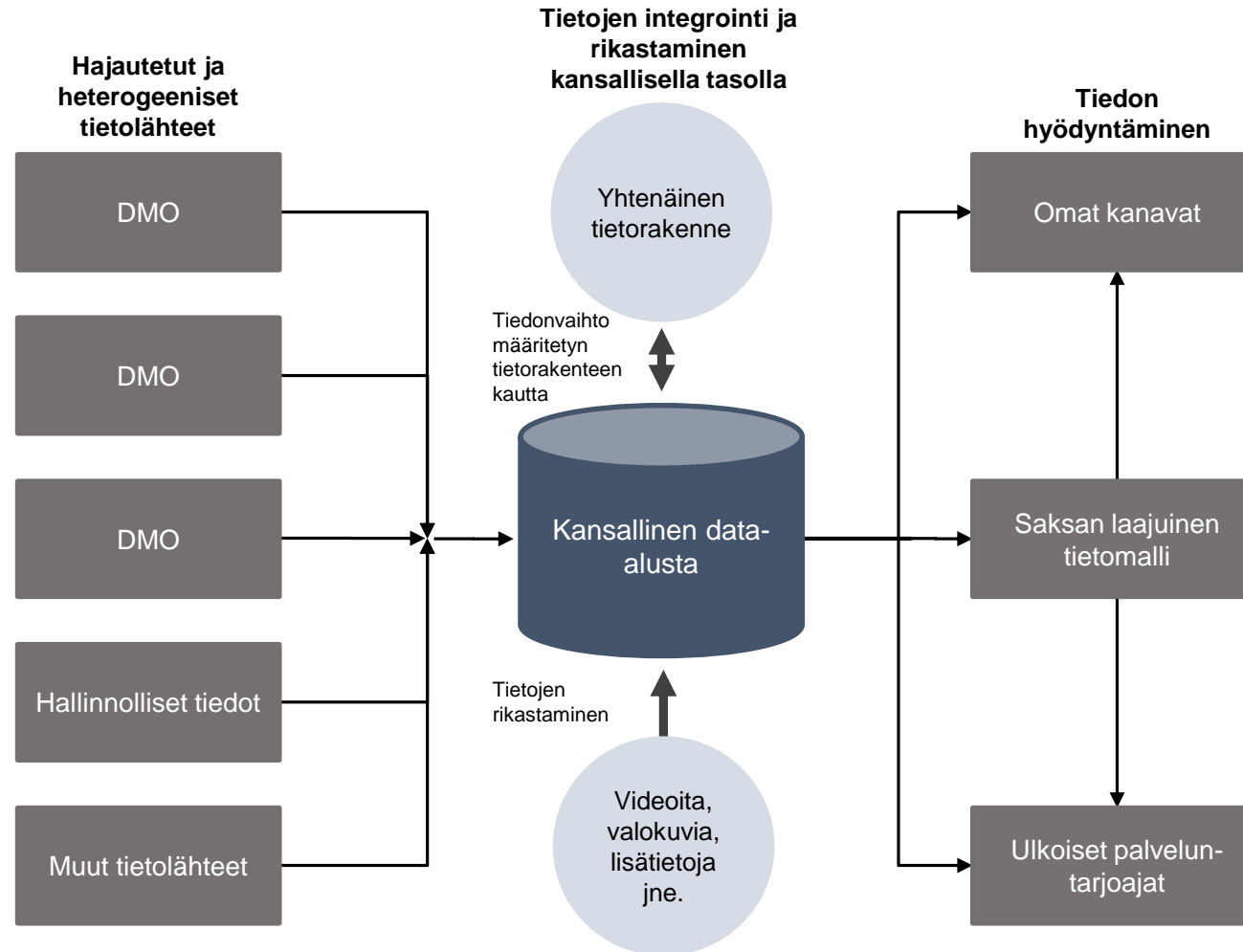
Organisaatio, joka mainostaa ja hallinnoi kohdetta houkuttelevana matkakohteena



Saksassa tavoitellaan kansallista data-alustaa, joka on kaikkien destinaatioiden käytettävissä



DMO
(Destination Management Organisation)
Organisaatio, joka mainostaa ja hallinnoi kohdetta houkuttelevana matkakohteena



