

Marianne Vuoli

Tieto- ja viestintätekniisten kehitys- tarpeiden esivalmistelu

Tullin tietohallinto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

Tekijä(t) Otsikko	Marianne Vuolli Tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmistelu
Sivumäärä Aika	Tullin tietohallinto 42 sivua + 1 liite Marraskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten toimintaympäristön muutoksista johtuvat tieto- ja viestintätekniiset kehitystarpeet saadaan selville riittävän ajoissa ja miten kehitystarpeiden valmisteluvaihe tulee toteuttaa. Tavoitteena oli kehittää Tullin toimintaympäristöön soveltuva toimintamalli, jossa huomioidaan julkisen hallinnon ja Tullin strateginen linjaus käynnistää tietohallintolain (10.6.2011/634) mukainen kokonaisarkkitehtuurityö.</p> <p>Opinnäytetyössä sovellettiin konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Opinnäytetyöprosessin aikana kehitettiin olemassa olevaa tietopohjaa hyödyntäen uusi toimintamalli tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmisteluun. Tuotoksen tietoperustana käytettiin valtiovarainministeriön aineistoja julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniikan yhteisestä ohjauksesta, tietohallintolakia ja julkisen hallinnon suosituksia kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämiseksi. Toimintamalli kuvattiin tuotokseen ja raportissa selostettiin kehittämisprosessi. Valintoja perusteltiin tietohallintomallilla sekä tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyötä käsittelevillä aineistoilla.</p> <p>Tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamalli kytkeytyy Tullin strategiaan ja täyttää tietohallintolain velvoitteet. Kehitystarpeiden esivalmistelu mahdollistaa kokonaisarkkitehtuurityön kokonaisvaltaisen käynnistämisen. Tieto- ja viestintätekniisiin kehitystarpeisiin on saatu parempi näkyvyys. ICT-kehityssalkussa on tällä hetkellä noin 180 tunnustettua kehitystarvetta. Toimintamallia ja kehityssalkun sisältöä on jatkokehitettävä ennen varsinaisen kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämistä ja kehitystarpeisiin pohjautuvan toteutussuunnitelman laatimista.</p>	
Avainsanat	ICT:n kehitystarpeiden tunnistaminen, julkisen hallinnon suositus, ICT:n kehityssalkku

Author(s) Title	Marianne Vuolli Framework for Identifying ICT Development Needs
Number of Pages Date	Finnish Customs 42 pages + 1 appendices
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to create a management process for identifying the ICT development needs in Finnish Customs that commissioned the present thesis. The aim was to develop a management model based on strategy and the Act on Information Management Governance in Public Administration (10.6.2011/634). The law requires that all public administration has to adopt the common enterprise architecture. Finnish Customs is a public central state agency and, therefore, Customs IT Department needed to ensure that the operating model comply with the law.</p> <p>This study applied constructive research methodology. The work was based on the analysis of the Public Administration recommendations, which provides guidelines for the use of enterprise architecture. Taking into account Public Sector ICT Strategy, the Act on Information Management Governance in Public Administration and the operational situation, the new construction was created in practice. During the thesis process, the ICT development portfolio was created together with instructions to collect and classify the ICT development needs at Finnish Customs. Choices were based on the IT Governance Model and the reference material.</p> <p>As the result of this thesis, a process was developed and implemented. The Public Administration recommendations include useful information about enterprise architecture but Finnish Customs IT Department could not use them directly. The new operating model meets the requirements of the law, but further development is needed. Nowadays the ICT development portfolio includes about 180 ICT needs which IT Department has to manage. How to do it is a challenge for the next stage of development.</p>	
Keywords	A management process for identifying the ICT development needs, a public administration recommendations, the ICT

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	1
1.2	Tullin tietohallinto	2
2	Viitekehys	4
2.1	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet	4
2.2	Opinnäytetyön rajaukset	6
2.3	Opinnäytetyön metodologia ja toteutustapa	7
3	ICT:n kehittämisen ohjaus julkisessa hallinnossa	7
3.1	Julkisen hallinnon yhteinen ICT:n hyödyntämisen strategia	7
3.2	Tietohallintolaki	8
3.3	Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA)	9
3.4	Julkisen hallinnon suositukset (JHS-suositukset)	9
3.5	Julkisen hallinnon yhteistyöryhmät	10
3.6	Ohjausmalli Tullissa	11
4	Toimintamallin kehittämisprosessi	12
4.1	Uusi organisaatio ja uudet roolit	13
4.2	Kehittämisprosessi käytännössä	17
5	Toimintamallin esittely	21
5.1	Tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmistelu	21
5.1.1	ICT:n kehitystarpeiden tunnistaminen ja Tullin Business Case	23
5.1.2	ICT-kehityssalkku	25
5.1.3	Kehitystarpeiden luokittelu	26
5.2	ICT:n kehitystarpeiden linkittäminen Tullin strategiaan	31
5.3	Esivalmisteluvaiheen ohjaus	33
5.4	Esivalmisteluvaiheen päättäminen	36
6	Opinnäytetyön analysointi	36
6.1	Tavoitteiden toteutuminen	37
6.2	Viitekehys, tietoperusta ja metodologia	37

6.3	Toimintamallin kehittäminen	38
6.4	Tuotos	40
6.5	Opinnäytetyön raportointi	41
6.6	Oma tuntuma oppimisesta	41
7	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	42
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmistelu, Tullin tietohallinto	

1 Johdanto

Tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen kehittäminen ja käytön tehostaminen on ajankohtainen aihe monesta eri näkökulmasta. Valtion tiukkenevat määräraha-kehukset edellyttävät tietohallinnon toiminnan ja prosessien tehostamista kaikilla organisaatio - tasoilla. Säästöjen varmistamiseksi on säädetty laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (10.6.2011/634). Lain tarkoituksena on tehostaa julkisen hallinnon toimintaa, parantaa julkisia palveluja ja niiden saatavuutta. Laki velvoittaa lain soveltamisen piiriin kuuluvia julkishallinnon tietohallintoja käynnistämään kokonaisarkkitehtuurityön määräajan kuluessa lain voimaantulosta. Kokonaisarkkitehtuurityön käynnistäminen tarkoittaa toimintälähtöistä kehittämisotetta ja tiivistä yhteistyötä liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä.

Voimassa olevassa Tullin IT-strategiassa (2010, 13) tavoitteena on tuottaa ”enemmän vähemmällä”. Tällä tarkoitetaan muun muassa tietohallinnon työn tuottavuuden parantamista. Tavoitteeseen päästään prosesseja ja toimintaa tukevien toimintamallien kehittämisellä. Yhdeksi kehittämisen kohteeksi on tunnistettu toimintälähtöinen tietojärjestelmien kehittäminen. Toimintälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan liiketoiminnan prosessien tarpeista lähtevää kehittämistä. Tähän asti kehittäminen on painottunut tietotekniikkaratkaisujen kehittämiseen ilman näkyvyyttä taustalla vaikuttaviin muutosajureihin. Myös kytkentä liiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin on ollut löyhä. Tilanteen korjaamiseksi tarvittiin toimenpiteitä. Tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyön lisääminen oli yksi ratkaisukeino tilanteen parantamiseksi.

Näistä lähtökohdista syntyi opinnäytetyön ajankohtainen ja tärkeä kehitystehtävä. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan tarkemmin kehitystehtävän aihetta ja tavoitteita. Toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja on Tullin tietohallinto. Toimin tietohallinnossa kehityspäällikkönä ja vastaan toimintamallin kehittämisestä asiakasyhteistyöhenkilön roolissa.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen esivalmisteluvaiheen toimintamallin kehittäminen. Kehittämisen lähtökohtana ovat julkishallinnon ja Tullin

strategiset linjaukset tietohallintolain mukaisen kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämiseksi. Kehittämisessä otetaan huomioon lain velvoitteet ja julkisen hallinnon tietohallinnoille antamat suositukset. Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa toimintalähtöistä teknologisten ratkaisujen kehittämistä. Toimintamallin avulla halutaan saavuttaa parempi näkemys ja ymmärrys tietojärjestelmien kehitystarpeista pidemmällä aikavälillä. Tämä mahdollistaa kehittämiseen tarvittavien resurssien suunnittelun ja varoamisen. Opinnäytetyön tekemistä ovat ohjanneet seuraavat kysymykset;

- Miten toimintaympäristön muutoksista johtuvat tieto- ja viestintätekniiset kehitystarpeet saadaan selville riittävän ajoissa resurssien varmistamiseksi?
- Miten kehitystarpeiden valmisteluvaihe tulisi toteuttaa, jotta tietohallintolain edellytykset täyttyvät?

Kehitetyn toimintamallin kohderyhmänä ovat tietohallinnon ja liiketoiminnan asiantuntijat, jotka osallistuvat tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kehittämiseen. Toimintamallin kehittämisestä vastaa opinnäytetyöntekijä työroolinsa mukaisesti. Näin ollen kehittäminen on ollut mahdollista tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

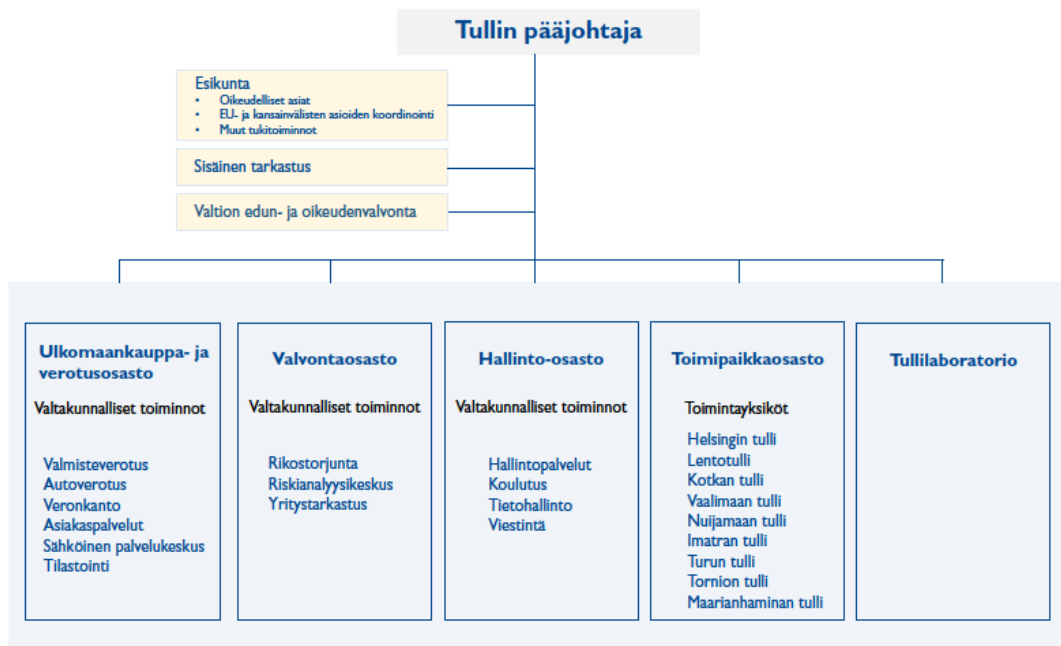
1.2 Tullin tietohallinto

Tullin tietohallinto tuottaa yhteisiä tietohallintopalveluja koko Suomen Tullille. Tulli on monialainen palvelu- ja lainvalvontaorganisaatio, jonka tulosoikeudesta vastaa valtiovarainministeriö. Tullin tehtävänä on kansainvälisen tavarakaupan sujuvuuden ja oikeellisuuden varmistaminen. Tulli toimii sisäisen turvallisuuden viranomaisena yhteistyössä muiden turvaviranomaisten kanssa. Tullin päätehtäviä ovat tulliselvitykset, tullinvalvonta, valmistus- ja autoverotukset, maahantuonnin arvonlisäverotus, maahan tuotavien ja maasta vietävien tavaroiden ja ulkomaanliikenteen tullivalvonta sekä tullirikosten estäminen ja paljastaminen. Tulli tuottaa ulkomaankauppaan ja Tullin toimialaan liittyvät tilastot sekä laboratoriotutkimukset. Tulli keräsi ulkomaankaupan ja tavaroiden valmistukseen liittyviä tulleja, veroja ja maksuja valtion kassaan vuonna 2012 yhteensä noin 10,6 miljardia euroa. (Suomen Tulli. Tulli tutuksi 2013.)

Tullin organisaatio on kuvattu kuviossa 1. Tullissa työskenteli vuoden 2012 lopussa yhteensä 2 347 työntekijää, joista 100 tietohallinnossa. Tullin päätehtäviä hoitavat ulkomaankauppa- ja verotusosasto, valvontaosasto sekä toimipaikkaosasto. Yhteisiä

tehtäviä hoitaa hallinto-osasto, johon tietohallinto kuuluu. Lisäksi Tullin organisaatioon kuuluvat tullilaboratorio, esikunta, valtion edun- ja oikeudenvallvonta sekä sisäinen tarkastus. (Suomen Tulli. Tulli tutuksi 2013.)

Tullin organisaatio 1.1.2013



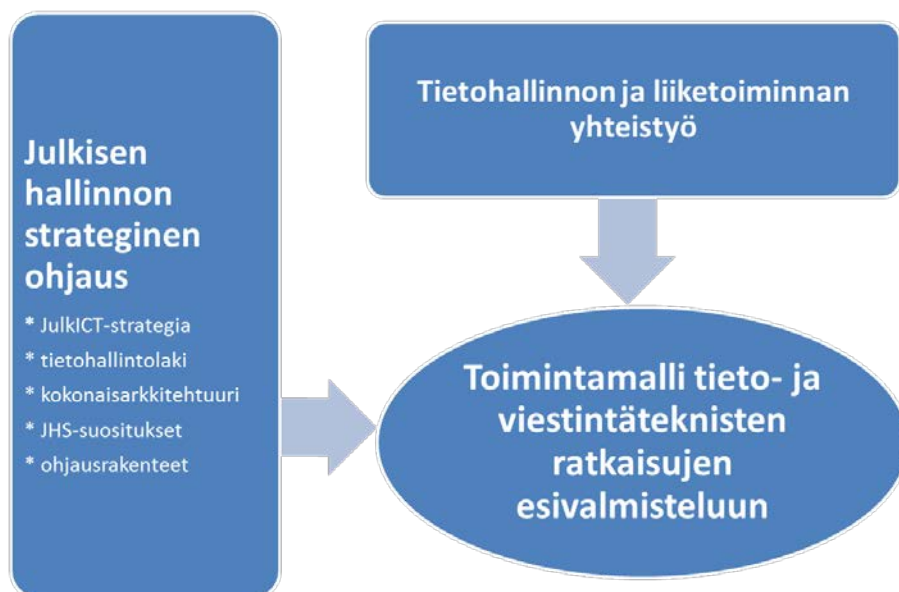
Kuvio 1. Tullin organisaatiokaavio 1.1.2013 (Suomen Tulli. Tulli tutuksi 2013).

