

Kuntien tietohallinnon roolit

Taru Hillamo & Juha Pesonen

3.11.2022

futurice

Sisällysluettelo

1. Johdanto
2. Muutokset, jotka vaikuttavat kuntien tietohallintoon
3. Kyvykkyydet
4. Kuntien tietohallinnon roolin muuttuminen
5. ICT:n järjestämismallit ja palvelutuotannon osa-alueet
6. Johtopäätökset



Johdanto 1/2

Kunnan tietohallinto on digitalisoituneessa yhteiskunnassa kuntapalveluiden arvontuoton ytimessä. Tietohallinnolla on vakiintunut asema palveluiden mahdollistaja ja ylläpitäjänä, mutta myös keskeinen roolinsa digitalisaation edistämisessä ja toimintarapojen uudistamisessa.

Huolimatta keskeisestä roolista kunnan palvelutuotannossa tietohallintoa ei aina nähdä kovinkaan strategisessa asemassa. Taustalla vaikuttaa perinteinen suhtautuminen tietohallintoon toimialojen yksittäisten hankkeiden toteuttajana ja ICT:n peruspalveluiden ylläpitäjänä. Toisinaan tietohallinnon asema organisaatiossa ja palveluiden järjestämismallit ovat asiantila, johon on kunnassa erinäisistä historiallisista syistä päädytty.

Riippumatta siitä toimiiko tietohallinto nykyisin taustalla vaikuttavana tukitoimintona vai strategisena digitalisaation edistäjänä, on tavoitteena viimekädessä tuottaa arvoa kuntalaisille. Asioiden on toimittava sujuvasti työvälineiden mahdollistamisesta kunnan työntekijöille aina asioinnin prosessien uudistamiseen saakka. Tekemistä ohjaa suunnitelmallinen kehittäminen suhteutettuna käytössä olevaan budjettiin ja resursseihin priorisointia vaalien. Toimintaympäristö on hyvin vahvasti säännelty substansseja ja hankintaa koskevan lainsäädännön kautta.

Alati digitalisoituva yhteiskunta, teknologiamurros ja kuntiin kohdistuvat rakenteelliset muutokset tuovat kuntien tietohallinnon roolin, tietohallinnon järjestämistapojen ja tietohallinnolta tulevaisuudessa vaadittavien kyvykkyyksien pohdinnan ajankohtaisiksi teemoiksi. Tässä selvityksessä Futurice Oy on Kuntaliiton toimeksiannosta kartoittanut kuntien tietohallintojohdon näkemyksiä kuntien tietohallinnon nykytilasta, ICT:n järjestämismalleista ja tietohallinnolta tulevaisuudessa edellytettävistä kyvykkyyksistä. Työ pohjautuu yhdeksän eri kokoisen ja erilaisia ICT:n järjestämismalleja hyödyntävän kunnan tietohallintojohdon haastatteluihin.

Johdanto 2/2

Näkemyksissä nousee esiin tarve kohdentaa resurssit kokonaisuuden hallintaan ja suunnitelmalliseen kehittämiseen. Toimintatapojen uudistaminen vaatii tiivistä yhteistyötä toimialojen kanssa. Vaikuttavat ratkaisut vaativat syvää ymmärrystä toimialojen tavoitteista ja palveluiden tuottajien tarpeista. Tietohallinto ei voi yksin vastata digitalisaation edistämisestä. Uudistusten läpivienti edellyttää muutosjohtamiskykyä ja sitoutumista hankkeiden loppuunsaattamiseen myös toimialojen taholta.

Haasteina koetaan mm. kuntien tietohallintojen houkuttelevuus työnantajina ja uuden teknologian mukaisen erityisosaamisen saatavuus.

Kehitettävää nähdään mm. ICT-hankkeiden ja toiminnan muutosten tavoitteiden asetannassa ja tulosten mittaamisessa. Hankkeet ovat investointeja, joiden tulokset tyypillisesti realisoituvat toimialan palveluprosessien tehostumisena. Kustannukset sen sijaan nähdään tietohallinnon ja ICT:n kuluina, mikä aiheuttaa vääristyneen kuvan digitalisaation aiheuttamista kustannuksista ja tehottomuudesta. Kovin usein ICT-hankkeiden onnistumista myös arvioidaan lähinnä kokemuksen laadun parantumisesta.

Yleinen taloustilanne ja kuntiin kohdistuvat rakenteelliset uudistukset ohentavat tietohallinnon resursseja. Resurssien niukentuessa säästöjä haetaan esimerkiksi ulkoistamalla perustietotekniikkaa ja yhdistämällä kuntien resursseja erilaisten yhteistyömallien kautta.

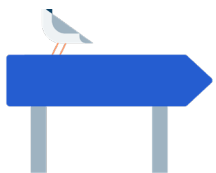
Rajallisilla resursseilla toimivien tietohallintoyksiköiden kiireisessä arjessa oman toiminnan kehittämiseen ja järjestämissmallien kyseenalaistamiseen ei juurikaan jää aikaa, valmiutta ja näkemyksellisyyttä tähän kuitenkin löytyy.

Vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen ja muuttaminen on aina työlästä. Tietohallinnon roolin ja kyvykkyyksien aktiivinen päivittäminen vaatii resurssien allokoointia ja tukea kunnan johdolta. Tämän selvityksen on osaltaan tarkoitus antaa sisältöä kunnissa tietohallinnon suunnasta käytävään keskusteluun.

Kiitämme selvityksemme haastatteluihin aikaansa antaneita kuntien tietohallinnon asiantuntijoita. Haastatteluissa huokui tietohallintojohdon asiantuntevuus ja sitoutuneisuus laaja-alaiseen ja vaativaan työhön.

Digitalisaation hyödyntämisen kulmakivet

Päätökset fokusoitumisesta



Mihin keskitymme? Mikä on ydintekemismme? Pitääkö jostain luopua?

Hyötyjen näkyväksi tekeminen



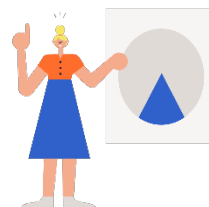
Digitalisaatio on investointi, jonka hyödyt näkyvät pitkällä tähtäimellä kuntalaisille ja kunnan eri yksiköiden henkilöstölle.
–Aseta tavoitteet muutokselle ja vaikutuksille

Vaikuttavuus



Mitä digitalisaatio-hankkeella tavoitellaan? Miten toiminnan tulisi muuttua?
–Aseta konkreettiset mittarit ja seuraa muutosta.

Muutosjohtaminen



Miten toiminnan muutos viedään läpi? Pelkkä tietohallinnon toteuttama uudistus ei riitä, myös toiminnan tulee muuttua ja muutosta tulee johtaa toimialoilla.

Resurssit



Digitalisaatio-uudistusten myötä tavoitellaan usein rutiinityön automatisointia, jolloin resursseja vapautuu. Tämä ei tarkoita työn loppumista vaan työn ohjaamista uudelleen.

Yhteistyö



Digitalisaatioon liittyviin uudistuksiin liittyy useita eri toimijoita ja jopa toimialoja. Yhteistyön rakenteet tulee olla mietitty hyvin ja niihin tulee sitoutua.

Muutokset, jotka vaikuttavat kuntien tietohallintoon

Näkemyksiä tulevaisuuden tarpeista

Muutokset, jotka vaikuttavat tietohallintoon

Toiminnan uudistaminen digitalisaatiota hyödyntäen

Tietohallinto on pitkään nähty kunnissa tukifunktiona ja siten tietohallintoa on pystytty tarkastelemaan omana kokonaisuutenaan. Digitalisaation etenemisen myötä digitaaliset ratkaisut ulottuvat kaikkialle. Ne ovat käytännössä osa jokaista prosessia niin toimialojen palveluissa kuin kunnan sisäisessä toiminnassakin. ICT-ratkaisut näkyvät kuntalaiselle usein myös suoraan asiakkaan omina käyttöliittyminä ja välittöminä käyttäjäkokemuksina.

Digitalisaatiolla viitataan selvityksessä digitaaliseen tekniikkaa hyödyntävään toiminnan laaja-alaiseen kehittämiseen ja uudistamiseen. Digitalisaatiota tule nähdä itseisarvona.

Digitalisaation täysimittainen hyödyntäminen perustuu uuden teknologian, kuten koneoppimisen ja robotiikan, käyttöön. Vaikka kuntien tietohallinnolla itsellään ei ole mahdollista olla kaikkea uuden teknologian vaatimaa erityisosaamista, tulee sillä olemaan rooli teknologian hyödyntämisen ohjaamisessa, edellyttämisessä ja hankkimisessa sekä digitalisaation edellyttämän muutoksen tukemisessa kunnan toimintatapoja uudistettaessa.

Resurssien niukkuus

Hyvinvointialueuudistus pienentää kunnan talouden kokoa. Vaikka tehtäviä ja henkilöstöä siirtyy hyvinvointialueelle, eivät tietohallinnon tehtävät samassa suhteessa skaalaudu alaspäin.

Yleisen taloustilanteen matalapaine jatkunee vuosia, mikä myös osaltaan heijastuu kuntien tietohallinnon resursseihin. Samaan aikaan digitalisaation etenemisen odotetaan tuovan tehokkuutta kuntien palvelutuotantoon. – Vääjäämättä rajalliset resurssit ohjaavat tietohallinnon keskittymään palvelutuotannon ja kehityksen ohjaamiseen. Perustietotekniikkaa ja operaatioita tullaan yhä enemmän järjestämään erilaisia ulkoisia toimijoita hyödyntäen ja niistä tehokkuutta hakien.

Muutokset, jotka vaikuttavat tietohallintoon

Ajallisesti sidotut rakenteelliset uudistukset

Kuntiin kohdistuvat rakenteelliset uudistukset vaikuttavat omalta osaltaan myös kuntien tietohallintoon. joko suoraan resurssien siirtymisellä organisaatiosta toiseen tai vähintään kunnan budjetoinnin kautta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastuslaitosten palvelujen siirtyminen hyvinvointialueiden järjestämisvastuulle 1.1.2023 vaikuttaa kuntiin vaihtelevasti. Kunnat ovat järjestäneet em. palveluita eri tavoin ja palveluiden ICT:n järjestäminen on ollut eriytynyttä niin yhteistyömallien kuin tietojärjestelmienkin osalta. Voimakkaimmin muutos vaikuttaa kuntiin, joilla on ollut palveluiden järjestäminen kokonaisuudessaan omalla vastuulla tai jotka ovat toimineet vastuukuntina kuntayhtymissä. Näitä kuntia on noin 100.

Toteutuessaan vuoden 2025 alusta TE2024-uudistus tuo kunnille uusia tehtäviä ja yhteiskäyttöisiä valtion tarjoamia tietojärjestelmiä, jotka tulee sovittaa kunnan ICT-arkkitehtuuriin ja palvelutoimintaan.

