
**TIETOHALLINTOSTRATEGIA OSAKSI
JOKAPÄIVÄISTÄ JOHTAMISTA
HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

HAMK, Visamäki 13.3.2015

Jesse Fågel

VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Jesse Fågel

Vuosi 2015**Työn nimi****Tietohallintostrategia osaksi jokapäiväistä johtamista
Hätäkeskuslaitoksessa**

TIIVISTELMÄ

Työn tarkoituksena oli saada nuorelle Hätäkeskuslaitokselle prosessit, joilla tietohallintostrategia laaditaan ja sitä ylläpidetään riittävällä tiheydellä. Tämä tarkoittaa muun muassa tietohallintoprosessin kehittämistä, sekä prosessin kehittämisprosessin laatimista. Tietohallintostrategia on tärkeä ohjenuora tietohallintoa ohjattaessa ja toteutettaessa. Vaikka se johdetaan usein muista strategioista, se antaa parhaimmillaan tukea yrityksen toiminnan- ja henkilöstösuunnitteluun sekä johtamiseen. Näin liittämällä se osaksi toimintaa, se ei jää irtonaiseksi, määräajoin päivitettäväksi paperiksi.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kehitystyöhön ja sen empiiriseen osuuteen menetelmiksi valikoituivat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu-määritelmästä johdettu teemakeskustelu. Materiaalina työssä käytetään kirjallisuutta, keskusteluja, työpajoja, julkiset eli saatavilla olevat tietohallintostrategiat, valtiovarainministeriön, sisäministeriön ja Hätäkeskuslaitoksen strategiat sekä olemassa olevat ohjaus-/johtamismallit ja prosessit.

Työlle ja työssä kehittymiselle oli tärkeää kehittää tietohallintostrategiaa ja erityisesti sen liittämistä osaksi päivittäistä johtamista ja työskentelyä. Tietohallintostrategian ja sen päivitysprosessin tutkiminen opettivat analysoimaan tilannetta ja löytämään keinoja keskittyä oleelliseen. Prosessit, strategiat, lait ja asetukset, kokonaisarkkitehtuuri sekä johtaminen näyttäytyivät usein irrallisina komponentteina. Tutkimustyön tuloksena havaittu komponenteista muodostuva kokonaisuus on monipuolinen ja toisia osa-alueita tukeva paketti. Prosessien liittäminen osaksi strategian jalkauttamista ja toteuttamista tuovat strategian luontevasti osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kun prosesseihin laaditaan yksinkertaiset ja tarkoituksenmukaiset mittarit, on prosessien, ja sitä kautta strategian toteutumisen seuranta sekä uudelleen kehittäminen jatkossa mahdollista ja mielekästä kohtuullisella työllä.

Avainsanat tietohallintostrategia, strategiatyö, prosessit, kokonaisarkkitehtuuri**Sivut** 66 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology based Business

Author

Jesse Fågel

Year 2015

Subject of Master's thesis

Integrating Information management strategy into the daily management at Emergency Response Centre Administration (ERCA)

ABSTRACT

The aim of this thesis has been to create processes by which a young ERCA develops and actively maintains its information management strategy. This includes creating an information management process itself as well as a process for its maintenance and development. A carefully planned strategy is invaluable in guiding the implementation of information management and its future direction. Although the information management strategy is often drawn from other strategies, at its best, it supports the company's operational and workforce planning and management. Integrating the information management strategy into the company operations enables it to move from ideas into practice.

The research methods used for this thesis were qualitative. The methods chosen for the development and its empirical part were participant observation and theme discussion, which draws on the theme interview method. The source materials used in this thesis are literature, discussions, workshops, public information management strategies, strategies of Ministry of Finance, Ministry of the Interior and ERCA and existing management models and processes.

The integration of information management strategy into the daily management and working practices has been crucial in the development of this thesis. Studying information management strategy and its maintenance process has helped with analyzing the situation and with finding ways of focusing on the relevant. Processes, strategies, laws and legislations, enterprise architecture and management are often presented as separate components. These components, as demonstrated in this thesis, form a versatile whole that support other areas of company activity. Integrating the processes with strategic implementation helps to make the strategy a seamless part of a company's everyday activity. Purposeful and straightforward tools help to assess and redevelop the processes and strategies smoothly and with reasonable effort.

Keywords information management strategy, strategy work, processes, enterprise architecture

Pages 66 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	2
2.1.	Tutkimustavoite.....	3
2.2.	Menetelmät ja aineisto	3
3	HÄTÄKESKUSLAITOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
3.1.	Hätäkeskusuudistus yhtenäistää ja tehostaa toimintaa	5
3.2.	Hätäkeskuslaitoksen organisaatio	6
3.3.	Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto ja sen toimintaympäristö	7
3.3.1.	Tietohallinnon määritelmä.....	8
3.3.2.	Tietohallinnon viitekehys	8
3.3.3.	Tietojohtaminen.....	10
3.3.4.	Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto	11
3.3.5.	Kokonaisarkkitehtuuri	13
3.3.6.	Hallinnon turvallisuusverkko TUVE.....	16
3.3.7.	Prosessit osana tietohallintoa ja tietohallintostrategiaa	17
3.3.8.	Prosesseilla johtaminen	19
3.3.9.	Tietohallintostrategian prosessien nykytila	19
4	MITÄ STRATEGIA ON?	21
4.1.	Strategian määritelmä.....	22
4.2.	Strategiatyö.....	23
4.3.	Strategian sisältö	24
4.4.	Strategiatyökaluja ja menetelmiä	26
4.4.1.	Tehokkuuden parantaminen	27
4.4.2.	Uuden luominen	32
4.4.3.	Resurssien kehittäminen	37
4.4.4.	Asemointi	42
4.5.	Strategian toteuttaminen.....	46
4.6.	Tietohallintostrategia.....	48
4.7.	Strategian mittaaminen.....	48
4.8.	Hätäkeskuslaitoksen strategia	50
4.8.1.	Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan vaikuttava ympäristö	51
5	HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TIETOHALLINNON TIETOHALLINTOSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN.....	53
5.1.	Kokonaisarkkitehtuurityön tilanne Hätäkeskuslaitoksessa	53
5.2.	Prosessit.....	56
5.2.1.	Strategiaprosessin nykytila ja sen kehitystarpeet	57
5.2.2.	Käytettävät prosessityökalut.....	58
5.3.	Tietohallinnon keskeisimpiä kehityskohteita	59
5.4.	Tietohallinnon resurssien pitkäjänteinen suunnittelu	61
6	TIETOHALLINTOSTRATEGIA POHJAKSI JOKAPÄIVÄISEEN TYÖHÖN JA JOHTAMISEEN.....	62

6.1. Häätokeskuslaitoksen tietohallintostrategian lähtökohdat	63
6.2. Yhteenveto	64
LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Tietohallintostrategia on tärkeä ohjenuora tietohallintoa ohjattaessa ja toteutettaessa. Vaikka se johdetaan usein muista strategioista, se antaa parhaimmillaan tukea yrityksen toiminnan- ja henkilöstösuunnitteluun sekä johtamiseen. Näin liittämällä se osaksi toimintaa, se ei jää irttonaiseksi, määräajoin päivitettäväksi paperiksi.

Työn tarkoituksena on saada nuorelle Hätäkeskuslaitokselle prosessit, joilla tietohallintostrategia laaditaan ja sitä ylläpidetään riittävällä tiheydellä. Tämä tarkoittaa muun muassa tietohallintoprosessin kehittämistä, sekä prosessin kehittämisprosessin laatimista.

Työ tehdään ensisijaisesti Hätäkeskuslaitokselle, joten toivottavaa on, että sitä voidaan siellä hyödyntää tietohallinnon kehittämisessä. Myös tietohallinnon ja yhteistoiminnan kehittyminen on myös työlle esitetty tavoite. Voidaan varmastikin sanoa, että mikäli edellä esitetyt eivät toteudu, työ ei ole valmis tai se on epäonnistunut rankasti.

Työn on tarkoitus tuottaa malli, jolla tietohallinto voi kehittää toimintaansa ja luoda nykyaikaiset suunnittelun välineet ja mittarit työnsä tueksi. Työ ei siis ole kertaluonteinen ja tulokset ovat tarkoitettu hyödynnettäviksi muissakin työyhteisöissä. Tutkija uskoo, että työssä käsitellyt asiat ovat nykyaikaisia. Malliin ja prosesseihin hyväksytyt työkalut ja mittarit ovat käyttökelpoisia monessa työyhteisössä.

Hätäkeskuslaitos on sisäministeriön alainen itsenäinen laitos, jonka toimintaan kuitenkin vaikuttavat monet valtion ja ministeriön yhteiset tai erikseen sovitut tavoitteet sekä määräykset. Tällaisia konkreettisia asioita ovat muun muassa ValtIT, Valtiovarainministeriön strategiat sekä sisäministeriön strategiat. Yksi tärkeimmistä tekijöistä onkin siis seurata siihen liittyvien ja vaikuttavien tapahtumien, toimien ja strategioiden vaikutukset.

Työssä pohditaan myös Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan liittyviä prosesseja. Koska työn tehtävä ei ole tuottaa itse tietohallintostrategiapaperia, päästään paremmin pohtimaan sen sidonnaisuuksia ja vaikuttimia, joita Hätäkeskuslaitoksen sisältä ja ulkoa tietohallinnolle kohdistetaan. Eriyisen mielenkiintoisena liittymänä nähdään tietohallintostrategian liittäminen työnohjaukseen sekä henkilöstösuunnitteluun. Oman haasteen työlle antaa laitoksen omiin strategioihin liittämisen lisäksi sen liittäminen sisäministeriön ohjaukseen ja strategioihin liittyviin malleihin sekä prosesseihin. Lyhyesti voidaan tiivistää, että työn tärkeimpiä tehtäviä ovat Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnon kehittäminen ja sen kytkeminen ydintoimintaan.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tietohallintostrategia kertoo yrityksen tietoteknisistä panostuksista ja nykypäivänä erityisesti painopisteistä, joihin yritys tai yhteisö aikoo panostaa määrittelemänsä jakson aikana. Strategiassa on yleensä myös pidempiaikaisia linjauksia, joita muutetaan vasta paremman ilmetessä. Kirjaukset voivat olla esimerkiksi arkkitehtuurityön aloittaminen/kehittäminen tai toiminnan painopisteen muuttaminen, kuten jonkin osa-alueen tai -kokonaisuuden ulkoistuksen toteuttaminen.

Laadittavan paperin ei tule olla kovinkaan yksityiskohtainen. Mikäli organisaatiossa on meneillään jokin iso muutos, tulisi se ennemmin kirjata tavoitetilana. Itse muutoksesta tulee laatia oma suunnitelma.

Laadittaessa tietohallintostrategiaa, tulee sen saada syötteensä yhtäläillä yrityksen tai yhteisön normaalista toiminnasta kuin sen strategiasta/strategioista. Sen tulisi ehdottomasti tukea yrityksen toimintaa. Vaikka tietohallinnon työ on ehdottomasti yrityksen tukitoimintoja, tietotekniikka ei kuitenkaan ole nykypäivän organisaatiossa erillinen hype tai välttämätön paha. Sen tulee – kuten mainittua – tukea yrityksen toimintaa ja olla näin ollen osaltaan myös johtamassa ja ohjaamassa organisaation toimintaa. Mallia ja prosesseja pohdittaessa, tulee siis ottaa huomioon muutakin kuin omat tietohallinnon toiveet ja aikataulut.

Millä tavoin päätetyt asiat ja painopisteet sitten pannaan käytäntöön? Millä aikataululla? Miten ne näkyvät toiminnassa? Millä resursseilla? Kovinkaan usein ei ole perusteita esittää näitä asioita tietohallintostrategiassa. Kuten tutkija aiemmin toteaa, strategian tulee tukea muuta toimintaa ja muun toiminnan tulee tukea tietohallinnon toimintaa. Tästä löydämmekin pitkälti syyn/syyt, miksi tietohallintostrategia jää itsenäiseksi ja toivelistaksi, joka päivitetään sitten edellisen umpeutuessa. Tietohallintostrategian, kuten muidenkin strategioiden toteuttamisen tueksi on viisasta laatia strategian toteuttamis-, toimeenpano- tai jalkauttamissuunnitelma. Tässä voidaan strategian näkökulmasta avata toimia ja aikataulua, joilla strategian toteuttamista tuetaan.

Tämän pohjalta lähdetään pohtimaan toimivan tietohallintostrategian ja siihen liittyvän prosessin laatimista sekä sen liittämistä tietohallinnon johtamiseen ja henkilöstönsuunnitteluun Häätäkeskuslaitoksessa.

2.1. Tutkimustavoite

Työn aikana laaditaan *toimiva malli tuottaa, päivittää ja jalkauttaa tietohallintostrategiaa, sekä liittää se osaksi laitoksen strategiaa ja johtamista*. Erityisen mielenkiintoisena liittymänä nähdään tietohallintostrategian liittäminen työnohjaukseen sekä henkilöstösuunnitteluun. Oman haasteen työlle antaa laitoksen omiin strategioihin liittämisen lisäksi sen liittäminen sisäministeriön ohjaukseen ja strategioihin liittyviin malleihin sekä prosesseihin.

Työn tarkoitus on siis luoda edellytykset nykyaikaisen tietohallintostrategian luomiselle ja hallinnalle. Vaikka työn aikana Hätäkeskuslaitokselle kehitetään tietohallintostrategiaa, se ei ole osa tätä opinnäytetyötä.

2.2. Menetelmät ja aineisto

Tietohallinnon kehittäminen on Hätäkeskuslaitoksessa tutkijan vastuulla. Hän myös aktiivisesti osallistuu siihen vaikuttavien asioiden valmisteluun tai on mukana niiden jalkauttamisessa. Hätäkeskuslaitokselle 2000-luvun alussa laadittu tietohallintostrategia on vanhentunut. Tämä tarkoittaa, ettei Hätäkeskuslaitoksella käytännössä ole ollut toteutettua tai edelleen kehitettyä tietohallintostrategiaa. Tietohallinnon kehittäminen, strategiatyö ja prosessit ovat laadullisesti tutkittavia ja kehitettäviä, vaikka niiden toteuttamisen seuranta varten tuleekin asettaa myös määrällisiä mittareita. Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan ja siihen johtuvat tietohallintostrategiat, tai näiden strategiatyöt eivät ole kypsyystasoltaan sellaisella tasolla, että tutkija löytäisi työkaluja tutkia niitä määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin. Myös Hätäkeskuslaitokseen ja sen tietohallintoon vaikuttavat muut työssä mainittavat tekijät ovat ennemmin laadullisesti kuin määrällisesti tutkittavia.

Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiatyön kypsyystaso ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimisen mahdollistavat työkalut ohjaavat opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän. Useiden eri vaikuttimien vuoksi tärkeimmäksi empiirisiksi menetelmiksi valikoituivat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut.

Havainnointi on yksi tapa kerätä tutkimusaineistoa. Tutkijan ei välttämättä tarvitse olla läheisessä kontaktissa tutkittavaan. Havainnointi voi kohdistua ihmisten toimintaan tai näiden tuottamaan aineistoon, kuten teksti- tai kuvamateriaaliin. Osallistuvaa havainnointia pidetään hyvänä keinona tutkia ja kehittää työyhteisön toimintaan liittyviä asioita ja ilmiöitä sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Metodia pidetään myös hyvänä tapana kerätä hiljaista tietoa tai tietoa/taitoa, jota tekijä ei osaa selittää. Osallistuva havainnoinnin onnistumisen kriteerinä pidetään havainnoitsijan pääsyä osaksi tutkittavaa yhteisöä tai hänen on vähintään saavutettava sen luottamus. Havainnointi vastaa kysymyksiin "mitä

ihmiset tekevät" ja "miltä asiat näyttävät". Se ei siis vastaa kysymykseen "miksi", vaan siihen vastaaminen vaatii esimerkiksi teemahaastattelun liittämistä osaksi tutkimusaineistoa. (Vilka, 2005, s. 119 – 122)

Teemahaastattelu on yksi kolmesta laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuodoista. Muut kaksi ovat avoin haastattelu ja lomakehaastattelu. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelumuodoista yleisimmin käytetty. Tässä muodossa haastattelua varten poimitaan tutkimuskysymysten kannalta välttämättömät teema- tai aihealueet. Teemahaastattelun kulkua ei välttämättä tarvitse etukäteen suunnitella tai mahdollisesti laadittua suunnitelmaa ei tarvitse orjallisesti noudattaa. Tavoitteena on kaikkien teemojen käsittely niin, että haastateltava antaa oman näkemyksensä kaikkiin aiheisiin. (Vilka, 2005, s. 100)

Työssä kuvattu tutkimusympäristö ja tutkijan asema kehittäjänä eivät aivan suoraan istu edellä esitettyihin menetelmiin. Tutkija kuvaakin toista oleellista kehitystyön ja sen empiiriseen osuuden menetelmää teemahaastattelu-määritelmästä johdetuksi "teemakeskusteluksi". Teemakeskustelu on myös osallistuvaa ja ennalta määriteltyä aihetta käsittelevää. Tutkija pääsee työssään luonnostaan tällaisiin tilanteisiin, joten tällaisia keskusteluja työn aikana on kymmeniä. Tällaisia keskusteluja saadaan toteutettua erikseen sovittavien pohdintojen ja keskustelujen lisäksi muun muassa palaverien yhteydessä, kahvipöydissä ja työmatkoilla. Näistä keskusteluista osa sisältää selvästi myös täsmäryhmähaastattelun piirteitä (Vilka, 2005, s.102). Teemakeskusteluista ei tehdä haastattelun mukaista litterointia, vaan tutkija on ainoastaan laatinut muistiinpanoja kehitystyönsä tueksi.

Materiaalina työssä käytetään kirjallisuutta, haastatteluja, julkisia eli saatavilla olevia tietohallintostrategioita, valtiovarainministeriön, sisäministeriön ja Häätäkeskuslaitoksen strategioita sekä olemassa olevia ohjaus-/johtamismalleja ja prosesseja. Tutkija pyrkii löytämään lähteitä, joiden tekijöiden tai yhteisöjen kanssa voisi olla mahdollista myös keskustella taustoista ja toteutusmalleista – löytää niitä jo hyväksi todettuja parhaita käytäntöjä.

Teoreettista kirjallisuutta erityisesti strategiasta ja prosesseista on paljon. Teorian ja kokemusten kokoaminen yhtenäiseksi eri alueilta on mielenkiintoinen haaste. Sama koskee myös kerätyn aineiston analysointia ja mallien luomista.

Strategiaa ei koskaan tule luoda yksin, joten yksi isoimmista haasteista tulee olemaan oleellisten henkilöiden resurssit ja aikatauluttaminen työpajoja tai haastatteluja varten.

3 HÄTÄKESKUSLAITOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa kerrotaan Hätäkeskuslaitoksesta ja sen tietohallinnosta, sekä näiden toimintaa säätelevistä ja vaikuttavista tekijöistä. Luvussa käsitellään myös merkittävimpiä käynnissä olevia muutoksia, joilla on toiminnallisesti merkittävä vaikutus sen toimintaan tulevaisuudessa.

Avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki

Hätäkeskuslaitos on nuori, vuonna 2001 perustettu valtakunnallinen virasto. Puheluita vastaanottavia hätäkeskuksia on ympäri Suomea kuusi kappaletta (1.1.2015). Virastoon kuuluu lisäksi keskushallinto, joka sijaitsee Porissa. Hätäkeskuslaitosta tulosohjaa sisäministeriö yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kanssa.

Hätäkeskuslaitoksen tehtävänä on tuottaa hätäkeskuspalvelut Ahvenanmaa pois lukien koko Suomessa. Sen tehtävänä on ottaa vastaan pelastus-, poliisi-, sosiaali- ja terveystieteiden toimialaan kuuluvia hätäilmoituksia sekä muita ihmisiin, ympäristöön ja omaisuuteen sekä näiden turvallisuuteen liittyviä ilmoituksia ja välittää ne eri viranomaisille ja yhteistyökumppaneille.

Hätäkeskustoiminnasta säädetään lailla hätäkeskustoiminnasta (692/2010) sekä asetuksella (877/2010).

3.1. Hätäkeskusuudistus yhtenäistää ja tehostaa toimintaa

Hätäkeskuslaitoksessa on käynnissä merkittävä uudistus. Uudistus alkoi sisäministeriön päätöksestä vuonna 2009 ja se on tarkoitus saattaa loppuun 2016 loppuun mennessä. Uudistuksen tavoitteet ovat:

- Yhdenmukaistaa ja tehostaa hätäkeskustoimintaa
- Turvata tasapuoliset ja laadukkaat hätäkeskuspalvelut väestölle
- Turvata mahdollisimman nopea avunsaanti
- Koko 112-toimijoiden ketjun toiminnan parantaminen (Hätäkeskuslaitos 2013a)

Uudistuksessa kiinnitetään jatkuvasti huomiota siihen, että väestön turvallisuus ei vaarannu, eivätkä yhteistyöviranomaisille tarjottavat palvelut heikenny. Tämä onkin asettanut suunnittelulle ja tekniselle valmistelulle erityisiä vaatimuksia – nyt kun hätäkeskusten määrä vähenee 15 → 6 keskukseseen.

Samanaikaisesti myös muilla viranomaisilla on menossa merkittäviä hallinnollisia ja toiminnallisia uudistuksia, jotka on sovitettava yhteen keskenään. Uudistukseen kuuluu erittäin paljon toimintatapojen

yhtenäistämistä sekä tietojärjestelmien uudistamista ja integrointeja. Uudistuksien tavoitteet onkin asetettu yhteistyössä eri viranomaisten kanssa.

Suomalainen hätäkeskustoimintamalli on maailmalla ainutlaatuinen, johon käydään ympärimaailmaa tutustumassa ja mallia ollaankin istuttamassa moniin maihin. Muun muassa Ruotsi ja Norja ovat viimevuosien tapahtumien ja oman toiminnan tarkastelun kautta olleet erittäin kiinnostuneita ja aktiivisia toimintamallia kohtaan. Koska kyseessä on viranomaismalli, muutokset eivät tapahdu kovinkaan nopeasti. Isoimpana syynä muutoshitauteen pidetään viranomaisten itsenäisyyttä ja haluttomuutta yhteistyöhön, joista Suomessa käytiin keskustelua 15–20 vuotta sitten. Näiden "puute" onkin suomalaisen hätäkeskusmallin suurimpia vahvuuksia. Malliin liittyen Euroopan hätänumerajärjestö EENA (the European Emergency Number Association) palkitsi Hätäkeskuslaitoksen vuonna 2013. Suomi voitti palkinnon kategoriassa kansallinen hätäkeskusjärjestelmä (Outstanding National 112 System). Suomessa on siis Euroopan tämän hetken parhaiten toteutettu järjestelmä hätäkeskuspalvelujen tuottamiseen. Palkinnon merkittävyyttä kuvaa se, että äänestäjät ovat hätäkeskustoiminnoista vastaavat organisaatiot eri EU-maista.

Tietohallinnolle hätäkeskusuudistuksesta tulevat merkittävimmät muutokset ovat organisoinnin kautta muuttuvat vastuut, nykyisen järjestelmän muutostyöt uusien keskusten tarpeisiin sekä uuden hätäkeskustietojärjestelmän käyttöönotto vuosina 2016–2017.

Hätäkeskustietojärjestelmän suunnittelu pohjautuu hätäkeskusuudistukseen ja sen suunnittelussa ovat olleet mukana kaikki yhteistyöviranomaiset: poliisi, pelastustoimi, sosiaali- ja terveystoimi sekä Rajavartiolaitos. Yhteistyöviranomaiset osallistuvat aktiivisesti myös hankkeen eri vaiheisiin. Tärkein muutos nykyiseen on järjestelmän valtakunnallisuus, jossa koko järjestelmä, hätäpuhelujono mukaan lukien, on keskitetty. Tämä mahdollistaa puheluiden käsittelyn missä tahansa hätäkeskuksessa, helpottaen paikallisissa ruuhka- ja vikatilanteissa. Uuden hätäkeskustietojärjestelmän toimittaja on Insta DefSec Oy.