Tietohallinto vastaa Tullin käyttöpalvelujen sekä tietoliikenne- ja puhepalvelujen toimitajaohjauksesta, tietojärjestelmien ja niihin liittyvien palvelujen teknisestä ylläpidosta ja kehittämisestä, tietoteknisistä hankinnoista ja tietoturvasta. Tietohallinnon vastuulla on myös kokonaisarkkitehtuurin hallinta, projektitoimiston palvelut ja menetelmät. Palvelut tuotetaan osittain itse ja osittain ulkopuolisten toimittajien toimesta. (Suomen Tullin intranet 2013. Tietohallinto.)

2 Viitekehys

2.1 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön viitekehysten muodostavat julkisen hallinnon strategiset linjaukset tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen kehittämisessä sekä tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyötä käsittelevät aineistot kuvion 2 mukaisesti. Tietoperustana on käytetty julkisen hallinnon yhteisen tieto- ja viestintäteknikan strategiaa, tietohallintolakia ja kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämiseen liittyviä julkisen hallinnon suosituksia. Lisäksi toimintamallia on perusteltu ICT Standard Forumin kehittämällä tietohallintomallilla muilla tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyötä käsittelevillä aineistoilla. Julkisen hallinnon ja Tullin ohjausrakenteet on kuvattu taustoittamaan toimintamallin kehittämistä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys.

Tietohallintolaki (2011, 1 luku, 3 §) määrittelee tietohallinnon tukitoiminnoksi, joka tukee julkisten hallintotehtävien hoitamista tieto- ja viestintäteknisiä menetelmien ja keinojen avulla. Tietohallintomalli (Tietohallintomalli. Mallin esittely) määrittelee ICT-toiminnan yrityksen koko tieto- ja viestintä- teknologian alueeksi, joka koostuu liiketoimintayhteistyöstä, strategiasta ja hallinnosta, hankinnoista, toimittajayhteistyöstä, projektien ja

palveluiden johtamisesta. ICT-toimintojen kokonaisvastuu on tietohallinnolla. Lyhenne ICT muodostuu sanoista Information and Communications Technology eli tieto- ja viestintäteknologia.

JulkICT-strategia tarkoittaa julkisen hallinnon yhteistä tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämisen strategiaa. Strategiassa on määritelty julkisen hallinnon ICT:n visio vuoteen 2020, linjausalueet ja toimenpiteet vuoden 2015 loppuun saakka. Strategia valmisteltiin valtiovarainministeriössä vuonna 2012 yhteistyössä sidostyhmien kanssa. Strategian toimeenpano on käynnissä erilaisina kehittämisprojekteina. (Julkisen hallinnon ICT-strategia.)

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (10.6.2011/634) kuvaa keinot ja toimivallan julkisen hallinnon yhteentoimivuuden toteutuksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisen hallinnon viranomaisien tulee suunnitella ja kuvata tietohallintonsa julkisen hallinnon tietohallinnon kokonaisarkkitehtuurin mukaisesti. Laissa myös edellytetään, että julkisen hallinnon tietohallinnot noudattavat julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuria, yhteisiä kuvauksia ja määräytyksiä sekä ottavat käyttöön yhteisiä sähköisen asioinnin ja hallinnon tukipalveluja, jotka luovat edellytykset yhteentoimivuudelle. (Tietohallintolain esittely 2011.)

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuri tarkoittaa valtiovarainministeriön ohjaamaa ja koordinoimaa yhteisten arkkitehtuurien joukkoa, joiden avulla suunnitellaan ja toteutetaan yhteisesti hyödynnettävät tietotekniset ratkaisut. Esimerkkeinä julkishallinnon yhteisistä palveluista on asiointitili, kansalaisportaalit, yritysportaalit, sähköinen asiointialusta ja valtion yhteinen integraatiopalvelu. Nämä yhteisesti toteutettavat palvelut helpottavat ja tukevat virastoissa tehtävää arkkitehtuurityötä ja samalla muodostavat perustan kansalliselle tietohallintojen ohjaukselle. (Yhteentoimivuuus.)

Kokonaisarkkitehtuuri tarkoittaa organisaatiotason suunnitelmaa, jossa kuvataan kokonaisuutena organisaation toimintaprosessien, tietojen ja järjestelmien toiminta. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu perustuu organisaation strategisiin tavoitteisiin ja operatiivisen toiminnan vaatimuksiin. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon julkisen hallinnon yhteinen kokonaisarkkitehtuuri ja julkishallinnon yhteiset palvelut. Valtiovarainministeriö ohjaa julkishallinnon kokonaisarkkitehtuuria, mutta jokainen ministeriö vastaa oman toimialansa kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä. (Yhteentoimivuuus.)

Julkisen hallinnon suositukset (JHS) ovat valtiovarainministeriön alaisuudessa toimivan neuvottelukunnan julkaisemia suosituksia, joiden tavoitteena on ohjata julkisen hallinnon tietojärjestelmien kehittämistä, vähentää päällekkäistä kehittämistä ja parantaa tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. Suosituksilla luodaan edellytyksiä tietojen paremmalle hyödyntämiselle yli hallinto- ja sektorirajojen. Julkisen hallinnon suosituksilla halutaan myös luoda hyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä julkisten organisaatioiden tietohallintoihin. (JHS-suositukset.)

Tietohallintomalli on ICT Standard Forumin kehittämä tietohallinnon johtamisen ja kehittämisen avoin viitekehys, joka on suunnattu tieto- ja viestintäteknologian kehittämisestä ja hyödyntämisestä vastuussa oleville päättäjille. ICT Standard Forumin on kansainvälinen avoin yhteisö, jonka lähtökohtana on liiketoimintalähtöinen tietohallintojen johtaminen. Tietohallintomalli koostuu joukosta parhaita käytäntöjä, joita on kehitetty alan standardien ja kansainvälisten ICT:n johtamisen mallien pohjalta. Tietohallintomallin ICT-toiminto koostuu viidestä osa-alueesta. Näitä ovat liiketoimintayhteistyö, strategia ja hallinto, hankinnat ja toimittajayhteistyö, projektien johtaminen ja palveluiden johtaminen. Opinnäytetyössä on huomioitu liiketoimintayhteistyö sekä strategian ja hallinnon osa-alueet. (Tietohallintomalli. Mallin esittely.)

2.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyössä ei ole käsitelty tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen tuottamista ja sisällöllisiä asioita. Painopisteenä on ollut toimintamallin kehittäminen prosessin ja kokonaisarkkitehtuurin näkökulmista. Opinnäytetyö on keskittynyt esivalmisteluvaiheen toimintamallin kehittämiseen, jossa oleellista on ollut tunnistaa vaiheittaisen etenemisen tehtävät ja keskeiset toimijat sekä kehittää tarvittavat työkalut toimintamallille. Tietohallintolain velvoittamaan kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämiseen liittyvistä aineistoista on huomioitu ainoastaan julkishallinnon suositukset, joissa on ohjattu kokonaisarkkitehtuurityön suunnittelua ja käynnistämistä. Näitä ovat ICT-palvelujen kehittämisen ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen annettu JHS 179-suositus ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen liittyvä JHS 171-suositus.

Julkishallinnon tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen kehittämistä säädellään monilla erilaisilla laeilla. Tässä opinnäytetyössä on otettu huomioon ainoastaan 1.9.2011 voimaantullut tietohallintolaki. Kaikki muu julkishallintoa velvoittava lainsäädäntö on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska lakien sisällöllä ei ole merkitystä tässä

vaiheessa toimintamallin kehittämistä. Tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyö on huomioitu pelkästään yhteistyön käynnistämisen näkökulmasta, eikä yhteistyön rakenteita ole käsitelty tarkemmin.

2.3 Opinnäytetyön metodologia ja toteutustapa

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen työ, jossa on käytetty konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma luomalla uusi perusteltu konstruktio eli konkreettinen tuotos olemassa olevan tiedon ja käytännössä kerätyn tiedon pohjalta. Tuotos voi olla esimerkiksi suunnitelma tai malli, jonka toimivuus arvioidaan käytännössä kolmitasoisien markkinatestin avulla. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 65-68.)

Tietoteknisten ratkaisujen kehittämistarpeiden esivalmistelun toimintamalli on uusi konkreettinen tuotos, jollaista Tullin tietohallinnolla ei ole aiemmin ollut. Käytännön ongelmana on ollut toimintamallin puuttuminen pidemmän aikavälin tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden tunnistamiseksi. Uusi toimintamalli on rakennettu soveltaen olemassa olevaa tietoa, minkä pohjalta on luotu uusi Tullin toimintaympäristöön soveltuva toimintamalli. Toimintamallia on käytännössä testattu alustavasti opinnäytetyöprosessin aikana, mikä vastaa konstruktivisen lähestymistavan periaatteita.

3 ICT:n kehittämisen ohjaus julkisessa hallinnossa

3.1 Julkisen hallinnon yhteinen ICT:n hyödyntämisen strategia

Hallitusohjelmassa on linjattu, että julkisten sähköisten palvelujen kehittäminen annetaan valtiovarainministeriön johdettavaksi ja tuottavuuden parantamiselle asetetaan selkeät tavoitteet. Ohjelmassa muun muassa linjataan, että sähköistä asiointia ja ulkoisten tietojärjestelmien yhteentoimivuutta parannetaan avoimien rajapintojen ja standardien avulla. Keinoina saavuttaa tavoitteet ovat yhtenäinen kokonaisarkkitehtuuri, yhteiset tietopalustat, sähköisen asioinnin palvelualustat ja palvelut. Hallitusohjelman mukaan julkisen sektorin tuottavuutta lisätään tiedolla johtamisen ja yhteensopivien tietojärjestelmien sekä tietojen yhteiskäyttöä lisäämällä. Lisäksi julkishallinnon tieto-

hallintoja, hankintojen rahoitusta ja valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomien tehtäviä yhdistetään. (Julkisen hallinnon ICT-strategia.)

Hallitusohjelman pohjalta on laadittu julkisen hallinnon yhteinen tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen strategia. Strategiassa korostetaan hyvin toimivan ICT:n merkitystä hallinnon toiminnan ja kehittymisen edellytyksenä. Strategian tavoitteena on muun muassa nopeuttaa tietojärjestelmä- ja palvelukehityshankkeita, vähentää suuriin ICT-hankkeisiin liittyviä riskejä ja saada kustannussäästöjä keskittämällä toimintoja. (Julkisen hallinnon ICT-strategia.)

3.2 Tietohallintolaki

Tietohallintolaki (2011, 4 luku, 13 §) tuli voimaan 1.9.2011. Hallituksen esityksessä (HE 246/2010) lain tarve on perusteltu aiempien ohjausmekanismien riittämättömyytenä ja tarpeella varmistaa julkishallinnon tietojärjestelmien yhteentoimivuus kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Valiokunnan yleisperusteluissa on lisäksi todettu, että taloudellisten ja muiden ohjauskeinojen lisäksi tarvitaan kokonaisvaltaista velvoittavaa ohjausta tietojärjestelmien erilaisuudesta johtuvien ongelmien poistamiseksi.

Tietohallintolain piiriin kuuluvat julkisen hallinnon tietohallintotehtäviä hoitavat viranomaiset, kuten esimerkiksi Tulli. Laki velvoittaa myös valtion liikelaitoksia, tuomioistuimia ja muita hallinnollisia tehtäviä hoitavia lainkäyttöelimiä, kuntien tietohallintoja sekä julkisia hallintotehtäviä hoitavia ja julkista valtaa käyttäviä yhteisöjä ja säätiöitä. (Tietohallintolaki 2011, 1 luku 2§.)

Tietohallintolain (2011, 4 luku 13 §) veloitteen mukaisesti julkishallinnon organisaatioiden on tehtävä kokonaisarkkitehtuurisuunnitelma kolmen vuoden kuluessa valtioneuvoston asetuksen (163/2013) voimaan tulosta. Tämä tarkoittaa, että Tullin ja muiden lain velvoitteiden piiriin kuuluvien organisaatioiden on täytettävä lain velvoite 28.2.2016 mennessä (Valtioneuvoston asetus julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnasta 163/2013).

Tietohallintolaissa (2011, 2 luku 4 §) valtion ja kunnan tietohallinnon kehityksen ohjaus on annettu valtiovarainministeriön tehtäväksi. Yhteisen ohjauksen tavoitteena on säästää tietohallintomenoissa, mahdollistaa tietohallinnon keskittyminen hallinnon ydin-tehtävien hoitamiseen ja parantaa julkisten palvelujen saatavuutta. Tietohallinnon

yhteisen ohjauksen lähtökohtana on yhtenäinen arkkitehtuuri, joka saavutetaan ottamalla käyttöön yhteinen kokonaisarkkitehtuuri. (Julkisen hallinnon ICT.)

