

Julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyön toimintamalli ja toimintaohjeita

Ehdotus valmisteluryhmän työn pohjalta

Heikki Talkkari, Tommi Oikarinen, Timo Järvensivu, Pauliina Helle 3.6.2020

1.	Lähtökohdat ja tavoitteet	2
2.	Yhteistyön toimintamalli kokonaisuutena: roolit ja tehtävät	6
2.1.	Verkostot, ekosysteemit ja toimijat	8
2.2.	Sihteeristö ja koordinaatioryhmä	8
2.3.	Asetetut ryhmät	9
2.4.	Toimintamallin arviointi ja kehittäminen	15
3.	Toimintaprosessi ja toimintaohjeet	16
3.1.	Syötteen kirjaaminen käsittelyyn	16
	Ohjeet syötteen kirjaamiseksi	17
	Päivitetty tieto käsittelyssä olevista syöteistä	18
3.2.	Syötteen jalostaminen yhteistyössä	18
	Syötteen käsittelytapa	18
3.3.	Syötteen käsittely asetetuissa ryhmissä ja linjausten ja suositusten tekeminen	18
	Sihteeristön fasilitoiva toimintatapa	18
	Asetettujen ryhmien suunnitelmallinen toimintatapa	19
3.4.	Viestintä	19
4.	Esimerkkiprosesseja	20
4.1.	Toimijoilta ja verkostoilta tulevat syötteet asetetuille ryhmille	20
	A) Verkostoissa ja ekosysteemeissä tapahtuvasta kehittämisestä nousevat tarpeet	21
	B) Viranomaisten toiminnan ja talouden suunnittelusta nousevat tarpeet:	22
	C) Lainvalmistelusta nousevat tarpeet, lainvalmistelija aloitteellisena	22
4.2.	Asetettujen ryhmien omaan aloitteellisuuteen perustuva seuranta	23
	D) Ohjelmat, strategiat, suunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet, joita asetetut ryhmät päättävät seurata	23
	E) Lainvalmistelu, jota asetetut ryhmät päättävät seurata	24
	Lisätietoja	24

1. Lähtökohdat ja tavoitteet

Tässä toimintamallissa ja -ohjeistuksessa kuvataan julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyön tavoitteita ja toteutustapoja. Toimintamallia ja -ohjeistusta on kehitetty tiedonhallintalain toimeenpanon yhteistyöhön liittyvää osiota valmistelevassa työryhmässä vuoden 2019 ja kevään 2020 aikana. Tässä ohjeessa ei kuvata yhteistyön toimintamallin lisäksi valmistelun kohteena ollutta julkisen hallinnon uutta informaatio-ohjauksen hallintamenettelyä, jota ei työryhmän asettamiskaudella ehditty valmistelevaan.

Julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyön tarkoituksena on edistää tiedonhallintalain tarkoituksen toteuttamista sekä julkisen hallinnon tiedonhallintaan liittyvien toimintatapojen ja palveluiden yhteistä kehittämistä, tavoitteellisuutta, seuranta ja vaikuttavuutta. Tässä kuvauksessa keskitytään nyt asetettavien ryhmien toimintamalleihin. Tämän lisäksi on olemassa myös muita ryhmiä ja ohjaukseen liittyviä menettelyitä, joihin tässä dokumentissa ei oteta kantaa. Tässä esitetyn toimintamallin tarkoituksena on muodostaa tiedonhallinnasta vastaavien viranomaisten välille yhteistyötapoja ja –menettelyjä, joilla ne voivat toteuttaa tehtäviään tuloksellisemmin. Toimintamalli ei muuta viranomaisten toimivaltaa ja vastuuta niille säädetyistä tehtävistä

Yhteistyössä seurataan julkisen hallinnon digitalisaation, tiedonhallinnan ja tieto- ja viestintätekniisten palvelujen kehittymistä ja muutoksia, arvioidaan vaikutuksia julkisen hallinnon tehtäviin, palvelu- ja hallintorakenteisiin ja seurataan tietojärjestelmiin suunniteltujen muutosten vaikutuksia julkisen hallinnon viranomaisten toimintaan. Lisäksi yhteistyössä käsitellään julkisen hallinnon toimintaan vaikuttavia periaatteellisesti tärkeitä ja laajakantoisia julkisen hallinnon toimintaan, tiedonhallintaan ja tietojärjestelmiin liittyviä kehittämissuunnitelmia, lainsäädäntöhankkeita sekä rakenteellisia uudistuksia.

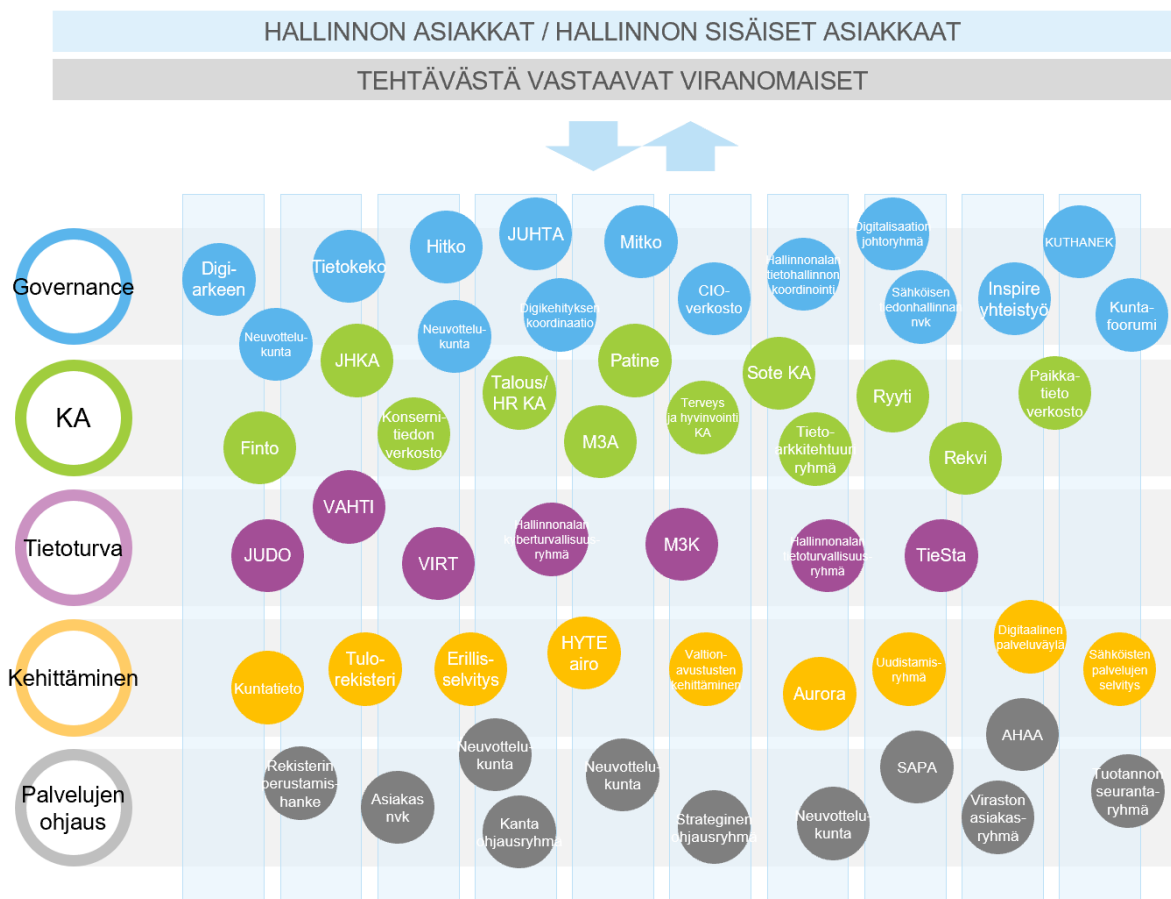
Tämä yhteistyön toimintamalli on tarkoitettu julkisen hallinnon toimijoiden, verkostojen ja ekosysteemien monimuotoisiin yhteistyön tarpeisiin, joiden määrää ja laatua ei voida täysin ennakoita. Toimintamallissa on pyritty sovittamaan yhteen kaksi (usein keskenään jännitteistä) perustavoitetta:

- 1) Yhteistyön rakenteiden, toimintatapojen, ohjeisten ja prosessien on oltava riittävän tarkasti määriteltäviä, jotta toiminta saadaan tehokkaaksi ja vastuut selkeiksi.
- 2) Yhteistyön tulee mukautua joustavasti toimijoiden, verkostojen ja ekosysteemien moninaisiin ja jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin.

Yhteistyön järjestämisvastuu on Valtiovarainministeriöllä (TiHL 7 §). Ministeriön tehtävänä on huolehtia, että julkisen hallinnon tiedonhallintaa sekä tieto- ja viestintätekniisten palvelujen tuottamista koskevan yhteistyön koordinoimista varten on järjestetty valtion virastoissa ja laitoksissa toimivien viranomaisten sekä kuntien viranomaisten yhteistyötavat ja -menettelyt. Yhteistyön tarkoituksena on edistää tiedonhallintalain tarkoitusten toteuttamista, edistää julkisen hallinnon toimintatapojen ja palvelujen tuotantotapojen kehittämistä tietovarantoja ja tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntämällä sekä seurata yhteistyössä julkisen hallinnon

tiedonhallinnan ja tieto- ja viestintäteknisten palvelujen kehittymistä, muutoksia ja vaikutuksia.

Tiedonhallinnan yhteistyöllä haetaan muutosta nykytilaan (ks. kuva 1). Nykytilan keskeinen haaste on asetettujen ryhmien suuri määrä (pelkästään valtioneuvoston tasolla yli 160 ryhmää), joiden tehtävänä on muodostaa yhteisiä tavoitteita, ohjata eritasoisia arkkitehtuureita, edistää tietoturvaluutta, tukea kehittämistyötä sekä ohjata palveluita ja palvelutuotantoa. Tehdyn selvityksen perusteella lähes puolen näistä ryhmistä voidaan katsoa ylläpitävä tilannekuvaa jostakin julkisen hallinnon osa-alueesta tai julkisen hallinnon toimintaympäristöön liittyvästä asiasta. Lisäksi suuri osa ryhmistä seuraa näihin kohteisiin liittyviä muutoksia tai niiden kehittymistä. Valtioneuvoston tasolla asetetut ryhmät painottuvat valtionhallinnon viranomaisten väliseen yhteistyöhön. Ryhmien väillä ei ole selkeitä linkityksiä, vaan ryhmillä omat itsenäiset tavoitteensa. Ryhmien tehtävien kytkeytyminen viranomaisten toimintaan jää usein epäselväksi. Lisäksi osa ryhmistä toimii varsin passiivisesti ja aktiivisemman toiminnan nähtäisiin olevan vaikuttavampaa. Ryhmät eivät näin ollen nykyisellään tuota riittävästi lisäarvoa varsinaiseen tiedonhallinnan käytännön toimintaan tai yhteistyöhön. Yhteistyöhön on lisäksi sidottu runsaasti henkilötyöaika.¹ Toimialakohtaisesti organisoiduissa ryhmässä on mukana myös kuntia ja muita julkisoikeudellisia yhteisöjä.



