

# **VÄLIRAPORTTI**

## **Valtion tietohallinnon ohjauksen ja organisoinnin tavoitetilan määrittäminen**

Tietohallinnon menettelytavat -työryhmä  
Accenture Oy

15.6.2004

# SISÄLLYS

<b>1. TAUSTAA JA KESKEISET KÄSITTEET .....</b>	<b>3</b>
1.1. Työn taustaa.....	3
1.2. Keskeiset käsitteet .....	3
<b>2. VALTION TIETOHALLINNON OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>4</b>
2.1. Perustelut valtion tietohallinnon konsernimaiselle ohjauksen kehittämislle .....	4
2.2. Valtion IT toiminnan keskeiset kipupisteet .....	4
2.2.1. Valtiohallinnon tietohallinnon ohjaus on puutteellista .....	4
2.2.2. Rahoituksen ja resurssien käyttö ei ole optimaalista .....	5
2.2.3. Toiminnan kehittäminen ja tietotekniikan kehittäminen eivät kohta.....	5
2.2.4. Osaaminen ei kohdistu oikein.....	5
2.3. Tietohallinnon kehittämisen päätavoitteet .....	7
2.4. Tietohallinnon uudistamisen keskeiset reunaehdot .....	8
<b>3. VALTION TIETOHALLINNON OHJAUKSEN KEHITTÄMISEN KESKEISET LINJAUKSET JA TOIMINTAPERIAATTEET .....</b>	<b>9</b>
3.1. Valtion IT toiminnan konsernimaisen ohjaus- ja organisaatiomallin kehittäminen asiakaslähtöisen ja kustannustehokkaan tietohallinnon mahdollistamiseksi .....	9
3.2. Valtion tietohallinnolle laaditaan selkeä taloudellinen ohjaus ja tuloksellisuuden seuranta	10
3.3. Valtion tietohallinto tukee hallinnon kehittämistä asiakaspalvelun parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi .....	10
<b>4. TYÖRYHMÄN SEURAAVAT TEHTÄVÄT .....</b>	<b>11</b>

# 1. Taustaa ja keskeiset käsitteet

## 1.1. Työn taustaa

Valtion tietohallinnon menettelytapojen koordinoimista kehittävä (TIME) -työryhmä on puheenjohtajansa alivaltiosihteeri Juhani Turusen johdolla koottu määrittämään valtion tietohallinnon ohjauksen ja organisoinnin tavoitetilaa. Tavoitteena on työstää konkreettiset päätösehdotukset tietoyhteiskuntaohjelman ministeriryhmälle tietohallinnon ohjaamisesta, rahoitusmalleista ja yhteisistä kehittämisalueista.