3.3 Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA)

JUHTA on valtiovarainministeriön yhteydessä toimiva julkisen hallinnon viranomaisten yhteistyö- ja neuvotteluelin, jonka jäseniä ovat valtion viranomaisten, Kansaneläkelaitoksen ja kunnallisten viranomaisten edustajat. Neuvottelukunnan tehtävänä on muun muassa edistää julkisen hallinnon toimintatapojen ja palveluiden tuottamisen uudistamista ja käyttöönottoa tieto- ja viestintätekniikan avulla. Tehtäviin kuuluu myös julkisen hallinnon tietohallintoa koskevien suositusten antaminen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta)

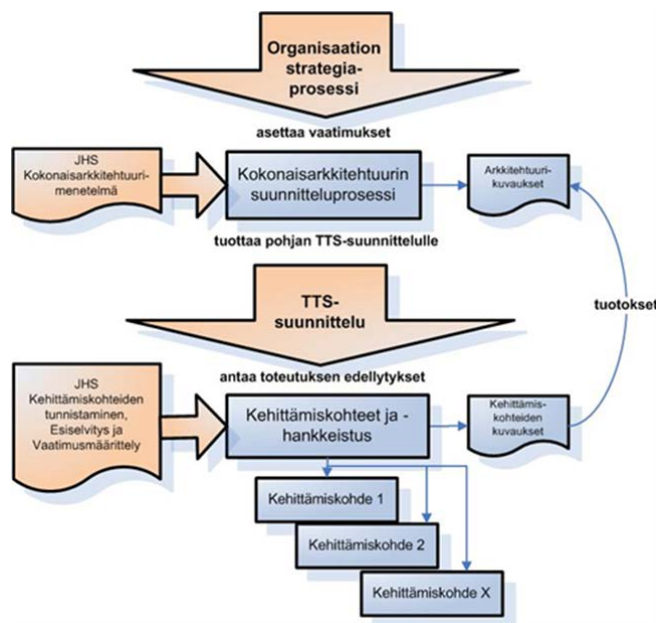
JUHTA:n alaisuudessa toimiva JHS-jaosto vastaa uusien suosituskohdeiden tunnistamisesta, suositusten laadinnan käynnistämisestä ja yleisestä ohjaamisesta sekä suositusten valmistelun tuesta ja koordinoinnista. Jaosto vastaa yhtenäisistä lausunto-menettelyistä, tiedottamisesta ja suositusten käyttöönoton tuesta sekä JHS-järjestelmän kehittämisestä. (Julkisen hallinnon yhteistyöelimet.) Tulli ei ole mukana neuvottelukunnan tai jaoston toiminnassa, mutta antaa pyydettyä lausuntoja ja kommentteja valmisteilla olevista suosituksista.

3.4 Julkisen hallinnon suositukset (JHS-suositukset)

JHS 179-suositus on keskeisin opinnäytetyön kannalta, koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kehittämisen esivalmisteluvaiheen toimintamalli. JHS 179-suosituksessa (JHS 179-suositus, 2) kuvataan kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun viitekehys ja menetelmä. Julkisen hallinnon organisaatioiden tulee suunnitella kokonaisarkkitehtuurinsa kehittäminen suosituksen mukaisesti. Suosituksessa määritellään eri osa-alueiden kokonaisarkkitehtuurin kuvaustavat ja vaiheittainen eteneminen.

Lähtökohtana organisaation kokonaisarkkitehtuurin kehittämisessä on kytkentä johtamisprosessiin ja strategiaan. Kokonaisarkkitehtuurin viitekehyksessä organisaation strategiaprosessi antaa syötteen kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessille kuvion 3 mukaisesti. Suunnittelun kautta selvitetty kehittämisskohteet ja tulokset toteutetaan sen

jälkeen, kun toiminnan ja talouden suunnittelu on luonut edellytykset kehittämishankkeiden käynnistämiseksi. (JHS 179 -suositus, 4-5.)



Kuvio 3. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu osana strategiaprosessia ja TTS-suunnittelua (JHS 179-suositus, 5)

JHS 179-suosituksessa ei ole annettu tarkempia ohjeita, miten johtamis- ja strategia-prosesseihin liityntä tulisi toteuttaa. Jokainen julkishallinnon organisaatio toteuttaa kytkennän omien käytäntöjen mukaisesti. Tullin tietohallinnolla toimintamallia ei ollut, jonka takia kehittäminen oli ajankohtaista. Tullin toimintaympäristöön kehitetty toimintamalli on kuvattu kappaleessa 5.1 ICT:n kehitystarpeiden linkittäminen Tullin strategiaan.

3.5 Julkisen hallinnon yhteistyöryhmät

Julkishallinnon tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kehittämiseen ja ohjaukseen osallistuu myös muita poikkihallinnollisia ja valtiovarainministeriön asettamia yhteistyöryhmiä. Eri osa-alueiden yhteistyöryhmillä on keskeinen rooli kehittämisen koordinoinnissa ja tiedonvaihdon mahdollistajina virastojen välillä. Tietohallinnon kehittämis- ja koordinaatioryhmän tehtävänä on muun muassa osallistua julkisen hallinnon tietohallintoa koskevien strategisten linjausten ja toimenpiteiden suunnitteluun ja toimeenpanoon.

Lisäksi ryhmä kehittää hallinnonalojen tietohallinnon ohjaamista kokonaisarkkitehtuurin avulla. (Julkisen hallinnon yhteistyöelimet.)

Valtion hallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän tehtävänä on muun muassa ohjata valtionhallinnon tietoturvatyöskentelmiä, käsitellä valtionhallinnon tietoturvallisuutta koskevat säädökset, ohjeet, suositukset ja tavoitteet. Ryhmä koostuu laajasta joukosta valtionhallinnon edustajia. (Tietoturvallisuus.) Myös Tullin edustaja on mukana turvallisuuden johtoryhmässä.

Hallinnonalojen IT-toiminnan koordinaatioryhmät ovat ministeriökohtaisia. Kunkin hallinnonalan IT-toiminnan koordinaatioryhmä vastaa oman hallinnonalan IT-strategian soveltamisesta valtion IT-strategian kanssa. Ryhmän tehtävänä on valmistella hallinnonalan yhteisiä IT-palveluja, edistää yhteistoimintaa ja tiedonkulkua hallinnonalan virastojen välillä. (Julkisen hallinnon yhteistyöelimet.)

Tullin tietohallintojohtaja osallistuu valtiovarainministeriön hallinnonalan IT-toiminnan koordinaatioryhmään vakiojäsenenä. Tietohallintojohtaja raportoi Tullin tietohallinnon tilanteen säännöllisesti ryhmälle. Raportointi mahdollistaa tietohallintojen toiminnan seurannan ja tilannekuvan välittämisen kaikille osallistujille. Ryhmä on aktiivisesti mukana yhteisten hallinnon alan palvelujen suunnittelussa ja antaa tarvittaessa lausuntoja valmisteilla olevista asioista. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä ICT:n kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamalli raportoidaan tilannekatsauksen yhteydessä osana tietohallinnon tehtäväkokonaisuutta.

3.6 Ohjausmalli Tullissa

Tietohallinto yksikkö johtaa tietohallintotoimintaa Tullissa. Tietohallinnon työjärjestyksessä (2013, 1-2) on määritelty tietoteknisten ratkaisujen kehittämisen ohjausrakenteet. Työjärjestyksen mukaan Tullin johtoryhmä päättää IT-strategiasta, hyväksyy toiminta- ja taloussuunnitelmat, päättää strategisten tietojärjestelmähankkeiden käynnistämisestä, vaiheistuksesta ja priorisoinneista. Tietohallintojohtaja osallistuu Tullin johtoryhmään noin kuukauden välein. Tietohallintojohtaja raportoi johtoryhmälle tietohallinnon tilanteen ja esittelee johtoryhmälle päätöstä vaativat asiat.

Tullin järjestelmäkehityksen johtoryhmä valmistelee ja arvioi uudet tietojärjestelmien kehittämishankkeet, sovittaa järjestelmäkehityksen toiminnan kehittämiseen ja

budjettiin. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu seurata strategisten hankkeiden etenemistä ja tavoitteiden toteutumista. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii tietohallintojohtaja. Vakiojäseniä ovat osastojen ICT-kehittämisen vastuuhenkilöt, talousjohtaja, sisäinen tarkastus sekä tietohallinnon asiakasyhteistyön, sovellusten, infrastruktuurin, ICT-hankintojen ja ICT-tietoturvan vastuuhenkilöt. Erikseen kutsuttaessa kokouksiin osallistuvat esittelijöinä tietohallinnon tiiminvetäjät, kehitysprojektien vastuuhenkilöt ja projektipäälliköt. (Tietohallinnon työjärjestys 2013, 1-2.)

Jokaisella osastolla on oma johtoryhmä, johon kuuluvat osaston päällikön lisäksi osaston yksiköiden päälliköt ja valtakunnallisten toimintojen päälliköt. Osastot ja yksiköt vastaavat muun muassa Tullin strategian toimeenpanosta, osallistuvat Tullin strategian ja oman tehtäväalueensa lainsäädännön valmisteluun. Toimintayksiköiden päälliköt huolehtivat tulosvastuullisesti oman vastuualueensa toimintojen johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä, kuten esimerkiksi menettelyjen, tietojärjestelmien ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä. (Tullin työjärjestys 57/2013, 5 §.)

Tietohallinnon sisäinen johtoryhmä (ICT-jory) vastaa tiehallinnon toiminnan ja talouden suunnittelusta, ohjauksesta, kehittämisestä ja seurannasta, jatkuvien palveluiden toimivuudesta ja johtamisesta, valmistelee strategisten tietojärjestelmähankkeiden päätöksentekoa, päättää teknisten hankkeiden käynnistämisestä. Johtoryhmä seuraa ja ohjaa hankkeiden etenemistä ja tavoitteiden toteutumista. Puheenjohtajana toimii tietohallintojohtaja. Johtoryhmän toimintaan osallistuvat ryhmien esimiehet ja sisäisestä kehittämisestä vastaava kehityspäällikkö. (Tietohallinnon työjärjestys 2013, 1-2.)

Tietohallinnon sovelluksien ohjausryhmän muodostavat sovellustiimien esimiehet ja ryhmän esimies, joka toimii ohjausryhmän puheenjohtajana. Ohjausryhmän tehtävänä on tiimien toiminnan koordinointi, ohjaus ja seuranta. Ohjausryhmä vastaa ryhmän tuloskorttiohjauksesta, toimintasuunnitelmien toteutumista ja ryhmän vastuualueelle kuuluvasta päätöksenteosta. (Tietohallinnon työjärjestys 2013, 6.)

4 Toimintamallin kehittämisprosessi

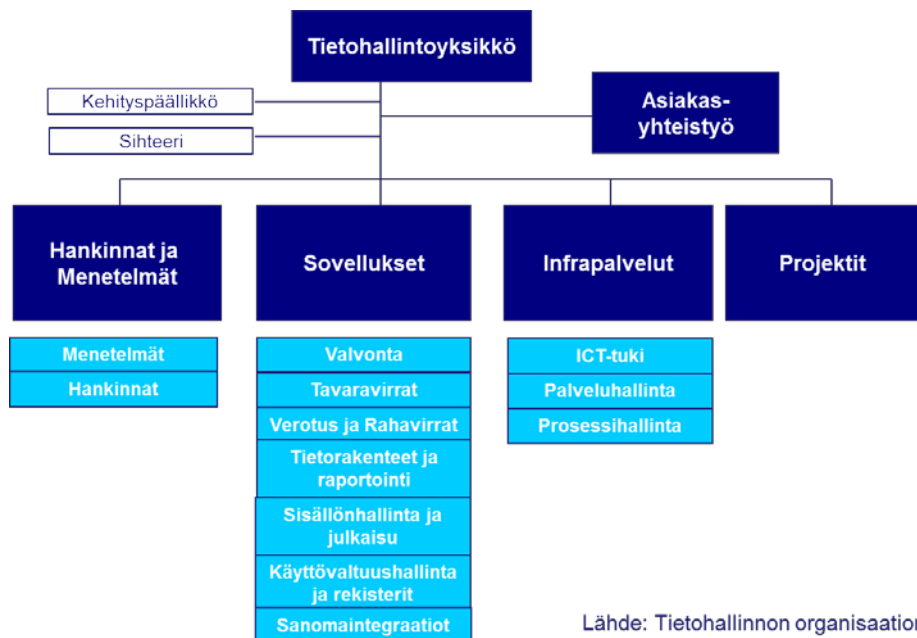
Tässä luvussa kuvaan ajanjakson 1.4.–30.9.2013, jonka aikana tieto- ja viestintä-tekniisten kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamalli muotoutui. Aluksi kuvaan toimintamallin kehittämiseen osallistujien roolit ja tehtävät, minkä jälkeen selostan käytännön

toimia opinnäytetyöprosessin aikana. Perustelen toimintamallin kehittämiseksi tehtyjä valintoja lähdeaineistojen avulla.

4.1 Uusi organisaatio ja uudet roolit

Toimintamallin kehittäminen käynnistyi maaliskuussa 2013, jolloin tietohallinnon uusi organisaatio aloitti toiminnan. Organisaation uudistus perustui joulukuussa 2012 Tullin johtoryhmän päätökseen käynnistää Tullin kokonaisarkkitehtuuryö. Johtoryhmän päätöstä seurasi suunnitteluvaihe, jonka aikana valmisteltiin uuden organisaation rooleja ja organisoinnin periaatteita. 24.1.2013 asiasta tiedotettiin koko organisaatiota.

Johtoryhmä halusi vahvistaa ja tiivistää tietohallinnon ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä. Tietohallinnon organisaatiota muutettiin siten, että tiiviimpi yhteistyö oli mahdollista. Merkittävin muutos oli uuden asiakasyhteistyö-ryhmän perustaminen ja ryhmän sijoittuminen samaan rakennukseen liiketoiminnan kanssa. Uuden ryhmän perustaminen aiheutti muutoksia koko tietohallinnon organisointiin. Toinen merkittävä muutos oli tietohallinnon arkkitehtuuri-ryhmän lakkauttaminen. Kuvio 4 selvittää tietohallinnon uuden organisaation rakenteen.

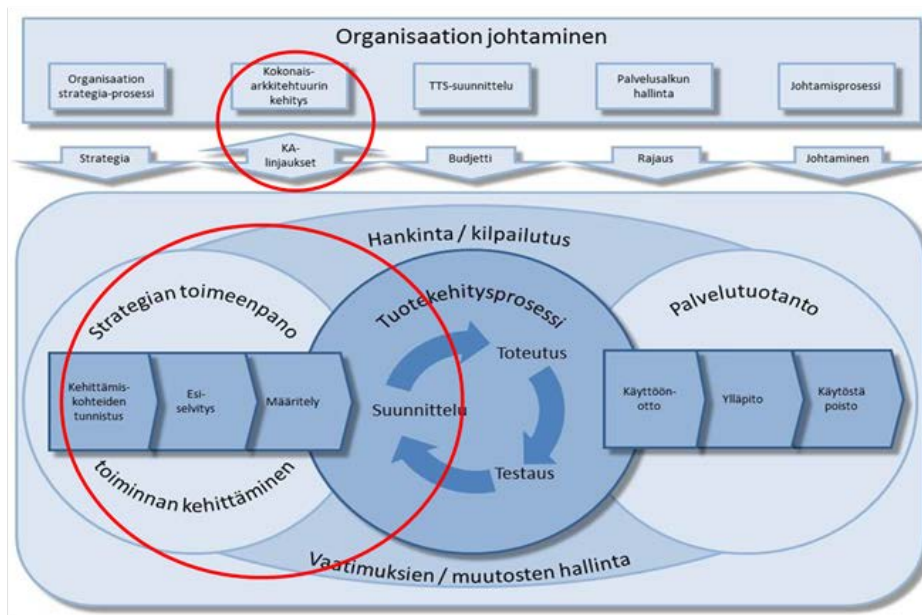


Kuvio 4. Tietohallinnon organisaatio 1.9.2013 (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 6)

Uuteen ryhmään siirtyivät pääosa aiemman arkkitehtuuri-ryhmän asiantuntijoista. Tullin liiketoiminta-alueille nimettiin kohdearkkitehdit ja kohdearkkitehtien työnohjauksesta vastaava pääarkkitehti. Asiakasrajapinnan toimintamallin kehittämiseen nimettiin päätoiminen asiakasyhteyshenkilö. Kohdearkkitehdeiksi nimetyt henkilöt olivat toimineet arkkitehdin rooleissa jo aiemmin. Samoin asiakasyhteyshenkilö oli toiminut tietohallinnon ja osastojen välisenä yhteyshenkilönä oman toimensa ohella. Työ-tehtävät olivat siis tuttuja, mutta roolit ja töiden painopisteet muuttuivat organisoinnin myötä. Lähtötilanne nopeutti uuden toimintamallin suunnittelua ja kehittämistä oleellisesti.

