

Hanna Hirvonen

KOUVOLAN KAUPUNGIN PAIKKATIETOSTRATEGINEN OHJELMA

Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Hanna Hirvonen	Insinööri YAMK	Elokuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
Kouvolan kaupungin paikkatietostrateginen ohjelma		57 sivua 16 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kouvolan kaupunki, Maaomaisuus ja paikkatieto		
Ohjaaja		
Yliopettaja Matti Koivisto		
Tiivistelmä		
<p>Tämän työn tavoitteena oli laatia Kouvolan kaupungille paikkatietostrateginen ohjelma seuraaville 10 vuodelle sekä sitä tukeva prosessi, jossa määritellään vastuut sekä aika-taulu. Tavoitteena on strategista kehitystä tukeva säännöllinen paikkatietostrateginen ohjelmatyö.</p>		
<p>Paikkatietostrategisella ohjelmalla tuetaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, pyritään tarjoamaan parempia lähtötietoja päätöksenteon tueksi, parantamaan palveluita ja niiden saatavuutta, lisäämään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä mahdollistamaan uusien innovaatioiden syntyminen mm. avointen rajapintojen kautta ja siten tuottamaan kilpailuetua. Paikkatiedolla tuetaan alueen kestävä kehitystä ja kasvua tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatio toiminnan tueksi.</p>		
<p>Tutkielma on case- eli tapaustutkimus Kouvolan kaupungille paikkatiedon strategisen johtamisen tarpeista. Case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan työssä on vain yksi tutkimuskohde, jonka ymmärtämisessä pyrittiin pääsemään syvälle. Case-tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin triangulaatiota, jossa yhdistetään eri lähteitä. Tarkastelu on aineistolähteistä.</p>		
<p>Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma vuosille 2019 - 2030 on yksi kaupunkistrategiaa toteuttavista toteuttamisohjelmista koskien kaikkia kaupungin toimialoja. Ohjelma pohjautuu kaupunkistrategiaan, kansalliseen paikkatietostrategiaan, paikkatietopoliittiseen selontekoon, paikkatiedon viitearkkitehtuuriin sekä paikkatietoa ohjaavaan lainsäädäntöön ja suosituksiin. Taustamateriaalina käytettiin vuonna 2014 tehtyä paikkatietoselvitystä, vuonna 2015 toteutettua paikkatietokypsyys arviointia sekä verrokkikuntien paikkatietoa koskevia strategisia ohjelmia. Paikkatietostrategisessa ohjelmassa määriteltiin keskeiset päämäärät ja tavoitteet, niille toimenpiteet ja mittarit sekä toimenpiteiden vaatimat resurssit. Lisäksi laadittiin paikkatiedon vuosikello.</p>		
<p>Strategiatyö on tarpeellista jatkuvasti lisääntyvän paikkatiedon käytön hallitsemiseksi sekä suunnitelmallisen kehittämisen kannalta. Paikkatietostrateginen ohjelma asettaa raamit koko kaupungin paikkatietokehitykselle ja toimii ohjenuorana paikkatietoon liittyvissä päätöksissä.</p>		
Asiasanat		
paikkatieto, paikkatietostrategia, strateginen johtaminen, toteuttamisohjelma		

Author (authors)	Degree	Time
Hanna Hirvonen	Master of Engineering Degree Programme in Technology Administration	August 2018
Thesis Title		
GIS Strategy for the City of Kouvola		57 pages 16 pages of appendices
Commissioned by		
The City of Kouvola/ Land Property and GIS		
Supervisor		
Matti Koivisto, Principal Lecturer		
Abstract		
<p>The aim of this thesis is to create a strategy program for the City of Kouvola to guide Geographic Information System (GIS) development for the next 10 years, as well as creating a supporting process to determine responsibilities and schedule. The goal was to create a cyclic strategy process for GIS to support strategic development.</p>		
<p>The purpose of the GIS strategy is to support reaching the strategical and functional goals of the city, to provide better source information for decision making, to improve city services, to increase possibilities of citizen participation and effectiveness as well as to enable new innovations. GIS supports the sustainable development and growth of the city.</p>		
<p>This thesis is a case study for the City of Kouvola to research the necessity of strategic management of systematic GIS development. As is typical for a case study only one subject was researched to enable a deeper analysis. The research method used was triangulation combining several sources.</p>		
<p>The GIS Strategy for the City of Kouvola is made for the years 2019 -2030. It is one of the implementation plans implementing the city strategy and it applies to all internal divisions of the city. The GIS strategy is based on the city strategy, national GIS strategy and other national legislations and guidelines. Internal and external formal research on GIS was used as background material. The GIS strategy specifies goals and objectives with actions and indicators, resources needed to implement them and an annual update process.</p>		
<p>Strategic management is necessary to control continuously increasing use of GIS and to ensure its systematic development. The GIS strategy creates a framework for all GIS development of the city and functions as a guideline of decision-making.</p>		
Keywords		
GIS, geographic information system, strategic management, implementation plan		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	7
2.1	Strategia-analyysi.....	7
2.1.1	Ulkoinen ympäristö.....	8
2.1.2	Sisäinen ympäristö.....	9
2.2	Strategian valinta.....	11
2.3	Strategian toteutus.....	13
2.4	Strategian toteutumisen seuranta ja mittaaminen.....	15
2.5	Strateginen ajattelu.....	17
3	KOUVOLAN STRATEGIATYÖ.....	19
3.1	Strategia-analyysi.....	20
3.1.1	Ulkoinen ympäristö.....	20
3.1.2	Sisäinen ympäristö.....	21
3.2	Strategian valinta.....	22
3.3	Strategian toteutus.....	24
3.4	Strategian toteutuksen seuranta ja mittaaminen.....	26
4	KEHITYSHANKKEEN TAVOITE JA MENETELMÄT.....	26
5	KEHITYSHANKKEEN TAUSTATIEDOT JA VALMISTELU.....	28
5.1	Paikkatietoselvitys.....	28
5.2	Paikkatietokypsyyden arviointi.....	29
5.3	Paikkatieto osana kokonaisarkkitehtuuria.....	31
5.4	Paikkatietostrategisen ohjelman valmistelutyö.....	31
6	KEHITYSHANKKEEN STRATEGINEN OHJAUS.....	32
6.1	Kaupunkistrategia 2019 - 2030.....	33
6.2	Kansallinen paikkatietostrategia ja paikkatietopoliittinen selonteko.....	35
6.3	Paikkatietoa ohjaava lainsäädäntö.....	37
6.4	Standardit ja suositukset.....	39

6.5	Paikkatiedon viitearkkitehtuuri	41
6.6	Paikkatietostrategiatyö muissa kunnissa	41
6.7	Suhde muihin kaupungin toteuttamishjelmiin.....	43
7	PAIKKATIETOSTRATEGINEN OHJELMA 2019 - 2030 (LIITE 1).....	44
7.1	SWOT-analyysi.....	45
7.2	Tarkoitus, visio ja päämäärät.....	46
7.3	Strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja priorisointi	47
7.4	Käytännön toimenpiteet	49
7.5	Ohjelman hyväksyminen.....	50
8	PÄÄTELMÄT	50
	LÄHTEET.....	54
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1. Kouvolan kaupungin paikkatietostrateginen ohjelma 2030

1 JOHDANTO

Uusi Kouvolan kaupunki aloitti toimintansa 1.1.2009, kun kuusi kuntaa (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala) yhdistyivät. Uuden kuntaorganisaation yhteen hioutuminen on ollut pitkä prosessi. Toimintatavat ja prosessit ovat vaatineet paljon yhteensovittamista. Jatkuvat muutokset kuntakentällä aiheuttavat niin ikään omat haasteensa. Paikkatiedon avulla voidaan tehostaa toimintaa ja parantaa palveluja. Digitalisaatio ja paikkatietokehitys luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, mutta samalla se edellyttää uusia toimintamalleja ja uudenlaista ajattelua.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä strategisen johtamisen menetelmiin ja soveltamiseen kuntaorganisaatiossa. Käytännön osuudessa luodaan Kouvolan kaupungille paikkatietostrateginen ohjelma seuraaville noin 10 vuodelle sekä sitä tukeva prosessi, jossa määritellään vastuut sekä aikataulu. Tavoitteena on strategista kehitystä tukeva säännöllinen paikkatietostrateginen ohjelmatyö.

Paikkatieto on tietoa, johon liittyy maantieteellinen sijainti. Paikkatieto liittyy liki kaikkeen tietoon, koska lähes kaikki on jollakin tapaa paikannettavissa tiettyyn sijaintiin. On esitetty arvioita, joiden mukaan 80 - 85 % kaikesta tuotetusta tiedosta on paikkatietoa. Siten paikkatieto on keskeinen osa Kouvolan kaupungin palveluja ja perusta lähes kaikelle kaupungin toiminnalle. Paikkatietostrategisella ohjelmalla pyritään tukemaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, parantamaan palveluita ja niiden saatavuutta sekä lisätään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Paikkatiedolla tuetaan alueen kestävästä kehityksestä ja kasvua tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tueksi.

Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma vuosille 2019 - 2030 on yksi kaupunkistrategiaa toteuttavista toteuttamisohjelmista koskien kaikkia kaupungin toimialoja. Ohjelmaa työstettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana valmisteluryhmässä, jossa oli edustus kaupungin kaikilta toimialoilta. Toimin ryhmän vetäjänä ja vastasin strategisen ohjelman laadinnasta. Ohjelma pohjautuu kaupunkistrategiaan, kansalliseen paikkatietostrategiaan sekä paikkatietoa ohjaavaan lainsäädäntöön ja suosituksiin. Taustamateriaalina käytettiin vuonna 2014 tehtyä paikkatietoselvitystä sekä vuonna 2015 toteutettua paikkatietokypsyysarviointia.

Ohjelmassa määritellään keskeiset paikkatietoa koskevat linjaukset, paikkatiedon tehtävä, paikkatietovisio sekä keskeiset päämäärät ja tavoitteet toimenpiteeseen ja mittareineen. Paikkatietostrateginen ohjelma sisältää myös suunnitelman paikkatiedon organisoimiseksi, resursoimiseksi ja vastuuttamiseksi sekä seurannan pääperiaatteet.

Työn rakenne muodostuu kahdeksasta luvusta. Luvussa 2 käydään läpi strategista johtamista teoreettisella tasolla. Luvussa 3 kuvataan strategiatyötä Kouvolan kaupungin näkökulmasta. Luvussa 4 esitellään paikkatietostrategisen ohjelman tavoite ja menetelmät. Luvussa 5 kuvataan ohjelmatyön strateginen ohjaus. Luku 6 keskittyy taustatietoihin sekä valmisteluun. Luku 7 käsittelee varsinaisen paikkatietostrategisen ohjelman. Luvussa 8 arvioidaan tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä sekä pohditaan jatkotoimenpiteitä.

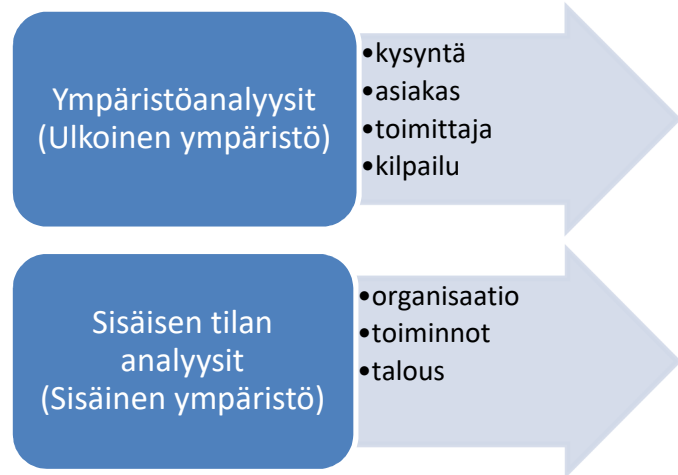
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen perustuu yrityksen tarpeeseen hallita ympäristöään, joko sopeutumalla ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaamalla ympäristöä tai valitsemalla oman toimintaympäristönsä. Strategisen johtamisen keskeinen työväline on strategia, joka toimii johdon työvälineenä. Strategia on organisaation keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta, jonka lähtökohtana on muuttuva toimintaympäristö. (Kamensky 2014, 19.) Strategiatyö muodostuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat strategia-analyysi, strategian valinta ja strategian toteutus.

2.1 Strategia-analyysi

Strategia-analyysien avulla pyritään hahmottamaan organisaation strategista asemaa; sen ympäristöä, resursseja sekä sidosryhmien odotuksia (Strategy-Train 2009c). Analyysit jakautuvat kahteen pääosaan: ympäristöanalyysiin ja yrityksen sisäisen tilan analyysiin (Kamensky Consulting Oy 2015).

Strategia-analyysit



Kuva 1. Strategia-analyysit

2.1.1 Ulkoinen ympäristö

Strategia-analyysin ympäristöanalyysijä varten tulee olla selvitettyinä yrityksen ulkoinen ympäristö eli organisatorinen ympäristö, joka käsittää ne ympäristölliset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Ympäristötekijät voivat olla poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia tai ekologisia. Kamenskyn (2015) mukaan poliittisia tekijöitä ovat lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet sekä kansainväliset asenteet. Taloudellisia tekijöitä ovat taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio, valuuttamuunnokset, rahapolitiikan, työvoiman sekä tulopolitiikan kehitys. Sosiaalisia tekijöitä ovat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kuluttotottumukset sekä vapaa-aika. Teknologisia tekijöitä ovat raaka-aine-, valmistus-, tuote- ja informaatioteknologiat. Ekologisia tekijöitä ovat maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojelu, ilman laatu ja ilmansuojelu, melu sekä jäte. (Kamensky 2014, 136 - 137.)

Ympäristöanalyysien pääryhmiä on neljä. Kysyntäanalyysillä pyritään selvittämään markkinoiden kokoa ja kasvuvauhtia. Asiakasanalyysin selvitetään yrityksen asiakaslähtöisyyttä, asiakastuntemusta, asiakkaiden neuvotteluvai-
 maa, asiakaskannattavuutta sekä vuorovaikutusta. Asiakasanalyysit ovat erityisen tärkeitä, koska voidaan ajatella asiakkaiden olevan yrityksen ainoa todellinen tulosityksikkö. Toimittaja-analyysit voidaan ryhmitellä neljään pääryh-

mään kuten asiakasanalyysitkin. Niiden avulla selvitetään toimittajatunte-
musta, toimittajien neuvotteluvoimaa, toimittajakannattavuutta sekä vuorovai-
kutusta. Kilpailuanalyyseilla pyritään analysoimaan yrityksen kykyä erottua kil-
pailussa. Kilpailuanalyysin menetelmiä ovat yrityksen menestystekijäprofiili,
kilpailuasemointi, SWOT-analyysi, Porterin viiden kilpailuvoiman malli sekä
analyysikartat. (Kamensky 2014, 138 -156.) Yksi keskeinen ulkoisen ympäris-
tön analyysi on niin sanottu PESTEL-malli, jossa analysoidaan sekä poliittiset
(political), taloudelliset (economical), sosiaaliset (social), teknologiset (techno-
logical), ympäristölliset (environmental) että juridiset (legal) tekijät (Kaplan &
Norton 2009, 67).

Käytännössä yrityksen ympäristöllisiä tekijöitä ovat mm. asiakkaat, tavarantoi-
mittajat, kilpailijat, työmarkkinat, synergiat ja teknologia (Strategy-Train 2009f).
Ulkoisen ympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutosten vaikutusten ymmärtämi-
nen strategiatyössä on tärkeää. Ulkoisia vaikutuksia kutsutaan uhiksi ja heik-
kouksiksi, jotka ovat osa SWOT-analyysia, eli nelikenttämenetelmää, jota voi-
daan käyttää mm. strategian laatimisessa. (Strategy-Train 2009c.)

2.1.2 Sisäinen ympäristö

Sisäisen ympäristön analyysillä tarkastellaan organisaation omaa osaamista
ja suorituskykyä (Kaplan & Norton 2009, 69). Organisaation sisäisen ympäris-
tön analysoimiseksi sisäinen ympäristö eli sen rakenne on tunnettava hyvin.
Organisaatorakennetta voidaan tarkastella joko rakenteen eli resurssien tai
toimintarakenteen eli prosessien näkökulmasta. Resurssit ovat tekijöitä, joita
yritys käyttää tuotantoprosesseissaan ja ne voidaan jakaa taloudellisiin resurs-
seihin, fyysisiin resursseihin, henkilöstöresursseihin sekä yrityksen resurssei-
hin. Lisäksi resurssit voidaan jakaa joko aineellisiin tai aineettomiin resurssei-
hin. Aineellisia resursseja ovat muun muassa koneet ja työntekijät, aineellisia
resursseja esimerkiksi lisenssit, asiantuntijuus ja yrityskulttuuri. Keskeinen ero
on, että aineellisia resursseja voidaan käyttää vain yhdessä paikassa yhtä ai-
kaa, kun taas aineettomia resursseja voidaan hyödyntää yhtäaikaaisesti use-
assa eri paikassa. Toimintarakenne kuvaa prosesseissa olevien tapahtumien
ja tapahtumasarjojen rakennetta. Sisäisen ympäristön tuntemiseksi, analysoi-
miseksi ja parantamiseksi tulee laatia yksityiskohtainen kuvaus yrityksen jokai-
sesta avainprosessista ja tärkeistä tukiprosesseista. Nämä kuvaukset muo-
dostavat liiketoimintojen prosessikartan. (Strategy-Train 2009e.)

Organisaation sisäisen ympäristön analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään, joita ovat organisaatioanalyysit, toiminto- ja prosessianalyysit sekä taloudelliset analyysit. Suuri osa sisäisen ympäristön analyyseista liittyvät tehokkuuden mittaamiseen, joten niistä voidaan puhua myös sisäisen tehokkuuden analyysinä. (Kamensky 2014, 175.)

Sisäisen ympäristön analysoiminen on erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Sisäisen ympäristön tuntemisen lisäksi on pystyttävä analysoimaan liiketoimintaprosesseja sekä hierarkkisia rakenteita. Sisäisen ympäristön analysointiin on käytettävissä useita eri analyyskejä, kuten vertailuanalyysi, SWOT-analyysi, tasapainotettu mittaristo, kustannus-hyötyanalyysi, kannattavuusraja-analyysi sekä arvoketjuanalyysi. Kaikkia menetelmiä ei tarvitse soveltaa, mutta vain yhden analyysitavan soveltaminen ei yleensä riitä. (Strategy-Train 2009e.)

Vertailuanalyysien avulla pyritään kehittämään organisaation liiketoimintaprosesseja vertailemalla sen suorituskykyä ja oppimalla parhaista toimintatavoista. Vertailuanalyysissä verrataan yritystä sen kilpailijoihin sekä muilla sektoreilla toimiviin yrityksiin. SWOT-analyysi on tekniikka, jonka avulla pyritään selvittämään oman strategian mahdollisuus menestyä tietyissä olosuhteissa tutkimalla tärkeitä toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, eli sisäisen ympäristön vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia. Tasapainotettu mittaristo eli BSC on menetelmä, jolla mitataan organisaation suorituskykyä myös katetuoton ulkopuolella. Tasapainotettu mittaristo painottuu neljään eri osa-alueeseen; talouteen, sisäiseen liiketoimintaan, innovaatioihin ja oppimiseen sekä asiakkaisiin. Jokaiselle osa-alueelle laaditaan omat mittarit ja suoritustavoitteet, joita analysoidaan vuosittain. Kustannus-hyötyanalyysin avulla arvioidaan investointikohteita laskemalla investointien kustannuksia ja arvioimalla tulevia hyötyjä. Kannattavuusraja-analyysi on menetelmä voiton saamiseen tarvittavien tuottojen määrän laske- miseksi. (Strategy-Train 2009e.) Arvoketjuanalyysin avulla määritellään niiden prosessien järjestys, joita tarvitaan organisaation tuotteiden ja palveluiden toimittamiseen. Arvoketjuanalyysi auttaa organisaatiota tunnistamaan ne tehtävät, joiden avulla saavuttaa kestäväää kilpailuetua. (Kaplan & Norton 2009, 69.)

2.2 Strategian valinta

Organisaation strategian tavoitteena on organisaation kokonaistavoitteiden ja kestävän kilpailuedun saavuttaminen. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen on organisaation tärkeimpiä tehtäviä ja siten merkittävin osa-alue. Kilpailuetuja on monenlaisia, kuten merkittävä markkina-asema, vahva brändinhallinta, jolla voidaan varmistaa yrityksen pitkäaikainen menestys, verkostovaikutus, tavarat ja patentit, kustannustehokas rakenne sekä korkeat vaihtokustannukset. (Strategy-Train 2009b.) Kaupunkiorganisaatiolle näistä keskeisiä ovat vahva brändi sekä kustannustehokas rakenne.

Organisaation asema määräytyy sen kyvyllä hyödyntää vahvuuksiaan. Vahvuudet voidaan jakaa kahteen kilpailuedun peruslajiin, joita ovat kustannustehokkuus sekä differentointi eli suomeksi erilaistuminen. Keskeinen osa organisaation kilpailustrategiaa on, että se joko pystyy tarjoamaan asiakkailleen halvemmin samoja etuja kuin kilpailijansa tai tarjoamaan kilpailevia tuotteita parempia etuja. (Strategy-Train 2009b.) Kunta-alalla kustannusetu voisi olla esimerkiksi alhaisempi veroprosentti tai halvempi rakennustontti. Differentointietu voisi olla paremmat kulkuyhteydet, kattavampi palveluverkko tai parempi maine hyvänä asuinpaikkana.

Porterin arvoketjumallin avulla voidaan analysoida organisaation toimintoja, joiden kautta organisaatio voi luoda arvoa ja siten saavuttaa kilpailuetua. Arvoketju koostuu ensisijaisista toiminnosta sekä tukitoiminnoista. Ensisijaisten toimintojen tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka ylittää tuotteen tai palvelun tuottokustannukset. Ensisijaisia toimintoja ovat tulologistiikka, toiminnot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä palvelut. Tukitoiminnoilla helpotetaan arvoketjun ensisijaisten toimintojen suorittamista ja ne jaetaan neljään luokkaan, joita ovat yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöhallinto, teknologinen kehitystyö sekä hankinnat. Tukitoiminnoilla voidaan myös muodostaa suoraan kilpailuetua kehittämällä esimerkiksi innovatiivisia informaatiojärjestelmien hallintajärjestelmiä. (Strategy-Train 2009b.)