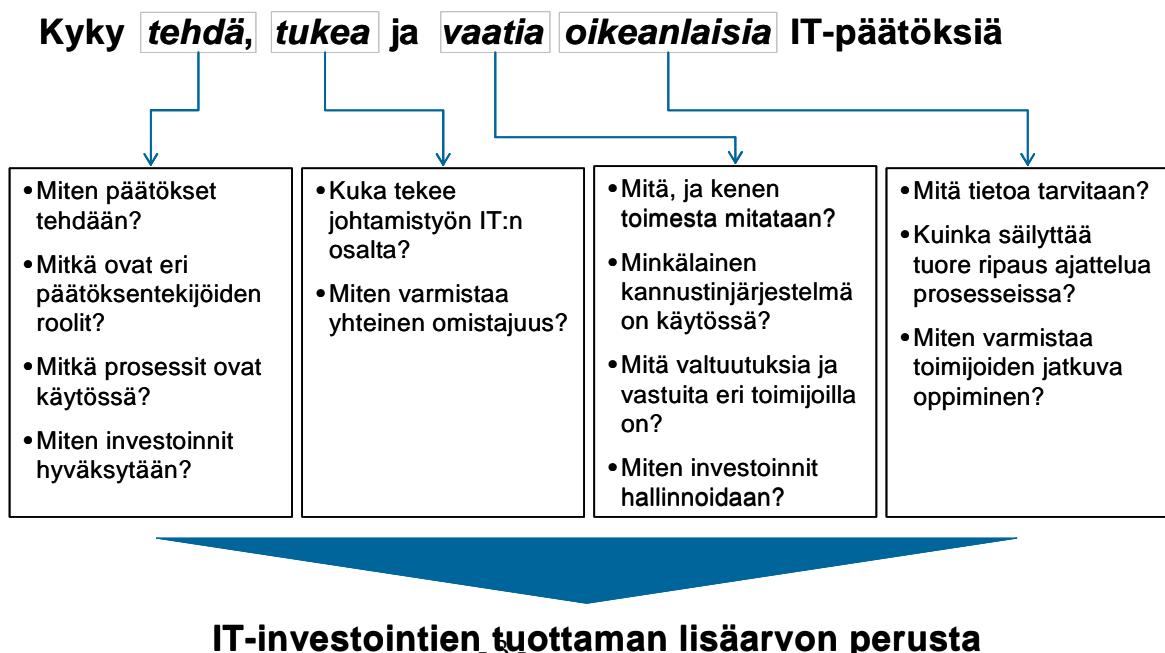
Työryhmä on kokoontunut neljä kertaa sekä pitänyt yhden ulkopuolisen konsultin vetämän työseminaarin. Työryhmän tukena ulkopuolisena konsulttina aloitti 8.5.2004 Accenture Oy. Työssä on toistaiseksi keskitytty vahvistamaan valtion tietohallinnon ohjauksen ja organisoinnin tavoitetilan määrittämisprojektiin lähtökohdat ja tavoitteet. Työryhmä on tutustunut yritys sektorin tietohallinnon ohjaus- ja organisaatiomalleihin sekä lähtenyt työstämään valtion IT toiminnan kehittämiseksi asetettavia päälinjauksia ja keskeisiä toimintaperiaatteita.

## 1.2. Keskeiset käsitteet

Tässä raportissa **IT toiminnoilla** (IT = Information Technology) tarkoitetaan tietohallintoa nykyisesti yleisesti käytetyssä laajassa merkityksessä. Se kattaa kaiken tietotekniikkaan, viestintä- ja tietojärjestelmiin liittyvän kehittämisen sekä näiden palveluiden ja tietojen tuottamisen. Tietotekniikka pitää siten sisällään sekä hallinnon toiminnan kehittämisen mahdollistajan että tietoteknisen näkökulman. Työryhmä ottaa tässä vaiheessa työtä lähtökohdaksi laajan määritelmän IT toiminnasta, tätä määritelmää voidaan tarkentaa työn edetessä.

Muotoillun laajan määritelmän mukaisesti **valtion tietohallinnolla** tarkoitetaan raportissa kaikkia toimijoita valtio-, hallinnonala- ja virastotasolla, jotka osallistuvat valtion IT toimintaan.

**It toiminnan ohjausmalli** (IT governance) on malli, jolla organisaatio hallitsee kaikkea IT:n hyödyntämistä toiminnassaan; se ei ole vain tietohallintoyksikön johtamista. It toiminnan ohjausmalli määrittää It toiminnan päätöksenteon roolit, vastuut ja prosessin sekä luo mallin IT toiminnan investointien priorisoinnille, rahoittamiselle ja seurannalle. It toiminnan ohjausmalli sisältää myös toimintamallin siitä, miten IT:n avulla parhaiten tuetaan toiminnan kehittämistä ja miten varmistetaan eri osapuolten osallistuminen kehittämiseen.