3.2. Hätäkeskuslaitoksen organisaatio

Hätäkeskuslaitos pitää siis sisällään 2014 lopussa kuusi hätäkeskusta, Keravalla, Kuopiossa, Oulussa, Porissa, Turussa ja Vaasassa, sekä keskushallinnon Porissa. Hätäkeskuslaitos on valmistautunut uuteen toimintaympäristöön kehittämällä runsaasti myös keskushallinnon toimintaa. Tämä on sisältänyt myös organisaatorakenteeseen ja työjärjestykseen tehtyjä muutoksia. Virasto jakautuu kolmeen osastoon: (Hätäkeskuslaitos 2013d)

- Ohjaus- ja ennakointiosasto; vastaa Hätäkeskuslaitoksen hallinnon ja toiminnan suunnittelusta sekä järjestämisestä ja yleisestä ohjaamisesta ja hallintopalveluiden kehittämisestä.

- Hätäkeskuspalvelut-osasto; vastaa hätäkeskusten operatiivisesta toiminnasta, sen laadusta ja kehittämisestä sekä viranomaisyhteistyöstä. Hätäkeskukset kuuluvat osana tähän osastoon.
- Tekniset palvelut -osasto; vastaa operatiivisista tietojärjestelmistä, yleisen tietohallinnon järjestämisestä, käyttö- ja kunnossapitopalveluista sekä teknisten palvelujen kehittämisestä.

Suoraan viraston päällikön alaisuudessa toimii laillisuusvalvontayksikkö.



Kuva 1. Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio

3.3. Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto ja sen toimintaympäristö

Ymmärtäessämme toimintaympäristön tärkeimmät komponentit ja vaikuttimet, voimme löytää keinot hallita ja hyödyntää niitä. Luvussa määritellään tietohallinnon käsite ja rooli sekä tutkitaan tärkeimpiä komponentteja, jotka vaikuttavat Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnon toimintaa.

Hätäkeskuslaitos toimii moniviranomaisympäristössä ja sen tietotekniset palvelut ovat yhteydessä muihin operatiivisiin järjestelmiin sekä yhteisiin palveluihin. Tämä yhdistettynä kriittiseen toimintaan sekä korkean käytettävyyden vaatimuksiin, tekevät toimintaympäristöstä tietohallinnon näkökulmasta erittäin mielenkiintoisen.

3.3.1. Tietohallinnon määritelmä

Tietohallinnolle löytyy useita määritelmiä, jotka usein peilaavat kyseisen organisaation erityispiirteitä ja tietohallinnon roolia. Tietohallinnon tehtäviin luetellaan yleisesti kuuluvan toimintoja, joilla kehitetään ja ylläpidetään tietoteknisiä palveluita, tietovarantoja ja näihin liittyviä prosesseja. Roolin mukaan vastuuseen voi kuulua myös kyseisten palveluiden tuottaminen itse.

Hannu Jaakohuhta kuvaa ja kiteyttää tietohallinnon roolia tutkijan mielestä osuvasti, tietohallinnon ollessa "organisaation hallintoelin, joka vastaa toimintayksikön tarvitsemien tietoresurssien hankinnasta, hoidosta, kehittämisestä ja ylläpidosta" (Jaakohuhta 2003, 124).

Julkishallinnon puolelta löytyy muun muassa laista määritelmä, Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta, (10.6.2011/634) Luku 1, 3§, jossa todetaan tietohallinnon olevan tukitoiminto, "jolla turvataan julkisten hallintotehtävien hoitaminen tieto- ja viestintätekniisiä menetelmiä ja keinoja hyväksikäyttäen". (Finlex 2011)

3.3.2. Tietohallinnon viitekehys

Tietohallinnon tehtäviä kuvataan yleensä varsin kapeaksi, jota se todellisuudessa usein ole. Toimialoille, joissa perinteisesti tietotekniikka ei ole näytellyt merkittävää roolia, nykypäivän tehostaminen on tuonut ICT:n kriittiseksi osaksi toimintaa.

Julkishallinto on laajasti ottanut oman toiminnan kehittämisen ja organisoinnin pohjaksi ICT Standard Forumin laatiman tietohallintamallin. ICT Standard Forum on oman kuvauksensa mukaan kansainvälinen yhteisö joka on keskittynyt Tietohallintomallin kehittämiseen ja liiketoimintalähtöiseen tietohallintojen johtamiseen. Tähän tietohallintamalliin on selkeästi koottu ja ryhmitelty tietohallinnon tehtävät. Ryhmittely on tehty seuraavien kokonaisuuksien ympärille:

- Liiketoimintayhteistyö
- Strategia ja hallinto
- Hankinnat ja toimittajayhteistyö
- Projektien johtaminen
- Palveluiden johtaminen

Virkistävänä, tervetulleena ja tärkeänä asiana voidaan mallissa pitää liiketoimintalähtöisyyttä, jossa korostuu selkeä rooli liiketoiminnan tukena ja mahdollistajana - ei irrallisena toimintona.



Kuva 2. Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet (Tietohallintomalli, 2014)

Edellä esitetty malli soveltuu kaiken kokoisten tietohallintojen viitekehysteeksi, jossa painotukset vaihtuvat eri yritysten kohdalla. Kaikille yhteistä on havahtua ja siirtyä liiketoimintalähtöiseen toimintamalliin. Aiemmin oli täysin yleistä, että tietohallinto oli itsenäinen toimija, joka keksi itse tarpeet ja loi olemassaolonsa edellytykset. Tästä syystä tietohallinto oli pitkään ydintoiminnasta irrallinen "ATK-osasto" ja se pakollinen kuluerä. Tätä näyttäisi esiintyvän valitettavan paljon organisaatioissa edelleen.

Tietohallinnon kehittämisessä on pitkään tehty työtä, että se tunnustettaisiin osaksi organisaatioiden ydintoimintaa. Tietohallinnon kulut olivat kuitenkin pitkään nousussa, vaikka talouden yleinen kehitys olisi vaatinut niiden alentamista. Viime aikoina tietohallinnon kehittäminen onkin keskittynyt toimintojen tehostamiseen ja uusien tehtävien mahdollistamiseen. Itse asiassa juuri niihin tehtäviin, jotka sille Tätä kautta tietohallinto voi osoittaa jälleen paikkansa ydintoimintojen mahdollistajana. Tämä ei kuitenkaan voi tapahtua ilman muutosta, jossa tietohallinto on lähellä ydintoimintoja ja sitä johdetaan liiketoimintalähtöisesti.

3.3.3. Tietojohdaminen

Platon jo aikanaan esitti, että tieto on asia tai väite, joka on hyvin perusteltu ja tosi. Asioiden muuttuminen todeksi, ei yleisen käsityksen mukaisesti tapahdu pelkkien havaintojen pohjalta, vaan se pitää olla todennettu, koeteltu ja hyväksytty.

Yleisen hyväksynnän saaneen Mary Parker Follettin määritelmän mukaan johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa, jossa lopputulosta tavoitellaan ihmisten toiminnan ohjauksen avulla, ei itse tekemällä. Johtamisen avulla ihmisten toiminta pitäisi olla parempaa ja tehokkaampaa. Johtaminen toteutuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Sanat tieto ja johtaminen ovat suuria ja paljon tarkoittavia sanoja. Näin ollen on ymmärrettävää, ettei käsitteistö tällä nuoreksi tieteenalaksi muuntuvalla sanayhdistelmällä, tietojohdaminen, ole vielä muodostunut ja vakiintunut. Tietojohdamisen tutkiminen ja kouluttaminen ovat korkeakouluissa kuitenkin aktiivista ja sen ymmärtämisen sekä soveltamisen tarve yrityks maailmassa lisääntyvät jatkuvasti.

Usein siteerattu määritelmä tietojohdamisesta on Tuomas Pöystin Tietojohdamisen tulevaisuus valtionhallinnossa -esityksestä, jossa asian laajuus käy hyvin ilmi: "Tietojohdaminen tarkoittaa periaatteita ja tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa ja sen verkostoissa on järjestetty." Tietojohdaminen voidaan nähdä tarkoittavan kokonaisuutta, jolla olemassa olevaa, ja erityisesti organisaatiolle oleellista tietoa hallitaan ja käytetään. (Pöysti 2009)

Tietojohdamisen ollessa poikkitieteellinen ja poikkihallinnollinen eli käytännössä koko organisaatiota koskeva käsite ja tehtävä, meidän on sijoitettava tietohallinto tämän käsitteen osatekijäksi ja osaltaan mahdollistajaksi. Hätäkeskuslaitoksen perustehtävä, ottaa vastaan ihmisten, ympäristön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyviä hätäilmoituksia sekä hälyttää tehtävälle tarkoituksenmukaisin viranomaisen ja/tai yhteistyökumppani, on varsin yksiselitteinen ja pääprosessina yksinkertainen.

Tämä kuvaus kuitenkin sisällyttää kaikki ne elementit, jotka tekevät ydintoiminnan tiedonhallinnasta haastavan. Prosessin alkupäässä hädässä oleva ihmistä ei voida etukäteen ohjelmoida antamaan juuri oikeita tietoja. Toisessa päässä ovat viranomaiset, joista vain poliisi voidaan katsoa olevan ainoana valtiollisena toimijana selvän ohjauksen alainen. Hätäkeskuslaitos toimii mielenkiintoisessa välissä, johon vaikuttaa tai pyrkii vaikuttamaan hyvin monien eri tahojen ja viranomaisten intressit.

Tämä tekee tiedonhallinnosta ja tietojohdamisesta haastavaa ja mielenkiintoista. Tiedonhallintaan liittyy lisäksi toki toimintaa tukevaa tiedonhallintaa, kuten henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja asiakirjahallinnon järjestelmät. Näistä kaikki merkittävimmät prosessit ja tietojärjestelmät ovat käytännössä joko sisäministeriön tai laajemmin

valtionhallinnon yhteisiä, joihin Häätäkeskuslaitoksen tietohallinto ei juuri voi ottaa kantaa.

3.3.4. Häätäkeskuslaitoksen tietohallinto

Häätäkeskuslaitos on yleisesti tavoitellut matalaa organisaatiota. Se on aina halunnut selkeästi panostaa operatiivisen toiminnan varmistamiseen. Koska Häätäkeskuslaitos on nuori organisaatio, sillä ei ole kovin suurta historiapainolastia, myöskään tietojärjestelmissä. Tietohallintoa on myös rakennettu nykyaikaisin ajatuksin. Tietohallinto on myös pyritty pitämään mahdollisimman ohuena. Tämä on alusta asti ohjannut toiminnansuunnittelun keskittämistä kriittisten asioiden ja palveluiden varmistamiseen. Taustalta on löydettävissä myös ajatus siitä, että Häätäkeskuslaitoksen tietohallinto voisi peruspalveluissa tukeutua ja luottaa toimittajien ja ministeriön resursseihin.

Häätäkeskuslaitoksen ja sen tietojärjestelmän alkuvuosina, resursointi vastasi ministeriössä ollutta mallia. Tuolloin organisaatiossa oli sopimuksista vastaavia ja tekijöitä. Pian alun jälkeen suunnitteluvoimaa lisättiin. Alku ei ollut kuitenkaan ruusuinen. Tietojärjestelmien keskeneräisyys ja niiden sovittaminen maailmankin mittakaavassa edistykseelliseen toimintamalliin ei ollut helppoa. Tämän mallin avulla kuitenkin rakennettiin uskottava ja varmatoiminen toimintaympäristö sekä sitä tukevia prosesseja.

Vuonna 2008 maaliskuun alusta asiantuntijat siirtyivät osaksi sisäministeriön tietotekniikkakeskusta, Hallinnon tietotekniikkakeskusta (HALTIK), joka on valtion virasto ja sen toiminnasta on määrätty valtioneuvoston asetuksella. HALTIKin tarkoitus oli keskittää hallinnonalan osaamista ja tarjota sekä kehittää sisäministeriölle ja sen virastoille perustietotekniikkaa, ICT-asiantuntijapalveluita ja sekä turvaklusteri-palveluja, tilaaja-tuottaja -mallilla. Asiantuntijoiden siirron myötä tietohallinnon toimintamalli muuttui ja irtautui kokonaan tuottajan roolista. Tämän jälkeen sen tehtävä on ollut palveluiden laadukkaaseen hankintaan, hallintaan ja seurantaan.

Häätäkeskuslaitoksen merkittävimpiä yhteistyökumppaneita ovat Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK, Erillisverkot Oy, Elisa Oyj ja Insta DefSec Oy. Tulevaisuudessa joukkoon liittyy (tai HALTIK korvaantuu) Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorilla, joka tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT-palvelut. Näistä HALTIK ja Eriliverkot (sekä jatkossa VALTORI) ovat palveluidensa osalta ainoita vaihtoehtoja palveluntarjoajiksi. Elisa on nykyisen ja Insta uuden käyteenotettavan operatiivisen järjestelmän toimittaja. Elisa ja Insta ovat valikoituneet kilpailutuksen kautta ja ovat ns. omia valintoja, vaikkakin näiden palveluiden sisältöön vaikuttavat valtiohallinnon erinäiset linjaukset ja asetetut palvelukeskuksien käyttövelvoitteet. Näin ollen palvelusopimusten sisällöt eivät välttämättä ole vapaan kilpailun tai parhaan mahdollisen valinnan tuloksia. Tällaiset rajoitteet asettavat omat

haasteensa tietohallinnon parhaalle mahdolliselle suunnittelulle ja järjestämiselle.

Nykyisen (17.1.2014 vahvistettu) työjärjestyksen mukaisesti tietohallinto on vastuutettu Tekniset palvelut -osaston Tietojärjestelmät-yksikölle, jonka yksikönpäälliköksi on nimetty tietohallintopäällikkö. Yksikölle määrätty käsiteltävät asiat, jotka koskevat ovat:

- Tietohallinto
- ict-arkkitehtuuri ja tietoteknisen rakennemuutoksen hallinta
- Toimialariippumattomien tietojärjestelmien, perustietotekniikan sekä niihin liittyvät palvelut
- Hankinta ja palvelujen saatavuus ja laadun hallinta
- Operatiiviset tietojärjestelmät ja niiden hankinta, toteuttaminen, käyttöönotto ja tietosisältö
- Operatiivisten tietojärjestelmien käytön tukeminen ja yksikön tehtäväalueeseen liittyvän järjestelmien käyttökoulutuksen järjestäminen
- Operatiivisten järjestelmien kehittäminen, ylläpito sekä elinkaarimallin mukaista palvelujen hallinta;
- Tietoliikenne, mikä sisältää hätäliikenteen ja valtion turvallisuusverkkoon liittyvät asiat
- Viranomaisradioverkko
- Muiden järjestelmien integroiminen hätäkeskustietojärjestelmään
- Tietoturva, tietoturvaohjeistus ja valvonta, käyttöoikeuksien hallinta sekä ICT-varautuminen
- Toimialaan kuuluvan projekti- tai hankesalkun hallinnointi
- Muut yksikölle määrätty tehtävät

Yksikölle annettu vastuu on suuri. Se ei kuitenkaan kykene nykyisellä resursoinnilla vastaamaan kaikista sille annetuista tehtävistä moitteettomasti. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, joka näyttäisi yleisen käsityksen mukaan parhaimmillaan pysyvän tällä tasolla, resursseja ei ole saatavilla tarpeeksi jokaiseen tehtävään. Tästä syystä Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto keskittyy operatiivisen toiminnan tukemiseen ja varmistamiseen. Tietohallinto pitääkin missionaan:

"Mahdollistaa hätäkeskuspalveluiden 100 % käytettävyyden kaikissa tilanteissa."

Hätäkeskuslaitoksen tietohallintoa kuvatessa ja sen kehitystarpeita pohdittaessa, suoritettiin SWOT-analyysi. Analyysi antaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tehtäviä ja tavoitteita. Tämän pohjalta voidaan johtaa myös strategiatasolle pitkän aikavälin linjauksia. SWOT-analyysia sekä siitä johdettuja asioita esitellään ja tarkastellaan myöhemmin tässä työssä.

3.3.5. Kokonaisarkkitehtuuri

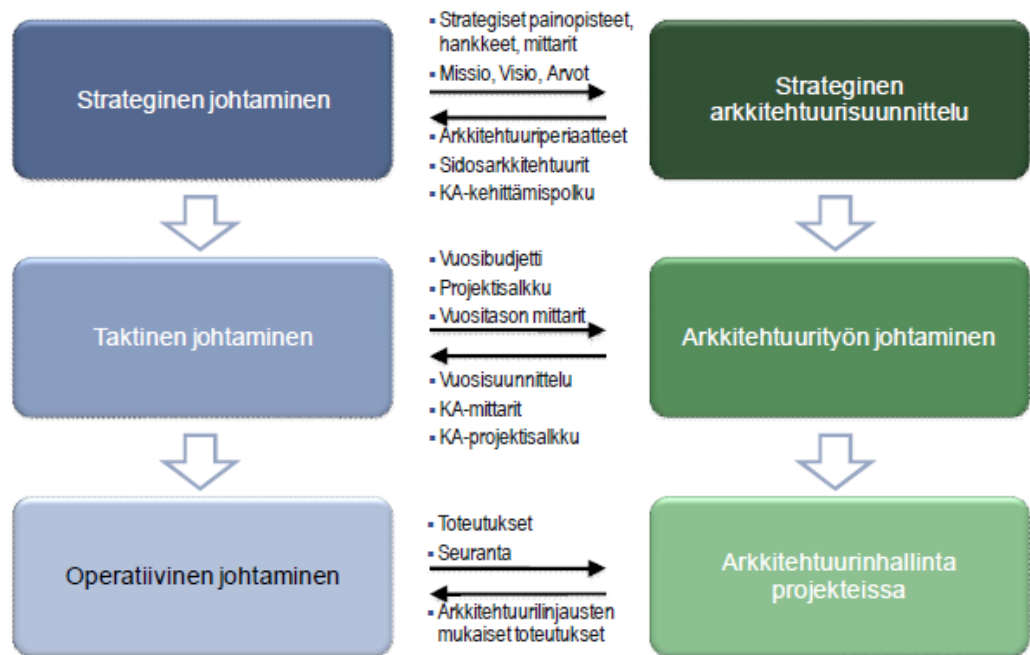
Jos strategia on sanana monelle pelottava ja vähintään vieras, niin miltä kuulostaa kokonaisarkkitehtuuri? Kokonaisarkkitehtuurilla kuvataan, kuinka organisaation toimintaprosessit, tiedot, järjestelmät ja niiden tuottamat palvelut toimivat kokonaisuutena. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation toiminnan ja sen rakenteiden hallinnoimiseksi ja kehittämiseksi. Onko kokonaisarkkitehtuuri oikea sanahirviö kuvaamaan tarvittavaa työtä? Usein käydään keskustelua siitä, onko sanavalinta osunut oikeaan. Kun asiaan perehtyy, on tutkijan todettava, että sana kyllä kuvaa hyvin tarkoitusta.

Jostain syystä kokonaisarkkitehtuuri mielletään vahvasti tietohallinnon tehtäväksi. Ongelmana on ehkä enemmän se, että asia on nostettu ja usein nostetaan tietohallinnon kautta. Julkishallinnossa ei tilannetta helpota yhtään se, että kokonaisarkkitehtuurin kuvaus edellytetään Tietohallintolain kautta. Edelleenkin tietohallinnolla on harvoin sellaista asemaa organisaatiossa, että se voisi tuoda isoja muutoksia johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Koska tutkija on syvällä tässä edellä mainitussa tilanteessa, tutkija näkee vaihtoehtoiseksi usein esitetyn kokonaissuunnittelu-sanana kuvaavan paremmin kokonaisuutta tai varsinkin työn alkuvaiheessa viitekehystä. Tällä todellinen kuvaaminen osoitetaan johdolle ja toiminnansuunnittelusta vastaaville, joiden pohjalta tietohallinto sitten tukiorganisaationa toteuttaa osuuttaan.

Kokonaisarkkitehtuuri on työkalu:

- toiminnan tarpeisiin vastaamiseen
- organisaation toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen
- nyky- ja tavoitetilan ymmärtämiseen
- toiminta- ja taloussuunnitteluun
- muutosten toteuttamiseen ja seurantaan
- monimutkaisuuden vähentämiseen
- pitkäjänteiseen kehittämiseen; arkkitehtuuri ei ole koskaan valmis.

Kokonaisarkkitehtuurin avulla tuotettu informaatio on koko organisaation tietopääomaa, jolla tuetaan organisaation strategian toteutumista ja hallintoa tavoitteiden toimeenpanossa. Tietohallintomallin mukaan arkkitehtuuri on osa strategista työtä ja hallintoa, ja sen tavoitteena on tukea tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä pitkällä aikavälillä. Näin ollen työn tulisi olla toimintalähtöistä ja johdon yksi työkaluista, jolla kehitetään, toteutetaan sekä seurataan strategiaa ja visiota.



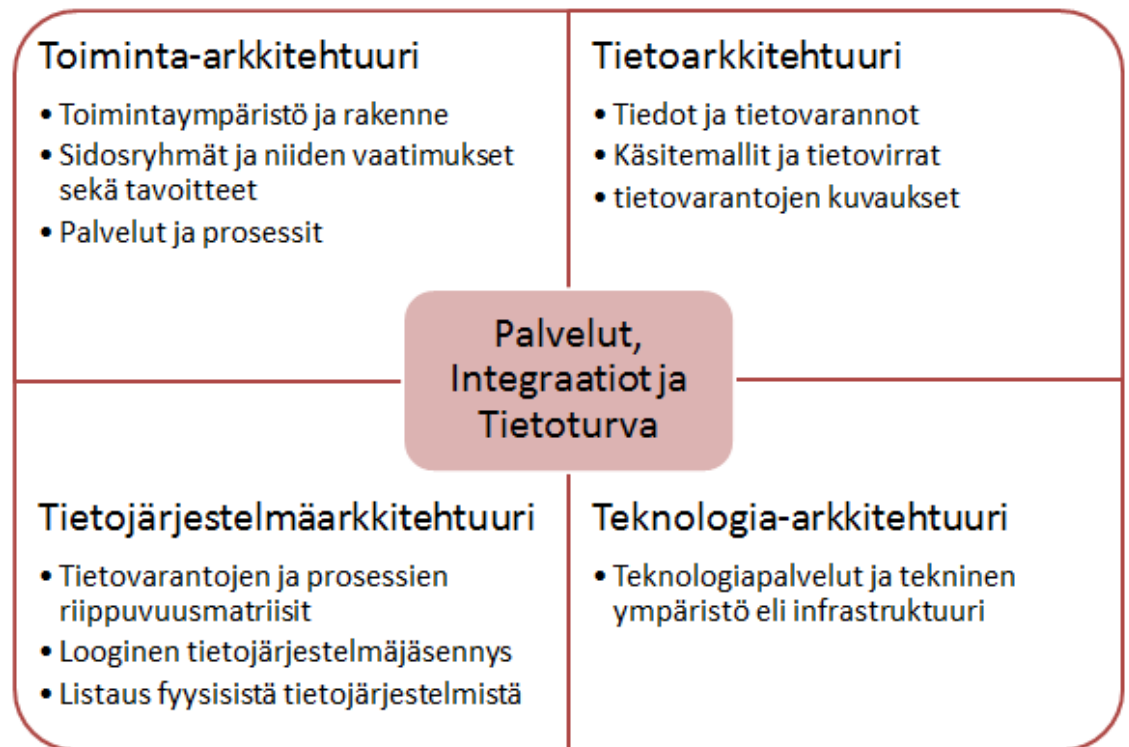
Kuva 3. Kokonaisarkkitehtuuri ja johtaminen

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta, (10.6.2011/634) Luku 1, 3§, antaa seuraavanlaisen määritelmän työlle, jossa haetaan "tietohallinnon kokonaisarkkitehtuurilla kuvausta julkisen hallinnon organisaatioiden, palvelujen, toimintaprosessien, käsiteltävien tietojen sekä käytettyjen tietojärjestelmien ja teknologian muodostaman tietohallinnon kokonaisuuden rakenteesta ja sen osien välisistä suhteista" (Finlex 2011).