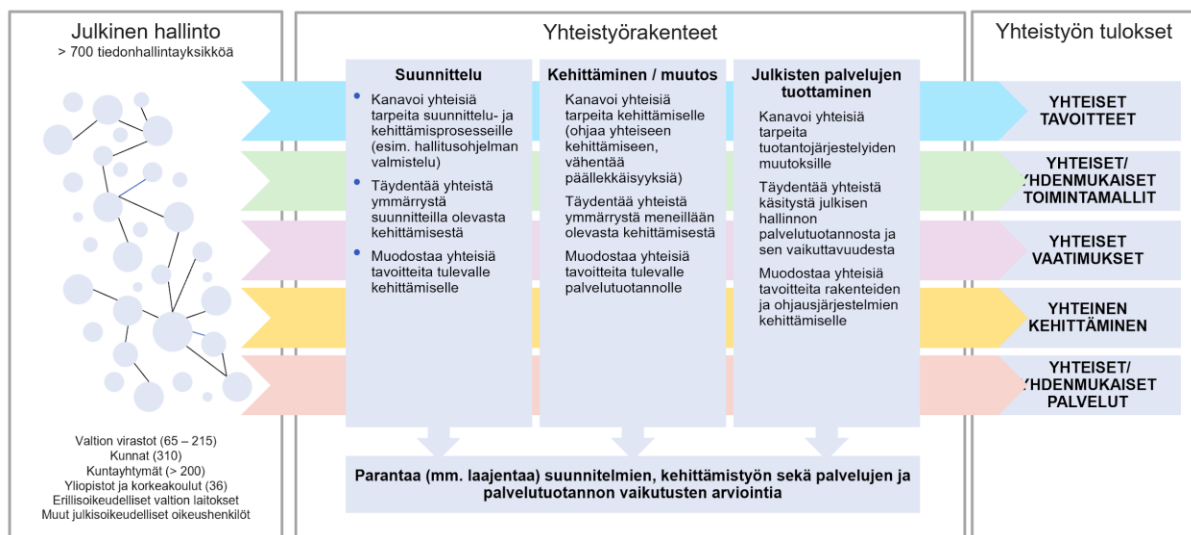
¹ esim. Pelkästään valtiovarainministeriön/JulkICT-osaston asettamissa ryhmässä oli arviointihetkellä yli 250 virallista jäsentä, minkä lisäksi tulevat varajäsenet.

Kuva 1: Nykytila

Valmistelevassa työryhmässä muodostettiin seuraavat vaatimukset uudelle toimintamallille:

- Yhteistyön tulee olla läpinäkyvää myös osallistujien ulkopuolelle
- Yhteistyöhön pitää olla mahdollisuus osallistua myös asetettujen ryhmien ulkopuolella
- Yhteistyön tulee tukea viranomaisten omaa toimintaa
- Eri yhteistyörakenteiden vuorovaikutus ja yhteentoimivuus tulee varmistaa
- Yhteistyölle asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamista pitää seurata ja mitata
- Toimimatonta tai kustannusvaikuttavuudeltaan vähäistä yhteistyötä pitää pystyä tarpeen mukaan purkamaan tai suuntaamaan joustavasti uudelleen
- Kaikkeen yhteistyöhön ei pidä perustaa asetettuja ryhmiä, vaan yhteistyön pitää antaa organisoitua tarpeen kautta (verkostot, ekosysteemit)

Tavoitteena on läpinäkyvä, osallisuuden perustuva ja tarpeen mukaan organisoitua toimintamalli, jonka tuotoksena on tuloksellisen yhteistyön vahvistuminen (ks. kuva 2). Tavoitteena on lisätä tukea yhteistyön vahvistamiseen ja poistaa yhteistyön esteitä. Ajatuksena on, että toimijat voivat edetä toiminnassaan ja yhteistyössään käytännön tasolla omaehtoisesti, minkä lisäksi tästä toimintamallista voidaan hakea tukea organisaatio- ja sektorirajat ylittävän yhteistyön vahvistamiseen, erityisesti siinä vaiheessa, kun kehittämiskohteita ollaan suunnittelemassa. Toimintamalli on siis pyritty rakentamaan siten, että se ei muodostu käytännön etenemisen esteeksi tai hidasteeksi, vaan tukee yhteistyön vahvistamista tarpeen vaatiessa.

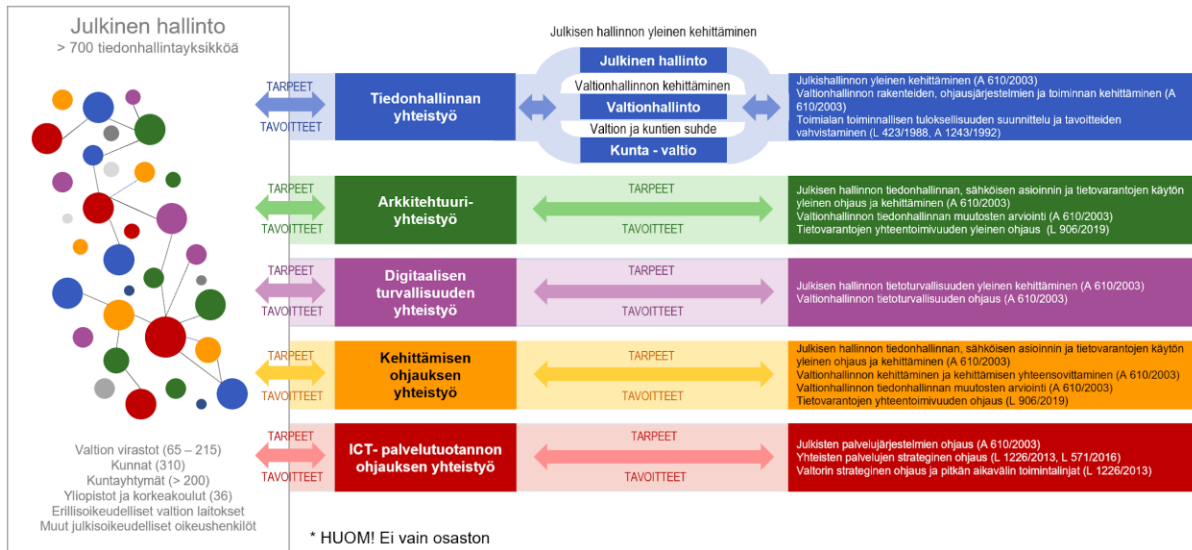


Kuva 2. Kohti tuloksellista yhteistyötä

Uuden toimintamallin konkretisoimiseksi valmistelun aikana muodostunutta ehdotusta on pyritty peilaamaan valtionvarainministeriölle tiedonhallinnan ja yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen ohjaustehtäviin: miten asetetuista ryhmistä ja niiden kanssa vuorovaikutuksessa olevista verkostoista muodostuvasta kokonaisuudesta tarpeet välittyvät ohjaustehtäviin ja miten yhteistyössä muodostettujen tavoitteiden toimeenpanoa ja vaikutusta voidaan seurata julkisessa hallinnossa. Valmistelussa valittujen viitekehyksen näkökulmien avulla kokonaisuutta on pyritty tältäkin osin pitämään yhdenmukaisena, jotta

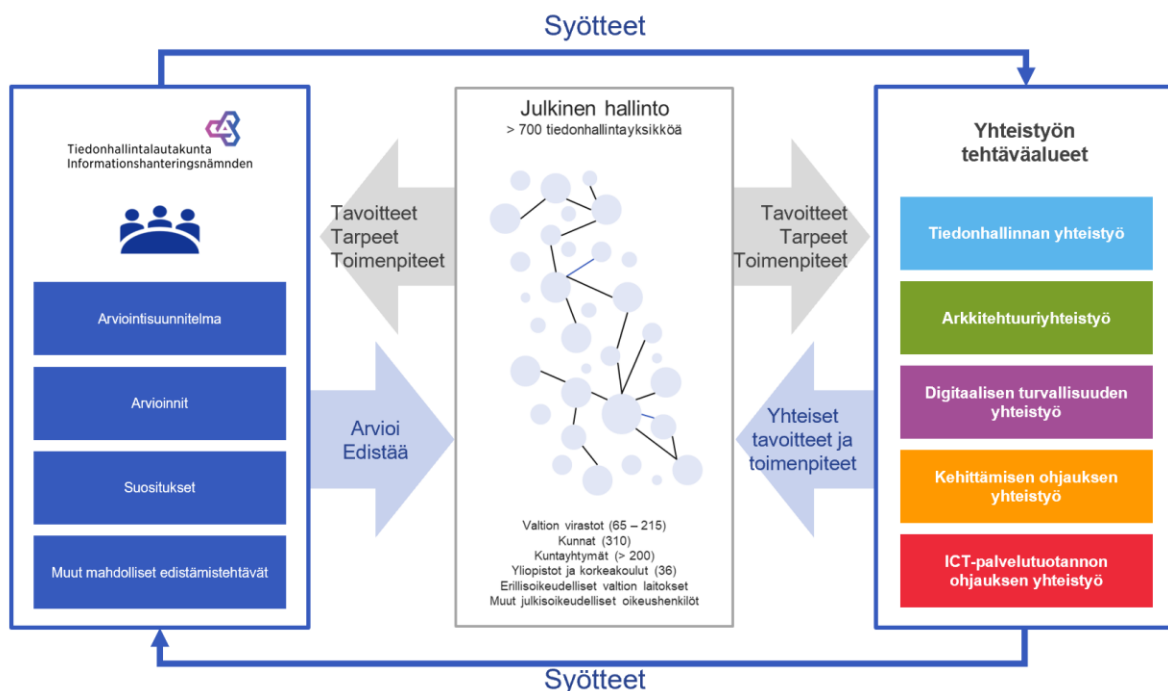
tavoitteiden toimeenpanossa käytettävät menettelyt säilyisivät yhdensuuntaisina niiden kohteiden kannalta.

Yhteistyön tukeminen on osa Valtiovarainministeriön kokonaistehtävää (ks. kuva 3).



Kuva 3: Tiedonhallinnan yhteistyö Valtiovarainministeriön tehtävien näkökulmasta

Yhteistyön suunnittelua on ohjannut ja rajannut valmistelun kanssa samanaikaisesti käynnistynyt tiedonhallintalain 10 ja 11 §:ssä säädetyt julkisen hallinnon tiedonhallintalautakunnan organisoiminen ja toiminnan käynnistämisen suunnittelu. Tiedonhallinnan asiantuntijaorganisaationa toimivan lautakunnan tehtävänä on arvioida valtion ja kuntien viranomaisille tiedonhallintalaissa säädettyjen velvollisuuksien toteutumista sekä edistää tiedonhallintalain tarkoituksen toteutumista.