## **2. Valtion tietohallinnon ohjauksen kehittäminen**

### **2.1. Perustelut valtion tietohallinnon konsernimaiselle ohjauksen kehittämiseksi**

Valtion tietohallinnon nykyinen ohjausmalli ei pysty riittävästi tukemaan valtion toimintatapojen ja prosessien kehittämistä. Asiakasnäkökulman merkitys on koko hallinnossa viime vuosien aikana kasvanut ja on edelleen kasvamassa: kansalaisille, yrityksille ja virkamiehille on pystyttävä tarjoamaan heidän muuttuvia tarpeitaan vastaavia korkealaatuisia palveluita tasa-arvoisesti. Palveluiden hinta-laatu -suhde pitää olla kohdallaan ja jatkuvaan kehittämiseen on oltava valmius. Myös lähestyvään sukupolvenmuutokseen valtionhallinnossa on valmistauduttava: se on pystyttävä toteuttamaan hallitusti samalla hyödyntäen sen mukanaan tuoma mahdollisuus toiminnan kehittämiseen ja osaamisen kohdentamiseen niin, että vapautuviin virkoihin voidaan jatkossa palkata sitä osaamista, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Tietohallinnon merkitys on väistämättä oleellinen kansalaisille ja yrityksille kohdistettujen palveluiden kehittämisessä ja valtionhallinnon tärkeimpien perustoimintojen tukemisessa. IT toiminta voi toimia osaltaan katalysaattorina koko valtionhallinnon organisaation ja ohjauksen kehittämistyössä. Tietohallintoa kehitettäessä on otettava huomioon, että tietohallinnon ohjauksen on oltava osa valtionhallinnon kokonaisuudesta.

Valtion tietohallinnon nykyinen ohjausmalli ei vastaa IT toiminnan muuttuvia vaatimuksia eikä se vastaa muiden isojen organisaatioiden nykyisiä tietohallinnon ohjauksen linjauksia. Kokonaisnäkömyksen puuttuminen valtion tietohallinnossa johtaa päällekkäisyyksiin ja tehottomuuteen – valtion tietohallinto vaatii nyt selkeää organisaatorakenteen uudistamista ja vastuiden uudelleenmäärittelyä. Pystyäkseen käyttämään yhteisiä tietovarastoja yli hallinnonalojen ja parantaakseen IT toiminnan olemassa olevien resurssien tehokkuutta, valtion tietohallinnon olisi uudistuttava sekä koko valtion- että hallinnonala- että virastotasolla. Hajautuneeseen yksikkökohtaiseen, samojen asioiden päällekkäiseen kehittämiseen ei enää ole varaa eikä sillä saavuteta valtionhallinnon toiminnan kehittämisen tavoitteita. Yhtenäistämällä ne IT toiminnan alueet, jotka tukevat eri hallinnonaloille yhteisiä prosesseja ja palveluita, saavutettaisiin huomattavia kustannussäästöjä volyymietujen saavuttamisen, hankintakeinojen parantamisen sekä henkilöstöresurssien ja osaamisen oikean kohdentamisen kautta. Yksityisen sektorin suuret organisaatiot ovat viime vuosina toteuttaneet laajoja konsolidointihankkeita yhtenäistämällä konsernin eri osille yhteistä tietotekniikkaa ja saavuttaneet merkittäviä kustannussäästöjä nykyisestä IT toiminnasta. Vastaavilla hankkeilla on myös Suomen valtion IT toiminnan kustannuksista vapautettavissa voimavaroja hallinnon ydintoiminnan kannalta olennaisten uusien valmiuksien kehittämiseen tietotekniikan avulla.

### **2.2. Valtion IT toiminnan keskeiset kipupisteet**

#### **2.2.1. Valtionhallinnon tietohallinnon ohjaus on puutteellista**

Valtionhallinnon tietohallinnon ohjausprosessi on heikko. Käytössä oleva tulosohjausmalli soveltui hyvin myös tietohallinnon ohjaamiseen vielä vuosikymmen sitten, kun tiedonvaihtoa virastojen välillä oli vähän. Nykyään kuitenkin tiedon merkitys ja jakaminen yli organisaatorajojen on kasvanut, ja tulosohjausmalli ei riittävästi tue tarvittavaa verkostoitumista.