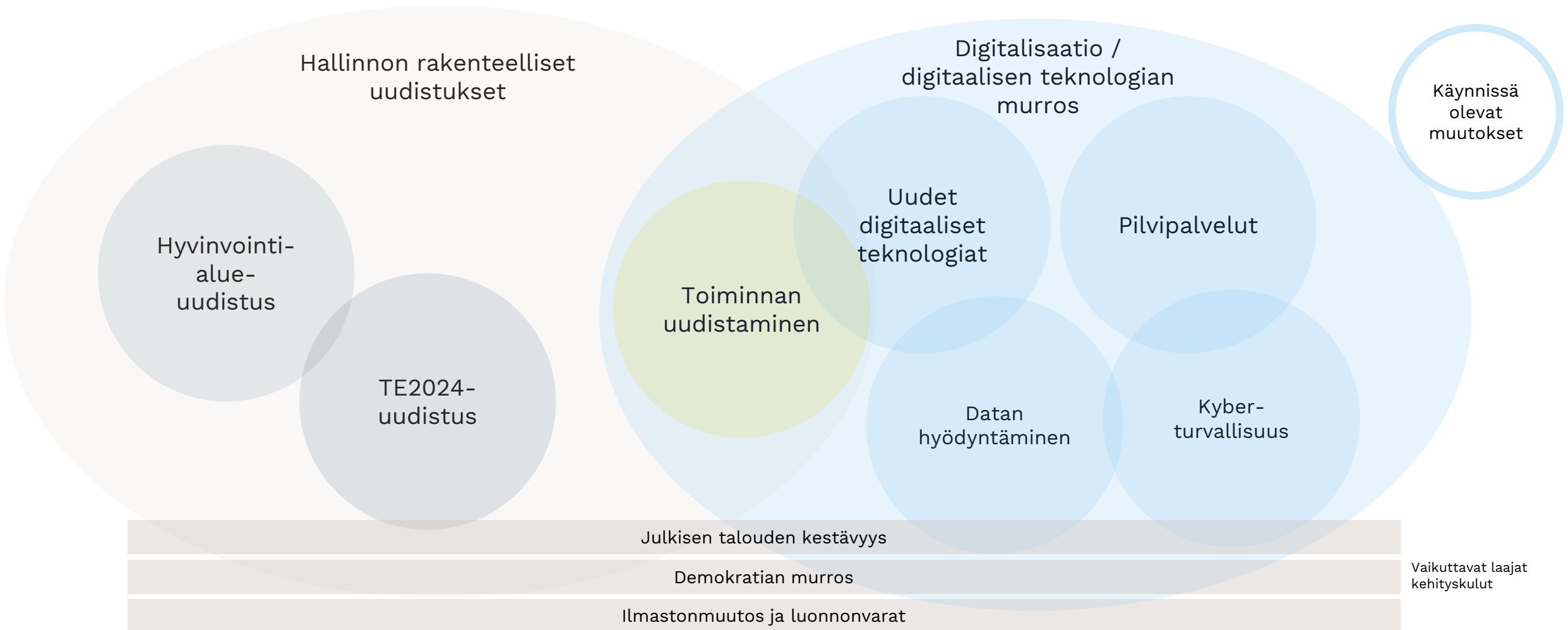
Muutosajurit ja megatrendit

Digitalisaatio ja teknologian murros on kaikkialle vaikuttava megatrendi. Digitaaliset toteutukset levittäytyvät kaikkialle kuuluen sekä kuntalaisten palveluihin että henkilöstön työnkulkuihin.

Digitalisoitumisen myötä toimialojen rajat jäävät taustalle ja kiinnittyvät toisiinsa kuntalaisen asiointin sujuvoittamiseksi. Digitalisaatioon liittyviä teemoja ovat mm. pilvipalvelut, tiedon hallinta, tiedolla johtaminen sekä uudet teknologiat, kuten automaatio, ohjelmistorobotiikka ja koneoppiminen. Digitalisaatiolla on vaikutuksensa työn murrokseen. Osa tehtävistä voi jäädä kokonaan pois ja korvautua uusilla.

Tietohallintoon ja erityisesti digitalisaation investointeihin vaikuttavat myös muut megatrendit, kuten ilmastonmuutos ja kestävä luonnonvarojen käyttö, kyberturvallisuus ja hybridivaikuttaminen. Painetta digitalisaatioon luo myös julkisen talouden kestävyysvaje.

Muutokset, jotka vaikuttavat tietohallintoon

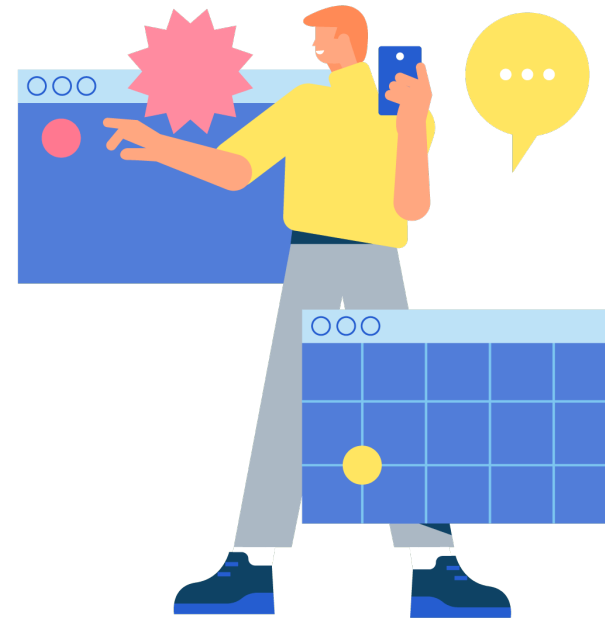


Muutosten huomioiminen tietohallinnossa

Kuntien tietohallintojohtajien haastatteluissa on tunnistettu suuntia, joita kohti kuntien tietohallinnon nähdään kehittyvän tulevien vuosien aikana.

Digitaalisten ratkaisujen ulottuessa kaikkialle on yksittäisten ratkaisujen ylläpidon ohella korostuu tarve kartoittaa, ylläpitää ja kehittää kokonaiskuvaa. Teknologian kehittyessä uudet käyttöön otettavissa olevat ratkaisut saattavat ohjata kuntaa kyseenalaistamaan tietohallinnon nykyisiä järjestämismalleja kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Myös sovellustoimittajien muuttuvat liiketoimintamallit voivat osaltaan ohjata muutosta.

Muuttuvassa toimintaympäristössä on oleellista tunnistaa vaikuttavat kehityskulut ja ohjata toimintaa ennakoivasti sen sijaan, että muutoksiin reagoidaan vasta niiden toteutuessa. On tärkeää pystyä tunnistamaan vaihtoehtoisia tavoiteltavia tulevaisuuksia, joiden eteen tehdään proaktiivisesti valintoja. Vastaavasti on hyvä tunnistaa ei-toivotut tulevaisuuskuvat.



Tietohallinnon muutoksen suunnat



Ylläpidosta kehittämiseen

Kokonaisuuden ohjaus ja digitalisaation edistäminen kunnassa



Digitalisaatio toiminnan uudistajana

Resurssien ohjaaminen rutiinitöistä asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantamiseen



Uusien digitaalisten teknologioiden hallinta

Näiden hyödyntäminen toiminnan uudistamisessa



Verkostoituminen ja yhteistyömallit

Avoin ja hedelmällinen yhteistyö eri kuntien välillä sparrauksesta yhteisiin hankkeisiin



Lakimuutosten vaikutukset toimintaan ja järjestelmiin

Lain ja sen muutosten tulkinta sekä käytäntöön vieminen

Ylläpidosta kehittämiseen

Kokonaisuuden ohjaus

Tietohallinnon roolin on tunnistettu vahvistuvan digitalisaation edistämisessä sekä kokonaisuuden ohjauksessa ja suunnittelussa, digitalisaation ja digitaalisten teknologioiden levitessä yksittäisistä sovelluksista ja järjestelmistä osaksi kaikkea toimintaa. Monikanavainen, toimialoja läpileikkaava lähestyminen on noussut toimintatavaksi kaikissa palveluissa sekä sisäisissä prosesseissa. Onkin siis tärkeää seurata kokonaisuutta myös ICT:n näkökulmasta. – Miten eri järjestelmät linkittyvät yhteen, miten tieto liikkuu ja mihin työn kulkuihin ja asiointipolkuihin eri sovellukset vaikuttavat.

Kehitystyön yhdistäminen käytettävissä olevaan budjettiin ja digitalisaatiahankkeiden priorisoiminen kääntyy yleensä tietohallinnon vastuulle, sillä toimialoilla ei ole riittävä näkyvyyttä kunnan tietohallinnon kokonaiskuvaan ja tiekarttaan. Muutosta on ajanut eteenpäin myös se, että perustietotekniikkaa ja standarditekemistä on usein edullista ulkoistaa joko inhouse-yhtiöihin, isäntäkunnalle tai markkinoille. Kehittämistyön ulkoistaminen on sen sijaan ollut vaikeampaa ja vastineen saaminen eteenpäin vievälle tekemiselle ei ole ollut yksiselitteistä.

”Kehittämisorientaatio edistäisi konsernihallinnon tavoitteita.”

”Helpdesk on isoin resurssisyöppö, meillä on aika vähän resurssia ja kyvykkyyttä kehittää.”

Digitalisaatio toiminnan uudistajana

Resurssien ohjaaminen asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantamiseen

Resurssien niukentuessa kunnissa haetaan tehokkuutta uudistamalla toimintaa digitalisaatiota hyödyntäen. Nykyisiä toimintamalleja ja työnkulkuja kyseenalaistamalla digitalisaation mahdollisuudet voidaan huomioida kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että vallitsevia käytäntöjä digitoidaan sellaisenaan. Onnistuneessa toiminnan uudistamisessa mitattavat tavoitteet muutokselle asetetaan ennalta ja teknologia valjastetaan tuomaan toivottua muutosta.

Toiminnan muutoksen läpivienti ja johtaminen on toimialojen vastuulla. Tietohallinnon ja toimialojen yhteistyö on kuitenkin merkityksellisessä roolissa muutoksen loppuunsaattamisessa. Hyväksi koetut yhteistyömallit voivat vaihdella, mutta sen roolitus on aina syytä käydä yhdessä läpi. Jos uudistuksen läpivienti jää puolitiehen, sekä vanhat että uudet prosessit uhkaavat jäädä toimimaan päällekkäisinä. Tällöin työn kuormittavuus kasvaa ja mielekkyys heikkenee. Vaikka muutos on aina haastavaa, onnistuneesta uudistuksesta ja resurssien kohdentumisesta varsinaista arvoa tuottavaan työhön hyötyvät niin kunnan työntekijät kuin palveluissa asioivat kuntalaisetkin.

”Toimintamallien uudistaminen radikaalistikin olisi kuntasektorille tarpeellista.”

”Isompi kokonaisuus kun tehtiin, saatiin siirrettyä 2 htv prosessista pois ja päätöksentekoaikaa säästy 95 %.”

Uusien teknologioiden hallinta

Teknologian hyödyntämisen ohjaaminen

Teknologia kehittymisen tuomia muutoksia on toisinaan vaikea ennakoida. Muutos on nopeaa, mutta käytännössä kuntien tietohallinnon ei ole pakko pysytellä aivan uuden teknologian aallonharjalla. Riittää että tietohallinnolla on kyky tunnistaa, hahmottaa ja arvioida millaisia vaihtoehtoja on käytettävissä ja millaisia hyötyjä ne toimintaan tarjoavat. Syväosaamista eri teknologioista voidaan tarvittaessa ulkoistaa, kun tarve ilmenee.