Kuva 4: Tiedonhallinnan yhteistyön ja Tiedonhallintalautakunnan kokonaisuus

Valmistelun kohteena olevan toimintamallin osalta tämä on tarkoittanut sen suunnittelua, miten yhteistyössä otetaan huomioon lautakunnan tuotokset ja miten lautakunnalle välitetään yhteistyörakenteissa tunnistettujen lautakunnan tehtäväalaa kuuluvat tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaisi muun muassa verkostoista vastaanotettujen tiedonhallintalain soveltamiseen liittyvien tarpeiden välittämistä lautakunnalle.

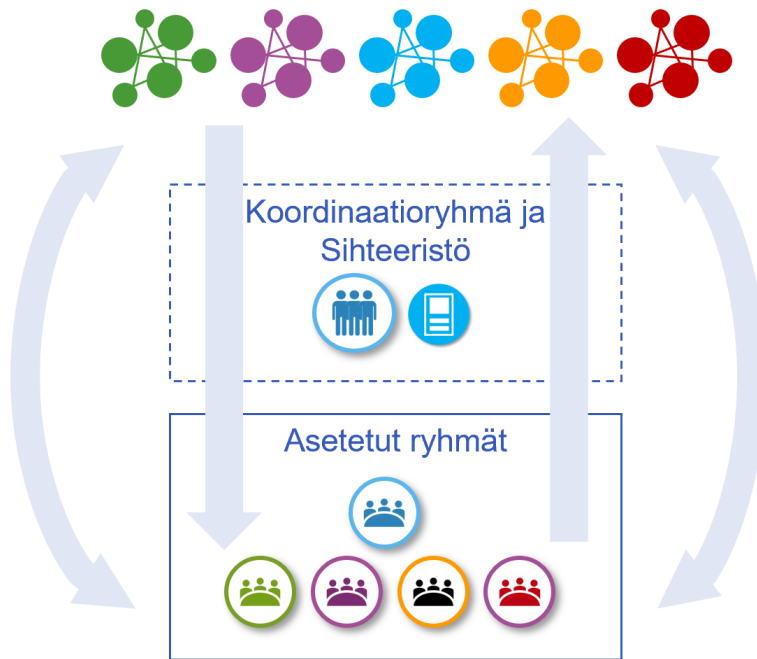
Toimintamallissa kuvatun yhteistyön ja tiedonhallintalautakunnan välinen työnjako tulee perustua molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Tiedonhallintalain 10 ja 11 §:ssä tiedonhallintalautakunnalle säädettyjen tehtävien tuloksellinen toteuttaminen edellyttää viranomaisten tiedonhallinnassa esiin nousseiden tarpeiden sekä tiedonhallintalain soveltamisessa saatavien kokemusten välittämistä lautakunnan tietoon. Vastaavasti lautakunnan antamista suosituksista ja lautakunnan viranomaisiin kohdistamasta arvioinnista saatujen oppien käsittely yhteisesti verkostoissa parantaa toimenpiteillä tavoiteltuja vaikutuksia.

Toimintamallissa kuvatun yhteistyön tavoitteena on myös tukea tiedonhallintalain 9 §:ssä säädettyä lausuntomenettelyä. Vaikka esitettävällä yhteistyöllä ei ole oikeudellista roolia valtion virastojen ja laitosten sekä valtiovarainministeriön välisessä lausuntomenettelyssä, hyvin toimiva yhteistyö kehittämiskohteiden suunnittelussa ja laaja-alainen arviointi suunnitellun kehittämisen vaikutuksista rikastaa kehityskohteen sisältöä sekä varmistaa vaikutusarviointien laatua, ennen lausuntopyynnön laadintaa.

2. Yhteistyön toimintamalli kokonaisuutena: roolit ja tehtävät

Tiedonhallinnan yhteistyön toimintamallin keskeisiä rooleja ovat toimijat, verkostot ja ekosysteemit sekä asetetut ryhmät, koordinaatioryhmä ja sihteeristö (ks. kuva 5).

Toimijat, verkostot ja ekosysteemit



Kuva 5: Yhteistyön toimintamalli: roolit

Yhteistyörakenteen toiminta edistää osaltaan tietopoliitikan rakentumista ja toimeenpanoa. Tiedonhallinnan yhteistyön valmistelun viitekehystenä suunnittelun jäsentämisessä on käytetty kansainvälisesti tunnustettua ns. Cobitin viitekehystä (Cobit - Control Objectives for Information and Related Technologies²), josta on johdettu rakenne ja suunnittelutasot elinkaarisyklin mukaisesti seuraavasti:

1. Tiedonhallinnan yhteistyö: tavoitteet ja strategiset toimenpiteet
2. Arkkitehtuuriyhteistyö: toimenpiteet
3. Digitaalinen turvallisuus: toimenpiteet
4. Kehittämisen ohjauksen yhteistyö
5. ICT-palvelujen ja palvelutuotannon ohjauksen yhteistyö

Toimintamallin rakentamisessa on hyödynnetty myös verkostotyön viitekehystä, jonka keskeisenä lähtökohtana on yhteensovittaa moninaisten toimijoiden erilaiset tarpeet, tavoitteet ja toimintatavat avoimesti, joustavasti ja yhteistyössä. Verkostotyön viitekehyksestä toimintamalliin johdettiin organisoitumisen kolmitasoinen rakenne, jonka avulla pyritään yhteensovittamaan yhtäältä verkostojen ja ekosysteemien sekä toisaalta asetettavien ryhmien erilaiset toiminnan logiikat. Yhteensovittamista koordinoivaksi rakenteeksi löydettiin asetetun sihteeristön ja sen rinnalla joustavasti toimivan koordinaatioryhmän yhdistelmä.³

² <https://www.isaca.org/resources/cobit>

³ Verkostotyön viitekehys on kuvattu tarkemmin kirjassa Verkostojen johtaminen - Opi ja etene yhdessä. Timo Järvensivu, Books on Demand, 2019.

Toimintamalli voidaan toteuttaa siten, että sen avulla pystytään vastaamaan yhteistyön ja yhteensovittamisen erilaisiin haasteisiin joustavasti. Toimintamalli voi toimia kevyemmin, jos käsiteltävät asiat ja yhteistyön haasteet ovat rajattuja tai niiden määrä on vähäinen. Tällöin asetetut ryhmät, sihteeristö ja koordinaatioryhmä voivat olla kevyemmin organisoituja. Jos osoittautuu, että yhteistyön haasteet ovat monimutkaisia ja niitä on paljon, asetettujen ryhmien toimintaan ja niitä tukevaan sihteeristöön ja koordinaatioryhmään voidaan suunnata tarpeen mukainen määrä resursseja.

Toimintamallin toimivuus ei ole kiinni vain sihteeristöstä, koordinaatioryhmästä tai asetetuista ryhmistä, vaan toiminnan onnistuminen edellyttää toimintamalliin sitoutumista kaikilta yhteistyöhön osallistuvilta julkisen hallinnonalan toimijoilta.

2.1. Verkostot, ekosysteemit ja toimijat

Toimijoita, verkostoja ja ekosysteemejä ovat kaikki julkisen hallinnon toimijat ja toimijaryhmät, jotka tekevät tiedonhallintaan liittyvää yhteistyötä erilaisten asiakokonaisuuksien ja asiakastarpeiden ympärillä ja jotka tarvitsevat asetettujen ryhmien tukea tiedonhallinnan yhteistyön edistämiseksi. Toimijat, verkostot ja ekosysteemit pyrkivät lähtökohtaisesti ratkaisemaan tiedonhallinnan kehittämistarpeensa omin voimin omalla hallinnonalallaan ja verkostojensa tuella. Silloin kun tiedonhallinnan kehittämistarpeita ei voida ratkaista omin voimin, voivat toimijat, verkostot ja ekosysteemit viedä asiansa käsiteltäväksi yhteistyöryhmille lähettämällä syötteen sihteeristölle tässä toimintamallissa ja ohjeistuksissa kuvattavalla tavalla.

Ekosysteemien ja verkostojen kokonaisuus muodostuu julkisista ja yksityisistä toimijoista ja kehittyä jatkuvasti. Tiedonhallintaan liittyviä ekosysteemejä on kuvattu muun muassa maakuntaudistuksen yhteydessä, mutta selkeää nykytilan kuvausta ekosysteemeistä ei vielä ole. Tiedonhallinnan yhteistyöryhmien ja sihteeristön tehtävänä on osaltaan muodostaa ja ylläpitää tätä kokonaiskuvaa.

2.2. Sihteeristö ja koordinaatioryhmä

Sihteeristö on Valtiovarainministeriön organisoima asetettu resurssi, jonka tehtävänä on valmistella ja tukea asetettujen ryhmien työtä. Sihteeristön rooli toimintamallin ja käsittelyprosessien koordinoijana ja fasilitoijana on keskeinen. Sihteeristö ottaa vastaan syötteitä toimijoilta, verkostoilta ja ekosysteemeiltä ja valmistelee syötteet asetettujen ryhmien käsiteltäväksi. Sihteeristö edistää syötteiden käsittelyä asetettavissa ryhmissä yhteistyössä toimijoiden, verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Tarvittaessa sihteeristö koordinoi asian käsittelyä myös muiden toimijoiden, kuten Tiedonhallintalautakunnan kanssa. Sihteeristö kehittää toimintamalliin liittyvää ulkoista eli toimijoihin, verkostoihin ja ekosysteemeihin suuntautuvaa viestintää sekä sisäistä eli asetettujen ryhmien välistä viestintää. Lisäksi sihteeristön keskeinen tehtävä on arvioida ja kehittää tiedonhallinnan yhteistyön toimintamallin käytännön toimivuutta yhteistyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Koordinaatioryhmä on sihteeristön organisoima vaihtuvajäseninen ja joustavasti toimiva asiantuntijoiden ryhmä, joka osallistuu asiantuntemuksensa puitteissa syötteiden valmisteluun ja käsittelyyn yhteistyössä toimijoiden, verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Koordinaatioryhmä tukee sihteeristöä tiedonhallinnan yhteistyön toimintamallin toteuttamisessa ja kehittämisessä kokonaisuutena.

2.3. Asetetut ryhmät

Asetetut ryhmät ovat Valtiovarainministeriön järjestämiä ja määräkausiksi valittavia työryhmiä, joiden tehtävänä on ylläpitää ja seurata tilannekuvaa sekä edistää julkisen tiedonhallinnan yhteistyötä roolinsa ja tehtävänsä puitteissa. Asetetut ryhmät vastaavat sihteeristön ja koordinaatioryhmän tuella toimijoilta, verkostoilta ja ekosysteemeiltä tuleviin syötteisiin. Asetetut ryhmät voivat ottaa myös itse seurantaansa ja käsittelynsä omaan tehtävänalaansa kuuluvia asioita. Asetetut ryhmät käsittelevät myös kansainväliseen ja EU-tason yhteistyöhön liittyviä asioita toimintasuunnitelmansa puitteissa ja tarpeen mukaisesti.