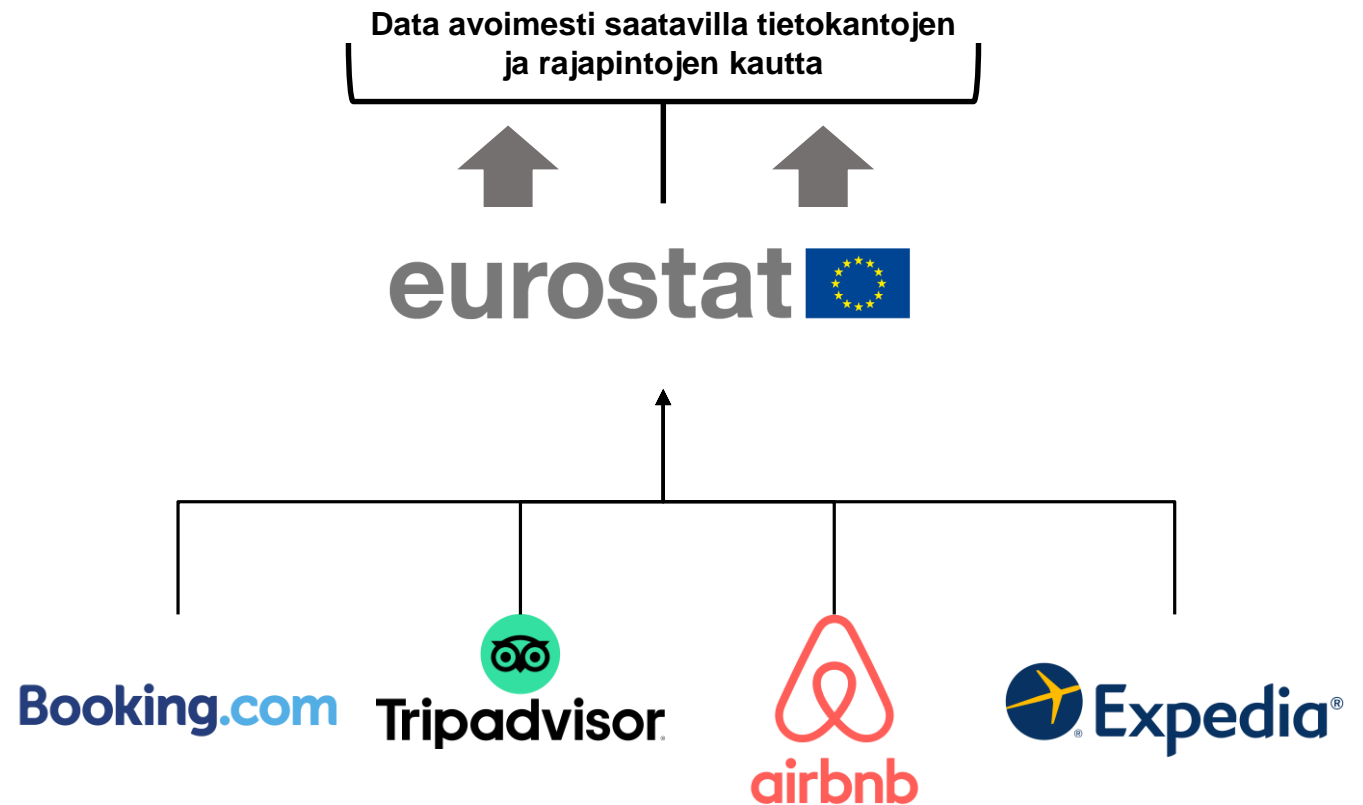
Lähteet: OPEN DATA im Deutschlandtourismus, PwC analyysi

Eurostat koostaa neljän suuren alustan majoitustietoja EU:n tasolla

Eurostatin ja alustojen sopimus

- Euroopan komissio solmi sopimuksen tietojen jakamisesta Airbnb, Booking.com, Expedia Group ja Tripadvisorin kanssa maaliskuussa 2020
- Sopimus antaa EU:n tilastovirasto Eurostatille mahdollisuuden julkaista tietoja näiden alustojen kautta tarjotuista lyhytaikaisista majoituksista kaikkialla EU:ssa
- Sopimus kattaa:
 1. **Säännölliset ja luotettavat tiedot neljältä alustalta:** Jaetut tiedot sisältävät varattujen yöpymisten ja vieraiden määrän. Tiedot kootaan kuntatasolla. Alustat suostuvat jakamaan tietoa jatkuvasti.
 2. **Yksityisyyden:** Kansalaisten yksityisyys on suojattu sovellettavan EU-lainsäädännön mukaisesti. Tiedot eivät salli yksittäisten kansalaisten tai kiinteistönomistajien tunnistamista.
 3. **Tietojen julkaisemisen:** Alustojen toimittamat tiedot tarkistetaan tilastollisesti ja Eurostat kokoaa ne yhteen. Eurostat julkaisee tietoja kaikista jäsenvaltioista sekä monista yksittäisistä alueista ja kaupungeista yhdistämällä alustoista saadut tiedot.

