



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET
MINISTRY OF FINANCE

Valtiotason arkkitehtuurit -hanke

Valtionhallinnon toiminta-arkkitehtuuri

Määrittely

1.00

Päiväys 15.10.2010

Tiivistelmä

Tämä dokumentti sisältää VALTASA-hankkeessa määritellyn valtionhallinnon toiminta-arkkitehtuurin. Määrittelyssä on keskitytty kaikille valtiohallinnon organisaatioille yhteisiin toimintoihin. Ne on jaettu tukiprosesseihin, jotka ovat kaikille samoja ja ydinprosesseihin, jotka ovat yhteisiä tai yhdenmukaisia. Toimialakohtaisia ydinprosesseja ei ole liitetty valtiotason arkkitehtuurimäärittelyyn.

Sisällysluettelo

1 Lähtökohdat	5
1.1 Yleistä	5
1.2 Dokumentin rakenne	5
1.3 Lähtöaineistot	5
2 Toiminta-arkkitehtuuri	5
3 Tukiprosessit	7
3.1 Henkilöstön hallinta	7
3.2 Talouden hallinta	9
3.3 Hankintojen hallinta	9
3.4 Toimitilojen ja materiaalien hallinta	10
3.5 Ympäristöasioiden hallinta	10
3.6 Asiakkuuden hallinta ja viestintä	11
3.7 Toiminnan ja toiminnan kehittämisen tuki	11
3.8 Tietotekniikan hallinta	13
4 Yhteiset toiminnot	14
4.1 Julkisen toiminnan ohjaus.....	15
4.2 Säädösprosessi.....	17
4.3 Hallintoasian käsittelyprosessi.....	17
4.5 Ennakointi ja tutkimustoiminta	19
4.6 Varautuminen	20
4.7 Kansainvälinen toiminta.....	21
4.8 Sidosryhmätoiminta	21
4.9 Kestävä kehitys	22
5 Yhteenveto kehitystarpeista	23
5.1 Prosessien kehittämistarpeet.....	23
5.2 Ulkoiset muutospaineet	23
5.3 Tavoitetilan nelikenttä	24

Kuvaluettelo

Kuva 1. Valtiohallinnon toiminta-arkkitehtuurin rakenne.....	5
Kuva 2. Valtionhallinnon prosessikartta	6
Kuva 3. Tukiprosessien ylempi hierarkiataso	7
Kuva 4. Henkilöstön hallinnan toinen hierarkiataso.....	7
Kuva 5. Talouden hallinnan toinen hierarkiataso.....	9
Kuva 6. Hankintojen hallinnan toinen hierarkiataso.....	9
Kuva 7. Toimitilojen ja materiaalien hallinnan toinen hierarkiataso	10
Kuva 8. Ympäristöasioiden hallinnan toinen hierarkiataso	10
Kuva 9. Asiakkuuden hallinnan ja viestinnän toinen hierarkiataso	11
Kuva 10. Toiminnan ja toiminnan kehittämisen tuen toinen hierarkiataso	11
Kuva 11. Tietotekniikan hallinnan toinen hierarkiataso.....	13
Kuva 12. Valtiohallinnon yhteiset toiminnot.....	14
Kuva 13. Julkisen toiminnan ohjausprosessi.....	15
Kuva 14. Julkisen toiminnan ohjauksen toinen hierarkiataso	15
Kuva 15. Säädösprosessin toinen hierarkiataso	17
Kuva 16. Hallintoasian käsittelyprosessin toinen hierarkiataso	18
Kuva 17. Tilannekuvan toinen hierarkiataso	18
Kuva 18. Ennakoinnin ja tutkimustoiminnan toinen hierarkiataso.....	19
Kuva 19. Varautumisprosessi	20
Kuva 20. Varautumisen toinen hierarkiataso.....	20
Kuva 21. Kansainvälisen toiminnan toinen hierarkiataso	21
Kuva 22. Sidosryhmätoiminnan toinen hierarkiataso.....	21
Kuva 23. Kestävän kehityksen toinen hierarkiataso	22
Kuva 24. Tukiprosessien ulkoiset muospaineet	23
Kuva 25. Tavoitetilan nelikenttä	24
Kuva 26. Kehittämistarpeet ja tukiprosessit nelikentässä.....	25

1 Lähtökohdat

1.1 Yleistä

Tämä dokumentti on valtiovaston toiminta-arkkitehtuuria koskeva kuvaus. Määrittelytyön ensimmäinen iteraatio keskittyi tukiprosesseihin, toisessa on määritelty yhteisiä ydintoimintoja. Työssä kerättiin kehitystarpeita ja ehdotuksia tavoitettiin etenemisen tueksi. Koska talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot on keskitetty palvelukeskuksille, nämä prosessit jätettiin vähemmälle tarkastelulle.

1.2 Dokumentin rakenne

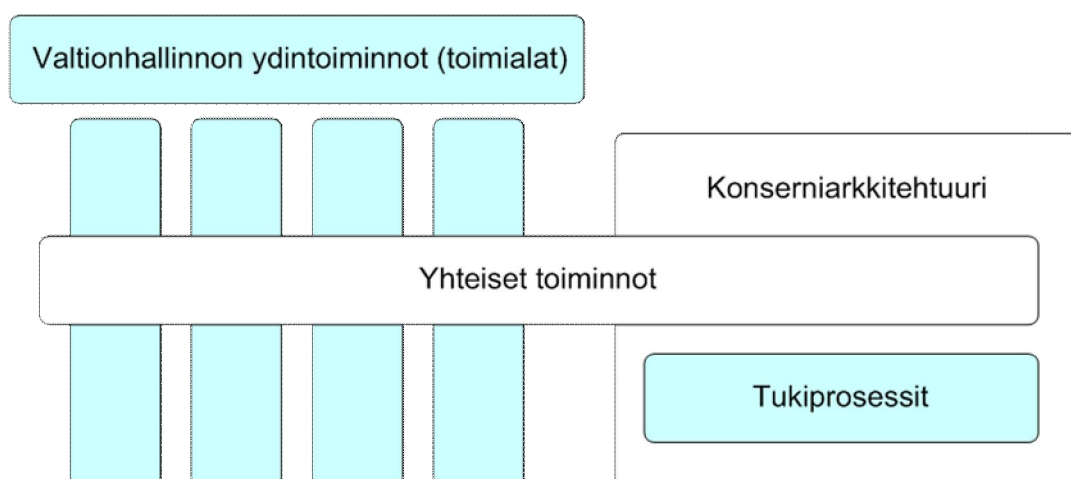
Toiminta-arkkitehtuurin rakenne kuvataan luvussa 2. Luvussa 3 on esitetty valtiovaston tukiprosessit. Luku 4 sisältää ne valtiovaston ydintoiminnot, jotka nähdään yhteisinä tai samankaltaisina. Lukuun 5 on kerätty kehittämistarpeet ja ehdotukset.

1.3 Lähtöaineistot

Työn lähtöaineistona oli Valtioneuvoston ohjesääntö sekä APQC Process classification framework-dokumentti. Myös valtiovastossa tehtyä toiminnan ja prosessien mallinnustyötä on käytetty tausta-aineistona.

2 Toiminta-arkkitehtuuri

Valtiovaston kokonaisarkkitehtuuri ohjaa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Kehittämissä tulee tuntee toiminnallinen kokonaisuus, eri toimintojen roolit ja prosessien välinen vuorovaikutus. Tämä toiminnallinen kokonaisuus kuvataan toiminta-arkkitehtuurissa. Kuvassa 1 on esitetty kuinka valtiovaston toiminta-arkkitehtuuri jakautuu organisaation ydintoimintaan ja sitä tukeviin konserniarkkitehtuurin osiin.