Toiveita, ideoita ja kehittämis ehdotuksia tulee niin toimialoilta, asiakkailta kuin toimittajiltakin, joten niiden soveltuvuuden arviointi ja mahdolliset hankintapäätökset kokonaisuuden näkökulmasta ovat yleensä viime kädessä kunnan tietohallinnon vastuulla.

Kokonaisuuden hallintaa tarkoittaa myös toiveiden rajaamista ja epäoleellisten hankkeiden karsimista. Jokainen sovellus tuo sitoumuksia ja ylläpitokustannuksia, mahdollisia vaateita data-arkkitehtuurille, huomioimista integraatioalustassa, käyttöoikeuksien valvonnassa jne.

”Pitäisi lähteä kokeilutoiminnan kautta liikkeelle – miten tämä teknologia voisi auttaa tätä palvelua?”

”Tietohallinnon pitäisi tehdä teknologiavalinnat, tai ainakin antaa hyväksyntäleima.”

Verkostoituminen ja yhteistyömallit

Yhteistyön tarpeen lisääntyminen

Kuntien ei ole mielekästä tehdä jokaista tietohallintoon liittyvää kokonaisuutta itse. Tietohallinnoissa uskotaankin, että uudenlaiset verkosto- ja yhteistyömallit tulevat edelleen yleistymään. Verkostoiduttaessakin ohjaus ja kehittämisote halutaan kuitenkin pitää itsellään, jotta ratkaisut vastaavat oman kunnan tarpeisiin ja prosesseihin. Tähän toivotaan uudenlaisia, joustavia yhteistyömalleja, joissa kokonaisuuksia voitaisiin toteuttaa kulloinkin soveliaimpien kumppanien kanssa. Toisaalta hyvinvointialue- ja TE2024-uudistukset luovat taas uusia maantieteellisiä yhteistyöalueita. Yhteistyön tulee olla hedelmällistä, ideoivaa ja hengeltään tasapuolista, mikä tulee huomioida myös yhteistyöhön perustuvissa järjestämismalleissa.

Yhteistyön ei silti aina tarvitse johtaa yhteisiin hankkeisiin. Kehityshankkeiden ja tiekartan jakaminen auttaa jo itsessään parantamaan hankkeiden laatua ja syventämään näkemystä aiheisiin. Kunnat voivat myös rakentaa toistensa kokeilujen ja ratkaisujen päälle ja soveltaa niitä omiin tarpeisiinsa.

”Pitäisi päästä siihen että kaikki ei keksisi samaa pyörää uudelleen. Aina liian kiire ja tahti vähän eri, niin keskitytään omassa kunnassa vain siihen, mikä on juuri omalla pöydällä.”

Lakimuutosten vaikutukset toimintaan

Lait ja säätely osana palveluiden järjestämistä

Lainsäädäntö vaikuttaa jatkuvasti kuntien järjestelmiin ja toimintatapoihin. Lainsäädännön muutosten vaikutukset palveluihin ja järjestelmiin tulee ymmärtää ja viedä käytäntöön. Vaikutukset järjestelmiin, prosesseihin ja toimintamalleihin on koettu mutkikkaiksi ja vaikeiksi.

Lainsäädännöllä on suoria vaikutuksia olemassa oleviin järjestelmiin ja integraatioihin sekä uuden kehittämiseen. Kuntalaisten ja kuntien tarpeiden täyttäminen suhteessa tiukkaan säätelyyn ei ole yksinkertaista toteuttaa. Lainsäädäntö ja sen tulkinnat eivät aina pysy muuttuvan teknologian vauhdissa, mikä edellyttää herkkyyttä uuden tekniikan suomina mahdollisuuksia käytettäessä.

Lainsäädännön muutokset voivat muuttaa myös koko palvelutuotannon rakennetta ja vastuutahoa. Esimerkkinä tästä ovat esim. Hyvinvointialueuudistus ja TE2024-uudistus.

”Tuntuu, ettei tietohallintoon liittyviä lakimuutoksia ole ajateltu lainkaan diginäkökulmasta.”

”Tiedonhallintalaki on tietohallinnon velvollisuus pitää esillä. Se on viitekehyksenä taustoittava.”

Kyvykkyydet

Kyvykkyydet, joita kunnan tietohallinnossa tarvitaan
tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta

Kyvykkyydet

Tietohallinnolta edellytettävät kyvykkyydet vaihtelevat kunnan tietohallinnon järjestämismallista ja tietohallinnon koosta riippuen. Tietohallinnon roolin on myös tunnistettu muuttuneen ja edelleen muuttuvan digitaalisten ratkaisujen tultua keskeiseksi osaksi kunnan kaikkea toimintaa. Digitaalisten ratkaisujen rooli kunnan toiminnassa on valtava ja digitalisaation hyödyntäminen on palveluiden kehittämisen ytimessä. Tietohallintoa ei voi enää nähdä vain palveluiden tukitoimintona.

Kunnan tietohallinnon ydintehtävä on huolehtia siitä, että ICT-ratkaisut toimivat luotettavasti mahdollistaen ja tukien kunnan perustehtävien toteuttamista.

Palvelut voi olla tuotettu itse tai hankittu ulkoa. Kokonaiskuvan hallinta ja digitaalisten palvelukokonaisuuksien johtaminen ja siihen liittyvä osaaminen on tietohallinnon vastuulla. Oleellisia kyvykkyyksiä tässä ovat mm. sopimushallinnallinen palvelutasojen määrittely, tietohallinnon substanssiosaaminen hankinnoissa ja riittävän laaja asiantuntemus näiden toteuttamiseksi.

Asukkaat odottavat palveluilta helppoutta ja saumattomuutta, mikä edellyttää fyysisten palvelukanavien lisäksi digitaalisia palvelukanavia. Asiakkaiden asiointipolut ulottuvat yksiköstä ja toimialalta toiselle. Tietohallinto on taho, joka pystyy tätä kokonaisuutta hallitsemaan ja ohjaamaan digitaalisten ratkaisujen kehitystä.

Myös kunnan henkilöstön näkökulmasta tietohallinnolta odotetaan kyvykkyyttä viedä työkaluja ja prosesseja eteenpäin ihmislähtöisesti. Kunnissa panostetaan yhä enemmän työntekijäkokemuksen kehittämiseen viihtyvyyden, pysyvyyden ja uusien työntekijöiden houkuttelevuuden varmistamiseksi.

Tässä osiossa peilaamme kyvykkyyksiä tunnistettuihin tulevaisuuden muutoksiin. Järjestämismalleihin liittyvät nykytilan kyvykkyydet on käyty läpi erikseen järjestämismallien esittelyjen yhteydessä. Muutoksiin ja niihin liittyviin kyvykkyyksiin kuuluu vahvasti se, että tietohallinnossa on tehtävä päätöksiä siitä, mihin resurssit halutaan keskittää ja mitä osaamista halutaan priorisoida. Aktiivinen vuoropuhelu eri toimijoiden kesken odotuksista tietohallintoa kohtaan ja odotuksiin vastaamisesta kerryttää ymmärrystä nykytilanteesta ja tuo esiin mahdollisuuksia tavoitetilaa kohtaan.

Muutokseen vastaavat pääkyvykkyudet



Laaja-alainen asiantuntemus

Kyky vastata, vaatia ja olla hereillä digitaalisten palveluiden kokonaisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.



Hankintaosaaminen

Hankinnan sisällön ja tavoitteiden ymmärtäminen onnistuneen hankinnan varmistamiseksi.



Digitalisaation johtaminen

Digitalisaation maturiteetin kasvattaminen ja mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen.



Data-arkkitehtuuri

Tiedon laadun, käytön ja ydintiedon sijainnin sekä tietosuojaan ja tietoturvan varmistaminen.



Verkostoituminen ja yhteistyö

Tiedon ja kokemusten jakaminen sekä uudet yhteistyön muodot.



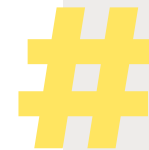
Ihmiskeskeisyys

Ihmisten onnistumisen varmistaminen digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen työntekijä- ja asiakaskokemuksen kautta.



Muutosjohtaminen

Toimintamallien ja prosessien uudistaminen ja uudistusten läpi vieminen yhdessä toimialan kanssa.



Kriisijohtaminen

Asiantuntijana toimiminen mahdollisissa kriisitilanteissa kunnan johdon tukena.

Laaja-alainen asiantuntemus

Kyky vastata, vaatia ja olla hereillä

Teknologia kehittyy nopeammin kuin koskaan, mikä vaikuttaa myös kuntien toimintaan ja valintoihin. Tällä hetkellä puhututtavat mm. kyberturvallisuus, koneoppiminen, tekoäly, robotiikka, pilvipalvelut ja ketterä kehittäminen. – Kehitystarpeita voi ilmetä liittyen palvelukokonaisuuksiin tai yksittäisiin toimintoihin. Niihin pitää pystyä vastaamaan toteutuksen, toimintatapojen ja arkkitehtuurin näkökulmasta.

Pienten ja keskisuurten kuntien tietohallinnoissa ei käytännössä voi olla omaa syväosaamista mm. Kaikista edellä mainituista osa-alueista. Kuntien tietohallinnon henkilöstön toimenkuvat koostuvat tyypillisesti laajoista kokonaisuuksista ja tietohallinnossa koetaankin, että yleinen ymmärrys uuden teknologian mahdollisuuksista useimmiten riittää. Mikäli erityisalueista tarvitaan syväosaamista, voidaan se hankkia tarpeeseen kunnan ulkopuolelta, todennäköisimmin markkinoilta.

”Yksittäinen tarve voi ilmaantua yllättäen. Miten se istuu kunnan arkkitehtuuriin ja toimintaan?”

”Hyvä myyjä myy, sitten aletaan kehittämään ja oho, olikin päällekkäistä tekemistä jonkun toisen yksikön tai toimialan kanssa.”

Hankintaosaaminen

Ymmärrys hankinnan tarpeesta

Tietohallinnossa voidaan tehdä hankintoja niin pienien kuin suurien palvelukokonaisuuksien hankkimiseen markkinoilta, inhouse-yhtiöltä tai isäntäkunnasta. Hankinnat voivat kohdistua myös järjestelmiin, esiselvityksiin tai asiantuntijaosaamiseen. Olipa kunnan tietohallinnon järjestämismallit ja painotukset millaisia tahansa, soveltuvaa hankintaosaamista tarvitaan aina.

Tietohallinnolla on oltava kokonaiskuva siitä, mihin tarpeeseen ja mitä ollaan hankkimassa. Järjestelmien sopivuus kunnan ICT-arkkitehtuuriin, tiedonhallinta, ominaisuudet, vastuunjaon määrittely ja toimijoilta edellytetty asiantuntijuus ovat tietohallinnon vastuulla. Tietohallinnolla on hyvä olla myös näkemystä toivotuista projektimalleista.

Hankinta ei pääty kilpailutukseen. Tietohallinnon on valvottava hankkeiden etenemistä ja sovitun palvelutason toteutumista, jolloin sopimusjohtajuuden kyvykkyys korostuu.