Eurostatin ja alustojen sopimus

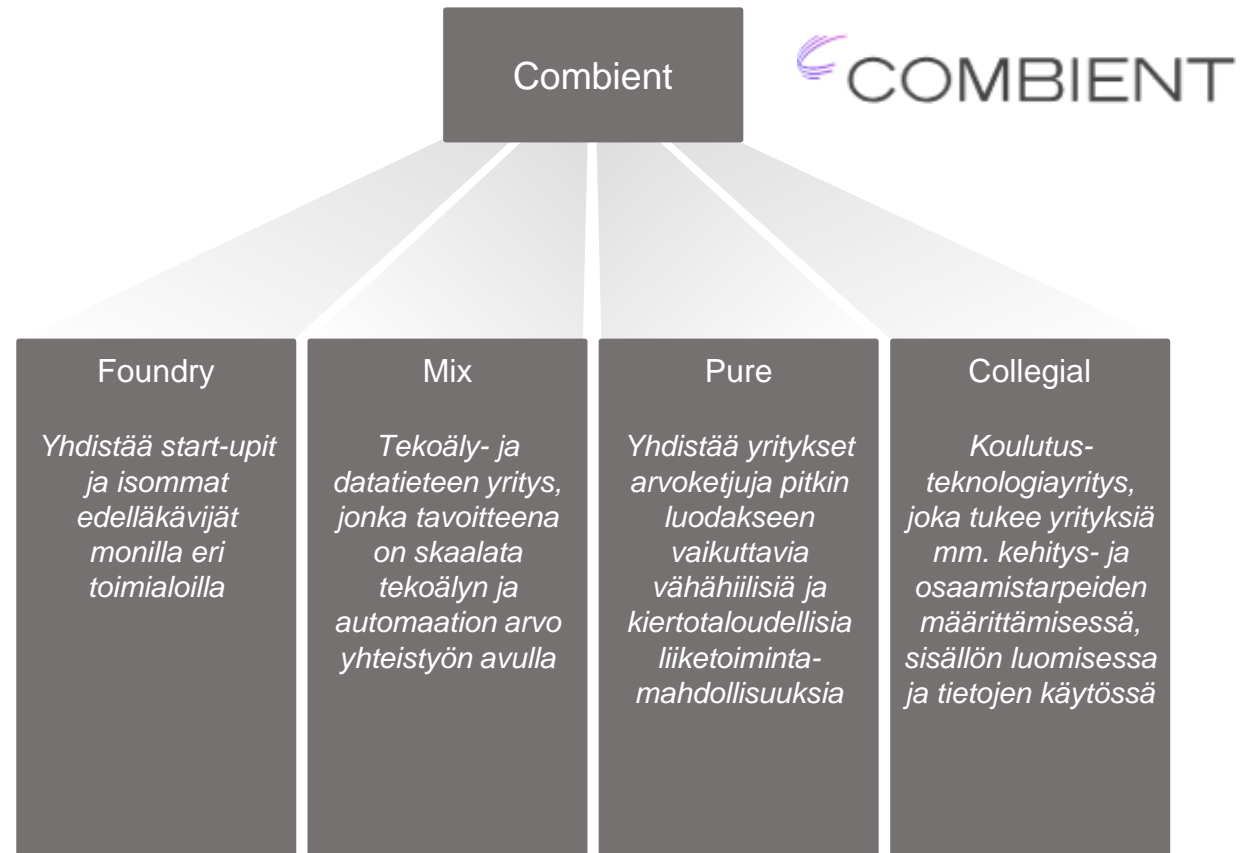


Teollisuusyritykset Pohjoismaissa ovat perustaneet Combient-yhteisyrityksen mm. tiedolla johtamisen edistämiseen

Yleistä

- Combient on Pohjoismaiden eri toimialoja yhdistävä yhteistyöverkosto
- Konsortio koostuu 32:sta suuresta Pohjoismaisesta yrityksestä
- Verkosto tekee yhteistyötä hallitusten, johdon ja liiketoimintayksiköiden välisen yhteisen salassapitosopimuksen mukaisesti

Combient Groupin rakenne








Esimerkkiyrityksiä

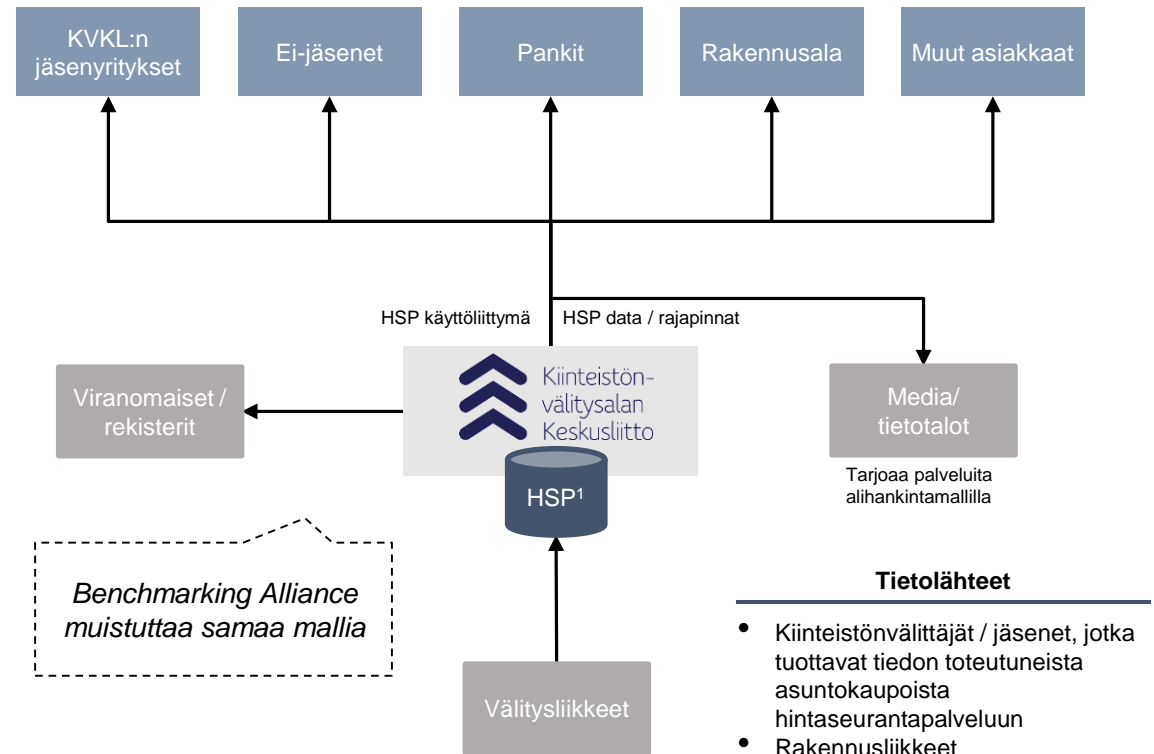


Kiinteistönvälittäjät ovat jo noin 20 vuoden ajan jakaneet ja hyödyntäneet yhteistä data-alustaa toteutuneista asuntokaupoista