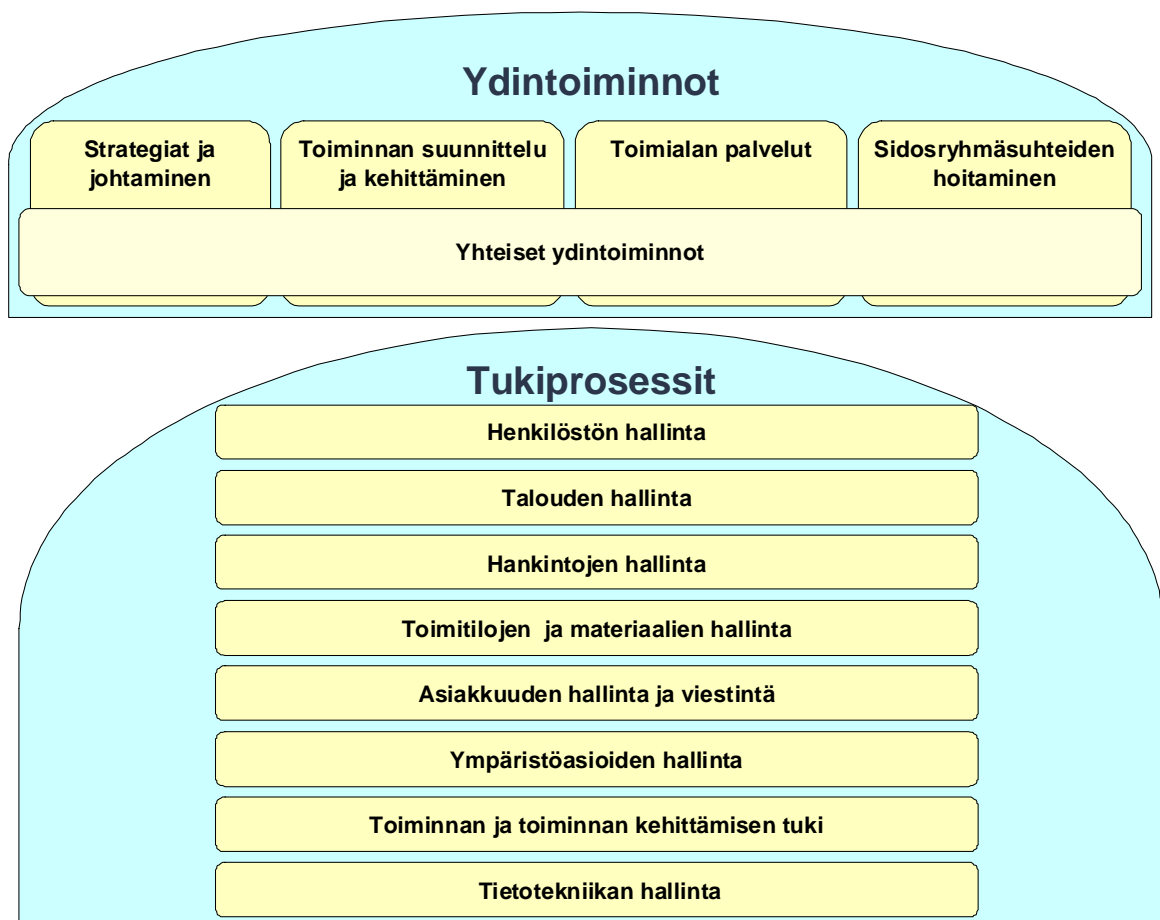
Kuva 1. Valtiovaston toiminta-arkkitehtuurin rakenne

Ydintoiminnot ilmentävät organisaation perustehtävää kuvaten ensisijaisesti sitä toimintaa miksi organisaatio on olemassa. Ydintoimintoihin kuuluvat mm. valtiovaston toimialapalvelut ja

palvelujen tuottamisen prosessit. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, kehitetään niitä palveluita, joita asiakkaille eli kansalaisille ja muille sidosryhmille tuotetaan.

Toiminta-arkkitehtuurissa konserniarkkitehtuuriin kuuluvat yhteiset toiminnot ja tukiprosessit. Yhteiset toiminnot ovat valtionhallinnon ydintoimintaan liittyviä toimintoja tai prosesseja, jotka ovat yhteisiä useille eri toimialoille. Tukiprosessit luovat edellytyksiä organisaation tehokkaalle toiminnalle.

Toiminta-arkkitehtuurin rakenne voidaan kuvata prosessikarttana (Kuva 2 Valtionhallinnon prosessikartta). Konserniarkkitehtuuri kattaa ydintoiminnoista yhteiset osat sekä tukiprosessit.



Kuva 2. Valtionhallinnon prosessikartta

Valtiotason kokonaisuuden rinnalla tehdyssä kartoituksessa nousi esiin myös EU-taso. Organisaation kustannus- ja tehtävä rakenne voivat tällöin jakautua sekä paikallisen että EU-tason päätöksenteon kesken. Prosessien kuvauksessa näitä prosesseja tai eroavaisuuksia ei ole nostettu esiin.

3 Tukiprosessit

Tukiprosessitarkastelun tuloksena kiteytettiin kaksitasoinen prosessikehikko. Kuvassa 3 on esitetty hierarkian ylempi taso. Seuraavissa luvuissa on kuvattu tukiprosessit toiselle hierarkiata-solle ja avattu niiden rakennetta. Nämä tukiprosessit löytyvät kaikista organisaatioista, mutta ne eivät välttämättä toteudu täysin samanlaisina ja painotuksissa saattaa löytyä eroavaisuuksia.



Kuva 3. Tukiprosessien ylempi hierarkiataso

3.1 Henkilöstön hallinta

Henkilöstön hallinta on kokonaisuus, joka kattaa yksittäisen työntekijän sekä koko organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja hallinnan.



Kuva 4. Henkilöstön hallinnan toinen hierarkiataso

Henkilöstösuunnittelu on organisaation koko henkilöstön kehittämissuunnitelman laatimista, joka sisältää urapolkujen ja toimenkuvien suunnittelun, huomioiden organisaation muutostarpeiden vaikutuksen henkilöstön osaamiseen.

Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen avulla ohjataan ja kehitetään henkilöstön hyvinvointiin tähtäävää toimintaa tuloksellisuuden ja tuottavuuden varmistamiseksi. Hyvinvoinnin kehittämisen osa-alueita ovat mm:

- Kehityssuunnittelu: Sisältää yksittäisen henkilöstön osaamiskartoituksen ja kehityssuunnitelmien laadinnan vastaamaan organisaation osaamistarpeita.
- Koulutussuunnittelu: Koulutussuunnittelu osaamiskartoituksen perusteella on tärkeä osa strategista johtamista. Henkilöstön kehittämistarpeet kytketään toiminnan ja talouden suunnittelun asettamiin painopisteisiin ja tavoitteisiin.
- Työturvallisuus: Työsuojelu ja työturvallisuus
- Työterveys: Työterveyshuolto, työergonomia, työrauha

Henkilöstön palkitseminen ja sitouttaminen muodostavat kokonaisuuden, jossa suunnitellaan ja hallitaan työsuoritusten seuranta ja palkitsemismenettelyitä. Tähän prosessiin sisältyvät mm.

- Palkkausjärjestelmän hallinta: Palkanmääräytymisperusteet ja luontaisedut. Palkkapolitiikka toimii tuloksellisen johtamisen välineenä. Tavoitteena on edistää valtionhallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuutta, parantaa kilpailukykyä osaavan henkilöstön saatavuudesta ja palveluksessa pysyttämiseksi.
- Palkitseminen: Palkitsemisperiaatteiden määräytyminen ja toteutus, tulospalkkausperiaatteet.

Työsuhteen elinkaaren hallinta koostuu yksittäisen henkilön työsuhteen hallinnasta. Osa-alueita ovat mm.

- Rekrytointi: Työntekijöiden hakeminen avointa työpaikkaa tai työtehtävää varten
- Perehdyttäminen: Työhön perehdyttäminen ja työn opastus
- Sisäisen liikkuvuuden hallinta: Henkilökierron hallinta ja uraohjaus

Henkilöstötiedon hallinta muodostuu henkilöstön työsuhteen tietojen hallinnasta koko työsuhteen ajan valtionhallinnon piirissä. Siihen liittyvät muun muassa seuraavat osa-alueet:

- Matkahallinta: Matkahallinta kattaa työmatkoihin liittyvän suunnittelun ja matkalaskujen hallinnan.
- Nimikirjan pitäminen: Nimikirja on rekisteri, jota pidetään henkilöstön valintaa, palvelusuhteeseen perustuvien etuuksien ja velvollisuuksien määrittämistä sekä muiden henkilöstöasioiden hoitamista varten. Nimikirjaa pidetään virkamiehistä ja työntekijöistä, joilla on yli kolme kuukautta kestävä palvelussuhde. Nimikirjaa ei pidetä tunti- ja urakkapalkkaisista, harjoittelijoista eikä työllistetyistä.
- Työajan hallinta (työssäolo, poissaolo): sisältää organisaation henkilöstöresurssien toiminnan ja järkevän käytön ohjauksen kuten työvuoro- ja resurssisuunnittelu, työaikojen kirjauksen ja hyväksynnän sekä työaikojen seurannan ja raportoinnin.

3.2 Talouden hallinta

Talouden hallinta kattaa taloushallinnon prosessit suunnittelusta valvontaan: tulosohjauksen ja taloussuunnittelun tuki, reskontrat ja kirjanpito, raportointi ja varainkäytön valvonta.

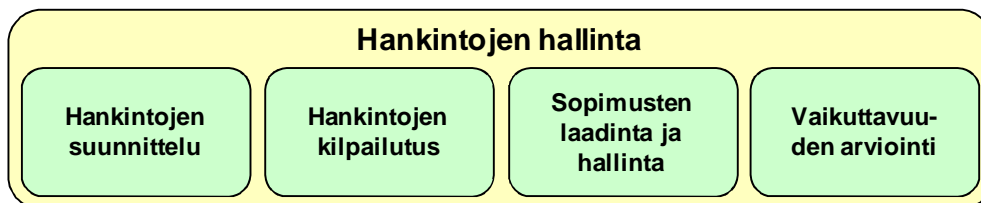


Kuva 5. Talouden hallinnan toinen hierarkiataso

Sisäinen valvonta ja riskien hallinta: Sisäinen valvonta ja riskien hallinta on prosessi, jonka menettelyin voidaan saada kohtuullinen varmuus viraston ja laitoksen talouden ja toiminnan laillisuuden ja tuloksellisuuden; viraston ja laitoksen hallinnassa olevien varojen ja omaisuuden turvaamisen; ja viraston ja laitoksen johtamisen ja ulkoisen ohjauksen edellyttämät oikeat ja riittävät tiedot viraston ja laitoksen taloudesta ja toiminnasta.