Valtionhallinnon sisällä tietohallinnon ohjaus vaihtelee paljon hallinnonaloittain ja virastokohtaisesti. Valtionhallinnosta löytyy yksittäisiä esimerkkejä hyvin toimivasta tietohallinnon ohjauksesta sekä hallinnonala- että virastotasolla, mutta suurimmassa osassa tietohallinnon ohjauksessa on paljon kehitettävää. Valtion tasolla tapahtuva ohjaus tapahtuu lähinnä erilaisten koordinaatiryhmien ja niiden antamien suositusten pohjalta, mikä on hyvin kevyt tapa ohjata toimintaa. Työryhmän

kokemuksen perusteella ryhmien toiminnan puutteita ovat tehottomuus sekä päätöksentekovallan ja asianmukaisen tiedonkulun puute. Hallinnonalojen sisällä ja virastotasolla ohjaustavat ovat kirjavia, ja koordinoitiryhmien suosituksia noudatetaan toiminnassa hyvin vaihtelevasti. Nämä seikat johtavat kokonaisnäkömyksen ja sen soveltamisen puutteeseen yhteisissä kehittämisen kohteissa mm. arkkitehtuurien, rajapintojen ja sovellusten osalta. Tämä puolestaan johtaa siihen, että tietojärjestelmät eivät ole yhteensopivia, joten sähköisten palveluiden tarjoaminen ja tietojärjestelmien toimiminen yli hallinnonrajojen on kohtuuttoman hankalaa ja kallista. Pirstaleisen toimintamallin myötä myös valtion tietohallinnon koosta saavutettavat volyyymiedut menetetään sellaisilla IT toiminnan yhteisillä alueilla, joista suuret organisaatiot tänä päivänä hakevat skaalaetuja.

Ohjauksen lisäksi myös seuranta on puutteellista: kustannusseuranta on vähäistä, investoinnilla saavutettavat vaikutukset yksiköiden toimintaan jäävät usein valvomatta eikä ole seurantaa siitä, onko toimittu yhteisten suositusten mukaisesti. Myös ohjaukseen ja vastuulliseen päätöksentekoon tarvittava johtajuus puuttuu.

### 2.2.2. Rahoituksen ja resurssien käyttö ei ole optimaalista

Hankkeiden hajautunut ohjaus mm. budjettiprosessissa johtaa monin paikoin resurssien päällekkäiseen käyttöön saman asian kehittämiseksi eri paikoissa. Kehittämispäätökset ovat usein lyhytnäköisiä, ja osittain tietohallinnon rahoja budjetoidaan joka vuosi samansuuruisina ottamatta huomioon kehityksen keskeisiä painopisteitä. Ei ole selkeää toimintatapaa yhteisten hankkeiden rahoittamiseksi ja resurssioimiseksi, vaikka hankkeilla saataisiin aikaan suuria kustannussäästöjä ja edistettäisiin tuottavuuden parantamista. Tietohallinnosta puuttuu myös järjestelmällinen seurantamekanismi, joka valvoisi, että rahat on käytetty tehokkaasti ja tuloksellisesti.

### 2.2.3. Toiminnan kehittäminen ja tietotekniikan kehittäminen eivät kohtaa

Valtionhallinnon kehittämisestä puuttuu näkemyksellisyys hallinnon toimintojen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja tietotekniikan mahdollisuuksien huomioon ottamisesta. Hallinnon kehittämisen toimintastrategiat ja niitä tukevat tietohallintostrategiat ja toimenpano-ohjelmat ovat puutteellisia siltä osin, että niissä tarkasteltaisiin tietotekniikkaa mahdollisuutena tuottaa lisäarvoa valtionhallinnon kehittämiselle ja mahdollistaa tuottavuuden kehittämiseksi tarvittavat tuottavuushyötyt hallinnossa.

Päätöksenteossa mennään välillä liikaa tietotekniikan armoilla, toisinaan taas toiminnan armoilla, mikä näkyy kalliina tai mahdottomina tietoteknisinä ratkaisuin. Liian monin paikoin toiminta ja tietotekniikka eivät kohtaa. Tämä ilmenee myös tietoyhteiskuntavaikutusten ja tietoteknisten kehittämistarpeiden riittämättömänä huomioon ottamisena lainvalmistelussa.