Arvoketjumalli on käyttökelpoinen analyysityökalu, jonka avulla pyritään määrittämään yrityksen ydinosaamiset sekä toiminnot, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, joko kustannustehokkuuden tai differentoinnin kautta. Arvoketjuanalyysillä pyritään siis tunnistamaan arvoa luovia tapoja ja siihen liittyy kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan esimerkiksi

aivoriihen avulla ne toiminnot, joiden avulla yritys hankkii asiakkaita sekä ne toiminnot, jotka luovat yritykselle arvoa (toimintojen analysointi). Toisessa vaiheessa valitaan toiminnoista ne, jotka on mahdollista toteuttaa parhaan mahdollisen arvon tuottamiseksi asiakkaalle (arvoanalyysi) ja niiden vaatimat toimenpiteet tai muutokset. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan muutosten tekemisen kannattavuutta ja laaditaan kannattaviksi katsotuille muutoksille priorisoitu toimintasuunnitelma. (Strategy-Train 2009b.)

Strategian muodostamisessa voidaan hyödyntää myös skenaariosuunnittelua. Skenaariosuunnittelun avulla voidaan visioida erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja toimintaympäristöjä. Skenaariot eivät ole ennusteita tulevasta vaan niiden avulla pohditaan ja varaudutaan erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin. Skenaariosuunnittelussa pohditaan tämän päivän päätösten vaikutusta tulevaisuuteen. Tarkoitus ei ole niinkään kuvitella tulevaisuutta mahdollisimman tarkasti, vaan tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Skenaarioiden avulla voidaan luoda kehittämisspolkuja nykyhetkestä tulevaisuuteen. Skenaariosuunnittelun avulla saatu tieto huomioidaan strategiaa määrittäessä. (Anttila 2015, 18, 27.) Toimialaskenaarioiden laadinnassa määritetään skenaarioiden rakennuspalikat ja ennakoitaan muutokset esimerkiksi PESTEL-analyysin avulla, laaditaan 3 - 4 skenaariokertomusta, arvioidaan toimialan yleistilanne erilaisissa tulevaisuuksissa, määritetään kilpailuedun lähteet sekä menestystekijät, ennakoitaan kilpailutilanteen ja kilpailijoiden käyttäytymisen muutokset ja lopuksi valitaan haluttu tulevaisuudenkuva strategiatyön pohjaksi. (Martikainen 2015, 35, 38 - 39.)

Strategian perustana toimii strategiakartta, johon kuvataan organisaation strategiset, operatiiviset ja riskienhallintaan liittyvät lähestymistavat. Strategiakartta on siten apuväline, jolla organisaation eri yksiköiden strategiat ja operatiivinen toiminta saadaan yhdistettyä. Strategiakartta auttaa strategian valinnassa: strategiakartan avulla määritellään sekä tavoitellut lopputulokset, että niitä ohjaavat tekijät ts. mitä tehdään ja kuinka tehdään. Strategiakartta on tehokas työkalu sekä strategian suunnitteluun että sen toteuttamiseen. (Kaplan & Norton 2009, 75 - 79, 92, 122.)

Porter luokittelee kilpailustrategiat kolmeen eri geneeriseen strategiaan, joita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Kustannusjohtajuustrategian avulla pyritään kasvattamaan markkinaosuutta myymällä tuotteita keskihintoja

halvemmalla tai saavuttamalla kilpailijoita suurempia voittoja. Differointistrategiassa kehitetään tuotteita tai palveluita, joka erottaa ne kilpailijoiden vastavista tuotteista tai ovat niitä parempia. Fokusoointistrategialla pyritään vastaamaan kohdemarkkinoinnin tarpeisiin paremmin keskittämällä markkinointitoimenpiteet yhteen tai kahteen valittuun markkinasegmenttiin. Fokusoointistrategiassa pyritään samalla saavuttamaan joko kustannus- tai differointietua. (Strategy-Train 2009b.)

Organisaation menestymisen takana on yleensä aina ajatuksella laadittu liiketoimintastrategia, jota sovelletaan joustavasti organisaation toimintaan. Siten strateginen johtaminen on erittäin keskeinen osa organisaation toimintaa, joka tähtää liiketoiminnan tavoitteisiin pyrkivän strategian kehittämiseen ja käyttöön ottamiseen. Liiketoiminnan kehittäminen ei ole lyhytaikainen tai kertaluonteinen prosessi, vaan menestyvä organisaatio kehittää liiketoimintaansa jatkuvasti. Kehittämisstrategian avulla pyritään turvaamaan organisaation toiminta niin keskipitkällä aikavälillä kuin lähitulevaisuudessakin joustavasti. Kehittämisstrategiaa sovelletaan niin organisaation sisäiseen kuin ulkoiseenkin ympäristöön. Strategiaa muodostettaessa tulee asettaa strategiset tavoitteet, laatia analyysi organisaation vallitsevista käytänteistä, kehittää tapoja parantaa organisaation heikkouksia ja auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Kehittämisstrategiat jaetaan funktionaalisiin sekä toiminnallisiin strategioihin. Funktionaaliset strategiat keskittyvät ideoihin sekä organisaation eri yksiköiden tehtäviin. Toiminnalliset strategiat ovat suppeampia ja yksityiskohtaisempia. Liiketoiminnan kehittäminen on tärkeää koko organisaation kehittymisen kannalta. (Strategy-Train 2009a.)

2.3 Strategian toteutus

Organisaation strategia koostuu toiminnoista ja toimintatavoista, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Strategian onnistunut käyttöönotto edellyttää tulosten jatkuvaa vertailua. Käyttöönottoon liittyy monia osa-alueita, kuten toiminnallisten käytäntöjen käyttöönotto, prosessien epävarmuustekijöiden, riskien, kriisien ja muutosten hallitseminen sekä innovaatio. Strategian käyttöönotto eli toteuttaminen on organisaation strategian laatimisen viimeinen ja tärkein vaihe, koska strategian onnistuminen riippuu täysin sen onnistu-

neesta toteuttamisesta. Onnistuneen käyttöönoton taustalla on hyvät johtamistaidot sekä ryhmätyöskentely. (Strategy-Train 2009d.) Strategian toteutumiseen vaikuttavat niin strategian luomis-, toteutus- kuin uudistamisvaihekin. Toteutusvaihe osoittaa, kuinka strategia toimii käytännössä. Toteutumiseen vaikuttavat strategian lisäksi johtaminen, osaaminen sekä vuorovaikutus ja näiden väliset suhteet. (Kamensky 2014, 333 - 334.) Tärkeimpiä keinoja strategian toteutumisen turvaamiseksi ovat riskien, kriisien ja muutosten onnistunut hallinta.

Strategiakartta on johdon työkalu, jonka avulla voidaan tehostaa strategian toimeenpanoa. Strategiakartta syntyy osana strategiatyötä. Strategiakartta muodostuu varsinaisesta strategiakartasta ja sitä tarkentavista toimenpidekarttoista. Ensin laaditaan strategiakartta, johon valitaan organisaation visio sekä tärkeimmät tavoitteet. Toimenpidekarttojen avulla esitetään tavoitteiden vaatimat toimenpiteet. Kuntasektorilla käytetään yleensä tasapainotettua mittariston tai toiselta nimeltään tulokortin mukaista jaottelua (BSC, luku 2.4.). Kun strategia tai strategiakartta on hyväksytty, määritetään tavoitteille mittarit, joiden avulla seurataan ja ohjataan strategian toimeenpanoa. (JHS 179. Liite 1 2017.)

Riskienhallinnan avulla organisaatio kykenee välttämään ennakoitavia riskejä, suojautumaan huonoilta sijoituspäätöksiltä ja pienentämään ennakoimattomista tilanteista aiheutuvia tappioita ja vahinkoja. Riskienhallinta (ERM) on prosessi, jossa suunnitellaan, organisoidaan ja hallitaan organisaation toimintoja ja pyritään minimoimaan erilaisten riskien vaikutuksia. Tärkeimmät riskienhallintamenetelmät ovat riskien siirtäminen, riskien välttäminen, tappioiden hallinta, palauttaminen sekä riskivakuutus. (Strategy-Train 2009d.)

Kriisienhallinta on osa organisaation johtamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriisinhallintaan kuuluu kriisien estäminen, resurssien ja teknisen pohjan valmistelu, kehityssuunnitelmien laatiminen sekä toimintasuunnitelman valmistelu. Tätä varten organisaation tulisi laatia kriisinhallintasuunnitelma. Taloudelliset kriisit ovat yritysten vakavimpia haasteita. Kriisien hallintaan sisältyy kolme vaihetta: suunnittelu, ennakoiva hallinta ja kriisien jälkeinen hallinta. (Strategy-Train 2009d.)

Muutoksenhallinta on osa strategian käyttöönoton hallintaa. Muutoksenhallinta on prosessi, jossa pyritään toteuttamaan hallittuja muutoksia ennalta laadittujen lähestymistapojen tai mallien mukaisesti. Muutokset voivat liittyä organisaation ulkoiseen tai sisäiseen ympäristöön. Muutoksenhallinta on strategisesti tärkeää, koska organisaation kyky muuttua ja mukautua tuo markkinaetua. Muutokset organisaatiossa edellyttävät muutoksia toiminnan kaikilla tasoilla. Muutoshallinta alkaa ”ylhäältä alas” -johtamistavalla ja aiheuttaa lähes poikkeuksetta henkilöstössä muutosvastarintaa. (Strategy-Train 2009d.)

Organisaation kehittymisen kannalta on tullut entistä tärkeämmäksi keskittyä strategiseen ajatteluun ja älyllisiin, tiedollisiin ja henkilöstöresursseihin sekä niissä olevaan potentiaaliin, sillä nämä tekijät ovat ratkaisevassa asemassa siirryttäessä tiedon tasolta tiedon soveltamiseen. Innovaatio on prosessi, jossa tietoa käyttämällä muodostetaan jotain uutta ja käyttökelpoista. Organisaation innovaatiokäytännöillä tavoitellaan innovaatioiden avulla edistystä tai kilpailuetua markkinoilla. Siten organisaation innovaatioiden hallintastrategia on yksi tärkeä työkalu strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Innovaatiostrategia riippuu organisaation sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä, ja sen tulisi sisältää fyysisiä ja teknisiä asioita, työvoima- ja talousasioita sekä informaation. (Strategy-Train 2009d.)

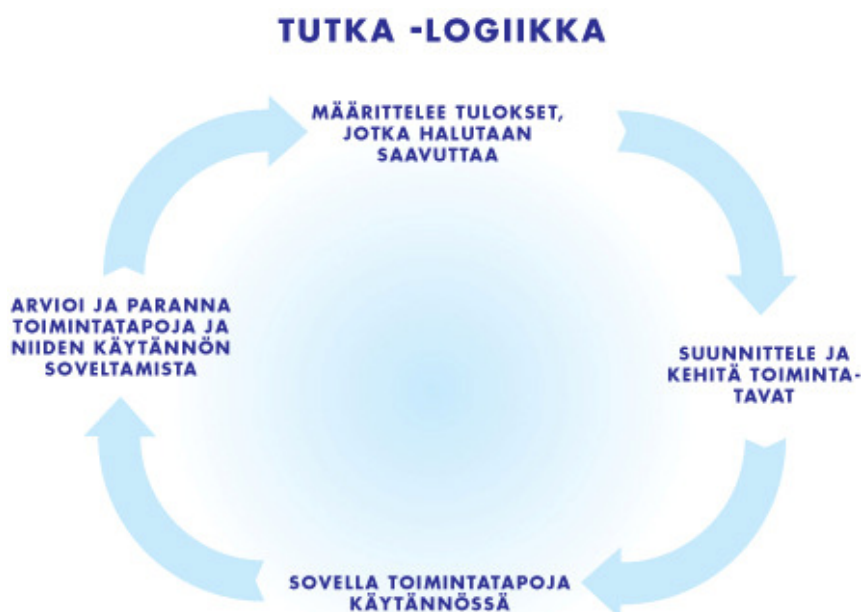
Strategian onnistuneessa käyttöönotossa hyvin tärkeässä roolissa on myös strateginen viestintä. Strategian tulisi olla osa jokapäiväistä työtä ja operatiivinen johtaminen tulisi saada kytkeytyä strategiaan. Strategiaviestinnän haasteita ovat viestintä strategiatyöhön samanaikaisesti osallistuvien kesken, kahdensuuntainen strategiaviestintä ylöspäin ja alaspäin sekä strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky 2014, 341 - 343.)

2.4 Strategian toteutumisen seuranta ja mittaaminen

Strategian toteutumista voidaan mitata erilaisten arviointimallien avulla. Yksi tapa tähän on itsearviointi, jolla tarkoitetaan organisaation sisällä tehtävää oman toiminnan arviointia. Arvioinnin toteuttamiseksi on kehitetty useita arviointimenettelyjä. Itsearviointi perustuu tavallisesti yhteisen arviointikriteeristön käyttöön. Arviointimallit voivat olla lähestymistavaltaan tavoite-, tulos-, laatu-,

arvo-, normi- tai kriteeriperusteisia. Hyvin suoritettu itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden ja -valmiuksien kartoittamista järjestelmällisellä tavalla. Itsearviointiprosessi parhaimmillaan käynnistää uutta ajattelua ja lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Olennaista arvioinnissa on halu kehittää organisaatiota ja parantaa sen laatua ja suorituskykyä. (Nyholm 2011, 12 - 14.)

EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä laatukriteeriperusteisista arviointimenetelmistä. EFQM-mallissa organisaation toimintaa ja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena. Mallissa on yhdeksän eri arviointialuetta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä tuloksiin. Toimintaan ja tuloksiin liittyvien arviointialueiden painoarvo mallissa on yhtä suuri, keskeistä on valittujen toimintatapojen ja tulosten yhteys. EFQM-mallin avulla pyritään erinomaisuuden saavuttamiseen niin sanotun TUTKA-logiikan avulla, joka koostuu kuvan 2 mukaisesti neljästä osa-alueesta: tulokset, toimintatapa, käytännön soveltaminen sekä arviointi ja parantaminen. Ensin päätetään, mitä tuloksia halutaan saavuttaa, ja sen perusteella valitaan tarkoituksenmukaiset toimintatavat tuloksien saavuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa toimintatapoja sovelletaan käytännössä. Lopuksi erinomaisesti toimiva organisaatio arvioi toimintaansa ja parantaa tarvittaessa joko toimintatapoja tai niiden soveltamista ja asettaa tulosten pohjalta uusia tavoitteita. (EFQM-malli 2018.)



Kuva 2. EFQM-mallin Tutka-logiikka

EFQM-mallin hyödyt organisaatiolle muodostuvat monesta eri tekijästä. Mallin avulla hahmottuu kokonaiskuva organisaation vahvuuksista ja kehittämiskohdeista sekä nykyisestä laatusostosta mahdollistaen myös vertailun muihin vastaaviin organisaatioihin arviointikriteeristön ollessa yhtenevä. Samalla saavutetaan selkeämpi yhteinen näkemys liiketoimintakokonaisuudesta, tulosten ja toimintatapojen välisestä yhteydestä sekä laadun kriteereistä. Mallin avulla saadaan tietoa toimintatavoista ja parhaista käytännöistä eri puolilla organisaatiota sekä läpinäkyvyyttä tuloksiin. EFQM-malli luo edellytykset kehityshankkeiden priorisointiin ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. (Kangasniemi-Haapala 2017, 9.)

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata tasapainotetulla mittaristolla eli BSC-menetelmällä (Balanced Scorecard). Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta; taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta, ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. (Yleistä BSC-mallista 2018.) BSC-mittaristo koostuu useista eri mittareista, joita määritellään organisaation kaikille tasoille. Mittarit perustuvat organisaation strategiaan, ja niiden tehtävä on konkretisoida strategiaa ja tehdä siitä mitattava.

2.5 Strateginen ajattelu

Strateginen eli pitkäkätähtäimen liiketoiminnan suunnittelu on perustunut säännöllisiin toisiaan seuraavien trendien ennustamiseen. Nykyisin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat huomattavasti aikaisempia nopeampia. Strateginen ajattelu on 2000-luvulla esiin noussut kehityssuunta, joka tarkoittaa jatkuvaa kykyä tarkkailla toimintaympäristön muutoksia ja tarvittaessa reagoida niihin nopeasti. Muutosvoimien verkko tulisi saada jalostettua ymmärrykseksi, joka voidaan valjastaa organisaation strategiseksi suunnaksi. Strategiatyö liitettynä koko organisaation päivittäiseen toimintaan parantaa organisaatioiden menestystä muuttuvissa tilanteissa. Strategiat tulee juurruttaa organisaatioon sekä strategisena ajatteluna että toimintana. Monet aikaisemmin kehitetyistä strategisen johtamisen käsitteistä ja menetelmistä toimivat kuitenkin edelleen. Strateginen ajattelu toimii parhaimmillaan liimana, joka yhdistää

saumattomasti erilaisia strategiatyön käsitteitä ja työkaluja. Strategisen ajattelun sisältö on avartumassa johtamisesta johtajuuteen. Itsensä johtaminen ja verkostojen johtaminen ovat syrjäyttämässä perinteisen esimies-alais-tyyppisen johtajuuden. (Martikainen 2015; Santalainen 2009, 17.)

Porin strategiapäällikkö Tomi Lähteenmäki määrittelee strategisen ajattelun olevan yksilön asenne ja kyky, tapa suhtautua todellisuuteen, sen subjektiiviseen jatkuvasti muuttuvaan ja kompleksiseen luonteeseen. Strategisella ajattelulla pyritään jäsentämään kehitysnäkemyksiä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi etsimällä ja antamalla tapahtumille merkityksiä. Samalla uudistetaan ja kehitetään kehitysnäkemyksiä. Strateginen ajattelu on tapa hahmottaa nykyistä ja tulevaa sekä tavoitella haluttua muutosta. (Lähteenmäki 2013.)

Strategisen ajattelun tuloksena tulisi syntyä strategia, joka auttaa kohtaamaan menestyksekkäästi vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Strategian tulisi olla tiivistettävissä 35 sanalla sisältäen kolme elementtiä: tulostavoitteet, toimintaympäristön määrittelyn sekä asiakasedun. Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tunnetuista vaihtoehdoista. Tavoitteena on laatia menestysmalli, jota testataan laatimalla ja toteuttamalla strategioita. Strateginen ajattelu on näkemistä ja näkemystä, joka voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus on kyky nähdä eteenpäin eli visioida tulevaisuutta. Kyky nähdä taaksepäin on kokemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä eli helikopterointia. Laajempia kokonaisuuksia tulee nousta näkemään ylhäältä alaspäin, toisaalta on osattava tulkita toiminnan yksityiskohtia alhaalta ylöspäin. Strategisen ajattelun viides suunta eli sivusuuntien näkeminen tarkoittaa muilta aloilta oppimista. Kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli näkeminen on strategisen ajattelun kuudes ulottuvuus, jossa pyritään tulevaisuudenkuvien ennustamisen sijaan luomaan itse haluttu tulevaisuusskenaario. (Santalainen 2009, 20 - 22.)

Strategisen ajattelun yhdistäminen toimintaan edellyttää aina reflektointia. Reflektio tarkoittaa etsimistä, ihmettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteesiä sekä tietoista ponnistelua. Reflektio yhdistää kaikki näkemisen kuusi suuntaa. Itsereflektointi on prosessi, jossa kokemukset ikään kuin

uudelleen arvioidaan ja yhdistetään aikaisempiin tietoihin saaden uusia näkökulmia ja toimintavalmiuksia. Strategisen ajattelun avartamiseksi itsereflektointia tulisi täydentää kollektiivisella reflektoinnilla, joka paljastaa ennakkoluuloja ja sokeita pisteitä sekä tarjoaa tilaisuuden parhaiden ja huonoimpien käytäntöjen jakamiseen ja ennakkoluulottomaan tulevaisuuden visiointiin. (Martikainen 2015, 22 - 24.)

Strategista johtamisen toimintaa voidaan tarkastella asteikolla heikosta erinomaiseen, jossa jokaiselle tasolle on oma määritelmänsä. Erinomaisella tasolla (5) ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät luovalla tavalla kussakin tilanteessa toimintaa inspiroivaksi strategiaksi. (Virolainen 2007, 14 - 17.) Inspiroiva strategia on hyvin ytimekäs, mutta pitää silti sisällään vahvan viestin ja selkeän polun muutokselle. Henkilöstö tuntee yrityksen arvot ja strategian todella hyvin ja osaa ajatella eri tilanteissa uudesta tai yllättävästä näkökulmasta strategia huomioiden. Henkilöstö kokee strategian omakseen ja henkilökohtaisella tasolla lähestyttäväksi ja osaa samaistua yrityksen brändiin asiakaskohtaamisissa ja toimia sen mukaan. Savitaipaleen kunnassa strategia on toteutettu inspiroivan strategian hengessä. Savitaipaleen kunnan uudistetun kuntastrategian ydin on hyvin yksinkertainen sisältäen vain kolme tärkeää näkökulmaa: Sydämellä, Sovussa, Sisulla. Strategian ilmaisu on hyvin pelkistetty, mutta sen koetaan kuitenkin sisältävän selkeän muutoksen ja läpivientipolun. Savitaipaleella nähdään, että uusi strategia ei ole vain kunnan työntekijöiden asia vaan myös kaikkien kuntalaisten yhteinen asia. Savitaipale on mukana kuntastrategioiden edelläkävijähankkeessa, jossa etsitään uutta toimivampaa mallia kunnille. (Savitaipaleen salaisuus...2016.) Strateginen ajattelu tähtää suunnittelun yksinkertaistamiseen ja siinä mielessä kannustaa viemään strategiatyötä inspiroivan strategian suuntaan.

3 KOUVOLAN STRATEGIATYÖ

Tässä luvussa kuvataan, miten Kouvolan kaupunki on soveltanut edellä kuvattuja strategiatyön periaatteita ja luonut oman strategiansa. Kouvolan strategiatyö muodostuu luvussa 2 esitetyn mukaisesti kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat strategia-analyysi, strategian valinta ja strategian toteutus.