3.3 Hankintojen hallinta

Hankintojen hallinta on toiminnallinen kokonaisuus organisaation hankintojen kokonaisvaltaiseen suunnitteluun, hankintojen kilpailuttamiseen, sopimushallinnan koordinointiin ja sopimusten hallintaan sekä tehtyjen hankintojen vaikuttavuuden arviointiin.



Kuva 6. Hankintojen hallinnan toinen hierarkiataso

Hankintojen suunnittelu on osana toiminnan ja talouden suunnittelun suunnitteluprosessia sisältäen määrärahan käyttöperiaatteet.

Hankintojen kilpailuttamisen avulla varmistetaan hankittavan tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaisten kustannusten kohtuullisuus, kokonaistaloudellisuus sekä hankinnan tasapuolisuus ja juridisuus.

Sopimusten laadinta ja valvonta, mikä kattaa myös tilaaja-tuottajamallin toiminnanaikaiset yhteydenotot, kun palvelu tuotetaan ulkoistettuna.

Vaikuttavuuden arvioinnin avulla seurataan hankintojen kokonaistaloudellisuutta koko elinkaaren aikana. Arviointia tapahtuu hankintojen hallinnan kaikissa vaiheissa.

Painopistealueita kehittämisessä:

- Palveluhankintojen hallinta (sis. inhouse-toiminnot) on standardoitavissa oleva osaprosessi, sisältää mm. VIP kilpailutuksen virastokohtaisen seurantavastuun kuten esimerkiksi palvelutasomittarit (SLA; service level agreement).

3.4 Toimitilojen ja materiaalien hallinta

Toimitilojen hallinta kattaa tilatarpeiden suunnittelun, ylläpitotarpeiden keräämisen ja hallinnan sekä tilojen käytön että hoidon seurannan. Tilaturvallisuus on toimitilojen turvallisuuteen liittyvä osakokonaisuus (mm. palovarmistus, tietosuoja ja pääsynhallinta). Itse toimitilojen hankinta hoidetaan hankintaprosessin kautta. Materiaalien hallinta kattaa käyttöomaisuuden hallinnan ja ”kappaletavaran” varasto- ja varastonhallinnan.



Kuva 7. Toimitilojen ja materiaalien hallinnan toinen hierarkiataso

Painopistealueita kehittämisessä:

- Tilasuunnittelu, toimitilojen vakiointi, tilojen käytön optimointi (mm. mitoitus ja yhteiskäyttö)

3.5 Ympäristöasioiden hallinta

Ympäristöasioiden hallinnan kohteena on Ympäristövaikutus-, terveys- ja turvallisuus- (EHS) ohjelma. Hallinnan osaprosesseja ovat ohjelman laadinta, käyttöönotto, noudattamisen valvonta ja ohjelman kehittäminen. Riskien arviointi on osa kokonaisuutta.

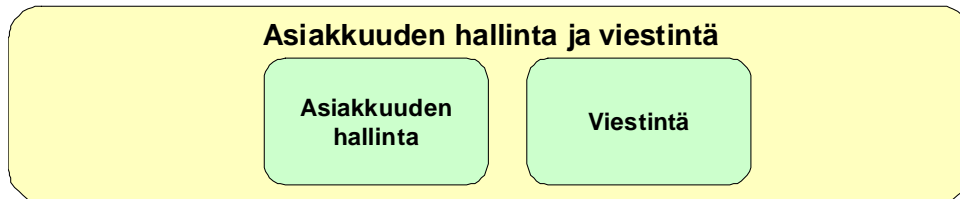


Kuva 8. Ympäristöasioiden hallinnan toinen hierarkiataso

Painopistealueita kehittämisessä:

- Korostetaan hiilijalanjälkeä, asiasta syytä tehdä kokoava esitys, jolla olisi ohjaava vaikutus.
- Työelämässä korostettava ympäristötietoisuutta
- Voimavarojen tehokas hyödyntäminen otettava osaksi tarjousarviointia
- Ympäristöohjelman toimintatapa esim. Green Office –toimintatapa

3.6 Asiakkuuden hallinta ja viestintä



Kuva 9. Asiakkuuden hallinnan ja viestinnän toinen hierarkiataso

Asiakkuuden hallinta: Asiakkuuden hallinta sisältää pitkäkestoisen asiakassuhteen luomiseen ja ylläpitoon tarvittavat tukitoiminnot. Osavaiheita ovat asiakkuusstrategian luonti, asiakaskanta-analyysi, asiakkuushoitomallin suunnittelu (asiakasryhmät), asiakkuussuunnittelu (asiakaskohtainen) sekä asiakaskohtaamisten/-vuorovaikutuksen hallinta (ml. asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteen hallinta). Asiakastietojen hallinta on olennainen osa asiakkuuden hallintaa.

Viestintä: Viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäisten ja ulkoisten tiedottamis- ja julkaisemiskäytäntöjen sekä muiden viestintäkäytäntöjen hallintaa ja toimeenpanoa. Viestinnässä noudatetaan organisaation yhteisiä toimintamalleja ja käytetään sovitun viestintäkanavia. Kanavia ovat mm. paperijulkaisut, sähköinen ja puheviestintä. Menettelyt ja vuosittainen tiedottamisen aikataulu ovat kiteytetty viestintäsuunnitelmaan. Viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon hallinnon avoimuusvelvoite, julkisuuspolitiikan periaatteet ja tietoinen vaikuttaminen.

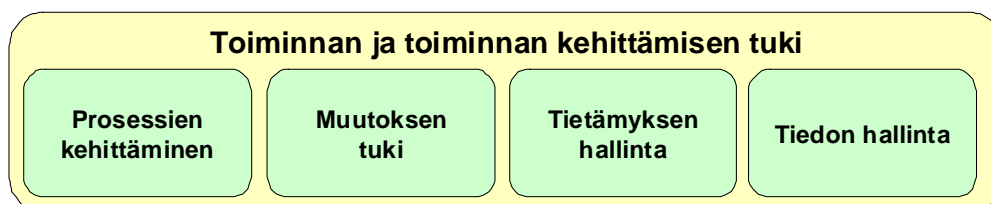
Organisaation tavoitteista ja strategioista kertova sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä.

Painopistealueita kehittämisessä:

- Verkostoituneet hallintomallit/kumppaniverkostot (ml. toimittajahallinta),
- Asiakassuhteiden hoito, suhteet kansalaisiin, kansalaisten osallistumisen lisääminen
- Asiakassuhteiden muuttuvien tietojen hallinta
- Kanssakäymisen vakiointimallit, asiointitili
- Sosiaalisen median hyödyntäminen

3.7 Toiminnan ja toiminnan kehittämisen tuki

Toiminnan ja toiminnan kehittämisen tukiprosessit ohjaavat organisaation kehittämistä kohti johdon asettamia strategisia tavoitteita. Tarkoituksena on luoda edellytykset prosessien kokonaisvaltaiselle ja yhdenmukaiselle kehittämiselle.



Kuva 10. Toiminnan ja toiminnan kehittämisen tuen toinen hierarkiataso

Prosessien kehittäminen. Prosessien kehittämisessä organisaation aikaansaamia tuotteita ja palveluja tutkitaan niiden aikaansaamiseksi tarvittavien työvaiheiden summana. Tavoitteena on virtaviivaistaa toimintaa, parantaa palvelun laatua, toiminnan suorituskykyä ja tehokkuutta. Prosesseja tarkastellaan toiminnallisena verkkona, jossa huomioidaan sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutussuhteet.

Muutoksen tuessa tavoitteena on yhteentoimivuuden varmistaminen ja kokonaisvaltainen kehittämisen tuki muutoksen läpiviemiseksi. Prosessi yhdistää toiminnan tarpeet ja tekniikan mahdollisuudet huomioiden organisaatiossa käytävissä olevat resurssit (rahat, henkilöstö). Tukiprosessissa hallitaan ja ylläpidetään organisaation kokonaisarkkitehtuuria, joka sisältää yhteiset toimintaperiaatteet, yleiset ohjeet, standardit ja muut yhteiset kehittämisen apuvälineet. Prosessi perustuu kokonaisarkkitehtuurimenetelmään. Lisäksi hankesalkkua ja hankehallinnan menetelmiä käytetään systemaattiseen muutoksen läpiviennin tukena.

Tietämyksen hallinta (*Knowledge Management*) on kokonaisuus, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan organisaation inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Se kattaa kaiken organisaatioon kerääntyvän tietämyksen suunnitelmallista kokoamisen ja hyödyntämisen.

Neuvonta on tietämyksen hallinnan osatoiminto, joka tukee oikean tiedon saatavuutta organisaatiossa.