Asetettujen ryhmien määrä, nimet ja kokoonpanot kehittyvät toiminnan myötä jatkuvasti sitä mukaa kun havaitaan, minkälaisia tiedonhallinnan yhteistyön tarpeita toimijoilla, verkostoilla, ekosysteemeillä ja toimintaympäristössä on. Tällä toimintamallilla luodaan rakenne yhteistyön kehittämiseen ja samalla voidaan tarvittaessa lakkauttaa joitakin nykyisiä tai muita päällekkäisiä ryhmiä ja yhteistyörakenteita. Ehdotettu toimintamalli mahdollistaisi toimijoiden arvioida omien yhteistyöryhmien perustamisen tarvetta sekä tarvittavan yhteistyön liittymistä yhteisiin rakenteisiin. Toiminta aloitetaan kuvien 6, 7 ja 8 mukaisilla rooleilla, tavoitteilla ja tehtäväalueilla.

Tiedonhallinnan ja palvelujen tuottamisen strategisella yhteistyöllä vahvistetaan julkisen talouden kestävyyttä julkisesti rahoitetun palvelutuotannon tuottavuutta parantamalla sekä edistetään julkisen hallinnon digitalisaatiokehitystä. Lisäksi edistetään laadukasta tiedonhallintaa julkisten palvelujen parantamiseksi ja palvelutuotannon tehostamiseksi. Yhteistyö tukee viranomaisten päätöksentekoa muodostamalla yhteisiä tavoitteita julkisen hallinnon tiedonhallinnalle ja palvelutuotannolle. Yhteistyö edistää yhteentoimivuutta sekä yhteisten palvelujen ohjausta tunnistamalla yhteisiä kehittämistarpeita linjaamalla yhteisistä toimintatavoista. Yhteistyö vähentää suunnitelmien päällekkäisyyttä yhteisellä käsittelyllä kehittämisessä ja palvelutuotannossa.

Arkkitehtuuriyhteistyöllä tehostetaan julkisen hallinnon toimintaa ja parannetaan julkisia palveluja edistämällä tietovarantojen ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. Arkkitehtuuriyhteistyö ylläpitää tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostamisessa tarvittavaa kokonaiskuvaa julkisesta hallinnosta sekä edistää julkisen hallinnon tietovarantojen yhteentoimivuutta ylläpitämällä tietovarantojen kehittämistä ohjaavia linjauksia. Arkkitehtuuriyhteistyön avulla yhtenäistetään julkisen hallinnon tiedonhallinnan ja informaatio-ohjaukseen liittyviä toimintatapoja ja edistetään julkisten palveluiden yhteentoimivuuden toteutumista. Työ tukee julkisen hallinnon kehittämistä muodostamalla toiminnallisten tavoitteiden toteutusvaihtoehtoja ja analyysipohjaa päätöksenteolle.

Digitaalisen turvallisuuden yhteistyöllä edistetään digitaalisen turvallisuuden strategista ohjausta sekä selkiytetään digitaalisen toimintaympäristön tehtäviä ja vastuita.

Digitaalisen turvallisuuden yhteistyö koordinoi julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden strategista riskiarviota sekä luo ja koordinoi toiminnan ja osaamisen kehittämisen kattavan kansallisen strategisen tason digitaalisen turvallisuuden yhteistoimintamallin. Digitaalisen turvallisuuden yhteistyössä arvioidaan julkisen hallinnon strategista digitaalisen turvallisuuden tilannetta sekä ohjataan, koordinoidaan ja valvotaan keskeisiä kehitettäviä digitaalisen turvallisuuden palveluissa. Yhteistyössä valvotaan digitaalisen turvallisuuden toimeenpanosuunnitelman ja kuntien digitaalisen turvallisuuden tiekartan toteutumista.

Kehittämisen ohjauksen yhteistyöllä parannetaan julkisen hallinnon kykyä hyödyntää paremmin resursseja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä parantaa viranomaisten tietoisuutta suunnitteilla ja meneillään olevasta kehittämisestä. Kehittämisen ohjauksen yhteistyö vähentää päällekkäistä kehittämisestä ja saattaa samankaltaisia tavoitteita toteuttavat viranomaiset yhteistyöhön.

Palvelutuotannon ohjauksen yhteistyöllä edistetään toiminnan kehittämisen mahdollistavan, taloudellisen, jatkuvuuden turvaavan ja juridisesti perustellun, digitaalisia järjestelmiä tehokkaasti hyödyntävän hallinnon ICT-palvelutuotantojärjestelmän muodostumista. Lisäksi yhteistyö parantaa julkisten palvelujen tuottajien tietoisuutta palvelutoiminnan tulevaisuuden tarpeista ja edistää tuotantorakeiden välisten roolien parempaa määrittelyä sekä tuottajien välistä resurssien käyttöä ja siten voidaan myös vähentää päällekkäistä palvelutuotantoa. Lisäksi yhteistyö tukee kehittämisen ja innovaatioiden hyödyntämisen vaatimien palvelutuotantomallien ja -rakenteiden kehittämistä koko julkisen hallinnon tasolla.

	Tiedonhallinnan yhteistyö	Arkkitehtuuriyhteistyö	Digitaalisen turvallisuuden yhteistyö	Kehittämisen ohjauksen yhteistyö	ICT-palvelutuotannon ohjauksen yhteistyö
Suunnittelun painopiste tähän saakka	YHTEISTYÖLLÄ ...asetetaan yhteisiä tavoitteita ja seurataan tavoitteiden toteutumista ...edistetään julkisen hallinnon digitalisaatiokehitystä ja hyvää tiedonhallintaa julkisten palvelujen parantamiseksi ja tehostamiseksi	YHTEISTYÖLLÄ ...tehostetaan julkisen hallinnon toimintaa tuottamalla tietoa kehittämistoimien vaikutuksista ...parannetaan julkisia palveluja edistämällä tietovarantojen ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta	YHTEISTYÖLLÄ ...edistetään digitaalisen turvallisuuden strategista ohjausta ...selkiytetään digitaalisen toimintaympäristön tehtäviä ja vastuita	YHTEISTYÖLLÄ ...parannetaan julkisen hallinnon kykyä hyödyntää paremmin resursseja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen	YHTEISTYÖLLÄ ...edistetään toiminnan kehittämisen mahdollistavan, taloudellisen, jatkuvuuden turvaavan ja juridisesti perustellun, digitalisoitun hallinnon ICT-palvelutuotantojärjestelmän muodostumista
	YHTEISTYÖ • ...tukee viranomaisten päätöksentekoa muodostamalla yhteisiä tavoitteita julkisen hallinnon tiedonhallinnalle ja palvelutuotannolle • ...edistää yhteentoimivuutta ja yhteisten palvelujen ohjausta muodostamalla tunnistamalla kehittämistarpeita ja linjaamalla yhteisiä toimintatavoitteita • ...vähentää suunnitelmien yhteisellä käsittelyllä päällekkäistä kehittämisestä ja palvelutuotantoa • ...tukee julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistä ohjausta	YHTEISTYÖ • ...ylläpitää tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostamisessa tarvittavaa kokonaiskuvaa julkisesta hallinnosta • ...edistää julkisen hallinnon tietovarantojen yhteentoimivuutta ja hyödyntämistä ylläpitämällä tietovarantojen kehittämistä ohjaavia linjauksia • ...yhtenäistää julkisen hallinnon tiedonhallinnan ja informaatio-ohjaukseen liittyviä toimintatapoja • ...tukee julkisen hallinnon kehittämistä muodostamalla toiminnallisten tavoitteiden toteutusvaihtoehtoja (tavoitteilla)	YHTEISTYÖ • Koordinoi julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden strategista riskiarviota. • Luo ja koordinoi toiminnan ja osaamisen kehittämisen kattavan kansallisen strategisen tason digitaalisen turvallisuuden yhteistoimintamallin. • Arvioi julkisen hallinnon turvallisuuden tilannetta • Arvioi, ohjaa, koordinoi ja valvoo keskeisiä kehitettäviä digitaalisen turvallisuuden palveluissa ja palvelutuotannossa (VVV 135/10/2019) • Vahvistaa julkisen hallinnon turvallisuuden tiekartan toteutumista	YHTEISTYÖ • ...parantaa viranomaisten tietoisuutta suunnitellusta ja käynnissä olevasta kehittämisestä • ...vähentää päällekkäistä kehittämisestä ja saattaa samankaltaisia tavoitteita toteuttavat viranomaiset yhteistyöhön • edistää julkisten varojen tehokasta käyttöä jakamalla tietoa kehittämisen hyvistä käytännöistä ja menetelmistä • ...tukee viranomaisten tietoisuutta suunnitellusta ja käynnissä olevasta kehittämisestä ja saattaa samankaltaisia tavoitteita toteuttavat viranomaiset yhteistyöhön	YHTEISTYÖ • ...parantaa julkisten palvelujen välisten roolien parempaa määrittelyä sekä tuottajien välistä resurssien käyttöä • ...vähentää päällekkäistä palvelutuotantoa • ...tukee kehittämisen ja innovaatioiden hyödyntämisen vaatimien palvelutuotantomallien ja -rakenteiden kehittämistä koko julkisen hallinnon tasolla

Kuva 6: Asetettujen työryhmien roolit ja tavoitteet

Yhteistyörakenteen ryhmät muodostavat kokonaisuutena yhteisiä tavoitteita ja toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Tavoitteet, toimintaympäristön muutokset ja kehitystarpeet tulevat

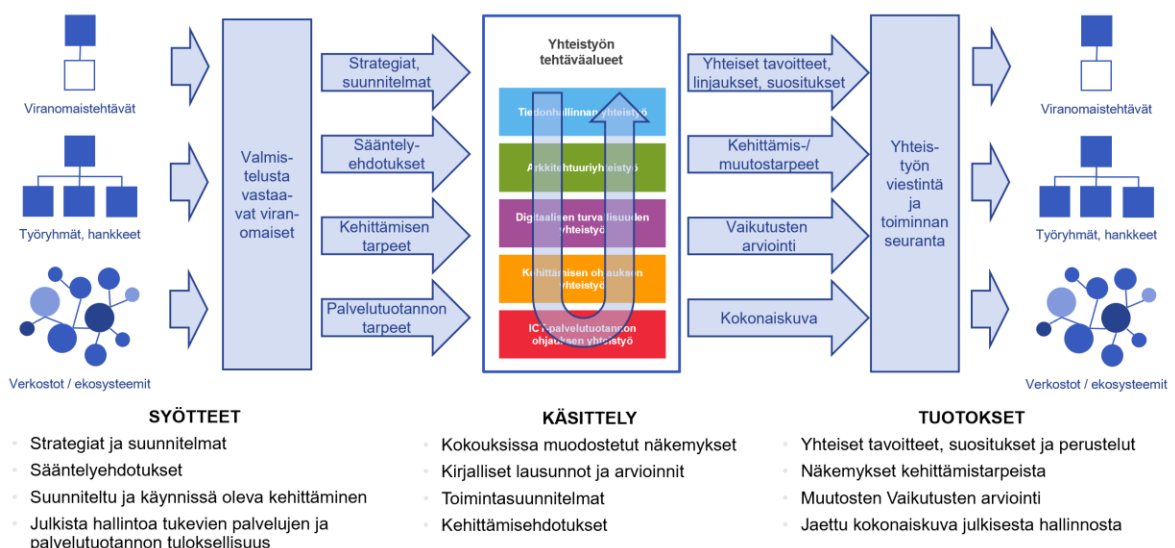
näkyviksi keskeisesti esimerkiksi hallitusohjelmassa, kuntastrategioissa tai lainsäädäntömuutoksina. Muuttuva taloudellinen tilanne tai teknologian kehitys voivat toimia syötteinä ja asettaa uudenlaisia tavoitteita yhteistyölle. Jokainen ryhmä vaatii lähtökohtaisesti erilaista osaamista ja osallistujaprofiiliin.