Työryhmä painotti lisäksi sitä, että valtion IT toiminnan kehittämisessä olisi tapahduttava suunnanmuutos käyttäjäystävällisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Toiminnassa olisi siirryttävä pelkästään virkamiehille suunnattujen operatiivisten järjestelmien käyttäjäystävällisyydestä hallinnon palvelujen luomiseen kansalaisille ja yrityksille asiakaslähtöisesti.

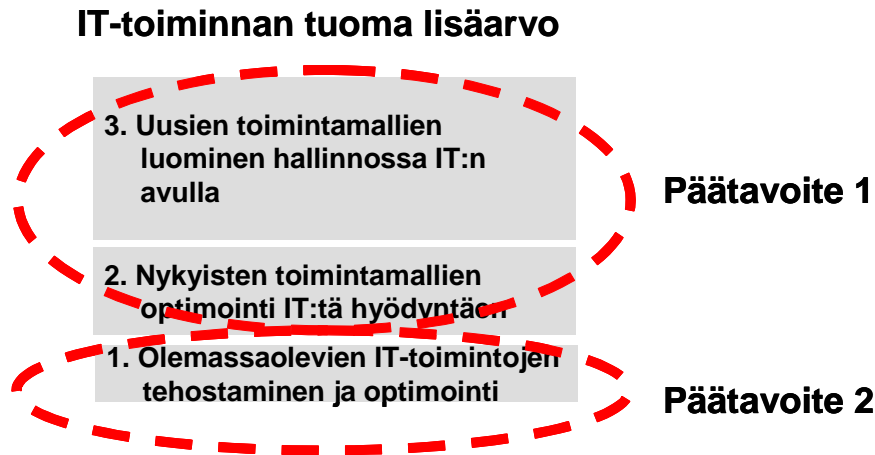
### 2.2.4. Osaaminen ei kohdistu oikein

Valtionhallinnossa tietohallinnon osaamisesta löytyy selkeitä osaamisaukkoja. Mm. IT toiminnan johtaminen, tietoteknisten ratkaisujen ja palveluiden ostaminen, kokonaisuusien hallinta, hankkeiden hallinta ja ohjaaminen ovat osaamisalueita, jotka vaativat osaamisen kehittämistä ja myös resurssien lisäämistä. Toisaalta valtion tietohallinnossa pidetään sellaista osaamista itsellä, johon markkinoilta löytyisi huomattavasti enemmän resursseja, osaamista ja uusiutumiskykyä.

Valtionhallinnon henkilöstöjärjestelmien jäykkyys osaltaan hidastaa osaamisen kehittämistä valtion IT toiminnan kannalta olennaisiin tehtäviin.

### 2.3. Tietohallinnon kehittämisen päätavoitteet

Valtion tietohallinnon kehittämisen päätavoitteet ovat **kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen mahdollistaminen IT:n avulla** ja **nykyisen IT toiminnan kustannustehokkuuden parantaminen**.



Kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen tavoitteena on hallinnon uudistaminen, johon sisältyy hallintokulttuurin muutos asiakaskeskeisemmäksi, palveluiden kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta yhdenmukaisesti ja yhtenäistä valtion ilmettä noudattaen sekä toimintatapojen muuttaminen kansalaisten, yritysten ja virkamiesten tarpeita paremmin palveleviksi. Hallinnon uudistamisessa tavoitteenaan 20 - 30% tuottavuushyppyä tulevien vuosien aikana. IT on keskeinen tämän muutoksen mahdollistaja tarjoamalla pohjan sekä hallinnonalojen yli tapahtuvaan horisontaaliseen että valtio- ja kuntasektorin yli tapahtuvaan vertikaaliseen kehittämiseen. Siten IT toimii myös keskeisenä hallinnon uudistamisen vauhdittajana.