3.1 Strategia-analyysi

Strategia-analyysien avulla pyritään hahmottamaan organisaation strategista asemaa ulkoisen ja sisäisen ympäristön näkökulmista. Ulkoisen ympäristön analysointia käsitellään luvussa 3.1.1 ja sisäisen ympäristön analysointia luvussa 3.1.2.

3.1.1 Ulkoinen ympäristö

Kouvolan kaupunki on analysoinut ulkoista ympäristöään viimeisimmäksi tulevaisuusanalyysin kautta. Analyysi toteutettiin yhteistyössä konsultin kanssa, ja siinä laadittiin kolme vaihtoehtoista tulevaisuusskenaariota: VISIO, BAU sekä SOTE. VISIOssa nostetaan esiin aluekehityksen teemoja ja pohditaan maakuntakaavoituksen vaikutusmahdollisuuksia. BAU perustuu olemassa oleviin trendeihin ja skenaario palvelee vaikutusten arviointivaiheessa. SOTE perustuu SOTE-uudistukseen ja siihen liittyviin trendeihin. Kaikissa skenaarioissa tarkastellaan asumista ja ympäristöä, elinkeinoelämää, kaupallisia palveluja, julkisia palveluja sekä liikennettä. (FCG Suunnittelu ja tekniikka 2017, 4 - 6.)

Kaupunkistrategian laadinnan tukena on käytetty aineistoa kaupungin kehityksestä sekä tulevaisuuteen vaikuttavista trendeistä. Näiden pohjalta on toteutettu SWOT-analyysi, jossa on arvioitu:

- Ulkoisia uhkia
Mitä uhkatekijöitä ja esteitä kaupungille kohdistuu toimintaympäristöstä?
Miten/millaisin toimenpitein tunnistettuja uhkia voitaisiin torjua?
- Ulkoisia mahdollisuuksia
Mitä etuja toimintaympäristö tarjoaa kaupungille ja mitä mahdollisuuksia siinä tapahtuvat muutokset (muuttuvat tekniikat, sosiaaliset muutokset, lainsäädäntö, uudet trendit...) voivat tuoda mukanaan?
Mitä mahdollisuuksia ja etuja pitäisi vielä voimakkaammin hyödyntää ja miten?

Kouvolan kaupungin tulevaisuuden merkittävimpiä haasteita ovat työttömyyden mukanaan tuomat ongelmat, heikko Kouvola-henki, heikentynyt kuntatalous sekä taloudellisen toimintaympäristön muutokset sote- ja maakuntauudistusten myötä. Tulevaisuuden mahdollisuuksina voidaan nähdä muun muassa teknologinen kehitys, saavutettavuus, uudistuva elinkeinorakenne ja maaseudun hyödyntäminen, monipuolinen tontti- ja toimitilavaranto, yhteisöllisyys,

monipuolinen kulttuuri- ja liikuntatarjonta, monipuoliset asumismahdollisuudet, maahanmuuton hyödyntäminen sekä kansainväliset markkinat. (Liikkuva Kouvola 2017, 29 - 31.)

Yksinkertaistetusti voisi todeta, että keskeisimmin kuntien toimintaympäristöön vaikuttavaa asukasmäärän muutos (kasvu tai väheneminen), koska sillä on suora yhteys kunnan talouteen, työllisyyteen sekä työpaikkojen määrään. Siten yksi strategiatyön keskeisistä tavoitteista on lisätä kunnan houkuttelevuutta asuinpaikkana. Kouvolan kaupunki pyrkii tähän kehittämällä palveluitaan mm. kärkihankkeiden avulla, joita tällä hetkellä on 4: 1) Asuntomessut 2019, 2) Ydinkeskustan kehittäminen, 3) Kouvola RRT Rautatie- ja maantieterminalin kehittäminen, joka tarjoaa konttiliikenteelle kilpailukykyisen kuljetuskäytävän Aasiasta Pohjois-Eurooppaan raiteilla, sekä 4) Kimolan kanava-hanke, joka avaa yhtenäisen, yli neljänsadan kilometrin vesitieteyhteyden Kouvolastä Päijänteen kautta Lahteen ja Jyväskylän kautta edelleen Pielavedelle.

Kouvolan kaupungin toiminta-arkkitehtuuri on kuvattu yksityiskohtaisesti organisaatorakenteen mukaan niin sanottuina IMS-prosesseina IMS-sovelluksessa. Prosessit kuvattiin ensimmäisen kerran vuonna 2011, ja ne on tarkoitus päivittää vuoden 2018 loppuun mennessä osana kokonaisarkkitehtuurityötä. Prosessit kuvattiin yksiköittäin, mutta niistä tulisi muodostaa pidempiä prosessiketjuja, koska samoihin avainprosesseihin osallistuu lähes poikkeuksetta useita eri yksiköitä. Tästä syystä prosessien tarkastelu vain yksikkötasolla ei riitä. Kokonaisarkkitehtuurityössä kuvataan toiminta-arkkitehtuuri, tietoarkkitehtuuri, tietojärjestelmäarkkitehtuuri sekä teknologia-arkkitehtuuri.

3.1.2 Sisäinen ympäristö

Kouvolan sisäistä ympäristöä on arvioitu ulkoisen ympäristön tavoin muun muassa SWOT-analyysillä, joka on jatkuvasti käytössä kaupunkistrategian sekä toteuttamisohjelmien laadinnan yhteydessä. SWOT-analyysin avulla on arvioitu:

- Sisäiset vahvuudet
Mitä vahvuuksia kaupungilla on omassa toiminnassaan?
Miten tai millaisin toimenpitein vahvuuksia voidaan vahvistaa ja hyödyntää?
- Sisäiset heikkoudet
Mitä heikkouksia kaupungilla on omassa toiminnassaan?
Miten tai millaisin toimenpitein heikkouksia voidaan poistaa ja lieventää?

Ulkoisiin haasteisiin pyritään vastaamaan kaupungin vahvuuksien avulla, joita ovat osaava henkilöstö, asiakaslähtöiset palvelut, kustannustehokkaat peruspalvelut sekä yrittäjyyttä aktivoiva politiikka. Sisäiseksi heikkouksiksi analyysin avulla on tunnistettu mm. kaupungin taloustilanne, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, verkostojohdamisen ja verkostojen hyödyntäminen, päätöksenteon heikko strategiasidonnaisuus, elinkeinojen kehittämisen vaikuttavuus, henkilöstörakenteen muutoksessa hiljaisen tiedon häviäminen, osallisuutta edistävän työkuultuurin puuttuminen sekä puutteita toimialojen välisessä yhteistyössä. (Liikkuva Kouvola 2017, 29 - 31.) Kouvolan kaupungilla on sovellettuna käytössä tasapainotettu mittaristo (BSC), jonka avulla arvioidaan vuosittain strategian toteutumista organisaatorakenteen mukaisesti ja talouden näkökulmasta erilaisten mittareiden kautta. Edellä mainittujen lisäksi kustannus-hyötyanalyysimenetelmää on hyödynnetty soveltuvien osin strategiatavoitteittain.

3.2 Strategian valinta

Kaupunginvaltuusto asettaa kaupungin toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tekee priorisoinnit käytettävissä olevien resurssien mukaan. Kaupunkistrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kaupungin tehtävien toteuttamiseen. Strategian laatiminen tai uudistaminen edellyttää aina toimintaympäristön muutosten arviointia (SWOT-analyysi) sekä kokonaisnäkemyksiä kunnan toiminnasta. Kaupunkistrategia on valtuuston tärkein ohjausväline kunnan toiminnan kokonaisuuden johtamisessa ja ohjaamisessa. Valtuusto määrittelee strategiassa vision sekä toivotun ja halutun tulevaisuuden tilan. Kaupunkistrategia sisältää linjauksia kuntalaisten hyvinvoinnin ja kuntademokratian sekä alueen elinvoiman ja elinympäristön kehittämiseksi. Lisäksi se sisältää kehittämislinjaukset koskien henkilöstöä ja johtamista, palvelurakenteita ja -prosesseja sekä taloutta ja tuottavuutta. Kaupunkistrategia ohjaa toteutuessaan kaikkea kunnan toimintaa, toimielinten työskentelyä, päätöksentekoa ja talouden suunnittelua yhteisesti sovittuun suuntaan. Kaupunkistrategialla ja sen toteuttamisohjelmilla ohjataan kunnan palvelutoiminnan järjestämistä ja rahoitusta sekä resurssien jakamista. Strategiatyö on kokonaisvaltaista johtamista; jatkuvaa strategian luomista, tarkistamista ja toimeenpanon varmistamista. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 3 - 4.)

Kouvolan strategiaprosessi on jatkuvaa ja tähtää strategian uudistamiseen. Kouvolan kaupunkistrategiaa uudistetaan aina valtuustokausittain, viimeisin on laadittu vuosille 2019 - 2030. Strategian uudistaminen aloitettiin valtuuston itsearvioinnilla, missä arvioitiin voimassaolevaa strategiaa (01/17). Seuraavassa vaiheessa pidettiin johtoryhmien strategiatyöpajoja (02/17). Työ jatkui valtuuston strategiaseminaarissa, jossa analysoitiin arviointituloksia sekä toimintaympäristöä ja pyrittiin ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (03/17). Huhtikuussa 2017 järjestettiin konsultin toimesta ns. Kouvolan tulevaisuuskysely, minkä jälkeen työ jatkui johtoryhmien, henkilöstön sekä tytäryhtiöiden työpajoissa. Työpajoissa pohdittiin ryhmissä kaupungin elinvoimaa, hyvinvointia, kaupunkiympäristöä sekä tuloksellisia toimintatapoja ja pyrittiin tunnistamaan, mihin erityisesti huomioita tulisi kiinnittää. Työpajojen jälkeen järjestettiin nykyisen ja uuden valtuuston yhteiseminaari, jonka aiheina olivat talousasiat sekä kuluvan strategiakauden oppien integrointi. Touku-kuussa 2017 järjestettiin kaupunginstrategian toteuttamisohjelmien työpaja sekä nuorisovaltuuston työpaja. Seminaarien ja työpajojen tulokset koottiin yhteen uuden valtuuston strategiaseminaarissa, missä määriteltiin strategiset linjaukset ja tavoitteet (08/17). Syyskuussa 2017 strategialuonnos asetettiin kommentoitavaksi, jonka jälkeen saatujen kommenttien perusteella strategiaa täsmennettiin ja organisoitiin toteutus (10/17). Uusi strategia hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 29.1.2018. (Harjula 2017, 3.)

Uuden kaupunkistrategian sisältö esitellään tarkemmin luvussa 5.1. Kouvolan strategiatyössä on mukana vahvasti sekä virkamies- että poliittinen johto, henkilöstö, tytäryhtiöt ja sidosryhmät. Kouvolassa noudetaan strategiatyön osalta ”Alhaalta ylös” -johtamistapaa.

Kouvolan kaupungin strategia ei edusta varsinaisesti mitään geneeristä strategiaa, vaikkakin siinä on piirteitä näistä. Kaupunki pyrkii erottumaan ”kilpailijoistaan” eli muista kunnista tarjoamalla halvempia elinkustannuksia muun muassa veroprosentin ja tonttihintojen kautta ja toisaalta strategian ja markkinoinnin kautta olemaan vastaavia kuntia houkuttelevampi asuinpaikka. Siinä mielessä kaupungin strategia on osin differentistrategia, kuitenkin painotettuna vahvalla talousjohtamisella. Geneeriset strategiat soveltuvat paremmin voittoa tavoitteleville yrityksille, kunnan päätarkoitus ei ole tuottaa voittoa. Kouvolan

uusi kaupunkistrategia on lähimpänä fokusointistrategiaa eli se on niin sanottu yhteisöstrategia.

3.3 Strategian toteutus

Kouvolan kaupungin strateginen johtaminen perustuu hyväksytyyn kaupunkistrategiaan; sen arvoihin, toiminta-ajatukseen, visioon sekä määriteltyihin strategisiin päämääriin. Vuonna 2010 Kouvolalle laadittiin arvopohjainen kaupunkistrategia, jonka keskeiset tavoitteet päivitettiin vuonna 2013. Viimeisin kaupunkistrategia 2019 - 2030 vahvistettiin kaupunginvaltuustossa tammikuussa 2018. Strategian käyttöönottoa tuetaan kolmella strategiaohjelmalla sekä niiden alle sijoittuvilla toteuttamisohjelmilla.

Organisaation toimintaa ohjaavat arvot ovat johtamisen apuvälineitä pyrittäessä nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. Arvot ovat parhaimmillaan valintoja ohjaavia periaatteita. Arvojohtaminen on siten ennen kaikkea itsensä johtamista, eivätkä arvot voi koskaan olla vain johdon asia. (Puohiniemi 2003, 2.) Kouvolan kaupungilla on viisi arvoa: kaupunkilaisen paras, luotettavuus ja turvallisuus, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus sekä rohkea uudistuminen, joiden tarkoitus on ohjata strategisten päämäärien saavuttamista. Kaupunginvaltuusto hyväksyi arvot 30.8.2010, ja niiden pohjalta laadittiin Kouvolan arvokirja 2010. Arvokirja oli strategian jalkautustyön keskeinen väline, ja sen tarkoitus oli sitouttaa koko kaupunkiorganisaation henkilöstö sekä luottamushenkilöt toimimaan tunnistettujen arvojen ja yhteisen tahtotilan mukaisesti. Arvokirjatyöskentely toteutettiin kaikissa yksiköissä. IMS-prosessit työstettiin yksiköittäin seuraavana vuonna. Vastaavaa koko organisaation kattavaa strategiakeskustelua ei ole käyty tämän jälkeen.

Vuosittainen talouden ja toiminnan suunnittelu on strategian toteuttamista. Tätä varten Kouvolan kaupungilla on käytössä strategiasuunnittelun vuosikello, minkä avulla projektoidaan tavoitteita ja toimenpiteitä sekä seurataan projektien aikataulua. Strategiakausi on valtuuston hyväksymä kaupunkistrategian voimassaoloaika. Nyt menossa oleva kausi ulottuu vuoteen 2030. Taloussuunnitelmakausi on tuleva talousarviokausi ja kaksi sitä seuraavaa

vuotta. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Käyttösuunnitelmassa asetetaan toimenpiteitä, joiden avulla pyritään talousarviovuoden tavoitteisiin. Strategia ohjaa talousarviovuoden ja taloussuunnitelmakauden tavoitteiden asettamista ja riskien arviointia. Toiminnan suunnittelussa on viisi vaihetta: kaupunkitason kokonaisvaltainen riskiarvio ja riskien hallintakeinot suunnittelukaudella, kaupunkitason kärkihankkeet ja kehittämispainopisteet suunnittelukaudelle, toimialojen tavoitteet ja toimenpiteet (tiekartat) sekä riskianalyysit suunnittelukaudelle, palveluketjujen ja liikelaitosten tavoitteet ja toimenpiteet (tiekartat) suunnittelukaudelle sekä talousarviovuoden tavoitteet ja niitä koskevat riskit toimialoittain ja palveluketjuittain. Suunnittelukauden tavoitteille ja vuositavoitteille asetetaan mittarit, joilla seurataan tavoitteiden toteutumistasetta. Mittariston yhteys operatiiviseen toimintaan pyritään varmistamaan jalkauttamalla strategisia tavoitteita toimenpiteiksi alemmille organisaatiotasolle. Talousarviovuoden tavoitteita seurataan talousarviossa em. mittariarvoilla Opiferus-järjestelmässä. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 6 - 18.)

Kouvolan kaupungin toimintaan ja tavoitteiden toteutumiseen liittyviä riskejä analysoidaan talousarviovalmistelussa toimiala- ja liikelaitoskohtaisesti ja myöhemmin myös koskien palveluketjuja ja palveluja. Riskit ovat toimintatapoihin liittyviä heikkouksia ja tapahtumia, jotka voivat vaarantaa toiminnan tai tavoitteiden saavuttamisen. Riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, ja ne jaetaan palvelukykyyn pitkällä aikavälillä vaikuttaviin strategisiin ja taloudellisiin riskeihin sekä päivittäiseen toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen vaikuttaviin toiminnallisiin ja vahinkoriskeihin. Riskit kirjataan strategiapäämäärittäin riskiympyrään, ja riskien tunnistaminen ja tarkistaminen toteutetaan vuosittain. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 20.)

Kaupunkistrategiaa toteuttamaan on laadittu strategiapäämäärittäin strategian toteuttamisohjelmia ja ne hyväksytään kaupunginvaltuustossa. Strategiapro sessia ja riskien arviointia varten Kouvolan Strategia ja kehittäminen -yksikkö on laatinut strategiatyön toimintaohjeen. Toteuttamisohjelmatyö on strategiatyön tavoin jatkuvaa, niiden toteutusta seurataan ja niitä päivitetään 3 - 5 vuoden välein. Toteuttamisohjelmien tavoitteiden tulee olla kaupunkistrategian mukaisia ja keskenään ristiriidattomia.

3.4 Strategian toteutuksen seuranta ja mittaaminen

Kouvolan kaupungilla on käytössä tasapainotettu mittaristo eli BSC (Balanced Scorecard) -menetelmä. BSC-kortit on modifioitu Opiferus-järjestelmään. Strategia jalkautetaan vuosittain talousarvioon sekä käyttösuunnitelmiin vuositavoitteina. Kouvolassa vuositavoitteita asetetaan koko kaupunkiorganisaatiolle yhteisiä 1 - 2 kappaletta jokaiselle strategiselle päämäärälle, kullekin toimialalle 3 - 5 kappaletta ja kullekin palveluketjulle samoin 3 - 5 kappaletta. Talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutumista raportoidaan osavuositilauksien (neljännesvuosittain) sekä tilinpäätöksen yhteydessä. Suunnitelmakauden tiekartat sisällytetään talousarvio- ja suunnitelma-asiakirjaan. Toimenpiteitä voi olla useampia yhtä vuositavoitetta kohden ja ne toimivat työkaluina tavoitteisiin pääsemiseksi. Suunnitelmakauden tavoitteille ja vuositavoitteille asetetaan mittarit, joilla seurataan tavoitteiden toteutumista eli toteutumisasetta. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 16 - 17.)

Strategisia tavoitteita voidaan seurata Opiferuksessa organisaatiotasolla, strategiapäämäärittäin tai toteuttamisohjelmittain. Tulokortit on toteutettu toimialoitain (konsernipalvelut [kopa], tekniikka- ja ympäristöpalvelut [teky] sekä hyvinvointipalvelut [hupa]). Opiferuksessa näkökulmia on neljä: talous, asiakas, toiminta ja yleinen. BSC-kortit ovat käytössä soveltuvin osin; tekyllä käytössä on vain talous-osio, kopalla talous ja asiakas, hypalla ovat käytössä kaikki näkökulmat. Tekniikka- ja ympäristöpalveluiden vuositavoitteita vuodelle 2018 on yhteensä 7, joista kolme on toiminnallisia tavoitteita ja neljä strategisia tavoitteita. Tekyn toiminnalliset tavoitteet ovat: asiakastytyvyyden parantaminen, sairauspoissaolojen aleneminen sekä hyvä ja laadukas työelämä. Strategiset tavoitteet ovat keskeisen kaupunkialueen täydennysrakentaminen, kävelyn ja pyöräilyn edistäminen, katujen ja puistojen laadun parantaminen sekä luonnossa liikkumisen mahdollisuuksien lisääminen.

4 KEHITYSHANKKEEN TAVOITE JA MENETELMÄT

Paikkatieto on tietoa, joka voidaan kytkeä tiettyyn maantieteelliseen paikkaan tai alueeseen. Paikkatiedon avulla voidaan sijainnin lisäksi kuvata ominaisuuteen liittyvää tietoa. Lähes kaikki tieto on yhdistettävissä sijaintiin ja siten lähes kaikki tuotettu tieto on paikkatietoa. Paikkatieto onkin keskeinen osa Kouvolan

kaupungin prosesseja ja palveluita. Paikkatiedon avulla voidaan tehostaa toimintaa ja siten lisätä tuottavuutta.

Kuten johdannossa todettiin, kehityshankkeen tavoitteena on luoda Kouvolan kaupungille paikkatietostrateginen ohjelma seuraaville 10 vuodelle sekä sitä tukeva prosessi, jossa määritellään vastuut sekä aikataulu. Tavoitteena on strategista kehitystä tukeva säännöllinen paikkatietostrateginen ohjelmatyö. Paikkatietostrategisella ohjelmalla pyritään tukemaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, tarjoamaan parempia lähtötietoja päätöksenteon tueksi, parantamaan palveluita ja niiden saatavuutta, lisäämään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä mahdollistamaan uusien innovaatioiden syntyminen mm. avointen rajapintojen kautta ja siten tuottamaan kilpailuetua. Paikkatiedolla tuetaan alueen kestävästä kehityksestä ja kasvusta tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tueksi.

Tutkielmani on case- eli tapaustutkimus Kouvolan kaupungille paikkatiedon strategisen johtamisen tarpeista. Case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan työssä on vain yksi tutkimuskohde, jonka ymmärtämisessä pyrin pääsemään syvälle. Käyttämäni case-tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on triangulaatio, jossa yhdistetään eri lähteitä. Tarkastelu on aineistolähteistä edeten seuraavasti: 1) Lainsäädäntöön jne. ohjeistuksiin tutustuminen. 2) Kouvolan paikkatietoselvityksen (nykytilaselvitys) laadinta 2014, jonka johtopäätöksissä todettiin 3) paikkatietokypsyysarvioinnin tarpeellisuus sekä 4) paikkatietostrategian tarve. 5) Strategisen johtamisen osaamisen syventäminen. 6) Kouvolan strategiatyöhön, sekä Kouvolan strategisiin asiakirjoihin perehtyminen. 7) Muiden kaupunkien paikkatietoa koskevien ohjelmien benchmarkkaus. Edellä mainitun pohjalta 8) käynnistin strategiatyön paikkatiedon osalta, jonka 9) lopputuotteena laadin Kouvolan paikkatietostrategisen ohjelman 2019 - 2030.

Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma vuosille 2019 - 2030 on yksi kaupunkistrategiaa toteuttavista toteuttamisohjelmista koskien kaikkia kaupungin toimialoja. Paikkatietostrategisen ohjelman valmistelu alkoi toukokuussa 2017 kun kaupungin paikkatietoryhmä ja tekninen johtaja tekivät periaatepäätöksen ohjelman laatimisesta. Ohjelmaa valmistelemaan nimitettiin työryhmä, joka koontui yhteensä viisi kertaa syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana. Ohjelma

pohjautuu kaupunkistrategiaan, kansalliseen paikkatietostrategiaan, paikkatietopoliittiseen selontekoon, paikkatiedon viitearkkitehtuuriin sekä paikkatietoa ohjaavaan lainsäädäntöön ja suosituksiin. Taustamateriaalina käytettiin vuonna 2014 tehtyä paikkatietoselvitystä, vuonna 2015 toteutettua paikkatietokypsyyden arviointia sekä verrokkikuntien paikkatietoa koskevia strategisia ohjelmia.

Paikkatietostrategisessa ohjelmassa määritellään keskeiset päämäärät ja tavoitteet, niille toimenpiteet ja mittarit sekä toimenpiteiden vaatimat resurssit. Lisäksi laaditaan paikkatiedon vuosikello. Tavoitteiden toteutumista seurataan mittareiden avulla Opiferus-järjestelmässä talousarviovuosittain. Toteuttamisohjelmaa koskevat perustiedot kirjataan päämäärittäin IMS-kuvausjärjestelmään. Ohjelman jalkauttamiseen tulee panostaa huolella, jotta se ei jäisi irralliseksi, vaan toimisi ikään kuin operatiivisen työn työjärjestyksenä.

5 KEHITYSHANKKEEN TAUSTATIEDOT JA VALMISTELU

5.1 Paikkatietoselvitys

Vuonna 2014 laadittiin paikkatietoselvitys Kouvolan paikkatietoinfrastruktuurin kokonaiskuvan ja nykytilanteen selvittämiseksi. Työssä kartoitettiin käytössä olevat paikkatietojärjestelmät ja aineistolähteet, käyttöympäristö sekä paikkatietojen käytettävyyden taso. Tiedot paikkatieto-järjestelmistä kerättiin taulukkomuotoon, jonka pohjalta laadittiin paikkatietokaavio, jossa tietovarastot, järjestelmät ja tietovirrat kuvattiin.

Selvityksen yhteenvedossa esitettiin, että nykytilan pohjalta tuli muodostaa tulevaisuuden tavoitetila, ja asetettiin tavoitteita jatkotyöskentelylle (Markkola 2014, 59 - 61.)

- Järjestelmän osalta tavoitteena on kattava integroitu paikkatietokokonaisuus, jossa tieto liikkuu automaattisesti eri järjestelmien välillä. Rajapintojen tulee olla laajassa käytössä niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Rajapintapalveluiden vasteaikojen tulee olla lyhyitä ja käytettävyys 24/7. Rajapintojen avulla jokaisella on mahdollisuus käyttää aineistoja paikasta riippumatta. Uusien paikkatieto-ohjelmistojen ja -aineistojen hankinta tulisi tapahtua keskitetysti paikkatiedon yhteistyöryhmän kautta, jotta kokonaisuus saadaan hallittua, jo olemassa olevat ohjelmistot ja ai-

neistot mahdollisimman kattavasti hyödynnettyä ja uudet hankinnat sovitettua mahdollisimman saumattomasti olemassa olevaan kokonaisuuteen. Järjestelmähallinnan avuksi tulisi kaikille järjestelmille ja sovelluksille (Trimble Locus) nimetä pääkäyttäjät/yhteyshenkilöt. Rajapintojen ja sähköisten palveluiden laajamittaisen käytön mahdollistamiseksi, tulisi kaupungille luoda sähköinen arkisto mahdollisimman pian. Tavoitteena on, että arkistoitava materiaali liikkuu tuottavasta järjestelmästä sähköiseen arkistoon ja takaisin automatisoidusti esim. Web Service -rajapintojen kautta. Tätä kautta päästään ns. paperittomaan käsittelyyn ja vähennetään mm. arkistointiin kuluva resurssia.

- Aineistojen osalta tavoitteena ovat kattavat ja tasalaatuiset aineistot, joista on tiedossa aineiston luotettavuus sekä tarkkuustiedot. Master tietovarastot/rekisterit, kuten rakennus- ja huoneistorekisteri tulee olla ajantasaistettu, samoin pääaineistojen, kuten kaavan pohjakartan sekä ajantasa-asemakaavan. Aineistojen ja rekistereiden ylläpidon tulee olla jatkuvaa.
- Käyttäjien osalta tavoitteena on, että käyttäjät ovat tietoisia aineistojen saatavuudesta ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista, jotta paikkatietoaineistot saadaan mahdollisimman laajasti käyttöön. Aineistojen tulee olla yleisesti käytössä myös operatiivisessa työskentelyssä ja päätöksenteossa. Paikkatietoyhteistyötä tulee tiivistää mm. tietoisuuden lisäämiseksi, päällekkäisen työn poistamiseksi, työprosessien järkiperäistämiseksi ja päällekkäisten järjestelmien/prosessien vähentämiseksi. Kouvolan kaupungilla on lähdetty kehittämään tiedolla johtamista, minkä tavoitteena on saada tiedot helposti ja nopeasti saataville. Toiminnan lähtökohtana ovat mm. kaupungin kehittämisen ja strategian tarpeet.

Selvityksessä esitettiin, että tavoitettiin pääsemiseksi, tulee kaupungilla toteuttaa organisaation paikkatietokypsyden arviointi, laatia paikkatietostrategia tukemaan kaupungin strategiaa sekä toteuttaa strategian pohjalta Kouvolan kaupungin paikkatietolinjaukset ja kehittämisohjelma käytännön toimenpiteiden suunnittelemiseksi strategisten tavoitteiden pohjalta sekä niiden priorisoinniseksi. (Markkola 2014, 61.) Paikkatietostrategisen ohjelman valmistelu lähti edellä mainituista lähtökohdista ja tavoitteista.

5.2 Paikkatietokypsyden arviointi

Paikkatietoselvityksessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti Kouvolassa toteutettiin yhteistyössä Spatineon kanssa paikkatietokypsyden arviointi Spatineo Roadmapin avulla vuonna 2015. Spatineo Roadmap on web-pohjainen työkalu organisaation paikkatietokypsyden nykytason arvioimiseksi ja tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseksi. (Kouvolan paikkatietokypsyden arviointi 2015.)

Organisaation paikkatietokypsyys kuvaa organisaation kyvykkyyttä hyödyntää paikkatietoja ja paikkatietoteknologiaa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Paikkatietokypsyyttä arvioitiin kypsyystasojen mukaan yhdestä viiteen: 1 Tapauskohtaisesti ratkaistu, 2 Toimialoittain ratkaistu, 3 Keskitetysti koordinoitu, 4 Kokonaisvaltaisesti johdettu, 5 Strategisesti optimoitu. Kypsässä organisaatiossa paikkatiedot ja paikkatietosovellukset on integroitu osaksi organisaation prosesseja. Arviointi toteutettiin kohdennettuna kyselynä paikkatiedon ylläpitäjille ja hyödyntäjille. Vastausprosentti oli hyvä, 140 kyselyn saaneesta 108 vastasi. Kypsyyttä mitattiin seuraavilla viidellä avainalueella: organisaation sisäinen paikkatietoinfrastruktuuri, paikkatietojen käyttö prosesseissa ja palveluissa, organisaation kyvykkyudet sekä organisaation myötävaikutus kansallisen paikkatietoinfrastruktuurin kehittämiseen. (Kouvolan paikkatietokypsyuden arviointi 2015.)

Kuvassa 3 on koostettuna Kouvolan paikkatietokypsyys. Kypsyysarvioinnin avulla Kouvolan kaupunki pyrki tunnistamaan organisaationsa vahvuudet ja heikkoudet paikkatietojen hyödyntämisessä sekä kohdentamaan kehitystoimenpiteet. (Kouvolan paikkatietokypsyuden arviointi 2015.)



Kuva 3. Kouvolan paikkatietokypsyystasot avainalueittain

5.3 Paikkatieto osana kokonaisarkkitehtuuria

Paikkatiedon nykytila selvitettiin koko organisaation osalta osana paikkatietoselvitystä vuonna 2014 ja sitä tarkennettiin paikkatietokypsyyden arvioinnilla vuonna 2015. Jatkossa paikkatietoinfrastruktuuri tullaan kuvaamaan osana Kouvolan kaupungin JHS 179 mukaista kokonaisarkkitehtuuria.

Kokonaisarkkitehtuurityön tavoitteena on julkisen hallinnon organisaatioiden toiminnan ja palveluiden yhteentoimivuuden parantaminen. Kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne. (JHS 179 2017.)

Kouvolan paikkatietoa koskeva toimintaympäristö on tietojärjestelmäkartan osalta kuvattu osana kaupungin kokonaisarkkitehtuurityötä. Toimintaympäristön kuvausta tullaan jatkamaan tietovirtakaavion ja käsitelmän laadinnalla paikkatietostrategisessä ohjelmassa esitetyn mukaisesti.

5.4 Paikkatietostrategisen ohjelman valmistelutyö

Vuoden 2014 syksyllä aloitti toimintansa Kouvolan kaupungin paikkatiedon yhteistyöryhmä (paikkatietoryhmä) osana Tiedolla johtamisen ohjelmaa koordinoimaan kaupungin paikkatietoasioita. Paikkatietoryhmän toiminta-ajatuksena on Kouvolan kaupungin paikkatietoinfrastruktuurin kehittäminen, kokonaisuuden hallinta sekä toiminnan varmistaminen. Yhtenäinen ja toimiva paikkatietoympäristö antaa laajemmat mahdollisuudet suunnitteluun ja analysointiin lähes kaikilla kaupungin sektoreilla. Paikkatietoryhmän jäsenet edustavat mahdollisimman kattavasti eri toimialoja, jotka hyödyntävät paikkatietoa. Ryhmän tavoitteena on pyrkiä toiminnallaan ohjaamaan paikkatietojen ja paikkatietojärjestelmien hankintaa sekä niiden yhteiskäyttöä.

Paikkatietostrategisen ohjelman valmistelu käynnistettiin 11.5.2017 kun kaupungin paikkatietoryhmä ja tekninen johtaja tekivät periaatepäätöksen ohjelman laatimisesta. Ohjelman valmisteluryhmä on ollut poikkihallinnollinen muodostuen varsinaisesta työryhmästä (10 henkilöä), sekä ohjaavasta työryhmästä (4 henkilöä). Käytännön valmistelijoina sekä yhteyshenkilöinä ovat toimineet paikkatietoinsinööri sekä paikkatietopäällikkö.

Syksyllä 2017 nimetty työryhmä kokoontui kolmesti. Kokouksissa ideoitiin strategiatyötä, toteutettiin SWOT-analyysi sekä hahmoteltiin ja luonnosteltiin kaupungin paikkatiedon tavoitetila. Tavoitetilassa pohdittiin kaupungin paikkatietovisiota 2030, paikkatiedon päämääriä sekä tavoitteita ja niille toimenpiteitä ja mittareita. Samalla mietittiin myös paikkatiedon tehtävää koko organisaation näkökulmasta. Paikkatietostrateginen ohjelmatyö jatkui keväällä 2018 jolloin työryhmä kokoontui vielä kahdesti. Nykytilan ja tavoitetilan kuvaamisen lisäksi hahmotettiin ohjelman toteutus ja seuranta, laadittiin paikkatietostrategiatyölle vuosikello, priorisoitiin tavoitteet, sekä aikataulutettiin ja vastuutettiin ne. Ehdotus paikkatietostrategiseksi ohjelmaksi hyväksyttiin 19.2.2018.

6 KEHITYSHANKKEEN STRATEGINEN OHJAUS

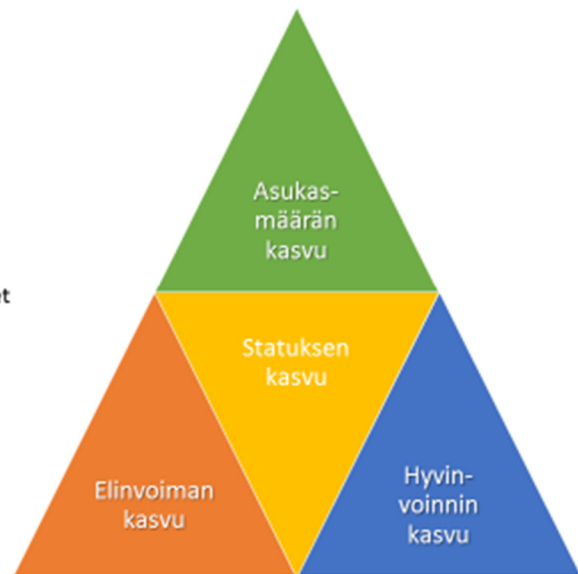
Paikkatietostrategisen ohjelman laadinnassa on huomioitava sekä kaupungin sisäinen, että valtakunnallinen strateginen ohjaus kuvan 4 mukaisesti. Paikkatietostrateginen ohjelma, kuten muutkin toteuttamisohjelmat toteuttavat voimassaolevaa kaupunkistrategiaa, toisin sanoen ohjelmien päämäärien ja tavoitteiden tulee tukea kaupunkistrategian toteuttamista. Toteuttamisohjelmissa ei saa olla keskenään ristiriitaisuuksia tai päällekkäisyyttä. Kansallinen paikkatietostrategia asettaa raamit kaikelle julkiselle hallinnolle, siten paikkatietostrategisen ohjelman tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa kansallisen paikkatietostrategian kanssa. Tavoitteita on laajennettu ja spesifioitu paremmin Kouvolan kaupungille sopiviksi, mutta osa päämääristä on täysin samoja kuin kansallisessa strategiassakin. Julkisen hallinnon paikkatiedon viitearkkitehtuuri on paikkatiedon kansallista yhteentoimivuutta ja yhteiskäyttöä edistävä tavoitetilakuvaus ja kehittämissuunnitelma, joka täsmentää kansallista paikkatietostrategiaa ja siten sekin ohjaa paikkatietostrategisen ohjelman laadintaa.

Kouvolan kaupunkistrategia 2019 - 2030
 - Päämäärät ja strategiavalinnat

Kansallinen paikkatietostrategia 2018
 - Paikkatietoalan yhteiset tavoitteet
 Paikkatietopoliittinen selonteko
 Paikkatietoa ohjaava lainsäädäntö ja suositukset
 Paikkatiedon viitearkkitehtuuri

Paikkatietoa koskeva
 ohjelmajohtaminen

Kansalliset hankkeet
 Kaupungin kärkihankkeet



Kuva 4. Paikkatietoa koskeva strateginen ohjaus

6.1 Kaupunkistrategia 2019 - 2030

Kaupunkistrategian 2019 - 2030 mukaan Kouvola on kasvualusta, mahdollisuus uusille avauksille ja uudelle kasvulle. Kaupunkistrategia tähtää kasvuun - keskeisenä tavoitteena on saada Kouvolan asukasmäärä nousuun. Uudessa kaupunkistrategiassa yhteiset panostukset kohdistetaan erityisesti kasvukärkiin, joiksi on valittu lasten, nuorten ja yritysten kasvu. Kasvukärkien fokuksiin (perhearkeen, koulutukseen ja logistiikkaan) panostamalla myönteisten kasvuvaiikutusten uskotaan heijastuvan koko yhteisöön. Kaupunkistrategia on yhteisöstrategia, joka vaikuttaa kaikkiin kaupungin toimijoihin antaen ylätason linjaukset strategiaohjelmille. (Kaupunkistrategia 2019 - 2030 2018, 5.) Kaupunkistrategian keskeinen sisältö on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Kouvolan kaupunkistrategia 2019 - 2030 pähkinänkuoressa

Kasvukärkien avulla tavoitellaan elinvoiman, hyvinvoinnin ja statuksen kasvua. Kaupungin toimintaa ohjaavat viisi arvoa: kaupunkilaisen paras, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus, rohkea uudistuminen, sekä luotettavuus ja turvallisuus. (Kaupunkistrategia 2019 - 2030 2018, 6 - 11.)

Kouvolan strategiaohjelmia on kolme: elinvoiman kasvu, hyvinvoinnin kasvu sekä statuksen kasvu. (Kaupunkistrategia 2019 - 2030 2018, 13). Hallinoidulla ja organisoidulla paikkatietokokonaisuudella, paikkatiedon käytön te-

hostamisella ja paremmilla palveluilla sekä laadukkaalla ja helposti käytettävissä olevalla paikkatiedolla pyritään luomaan työkaluja elinvoiman kasvulle sekä edistämään hyvinvoinnin kasvua paremmin suunnatuilla palveluilla ja liikkuttamisen keinoilla. Paikkatietostrateginen ohjelma edistää ensisijaisesti statuksen kasvua. Paikkatieto tuo Kouvolan kartalle, lisää näkyvyyttä ja houkuttelevuutta ja tarjoaa alustan koko kaupunkiyhteisön kehittämiseksi.

6.2 Kansallinen paikkatietostrategia ja paikkatietopoliittinen selonteko

Valtioneuvosto asetti 21.7.2001 Paikkatietoasiain neuvottelukunnan, jonka yhtenä tehtävänä oli käynnistää kansallisen paikkatietostrategian valmistelu. Strategiseksi tehtäväksi määriteltiin eri toimialojen yhteistyön edistäminen kansallisten ja kansainvälisten tarpeiden mukaisen paikkatietoinfrastruktuurin kehittämiseksi. Vuonna 2003 paikkatietostrategian laadinta liitettiin osaksi hallituksen tietoyhteiskuntaohjelmaa. Kansallinen paikkatietostrategia kuvaa periaatteita, tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden mukaisesti Suomen paikkatietoinfrastruktuuria on tarkoituksenmukaista kehittää ja se laaditaan viideksi vuodeksi kerrallaan. Kansallinen paikkatietostrategia laaditaan toimeenpantavaksi. (Markkola 2014, 3.)

Ensimmäinen kansallinen paikkatietostrategia laadittiin vuosille 2005 - 2010, ja sen tavoitteena oli kansallisen paikkatietoinfrastruktuurin rakentaminen. Paikkatietoinfrastruktuuri muodostuu verkkopalveluympäristössä saatavilla olevista paikkatietotuotteista, niiden löytämistä ja käyttöönottoa tukevista metatiedoista, sekä palveluista, joiden avulla nämä tiedot välitetään erilaisten paikkatietoinfrastruktuuria hyödyntävien sovellusten käyttöön. Paikkatietoinfrastruktuurin keskeisiä periaatteita ovat tietojen ylläpidon hajautus ja käyttö suoraan ylläpitäjän tietovarastosta, tietojen laajamittainen hyödyntäminen standardien avulla sekä rutiininomainen tietojen integrointi ja uusiokäyttö. Paikkatietoinfrastruktuuri muodostuu hyvin määritellyistä ja kattavista paikkatietosäällöistä, joiden perustana ovat yhteisesti sovitut koordinaattijärjestelmät. (Markkola 2014, 3.)

Sijainti yhdistää -kansallinen paikkatietostrategia vuosille 2010 - 2015 julkaistiin syksyllä 2010. Tämän strategian keskeinen tavoite suuntautui paikkatiedon

hyödyntämiseen ja viestintään. Paikkatietoinfrastruktuuri nähtiin tietovarantojen verkkopalveluna, jonka varaan monet hallinnon prosessit ja yritysten liiketoiminta saattoivat rakentua. (Markkola 2014, 3.)

Vuonna 2014 julkaistiin Paikkatiedon paikka - Kansallinen paikkatietostrategia 2016. Strategiaryhmän arvion mukaan edellistä strategiaa ei ollut tarpeen uusia kokonaan, sillä aiemmin kirjatut päämäärät ovat edelleen ajankohtaisia. Strategia on nyt aiempaa konkreettisempi ja etenee tavoitteista toimenpiteisiin ja tehtäviin, joiden vastuutahoja on nimetty. Paikkatieto on saatava helposti käyttöön, mitä tukee muun muassa tiedon avaaminen. Strategiassa 2016 todetaan, että edellytyksenä paikkatiedon hyödyntämisen merkittävälle kasvulle ja kustannussäästöille on hallinnon ja yritysten toimiva yhteistyö. Onnistuessaan yhteistyö tuottaa innovatiivisia ratkaisuja kansainvälisille markkinoille. (Markkola 2014, 3 - 4.)

Kansallisen paikkatietostrategian 2016 keskeiset tavoitteet ovat: 1) Varmistaa, että julkisen hallinnon ja yritysten paikkatieto on laadukasta, helposti käytettävissä olevaa ja että se vastaa käyttäjien tarpeita, 2) Paikkatiedon käytöllä tehostaa toimintaa ja parantaa palveluja, 3) Laajentaa toimivaa yhteistyötä ja tehostaa paikkatiedon tuottamista, ylläpitoa ja hyödyntämistä sekä luoda edellytyksiä tutkimus- ja innovaatiotoiminnalle, 4) Edistää hyvää osaamista luoden edellytykset paikkatietojen hyödyntämiselle ja paikkatietoinfrastruktuurin kehittämiseksi. (Markkola 2014, 4.)

Viimeisin voimassa oleva Kansallinen paikkatietostrategia 2018 – Päätöksen paikka tähtää avoimeen yhteiskuntaan, joka hyödyntää paikkatietoja päätöksenteossa. Strategian visiona on ”Paikkatiedot ytimessä”, mihin tähdätään neljän tavoitteen avulla. Tavoitteet ovat: 1) Julkisen hallinnon ja yritysten paikkatieto on laadukasta, helposti käytettävissä ja se vastaa käyttäjien tarpeita, 2) Paikkatietoa käyttämällä tehostetaan toimintaa ja parannetaan palveluja, 3) Toimiva yhteistyö laajentaa ja tehostaa paikkatiedon tuottamista, ylläpitoa ja hyödyntämistä sekä luo edellytyksiä tutkimus- ja innovaatiotoiminnalle sekä 4) Hyvä osaaminen luo edellytykset paikkatietojen hyödyntämiselle ja paikkatietoinfrastruktuurin kehittämiseksi. (Kansallinen paikkatietostrategia 2018 – Päätöksen paikka 2017.)