Työskentely järjestetään läpinäkyvästi siten, että ryhmät käsittelevät samoja asioita, muun muassa lainsäädäntösuunnitelmia ja hankesisältöjä, ja keskeisimpiä suunnitelmia tehtäviensä mukaisista näkökulmasta, minkä vuoksi samojen henkilöiden ei ole tarkoituksenmukaista olla osallisena kaikissa ryhmissä ainoastaan informaation saannin takia. Yleisesti jäsenten profiilia painotetaan toiminnasta ja kehittämisestä vastaaviin sekä näitä tehtävien puolesta ohjaaviin henkilöihin. Työskentelyn tuloksena syntyvät linjausehdotukset, tilannekuva ja toimenpide-ehdotukset toimivat aineistona strategioiden laadinnassa, talouden ja toiminnan suunnittelussa, lainvalmistelussa, rahoituspäätöksissä, kehittämisen ja palvelutuotannon ohjauksessa.

Toimintamallin ja sen tuottaman hyödyn kannalta oleellista on työskentelyn sitominen vuosikelloon, jossa huomioidaan keskeiset hallinnon toiminnalle yhteiset valmistelusyklit ja päätöspisteet. Näitä ovat erityisesti kehyskauden ehdotusten suunnittelu keväällä ja talousarvioehdotusten valmistelu syksyllä sekä hallituskausiin sidotut hankkeistamiset.

Yhteistyörakenteen toiminnassa syntyy ja yhteisesti ylläpidetään informaatiota, jota eri tahot voivat hyödyntää myös omassa toiminnassaan. Esimerkiksi arkkitehtuuryössä ylläpidettävä kuva julkisesta hallinnosta toimii tausta-aineistona valtiovarainministeriön antaessa tiedonhallintalain ja sen nojalla annetun asetuksen mukaisia lausuntoja merkittävistä tiedonhallinnan muutoskohteista.

Yhteistyöryhmien syötteet ja tuotokset



Kuva 7: Yhteistyörakenteen toimintaprosessi

Yhteistyörakenteen vaikuttamismuoto on informaatio-ohjaus. Päätökset toiminnan suuntaamisesta sekä yhteistyössä tuotetun informaation hyödyntämisestä määrittävät toimivaltaiset viranomaiset. Informaatiota voidaan hyödyntää myös poliittisessa päätöksenteossa ja politiikkatoimien tukena.

Jokaisesta yhteistyöryhmästä laaditaan erillinen asettamispäätös, jossa on tarkennettu tehtäviä sekä osallistuvat tahot. Rakenteeseen sisältyvät ryhmät voidaan ensivaiheessa asettaa eriaikaisesti, mutta toimikausien päättymisajankohta säilyy silti samana.



Kuva 8: Asetettujen ryhmien organisoituminen

Tiedonhallinnan yhteistyön kokonaisuutta kehittää **Tiedonhallinnan yhteistyö** -ryhmä, joka jakaantuu käytännössä kolmeen kokonaisuuteen: **Julkisen hallinnon tiedonhallinnan strategiseen yhteistyöhön, Valtionhallinnon tiedonhallinnan yhteistyöhön sekä Kuntien ja valtion väliseen tiedonhallinnan yhteistyöhön.**

Tiedonhallinnan yhteistyö on strategisten tavoitteiden suunnittelua, seuranta ja ohjausta sekä julkisen hallinnon yhteisten foorumien organisoimista siten, että yhteistyössä voidaan arvioida olemassa olevien strategisten linjausten vaikutuksia ja tehdä esityksiä tulevista linjauksista ja toimenpiteistä.

Strategisen tason tiedonhallinnan yhteistyöryhmä ylläpitää yhteistä tavoitetta julkisen hallinnon tiedonhallinnan järjestämisestä ja palvelujen tuotannosta, käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia lainsäädäntöhankkeita ja hallituksen esityksiä, käsittelee julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja hankkeita sekä seuraa julkisen hallinnon ICT-toiminnan edistymistä, kustannuskehitystä ja vaikuttavuutta.

Strategisen tason tiedonhallinnan yhteistyöryhmä (tavoitteet) hyväksyy arkkitehtuuri-, tietoturvallisuus- ja kehittämisen ja palvelutuotannon yhteistyön toimintasuunnitelmat linjausten ja hyvien käytäntöjen tuottamisesta ja arvioi suunnitelmien toteutumisen.

Valtionhallinnon sekä kunta–valtio-yhteistyö (toimenpiteet) painottuvat toimenpiteiden seurantaan. Tässä yhteistyössä suunnitellaan yhteisiä toimenpiteitä tiedonhallinnan ja palvelutuotannon tavoitetilan saavuttamiseksi. Lisäksi käsitellään lainsäädäntöhankkeita, hallituksen esityksiä sekä kehittämissuunnitelmia ja hankkeita.

Arkkitehtuuriyhteistyössä ja Digitaalisen turvallisuuden yhteistyössä muodostetaan yhteisiä vaatimuksia yhteistyölle. Yhteistyössä organisoidaan yhteisiä toimintamalleja ja toiminnan kehittämisen rakennusosia suunnittelevaksi arkkitehtuuriyhteistyöksi sekä yhteisten digitaalisen turvallisuuden periaatteiden valmistelua ja seuranta tukevaksi yhteistyöksi.

Arkkitehtuuriyhteistyössä ylläpidetään kokonaiskuvaa julkisen hallinnon organisaatioiden, palvelujen, toiminnan, tietojen ja tietovarantojen sekä tietojärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta. Osan tästä informaatiosta muodostaa tiedonhallintalaissa säädetty julkisen hallinnon tiedonhallintakartta. Yhteistyöryhmä toimii ministeriöiden tukena niiden hoitaessa tiedonhallintalain 6 §:ssä säädettyä veloitettaan päivittää karttaan muuttuneet tiedot. Yhteistyöryhmä ylläpitää ja muodostaa myös yhteentoimivuutta edistäviä linjauksia ja hyviä käytäntöjä, muun muassa tiedonvaihtoon viranomaisten välillä ja yhteentoimivien julkisten palveluiden toteuttamiseksi. Yhteistyöryhmä tukee valtiovarainministeriötä sen semanttisen yhteentoimivuuden ohjaustehtävässä edistämällä sanasto-, tietorakenne- ja koodisto- ja luokitusyhteistyötä.

Arkkitehtuuriyhteistyö käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioi niiden vaikutusta arkkitehtuuriin. Arkkitehtuuriyön keskiössä on siten strateginen kehittäminen ja muutoksen mahdollistaminen havainnointi- ja analyysityöllä, ei esimerkiksi arkkitehtuurien mukaisten ratkaisujen suunnittelu tai toteutuksen ohjaus. Yhteistyöryhmään osallistuvien profiili on kehittämisen ja palvelutuotannon ohjauksesta sekä tiedonhallinnasta ohjauksesta vastaavat asiantuntijat.

Digitaalisen turvallisuuden yhteistyössä ylläpidetään kokonaiskuvaa digitaalisen turvallisuuden tilasta. Yhteistyöryhmä muodostaa ja ylläpitää julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden linjauksia, ohjeita ja suosituksia huomioiden, että tietoturvallisuuteen liittyvistä suosituksista vastaa Tiedonhallintalautakunta. Työssä käsitellään valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioidaan niiden vaikutusta turvallisuutta koskeviin linjauksiin.

Kehittämisen ohjauksen yhteistyössä ja ICT-palveluntuotannon yhteistyössä organisoidaan julkisen hallinnon kehittämissalkkujen ja ICT-palvelujen tuottajien ja ohjauksen yhteistyöfoorumia, jotta yhteistyössä voidaan seurata ja arvioida kehittämistyön ja palveluntuotannon tuloksellisuutta ja kehittämistä.

Kehittämisen ohjauksen yhteistyötä ei ole organisoitu julkisen hallinnon tasolla tällä hetkellä. Kokonaiskuvaa julkisen hallinnon tasolla ei ylläpidetä suunnitteilla olevasta tai käynnissä olevasta kehittämisestä olemassa olevissa rakenteissa. Yhteistyöryhmän tehtävänä on paikata tätä puutetta.

Kehittämisen ohjauksen yhteistyö ylläpitäisi kokonaiskuvaava julkisen hallinnon kehittämissalkkuista ja keskeisistä kehittämishankkeista. Se analysoisi julkisen hallinnon tarve- ja kehittämissalkkujen suhteessa voimassa oleviin tavoitteisiin sekä muodostaisi ja ylläpitäisi kehittämistä ohjaavia linjauksia ja hyviä käytäntöjä. Lisäksi se käsittelee valmisteluvaiheessa valtiorhallintoon hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioisi niiden vaikutusta salkkuihin. Lisäksi ryhmä arvioisi julkisen hallinnon kehittämistyöllä aikaan saatavaa kustannuskehitystä ja vaikuttavuutta.

ICT-palvelutuotannon ohjauksen yhteistyötä ei ole organisoitu julkisen hallinnon tasolla. Organisaatiokohtaisia ja palvelukohtaisia palvelutuotannon rakenteita on julkisessa hallinnossa lukuisia. ICT-palvelutuotannon ohjauksen yhteistyöryhmä ylläpitäisi kokonaiskuvaan julkisen hallinnon yhteisistä ICT-palveluista ja näihin kohdistuvista kehittämissuunnitelmista. Se muodostaisi ja kehittäisi palvelutuotannon rooleja, järjestämistapoja ja kehittämistä ohjaavia linjauksia ja hyviä käytäntöjä sekä käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioisi niiden vaikutusta kehittämissalkkuihin. Työryhmän asettamiseen palataan Patu-työryhmän selvityksen esitysten mukaisesti.

Julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyö	Valtionhallinnon tiedonhallinnan yhteistyö	Arkkitehtuuriyhteistyö	Digitaalisen turvallisuuden yhteistyö	Kehittämisen ohjauksen yhteistyö	ICT- palvelutuotannon ohjauksen yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitää yhteistä tavoitettaan julkisen hallinnon tiedonhallinnan järjestämistä ja palvelujen tuotannosta Käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia lainsäädäntöhankkeita ja hallituksen esityksiä Käsittelee julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia, strategioita, kehittämissuunnitelmia ja hankkeita Seuraa julkisen hallinnon ICT-toiminnan edistymistä ja kustannuskehitystä sekä vaikuttavuutta Hyväksyy arkkitehtuuri-, tietoturvallisuus- ja kehittämisen ja palvelutuotannon yhteistyön toimitussuunnitelmat linjauksen ja hyvien käytäntöjen tuottamisesta ja arvioi suunnitelmien toteutumisen 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittelee yhteisiä toimenpiteitä tiedonhallinnan ja palvelutuotannon tavoitettilan saavuttamiseksi Käsittelee lainsäädäntöhankkeita, hallituksen esityksiä sekä kehittämissuunnitelmia ja hankkeita <p>Kunta - valtio tiedonhallinnan yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> Suunnittelee yhteisiä toimenpiteitä tiedonhallinnan ja palvelutuotannon tavoitettilan saavuttamiseksi Käsittelee lainsäädäntöhankkeita, hallituksen esityksiä sekä kehittämissuunnitelmia ja hankkeita 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitää kokonaiskuvaava julkisen hallinnon organisaatioiden, palvelujen, toiminnan, tietojen ja tietovarantojen sekä tietojärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta Ylläpitää julkisen hallinnon tiedonhallintakarttaa Muodostaa ja ylläpitää julkisen hallinnon yhteentoimivuutta edistäviä linjauksia ja hyviä käytäntöjä Käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioi niiden vaikutusta arkkitehtuuriin 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitää kokonaiskuvaava digitaalisen turvallisuuden tilasta Muodostaa ja ylläpitää julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden linjauksia, ohjeita ja suosituksia, (tietoturvaluuteen liittyvistä suosituksista vastaa Tiedonhallintalautakunta) Käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioi niiden vaikutusta salkkuihin 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitää kokonaiskuvaava valtion kehittämissalkkuista sekä kuntien ja muiden julkisoikeudellisten yhteisöjen keskeisistä kehittämissalkkuista Analysoi julkisen hallinnon tarve- ja kehittämissalkkujen suhteessa voimassa oleviin tavoitteisiin Muodostaa ja ylläpitää kehittämistä ohjaavia linjauksia ja hyviä käytäntöjä Käsittelee valmisteluvaiheessa valtiorhallintoon hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioi niiden vaikutusta salkkuihin Arvioi julkisen hallinnon kehittämistyöllä aikaan saatavaa kustannuskehitystä ja vaikuttavuutta 	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitää kokonaiskuvaan julkisen hallinnon yhteisistä ICT-palveluista ja näihin kohdistuvista kehittämissuunnitelmista Muodostaa ja kehittää palvelutuotannon rooleja, järjestämistapoja ja kehittämistä ohjaavia linjauksia ja hyviä käytäntöjä Käsittelee valmisteluvaiheessa julkisen hallinnon digitaalisiin palveluihin ja tietohallintoon vaikuttavia kehittämissuunnitelmia ja lainsäädäntöhankkeita ja arvioi niiden vaikutusta salkkuihin <p>→ suunnitellaan eri yhteydessä</p>
SIHTEERISTÖ					
<ul style="list-style-type: none"> Seuraa toimintaympäristöä työryhmien tehtäväalalta Valmistele työryhmissä käsiteltävät asiat (yhteistyössä verkostojen koordinaatioryhmä kanssa) Valmistele työryhmien kokoukset ja pitää kokouksista kirjaa Seuraa työryhmien toimenpiteiden vaikutuksia Kehittää yhteistyörakenteiden toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti 					

Kuva 9: Asetettujen ryhmien tehtäväalueet

Valmistelulle asetettujen tavoitteiden mukaisesti uusi toimintamalli pyritään linkittämään paremmin tehtävistä ja palvelutuotannosta vastaavien toimijoiden toiminnan ja talouden suunnittelusykkeihin. Yhteistyön vaikuttavuus ja merkitys parantuvat, kun tulevia kehittämistarpeita ja aikaisempia tuloksia käsitellään ajankohdassa, jossa toimijat valmistelevat omia esityksiään tulevien vuosien kehittämiskohteista. Tällöin yhteistyöryhmien tehtävistä osa voidaan kiinnittää vuosittain samaan aikaan toistuviin ajankohtiin.



Kuva 10: Yhteistyön vuosikello

Vuosikelloon sidotut tehtävät voidaan yleisellä tasolla kiinnittää kolmeen ajankohtaan:

1. Tulevien vuosien kehittämistarpeiden kokoaminen ja tämän edellyttämän tilannekuvan päivittäminen (kesä – syyskuu)
2. Seuraavan vuoden kehittämistarpeiden kokoaminen ja tämän edellyttämän tilannekuvan päivittäminen (helmi – maaliskuu)
3. Edellisen vuoden arviointi ja seuraavan vuoden toimintasuunnitelman päivittäminen (marras – tammikuu)

2.4. Toimintamallin arviointi ja kehittäminen

Tämän toimintamallin toimivuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti ja kehitetään tarpeen mukaisesti. Toimintamalli voi toimia kevyemmin, jos käsiteltävät asiat ja yhteistyön haasteet ovat rajattuja tai niiden määrä on vähäinen. Jos yhteistyön haasteet osoittautuvat monimutkaisiksi ja niitä on paljon, toimintamallin resursointia voidaan suunnata tarpeen mukaisesti.

Arviointi- ja kehittämistyötä koordinoi sihteeristö yhteistyössä koordinaatioryhmän ja asetettujen ryhmien kanssa. Asetetut ryhmät vastaavat omilla tehtäväalueillaan yhteistyön seurannasta, arvioinnista sekä linjausten ja suositusten tekemisestä toimintasuunnitelmiansa mukaisesti.

Toimintamallin onnistuminen riippuu osallistuvien toimijoiden sitoutumisesta yhteiseen valmisteluun. Tämän vuoksi, toimintamallin arvioinnissa tulee pyrkiä muodostamaan käytänteet, joiden avulla voidaan seurata ja arvioida yhteistyössä muodostettujen tavoitteiden, linjausten tai muiden kannanottojen vaikutusta osallistuvien viranomaisten toimintaan.

3. Toimintaprosessi ja toimintaohjeet

Julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyö perustuu yhteistyöhön liittyvien syötteiden käsittelyyn (ks. kuva 10). Syötteitä ovat verkostoilta, ekosysteemeiltä, lainvalmistelijoilta, hallitusohjelman toimeenpanijoilta ja muilta toimijoilta tulevat aloitteet, joita asetettujen ryhmien halutaan käsittelevän. Asetettavat ryhmät voivat ottaa asioita seurantaansa ja käsiteltäväkseen myös oma-aloitteisesti oman tehtäväalueensa puitteissa. Syötteiden käsittelyprosessi koostuu viidestä vaiheesta: syötteen kirjaaminen käsiteltäväksi, syötteen jalostaminen yhteistyössä, syötteen käsittely asetetuissa ryhmissä, linjausten ja suositusten tekeminen sekä viestintä.

Prosessin vaihe	1. Syötteen kirjaaminen käsiteltäväksi	2. Syötteen jalostaminen yhteistyössä	3. Syötteen käsittely asetetuissa ryhmissä	4. Linjausten ja suositusten tekeminen	5. Viestintä
Kuka ja mitä?	Verkosto, ekosysteemi, lainvalmistelija, hallitusohjelman toimeenpanija tai muu toimija kirjaa syötteen käsittelyyn. Asetetut ryhmät voivat ottaa asioita seurantaan myös oma-aloitteisesti.	Sihteeristö yhteistyössä koordinaatioryhmän ja syötteen kirjaajan kanssa täydentää syötettä	Asetetut ryhmät käsittelevät syötettä sihteeristön fasilitoimana ja tarvittaessa yhteistyössä syötteen lähettäjän, koordinaatioryhmän ja verkostojen kanssa	Asetetut ryhmät tekevät käsittelyn pohjalta linjauksia ja suosituksia pyrkien mahdollisimman suureen vaikuttavuuteen	Linjauksista ja suosituksista viestitään laajasti hallinnonaloille sekä verkostoille ja ekosysteemeille
Toiminta-ohjeet	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeet syötteen kirjaamiseksi Päivitetty tieto käsittelyssä olevista syötteistä 	<ul style="list-style-type: none"> Syötteen käsittelytapa 	<ul style="list-style-type: none"> Sihteeristön ja koordinaatioryhmän fasilitoiva toimintatapa Asetettujen ryhmien toimintasuunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> Viestinnän toimintatapa 	

Kuva 10: Syötteiden käsittelyprosessi

Toimiva yhteistyöprosessi on mahdollinen, kun toiminnan tavoitteet, rakenne ja ohjeistukset ovat läpinäkyviä, selkeitä ja helposti omaksuttavia. Tavoitteena on, että sihteeristön, koordinaatioryhmän ja asetettujen ryhmien toimintasuunnitelmista, toimintatavoista ja aikatauluista viestitään toimijoille, verkostoille ja ekosysteemeille selkeästi. Näin toiminta hahmottuu toimijoille selkeänä, yhteistyön osapuolet tietävät minkälaisissa asioissa yhteistyöhön kannattaa hakeutua ja miten syötteet tuodaan käsittelyyn tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikea-aikaisesti.

3.1. Syötteen kirjaaminen käsittelyyn

Yhteistyö käynnistyy, kun verkostot, ekosysteemit, lainvalmistelijat, hallitusohjelman toimeenpanijat tai muut toimijat kirjaavat syötteen käsiteltäväksi. Myös asetetut ryhmät voivat ottaa asioita seurantaansa ja käsiteltäväksi oma-aloitteisesti tehtäväalueeseensa perustuen. Syötteet kirjataan käsiteltäväksi hyödyntäen ohjeistusta (ks. Ohjeet syötteen kirjaamiseksi) ja ajantasainen tieto käsittelyssä olevista syötteistä kootaan avoimesti toimijoiden ja asetettavien ryhmien nähtäville (ks. Päivitetty tieto käsittelyssä olevista syötteistä).

Ohjeet syötteen kirjaamiseksi

Asetettujen ryhmien käsiteltäväksi tarkoitettu syöte toimitetaan sihteeristölle kirjallisesti oheisella lomakkeella, joka löytyy sähköisenä osoitteesta [nettilinkki].