Tietämyksen hallintaprosessin osia ovat mm. tietotarpeiden määrittely, tiedon etsintä ja sen systematisointi sekä organisointi huomioiden tiedon käyttöympäristön ja tilannetekijät. Tietämyksen hallinta kattaa kaikki eri tiedon tyypit (hiljainen tieto ja talletettu tieto).

Tiedon hallinta (*Information Management*) sisältää tietoarkkitehtuurin luonnin ja hallinnan. Hallittava tieto voidaan jakaa strukturoituun tietoon (mm. tietokanta, metatiedot) ja sisältötyyppiseen aineistoon (mm. dokumentit, kuva, ääni, verkkosisältö).

Painopistealueita kehittämisessä:

- Tietämyksen hallinnan suhde datanhallintaan/ tiedon hallintaan, käsitteiden selkeyttäminen
- Toiminnan arviointi, tuottavuuden kehittäminen sekä niihin liittyvä mittarointi - yhteismittareiden kehittäminen on hallinnonalojen välinen yhteinen ponnistus
- Vaikuttavuuden arviointi, tavoite: mallit/kehikko arviointiin
- Osaamisen kehittäminen, toiminnankehittämisen vaatimukset sekä liittymä henkilöstön hallintaan
- Toiminta- ja tietoarkkitehtuurien hallinta, arkkitehtuurien vakiointi
- Konserniohjauksen roolin ja organisoinnin kehittäminen (tehdään osana SAdE-hanketta, kevät 2010)
- Tiedon omistajuus ja tietopolitiikka (sis. hinnoittelu, saatavuus, pääsy, yhteiskäyttöisyys)

3.8 Tietotekniikan hallinta

Tietotekniikan hallintaprosessi kattaa toiminnan vaateisiin vastaavien teknisten ratkaisujen hallinnan. Siihen sisältyy ratkaisujen suunnittelu, toteutus ja ylläpito, sisältäen toteutettujen ratkaisujen elinkaaren hallinnan ja kehityspolkujen suunnittelun. Prosessissa luodaan organisaation järjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurit.



Kuva 11. Tietotekniikan hallinnan toinen hierarkiataso

Tietotekniikkapalvelutarpeen hallinta tarkoittaa tietoteknisten ratkaisujen peilaamista organisaation tarpeisiin.

Tietotekniikkapalvelujen hallinta on suunniteltujen ja toteutettujen tietoteknisten palveluiden hallittua tuottamista palvelutasosopimusten mukaisesti (mm. ITIL (Information Technology Infrastructure Library), COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology)).

Riskien ja tietoturvan hallinta on oma osaprosessinsa (COBIT, MoR (Management of Risk)).

Teknologian hallinta tarkoittaa tarjolla olevien nykyisten ja tulevien tietoteknisten mahdollisuuksien hallittua seurantaa ja analysointia. Siihen sisältyy teknologioiden elinkaaren hallintaa ja uusien mahdollisuuksien kartoittamista.

Painopistealueita kehittämisessä:

- Hallinnassa huomioitava erikseen perustietotekniikka (mm. työasemat, palvelinten hallinta ja palvelinhotellit) ja ydintoimintoja tukeva tietotekniikka
- Tavoitteena perustietotekniikan yhtenäistäminen, valtionhallinnon yhteisten IT-palvelujen tuottaminen keskitetysti (sis. kustannuslogiikka)
- Voisiko tavoitteena olla valtionhallinnan keskitetty 'ohjelmistotalo', joka toimisi keskitettyinä rekisterinpitäjänä ja hoitaisi tiedonhallinnan ja ylläpidon?
- VIP:in toiminnassa on kehitettävä palvelumalli, jossa selkeä asiakasrajapinta ja tapa tarjota palveluja
- ValtIT:n sisälle tarvitaan kokonaisarkkitehtuurin arkkitehtitoimisto tekemään yhteistä teknologia-arviointia ja antamaan suosituksia. Tällä hetkellä eri hallinnonaloilla tehdään päällekkäistä teknologian arviointia. Myös eri puolilla tehdyt tutkimukset pitää saada laajaan levitykseen
- Tarvitaan yhteys toiminnan muutoksenhallintaan ja hankesalkkuun (hankkeiden arvioinnit ja priorisoinnit)

4 Yhteiset toiminnot

Yhteiset toiminnot ovat ydintoimintaan liittyviä toimintoja tai prosesseja, jotka ovat yhteisiä valtiotason eri toimialoilla. Määrittelytyön tuloksena ovat yhteiset toiminnot kiteytetty tuloksena kaksitasoinen prosessikehikko. Kuvassa 12 on esitetty hierarkian ylempi taso.



Kuva 12. Valtiohallinnon yhteiset toiminnot

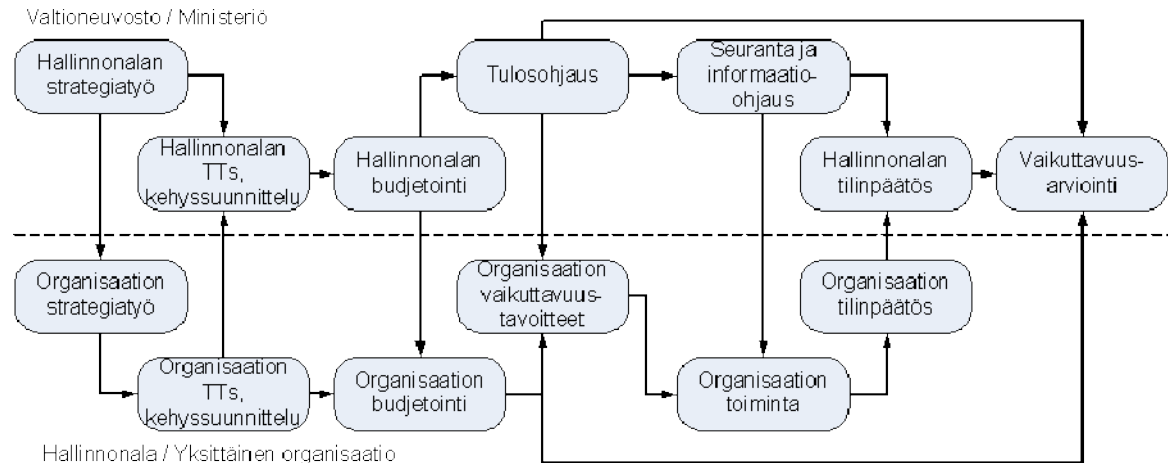
Julkisen toiminnan ohjaus ja säädösvalmistelu ovat vahvasti konserniohjauksen alaisia prosesseja. Hallintoasian käsittelyprosessi tarjoaa yleistetyn toimintamallin asianhallinnan näkökulmasta. Malli sopii niin ydintoiminnan asiakaspalvelutilanteisiin kuin hallinnon sisäiseen toimintaan.

Yhteisistä tehtävistä tilannekuvan muodostaminen, ennakointi ja tutkimustoiminta, sidosryhmätoiminta, kansainvälinen toiminta kuten myös kestävä kehitys muodostavat toiminnallisen tukiverkoston. Näiden tehtävänä on tukea ministeriöiden ja toimialojen perusprosesseja, jakaa tehtäviä (antaa lisäresursseja) ja tuottaa tarvittavaa tietoa tehtävän suorittamiseksi ja jatkuvuuden turvaamiseksi.

Seuraavissa luvuissa on yhteiset toiminnot kuvattu tarkentaen ne toiselle hierarkiatasolle.

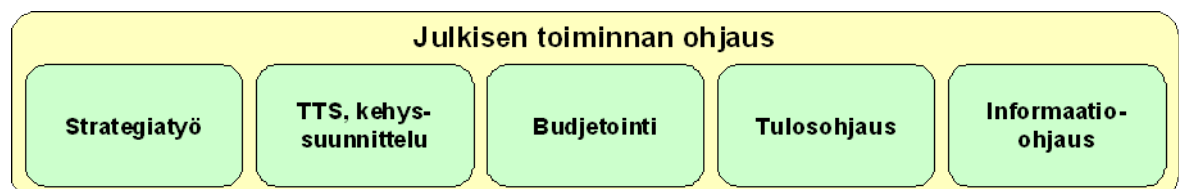
4.1 Julkisen toiminnan ohjaus

Julkisen toiminnan ohjaus on prosessi, joka ketjuttaa henkilö- ja raharesursseja ohjaavat toiminnot.



Kuva 13. Julkisen toiminnan ohjausprosessi

Poliittisella tasolla päätetty hallitusohjelma ohjaa kunkin hallituskauden varainkäyttöä. Hallitusohjelma on hallitukseen osallistuvien puolueiden hyväksymä toimintasuunnitelma, jossa on sovitettu hallituksen tärkeimmistä tehtävälajeista. Ministeriöt antavat hallitusohjelman valmisteluun teknistä tukea.



Kuva 14. Julkisen toiminnan ohjauksen toinen hierarkiataso

Strategiatyössä määritetään keinot edistää, ohjata ja valvoa hallitusohjelman toteutusta erityisesti poikkihallinnollista yhteistyötä vaativissa asioissa. Strategia-asiakirjat laaditaan valtiontalouden kehysten ja valtion talousarvioiden puitteissa.