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) ylläpitää JHS-järjestelmää. Järjestelmä koskee valtion- ja kunnallishallinnon tietohallintoa. JHS-järjestelmään on kuvattu suositus kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä, JHS 179, jossa kuvataan kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessin vaiheet sekä eri vaiheissa tehtävät toimenpiteet. Tähän suositukseen nojautuu Tietohallintolaissa annettu tehtävä, jossa "Tietohallintolaki edellyttää, että julkisen hallinnon viranomaisen on tietojärjestelmien yhteentoimivuuden mahdollistamiseksi ja varmistamiseksi suunniteltava ja kuvattava kokonaisarkkitehtuurinsa ja noudatettava siinä julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuria" (Valtiovarainministeriö, 2012c). JHS 179 on hyvä apu kaikille kokonaisarkkitehtuuria laativille ja ylläpitäville organisaatioille.

Kokonaisarkkitehtuurista saatavat hyödyt konkretisoituvat päätöksenteon yhteydessä, kun organisaation nykytila tunnistetaan paremmin eli tilannetietous kasvaa. Toiminnasta tunnistetaan paremmin rakenteet ja tunnetaan prosessit paremmin. Organisaatiolla on paremmat edellytykset uudelleenhyödyntää tehtyä ja tunnistaa päällekkäisyyksiä sekä havaita toimintojen välisiä riippuvuuksia. Kokonaisarkkitehtuurityön tarkoitus on tukea sekä toiminnan suunnittelua että järjestelmäkehitystä ja auttaa muodostamaan järkevän suhteen toiminnan ja ICT:n välille. (JHS 179, 2011a)

JHS179-suosituksessa kuvattu menetelmä sisältää neljä näkökulmaa, joiden tarkoituksena on varmistaa ymmärrys ympäristöstä ja toiminnallisesta tarpeesta, johon ratkaisua kehitetään. Näkökulmat on kuvattuna seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1. Kokonaisarkkitehtuurin näkökulmat

Kokonaisarkkitehtuuria voidaan kuvata kussakin päänäkökulmassa myös horisontaalisista näkökulmista, esim. palveluarkkitehtuurin-, integraatioarkkitehtuurin tai tietoturvallisuuden näkökulmasta.

Toiminta-arkkitehtuurin näkökulman avulla rakenne, ympäristö ja keskeiset vaikuttavat tekijät kuvataan. Laadittavia kuvauksia ovat muun muassa sidosryhmät ja näiden vaatimukset, prosessit, palvelut ja tavoitteet. Tämä on tietotekniikan kehittämisessä tärkein näkökulma vaikuttavuutensa vuoksi. Näkökulman avulla varmistetaan, että organisaation työt ja työtavat huomioidaan kehittämisessä ja rakenteiden jäsentämisessä. (JHS 179 2011b)

Tietoarkkitehtuurin näkökulman tarkoitus on esittää johtamisessa ja toiminnassa käytettävät tiedot ja tietovarannot. Lisäksi tarkoitus on yhdenmukaistaa tietojen käsittely eri tietojärjestelmissä. Se sisältää kuvaukset käsittemallista, tietovirroista, ja -varannoista. (JHS 179 2011b)

Tietojärjestelmäarkkitehtuurin näkökulman tarkoitus on jakaa tietojärjestelmäpalvelut ja -komponentit loogisiin ja fyysisiin kokonaisuuksiin. Se esittää järjestelmien, tietojen ja tietovirtojen välisiä riippuvuuksia sekä listauksen tietojärjestelmistä. (JHS 179 2011b)

Teknologia-arkkitehtuurin näkökulman tehtävä on kuvata tietojärjestelmien tarvitsemat tekniset ympäristöt, kuten palvelimet, konesalit ja tietoliikenne. Lisäksi siihen kuuluu teknologialistaus, verkkokaavio sekä hallinta- ja valvontakuvaukset. (JHS 179 2011b)

3.3.6. Hallinnon turvallisuusverkko TUVE

Merkittävin valtiohallinnon muutos tietohallinnon näkökulmasta on massiivinen TUVE-hanke (Hallinnon turvallisuusverkko). Kyseisessä hankkeessa suunnitellaan ja toteutetaan oma korkean käytettävyyden verkko palveluineen. Käyttäjiksi ja käyttövelvoitteen piiriin lain ja asetusten kautta tulisivat valtion ylimmän johdon ja ministeriöiden lisäksi valtion yleisen järjestyksen ja turvallisuuden, pelastustoiminnan, meripelastustoiminnan, rajaturvallisuuden, hätäkeskustoiminnan, maahanmuuton, ensihoitopalvelun sekä maanpuolustuksen kannalta keskeiset viranomaiset. (Valtiovarainministeriö 2012.)

”Valtion turvallisuuden kannalta tärkeiden viranomaisten tieto- ja viestintäjärjestelmien on toimittava kaikissa turvallisuustilanteissa” (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, www.yhteiskunnanturvallisuus.fi). Tähän vaatimukseen osaltaan TUVE-hanke pyrkii vastamaan.

Valtioneuvosto asetti TUVE-hankkeen 2009, jonka perustaksi otettiin kustannustehokkuutta hakien Puolustusvoimien korkeasti suojattu tieto- ja viestintäverkko. Viranomaiskäyttäjille luodaan yhteiset perus-, verkko- ja infrastruktuuripalvelut sekä viestintä-, laadunmittaus-, päätelaite- ja tiedonhallintapalvelut, yhtenäiset päätelaitteet ja sovellukset sekä tulevaisuudessa tietojärjestelmät ja uudet sovellukset. Ratkaisun yksi keskeisistä asioista on, että kriittinen tietoaineisto varastoidaan ja hallinnoidaan Suomessa. (Valtiovarainministeriö 2012.)

TUVE:n tarkoitus on parantaa valtion ylimmän johdon päätöksentekokykyä, tilannekuvan muodostamista sekä viranomaisten välistä yhteistyötä ja yhteyksiä kaikissa turvallisuustilanteissa. Turvallisuusverkkoa ei rakenneta vain poikkeusoloissa käytettäväksi, vaan sitä käytetään jokapäiväisessä työskentelyssä, jolloin poikkeusoloissa ei tarvita erillistä siirtymistä kyseiseen verkkoon ja erillisiin palveluihin.

Valtioneuvosto antoi 23.5.2013 eduskunnalle hallituksen esityksen laeiksi julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta ja viestintämarkkinalain 2 §:n muuttamisesta. Laissa julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta säädettäisiin mm. turvallisuusverkon palvelujen tuotannosta ja käytöstä, käyttövelvoitteesta sekä turvallisuusverkkotoiminnan rahoituksesta ja ohjausmallista. (Valtiovarainministeriö 2012.) Laki astui voimaan 18.1.2015.

Hätäkeskuslaitos, sen operatiivinen toiminta ja tämän myötä uusi operatiivinen järjestelmä tulee osaksi TUVEa ja sen palveluita.

Hätäkeskuslaitoksen rooli yhteiskunnassa ja turvallisuusviranomaisena on ICT-turvallisuuden ja varautumisen kannalta vähintäänkin mielenkiintoinen – joidenkin mielestä taas haastava tai jopa mahdoton. Uusien tekniikoiden tullessa käyttöön 2015, myös niin kutsutut hyökkäyssektorit muuttuvat. Hätäilmoitusten vastaanoton suhteen osa tietojärjestelmän komponenteista on oltava reaaliaikaisessa yhteydessä julkisiin tietoliikenneverkkoihin, kuten hätäpuhelut ja palo ilmoitinlaitteet. Toisella puolella taas löytyvät erinäiset yhteydet yhteistyöviranomaisten rekistereihin ja (johtamis-)järjestelmiin. Järjestelmien laadukkaaseen suojaamiseen on olemassa tekniikoita, mutta tietoliikenteen reaaliaikaisuus, tarjottavan palvelun kriittisyys sekä järjestelmän sijoittuminen yhteiseen turvallisuusverkkoon asettavat erittäin suuria vaatimuksia suojausratkaisuiden suunnittelulle, toteutukselle sekä ylläpidolle – ja tätä kautta tietenkin tietohallinnolle.

3.3.7. Prosessit osana tietohallintoa ja tietohallintostrategiaa

Prosesseihin pätee sama kuin strategiaan; ne eivät voi olla itseistarkoituksellisia, eikä niiden kuvaaminen ole mielekäästä ilman taustalla olevaa tavoitetta. Tällaisia ovat yleensä organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet, strategiat ja visiot. Yleisesti tuntuu, että vaikka prosessien laatiminen ei ole sekään jokaiselle mielekäästä, niitä kuitenkin tunnustetaan ja tunnetaan strategioita paremmin. Tämän takana kuitenkin lienee yksinkertaisesti niiden jokapäiväisyys ja suora kosketus omaan työhön (yleensä).

Ymmärtääksemme prosessin komponentteja, on hyvä ymmärtää peruskomponentit, jotka prosesseihin ja niiden kuvaamiseen liittyy. Seuraavassa on taulukoitu tärkeimpiä komponentteja.

Taulukko 1. Prosessin kuvauksessa käytetyt yleisimmät termit. (JHS152 Prosessien kuvaaminen, 2008)

Prosessi	Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotoksiksi.
Ydinprosessi	Ydinprosessit kuvaavat organisaation keskeisiä toimintoja. Ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun.
Tukiprosessi	Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tällaisia ovat mm. hallinnolliset toiminnot.
Prosessikaavio	Prosessikaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.

Prosessikartta	Prosessikartta on organisaation tasolla tehty yleinen kuvaus organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Kuvaus on yleensä graafinen.
Uimarata	Uimarata on visuaalinen kuvaus prosessissa havainnollistamaan eri rooleja. Jokainen rooli sijoitetaan omaan uimarataansa, jolle sijoitetut prosessiasteet ovat kyseisen roolin vastuulla.
Prosessin omistaja	Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva toimija.
Asiakas	Asiakas vastaanottaa prosessin tuotoksen.
Syöte	Prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia kutsutaan syötteeksi. Syötteellä ei tarkoiteta rahaa, laitteita tai ihmisten osaamista, jotka ovat resursseja ja siten osa prosessia.
Tehtävä	Tehtävällä tai osatehtävällä tarkoitetaan prosessikuvauksessa käsittelyvaihetta. Nämä ovat yleensä yksilön tai ryhmän suorittamia käytännön toimenpiteitä.
Toiminto	Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla syntyy määritelty tulos.
Tuotos	Tuotos on prosessin, toiminnon tai tehtävän lopputulos.

Prosessien kuvaaminen on aina osa organisaation toiminnan kehittämistä ja suunnittelua. Prosessien laatimisella halutaan usein selkeyttää toimintaa ja vastuita tai kuvata toiminta osapuolille. Prosessien kehittämisen taustalla on usein tarve asioiden uudelleen järjestäminen, toimintojen poistaminen tai rinnakkaisten toimintojen poistaminen tai lisääminen. Usein halutaan kehittää prosessin mitattavuutta tai itse mittausta ja parantaa sen käytettävyyttä sekä luotettavuutta. Prosessien kehittäminen äärimmilleen voi kääntää tavoitteen itseään vastaan. Tällaisessa tilanteessa suorittava henkilö tuntee itsensä vain koneena ja korvattavana osana tuotantoketjua. Toki on olemassa myös tällaisia tehtäviä tai työvaiheita, joita ei voida toteuttaa kuin yhdellä tavalla, mutta työn mielekkyyden ja jaksamisen kannalta on työntekijöille jätettävä väljyyttä ja harkinnanvaraisuutta tehtävien suorittamisessa. Prosessien kehittämisprosessiin tuleekin kuulua analyysi kehitystarpeesta.

3.3.8. Prosesseilla johtaminen

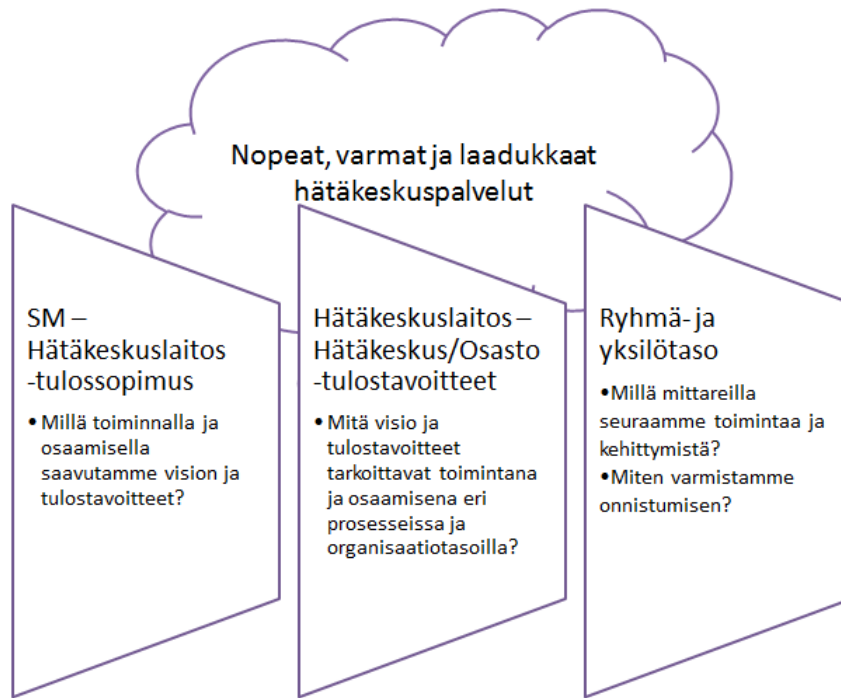
Prosessijohtamisessa poistutaan perinteisestä linjaorganisaatioajattelusta, vaikka sellainen aina vähintään jossain taustamuodossa löytyykin. Prosessilla on aina omistaja ja prosessia toteuttavat henkilöt, joista muodostuu prosessin toiminnasta vastaava tiimi. Henkilöt usein sitoutuvatkin enemmän prosesseihin ja näitä toteuttaviin tiimiläisiin kuin linjaorganisaation esimieheen. Prosessijohtamiseen liittyy vahvasta ajatus asiakasohjauksesta, jossa ohjaus on luonteeltaan operatiivista.

3.3.9. Tietohallintostrategian prosessien nykytila

Tämän työn pohjana on tunnistettu tarve tietohallintostrategian hyödyntämiseen. Tämä ei siis tarkoita strategian luontia vain, koska sellainen kuuluu jokaisessa itseään kunnioittavassa tietohallinnossa olla. Tietohallintostrategialla, kuten kaikilla strategioilla, pitäisi olla merkitystä yritykselle ja sen pitäisi osaltaan ohjata jokapäiväistä toimintaa.

Kuten aiemmin tässä työssä on todettu, Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnolla ei ole ollut ohjaavaa tietohallintostrategiaa. Vaikka Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa on aina ymmärretty ja hyödynnetty prosesseja, se ei ole koskaan luonut prosessia tietohallintostrategian ylläpitämiseksi ja hyödyntämiseksi. Tämän työn myötä synnytetään Hätäkeskuslaitokselle myös tietohallintostrategian prosessi.

Hätäkeskuslaitoksen strategian jalkauttamiseen liittyy kiinteästi kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluun liittyvä prosessi osoittaa hyvin strategiatyön jalkauttamisen mahdollisuuden. Samoin se tarjoaa hyvän keinon saada palautetta strategiasta. Yksi tärkeimmistä osista kehityskeskustelua on strategian muuttaminen konkreettisiksi tavoitteiksi niin osasto-, yksikkö-, ryhmä- kuin henkilökohtaisella tasolla. Kehityskeskusteluprosessi on kuvattu seuraavassa.



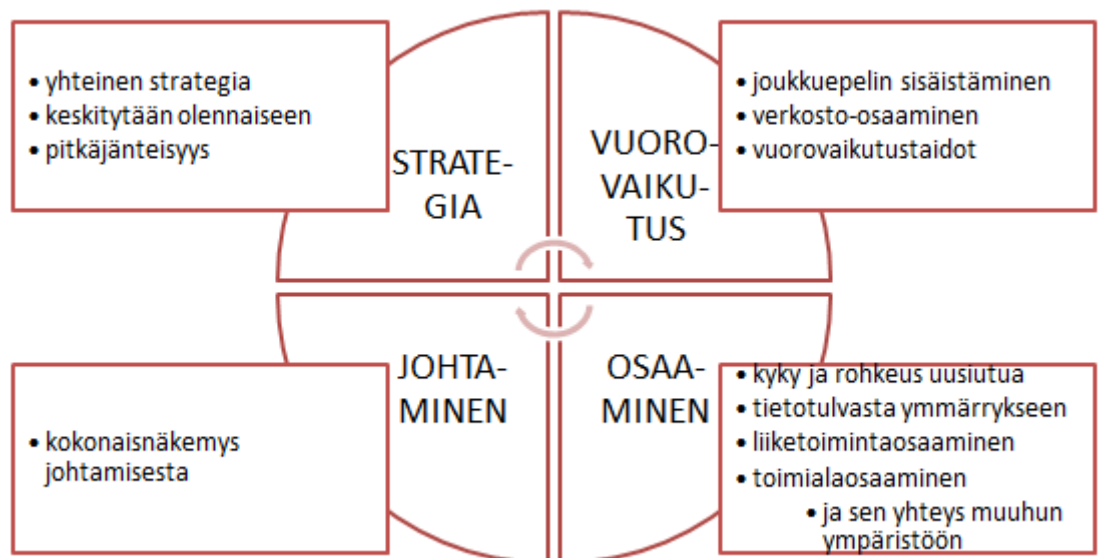
Kuva 4. Hätäkeskuslaitoksen kehityskeskusteluprosessimalli (mukaiillen Hätäkeskuslaitos, 2010)

4 MITÄ STRATEGIA ON?

Tässä luvussa tutkitaan strategiaa ja siihen liittyviä prosesseja ja työkaluja, sekä näiden soveltuvuutta tietohallintostrategiatyöhön. Tutkinnan kohteena on myös strategiatyön kulku sekä strategian mittaaminen. Luvun lopussa käsitellään myös strategian mittaamista sekä esitellään Hätäkeskuslaitoksen strategiaa ja sen tietohallintostrategiaan vaikuttavia tekijöitä.

Missio kertoo yrityksen toiminta-ajatuksen, olemassa olon oikeutuksen ja syyn. Visio on tietynlainen realistinen haavekuva tai toive tulevaisuudesta, johon yritys pyrkii. Missio, visio ja arvot ovat yhdessä tärkeitä osatekijöitä strategiaa laadittaessa. Strategia on yleisen kuvauksen mukaan suunnitelma nykyisyydestä toivottuun tulevaisuuden tilanteeseen.

Strategia on yksi merkittävimmistä yrityksen menestystekijöistä ja yksi neljästä osa-alueesta strategisessa johtamisessa. Strategisen johtamisen muita kulmakiviä ovat vuorovaikutus, johtaminen ja osaaminen. Mikään näistä ei yksistään riitä ja ne ovat voimakkaasti toisistaan riippuvaisia. Vaikkakin toki on aivan selvää, että osaaminen on aina yrityksen menestyksen perusta. Kuitenkin kaikkia osa-alueita tarvitaan ja yrityksen, sen tilanteen ja ympäristön mukaan näiden osa-alueiden painoarvo ja painotustarve voi vaihtua. Nämä kaikki kuitenkin yhdessä ja erikseen ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä. (Kamensky, 2008, 29–55.)



Kuva 5. Strategisen johtamisen kulmakivet. (mukaillen Kamensky, 2008, 55)

4.1. Strategian määritelmä

Strategia on käsitteenä niin laaja-alainen, ettei sille löydy lyhyitä määritelmiä. Näyttää ennemminkin siltä, että moni joutuu kokonaisen kirjan avulla kuvaamaan asiaa. Tarkasteltaessa eri lähteisiin, löytää helposti strategiasta useita erilaisia määritelmiä. Tarkempi tarkastelu paljastaa, ettei kyse ole ristiriitaisista näkemyksistä. Kyse on enemmänkin eri näkökulmista, tämän laajan käsitteen alla.

Ymmärtääksemme strategian merkitystä ja siihen johtavia tehtäviä ja prosesseja, meidän on hyvä ymmärtää, mitä sanalla strategia tarkoitetaan. Antiikin ajoilla strategiaksi sanottiin oppia siitä, miten sota voitetaan – taktiikka oli se, kuinka taistelu voitetaan. Strategia-ajattelun tunnetuimpiin henkilöihin kuuluva, Harvardin professori Michael E. Porter, on liittänyt strategian asemointiin, kilpailuedun luomiseen ja arvon tuottamiseen, joita tarkastellaan viidestä näkökulmasta: (Porter, 2008, s. 86-104)

- Uusien kilpailijoiden uhka (Threat of new competition)
- Korvaavien tuotteiden uhka (Threat of substitute products or services)
- Kuluttajien markkinavoima (Bargaining power of customers (buyers))
- Tuottajien markkinavoima (Bargaining power of suppliers)
- Toimialan nykyisen kilpailun taso (Intensity of competitive rivalry)

Toisen tunnetun strategia-ajattelijan, kanadalaisen Henry Mintzberg'n ajatuksissa strategia-käsitys jakautuu seuraaviin viiteen osaan, jonka mukaan strategia on: (Mintzberg H, Ahlstrand Bruce, Lampel J, 1998)

- Tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta
- Yrityksen johdonmukaista – vaikka ei aina etukäteen suunniteltua – toimintaa
- Yrityksen valitsema asema markkinoilla
- Näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta
- Liiketaloudellinen juoni.

Mika Kamensky tarkastelee kirjassaan asiaa kolmen Strategiamääritelmän kautta, jotka ovat tutkijan mielestä osin päällekkäisiä: (Kamensky 2008, 19–21.)

- "Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien valinta muuttuvassa maailmassa."
- "Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä." Tämän määritelmän toteuttaminen vaikuttaa mahdottomalta. Kamensky kuitenkin palastelee ympäristön hallinnan kolmelle eri tasolle: Organisaatio sopeutuu ympäristön muutoksiin; organisaatio vaikuttaa ja pyrkii muokkaamaan ympäristöä; organisaatio valitsee oman toimintaympäristön.
- "Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan."

Strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi. Menestys voi olla yritykselle voiton tuottamista tai julkishallinnossa olemassaolon tarkoituksen toteuttamista. Strategiaan kirjattujen asioiden pohjalta pitäisi voida nähdä järki johtamisen takana. Sen tulisi olla joukko johdonmukaisia valintoja, joita toteuttaen organisaatio tavoittelee toimintansa tarkoitusta mahdollisimman menestyksekkäästi (Mantere & Co, 2003, s. 139).

Tutkija pitää parhaana Tero Vuorisen Strategiakirja 20 työkalua -kirjasta löytyvää tiivistystä. Hänen mukaansa strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa yritykselle menestyksen pitkällä aikavälillä, keskittyen seuraavista kuukausista vuosiin. Strategia on kuvattu liiketoiminnan teoriaksi, kannattavuuden kaavaksi ja menestysreseptiksi. Se tähtää menestykseen tulevaisuudessa, tietoisesti sekä tavoitteellisesti valitulla toimenpiteiden ja päätösten joukolla, joka antaa organisaatiolle identiteetin, suunnan ja merkityksen. (Vuorinen, 2013, s.15)

Miksi strategia mielletään niin kovin usein kaukaiseksi ja irralliseksi osaksi työyhteisöissä? Strategian laatiminen katsotaan yleensä olevan ylimmän johdon tehtävä. Strategian ja operatiivisen työn väliin tuntuu jäävän kuilu, vaikka strategia voidaan ajatella olevan silta johtamisen ja operatiivisen välisen kuilun välillä. Usein strategian toteuttamiseen ei ole käytäntöönvientisuunnitelmaa (jalkauttaminen), eikä se tunnu liittyvän ja/tai näkyvän työntekijöiden päivittäisten työtehtävien suorittamisessa.

4.2. Strategiatyö

Kovin usein yrityksissä huomataan, että ”nyt me teemme strategiaa” tai ”olisi aika päivittää strategia”. Ongelmia tuottavat myös yleisesti todetut virheet, joissa kaikki tarvittavat tahot eivät osallistu työhön, prosessi on liian kankea tai vaihtoehtoisesti se tehdään liian pinnallisesti ilman tilanteen kunnollista analysointia. Strategiatyö on kuitenkin jatkuva prosessi, jossa edetään strategian mukaisesti kohti yhteistä päämäärää. Jatkuvana, se poistaa perinteiset rajat toiminnan ja johtamisen eli operatiivisen ja strategisen toiminnan väliltä. Kun aiemmin ajattelimme, että strategia vastaa kysymyksiin ”mitä ja miksi” ja tuotanto kysymykseen ”miten”, tänä päivänä strategian katsotaan kuvaavan tahtotilaa ja sitä miten siihen päästään.