Uusi kansallinen paikkatietostrategia toimii yhtenä lähtökohtana maa- ja metsätalousministeriön paikkatietopoliittiselle selonteolle. Paikkatietoselonteko linjaa, minkälaisia paikkatietoja yhteiskunnassa tarvitaan sekä miten niiden tuottamista, hallintaa ja jakelua kehitetään ja miten niiden käyttöä edistetään. Julkishallinto tuottaa ja ylläpitää useita keskeisiä paikkatietovarantoja ja niihin liittyviä tietopalveluita. Sekä kunnilla että valtion organisaatioilla on merkittäviä paikkatietoja hyödyntäviä toimintoja - jatkossa myös maakunnilla. Tavoitteena on velvoittaa julkishallinnon kaikki toimijat huolehtimaan paikkatietojen yhteiskäyttöisyydestä ja saatavuudesta siten, että julkisen hallinnon prosessit ovat tehokkaita, päällekkäinen työ vähenee ja innovaatioille syntyy edellytyksiä. Paikkatietopoliittinen selonteko toteuttaa hallitusohjelman tavoitetta kehittää käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luukun digitaaliset julkiset palvelut. Se liittyy kärkihankkeen Digitalisoidaan julkiset palvelut osahankkeeseen Julkisen hallinnon yhteinen paikkatietoalusta. (Paikkatietopoliittinen selonteko 2017.)

Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma pohjautuu hyvin pitkälti kansallisen paikkatietostrategian ja paikkatietopoliittisen selonteon tavoitteisiin kuntatasolle jalkautettuna ja konkretisoituna. Päämäärät on suoraan johdettu kansallisen paikkatietostrategian tavoitteista. Tavoitteet, joilla päämääriin pyritään, ovat kuntatasolle ja Kouvolan ympäristöön sovitettuja.

6.3 Paikkatietoa ohjaava lainsäädäntö

Paikkatieto tieteenalana on vielä varsin uusi. Valtionhallinnossa ja kunnissa paikkatieto-ohjelmistoja otettiin laajemmin käyttöön 1990-luvulla ja vasta 2000-luvulla aloitettiin ensimmäisen paikkatietoa koskevan lainsäädännön valmistelu.

Vuonna 2007 astui voimaan eurooppalainen Inspire-direktiivi, jonka avulla kansallisista paikkatietoaineistoista ja -palveluista luodaan EU:n jäsenmaiden yhteinen, yhtenäinen ja helposti hyödynnettävä paikkatietoinfrastruktuuri. Inspire tulee sanoista Infrastructure for Spatial Information in Europe, ja se tähtää paikkatietojen yhteentoimivuuteen, niiden käytön ja ympäristön tilan seurannan tehostamiseen, viranomaisten yhteistyön lisäämiseen sekä monipuol-

listen kansalaispalvelujen syntymiseen. Direktiivi ja sen pohjalta annetut komission asetukset määrittelevät keinot ja aikataulun, miten paikkatiedon infrastruktuuri tulisi toteuttaa vaiheittain EU-jäsenvaltioissa vuoteen 2020 mennessä. Direktiivin määrittelemiä paikkatietoinfrastruktuurin osia ovat: metatiedot, paikkatietoaineistot, -tuotteet ja -palvelut, verkkopalvelut, eli haku-, katselu-, lataus- ja muunnospalvelut, tietojen yhteiskäyttö, saatavuutta ja käyttöä koskevat sopimukset sekä raportointi ja seuranta. (Markkola 2014, 4.)

Inspire-direktiivi velvoittaa viranomaiset kuvailemaan direktiivin piiriin kuuluvat paikkatietoaineistot ja saattamaan ne tietoverkon kautta yhteiskäyttöön. Kuntia koskevat direktiivin piiriin kuuluvista: kiinteistöt, rakennukset, maankäyttö, kantakartta, osoitteet, opaskartta, ajantasa-asemakaava, asemakaavat, ortokuvat sekä soveltuvin osin johtotiedot. Direktiivin toimeenpano määritellään direktiivin liittyvissä täytäntöönpanosäännöissä (Implementing Rules) eli komission antamissa asetuksissa ja ohjeissa. Täytäntöönpanosääntöihin liittyy teknisiä ohjeita, joissa annetaan tarkemmat ohjeet siihen, miten paikkatietoinfrastruktuurin eri osat tulisi toteuttaa. Ohjeet perustuvat kansainvälisiin standardeihin, jotka julkaistaan ainoastaan englanniksi. Suomessa teknisten ohjeiden keskeisin sisältö on julkaistu suomeksi JHS-suosituksissa. (Markkola 2014, 4 - 5.)

Direktiivi tukeutuu kansallisiin paikkatiedon infrastruktuureihin, joista säädetään kansallisissa säädöksissä. Suomessa laki paikkatietoinfrastruktuurista astui voimaan 17.6.2009 ja asetus paikkatietoinfrastruktuurista 12.10.2009. Laki paikkatietoinfrastruktuurista (421/2009) säättää, miten Inspire-direktiivin vaatimukset pannaan täytäntöön Suomessa. Laki ei laajenna direktiivin soveltamisalaa. Laissa määritellään veloitteet viranomaisille, jotka hallinnoivat direktiivin piiriin kuuluvaa alkuperäistä paikkatietoaineistoa. Laki velvoittaa viranomaisia laatimaan paikkatietoaineistoistaan ja -palveluistaan metatiedot, sekä liittämään ne ilmaiseen hakupalveluun. Viranomaisten on lisäksi laadittava ja pidettävä ajan tasalla yhteiskäyttöistä paikkatietoaineistoa sekä huolehdittava, että aineistot ovat saatavilla tietoverkossa katselua ja siirtämistä varten. Laki edellyttää viranomaisia seuraamaan yhteiskäyttöisten paikkatietoaineistojensa käyttöä. (Markkola 2014, 5.)

Asetus paikkatietoinfrastruktuurista (725/2009) tarkentaa lakia paikkatietoinfrastruktuurista. Asetuksessa nimetään paikkatietoa hallinnoivat viranomaiset ja lain soveltamisalaan liittyvät paikkatiedot. Asetuksessa tarkennetaan myös Maanmittauslaitoksen ja paikkatietoasioita käsittelevän neuvottelukunnan tehtävät sekä seurannan toimeenpano. Asetuksessa luetellaan vuosittain kerättävät seurantatiedot ja kuvataan Maanmittauslaitoksen rooli tietojen koajana. Asetuksessa luetellaan myös tarkemmin paikkatietoasiain neuvottelukunnan kokoonpano ja tehtävät. (Markkola 2014, 5.)

6.4 Standardit ja suositukset

Paikkatietoalalla virallinen kansainvälinen standardointikomitea on ISO/TC211 Geographic information/Geomatics sekä teollisuuslähtöinen foorumi OGC (Open Geospatial Consortium). Euroopan virallinen alan standardointikomitea on CEN/TC287. Kansainvälistä standardointia seuraa Suomessa SFS:n yhteydessä Paikkatieto-seurantaryhmä SR 304. Paikkatiedon standardien ja JHS-suositusten (Julkisen hallinnon suositusten) aihepiirijako on sama kuin ISO 19100 -standardeissa. ISO:n (Kansainvälisen standardointijärjestön) paikkatietostandardeja on esitelty myös ISO TC/211 Standards Guide -julkaisussa. Paikkatietoalan standardit ja suositukset määrittelevät, miten paikkatietoaineistot ja -palvelut tulisi toteuttaa. Tavoitteena on, että paikkatietoaineistot ja -palvelut olisivat yhdenmukaisia ja yhteentoimivia. (Markkola 2014, 5 - 6.)

Paikkatietoon liittyviä kansainvälisiä standardeja on kymmeniä koskien infrastruktuuria, tietomalleja, paikkatiedon hallintaa, paikkatietopalveluja, paikkatiedon koodausta sekä kuvatietoa. Kaikki standardit on lueteltu linkeineen Maanmittauslaitoksen internet-sivuilla koskien Paikkatietoalan standardeja ja suosituksia (JHS 179 2017). Täytäntöönpanosäännöt (Implementing Rules) ovat Euroopan unionin komission antamia asetuksia, joissa määritellään miten paikkatietoinfrastruktuuri tulisi toteuttaa Euroopan unionin jäsenvaltioissa. Kansainvälisten standardien pohjalta luodaan täytäntöönpanosääntöihin tekniset ohjeet, miten paikkatietoinfrastruktuurin eri osat tulisi toteuttaa. Kansainväliset standardit julkaistaan ainoastaan englanniksi. (Markkola 2014, 6.) Suomessa teknisten ohjeiden keskeisin sisältö on julkaistu suomeksi julkisen hallinnon (JHS) suosituksina. JHS-suosituksista vastaa julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). Suositukset koskevat valtionhallintoa

sekä kunnallishallintoa. Sisällöltään JHS voi olla julkishallinnossa käytettäväksi tarkoitettu yhtenäinen menettelytapa, määrittely tai ohje. Syksyllä 2011 voimaan tullut uusi laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (634/2011) vahvistaa suositusten roolia. JHS-suositusten tavoitteena on parantaa tietojärjestelmien ja niiden tietojen yhteentoimivuutta, luoda edellytykset hallinto- ja sektorirajoista riippumattomalle toimintojen kehittämiseksi sekä tehostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Suosituksilla pyritään minimoimaan päällekkäistä kehittämistyötä, ohjaamaan tietojärjestelmien kehittämistä sekä luomaan hyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä julkishallintoon. (Markkola 2014, 6.) Voimassa olevia paikkatietoihin liittyviä JHS-suosituksia on tällä hetkellä 14, jotka näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1. Paikkatietoja koskevat voimassa olevat JHS-suositukset (Paikkatietoalan standardit ja suositukset)

JHS 106	Postiosoite
JHS 158	Paikkatiedon metatiedot
JHS 160	Paikkatiedon laadunhallinta
JHS 162	Paikkatietojen mallintaminen tiedonsiirtoa varten
JHS 163	Suomen korkeusjärjestelmä N2000
JHS 177	Paikkatietotuotteen määrittely
JHS 178	Kunnan paikkatietopalvelurajapinta
JHS 180	Paikkatiedon sisältöpalvelut
JHS 184	Kiintopistemittaus EUREF-FIN-koordinaattijärjestelmässä
JHS 185	Asemakaavan pohjakartan laatiminen
JHS 188	Kansallisen tie- ja katuverkostoaineiston ylläpito ja ylläpitotietojen dokumentointi
JHS 193	Paikkatiedon yksilöivät tunnukset
JHS 196	EUREF-järjestelmän mukaiset koordinaatit Suomessa
JHS 197	EUREF-FIN -koordinaattijärjestelmät, niihin liittyvät muunnokset ja karttalehtijako

6.5 Paikkatiedon viitearkkitehtuuri

Julkisen hallinnon paikkatiedon viitearkkitehtuuri on paikkatiedon kansallista yhteentoimivuutta ja yhteiskäyttöä edistävä tavoitetilakuvaus ja kehittämissuunnitelma. Viitearkkitehtuurin tavoitteena on edistää paikkatiedon aktiivista hyödyntämistä julkishallinnon toiminnoissa eri hallinnon aloilla sekä laajemmin yhteiskunnassa. Viitearkkitehtuuri rakentuu kolmesta toiminnallisesta osasta, jotka määrittelevät paikkatiedon hallinnan, jalostamisen ja julkaisun rakenteet, paikkatietopalveluiden hallintamallin sekä paikkatietopalveluiden hyödyntämisen peruseriaatteet. Viitearkkitehtuurin kohderyhmä on julkinen hallinto ja sen toimijat. Viitearkkitehtuuri edistää tiedonhallinnan ja tietojärjestelmien kehittämistyötä tarjoamalla kehittämissuunnitelman ja suunnittelumallin paikkatiedon ja palveluiden hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi. (Julkisen hallinnon paikkatiedon viitearkkitehtuuri 2016, 3.)

Paikkatietostrategisen ohjelman valmisteluryhmä kävi läpi viitearkkitehtuurin määrittelemät paikkatiedon kehittämissuunnitelman tavoitteet. Kouvolan paikkatiedon tavoitetila on linjassa näiden periaatteiden kanssa.

6.6 Paikkatietostrategiatyö muissa kunnissa

Ensimmäisen kansallisen paikkatietostrategian 2005 - 2010 julkaisun myötä alettiin kunnissa nähdä strategisten tavoitteiden asettamisen tärkeys myös paikkatiedon osalta osana kaupungin strategiatyötä. Kouvolan paikkatietostrategisen ohjelman laatimisessa on käytetty taustamateriaalina kuuden kunnan vastaavia strategiadokumentteja: Espoon, Kokkolan, Tampereen, Joensuun, Riihimäen ja Seinäjoen.

Espoo laati vuonna 2011 Paikkatietolinjaukset ja kehittämissuunnitelman 2011 - 2013 konsulttityönä (Poscon Oy) Espoon strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Paikkatietolinjauksilla ja kehittämissuunnitelmalla halutaan parantaa Espoon asukkaiden hyvinvointia, tasa-arvoa sekä palveluiden saatavuutta. Linjaukset koskevat paikkatietopolitiikkaa, ydintiedonhallintaa, tiedonkeruuta, paikkatietoperusteista arkkitehtuuria sekä hyödyntämisen edistämistä. Kehittämissuunnitelmassa asetetaan aikataulutettuja kehittämiskohteita ja

arvioitiin niiden vaatimia henkilöresursseja. (Paikkatietolinjaukset ja kehittämisohjelma 2011 - 2013 2011, 2 - 3, 8.)

Kokkola laati konsulttityönä (Sito Oy) vuonna 2011 Paikkatietojen nykytilan ja kehityslinjaukset Kokkolan kaupungin paikkatietojen tulevaisuuden visioimiseksi ja etenemispolun laatimiseksi vision toteuttamiseksi. Työn ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin paikkatietovisioon ja strategisiin päämääriin, toisessa vaiheessa luotiin edellä mainittujen lisäksi kehityslinjat. Työn tavoitteena on tunnistaa toimintaympäristö sidosryhmineen, luoda visio ja asettaa strategiset päämäärät, tunnistaa paikkatietokehitystä toteuttavat toimenpiteet, tunnistaa paikkatietoon liittyvät ydinprosessit ja tehostamisen kannalta keskeiset tietotarpeet, hallita tiedon muuttumista sekä tarkoituksenmukaistaa tietojärjestelmien ja perustietojen hyväksikäyttöä. (Paikkatietojen nykytila ja kehityslinjat 2011, 4 - 5.)

Tampere laati paikkatietostrategian 2013 - 2015 vuonna 2013. Tampereen strategia linjaa Tampereen paikkatietoinfrastruktuurin kansallisen paikkatietostrategian päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Toimenpiteet ja mittarit on muokattu Tampereen kaupungille sopiviksi. (Tampereen kaupungin paikkatietostrategia 2013 - 2015 2013, 2.)

Joensuu laati kaupungin paikkatiedon tavoiteohjelman 2015 - 2016 vuonna 2015. Tavoiteohjelman tavoitteet ja toimenpiteet pohjautuvat suoraan Kansalliseen paikkatietostrategiaan 2016. Tavoiteohjelman aikana laaditaan Joensuun paikkatietoa koskeva kehittämissuunnitelma. (Joensuun kaupungin paikkatiedon tavoiteohjelma 2015 - 2016 2015, 2 - 3.)

Riihimäen kaupunki laati kaupungin paikkatieto-ohjelman 2016 - 2020 vuonna 2016 tukemaan kaupungin strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Paikkatieto-ohjelman toteuttamisella pyritään Riihimäen asukkaiden palvelujen saatavuuden, hyvinvoinnin ja tasa-arvon parantamiseen. Paikkatieto-ohjelma tähtää tavoitetilaan, jossa paikkatieto ohjataan nykyistä kustannustehokkaammin tukemaan kaupungin strategisia tavoitteita ja vastaamaan nopeasti kasvavaan paikkatietojen kysyntään. Tavoitetilassa säästetään paikkatietojen hallintaan tarvittavia voimavaroja ja nopeutetaan tiedon hyödyntämisen kehittymistä

kaupungin toiminnoissa ja palveluissa. Karttapohjaisella visualisoinnilla tavoitellaan lisäarvoa kuntalaisten palveluihin sekä palvelutoimintaa koskevaan suunnitteluun, päätöksentekoon sekä johtamiseen kaikilla kaupungin toimialoilla. (Riihimäen kaupungin paikkatieto-ohjelma 2016 - 2020 2016, 2.)

Seinäjoen vuonna 2017 laadittu Paikkatieto-ohjelma 2020 määrittää tavoitteet paikkatietopalveluille vuosille 2017 - 2020. Ohjelma linjaa käytännön työnteoa sekä resurssien käyttöä. Ajantasaisilla, laadukkailla ja kattavilla paikkatietoaineistoilla pyritään tukemaan ja tehostamaan toimintaa, auttamaan päätöksenteossa, parantamaan palvelua ja tuomaan kustannussäästöjä. Ohjelman tarkoituksena on löytää keinoja paikkatiedon saavutettavuuteen ja tuotteistamiseen, valmiiden ratkaisumallien luomiseen sekä paikkatiedosta tiedottamiseen. Ohjelman tavoitteena on tarjota paikkatietoa kansalaisille, yrityksille ja sidosryhmille mahdollisimman avoimesti. (Paikkatieto-ohjelma 2020 2017, 5.)

6.7 Suhde muihin kaupungin toteuttamisohjelmiin

Kouvolan strategiatyön toimintaohje määrittää strategian tarkoittavan kaupunkistrategiaa. Muut strategiset asiakirjat ovat strategian toteuttamisohjelmia, jotka ryhmitellään strategiaohjelmittain ja niiden tulee olla keskenään ristiriidattomia. Kouvolassa on kolmisenkymmentä toteuttamisohjelmaa. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 23.)

Strategian toteuttamisohjelmat toteuttavat kaupunkistrategiaa ja ovat kaupunginvaltuuston hyväksymiä. Toteuttamisohjelma kuvaa kaupungin tavoitteita pitkällä aikavälillä, koskettaa koko kaupunkiyhteisöä erityisnäkökulmastaan, osoittaa kaikille toimialoille yhteisiä tavoitteita ja toimenpiteitä ja sisältää mittariston toteutumistasen mittaamiseksi. Toteuttamisohjelma ei pääty, vaan sen toteutusta seurataan ja sitä päivitetään 3 - 5 vuoden välein. (Kouvolan strategiatyön toimintaohje 2015, 23.)

Kouvolan kaupungin paikkatietostrateginen ohjelma tuottaa välineitä ja keinoja Kouvolan kaupungin nykyisten strategian toteuttamisohjelmien tavoitteiden toteuttamiseksi. Keskeisimpiä näistä paikkatiedon näkökulmasta ovat:

- Viestintäohjelma
- Ympäristöohjelma
- Maapoliittinen ohjelma
- Maankäytön toteuttamisohjelma
- Rakennemalli 2030
- Palvelumalli pm2030
- Viherohjelma
- Joukkoliikenteen kehittämisohjelma 2015 - 2020
- Tiedolla johtamisen ohjelma

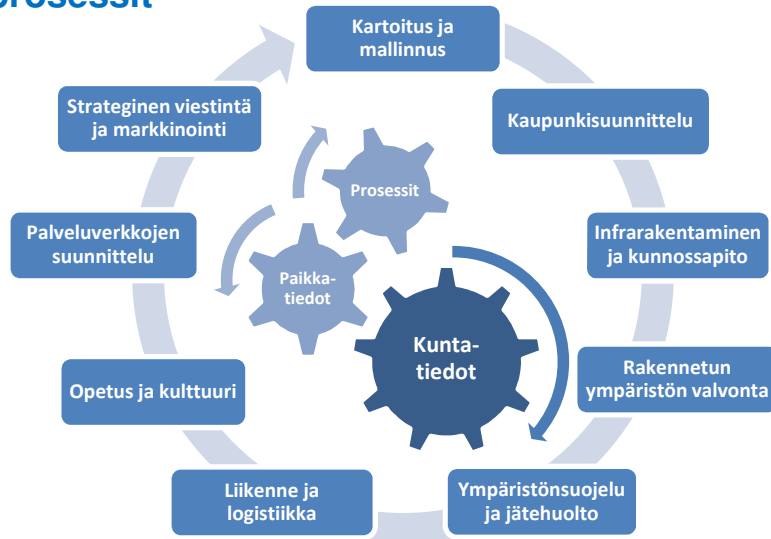
7 PAIKKATIIETOSTRATEGINEN OHJELMA 2019 - 2030 (LIITE 1)

Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma vuosille 2019 - 2030 on yksi kaupunkistrategiaa toteuttavista toteuttamisohjelmista koskien kaikkia kaupungin toimialoja. Ohjelmassa on määritelty keskeiset paikkatietoa koskevat linjaukset, paikkatiedon tehtävä, paikkatietovisio sekä keskeiset päämäärät ja tavoitteet toimenpiteineen. Paikkatietostrateginen ohjelma sisältää myös suunnitelman paikkatiedon organisoimiseksi ja vastuuttamiseksi sekä seurannan pääperiaatteet.

Paikkatietostrateginen ohjelma on laadittu syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana valmisteluryhmässä, jossa on ollut edustus kaupungin kaikilta toimialoilta. Taustamateriaalina on käytetty vuonna 2014 tehtyä paikkatietoselvitystä, vuonna 2015 toteutettua paikkatietokypsyden arviointia sekä muiden kuntien vastaavia strategiaohjelmia.

Paikkatieto on perusta lähes kaikelle kaupungin toiminnalle ja keskeinen osa Kouvolan kaupungin prosesseja (kuva 6) ja palveluja. Paikkatieto on kaiken suunnittelun perusta ja lähtötieto päätöksenteolle. Iso osa kaupungin sähköisistä palveluista on paikkatietopohjaisia. Paikkatiedolla on keskeinen rooli myös digitalisaatiohankkeissa. Paikkatiedon avulla tuetaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, parannetaan palveluita ja niiden saatavuutta sekä lisätään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Paikkatiedolla tuetaan alueen kestävästä kehitystä ja kasvua tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatio toiminnan tueksi.