Strategia voi olla voimassa poikkeuksellisesti jopa 30 vuotta (PV). Yleisesti pisimpään voimassa oleva strategia on hallituskauden mittainen. Alimman tason strategioita on kutsuttu myös suunnitelmiksi, ohjeiksi tai tietyn ajanjakson toimintamalleiksi. Strategiatyössä muodostetaan usein erilliset hallinnon strategiat ja ydintoimintaa ohjaava strategia. Strategiatyötä tehdään myös ministeriöiden välillä yhteisten asioiden edistämiseksi.

Prosessissa tuotetut strategia-asiakirjat muodostavat hierarkian, ja ne ovat ajallisesti ja organisatorisesti alisteisia. Syntyvien strategioiden tulee olla linjassa keskenään ja noudattaa yleisemmällä tasolla annettuja linjauksia ja tavoitteita. Jos ei selkeää alisteisuutta tai yhdenmukaisuutta ole havaittavissa, voimme törmätä ohjaavuusongelmaan – on epäselvää mitä strategiaa seurata.

Toiminnan ja talouden suunnittelu (TTS), kehysuunnittelu: Valtiovarainhallinto kiinnittää tehtyyn strategiaan/strategioihin perustuen toiminnan painopisteet ja päämäärät kehys ehdotuksen muodossa tulevalle TTS-kaudelle (4 v). Kauden aikana suunnitelmaan tehdään rullaavaa päivitystä, ulottuen osin myös seuraavalle kaudelle. Hallitusohjelman vaihtuessa voimassa ovat jonkin aikaa kahdet TTS:t.

Budjetointi: Budjetti tarkoittaa talousarviota eli tulo- ja menoarviota, jossa päätetään raha- ja henkilöresursseista. Budjetti on rahaohjauksen työkalu, jossa kehys on viety strategiaa konkreettisemmalle tasolle.

Talousarvion valmistelun vaiheissa syntyy eri määrä asiakirjoja: eduskunnan kirjelmä lausumiseen, valtiovarainvaliokunnan mietintö ja muiden valiokuntien lausunnot talousarvioesityksestä valtiovarainvaliokunnalle. Budjettiesityksestä käydään lähetekeskustelu. Kyseessä on hierarkkinen ja samalla rinnakkainen toimintamalli: eduskunnan budjettiesitys – ministeriöt – hallinnonalat. Budjetin päivitys tehdään ennakolta määritetyn vuosikellon mukaisesti. Tarkennetun budjetin tulee pysyä kehyksessä.

Tulosohjaus: Tulosohjaus on sopimukseen perustuva ohjausmalli, jonka tavoitteena on löytää tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavissa olevien tulosten välille. Tulosohjauksessa painotetaan tunnuslukuihin perustuvia tavoitteita, tuloksellisuuden liittyvää tilinpäätösraportointia ja toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten arviointia. Se pohjautuu hallitusohjelmassa asetettuihin politiikkatavoitteisiin.

Keskeisimpänä asiakirjana on valtion talousarvio, jonka perusteluosissa on painotettu tulostavoitteita määrärahojen käyttötarkoitusten perusteiksi. Näiden pohjalta ministeriöt sopivat virastojen ja laitosten kanssa budjettivuoden tulostavoitteista ja niiden toteuttamisen edellyttämistä voimavaroista kahdenkeskinen tulossopimuksin. Sopimusmenettely jatkuu edelleen viraston tai laitoksen sisällä. Hierarkkisesti toisiinsa liittyvien tulossopimusten tulee olla linjassa keskenään.

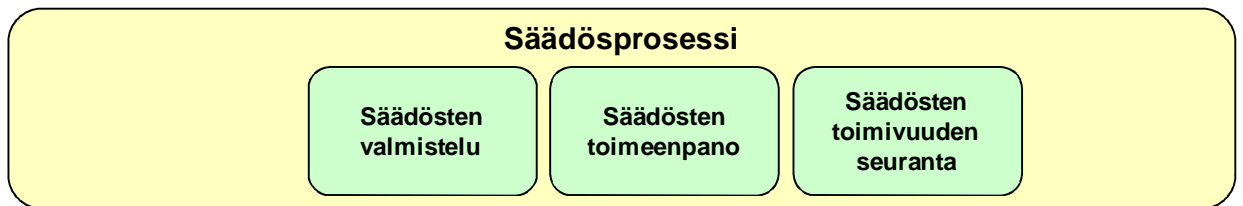
Kaikki virastot raportoivat sovittujen tulostavoitteiden toteutumisesta viraston tilinpäätökseen kuuluvassa toimintakertomuksessa. Tämän lisäksi ministeriöt raportoivat koko toimialansa tuloksellisuudesta valtion tilinpäätöskertomuksessa, joka annetaan vuosittain eduskunnalle. Seurantaan liittyy vahvasti vaikuttavuusarviointi ja tilinpäätökseen yhteinen tilinpäätöskannanotto. Seurannassa on ajallisesti eri tarkastelutasoja, joista vuositaso tilinpäätös on ohjeistettu.

Informaatio-ohjaus: Informaatio-ohjaus on jatkuvaa tiedon jakamista päätöksenteon tueksi. Tietoa välitetään esimerkiksi tutkimusten, suositusten, suunnitelmien, raporttien ja periaatekannanottojen muodossa. Informaatio-ohjaukseen ei liity määräyksiä eikä pakottavia velvoitteita tai sanktioita, vaan se on luonteeltaan 'ei-sitovaa' (ohjeistus, kirjeet, ei velvoittava – määräysten ulkopuolella). Informaatio-ohjausta tukevat esimerkiksi erilaiset raportointijärjestelmät, vuosikellot, koulutustilaisuudet tai kuukausipalaverit.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Vaikuttavuusarvioinnin periaatteet
- Vuosikello hallinnan välineenä
- Hierarkian selkeys – kokonaisuuden hallinta

4.2 Säädösprosessi



Kuva 15. Säädösprosessin toinen hierarkiataso

Ylintä lainsäädäntövaltaa Suomessa käyttää eduskunta. Lait ja asetukset valmistellaan eduskunnan päätöksentekoa varten virkamiestyönä siinä ministeriössä, jonka toimivaltaan asia kuuluu.

Ministeriöissä valmistellut hallituksen esitykset käsitellään valtioneuvoston yleisistunnossa. Hallituksen esitykset annetaan eduskunnalle tasavallan presidentin esittelyssä. Eduskunnan käsittelyn jälkeen presidentti vahvistaa eduskunnan hyväksymän lain ja määrää sen voimaantulosta, jollei eduskunta jo ole tästä päättänyt.

Hyväksynnän jälkeen tapahtuu toimeenpano ja toimivuuden seuranta.

EU-asiat ja kansainväliset sopimukset julkaistaan säädöksinä. Prosessina menettely on otsikkotasolla samankaltainen säädösprosessin kanssa.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Menettelylle on olemassa informaatio-ohjausta, kehittämistavoitteena prosessin yhdenmukaistaminen sisällön tuottamisessa
- Selkeät säädösvalmistelun tukikanavat, tietotarve: muut lait tai meneillään olevat valmistelut, lain vaikutusalueet jne.

4.3 Hallintoasian käsittelyprosessi

Hallintoasiain käsittelyprosessi on yleisprosessi, joka kuvaa asiakkaan (kansalaisen) ja viranomaisen toimintoja eri näkökulmista: palvelutapahtuma, taustalla oleva viranomaistoiminta ja asian etenemisen seuranta. Taustalla oleva palvelutarve ja hallinnollinen menettely on irrotettu substanssitasolta. Tämä mahdollistaa toimialakohtaisen tulkinnan esimerkkinä lupaprosessi.

Kansalaisen oikeusturvan varmistavat muutoksenhakumenettely ja mahdollisuus kanteluun. Nämä menettelyt noudattavat itsessään myös hallintoasiain käsittelyprosessin kulkua.

Samankaltainen toimintamalli löytyy myös puhtaasti hallinnon sisältä – joskus hierarkkisesti toistuvana mallina kuulemisineen, tästä esimerkkinä lainsäädäntö.