”Omistajuus ja vastuu on aina kunnalla. Erityisosaamis-alueita täytyy kuitenkin tarpeen tullen ulkoistaa.”

”IT-järjestelmien osalta hankintavaatimukset ja muut IT-sidonnaiset asiat tulevat tietohallinnolta.”

Digitalisaation hyödyntäminen

Digitalisaation edistäminen kunnassa

On tavoiteltavaa, että digitalisaatioon pohjautuva toiminnan kehittäminen olisi osa kuntien jokapäiväistä toimintaa ilman, että sen tarvitsisi näkyä omana kokonaisuutena strategiassa tai edistämishjelmissä. Tavoitela vaatii koko organisaatiolta maturiteettia digitalisaation mahdollisuuksien valjastamiseksi kunnan toiminnan ja kuntalaisen asioinnin tueksi. Digitalisaation kokonaisvaltainen hyödyntäminen pelkän digitoinnin sijaan merkitsee toiminnan ja prosessien radikaaliakin uudistamista. Tämä edellyttää kyvykkyyttä tuoda mahdollisuudet ymmärrettävästi ja näkyvästi esiin sekä tukea asennemuutosta ja kehittävää otetta läpi koko kuntaorganisaation.

Yleistä motivointia ja digitalisaation ajankohtaisten mahdollisuuksien esittelemistä voidaan hankkia kunnan ulkopuolelta. Kunnan sisällä tarvitaan kuitenkin kykyä tehdä jo toteutetut onnistumiset ja ratkaisut näkyviksi. Konkreettiset tulokset ja saavutetut, mitattavissa olevat vaikutukset rohkaisevat parhaiten tavoitteessa ottaa digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet osaksi kunnan arkista toimintaa.

”Isolla pensselillä piirretyn tiekartan rinnalla pitää olla konkretiaa, mitä prosesseja automatisoidaan ja raiteet yhteiselle tielle.”

”Menestystarinoiden kautta saadaan uskottavuutta tekemiselle, konkreettinen saavutettu hyöty.”

Data-arkkitehtuurin hallinta

Data-arkkitehtuurin hallinta ja datastrategia

Suunnitelmallisella data-arkkitehtuurilla ja kunnan datastrategialla varmistetaan datan laatua, uudelleenkäyttöä, tietosuojaa, tietoturvaa ja yhteentoimivuutta. Laadukas data-arkkitehtuuri helpottaa myös tiedon käyttöä toimialasiilojen yli. Data-arkkitehtuurin hallinnan puute näkyy päällekkäisiä tietokantoina ja datan vaihtelevina satunnaisina rakenteina.

Datan käytettävyys ja liikkuvuus nähdään usein sovellusten toteutuksen ja tiedolla johtamisen näkökulmasta. Data-arkkitehtuurilla on kuitenkin vaikutuksensa myös siihen, kuinka sujuvasti kunta pystyy halutessaan vaihtamaan järjestelmätoimittajaa tai järjestämismallia.

Dataan liittyvät tarpeet, tavoitteet ja arvontuotto tulevat toimialojen ja kunnan johdon kautta. Data ja tiedon hyödyntäminen ei siksi ole vain pelkästään tekninen harjoitus, jonka voi ulkoistaa yksin tietohallinnon vastuulle. Data-arkkitehtuurin kehittäminen vaatii yhteistyötä ja toimialojen ja kunnan johdon kanssa.

”Datan hallintaa edistetään johtamisen kautta, millaista kulttuuria haluamme rakentaa. Johdetaanko ymmärryksellä ja oikealla tiedolla?”

”Data pitäisi demokratisoida – tuoda helposti kaikkien saataville ja käytettäväksi.”

Verkostoituminen ja yhteistyö

Tiedon ja kokemusten jakaminen

Resurssien yleinen niukkuus edellyttää kunnilta enenevissä määrin yhteistyötä, verkostomaista tekemistä sekä tiedon ja kokemusten jakamista. Tulevaisuudessa tietohallinnon ratkaisuja tullaan todennäköisesti kehittämään enemmän yhteistyössä eri kuntien kanssa. Yhteistyö voi olla esimerkiksi tiedon ja kokemusten jakamista mutta myös yhteisiä toteutuksia ja/tai rooleja hankkeiden toteuttamiseksi. Haastatteluista nousi esiin myös ajatuksia siitä, miten jo tehtyjä ratkaisuja ja toteutuksia voisi jakaa avoimemmin kansallisella tasolla hyödynnettäväksi. Mekanismeja tähän ei tällä hetkellä juurikaan ole ilman, että inhouse-yhtiöt ottavat ratkaisut osaksi omaa valikoimaansa.

Toimivat verkostot ovat toiminnassaan tavoitteellisia. Verkostojen ylläpito vaatii huomiota suvantovaiheissa esim. hankkeiden rahoituksen ja henkilöstön muutoksissa.

”Yksi kunta tekee yhden jutun, toinen seuraavan ja annetaan kaikki yhteiseen avoimeen käyttöön.”

”Yhteistyön tapoja on monenlaisia, voidaan tehdä tiedonvaihtoyhteistyötä tai yhteisiä hankintoja. Kaikki nämä hyödyttävät ja säästävät resursseja.”

Ihmiskeskeisyys

Teknologia tukemaan ihmisten onnistumista

Digitalisaation ulottaessa ICT:n osaksi kaikkea tekemistä, korostuu tietohallinnon osaamisessa myös kuntalaisten ja henkilöstön tarpeiden, toiminnan ja asenteiden ymmärtäminen. Moderni tietohallinto ei loista konesalin räkeissä, vaan ratkaisemisen arvoisten ongelmien löytämisessä. Tämä vaatii ihmisten kohtaamista, vuorovaikutustaitoja ja jalkautumista organisaation eri tasoille. Ihmislähtöisesti suunnitellut työkalut ja prosessit edesauttavat kunnan henkilöstön työhyvinvointia ja kuntalaisten sujuvaa asiointia. Tämä edellyttää panostamista palvelumuotoiluajattelun edistämiseen ja menetelmäosaamiseen.

Vaikuttavat ICT-ratkaisut vaativat niin ikään ymmärrystä toimialan tavoitteista, resurssien kohdentumisesta ja palveluiden kustannusrakenteista. Kokoamalla näkemystä eri toimialojen tarpeista tietohallinto voi ratkaisullaan olla madaltamassa toimialojen välisiä siiloja.

”Tietohallinnon tulisi jalkautua toimialoille enemmän, istutaan yhdessä, kuullaan mitä he höpisevät. Kerrotaan samalla, millaisia ratkaisuja meiltä löytyisi heidän haasteisiinsa.”

”Pitäisi olla omat prosessit kunnossa kerätä ihmisten ja prosessien kehittämisen tarpeita.”

Muutosjohtaminen

Muutoksen vieminen osaksi päivittäistä toimintaa

Digitalisaation edistäminen tarkoittaa aina toimintamallien uudistamista systeemisellä tasolla ja rakenteissa. Kun digitalisaatiohankkeeseen investoidaan, käydään läpi tavoiteltavat muutokset, kuten työnkulkujen tehostuminen ja kestävä kehityksen mukaiset tavoitteet. Vaikuttavuudelle tulee asettaa konkreettiset mittarit, jotta muutoksen toteutumista voidaan seurata.

Uusi ratkaisu ei automaattisesti muuta henkilöstön toimintaa, vaarana on että projektin jälkeen voimaan ja rinnakkaisia toimintamalleja. Uudistuksen onnistunut läpivienti vaatii määrätietoista muutosjohtamista. Tietohallinto voi tarjota muutokseen tukeaan, mutta kokonaisvastuu jää palvelun tuottajataholle. Vastuu on toimialajohdolla, mutta käytännössä työ ulottuu esihenkilötasolle saakka.

”Toiminnan muutos jää usein kesken”

”Toimintamallit keskustellaan aina läpi uudistuksen yhteydessä, millaista muutosta tavoitellaan.”

Kriisijohtaminen

Uhkien ennakointi ja kyky vastata kriiseihin

Maailmantilanne on epävarma ja tietohallinnon on varauduttava mahdollisiin hybridioperaatioihin kunnan palveluita kohtaan. Uhkia ja odottamattomia tilanteita voi tapahtua myös verkkorikollisuuden, pandemioiden ja luonnonkatastrofien kautta.

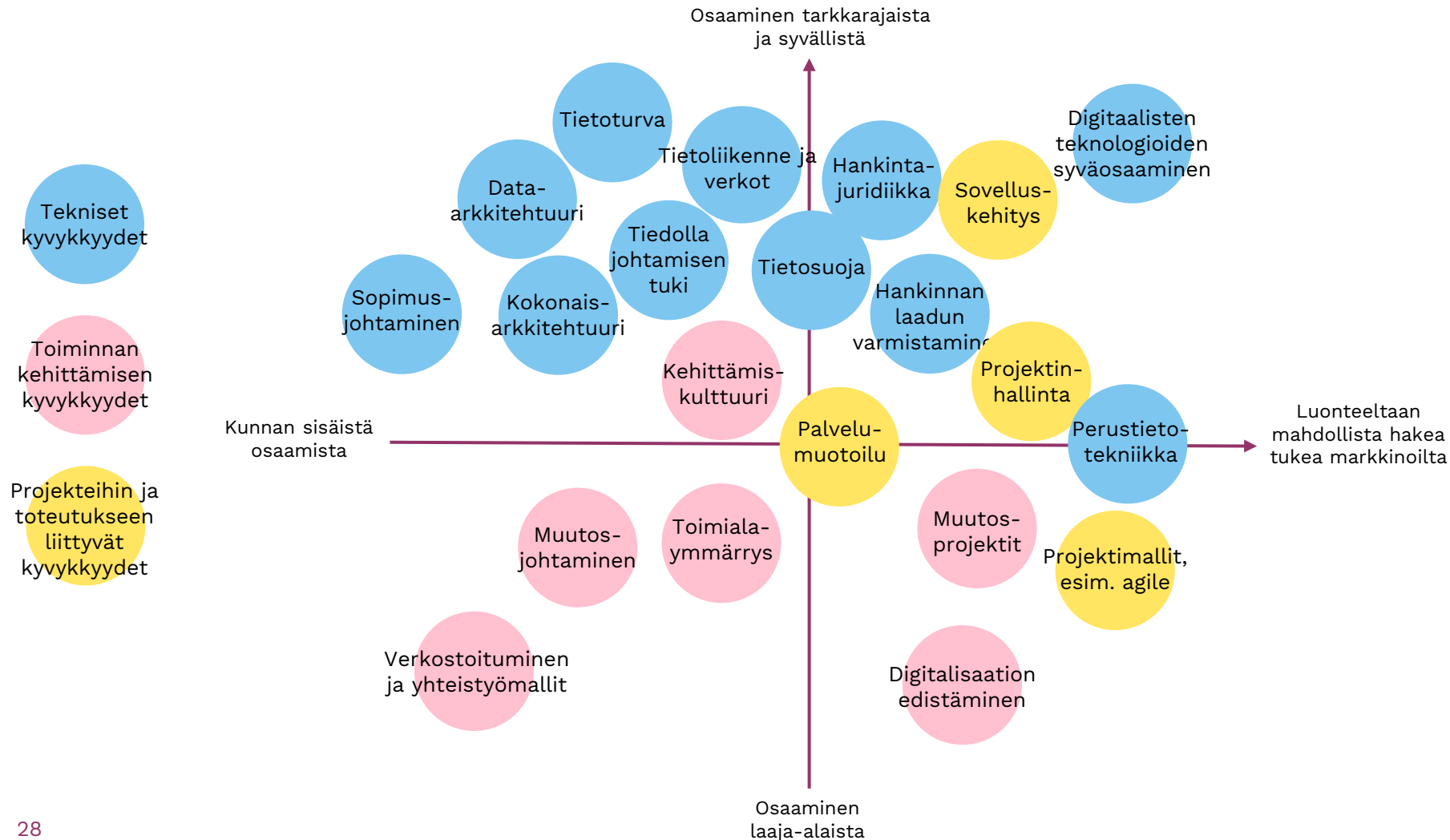
Ensisijainen toimintapa tietoturva- ja hybridiuhkiin varautumisessa on tinkimätön ennakoiva työ, mahdolliset asiantuntija-auditoinnit ja tarkka vastuunjako tietoturvaan liittyvissä prosessissa.