Ryhmän toiminta, uudet roolit ja tehtävät esiteltiin Tullin osastoille erilaisissa yhteistyötilanteissa 6.3., 11.3., 15.3. ja 22.3.2013. Läpikäynnillä haluttiin varmistaa johdon tuki ja sisäisen asiakkaan asettamat odotukset uudelle organisaatiolle. Uuden organisaation tehtäviä ja rooleja käytiin läpi kuvioden 5-c mukaisilla esityksillä. Uudet roolit ja tehtävät kuvattiin JHS 182-suosituksen (JHS 182, 5) palvelun elinkaarikuvan avulla. Palvelun elinkaari hahmottaa tietohallintotoiminnan kokonaisuuden strategian toimeenpanosta palvelutuotantoon saakka. Kuviossa 5 on hahmotettu kohdearkkitehdin rooli tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen kehittämisessä.

Kohdearkkitehdin rooli ICT-ratkaisujen kehittämisessä



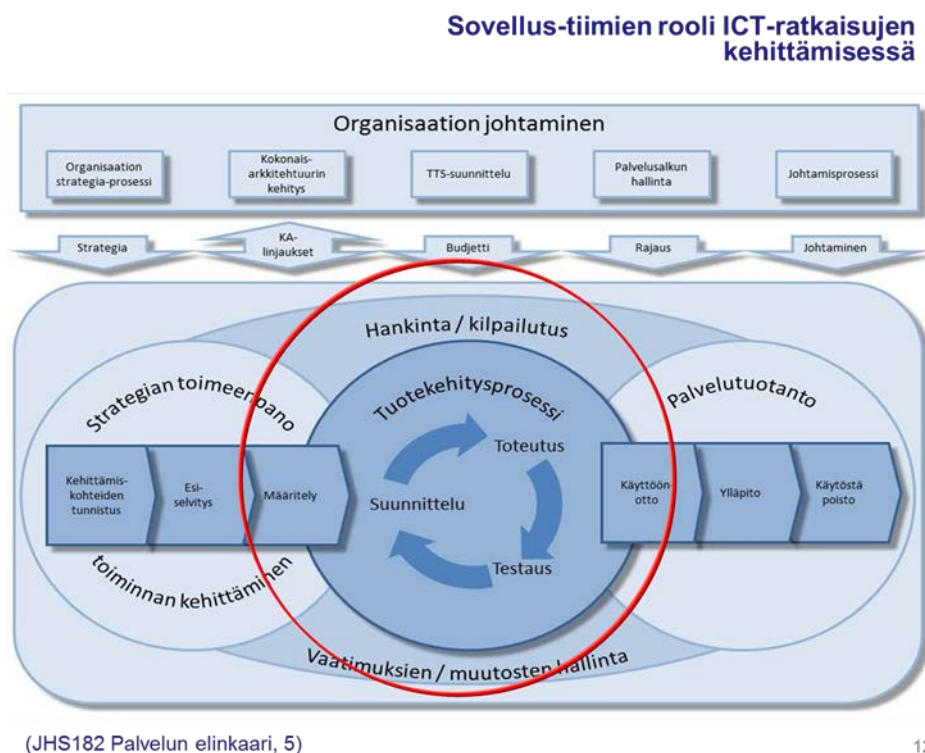
(JHS182 Palvelun elinkaari, 5)

7

Kuvio 5. Kohdearkkitehdin rooli ICT-ratkaisujen kehittämisessä (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 7).

Kohdearkkitehdin tehtäviin kuuluu liiketoiminta-alueen eli kohdealueen projekteihin osallistuminen. Erityisesti esiselvitys- ja vaatimusmäärittelyvaiheessa olevat projektit ovat kohdearkkitehtien vastuualuetta. Tehtävänä on kuvata nykytila ja tavoittila toiminnan, tietojen, tietotarpeiden, tietojärjestelmien ja teknologian näkökulmista sekä tunnistaa potentiaaliset yhteiskäyttöiset osat kehitystarpeista. Odotusarvo on, että kohdearkkitehti esittää ratkaisuvaihtoehtoja siihen, miten nykytilasta päästään tavoittilaan eri arkkitehtuurin osa-alueilla. Kohdearkkitehdit raportoivat pääarkkitehdille, joka vastaa kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä Tullissa ja ohjaa kohdearkkitehtien työtä. (Opinnäytetyön tuotos, Liite 1, 8.)

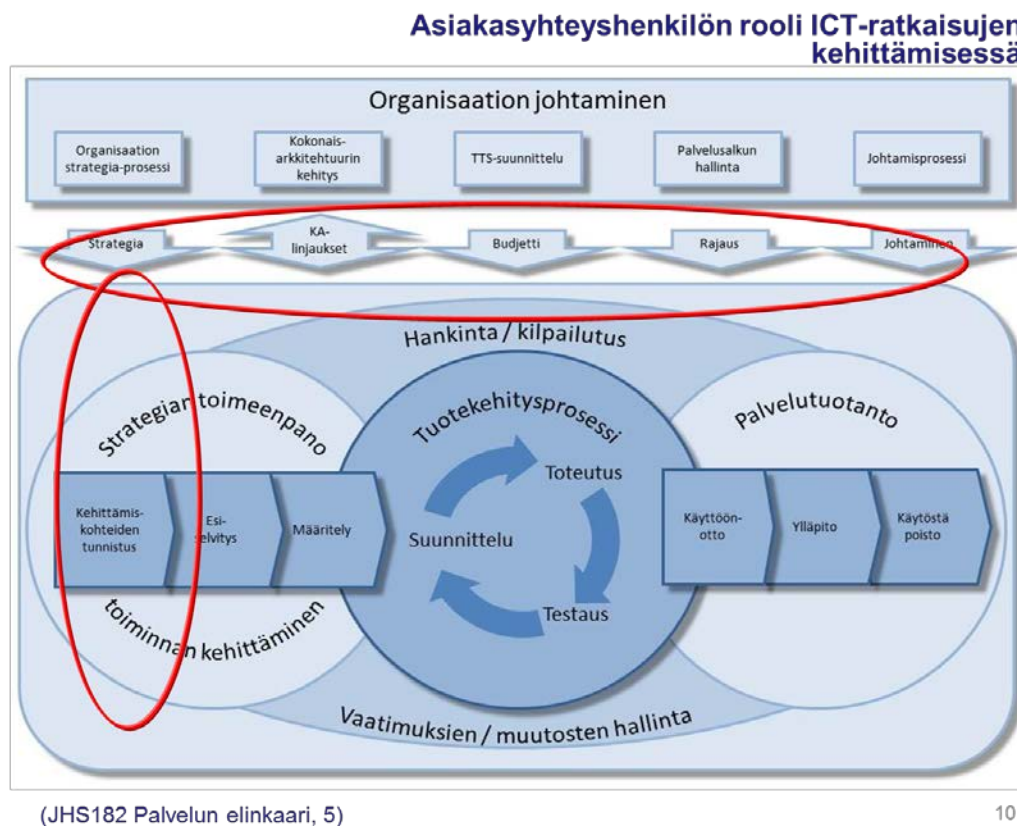
Tietohallinnon sovellukset-ryhmän perustehtäviin tietohallinnon organisoituminen ei vaikuttanut. Ryhmä vastaa edelleen Tullin tuotannossa olevien tietojärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta. Uusi asia sovellukset-ryhmässä oli 27 asiantuntijan ryhmittäminen tiimeihin tietohallinnon organisaatiota kuvaavan kuvion 4 mukaisesti. Kuviossa 6 on kuvattu sovellustiimien vastuualue vastaavalla tavalla kuin kohdearkkitehtien.



Kuvio 6. Sovellustiimien rooli ICT-ratkaisujen kehittämisessä (Opinnäytetyön tuotos.Liite 1, 12).

Tiimit ryhmiteltiin tietojärjestelmäkokonaisuuksien mukaisesti siten, että tiettyä tulli-toimintaa palvelevat tietojärjestelmät muodostavat yhden tiimin. Tiimien esimiehet koordinoivat kukin oman vastuualueensa tietojärjestelmien kehittämistä ja ylläpitoa. Tiimeissä työskentelee järjestelmäkehittämisen asiantuntijoita, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä substanssitoiminnasta vastaavien asiantuntijoiden ja kohdearkkitehtien kanssa.

Kuviossa 7 on asiakasvastaavan roolin sijoittuminen kokonaisuuteen. Asiakasvastaava toimii tietohallinnon ja liiketoiminnan rajapinnassa. Tehtävät liittyvät muun muassa strategian toimeenpanoon sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun. Asiakasyhteyshenkilön vastuulla on sisäisten asiakkuuksien yhteistyömallin ja ICT:n kehitystarpeiden valmisteluun liittyvien toimintamallin kehittäminen.



Kuvio 7. Asiakasyhteyshenkilön rooli ICT-ratkaisujen kehittämisessä (Opinnäytetyön tuotos Liite 1, 10).

Tullin osastoilla on ollut pitkään nimetyt yhteyshenkilöt, joiden tehtävänä on toimia osastojen suuntaan tieto- ja viestintätekniisten asioiden koordinaattorina ja viestinviejänä. Osastojen nimeämät asiantuntijat ovat järjestelmäkehityksenjohtoryhmän

jäseniä. He toimivat kohdearkkitehtien ja tietohallinnon asiantuntijoiden kanssa tiiviissä yhteistyössä kaikissa tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvissä asioissa, kuten myös uuden toimintamallin kehittämisessä.

4.2 Kehittämisprosessi käytännössä

4.3.2013 järjestelmäkehittämisen johtoryhmässä käsiteltiin ensimmäisen kerran ICT:n kehitystarpeiden toimintamallin kehittämisen perusteita ja lähtökohtia. Kuvio 8 on ote johtoryhmän aineistosta, jonka avulla perustelin toimintamallin kehittämisen tarvetta ja painopistealuetta. Kuvion taustakuva on peräisin Hankehallinnan työkalupakista (Forselius & Dekkers & Karvinen & Kosonen 2009, 11), jossa kuvataan tieto- ja viestintätekniisten projektien johtamisen tasot.

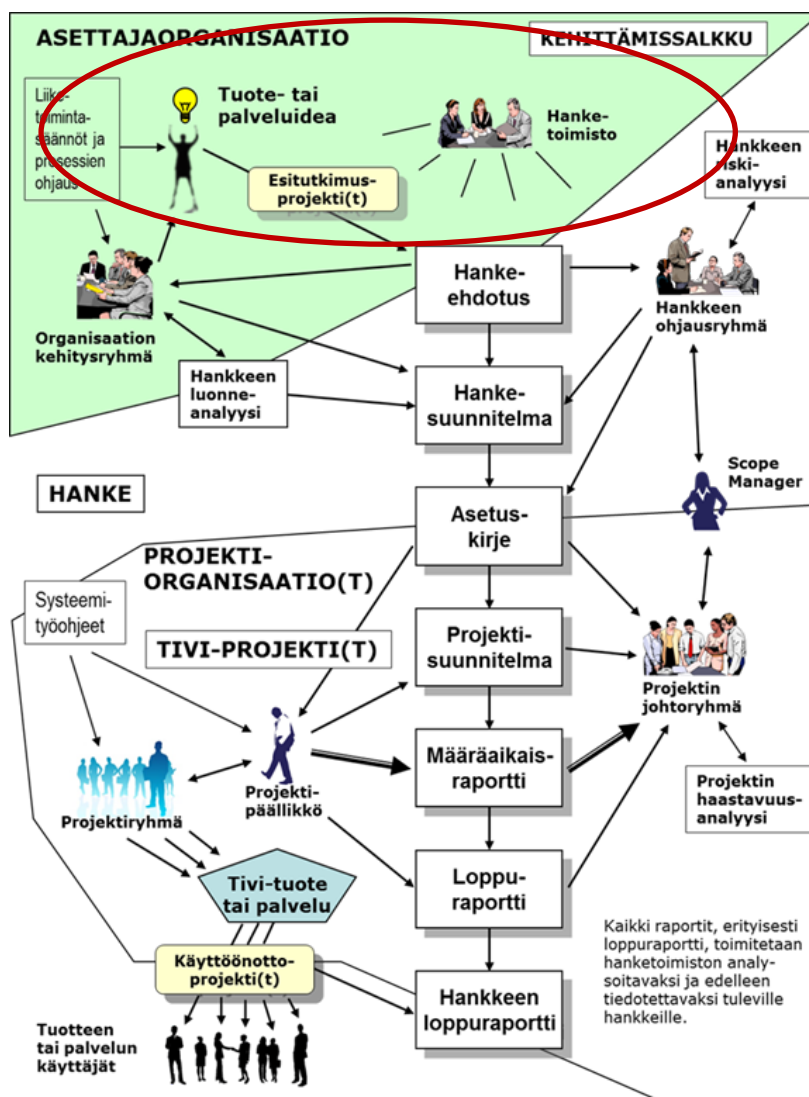


Kuvio 8. Johtamisen tasot (Forselius ym. 2009, 11).