Kunnan prosessit



Kuva 6. Paikkatiedot kunnan prosessien keskiössä

7.1 SWOT-analyysi

Paikkatietostrategiatyön yhteydessä toteutettiin SWOT-analyysi paikkatiedon osalta. Analysointia vietiin eteenpäin 8-kenttäanalyysin avulla, jossa vahvuuksia ja heikkouksia peilattiin mahdollisuuksiin ja uhkiin kuvan 7 mukaisesti. Analyysin avulla pyrittiin linkittämään paikkatietostrategia suoraan operatiivisiin toimiin.

Sisäiset: (nykytilanne)	1. Vahvuudet	2. Heikkoudet
Ulkoiset: (tulevaisuus)		
3. Mahdollisuudet	5. Hyödynnä (Menestystekijät)	6. Korjaa/kehitä (Heikkoudet vahvuuksiksi)
4. Uhat	7. Varaudu/ennakoi (Uhat voitoiksi)	8. Vältä/torju (Kriisitilanteet)

Kuva 7. 8-kenttäanalyysin (SWOT) periaate

Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksiksi tunnistettiin työn tehostaminen virtuaaliteknologian avulla, paikkatiedon avulla saavutettavat aikataulu- ja kustannussäästöt, ajantasainen uusi tieto päätöksenteon tueksi, uusien palvelujen mahdollistaminen, uudet ja soveltamismuodot ja hyödyntämistavat sekä innovatiivisuuteen kannustaminen ja omatoimisen osaamisen kehittämisen palkitseminen.

nen. Uhkiksi katsottiin työtehtävien, osaamisen ja tiedon henkilöriippuvuus, hiljaisen tiedon häviäminen, tiedon hajoaminen ja päällekkäisyydet, heikko resurssitilanne, poteroituminen, raskas byrokratia, ideoinnin kannustusmenettelyn puuttuminen, paikkatietopotentialin käyttämättä jääminen sekä tiedonkulun puutteet. Vahvuuksiksi tunnistettiin osaava henkilöstö, avoin työyhteisö, toimiva paikkatietoryhmä, nykyaikaiset työvälineet, keskitetty paikkatietovaranto sekä nykytilan tuntemus vuonna 2014 toteutetun paikkatietoselvityksen johdosta. Heikkouksiksi katsottiin muun muassa dokumentoinnin ja ohjeistuksen osittainen puuttuminen, huono internetverkko, linjausten puuttuminen, paikkatietoasioiden organisoinnin ja vastuutuksen puuttuminen, paikkatieto- ja maastotietopalveluiden sijainti organisaatiossa, paikkatietoanalysointiresurssin puute, sisäinen laskutus sekä kokonaiskoordinoinnin puuttuminen. Paikkatietostrategisen työn myötä tunnistettiin, että vähintäänkin tieto- ja tietojärjestelmäarkkitehtuurit tulisi kuvata myös paikkatiedon näkökulmasta. Paikkatieto on organisaation poikkileikkaavaa toimintaa ja on mukana lähes kaikissa prosesseissa, joten sitä tulisi tarkastella ohi organisaatorakenteen.

7.2 Tarkoitus, visio ja päämäärät

Paikkatietostrategisen ohjelman tarkoitus kiteytettynä yhteen lauseeseen on lisätä ÄLYä päätöksenteon tueksi. Kouvolan paikkatietovision 2030 mukaan: *Paikkatieto on perusta palveluiden järjestämiselle, parantamiselle ja uusille palveluille. Paikkatieto-ohjelma tukee alueen kestävästä kehityksestä ja kasvusta tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tueksi. Paikkatietoa kehitetään aktiivisesti nykyaikaisia teknologioita ja trendejä hyödyntäen. Paikkatietokehitys on suunnitelmallista, tavoitteellista ja organisatorisesti mahdollista. Kouvolan paikkatietoaineistot ovat helposti saatavilla, ajantasaisia sekä luotettavia ja niitä hyödynnetään monipuolisesti ja laajasti koko kaupungin päätöksenteon ja suunnittelun tukena.* Ohjelman päämäärät vision saavuttamiseksi on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Paikkatietostrategisen ohjelman keskeiset päämäärät

7.3 Strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja priorisointi

Strategisiin päämääriin pääsemiseksi ohjelmassa asetettiin tavoitteita yksityiskohtaisine toimenpiteineen. Toimenpiteet priorisoitiin kiireellisyyden mukaan siten, että ensimmäisen päämäärän toimenpiteet asetettiin ykkösprioriteetiksi, toisen päämäärän toimenpiteet seuraavaksi kiireellisimmiksi ja kolmannen päämäärän toimenpiteet viimeisiksi. Kiireellisyysluokitus on ohjeellinen.

I: Paikkatietokokonaisuuden hallinta on organisoitua.

Kiireellisyys: 1 - 2 vuoden sisään

Tavoite 1. Kaupungin paikkatietokokonaisuus on hahmotettu ja paikkatiedot ovat osa kokonaisvaltaista tiedonhallintaa.

- Paikkatietoprosessit on tunnistettu ja kuvattu.
- Paikkatieto on organisoitua ja vastuutettua.

- Paikkatietoaineistojen tuottamisessa vältetään päällekkäisyyttä sekä valtion hallinnon, maakunnan että oman organisaation tasolla.

Tavoite 2. Paikkatietokehitys on suunnitelmallista, tavoitteellista ja organisatorisesti mahdollista.

- Paikkatieto- ja maastotietoyksiköiden sijainti kaupunkiorganisaatiossa muutetaan.
- Paikkatietohankinnat hoidetaan keskitetysti.
- Paikkatieto on strategisesti ohjattua ja se on valjastettu päätöksenteon tueksi.
- Paikkatiedon merkitys huomioidaan tietojärjestelmäkokonaisuutta ja integraatioita kehitettäessä aina kun paikkatieto on niiden oleellinen osa.

II. Paikkatietoa käyttämällä tehostetaan toimintaa ja parannetaan palveluja. Kiireellisyys: 1 - 3 vuoden sisään

Tavoite 1. Paikkatieto on perusta palveluiden järjestämiselle, parantamiselle ja uusille palveluille.

- Selainpohjaisilla, helppokäyttöisillä paikkatietopalveluilla tuetaan johdon operatiivista sekä strategista päätöksentekoa.
- Koulutukset palveluiden ja tekniikoiden käyttöön.
- Paikkatietointegraatioiden ja -innovaatioiden avulla tuotetaan parempia palveluja ja tuodaan paikkatiedot paremmin käyttöön.

Tavoite 2. Paikkatiedon mahdollisuudet tunnetaan ja niitä hyödynnetään koko kaupunkiyhteisössä.

- Edistetään paikkatiedon tunnettavuutta ja hyödyntämistä päätöksenteossa.
- Hyödynnetään paikkatietoja entistä laajemmin julkisten palveluiden kehittämisessä.
- Viestitään paikkatiedon hyödyntämismahdollisuuksista.

III. Paikkatieto on laadukasta ja helposti käytettävissä.

Kiireellisyys: 1 - 5 vuoden sisään

Tavoite 1. Kouvolan kaupunki panostaa paikkatiedon laatuun, ajantasaisuuteen, kattavuuteen.

- Paikkatiedon tuottamiseen, ylläpitoon ja laadun varmistamiseen ja kehittämiseen varataan riittävästi henkilö- ja teknologiaresursseja.
- Alueellisen paikkatietoyhteistyön tarvekartoitus naapurikuntien ja maakuntaliiton kanssa.
- Paikkatietoaineistojen käytettävyyden varmistetaan metatietojen avulla.

Tavoite 2. Paikkatiedot ovat yhteentoimivia ja helposti saatavilla.

- Paikkatietopalvelut kehitetään avoimiin standardeihin perustuen.
- Rajapintatekniikoita kehitetään.
- Aineistotoimitusten tekijänoikeus- ja henkilösuoja-asiat ohjeistetaan.
- Paikkatietoaineistoihin liittyviä sähköisiä palveluja lisätään.

Tavoite 3. Kaupungin paikkatiedon avoimuus tai hinnoittelu on linjattu.

- Listataan paikkatietoaineistot, joista tällä hetkellä on tuloja ja sovitaan avoimen datan linjaus hinnoittelusta ja avaamisesta/ei avaamisesta avoimen datan lisenssin alaiseksi.
- Sovitaan linjaus 3D-aineistojen, kaupunkimallien ja pistepilvien hinnoittelusta ja avoimuudesta.

7.4 Käytännön toimenpiteet

Jotta paikkatietostrateginen ohjelma saadaan jalkautettua käytännön tasolle, tulee toimenpiteiden toteuttamiseksi resursoida. Valtakunnallisesti on käynnissä iso murros digitaalisiin palveluihin liittyvien toimivien ekosysteemien luomiseksi. Erilaisia ulkopuolelta rahoitettavia hankkeita käynnistyy jatkuvasti lukuisia. Hankkeiden seuranta sekä niihin osallistuminen vaatii resursseja, mutta vastaavasti hankkeissa mukanaolo tuo usein lopputuloksena jotakin uutta. Innovatiivinen ja edelläkävyyä kehittäminen vaatii koko ajan edellä mainittujen hankkeiden seuranta ja tarvittaessa osallistumista, mutta tuo vastavasti näkyvyyttä. Strategista kehitystä tukeva säännöllinen paikkatietostrateginen ohjelmatyö, paikkatiedon koordinointi sekä toimiala- ja maakuntayhteistyö edellyttävät resursointia. Analysoidun ja integroidun paikkatiedon tuottaminen vaatii niin ikään resursointia. Myös paikkatiedon tuottamiseen, ylläpitoon ja laadun varmistamiseen sekä kehittämiseen on varattava riittävästi henkilö- ja teknologiaresursseja.

Paikkatieto tulee organisoida siten, että paikkatietoasioiden kokonaiskoordinointi on organisatorisesti mahdollista. Paikkatieto on perinteisesti nähty vain teknisen sektorin työkaluna. Nykyään näin ei enää ole, vaan paikkatietoa tuotetaan monissa eri palveluketjuissa, hyödynnetään osana kaikkia keskeisiä kunnan prosesseja sekä julkaistaan kansalaisille. Paikkatieto on siten tärkeä organisaation läpileikkaava tukitoiminto ja tiedonjakamisen väline. Paikkatieto- ja maastotietopalveluissa tuotetaan tietoa koko kaupunkiyhteisölle ja ylläpidetään kaupungin paikkatietoalustaa rajapintoineen. Paikkatiedon kehittämisen

ja koordinoinnin kannalta on tärkeää ratkaista paikkatieto- ja maastotietoyksiköiden sijainti organisaatiossa siten, että paikkatiedon avulla voidaan palvella tehokkaasti koko organisaatiota. Päätökset paikkatietohankinnoista ja muista paikkatietoon liittyvistä asioista tulee keskittää. Paikkatiedon koordinointiin sekä strategian toteuttamisohjelman jalkauttamiseen tulee resursoida. Toimi-alayhteistyötä sekä maakuntayhteistyötä tulee kehittää päällekkäisten prosessien välttämiseksi, paikkatiedon käytön tehostamiseksi sekä asiakkaiden paremman palvelun turvaamiseksi.

Paikkatiedon käytön sisäinen laskutus vaikeuttaa paikkatietojen tehokasta hyödyntämistä. Maksuperusteisuudesta luopuminen edistäisi ajantasaisimman saatavilla olevan tiedon hyödyntämistä ja kasvattaisi hyödyntäjien määrää. Ajantasaisten paikkatietojen käytöstä saatavien hyötyjen kannalta olisi tarkasteltava paikkatietoalustan kustannusten rahoitusta kokonaisuutena.

7.5 Ohjelman hyväksyminen

Ehdotus paikkatietostrategiseksi ohjelmaksi valmistui helmikuun puolessa välissä, minkä jälkeen valmisteluryhmä sai jättää kommentteja ja tarkennuksia helmikuun loppuun asti. Ohjelma esiteltiin tekniikka- ja ympäristötoimialan johtoryhmälle 19.3.2018 ja konsernipalvelujen johtoryhmälle 17.4.2018. Kaupunginhallitus hyväksyi ohjelman 7.5.2018, minkä jälkeen se vietiin tiedoksi kaupunginvaltuustolle 21.5.2018.

8 PÄÄTELMÄT

On kulunut pian kymmenen vuotta siitä, kun uusi Kouvola syntyi kuntaliitoksen yhteydessä. Liitos oli varsin suuri kuuden kunnan muodostaessa uuden kaupungin. Yhteen liitettiin kolme kaupunkia ja kolme maalaiskuntaa, pienimmässä kunnassa asukkaita oli hieman yli kaksi tuhatta, suurimmassa kaupungissa yli kolmekymmentä tuhatta. Alkuhämmennys oli valtava. Toimintatapoja, järjestelmiä ja rekistereitä oli yhtä paljon kuin kuntia. Samassa yhteydessä kuntayhtymä purettiin ja sulautettiin osaksi uutta kaupunkia. Uusi työkenttä oli jo maantieteellisesti niin laaja, ettei kenenkään yksittäisen henkilön ollut mahdollista enää hallita kokonaisuutta. Siten paikkatieto ja rekisterit muodostuivat ensiarvoisen tärkeiksi. Tietojen ajantasaisuudessa ja kattavuudessa on ollut

huomattavia puutteita. Muun muassa näiden asioiden parissa on tehty valtavasti työtä, mutta työ on edennyt hitaasti resurssien niukkuuden sekä kokonaisohjauksen puutteen vuoksi. Resurssien niukkuuden lisäksi omat haasteensa on asettanut paikkatiedon vastuutuksen puuttuminen. Hankintapäätökset ja rahoitusmalli on hajautettu, eikä paikkatiedolla ole selkeää omistajaa. Paikkatietopalvelut-yksikkö on sijoitettu organisaatiossa siten, että paikkatietopäätöksiin vaikuttaminen on erittäin haasteellista, jos ei mahdotonta. Karrikoidusti voisi todeta paikkatietoasioiden olleen varsin tuuliajolla koko uuden kunnan ajan. Paikkatietostrategisella ohjelmalla tähdätään muun muassa edellä mainittujen haasteiden ratkaisuun.

Kuluneen kymmenen vuoden aikana Kouvolassa on koettu jo kolme organisaatiomuutosta ja neljäs on parhaillaan valmisteilla. Koko kuntasektori on parhaillaan yhden mittavimman kunta-alaa koskevan uudistuksen edessä. Samaan aikaan valmistellaan sekä sote- että maakuntauudistusta, jotka käsittävät sekä sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen että aluehallintouudistuksen. Iso osa kuntien henkilöstöstä siirtyy uudistusten myötä pois kuntaorganisaatiosta. Niin maakuntauudistus kuin sote-uudistuskin tulevat vaatimaan paljon toimenpiteitä ja yhteensovittamista myös paikkatiedon osalta. Tarvitaan rajanvetoa päällekkäisyyksien välttämiseksi ja siten resurssien säästämiseksi. Tarvitaan rajapintoja, jotta paikkatietoaineistot ovat kaikkien osapuolten hyödynnettävissä. Kuntalaisten palvelemiseksi tulee Kouvolan alueella sijaitsevien palvelujen jatkossakin löytyä yhden (kartta-)palvelun alta. Maakuntapalvelujen järjestämistä varten tulee selvittää alueellisen paikkatietoportaalin tarvetta.

Jatkuvasti muuttuva sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, sähköistäminen, lakimuutokset, digitalisaatio ja robotisaatio aiheuttavat kehittymispaineita. Onnistunut digitalisaatio edellyttää suunnitelmallista toimintaa, prosessien kuvaamista ja toimintatapojen kehittämistä. Keskeisessä roolissa on osaamisen kehittäminen, ilman sitä digitalisaation hyödyt jäävät toteutumatta. Muutokset vaativat myös resursointia. (Näin onnistut kuntapalvelujen digitalisoinnissa 2018.) Kaupungin prosesseja on kyettävä ravistelemaan ennakkoluulottomasti: Uudet teknologiat edellyttävät kokonaan uusia toimintatapoja. Uudessa toimintaympäristössä on löydettävä nopeasti kyky toimia, teknologia ja paikka-

tieto ovat toiminnan mahdollistajia. Kilpailukyvyyn vahvistamiseksi tulisi kaupungille laatia tulevana vuosina digistrategia haasteisiin vastaamiseksi. Kaupungin strategisena tavoitteena on olla vuonna 2030 Älykaupunki.

Strategista kehitystä tukemaan tarvittiin paikkatietostrateginen ohjelma. Ohjelman avulla saavutettiin ensimmäisen kerran aidosti näkyvyyttä päättäjien suuntaan. Hyväksymisprosessin aikana paikkatietoasioita esiteltiin ja niistä keskusteltiin niin johtoryhmissä kuin kaupunginhallituksessa ja -valtuustossa. Vahvistetun ohjelman avulla saadaan painoarvoa paikkatietoa koskevien päätösten tueksi.

Paikkatietostrategisella ohjelmalla edistetään ensisijaisesti kaupunkistrategian mukaisesti statuksen kasvua. Paikkatieto tuo Kouvolan kartalle, lisää näkyvyyttä ja houkuttelevuutta ja tarjoaa alusta koko kaupunkiyhteisön kehittämiseksi. Sähköisiä (paikkatietopohjaisia) palveluja tulee lisätä entisestään. Kaiken suunnittelun pohjana tulisi käyttää älykästä kaupunkimallia. Avoimen datan avulla luodaan mahdollisuuksia erilaisille applikaatioille. Yksi kaupunkistrategian kasvukärjistä on olla liikuttamisessa paras, jossa yhtenä lähivuosien tavoitteena on maksuton sisäinen liikenne. Uudenlaista älykästä joukkoliikennettä rakennettaessa paikkatiedolla tulee olemaan iso rooli.

Paikkatiedon avulla tuetaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, parannetaan palveluita sekä niiden saatavuutta ja lisätään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Paikkatiedon avulla voidaan kartuttaa kiinteistöverokertymää sähköisen palvelun avulla, jossa kuntalaiset voivat itse päivittää tietojaan. Päätöstietoja voidaan jakaa sähköisesti kartalla ja siten myös kohdentaa viestintää ja tiedottamista: Asukkaat voivat tilata päätöstietoja jatkossa omalta asuinalueeltaan, kuten muun muassa kaavoituksen tiedotteita sekä rakennus- ja ympäristölupiin liittyviä päätöksiä. Kokonaisuudessaan paikkatietoja tulee hyödyntää entistä laajemmin julkisia palveluja kehitettäessä.

Ohjelmassa vahvistettiin lukuisia toimenpiteitä ja resursoitavia kohteita. Ensimmäiset askeleet kohti strategian onnistunutta jalkauttamista on ratkaista paikkatietopalvelut-yksikön sijainti tulevan organisaatiomuutoksen yhteydessä

siten, että se palvelee kaikkia toimialoja sekä perustaa paikkatietokoordinaattorin vakanssi. Strategiatyö vaatii aikaa ja koordinoitua. Paikkatietostrategiatyön tulee olla jatkuvaa. Strategiaa tulee seurata vuosittain ja se tulee päivittää aina viiden vuoden välein. Ohjelman laatimisen yhteydessä luotiin strategia-prosessi jatkuvuuden varmistamiseksi.

Ohjelman toimenpiteet toteutetaan vuosina 2019 - 2030. Toimenpiteet on priorisoitu kiireellisyyden mukaan. Toimialat ja palveluketjut nimeävät toimenpiteet paikkatietostrategisen ohjelman mukaisesti vuosittain talousarvioon vuosittain vuosittain tai käyttösuunnitelman toimenpiteiksi ja samassa yhteydessä niille varataan tarvittavat taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Paikkatietostrategista ohjelmaa toteutetaan toiminnan suunnittelun ja seurannan vuosikellon mukaisesti (liite 1). Ohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan tilinpäätöksen yhteydessä, osavuosisikatsauksissa sekä poikkihallinnollisen paikkatietoryhmän kokouksissa. Paikkatietostrateginen ohjelma päivitetään viiden vuoden välein. Ohjelman koordinoinnista, kehittämisestä, raportoinnista ja päivittämisestä vastaa paikkatietopalvelut.

LÄHTEET

- Anttila, J. 2015. Strategian tarkastelu yksikkötasolla erilaisissa toimintaympäristöissä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89086/Anttila_Jukka.pdf;jsessionid=A57A8F44501E9C25B0B8C5524D587BB3?sequence=1 [viitattu 31.7.2018].
- EFQM-malli. 2018. Opetushallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/efqm_malli [viitattu 5.1.2018].
- FCG Suunnittelu ja tekniikka. 2017. Future-työpajan 30.1.2017 tulokset. PowerPoint-dokumentti.
- Harjula, J. 2017. Strategiaprosessi. PowerPoint-dokumentti.
- JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. 2017. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179> [viitattu 23.2.2018].
- JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 1. Strategian kuvaaminen strategiankartan avulla. 2017. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite1/JHS179_liite1.html [viitattu 31.7.2018].
- Joensuun kaupungin paikkatiedon tavoiteohjelma 2015 - 2016. 2015. Joensuun kaupunki. Word-dokumentti.
- Julkisen hallinnon paikkatiedon viitearkkitehtuuri. 2016. Yhteenveto. Valtiovarainministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.avoin-data.fi/data/fi/dataset/paikkatiedon-viitearkkitehtuuri> [viitattu 23.2.2018].
- Kamensky Consulting Oy. 2015. Strateginen arkkitehtuuri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://kamensky.fi/strateginen-arkkitehtuuri/> [viitattu 7.12.2017].
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kangasniemi-Haapala, M. 2017. Strategian toteutumisen arviointimallit. Strateginen johtaminen –opintojakso. Kurssimateriaali. Xamk.
- Kansallinen paikkatietostrategia 2018 – Päätöksen paikka. 2017. Maanmittauslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maanmittauslaitos.fi/kartat-ja-paikkatieto/paikkatietojen-yhteiskaytto/ohjaava-toiminta/kansallinen-paikkatietostrategia> [viitattu 23.2.2018].
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaupunkistrategia 2019 - 2030. 2018. Kouvola. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_196/newfolder/newfolder_0/xte3vHfHx/kvl-strategia2030_esite__01_02_2018_web.pdf [viitattu 23.2.2018].