Palvelun rakenne

Tausta ja tarve 	N. 70 000 asuntokauppaa per vuosi (80 % kaupoista). Asuntokauppatiedot kerätään Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton (KVKL) datavarantoon. Uniikki kattavuus toteutuneista kaupoista Suomen markkinassa.
Hintaseurapalvelu ja sopimusmallit 	KVKL ylläpitää ja kehittää HSP:tä (Hintaseurantapalvelu) Tarjolla kolme sopimusmallia: (1) Perussopimus, (2) jäsensopimus ja (3) datasopimus
Lisäarvo-palvelut 	Jäsenille ja data-asiakkaille mahdollista kehittää tai ostaa (alihankintana) HSP-dataan pohjautuvia lisäarvopalveluita.
Tuotteistetut ratkaisut 	Markkinoille tullut HSP-dataan perustuvia tuotteistettuja ratkaisuja (esim. Alma/eCraft Asuntopuntari, Suomen Asiakastiedon palvelut pankeille).
Digikehitys 	Välitysliikkeillä lisääntynyt tarve ja kyky omaan digikehitykseen.

Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton data-alusta



¹Hintaseurantapalvelu | Lähteet: KVKL, PwC analyysi

Huippuosaamiskeskuksen toivotaan tarjoavan kansallisesti laajoja data-analytiikka palveluja ja palvelukehitystä

Matkailun tiedolla johtamisen osa-alueet

Huippuosaamiskeskuksen vaihtoehdot roolit








Toimiminen kaupallisilla markkinoilla	Vain julkisten toimijoiden palveleminen		Palveluiden välitys myös kaupallisille toimijoille
Tiedon hankintasopimukset	Ei datasopimuksia – vain avointa dataa	Sopimukset tarkoin valittujen toimittajien kanssa	Laajasti kansallisia tarpeita palvelevat sopimukset
Data-alustan rakennuttaminen ja ylläpito	Lähes täysin ulkoistettu	Valikoidut roolit yksikössä ja muuten ulkoistettu kehitys	Kehitys ja ylläpito pitkälti yksikön resurssien toimesta
Datan laadun varmistaminen	Datastandardien kehitys ja ylläpito	Datastandardien lisäksi rajallinen laadun varmistus	Aktiivinen datan laadun hallinta ja standardien kehitys
Vertailukelpoiset mittarit	Ei roolia	Yhteiset mittarit ja tiedonkeruumenetelmät	Täydet palvelut ml. mittareiden raportointi
Tietopalvelut	Rooli rajoittuu rajapintojen avaamiseen käyttäjille	Rajapintojen lisäksi rajalliset raportointipalvelut	Laajat data-analytiikka palvelut ja palvelukehitys
Muutoshallinta ja koulutus	Ei roolia	Rajalliset valikoidut koulutukset ja ohjeistukset	Laaja koulutustarjoama sekä muutoshallintatuki
Matkailualan tutkimukset	Ei roolia	Vastuu valikoiduista tutkimuksista	Päävastuu kansallisista matkailualan tutkimuksista
Kehittämisyhteistyö hankkeissa (esim. alueelliset / DMO)	Ei roolia	Hankkeiden huomiointi yksikön kehitysportfoliossa	Alueellisten hankkeiden aktiivinen kytkentä kansallisesti
Start-up yhteistyö	Ei roolia	Hankekohtaisesti start-up yhteistyön koordinointi	Jatkuva start-up yhteistyön edistys (mm. kiihdyttämöt) <i>n/a</i>

Lähteet: Työpaja 26.8.2021, PwC analyysi

★ Toivottu rooli

Idealisesti¹ Visit Finland ottaa aktiivisen roolin kansallisessa yhteistyössä

Osa-alueet

 Kustannustehokkaat tietopalvelut (data-alusta)
 Kustannustehokkaat tietopalvelut (raportointi)
 Pirstaleisen tiedon koostaminen kansallisella tasolla
 Vertailukelpoinen matkailun tieto
 Muutoshallinta ja koulutukset
 Kehittäisyhteistyö
 Alueorganisaatioiden rooli

Skenaario 1 – VF keskittyy ainoastaan ydintoimintaansa

0	Ei roolia kansallisen data-alustan osalta, keskittyminen VF tiedon jakamiseen.
4	Visit Finlandin ydintoimintaan tiiviisti liittyvät raportointi- ja tutkimuspalvelut.
2	Visit Finlandin ydintoimintaan tiivistä liittyvien tietojen koostaminen kansallisesti esim. kestävä matkailu ja tuotetiedot.
2	Visit Finlandin valikoitujen alueiden osalta datan laatuvaatimusten ja yhteisten mittarien määrittäminen (esim. STF, tuotetiedot).
7	Kansainväliseen toimintaan keskittyvien matkailualan yritysten kouluttaminen.
0	Keskittyminen omaan kehityshankkeisiin, ei kansallista koordinoitua.
2	Alueorganisaatiot perustavat huippuosaamiskeskuksen ja yhteisen data-alustan mahdollistaen kustannustehokkaat palvelut.