Toimintamallin kehittämisen lähtötilanteessa Tullilla oli olemassa teknisen tason tuotehallinnan toimintamalli, jonka avulla tehtiin ylläpidonaikaista versionhallintaa ja suunnittelua. Operatiivisen tason projektin hallintaa ohjattiin projektityön ja sovelluskehityksen ohjeilla. Taktisen tason hankejohtamisen tasolla oli olemassa toimintamallit systeemi-

kehitykseen ja asiakkaiden hallintaan, mutta sen sijaan resurssien hallinnan toimintamalli oli vielä kesken. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan kehitetty tätä osa-aluetta, vaan painopiste oli strategisen tason kehittämissalkun hallinnassa. Kuten jo aiemmin on todettu, mallia ei ollut ja sen tarve oli todettu myös IT-strategiassa.

Hankehallinnon työkalupakista (Forselius ym. 2009, 13) löytyi myös toinen kuva tieto- ja viestintäteknisten kehityshankkeiden johtamisen kokonaisuudesta. Kuvassa on hahmotettu hankkeen elinkaari liiketoimintaorganisaation kehitystarpeesta aina hankkeen loppuraportointiin saakka. Kuvioon 9 on merkitty punaisella renkaalla kehittämis- kohde, jonka puutetta järjestelmäkehittämisen johtoryhmässä käsiteltiin.



Kuvio 9. Tieto- ja viestintäteknisten projektien johtamisen kokonaiskuva (Forselius ym. 2009, 13)

Selostin kuvion avulla Tullin tieto- ja viestintäteknisen kehittämisen nykytilanteen. Tietohallinnossa oli vakiintunut projekti- ja hankemenetelmä, jonka tueksi oli kehitetty mallipohjat hanke-ehdotukselle, suunnittelulle ja eri vaiheiden raportoinnille. Kehityshankkeiden roolit ja ohjausrakenteet oli kuvattu ja niiden mukaan toimittiin. Sen sijaan projektien tai hankkeiden valmisteluvaiheeseen ei ollut vakiintunutta toimintamallia. Liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteinen kehitystarpeiden valmistelu oli työlästä. Ehdotuksia uusien kehitystarpeiden käynnistämiseksi käsiteltiin moneen kertaan erilaisissa päätöksentekokokouksissa. Tämä heijastui myös projektien läpimenoaikoihin, koska valmisteluvaiheen tehtäviä tehtiin osittain vasta projektien käynnistyttyä. Järjestelmäkehittämisen johtoryhmässä tilanne näyttöäytyi niin, että johtoryhmälle tuotiin päätettäväksi hyvin eritasoisesti valmisteltuja projektiehdotuksia.

Johtoryhmän pöytäkirjassa (järjestelmäkehittämisen jory_muistio_2013-03-04, 2-3) toimintamallin kehittämistarpeesta on kirjoitettu seuraavasti:

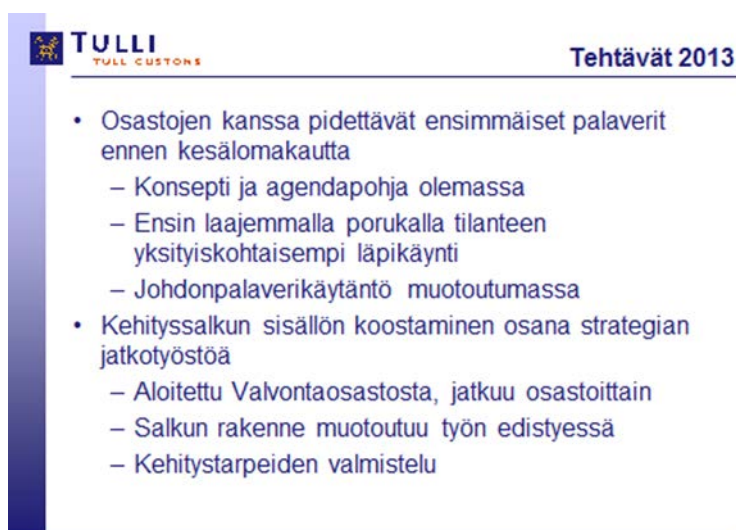
”... Nykyisellä mallilla ohjataan eritasoisia asioita, isoja ja pieniä, samalla tasolla. Kehittämisehdotuksia pitäisi luokitella ja huomioida erilaisina ja odottaa näille erityyppistä etenemistä...”.

Näillä perusteluilla ICT:n kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamallin kehittäminen aloitettiin maaliskuussa 2013. Huhtikuussa käynnistyi strategiaproessin päivitys ja tavoiteasetanta. Asiakasyhteistyöstä ja toimintamallin kehittämisestä vastaava nimettiin Tullin strategiatyöryhmään, joka valmisteli osastoittain strategiaan perustuvia tavoitteita. Strategiaproessin ja tavoiteasetannan aikana osastojen tavoitteista muodostui ICT:n kehitystarpeiden lista, joka ei kuitenkaan kattanut kaikkia tietohallinnon tiedossa olleita kehitystarpeita. Monet Tullin operatiivista toimintaa tukevat kehittämistehtävät jäivät kirjaamatta, koska strategisessa tavoiteasetannassa oli tunnistettu vain keskeisimmät strategian toteutumista tukevat tehtävät, kuten kuuluikin.

Tilanne johti siihen, että käynnistettiin erillinen prosessi muiden kuin strategiasta johdettujen ICT:n kehitystarpeiden tunnistamiseksi ja kirjaamiseksi. Työkaluksi tarvittiin yhteinen dokumenttipohja, jonka rakenne muokattiin yhdessä substanssin ja tietohallinnon asiantuntijoiden tarpeiden mukaiseksi. Substanssin toiveena oli yksinkertainen, osastokohtainen ja selkeä rakenne, joka mahdollisti osaston tietoteknisten kehitystarpeiden löytämisen helposti. JHS 179- ja JHS 171-suositusten dokumenttipohjista ei löytynyt Tullin tilanteeseen sopivaa pohjaa. Suositusten dokumenttipohjat tukivat tilannetta, jossa tieto- ja viestintäteknistä kehittämistä vaativista kohteista on taustatiedot

olemassa ja tarpeet on prosessoitu pidemmälle. Tullin tapauksessa tarve oli nimenomaan ensin muodostaa kokonaiskuva, jotta varsinainen kokonaisarkkitehtuuryö saadaan käyntiin. Tarkoituksenmukaiseksi työvälineeksi osoittautui Excel-tiedosto, jota oli helppo käyttää ja muokata toimintamallin kehitysvaiheessa. Tiedosto nimettiin Tullin ICT-kehityssalkuksi.

Toukokuussa toimintamallin rakentuminen oli hyvässä vauhdissa. Jokaisen kohdealueen arkkitehti toimi itsenäisesti ja varasi tarvittavat yhteistyöpalaverit osastojen ja tietohallinnon asiantuntijoilta. Tavoitteena oli, että jokainen kohdearkkitehti koostaa oman vastuualueensa ICT:n kehitystarpeet yhteiseen Excel-tiedostoon jatkokäsittelyä varten. Kehitystarpeita kirjattiin ja luokiteltiin kehityssalkkuun yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Käytännöistä sovittiin kohdearkkitehtien viikkopalavereissa, joissa aika-ajoin varmistettiin kirjausten yhdenmukaisuus ja sovittiin tarkentavista ohjeista. Kehityssalkun sisällön kerääminen oli aikataulutettua, koska tavoitteena oli käyttää tietosisältöä hyödyksi muun muassa seuraavan vuoden vuosisuunnittelussa. Toukokuussa tilanne näytti kuviossa 10 mukaiselta.



Kuvio 10. Otos toimintamallin tehtävien tilanteesta toukokuussa (ICT-kehityssalkun tilannekatsaus 5/2013).

Kesä- ja heinäkuu olivat toimintamallin rakentamisen kannalta lähinnä kehityssalkun sisällön kartuttamista syksyllä alkavaa vuosisuunnittelua ja budjetointia varten. Elokuuhun mennessä jokaiselta tullitoiminnan kohdealueelta oli tunnistettu merkittävä määrä ICT-kehitystarpeita, jotka oli myös luokiteltu sovituilla luokittelutekijöillä.

Elo-syyskuussa kehityssalkun sisältöä hyödynnettiin tavoitteen mukaisesti 2014 vuosisuunnittelua valmistelemissä kokouksissa. Sovellustiimien esimiehet ja kohdearkkitehdit analysoivat kehityssalkun sisältöä ja keskustelivat liiketoiminnan edustajien kanssa tunnistetuista kehitystarpeista. Osastojen kanssa pidettiin ICT-asioiden tilannekokouksia, joissa näkökulmana oli strategiaan tavoitteisiin kiinnitetyt kehitystarpeet. Syyskuun lopussa kehityssalkku sisälsi sekä strategiasta tunnistettuja että operatiivisen toiminnan ICT:n kehitystarpeita yhteensä noin 180 kpl. Kehityssalkun tietojen pohjalta oli hahmotettu ICT:n kehittämisen pidemmän aikavälin kehitystarpeet vuosille 2014-2020. Opinnäytetyöprosessin päättymiseen mennessä vuosisuunnittelu 2014 oli viimeistelyvaiheessa ja vuosien 2015-2020 jatkotyöstäminen oli alkamassa.

5 Toimintamallin esittely

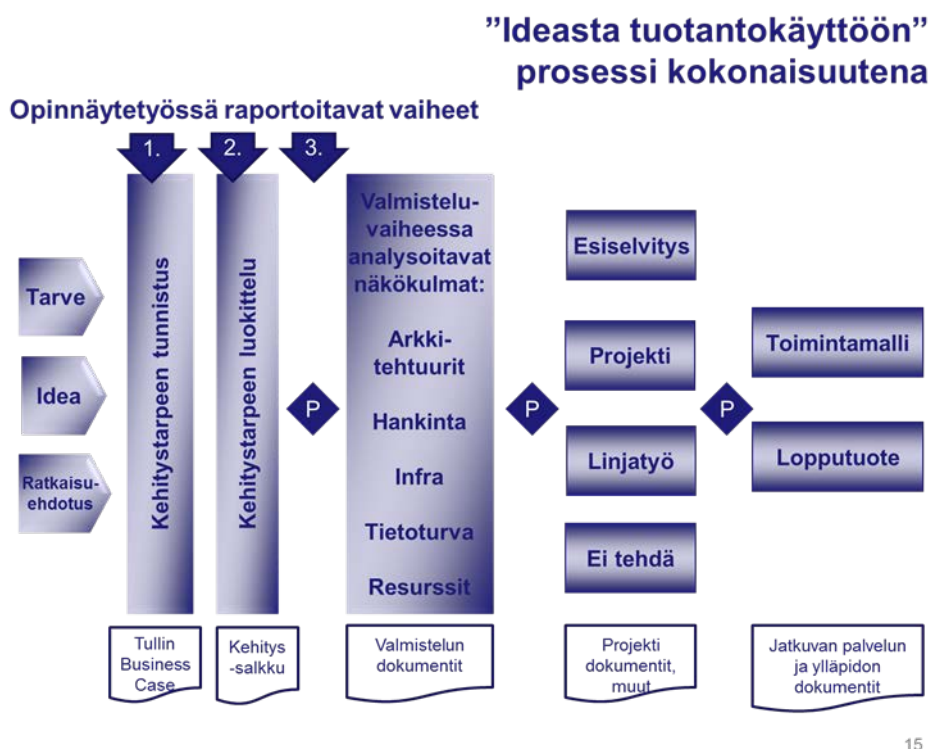
Toimintamallin työprosessin aikana tehdyistä materiaaleista on koostettu opinnäytetyön tuotos, joka kuvaa Tullin tieto- ja viestintätekniikkien kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamallia. Kuvaan seuraavaksi tuotoksen sisällön ja toimenpiteet, joiden mukaan jatkossa toimitaan ICT:n kehitystarpeiden esivalmistelussa. Perustelen ja analysoin toimintamallin valintoja julkisen hallinnon suositusten avulla.

5.1 Tieto- ja viestintätekniikkien kehitystarpeiden esivalmistelu

Kehitystarpeiden haltuunotto muodostuu kolmesta päävaiheesta, jotka on raportoitu tässä opinnäytetyössä esivalmisteluvaiheena. ICT:n kehitystarpeiden esivalmistelu on tärkeää resurssien kohdentamisen takia. Ensin on tunnistettava ja kerättävä tietoa koko toimintaympäristön tilanteesta, minkä pohjalta voidaan arvioida vaikutukset tieto- ja viestintäteknologiaan ja arvioida keskeisimmät kehittämisaalueet. Kehittämisaalueiden tunnistamisen jälkeen tarpeet on ryhmiteltävä ja luokiteltava ennen varsinaista kokonaisarkkitehtuurityön käynnistämistä.

Kuviossa 11 on hahmotettu karkealla tasolla ICT:n kehitysprosessi alusta loppuun eli ”ideasta tuotantokäyttöön”. Kehitysprosessi koostuu esivalmistelusta, valmistelusta, toteutuksesta ja tuotantokäytöstä. Opinnäytetyön kohde on merkitty kuvaan numeroin

1-3. Valmisteluvaiheen analysointi ja sitä seuraavat vaiheet eivät kuulu opinnäytetyön piiriin.



Kuvio 11. Ideasta tuotantokäyttöön” prosessi kokonaisuutena (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 15).

Julkisen hallinnon suosituksissa ei ole kuvattu kokonaisarkkitehtuurityön edeltävää esivalmisteluvaihetta. JHS 179-suosituksessa (JHS 179, 4) kokonaisarkkitehtuurityö etenee nykytila- ja tavoitetilakuvausten ja analysoinnin kautta toimenpidesuunnitelmaksi. Tämän vaiheen jälkeen jatketaan kehittämiskohteiden yksityiskohtaisempaan tunnistukseen, jota ohjataan JHS 171-suosituksella. JHS 171-suosituksen (JHS 171, 2-3) lähtökohtana kehittämiskohteiden tunnistaminen ja eteneminen tarkan tason hanke- ja kehittämissuunnitelmissa. Suosituksessa annetaan valmistautumisohteet toiminnan kehittämisprojektin tai tietojärjestelmähankinnan esiselvitysprojektiin. Molemmissa suosituksissa painotetaan iteratiivisen kehittämisen ja kuvausten tarkentamisen mallia, mutta tästä huolimatta suosituksista ei löytynyt sopivia työkaluja kehitystarpeiden haltuunottovaiheelle. Tilanteesta johtuen toimintamallin työkaluiksi kehitettiin omat tiedostopohjat.