Toisena päätavoitteena on valtion tietohallinnon kustannustehokkuuden parantaminen. Nykyinen IT toiminnan kustannuskehitys tulee pysäyttää siten, että nykyisen IT toiminnan kustannukset saadaan alenemaan, jotta operatiivista toimintaa paremmin tukeviin uusiin järjestelmiin voidaan ohjata enemmän rahoitusta ja resursseja. Nykyisen IT toiminnan kustannuksia saadaan tehostettua yhtenäistämällä ja keskittämällä niitä IT toiminnan ja muun palvelutoiminnan (esim. henkilöstö- ja taloushallinto) osa-alueita, jotka ovat eri hallinnonaloille yhteisiä.

Jotta em. päätavoitteisiin päästään, tulee koko valtion tietohallinnon ohjausmalleja vahvistaa ja ottaa käyttöön hyvän tietohallinnon toimintatavat. Tietohallinnon eri osa-alueiden on tiedettävä roolinsa ja vastuunsa. Eri hallinnonaloilla on oltava yhteiset pelisäännöt, yhteen sovitettavat tavoitteet ja toiminnalla riittävä läpinäkyvyys. IT toiminnan ohjausta, mittausta ja seuranta tulee kehittää, jotta budjettirahojen käyttökulttuurista päästään toiminnan kehittämistä ohjaavaan kulttuuriin.

Vastaavasti valtion tietohallinnon osaamista tulee kehittää tunnistettujen osaamisaukkojen umpeen kuromiseksi. Valtion tietohallinnon tulevan osaamisen painopisteet on määritettävä ja siltä pohjalta laadittava henkilöstö- ja osaamisen kehittämisen suunnitelma.

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suurta muutosta valtion nykyiseen IT toiminnan ohjausmalliin ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle on kiireinen. Seuraavan vuosikymmenen aikana tapahtuva eläköityminen asettaa haasteensa valtionhallinnon kehitykselle, ja tähän haasteeseen on uudistetun tietohallinnon avulla voitava vastata. Tietohallinnon kehittämiseksi valtion talousarviota tulee käyttää oikein myös edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

## **2.4. Tietohallinnon uudistamisen keskeiset reunaehdot**

Työryhmä on määrittänyt keskeisiä reunaehtoja, jotka on otettava huomioon, kun suunnitellaan tietohallinnon uudistamisen toimenpiteitä.

- Tällä hetkellä jäykkä sektorikohtainen budjetointirakenne ohjaa päätöksentekoa. Budjetointirakennetta tulee soveltaa niin, että IT toiminnan investoinnit ja uudistukset tukevat yhteisten alueiden kehittämistä, investointiajattelua, säästöjen ulosmittausta ja sitä kautta tuottavuuden tavoitteiden saavuttamista.
- Hallinnon tietojärjestelmät ovat monin osin vanhenemassa ja niiden ylläpito nykyisellään on kallista. Tämä tarjoaa mahdollisuuden kehittää uusia ratkaisuja myös nopealla aikataululla luoden kustannustehokkaampia, yhteensopivia järjestelmiä. Toisaalta vanhoja järjestelmiä ei voida uudistaa hetkessä ja nykyiset infrastruktuuriratkaisut joudutaan ottamaan huomioon kehitystyössä vielä useiden vuosien ajan.
- Poliittisten päättäjien, virkamiesjohdon ja virkamiesten sitoutuminen on tärkeää koko kehitysprosessin ajan tulosten saavuttamiseksi. Kehittäjien taholta tulee varmistaa, että päätöksentekijöiden odotukset kehittämiselle ymmärretään ja että vastaavasti päätöksentekijät ymmärtävät sen, mitä ollaan päättämässä ja että kyse on suuresta muutoksesta. On myös selvitettävä keinoja, joilla virkamiehiä kannustetaan muutoksen läpiviintiin.
- Valtion tietohallinnon osaaminen tietyillä keskeisillä osa-alueilla, esim. IT toiminnan johtamisen osalta, on heikkoa ja sen kehittyminen ei tapahdu hetkessä.
- Asiakaskunnan taholta tuleviin paineisiin palveluiden uudistamisen, sähköistämisen ja harmonisoinnin osalta tulee voida vastata.
- Valtion tietohallinnon kehittämistyössä on otettava huomioon vallitseva lainsäädäntö ja normit; lainsäädäntöä on voitava tarpeen mukaan muuttaa tarvittavien kehittämistoimien läpiviemiseksi. Lisäksi on otettava huomioon EU:sta ja kansainvälisestä yhteistyöstä tulevat muutospaineeet.