Skenaario 2 –

VF ottaa aktiivisen roolin kansallisessa yhteistyössä

10	Tiivis yhteistyö kansallisen data-alustan kehitysyksikön kanssa. Kansallisen tietomallin määrittäminen.
4	Laajat tutkimus ja tietopalvelut matkailualaa palvelemaan.
7	Matkailualan keskeisten pirstaleisten tietojen koostaminen kansallisella tasolla.
8	Matkailualaan laajasti liittyvien datan laatuvaatimusten ja yhteisten mittarien määrittäminen sekä toimeenpano.
2	Matkailualalle laajasti palvelevien koulutuspalveluiden toteutus tiedolla johtamisen osalta.
8	Aktiivinen kehityshankkeiden koordinoitua kansallisella tasolla. Lisäksi mahdollisesti edistyneiden yhteistyömallien toteutus kuten start-up kiihdyttämöt, hackathonit ym.
3	Visit Finland määrittäisi kansallisesti yhteiset standardit, koordinoisi toimintaa jne. Alueorganisaatiot saattaisivat silti perustaa keskitetyn yksikön esimerkiksi data-alustapalveluiden osalta.

¹ Äänestys on toteutettu kontekstissa, missä Visit Finlandilla ei ole resurssi- tai muuta rajoituksia. | Lähteet: Työpaja 26.8.2021, PwC analyysi

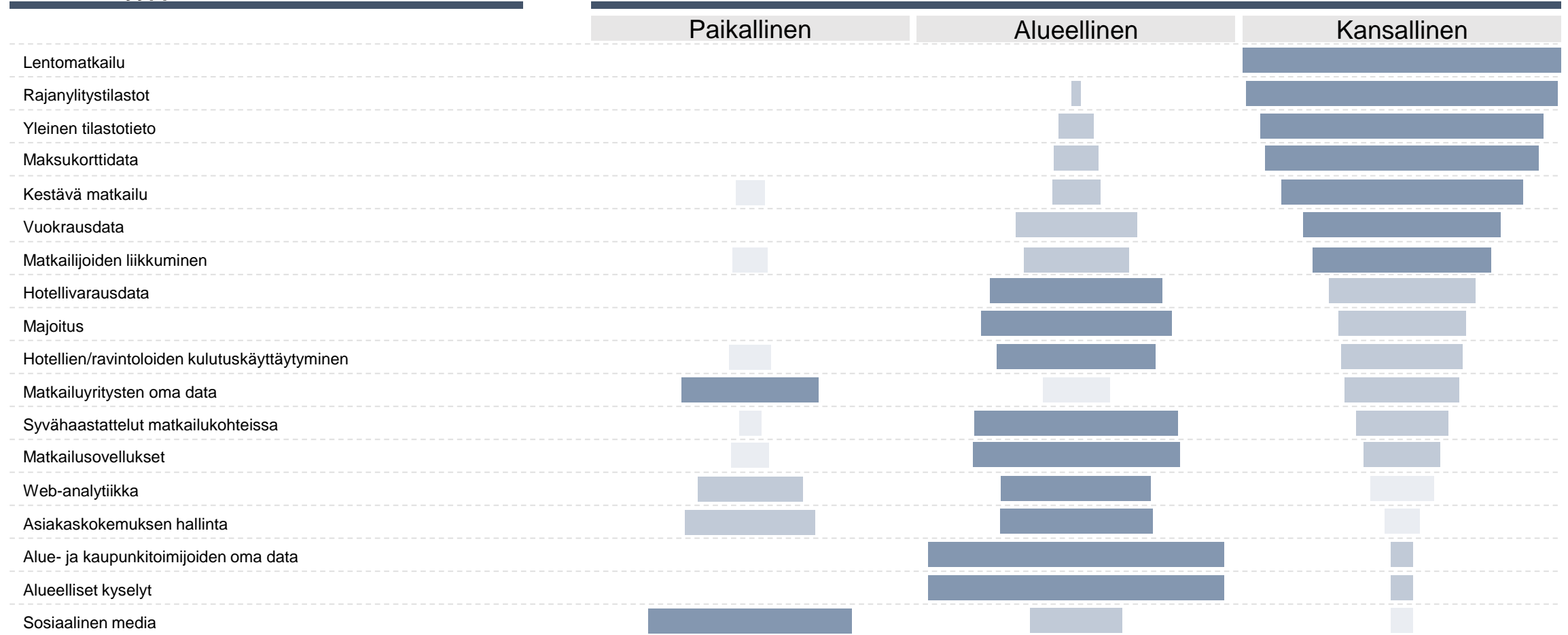
x = Äänestystulos

(x) = Enemmistön suosima

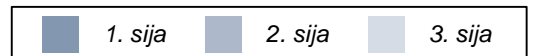
Lentomatkailu- ja maksukorttidatan keräämistä toivotaan kansallisella tasolla

