

OPINNÄYTETYÖ
PASI LANTTO 2011

**TIETOHALLINNON JÄRJESTÄMINEN
VALTIONHALLINNON
IT-PALVELUTALOSSA**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

Myynti ja tiiminjohtaminen

Opinnäytetyö

TIETOHALLINNON JÄRJESTÄMINEN VALTIONHALLINNON IT-PALVELU-
TALOSSA

Pasi Lantto

2011

Toimeksiantaja Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Ohjaaja Eija Turunen

Hyväksytty _____ 2011 _____

Tekijä	Pasi Lantto	Vuosi	2011
Toimeksiantaja	Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK		
Työn nimi	Tietohallinnon järjestäminen valtionhallinnon IT-palvelutalossa		
Sivu- ja liitemäärä	53 + 1		

Vuonna 2008 perustetun Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK:in oman tietohallinnon organisointi aloitettiin vuonna 2010. Viraston strategia vahvistettiin kesäkuussa 2010 ja tietohallintostrategia helmikuussa 2011.

Viraston sisäisenä palveluntuottajana tietohallinnon henkilöstön työpanos ei tuota organisaatiolle suoria rahallisia tuottoja. Tämän vuoksi tulisi löytää panos-tuotos -mittarit, joilla kyettäisiin mittaamaan aineettomien palvelujen todellista arvon tuottoa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa konkreettinen kehittämissuunnitelma HALTIK:in tietohallinnon järjestämiseksi kustannustehokkaalla, optimaalisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tietohallinnon kannalta oleelliset tarkasteltavat näkökulmat ovat tietohallinnon tehtävät, tietohallinto-organisaatio, tietohallinnon ohjaus ja toiminnan rahoitus.

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus, jossa analysoin kohdeorganisaatiota kyselyn avulla ja tarkastelen sieltä nousevia teemoja aihepiiriteorian pohjalta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voisin todeta, että tavoitetilassa tietohallinto toimii organisaation strategisena kumppanina, jonka tehtävänä on tukea liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti, etsien aktiivisesti uusia toimintamalleja, joilla organisaatio voi toimia kustannustehokkaasti sekä asiakaslähtöisesti. Tietohallinnon on myös irtauduttava passiivisesta palveluntuottajan roolista sekä osoitettava, kuinka ICT tuottaa rahalle vastiketta. Tietohallinnon pääasiallinen tehtävä virastossa on parantaa viraston tuloksellisuutta, tehokkuutta, palvelujen laatua ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä tietohallinnon keinoin yhteistyössä liiketoiminnan kanssa.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös organisaation sisäisen viestinnän kehittämistarve tietohallinnon toiminnan, tuotosten ja saavutusten osalta.

Asiasanat: tietohallinto, ICT, tietohallintostrategia, virasto

Author	Pasi Lantto	Year	2011
Commissioned by	HALTIK		
Subject of thesis	Organizing an internal ICT at the public ICT-provider agency		
Number of pages	53 + 1		

Internal security ICT-agency HALTIK began operation in 2008 and its internal department of ICT management was established in 2010 by organizing the internal ICT-functions. HALTIK's strategy was verified in June 2010 and the ICT-strategy at February 2011.

The ICT management is an internal function and it doesn't make any financial profit. Therefore it should find the output-measures and make plans to promote the value of intangible services, the actual return. This thesis is intended to provide a concrete development plan for the HALTIK to organize ICT as a cost-effective, high-performance and appropriate service. The main aspect is to find out required tasks, organization, steering and funding for the ICT management.

I'm using case study as a research method and analysing the target organization with an inquiry and examining the different themes based on the theories.

As a conclusion, I would say that the ICT management has to act as a strategic partner to the business. And supporting the business and increasing the value and better performance of the organization by technical solutions. The ICT management has to act in a proactive and preventive way and it has to support the organizations customer-oriented and cost-efficient procedures and policies.

The internal department of ICT management has to get rid of the traditional, reactive operation mode and be able to communicate how to create value for the business. Also the internal communication of the ICT management function has to be improved.

Keywords: ICT management, internal security agency, internal ICT

SISÄLLYS

TERMIT JA LYHENTEET	1
1 JOHDANTO	2
2 TIEHOHallinnon Kehittämisen Taustoja	6
2.1 TIEHOHallinnon Rooli Organisaatiossa.....	7
2.2 TIEHOHallintotutkimus.....	8
2.2.1 Tietohallinnon käsite.....	10
2.2.2 Tietojohtaminen vai tietohallinto	11
2.3 OMA SUHTEENI Tutkimuskohteeseen	11
3 HALLINNON TIEOTEKNIKKAKESKUS HALTIK	13
3.1 VIRASTON TOIMIALA JA ASIAKKAAT	13
3.2 VIRASTON VISIO JA STRATEGIA	13
4 HALTIK:IN TIEHOHallinto	15
4.1 HALTIK:IN TIEHOHallinnon Taustaa	15
4.2 TIEHOHallinnon Toimialue	15
4.3 TIEHOHallinnon Ohjaus.....	16
4.4 TIEHOHallinnon Viitekehyykset ja Toimintamallit.....	17
4.5 TIEHOHallinnon Toimeksianto	18
4.6 TIEHOHallinnon Henkilöresurssit	18
4.7 TIEHOHallintoa Ohjaavat Strategiat ja Muut Asiakirjat.....	19
5 TUTKIMUS HALTIK:IN TIEHOHallinnon Nykytilasta ja Kehittämistarpeista.....	22
5.1 TUTKIMUSONGELMAT	22
5.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
5.3 KYSELYTUTKIMUS	23
5.4 KYSELYN RAKENNE JA SISÄLTÖ	24
5.5 TUTKIMUSALUEEN RAJAUS	25
6 TUTKIMUSTEEMAT TEORIAN VALOSSA.....	27
6.1 TIEHOHallinto Organisaation Strategisena Osana.....	27
6.2 TIEHOHallinnon Roolin Kehittäminen Organisaatiossa.....	28
6.3 TIEHOHallinnon Johtaminen.....	29
6.4 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ	30
6.5 KUSTANNUS- JA HYÖTYANALYYSI	32
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
7.1 VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT.....	35
7.2 TIEHOHallinnon Rooli Yleisesti	35

7.3	TIETOHALLINNON MERKITYS HALTIK:ILLE NYT JA TULEVAISUUDESSA	36
7.4	TIETOHALLINTO LISÄARVONTUOTTAJANA	37
7.5	TIETOHALLINNON KEHITTÄMISTARPEET	39
7.6	NÄKEMYKSIÄ TIETOHALLINNON OHJAUKSESTA.....	40
7.7	TIETOHALLINNON TOIMINTAEDELLYTYSTEN TURVAAMINEN	41
8	NYKYTILASTA TAVOITETILAAN.....	43
8.1	ANALYYSI NYKYTILASTA.....	43
8.2	TIETOHALLINNON TAVOITETILA.....	45
8.3	TOIMINNAN JÄRJESTÄMINEN	46
8.4	RATKAISUN SOVELTUVUUDEN JA TOIMIVUUDEN ARVIOINTI	48
9	YHTEENVETO	50

Termit ja lyhenteet

IT	Tietotekniikka (Information Technology)
ICT	Tieto- ja viestintäteknikka (Information and Communication Technology)
Integraatio	Tietotekniikassa esimerkiksi kahden eri tietojärjestelmän liittäminen toisiinsa
Tilaaaja-tuottaja-malli	Perinteisissä organisaatioissa (valtio, kunnat) mallilla haetaan liike-elämän toimintamallia, jossa kaikelle tuotettavalle palvelulle on tilaus ja tilaaja
Nettobudjetointi	Julkisen talouden budjetointimalli, jossa pyritään palvelumyynnillä kustannusten ja tulojen tasaamiseen eli nollatulokseen
Johtoryhmä	Organisaation johdosta koostuva ryhmä, joka ohjaa organisaation toimintaa johtajan tukena
ICT-johtoryhmä	Organisaation johdosta koottu ryhmä, jossa käsitellään ICT:aan liittyviä kysymyksiä
IT-hallintomalli	Liiketoimintaa ja tietotekniikkaa yhdistävä toimintamalli, joka perustuu erilaisiin ohjaus-, vastuu- ja prosessimalleihin
Hankesalkku	Erlaisia projekteja sisältävä kokonaisuus, jolle on määritelty yksi vastuutaho
Tietoyhteiskunta	Mitä tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan, vaihtelee puhujan ja näkökulman mukaan. Yhteiskunnan kehittyessä muuttuvat tuotanto, työelämä, koulutus, jakelukanavat, kulutustottumukset ja jokapäiväinen elämä. Tietoyhteiskunnassa keskeistä ovat tiedon mahdollisimman laaja hyväksikäyttö sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen muun muassa kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Lähde: Tilastokeskuksen www-sivut. Osoitteessa http://www.stat.fi/tup/tietoyhteiskunta/index.html)

1 JOHDANTO

Tietohallinto on aiheena mielenkiintoinen ja moniulotteinen. Tietohallinto herättää organisaation käyttäjissä vahvojakin tunteita ja tuskin kukaan kykenee suhtautumaan tietohallintoon välinpitämättömästi. Tietohallinnon ulottuvuuksia tarkasteltaessa on eroteltava tieto, tiedon käsittely ja tiedonhallinta teknisen infrastruktuurin avulla. Tietohallinto voidaan ymmärtää monella tapaa, mutta tyypillisimmin tietohallinnosta puhuttaessa ajatellaan tietotekniseen ympäristöön ja tietojärjestelmiin liittyviä toimintoja. Nimensä mukaisesti tietohallinto on hallintoa. Valtionhallinnossa hallinnollisten toimien kustannusrakenne on varsinkin nyky-yhteiskunnassa jatkuvan tarkastelun kohteena. Hallinnollisia kuluja leikataan, jotta ulkomaanvelkaa saataisiin lyhenemään. Eri-laiset talouskriisit tuottavat tyypillisesti paineita julkisen talouden kulujen karsimiseen. Hallinnolliset kustannukset on siis pyrittävä pitämään alhaisina ja läpinäkyvinä. Nämä vaatimukset kohdistuvat muiden hallinnollisten toimintojen ohella myös tietohallintoon.

Suomen valtion budjetista tietohallintomenot vuonna 2009 olivat 1,97 % ja valtionhallinnon virastojen keskimääräiset tietohallintomenot suhteutettuna kaikkiin toimintamenoihin olivat 9,8 % (Valtiovarainministeriö 2010a, 15). Valtionlaitoksissa tietohallinnon kustannusrakenne on siis koko viraston toiminnan näkökulmasta merkittävässä roolissa. Nettobudjetointimalli, jossa asiakassopimuksilla katetaan kaikki toimintamenot, tuottaa vielä lisäpaineita hallinnollisten kulujen kurissa pitämiseksi, sillä valtiontalouden ylimmän kirstunvartijan ohella myös viraston asiakkaat vaativat varsinkin hallinnollisten kulujen minimointia. Tällöin kaikki hallinnolliset kustannukset täytyy pystyä tarkasti erittelemään ja perustelemaan.

Tulosohjaus ja toisaalta asiakasohjaus sekä nettobudjetointi tuovat organisaation toimintaan omat haasteensa yhdistelmänä, sillä virallisen ministeriön tulosohjauksen täytyisi noudatella aina samoja linjoja kuin asiakkaiden toiveet. Jos nämä ovat ristiriidassa, on rahoitusta ja resursointia vaikea saattaa ajan tasalle ja perustella. Tämä heijastuu myös tietohallintoon, sillä hallinnol-

lisena yksikkönä siellä on henkilöstöä, jonka työpanos ei tuota organisaatiolle suoria rahallisia tuottoja. Tämän vuoksi olisi äärimmäisen tärkeää löytää panos-tuotos-mittarit, joilla kyettäisiin mittaamaan hallinnollisten toimien todellista arvon tuottoa.

Laurea-ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon suorittanut Oskari Finne (2010.) on tehnyt opinnäytetyönsä aiheesta "Tietohallinnon toiminnan kehittäminen, case Työterveyslaitos", joka tuo näkökulman valtionhallinnon itsenäisen viraston hallinnollisen toiminnan järjestämiseen. Finnen (2010.) työssä käsitellään Työterveyslaitosta, jonka ydinliiketoiminta keskittyy työterveyden ja työturvallisuuden edistämiseen. HALTIK:in ydinliiketoiminta on tietohallinnollista palvelua eli käytännössä osin samaa työtä kuin mikä on tietohallinnon rooli organisaatiossa. Liiketoimintana tuotettu ICT-palvelu ja sisäisenä tukipalveluna tuotettu ICT-palvelu ovat vaarassa yhdistyä, jolloin niiden roolit voivat mennä sekaisin. Pahimmassa tapauksessa joudutaan tilanteeseen, jossa kukaan ei huolehdi ICT-palveluntuottajaorganisaation omista tietoteknisistä tarpeista. Työterveyslaitoksen rahoitus koostuu 55 %:sti valtionavusta ja loput 45 % saadaan omista tuotoista (www.ttl.fi). Näin ollen työterveyslaitoksen tietohallinnon vertaaminen suoraan HALTIK:in tietohallintoon liiketoiminnallisesta tai rahoituksellisesta näkökulmasta ei ole validia.

Tiettyjä yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyy, sillä valtionhallinnon tietohallintoon ja tietotekniikkaan liittyvät yleiset säädökset, asetukset, ohjeet ja muut asiakirjat vaikuttavat molempiin toimijoihin. Jatkossa vaikutukset ovat vielä merkittävämmät, kun valtiovarainministeriö ottaa tietohallintolain sille delegeimat tietohallinnolliset asiat (kokonaisarkkitehtuuri, yhteiset tietovarannot, ym.) vastuulleen koko valtionhallinnon osalta. Samoin organisaatioiden koko on samaa luokkaa, sillä TTL:n henkilöstömäärä on noin 600 ja HALTIK:in noin 420. Myös asiakaskunta on samankaltainen, sillä molempien organisaatioiden asiakkaita ovat niin julkisyhteisöt kuin kansalaisetkin.

Finne (2010, 8) käsittelee omassa työssään lähinnä sitä, miten IT-johtamisjärjestelmän käyttöönoton jälkeen syntyneitä muutostarvetta käsitellään ja

toteutetaan tietohallinnon kehittämisessä. Puhuisin tässä passiivisesta kehittämisestä eli kehittämistarpeen tyydyttämisestä. Oman opinnäytetyöni johtava ajatus on nimenomaan luoda muutostarpeita eli miettiä kehittämistä siitä näkökulmasta, että suunnitellaan miten tietohallinnon toimintaa tulisi muuttaa, jotta se tukisi organisaation toimintaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Omassa työssäni käyttäisin ilmaisua aktiivinen kehittäminen, joka tarkoittaa kehittämistä ilman selkeitä indikaatioita kehittämistarpeesta. Näkisin tarpeen tälle tutkimukselleni syntyneen syklisen tai iteroivan kehitysmallin kautta, jolla pyritään parantamaan toimintaa vaiheittain ja jatkuvasti.