### **3. Valtion tietohallinnon ohjauksen kehittämisen keskeiset linjaukset ja toimintaperiaatteet**

Työryhmä on työstänyt alustavan ehdotuksen keskeisistä linjauksista ja toimintaperiaatteista valtion tietohallinnon ohjauksen kehittämiseksi. Kahta ensimmäistä linjausta työryhmä tulee työstämään konkreettisiksi päätösehdotuksiksi ja kehittämistoimenpiteiksi, viimeisen linjauksen osalta tullaan esittämään suositukset etenemisestä.

#### **3.1. Valtion IT toiminnan konsernimaisen ohjaus- ja organisaatiomallin kehittäminen asiakaslähtöisen ja kustannustehokkaan tietohallinnon mahdollistamiseksi**

Toimintaperiaatteet:

- Valtion IT toiminnan ohjausmalli kattaa sekä hallinnon yhteisten IT palveluiden että hallinnonala-/virastokohtaista ydintoimintaa tukevien IT palveluiden ohjaamisen, mutta ohjausmalli näille on erilainen
  - Yhteisille IT palveluille laaditaan mahdollisimman keskitetty toimintamalli, jolla IT palveluita toimitetaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti valtionhallinnon eri toimijoille. Palvelut ja palvelumallit ovat selkeästi määritetyt ja niitä ohjataan tilaajan ja toimittajan välisillä palvelutasosopimuksilla. Yhteiset IT palvelut määritetään seuraavassa työryhmän kokouksessa. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman paljon yhteistä esim. talous- ja henkilöstöhallinto, yhteiset tietotekniset peruselementit eli infrastruktuuri. Lisäksi selvitetään myös periaatteet sille, mitä valtio toteuttaa itse ja mitä hankitaan markkinoilta.
  - Hallinnonalakohtaista ydintoimintaa tukevia IT palveluita ohjataan valtion IT toiminnalle yhteisten ohjeistusten, standardien, arkkitehtuurien yms linjausten\* avulla, mutta varsinainen hallinnonalakohtainen IT toiminnan ohjaus- ja toteuttamisvastuu on ministeriöillä ja/tai virastoilla. Olennaista on varmistaa, että kehitettävät järjestelmät ovat teknologisesti ja sisällöllisesti keskenään yhteensopivia.
- Konserniohjauksessa määritetään IT toiminnan roolit ja vastuut hallinnon eri tasoilla, selkiytetään ohjausmalli ja varmistetaan päätöksenteon sitovuus ja valvonta
  - Valtiotasolla määritetään koko valtion IT toimintaa koskevat linjaukset\*. Valtiotasolla ohjataan yhteisten IT palveluiden tuottamisesta vastaavaa yksikköä.
  - Hallinnonalatasolla varmistetaan, että noudatetaan valtiotason IT toiminnan linjauksia, hankitaan valtion yhteisiä IT palveluita hallinnonalalle, ja IT toiminnan ohjaamisen painopiste on oman hallinnonalan ja ministeriön ydintoimintaa tukeva IT toiminnan johtaminen.
  - Virastotasolla varmistetaan, että noudatetaan sekä valtiotason että hallinnonalatason IT toiminnan linjauksia, käytetään valtion yhteisiä IT palveluita sekä keskitytään johtamaan oman viraston ydintoimintaa tukevaa IT toimintaa.

\*) Linjaus = eri tason ohjeistusta, standardeja, yhteisiä arkkitehtuureja, joilla varmistetaan tietojen ja tietojärjestelmien yhteensopivuus sekä IT toimintatapojen yhtenäisyys yli hallinnon. Käsitettä määritetään tarkemmin työn edetessä.