Tietolähdetyyppi

Toivottu taso tiedon keräämiselle¹



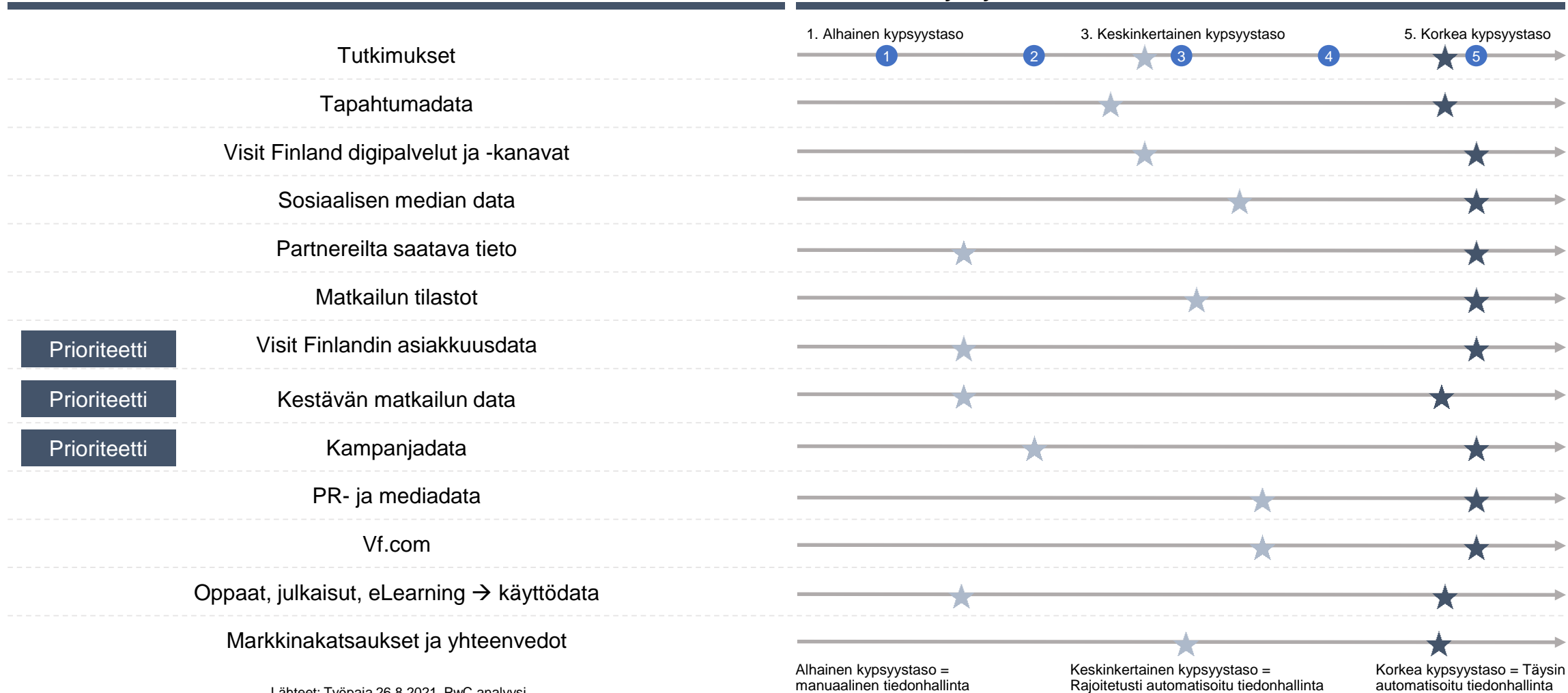
¹Työpajan osallistujat äänestivät toivottua tasoa jokaisen tietolähteen keräämiselle. Palkkien koot vastaavat äänestystuloksia.
Lähteet: Työpaja 26.8.2021, PwC analyysi