Seuraavissa luvuissa kuvaan toimintamallin tehtäviä ja työkaluja tarkemmin. Aluksi kuvaan kehitystarpeiden tunnistamisen periaatteet ja työkaluksi kehitetyn Tullin Business Case -pohjan. Tämän jälkeen kuvaan ICT-kehityssalkun rakenteen ja luokittelut. Seuraavaksi kerron, miten ICT:n kehitystarpeet on linkitetty Tullin strategiaan ja miten esivalmisteluvaiheen ohjaus on toiminut ja toimii jatkossa. Lopuksi kuvaan esivalmisteluvaiheen päättämisen periaatteet ja käytännöt.

5.1.1 ICT:n kehitystarpeiden tunnistaminen ja Tullin Business Case

Kehitystarve on toimintaympäristön aiheuttama muutostekijä tai pelkkä idea, jolla arvioidaan saavutettavan esimerkiksi ratkaisun tai toimintaprosessin tuottavuutta tai käyttövarmuutta. Kehitystarve voi olla myös pidemmälle viety ratkaisuehdotus, joka halutaan ottaa käyttöön varmistamaan nykyisten tietojärjestelmien toimintaa. Kehitystarpeiden ryhmittely perustuu tietohallinnon tehtävälistoilla olleiden kehitystarpeiden analysointiin ja ajansaatossa vakiintuneeseen terminologiaan. Kehitystarpeita esittävät liiketoiminnan edustajat, tietohallinto tai esimerkiksi yhteistyöviranomaiset. Myös EU:n ja kansallinen lainsäädäntö aiheuttaa kehitystarpeen Tullin tietojärjestelmiin. Tarpeen tunnistamisvaiheen keskeisin tavoite on muodostaa yhteinen käsitys tarpeen taustalla vaikuttavasta toiminnan ongelmasta tai muutosajurista. (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 18.)

Työkaluksi kehitystarpeiden tunnistamiseen kehitettiin Tullin Business Case -pohja, joka muokattiin Standard Forumin julkaisemasta Business Case -pohjasta. ICT Standard Forumin mallipohja (Business case 2011) keskittyy liiketoiminnallisten perusteiden lisäksi investointi- ja käyttökustannusten arviointiin, toteutuksen vaihtoehtojen, vaikutusten ja riskien arviointiin. Tullin haltuunottovaiheen Business Case -pohjassa keskitytään muutosajurien kirjaamiseen ja karkean tason vaikutusanalyysiin. Pohjan tavoitteena on ohjata ICT:n kehitystarpeen kirjaamista ja analysointia yhdenmukaiseksi. Toisaalta tavoitteena on tehdä liiketoiminnan kehitystarpeesta ymmärrettävä ilman teknologisia erityisanoja. Kuviossa 12 on Tullin Business Case -malli, joka on PowerPoint -pohjalle luotu rakenne. Tarkoituksena on, että tietoja täydennetään suoraan esitysmuotoon, koska asioita käsitellään yhteistyökokouksissa ja asian käsittely helpottuu samalla.

Tullin Business Case -pohja

Aihe:

- Kirjaa tähän lyhyt kuvaus kehittämistarpeesta, esim. tilausten käsittelyn tehostaminen uuden asiakastietojärjestelmän avulla tai sovellusalueen version vaihto.

Lyhyt kuvaus kehittämistarpeesta:

- Miksi ja mistä lähtökohdista kehittämistarve on syntynyt?
- Mikä on sen taustalla oleva mahdollinen ongelma tai toiminnan muutos, joka vaatii toimenpiteitä?
- Mitä hyötyjä kehittämisellä saavutetaan, esim. onko kyseessä toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, prosessin tehokkuuden parantaminen, välttämätön investointi esim. lainsäädännöllisistä tai teknologista syistä?
- Mitä investointeja kehittämisen mahdollisesti aiheuttaa (kirjaa, jos tiedät jo nyt)?

Strategiset painopisteet, joihin kehittämistarve liittyy:

- Kuvaa lyhyesti, mihin Tullin strategiaan painopistealueisiin Business Case liittyy. Onko kyseessä
 1. sähköisten toimintamenetelmien kehittäminen ja toiminnan varmistaminen
 2. tulliselvityksen ja verotuksen turvaaminen kaikissa olosuhteissa
 3. keskeisten rajanylityspaikkojen toimintakyvyn varmistaminen
 4. viranomaisyhteistyön syventäminen toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi
 5. harmaan talouden torjunta
 6. muu toiminnan kannalta keskeinen kehittäminen?

Alustava vaikutusanalyysi:

- Tunnista tässä sidosryhmät, henkilöt, prosessit, järjestelmät ja kohdealueet, joihin hankkeella edetessään olisi vaikutuksia (henkilötyö- tai osaamismuutoksia, teknologia-/apuväline-/ohjelmisto-muutoksia, tms).

19

Kuvio 12. Tullin Business Case -pohja (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 19).

JHS 171-suosituksen (JHS 171, 8) lista tunnistetuista kehityskohteista vastaa periaatteessa tietosisällöltään Business Case -tietoja. Suurin ero on tunnistetun kehityskohteen tarkkuustasossa. Tullin Business Case -kuvaus tehdään kehitystarpeen tunnistamisen alkuvaiheessa, jolloin tiedetään vasta taustalla vaikuttava toiminnan muutosajuri. Tällöin kehitystarpeen vaikutuksia ei ole analysoitu tarkasti, kuten JHS 171-suosituksessa on tarkoitus. Näin ollen JHS 171-suosituksen mukainen kehityskohteiden tunnistaminen ei vastaa suoraan Tullin toimintamallissa kuvattua kehitystarpeen tunnistusvaihetta.

Tullin ICT:n kehitystarpeiden tunnistus muistuttaa jonkin verran JHS 179-suosituksen (JHS 179, 12) kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun valmistelua. Suosituksessa kuvatun vaiheen tarkoituksena on muun muassa tunnistaa ja hahmottaa organisaation toiminnan tavoitetila ja suunnitella arkkitehtuurin suunnitteluprojekti. Tullin toimintamallissa myös tunnistetaan toiminnan kehittämistarpeet, mutta tarkoituksena ei ole rajata tai suunnitella vielä arkkitehtuurin suunnitteluprojektia kerätyn tiedon pohjalta. Eikä myöskään tunnistaa ja määrittellä kehittämisen tavoitteita.

Business Case -pohja täytetään samalla kun kehitystarvetta käydään läpi liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa. Kirjaajina ovat joko kohdearkkitehdit, sovellustiimit tai liiketoiminnan edustajat. Tietoja tarkennetaan vaihevaiheelta ja tarpeellisilta osin tarkemmalle tasolle kuin nykyinen pohja edellyttää. Tavoitteena on, että jokaisesta tunnistetusta kehitystarpeesta on kirjattu perustiedot esitysmuotoon (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 20).

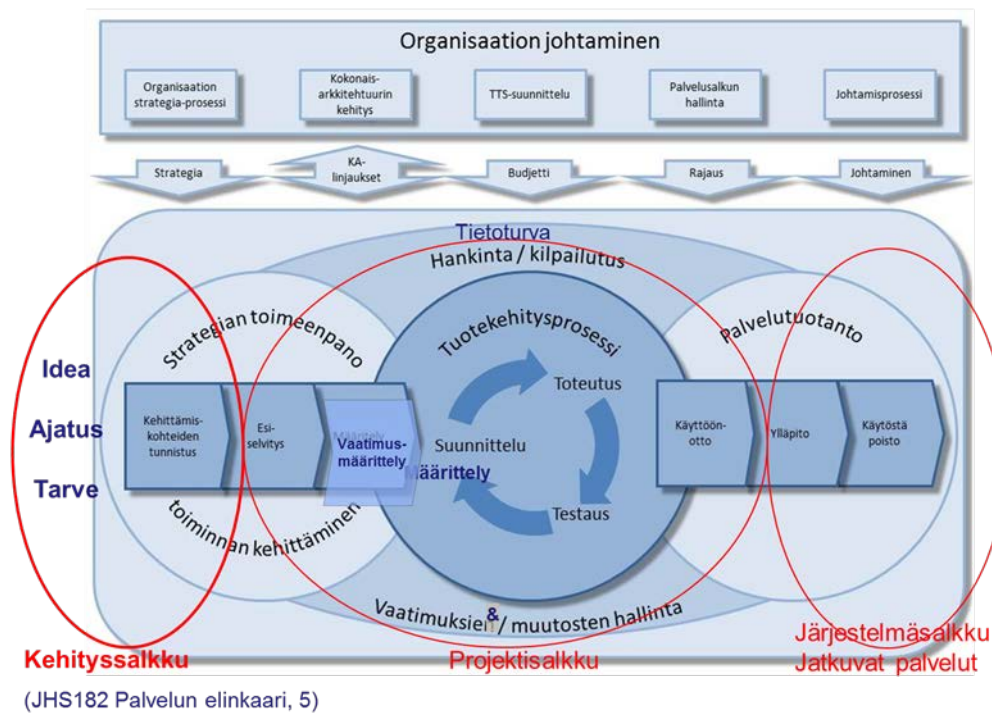
5.1.2 ICT-kehityssalkku

Tullin ICT-kehityssalkku on kooste strategioista johdetuista pidemmän aikavälin kehitystarpeista ja operatiivista toimintaa tukevista kehitystarpeista. Kehityssalkussa on tunnistettujen kehityskohteiden valmisteluvaiheen seuranta. Koko organisaatiolle yhteinen kehityssalkku mahdollistaa läpinäkyvyyden yli osastorajojen, yhteiskäyttöisten ICT:n ratkaisujen tunnistamisen ja kehittämisen. Kehityssalkku palvelee vuosittaista budjetointi sekä toiminnan ja talouden suunnittelua. (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 24.)

Forseliuksen ym. (2009, 12) mukaan kehittämissalkku on liiketoiminnan kehitystarpeiden muodostama kokonaisuus. Kehittämissalkun hankkeet eivät välttämättä liity toisiinsa millään tavalla, mutta salkku tarvitaan kokonaisuuden hahmottamiseksi ja ymmärtämiseksi. Kehittämissalkku kytkee yksittäiset hankkeet ja projektit laajempiin kokonaisuuksiin ja liiketoimintaan. ICT Standard Forum kuvaa vastaavan asian projektisalkun hallinnan näkökulmasta. Organisaation keräämät ja priorisoimat ICT:n kehittämistarpeet kirjataan projektisalkkukuun kokonaiskoordinoinnin parantamiseksi ja osatoptimoinnin välttämiseksi (Projektisalkun hallinta 2012).

Tullissa projektisalkku ja ICT-kehityssalkku ovat erilliset dokumentit. Projektisalkun sisältö on jo vakiintunut, mutta ICT-kehityssalkku on vasta muotoutumassa. Kuviossa 13 on kuvaus kehityssalkun asemoitumisesta tietohallinnon toimintojen kokonaisuuteen. Kuvauspohjana on käytetty tuttua JHS 182-suosituksen palvelujen elinkaaresta. Kuvan avulla on perusteltavissa seurantatyökalujen eriyttäminen.

Kehityssalkun aseointi kokonaisuuteen



25

Kuvio 13. Kehityssalkun aseoituminen kokonaisuuteen (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 25).

Tullin ICT-kehityssalkussa on tunnistettujen kehityskohteiden valmisteluvaiheen seuranta. Projektisalkussa on käynnistettyjen projektien seuranta, joka tapahtuu aikataulun, valmiusasteen ja resurssitilanteen mukaan. Järjestelmäsalkussa on puolestaan kaikki Tullin käyttämät ja tuotannossa olevat järjestelmät. Järjestelmäsalkusta selviää mm. tietojärjestelmien palvelutasot, tietoturva- ja varautumisluokat, omistajat, ylläpidon vastuhenkilöt ja teknologiat. Jatkuvat palvelut -salkussa seurataan ostettujen käyttöpalvelujen saatavuutta ja tilannetta. Kunkin osa-alueen työkalut ovat erilliset ja palvelevat omina kokonaisuuksina ICT-toiminnan osa-alueita. Salkkujen tietosisällöt ja rakenteet on voitu muodostaa tilanteeseen sopivaksi, kuten kehityssalkun kanssa on menetelty. (Opinnäytetyön tuotos. liite 1, 26.)

5.1.3 Kehitystarpeiden luokittelu

Luokittelun keskeisin tavoite on määrittellä tärkeät tunnistetut ja luokittelutiedot tunnistetulle kehitystarpeelle. Luokittelutiedot kirjataan ICT-kehityssalkkuun. Tavoitteena on, että kirjaamiskynnys on mahdollisimman matala ja että tarve ymmärretään alusta lähtien oikein puolin ja toisin. Vaikka täsmällisiä tietoja ei ole välttämättä heti saatavilla,

kehitystarve kirjataan salkkuun siitä huolimatta ja Business Case täydennetään myöhemmin. ICT-kehityssalkun tietojen käyttäjiä ovat kaikki tieto- ja viestintä-tekniikan kehittämiseen osallistujat. Salkun tietoja ylläpitävät kohdearkkitehdit. Seuraavissa kuvioissa 14-18 selostan ICT-kehityssalkun kirjaamiskäytännöt ja luokitteluperiaatteet tarkemmin. Selostus etenee järjestyksessä kehityssalkun sarakkeita noudattaen. Kuvioissa on kuvakaappaukset helpottamaan luokittelun etenemisen seuranta.

Aihe	Lyhyt kuvaus	Strateginen painopistealue Tullin strategia-asiakirjoista	Ajuri

- **Aihe- ja lyhyt kuvaus** -sarakkeisiin kopioidaan tiedot Business Case -pohjasta
- **Strateginen painopistealue** tarkoittaa Tullin strategiassa nimettyjä toiminnan pääpainopistealueita. Valitse valikosta yksi painopistealue.
- **Ajuri** tarkoittaa muutostarpeen lähtökohtaa, valitse yksi vaihtoehdoista:
 - Prosessin tehostaminen
 - Teknologia
 - Muu viranomaisen
 - Komissio

Kuvio 14. ICT-kehityssalkun luokittelu (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 27).

Aihe-otsikon alle kirjataan lyhyt kuvaus kehitysideasta, -tarpeesta tai ratkaisuehdotuksesta. Mikäli Business Case on tehty, tiedot kopioidaan taulukkoon sellaisenaan. Seuraavaksi kehitystarve kiinnitetään strategiseen painopistealueeseen, joita ovat sähköisten toimintamenetelmien kehittäminen ja toiminnan varmistaminen, tulliselvityksen ja verotuksen turvaaminen kaikissa olosuhteissa, keskeisten rajanylityspaikkojen toimintakyvyn varmistaminen, viranomaisyhteistyön syventäminen toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi ja harmaan talouden torjunta. Edellisten lisäksi luokittelutekijäksi on mahdollista valita myös muu toiminnan kannalta keskeinen kehittäminen. Kaikki kehittäminen ei välttämättä sijoitu strategisille painopistealueille, joten strategian ulkopuolinen luokka kattaa kaiken muun kehitystyön.