Kuva 6. Strategiatyön vaiheet (mukaihen Kehusmaa, 2010, 16)

Strategiatyön vaiheet eivät ole toisistaan riippumattomia, mutta ne eivät myöskään ole puhtaasti toisiaan ajallisesti seuraavia. Ne ovat tehtävinä limittäisiä, kuten edellisessä kuvassa havainnollistetaan. Strategiatyö myös kehittyy. On siis väärin ajatella, että strategiatyön malli voisi olla samanlainen vuodesta toiseen. Strategiatyön on kehityttävä organisaation myötä.

Kaplan ja Norton (2007) esittävät strategiatyön periaatteet viitenä konkreettisempänä osana: (1) muutoksen toteuttaminen yritysjohdon avulla, (2) strategian ilmaiseminen operatiivisin käsittein, (3) koko organisaation yhdensuuntaistaminen strategian kanssa, (4) strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä ja (5) strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi. Strategia on ajateltava ja jalkautettava asiaksi, joka on joka päivä läsnä ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Organisaation kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tai he eivät edes voi osallistua strategian tai visioiden laatimiseen. Jotta strategialla haettu ohjaava vaikutus, tulisi jokaisen työntekijän ymmärtää ja sisäistää työhön vaikuttavat tehdyt päätökset ja niiden syyt. ”Strategian toteuttaminen arkisessa työssä tarkoittaa jatkuvien, tiedostettujen tai tiedostamattomien valintojen ja päätösten tekemistä” (Mantere & Co, 2003, s. 14).

4.3. Strategian sisältö

Strategiasuunnitelma ei ole onnistunut, jolleivät henkilöt tehtävissään sitoudu työskentelemään suunnitelman mukaisesti. Ilman sitoutumista on olemassa vain toiveita ja lupauksia, ei tuloksellista suunnitelmaa tai odotettavia tuloksia. Halutut tulokset saavutetaan vain sitoutumisen kautta. Strategiatyössä henkilöiden sitoutuminen varmistetaan työn jokaisessa vaiheessa.

Organisaation henkistä pääomaa, tiedot ja taidot, hyödynnetään strategian hyväksi kaikissa vaiheissa – suunnittelusta seurantaan ja päivittämiseen. Organisaatio antaa strategiатыön joka vaiheelle ja strategia antaa merkityksen jokapäiväiseen työhön.

Strategiатыön pituus voi olla muutamasta sivusta joihinkin satoihin sivuihin. Yrityksen ”kokonaisstrategia” on varmasti laajempi kuin siitä irrallaan pidettävä, vaikkapa kumppanistrategia. Strategialle ei voida kuitenkaan asettaa mitään yleispätevää tai oikeaa sisällysluetteloa, sivumäärää tai edes muotoa (PPT, Word, ...). Yritysten tilanne ja tarve määrittelee strategiapaperin laajuuden ja syvyyden muotoseikkoja paremmin. Sisällöltään strategiapaperin voidaan kaikessa yksinkertaisuudessaan esittää kolmiosisena, joka on kuvattu seuraavassa kuvassa.

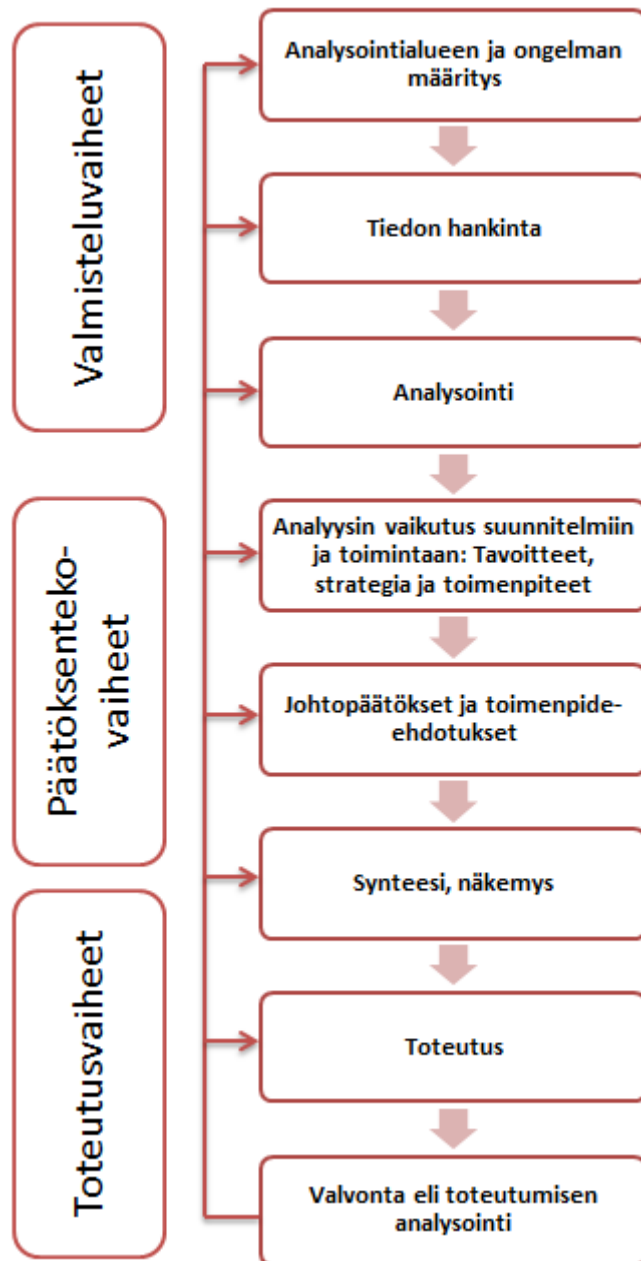


Kuva 7. Strategiatuotoksen sisältö yksinkertaistettuna. (Kehusmaa, 2010, 64 mukailleen)

Kuten tutkija on aiemmin osoittanut, strategiатыö ei ole yhden henkilön tai vain johdon tehtävä. Sama koskee myös strategiaan kirjattujen tavoitteiden arviointia, joka pitää suorittaa useammasta näkökulmasta. Tällaisia näkökulmia ovat mm.: (Kehusmaa, 2010, s. 185 mukailleen)

- Strategian selkeys ja ymmärrettävyys. Tahtotila, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi kuvattu selkeästi
- Käytetyt menetelmät ja mallit monipuolisia ja havainnollistavia
- Strategia motivoi, kannustaa, innostaa ja haastaa organisaation kaikkia tasoja ja tekijöitä
- Strategia kattaa kaikki toimintaympäristöt ja osa-alueet
- Kilpailuedut tunnistettu ja se hyödynnetään
- Riittävän konkreettinen ohjatakseen organisaation eri toimintoja (myynti, tuotanto, johto, ...)
- Riittävästi välitavoitteita
- Organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamismallien kehittämien strategian mukaisesti huomioitu.

Strategian laadinnan onnistumisessa ei voi liikaa korostaa analysointivaiheen merkitystä. Analysointityöhön tulee kuulua prosessi. Tällaisesta prosessista esitetään malliesimerkki seuraavassa kuvassa.

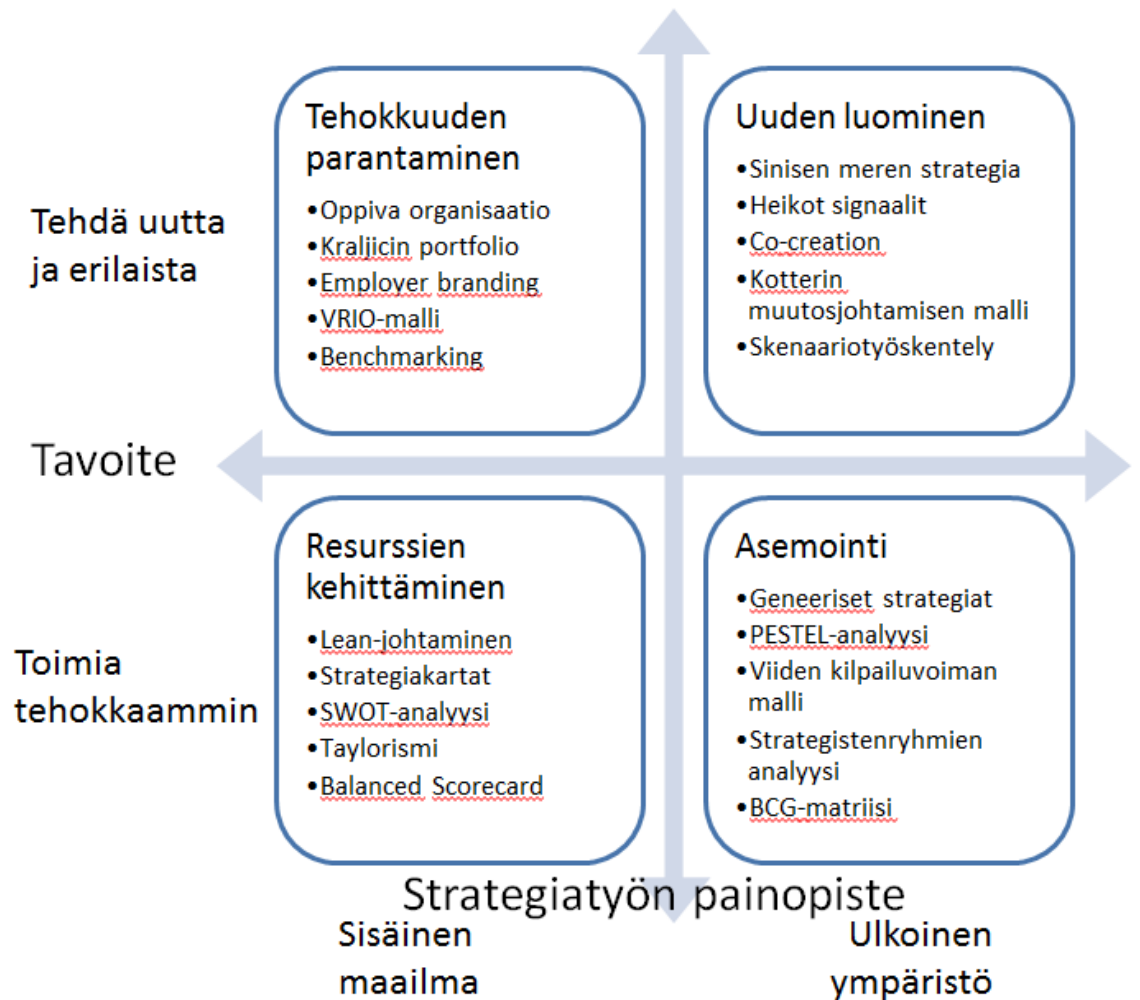


Kuva 8. Analysointiprosessin päävaiheet. (mukaillen Kamensky, 2008, 124)

Strategiatyön analysointiprosessin pitää siis olla jatkuvaa, jossa aktiivisen seurannan myötä palataan kiertämään prosessia, sopivimmasta kohdasta.

4.4. Strategiatyökaluja ja menetelmiä

Kuten tutkija edellä kuvaa, strategiatyö vaatii monipuolista työskentelyä ja analysointia. Seuraavassa on esitelty käytetyimpiä työkaluja ja menetelmiä strategiatyön tueksi, joista tarkemmin pohditaan erityisesti Häätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiatyöhön sopivimpia työkaluja. Jaottelu seuraa Tero Vuorisen Strategiatyön jaottelua.



Kuva 9. Strategiatyökaluja ja menetelmiä. (Vuorinen, 2013, s. 33)

4.4.1. Tehokkuuden parantaminen

(a) Oppiva organisaatio (Vuorinen, 2013, s. 177 – 188)

Ensimmäisen kirjan aiheesta julkaisi vuonna 1990 Peter Sengen. Oppiva organisaatio on kykenevä kehittymään ja muuttamaan toimintatapojaan sekä uudistamaan kilpailukykyään. Tällainen organisaatio edistää oppimista, kehittämistä ja on muuntautumiskykyinen, ja johtamismalliin kuuluu vahvasti osaamisen johtaminen. Käsitteenä Oppiva organisaatio on niin laaja, että sen voi käsittää jopa enemmän aatteeksi kuin strategiseksi työkaluksi. se kuitenkin sisältää periaatteita ja tavoitteita, jotka ovat strategiseen johtamiseen liitettäviä. Malli tukee strategiatyöskentelyä nykyisessä muuttuvassa ympäristössä, jossa strategioita ei voida enää tehdä ilman omien resurssien tarkastelua.

Yritysten välisessä kilpailussa tiedot ja taidot ovat usein arvokkaampia resursseja kuin fyysiset resurssit. Pidemmällä aikavälillä kyky oppia nopeasti ja tehokkaasti – muuntautumiskyvyn kanssa – ovat avain kilpailuedun saavuttamisessa.

Oppiva organisaatio tarvitse pohjaksi yhteisen strategian, yhteiset tavoitteet, arvot ja vision. Näiden avulla jokainen tietää, mihin varaudutaan, muututaan ja mitä tulevaisuudessa tulee osata.



Kuva 10. Oppivan organisaation elementit. (Vuorinen, 2013, 182)

Oppivassa organisaatiossa osaamista johdetaan pitkälle viedyin menetelmin, vuosikellon mukaan rullaavin toimin, jollaisiksi T. Vuorinen kirjassaan luettelee seuraavat teemat:

- jatkuva osaamistarpeiden määrittely
- työnkuvien ja vastualueiden päivittäminen
- osaamisen hankintasuunnitelmat
- osaamistarpeiden huomiointi rekrytoinnissa ja perehdytyksessä
- henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen
- palkitseminen
- osaamisriskien kartoitus ja riskeihin varautuminen
- työhyvinvointi, ilmapiiri ja jaksaminen
- tietojärjestelmien kehittäminen
- osaamisen ja organisaation suorituskyvyn seurantajärjestelmän luonti ja kehittäminen.

Oppimiskyvyn ratkaisee yleensä motivaatio ja sitoutuminen, johon yllä olevat toimet tähtäävät.

Tämä on yksi niistä työkaluista, joita Häätäkeskuslaitoksen tietohallinnon tulee jatkossa hyödyntää.

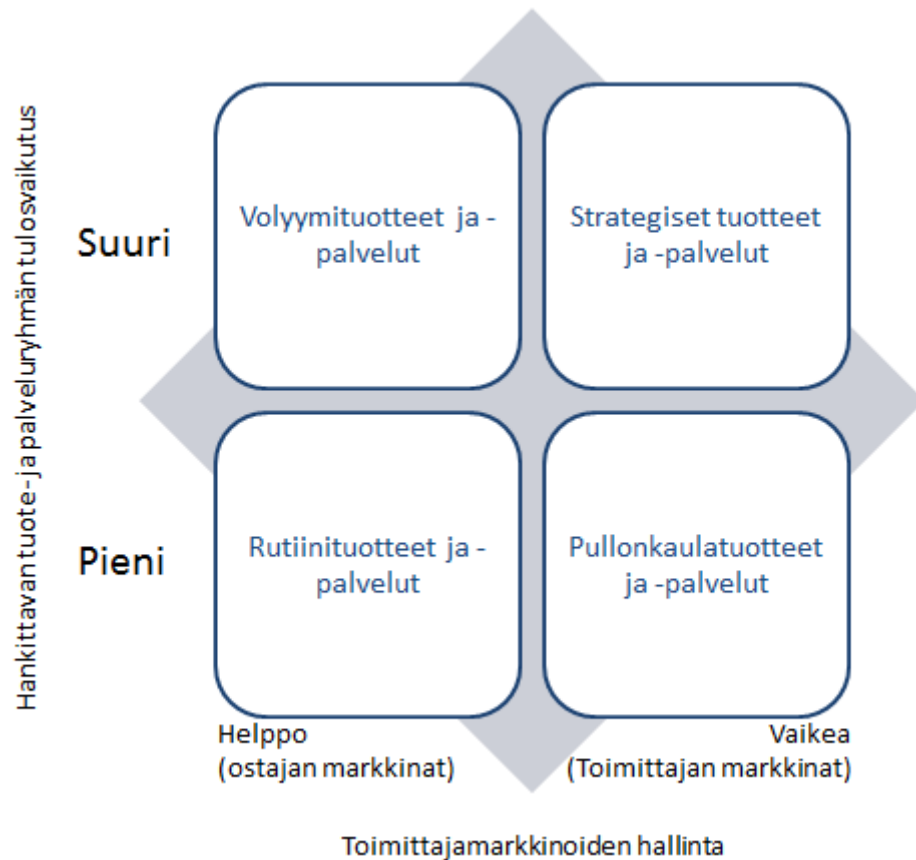
(b) Kraljicin portfolio (Vuorinen, 2013, s. 166 – 176)

Hankintastrategioihin tarkoitettua työkalua esitteli vuonna 1983 Peter Kraljic. Hänen portfolionsa esitteli hankintoihin liittyvän olennaisuuden, etteivät hankinnat ole strategisesti yhdenvertaisia, eikä niitä täten tule

hankkia ja johtaa samalla tavalla. Mallin avulla voidaan arvioida kaikkia hankintoja suhteessa sen vaikeuteen, riskeihin ja tulosvaikutukseen. Kraljicin portfolio on kytköksissä resurssipohjaiseen strategianäkemyksen toteuttamiseen ja sen käytetyin työkalu hankintatoimessa.

Kraljicin mallin taustalla on tarkoitus muuttaa hintaan keskittyvä hankinta strategisten valintojen suuntaan. Koska yritysten lopputuotteiden ja palveluiden loppuhinnasta merkittävä osa tulee yrityksen ulkopuolisista kustannuksista, tulee hankinnat ja strategia pitää yhdessä.

Kraljicin portfolio on nelikenttä, johon ostaja sijoittaa tuotteen tai palvelun. Y-akselilla on tuote- ja palveluryhmän tulosvaikutus ja X-akselilla toimittajamarkkinoiden hallittavuus.



Kuva 11. Kraljicin portfolio. (Vuorinen, 2013, 168)

Hankintojen tulosvaikutus arvioidaan rahassa vuosittaiseen volyymiin nähden. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen liittyvät esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kirjo ja vertailumahdollisuus, teknologian kehitysaste, korvattavuus ja toimittajien lukumäärä.

Volyymituotteiden ja -palveluiden kohdalla keskitytään pääosin hintaan, jolloin käytetään vahvaa kilpailuttamista ja aggressiivista ostostrategiaa hintatason alentamiseksi. Rutiinituotteiden ja -palveluiden osalta keskitytään hankinnan sujuvuuteen ja helppouteen. Tällöin hankintaprosessin kustannukset ovat korkeat tuotteisiin tai palveluihin nähden, joten strategiana on operatiiviseen tehokkuuteen keskittyminen.

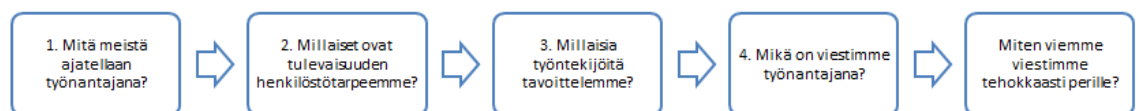
Pullonkaulatuotteet ja -palvelut ostetaan heikossa neuvotteluasemassa. Tällöin strategisesti keskitytään riippuvuudesta syntyvien haittojen minimointiin ja saatavuuden varmistamiseen. Näiden palveluiden tai tuotteiden puuttuminen aiheuttaa vähintään merkittävää haittaa toiminnalle, vaikka hankittava volyyymi olisikin pieni. Strategisten tuotteiden ja palveluiden merkitys on kriittinen, niillä on merkittävä vaikutus tulokseen ja useimmiten toimittajavaihtoehtoja on vähän. Hankintastrategiana tulee olla tällöin yhteistyön kehittäminen ja pitkäjänteiset suhteet.

Portfolio on hyvin yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Se ei tarjoa apua koko strategiatyöhön, mutta on oiva väline hankintastrategiaan. SWOT-nelikentän tapaan, se helposti yksinkertaistaa ja jättää tarkastelun pintapuoliseksi, mutta sellaisenaankin auttaa alkuun ja selkeyttää ajattelua. Portfolion käyttö sopii hyvin myös Häätäkeskuslaitoksen tietohallinnon käyttöön, jossa kaikki palvelut ostetaan ulkoa. Toimintatapa on ollut mallin mukaista, tietämättä juuri tästä mallista. Näistä syistä malliin tulee Häätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa tutustua paremmin ja ottaa se mukaan hankintaprosessiin selkeämmin.

(c) Employer branding (Vuorinen, 2013, s. 189 – 198)

Työnantajamielikuvan kehittäminen nostettiin esiin 1990-luvulla Simon Barrowin ja Richard Mosleyn toimesta. Erittäin nopeasti muuttuvilla aloilla, menestys voi olla kiinni arvokkaista, osaavista, sitoutuneista ja motivoituneista henkilöistä, ollen tärkeämpää kuin perinteiseen suunnitteluun, mittaamiseen ja ennustamiseen pohjautuva strateginen lähestymistapa. Tästä johtuen Employer branding on oleellinen osa pitkän aikavälin menestyksen saavuttamista ja strategista johtamista.

Kuten kuluttajabrändeissä, yrityksenkään mielikuvaa ei ole tarkoitus luoda katteettomia odotuksia. Muilta osin brändäys tavoittelee samoja asioita, kuten oikean pääkohderyhmän huomiota, mielikuvan muokkausta kohdeyleisön odotuksia vastaavaksi, erottumista kilpailijoista ja omien vahvuuksien korostaminen viestimissä. Pohjimmiltaan kyse on työntekijöiden rekrytoinnista, motivoinnista ja sitouttamisesta. Mielikuvan kehittäminen voidaan T. Vuorisen mukaan kuvata viisivaiheisena prosessina kysymysten kautta. Tämän pohjalta syntyy suunnitelma, joka kehityshankkeiden siirretään käytäntöön.



Kuva 12. Employer branding -prosessi. (Vuorinen, 2013, 191)

Osa suhtautuu työnantajamielikuvan kehittämiseen kuin 20-30 vuotta sitten tuotteiden brändäykseen. Tilanne on kuitenkin vahvasti muuttumassa ja harvalla yrityksellä on varaa sivuuttaa sitä muuttuvassa ympäristössä. Erityisesti sukupolvien väliset näkemykset työnteosta, motivoivista asioista ja sitouttavista asioista poikkeaa aikaisemmista

sukupolvista. Tämä esimerkkiuhka on käännettävissä oikeilla toimenpiteillä mahdollisuudeksi ja kilpailueduksi tärkeistä resursseista kilpailtaessa.

Hätäkeskuslaitos on aktiivisesti tehnyt työtä 112-hätänumeron tunnettavuuden eteen. Tämä on tutkijan mielestä jättänyt työantajamielikuvan kehittämisen aiemmin kokonaan taka-alalle. Ensimmäinen selvä yritys kehittämisestä on TV:ssä vuosina 2014 – 2015 näkyvä 112 -dokumentaarinen sarja.

(d) VRIO-malli (Vuorinen, 2013, s. 149 – 157)

Valuable-Rare-Imitability-Organization -mallin kehitti vuonna 1995 yhdysvaltalainen Jay B. Barney. Mallin tarkoitus on resursseja kehittämällä löytää ja hankkia kilpailuetua. Ajatuksena on, että erot yritysten välillä johtuvat käytettävistä resursseista. Tehtävänä on löytää arvokkaat resurssit, jatko kehittää ja hyödyntää niitä mahdollisimman hyvin. Näiden avulla saavutetaan kestävä etua resurssiperustaisessa strategiajohtamisessa.

Malliin liittyy kaksi perusolettamusta kilpailukyvyn taustalta: (1) yritysten resurssit ovat erivahvuisia ja (2) resurssien siirrettävyys ei ole täydellistä.

- Resurssien arvokkuus (V)
 - Kyky alentaa kustannuksia tai lisätä tuottoa. Sen on tuotettava lisäarvoa asiakkaalle
- Resurssi on harvinainen (R)
 - Helposti ostettava resurssi ei ole koskaan harvinainen
- Resurssi on vaikea kopioida tai korvattava (I)
 - Monimutkainen, vaikeasti hahmotettava tai vahva side organisaatioon
- Organisoiminen
 - Organisointi siten, että kyetään toiminnassa hyödyntämään arvokkaat resurssit tehokkaasti.