Lomake syötteen kirjaamiseksi Tämä lomake on tarkoitettu toimijoille, verkostoille, ekosysteemeille ja muille toimijoille, jotka tarvitsevat tukea julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyössä. Ennen syötteen jättämistä tutustu tiedonhallinnan toimintamalliin ja toimintaohjeistukseen kokonaisuutena. Tutustu myös ajantasaiseen tietoon käsittelyssä olevista syötteistä. Lisätiedot julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyöstä ja ajantasaiset tiedot käsittelyssä olevista syötteistä löydät tiedonhallinnan yhteistyön internet-sivuilta.	
Esitys yhteistyötarpeesta julkisen hallinnon tiedonhallintaan liittyvän haasteen ratkaisemiseksi	
Esityksen jättöpäivä (pv/kk/v)	
Esityksen jättävä toimija/verkosto; nimi, perustiedot, verkkosivusto:	
Esityksen jättämisestä vastaavan yhteys henkilön nimi ja yhteystiedot:	
Esitystä valmistelleen ryhmän/verkoston kuvaus (verkoston keskeisin tarkoitus ja toiminta, verkoston jäsenet):	
Esityksen otsikko:	
Esityksen yleinen taustoitus:	
Kuvaus ongelmasta, jonka toivotte käsittelyprosessin ratkaisevan:	
Muut käsittelyyn, ratkaisuun, suosituksiin, linjauksiin ja käsittelyn aikatauluun liittyvät odotukset:	
Lisätiedot:	

Päivitetty tieto käsittelyssä olevista syötteistä

Käsittelyyn kirjatusta ja käsittelyssä olevista syötteistä sekä asetettujen ryhmien seurannassa olevista asioista pidetään kirjaa ajantasaisesti. Tiedot ovat läpinäkyvästi verkostojen, ekosysteemien ja asetettujen ryhmien ja muiden toimijoiden saatavilla kootusti tiedonhallinnan yhteistyön internet-sivuilta.

3.2. Syötteen jalostaminen yhteistyössä

Syötteen käsittelytapa

Sihteeristö kuittaa käsittelyyn jätetyt syötteet vastaanotetuiksi mahdollisimman pian niiden saavuttua. Sihteeristö sopii syötteen jättäjän kanssa tarkoituksenmukaisesta etenemistavasta ja käsittelyn aikataulusta, minkä lisäksi syötettä tarvittaessa jalostetaan yhteistyössä sihteeristön ja koordinaatioryhmän kanssa.

Syötteitä voidaan kerätä myös useiden syötteiden kokonaisuudeksi yhdessä käsiteltäväksi. Syötteet voivat liittyä valtakunnallisiin kehittämislinjauksiin tai muihin isompiin hankkeisiin, joilla on oma aikataulunsa, ja tarvittaessa syötteiden käsittelyn aikataulu sovitetaan näihin aikatauluihin. Syötteen jalostamisen yhteydessä voi myös selvittää, ettei syötteen ratkaiseminen tarvitse asetetuilta ryhmiltä linjauksia eikä suosituksia, vaan toimijat ja verkostot voivat edetä asiassa itsenäisesti tai muita reittejä.

Sihteeristö viestii ajantasaisesti syötteen käsittelyn etenemisestä. Syötteen jättäjä pitää huolen, että omalla toiminnallaan edistää syötteen käsittelyä ja viestinnän sujuvuutta.

3.3. Syötteen käsittely asetetuissa ryhmissä ja linjausten ja suositusten tekeminen

Sihteeristön fasilitoiva toimintatapa

Sihteeristö tukee asetettujen ryhmien ja koordinaatioryhmän työtä sekä sujuvaa syötteiden käsittelyprosessia fasilitoivalla työtavalla ja avoimella viestinnällä. Sihteeristö mahdollistaa asetettujen ryhmien toimintaa ja yhteistyön kokonaisuutta niin, että syötteiden käsittely on sujuvaa ja tapahtuu yhteistyössä eri toimijoiden ja verkostojen välillä.

Sihteeristö myös mahdollistaa sen, että työskentelyssä hyödynnetään verkostoja, ekosysteemejä ja ryhmiä monimuotoisesti siten, että syötteiden käsittelyssä on mukana riittävästi tarpeenmukaista osaamista. Sihteeristö ja koordinaatioryhmä voivat kutsua koolle ja fasilitoida tarpeen mukaan ja joustavasti työpajoja, seminaareja, työryhmiä, keskusteluja, yhteistyöfoorumeja, osaamispartioita ja muita yhteistyön tapoja. Työskentelytavoilla tuetaan avoimuutta, läpinäkyvää viestintää ja luottamuksen rakentumista.

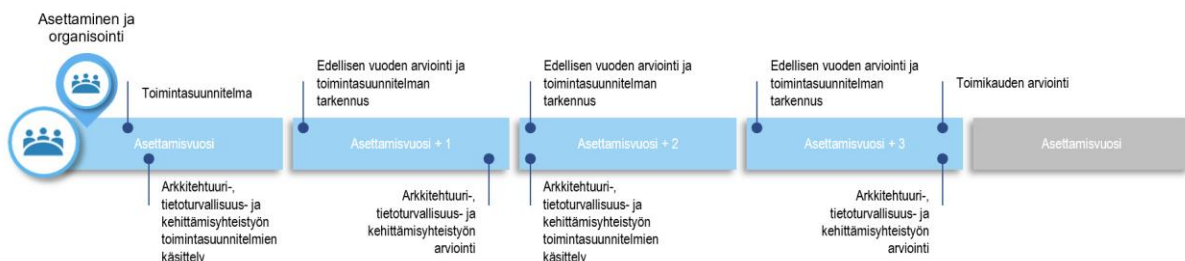
Sihteeristön tukemana koordinaatioryhmä organisoituu omaehtoisesti ja tarpeenmukaisissa kokoonpanoissa tukemaan tiedonhallinnan yhteistyötä kokonaisuutena. Koordinaatioryhmä voi yhteistyössä sihteeristön kanssa ottaa vastuulleen esimerkiksi yhteistyön koordinointiin ja fasilitointiin liittyviä tehtäviä.

Sihteeristö huolehtii siitä, että toiminta on suunnitelmallista, yhteiseen tilannekuvaan ja visioon sekä tavoitteisiin perustuvaa, aikataulutettua, koordinoitua, sitoutunutta, silloja purkavaa ja hyvään vuorovaikutukseen perustuvaa. Toimintamallin jatkuvan kehittymisen mahdollistamiseksi sihteeristö edistää toimintamallin arviointia ja kehittämistä yhteistyössä asetettujen ryhmien, koordinaatioryhmän, toimijoiden ja verkostojen kanssa.

Asetettujen ryhmien suunnitelmallinen toimintatapa

Asetetut ryhmät määrittelevät tarkemmat tavoitteensa, toimintatapansa ja aikataulunsa toimintasuunnitelmissa, jotka päivitetään ajoittain (ks. kuva 11). Ryhmät määrittelevät toimintasuunnitelmassaan:

- Toimikauden käsittelykohteet, joiden etenemistä seurataan (kehittämissuunnitelmat, lainsäädäntöhankkeet, hallituksen esitykset)
- Painopisteet julkisen hallinnon ICT-toiminnan edistymisen ja kustannuskehityksen sekä vaikuttavuuden seurannalle
- Arkkitehtuuri-, tietoturvallisuus- ja kehittämissyhteistyön ohjausmenettelyt toimikaudella
- Tavat, menettelyt ja aikataulut, joilla ollaan vuorovaikutuksessa verkostojen ja ekosysteemien kanssa
- Toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävät menettelyt
 - Toimintasuunnitelmassa asetettujen käsittelykohteiden toteutumisen arviointi
 - Toiminnan vaikuttavuuden arviointi (käsittelyn vaikutukset kehittämissuunnitelmiin ja lainsäädäntöhankkeisiin; arkkitehtuuri-, tietoturvallisuus- ja kehittämissyhteistyön tulosten ja niiden vaikutusten arviointi)



Kuva 11: Asetettujen ryhmien toimintasuunnitelmat ja niiden päivittäminen

3.4. Viestintä

Viestinnän rooli toimintamallissa on keskeinen. Viestinnässä pyritään avoimeen ja ajantasaiseen tiedonkulkuun syötteiden käsittelystä ja yhteistyön kokonaisuudesta. Viestinnän sujuvuus on kaikkien toimijoiden vastuulla ja jokainen toimija voi omalta osaltaan varmistaa, että viestit ovat selkeitä ja kohderyhmän helposti saavutettavissa. Sihteeristö kehittää toimintamalliin liittyvää ulkoista eli toimijoihin, verkostoihin ja ekosysteemeihin suuntautuvaa viestintää sekä sisäistä eli asetettujen ryhmien välistä viestintää.

Viestinnän keskeisiä toimia ovat:

- Ajantasainen ja kaikkien toimijoiden saatavilla oleva tieto käsittelyssä olevista syötteistä ja syötteiden käsittelyn etenemisestä (vastuu: sihteeristö)
- Ajantasainen viestintä asetettujen ryhmien tekemistä linjauksista ja suosituksista (vastuu: sihteeristö, koordinaatioryhmä ja asetetut ryhmät yhteistyössä)
- Toimintamalli on selkeä. Toimijoilla, verkostoilla, ekosysteemeillä ja asetetuilla ryhmillä ja koordinaatioryhmällä on selvät ohjeet syötteiden kirjaamisesta ja käsittelystä (vastuu: sihteeristö, koordinaatioryhmä ja asetetut ryhmät yhteistyössä)
- Yksi paikka (internetsivu), josta yhteistyöhön liittyvä toiminta on löydettävissä kootusti (vastuu: sihteeristö)

4. Esimerkkiprosesseja

Julkisen hallinnon tiedonhallinnan yhteistyön toimintamalli on tarkoitettu kaikille julkisen hallinnon toimijoille, verkostoille ja ekosysteemeille tueksi moninaisesti yhteistyön haasteisiin.

Käsiteltäväksi tulevien yhteistyöhaasteiden määrää ja laatua ei voida täysin ennakoida. Tavoitteena on ollut toimintamalli, joka on riittävän tarkasti määritelty, jotta toiminta voi olla tehokasta ja vastuut selkeitä, mutta joka on samaan aikaan myös riittävän joustava, jotta toiminta voi mukautua joustavasti toimijoiden, verkostojen ja ekosysteemien muuttuviin tarpeisiin.

Yhteistyön mallin rakentamisvaiheessa on pyritty ennakoimaan viisi seuraavaksi esiteltävää esimerkkiprosessia: verkostoilta ja ekosysteemeiltä nousevat kehittämistarpeet; viranomaisten toiminnan ja talouden suunnittelusta nousevat tarpeet; lainvalmistelusta nousevat tarpeet kun lainvalmistelija on aloitteellinen; ohjelmat, strategiat, suunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet, joita asetetut ryhmät päättävät seurata; sekä lainvalmistelu jota asetetut ryhmät päättävät seurata.