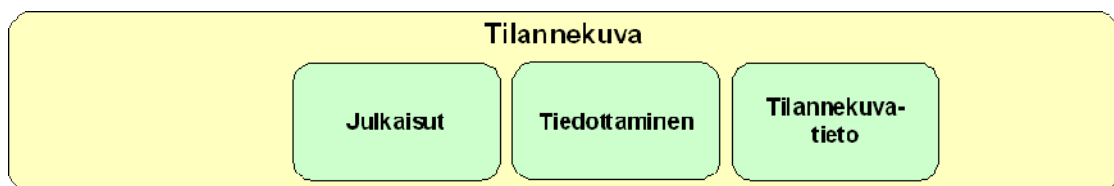
Kuva 16. Hallintoasian käsittelyprosessin toinen hierarkiataso

Kantelu: Kantelu on hallinto-oikeudellinen ylimääräinen muutoksenhakukeino. Sitä saa käyttää päätöksen vastustamiseen silloin, kun perusteita tai lupaa päätöksestä tehtävään hallintovalitukseen ei ole. Kanteluksi kutsutaan myös eduskunnan oikeusasiamiehelle, oikeuskanslerille tai muulle valvontaviranomaiselle tehtyä kirjelmää, jolla valitetaan jonkin viranomaisen toiminnasta.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Perusrunko antaa hyvän pohjan toimintamallien harmonisointiin ja yhteisten palvelujen kehittäminen. Tavoitteena 70% toiminnasta samaan muottiin, loput erikoistapauksia
- Hyötyinä: Samankaltainen toimintamalli mahdollistaa päätöksenteon arvioinnin - yhdenmukaiset päätökset, asiakkuuden hallinnan, asiointitili kanava kommunikointiin, yhteis- palvelupisteiden hyödyntäminen sekä automatisoitu tietopalvelu
- Parhaillaan kehitetään Julkisenhallinnon yleisneuvontapalvelua (3-tasoinen malli; automatisoitu, puhelinpalvelu, yhteys hallinnonalan virastoon), jossa yhteispalvelun formaattia muutettu asian vireilletulopaikaksi
- Apuvälineet: sähköinen asiointi, asianhallinta, asiointitili, asiakkaan tietojen hallinta (CRM), - varmistamaan oikea tieto, oikealle henkilölle, oikeaan aikaan

4.4 Tilannekuva



Kuva 17. Tilannekuvan toinen hierarkiataso

Tilannekuvan muodostaminen on johtamisen apuväline, jossa tietoja kootaan eri tietolähteistä tilannetietoisuuden kasvattamiseksi. Raakadata jalostetaan informaatioksi tietyn hetken operatiivista johtamista varten. Jaettu tieto merkitsee parempaa tietoa, jaettua tilannekuvaa ja kykyä johtaa, tehdä yhteistyötä samalla tietopohjalla. Valtakunnallista tilannekuvaa muodostetaan yhdistelemällä eri ministeriöiden/toimialojen julkaisemia tietoja (suodatettuna toimialan omasta tilannekuvasta) sekä yhdistelemällä kokonaisuuteen yhteiskunnallista ja kansainvälistä tilannetietoa.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Sosiaalinen median hyödyntäminen tilannekuvan muodostamisessa
- Perusrekisterien yhteiskäytön lisääminen ja suora hyödyntäminen kuten ajantasainen väestötieto, tilastokeskuksen tilastotieto, paikkatiedot

4.5 Ennakointi ja tutkimustoiminta



Kuva 18. Ennakoinnin ja tutkimustoiminnan toinen hierarkiataso

Ennakointi tarkoittaa tulevaisuuden luotausta ja tulevaisuuden suunnittelua. Sen tehtävinä on tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Ennakointi on suunnittelumenetelmä, joka on lähellä tulevaisuustutkimusta.

Ennakoinnissa syntyvä ennakkollinen vaikutusarviointi tuottaa päätöksentekijöille tietoa valmis-teilla olevan asian erilaisista toteuttamisvaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista ottaen huomioon asiaan liittyvät epävarmuustekijät ja riskit. Tehtävä sisältää skenaariotyöskentelyä, asiantuntija-kyselyjä, tulevaisuusideointi ja heikkojen signaalien keräämistä.

Tutkimustoimintaa voidaan tarkastella myös rakenteellisena prosessina. Vaikka eri vaiheiden järjestys voikin vaihdella riippuen tutkimuskysymyksestä ja tutkijasta, seuraavat vaiheet ovat tyypillisesti osana mitä tahansa formaalia tutkimusta:

- Aiheen määrittely
- Taustaoletusten määrittäminen ja mahdollinen tutkimushypoteesi
- Käsitteiden määrittely
- Toimintatapojen valitseminen
- Aineiston kerääminen
- Aineiston analyysi
- Johtopäätökset

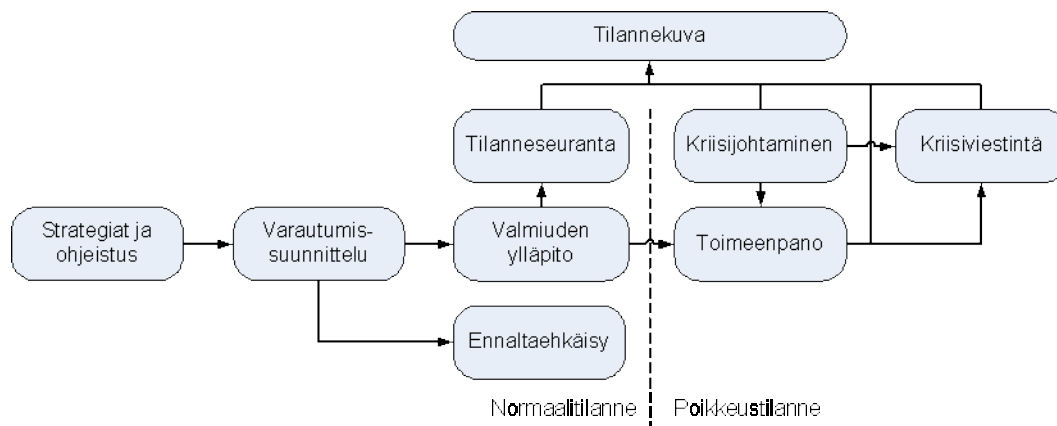
Tutkimustietoa käytetään systemaattisesti uudistustarpeiden tunnistamisessa, vaikuttavimpien politiikkatoimien valinnassa sekä päätöksenteon ja sen valmisteluprosessin eri vaiheissa.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Ennakointia ja tutkimustoimintaa tekevät laitokset tekevät työtä toisistaan riippumatta. Työstä tulisi poistaa päällekkäisyydet ja etsiä synergiaa. Yhteiset tarpeet tulisi määritellä - mitä halutaan ennakoida tutkijoiden keskittyessä syvempään analysointiin
- Etsitään yhteistyön toimintatapaa tiedottamisessa, tiedon käsittelyssä ja tulosten hyödyntäminen ministeriöiden kesken. Liittymä sidosryhmäyhteistyöhön: Yhteistyö eri tutkimuslaitosten ja foorumien kanssa, rahoituslähteet, yhteistyökumppanit, kansainvälinen toiminta

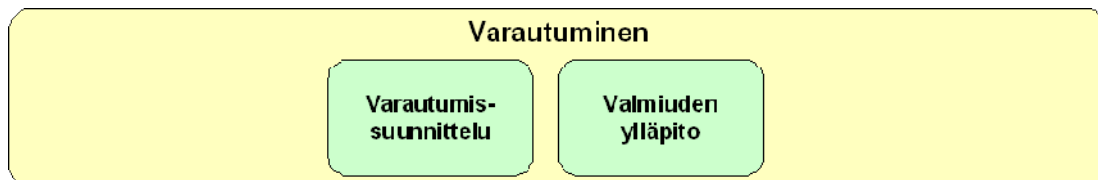
4.6 Varautuminen

Varautuminen on normaalioloissa tapahtuvaa ennakoivaa kriisitilanteiden hallintaa. Varautumisella on läheiset liittymät Ennakointiin, Tilannekuvan muodostamiseen ja Sidosryhmätoimintaan.



Kuva 19. Varautumisprosessi

Varautumisessa hyödynnetään Tilannekuva- ja Ennakointi-prosesseja.



Kuva 20. Varautumisen toinen hierarkiataso

Varautuminen jakautuu Varautumisen suunnitteluun ja Valmiuden ylläpitoon. Varautumisen suunnitteluun on olemassa valtioneuvoston ohjesääntö. Kunkin ministeriön kansliapäällikkö on vastuussa varautumisen suunnittelusta omalla vastualueellaan.

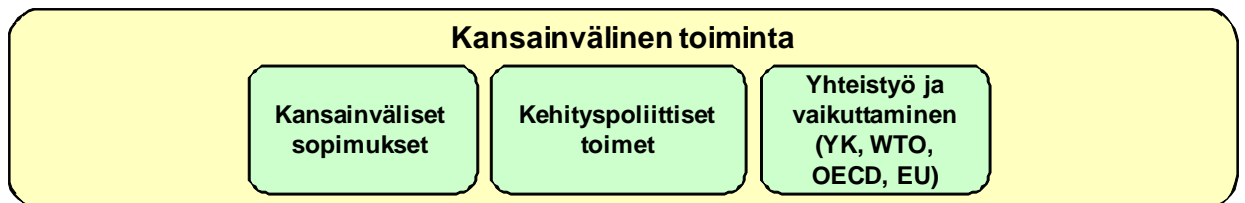
Varautumista tehdään eri tasoilla, valtakunnallinen, aluetaso, paikallistaso, jne.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Poikkeustilanteissa toiminnassa on mukana ulkomaisia toimijoita, jotka on huomioitava suunnittelussa. Virasto ja järjestelmätasolla on olemassa kansainvälisiä sopimuksia. Valtion pysyttävä selvillä mitä sopimuksia on olemassa
- Toimeenpanossa on mukana useita osapuolia. Tavoitteena yhteinen kehittäminen, valmiussuunnitelmien yhdenmukaistaminen, kriisiviestintään yhteinen strategia ja yhteinen malli (yhteinen tilannekuva ja viestinnän kanavat)

4.7 Kansainvälinen toiminta

Kansainvälinen kanssakäyminen ja kokemusten vaihto on osa toimialakohtaista yhteiskuntasuhteiden ylläpitoa ja toiminnan kehittämistä.