Kouvolan paikkatietokypsyuden arviointi. 2015. Spatineo. Powerpoint-dokumentti.

Kouvolan strategiatyön toimintaohje Strategiakausi 2014 - 2020. 2015. Kouvola, Strategia ja kehittäminen.

Liikkuva Kouvola (Luonto lähellä), Kouvolan kaupunkistrategia 2019 - 2030 – Kouvolan onnistumissuunnitelma. 2017. Word-dokumentti.

Lähteenmäki, T. 2013. Kaupungin strateginen johtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/valtuusto/6E21L3Qrp/Strategiatyjohtamisenvaiveena_28_1_2013.pdf [viitattu 8.1.2018.]

Markkola, H. 2014. Kouvolan kaupungin paikkatietoselvitys. Metropolia ammattikorkeakoulu. Maanmittaustekniikan tutkinto-ohjelma. Insinööriyö.

Martikainen, V. 2015. Strategisesta suunnittelusta strategiseen ajatteluun. Blogi. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/strategisesta-suunnittelusta-strategiseen-ajatteluun-6293550> [viitattu 8.1.2018.]

Nyholm, A. 2011. Itsearviointi julkisella sektorilla – Caf-mallin pilotointi Viestintäviraston yksikössä. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäyte. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32384/Itsearviointi%20julkisella%20sektorilla%20-%20CAF-mallin%20pilotointi%20Viestintäviraston%20yksikossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 5.1.2018.]

Näin onnistut kuntapalvelujen digitalisoinnissa. 2018. Trimble. eKirja. Saatavissa: <https://kunnat.trimble.fi/uutisia-ja-tapahtumia/e-kirja-nain-onnistut-kuntapalvelujen-digitalisoinnissa> [viitattu 1.8.2018].

Paikkatietoalan standardit ja suositukset. s.a. Maanmittauslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maanmittauslaitos.fi/kartat-ja-paikkatieto/paikkatietojen-yhteiskaytto/ohjaava-toiminta/standardit-ja-suositukset> [viitattu 23.2.2018].

Paikkatietojen nykytila ja kehityslinjat. 2011. Kokkolan kaupunki. PDF-dokumentti.

Paikkatietolinjaukset ja kehittämisohjelma 2011 - 2013. 2011. Espoon kaupunki. PDF-dokumentti.

Paikkatieto-ohjelma 2020. Seinäjoen kaupunki. 2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/asuminenjaymparisto/kiinteisto-jamittauspalvelut/kiinteistonmuodostus/PbwiYExvf/Seinajoen_paikkatieto_ohjelma2020.pdf [viitattu 28.2.2018].

Paikkatietopoliittinen selonteko. 2017. Maa- ja metsätalousministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://mmm.fi/documents/1410837/2046649/Paikkatietopoliittinen+selonteko+LUONNOS+2017_1218_.pdf/1889b51c-a156-4c0a-b96e-4c6087caa07f [viitattu 23.2.2018].

Puohiniemi, H. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limos kustannus.

Riihimäen kaupungin paikkatieto-ohjelma 2016 - 2020. 2016. Riihimäen kaupunki. PDF-dokumentti.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Savitaipaleen Salaisuus - uudenlainen inspiroiva strategiamalli. 2016. Savitaipaleen kunta. PDF-dokumentti. Päivitetty 1.6.2016. Saatavissa: https://static1.squarespace.com/static/555f4173e4b0577e78903854/t/5844f989d482e9a1a5b9666f/1480915342538/Savitaipale+ihmisten+huulilla_05122016.pdf [viitattu 8.1.2018.]

Strategy-Train. 2009a. Liiketoiminnan kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=34&L=2> [viitattu 20.12.2017].

Strategy-Train. 2009b. Liiketoimintatason strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=30&L=2> [viitattu 20.12.2017].

Strategy-Train. 2009c. Strategia-analyysi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=71&L=2> [viitattu 7.12.2017].

Strategy-Train. 2009d. Strategian käyttöönotto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=176&L=2> [viitattu 30.12.2017].

Strategy-Train. 2009e. Sisäinen ympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=119&L=2> [viitattu 15.12.2017].

Strategy-Train. 2009f. Ulkoinen ympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=54&L=2> [viitattu 10.12.2007].

Tampereen kaupungin paikkatietostrategia 2013 - 2015. 2013. Tampereen kaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://kartat.tampere.fi/assets/documents/paikkatietostrategia_2013_2015.pdf [viitattu 28.2.2018].

Virolainen, I. 2007. Strateginen johtaminen. Powerpoint-dokumentti.

Yleistä BSC-mallista. 2018. Opetushallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista [viitattu 5.1.2018].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Strategia-analyysit.

Kuva 2. EFQM-mallin Tutka-logiikka. Opetushallitus. EFQM-malli. 5.1.2018.

Kuva 3. Kouvolan paikkatietokypsyydet avainalueittain. Kouvolan paikkatietokypsyyden arviointi 2015. 23.2.2018.

Kuva 4. Paikkatietoa koskeva strateginen ohjaus.

Kuva 5. Kouvolan kaupunkistrategia 2019-2030 pähkinänkuoressa. Kaupunkistrategia 2019-2030. 23.2.2018.

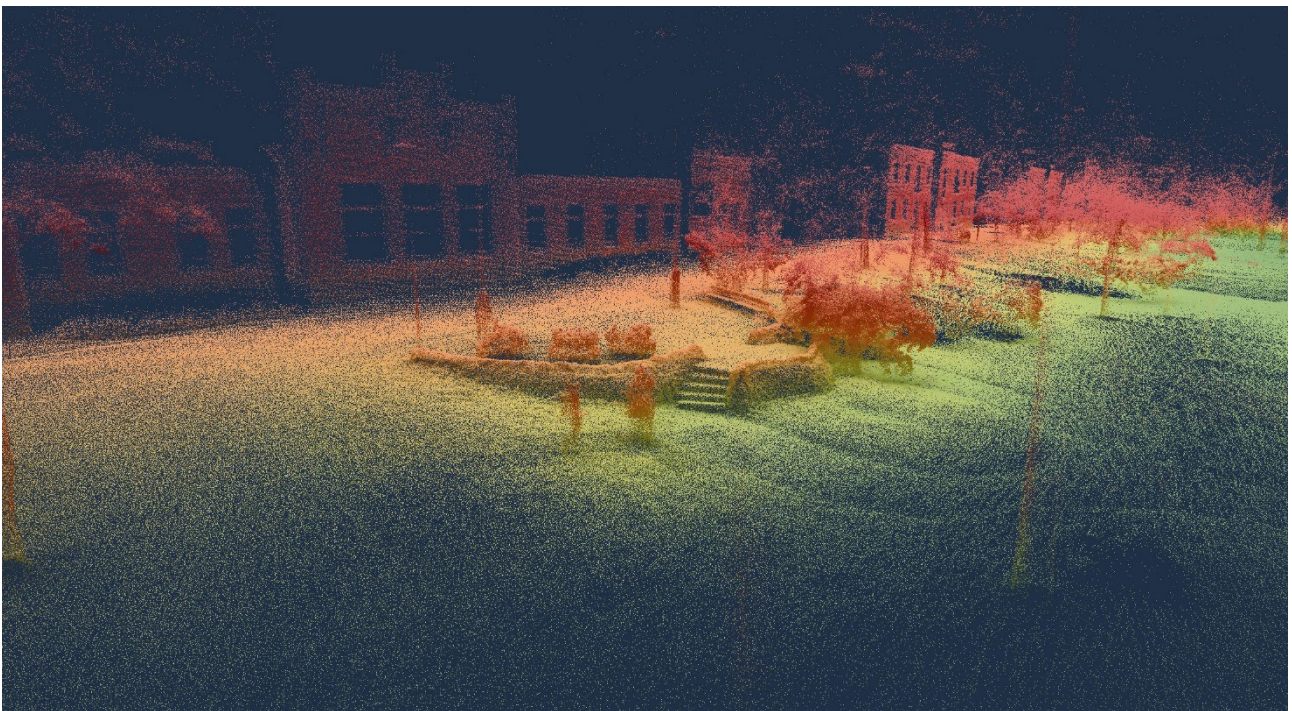
Kuva 6. Paikkatiedot kunnan prosessien keskiössä.

Kuva 7. 8-kenttäanalyysin (SWOT) periaate.

Kuva 8. Paikkatietostrategisen ohjelman keskeiset päämäärät.



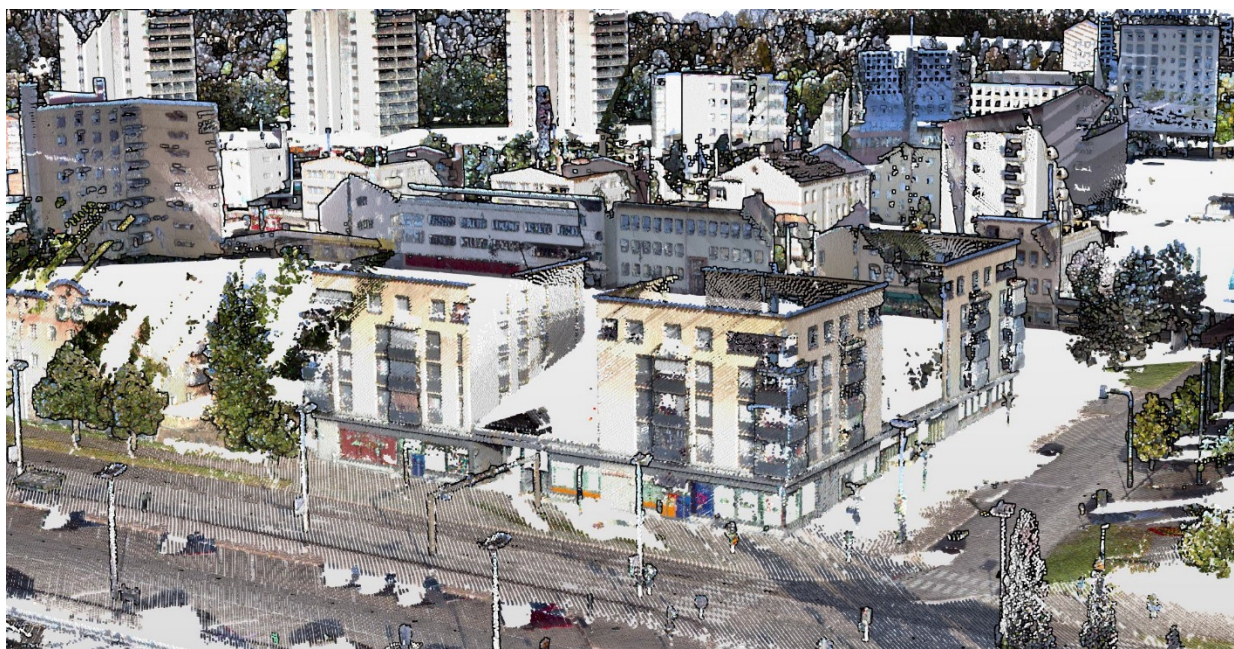
PAIKKATIETOSTRATEGINEN OHJELMA 2030





SISÄLLYS

Johdanto ja lähtökohdat.....	1
Strateginen ohjaus.....	1
Kaupunkistrategia 2019 - 2030.....	1
Kansallinen paikkatietostrategia ja paikkatietopoliittinen selonteko	1
Paikkatietoa ohjaava lainsäädäntö ja suositukset.....	1
Paikkatiedon viitearkkitehtuuri	1
Suhde muihin toteuttamisohjelmiin.....	1
Nykytilan kuvaus.....	1
Toimintaympäristön/palvelujärjestelmän kuvaaminen	1
Paikkatiedon tehtävä.....	1
Paikkatiedon SWOT	1
Tavoitetilan kuvaus.....	3
Kouvolan paikkatietovisio 2030.....	3
Ohjelman keskeiset tavoitteet	3
Paikkatiedon tavoitetila 2030.....	4
Toimenpiteiden vaatimat resurssit	7
Paikkatiedon organisointi ja vastuut	7
Ohjelman toteutus ja seuranta.....	8
Paikkatietostrateginen ohjelma, toiminnan suunnittelun ja seurannan vuosikello	8
Priorisointi, aikataulutus ja vastuutus	9



JOHDANTO JA LÄHTÖKOHDAT

Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma vuosille 2019 - 2030 on yksi kaupunkistrategiaa toteuttavista toteuttamishjelmista koskien kaikkia kaupungin toimialoja. Ohjelmassa määritellään keskeiset paikkatietoa koskevat linjaukset, paikkatiedon tehtävä, paikkatietovisio sekä keskeiset päämäärät ja tavoitteet toimenpiteineen. Paikkatietostrateginen ohjelma sisältää myös suunnitelman paikkatiedon organisoimiseksi ja vastuuttamiseksi sekä seurannan pääperiaatteet.

Paikkatietostrateginen ohjelma on laadittu syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana valmisteluryhmässä, jossa on ollut edustus kaupungin kaikilta toimialoilta. Taustamateriaalina on käytetty vuonna 2014 tehtyä paikkatietoselvitystä sekä vuonna 2015 toteutettua paikkatietokypsyuden arviointia.

STRATEGINEN OHJAUS

KAUPUNKISTRATEGIA 2019 - 2030

Kaupunkistrategian 2019–2030 mukaan Kouvola on kasvualusta, mahdollisuus uusille avauksille ja uudelle kasvulle. Kaupunkistrategia tähtää kasvuun - keskeisenä tavoitteena on saada Kouvolan asukasmäärä nousuun. Uudessa kaupunkistrategiassa yhteiset panostukset kohdistetaan erityisesti kasvukärkiin, joiksi on valittu lasten, nuorten ja yritysten kasvu. Kasvukärkien fokuksiin (perhearkeen, koulutukseen ja logistiikkaan) panostamalla myönteisten kasvuvaikutusten uskotaan heijastuvan koko yhteisöön. Kaupunkistrategia on yhteisöstrategia, joka vaikuttaa kaikkiin kaupungin toimijoihin antaen ylätasoin linjaukset strategiaohjelmille.

Kasvukärkien avulla tavoitellaan elinvoiman, hyvinvoinnin ja statuksen kasvua. Kaupungin toimintaa ohjaavat viisi arvoa: kaupunkilaisen paras, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus, rohkea uudistuminen, sekä luotettavuus ja turvallisuus.

Kouvolan strategiaohjelmia on kolme: elinvoiman kasvu, hyvinvoinnin kasvu sekä statuksen kasvu. Hallinnoidulla ja organisoidulla paikkatietokokonaisuudella, paikkatiedon käytön tehostamisella ja paremmilla palveluilla, sekä laadukkaalla ja helposti käytettävissä olevalla paikkatiedolla pyritään luomaan työkaluja elinvoiman kasvulle sekä edistämään hyvinvoinnin kasvua paremmin suunnatuilla palveluilla ja liikuttamisen keinoilla. Paikkatietostrateginen ohjelma edistää ensisijaisesti statuksen kasvua. Paikkatieto tuo Kouvolan kartalle, lisää näkyvyyttä ja houkuttelevuutta ja tarjoaa yhteisen alustan koko kaupunkiyhteisön kehittämiseksi.

KANSALLINEN PAIKKATIEOSTRATEGIA JA PAIKKATIEOPOLIITTINEN SELONTEKO

Kansallinen paikkatietostrategia 2018 (Päätöksen paikka) toimii paikkatietoalan yhteisten tavoitteiden ja yhteisen suunnan näyttäjänä. Strategiset tavoitteet tähtäävät siihen, että tiedot ovat hyödynnettävissä, paikkatiedot ovat avoimia ja palvelut ovat kaikkien saatavilla. Tavoitteena on avoin yhteiskunta, joka hyödyntää paikkatietoja päätöksenteossa. Kansallinen paikkatietostrategia on Paikkatietoasiain neuvottelukunnan sekä Paikkatietoverkoston Strategia- ja viestintä -kärkiteeman muodostaman strategisen valmisteluryhmän tuotos. Uusi kansallinen paikkatietostrategia toimii yhtenä lähtökohtana maa- ja metsätalousministeriössä tehtävälle paikkatietopoliittiselle selonteolle.

Paikkatietoselonteko linjaa, minkälaisia paikkatietoja yhteiskunnassa tarvitaan sekä miten niiden tuottamista, hallintaa ja jakelua kehitetään ja miten niiden käyttöä edistetään. Julkishallinto tuottaa ja ylläpitää useita keskeisiä paikkatietovarantoja ja niihin liittyviä tietopalveluita. Sekä kunnilla että valtion organisaatioilla on merkittäviä paikkatietoja hyödyntäviä toimintoja - jatkossa myös maakunnilla. Tavoitteena on velvoittaa julkishallinnon kaikki toimijat huolehtimaan paikkatietojen yhteiskäyttöisyydestä ja saatavuudesta siten, että julkisen hallinnon prosessit ovat tehokkaita, päällekkäinen työ vähenee ja innovaatioille syntyy edellytyksiä. Paikkatietopoliittinen selonteko toteuttaa hallitusohjelman tavoitetta kehittää käyttäjälähtöiset, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavat yhden luokun digitaaliset julkiset palvelut. Se liittyy kärkihankkeen Digitalisoidaan julkiset palvelut osahankkeeseen Julkisen hallinnon yhteinen paikkatietoalusta. Kouvolan paikkatietostrateginen ohjelma pohjautuu hyvin pitkälti Kansallisen paikkatietostrategian ja paikkatietopoliittisen selonteon tavoitteisiin kuntatasolle jalkautettuna ja konkretisoituna.

PAIKKATIETOA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ JA SUOSITUKSET

Paikkatietoa ohjaa vuonna 2007 voimaan tullut eurooppalainen Inspire-direktiivi (Infrastructure for Spatial Information in Europe), joka tähtää paikkatietojen yhteentoimivuuteen, niiden käytön ja ympäristön tilan seurannan tehostamiseen, viranomaisten yhteistyön lisäämiseen sekä monipuolisten kansalaispalvelujen syntymiseen. Direktiivi ja sen pohjalta annetut komission asetukset määrittelevät keinot ja aikataulun, miten paikkatiedon infrastruktuuri tulee toteuttaa. Direktiivin toimeenpano määritellään direktiiviin liittyvissä täytäntöönpanosäännöissä (Implementing Rules) eli komission antamissa asetuksissa ja ohjeissa. Täytäntöönpanosääntöihin liittyy teknisiä ohjeita, joissa annetaan tarkemmat ohjeet siihen, miten paikkatietoinfrastruktuurin eri osat tulisi toteuttaa. Ohjeet perustuvat kansainvälisiin standardeihin, jotka julkaistaan ainoastaan englanniksi. Suomessa teknisten ohjeiden keskeisin sisältö on julkaistu suomeksi JHS-suosituksissa.

Direktiivi tukeutuu kansallisiin paikkatiedon infrastruktuureihin, joista säädetään kansallisissa säädöksissä. Suomessa laki paikkatietoinfrastruktuurista astui voimaan 17.6.2009 ja asetus paikkatietoinfrastruktuurista 12.10.2009. Laki velvoittaa viranomaisia laatimaan paikkatietoaineistoistaan ja -palveluistaan metatiedot, sekä liittämään ne ilmaiseen hakupalveluun. Viranomaisten on lisäksi laadittava ja pidettävä ajan tasalla yhteiskäyttöistä paikkatieto-aineistoa sekä huolehdittava, että aineistot ovat saatavilla tietoverkossa katselua ja siirtämistä varten. Asetus paikkatietoinfrastruktuurista (725/2009) tarkentaa lakia paikkatietoinfrastruktuurista.

PAIKKATIEDON VIITEARKKITEHTUURI

Julkisen hallinnon paikkatiedon viitearkkitehtuuri on paikkatiedon kansallista yhteentoimivuutta ja yhteiskäyttöä edistävä tavoitetilakuvaus ja kehittämissuunnitelma. Viitearkkitehtuurin tavoitteena on edistää paikkatiedon aktiivista hyödyntämistä julkishallinnon toiminnoissa eri hallinnon aloilla sekä laajemmin yhteiskunnassa. Viitearkkitehtuuri rakentuu kolmesta toiminnallisesta osasta, jotka määrittelevät paikkatiedon hallinnan, jalostamisen ja julkaisun rakenteet, paikkatietopalveluiden hallintamallin sekä paikkatietopalveluiden hyödyntämisen peruseriaatteet.

Paikkatietostrategisen ohjelman valmisteluryhmä kävi läpi viitearkkitehtuurin määrittelemät paikkatiedon kehittämisperiaatteet. Kouvolan paikkatiedon tavoitetila on linjassa näiden periaatteiden kanssa.

SUHDE MUIHIN TOTEUTTAMISOHJELMIIN

Kouvolan kaupungin paikkatietostrateginen ohjelma tuottaa välineitä ja keinoja mm. seuraavien Kouvolan kaupungin nykyisten strategian toteuttamisohjelmien tavoitteiden toteuttamiseksi:

- Viestintäohjelma
- Rakennemalli 2030
- Maankäytön toteuttamisohjelma
- Maapoliittinen ohjelma
- Palvelumalli pm2030
- Ympäristöohjelma
- Viherohjelma
- Joukkoliikenteen kehittämisohjelma 2015 – 2020
- Tiedolla johtamisen ohjelma

NYKYTILAN KUVAUS

TOIMINTAYMPÄRISTÖN/PALVELUJÄRJESTELMÄN KUVAAMINEN

Paikkatiedon nykytila selvitettiin koko organisaation osalta osana paikkatietoselvitystä vuonna 2014 ja sitä tarkennettiin paikkatietokypsyuden arvioinnilla vuonna 2015.

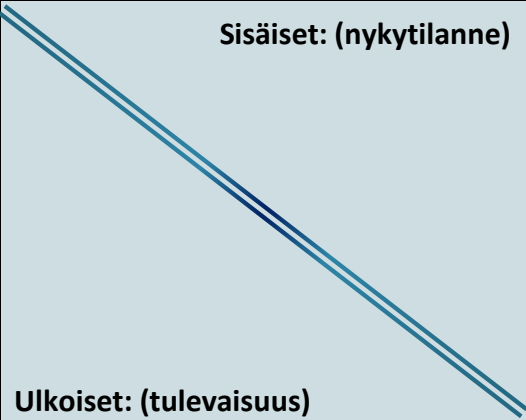
Kouvolan paikkatietoa koskeva toimintaympäristö on tietojärjestelmäkartan osalta kuvattu osana kaupungin kokonaisarkkitehtuurityötä. Toimintaympäristön kuvausta tullaan jatkamaan tietovirtakaavion ja käsitellin laadinnalla.