4.1. Toimijoilta ja verkostoilta tulevat syötteet asetetuille ryhmille

Yhteistyöprosessin käynnistäjänä on toimija, verkosto tai ekosysteemi. Kyse voi olla esimerkiksi kehittämishankkeen ja -ohjelman yhteistyötarpeesta, viranomaisen toiminnan ja

talouden suunnittelusta nousevasta tarpeesta tai lainvalmistelusta nousevasta tarpeesta (ks. kuva 12).



Kuva 12: Yhteistyö käynnistyy toimijan, verkoston tai ekosysteemin syötteestä

A) Verkostoissa ja ekosysteemeissä tapahtuvasta kehittämisestä nousevat tarpeet

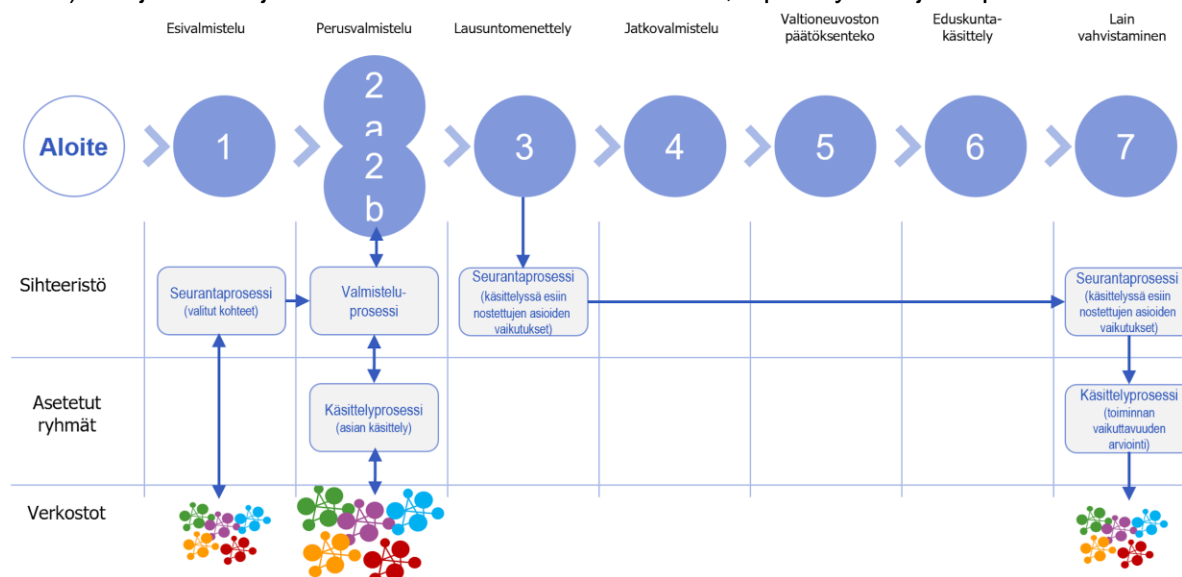
- 1) Verkostolla on kehittämishanke. Hankkeessa on törmätty kehittämistyön esteeseen, jota ei pystytä ratkaisemaan verkoston sisäisin toimin. Verkosto on hakenut yhteistyökumppaneita, mutta verkostolla ei ole riittävää mandaattia, rahoitusta ja muita edellytyksiä asian edistämiseen. Verkosto kirjaa tarpeensa syötteeksi sihteeristölle.
- 2) Sihteeristö vastaanottaa syötteen ja jatkojalostaa sitä yhteistyössä verkoston kanssa. Sihteeristö ja verkosto sopivat tarpeenmukaisesta käsittelytavasta. Tarvittaessa koordinaatioryhmästä haetaan asiantuntija-apua.
- 3) Sihteeristö ja tarpeenmukaiset asetetut ryhmät käsittelevät syötettä. Verkosto pidetään ajan tasalla ja tarvittaessa mukana käsittelyssä. Käsittelyyn aktivoidaan myös muita tarpeenmukaisia asiantuntijoita, verkostoja ja ekosysteemejä koordinaatioryhmän tuella.
- 4) Asetetut ryhmät tekevät linjaukset ja suositukset.
- 5) Linjauksista ja suosituksista viestitään avoimesti, läpinäkyvästi ja tarpeenmukaisesti.

B) Viranomaisten toiminnan ja talouden suunnittelusta nousevat tarpeet:

- 1) Viranomaisella on toiminnan ja talouden suunnitteluun liittyvä hallinnon rajat ylittävä tarve, esimerkiksi laaja ICT-hankinta. Viranomaisen kirjaa tarpeensa syötteenä sihteeristölle.
- 2) Sihteeristö vastaanottaa syötteen ja jatkojalostaa sitä yhteistyössä viranomaisen kanssa. Sihteeristö ja viranomaisen sopivat tarpeenmukaisesta käsittelytavasta. Tarvittaessa koordinaatioryhmästä haetaan asiantuntija-apua.
- 3) Sihteeristö ja tarpeenmukaiset asetetut ryhmät käsittelevät syötettä. Viranomaisen pidetään ajan tasalla ja tarvittaessa mukana käsittelyssä. Käsittelyyn aktivoidaan myös muita tarpeenmukaisia asiantuntijoita, viranomaisia, verkostoja ja ekosysteemejä koordinaatioryhmän tuella.
- 4) Asetetut ryhmät tekevät linjaukset ja suositukset.
- 5) Linjauksista ja suosituksista viestitään avoimesti, läpinäkyvästi ja tarpeenmukaisesti.

C) Lainvalmistelusta nousevat tarpeet, lainvalmistelija aloitteellisena

- 1) Lainvalmistelijalla voi olla tarve osallistaa toimijoita ja verkostoja ja tuoda tätä kautta lainvalmisteluun mukaan laajapohjaisesti tiedonhallintaan liittyvää osaamista. Tämä toimintamalli on yksi mahdollinen väylä tällaiseen osallistamiseen. Lainvalmistelija voi kirjata tarpeensa syötteenä sihteeristölle. Lainvalmistelussa noudatetaan muutoin lainvalmistelun normaalia prosessia (ks. kuva 13).
- 2) Sihteeristö vastaanottaa syötteen ja jatkojalostaa sitä yhteistyössä lainvalmistelijan kanssa. Sihteeristö ja lainvalmistelija sopivat tarpeenmukaisesta käsittelytavasta. Tarvittaessa koordinaatioryhmästä haetaan asiantuntija-apua.
- 3) Sihteeristö ja tarpeenmukaiset asetetut ryhmät käsittelevät syötettä. Lainvalmistelija pidetään ajan tasalla ja tarvittaessa mukana käsittelyssä. Käsittelyyn aktivoidaan myös muita tarpeenmukaisia asiantuntijoita, viranomaisia, verkostoja ja ekosysteemejä koordinaatioryhmän tuella.
- 4) Asetetut ryhmät tekevät linjaukset ja suositukset.
- 5) Linjauksista ja suosituksista viestitään avoimesti, läpinäkyvästi ja tarpeenmukaisesti.



Kuva 13: Lainvalmistelun prosessi, jossa osallistetaan verkostoja

4.2. Asetettujen ryhmien omaan aloitteellisuuteen perustuva seuranta

Yhteistyöprosessin käynnistäjänä on asetettu ryhmä omasta aloitteestaan. Kyse voi olla esimerkiksi ohjelma, strategia, suunnitelma, kehittämistoimenpide tai lainvalmistelu, jota asetettu ryhmä päättää seurata (ks. kuva 14).

Toimijat, verkostot ja ekosysteemit



Kuva 14: Asetetun ryhmä aloitteeseen perustuva seuranta

D) Ohjelmat, strategiat, suunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet, joita asetetut ryhmät päättävät seurata

- 1) Asetetut ryhmät valitsevat tehtävänsä puitteissa seurattavakseen ohjelmia, strategioita, suunnitelmia ja kehittämistoimenpiteitä. Nämä kirjataan syötteiksi käsittelyyn. Seurattavia asioita voivat olla esimerkiksi:
 - Hallitusohjelman toimeenpanoon liittyvät kehittämistoimenpiteet
 - Tietopolitiikkaan liittyvät kehittämissuunnitelmat
 - Tekoälyyn ja digitalisaatioon liittyvät ohjelmat
 - Tiedonhallintaan kohdistuvassa sääntelyssä tapahtuvat muutokset
 - Julkisen hallinnon eri sektoreiden (valtionhallinto, kunnat) strategioissa ja toimintasuunnitelmissaan asettamia tavoitteita ja niitä toteuttavia toimenpiteitä

- 2) Sihteeristö vastaanottaa syötteet ja jatkojalostaa niitä yhteistyössä asetettujen ryhmien kanssa. Sihteeristö ja asetetut ryhmät sopivat tarpeenmukaisesta käsittelytavasta. Tarvittaessa koordinaatioryhmästä haetaan asiantuntija-apua.
- 3) Yhteistyössä koordinaatioryhmän kanssa sihteeristö käsittelee syötettä tarpeenmukaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Asetetut ryhmät pidetään ajan tasalla ja tarvittaessa mukana käsittelyssä. Käsittelyyn aktivoidaan myös muita tarpeenmukaisia asiantuntijoita, verkostoja ja ekosysteemejä.
- 4) Asetetut ryhmät tekevät tarvittaessa linjauksia ja suosituksia.
- 5) Linjauksista ja suosituksista viestitään avoimesti, läpinäkyvästi ja tarpeenmukaisesti.

E) Lainvalmistelu, jota asetetut ryhmät päättävät seurata

- 1) Asetetut ryhmät valitsevat seurattavakseen lainvalmistelun tehtävänsä puiteissa. Seurantatehtävä kirjataan syötteenä käsittelyyn.
- 2) Sihteeristö vastaanottaa syötteen ja jatkojalostaa sitä yhteistyössä asetettujen ryhmien kanssa. Sihteeristö ja asetetut ryhmät sopivat tarpeenmukaisesta käsittelytavasta. Tarvittaessa koordinaatioryhmästä haetaan asiantuntija-apua.
- 3) Yhteistyössä koordinaatioryhmän kanssa sihteeristö käsittelee syötettä tarpeenmukaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa. Asetetut ryhmät pidetään ajan tasalla ja tarvittaessa mukana käsittelyssä. Käsittelyyn aktivoidaan myös muita tarpeenmukaisia asiantuntijoita, verkostoja ja ekosysteemejä.
- 4) Asetetut ryhmät tekevät tarvittaessa linjauksia ja suosituksia.
- 5) Linjauksista ja suosituksista viestitään avoimesti, läpinäkyvästi ja tarpeenmukaisesti.

Lisätietoja

Tähän yhteystiedot lisätietojen antajaan sekä mahdollisesti linkki myöhemmin avattavalle internetsivulle