Tehtävä on myös siinä mielessä erilainen verrattuna Finnen (2010) tutkimukseen ja sen kautta tehtyyn kehittämissuunnitelmaan, että HALTIK:in osalta tietohallintotoiminta on vakiintumatonta eli asetelma antaa mahdollisuuden luoda uutta ja kehittää siihen liittyviä suunnitelmia ilman organisaatiokulttuuriin muodostuneita vahvoja ennakoasetelmia tietohallinnon roolista ja tehtävistä. Toisaalta se myös asettaa haasteen luoda viraston kannalta keskeinen tukitoiminto puhtaalta pöydältä, ilman aikaisemman toiminnan mukanaan tuomaa kokemusta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa käydään ensin läpi tietohallinnon kehittämisen taustoja yleisellä tasolla sekä omasta näkökulmastani. Luvussa 3 puolestaan esitellään kohdeorganisaatio, sen rakenne, toimintakenttä, tehtävät sekä ohjaus- ja rahoitusmalli. Rahoitusmallilla on sinällään merkittävä rooli tausta-aineistossa, että tietohallinto on määritelty organisaation hallinnolliseksi toiminnaksi, jonka kustannukset ovat suoraan asiakasmaksuihin vyörytettävää kuluja. Lisäksi luvussa 3 käydään läpi viraston visio ja strategia, joilla on suora vaikutus tietohallintostrategiaan ja sen toimeenpanoon. Luvussa 4 käsitellään viraston tietohallinnon nykyistä tehtävää ja toimialuetta, vastuita, henkilöstöä sekä sen ohjausta. Lisäksi käsitellään tietohallinnon toimintaan vaikuttavia ohjausasiakirjoja ja tietohallintostrategiaa. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimus ja sen toteutus. Lisäksi esitellään tutkimusongelma, osa-ongelmat sekä kysely ja sen rakenne. Kuudes luku keskittyy teoreettiseen tausta-aineistoon. Seitsemännessä luvussa käydään läpi tutki-

mustulokset sekä niiden analyysi. Kahdeksas luku käsittelee nykytilaa, tavoitetilan asetantaa, kehittämissuunnitelmaa sekä sen arviointia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa konkreettinen kehittämissuunnitelma suunnitteluyksikön tietohallinnolle, joka on yksikköni toiminnoista strategisesti merkittävin pysyvä kokonaisuus viraston näkökulmasta. Samalla se on näkyvin toiminto, joka vaikuttaa viraston työntekijöiden arkeen.

Tässä työssä muodostan siis tavoitetilan ja luon suunnitelman viraston tietohallinnon järjestämiseksi optimaalisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tietohallinnon kannalta oleelliset tarkasteltavat näkökulmat ovat tietohallinnon tehtävät, tietohallinto-organisaatio, tietohallinnon ohjaus ja toiminnan rahoitus. Tämän suunnitelman pohjalta päivitämme tietohallintostrategiaa ja tarvittaessa teemme esitykset viraston strategisten linjausten muuttamiseksi. Tutkimuksen ja teoriataustojen läpikäynnin yhteydessä havaitsin myös muita kehittämistarpeita, kuten organisaation sisäinen viestintä lähinnä tietohallinnon toiminnan, tuotosten ja saavutusten osalta.

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus, jossa analysoin kohdeorganisaatiota kyselyn avulla ja tarkastelen sieltä nousevia teemoja aihepiiriteorian pohjalta.

2 TIETOHALLINNON KEHITTÄMISEN TAUSTOJA

Tietoyhteiskunta pitää käsitteenä sisällään tiedon ja sen roolin keskeisenä tuottavuuden tekijänä yhteiskunnassa. Tieto- ja viestintäteknikan avulla puolestaan mahdollistetaan tiedon (informaation) tehokas tuottaminen, muokkaaminen ja siirtäminen. (Syväjärvi 2005, 114).

2000-luvun alkupuolella Suomessa käynnistyi erilaisia tieto- ja viestintäteknikan strategisen roolin määrittelyyn sekä tieto- ja viestintäteknologian (ICT) laaja-alaiseen hyödyntämiseen tähtäviä ohjelmia. Valtionhallinnossa on tehty suunnitelmia Suomen tietoyhteiskuntaroolin vahvistamiseksi ja syventämiseksi sekä tätä kautta Suomen innovaatio- ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Julkisen sektorin toimijat velvoitettiin määrätietoisesti kehittämään omaa ICT-toimintaansa sekä samalla edistämään myös yksityisen sektorin ICT-toiminnan kehittymistä.

Vuoden 2006 syyskuussa valtioneuvoston kanslia julkaisi kolmannen kansallisen tietoyhteiskuntastrategian vuosille 2007 - 2010 ja vuonna 2010 sitä päivitettiin siten, että strategia ulottuu vuoteen 2015. Päivitetty tietoyhteiskuntastrategia julkaistiin nimellä ”Valtioneuvoston tietoyhteiskuntaohjelma, Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi”. Tämä kansallinen linjaus ottaa vahvasti kantaa tietoyhteiskunnan yhteen merkittävimmistä kehittämis-kohteista, tiedon ja tietojärjestelmien pirstaloitumiseen. Linjaus ottaa selkeästi askeleen lähemmäksi tietoinfrastruktuurin perimmäistä ajatusta eli tietovarantojen sekä tietojärjestelmien integrointia ja keskittämistä. Ohjelmassa todetaan muun muassa, että tietorakenteiden ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta on parannettava. (Valtioneuvoston tietoyhteiskuntaohjelma 2006, 17.)

Toinen toteamus Valtioneuvoston tietoyhteiskuntaohjelmassa ottaa kantaa Suomen väestökehityksen tulevaisuuden skenaarioon eli suurten ikäluokkien eläköitymisen (Rapo 2009) mahdollisesti mukanaan tuomaan työvoimapuulaan. Ohjelmassa (Valtioneuvoston tietoyhteiskuntaohjelma 2006, 17) tode-

taan, että ”Tietointensiivisten palveluiden digitalisoinnissa ja automatisoinnissa on huomattavaa potentiaalia kestävän tietoyhteiskunnan toteuttamiseksi. Tämä kehitys voidaan nähdä lisäksi merkittävänä työvoiman riittävyyttä parantavana tekijänä tulevaisuudessa”. ICT-toimialan näkökulmasta näkisin sähköistämisen ja automatisoinnin olevan toinen merkittävä elementti mietittäessä tietotekniikan roolia yhteiskunnassa ja toisaalta organisaatioissa.

Kolmas mielestäni merkittävä toteamus on osa kansallisen tietoyhteiskuntastrategian (2006, 24) visiota. Siinä todetaan, että ”Suomalaiset yritykset ja julkinen sektori ovat kansainvälistä kärkeä tieto- ja viestintätekniikan sekä tietoyhteiskuntakehityksen luomien uusien, globaalien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä.” Nähdäkseni edellä mainittu muodostaa kolmannen merkittävän ICT-toimialaa ohjaavan elementin eli vahvan tuen liiketoiminnalle ja sen kehittämiseksi.

2.1 Tietohallinnon rooli organisaatioissa

Perinteisesti tietohallinnolta on odotettu reaktiivista puuttumista tietoteknisiin ongelmiin silloin, kun ne ilmaantuvat. Tietohallinnon rooli joissain organisaatioissa voi vielä tänä päivänäkin olla hyvin passiivinen. Tällöin muun organisaation näkemykset tietohallinnosta ovat usein negatiiviset ja perustuvat ajatukseen siitä, että tietohallinto on vain kallis, mutta pakollinen organisaation rahanreikä. Muu organisaatio ajattelee tietohallintohenkilöstön pyörittävän peukaloitaan odottaessaan uusia toimeksiantoja.

Edistyneemmät organisaatiot osaavat odottaa ja vaatia tietohallinnolta paljon enemmän. Tietohallinnon rooli muodostuu tällaisissa organisaatioissa usein strategiseksi ja vahvaksi kumppaniksi liiketoiminnalle. Tietohallinnon odotetaan ideoivan ratkaisuja toiminnan tehostamiseen, liikevaihdon kasvattamiseen, asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja lisäarvon tuottamiseen.

Tietotekniikan liiton ja Sofigaten (2010, 6) yhteistyössä tekemän suomalaisten organisaatioiden tietohallinto- ja liiketoimintajohdon edustajille suunnatun

kyselytutkimuksen ”Tietohallintojen johtaminen Suomessa 2010” mukaan 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että ICT tukee joko yritysstrategiaa tai liiketoimintastrategiaa. Toisaalta kuitenkin noin kolmannes pitää ICT:tä operatiivisen toiminnan tukitoimintona. Liiketoimintajohdosta tätä mieltä oli peräti 60 %, kun taas tietohallinnosta vain 29 %. Tietohallinnosta 18 % oli sitä mieltä, että toiminta on osa yritysstrategiaa ja 45 %:n mielestä IT tukee liiketoimintastrategiaa.

Tarkastellessaan tietohallinnon merkitystä liiketoiminnalle julkisella sektorilla, tutkimus (Tietotekniikan liitto–Sofigate 2010, 7) osoitti, että toimintamallit liiketoiminnan ja ICT:n vuorovaikutukselle ovat yhtenäiset 24 %:ssa tapauksista ja 18 %:n mielestä julkisella sektorilla ei ole yhtenäisiä toimintamalleja. Keskimääräisesti kaikilla aloilla vastaavat luvut ovat 27 % (yhtenäiset) ja 11 % (ei-yhtenäiset). Tässäkin tapauksessa tietohallintojohto ja liiketoimintajohto ovat erimielisiä. 10 % liiketoiminnan edustajista piti toimintatapoja täysin yhtenäisinä, kun taas tietohallintojohtajista lähes kolmannes (29 %) oli tätä mieltä.

Yhtenä selittävänä tekijänä lienee samassa tutkimuksessa (Tietotekniikan liitto–Sofigate 2010, 9) ilmi tullut seikka, että liiketoimintajohdosta 70 %:n mielestä tietohallinnon toimintaa on täysin tai osittain haasteellista hahmottaa. Tietohallintohenkilöt olivat sitä mieltä, että liiketoimintajohdosta 84 % pitää heidän toimintaansa täysin tai osittain tuntemattomana. Toisaalta tutkimuksessa (Tietotekniikan liitto–Sofigate 2010, 12) todettiin, että 53 % kaikista vastaajista kokee, että tietotekniikan ammattilaiset esittävät tietotekniikan joko täysin tai osittain monimutkaisena ja mystisenä.

2.2 Tietohallintotutkimus

Tarkasteltaessa valtionhallinnon nettobudjetoidun IT-palvelutuottajan oman tietohallinnon roolia suhteessa omaan organisaatioon, sen johtoon ja asiakaskäyttöön, strategiaan jne., esille nousee paljon kysymyksiä. Mihin tietohallinnon tulisi keskittyä, jotta sen toiminnan asiakasrahoitus olisi perusteltua ja läpinäkyvää? Miten viraston tietohallinto olisi toiminnallisesta näkökulmasta

järkevintä organisoida? Pitäisikö virastolla olla oma asiakastuotannosta irrallaan oleva tietohallinto vai olisiko syytä tuottaa oma tietohallinto samalla organisaatiolla ja samoilla prosesseilla, kun se tuotetaan asiakkaillekin? Miten tietohallintoa tulisi virastossa ohjata, jotta viraston omat tarpeet tulisi riittäväällä tavalla huomioitua? Miten tietohallinnon tulisi osallistua viraston päätöksentekoon, jotta tietohallinnon strateginen asema tuottaisi organisaatiolle optimaalisen hyödyn? Miten mahdollistetaan tietohallinnon toimintaedellytykset jatkossa rahoituksen näkökulmasta, huomioiden valtionhallinnon tuottavuustavoitteet, jotka kohdistuvat yhä enenevässä määrin tietohallinnollisiin toimintoihin? Miten tietohallinto tulisi resursoida, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisella tavalla ja optimaalisin kustannuksin? Miten siis tietohallinto tulisi HALTIK:ssa järjestää ja organisoida sekä mihin tulisi keskittyä? Muun muassa näihin pyrin tällä työllä vastaamaan.

Tietohallintotutkimus on tieteellisessä mittakaavassa kohtalaisen nuori (Huotari – Savolainen 2003, 1). Lapin yliopiston rehtori Mauri Ylä-Kotola (2010) tosin Rovaniemellä 3.3.2010 pitämässään HALTIK:in 2-vuotisjuhlapuheessa totesi, että tietohallinto on peräisin jo antiikin Kreikasta, mikäli sitä tarkastellaan tiedon ja hallinnon käsitteitä yhdistämällä.

Tietohallintoa sellaisenaan on tutkittu jonkin verran niin Suomessa kuin maailmallakin. Tietohallinnon rooli on kuitenkin muuttunut viime vuosina yhä enemmän organisaation strategiseksi toimijaksi, joten uuteen toimintamalliin liittyviä tutkimuksia on ollut vaikea löytää. Toiseksi tietohallinnolla on globaalisti paljon yhteisiä piirteitä, mutta myös kansallisia piirteitä, joihin vaikuttavat esimerkiksi paikallinen johtamis- ja työkuulttuuri, kansalliset ohjelmat (mm. tietoyhteiskuntaohjelma) ja suositukset sekä erilaiset teknologiset ”hype”-vaiheet, esimerkkinä vuonna 2010 nousuun lähteneet ”Pilvi-palvelut” (Siljamäki 2010), jotka voivat muuttaa hyvinkin merkittävästi tietohallinnon roolia organisaatiossa. Kolmanneksi organisaation toimiala ja liiketoiminta sekä asiakas-kunta tuovat omia erityispiirteitä tietohallinnolle. Voitaisiin siis todeta, ettei ole olemassa sellaista tutkimustietoa tietohallinnon alalta, jonka pohjalta kyettäisiin yksittäisen organisaation tietohallinnon toiminta kokonaisuudessaan

suunnittelemaan, organisoimaan ja joka vielä tuottaisi organisaatiolle lisäarvoa.

Yleisellä tasolla toiminnan suunnittelua, organisointia sekä strategista johtamista koskevaa tutkimusaineistoa on toki kertynyt jo vuosikymmenien ajan. Tämä tutkimusaineisto sovellettuna nykypäivään ja tarkennettuna organisaation toimintaympäristön erityispiirteillä on kuitenkin käyttökelpoista. Sen sijaan tietotekniikka ja sen sovellukset sekä ratkaisut kehittyvät jatkuvasti ja tuovat mukanaan koko ajan uusia elementtejä tietohallinnon kehittämiseen. Tämän vuoksi aihealuetta tutkittaessa on käytettävä tuoreinta mahdollista tutkimustietoa.

Entinen kollegani, nykyinen Rovaniemen kaupungin tietohallintojohtaja Harri Ihalainen on pureutunut vuonna 2010 Lapin yliopistossa tarkastetussa väitöskirjassaan ”Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta” osin tämän teeman ympärille, mutta hieman eri näkökulmasta. Hän on tutkinut tietohallintoa kolmen eri näkökulman kautta: tietohallinnon, sähköisen hallinnon ja muutoksenhallinnan.

2.2.1 Tietohallinnon käsite

Ihalainen kuvaa tietohallinnon käsitettä väitöskirjassaan seuraavasti: ”Yleisenä käsityksenä tietohallinto liitetään usein tieto- ja tietoliikennetekniseen tarkastelunäkökulmiin organisaatiossa. Tietohallinnon teknologiseen tarkastelunäkökulmaan voidaan liittää tieto- ja tietoliikenneteknologiat, tietojärjestelmät ja tietovarastot sekä näistä muodostetut eritasoiset integraatoratkaisut. Tietohallinto teknologisenä toimijana ylläpitää organisaation dataan, informaatioon, tietoon ja tietämykseen liittyvää infrastruktuuria. Tietohallinto -termi liitetään usein sähköisillä tietojärjestelmillä hallittavan informaation käsittelyyn. Tietohallinto integroi organisaatiossa käytettävän informaation ja tiedon käsittelyyn keskeisesti liittyvät toiminnot kokonaisuudeksi. Tämä mahdollisesti ohjaa tietohallinnon roolia koko organisaation käsittäväksi infrastruktuuriksi tai keskeiseksi tukitoiminnoksi.” (Ihalainen 2010, 27.)

2.2.2 Tietojohtaminen vai tietohallinto

Huotari & Savolainen selvittelevät artikkelissaan (2003, 18) tietojohtamisen ja tietohallinnon käsitteiden tulkintaa ja soveltamista. Heidän artikkelinsa mukaan vakiintunut suomennos käsitteelle "Information Management" informaatiotutkimuksen alalla on tietohallinto. Heidän mukaansa käsitteellinen ristiriita muodostuu siitä, että kyse on organisaatiossa olevan tiedon (informaation) hallinnasta. He esittävät, että käsite "Knowledge Management" viittaa varsinaisesti organisaatiossa olevan tiedon hallintaan. Koska käsite heidän mukaansa kuitenkin kattaa sekä informaation että "sen hyödynnettävyyttä edistävien tekijöiden hallinnan, joihin lukeutuu myös perinteisen henkilöstöjohtamisen alaan kuuluneita tekijöitä, suomennos "tietojohtaminen" on vakiintunut viime vuosina." (Huotari–Savolainen 2003, 17.)