### **3.2. Valtion tietohallinnolle laaditaan selkeä taloudellinen ohjaus- ja tuloksellisuuden seurantamalli**

Toimintaperiaatteet:

- Tietohallintoon tarvitaan selvä budjettiohjaus ja -näkyvä
  - On oltava selvät päätöksentekotasot, jotka määrittävät eri yksiköiden roolit ja vastuut.
  - Budjetointiprosessiin tarvitaan osaamista tietohallinnon rahankäytöstä ja investointilaskelmista.
  - Valtiolla oltava selkeä budjetinäkymä, josta on nähtävissä, mikä osa budjetista on tietohallintoon liittyvää panostusta
  - IT budjetit otetaan toistaiseksi keskitetysti haltuun muutosten läpiviemiseksi
  - Tietohallinnon rahankäyttöön tarvitaan seurantamekanismit, jotka toimivat sekä kannustimina että rangaistustoimina
- Investointeja tulee suunnitella, priorisoida, koordinoita ja seurata
  - Investoinneista laaditaan kunnolliset investointisuunnitelmat ja kustannus-hyötylaskelmat, joihin sisältyy myös tuloksellisuuden seuranta
  - Määritetään selkeät päätöksentekokriteerit jo etukäteen investoinneista päätettäessä
  - Koordinoidaan yhtenäiset hankkeet ja päätetään toteuttaa kriteerien mukaiset tärkeimmät hankkeet
  - Järjestetään systemaattinen saavutettujen tulosten ja takaisinmaksun seuranta

### **3.3. Valtion tietohallinto tukee hallinnon kehittämistä asiakaspalvelun parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi**

Toimintaperiaatteet:

- IT toiminnan kehittäminen linkittyy tiiviisti toiminnan kehittämiseen selkeiden tavoitteellisten strategioiden ja toimenpidesuunnitelmien kautta
  - Vaatii selkeästi määritettyjä vastuuta, päätöksentekotasoja ja toiminnan kehittämisen omistamista.
  - Vaatii näkemyksellisyyttä toiminnan kehittämisestä sekä osaamista strategioiden laatimisesta ja niiden toimeenpanemisesta.
- Kehittäminen tapahtuu asiakaslähtöisesti, prosessien ja toimintamallien uusimisen näkökulmasta; ei teknologian ehdoilla
  - Esimerkiksi valtiotason sähköisten asiointipalveluiden kehittäminen on ensisijassa asiakastarpeiden määrittämistä, palveluiden suunnittelua ja hallinnon prosessien uudistamista, ei vain tietoteknisten ratkaisujen toteuttamista.
  - Teknologia toimii uusien toimintamallien mahdollistajana ja tuo myös näkemyksen siitä, mikä on kustannustehokasta toteuttaa. IT mahdollistaa toiminnan kehittämisen sekä hallinnonalojen yli että valtio- ja kuntatasolla.
  - Kehitettävien järjestelmien on oltava teknologisesti ja sisällöllisesti keskenään yhteensopivia yhtenäisyyden mahdollistamiseksi.
- Valtion oma IT toiminnan osaaminen keskittyy hallinnon kehittämisen tukemiseen ja IT toiminnan johtamiseen
  - Valtion IT osaamisen painopistealueita ovat IT toiminnan strategisten toimintojen määrittely, IT toiminnan ohjaaminen, kokonaisuuksien ja hankkeiden hallinta,

tietoteknisten tarpeiden määrittely, arkkitehtuurien hallinta, ydintoimintojen tietojärjestelmien tukeminen sekä palveluiden ostaminen.

#### **4. Työryhmän seuraavat tehtävät**

Työryhmän työ jatkuu päälinjausten ja toimintaperiaatteiden viimeistelyllä, tietohallinnon yhteisten toimintojen ja palveluiden määrittämisellä sekä tietohallinnon ohjaus-, organisointi- ja rahoitusmallin määrittelyllä. Työryhmän työ raportoidaan ministeriryhmälle syksyllä.