Kuva 21. Kansainvälisen toiminnan toinen hierarkiataso

Kansainvälisen toiminnan yhteisiä osaprosesseja ovat kansainvälisten sopimusten hallinta (eri tason sopimukset eri organisaatioiden, maitten, maaryhmittymien, järjestöjen jne. kesken), kehityspoliittiset toimet (kuten rahoitukseen liittyvä toiminta, kriisinhallinta-organisaatioiden toiminta), yhteistyö ja kansainvälisiin asioihin vaikuttaminen kansainvälisissä organisaatioissa.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Pääallekkäisyyttä toiminnoissa
- Vakioidut mallit, tiedonjako, mitä sopimuksia olemassa (sopimukset, jotka eivät ole Finlex-sarjassa)

4.8 Sidosryhmätoiminta

Sidosryhmätoimintaa on kaikenlainen yhteistyö ja verkostoitunut toiminta hallinnon sektorien välillä sekä suhteiden hoito ja yhteistyö hallinnon ulkopuolelle.



Kuva 22. Sidosryhmätoiminnan toinen hierarkiataso

Yhteistyö ja verkostoituminen edistää organisaatioiden välistä käytännön työtä yhteisen tavoitteen aikaansaamiseksi ja prosessin läpiviemiseksi.

Yhteiskuntasuhteiden hoito painottuu vuorovaikutteiseen viestintään.

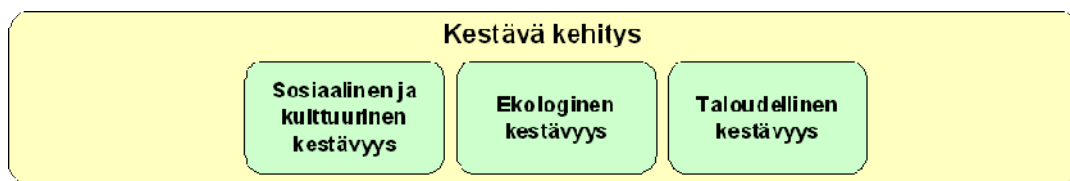
Yritykset ja muut kaupalliset intressit ovat yhä useammin tiukasti sidottuja ja riippuvaisia poliittisesta päätöksenteosta ja julkisesta hallinnosta. Ymmärryksen rakentaminen valtionhallinnon (julkishallinnon) ja yritysten välille sekä yhteydenpito kansalaisten suuntaan on yhteiskuntasuhteiden hoitoa. Kyse on ennen kaikkea vuorovaikutuksesta, jossa kuuntelemisella on yhtä merkittävä rooli kuin tiedon jakamisella.

Onnistuneen vaikuttamisen takana on perusteellinen taustatyö, jonka avulla tunnistetaan oikeat kohderyhmät, kanavat ja näkökulmat. Usein myös julkisen keskustelun ja kansalaismielenkiinnon herättäminen on olennainen osa viestin perille viemisessä.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Sosiaalisen median hyödyntäminen (Facebook, blogit) hallinnon viestinnän verkostoitumisen välineenä
- Työkalut ja niiden yhtenäistäminen, työryhmäohjelmistot, tiedon jakaminen ja tuottaminen

4.9 Kestävä kehitys



Kuva 23. Kestävän kehityksen toinen hierarkiataso

Kestävä kehitys on jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Kestävään kehitykseen kuuluvat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys.

Kestävän kehityksen näkökulmat on otettava tasavertaisesti huomioon ydintoiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa ja toiminnassa, vältettävä osaoptimointia. Strategian laadinta ja tuulosohjaus on tehtävä ekologisesti kestävästi. Edelleen, ympäristönsuojelussa on löydettävä keinoja, jotka ovat sekä taloudellisesti että sosiaalisesti kestäviä.

Kestävä kehitys voidaan luonnehtia elinkaarimalliksi: ekosysteemin tarkastelua kestävä kehityksen linssien läpi. Organisaation on otettava yhteiskunnallinen vastuu päätöksenteossaan.

Nykytoiminnan kehittämistarpeet:

- Edistäminen: Ohjeistusta asioiden käsittelyyn painotukset samantyyppisiksi
- yhdenmukaiset laskentamallit varmistavat tiedon vertailukelpoisuuden.

5 Yhteenveto kehitystarpeista

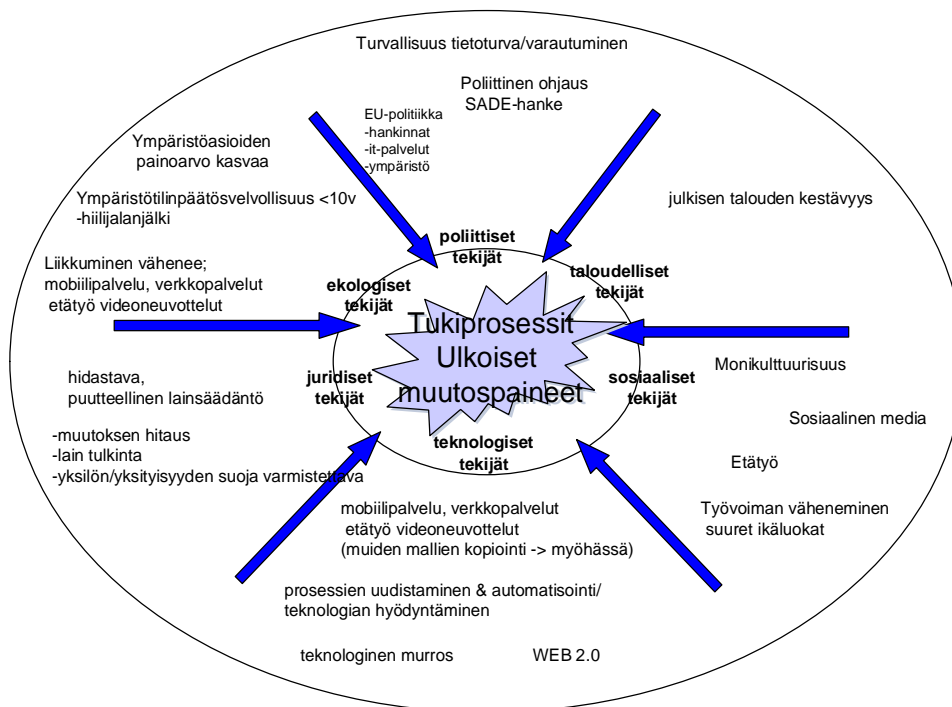
5.1 Prosessien kehittämistarpeet

Tukiprosesseja on ohjeistettu valtionhallinnon tasolla, mutta soveltaminen on osittain jätetty organisaatioiden omalle vastuulle. Työryhmässä nousi esiin tarve määräämuotoistamiselle ja vahvemmalle konserniohjaukselle. Yhtenäisten palveluiden hyödyntäminen edistää tuottavuutta ja auttaa saavuttamaan asetettuja säästöavoitteita. Tarjottavien palveluiden hyöty saadaan tällöin maksimoitua. Prosessit saadaan yhteismitallisiksi nostamalla valtiontasoisesta seurannasta laatua.

Ydintoimintojen osalta tämä on ongelmallisempaa. Organisaatio on itse vastuussa toiminnan kehittämisestä ja tehostamisesta. Konserniohjauksen kohteena yhteiset prosessit voivat olla yhdenmukaistettavissa tai ohjeistettavissa. Erilaiset ryhmittymät ja konsortiot ovat mahdollisia toimintamalleja toiminnan tehostamisessa

5.2 Ulkoiset muutospainet

Projektiryhmä tarkasteli prosessien kehitystarpeita sekä ulkoisten muutospaineteiden että prosessien yhdenmukaistamistarpeiden näkökulmasta.



Kuva 24. Tukiprosessien ulkoiset muutospainet

Ulkoisten muutospaineteiden tarkasteluun käytettiin PESTLE menetelmän kautta näkökulmaa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, juridiset ja ekologiset tekijät, kuva 24.