Tietojohtaminen voidaan livosen ja Huotarin kirjoittamien artikkelien mukaan määritellä organisaation sisäisen ja ulkoisen, tiedon ja informaation tunnistamiseen sekä "hankkimiseen, luomiseen, tallentamiseen, välittämiseen, käyttöön ja poistoon liittyvien toimintojen hallinnaksi ja johtamiseksi". (Huotari–Savolainen 2003, 18.)

Laaja-alaisena käsitteenä tietojohtamisen kenttään kuuluisivat niin vakiintunut tietohallinto-käsite kuin informaation elinkaaren hallinta. Jos siis tietojohtamisen kentästä poistetaan puhtaasti informaation elinkaaren hallinta ja keskitytään nimenomaan informaation käsittelyyn liittyvään tietotekniseen infrastruktuuriin, tietotekniseen arkkitehtuuriin sekä prosesseihin näiden ympärillä, päästään siihen käsitykseen tietohallinto -termistä, johon itse tässä tutkimuksessa keskityn.

2.3 Oma suhteeni tutkimuskohteeseen

Itse olen toiminut Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK:ssa sen perustamisesta vuonna 2008 lähtien. Kaksi ensimmäistä vuotta vastasin viraston asia-

kaspalveluyksiköstä asiakaspalvelujohtajana. Yksikön toimenkuvaan kuuluivat valtakunnallinen asiakasvirastojen tietotekninen lähitukipalvelu sekä kolme keskitettyä, valtakunnallista palvelua: HelpDesk, Tunnushuolto ja Tietojärjestelmäpäivystys. HelpDeskin tehtävänä oli palvella sisäasiainhallinnon noin 16 000 loppukäyttäjää tietoteknisissä ongelmissa puhelimitse, sähköpostitse ja webin kautta. Tunnushuolto vastasi hallinnonalan loppukäyttäjien käyttöoikeuksiin liittyvistä asioista ja Tietojärjestelmäpäivystys huolehti järjestelmien, tietokantojen ja tietoliikenteen ympärivuorokautisesta valvonnasta. Lisäksi yksikössäni toimi kolme palvelukoordinaattoria, joiden tehtävänä oli kehittää yksikön omaa palvelua sekä parantaa yhteistyötä projektien ja muiden yksiköiden kanssa.

Vuosien 2009 ja 2010 aikana yksikköni toimenkuvassa tapahtui merkittäviä muutoksia. Vuoden 2010 alussa sain tehtäväkseni perustaa Suunnitteluyksikön, jonka tehtäviksi työjärjestyksessä osoitettiin viraston oma tietohallinto, toiminnan kehittäminen, sisäiset tietotekniset ja kehittämishankkeet, tuotannollisten prosessien kehittäminen sekä tekninen tietoturva. Olen toiminut vuodesta 2010 lukien suunnittelujohtajana ja vastannut suunnitteluyksikön johtamisesta, kehittämisestä ja valvonnasta.

Tietohallinnon toimintakenttä organisaatioissa on yleensä aika selkeä. Tietohallinto hoitaa organisaation tieto- ja viestintätekniset asiat. Tietohallinnon palveluja tuottavan toimittajan oma sisäinen tietohallinto ei sekään täysin tuntematon malli ole. Onhan sisäisen tietohallinnon ja liiketoimintana tuotettavan tietohallinnon välisen roolin selkeyttämistä tarvittu jo lukuisissa Suomeksikin toimivissa tietotekniikan palvelutuottajissa. Kun tähän kombinaatioon kuitenkin yhdistetään vielä sekä asiakasohjaus, tulosohjaus, nettobudjetointi että tietohallinnon rooli hallinnollisena, asiakkaille kustannuksia vyöryttävänä toimintona, muodostuukin tarve tehdä tarkempaa ja valtavirrasta poikkeavaa tutkimusta.

3 HALLINNON TIETOTEKNIKKAKESKUS HALTIK

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK on 1.3.2008 Poliisin tietohallintokeskuksen pohjalta perustettu Sisäasiainhallinnon tulosohjauksessa (Joustie 2007, 1-8) oleva virasto, jota johtaa viraston johtaja apunaan yksiköiden johtajista koostuva johtoryhmä. Henkilöstömäärä virastossa on noin 420. HALTIK:in muodostaa 8 yksikköä, joille on tehtävät jaettu työjärjestyksessä.

3.1 Viraston toimiala ja asiakkaat

Virasto tuottaa turvallisuusviranomaisten ja maahanmuuton tarvitsemia kriittisiä tietojärjestelmiä tukevia tieto- ja viestintäteknisiä palveluja. HALTIK toimi vuoteen 2009 saakka budjettirahoitteisesti tavoitteenaan nollatulos. Vuoden 2010 alusta lähtien virasto on toiminut tilaaja-tuottaja – mallilla ja nettobudjetoituna virastona. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintamenot katetaan asiakkaiden palvelumaksuilla, jotka laskutetaan viraston ja sen asiakkaiden välisen palvelusopimusten perusteella.

HALTIK:in asiakkaita ovat muuten muassa sisäasiainministeriö, poliisi, rajavartiolaitos, hätäkeskuslaitos, maahanmuuttovirasto, puolustusvoimat, ulkoministeriö, valtionvarainministeriö ja Suomen erillisverkot Oy.

Nettobudjetoinnista ja vahvasta asiakasohjauksesta johtuen viraston yhtenä tavoitteena on mukauttaa tuotanto-organisaationsa resurssit vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja tarjota asiakkaidensa palvelumaksuille vastinetta.

Asiakkuuksien osalta tavoitteita on asetettu siten, että ne tukevat seuraavassa kappaleessa esitettyä HALTIK:in visiota. Olennaisimpia asiakkuuksia tulevaisuudessa ovat edelleen turvallisuusviranomaiset, mutta myös puolustusvoimat tullee olemaan merkittävässä asemassa.

3.2 Viraston visio ja strategia

HALTIK:in visio on muotoiltu seuraavasti: "HALTIK on kustannustehokas, sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton tieto- ja viestintäteknologian syväliikkeen osaamiseen keskittyvä palvelukeskus. HALTIK:in palvelut mahdollistavat edistyksellisten sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton operatiivisten tietojärjestelmien tuotannon Suomessa." (HALTIK 2010, 8.)

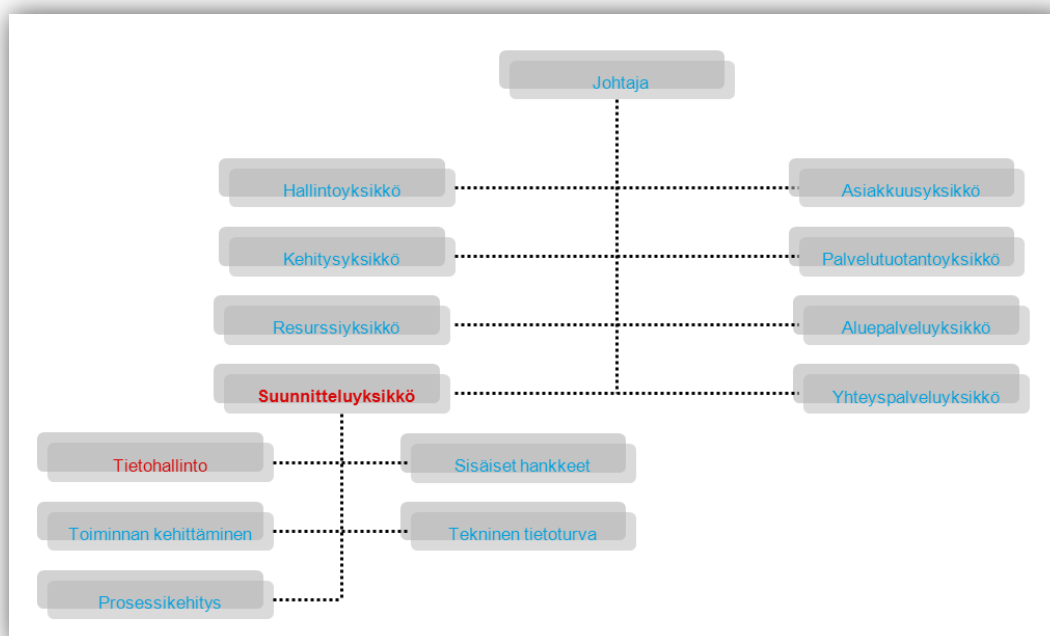
HALTIK:in strategiassa on kuvattu haasteet, jotka nousevat toimintaympäristöstä ja joilla on merkittävä vaikutus toiminnalle ja sen suunnittelulle. Asiakasnäkökulmasta erääksi haasteeksi nähdään asiakkaiden odotusten kasvaminen HALTIK:in tuottavuutta ja tehokkuutta koskien. Tämä asettaa tavoitteita luonnollisesti koko henkilöstön osaamisen ja kompetenssin kehittämiseksi. Myös viraston oman tietohallinnon osalta asiakasodotukset tuovat lisää tavoitteita, joita on kyettävä johtamaan tehokkaasti.

Budjetoinnin näkökulmasta haasteeksi nousee yleisen kustannustason nousu, myös ICT-sektorilla. Suunnitteluyksikkö toimii ns. hallinnollisena yksikkönä, jonka kohdalla kustannustehokkuus on äärimmäisen tärkeää, sillä hallinnolliset kulut vyörytetään asiakashintoihin.

4 HALTIK:IN TIETOHALLINTO

4.1 HALTIK:in tietohallinnon taustaa

Virastossa ei ennen vuotta 2010 ole ollut varsinaista tietohallintoa, vaan toiminto on pääosin hoidettu samalla organisaatiolla ja prosesseilla kuin viraston asiakkaillekin. Oman tietohallintotoiminnon perustaminen nähtiin kuitenkin tärkeäksi, sillä ICT-palvelutalon omat tietotekniset tarpeet poikkeavat jonkin verran asiakasorganisaatioiden tarpeista ja toisaalta siksi, että tietoteknisten palvelujen tuottajana viraston täytyy kyetä huolehtimaan tuotannon mahdollistavista tietoteknisistä ratkaisuksista, mikä toisaalta myös tehostaa liiketoimintana asiakkaille tuotettavaa palvelua.



Kuvio 1. Tietohallinnon asema HALTIK:in organisaatiokaaviossa

Tietohallinnosta vastaavan suunnittelu- ja asiakkuusyksikön johtaja kuuluu viraston johtaja- ja ICT-johtoryhmiin, joten toiminnan strategista asemaa on mahdollista vahvistaa tarvittavalla tavalla.

4.2 Tietohallinnon toimialue

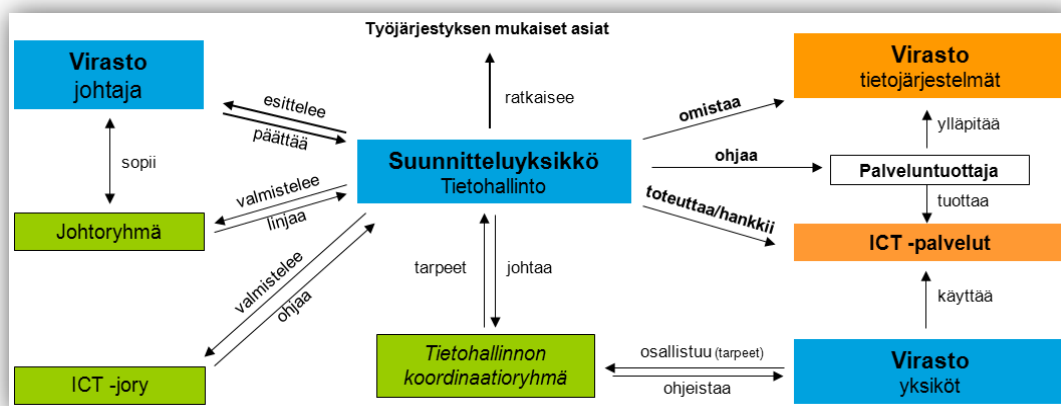
Tietohallinto vastaa keskitetysti viraston tietoteknisestä perustyövälineympäristöstä, sen hankinnoista, ylläpidosta, kehittämisestä (ei asiakastuotantojärjestelmät).

Tietohallinnon vastuualueeseen kuuluvat työasemat ja oheislaitteet, yhteiset laitteet (monitoimikoneet ja verkkotulostimet), videoneuvottelulaitteistot, viraston omien toimipisteiden tietoliikenneyhteydet, viraston omistamat tietojärjestelmät, viraston työntekijöiden etäyhteydet, viraston työntekijöiden viestintävälineet (puhelimet ja tieturit). Näiden lisäksi tietohallinnon vastuulla on suunnitella, valmistella ja ohjeistaa yllämainittujen asioiden budjetoinnit, hankinta- ja käyttöpolitiikat sekä käyttöoikeuksiin liittyvät asiat. Lisäksi on huomioitava, että ICT-teknologia kehittyy jatkuvasti ja olemassa olevia järjestelmiä on jatkuvasti ylläpidettävä ja säännöllisin väliajoin uudistettava.

4.3 Tietohallinnon ohjaus

Tietohallinto toimii siis osana HALTIK:in suunnitteluyksikköä, jonka johtajana itse toimin. Voin siis edesauttaa opinnäytetyöni kautta varsinaiseen työtehtävääni kuuluvan aiheen kehittämistä. Tämän vuoksi olen katsonut järkeväksi tehdä opinnäytetyöni juuri tästä päivän polttavasta aiheesta.

Viraston johtoryhmässä ja ICT-johtoryhmässä tietohallintoa konsultoidaan viraston omiin tietoteknisiin ratkaisuihin liittyvissä kysymyksissä. Tietohallinnon ohjausta varten on suunnitelmassa perustaa tietohallinnon yhteistyöryhmä, jossa on tarkoituksena eri yksiköiden edustajien kanssa käydä läpi tarpeita, ratkaisuvaihtoehtoja ja kehittämissuunnitelmia.



Kuvio 2. HALTIK:in tietohallinnon suunniteltu ohjausmalli (HALTIK:in tietohallintostrategia. 2011.)

4.4 Tietohallinnon viitekehukset ja toimintamallit

IT-hallintomalli on tapa, jolla organisaation tietohallinnon ohjaus, kehittäminen ja rooli on järjestetty. Tyypillisesti organisaation IT-hallintomalli on organisoitu sen omista tarpeista ja lähtökohdista, hyödyntäen jotain standardia tai viitekehystä. Näiden avulla IT-hallintomallin rakentamiseen on saatu mukaan parhaita kokemuksia ja käytäntöjä eri organisaatioissa jo aiemmin toteutetuista IT- tai tietohallintomalleista. Virastomme IT-hallintomallin suunnittelussa on hyödynnetty mm. COBIT-viitekehystä.

COBIT muodostuu sanoista The Control Objectives for Information and related Technology (lisätietoa löytyy ISACA:n virallisilta [www-sivuilta http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx)). Keskeisenä ajatuksena COBIT:issa on niin sanottu kontrollipohjainen asioiden systematisointi. Kontrollilla tarkoitetaan tässä yhteydessä eri prosessien toimintaan liittyvien asioiden tilan tarkastelua systemaattisesti ja samalla logiikalla. Käytännössä COBIT tuo ennalta määriteltäviä kontrolliohjelmia tarkasteltavaksi ja näin voidaan määritellä prosessien kypsyyssaso sekä jatkotoimenpiteet. COBIT kertoo organisaatiolle, mitä asioita täytyy tehdä.