Kaiken ennakointi ei kuitenkaan ole mahdollista. Kriisijohtaminen ja -tiedottaminen on lähtökohtaisesti kunnan johdon vastuulla, mutta tietohallinnonkin tulee osaltaan varautua siihen, miten erilaisissa tilanteissa järjestelmien, digitaalisten ratkaisujen ja kanavien kanssa toimitaan ja kuinka yksilöitä tähän toimintaan ohjataan.

”Muutokset voivat eskaloitua kriiseiksi.”

”Kriisijohtaminen asuu kaupungin johdossa, tietohallinnon johto on kuitenkin samassa pöydässä. Asiantuntijaa tarvitaan aina.”

Kunnan tietohallinnon kyvykkyydet



Kyvykkyyksien määritelmät 1/2

Tekniset kyvykkyydet, aakkosjärjestys

Data-arkkitehtuuri – Tiedon laadun, käytön ja ydintiedon sijainnin sekä tietosuojan ja tietoturvan varmistaminen.

Digitaalisten teknologioiden syväosaaminen – Erilaisten yksittäisten teknologioiden ja niiden ominaisuuksien tai toteutusten syvällinen tunteminen.

Hankintajuridiikka – Hankintoihin liittyvän juridiikan tuntemus ja onnistuneen hankintaprosessin toteuttaminen.

Hankinnan laadun varmistaminen – Hankinnan sisällön ja edellytysten ymmärtäminen onnistuneen toteutuksen varmistamiseksi.

Kokonaisarkkitehtuuri – Järjestelmien, palveluiden ja kanavien yhteen toimivuuden varmistaminen digitaalisuuden näkökulmasta. Se kuvaa prosessit, tietokannat, integraatiot ja rajapinnat.

Perustietotekniikka – Työasemien, päätelaitteiden, toimistosovellusten ja kapasiteettipalveluiden kokonaisuuden hoitaminen.

Sopimusjohtaminen – Sopimusmaailman pelisääntöjen tunteminen, riskikartoitusten, sopimusprosessien ja roolien ja vastuiden määrittelemine sekä sopimusten valvominen.

Tiedolla johtamisen tuki – Tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen kyvykkyys. Tietotuotteiden ja tiedosta johdon näkymien muodostaminen.

Tietoliikenne ja verkot – Tietoverkkoratkaisujen hankinta ja ylläpito, esim. WAN-, LAN-, WLAN-, mobiili-, palomuri- ja internet-verkot.

Tietosuoja – Henkilötietojen ja -rekisterien lainmukainen käsitteleminen ja yksityisyyden suoja.

Tietoturva – Tiedon saatavuuden, luottamuksellisuuden ja eheyden varmistaminen.

Kyvykkyyksien määritelmät 2/2

Toiminnan kehittämisen kyvykkyydet

Digitalisaation edistäminen – Digitalisaatiokypsyyden kasvattaminen, mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen sekä konkretisoiminen sekä toimialojen että kunnanjohtoon suuntaan.

Kehittämiskulttuuri – Kehittämisorientaation lisääminen ja tarvittaessa asennemuutoksen edistäminen yksikkö- ja toimialarajat ylittävään yhteistyöhön. Asioiden tarkasteleminen kokonaisuuksina viran/lakisääteisen tehtävän sijasta.

Muutosjohtaminen – Toimintamallien jopa radikaali uudistaminen ja systeemisten vaikutusten huomioon ottaminen. Uudistusten vieminen käytännön tasolle saakka.

Muutosprojektit – Yksittäisen muutoksen osa-alueen toteuttaminen.

Toimialaymmärrys – Toimialan tavoitteiden, resurssien kohdentumisen ja palveluiden kustannusrakenteiden ymmärtäminen ja niihin perehtyminen yhdessä toimialan kanssa. Toteutus esimerkiksi asiakkuuspäällikkö -roolin kautta.

Verkostoituminen ja yhteistyömallit – Verkostoitumisen ja erilaisten yhteistyömallien luominen, edistäminen ja hyödyntäminen.

Projekteihin ja toteutukseen liittyvät kyvykkyydet

Palvelumuotoilu – Muotoiluajattelun ja ihmiskeskeisyyden lisääminen, palvelumuotoilun menetelmien tunteminen ja soveltaminen sekä käyttäjäymmärryksen ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen.

Projektinhallinta – Projektien onnistunut läpivieminen niin resurssien kuin lopputulostenkin näkökulmasta.

Projektimallit – Sopivien projektimallien ja projektikäytäntöjen valitseminen projektien edistämiseksi vaiheesta toiseen.

Sovelluskehitys – Asiointi- ja työntekijäsovellusten kehittäminen ja toteuttaminen.

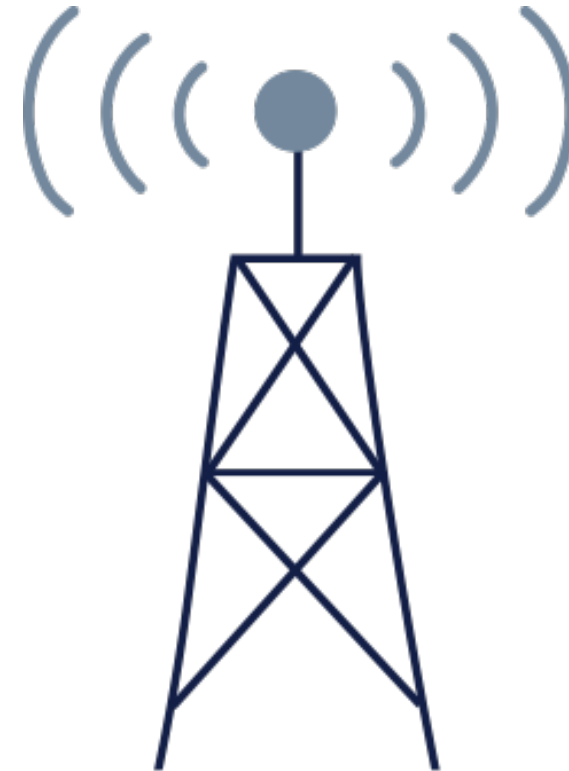
Kuntien tietohallinnon roolin muuttuminen

Näkemyksiä kuntien tietohallinnon rooleista
vuonna 2025-2030

Tietohallinnon erilaiset roolit

Olipa tietohallinnon ja sen osa-alueiden järjestämismalli mikä tahansa, tulee sen olla harkittu ja johdon kanssa yhteisesti päätetty linjaus. On kovin helppoa päätyä jatkamaan totuttua mallia, johon on historiallisista syistä päädytty. Kuntien tietohallintojohtajien haastatteluissa on korostunut, että tietohallintoa olisi syytä digitalisoituvan maailman myötä nostaa enemmän kehittävään ja kokonaisuutta hallitsevaan rooliin. Jos askeleita tähän suuntaan halutaan ottaa, tulee tietohallintoa kehittää kohti toivottua roolia aktiivisesti.

Osiossa on esitelty kuvauksia siitä, millaisena tietohallinnon roolin nähdään kunnissa kehittyvän seuraavien vuosien aikana.



Tietohallinnon roolien kooste

Digitalisaation edistäjä ja sparraaja



Digitalisaation tarjoamien mahdollisuuksien esiin nostaminen osana toiminnan uudistamista ja konkreettisten vaikutusten esittely. Selkeä rooli toiminnan uudistamisessa.

Strategian ja käytännön yhteensovittaja



Digitalisaation merkityksen sanoittaminen sekä strategiatyöhön että strategiasta toimialoille. Ylätason asioiden konkretisoiminen käytännön toteutusten kautta.

Digitaalisen kokonaiskuvan ylläpitäjä



Kokonaisarkkitehtuurin ylläpito ja sen kautta ratkaisuihin vaikuttaminen. Toimialojen ja yksiköiden välisten riippuvuuksien huomioiminen toteutuksissa niin toiminnan kuin prosessien näkökulmasta.

Hankintaosaamisen varmistaja



Tietohallinnon substanssialueen asiantuntijana toimiminen joko ulkoistettaessa tiettyä toimintoa tai hankittaessa yksittäistä järjestelmää tai ratkaisua.

Järjestämistapojen ja yhteistyön orkestroija



Tarpeita vastaavien yhteistyömallien ja -tapojen aktiivinen orkestrointi resurssien säästämiseksi ja onnistuneiden toteutusten varmistamiseksi.

Digitalisaation edistäjä ja sparraaja

Mahdollisuuksien nostaja ja toimintatapojen kyseenalaistaja

Digitalisaation substanssiosaajana tietohallinnolla on usein toimialajohtoa parempi käsitys uuden teknologian ja digitalisaation mahdollisuuksista.

Tietohallinnon tulee nousta irrallisen taustatoiminnon roolista aiempaa strategisemmaksi toimijaksi, joka tuo esiin mahdollisuuksia ja kyseenalaistaa mm. kunnan toimialojen perinteisiä toimintatapoja. Uudistuksen kuitenkin omistaa usein toimiala, jolta tarvitaan aina tietohallinnolle vastinpari muutoksen saattamiseksi toiminnan tasolle asti. Tietohallinnon resurssit ja mandaatti eivät yksin riitä toiminnan uudistamiseen, mutta tietohallinto voi toimia uudistamisen tukena toimialoille.



Käytännön esimerkki

Yhteiset tapaamiset tietohallinnon ja toimialajohdon välillä 3–4 kertaa vuodessa digitiekartan ylläpitämiseksi.

Kuntajohdon tuki digitalisaatiolle

Digitalisaatioinvestoinnin ja hyödyn suhde ja kohdentuminen ei ole symmetristä. Investoinnit edistävät kokonaisuudessaan kuntaorganisaation tavoitteita ja toimivuutta, mutta kustannukset nähdään usein tietohallinnon kuluina.

Digitalisaation hyödyntäminen edellyttää, että tietohallinnolla on johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöjohdon tuki. Toiminnan läpinäkyvyys ja tiivis yhteistyö edistävät luottamuksen syntymistä.

Tietohallintoa ei tulisi mikromanageroida, vaan lähtökohtaisesti luottaa tietohallinnon toimintaan. Tietohallinnon joustavaa toimintaa voidaan tukea esim. osoittamalla vapaata investointirahaa.