Ajuri tarkoittaa kehitystarpeen taustalla vaikuttavaa tekijää, joka on aiheuttanut muutostarpeen. Ajureita ovat prosessin tehostaminen, teknologia, muu viranomaisen tai komissio. Ajurien ryhmittely syntyi kehityssalkun tietoja analysoimalla. Kehitystarpeiden

kirjauksen yhteydessä havaittiin, että kehittäminen lähtee liikkeelle erilaisten tekijöiden vaikutuksesta. Ryhmittelyssä päädyttiin nyt käytössä oleviin luokkiin.

Seuraavia luokittelutekijöitä ovat kehitettävä kokonaisuus ja vaihe, joiden avulla kehitystarve ryhmitellään kuvion 15 mukaisesti. Kehitettävä kokonaisuus tarkoittaa ICT:n kehittämisen osa-aluetta, joka on pystytty tunnistamaan jo kirjaamisen yhteydessä. Luokittelutekijää ei ole toistaiseksi vakioitu, vaan kukin kohdearkkitehti kirjoittaa oman näkemyksensä kehittämisen kokonaisuudesta. Tavoitteena on tunnistaa kehitystarpeista samankaltaisuuksia, joita koostamalla voidaan kehittää yhteisiä ja yleisiä palveluja kaikille tietojärjestelmille ja toiminnoille. Esivalmisteluprosessin vakiintuessa on todennäköistä, että myös kehitettävät kokonaisuudet hahmottuvat pysyvimmiksi ja luokittelu tehdään määrämuotoiseksi.

Kehitettävä kokonaisuus	Vaihe (Idea / Valmistelu / Projekti / Valmis)
-------------------------	-----------------------------------------------

- **Kehitettävä kokonaisuus** tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, johon esitetty kehityskohde liittyy. Tässä vaiheessa kehityssalkun muodostamista sarake on vapaamuotoinen tekstikenttä, mutta valmistelun edetessä pidemmälle kehitettävät kokonaisuudet vakiinnutetaan.
- **Vaihe** tarkoittaa kehitystarpeen valmistelun vaihetta;
 - **Idea** tarkoittaa kehitystarpeen ensimmäistä kirjausta kehityssalkkuun, jolloin valmistelu ei ole vielä käynnissä.
 - **Valmistelu** tarkoittaa substanssin kanssa yhteistyössä tehtävää valmistelutyötä eli kuvataan Business Case, analysoidaan muutostarvetta jne.
 - **Projekti** tarkoittaa, että kehitystarve jo etenemässä projektina, jolloin seuranta on projektisalkussa ja tiedot suljetaan kehityssalkusta.
 - **Valmis** tarkoittaa, että kehittämiskohde on suljettu. Syy kirjataan kommentiksi.

Kuvio 15. ICT-kehityssalkun luokittelu (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 28).

Vaihe luokittelee kehitystarpeen valmistelun mukaisesti. Idea-tasolla oleva kehitystarve on ainoastaan kirjattu salkkuun ja yhteistä valmistelua ei ole vielä aloitettu. Yhteisen valmistelun käynnistyttyä vaihe muutetaan valmistelu-tilaan. Kehitystarpeen vaiheena voi olla myös projekti, jolloin seuranta siirtyy projektisalkkuun. Valmis-tila tarkoittaa sitä, että kehitystarve on syystä tai toisesta suljettu kehityssalkussa. Syynä voi olla esimerkiksi projektisalkkuun siirtyminen. Tilannemuutos kirjataan kommentti-kenttään.

Seuraavaksi ICT-kehityssalkun tietoja täydennetään aloitteen kirjaajan tiedoilla, kirjauspäivämäärällä, omistajaorganisaatiolla ja prioriteetin tiedoilla kuviossa 16 näkyvien luokittelujen mukaisesti. Kehityssalkun tietojen päivittäjänä toimii kohdearkkitehti, joka täydentää tietonsa salkkuun kirjausten yhteydessä. Kirjaajia on tällä hetkellä viisi, joten tieto on tärkeä varsinkin kehitystarpeiden tunnistamisen alkuvaiheessa. Organisaation on hyvä tietää, keneltä saa lisätietoja asiasta.

Aloitteen kirjaaja	Kirjaus-pvm	Omistaja-organisaatio	Prioriteetti
--------------------	-------------	-----------------------	--------------

- **Aloitteen kirjaaja** on kohdearkkitehti, joka kirjaa, luokittelee ja täydentää kehityskohteen tiedot kehityssalkkuun.
- **Kirjaus pvm** on kehityskohteen ensimmäinen kirjauspäivämäärä. Kirjausten muutoshistoria kirjataan lisätiedot -sarakeeseen.
- **Omistaja organisaatio** on Tullin organisaation osa, joka vastaa kehityskohteen sisällöllisestä määrittelystä.
- **Prioriteetti** on kehitystarpeen kriittisyysaste, valittavana on
 - 1 = Tärkeä / pakollinen
 - 2 = Vähemmän tärkeä, mutta tarpeellinen
 - 3 = Hyödyllinen, mutta ei toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätön.

Kuvio 16. ICT-kehityssalkun luokittelu (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 29).

Kirjauspäivämäärä on ensimmäinen kirjauspäivä, jolloin tiedot päivitetään salkkuun. Päivämäärä toimii tunnistetietona, kun kehityssalkun tietoja analysoidaan ja valmistellaan jatkokäsittelyyn. Päivämääriin perustuva muutoshistoria kirjataan kommentti-sarakeeseen. Omistajaorganisaatio on se taho, joka vastaa kehitystarpeen sisällöllisestä määrittelystä. Prioriteetilla tarkoitetaan kehitystarpeen kriittisyyttä. Ykkönen tarkoittaa pakollista kehittämistä, kuten esimerkiksi lakimuutoksen aiheuttama muutostarve. Kakkonen tarkoittaa vähemmän tärkeää, mutta tarpeellista kehittämistä. Esimerkiksi prosessin tehostamiseksi tarvittava muutos, joka vähentää henkilötyövuosia, luokitellaan tähän luokkaan. Kolmonen tarkoittaa hyödyllistä kehittämistä, joka ei ole kuitenkaan pakollista toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tähän luokitteluun kuuluvat esimerkiksi prosessia parantava kehittäminen.

Priorisointi on herkkä luokittelutekijä, koska jokainen osasto haluaa nähdä oman vastualueensa teknologian kehittämisen kriittisenä. Kehityssalkun priorisointiluokat

eivät ole sen takia suoraan poissulkevia, koska viimekädessä kehitystarpeiden priorisoinnista päättää Tullin johtoryhmä ohjausrakenteiden mukaisesti. Luokittelut ovat suuntaa antavia ja mahdollistavat valmisteluvaiheen kehitystarpeiden ryhmittelyn.

Kehitystarpeille määritellään myös käyttöönoton tavoiteaikataulu ja budjettitarve eri vuosille kuvion 17 mukaisesti. Käyttöönoton tavoiteaikataulu on se hetki, jolloin ICT-ratkaisu pitää olla tuotannossa. Sarakkeen tieto ohjaa myös budjetointia ja suunnittelun aloittamista.

Käyttöönoton tavoiteaikataulu	2014 budjetissa	2015-2018 budjetissa
▼	▼	▼

- **Käyttöönoton tavoiteaikataulu** on kehitettävälle ICT-ratkaisulle määritelty alustava käyttöönoton tavoiteaikataulu.
- **2014 BU** sarakkeeseen merkitään x, mikäli kehittäminen vaatii ostopalveluja eli budjettia vuodelle 2014.
- **2015 – 2018 BU** sarakkeeseen merkitään x, mikäli kyse on pidemmälle aikavälille ajoittuvasta kehittämisestä ja tarvitaan ostopalveluja TTS - kaudelle 2015-2018

Kuvio 17. ICT-kehityssalkun luokittelu (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 30).

2014 budjetissa-sarakkeeseen on merkitty tieto, tarvitaanko budjettia vuodelle 2014. Sarakkeen rinnalle lisätään uusi sarake siinä vaiheessa, kun suunnitellaan vuoden 2015 budjettia. 2015-2018 budjetissa-sarakkeeseen on merkitty, mikäli kehittäminen vaatii rahoitusta pidemmällä aikajaksolla.

Lopuksi tunnistetulle kehitystarpeelle kirjataan liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteyshenkilöt ja tarvittaessa kommentit. Näkymä kirjattaviin tietoihin on kuviossa 18. Liiketoiminnan yhteyshenkilö on omistajaorganisaation nimeämä asiantuntija, joka osallistuu kehitystarpeen määrittelyyn ja valmisteluun. Vastaavasti tietohallinnon asiantuntija merkitään Tihan yhteyshenkilö-sarakkeeseen. Yleensä vastuuhenkilö on sovellustiimin esimies tai tiimin jäsen. Kommentti-sarakkeeseen kirjataan muutoshistoriaa ja muita lisätietoja, jotka ovat oleellisia kehitystarpeen valmistelussa ja analysoinnissa.

Substanssin yhteyshenkilö	Tihan yhteyshenkilö	Kommentti
▼	▼	▼

- **Substanssin yhteyshenkilö** on omistajan nimeämä kehittämistarpeen valmisteluun osallistuva asiantuntija
- **Tihan yhteyshenkilö** on tietohallinnon asiantuntija, joka osallistuu kehityskohteen valmisteluun kohdearkkitehdin lisäksi.
- **Kommentti** -sarakeeseen kirjataan kehitystarpeen muutoshistoria eli päivämäärä ja muutoksen sisältö yleisellä tasolla. Tähän voidaan kirjata myös muita asian kannalta oleellisia lisätietoja.

Kuvio 18. ICT-kehityssalkun luokittelu (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 31).

Näillä periaatteilla yksi ICT:n kehitystarve kirjataan ja luokitellaan yhdelle taulukon riville. Taulukkomuotoinen työkalu mahdollistaa kehitystarpeiden näkymien koostamisen luokittelutekijöiden ja taulukon suodatustoiminnon avulla (Opinnäytetyön tuotos. liite 1, 22). Erityisesti salkun luontivaiheessa on tärkeää, että tietoja voidaan ryhmitellä eri näkökulmista. Yksi luokittelevista tekijöistä oli strateginen painopistealue, jonka avulla kehitystarpeet on koostettu painopisteiden mukaiseen ryhmään jatkoanalysointia varten. Tämä luokittelutekijä mahdollisti ICT:n kehitystarpeiden linkittämisen Tullin strategiaan. Seuraavaksi kuvaan, miten strategiakytkentä tapahtui.

5.2 ICT:n kehitystarpeiden linkittäminen Tullin strategiaan

Tullin strategiset painopistealueet ohjaavat resurssien ja toiminnan kehittämistä. Painopisteet vaikuttavat näin myös ICT:n kehittämistehtävien priorisoitumiseen. Kuten aiemmin kuvasin, strategiaproessin ja tavoitteiden asettamisen yhteydessä tunnistettiin strategiasta johdetut kehitystarpeet. Tämän jälkeen käynnistyi kattavampi tarpeiden tunnistaminen ja kerääminen. Kehityssalkusta muotoutui strategian toimeenpanon ja toimintalähtöisen kehittämisen työväline. Aiemmin vastaavaa strategiasta, tavoitteista ja toiminnasta lähtökohdista tehtyä koostetta ei ollut ollut.

Laamanen (2001, 242-245) on todennut strategian eheydestä, että varsinkin isoilla organisaatioilla on hankaluuksia tukiyksiköiden ja varsinaisten operatiivisten yksiköiden strategioiden eheydessä. ICT-strategioiden suunnittelu vaatii näkemystä operatiivisen toiminnan suunnasta. Toisaalta tietotekniikalla voidaan vaikuttaa merkittävästi operatiiv-

visen toiminnan strategioihin. Strategioiden yhdensuuntaistamiseen tarvitaan johdonmukaisuutta, syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja tilannekuvaa kokonaisuudesta. Analyysien lisäksi tarvitaan tietojen keruuta, jossa samalla testataan organisaation ajattelun paikkansapitävyys. Strategiatyöskentelyssä on kyse ymmärryksen lisäämisestä, mitä on tapahtumassa ja mikä on mahdollista. Tullin ICT-kehityssalkun koostaminen oli molemmin puolisen ymmärryksen lisäämistä. Myös organisaatioiden näkemysten testaus tapahtui kehityssalkun koostamisen yhteydessä. Aiemmin monet yksittäiset kehitystarpeet näyttäytyivät erilaisina ja yksittäisinä kehitystehtävinä. Toiveille ja tarpeille syntyi mittakaava ja linkki isompiin asiakokonaisuuksiin.

Kuviossa 19 on hahmotettu ICT-kehityssalkun kytkeytyminen Tullin strategiaan tavoitteisiin visuaalisesti. Kehityssalkun tiedot on luokiteltu strategisen painopistealueen mukaisesti, mikä mahdollistaa yksittäisten kehitystehtävien koostamisen painopisteiden mukaisesti. Kehityssalkun luokittelevista tekijöistä omistajaorganisaatio linkittävät kehitystarpeen tiettyyn Tullin perustehtävään ja osastoon. Strategiset tavoitteet ovat osastoikohtaisia, joten kytkeä strategiaan tavoitteisiin on mahdollista.



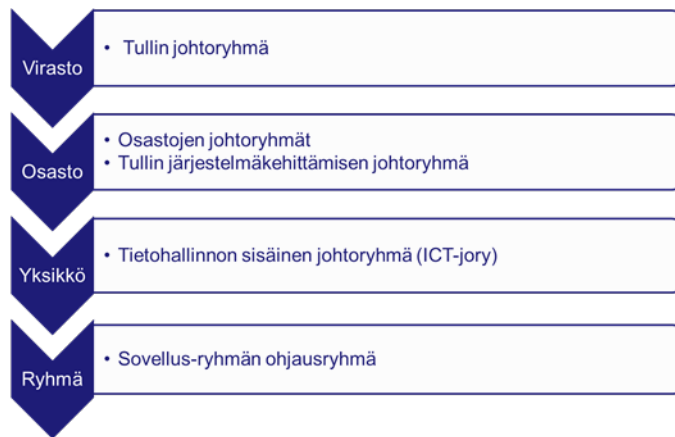
Kuvio 19. Kehityssalkun kytkeytyminen Tullin strategiaan (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 35).