ITIL-prosessit (The Information Technology Infrastructure Library, <http://www.itiil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.aspx>) puolestaan tuovat hyväksi havaittuja ns. ”parhaita käytäntöjä” IT-palvelutaloista kaikkien saataville. ITIL-prosessit ovat käytännön tason tuotannollisten prosessien kirjasto, päinvastoin kuin COBIT, joka on ylätasoin hallinnollinen prosessimalli. COBIT-mallin alle siis sijoittuu monen muun prosessimallin ja tuotannollisen viitekehysten ohessa ITIL-viitekehys. ITIL kertoo organisaatiolle, miten asiat tulisi tehdä.

Tietohallinnon, IT-hallintomallin ja ITIL-prosessien käyttöönoton osalta virasto on hankkinut ulkopuoliselta toimittajalta tietohallintojohdon strategisen neuvontapalvelun, (IT Executive Program: CIO Essentials), joka mahdollistaa viraston toiminnan kehittämisen tukemisen globaalisti toimivan Gartnerin tietotaidon, tilastojen ja toimintamallien avulla.

4.5 Tietohallinnon toimeksianto

Toimeksianto viraston tietohallinnolle on määritelty viraston työjärjestyksessä ylätasolla seuraavasti: suunnitteluyksikkö vastaa asioista, jotka koskevat **viraston tietohallintoa**, viraston palvelujen tuottamiseen liittyvien toimintaa ohjaavien prosessien kehittämistä, viraston sisäisen toiminnan kehittämistä, viraston hankehallintaa sisäisten tietojärjestelmä- ja kehitysprojektien osalta sekä yksikön asiantuntijatehtäviä.

4.6 Tietohallinnon henkilöresurssit

Suunnittelujohtaja vastaa koko yksikön toiminnoista. Suunnittelujohtaja on delegoinut tietohallinnon päävastuun suunnittelupäällikölle, joka vastaa tietohallintopäällikön roolia. Tietohallinnon suunnittelupäälliköllä on asiakkuusosaamista joistakin viraston asiakkuuksista, hankintatoimesta, tietohallinnon toiminnasta kahdessa aiemmassa organisaatiossaan, toimintojen sekä hankintojen suunnittelusta.

Tietohallinnon suunnittelupäällikön ohella tietohallintoon liittyvissä tehtävissä työskentelee seuraavia tahoja: suunnittelupäällikkö (toiminnan kehittäminen, IT-hallintomalli), suunnittelupäällikkö (sisäinen hankesalkku, jossa tietotekni-set- ja kehittämishankkeet), rikosylikonstaapeli, (ITIL-prosessikehitysvastuu virastossa), kehittämissuunnittelija (vastaa lähinnä viestinnästä ja sen suunnittelusta), tietohallinnon vanhempi erikoissuunnittelija (tekninen tietoturva viraston omistamien tietojärjestelmien osalta). Lisäksi tietohallintoon liittyviä tehtäviä tekee useita henkilöitä eri yksiköissä (lähituki, järjestelmät, Help-Desk, käyttöoikeusasiat, valvomo). Nämä tuottavat samaa palvelua myös viraston asiakkaille.

4.7 Tietohallintoa ohjaavat strategiat ja muut asiakirjat

Viraston tietohallintoa ohjaava keskeisin strategia on viraston strategia, joka käytännössä linjaa tarkimmalla tasolla viraston tietohallinnon toimintaympäristön vaatimat toimet. Merkittävä ohjaava strategia on myös sisäasiainministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia, joka käytännössä ohjaa koko hallinnonalan tietoteknistä kehittämistä ja ohjausta. Valtion IT-strategia (valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon IT -toiminnan kehittämisestä) on siinä mielessä merkittävä, että sen kautta määritellään koko valtionhallinnon tietoteknisiä toimintaperiaatteita.

1.3.2011 eduskunnassa hyväksytty ns. ”yhteentoimivuuslaki” (Hallituksen esitys laeiksi julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta sekä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain 18 ja 36 §:n muuttamisesta, HE 246/2010VP) tuo vielä oman osansa ohjausasiakirjoihin, sillä kyseinen lakiuudistus antaa valtiovarainministeriölle tehtäväksi huolehtia julkishallinnon tietohallinnon yleisestä ohjauksesta ja valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurin ohjauksesta. Toinen yhteentoimivuuksilain mukanaan tuoma merkittävä muutos koskee pyrkimystä yhteisiin keskitettyihin tietovarantoihin.

Viraston tietohallintostrategia valmistui HALTIK:in strategian valmistumisen jälkeen ja vahvistettiin viraston johtajan toimesta 10.2.2011. Viraston johto

kokonaisuudessaan oli mukana tietohallintostrategian valmisteluvaiheessa sparraamassa ja kommentoimassa käynnissä olevaa työtä.

Alla on kirjattuna tietohallintostrategiaan nostetut asiat pääosin HALTIK:in strategiasta johdettuina. HALTIK:in strategiaa ohjaavat myös edellä mainitut ohjausasiakirjat, kuten sisäasiainministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia sekä valtion IT-strategia. Suluissa oleva viittaus on HALTIK:in strategian kohta, jota tietohallintostrategiassa on sovellettu tietohallinnon toimintaan.

- Viraston käyttämät tietojärjestelmät muodostavat ehyen kokonaisuuden, jossa järjestelmien välinen tiedonsiirto on automatisoitu ja järjestelmien käyttäminen on toiminnallisesti ja taloudellisesti tehokasta ja ne palvelevat hyvin viraston ydin- ja tukitoimintojen tarpeita (viraston strategian 1. tavoitelinjaus, kohdat 1,3 ja 4. tavoitelinjaus, kohta 4, 5. tavoitelinjaus, kohta 4).
- Viraston tietotekninen ympäristö perustuu hallinnonalan ja valtion yhteiseen arkkitehtuuriin, mahdollistaen luontevan kumppanoitumisen muiden palvelutuottajien kanssa (viraston strategian 2. tavoitelinjaus, kohta 1,3, 4. tavoitelinjaus, kohta 3).
- Viraston tietojärjestelmien tietoturvasuus noudattaa valtionhallinnon tietoturva vaatimusten vähintään korotettua tasoa ja korkeaa tasoa aina kun se on palvelukeskuksen toiminnan kannalta tarpeellista (viraston strategian 2. tavoitelinjaus, kohta 3).
- Viraston ydinprosessien tietojärjestelmät tuotetaan pääsääntöisesti itse, tukiprosessien tietojärjestelmät hankitaan pääsääntöisesti palveluna kumppaneilta huomioiden kuitenkin tietoturvasuuden asettamat vaatimukset (viraston strategian 2. tavoitelinjaus, kohta 3 ja 4. tavoitelinjaus, kohta 3).

- Viraston työskentelytapoja kehitetään tietoteknisin keinoin, tavoitteena työnteon tehostaminen, työn kuormittavuuden ja matkustus-tarpeen vähentäminen (viraston strategian 3. tavoitelinjaus, kohta 1 ja 4. tavoitelinjaus, kohta 2).
- Virasto tukeutuu valtionhallinnon yhteisiin palveluihin, mikäli pakottavaa tarvetta nopeampiin tai poikkeaviin ratkaisuihin ei ole. virasto hyödyntää tietohallinnossaan yhteishankkeissa todettuja parhaita käytäntöjä.
- Tietohallinto ottaa käyttöön valtionhallinnon IT -strategian mukaiset tietohallinnon mittaamistavat (Valtion IT -strategia).
- Tietohallinto kehittää osaltaan uusia toimintatapoja ja menetelmiä siten, että niitä voidaan tuotteistaa asiakkaille tarjottaviksi palveluiksi (viraston strategian 5. tavoitelinjaus, kohta 4).
- Viraston tietohallintomenot vastaavat valtion virastojen keskimääräistä menoa joka vuonna 2009 oli n. 9,8 % kaikista toimintamenoista (viraston strategian 1. tavoitelinjaus, kohta 1, 4. tavoitelinjaus, kohta 4).

5 TUTKIMUS HALTIK:IN TIETOHALLINNON NYKYTILASTA JA KEHITTÄMISTARPEISTA

5.1 Tutkimusongelmat

Pääongelmana tässä tutkimuksessa on:

Miten tietohallinto tulisi virastossa järjestää ja organisoida sekä mihin tulisi keskittyä?

Seuraavat osaongelmat täydentävät kehittämiseen liittyviä teemoja:

Miten tietohallinnon toiminta saataisiin selkeästi tukemaan organisaation tavoitteita?

Miten tietohallinnon toimintaa tulisi mitata?

Miten tietohallinnon viestintä tulisi järjestää, jotta organisaatio saisi todennukaisen käsityksen tietohallinnon toimenkuvasta ja tuloksista?

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viraston johdolta ja avainhenkilöiltä heidän näkemyksiään tietohallinnon nykytilasta, haasteista, ongelmista ja tarpeista. Lisäksi kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan näkemyksiään viraston tietohallinnon organisoinnista, järjestämisestä, roolista, painopisteistä, ohjauksesta, rahoituksesta jne. tietohallinnon kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää erilaisia näkökulmia tietohallinnon kehittämiseen, jolloin laadullinen tutkimus teemahaastatteluilla toteutettuna oli valinta aineistonkeruutavaksi, koska se tuo esiin myös sellaista mitä ei kysytä. Laadullinen tutkimus oli toisaalta perusteltu valinta tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli selvittää organisaation tahtoa ja näkemyksiä avoimesti, ohjaamatta vastaajien ajattelua. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen

käyttäminen tähän tarkoitukseen olisi mielestäni antanut liian ohjatun ja suppean kokonaisnäkömyksen aiheesta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimustuloksista, vaan tutkija pikemminkin yllättyy tai oppii tutkimuksensa aikana (Eskola–Suoranta, 1998, 19–20). Hypoteesittomuus on hyvä lähtökohta myös tälle tutkimukselle.

Analyysitapana laadullinen aineistoanalyysi luo parhaimmillaan aineistoon selkeyttä ja sitä kautta luo uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola–Suoranta, 1998, 138). Toiminnan kehittämisen näkökulmasta oleellista on löytää uusia tapoja toimia, joilla puolestaan voidaan päästä tavoitetilaan. Kirjassa ”Johdatus laadulliseen tutkimukseen” kirjoittajat (Eskola–Suoranta 1998, 140) esittävät, että perinteinen laadullinen aineistoanalyysi keskittyy yhtäläisyyksien löytämiseen tutkimusaineistosta, kun edistyneempi tapa on löytää siitä eroavaisuuksia ja moninaisuutta. Omassa tutkimuksessani kuitenkin haetaan ensisijaisesti yhtäläisiä näkemyksiä asioiden nykytilasta ja kehittämiskohteista, mutta myös toissijaisesti erilaisia ja uusia ajatuksia ja näkemyksiä toimintatapojen kehittämiseksi. Nähdäkseni se ei tuo mitään uutta kehitettävää, jos ainoastaan totean yleisenä näkemyksenä sen, minkä olen jo tiennyt ennen tutkimustani.

Tutkimusmenetelmä oli konstrukttiivinen, eli työssä analysoitiin teoriataustat, nykytila sekä organisaation johdon ja avainhenkilöiden näkemykset tietohallinnon kehittämistarpeista.

5.3 Kyselytutkimus

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaation sisäiset näkemykset, tarpeet ja odotukset tietohallinnolle. Haastattelut toteutettiin 4. – 9.3.2011 laadullisena kyselytutkimuksena sähköpostitse 39:lle viraston johtoon kuuluvalla tai muussa merkittävässä roolissa olevalle virkamiehelle.

Haastattelututkimuksen aineistoa ei litteroitu erikseen, vaan kaikki haastattelututkimuksen vastaukset tallennettiin yhteen MS Word-dokumenttiin analysointia varten. Analyysimenetelmänä käytettiin myös tilastollista menetelmää lähinnä taustatietojen ja monivalintakysymysten käsittelyssä. Tutkimustulosten pohjalta rakentuu viraston tietohallintoa koskeva tavoitetila ja kehittämissuunnitelma. Lopuksi arvioidaan ratkaisun soveltuvuutta ja toimivuutta virastossa.

5.4 Kyselyn rakenne ja sisältö

Taustatiedoilla selvitettiin henkilön roolia virastossa ja hänen suhdettaan tietohallintoon sekä hänen mahdollista aikaisempaa rooliaan tietohallintotehtävissä. Tarkoituksena oli saada myös kokemuspohjaista tietoa tietohallinnon kehittämiseksi.

Taustatietojen jälkeen kysyttiin monivalintakysymysten muodossa vastaajien näkemyksiä tietohallinnon merkityksestä organisaatioille yleensä, tietohallinnon merkitystä virastolle tällä hetkellä sekä odotuksia tietohallinnon roolille HALTIK:ssa tulevaisuudessa. Näillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan vastaajien näkemykset yleisesti tietohallinnosta organisaation toimintona ja siitä, miten tämä näkemys korreloi viraston tietohallinnon rooliin. Esimerkiksi jos vastaaja pitäisi tietohallintoa yleensäkin tarpeettomana, ei hänen näkemyksensä viraston tietohallinnon tarpeettomuudesta johtuisi tietohallintotoiminnosta itsestään, vaan yleisestä suhtautumisesta tietohallintoon.

Kyselyn sanallisten vastausten osiossa ensimmäiseksi kysyttiin, millaisessa roolissa vastaajat mieluiten näkisivät tietohallinnon suhteessa viraston liiketoimintaan, mitä potentiaalista lisäarvoa tietohallinto voisi virastolle tuottaa sekä miten tietohallinnon tuottamaa lisäarvoa voisi mitata. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien kantaa tietohallinnon strategiseen rooliin liiketoiminnan kumppanina ja proaktiivisena lisäarvon tuottajana. Näiden kysymysten pääfokus oli tietohallinnon roolin kehittämisessä viraston johdon ja avainhenkilöiden näkemysten suuntaiseksi.

Seuraavilla kysymyksillä pyrin löytämään konkreettisia kehittämiskohteita, joihin tietohallintostrategialla ja sen toimeenpanosuunnitelmalla voitaisiin keskittyä ja jotka tuottaisivat yksiköillekin näkyvää lisäarvoa. Kysymykset olivat seuraavanlaisia: Millaisia odotuksia tai tarpeita yksiköläsi/vastuualueellasi/sinulla on tietohallinnon palveluilta? Mitä keskeisiä ongelmia näet tällä hetkellä organisaation sisäisessä tietoteknisessä infrastruktuurissa? Miten mielestäsi tietohallintoa tulisi muuttaa tai kehittää lähivuosina?

Seuraava osio keskittyi enemmän strategiaan kehittämiskohteisiin tietohallinnossa sekä tietohallinnon ohjauksen järjestämiseen: Mihin tietohallinnon tulisi keskittyä? Pitääkö virastolla olla oma asiakastuotannosta irrallaan oleva tietohallinto? Miten tietohallintoa tulisi virastossa ohjata? Miten yksiköiden mahdollisuus osallistua tietohallinnon päätöksentekoon tulisi järjestää? Miten tietohallinnon tulisi osallistua viraston päätöksentekoon?

Lopuksi tahdoin selvittää, miten sitoutuneita organisaation johto ja avainhenkilöt ovat sisäiseen tietohallintoon ja miten he olisivat valmiita tukemaan sitä sekä miten toiminnan rahoitus tulisi järjestää. Kysymykset olivat seuraavanlaisia: Miten mahdollistaisit tietohallinnon toimintaedellytykset jatkossa rahoituksen näkökulmasta, eli miten tietohallinnon rahoitus tulisi järjestää? Miten mielestäsi tietohallinto tulisi resursoida, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisella tavalla ja optimaalisilla kustannuksilla?

5.5 Tutkimusalueen rajaus

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajasin kehittämiskohteet, jotka koskevat suoraan jonkun toisen tahon vastuulla olevia asioita, eli työssä käsitellään ainoastaan omaan vastuualueeseen ja vaikutuspiiriini kuuluvia asioita. Työssä en myöskään ota kantaa ylemmän tason strategioiden ratkaisuihin tai niiden toimivuuteen, ainoastaan tietohallintostrategiaan, mikäli se katsotaan

aiheelliseksi. Tutkimuksessa keskityn luvussa 2.2.1 määriteltyyn tietohallinnon käsitteeseen eikä laajenneta sitä tietojohdamisen kenttään.