Visit Finlandin hyödyntämällä datalla on alhainen kypsyystaso

Visit Finlandin sisäiset tietolähteet

Tietolähteen hyödyntäminen



Lähteet: Työpaja 26.8.2021, PwC analyysi

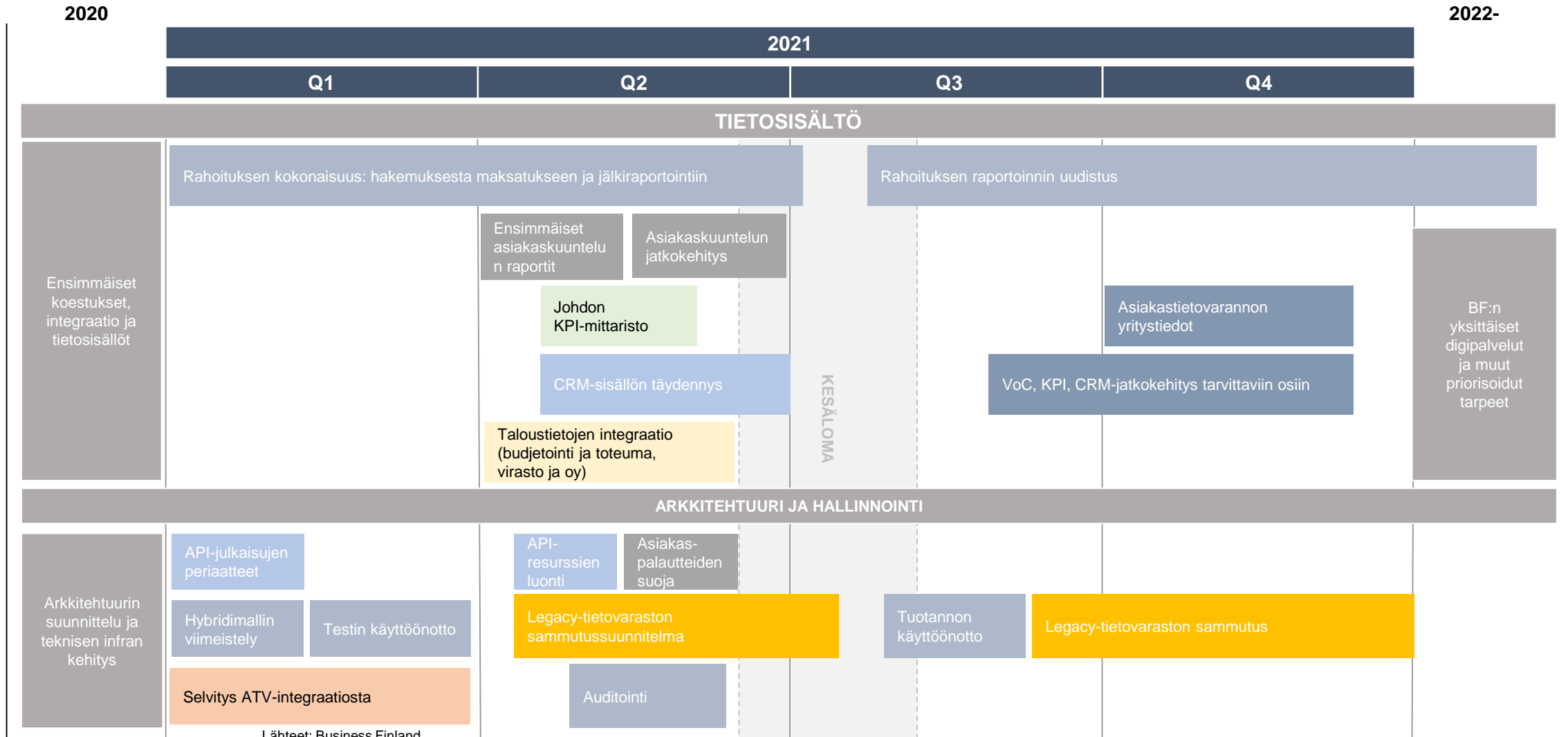
Alhainen kypsyystaso = manuaalinen tiedonhallinta

Keskinäinen kypsyystaso = Rajoitettuihin automatisoituun tiedonhallintaan

Korkea kypsyystaso = Täysin automatisoitu tiedonhallinta




















★ Nykytila ★ Tavoitetilä

Business Finland/ Visit Finland on rakentamassa tiedolla johtamiseen sopivaa arkkitehtuuria



Sidosyksikkö mahdollistaa asiakaslähtöisen kehittämisen, mutta vaatii aktiivista omistajaohjausta

Sidosyksikön hyödyt ja riskit

 Hyödyt	 Riskit
<ul style="list-style-type: none"> Yhtiöittäminen korostaa ydintehtävään keskittymistä edistään järkevää työnjakoa ja julkisten resurssien käyttöä Edistää kilpailukykyä kuntarajat ylittävissä toiminnoissa Taloudellinen riippuvuus asiakkaista eli alueorganisaatioista ajaa asiakaslähtöiseen kehittämiseen, uusiutumiseen, tehostamiseen ja prosessien laadun parantamiseen Mahdollistaa aluerajat ylittävää palvelemista (esim. yhteinen data-alusta ja siihen liittyvät palvelut, yhteiset datahankinnat) Kustannustehokkaat tiedolla johtamisen palvelut sidosyksikön perustaneille organisaatioille (oltava määräysvalta sidosyksikön toiminnassa) Ei kilpailutustarvetta sidosyksiköiltä hankituille palveluille Yhtiön ja johdon vastuu taloudesta on korostunut Päätöksenteko on lähellä tiedolla johtamisen kehittämistä mahdollistaen nopeamman ennakkoinnin ja reagoinnin resurssi- ja asiakastarpeisiin sekä uusien kokeilujen suorittamiseen Yksityisen sektorin päätöksentekomalli lisää ketteryyttä verrattuna julkiseen sektoriin Kannusteet ja henkilöstöpolitiikka voidaan räätälöidä tarpeen mukaan Huippuosaajien sitouttaminen helpompaa	<ul style="list-style-type: none"> Reunaehdot tulee huomioida etenkin harkittaessa markkinaehtoista myyntiä, jota on rajoitettu mm. hankintalain puitteissa. Vain 5% liikevaihdosta tai 500 000 euroa myynnistä voi kohdistua vapaille markkinoille. Investointien rahoituksen saanti voi olla haasteellista Vaatii aktiivista hallitustyöskentelyä sekä omistajaohjauksen kyvykkyyttä Sidosyksikön ydintehtävän määrittely on oltava selkeä ja tuettava osallistuvien alueorganisaatioiden toimintaa Omistajaohjauksen puute voi johtaa kokonaisuuden kannalta epäedulliseen osaoptimointiin Arvonlisävero kunnilta ostetuista tietyistä palveluista

Sidosyksikkö on julkisten toimijoiden 100% omistama yksikkö, joka ei toimi kaupallisilla markkinoilla

Lähteet: PwC analyysi

Sidosyksikölle myytävät palvelut esimerkiksi data-alustan osalta voidaan katsoa arvonlisäverottomaksi myynniksi



Sidosyksikkö

Reunaehdot

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 15 §: Hankinnat hankintayksikön sidosyksiköiltä

"Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa siten kuin tässä laissa säädetään"

- Tätä lakia ei sovelleta hankintaan, jonka hankintayksikkö tekee **sidosyksiköltään**
- Lisäksi edellytyksenä on, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa yksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa ja että **yksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuuden liiketoiminnastaan muiden tahojen kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on**

Kuntalaki, luku 15, 126 § & 127 §

Yhtiöittämisvelvollisuuden estämättä kunta voi hoitaa omana toimintanaan 126 §:ssä tarkoitettua tehtävää, jos:

3) kunta tuottaa tukipalveluja tytäryhteisölleen

Huom! Tukipalveluiden käsite suppea (vrt. maakuntauudistus)

TES:iin liittyvät eroavuudet

Julkisella puolella pidemmät lomautukset, toisaalta yksityisellä puolella mahdollisuus neuvotella erilaisia palkkavaihtoehtoja.

Veroehdot



Arvonlisäverottomat ostot

Tiedolla johtamisen sidosyksikölle myytävät palvelut esimerkiksi data-alustan osalta voidaan katsoa arvonlisäverottomaksi myynniksi.

Kunnat ovat erityisessä asemassa tämän suhteen eli ALV voidaan vähentää näiden IT-kustannusten osalta



Arvonlisäverolliset ostot

Tietohallinto-, kirjanpito-, taloushallinto-, siivous-, ja laitteiden huoltopalvelut ovat pääsääntöisesti arvonlisäverollisia kun kuntayhtymät myyvät niitä sidosyksikölle.



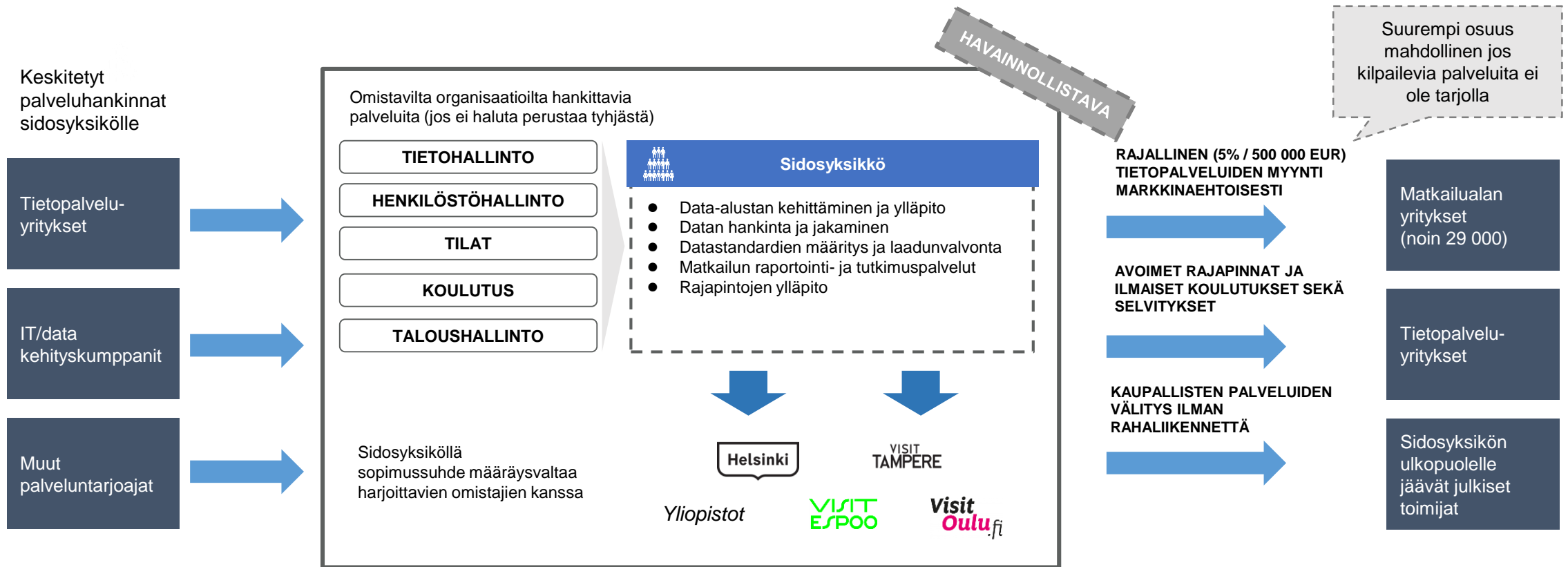
Tapauksesta riippuen sisältää ALV:n tai ei

Tilavuokrat ovat lähtökohtaisesti arvonlisäverottomia, ellei vuokraaja ole hakeutunut vuokrauksesta erikseen arvonlisäverovelvolliseksi.



Tämän osalta on syytä huomioda, että kaupungeilla ei ole arvonlisäveron palautusoikeutta harjoittamaansa verottomaan vuokraustoimintaan liittyvien hankintojen osalta. Jos vuokrauksesta hakeudutaan arvonlisäverovelvolliseksi, arvonlisäveron palautusoikeus on tiloihin kohdistuvista hankinnoista.

Sidosyksikkö mahdollistaa yhteisen datan hankinnan, data-alustan kehittämisen sekä laadunvalvonnan



Lähteet: PwC analyysi



Visit Finland