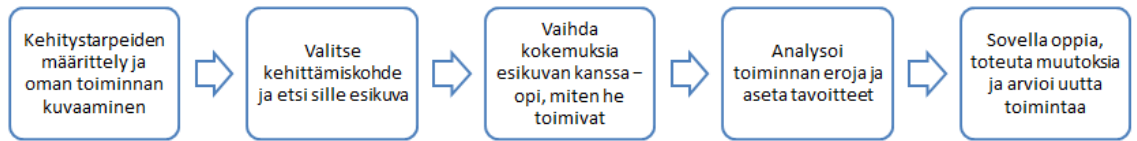
Resurssipohjaiseen strategianäkemykseen perustuvana työkaluna VRIO-malli on yksi harvoista olemassa olevista. Tämä työkalu ei ainakaan suoraan tue Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiatyötä.

(e) Benchmarking (Vuorinen, 2013, s. 158 – 165)

Vertailukohta, johon muut mittaukset suhteutetaan. Termin toi strategiseen johtamiseen 1970-luvulla Xeroxin Robert C. Camp, vertaamalla yritystä kokonaan toisen toimialan yritykseen.

Usein vertailu tehdään vertailtavan osa-alueen priimukseen. Tarkoitus ei ole kopioida, vaan toiselta opittujen asioiden soveltaminen omassa toiminnassa. Harvoin mielekästä on koko organisaation vertailu, vaan nimenomaan spesifisen ongelman tai kehityskohteen ratkaisutarve.

Benchmarkingin viisivaiheinen prosessi on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 13. Benchmarking-prosessi. (Vuorinen, 2013, 160)

Sisäisessä benchmarkingissa vertaillaan omaa tekemisen tasoa yrityksen eri toiminnoissa tai yksiköissä.

Kilpailija benchmarkingissa vertailukohteeksi haetaan omaa organisaatiota parempaa. Lukujen ja julkisen tiedon varassa tehtävä on enemmänkin analyysiä, joten todellinen benchmarking vaatii luottamusta sekä molemminpuolista hyödyn osoittamista ja tavoittelua.

Toiminnallisessa benchmarkingissa pyritään kehittämään jotain osaluetta vertailemalla toimintaansa toisen toimialan yritykseen. Tällaisia voivat olla muun muassa logistiikka, henkilöstöhallinto tai laskutus.

Toimialan benchmarkingissa yritysryhmässä etsitään toimialan parhaita käytäntöjä. Parhaassa tapauksessa jokainen edustaja jakaa jonkin uuden asian kaikille, jolloin lopputuloksena jokainen oppii toisilta enemmän kuin on itse ryhmälle antanut.

Benchmarking on oiva väline tietohallinnon kehittämiseen. Oli kyseessä sitten organisaatio joka itse tuottaa ICT-palveluita tai ostaa niitä, riittää vertailun kautta opittavaa kaikille osapuolille. Tietohallintoon suoranaisesti liittyvää salaista tietoa on varsin vähän, joten tiedon jakaminen on tutkijan kokemuksen mukaan pääosin avointa ja hedelmällistä.

4.4.2. Uuden luominen

(a) Sinisen meren strategia (Vuorinen, 2013, s. 97 – 108)

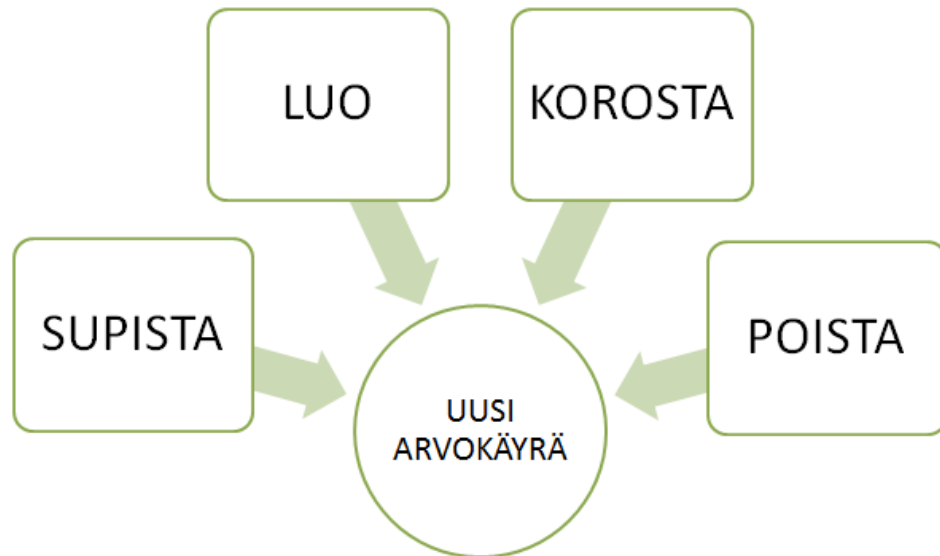
Tämä on yksi viime vuosien myydyimpiä johtamiskirjoja. W. Chan Kim ja Renée Mauborgne julkaisivat sen vuonna 2005. Sinisen meren strategia lähtee aina liikkeelle asiakkaan hyötyjen pohtimisesta. Seuraavaksi pohditaan hintaa ja kustannuksia, jonka jälkeen seuraa mahdollinen käyttöönotto.

Sinisen meren strategiatyössä hyväksi käytetään niin kutsuttuja

- neljään kriittistä kysymystä
- hyötyvipujen tarkastelua ja
- markkinarajojen ylittämisen keinoja.

Toiminnan uudistaminen aloitetaan pohtimalla ja hahmottamalla nykyiset ja mahdollisesti uudet arvokäyrät neljän peruskysymyksen avulla:

1. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon nähden? (SUPISTA)
2. Mitä kyseisellä toimialalla täysin uusia tekijöitä tulisi luoda? (LUO)
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään? (KOROSTA)
4. Mitä toimialalla selviöinä pidettäviä tekijöitä tulisi eliminoida? (POISTA)



Kuva 14. Sinisen meren strategian peruskysymykset. (Vuorinen, 2013, 99)

Uuteen strategiaprofiiliin sopivia uusia hyötyvipuja, jotka voivat esiintyä missä kohtaa tahansa tuotannon, tuotteen tai palvelun elinkaarta.

Hyötyvipuja ovat:

- Asiakkaan tuottavuus
- Yksinkertaisuus
- Mukautuvuus
- Riskien eliminointi
- Hauskuus tai imago
- Ympäristöystävällisyys.

Viimeisenä tarkastelun kohteena ovat markkinarajojen ylittämisen keinot. Näitä on hyötyvipujen tapaan kuusi kappaletta:

- Usean toimialan yhtäaikainen tarkastelu
- Toimialan sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu
- Uudet ostajaryhmät
- Täydentävät tuotteet ja palvelut
- Toiminnallisen ja tunteisiin vetoamisen mahdollisuudet (esim. kustannukset ja ympäristö)
- eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu (kuten uuden sukupolven ratkaisut)

Vaikkei sinisen meren strategia olekaan syntynyt täysin tyhjästä, se on kuitenkin radikaali ja innovatiivinen muihin käytetyimpiin johtamisoppeihin verrattuna.

(b) Heikot signaalit (Vuorinen, 2013, s. 119 – 131)

Weak signals -käsitettä yritysstrategian yhteydessä tarkasteli ensi kertaa Igor Ansoff vuonna 1975. Muutostahdin muuttuessa nopeaksi ja monipuoliseksi, rationaalisesta ennustamisesta tulee tehotonta. Tätä varten on kehitetty Heikot signaalit -menetelmä. Menetelmä on tullut keskeiseen rooliin osaksi tulevaisuuden ennustamista ja sitä käytetään useimmiten skenaariotyöskentelyn yhteydessä.

Strategiat tulee laatia varmalle pohjalle, jolloin ennustaminen nojautuu vahvoihin trendeihin. Tällöin usein osutaan oikeaan tietyllä aikajänteellä. Heikkoja signaaleita on usein vaikea havaita, mikäli niitä ei aktiivisesti tarkkailla ja analysoida. Usein niiden tietomäärä on niin pieni, ettei luotettavia ennustuksia niiden pohjalta kyetä tekemään. Heikkojen signaalien varaan ei siis voida strategiaa rakentaa. Ne kuitenkin tarjoavat mahdollisuuden erottua kilpailijoista muutostilanteessa, jos ja kun heikot signaalit muuttuvat vahvoiksi signaaleiksi. Heikkojen signaalien tunnistaminen ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin tai uhkiin varautuminen voi nousta erittäin tärkeäksi yrityksen menestyksen kannalta.

Tämän päivän strategiatyössä on usein syytä varautua "näin se menee" ajattelusta "näin se menee tai sitten ei - varaudutaan kuitenkin" ajatteluun. Tällöin strategiseen johtamistyöhön otetaan mukaan heikkojen signaalien -menetelmä. Strategisessa johtamisessa heikkojen signaalien rooli on:

- Heikkojen signaalien etsiminen
- Trendien jaottelu/lajittelu
- Ryhmitelmien analysointi ja huomiointi.

(c) Co-creation (Vuorinen, 2013, s. 132 – 137)

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan tuotannon, tuotteiden tai palveluiden kehittämistä yhdessä asiakkaiden, toimittajien, kumppaneiden ja työntekijöiden kanssa avoimessa vuorovaikutuksessa, yleensä internetin välityksellä. Muita nimityksiä ovat mm. innovoinnin yhteydessä open innovation, ohjelmistokehityksessä puhutaan open source -käsitteestä, palveluiden kehittämisessä service dominant logic ja suunnittelussa termiä co-design.

Yhteiskehittämiselle on tärkeää, ettei se ole vain asiakkaiden toiveiden kuuntelua, vaan kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. Osallistujille on jaettava riittävästi organisaation tietoa kehitystyön tueksi. Parhaimmillaan asiakas sitoutuu yhteiskehittämiseen ja tarjoaa ongelmanratkaisun lisäksi yritykselle tärkeitä innovaatioita.

Onko jo aika kysyä, onko tätä päivää laatia strategia kysymättä asiakkailta ja työntekijöiltä mielipidettä?

(d) Kotterin muutosjohtamisen malli (Vuorinen, 2013, s. 138 – 148)

John P. Kotter esitteli laatimansa muutosjohtamismallin kirjassaan vuonna 1996. Hän löysi tutkimuksissaan kahdeksan yleistä syytä muutoksen epäonnistumiseen ja käänsi ne onnistuneen muutosprosessin malliksi.

Jatkuva muutos on nostanut muutosjohtamisen keskeiseksi osaamisalueeksi strategisessa johtamisessa. Tällöin perinteinen johtaminen ei riitä vaan tarvitaan "leadership"-johtamista. Kotter näkee muutoksen johtamisessa leadership/management suhteen olevan 90/10.

Kotterin kahdeksan portainen malli koostuu seuraavista vaiheista:



Kuva 15. Kotterin 8-portainen muutosmalli. (Vuorinen, 2013, 139)

1. Yksilöiden tulee huomata muutoksen tarve
2. Muutosta ei saa aikaan yksin. Tarvitaan motivoitunut ja osaava tiimi
3. Selkiyttää ja kiteyttää muutoksen
4. On varmistettava, että visio ymmärretään ja hyväksytään
5. Poista vision ajajilta kaikki mahdolliset esteet asian ajamisen tieltä
6. Muutokselle on saatava näkyviä onnistumisia mahdollisimman pian
7. On uskottava päätöksiin. Ei saa jäädä nauttimaan lyhyen aikavälin voitoista
8. Varmistetaan uusien tapojen juurtuminen

Mallia pidetään loogisena ja jäsennehtynä, joka antaa selkeät ohjeet muutosprosessille. Sen vaarana on kaavamaisuus herkässä aiheessa ja sitä on kritisoitu ylhäältä alas -hierarkiasta, jolloin helposti syntyy vastarintaa työntekijöiden parissa. Malli on hyödynnettävissä tietohallintostrategiatyössä muutosprosessimallina.

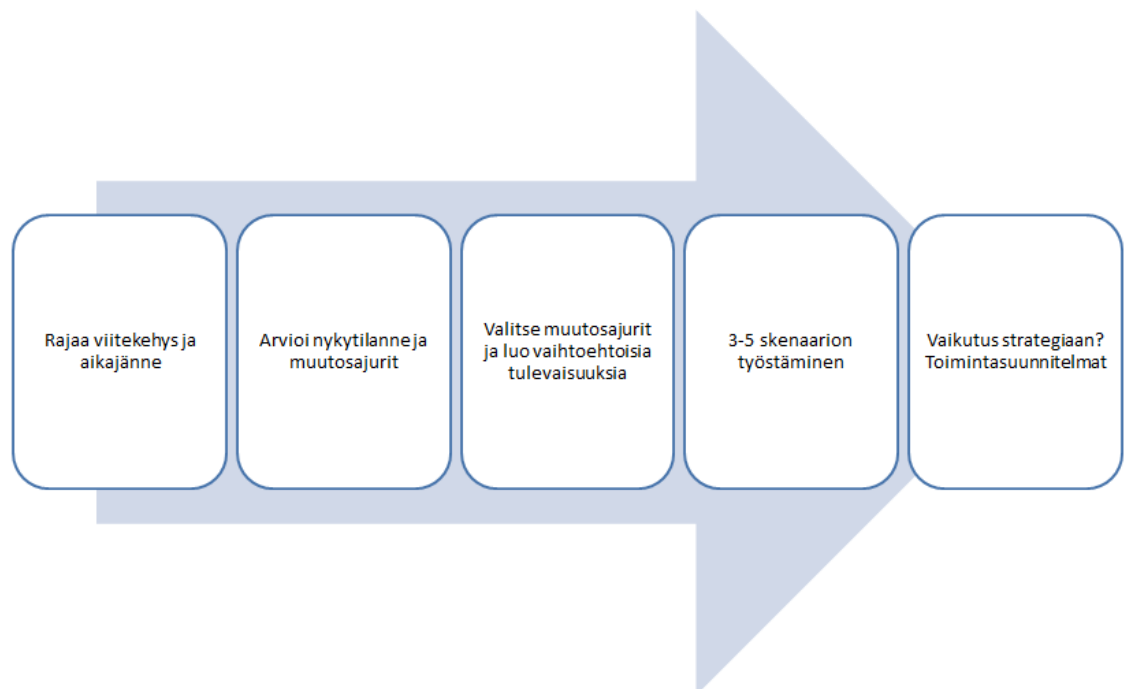
(e) Skenaariotyöskentely (Vuorinen, 2013, s. 109 – 118)

Skenaario tarkoitti alun perin ohjaajan toiminnallista käsikirjoitusta. Johtamiseen liitettyä Herman Kahn esitteli sen ensimmäisen kerran kirjassaan vuonna 1962.

Aluksi skenaariota laadittiin analyysityön tueksi. Myöhemmin tämä on laajentunut skenaariotyöksi, jossa ajattelutapaa laajennettiin. Skenaariot tarjoavat uuden tavan tarkastella ja varautua mahdollisiin epävarmuuksiin ja yllättäviin tapahtumiin. Skenaariotyöskentely on hyvin yleisesti käytetty menettely nykypäivänä, ympäristön muutosnopeuden ja epävarmuuden lisääntyessä.

Skenaarioita on hyvä laatia 3-5 yhtäaikaista tarkasteluun. Skenaarion tulee sisältää vähintäänkin seuraavat kolme kuvauksellista perusosaa:

- Nykytila
- Tulevaisuus
- Prosessi, joka liittää edelliset toisiinsa.



Kuva 16. Skenaariotyöskentelyn prosessi. (Vuorinen, 2013, 112)

Työskentelyyn voidaan ottaa kaksi lähestymistapaa. Tutkiva skenaario tutkitaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä, joita jatketaan

tulevaisuuteen. Tavoitteellinen skenaario perustuu tulevaisuuden tilanteiden visioihin.

Skenaariotyöskentely sopii hyvin myös tietohallintostrategiatyöhön.

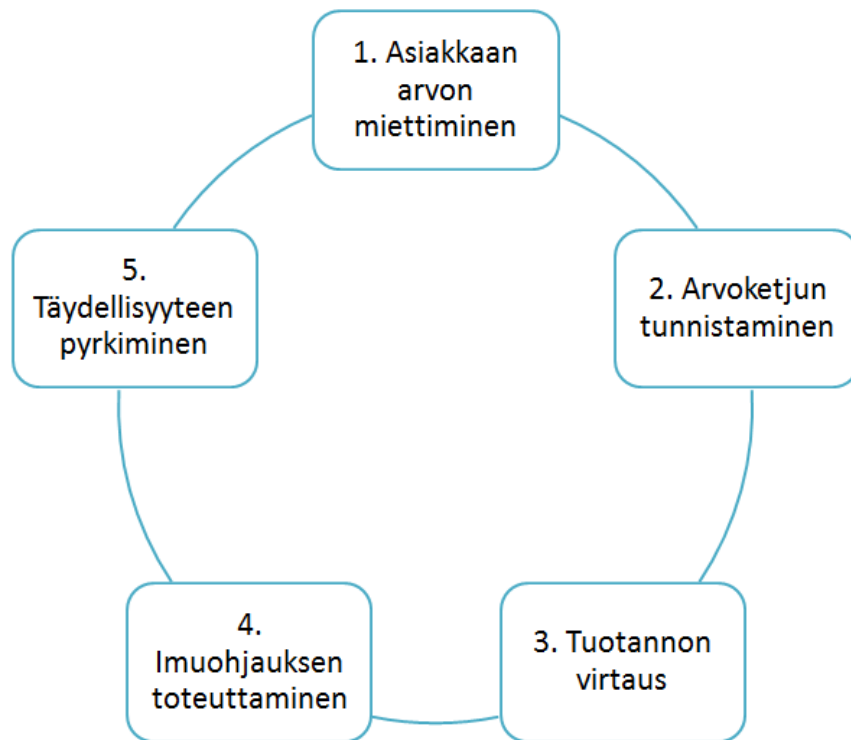
4.4.3. Resurssien kehittäminen

(a) Lean-johtaminen (Vuorinen, 2013, s. 71 – 80)

Tämän johtamisfilosofian (suom. hoikka, niukka) tunnetuksi toivat James Womack ja Daniel Jones, kirjoittamansa kirjan kautta vuonna 1990. Opin perusteina ovat asiakasarvon nostaminen turhia toimintoja ja prosessien hukkaa vähentämällä. Hukka ja virheet eivät tuota lisäarvoa, mutta nostavat kustannuksia. Syvin tarkoitus on auttaa keskittymään olennaiseen – asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen kustannustehokkaasti. Lean antaa ohjeita kehitystyön käynnistämiseen.

Tarkoituksena on koota yksi johtamisjärjestelmä useista näkökulmista. Leanin pääperiaatteet jakautuvat viiteen vaiheeseen, jotka on esitelty seuraavaksi.

1. Asiakas määrittää tuotteiden ja palveluiden arvon
2. Asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot kuvataan ja tuottamattomat poistetaan
3. Materiaalivirran tulee olla jatkuva, selkeä ja lyhyt. Turha odottelu, käsittely ja siirtely poistetaan
4. Prosessien ollessa tehokkaita, pyritään imuohjaukseen eli komponenttien valmistukseen (vasta) tilauksesta
5. Kaikki toiminta on laadukasta ja tehokasta. Prosesseja kehitetään jatkuvasti.



Kuva 17. Leanin pääperiaatteet. (Vuorinen, 2013, s. 72)

Kaikkien vaiheiden tarkastelua tulee ohjata asiakasarvon nostaminen kustannustehokkaasti sekä hukan ja virheiden minimointi prosesseissa.

(b) Strategiakartat (Vuorinen, 2013, s. 81 – 87)

Tämän menetelmän ovat kehittäneet Balanced Scorecardin (BSC) luojat, Robert Kaplan ja David Norton. He esittelivät sen ensikertaa vuonna 1996. Strategiakartta jatkaa BSC:n teemojen tarkastelua, joka on esitelty hieman myöhemmin tässä työssä yhtenä työkaluna. Strategiakartan perustarkoitus on strategian yksinkertaistava ja konkretisoiva visuaalinen esitystapa. Se on tarkoitus toteuttaa yhdelle A4-paperille mahtuvaksi. Näitä karttoja voidaan luoda tarkentavina ja eri osa-alueita tarkastelevina. Kuvauksella tuodaan esiin toiminta osa-alueissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavalla kuvalla havainnollistetaan Strategiakartan sijoittumista strategiatyöhön.



Kuva 18. Strategiakartta, BSC ja Strategian kokonaisuus. (mukailen Vuorinen, 2013, s. 82)

Strategiakartan työstäminen on jatkoa Balanced Scorecardille ja molempia ohjaa (1) Oppimisen ja kasvun näkökulma, (2) Sisäisten prosessien näkökulma, (3) Asiakasnäkökulma ja (4) Taloudellinen näkökulma. Strategiakartta ei tarjoa varsinaisesti tilaa innovatiivisuudelle, vaan keskittyy olemassa olevan tehostamiseen.

(c) SWOT-analyysi (Vuorinen, 2013, s. 88 – 96)

Tämä työkalu kehitettiin yhdysvalloissa 1960-luvulla ja on siitä asti ollut yksittäisistä strategiatyökaluista suosituin. SWOT-analyysiä käytetään laajasti myös muilla tieteenaloilla. Analyysissä strategista tilannetta arvioidaan vertaamalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

- Vahvuudet: Miten hyödynnetään ja vahvistetaan?
- Heikkoudet: Miten poistetaan, lievennetään tai välttää?
- Mahdollisuudet: Hyödyntämisen varmistaminen?
- Uhkat: Miten lieventää, poistaa tai muuttaa mahdollisuudeksi?

Työkalun tarkoitus on tuottaa kokoiskuva strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysiin listattavien asioiden ollessa aina subjektiivisia, tietyt asiat voivat olla samanaikaisesti sekä vahvuus että heikkous. Usein strategiatyössä SWOT-analyysi vaatii tarkentavia osa-analyyssejä, erityisesti toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta. SWOT-analyysin

paneutuessa aina tiettyyn näkökulmaan, on myös hyvä tunnistaa ja toteuttaa näitä eri näkökulmia tarkastelevia analyysejä. Ilman kunnollista pohjatyötä SWOT-analyysistä muodostuu liian pinnallinen asioiden listaus, joka ei auta yritystä eteenpäin. Tällöin perimmäinen tarkoitus analyyseihin pohjautuvista linjauksista ja strategisista valinnoista jää toteutumatta.

Tämä on myös tutkijalle tutuin työkalu ja sen yksikertaisuuden ja tunnettavuuden vuoksi sitä on käytetty tämän työn aikana myös ryhmätyöskentelyssä.

(d) Taylorismi (Vuorinen, 2013, s. 59 – 70)

Taylorismin perustavoite on tehtävien järjeistäminen, rationalisointi. Sen kehitti 1900-luvun alussa yhdysvaltalainen Fredrik Taylor lähinnä tehdastyöhön. Tämän jälkeen sitä on kehitetty ja taylorismi saattaa olla eniten yhteiskuntaamme muokannut johtamisoppi.

Taylorismin mukaan tehottomuus johtuu erityisesti seuraavista tekijöistä:

- Huonot työolosuhteet
- Työnjohdolla ei ole kykyä arvioida tehtyä työtä
- Epäoikeudenmukainen palkkaus
- Työohjeet epäselvät
- Työtavat ja -vaiheet epäselvät
- Ei erikoistunutta osaamista
- Työntekijöiden laiskuus luonnollista - kontrollia lisättävä.

Edellä esitetyt tekijät aiheutuvat vuorovaikutuksen puutteesta, sekä huonosta johtamisesta ja suunnittelusta. Taylorin tärkeimpiä havaintoja asioiden korjaamiseen ovat:

- Työn pilkkominen vaiheisiin tehostaa työntekoa
- Työn tekeminen ja suunnittelu erotetaan toisistaan
- Työntekijöiden motivoiva palkitseminen
- Tehtävillä on päiväkohtaiset tavoitteet (ja palkkio)
- Työnteon kontrollin parantaminen
- Työhyvinvointi, koulutusta sekä johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta parannetaan.