Suunnitteluyksikön toiminnoista on rajattu pois myös hankesalkun hallinta ja hankkeet, tekninen tietoturva sekä ITIL-prosessikehitys.

Kehittämistoimenpiteiden osalta ulkoistaminen (outsourcing) rajataan sekä tutkimuksen, että kehittämisehdotusten ulkopuolelle sen vuoksi, että organisaatio itsessään on ICT-palvelujen tuottaja, joka tuottaa tietohallinnon tukena myös sisäistä tietoteknistä palvelua.

6 TUTKIMUSTEEMAT TEORIAN VALOSSA

6.1 Tietohallinto organisaation strategisena osana

Sana ”strategia” on lähtöisin kreikankielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sotajoukon johtamisen taitoa. ”Strategos” muodostuu kreikankielen sanoista ”stratos”, joka tarkoittaa armeijaa tai sotajoukkoa sekä ”agein”, joka tarkoittaa verbiä ”kuljettaa, johdattaa”. (Pitkälä 2007, 13.)

Teknillisen korkeakoulun aikakauslehti Polysteekissa (3/2007) oli artikkeli ”Strategia kuin joki – tai jazz”, jossa Juha-Antti Lamberg totesi strategian merkityksestä, että *”Strategia on sitä, että osataan jollain tavalla valistuneesti käyttää spontaania järjestystä, ja pohtia yksinkertaisia kysymyksiä kuten toimitaanko yhdellä vai usealla toimialalla ja halutaanko toimia vain Suomessa ja myös muualla? Strategia voi sitten ohjeistaa: Tuonne päin menette! Firman kyvykkyyspoolista on kiinni mitä seuraavaksi tapahtuu”*. (Pitkälä 2007, 14). Tässä osiossa tarkastellaan siis tiedon (informaation) hallinnan eli tietohallinnon tehtäväkentän asemaa organisaation suunnan määrittelyssä.

Väitöskirjassaan Harri Ihalainen (2010, 31) toteaa, että ”tietohallinnon strategista merkitystä voidaan tarkastella muun muassa sen asemoinnin, roolin, teknologian, muutoksen, johtamisen ja organisaatiotoiminnan sekä tietohallinnon välisen yhteistyön näkökulmista”. Hänen (Ihalainen 2010, 31) mukaansa tietohallinnon rooli on toimia enemmän partnerina muutoksissa ja ymmärtää organisaation tarpeita tietotekniikan osalta. Vastaavanlainen päätelmä voidaan tehdä muistakin lähteistä (mm. Hunter & Westerman 2009). Ihalainen (2010, 32) toteaa tietohallinnon joutuvan usein asemaan, jossa sitä pidetään kalliina toimintona, jolta odotetaan investoinneille vastinetta. Myös tästä Hunter & Westerman (2009, 20 – 29) ovat samoilla linjoilla. Ihalaisen (2010, 54) mukaan tietohallinnon strategisena tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaation kilpailukyvyn parantaminen, jota voidaan tavoitella mm. kustannusten alentamisella, palvelun laadullisilla arvoilla tai muilla lisäarvoa tuottavilla ratkaisuilla.

Ihalaisen (2010, 182) väitöstutkimuksessa kävi ilmi (teemahaastattelut), että valtionhallinnossa nähdään tietohallintojohto osana johtoryhmää ja sen rooli merkittävänä strategisena kumppanina koko organisaatiolle. Ihalaisen (2010, 185) mukaan ”Hyvä tietohallinto voidaan tunnistaa siitä, kuinka aktiivisesti se hakee uusia toiminnallisia malleja, joilla suoritetaan organisaation toimintaa kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti, jossa hyödynnetään informaatioteknologisia ratkaisuja esimerkiksi sähköisen asiainnin mahdollistamiseen”.

Myös Ihalainen (2010, 192) nostaa väitöskirjassaan esiin kaksi merkittävää haastetta tietohallinnon näkökulmasta; ensinnäkin organisaation luomat epärealistiset odotukset ja niihin suhteutettuna niukka budjetti ja toiseksi sen, että tietohallinnon merkitystä organisaatiolle on vaikea mitata, sillä edelleen puuttuu selkeä panos-tuotos- mittausmenetelmä. Ihalainen (2010, 192) toteaa yhteenvetona, että tietohallinto tutkimushaastattelujen perusteella mielletään enemmän mahdollistajaksi kuin organisaation tukitoiminnoksi. Toisaalta kuitenkin tietohallinnon rooli on toimia teknologian ja toiminnan yhdistäjänä.

6.2 Tietohallinnon roolin kehittäminen organisaatiossa

Tutkimusyhtiö Gartnerin varatoimitusjohtaja Richard Hunter ja George Westerman MIT:stä (Massachusetts Institute of Technology - Sloan School of Management) ovat kirjoittaneet yhdessä kirjan ”The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value”, jossa he käsittelevät tietohallinnon roolin vahvistamista organisaatioissa. Kirjassaan he tuovat esille neljä perusteemaa tai porrasta, joilla tietohallinnon merkitystä organisaatiossa voidaan kasvattaa ja joilla organisaatio saa tietohallinnon toiminnasta todellista lisäarvoa.

Heidän (Hunter–Westerman 2009, 8, 17–40) mukaansa ensimmäiseksi täytyy muuttaa omaa ajattelua, jotta välttyisi astumasta ”arvoansoihin”, joita

esimerkiksi muodostuu klassisesta ajattelusta ”asiakas on aina oikeassa”. Näin ei pitäisi ajatella, sillä asiakkaat ovat harvoin oikeassa sellaisissa asioissa, jotka eivät ole heidän substanssiaan eli vahvinta osaamisaluettaan. Toinen yleinen arvoansa on, että liiketoiminta on tietohallinnon asiakas. Todellisuudessa tietohallinnon rooli tulisi nähdä liiketoiminnan vertaistoimijana.

Toinen porras, jonka Hunter ja Westerman lanseeraavat (2009, 8–11, 41–75), on näyttää, kuinka IT tuottaa rahalle vastiketta. Ei siis riitä pelkästään se, että IT tuottaa arvoa, vaan se täytyy myös pystyä osoittamaan ja esittämään. Heidän mukaansa tietohallinnon täytyy joka päivä lunastaa paikkansa organisaation ensisijaisena IT-palvelujen tuottajana ja osoittaa se muulle organisaatiolle.

Kolmantena portaana Hunter ja Westerman (2009, 11, 77–94) esittävät, että tietohallinnon täytyy näyttää, kuinka se parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Tämä tapahtuu auttamalla liiketoiminnan johtoa toimimaan omissa tehtävissään ja tekemään hyviä päätöksiä. Tällä tavoin tietohallinto pääsee käsitykseen siitä, mikä on oleellista ja mikä tuottaa hyötyä liiketoiminnalle. Samankaltaiseen ajatukseen päätyi myös Ihalainen väitöskirjassaan (2010, 31.)

Neljänneksi Hunter ja Westerman (2009, 12, 95–117) kehottavat tietohallintojohtoa näyttämään sen, että se tuottaa lisäarvoa muutenkin kuin pelkästään tietotekniikalla. Tällä tavoin tietohallintojohto asteittain vahvistaa asemaansa organisaation johdossa ja näin myös organisaatio alkaa näkemään tietohallinnon merkittävänä toimijana ja lisäarvon tuottajana koko organisaatiolle – sen sijaan että se olisi vain kallis, mutta pakollinen toiminto.

6.3 Tietohallinnon johtaminen

Oskari Finne (2010, 26) viittaa opinnäytetyössään Jouko Hannuksen kirjaan ”Strategisen menestyksen avaimet”, jossa Hannus korostaa tietohallinnon strategista asemaa organisaation ylimmässä johdossa. Hannus toteaa tietohallinnon strategisen johtamisen näkökulmasta oleellisia asioita olevan tieto-

tekniikan strategiset vaikutukset toimialan rakenteeseen ja kilpailuasetelmaan, tietotekniikan strateginen soveltaminen sekä investointien kohdistaminen liiketoiminnan kannalta oikeisiin kohteisiin. Lisäksi Finne (2010, 26) listaa Hannusta mukaillen seuraavia asioita samaan asiaan liittyen: ”tietotekniikkaratkaisujen merkitys rakennejärjestelyissä, tietotekniikan luomat mahdollisuudet organisoinnissa ja yhteistyössä, uuden sukupolven johtamisjärjestelmät, joustavuuden, nopeuden ja tehokkuuden vaatimus tietotekniikassa, investointien ja kustannusten hallinta, arkkitehtuurit, teknologiat ja toimittajat sekä tietotekniikan organisointi ja ohjaus”.

Tietoviikon 7.3.2011 julkaistussa artikkelissa (Pervilä 2011) referoidaan tutkimusyrittä Constellation Researchin tutkimusta, jossa todetaan teknologian nopean kehittymisen sekä vuosituhannen vaihteen ylimitoitettujen investointien muuttaneen tulevaisuuden IT-johtajan profiilia. Enää ei riitä ainoastaan olemassa olevan infrastruktuurin ylläpito ja päivittäminen, vaan tulevaisuudessa vaaditaan IT-johtajalta neljää i:tä. Ne ovat infrastruktuuri, integraatio, informaatio ja innovatiivisuus. Näistä kaksi ensimmäistä ovat tutkimuksen mukaan niin sanottuja perinteisiä elementtejä, joista jälkimmäinen viittaa organisaation prosessien ja järjestelmien integrointiin mahdollisesti uusien palvelujen ja järjestelmien kanssa. Tulevaisuuden IT-johtajan tulee kuitenkin oman työmarkkina-arvonsa nostamiseksi ja ylläpitämiseksi suuntautua myös tiedon (informaation) käsittelyyn ja hallintaan sekä uusien ratkaisujen aktiiviseen etsimiseen (innovatiivisuuteen). Tämä suuntaus näyttää olevan vallitseva (mm. Huotari – Savolainen 2003, 18; Ihalainen 2010, 27) muidenkin tutkijoiden keskuudessa tuoreemmissa tutkimuksissa.

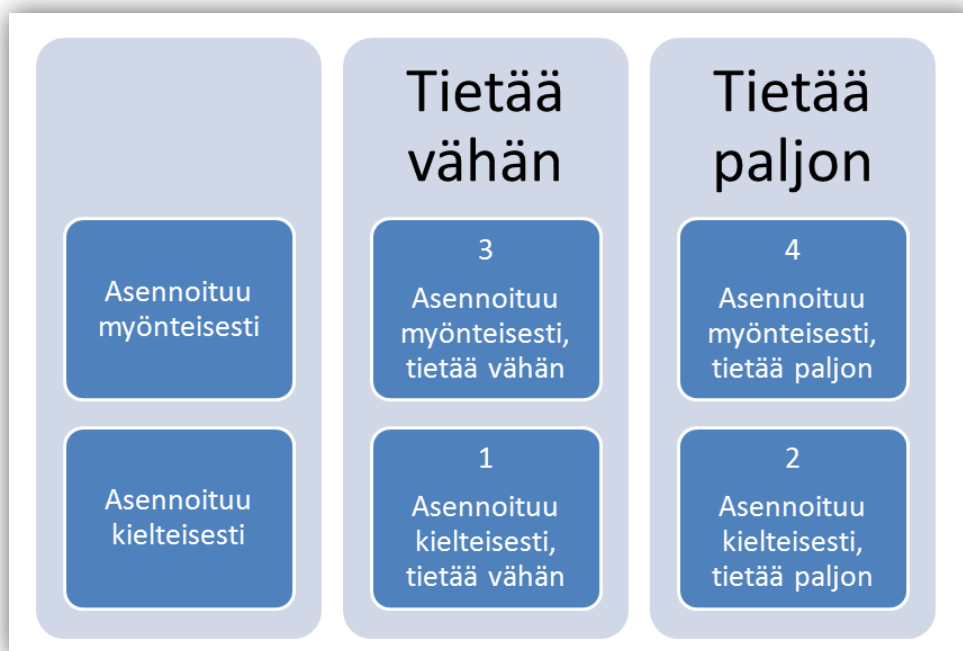
6.4 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisällä muutostilanteissa viestintä on merkittävässä roolissa. Muutostilanteiksi voidaan lukea kaikki työntekijöihin tai organisaatioon kohdistuvat muutokset – olivatpa ne sitten uusien asioiden, toimintatapojen tai järjestelmien käyttöönottoja, organisaatioon kohdistuvia rakenteellisia muutoksia tai vaikka uusiin toimitiloihin muuttamista. Tällöin muutosviestinnässä

on pyrittävä antamaan riittävä tieto tulevasta eli ”mitä tapahtuu, keihin se vaikuttaa, milloin asiat tapahtuvat, kuka asioista päättää, miten muutos etenee ja miksi se on tarpeellinen” (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 30). Yksittäisen tiedotteen kaava voisikin olla Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2002, 31) ohjeita mukaillen: mitä tapahtuu, missä tapahtuu, milloin tapahtuu, kuka tekee ja ketä tai keitä asia koskee. Tiedottaminen tuottaa tasapuolisuutta, avoimuutta, näkemyksiä yhteisistä päämääristä sekä keskusteluille avoimen ilmapiirin työyhteisössä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 18).

Selvää on, että tietohallinnon suunnitelmista, toimista ja tekemisistä täytyy tiedottaa oikea-aikaisesti oikeaa kohderyhmää. Useimmiten kohderyhmä on koko organisaatio, sillä tietotekniikka on jokaisen työntekijän jokapäiväinen työväline varsinkin tietohallintopalveluja tuottavassa organisaatiossa. Tietohallinto palvelee organisaation koko henkilöstöä. Kysymys kuuluukin, miten viestimme tietohallinnon tuottamasta arvosta organisaatiolle.

Leif Åberg kuvaa kirjassaan ”Viestinnän johtaminen” (2000, 119-120), miten viestin vastaanottajien asenteet ja tiedot vaikuttavat viestien perille menoon. Ihmiset tulkitsevat siis vastaanottamiaan viestejä omien aikaisempien kokemustensa kautta (Åberg 2000, 115). Åberg (2000, 119) on luonut alla esitetyn vastaanottajien luokittelutaulukon, josta käy ilmi neljä vastaanottajien perustyyppiä tietojen ja asenteiden vaikutusten näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että näille eri ryhmille täytyy viesti tarjoilla eri tavoin.



Kuvio 3: Tieto-asenne-matriisi. (Åberg 2000.)

6.5 Kustannus- ja hyötyanalyysi

Kuten jo aiemmin todettiin, kustannuksina tietohallinto on noin kymmenesosa keskimääräisen valtionhallinnon organisaation kokonaiskustannuksista. Mitä tällä kymmenellä prosentilla sitten saadaan? Kriittisimmät ovat sitä mieltä, että tällä kustannuserällä saadaan vain harmia ja vaikeutetaan työntekoa. Osa on sitä mieltä, että tuo kymmenen prosenttia menee kuin pohjattomaan kaivoon ilman mitään näkyvää hyötyä.

Kirjassa "Tietohallinnon kustannus- ja hyötyanalyysi" (2003, 10) viitattiin globaalin tutkimusyhtiön Gartnerin (<http://www.gartner.com/technology/about.jsp>) selvitykseen, jonka mukaan "Nokian kaltainen yritys käyttää 5-6 prosenttia liikevaihdostaan bisnesinfrastruktuuriin". Nokian silloisen (2003) menestystarinan tunnemme jokainen hyvin, joten jonkinlainen merkitys ICT:llä täytyy menestymisessä olla.