Käytännön esimerkki

Puheenvuorojen saaminen kunnan valtuuston ja kunnan johtoryhmien kokouksiin.

Strategian ja käytännön yhteensovittaja

Kunnan ja toimialojen strategiaan kootaan linjaukset tärkeimmistä kehitettävistä teemoista. Kunnan tietohallinnosta tai digitalisaation edistämisestä vastaavan henkilön tulisi olla mukana strategiatyössä – tuomassa oman näkökulmansa että kuulemassa ja ymmärtämässä strategian taustalla käytyjä keskusteluja. Näin digitalisaation tavoitteet ovat mahdollisia edistää toteutuksen tasolla ja niillä on olemassa perusteltu yhteys.

Strategia on ylätasoinen kiteytys käydystä keskustelusta. Siksi on tärkeää, että tietohallinnon edustaja toimii strategian sanoittajana ja tulkitsijana palvelujen/toimialojen suuntaan erityisesti digitaalisten kanavien ja palvelujen osalta.

Kunnan digitalisaatiokypsyyden kehittyessä digitalisaatiota ei tarvitse nostaa erikseen osaksi strategiaa tai digitalisaatiohankkeita. Tavoitteena on, että digitalisaation harkittu hyödyntäminen ja sen mahdollistama toiminnan uudistaminen tulevat osaksi kunnan jokapäiväistä toimintaa.



Käytännön esimerkki

Kuntastrategian sanoittaminen kuvaamalla käytännön esimerkkejä, millaisista uudistuksista voisi olla kyse.



Kuva: Tietohallinnon rooli strategian ja käytännön yhteensovittajana

Digitaalisen kokonaiskuvan ylläpitäjä

Näkemys kokonaisuudesta

Tietohallinnon roolin on tunnistettu vahvistuvan digitaalisten ratkaisujen kokonaisuuden ohjaamisessa ja suunnittelussa, niiden ulottuessa jokaiseen toimintaan ja prosessiin. Eri toimialojen ja yksiköiden järjestelmillä on usein keskinäisiä riippuvuuksia. Loppukäyttäjänä on pääasiassa kuntalainen, jonka näkökulmasta toimialarajat ovat merkityksettömiä.

Tietohallinnon roolina on linkittää kokonaiskuvaa järjestelmistä yhteen ja tunnistaa tiedon liikkumisen tarpeita niin asiakkaan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tietohallinnon kautta on saatavilla myös ymmärrys siitä, miten lait vaikuttavat esimerkiksi tiedon liikkumiseen ja miten nämä asiat tulee huomioida kehitystyössä ja uudistuksissa.



Käytännön esimerkki

Aktiivinen viestiminen, keihin muutos vaikuttaa ja miten prosesseja tulee muutoksen myötä uudistaa eri puolilla kuntaorganisaatiota päällekkäisyyksien välttämiseksi.

Kokonaisarkkitehtuuri

Järjestelmien, palveluiden ja kanavien yhteentoimivuus digitaalisuuden näkökulmasta nousee esiin kokonaisarkkitehtuurin kautta. Kokonaisarkkitehtuuri kuvaa prosessit, tietokannat, integraatiot ja rajapinnat kokonaiskuvan ja kokonaisarkkitehtuurin ylläpito on tietohallinnon vastuulla.

Toimialojen digitaaliset uudistukset ja järjestelmien kehityshankkeet koskettavat usein suoraan tai välillisesti myös muita yksiköitä ja toimialoja. Kytkökset tuleekin käydä läpi tietohallinnon kanssa kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta, jolloin vaikutukset ja tiedon liikkuminen voidaan varmentaa.

Kokonaisvaltaisessa asiakkaan kokemuksessa yhdistyvät myös muut kuin digikanavat. – Näistä kuitenkin vastataan toimialoilla.



Käytännön esimerkki

Kokonaisarkkitehtuuri ei tarvitse olla kuvattuna yhdeksi kuvaukseksi vaan se voi olla hajautettuna. Näkemys kokonaisuudesta tärkein.

Hankintaosaamisen varmistaja

Hankintaosaamisen tarve vaihtelee

Päättipä kunta painottaa tietohallinnossa mitä järjestämismallia tahansa, se ei vapaudu hankintaosaamisen tarpeesta.

Tietohallinnon rooli hankinnoissa keskittyy oman substanssialueen asiantuntemukseen, kuten hankittavien kokonaisuuksien tekniseen vaatimusmäärittelyyn sekä näkemykseen projektimalleista. Kun kyse on toimialojen ratkaisuista, tulee hankinta suunnitella tiiviissä yhteistyössä toimialan tarpeiden ja tietohallinnon näkökulman yhteensovittamiseksi.

Keskeinen osa tietohallinnon hankintaosaamista on myös järjestelmien elinkaaren hallinta ja arviointi kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta mahdollisten toimittajaloukkujen välttämiseksi.

Sopimusjohtamisen tarve korostuu, jotta sopimuksissa huomioidaan kunnan tarpeet sekä tilanteet, joissa sovitut tavoitteet eivät ole täyttyneet.



Käytännön esimerkki

Kyky määritellä millainen on hyvä sopimus, kuinka se tukee omaa kehittymistä ja missä tilanteissa se on mahdollista purkaa.

Ulkoisen hankintaosaamisen hyödyntäminen

Tarvittaessa hankintaosaaminen voidaan järjestää myös markkinoilta, inhouse-yhtiön tai isäntäkunnan kautta. Tällöinkin kokonaiskuvan ylläpito ja kunnan tietohallinnon osa-alueiden suunnittelu säilyy kunnan omalla vastuulla. Omistajuutta ja vastuuta ei voida ulkoistaa.

Ulkoistusta voidaan hyödyntää myös yksittäisen hankinnan kohdalla. Esimerkiksi tiettyä teknologiaa sisältävää tai erilaisten ratkaisujen syvempää vertailua edellyttävää asiantuntemusta voidaan ulkoistaa hankinnan toteuttamiseksi.



Käytännön esimerkki

”Kameravalvonnan hankkiminen oli sen verran laaja kenttä, ettei erityisosaamista kunnan sisältä löytynyt.”

Järjestämistapojen ja yhteistyön orkestroija

Koska resurssit ovat lähtökohtaisesti vähäiset, yhteistyön muodot monipuolistuvat ja yhteistyön tarve kuntien välillä lisääntyy. Tietohallinnon osalta yhteistyö näkyy esimerkiksi inhouse-yhtiöiden tai isäntäkunnan kautta tapahtuvana yhteistyönä, mutta myös erilaisina yhteistyöverkostoina vertaiskuntien kanssa. Yhteistyö voi muodostua proaktiivisesti tietyn tarpeen ympärille tai olla jatkuvaa perustuen esimerkiksi tiedon ja kokemusten jakamiseen.

Tietohallinnon vastuulla on johtaa ja kehittää kunnan tietohallintoa, mihin sisältyy erilaiset yhteistyötavat ja ICT-palvelutuotannon osa-alueiden järjestämismallit. Sopimuksilla yhteisiin hankintoihin, toteutuksiin ja järjestämismalleihin liittyvissä yhteistöissä merkityksellinen asema, jotta jokainen taho saisi yhteistyöstä odotuksiaan vastaavat tulokset. Tiedonvaihtoon perustuva yhteistyö puolestaan vaatii taitoa löytää oikeat yhteistyökumppanit ja toimintatavat. Näin jokainen toimija saa tarpeisiinsa sopivaa tietoa ja on siten valmis panostamaan yhteistyöhön myös itse.



Käytännön esimerkki

Yhteistyöt voivat olla esimerkiksi proaktiivisia hankkeita, yhteistyöverkostoja tai henkilöiden välistä ”kilauta kaverille” -yhteistyötä. Toiveena on myös saada tietoa toimialojen yhteistyöryhmistä, jolloin tieto eri kuntien ratkaisuista leviäisi paremmin tietohallintoon



ICT:n järjestämismallit ja palvelutuotannon osa-alueet

Kokemuksia erilaisista malleista järjestää
kunnan ICT-palvelut

Järjestämismalleista yleisesti

Tietohallinnon järjestämismallilla tarkoitetaan ICT-palvelutuotantomallia, joka määritetään yhdessä hankintatoimen kanssa. Mahdollisia järjestämismalleja voivat olla esim. palvelun itse järjestäminen ja tuottaminen, inhouse-yhtiön käyttäminen, isäntäkuntamalli sekä ulkoistaminen yksityisiä palvelutoimittajia hyödyntäen.

Järjestämismallit voivat olla koko kunnan tietohallinnon tekemisen painotuksia tai kohdistua ICT-palvelutuotannon eri osa-alueisiin. Tyypillisesti kuntien ratkaisut ovat yhdistelmä useampaa eri järjestämismallia.

Tietohallinnon järjestämismalliin ja painotukseen on saatettu päätyä vaihtelevista syistä. Päätös on voinut olla aktiivinen strateginen valinta tai malliin on päädytty aiempien toimintatapojen ja yhteistyökuvioiden kautta.

Kunnan ei ole pakko valita yhtä mallia. Strategiana voi olla myös palvelupaletin orkestrointi käyttäen kulloinkin parhaaksi koettua mallia



ICT:n järjestämismallit

Järjestäjä tuottaa pääosin itse omin resurssein kunnan tietohallinnon tai yksittäisiä palvelutuotannon osa-alueita. Hyötynä koetaan erityisesti saman organisaation sisällä työskentely, joka madaltaa kynnystä lähestyä tietohallintoa. Prosessit ja palvelut tulevat puolin ja toisin tutuiksi. Haasteena taas osaamisen uudistaminen vaihtelevien tarpeiden äärellä.

Tietohallinto järjestetään itse

Inhouse-yhtiön käyttäminen

Tietohallinnon palvelut ostetaan Inhouse-yhtiöltä, jonka kunta tai kuntayhtymä omistaa kokonaan tai osittain vastaavien organisaatioiden kanssa. Inhouse-yhtiöllä on valmis asiantuntijaverkosto, jota voivat kehittämistyössä hyödyntää. Haasteena erityisesti pienillä kunnilla on joutua tyytymään vain katalogipalveluihin. Kehittämisorientaatiota pitää erikseen vaatia.

Kunta tukeutuu ICT-palveluiden tuottamisessa isäntäkuntaan, joka järjestää palveluita kunnan puolesta. Hyötynä koetaan rinnakkaisten toteutusten välttäminen alueella. Haasteeksi koetaan hitaus ja usein pienten kuntien vähäinen mahdollisuus vaikuttaa kehitettäviin palveluihin.

Isäntäkunta-malli

Ulkoistus

Kunta tukeutuu vahvasti markkinoilta hankittuihin ulkoistettuihin palveluihin ja ratkaisuihin. Mallilla haetaan tyypillisesti joustavuutta resursoinnin ja osaamistarpeiden kanssa. Ulkoistusten onnistunut käyttö edellyttää vahvaa hankintaosaamista. Ulkoistuksista riippumatta kunnan on varmistettava riittävä oma ICT-osaaminen.