Poliittinen näkökulma: poliittinen ohjaus ja SADE-ohjelma, EU-politiikka; hankinnat, it-palvelut ja ympäristö

Taloudellinen näkökulma: Julkisen talouden kestävyys

Sosiaalinen näkökulma: Monikulttuurisuus, sosiaalinen media, etätyö, työvoiman väheneminen suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle

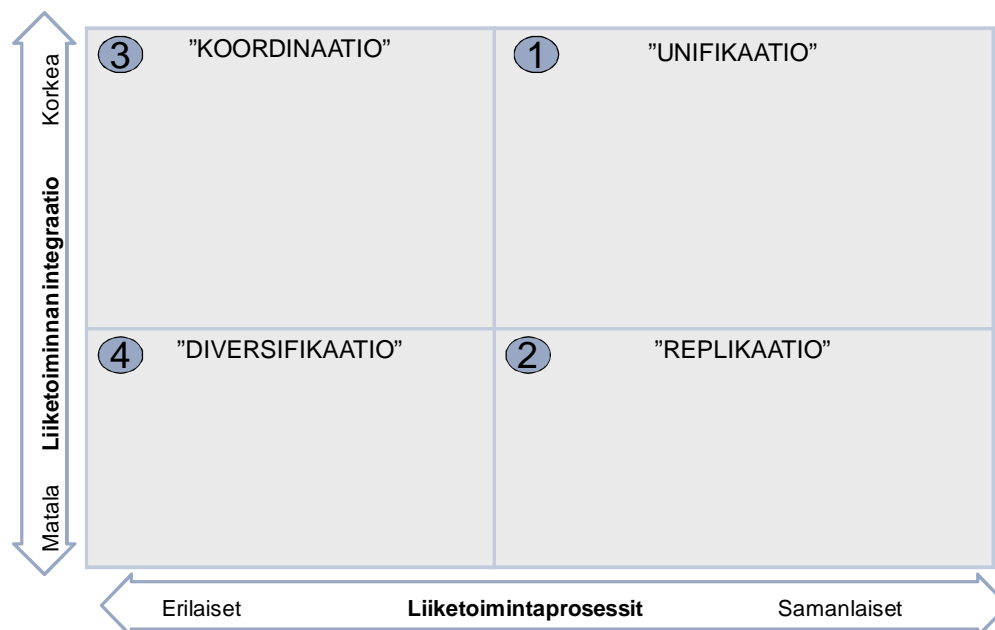
Teknologiset tekijät: mobiilipalvelu, verkkopalvelut, etätönn mahdollistava videopalvelu, prosessien uudistaminen ja automatisointi teknologiaa hyödyntäen, edessä oleva teknologinen murros siirryttäessä ns. Web 2.0 teknologiaan ja sen tuoman ajattelumallin muutos, suuntana edelleen Web 3.0.

Juridiset tekijät: kehitystä hidastavaksi, osin puutteelliseksikin koettu lainsäädäntö ei ole vastedes este vaan vanhoista ajattelumalleista ja toimintatavoista itsessään tulee päästä irti ja viedä asioita innovatiivisesti eteenpäin.

Ekologiset tekijät: Ympäristöasioiden painoarvo kasvaa, ympäristötilinpäätös velvollisuus tulee kymmenen vuoden sisällä. Liikkuminen vähenee, asioiden hoitamista edesauttavat sähköisen asioinnin ratkaisut, mobiili- ja verkkopalvelut sekä etätööhön sopivat videoneuvottelupalvelut.

5.3 Tavoitetilan nelikenttä

Prosessien kehittämisen nelikentän avulla on otettu kantaa mihin suuntaan tukiprosesseja tai jotain sen osa-alueita tulisi lähteä kehittämään. Kenttä jakautuu neljään osaan sen mukaan miten standardinomaista ja keskitettyä, mahdollistaen yhtenäiset/yhteiset tietotekniset ratkaisut tai tietojen hyödyntämisen, tukiprosessien valtionhallinnossa haluttaisiin olevan. Mallissa on luovasti sovellettu nelikenttämallia, kuva 13 (Lähde: Ross, Weill, Robertson: Enterprise Architecture as Strategy. Harvard Business School Press 2006).



Kuva 25. Tavoitetilan nelikenttä

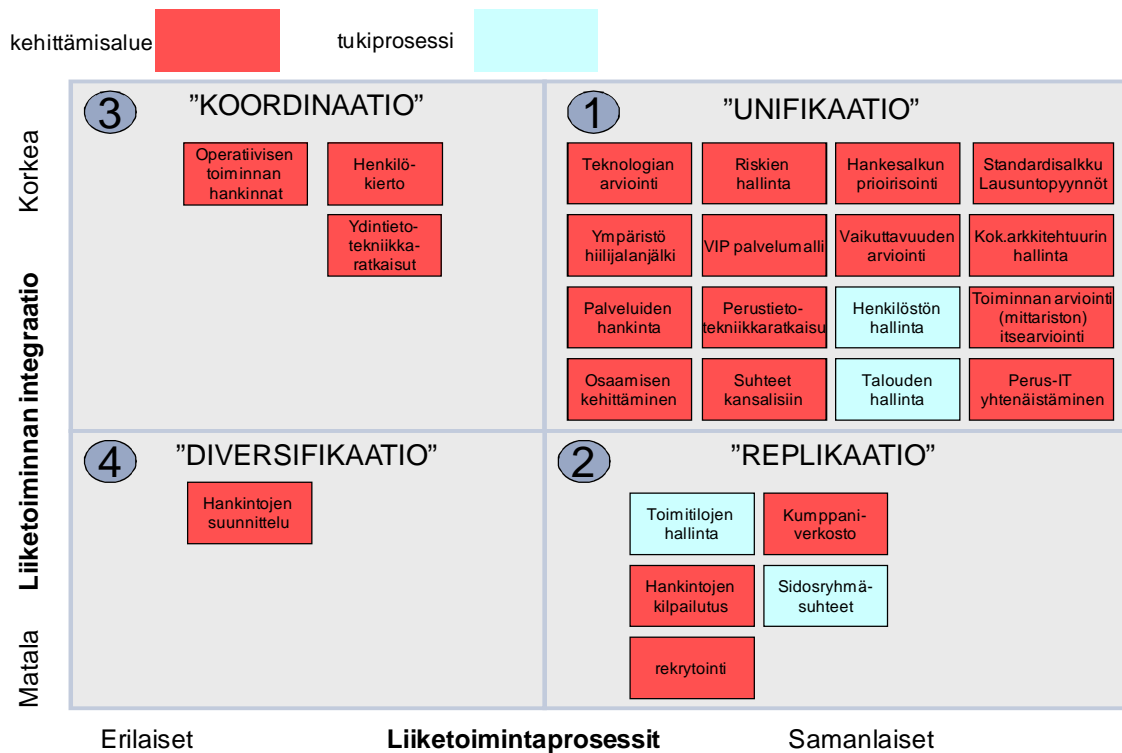
Unifikaatio: Vakioidut prosessit, joille voidaan tarjota keskitettyjä palveluja.

Replikaatio: Replikoitavissa tai tiukasti standardoitavissa olevat prosessit. Organisaatiot noudattavat omalla tahollaan yleisesti standardoituja prosesseja, joiden tueksi on olemassa standardoituja ratkaisuja.

Koordinaatio: Prosessit ovat ylemmältä taholta ohjeistettuja, luoden yhtenäistä linjaa toiminnalle, varmistuen yhteiskäyttöisten tietojen jaettavuuden ja vahvistaen näiden tietojen yhdenmu-
kaisuutta.

Diversifikaatio: Organisaatiolla on yksilölliset tavat toimia eikä ole integraatiotarvetta muiden organisaatioiden tietoihin tai järjestelmiin ole havaittavissa.

Prosessien kehittämistarpeet ja tukiprosessit on sijoitettu nelikenttään kuvan 26 mukaisesti.



Kuva 26. Kehittämistarpeet ja tukiprosessit nelikentässä

Unifikaatio: Henkilöstöhallinto ja Taloushallinto jo nykymuodossaan kuuluvat tälle alueelle. Samaan suuntaan halutaan kehittää seuraavia toiminnallisuuksia: Standardisalkku, Lausuntopyynnöt, Hankesalkun priorisointi, Teknologian arviointi, Palveluiden hankinta, Riskien hallinta, Suhteet kansalaisiin, Perustietotekniikkaratkaisujen kehittäminen, Kokonaisarkkitehtuurin hallinta, Toiminnan arviointi (mittaristo & itsearviointi), Vaikuttavuuden arviointi, Perus IT:n hallinta ja yhtenäistäminen, VIP palvelumalli, Osaamisen kehittäminen.

Replikaatio: Organisaatiot noudattavat omalla tahollaan yleisesti standardoituja prosesseja, joiden tueksi on olemassa standardoituja ratkaisuja. Tällaisia tavoitetilassa olisivat mm. Toimitilojen hallinta, Hankintojen kilpailutus, Rekryointi, Sidosryhmäsuhteiden hallinta ja kumppaniverkoston luonti.

Koordinaatio: Tähän kategoriaan kohdistettiin seuraavat kehittämiskohteet: Henkilökierron hallinta ja mahdollisesti Ydintoimintaan liittyvät hankinnat ja Ydintietotekniikka-ratkaisut.

Diversifikaatio: Tähän kategoriaan liitettiin Hankintojen suunnittelu. (Kukin organisaatio suunnittelee omat hankintansa omien sääntöjensä ja organisaatiokohtaisen ohjeistuksen mukaisesti. Jossain määrin suunnittelun perusrakenne saattaa olla standardoitavissa myös yli organisaatiot rajojen.)

Muutoshistoria

Versio	Päiväys	Tekijä	Tarkastaja	Hyväksyjä	Muutoshistoria
1.00	2010-10-15	Jukka Uusitalo			Viimeistely versio julkaistavaksi hankkeen lopputuloksena.
0.93	2010-06-16	Pauli Kartano			Viimeistely versio julkaistavaksi hankkeen välituloksissa kesäkuussa 2010.