Mitä sitten voisivat olla tietohallinnon tuottamat hyödyt? Yleisesti ottaen voitaneen todeta, että tietotekniikka lisää automatiikkaa, sähköistä asioiden kä-

sittelyä, yhdenmukaista prosessimaista työnkulkua sekä vähentää esimerkiksi kirjeiden lähettämiseen tai matkustamiseen menevää aikaa merkittävästi jo pelkästään sähköpostin ja videoneuvottelumahdollisuuksien avulla. Väliyhteenvetona voisivat ensisijaisina hyötyinä siis olla tasainen laatu ja toiminnan ajansäästö eli tehokkuus. Näiden kahden toiminnon kustannukset ja niiden vaatima henkilöresurssi ei kuitenkaan vastaa todellista tietohallinnon tilaa. Tietotekniikan avulla toki tehdään paljon muutakin kuin lähetetään sähköpostia ja pidetään videoneuvotteluja.

Tietotekniikan hyöty voidaan laskea aineettomaan pääomaan, jonka arviointi on hyvin vaikeaa. Aineettomaan pääomaan voidaan laskea inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhddepääoma. Tietohallinto voitaisiin jakaa johtamiseen ja tietotekniikkaan. Johtaminen puolestaan voidaan sisällyttää inhimilliseen pääomaan ja tietotekniikka rakennepääomaan. (Harju 2003.)

Eräs tapa mitata kustannusten ja hyötyjen tai tuottojen suhdetta voisi olla tietohallinnon hoitamisen kustannusten tarkastelu ennen ja jälkeen tietohallintotoiminnon käynnistämisen sekä ennen ja jälkeen tietohallintostrategiassa tehtyjen merkittävien muutosten. Välillisinä mittareina voitaisiin laskea, miten työajan käyttö on muuttunut tehtävissä, joissa pääasiassa käytetään tietohallinnon tuottamia järjestelmiä ja infrastruktuuria. Perinteisen kustannus-hyöty-analyysin sijasta tietohallinnon vaikuttavuutta voitaisiin mitata kustannusvaikuttavuus-analyysillä (Harju 2003, 24), jolloin rahamäärien lisäksi tarkasteltaisiin muita tuotettuja hyötyjä.

TCO-analyysi (Total Cost of Ownership) tuo erään mittaamistavan tietohallinnon kokonaiskustannusten ja tuottojen suhteen arviointiin. Tässä mallissa tarkastellaan tietohallinnon lisäksi myös liiketoiminnan kustannuksia ja hyötyjä aina loppuasiakkaille saakka. TCO-malli huomioi esimerkiksi tietojärjestelmien elinkaaren sekä ns. piilokustannukset, jotka tyypillisesti menevät jonkin kaatoluokkaan. (Harju 2003, 40.)

”Tietohallintoa tulee käyttää mahdollistajana, jonka avulla luodaan aiempaa kustannustehokkaampia toimintatapoja ja ennen kaikkea tuotetaan asiakkaalle entistä arvokkaampia tuotteita tai palveluja” (Harju 2003, 39.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia oli kaikkiaan 13. Heistä yksikönjohtajia (mukaan lukien viraston johtaja) oli neljä, vastualueen päälliköitä kaksi ja muussa johtavassa asemassa olevia seitsemän. Vastuualuepäällikkö toimii organisaatiossa tyypillisesti suuren yksikön yhden laajan kokonaisuuden johtajana ja yksikönjohtajan sijaisena. Muuksi johtavaksi asemaksi katsotaan tässä tutkimuksessa sellainen asema, jossa virkamies itse vastaa viraston toiminnan kannalta merkittävästä laajasta toimialueesta. Esimerkkeinä muista johtavista tehtävistä virastossa ovat talous-, henkilöstö-, turvallisuus- ja asiakkuuspäällikkö sekä sisäinen tarkastaja, hallintolakimies ja tietohallinnosta tai viraston toiminnan kehittämisestä vastaava johtavassa asemassa oleva virkamies.

Tietohallintoon nähden ohjaavassa roolissa vastaajista oli kuusi eli hieman alle puolet ja heistä viisi vastasi toissijaisesti myös yksikkönsä edustajana. Yksi vastaaja eli virastopäällikkö edusti koko virastoa. Yksi henkilö vastasi ensisijaisesti yksikkönsä edustajana ja yksi sisäisen tarkastajan roolissa. Viisi henkilöä vastasi ensisijaisesti loppukäyttäjän roolissa. Kaikkia vastaajia pidetään oletusarvoisesti myös loppukäyttäjinä.

Vastaajista kahdeksan oli aiemmin toiminut johtavassa tai ohjaavassa roolissa tietohallintoon nähden, osa tietohallintopäällikköinä tai tietohallinnosta vastaavina, yksi henkilö kunnanjohtajana, vastaten palvelujen ostoista ja yksi ministeriötason tietohallintojohtajana. Kaksi vastaajista oli aiemmin toiminut asiakasyksikön edustajana ja loppukäyttäjinä pelkästään kolme vastaajista.

Aiemmissä rooleissa on päällekkäisyyksiä eli vastaajista osa on aiemmin toiminut useissa eri rooleissa tietohallintoon nähden.

7.2 Tietohallinnon rooli yleisesti

Vastaajista 11 (n. 85 %) piti tietohallintoa strategisena toimijana, joka tukee liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti. Kahden henkilön mielestä tietohallinnon rooli organisaatioissa yleensä tulisi olla enemmän tuotantoa tukeva.

”Mielestäni tietohallinnon rooli on tukea aktiivisesti organisaation operatiivisia yksiköitä. Tätä roolia tietohallinto voi tuottaa ymmärtämällä yksiköiden tarpeita ja organisaation tavoitteita, jolloin se voi tuoda esiin näkemyksiä ICT:n hyödyntämisestä toiminnassa.”

”Luonnollisesti tietohallinnon tulisi olla tukitoiminto, josta operatiivinen toiminta saa aidosti tukea toimintaansa. Missään tapauksessa se ei saa haitata toimintaa! Huonosti johdettuna ja organisoituna siitä tulee kuitenkin juuri haitaksi koettu pakko, josta ei koeta saatavan lisäarvoa. Useimmiten tähän ajautetaan tietohallinnon alkaessa korostaa omaa merkitystään puhtaasti tietohallinnon roolin korostamiseksi.”

7.3 Tietohallinnon merkitys HALTIK:ille nyt ja tulevaisuudessa

Vastaajista noin puolet oli sitä mieltä, että tietohallinnon merkitys HALTIK:ille on tällä hetkellä strateginen, jolloin se tukee liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti. Kaksi vastaajaa piti tietohallinnon merkitystä HALTIK:issa reaktiivisena tukitoimintona ja kaksi oli sitä mieltä, että tietohallinnon merkitys virastolle on tällä hetkellä vähäinen eikä sillä ole merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan. Yksi vastaajista totesi lisäksi tietohallinnon haittaavan tällä hetkellä toimintaa tuotantoyksiköissä. Vastaajista kaksi totesi tietohallinnolle olevan tarvetta ja että sen merkitys on kasvanut selvästi viimeisen vuoden aikana, kun tietohallintotoiminta on käynnistetty.

Kymmenen vastaajaa odotti tietohallinnon roolista tulevaisuudessa strategista, liiketoimintaa tukevaa sekä organisaation tuottavuutta parantavaa ja teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti tehokkuutta lisäävää toimijaa. Yksi

vastaaaja oli sitä mieltä, että virasto ei tarvitse lainkaan omaa tietohallintoa. Yksi vastaajista puolestaan piti roolia jatkossakin reaktiivisena tukitoimintona ja yksi vastasi sanallisesti (voitaneen tulkita myös odotukseksi tietohallinnon strategisesta roolista jatkossa).

”Odotan tietohallinnon kehittyvän osana HALTIK:in koko operatiivisen toiminnan kehittämistä. Organisaation tulee linjata toimintamallinsa strategiansa mukaisesti. Sen tueksi etsitään toimivia IT-ratkaisuja. Mielellään ei niin, että hankitaan tieto- yms. järjestelmiä, joihin toiminta sopeutetaan.”

Pääosassa vastauksia haluttiin tietohallinnon roolin suhteessa liiketoimintaan olevan kehittävä ja lisäarvoa tuottava. Vastauksissa korostettiin sitä, että tietohallinnon tulee tukea palvelutuotantoa eli viraston liiketoimintaa. Vastauksissa todettiin, että tietohallintoa tulee kehittää koko ajan proaktiiviseen suuntaan. Perustehtäväksi voisi vastausten perusteella määritellä tuotannon vaatiman perustietoteknisen infrastruktuurin kehittämisen ja ylläpitämisen sekä prosessien ja menetelmien kehittämisen.

7.4 Tietohallinto lisäarvontuottajana

Vastausten perusteella tietohallinto voisi tuottaa ainakin seuraavanlaisia lisäarvopalveluja tai -tuotteita: sisäisten prosessien ja toimintatapojen tehostaminen, hyvien käytäntöjen implementointi, työn tuottavuuden parantaminen tietojärjestelmien avulla (automatisointi ja työkalujen tehokkuuden parantaminen), päällekkäisten toimintojen vähentäminen, toimintatapojen yhtenäistäminen, tiedon liikkuvuuden ja hyödynnettävyyden parantaminen, viraston toimintaa koskevien kyselyjen ja erilaisten toimeksiantojen hoitaminen, kokonaisarkkitehtuurin yhtenäistäminen sekä lisäksi erilaisten työkuorman jakamiseen ja työn seurantaan sekä resurssien kohdentamiseen ja osaamisen hallintaan liittyvien kysymysten ratkaiseminen tietotekniikan avulla. Ylätason tuloksina tietohallinnon avulla voitaisiin vastaajien mukaan parantaa tuloksellisuutta, tehokkuutta, palvelujen laatua ja sitä kautta asiakastytyvyyttä.

Vastauksissa esitettiin erilaisia tapoja mitata tietohallinnon tuottamaa lisäarvoa riippuen siitä, minkä tyyppisestä arvontuotosta on kysymys. Tietohallinnon tuottamaa prosessien tehostumista voitaisiin mitata erilaisilla työnkulkujen läpimenoajoilla ja niiden muutoksilla sekä prosesseihin sidotun resurssitarpeen tai kustannusten muutoksina. Lisäksi esitettiin liiketoiminnan muutosten mittaamista päätöksestä tuotantoon. Asiakastyytyväisyysmittareilla voitaisiin mitata erilaisia tietohallinnon tuottamia laadullisia parannuksia sekä toiminnan tehostumista. Vastauksissa esitettiin mielenkiintoinen ajatus tarkastella asiakastyytyväisyyden korrelaatiota tietohallinnon COBIT-mallin mukaiseen kypsyystasoon, jolloin nähtäisiin kehittykö tietohallinto ja asiakastyytyväisyys samaa tahtia. Tämänkaltaisessa mittaustavassa voi toki olla muitakin mahdollisia vaikuttavia tekijöitä molempien yhtäaikaiseen muutokseen. Myös henkilöstötyytyväisyyskyselyllä (VMbaro) tai erillisellä tietohallinnon toimintaa koskevalla sisäisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä voitaisiin saada tietoa tietohallinnon suoriutumisesta. Ehdotuksina esitettiin myös perinteisiä TCO- (kustannus-hyöty-) ja ROI- (investoinnin tuotto-) analyysimalleja sekä erilaisia suoriteperusteisia mittaristoja (työasemien lukumäärä tms.) ja sisäisten hankkeiden onnistumisia kustannus- ja resurssinäkökulmista.

Vastajaat odottivat tietohallinnolta sisäisten prosessien tehostumista sekä prosessityön tukemista, tuottavuuden kasvua, auktorisoitua toimintaa tukevia sisäisiä sovelluksia sekä niiden integroimista, järjestelmien käytettävyyden parantamista, toimivia työkaluja työtehtävien hoitamiseen, tuotannollisten tietojärjestelmien auditointeja, parhaiden käytänteiden tutkimista, tukea tietojärjestelmähankintoihin, tietohallinnon palvelujen tuotteistamista ja myymistä yksiköille, tiedonhallinnan koordinoitua sekä sisäisten ja ulkoisten ICT-palvelujen ja tuen kehittämistä.

7.5 Tietohallinnon kehittämistarpeet

Vastaajien mukaan tällä hetkellä organisaation tuotannolliset, hallinnolliset tai liiketoiminnalliset prosessit eivät toimi tarkoituksenmukaisesti tai niitä ei ole lainkaan. Myöskään taloutta ja toimintaa ohjaavia tai tukevia tietojärjestelmiä ei ole riittävästi tai ne eivät ole tarkoituksenmukaisia. Raportointia tukevia, yhdenmukaisia järjestelmiä tai malleja ei ole tällä hetkellä. Viraston omia sisäisiä tarpeita ei ole riittävällä tasolla huomioitu tietojärjestelmähankinnoissa. Järjestelmähankintoja ei ole tehty systemaattisella ja yhdenmukaisella tavalla, jolloin arkkitehtuuri ja järjestelmäkirjo ovat sekavia, eivätkä ne tue liiketoimintaa tai tuota johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavaa tietoa organisaatiolle. Tiedon hallinta ja hyödyntäminen eivät ole mahdollisia nykyisellä järjestelmäkokonaisuudella.

Tammikuussa vahvistetun tietohallintostrategian täytäntöönpano nähtiin hyvänä tapana edetä tietohallinnon toiminnan kehittämisessä. Ensimmäisenä toimenpiteenä esitettiin toiminnan prosessien kuvaamista, selkeyttämistä sekä jalkauttamista koko organisaatioon. Viraston kannalta nähtiin tärkeänä toiminnan järkevää resursointi ja pitkäjänteinen suunnittelu. Vastauksissa tuotiin myös esille, että operatiivisen toiminnan tulee olla tietohallinnon toiminnan suunnittelun lähtökohta ja tietohallinnon resursseja tulee keskittää viraston kokonaisarkkitehtuurin sekä lisäarvonhallinnan kehittämiseen. Lisäksi toivottiin tietohallinnon ottavan enemmän vastuuta sisäisten hankkeiden seurannasta, raportoinnista ja koordinoinnista sekä hallinnollisten järjestelmien valinnasta ja kehittämisestä

Tietohallinnon tulisi vastaajien mukaan keskittyä sisäisen toiminnan tehostamiseen niin henkilöressurssien kuin kustannustenkin osalta tietojärjestelmien hankinnan ja kehittämisen sekä prosessikehityksen, -tuen ja prosessien käyttöönottojen kautta. Vastauksissa tuotiin myös esiin, että viraston raportointijärjestelmiä tulisi kehittää, erilaisia hyviä käytäntöjä tulisi tutkia ja implementoida, tiedonhallintaa tulisi kehittää ja antaa enemmän tukea palvelutuo-

tannon ICT-palvelujen tuottamiselle. Lisäksi tietohallinnon tulisi luonnollisesti tukea viraston strategiassa linjattua toimintaa.

Lähes jokainen vastaajista piti tärkeänä, että virastolla on oma asiakastuotannosta irrallaan oleva tietohallintotoiminto. Vastauksissa tuotiin esille, että viraston näkökulma on huomioitava tietoteknisissä asioissa ja jonkun on huolehdittava tuotannonkin tarpeista. Arkkitehtuurin näkökulmasta tietohallinnon tulee olla osa sisäasiainhallinnon arkkitehtuuria ja huolehtia osaltaan yhteensopivuudesta. Sisäisten viraston ohjattavissa olevien tietohallintoresurssien olemassaolo nähtiin myös tärkeäksi. Vastaajista yksi ei pitänyt erillistä tietohallintoa tärkeänä, vaan katsoi nykyisen tuotanto-organisaation tuottavan riittävän tietoteknisen tuen virastolle.

Tietohallinnon kehittämiseksi toivottiin viraston eri yksiköiden välistä suunnittelua ja tarpeiden määrittelyä. Lisäksi todettiin, että jo ensimmäisen vuoden aikana tietohallinto on saanut paljon aikaan ja proaktiivinen ote on ollut hyvä. Tietohallinnon toivottiin aikatauluttavan ja priorisoivan asioita, jotta resurssit riittäisivät.