Tietohallinto järjestetään itse



Järjestämismallin kuvaus

Järjestäjä tuottaa pääosin itse omin resurssein kunnan tietohallinnon tai yksittäisiä palvelutuotannon osa-alueita. Oma IT-organisaatio on siis suurempi kuin ulkoistusta hyödyntävissä malleissa. Alihankintaa käytetään kuitenkin käytännössä aina täydentämään omaa palvelutuotantoa.

Malli koetaan arvokkaaksi, koska organisaation sisällä ihmiset tuntevat toisensa ja kynnys lähestyä tietohallintoa tai toimialoja on matala. Malli on käytössä tyypillisimmin pienillä kunnilla.



Järjestämismallin erityispiirteitä

- Malli on yleensä jäänyt käyttöön perinteen myötä
- Tulevaisuudessa osaamisen ylläpitäminen voi olla haastavaa ja esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä on pakko miettiä, millaisella mallilla jatketaan eteenpäin
- Lisenssimuutokset ja pilvipalveluihin siirtyminen pakottavat osaltaan kuntaa miettimään järjestämismallia ylläpito- ja lähitukipalveluiden osalta uudelleen



Hyödyt

- Ymmärrys kunnan toimintatavoista ja tarpeista
- Matala kynnys lähestyä oman organisaation edustajia. Yhteistyöllä, tekemisellä ja help deskillä kasvot



Haasteet

- Kilpailu asiantuntijoista ja haasteet rekrytoinnissa
- Henkilöstöriskit: poissaolot, tuuraukset, loma-ajat
- Erityisosaamisalueita ja syväosaamista ei voida kattaa
- Järjestelmätoimittajien liiketoimintamallien muutosten vaikutukset



Kustannukset

- Koettu kustannustehokkaaksi
- Sisäinen hinnoittelu auttaa kustannusten määrittelyssä ja on edellytys tehtävien ja ratkaisujen ulkoistuksen kannattavuuden arvioinnissa



Kyvykkyydet

- Pienessä organisaatiossa henkilöstöllä oltava laaja-alaista osaamista
- Myös hankintaosaamista oltava, koska käytännössä aina jotain ostetaan markkinoilta

Inhouse-yhtiöiden käyttäminen



Järjestämismallin kuvaus

ICT-järjestelmien kehittäminen ja ylläpitopalvelut ostetaan Inhouse-yhtiöltä, jonka kunta tai kuntayhtymä omistaa kokonaan tai osittain vastaavien organisaatioiden kanssa. Inhouse-yhtiölle on usein delegoitu myös valtaa hankinnoissa ja alihankintaverkoston hallinnassa. Inhouse-yhtiöt koetaan hyväksi ylläpito- ja standardipalveluissa, mutta yhtiöitä ei koeta erityisen kehittämisorientoituneiksi.

Inhouse-yhtiötä käyttämällä vältetään vaativilta kilpailutuksilta, mikä voi painaa järjestämismallin valinnassa. Yhtiöiden asema on herättänyt keskustelua markkinoiden toiminnan näkökulmasta. Inhouse-yhtiöille on kuitenkin paikkansa pienten kuntien rajallisten resurssien yhdistäjinä.



Hyödyt

- Toimivuus perustietotekniikan ja standardiratkaisujen kohdalla
- Yhtiö pystyy ylläpitämään kattavaa asiantuntijaverkostoa
- Voi kilpailuttaa asiantuntijoita ja ratkaisuja kunnan puolesta.
- Kuntakontekstin tuntemus



Haasteet

- Kehittämisorientaatiota pitää vaatia ja valvoa
- Ulkoinen toimijuus – samat ihmiset, eri organisaatio
- Pieni kunta joutuu asiakkaana usein tyytymään peruspalveluihin
- Parhaat asiantuntijat myös verkostoista päätyvät isommille kunnille



Kustannukset

- Mallilla saavutetaan volyymihyötyä perustietotekniikan ratkaisuissa
- Kouluttautumisen ja osaamisen ajan tasalla pitämisen kustannukset jakautuvat useammalle kunnalle (vs. oma tekeminen)



Kyvykkyydet

- Edun- ja sopimusten valvonta: "Inhouse-yhtiö on pidettävä virkeänä"
- Kunnan tarpeiden ja digitalisaation mahdollisuuksien ymmärtäminen ja yhteensovittaminen



Huomio nämä tässä mallissa

- Luottamuksen ja yhteisten toimintamallien rakentaminen on avainroolissa toimivan kokonaisuuden rakentamiseksi "Meillä on esim. tiedonhallinnan koordinaatioryhmä, jossa mukana asiantuntijoita sekä kunnalta että inhouse-yhtiöstä"
- Malli toimii parhaiten silloin, kun omistajaorganisaatiot ovat keskenään suhteellisen saman kokoisia ja näiden tavoitteet yhteneväisiä. Muutoin pienillä kunnilla on vaara jäädä isompien varjoon.
- Mitä inhouse-yhtiön käytöllä tavoitellaan? – Yhtiöitä on hyvin monen kokoisia ja niitä voidaan käyttää eri tavoin eri tarpeisiin.

Isäntäkuntamalli



Järjestämismallin kuvaus

Kunta tukeutuu ICT-palveluiden toteuttamisessa isäntäkuntaan, joka järjestää palveluita kunnan puolesta. Samaan isäntäkuntaan voi tukeutua useampiakin kuntia.

Isäntäkuntamallilla pyritään säästämään resursseja välttämällä toisiaan vastaavien palveluiden järjestämistä hajautuneesti eri kunnissa. Isäntäkuntamalli voi olla luonteva osa seutukunnan yhteistyötä.

Isäntäkunta hoitaa kilpailutukset, mikä helpottaa isäntäkuntamalliin liittyneen kunnan kuormaa vaativista kilpailutuksista.



Huomio nämä tässä mallissa

- Menestyksekkäs toteutuminen kaikilta osapuolilta tahtoa aitoon yhteistyöhön. Pienellä kunnalla ei ole isäntäkuntamallissa muodollista neuvotteluvoimaa
- Yhteiset ICT-ratkaisut edellyttävät riittävän yhteneviä toimintatapoja kuntien sisällä
- Isäntäkuntamallista irtoaminen voi olla poliittisesti hankalaa seudullisen yhteistyön näkökulmasta



Hyödyt

- Rinnakkaisten toteutusten välttäminen alueella/seutukunnalla
- Erityisesti standardiratkaisuden perustietotekniikan kohdalla koettu hyväksi ja kustannustehokkaaksi malliksi



Haasteet

- Yhteistyömalli tuo raskautta ja hitautta kehittämiseen. Nopeaa kehitystyötä on vaikea saada
- Eteneminen tapahtuu usein isäntäkunnan ehdoilla, osallistuvien kuntien vaikuttamismahdollisuudet ovat pienet



Kustannukset

- Vaikka lähtökohtana on säästö, pieni kunta ei aina koe saavansa isäntäkunnalta kustannusjaon mukaisia resursseja ja palveluita



Kyvykkyydet

- Edunvalvonta
- Vuoropuhelu oman organisaation kanssa ja tarpeiden kommunikointi
- Malli keventää isäntäkuntaan tukeutuvan kunnan osalta tarvetta vaativalle hankintaosaamiselle

Ulkoistus



Järjestämismallin kuvaus

Kunta tukeutuu vahvasti markkinoilta hankittuihin ulkoistettuihin palveluihin ja ratkaisuihin. Mallilla haetaan tyypillisesti joustavuutta ja erityisosaamista. Etenkin perustietoteknikkaan ja operaatioiden osalta ulkoistuksilla haetaan myös kustannustehokkuutta.

Palvelukokonaisuus hankitaan kilpailutuksen kautta yksityiseltä palveluntuottajalta. Jos palvelukokonaisuus on suuri, voi ulkoistuksen kohteena olla päävastuullinen palvelutoimittaja, jolloin yksityinen palveluntuottaja hallitsee myös alihankintaverkostoa.



Huomio nämä tässä mallissa

- Strategista kehittämistä ja kokonaisuuden hallinnointia ei koeta voitavan ulkoistaa, omistajuus säilyy aina kunnassa
- Ulkoistus vaatii selkeitä rajanvetoja vastuista ja sopimusten rooli on merkittävä
- Esimerkiksi IPR-oikeuksien määrittely, roolit ja vastuualueet sekä sopimuksen purkamiseen liittyvät tekijät tulee huomioda osana sopimuksia



Hyödyt

- Joustavuus resursoinnissa
- Tehokkuus perustason toimenpiteissä
- Henkilökustannukset kuitenkin kalliita
- Erityisosaamisen saatavuus
- Asiantuntemuksen ajantasaisuutta voidaan vaatia myös sopimuksessa



Haasteet

- Riski toimittajaloukuista
- Oman osaamisen katoaminen kunnasta laajoissa ulkoistuksissa
- Tekeminen voi olla kasvotonta kunnan työntekijöille



Kustannukset

- Henkilökustannukset koetaan osin kalliiksi
- Antaa liikkumavaraa väliaikaisissa resurssitarpeissa
- Joustava väylä erityisosaamiseen, jonka ylläpito omana toimintana vaikeaa tai liian kallista



Kyvykkyydet

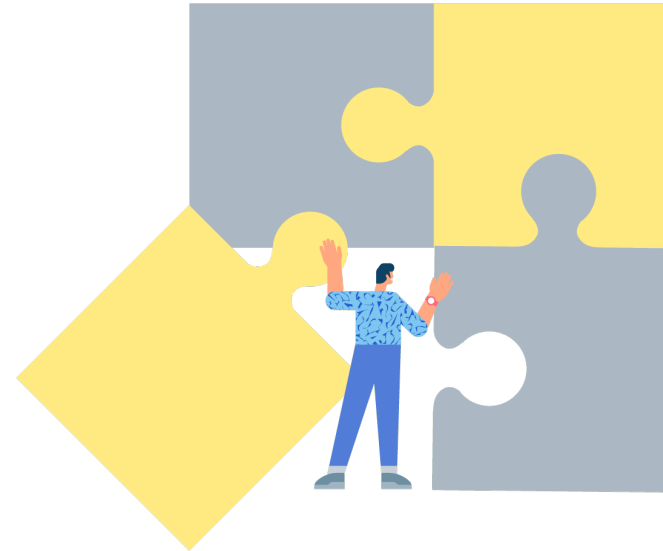
- Hankintaosaamisen korostuminen
- Edunvalvonta ja sopimusten valvonta
- Kokonaisuuden ohjaus käytännössä säilytettävä kunnassa.

ICT-palvelutuotannon osa-alueet

Koko kunnan tietohallintoa ei useinkaan pystytä katsomaan yksittäisten järjestämismallien kautta vaan ne ovat sekoitus useampaa eri järjestämismallia.

Tässä selvityksessä ICT-palvelutuotanto on jaettu useampaan eri palvelutuotannon osa-alueeseen. Näiden kautta on yksinkertaisempaa pohtia järjestämismallien käyttöä ja valittua toimintatapaa sen taustalla. Kuhunkin ICT-palvelutuotannon osa-alueeseen on mahdollista hyödyntää eri järjestämismallia kunnan tilanteen mukaan.

Jako eri ICT-palvelutuotannon osa-alueisiin perustuu Valtiovarainministeriön tekemiin jaotteluihin ja kuntien tietohallinnon henkilöiden haastatteluihin.