Taylorismin käyttöönotto on nelivaiheinen:

1. Tietty tehtävä, yksi johtaja ja joukko työntekijöitä
2. Johtaja analysoi tehtävän, pilkkoo sen työvaiheisiin ja sovittaa työntekijät näihin työtehtäviin
3. Työntekijät koulutetaan työvaiheisiin ja työn suorittaminen aloitetaan
4. Johtaja valvoo työntekijöitä sekä koordinoi ja suunnittelee työvaiheita.

Sen suurimpana heikkoutena pidetään ihmiskäsitystä, joka suhtautuu ihmiseen kuin koneeseen tai eläimeen. Sen katsotaan rapauttavan työntekijän moraalialia, lisäävän työnantajan ja -tekijän vastakkainasettelua,

lopettaa kehitystyön (inoovatiivisuuden) ja jakaa ihmisiä luokkiin nyky-yhteiskuntaan kuulumattomalla tavalla (kuten laiska, älykäs, rehellinen). Ongelmat kuitenkin johtuvat useimmiten taylorismin liian kirjaimellisesta noudattamisesta. Tayloria itseään lainaten: "There is nothing in scientific management that is fixed". Vaikka oppi pohjimmiltaan keskittyy mikrotason asioihin ja niiden johtamiseen, taylorismin ymmärtämistä pidetään kuitenkin välttämättömänä strategisen johtamisen kokonaisuudessa.

(e) Balanced Scorecard (BSC) (Vuorinen, 2013, s. 51 – 58)

Tämä työkalu on kehitetty Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteistyönä 1990-luvulla. Lähtökohtina olivat havainnot siitä, että johtaminen pitää olla mitattavaa ja talouden mittarit näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen sekä ajavat liian lyhyen aikavälin ratkaisuihin. Balanced Scorecardin tarkoitus on kääntää strategiset päämäärät toimintasuunnitelmien ja mittareiden avulla operatiiviseksi toiminnaksi.

Kattavuus BSC-työskentelyssä saavutetaan purkamalla yrityksen strategia neljä x neljä -matriisiin. BSC:n avulla voidaan tarkastella kokonaisuutta, jolla taataan yrityksen tärkeimpien tavoitteiden onnistuminen, kaikki osatekijät huomioiden. On toki aivan selvää, että matriisista löytyy yrityksen toimintakyvyn kannalta toisia tärkeämpiä kohtia, kuten talous, mutta tarkoitus onkin osoittaa, mitkä muut osa-alueet ovat tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. Matriisi on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Balanced Scorecardin viitekehys. (Vuorinen, 2013, s. 53)

Strateginen tahtotila/visio				
Näkökulma	Talous	Asiakas	Prosessit	Oppiminen ja uudistuminen
Strategiset tavoitteet				
Kriittiset menestystekijät				
Avainmittarit				
Toimintasuunnitelma				

4.4.4. Asemointi

(a) Geneeriset strategiat (Vuorinen, 2013, s. 199 – 209)

Mallin esitteli vuonna 1985 sen kehittäjä Michael Porter. Sitä pidetään asemointiin pohjautuvan strategianäkökulman alkuna ja modernin strategia-ajattelun lähtökohtana. Mallin mukaan yritys ei voi tarjota kaikille kaikkea, vaan sen on mielekästä toimia markkinoilla tietyssä asemassa. Strateginen ajattelu kääntyy siis ulkoa sisäänpäin - suunnitteluksi.

Toimintaympäristön tuntemuksen kautta, yrityksen tulee valita yksi perusstrategia toiminnalleen. Näitä perusstrategioita on kolme, joilla yritys voi kilpailla: kustannusjohtajuus, differointi tai fokusointi.

Taulukko 3. Geneeristen strategioiden viitekehys. (Vuorinen, 2013, s. 200)

Strategian kohde	Strateginen etu	
	Kustannukset	Ainutlaatuisuus
Laaja (koko ala)	Kustannusjohtajuus	Differointi
Suppea (markkinasegmentti)	Fokusointi (kustannukset)	Fokusointi (hinta)

Valittu malli on koko yrityksen toiminnan perusta. Kustannusjohtajuus vaatii useimmiten massatuotantoa ja suurta markkinaosuutta. Tällöin strategia perustuu muiden alhaisempiin hintoihin, edullisten tuotantokustannusten ja tehokkuuden avulla. Differoinnissa haetaan erottumista palveluiden tai tuotteiden erilaistamisella. Strategiana keskitytään tyydyttämään asiakkaiden erilaiset tarpeet ja tarkoitus on tuottaa ainutlaatuisuutta, joka on arvokkaampaa kuin muiden kilpailijoiden. Fokusoinnilla keskitytään markkinan tiettyyn (riittävän suureen) osaan, jossa arvoa saadaan palvelemalla asiakasta paremmin kuin esimerkiksi koko markkinaan keskittyvä kilpailija.

(b) PESTEL-analyysi (Vuorinen, 2013, s. 220 – 227)

Analyysi on jatkokehitetty Francis Aguilarin vuonna 1967 esittelemästä ETPS-menetelmästä. PESTEL-analyysissä tutkitaan ympäristön (p)oliittisia, (e)konomisia, (s)osiaalisia, (t)eknologisia, (e)kologisia ja (l)ainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Analyysissä tutkitaan keskeiset organisaatioon vaikuttavat tekijät kultakin merkittävältä osa-alueelta; ei siis välttämättä kaikilta.

Jaottelu kuuteen osa-alueeseen havainnollistaa aihealueet käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi.

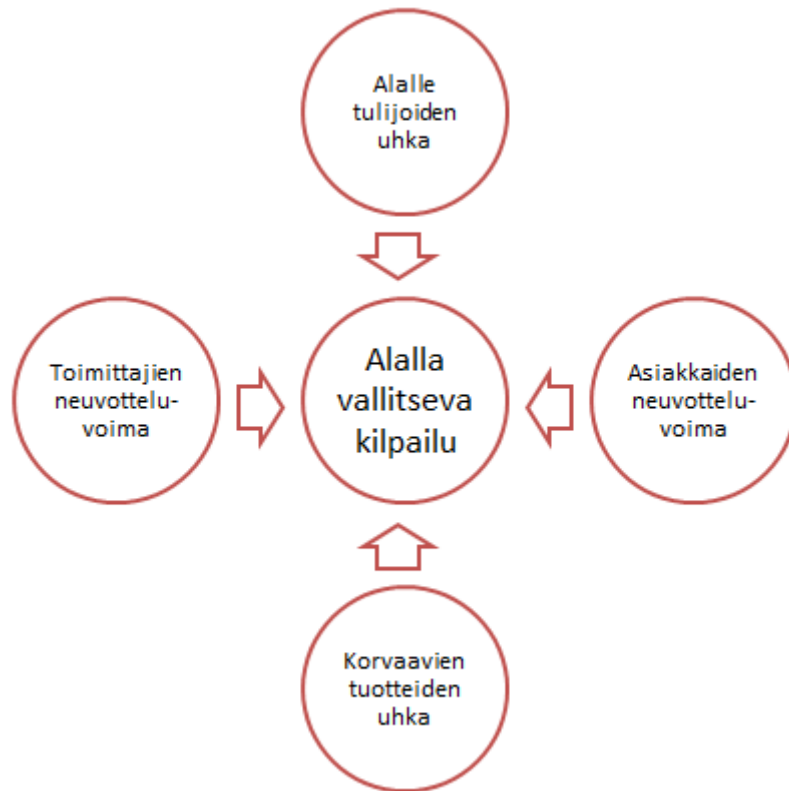


Kuva 19. PESTEL-analyysi. (mukaillen Vuorinen, 2013, s. 222)

PESTEL-analyysillä saadaan aikaan yksinkertainen muistilista ulkopuolisista makrotason vaikuttimista. Muutoksiin ei juuri voi vaikuttaa, mutta ne on hyvä tiedostaa. Analyysin tuottama tieto on hyvä pohja käytettäväksi strategiatyössä, vaikkakin sitä kannattaa käyttää yhdessä muiden työkalujen kanssa.

(c) Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen, 2013, s. 228 – 236)

Yhdysvaltalainen Michael Porter kehitti mallin vuonna 1979. Mallin tarkoitus on auttaa yritystä asemoimaan itsensä ympäristöön, jossa se kykenee hallitsemaan kilpailuvoimia. Mallissa käydään läpi viisi vaikuttavaa voimaa, tavoitteena löytää keinoja tarkastella liiketoiminnan mielekkyyttä jollakin toimialalla – omalla tai uudella.



Kuva 20. Viiden kilpailuvoiman malli. (Vuorinen, 2013, s. 232)

Viiden kilpailuvoiman mallin tarkoitus on antaa vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mille toimialalle meidän tulisi laajentua?
- Miltä toimialoilta meidän tulisi poistua?
- Miten voimme suojata asemaamme toimialalla?

Mallin katsotaan sopivan huonosti nopeasti muuttuvalle alalle. Se ei myöskään sovellu pienten yritysten käyttöön. Analyysiä on hyvä täydentää strategisten ryhmien analyysillä.

(d) Strategisten ryhmien analyysi (Vuorinen, 2013, s. 237 – 246)

Michael Hunt lanseerasi tämän mallin vuonna 1972. Hänen tutkimuksensa osoittivat, etteivät kaikki alan yritykset voi toimia samanlaisella strategialla. Yritykset voidaan kuitenkin jakaa ryhmiin, joiden sisällä yhtäläiset strategiat toimivat. Yrityksen on hyvä tietää mihin ryhmään kuuluu, koska kaikki alan yritykset eivät ole kilpailijoita keskenään.

Strategiset ryhmät -analyysillä yritys löytää tärkeimmät kilpailijat, eikä siis analysoi koko toimialaa. Tavoitteena on visualisoida ryhmiä suhteessa tärkeimpiin muuttujiin. Erottuvien piirteiden avulla yritykset voidaan jakaa ryhmiin. Tällaisia erottelevia tekijöitä ovat muun muassa:

- Tuotteen tai palvelun hinta
- Valikoima
- Toimialue

- Jakelukanava
- Tuotantomäärä
- T&K taso
- Omistus pohja
- Markkinaosuus
- Asiakasryhmä.

Analyysiä tehtäessä on ensin paikannettava oma paikka kartalla ja määritellä strategiset ryhmät. Analyysin tarjoamalla tiedolla voidaan luoda suunnitelmia kohentaa omaa asemaa ryhmässä, lähteä tavoittelemaan muita ryhmiä tai perustaa uusi ryhmä. Strategiset ryhmät -analyysiä pidetään välttämättömänä työkaluna strategisen aseman tarkastelussa, antaen valmiudet strategisten valintojen tekemiseen.

(e) BCG-matriisi (Vuorinen, 2013, s. 210 – 219)

Boston Consulting Groupin perustaja Bruce Henderson esitteli matriisin vuonna 1968. Matriisia käytetään vertaamaan omia tuotteita tai toimintayksikköä markkinoihin ja kilpailijoihin. Kuten aiemmat esitelty nelikentät, tämäkin on varsin yksinkertainen. Syvällisempi hyödyntäminen tuo tarkasteluun useita strategisia näkökulmia, jolloin työkalusta saadaan todellinen hyöty irti. Suurin kritiikki tähän malliin kohdistuu sen usko markkinaosuuden merkityksestä.

Yrityksellä tulisi olla tasapainoinen kokonaisuus toisiaan tukevia liiketoimia. Tarkoitus ei siis ole, että yritys laajentuisi toiselle toimialalle, vaan löytäisi tasapainon kassavirran ja investointien osalta. BCG:ssä yrityksen tuotteet jaetaan nelikenttään, jonka X-akselilla on oma markkinaosuus ja Y-akselilla markkinoiden kasvunopeus.



Kuva 21. BCG-matriisi. (mukaiillen Vuorinen, 2013, s. 211)

Tähtituotteet eli kasvavilla markkinoilla tai elinkaaren alkuvaiheessa olevat tuotteet vaativat investointeja ja paljon työtä, ja niiden kassavirta on

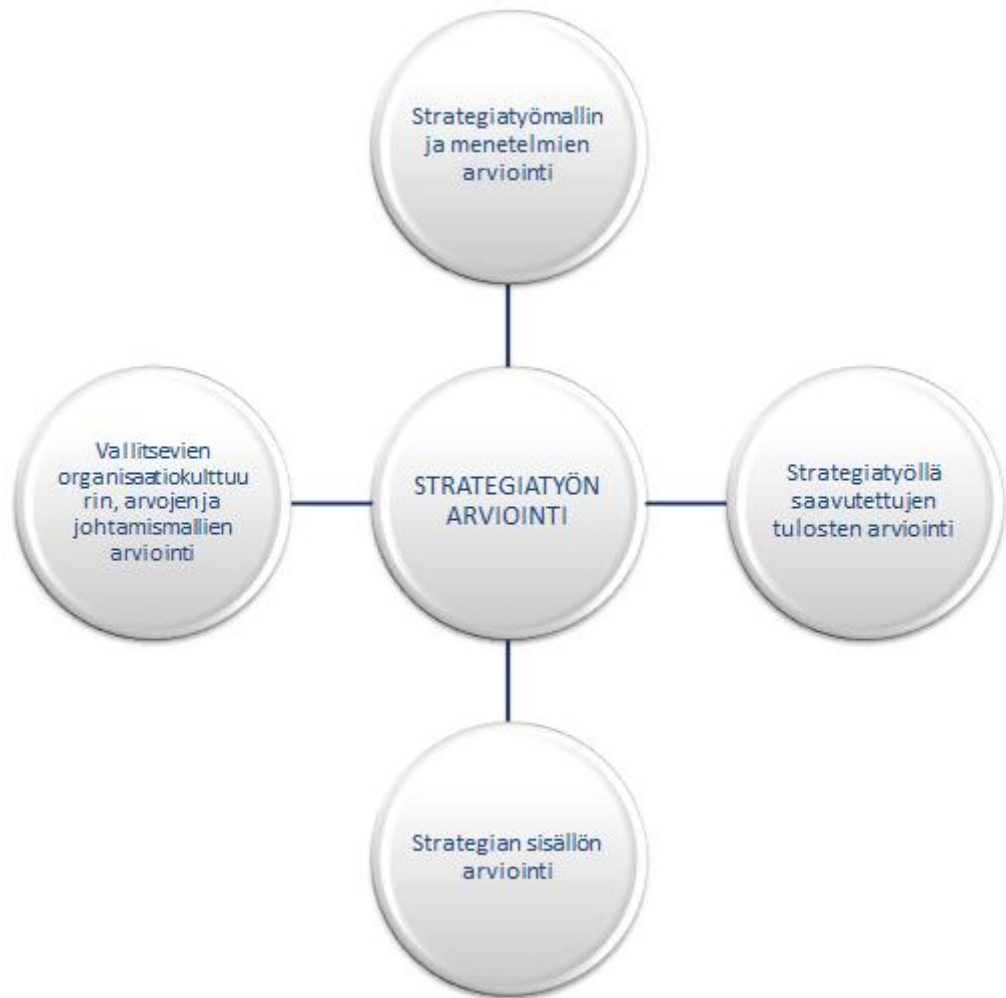
yleensä alkuvaiheessa heikko. Yritys ei voi panostaa kaikkiin kysymysmerkkeihin, vaan ne vaativat valintojen tekemistä. Niiden tuotto-odotus on myös tähtituotteita heikompi. Lypsylehmät eivät ole mielenkiintoisimpia tuotteita, mutta markkinaosuuden ollessa korkea, ne voivat olla pitkäikäisiä ilman suuria investointeja. Lisäksi kilpailun muuttuminen on epätodennäköistä kiinnostavuuden ja mahdollisesti markkinatilanteen vuoksi. Rakkikoirien osalta harkitaan elinkaaren päättämistä tai niiden kehittämistä lypsylehmiksi. Usein rakkikoiraan sidotut resurssit on tuottavampaa sijoittaa muihin tuotteisiin.

4.5. Strategian toteuttaminen

Jalkauttaminen on onnistunut, jos se toteutetaan niin kuin laatijat ovat sen ajatelleet; ehkä liian yksinkertaista. Strategiatyön varmasti haastavimpia vaiheita on sen toteuttaminen. On selvää, että strategian onnistumisen eli toteutumisen taustalla ovat strategiaa toteuttavat organisaation jäsenet. Toisin sanottuna, meidän tulee saada työntekijät toimimaan tehokkaasti ja tavoitteellisesti organisaation tavoitteiden hyväksi. Tämä kuulostaa yhtäkkiä aivan johtamisen normaalilta haasteelta. (Mantere & Co, 2003, 140-142)

On kuitenkin hyvä muistaa, että jos strategia on huono, mutta se toteutetaan täsmällisesti, lopputulos on vähintäänkin huono. Tästä syystä myöskään pelkkään hyvään ja yksityiskohtaiseen, mutta joustamattomaan malliin ei voida laskea strategian onnistumista kokonaisuuden kannalta. Toimeenpanon aikana, strategian pitää voida kehittyä. Sitä tulee siis arvioida ja muokata tarpeen vaatiessa! Näin voidaankin huomata, että toimeenpanon ja strategian erottaminen toisistaan on mahdotonta.

Jotta strategia tai strategiatyötä voisi arvioida, sitä pitää mitata. On tärkeää löytää näkökulmat, joista omaa strategiaa tai -työtä tulee arvioida. On selvää, että strategian arvioinnin pohja perustuu asetettujen/saavutettujen tulosten arviointiin. Tämä on seurannan ja toteutumisen kannalta usein riittämätöntä; ja kehittymisen kannalta aina riittämätön arviointi tapa. Arviointia ei sovi myöskään tehdä vain strategiasuunnitelman sisällön, tulosten tai strategiatyömallin pohjalta. (Mantere & Co, 2003, s. 14)



Kuva 22. Strategiatyön arviointi eri näkökulmista (Kehusmaa, 2010, s. 180)

Huomioimalla arvioinnissa myös organisaation vallitsevaa kulttuuria, johtamismallia ja arvoja, voidaan havaita strategian toteutumisen epäonnistumismahdollisuuksia heikentäviä ristiriitoja. Kun strategiatyön tulee olla jatkuvaa ja kehittävää työtä, mittariston tulee tukea sitä. Strategiatyötä kehitettäessä meidän tulee tunnistaa mallin ominaispiirteet ja ymmärtää sen vahvuudet sekä heikkoudet. Meidän on siis säännöllisesti havaittava ja tunnustettava, mihin voimme jo luottaa eli minkä seurantaan ja kehittämiseen ei (tällä hetkellä) tarvitse panostaa, ja missä emme vielä ole vahvoja eli mitä meidän pitää seurata ja kehittää (tällä hetkellä) onnistuaksemme ja kehittyäksemme strategiatyössä. (Kehusmaa, 2010, s. 179-189)

Strategia onnistuu, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Yhteisymmärrys vaatii viestintää ja vuoropuhelua. Strategiaa ei kuitenkaan laadita saavuttaaksemme yhteisymmärryksen tavoitteiden kustannuksella, vaikkakin vuoropuhelu voi tavoitteita myös kehittää. Strategiasta myös usein sanotaan, että se määrittelee keinot, joilla saavutetaan organisaation asettama visio. Strategia voidaankin tiettyssä kulmassa nähdä operatiivisen nykyhetken ja suunniteltujen tulevaisuuden linjausten yhteen sovittajana, edettäessä kohti organisaation visiota. Strategia toteutuu työn kautta ja

parhaimmillaan se voi antaa työlle merkityksen (Mantere & Co, 2003, s. 140).

4.6. Tietohallintostrategia

Tietohallinnon asema välttämättömänä pahana ja ennustamattomana kulueränä pitäisi olla surullinen aikakausi menneisyydessä. Valitettavasti tämä toistuu edelleen puheissa ja tutkimuksissa. Toisessa ääripäässä kuuluu tavoitteet muuttaa tietohallinto organisaation suunnannäyttäjäksi ja veturiksi. Tietohallinnon paikka on kuitenkin organisaation tukitoimena, jolla on paikka organisaation päätöselimissä muiden mukana kahdensuuntaisessa roolissa: toteuttamassa organisaation tarpeita ja esittämässä tietotekniikan mahdollisuuksia tukea ja tehostaa toimintaa.

Tähän haasteeseen vastaa tietohallintostrategia. Se johdetaan muista strategioista ja sen kautta osoitetaan omaa asemaa ja tarpeita muille strategioille ja päättäjille.

4.7. Strategian mittaaminen

On aivan selvää, että yrityksen strategia tarvitsee elääkseen jalkautussuunnitelman lisäksi toimivan aktiivisen ja päivittyvän strategian. Strategia voi olla aktiivinen ja päivittyvä vain, kun sitä arvioidaan eli mitataan. Kamensky on laatinut viisiportaisen kypsyytasoasteikon arvioimaan organisaatioita strategiatyössä.



Kuva 23. Kamensky'n strateginen maturiteettimalli (Ylisirniö 2011, 25.)

Strategiatyössä pitää tavoitella aina tulevaisuutta, visiota. Sille asetettavia mittareita osataan tuskin kuitenkaan arvioida ja asettaa kerralla oikein. Näin ollen myös mittareiden asettaminen on kehitystyötä, jossa mittareita kehitetään osana strategiatyötä. Edellä esitettyä asteikkoa Kamensky kuvaa seuraavilla kypsyystasoilla seuraavasti: (Ylisirniö 2011, 26.)

1. Strategisesti heikot
 - Strategiatyötä ei ole tai se on olematonta
2. Strategisesti hajanaiset
 - Satunnaista tai paikallista
 - Ei tue erottautumista kilpailijoista
3. Strategisuutta tavoittelevat
 - Tekee strategiatyötä tietyllä systematiikalla säännöllisesti
 - Pyrkii erottautumiseen, mutta ei erotaudu kilpailijoista
 - Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan johtamisen ydin
4. Strategiset yritykset
 - Strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin
 - Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan
 - Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen
 - Strategia on tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä
5. Strategiset kilpailijat
 - Strategiatyöskentelyn avulla saadaan aikaan suuria tuloksia ja merkittävää kilpailuetua
 - Kilpailuetu perustuu strategiatyöskentelyyn
 - Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?
 - Strategia on tulosten ja yrityksen arvon merkittävin tekijä.

Edellä esitetyn jaottelun mukaan julkishallinnon tulee tavoitella tasoa neljä. Käytännössä muiden kuin palvelukeskusten ei tule – tai ole mahdollista – tavoitella kuin tasoa viisi. Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategia ei suoranaisesti tavoittele tasoa kolme korkeampaa, vaikkakin sitä ohjaava laitoksen strategia on korkeammalla tasolla.

Mittareita valittaessa voidaan pohtia Kamenskyn esittämiä kysymyksiä, jotka liittyvät sekä etenemismahdollisuuteen että erityisesti mittareiden määrittämiseen: (mukaillen Ylisirniö 2011, 53.)

- Strategia ollessa yleisellä tasolla, ovatko toimenpidesalkussa kuvatut toimet yhteydessä todellisiin strategisiin tavoitteisiin ja prioriteetteihin
- Ovatko lähiesimiehet asetettavista tavoitteista riittävän yhtämielisiä johdon kanssa?
- Riittävätkö resurssit asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen?
- Jos edellä asetetut tavoitteet ovat ok edellä mainittujen suhteen, onko tavoiteaikataulu kohdallaan?

Onnistuminen vaatii siis realistista pohdintaa ja niihin liittyvää konkreettisten mittareiden asettamista useasta näkökulmasta.

4.8. Hätäkeskuslaitoksen strategia

Hätäkeskuslaitoksessa tehty merkittävä strategiatyö edelsi Hätäkeskuslaitosuudistusta. Voimassa oleva strategiset tavoitteet ja päämäärät on asetettu vuosille 2010 - 2015. Strategian taustalla ovat laitoksen arvot ja visio.

VISIO: Suomessa toimii vuoteen 2015 mennessä yhtenäinen, verkottunut ja luotettava valtakunnallinen Hätäkeskuslaitos, joka ensimmäisenä lenkinä vastaa avuntarpeeseen viipymättä ja ammattitaitoisesti.

Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavat seuraavat arvot:

- Luotettavuus
- Tasapuolisuus
- Inhimillisyys
- PRO 112

Hätäkeskuslaitoksen strategia on tiivistetysti esitetty seuraavaksi.