7.6 Näkemyksiä tietohallinnon ohjauksesta

Tietohallinnon ohjauksen osalta vastaukset tukivat lähes yksimielisesti ajatusta, että tietohallintoa tulee ohjata ja johtaa organisaation ylätasolta liiketoiminnan, eli tässä tapauksessa sisäistä ja ulkoista palvelua tuottavien yksiköiden ehdoilla. Käytännössä jo tällä hetkellä on toiminnassa malli, jossa tietohallintoa ohjaavat viraston johtoryhmä ja ICT-johtoryhmä. Erilaisia organisointimalleja myös esitettiin, mm. toimimista erillisenä johdon alaisuudessa toimivana kokonaisuutena, omana yksikkönään kuten tällä hetkellä, omana vastuualueenaan, pelkästään tietohallintopäällikön voimin toteutettavana ratkaisuna jne.

Vastaajien näkemysten mukaan viraston eri yksiköiden pitäisi voida olla mukana tietohallinnon päätöksenteossa ja toisaalta tietohallinnon tulisi toimia

konsultoivassa roolissa yksiköihin päin. Lisäksi pidettiin hyvänä ratkaisuna jo vahvistetussa tietohallintostrategiassa esitetyn, yksiköiden edustajista koostuvan, tietohallinnon koordinaatio- tai yhteistyöryhmän perustamista virastoon. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että päätökset pitäisi tehdä yksiköissä tietohallinnon tuella tai vähintäänkin hyväksyttää päätösesitykset yksiköissä ennen hyväksymistä. Nykyistä toimintamallia eli tietohallinnon asioiden läpikäyntiä johtoryhmässä ja ICT-johtoryhmässä pidettiin toimivana mallina. Tietohallinnon osallistumista yksiköiden kokouksiin myös esitettiin tavaksi lisätä yhteistyötä tietohallinnon ja viraston yksiköiden välillä, samoin kuin vuotuista tietohallintokyselyä loppukäyttäjille. Virastossa käyttöönotettavaa uutta intranetiä esitettiin myös erääksi foorumiksi käyttäjille tuoda esille tietohallinnon vastuulla olevien asioiden kehittämisehdotuksia.

Tietohallinnon roolia strategisena toimijana viraston päätöksenteossa ja osana johtoryhmää tai vähintään ICT-johtoryhmää pidettiin tärkeänä. Tietohallinnon tärkeänä roolina nähtiin myös tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi.

7.7 Tietohallinnon toimintaedellytysten turvaaminen

Rahoituksen osalta vastaajat toivat odotetusti esille kahdenlaisia näkemyksiä: hallinnollisten kustannusten vyöryttämisen asiakashintoihin tai ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen. Ulkopuolelta rahoitusta voisi vastaajien mukaan järjestää myymällä tietohallinnon tuottamia palveluja muillekin viraston asiakkaille tai hankkimalla kehittämisrahaa esimerkiksi EU:lta tai TEKES:iltä. Lisäksi esitettiin edellä mainittujen rahoituslähteiden sekamalleja, tosin joissakin vastauksissa todettiin tämänkaltaiset mallit toimimattomiksi. Puhtaasti omaa tietohallinnon budjettia myös toivottiin, sillä se nähtiin selkeäksi kustannusten seurannan kannalta. Nykymallissa tietohallinto on budjetoitu osaksi suunnitteluyksikön kehystä. Tietohallinnolle nähtiin myös tarpeelliseksi budjetoida toiminnan kehittämisrahaa.

Vastaajista monet totesivat, että rahoituksen tulisi olla riittävä, jotta strategias-
sa määritellyt tavoitteet ja toiminta voidaan tuottaa tehokkaasti sekä stra-
tegian edellyttämä osaaminen kyetään hankkimaan ja ylläpitämään. Toi-
saalta rahoituksen tulisi olla minimaalinen, jotta asiakkaille vyörytettävät kulut
saataisiin mahdollisimman alas. Tietohallinnon nähtiin kykenevän toimimaan
koordinoivana elimenä, joka tarvittaessa tilaa joko viraston sisältä tai ulko-
puolelta resursseja toteuttamaan tarvittavia toimeksiantoja. Lisäarvopalvelu-
jen tuottamisen osalta resursointi voisi toimia optimaalisesti sopimusten
pohjalta, kuten muissakin myytävissä erillissopimuksiin perustuvissa palve-
luissa. Tietohallinto nähtiin myös sen kaltaisena palveluna, johon panosta-
malla päästään selkeisiin kustannussäästöihin pitkällä aikajänteellä.

8 NYKYTILASTA TAVOITETILAAN

8.1 Analyysi nykytilasta

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tietohallinnon rooli tulevaisuudessa nähdään vahvasti strategisena. Verrattuna Tietotekniikan liiton ja Sofigaten (2010, 6) tekemään kyselytutkimukseen, jossa vastaajista 60 % piti ICT:tä yritys- tai liiketoimintastrategiaa tukevana, HALTIK:in avainhenkilöt olivat vielä selkeämmin (77 %) profiloimassa tietohallintoa strategiseksi toiminnoksi. Tietohallinnon toivottiin virastossa olevan jatkossa entistä enemmän liiketoimintaa tukeva, kehittävä ja lisäarvoa tuottava. Tietohallinnon organisointi tulisi vastausten perusteella toteuttaa varsinaisesta liiketoimintana asiakkaille toteutettavasta palvelutuotannosta irrallaan toimivana, viraston johdon ohjauksessa olevana ja yksiköiden kanssa vahvaa yhteistyötä toteuttavana yksikkönä.

Tietohallinnon tuotteina tai tuotoksina tahdottiin kyselyn mukaan nähdä työn tuottavuuden paraneminen ja toiminnan tehostuminen sekä palvelujen laadun ja asiakastytyväisyyden paraneminen uusien prosessien ja toimintatapojen suunnittelun ja käyttöönoton myötä sekä tietoteknisten ratkaisujen avulla. Teoriataustojen (mm. Ihalainen 2010; Finne 2010; Hunter–Westerman 2009) ja vastausten perusteella voidaan siis todeta, että tietohallinnon on aktiivisesti haettava uusia toimintamalleja, joilla organisaatio voi toimia kustannustehokkaasti sekä asiakaslähtöisesti. Lisäksi tietohallinnon on aktiivisesti etsittävä uusia informaatioteknologisia ratkaisuja esimerkiksi sähköisen asioinnin mahdollistamiseen ja organisaation toimintojen automatisointiin. Uutena elementtinä vastauksista voisi poimia näkemyksen tiedonhallinnan ja tietojen hyödyntämisen kokonaisuuden kehittämisestä. Myös Ihalainen (2010, 27) toi esille tietohallinnon roolin tiedon kokonaisvaltaisen hyödyntämisen näkökulmasta eli tietohallinto ylläpitäisi teknologisen toimijana viraston dataan, informaatioon, tietoon ja tietämykseen liittyvää infrastruktuuria. Lisäksi tietohallinto integroisi virastossa käytettävän informaation ja tiedon käsittelyyn liittyvät toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. (Ihalainen 2010, 27)

Tietohallinnon tuottamaa arvoa voitaisiin mitata esimerkiksi kustannus-hyöty-suhdetta kuvaavilla mittareilla. Näistä tyypillisimpiä lienevät TCO- ja ROI-analyysit, mutta ehkä toimivimpana tässä tapauksessa voisi olla kustannus-vaikuttavuus-analyysi (Harju 2003, 24), jolla kyettäisiin mittaamaan myös aineettomia hyötyjä kustannussäästöjen ohella. Myös toiminnan tehostamista kuvaavia mittareita tulisi tarkastella mahdollisina välillistä tai välitöntä aineetonta hyötyä tuottavina indikaattoreina. Esimerkiksi prosessien suorituskyky tai tuotosmittarit voisivat antaa hyvän kuvan tietohallinnon tuottamasta hyödystä tuotannolle. Lisäksi kokonaisuutena tarkastellen voisi miettiä erilaisia tapoja verrata tietohallinnon kehittymistä koko organisaation kehittymiseen sekä näiden välistä korrelaatiota.

Tietohallinnon resursointi nähtiin tärkeäksi järjestää siten, että tietohallinto kykenee tuottamaan strategisten linjausten edellyttämät tuotokset ja palvelut virastolle kustannustehokkaasti. Myös tietohallinto-osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Koska tietohallinnon kustannukset ovat pääosin asiakasmaksuihin vyörytettäviä kuluja, tulee niiden olla mahdollisimman optimaaliset ja läpinäkyvät. Ulkoisia rahoituslähteitä, kuten erilaisia EU- ja TEKES-tukia sekä tuotteistettavia palveluja ja niiden myyntiä ulkoisille asiakkaille tulee myös selvittää kehysrahoituksen täydentämiseksi.

Tutkimuksen tuloksista paistoi esiin se, että tietohallinto miellettiin koko suunnitteluyksiköksi, vaikka se on vain yksi suunnitteluyksikön vastuualueista. Tämä muodostaa tulkinnallisen virheen osassa vastauksista.

Eräs indikaattori vastauksissa oli myös, liittyen tietohallinnon nykyiseen näkyvyyteen virastossa, että tietohallinnon roolista tai tehtävistä virastossa ei tiedetä paljoa. Vastauksista ilmeni myös selkeää tietämättömyyttä vastuiden jaosta tietohallinnon ja tuotannollisten yksiköiden välillä.

Tietohallintostrategian toteuttamisessa selkeä painopiste tulee olla viestinnässä. Tiedottamiseen tietohallinnon tekemisistä, roolista, vastuista ja ai-

kaansaannoksista tulee kiinnittää huomiota entistä enemmän. Empiiristen kokemusten pohjalta voisin todeta, että tiedottamisesta kannattaa tehdä säännöllistä ja vakiintunutta, huolimatta siitä, onko tiedotettavaa vai ei. Jos jostain asiasta ei ole tiedotettavaa, kannattaa laatia tiedote, jossa kerrataan asioita ja todetaan, missä ollaan asioiden edistämisessä menossa. Jos tiedottamisen jättää hoitamatta, puskaradio ja kahvipöytäkeskustelut ottavat tiedotuskanavan roolin, jolloin tiedottamiseen liittyy spekulatioita ja tunnelatausta.

8.2 Tietohallinnon tavoitetilä

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tavoitetilassa tietohallinto toimii organisaation strategisena kumppanina, joka tukee liiketoimintaa sekä parantaa proaktiivisesti organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla. Tietohallinnon tehtävänä on etsiä aktiivisesti uusia toimintamalleja, joilla organisaatio voi toimia kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Tietohallinnon tehtävänä on myös aktiivisesti etsiä uusia informaatioteknologisia ratkaisuja esimerkiksi sähköisen asiointin mahdollistamiseen ja organisaation toimintojen automatisointiin sekä tiedon käsittelyyn ja hallintaan. Tietohallinnon on irtauduttava passiivisesta palveluntuottajan roolista. Todellisuudessa tietohallinto tulisi nähdä liiketoiminnan vertaistoimijana.

Tietohallinnon on osoitettava, kuinka ICT tuottaa rahalle vastiketta. Ei siis riitä pelkästään se, että ICT tuottaa arvoa, vaan se tulee myös pystyä osoittamaan ja esittämään. Tietohallinnon tulee näyttää, kuinka se parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Tämä tapahtuu auttamalla liiketoiminnan johtoa toimimaan omissa tehtävissään ja tekemään hyviä päätöksiä. Tällä tavoin tietohallinto pääsee käsitykseen siitä, mikä on oleellista ja mikä tuottaa hyötyä liiketoiminnalle.

Tietohallinnon tulee myös osoittaa, että se tuottaa lisäarvoa muutenkin kuin pelkästään tietotekniikalla. Tällä tavoin tietohallintojohto asteittain vahvistaa asemaansa organisaation johdossa ja näin myös organisaatio alkaa nähdä tietohallinnon merkittävänä toimijana ja lisäarvon tuottajana koko organisa-

tiolle – sen sijaan että se olisi vain kallis, mutta pakollinen toiminto. Tämä puolestaan edesauttaa tietohallinnon mahdollisuutta toimia entistä tehokkaammin implementoidessaan prosesseja ja tietoteknisiä ratkaisuja viraston toimintaan.

8.3 Toiminnan järjestäminen

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen analyysiin perustuen kehittämissuunnitelman, jolla toimintaa voidaan lähteä kehittämään nykytilasta tavoitetilaan. Tietohallinnon pääasiallinen tehtävä virastossa on parantaa viraston tuloksellisuutta, tehokkuutta, palvelujen laatua ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä tietohallinnon keinoin yhteistyössä liiketoiminnan kanssa.

Tietohallinnon tehtäväkokonaisuus voisi olla seuraavanlainen:

- sisäisten prosessien ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja tehostaminen sekä hyvien käytäntöjen tutkiminen ja niiden jalkauttaminen virastoon
- työn tuottavuuden parantaminen ja päällekkäisten toimintojen vähentäminen automatisoimalla toimintoja sekä tuottamalla sellaiset puuttuvat tietotekniset ratkaisut, jotka ovat viraston toiminnan kannalta merkittäviä ja parantamalla olemassa olevien työkalujen käytettävyyttä
- tiedon hallinnan ja hyödynnettävyyden parantaminen sekä raportointijärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto ja kehittäminen
- viraston tietoteknisen arkkitehtuurin yhtenäistäminen sekä sen yhteensovittaminen sisäasiainministeriön ja valtion tietoteknisen arkkitehtuurin kanssa
- työkuorman jakamiseen ja työn seurantaan sekä resurssien kohdentamiseen ja osaamisen hallintaan liittyvien kysymysten ratkaiseminen tietotekniikan avulla
- viraston toimintaa koskevien kyselyjen ja erilaisten toimeksiantojen hoitaminen
- tuotannollisten tietojärjestelmien auditointi

- sisäisten ICT-palvelujen kehittäminen ja ulkoisten ICT-palvelujen tuen kehittäminen

Tietohallinto tulee organisoida siten, että tietohallintojohto osallistuu koko viraston päätöksentekoon osana johtoryhmiä. Lisäksi tulee perustaa tietohallinnon yhteistyöryhmä, jossa yksiköt saavat tuottaa näkemyksensä ja tarpeensa esiin. Tietohallinto ei varsinaisesti vaadi henkilömäärällisesti suurta organisaatiota, vaan sen toiminta rakennetaan tilaaja-tuottaja -mallin mukaiseksi, eli tietohallinto tilaa tarvittaessa töitä esimerkiksi viraston palvelutuotannon yksiköiltä. Tietohallinto myös tekee palvelusopimuksen viraston kanssa, jossa se itse toimii palvelun tuottajana.

Rahoitusmallin osalta on selvitettävä ns. sekamallia, jossa osa kustannuksista vyörytetään asiakashintoihin ja osa kustannuksista katetaan ulkopuolisille myytävien tietohallinnon tuottamien palvelujen tuotoilla. Lisäksi lienee selvitettävä, voidaanko kehittämisrahaa saada esimerkiksi EU:lta tai TEKES:iltä. Nähdäkseni paras malli olisi sellainen, jossa tietohallinnon virastolle tuottama peruspalvelu vietäisiin kehysrahoituksen piiriin ja tästä tehtäisiin viraston ja tietohallinnon välinen palvelusopimus. Peruspalvelua ei mielestäni saa jättää muuttuvien rahoituslähteiden varaan, vaan siihen tulisi aina varata viraston strategian edellyttämien eli palvelusopimuksessa sovittujen tehtävien vaatima rahoitus. Lisärahoitusta tietohallinnon kehittämiseen voitaisiin selvittää erillisten ulkopuolisten tukimuotojen kautta. Tietohallinnon tuotteistetut ja ulkoisille asiakkaille myytävät palvelut tuottaisivat tietohallinnolle lisärahoitusta, jota voitaisiin käyttää esimerkiksi määräaikaiseen lisäresursointiin, erilaisten konsulttipalvelujen käyttöön tai tietohallinnon käyttämien järjestelmien hankintaan ja niiden kehittämiseen.