ICT-palvelutuotannon osa-alueet

Digitalisaation edistäminen, kokonaisuuden ohjaaminen

Digitalisaation edistäminen, toimintatapojen uudistaminen, kokonaiskuvan hallinta ja kokonaisarkkitehtuuri

Asiantuntijatyö, käyttäjätuki

Toteutusprojektit, käyttäjätuki, pääkäyttäjät, perustason ict, kyber- ja tietoturvan neuvonta, kehittämisprojektit

Hallinnon sovelluspalvelut

Toimistosovellukset, viestintä- ja työryhmäpalvelut

Toimialojen sovelluspalvelut

Asiakassovellukset ja niiden eri käyttöliittymät

Työasemat ja päätelaitteet

Työasemat, kannettavat, tabletit, puhelimet

Kapasiteettipalvelut

Pilvipalvelut, palvelimet, laitetilat ja konesalit / laitepaikat, käyttöpalvelut

Infrapalvelut

Kyber- ja tietoturvan toteutus, identiteetti- ja pääsynhallinta, muut infra- ja tukipalvelut

Tietoliikenne ja verkot

Esim. WAN, LAN, WLAN, mobiili, palomuuuri, internet

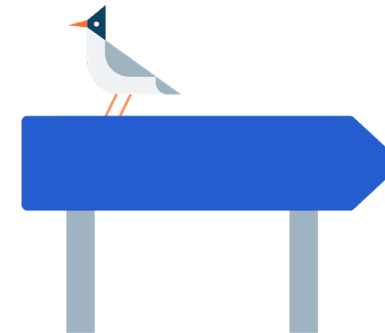
Yhteenveto ja johtopäätökset

Tietohallinnon tavoitetilan määrittely

Olipa kunnan tietohallinnon ja sen osa-alueiden järjestämismalli mikä tahansa, tulee sen olla harkittu ja aktiivisesti päätetty linjaus, ei vain asiantila, johon on historiallisista syistä päädytty. Usein tietohallinnon palveluiden järjestäminen on kokoelma erilaisia järjestämismalleja, joihin liittyy vaihtelevia yhteistyötapoja ja käytäntöjä. Kuntien toimintaympäristö ja tehtäväkenttä on hyvin moniulotteinen, eikä ehdoton yhteen järjestämismalliin pyrkiven ole realistinen päämäärä.

Tietohallinnon kehityksen suunta, painotukset ja tavoitetila tulee joka tapauksessa määritellä. Tavoitellulla roolilla on suoria vaikutuksia tietohallinnon osaamistarpeisiin, resursointiin, rekrytointeihin, järjestämismalleihin ja toimintatapoihin kunnan sisällä. Tietohallinnon roolin kehittäminen saattaa edellyttää kunnan organisaatorakenteen muokkaamista.

Tavoitetilan määrittelyssä tulee huomioida kunnan ja toimialojen strategiat ja odotukset digitalisaatiota edistämistä kohtaan sekä tietohallintoon vaikuttavat muutokset. Lähtökohtaisesti tietohallinnon roolia halutaan nostaa enemmän kehittävään ja kokonaisuutta hallitsevaan rooliin. Tavoitetila ja rooli tulee muodostaa yhteistyössä tietohallinnon, toimialojen, kunnan johdon ja luottamushenkilöjohdon kanssa. Muutos on väistämättä hidasta, mutta tapahtuakseen se tarvitsee strategisen päätöksen, resursseja ja seuranta.



Digitalisaation hyödyntäminen kunnassa

Resurssien tiukentuessa toiminnan kehittäminen digitalisaatiota hyödyntäen on kunnissa ajankohtainen teema. Toimialojen digitalisaatioon liittyvissä uudistuksissa tietohallinnolla on keskeinen rooli muutoshankkeiden toteutuksessa ja sparraamisessa. Tietohallinnon ja toimialojen yhteistyölle tulee kuitenkin määrittää roolit sekä vastuut ja velvollisuudet, jotta muutokset saadaan vietyä läpi toiminnan tasolle asti. Tietohallinnon on haettava omalle kunnalle soveltuvien luonteva ja tehokas kumppanuusmalli toimialojen kanssa. ICT-ratkaisuja hyödyntävien toimintatapojen läpivienti edellyttää hankkeisiin sitoutumista ja muutosjohtamiskykyä toimialan puolelta.

Digitalisaatio ei ole itseisarvo. Kehittämisenäkökulman ja kokonaisuutta ohjaavan roolin painottuminen tietohallinnon roolissa korostaa käyttäjäymmärryksen merkitystä ja hankkeiden priorisoinnin tärkeyttä. ICT-hankkeiden suorille ja välillisille taloudellisille tavoitteille tulisi asettaa konkreettiset ja seurattavat mittarit. Ratkaisemisen arvoisten ongelmien löytäminen tapahtuu yhteistyössä toimialojen kanssa. Kehittämiskulttuurin edistäminen saattaa nostaa tietohallinnossa myös koulutustarpeita. Käyttäjäkeskeinen, ratkaisut systemaattisesti validoiva ketterä kehittäminen edellyttää metodiikkaosaamista, mikä laajentaa tietohallinnon jo ennestään laaja-alaista toimenkuvaa.

Kilpailu osaamisesta

Kilpailu ICT-asiantuntijoista on yhteiskunnassa tiukkaa. Tietohallinnossa on tunnistettu haaste olla vetovoimainen työnantaja yksityisen sektorin rinnalla. Kunnat eivät pysty kilpailemaan korkeissa palkoissa, joten kilpailuvalttina pyritään kehittämään työkulutturia ja työhyvinvointia. Tietohallinnon asiantuntijoiden työ kunnissa on vastuullista, monipuolista ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Tietohallinnon roolin painottuessa ylläpidosta kokonaisuutta ohjaavaan ja kehittävään suuntaan, on tällä kehityksellä uskoaksemme positiivinen vaikutus osaajien houkuttelemiseksi. Tietohallintojen asiantuntijat arvostavat luottamusta omaa työtä ja harkintaa kohtaan, mitä voi konkreettisesti osoittaa välttämättä liian rajaavaa ohjausta ja esim. osoittamalla tietohallinnolle vapaata investointirahaa.



Tarve koordinoinnille kansallisella tasolla

Merkittävä osa tietohallinnonkin tehtävistä perustuu kuntien lakisääteisiin tehtäviin, näin ollen eri kuntien ICT-tarpeissa on huomattavan paljon vastaavuutta. Kokonaisuuden orkestrointia tukisi, että kansallisella tasolla tarjottaisiin vähintään viitteellisiä data- ja kokonaisarkkitehtuureja. Tämä edistäisi järjestelmien yhteentoimivuutta ja säästäisi resursseja erityisesti pienissä kunnissa. Yhteisten datamallien kautta saataisiin edistettyä markkinoiden toimintaa ja kuntien mahdollisuutta orkestroida kokonaisuutta hyödyntäen erilaisia toimijoita.

Kuntien tietohallinnoissa on tunnistettu tarve saada hyvät ja onnistuneet toteutukset hyödynnettäväksi myös muille kunnille. Tämän mahdollistamiseksi pitäisi etsiä uusia mekanismeja ja malleja kansallisella tasolla. Nykyisellään kuntien saamat hankerahoitukset johtavat pahimmillaan siihen, että vastaavan kaltaisia toteutuksia luodaan usealla taholla samanaikaisesti rahoituksen motivoimana. Toiveena olisikin, ettei kaikkien tarvitsisi keksiä samaa pyörää toistuvasti uudelleen.



Miten tästä eteenpäin?

Nykytila

Oman kunnan tietohallinnon nykytilan määrittely

- Pohdinta tietohallinnossa ja johtoryhmän kanssa, mikä oma nykytilanne on ja millä tavalla muutokset vaikuttavat omaan toimintaan. Tätä dokumenttia voi hyödyntää keskustelun apuvälineenä.
- Nykytilanne on hyvä dokumentoida, jotta siitä on helpompi keskustella eri toimijoiden kanssa ja pohtia tarvittavia kehityskohteita
- Työpajatyöskentely on luonteva lähestymistapa kehityskohteiden ja tavoitteiden ja näkökulmien tunnistamiseksi.

Tavoitetila ja miten sinne päästään

Askeleet kohti tavoitetilaa

- Tavoitetilasta on hyvä muodostaa sekä iso kuva että konkreettiset pienet nopeasti toteutettavat askeleet, joita lähdetään tavoittelemaan. Nämä voi kuvata tiekartaksi.
- Osana tavoitetilan kuvaamista on hyvä käydä läpi käytettävissä olevat resurssit ja niiden tuomat vaikutukset tavoitetilaan pääsemiseksi
- Mieti myös askeleet eri toimijoiden näkökulmasta ja millaisia rooleja ja vastuita muutos edellyttää. Huomioi myös toimialojen näkökulma.
- Tuki, ohjaus ja resurssien allokointi kehittämisorientoituneen kulttuurin edistämiseen tulee saada kunnanjohton tasolta, jotta muutoksen edistämistä pystytään priorisoimaan arkikiireiden keskellä.

Jatkokehitysehdotuksia



Miten digitalisaatiohankkeen muutos viedään kunnassa läpi käytännön tasolla tietohallinnon ja toimialojen yhteistyönä, esim. toimintamallit ja kuvaus.



Inhouse-yhteistyön tarkempi selvitys: toimijoiden roolit, erilaisten kuntien odotukset, onnistuneen yhteistyön avaimet sekä tarpeiden ja odotusten kohtaaminen.



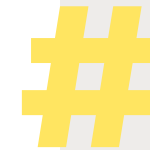
Selvitys, kuinka toteuttaa isäntäkuntamalli, jossa myös pienemmillä kunnilla on mahdollisuus kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan käsin? Esim. tulevat työllisyysalueet.



Referenssinomainen data- ja kokonaisarkkitehtuurin kuvaaminen ja ehdotukset käytettävistä tietomalleista tiedolla johtamista tukien.



Kunnan tietohallinnon vetovoimatekijöiden kirkastaminen ja työnantajamielikuvan vahvistaminen kilpailtaessa ICT-ammattilaisista.



Kunnissa tapahtuvan päällekkäisen työn vähentäminen. Esim. selvitys onnistuneiden toteutusten jakamisesta ja rahoitusmallien kehittäminen päällekkäisen työn vähentämiseksi.

Aiheesta lisää muualla

- [Asiakaslähtöisyys on avain kuntien systeemiseen muutokseen](#) (Kuntaliiton blogiteksti)
- [Kuntien systeeminen muutos ja suhde asiakaskeskeisyyteen](#) (strateginen tutkielma)
- [Sote-ICT-palvelutuotantoskenaariot ja muuta materiaalia tietohallinnon tueksi](#)
- [Kuntien digikehittäminen -sivusto](#)

Kiitos.

Lisätietoja antaa:

Hanna Menna

Erityisasiantuntija

hanna.menna@kuntaliitto.fi

Elisa Kettunen

Kehittämispäällikkö

elisa.kettunen@kuntaliitto.fi

Kuntaliiton työryhmässä mukana:

Tom Holmroos

Tommi Karttaavi

Elisa Kettunen



[**www.kuntaliitto.fi**](http://www.kuntaliitto.fi)