PAIKKATIEDON TEHTÄVÄ

Paikkatieto on perusta lähes kaikelle kaupungin toiminnalle. Arviolta 80 % kaikesta tuotetusta tiedosta on paikkatietoa. Siten paikkatieto on keskeinen osa Kouvolan kaupungin palveluja. Paikkatieto on kaiken suunnittelun perusta ja lähtötieto päätöksenteolle. Iso osa kaupungin sähköisistä palveluista on paikkatietopohjaisia. Paikkatiedolla on keskeinen rooli myös digitalisaatiohankkeissa. Paikkatiedon avulla tuetaan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, parannetaan palveluita ja niiden saatavuutta sekä lisätään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Paikkatiedolla tuetaan alueen kestävä kehitystä ja kasvua tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tueksi.

PAIKKATIEDON SWOT

Paikkatieto-ohjelmatyön tueksi laadittiin paikkatiedon SWOT-analyysi, jossa tarkasteltiin nykyisiä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevia ulkoisia mahdollisuuksia ja heikkouksia ja peilattiin näitä ristiin. Oheisessa taulukossa on kuvattu keskeisimmät analyysissä esiin nousseet tekijät.

<p style="text-align: center;">Sisäiset: (nykytilanne)</p>  <p style="text-align: center;">Ulkoiset: (tulevaisuus)</p>	<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaava henkilöstö • Avoin työyhteisö • Toimiva paikkatietoryhmä • Nykyaikaiset työvälineet • Pääosin keskitetty paikkatietovaranto • Paikkatiedon nykytilaselvitys toteutettu 2014 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentoinnin ja ohjeistuksen osittainen puuttuminen • Huono verkko • Linjausten/käytäntöjen puuttuminen • Paikkatietoasioiden organisoinnin ja vastuutuksen puuttuminen • Paikkatieto- ja maastotietopalvelut-yksiköiden sijainti organisaatiossa sekä toimipisteiden fyysinen etäisyys • Paikkatietoanalysointiresurssin puute • Kokonaiskoordinoinnin puute • Sisäinen laskutus esteenä paikkatietojen tehokkaalle hyödyntämiselle
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn tehostaminen virtuaaliyöasemien avulla • Paikkatiedon avulla aikataulu- ja kustannussäästöjä • Paikkatiedon avulla uutta tietoa päätöksentekoon • Laadukas, avoin paikkatieto mahdollistaa uusia palveluja • Uusia soveltamismuotoja/paikkatiedon hyödyntämistapoja • Omatoimisen osaamisen kehittämisen palkitseminen, innovatiivisuuteen kannustaminen 	<p>↩️ Hyödynnä: (Menestystekijät)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön kehittyminen, aineistojen ristiinkäyttö- ja analysointi • Henkilöstön palkitsemisella lisää tehokkuutta • Erityisosaamisen hyödyntäminen yli hallintokuntarajojen ja tehtävänimikkeiden • Uusien ja modernien työskentelytapojen jalkauttaminen koulutuksen avulla koko organisaatioon • Tehokas tiedottaminen eri hallintokunnille uusista tavoista hyödyntää/soveltaa paikkatietoa • Paikkatiedon hyödyntäminen yli kuntarajojen • Automaation ja robotisaation hyödyntäminen palveluiden tuottamisessa 	<p>↩️ Korjaa/kehitä: (Heikkoudet vahvuudeksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linjausten selkeyttäminen/luominen, käytännöt • Keskitetty käyttöohjepankki • Ohjelmisto- ja sovelluskohtaisten pääkäyttäjien nimeäminen sijaisineen, joilla vastuu ylläpidosta, sopimuksista ja sisäisestä koulutuksesta ja perehdyttämisestä • Strategiaohjelman koordinointiin ja vastuutukseen resursoitava, hyödyt ja tarpeet kattavat koko organisaation • Paikkatietoanalyysit ulkopuolisille, uusi tulonlähde? • Sisäisestä laskutuksesta luopuminen koskien järjestelmien käyttökustannuksia
<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävien, osaamisen ja tiedon henkilöriippuvaisuus • Hiljaisen tiedon häviäminen • Tiedon hajoaminen, päällekkäisyydet • Heikko resurssitilanne • Potoituminen, raskas byrokratia, hitaat rattaat, ”uranuurtajat väsyvät”, ideoinnin kannustusmenettely puuttuu • Paikkatietopotentiaalin käyttämättä jääminen • Tiedonkulun puutteet 	<p>↩️ Varaudu/ennakoi: (Uhat voitoiksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkulun ja -keräämisen elävöittäminen ja jatkuvuuden turvaaminen • Paikkatietoaineistoluettelon laatiminen • Paikkatietoprosessien määrittäminen (yksi tieto/yksi asia), päällekkäisten prosessien tunnistaminen ja organisoituminen niiltä osin uudelleen • Sisäinen koulutus ja markkinointi osaamisen ja tietopohjan laajentamiseksi • Keskitetty tietopankki paikkatiedon pohjalta tehdyille analyyseille, selvitysraporteille ja aineistolle • Kehittäminen osaksi työaika • Osaamiskartoitus paikkatiedon osalta • Paikkatieto-osaamisen huomioiminen ulkoisessa rekrytoinnissa 	<p>↩️ Vältä/torju: (Kriisitilanteet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paikkatiedolle löydettävä vastuutahot, organisoitava ja huolehdittava riittävästi dokumentoinnista ja tiedon siirtymisestä • Keskeiset paikkatiedot rekistereihin/tietokantoihin ”ihmisten päistä ja mapeista” • Riittävä henkilöstö- ja teknologiaresursointi • Vastuutahon määrittäminen paikkatietokokonaisuudelle ja strategian toteutumiselle koko organisaatiossa • Oma ohjelmointitaito puuttuu organisaatiosta • Työtapojen ja ohjelmistojen täysipainoisen käytön varmistaminen päällekkäisten ja turhien hankintojen välttämiseksi

TAVOITETILAN KUVAUS

KOUVOLAN PAIKKATIETOVISIO 2030

~ Lisää ÄLYä päätöksenteon tueksi ~

Paikkatieto on perusta palveluiden järjestämiselle, parantamiselle ja uusille palveluille.

Paikkatieto-ohjelma tukee alueen kestävästä kehitystä ja kasvua tarjoamalla sisältöjä ja välineitä kaupungin kehittämisen ja innovaatiotoiminnan tueksi.

Paikkatietoa kehitetään aktiivisesti nykyaikaisia teknologioita ja trendejä hyödyntäen. Paikkatietokehitys on suunnitelmallista, tavoitteellista ja organisatorisesti mahdollista.

Kouvolan paikkatietoaineistot ovat helposti saatavilla, ajantasaisia sekä luotettavia ja niitä hyödynnetään monipuolisesti ja laajasti koko kaupungin päätöksenteon ja suunnittelun tukena.

OHJELMAN KESKEISET TAVOITTEET



I: Paikkatietokokonaisuuden hallinta on organisoitua.

Kouvolan paikkatietokokonaisuus on hahmotettu ja osa kokonaisvaltaista tiedonhallintaa. Paikkatietopalveluja kehitetään tukien suunnitelmallista sekä toimivaa päätöksentekoa. Paikkatietojen avulla kokonaisuuksien hallinta ja yksiköiden välinen yhteistyö tehostuu. Paikkatietokokonaisuus on työntekijöiden tiedossa.

Kiireellisyys: 1 - 2 vuoden sisään

Tavoite 1. Kaupungin paikkatietokokonaisuus on hahmotettu ja paikkatiedot ovat osa kokonaisvaltaista tiedonhallintaa.	
Toimenpide	Mittari
Paikkatietoprosessit on tunnistettu ja kuvattu.	IMS-prosessit on luotu.
Paikkatieto on organisoitua ja vastuutettua.	Paikkatietoaineistojen omistajuus ja vastuut määritelty konsernitasolla. Paikkatietoaineistot on luokiteltu ja priorisoitu. Lakisääteiset paikkatietoaineistot ylläpidetään ja niitä hyödynnetään prosesseja tukevissa tietovarastoissa. Rekisteriselosteet on laadittu.
Paikkatietoaineistojen tuottamisessa vältetään päällekkäisyyttä sekä valtion hallinnon, maakunnan että oman organisaation tasolla.	Paikkatietoa hyödyntävien toimintaprosessien päällekkäisyydet on tunnistettu.
Tavoite 2. Paikkatietokehitys on suunnitelmallista, tavoitteellista ja organisatorisesti mahdollista.	
Toimenpide	Mittari
Paikkatieto- ja maastotietoyksiköiden sijainti kaupunkiorganisaatiossa.	Yksiköiden sijainnin määrittäminen organisaatiouudistuksen yhteydessä. Hallinta- ja toimintasääntö, tehtävien määrittäminen.
Paikkatietohankinnat hoidetaan keskitetysti.	Hankintojen reunaehdot ja vastuutaho määritelty
Paikkatieto on strategisesti ohjattua ja se on valjastettu päätöksenteon tueksi.	Jatkuvaa kehitystä tukeva säännöllisesti päivitettävä paikkatietostrateginen ohjelmatyö. Paikkatiedon koordinointi resursoitu. Paikkatietoanalysointi organisoitu. Paikkatietoryhmän rooli määritetty.
Paikkatiedon merkitys huomioidaan tietojärjestelmäkokonaisuutta ja integraatioita kehitettäessä aina kun paikkatieto on niiden oleellinen osa.	Paikkatieto on osana kaupungin kokonaisarkkitehtuurivalintoja yhteistyössä tietohallinnon kanssa. Tietojärjestelmäkarta, tietovirtakaavio ja käsitelmä on tehty. Tietojen ja tietopalveluiden yhteiskäyttöisyyttä edistävän paikkatiedon ekosysteemin kehittäminen.

II. Paikkatietoa käyttämällä tehostetaan toimintaa ja parannetaan palveluja.

Kouvolan paikkatiedon hyödyntäminen saatetaan luontevaksi osaksi valmistelu- ja päätöksentekoprosesseja. Hyödyntämistä helpotetaan tarjoamalla helposti käytettäviä aineistoja, palveluja, ohjeistusta ja tukea. Paikkatieto yhdistettynä muihin tietoihin tukee peruspalveluiden kehittämistä ja niiden tuottavuuden parantamista. Tietojen ja palveluiden käytön sekä vaikuttavuuden lisäämiseksi kehitetään tietoisuutta lisääviä toimenpiteitä.

Kiireellisyys: 1 - 3 vuoden sisään

Tavoite 1. Paikkatieto on perusta palveluiden järjestämiselle, parantamiselle ja uusille palveluille.	
Toimenpide	Mittari
Selainpohjaisilla, helppokäyttöisillä paikkatietopalveluilla tuetaan johdon operatiivista sekä strategista päätöksentekoa.	Johdon työpöytä paikkatiedon osalta jalkautettu osaksi päätöksentekoa.
Koulutukset palveluiden ja tekniikoiden käyttöön.	Koulutusten pitäminen ja seuranta. Palautekyselyt.
Paikkatietointegraatioiden ja -innovaatioiden avulla tuotetaan parempia palveluja ja tuodaan paikkatiedot paremmin käyttöön.	Toimialakohtaiset tarpeet kartoitettu.
Tavoite 2. Paikkatiedon mahdollisuudet tunnetaan ja niitä hyödynnetään koko kaupunkiyhteisössä.	
Toimenpide	Mittari
Edistetään paikkatiedon tunnettavuutta ja hyödyntämistä päätöksenteossa.	Suunnitelma hyödyntämisen tehostamiseksi toteutettu.
Hyödynnetään paikkatietoja entistä laajemmin julkisten palveluiden kehittämisessä.	Mahdollisuudet paikkatiedon hyödyntämiseen palvelujen kehittämisessä hallintoaloittain selvitetty. Paikkatieto käytössä eri teknologioin kehittämisen välineenä. Tarveselvitys toimialoilta, johdolta, päättäjiltä, kaupunkiyhteisöltä. Nykytila-analyysi paikkatiedon käytöstä.
Viestitään paikkatiedon hyödyntämismahdollisuuksista.	Eri kohderyhmille suunnattu viestintäsuunnitelma laadittu.

III. Paikkatieto on laadukasta ja helposti käytettävissä.

Kouvolan kaupungin paikkatieto on laadukasta ja helposti käytettävissä vastaten asiakkaiden tarpeita. Paikkatiedon ylläpitoa kehitetään ja parannetaan sen laatua ja ajantasaisuutta. Tiedon hyödyntämistä helpotetaan julkisia palvelujen kehittämisessä. Paikkatietopalveluja kehittäessä hyödynnetään avoimia standardeja.

Kiireellisyys: 1 – 5 vuoden sisään

Tavoite 1. Kouvolan kaupunki panostaa paikkatiedon laatuun, ajantasaisuuteen, kattavuuteen.	
Toimenpide	Mittari
Paikkatiedon tuottamiseen, ylläpitoon ja laadun varmistamiseen ja kehittämiseen varataan riittävästi henkilö- ja teknologiaresursseja.	Laadunparantamisprojektit Projektien edistymisen seuranta
Alueellisen paikkatietoyhteistyön tarvekartoitus naapurikuntien ja maakuntaliiton kanssa.	Tarvekartoitus toteutettu.
Paikkatietoaineistojen käytettävyys varmistetaan metatietojen avulla.	Lakisääteisten aineistojen metatiedot on kuvailtu Paikkatietoikkunaan. Suunnitelma metatietojen laadunparantamiseksi laadittu.
Tavoite 2. Paikkatiedot ovat yhteentoimivia ja helposti saatavilla.	
Toimenpide	Mittari
Paikkatietopalvelut kehitetään avoimiin standardeihin perustuen	KuntaTietoPalvelun (KTP) käyttöönotto
Rajapintatekniikoiden kehittäminen	Vähintään lakisääteiset paikkatietoaineistot rajapinnoilla ja KTP:ssä
Aineistotoimitusten tekijänoikeus- ja henkilösuoja-asioiden ohjeistus	Ohjeistus on laadittu
Paikkatietoaineistoihin liittyviä sähköisiä palveluja lisätään.	Laaditaan kehittämissuunnitelma sähköisten palveluiden avaamiseksi.
Tavoite 3. Kaupungin paikkatiedon avoimuus tai hinnoittelu on linjattu.	
Toimenpide	Mittari
Listataan paikkatietoaineistot, joista tällä hetkellä on tuloja ja sovitaan avoimen datan linjaus hinnoittelusta ja avaamisesta/ei avaamisesta avoimen datan lisenssin alaiseksi.	Linjaus on tehty / paikkatieto on hinnoiteltu.
Linjaus 3D-aineistojen, kaupunkimallien ja pistepilvien osalta	Linjaus on tehty.

TOIMENPITEIDEN VAATIMAT RESURSSIT

Valtakunnallisesti on käynnissä iso murros digitaalisiin palveluihin liittyvien toimivien ekosysteemien luomiseksi. Erilaisia ulkopuolelta rahoitettavia hankkeita käynnistyy jatkuvasti lukuisia. Hankkeiden seuranta ja osallistuminen vaatii resursseja, mutta vastaavasti hankkeissa mukanaolo tuo usein lopputuloksena jotakin uutta. Innovatiivinen ja edelläkävvyä kehittäminen vaatii koko ajan em. hankkeiden seuranta ja tarvittaessa osallistumista, mutta tuo vastaavasti näkyvyyttä. Strategista kehitystä tukeva säännöllinen paikkatietostrateginen ohjelmatyö, paikkatiedon koordinointi sekä toimiala- ja maakuntayhteistyö edellyttää resursointia. Analysoidun ja integroidun paikkatiedon tuottaminen vaatii niin ikään resursointia. Myös paikkatiedon tuottamiseen, ylläpitoon ja laadun varmistamiseen sekä kehittämiseen on varattava riittävästi henkilö- ja teknologiaresursseja.

PAIKKATIEDON ORGANISOINTI JA VASTUUT

Paikkatieto on perinteisesti nähty vain teknisen sektorin työkaluna. Nykyään näin ei enää ole, vaan paikkatietoa tuotetaan monissa eri palveluketjuissa, hyödynnetään osana kaikkia keskeisiä kunnan prosesseja sekä julkaistaan kansalaisille. Paikkatieto on siten tärkeä organisaation läpileikkaava tukitoiminto ja tiedonjakamisen väline. Paikkatieto- ja maastotietopalveluissa tuotetaan tietoa koko kaupunkiyhteisölle ja ylläpidetään kaupungin paikkatietoalustaa rajapintoihin.

Paikkatiedon kehittämisen ja koordinoinnin kannalta on tärkeää ratkaista paikkatieto- ja maastotietoyksiköiden sijainti organisaatiossa siten, että paikkatiedon avulla voidaan palvella tehokkaasti koko organisaatiota. Päätökset paikkatietohankinnoista ja muista paikkatietoon liittyvistä asioista tulee keskittää. Paikkatiedon koordinointiin sekä strategian toteuttamishjelman jalkauttamiseen tulee resursoida. Toimialayhteistyötä sekä maakuntayhteistyötä tulee kehittää päällekkäisten prosessien välttämiseksi, paikkatiedon käytön tehostamiseksi, sekä asiakkaiden paremman palvelun turvaamiseksi.

Paikkatiedon käytön sisäinen laskutus vaikeuttaa paikkatietojen tehokasta hyödyntämistä. Maksuperusteisuudesta luopuminen edistäisi ajantasaisimman saatavilla olevan tiedon hyödyntämistä ja kasvattaisi hyödyntäjien määrää. Ajantasaisten paikkatietojen käytöstä saatavien hyötyjen kannalta olisi tarkasteltava paikkatietoalustan kustannusten rahoitusta kokonaisuutena.

Kunnan prosessit



OHJELMAN TOTEUTUS JA SEURANTA

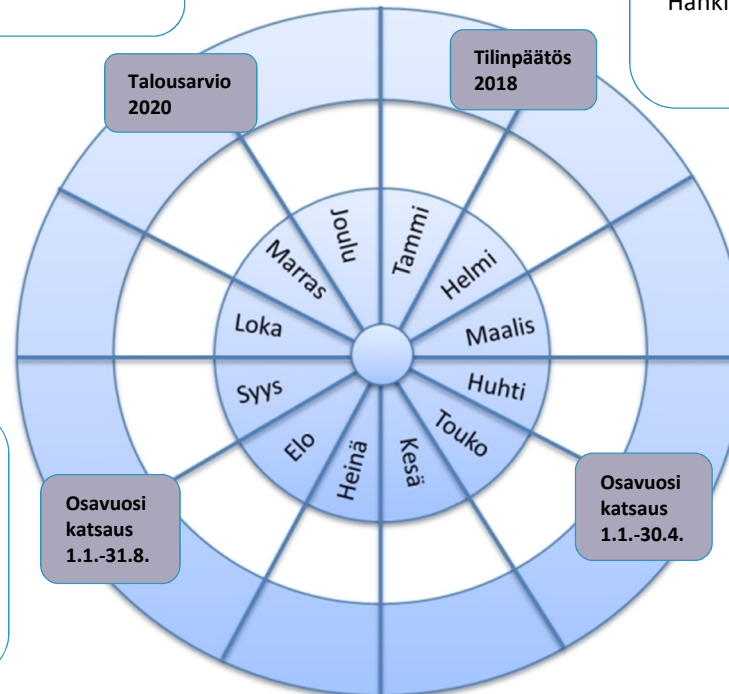
PAIKKATIETOSTRATEGINEN OHJELMA, TOIMINNAN SUUNNITTELUN JA SEURANNAN VUOSIKELLO 2019

Marras - Joulukuu

Suunnitelmakauden ja strategiakauden ennakointi (swot)
Strategian ja toteuttamisohjelmien hyväksyminen
Seuraavan ohjelman valmistelu
Talousarvion hyväksyminen

Tammi - Helmikuu

Kuluneen vuoden tavoitteiden arviointi
Kuluvan vuoden tavoitteet ja niihin liittyvän kehityssuunnitelman
laatiminen
Hankintakalenterin laadinta kuluvalle vuodelle ja suunnittelukaudelle
Kuluvan vuoden kehitysprojektien priorisointi
Prosessien luominen ja aikatauluttaminen



Elo - Syyskuu

Kuluvan vuoden tavoitteiden edistymisen arviointi
Hankintakalenterin päivitys kuluvan vuoden osalta
Prosessien tarkistaminen
Seuraavan vuoden talousarvion tavoitteiden asettaminen
Seuraavan vuoden talousarvioon varattavien hankkeiden
asettaminen

Huhti - Toukokuu

Kuluvan vuoden tavoitteiden edistymisen arviointi
ja tarkentaminen

PRIORISOINTI, AIKATAULUTUS JA VASTUUTUS

Ohjelman toimenpiteet toteutetaan vuosina 2018 – 2030. Toimenpiteet on priorisoitu kiireellisyyden mukaan. Toimialat ja palveluketjut nimeävät toimenpiteet paikkatietostrategisen ohjelman mukaisesti vuosittain talousarvioon vuositavoitteiksi tai käyttösuunnitelman toimenpiteiksi ja samassa yhteydessä niille varataan tarvittavat taloudelliset ja henkilöstöresurssit.

Iso osa paikkatietostrategisen ohjelman toimenpiteistä ei vaadi lisäresursseja. Toimenpiteiden resursoinnin yhteydessä on listattu ensisijainen lisäresursoinnin tarve. Kustannukset tarkentuvat toimenpiteiden toteutuksen tarkemmassa suunnittelussa.

Paikkatietostrategista ohjelmaa toteutetaan toiminnan suunnittelun ja seurannan vuosikellon mukaisesti. Ohjelman tavoitteiden toteutumista seurataan tilinpäätöksen yhteydessä, osavuositarkastuksissa sekä poikkihallinnollisen paikkatietoryhmän kokouksissa.

Paikkatietostrategisen ohjelman koordinoinnista, kehittämisestä ja raportoinnista vastaa paikkatietopalvelut.