1. TURVALLISUUS JA YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS
 - Tehostetaan auttamisen ketjua
 - Hätäkeskuslaitoksessa on käytössä yhdenmukaiset, valtakunnalliset toimintamallit
 - Hätäkeskuspalvelut toteutetaan luotettavasti.
 - Hätät ilmoitukset vastaanotetaan viivytyksettä ja hätäilmoitukset käsitellään laadukkaasti.
2. TALOUS JA RESURSSIT – Varmistetaan riittävät resurssit
 - Hätäkeskusten yksikkökooko on optimaalinen.
 - Hätäkeskustoiminta toteutetaan taloudellisesti.
 - Ammattitaitoisen henkilöstön riittävyys on turvattu.
3. PROSESSIT JA RAKENTEET – Keskitytään ydintehtäviin
 - Verkottunut hätäkeskustietojärjestelmä on käytössä.
 - Tukitoiminnot on selkeästi määritelty.
 - Hätäkeskuslaitos on hyvin johdettu virasto.
4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN – Edistetään työhyvinvointia
 - Hätäkeskuslaitoksessa henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys on korkealla tasolla.
 - Henkilöstön ammatillinen osaaminen on korkeatasoista.
 - Hätäkeskuslaitoksessa noudatetaan hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

(Hätäkeskuslaitos 2013b)

Hätäkeskuslaitoksen strategian päälinjat on määritelty yhteistyössä muiden yhteistyöviranomaisten kanssa. Keskeisenä periaatteena on, "että ne

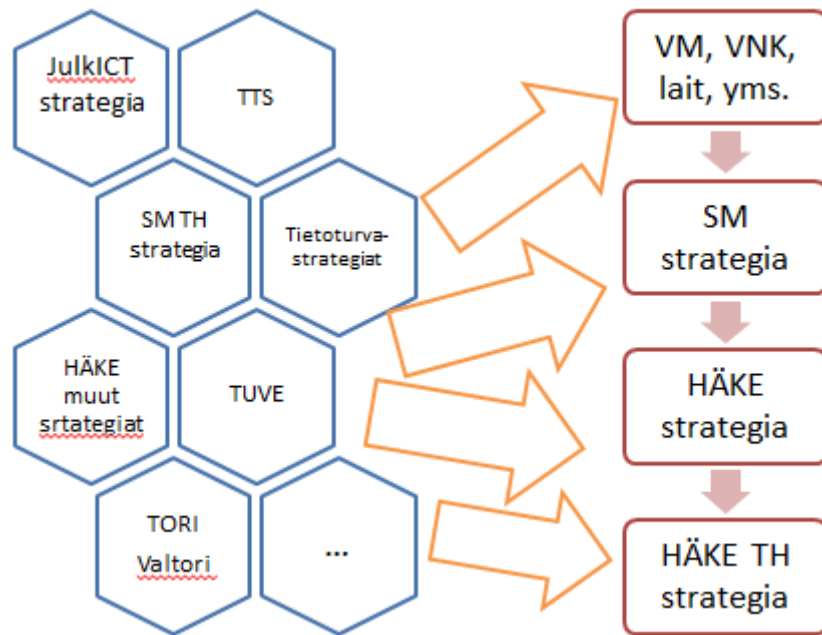
ilmentävät koko auttamisen ketjun viranomaisten yhteistä tahtoa. Niihin sitoutumalla jokainen viranomainen tukee osaltaan uudistuksen onnistumista sekä uudistaa samalla omaa toimintaansa samassa aikataulussa." (Hätäkeskuslaitos 2013c) Tämän työn ja linjausten kautta voidaan todeta, että hätäkeskusuudistus on kaikkien sen toimintaan osallistuvien tahdon mukainen.

Hätäkeskuksen muita strategioita ovat viestintä- ja henkilöstöstrategiat. Nämä strategiat ulottuvat vuoteen 2015. Hätäkeskuslaitoksen kaikkiin strategioihin voi tarkemmin tutustua Hätäkeskuslaitoksen internetsivujen kautta, www.112.fi.

4.8.1. Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan vaikuttava ympäristö

Tietohallintostrategian tulee tukea tietohallintoa ja esittää sen tavoitteet – antaa suunta. Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnon näkökulmasta ohjaavia tahoja on useampia, vaikka suoranainen ohjaus ja päätöksenteko ovatkin yksinkertaisempia. Tarkasteltaessa ohjaavia strategioita, on löydettävissä kaksi linjaa, jotka ovat valitettavasti toistaiseksi turhan irrallisia toisistaan. Toisesta löytyy ministeriön strategia, josta osin on johdettu Hätäkeskuslaitoksen strategia. Tietohallintostrategiaa tulisi ohjata osaltaan ministeriön tietohallintostrategia. Valitettavasti viimeinen strategia on vuosille 2008–2011. Toisaalta, tässä voimakkaassa muutostilanteessa, täysin uutta ja uskottavaa strategiaa ei olisi voitu laatia. Vanhan strategian osittainen keventäminen, päivittäminen ja muutoksiin valmistautuminen olisivat täysin riittäneet – ja olisi joka tapauksessa parempi kuin strategiaton tila. Näillä näkymin uusi sisäministeriön tietohallintostrategia saadaan vuoden 2015 aikana.

Sisäministeriön tietohallintostrategiaa ja osin suoraan viraston tietohallintostrategiaa tulisi ohjata vuonna 2012 ensikertaa valmistunut valtion tietohallintostrategia, JulkICT-strategia. Toinen sisäministeriön ja Hätäkeskuslaitoksen tietohallintoa voimakkaasti ohjaava asia on 18.1.2015 voimaan astunut TUVE-laki. Sen konkreettisia vaikutuksia toimintaan voidaan tässä vaiheessa vain arvailla. Näiden lisäksi löytyy muita huomioitavia strategioita, kuten tietoturva-, henkilöstö-, viestintästrategioita. Huomioitavaa on myös pitkänajan toiminta- ja taloussuunnittelun (TTS) asettamat reunaehdot.



Kuva 24. Häätokeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan vaikuttavia tekijöitä.

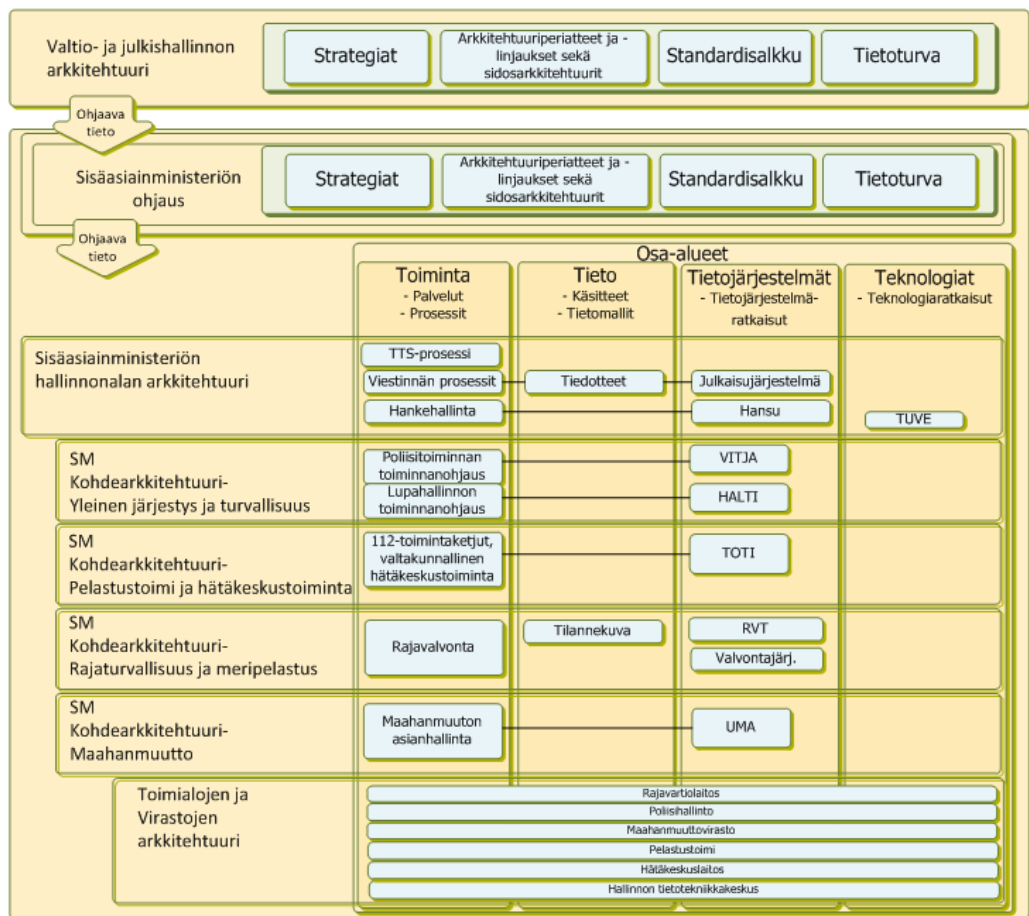
Strategiat helposti nähdään johdettavaksi vain ylhäältä alas, mutta todellisuudessa paluukanava ylempään strategiaan pitää olla. On toinen asia, missä tilanteissa, kuvissa tai prosesseissa se halutaan esittää. Itsenäisen viraston tapauksessa onkin aivan selvää, että vuorovaikutus tulee olla kaksisuuntaista. Tästä syystä sisäministeriön tietohallintostrategian laadintaan osallistuvat hallinnonalan virastot.

5 HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TIETOHALLINNON JA TIETOHALLINTOSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Aiemmin tässä tutkimuksessa on haettu teoriapohjaa ja sopivia työkaluja tietohallintostrategian toteuttamiseen ja kehittämiseen. On myös esitetty Häätäkeskuslaitoksen ja sen tietohallinnon toimintaympäristöä sekä näihin vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa esitetään analyysien pohjalta nykytilaa, kehittämiskohteita ja kehitettyjä malleja. luotaessa edellytyksiä strategiatyölle Häätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa.

5.1. Kokonaisarkkitehtuurityön tilanne Häätäkeskuslaitoksessa

Häätäkeskuslaitos on työstänyt Tietohallintolain edellyttämää kokonaisarkkitehtuuria sisäministeriön ja valtiovarainministeriön ohjauksessa. Valitettavasti työhön ei ole voitu osoittaa riittävästi resursseja, jotta siitä olisi ollut vielä merkittävää hyötyä laitoksen tai tietohallinnon strategiatyöhön. Seuraavassa kuvassa on pyritty kuvaamaan sisäministeriön kokonaisarkkitehtuurin muodostumista.



Kuvio 2. Kokonaisarkkitehtuurin rakentuminen sisäministeriössä. (Erikoisasiantuntija Ismo Parviaisen esitys SM:n tietohallintoryhmän seminaarissa 17.10.2012)

Hätäkeskuslaitos on laatimassa vuoden 2015 aikana uuden strategian vuosille 2016–2020. Kokonaisarkkitehtuurityössä arvioidaan ja analysoidaan Hätäkeskuslaitoksen strategiassa 2010–2015 asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Vastaavasti kokonaisarkkitehtuurin tavoitetilan suunnitteluun vaikuttavat uudessa strategiassa laadittavat strategiset tavoitteet. Kokonaisarkkitehtuurin hallinnan tavoitteena on varmistaa kokonaisarkkitehtuurityön toteutus Hätäkeskuslaitoksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Hätäkeskuksen johtaja johtaa Hätäkeskuslaitoksen kokonaisarkkitehtuuria. Tekninen osasto vastaa kokonaisarkkitehtuurin valmistelusta, johon muut osastot osallistuvat. Hätäkeskuslaitoksen osastot nimeävät yhteyshenkilön, jonka tehtävänä on ohjata oman osastonsa tiedon keräämistä ja kuvausten laatimista. Tekninen osasto koostaa kuvaukset raportiksi, ja ylläpitää kokonaisarkkitehtuuria. HALTIK avustaa oikeanlaisten tietojen keräämisessä, kuvauksien visualisoinnissa ja raportin laadinnassa. Lisäksi HALTIK tuottaa Hätäkeskuslaitoksen ERICA-järjestelmän ja muiden tarvittavien palvelujen kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisen.

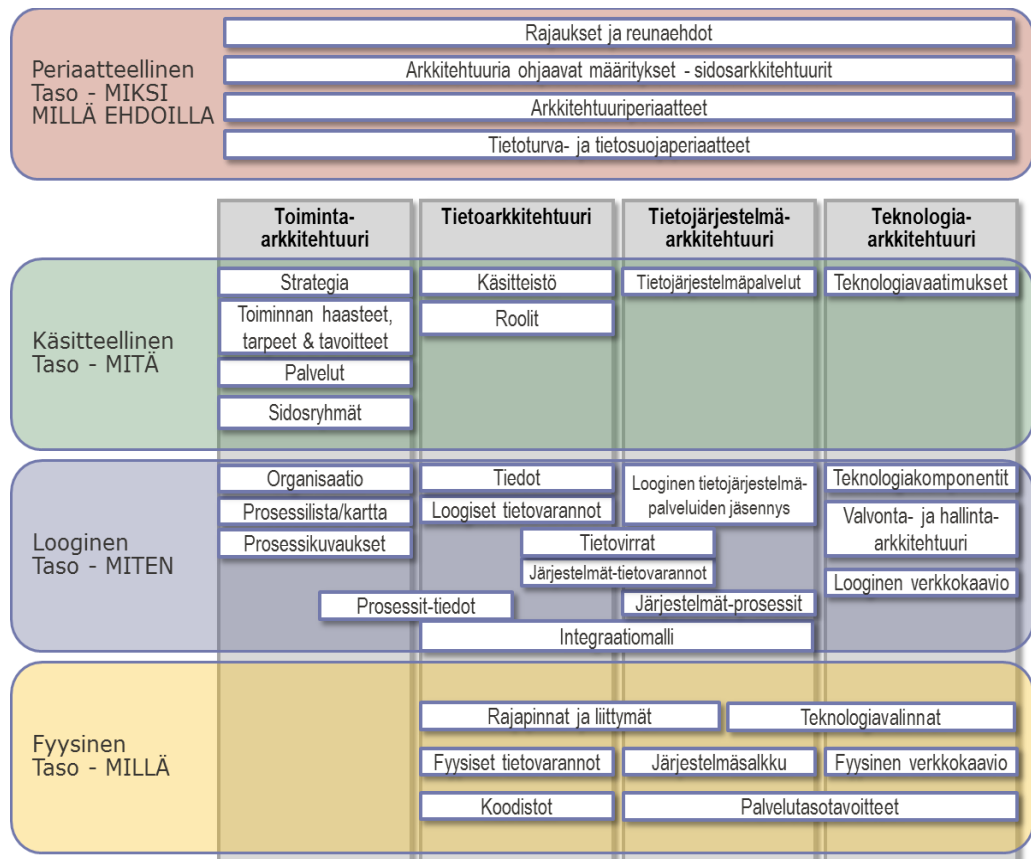
Kokonaisarkkitehtuurityö aloitettiin aikaisemmin Hätäkeskuslaitoksessa tehtyjen kuvausten inventoinnilla. Hätäkeskuslaitos on Toiminnan ja tietotekniikan kehittämishankkeessa (TOTI-hanke) laatinut 112-toimintaa ja hätäkeskustietojärjestelmään liittyviä kuvauksia. Näitä kuvauksia on voitu käyttää kokonaisarkkitehtuurin laatimisessa.

Hätäkeskuslaitoksen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin kuvauksia on laadittu vuoden 2014 aikana. Hätäkeskuslaitos yhtenäisti prosessien kuvaustapa koulutuksella. Samalla Hätäkeskuslaitoksen osastojen prosesseille nimettiin omistajat. Tekniset palvelut -osaston tehtävänä on ollut tukea kuvausten inventoinnissa. Ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta pyydettiin inventoimaan heidän vastuulleen kuuluvat kuvaukset ja toimittamaan niistä versiot, joita voidaan hyödyntää kokonaisarkkitehtuurissa.

Jo tehtyjen kokonaisarkkitehtuuriin soveltuvien kuvausten inventoinnin jälkeen kerättiin tiedot loppujen kuvausten tekemistä varten. Tietojen kerääminen oli osastojen tehtävä. Ennen tietojen keräämisen aloittamista käytiin HALTIKin ja osastojen yhteyshenkilöiden kanssa läpi tiedon keräämiseen tarkoitetut lomakkeet. Varsinaisesta data keräämisestä vastasi ko. osasto. Seuraavassa on Hätäkeskuslaitoksessa kokonaisarkkitehtuurityössä käytettävät tasot:

1. Periaatteellinen taso (miksi, millä ehdoilla)
 - Sidosarkkitehtuurit – arkkitehtuuria ohjaavat määritykset, standardit, arkkitehtuurit ja sidosprojektit
 - Kohteen kehittämisen perustana olevat arkkitehtuuriperiaatteet
 - Tietoturvatarpeet ja -periaatteet
2. Käsitteellinen taso (mitä)
 - Strategia
 - Toiminnalliset ja käyttöön liittyvät vaatimukset ja tavoitteet

- Substanssipalvelut ja -tuotteet
 - Sidosryhmät
 - Käsitteistö
 - Roolit
 - Tietojärjestelmäpalvelut
 - Teknologiavaatimukset
3. Looginen taso (miten)
- Organisaatio
 - Prosessilista
 - Tiedot, tietomallin pääjäsenitys, informaationsalkku
 - Loogiset tietovarannot
 - Prosessit-tiedot -riippuvuustaulukko
 - Loogiset tietojärjestelmäpalvelut
 - Järjestelmäpalvelut-tietovarannot -riippuvuustaulukko
 - Järjestelmät-prosessit -riippuvuustaulukko
 - Loogiset teknologiakomponentit
 - Valvontakohteet
4. Fyysinen taso (millä)
- Liittymät, rajapinnat
 - Fyysiset tietovarannot
 - Koodistot
 - Järjestelmäsalkku - fyysiset tietojärjestelmät
 - Teknologialinjaukset, teknologiavalinnat
 - Kohteiden palvelutasot



Kuva 25. Kokonaisarkkitehtuuritasot Hätäkeskuslaitoksessa.

Kokonaisarkkitehtuurin kuvasten laatiminen on vastuutettu osastoille seuraavasti seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 4. Kokonaisarkkitehtuurikuvausten vastuujako.

Ohjaus- ja ennakointiosasto	Strategia- ja johtamisprosessit
	Henkilöstö- ja taloushallinnon prosessikartta ja prosessit
	Sidosryhmät
Hätäkeskuspalvelut-osasto	Henkilöstö- ja taloushallinnon ja tukipalvelujen tiedot ja tietovirrat
	TOTI-hankkeen ja sen jälkeen tehtyjen 112-toiminnan prosessikuvausten tarkistaminen
	112-toiminnan sidosryhmät
Tekniset palvelut -osasto:	Toiminnalliset tavoitteet
	Tietojärjestelmäpalvelut
	Loogiset tietovarannot ja tietovirrat
	Teknologiakomponentit
	Loogiset verkkokaaviot
	Rajapinnat ja liittymät
HALTIK, Insta ja Erillisverkot	Laativat puuttuvat kuvaukset omalta osaltaan

Tekniset palvelut -osasto tukee kuvausten visualisointia.

5.2. Prosessit

Tutkijan kokemuksen mukaan, tietohallinto on yleisesti ollut organisaatioissa se yleisin prosessien käyttäjä. Tämä johtune tarpeesta kuvata järjestelmien toimintaa. Näin on ollut myös Hätäkeskuslaitoksessa, jossa tietohallinto on kuvannut tärkeimmät operatiiviseen järjestelmään ja sen hallintaan liittyvät prosessit. Vuonna 2014 aloitettiin myös perinteisen tietohallinnon prosessien kuvaaminen, joista tärkeimmät on tarkoitus kuvata 2015 loppuun mennessä.

Työn aikana prosesseja osana strategiaa tutkiessaan, tutkija on oivaltanut prosessien osuuden tärkeyden strategiatyössä. Isona asiana Hätäkeskuslaitoksen tietohallintoa ja erityisesti strategiatyötä kehitettäessä, on hyödynnettävä ja kehitettävä prosesseja. Prosessien kuvaaminen tulee nähdä tapana toteuttaa strategiaa ja osoittaa sekä mitata strategian mukaista toimintaa. Prosesseilla on löytynyt selvä yhteys strategiaan – muutenkin kuin tarvittavan strategiaproessin kautta.

5.2.1. Strategiaprosessin nykytila ja sen kehitystarpeet

Kaikki hyvätkin suunnitelmat jäävät toteutumatta ja unohtuvat ilman kunnollista toimeenpanosuunnitelmaa. Yhtä suurella todennäköisyydellä uusi toimintamalli tai tavoitteet eivät jää elämään, mikäli niistä ei tule osa jokapäiväistä toimintaa. Kuten jo aiemmin tutkielmassa todetaan, tutkija uskoo prosesseihin yhtenä parhaista tavoista havainnollistaa ja parantaa toimintaa. Tästä syystä myös tälle työlle asetettiin tavoitteeksi löytää tietohallintostrategiaan vaikuttavat tekijät ja laatia tietohallintostrategialle prosessi, joka sitten mahdollistaa hyvän tietohallintostrategian tekemisen.

Yleisesti myös strategioiden kanssa käytettävä prosessimalli pohjautuu niin kutsuttuun Plan-Do-Act-Check-malliin, joka vaiheistaa strategian kehittämisen ja mahdollistaa sen jatkuvan kehittymisen.

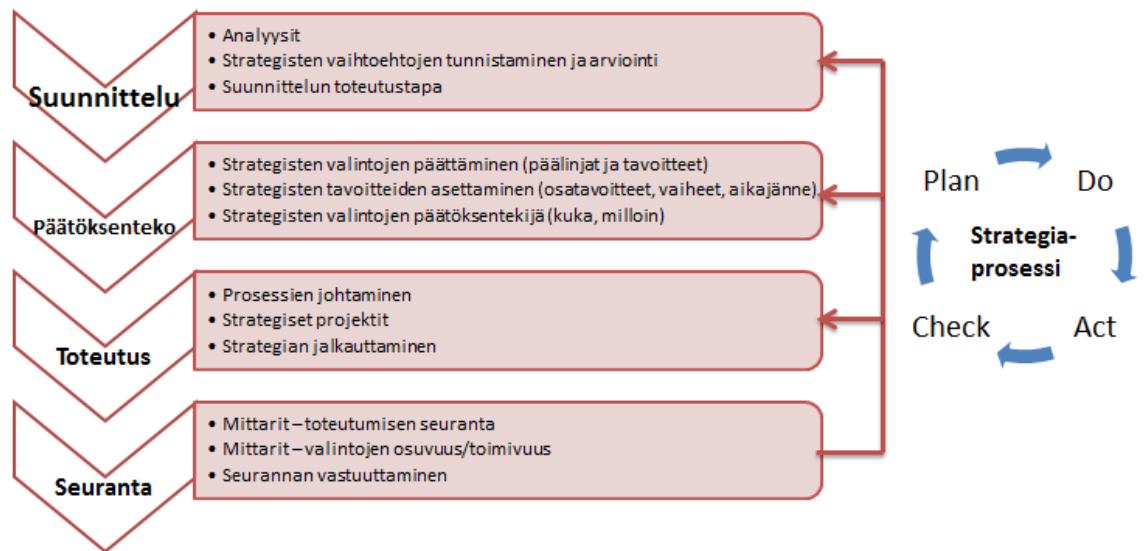
PDCA-mallin perustuu kehään, joka palaa aina alkuun, tarkoituksena toimien jatkuvan kehityksen työkaluna. Vaiheet ovat yksinkertaiset ja helppo sisäistää, mutta niiden hyödyntäminen vaatii perehtymistä, osaamista, aikaa ja päätöksiä.