Viestinnän haasteita ajatellen virastolla on vakituinen ja kokoaikainen viestintäosasto, jonka tehtävänä on yhdenmukaistaa viraston ulkoista ja sisäistä viestintää sekä edistää myönteistä mielikuvaa virastosta. Viestintäosastoa kannattaa käyttää yksikön toimintojen, erityisesti tietohallinnon viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

Tietohallintostrategiaan on määriteltävä seuraavat linjaukset:

- Tietohallinto etsii aktiivisesti uusia toimintamalleja, joilla organisaatio voi toimia kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti.
- Tietohallinnon on aktiivisesti etsittävä uusia informaatioteknologisia ratkaisuja esimerkiksi sähköisen asioinnin mahdollistamiseen ja organisaation toimintojen automatisointiin.
- Tietohallinnon on kiinnitettävä erityistä huomiota tiedottamiseen tietohallinnon tekemisistä, roolista, vastuista ja aikaansaannoksista.

8.4 Ratkaisun soveltuvuuden ja toimivuuden arviointi

Kehittämissuunnitelman vieminen käytäntöön on osin jo aloitettu tämän työn valmistumisen aikana. Lähtökohdat toiminnan järjestämiselle koko virastoa ja sen asiakkaita hyödyttävällä tavalla ovat hyvät, sillä viraston johto ja avainhenkilöt näkevät tietohallinnon tavoitellun roolin strategisena ja lisäarvoa tuottavana. Merkittävimpinä haasteina näkisin koko muun organisaation sitoutumisen uusiin prosesseihin ja toimintatapoihin sekä tuotannollisten roolien selkeyttämisen ja yhteiset pelisäännöt. Tietohallinnolla on paineita saada tuotettua juuri sitä, mitä organisaatio sen tahtoo tuottavan ja tämän vuoksi on tärkeää saada jonkinlainen yhteinen yksiköiden edustajista koostuva työryhmä pohtimaan tietohallinnon tehtäväkenttää sekä tuomaan esiin tietohallinnolle omia odotuksiaan, ajatuksiaan ja tarpeitaan.

Tietojärjestelmien osalta myös systemaattinen ajattelumalli järjestelmäympäristössä on puuttunut, jolloin tietojärjestelmäarkkitehtuurin haltuunotto ja yhteensovittaminen muun hallinnonalan ja valtionhallinnon kanssa vaatii suuria ponnisteluja tietohallinnolta. Rahoituksen ja resurssien osalta tilanne vaikuttaa aika haastavalta.

Liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit on kuvattu ja niiden päätasot on vahvistettu viraston johdossa alkuvuodesta 2011, eli tämän opinnäytetyön tekemi-

sen aikana, jolloin edistystä prosessien kehittämisen saralla on jo havaittavissa. Prosessien osalta suurin haaste onkin niiden kartoittaminen, vastuuttaminen ja jalkauttaminen virastoon.

Tiedon hallinta on nyt määritelty viraston vahvistetussa prosessikartassa samaan ”tukiprosessilaatikkoon” tietohallinnon kanssa, jolloin prosessinäkökulmasta niitä tarkastellaan kokonaisuutena. Tämä nähdäkseni helpottaa asian haltuunottoa tietohallinnossa.

9 YHTEENVETO

Tutkimuksen lähtökohtana oli noin vuosi sitten perustetun tietohallintotoiminnon kehittäminen organisaation toimintaa tukevaksi sisäiseksi palveluksi. Organisaatiossa ei aiemmin ollut omaa tietohallintoa, jolloin mitään vakiintuneita toimintamalleja tietohallinnolle ei ollut. Kehittämisenäkökulmasta tilanne tämän kaltaiselle tutkimukselle oli siten otollinen ja siitä johtuen toiminnan kehittäminen voidaan aloittaa lähes puhtaalta pöydältä.

Omasta näkökulmastani tämän aiheen valitseminen opinnäytetyön aiheeksi oli lähes itsestäänselvyys, sillä olen koko 12-vuotisen työurani toiminut tietotekniikan alalla. Toisaalta en ole aiemmin rakentanut tietohallintotoimintoa, joten siinä riittää itselleni haastetta. Nykyisissä työtehtävissäni olen tarkastellut tietohallintoa ja sen palveluja lähinnä loppukäyttäjän näkökulmasta.

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan hyvin silmiä avaava kokemus, sillä vastaajat auttoivat näkemään asioita myös ohjaavan tahon ja loppukäyttäjän näkökulmista. Haasteellista tässä opinnäytetyössä oli lähinnä rajata todella laajaa ja jatkuvasti laajenevaa aihealuetta sellaiseksi, että sen tutkiminen ja kehittäminen olisi vielä tarkoituksenmukaista ja hallittavaa.

Tämän opinnäytetyön merkitys jatkon kannalta omaan työhöni on kiistaton, sillä saan tutkimuksen kautta uusia näkemyksiä ja suoria vastauksiakin siihen, miten tietohallintoa tulee lähteä viemään eteenpäin, miten se tulee kokonaisuudessaan järjestää ja miten toimintaa voidaan mitata. Ilmiselvää on tietysti se, että tietohallinnon tekemisistä täytyy pitää ääntä, jotta loppukäyttäjät ja toimintaa ohjaava taho vakuuttuvat toiminnan hyödyllisyydestä ja aikaansaavuudesta, mitä kautta toimintaa voi myös pitkäjänteisesti kehittää.

Lähteet

- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finne, O. 2010. Kypsyysnäyte yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa. Tietohallinnon toiminnan kehittäminen, case Työterveyslaitos. Opin-
näytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmäosaami-
sen koulutusohjelma.
- Gartner 2011. About Gartner. Osoitteessa
<http://www.gartner.com/technology/about.jsp>. 10.3.2011.
- Hallinnon tietotekniikkakeskus 2010. Hallinnon tietotekniikkakeskus HAL-
TIK:in strategia 2010–2015. Rovaniemi: HALTIK.
- HE 246/2010 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi julkisen
tietohallinnon ohjauksesta sekä viranomaisten toiminnan
julkisuudesta annetun lain 18 ja 36§:n muuttamisesta.
Osoitteessa
[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?\\${APPL}=akirjat&\\${BASE}=akirjat&\\${THWIDS}=0.23/1301643023_210365&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?${APPL}=akirjat&${BASE}=akirjat&${THWIDS}=0.23/1301643023_210365&${TRIPPIFE}=PDF.pdf). 29.3.2011.
- Harju, A. (toim.) 2003. Tietohallinnon kustannus- ja hyötyanalyysi. Helsingin
ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja
raportit 1. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hunter, R. – Westerman, G. 2009. The Real Business of IT: How CIOs Cre-
ate and Communicate Value. Boston, Massachusetts: Harvard
Business Press.
- Huotari, M-L – Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutki-
musalan identiteettiä etsimässä [Information Management or
Knowledge Management? Looking for an identity of the research
domain]. Informaatiotutkimus 22(1), 15–24.
- Huovinen, J. (päätoim.) 2009. Tietohallintomalli. ICT STANDARD FORUM.
Laine Direct Oy.
- Ihalainen, H. 2010. Kypsyysnäyte yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa.
Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Tohto-
rin väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Joustie, H. 2007. Tulosohtaus Suomen valtionhallinnossa. Esitelmä Säätyta-
lolla 2.5.2007. Osoitteessa
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asia-

kirjat/Tulosohjaus_valtionhallinnossa_Joustie_2007.pdf.
28.3.2011.

JUHTA, Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2010. JHS-suositukset. <http://www.jhs-suositukset.fi/>. 8.3.2011.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002. Viestimme välittömästi. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Pervilä, M. (toim.) 2011. Tässä ovat uuden sukupolven it-pomon avainominaisuudet. Tietoviikko. Osoitteessa <http://www.tietoviikko.fi/cio/article589161.ece>. 7.3.2011.

Pitkälä, E. (toim.) 2007. Teema: Strategia. Polysteekki, Teknisen korkeakoulun aikakauslehti 3/2007. 12–15.

Rapo, M. 2009. Suomella edessä haastavat ajat. Tilastokeskus. Osoitteessa http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-18_002.html. 18.12.2009.

Siljamäki, H. (toim.) 2010. Viisi isoa kysymystä pilvipalveluista. Tietoviikko. Osoitteessa <http://www.tietoviikko.fi/edut/pilvi/article393578.ece>. 3.5.2010.

Sisäasiainministeriö 2008. Sisäasiainministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia 2008 – 2011. Sisäasiainministeriön julkaisu 9/2008. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Syväjärvi, A. 2005. Kypsyysnäyte yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tohtorin väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Tietotekniikan liitto – Sofigate 2010. Tietohallintojen johtaminen Suomessa 2010. Tutkimusraportti. Helsinki: Laine Direct Oy.

Työterveyslaitos 2011. Työterveyslaitos. Esittely. Osoitteessa <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/sivut/default.aspx>. 3.1.2011.

Valtioneuvoston kanslia 2006. Tietoyhteiskuntaohjelma. Valtioneuvoston tietoyhteiskuntaohjelma, Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. 2006, Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Valtiovarainministeriö 2006. Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon IT-toiminnan kehittämisestä 15.6.2006. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö 2009. SADe-ohjelma. Julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksen ja yhteentoimivuuden kehittäminen. Loppuraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö 2010a. Tietoja valtion tietohallinnosta 2009. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41a/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö 2010b. Lainsäädäntöryhmä. Julkisen hallinnon tietohallinnon ohjaus ja yhteentoimivuus. Valtiovarainministeriön julkaisu 29/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Ylä-Kotola, M. 2010. Juhlapuhe HALTIK:in 2-vuotisjuhlassa Hotelli Santa Clausissa Rovaniemellä 3.3.2010.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

TIETOHALLINTOKYSELY

JAKELU: viraston johto ja muut avainhenkilöt

Hei!

Tämä HALTIK:in tietohallintoa koskeva kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jota parhaillani olen tekemässä. Opinnäytetyön aihealue on tietohallinnon organisointi ja järjestäminen valtionhallinnon IT-palvelutalossa. Opinnäytetyöni aiheen olen hahmotellut siten, että se suoraan tukee omaa nykyistä tehtävääni ja tietysti sen pohjalta voimme kehittää HALTIK:in tietohallintotoimintoja.

Pyydän, että ystävällisesti vastaat tähän kyselyyn lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta kuitenkin paneutuen kysymyksiin siten, että vastausten pohjalta voimme aidosti miettiä toiminnan kehittämistä HALTIK:ssa ja saamme erilaiset näkemykset ja tarpeet huomioitua. Lisäksi toivon, että mietit kysymyksiä eri näkökulmista esimerkiksi siten, että jos olet yksikön johtaja, mietit kysymyksiä viraston ja yksikön johtamisen sekä toisaalta yksikösi tarpeiden näkökulmista. Jos taas olet joku muu organisaation avainhenkilö, voit vastata kysymyksiin vastuualueesi ja vaikkapa loppukäyttäjän näkökulmista. Oletusarvoisesti käsittelen jokaisen kysymyksen myös loppukäyttäjän näkökulmasta.

Tämä kysely on ensimmäinen tähän työhön liittyvä ja tarkoitukseni on muodostaa näkemys tietohallinnon nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Voin täydentää ja tarkentaa ymmärtämystäni näkemyksistä vielä toisella kyselykierroksella. Lopputyölle olen varannut aikaa vain maaliskuun ja osin huhtikuun alkua, joten toivon, että vastaatte pyytämäni päivämäärään mennessä.

Voit vastata monivalintakysymyksiin halutessasi useammallakin vaihtoehdolla kohdissa 1.2. ja 1.3.

Vastaukset pyydän toimittamaan **9.3. mennessä** työosoitteen lisäksi myös kopiona siviilisähköpostiini: pasi.lantto@pp2.inet.fi

Suuret kiitokset jo etukäteen!

- Pasi

1. Taustatiedot:

1.1. Roolisi organisaatiossa (virkanimike, asema ja yksikkö)

1.2. Roolisi suhteessa tietohallintoon (missä roolissa vastaat kyselyyn)

- a. johtava/ohjaava taho
- b. asiakasyksikön edustaja
- c. loppukäyttäjä
- d. joku muu, mikä (kirjoita sanallinen vastaus)

1.3. Aikaisempi oma kokemuksesi tietohallintotyöstä (ennen HALTIKia)

- a. johtava/ohjaava taho (tarkenna sanallisesti)
- b. asiakasyksikön edustaja
- c. loppukäyttäjä
- d. joku muu, mikä (kirjoita sanallinen vastaus)

2. Tietohallinnon rooli (monivalintaosio):

2.1. Näkemyksesi tietohallinnon merkityksestä organisaatioille yleensä

- a. vähäinen, ei merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan
- b. reaktiivinen tukitoiminto, jolla saadaan pidettyä työvälineet kunnossa
- c. strateginen toimija, joka tukee liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti
- d. joku muu, mikä (kirjoita sanallinen vastaus)

2.2. Tietohallinnon merkitys HALTIK:ille tällä hetkellä

- a. vähäinen, ei merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan
- b. reaktiivinen tukitoiminto, jolla saadaan pidettyä työvälineet kunnossa
- c. strateginen toimija, joka tukee liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti
- d. joku muu, mikä (kirjoita sanallinen vastaus)

2.3. Odotuksesi tietohallinnon roolille HALTIK:ssa tulevaisuudessa

- a. ei tarvetta tietohallinnolle
- b. reaktiivinen tukitoiminto, jolla saadaan pidettyä työvälineet kunnossa
- c. strateginen toimija, joka tukee liiketoimintaa sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta teknisten ratkaisujen avulla proaktiivisesti
- d. joku muu, mikä (kirjoita sanallinen vastaus)

2.4. Millaisessa roolissa mieluiten näkisit tietohallinnon suhteessa HALTIK:in liiketoimintaan (esim. tukeva/kehittävä/lisäarvoa tuottava/...)?

3. Tietohallinnon tuotokset:

3.1. Mitä potentiaalista lisäarvoa tietohallinto voisi mielestäsi virastolle tuottaa?

3.2. Miten tietohallinnon tuottamaa lisäarvoa voisi mielestäsi mitata?

3.3. Millaisia odotuksia tai tarpeita yksikölläsi/vastuualueellasi/sinulla on tietohallinnon palveluilta?

4. Tietohallinnon kehittäminen:

4.1. Mitä keskeisiä ongelmia näet tällä hetkellä organisaation sisäisessä tietoteknisessä infrastruktuurissa (mitkä asiat hiertävät jatkuvasti, mihin palaa eniten aikaa ja rahaa, mitkä asiat eivät toimi, vaikka niiden pitäisi, jne.)?

4.2. Miten mielestäsi tietohallintoa tulisi muuttaa tai kehittää lähivuosina?

4.3. Mihin tietohallinnon tulisi fokuoittaa?

4.4. Pitääkö mielestäsi virastolla olla oma asiakastuotannosta irrallaan oleva tietohallinto?

5. Tietohallinnon ohjaus:

5.1. Miten mielestäsi tietohallintoa tulisi virastossa ohjata?

5.2. Miten mielestäsi yksiköiden mahdollisuus osallistua tietohallinnon päätöksentekoon tulisi järjestää?

5.3. Miten mielestäsi tietohallinnon tulisi osallistua viraston päätöksentekoon?

6. Tietohallinnon toimintaedellytykset:

6.1. Miten mahdollistaisit tietohallinnon toimintaedellytykset jatkossa rahoituksen näkökulmasta eli miten tietohallinnon rahoitus tulisi järjestää?

6.2. Miten mielestäni tietohallinto tulisi resursoida, jotta se toimisi tarkoituksenmukaisella tavalla ja optimaalisilla kustannuksilla?

7. Sana on vapaa. Tähän kohtaan voit kirjoittaa muita ajatuksiasi viraston tietohallinnosta ja sen suunnittelusta, kehittämisestä, toteuttamisesta, jne.