Kierroksen ensimmäisen vaiheen aikana, tarkoituksenmukaisilla välineillä analysoidaan tilanne ja etsitään organisaatiolle sopivimmat/mahdolliset toteutustavat (Plan). Tämän jälkeen näiden pohjalta päätetään päälinjat, joista jalostetaan sopivat osakokonaisuudet ja aikataulu tai aikajänne asioiden toteuttamiseksi (Do). Toteutusvaiheessa (Act) päätetyt toimet muuttuvat tekemiseksi, projektien, prosessien tai muiden sovittujen mallien mukaisesti. Vaiheen aikana tapahtuu siis niin sanottu päätösten ja suunnitelmien jalkauttaminen. Viimeisenä vaiheena on tehdyn työn seuranta (Check), jonka tärkein tehtävä on tuottaa tietoa toteutuksesta seuraavaa kehityskierrosta varten. Kehän viimeistä vaihetta ei siis pidä missään tapauksessa nähdä kehän ainoana mittareita sisältävänä vaiheena. Jokaisen vaiheen tulee toki sisältää sille asetettujen tavoitteiden onnistumisen mittaamista ja seuranta, jotka johtavat tarvittaessa korjaustoimiin.

Vaikka strategian laatiminen ja toteuttaminen vaatii seurannalta (eli mittaamiselta) herkkyyttä ja varmasti aina korjaustoimia, on johdon kuitenkin seurattava sen päälinjausten ja -tarkoitusten toteutumista kokonaisuutena. Johto voi joutua hyväksymään joidenkin osien jalkauttamisen epäonnistumisen. Tällaiset asiat tulee ottaa uudelleen arvioitavaksi ja niiden merkityksen ja tarkoituksenmukaisuuden perusteella joko hylätä tai uudelleen suunnitella ja aikatauluttaa. Tätä varten esitetystä kuvassa vasemmanpuoleisessa kuviossa nähdään, seurannasta (Check) on nuolet kaikkiin aiempiin vaiheisiin. Tällä kuvataan ja mahdollistetaan mittauksessa toteutuksessa havaittuihin puutteisiin puuttaminen, sopivimmalla mahdollisella tavalla.

Tähän pohjautuu myös laadittu malli, jota esitetään Hätaikeskuslaitoksen tietohallintostrategiaprosessiksi. Prosessia voidaan pitää hieman

yksinkertaisena, mutta huomioiden strategiatyön kypsyystaso, on esitetty prosessi jopa monipuolinen.



Kuva 26. Esitys tietohallintostrategiaprosessiksi PDCA-ratkaisumallin pohjalta.

5.2.2. Käytettävät prosessityökalut

Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa on kuvattu prosesseja uimaratakuvausina Microsoftin Visiolla. Muilla osastoilla on käytetty Microsoftin PowerPointia, ilmeisesti helppokäyttöisyyden, kustannustehokkuuden ja yksinkertaisen kuvaustarpeen takia.

Ministeriön sisällä on ollut useampia järjestelmiä/ohjelmia. Yhteisten kuvausten pohjana on tähän asti ollut Enterprise Architect -ohjelmisto, jonne on viety tiettyjä prosesseja ja kuvauksia. Yhteinen tuote on vuoden 2015 alussa uudelleen kilpailutuksessa ja mahdollisesti vaihtumassa 2015 aikana.

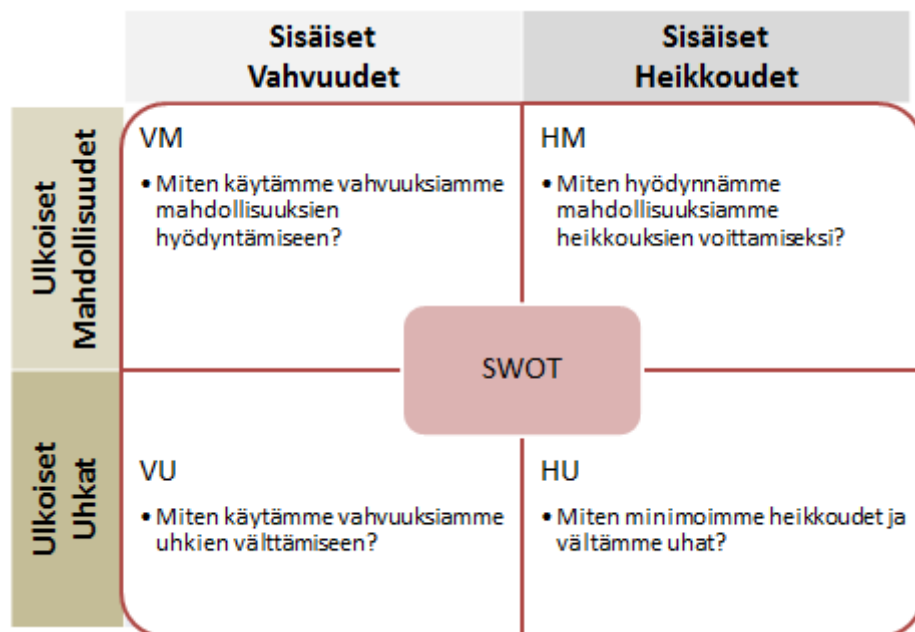
Työkalujen kirjo alkaa hiljalleen kostausta. Vaikka tutun ja mahdollisesti kustannustehokkaan työkalun "salliminen" tai valitseminen saa henkilöt aloittamaan prosessien kuvaamisen, aiheuttaa se myöhemmin lisätyötä kun kuvauksia tarvitaan eri käyttötarkoituksiin. Toinen tärkeä asia kuvaamisessa on yhdenmukaisuus. Vaikka prosesseja kuvataan eri tarpeisiin erilaisilla tarkkuustasoilla, tulisi kaikki kuvaukset tehdä yhdenmukaisesti. Työkalujen kirjavuus on tuonut jo ongelmia laadittujen kuvausten säilyttämiseen. Tehtyjä kuvauksia ei löydy yhtenäisestä paikasta, eikä ole olemassa kokonaiskuvaa tai mahdollisuutta hyödyntää niitä toiminnassa tai sen kehittämisessä. Näihin asioihin tulee Hätäkeskuslaitoksessakin pikaisesti kiinnittää huomiota.

5.3. Tietohallinnon keskeisimpiä kehityskohteita

Tietohallinnon kehitystarpeita pohdittaessa esiin nousseissa asioissa on lyhyen- ja pitkänajan sisällä toteutettavia asioita. Seuraavassa on lueteltu merkittäviä kehitystä ohjaavia tekijöitä:

- Hätäkeskuslaitoksen yksi yleinen tavoite on pitää organisaatio kevyenä ja tukeutua mahdollisuuksien mukaan yhteisiin ratkaisuihin
- Tietoturvallisten yhteysratkaisujen käyttöönotto uuden Hätäkeskustietojärjestelmän kanssa
- Yhteistyö ja työnjako erityisesti sisäministeriön muiden tietohallintojen kanssa
- Varmistaa Valtorin kanssa toimiva palvelukokonaisuus Hätäkeskuslaitoksen tarpeisiin
- Tietohallinnon resurssit nousevat selväksi kriittiseksi tekijäksi.

Tietohallinnon kehityskohteita varten tehtiin tietohallinnosta SWOT-analyysi.



Kuvio 3. SWOT-analyysipohja tietohallinnon tilasta.

Analyysityön tuloksena syntyi tutkijan mielestä erittäin hyvää materiaalia jatkojalostetavaksi tietohallinnon kehittämistyöhön.

Miten käytämme vahvuuksiamme mahdollisuuksien hyödyntämiseen?

- Operatiivinen osaaminen
- Hyvä henki, toisen työn arvostaminen
- Pieni ja ketterä → joustavuus
- Erilaiset osaamistaustat, kokemus, ammattitaito

Miten hyödynnämme mahdollisuuksiamme heikkouksien voittamiseksi?

- Ohut tekninen organisaatio/osaaminen

-
- Ohjauksen riittämättömyys
 - Vakinaiset vs. määräaikaikaiset
 - Vain kulu, ei mahdollisuus

Miten käytämme vahvuuksiamme uhkien välttämiseen?

- HPO strateginen kumppani
- Rakentaa hyvä ja joustava organisaatio
- Laajentaa omaa osaamista
- Valmiuslain mukainen itsemääräämisoikeus

Miten minimoimme heikkoudet ja vältämme uhkat?

- Osaamisen häviäminen, hiljainen tieto
- Resurssipula
- Arvostuksen/Johdon luottamuksen puute
- Yhtiöpäinen säästäminen

Työstä saatiin kerättyä myös seuraavanlaisia osaamistarpeita menestyksekkääseen toimintaan nyt ja jatkossa:

- Operatiivisen tietotaidon ylläpito ja kehitys teknisestä näkökulmasta
- Palveluhallinta
- Tietohallinnon prosessit
- Arkkitehtuuri
- Ohjelmisto-osaaminen
- Tietokannat
- Tietoturva/Suojaustasot
- Tietohallintostrategian hyödyntäminen - pitkän ajan suunnittelu, johtaminen ja seuranta.

Mielenkiintoista on se, että kaikentasoiset työntekijät näkevät ja toivovat tietohallintostrategian tuovan selkeyttä ja näkyvyyttä työskentelyyn niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Näistä kaikista johdetaan asian luonteen mukaan strategiasia tavoitteita tai otetaan osaksi toiminnan kehittäminen vuosisuunnittelua.

Julkisen hallinnon ICT -strategiasta on poimittava keskeisimmät tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat Häätäkeskuslaitokseen laadittavan tietohallintostrategian pohjalla, johdettuna omaan toimintaan:

- Palveluinnovaatioiden ekosysteemit
- Avoin tieto ja tiedon yhteiskäyttö
- Kyky hyödyntää ICT:tä
- Selkeät tietohallinnon rakenteet
- Toimintavarma, kustannustehokas ICT-infrastruktuuri (Valtiovarainministeriö. 2012b).

5.4. Tietohallinnon resurssien pitkäjänteinen suunnittelu

Sisäministeriössä on perustettu aktiivisesti työryhmiä, joiden tarkoitus on lisätä yhteistyötä ja kuulla kaikkia osapuolia. Haasteena ovat työryhmien määrä ja laihat tulokset, käytettyyn aikaan nähden. Usein havahtuu, että työtila vaihtuu, näennäisesti asiakin, mutta suurin osa osallistujista on samoja. Tutkijalla oli syksyllä 2013 erilaisia työryhmiä 26 kappaletta, joista ehdottomasti suurin osa oli ministeriön asettamia. On aivan selvää, ettei tällainen määrä eri ryhmiä voi toimia kokonaisuuden kannalta tehokkaasti, yhden toimialan (ICT) hyväksi.

Tutkija kuvasi jo aiemmin virallista johtamis- ja päätöksentekotapaa. Tämä on ristiriidassa työryhmien näennäiselle päätösvalalle, jossa yhteistyönimissä sovitaan joistain yhteisistä toteutustavoista ja kustannusjaoista. Jälkimmäiseen ei ryhmillä käytännössä koskaan ole valtuuksia. Tämä toki aiheuttaa yhteistyölle ja yhdessä sopimiselle haasteita. Mutta onko asian oltava näin hankala? Mitä jos oikeasti yhteisistä asioista sovitaan teknologiatasolla ja hinnoittelusta vastaa tuottaja, normaaliin tilaaja-tuottaja-malliin? Tämän ongelma ovat kilpailukyvytön hinnoittelu ja jopa huono palvelutaso, johon asiakas ei voi vaikuttaa. Tämä tosin johtuu vain siitä, että virastot ovat pakotettuja hankkimaan näitä tiettyjä palveluita tietystä paikasta. Tarvittaisiinkin siis lopulta vain vahva palveluntuottajan ohjaaja, joka vahtii tuotettavien palveluiden kirjoa, hinnoittelua ja kustannusten jaon oikeellisuutta. Eikö tämä samainen ohjaava taho voisi myös vastata palveluiden rahoittamisesta, jotta mielenkiinto tehtävään säilyisi? Tämän avulla virastojen tietohallinto voisi keskittyä ydintoimintojen tukemiseen.

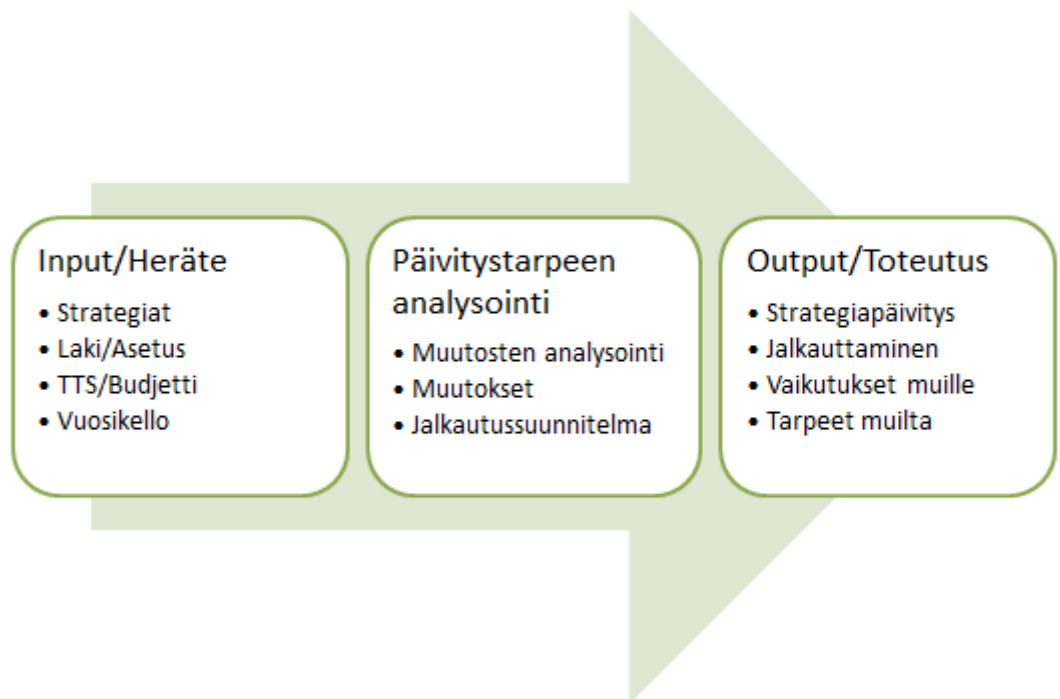
6 TIETOHALLINTOSTRATEGIA POHJAKSI JOKAPÄIVÄISEEN TYÖHÖN JA JOHTAMISEEN

Tässä viimeisessä luvussa kiteytetään tutkimustyön tulokset ja esitellään strategiaan viettäviä asioita, hahmoteltuna jo Hätäkeskuslaitoksen strategian mukaisesti jaoteltuina. Luvussa myös pohditaan asetettujen tavoitteiden toteutumista; teorian, nykikäytäntöjen ja käytännön toteuttamisen onnistumismahdollisuuksia. Yhteenvedossa tarkastellaan työn onnistumista tutkimustyönä.

Jatkuvasti kiristynvä taloudellinen tilanne ja lisääntyvät paineet kehittää toimintaa yhdistettynä vaatimaan ympäristöön, pakottaa Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnon keskittymään operatiivisen toiminnan tukemiseen. Kantavina ajatuksina voidaan pitää seuraavia ajatelmia.

"Mahdollistaa hätäkeskuspalveluiden 100 % käytettävyyden kaikissa tilanteissa."

"Kun jotain tehdään, tehdään se tukeaksemme operatiivista toimintaa entistä paremmin."



Kuva 27. Yksinkertaistus esityksestä Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategian päivitysprosessiksi.

Prosessit ja prosessijohtaminen ovat osa jo totuttua toimintamallia Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa. Tämä toimintamalli on voimistumassa myös muualla virastoa, joka helpottaa matriisi-/prosessiorganisaation toimintamallien hyödyntämistä entistä laajemmin. Strategian jalkauttaminen näkyy konkreettisimmin Hätäkeskuslaitoksessa kehityskeskusteluissa, joihin se kiinteänä osana kuuluu. Kuten tutkija aiemmin kuvasi, on tämäkin kuvattuna prosessina. Jatkossa

tietohallintostrategian tulee tukea laitoksen strategiaa ja olla osana kehityskeskusteluprosessia, jalkautumassa tehtäviksi ja tavoitteiksi.

Prosessien liittäminen osaksi strategian jalkauttamista ja toteuttamista tuovat strategian luontevasti osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kun prosesseihin laaditaan yksinkertaiset ja tarkoituksenmukaiset mittarit, on prosessien, ja sitä kautta strategian toteutumisen seuranta sekä uudelleen kehittäminen jatkossa mahdollista ja mielekästä kohtuullisella työllä.

Kuten tutkija työn aikana pohti, henkilöresurssit ovat äärimmäisen kriittinen asia tietohallinnon toiminnan kannalta. Linjausten ja säättövaatimusten takia tähän ei ole odotettavissa muutosta. Tämän vuoksi on tärkeää liittää tietohallintostrategiaan kuvaus resurssitarpeesta, suhteessa sille asetettuihin velvoitteisiin ja odotuksiin. Tämä on myös oiva esimerkki siitä, miten strategian toivotaan toimivan kahdensuuntaisesti.

6.1. Häätakeskuslaitoksen tietohallintostrategian lähtökohdat

Työn aikana on löytynyt selkeistä asioita Häätakeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan johdettavaksi. Nämä asiat on esitelty seuraavassa, otsikoituna Häätakeskuslaitoksen strategian mukaisesti.

1. Tehostetaan auttamisen ketjua:

- Varmistetaan operatiivisen toiminnan toimintakyky kaikissa olosuhteissa
- Panostetaan järjestelmien käytettävyyteen

2. Varmistetaan riittävät resurssit:

- Edellytetään riittävää resursointia
- Henkilöstö on ammattitaitoista
- Henkilöstöä koulutetaan
- Ostetaan laadukkaita sekä kustannustehokkaita palveluja

3. Keskitytään ydintehtäviin:

- Operatiivisten järjestelmän kehittäminen
- Ratkaisut pidetään yksinkertaisina
- Ratkaisut ovat tietoturvallisia
 - Saatavuus, luottamuksellisuus, eheys
- Vaaditaan ja mitataan laadukkaita palveluja
- Edellytetään valtion sisäisiltä palveluntarjoajilta laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluita - ei omaa panostusta, vaan luottamus/vaatimus hyviin peruspalveluihin

4. Edistetään työhyvinvointia:

- Henkilöstöä tuetaan aktiivisesti sopeutumaan osaamismuutostarpeeseen

6.2. Yhteenveto

Kantavana ajatuksena työlle ja työssä kehittymiselle oli laatia edellytykset toteuttaa ja kehittää tietohallintostrategiaa. Erityisenä mielenkiinnon kohteena oli sen liittäminen osaksi päivittäistä johtamista ja työskentelyä. Tietohallintostrategian ja sen päivitysprosessin tutkiminen ovat opettaneet analysoimaan tilannetta ja löytämään keinoja keskittyä oleelliseen.

Tutkijalle prosessit, strategiat, lait ja asetukset, kokonaisarkkitehtuuri sekä johtaminen näyttäytyivät aiemmin osittain irrallisina komponentteina. Vaikka mikään komponentti ei ollut tutkijalle entuudestaan outo, niiden linkittyminen toisiinsa löydetyllä tiiveydellä oli yllätys. Tutkimustyön tuloksena havaittu komponenteista muodostuva kokonaisuus on kuitenkin monipuolinen ja toisia osa-alueita tukeva paketti.

Tietohallintostrategia ei missään tapauksessa ole erillinen paperi, eikä sen työstäminen tai liittäminen osaksi jokapäiväistä johtamista vaadi valtavasti työtä ja uusien työkalujen sekä -mallien opettelua. Tämä oli tutkijalle aluksi hämmentävä huomio, johon oli jopa vaikea myöntyä. Työ antoi tutkijalle suuren oivalluksen siitä, että teoria ja saatu oppi niin kouluissa kuin työelämässäkin nivoutuvat yhteen ja näin helpottaa ja tukee kokonaisuuden hallinta ja johtamista.

Tutkimustyössä on hyödynnetty laaja-alaisesti teoriaa sekä toimialan asiantuntijoiden osaamista ja näkemyksiä. Työn tuloksena on odotusten mukaisesti syntynyt kattava näkemys Hätäkeskuslaitoksen tietohallintostrategiaan vaikuttavista tekijöistä ja sen nykytilasta. Tuloksina esitellään tietohallinnon strategiatyön kypsyysasteeseen sopivia strategiatyöhön liittyviä prosesseja ja työkaluja. Tutkija uskoo, että Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto on saanut nykytila-analyysin tuottamien tulosten ja uusien työkalujen myötä paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaansa pitkäjänteisemmäksi ja entistä suunnitelmallisemmaksi. Tutkimustyö vastaa tarpeeseen, antaen edellytykset toimivan sekä nykyaikaisen tietohallintostrategian laatimiselle ja ylläpitämiselle Hätäkeskuslaitoksen tietohallinnossa. Tutkija myös näkee, että Hätäkeskuslaitoksen tietohallinto toteuttaa yleisestä tietohallintomallista johdettavia tehtäviä. Näin ollen tutkimuksessa käyttöön esitetyt työkalut ja mallit ovat tutkijan mielestä soveltaen käytettävissä myös muissa organisaatioissa tai organisaation osissa, vaikkei kyseessä olisikaan tietohallinto.

Työ ja sen esittämät ajatukset sekä tulokset on otettu tutkijan mielestä hyvin vastaan Hätäkeskuslaitoksessa. Tutkija uskookin tehdyn työn antavan uutta potkua ja paljon eväitä tietohallinnon kehittämiseen Hätäkeskuslaitoksessa.

LÄHTEET

Finlex 2011. Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta. 2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110634>. Viitattu 14.2.2014.

Hätäkeskuslaitos. (2010), Kehityskeskustelut Hätäkeskuslaitoksessa, Liite1 (HAO802010), Hätäkeskuslaitoksen sisäinen ohje

Hätäkeskuslaitos. 2013a. Hätäkeskusuudistus, tavoiteltavat muutokset.
<http://www.112.fi/hatakeskusuudistus/prime101.aspx>. Viitattu 25.9.2013.

Hätäkeskuslaitos. 2013b. Strategia.
<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/strategia>. Viitattu 21.10.2013.

Hätäkeskuslaitos. 2013c. Hätäkeskusuudistus.
<http://www.112.fi/hatakeskusuudistus>. Viitattu 20.9.2013.

Jaakohuhta H. (2003) Tietojärjestelmien luotettavuus, IT Press, Helsinki

JHS152 Prosessien kuvaaminen (2008), docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc. Viitattu 14.2.2014

JHS 179 2011a. JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu, Liite 3 Arkkitehtuurin suunnittelun hyödyt.
http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite3/JHS179_liite3.html. Viitattu 11.10.2014.

JHS 179. 2011b. JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen, Liite 2 Arkkitehtuurikehityksen kuvaus
http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite2/JHS179_liite2.html. Viitattu 10.9.2014.

Kehusmaa, K. (2010), Strategiatyö – Organisaation voimavara, Edita Prima Oy

Kaplan, R. ja Norton, D. (2007), Strategian toteutus, Harvard Business School Press 2006, Karisto

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. ja Teikari, V. (2003), Organisaation strategian toteuttaminen, Suunnitelmista käytäntöön, Edita Prima Oy, Helsinki

Porter, M. (2008), "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review

Mintzberg H, Ahlstrand B., Lampel J (1998), Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London

Pöysti, T. (2009), Tietojohtamisen tulevaisuus valtionhallinnossa, Esitys 3.6.2009, VTV

Tietohallintomalli. 2014. Tietohallintomallin osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet. <https://www.tietohallintomalli.fi/osa-alueet>. Viitattu 14.2.2014.

Valtiovarainministeriö. 2012a. TUVE Esite 6 versio 2. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110428Hallin/tuve_esite_6versio2.pdf. Viitattu 23.1.2014.

Valtiovarainministeriö. 2012b. Julkisen hallinnon ICT-strategia. 2012. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0110_julkictstrategia/index.jsp. Viitattu 2.3.2014.

Valtiovarainministeriö. 2012c. Valtiovarainministeriö: yhteensopivuus. 2012. http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/01_yhteentoimivuus/index.jsp. Viitattu 10.11.2014.

Valtiovarainministeriö. 2014. Hallinnon turvallisuusverkkohanke TUVE. https://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/024_tuve/index.jsp. Viitattu 10.1.2014.

Vilka, H. (2005), Tutki ja kirjoita, Tammi, Keuruu

Vuorinen, T. (2013), Strategiakirja 20 työkalua, Talentum, Helsinki

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010. 2010. www.yhteiskunnanturvallisuus.fi. Viitattu 30.11.2013.