Jalavan ja Matilaisen (2010, 250-251) mukaan strategia on sosiaalinen prosessi, joka tuottaa yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä huomion kohteita. Huomion kohteet muodostuvat niistä asioista, joita organisaation osat pitävät tärkeinä oman tekemisensä kannalta. Oleellista on, että huomion kohteista voidaan puhua laajasti, jolloin ne myös helpommin muuttuvat samansuuntaisiksi eri osissa organisaatiota. Tavoitteet linkitetään haluttuun strategiseen muutokseen, jolloin pitkántähtäimen suunnitelmaa ei enää eroteta operatiivisesta toteutussuunnitelmasta. Tämä mahdollistaa organisaation toiminnan itsenäisyyden ja silti suuntaamaan kohti yhteisiä jatkuvasti tarkentuvia tavoitteita. Tähän tarvitaan malleja ja työtapoja, jotka tehostavat kommunikaatiota.

Tullin ICT-kehityssalkun kytkeminen Tullin pidemmän tähtäimen strategiaan esimerkiksi kuvion 10 tavalla mahdollistaa pitkántähtäimen suunnitelmien ja operatiivisesta toteutussuunnitelmien yhdistämisen. Strateginen viitekehys toimii taustalla, vaikka se ei suoraan vaikutakaan itse tekemiseen. Strategian tarkistus tapahtuu harvoin, joten tärkeintä strategiakytkennässä on saada pienille yksittäisille tietoteknisille kehittämisille isompi viitekehys. Kun kytkentä on kertaalleen tehty, siihen voidaan helposti palata esimerkiksi vuosisuunnittelun yhteydessä.

5.3 Esivalmisteluvaiheen ohjaus

Esivalmisteluvaiheen ohjaus noudattaa Tullin ohjausrakenteita, jotka on kuvattu luvussa 3.6 ja kuviossa 20. Tullin johtoryhmä on ylin päättävä taho ICT:n kehitysasioissa. Johtoryhmä antoi uudelle organisaatiolle valtakirjan käynnistää kokonaisarkkitehtuurityö. Järjestelmäkehittämisen johtoryhmä hyväksyi toimintamallin kehittämisen maaliskuun kokouksessa, jonka jälkeen kehitystarpeiden tunnistamista ja luokittelua on tehty yhteistyössä.



39

Kuvio 20. Esivalmistelun ohjaus ja seuranta (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 39).

Osastojen johtoryhmille pidettävissä ICT:n tilannekatsauksissa tietohallinnon tilanne käydään läpi kokonaisuutena kuviossa 21 olevan asialistan mukaisesti. Tuotannon ja jatkuvien palveluiden tilannekatsaus pitää sisällään sovellusten, jatkuvien palvelujen, tietoturvan, hankintojen ja toimittajayhteistyön tilannekuvan. Kehittämisen tilanne käydään läpi projektisalkun avulla ja valmistelussa olevien kehitystarpeiden tilanne kehityssalkun avulla. ICT:n tilannekatsaukset osastoille käynnistettiin toukokuussa ja toiminta jatkuu edelleen.

ICT:n tilannekatsaus Asialista

1. **Alustus**
2. **Jatkuvien palveluiden ja tuotannon tilanne:**
 - Sovellukset ja järjestelmäsalkku
 - Jatkuvat palvelut
 - Tietoturva
 - Osaston hankinnat
 - Toimittajayhteistyö
3. **Kehittämisen tilanne:**
 - Käynnissä olevien projektien tilanne
 - ICT-kehityssalkun tilanne
4. **Muut ajankohtaiset asiat**
 - Uudet roolit, mm. kohdearkkitehti ja sovellustiimin vetäjä
5. **Sovitut tehtävät**
6. **Seuraava kokous**

40

Kuvio 21. ICT:n tilannekatsaus. Asialista (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 40).

Järjestelmäkehityksen johtoryhmän kokouksia on noin kerran kuukaudessa, joissa seurataan kaikkien osastojen ICT:n kehittämisen tilannetta raporttien avulla. Jokainen osaston IT-vastuuk henkilö raportoi oman osastonsa projektien ja valmistelussa olevien kehitysprojektien tilanteen. Tietohallinnon sisäisen johtoryhmän jäsenet ovat edustettuina järjestelmäkehittämisen johtoryhmässä, joten erillistä tietohallinnon sisäistä käsittelyä ei tarvita. Sovellusten johtoryhmässä esivalmisteluvaiheen asiat käsitellään osana tiimien tilannekatsauksia. Opinnäytetyön prosessin aikana toimintamallin kehittämistä koskevia asioita käsiteltiin sovellusten johtoryhmässä useampaan kertaan ja sovittiin vastuista ja tehtävistä.

Esivalmisteluvaiheen ohjausta tapahtuu myös toimintaprosessien välityksellä. Kuviossa 22 on kuvattu strategisen suunnittelun ja tulosohjauksen ketju. Tullin ja valtiovarainministeriön välisen tulossopimuksen kautta saadaan raamit myös ICT:n kehittämiseksi.



Kuvio 22. Toiminnan ja talouden suunnittelun ja vuosisuunnittelun lähtökohtia (Opinnäytetyön tuotos. Liite 1, 33).

Tässä ohjauksessa oleellista on toimintamallin tuottama tietosisältö. ICT-kehityssalkun sisällön avulla saadaan muodostettua kuva laajemmista kehitysalueista ja johdettua näiden pohjalta tarvittava kehitysbudjetti. Kehityssalkun tiedot toimivat myös ICT-strategian ja kehittämissuunnitelman pohjatietoina.

5.4 Esivalmisteluvaiheen päättäminen

Kehitystarpeiden tunnistaminen ja luokittelu ovat jatkuvaa prosessia. Kirjauksia tehdään kehityssalkkuun rullaavasti aina, kun havaitaan täydennettävää ja korjattavaa tietosisällössä. Business Case -pohjalle tietoja täydennetään sitä mukaa, kun kehitystarpeita tunnistetaan. Esivalmisteluvaiheen aktiivisia toimijoita ovat kohdearkkitehdit, sovellustiimien ja liiketoiminnan asiantuntijat. Mikäli kehitystarve todetaan esivalmistelun vaiheessa kriittiseksi, valmistelutyötä viedään pidemmälle ja käynnistetään tarkemman tason analyysit. Tämä edellyttää kuitenkin aina yhteistä sopimista resursseista ja aikataulusta.

Ennen tarkemman tason valmistelun aloitusta kehittämistarve käsitellään järjestelmäkehityksen johtoryhmässä ICT-kehityssalkun läpikäynnin yhteydessä. Erityiseen käsittelyyn nostetaan ne kehittämistehtävät, joita ei ole huomioitu vuosisuunnittelussa tai jotka ovat täysin uusia kehitystarpeita. Kohdearkkitehdit neuvottelevat liiketoiminnan edustajien kanssa uusien kehitystarpeiden muutosajureista ja lähtökohdista ennen kuin muutokset käsitellään johtoryhmässä.

6 Opinnäytetyön analysointi

Toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana olivat valtiohallinnon tiukkenevat linjaukset tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen kehittämisessä ja Tullin IT-strategian tavoitteet toimintalähtöisen kehittämisen vahvistamiseksi. Tietoperustana käytettiin julkisen hallinnon yhteistä ICT:n hyödyntämisen strategiaa, tietohallintolakia, kokonaisarkkitehtuurin käynnistämiseksi tehtyjä julkisen hallinnon suosituksia sekä kuvauksia ohjausrakenteista. Toimintamallin kehittämisestä perusteltiin Tietohallintomallilla sekä tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyötä käsittelevillä aineistoilla.

Opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti tieto- ja viestintäteknisten kehitystarpeiden esivalmisteluvaiheen toimenpiteisiin. Toimintamallin avulla haluttiin saada selville pidemmän aikavälin kehitystarpeet resurssien varmistamiseksi. Tavoitteena oli myös kehittää toimintamalli, jolla ICT:n kehitystarpeet saadaan kerättyä koko organisaation kattavasti. Toimintamallin kehittämisen peruskysymykset olivat, miten toimintaympäristön muutoksista johtuvat tieto- ja viestintätekniset kehitystarpeet saadaan selville riittävän ajoissa ja miten valmisteluvaihe tulisi toteuttaa. Kehittämisessä sovellettiin konstruktivisen

tutkimuksen lähestymistapaa eli malli rakennettiin olemassa olevan tiedon pohjalta yhteistyössä toimeksiantajan edustajien kanssa.

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintamalli ICT:n kehitystarpeiden esivalmisteluun. Esivalmistelun vaiheita ovat kehitystarpeiden tunnistaminen ja luokittelu sekä esivalmisteluvaiheen päättäminen. Toimintamallin työkaluiksi kehitettiin Tullin Business Case -pohja ja ICT-kehityssalkku. ICT-kehityssalkun sisältö on kytketty Tullin strategiaan tavoitteisiin ja painopistealueisiin. Toimintamallissa on sovellettu julkishallinnon suosituksia kokonaisarkkitehtuurin käynnistämiseksi ja huomioitu tietohallintolain velvoitteet. Toimintamallin mukaisia tieto- ja viestintätekniisiä kehitystarpeita on kirjattu ICT-kehityssalkkuun tähän mennessä yhteensä yli 180 kappaletta. Kehityssalkussa on myös pidemmänaikavälin tavoitteet, joiden pohjalta suunnitellaan resursointia pidemmälle ajalle.

Alkuvaiheessa tavoitteenani oli kuvata koko valmisteluvaiheen toimintamalli. Kehittämisen edetessä malli kuitenkin jäsenyi raportissa kuvattuun muotoon. Tarvitaan joka tapauksessa ICT:n kehitystarpeiden haltuunottovaihe ja vasta tämän jälkeen voidaan edetä varsinaiseen valmisteluun. Valmisteluvaiheen liittäminen opinnäytetyöhön olisi laajentanut opinnäytetyön liian laajaksi. Muiden vaiheiden kehittäminen edellyttää vastaavaa kehitystyötä kuin opinnäytetyön aikana tehtiin.

6.2 Viitekehys, tietoperusta ja metodologia

Toiminnallisen opinnäytetyön viitekehys muodostui julkisen hallinnon strategisen ohjauksen aineistoista sekä tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyötä kuvaavista aineistoista. Strategisen ohjauksen tietoperusta osoittautui haastavaksi opinnäytetyön raportoinnin näkökulmasta. Julkisen hallinnon ohjausrakenteet jäivät toimintamallin kannalta osittain irrallisiksi. Toisaalta julkisen hallinnon strateginen ohjaus oli tärkeä taustatieto ja auttoi ymmärtämään toimintamallin viitekehysten laajemmin. Valtiovarainministeriön internet-sivustoon perehtyminen oli hyödyllistä muutenkin kuin opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta.

Viitekehykseen olisi voinut ottaa mukaan strategian toimeenpanon näkökulman, koska osa toimintamallista käsitteli tieto- ja viestintäteknisten kehitystarpeiden kytkemistä Tullin strategiaan. Strategisen tietoperustan ei olisi kuitenkaan tuonut juurikaan uutta tietoa, koska vuosittainen tulostavoitteiden asettamisen prosessi ja tulosohjausprosessi ovat vakiintuneet.

Tuotoksen lähdeaineistona käytettiin julkishallinnon suosituksia, joita sovellettiin mahdollisuuksien mukaan toimintamalliin. Valinta oli perusteltua tietohallintolain näkökulmasta. Lisäargumentointi tapahtui ICT Standard Forumin julkaiseman tietohallintomallin avulla. Tuotoksen tietoperustaa olisi voinut laajentaa kansainvälisiin tietohallinnon ohjausmalleihin, mutta opinnäytetyön laajuus olisi kasvanut merkittävästi. Yhteistyön käsitteitä ja näkökulmia olisi voinut hyödyntää tietoperustassa paremmin, joka olisi tuonut opinnäytetyön raporttiin vieläkin enemmän tutkimusviestinnän piirteitä.

6.3 Toimintamallin kehittäminen

Konstruktivisen tutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että käytännön toimijat osallistuvat aktiivisesti uuden ratkaisun suunnitteluun, käsitteelliseen mallintamiseen ja mallin testaukseen käytännössä. Toimeksiantajan on oltava tiiviisti mukana uuden kehittämisessä, eikä kehitystyö saa olla pelkästään yhden asiantuntijan varassa (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 65 - 66). Opinnäytetyönä syntynyt ICT-ratkaisujen kehittämisen esivalmistelun toimintamalli ei syntynyt yhden asiantuntijan yksilötyönä, vaan mallia on kehitetty ja työstetty yhdessä tietohallinnon ja liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa. Toimintamallin lähtökohtana on ollut Tullin johdon tuki ja kytkeytyminen Tullin strategiaprosessiin, mikä ilmentää toimeksiantajan aktiivista roolia toimintamallin kehittämisessä.

Kolmitasoinen markkinatesti testaa kehitetyn ratkaisun toimivuutta käytännössä ulkoisilla markkinoilla tai organisaation sisällä. Heikko markkinatetitulos saavutetaan, jos ratkaisu toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keskivahva markkinatetitulos edellyttää useamman organisaation ottavan uuden ratkaisun käyttöön. Vahva tulos saavutetaan, kun ratkaisu tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja paremmuutta muihin organisaatioihin nähden. (Ojasalo ym. 2009, 65-68.) Näiden kriteerien perusteella uusi tieto- ja viestintäteknisten kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamalli saa heikon tuloksen.

Opinnäytetyön tulosten merkittävyys oli kuitenkin markkinatestin tuloksesta huolimatta toimeksiantajalle merkittävä. Toimintamallin kehittäminen onnistui ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehitetyn toimintamallin avulla on saatu näkyvyys pidemmän aikavälin kehitystarpeisiin ja käytäntö kehitystarpeiden esivalmisteluun on olemassa. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä tuotoksia on hyödynnetty jo prosessin aikana. Samantyyppinen kehitystarpeiden esivalmisteluvaihe tarvitaan varmasti myös muissa organisaatioissa ja henkilökohtainen arvioni on, että kehitetty toimintamalli sopii soveltuvin osin myös muille organisaatioille. Toimintamallia on esitelty yhteistyöpalavereissa, kuten esimerkiksi hallinnon alan kohdearkkitehtien tapaamisessa.

Salmela & Hallanaro & Sippa & Tapanainen & Ylitalo ym. (2010, 140-142) ovat todenneet, että tietohallintojohdon ja liiketoimintajohdon yhteistyömuotoihin ei ole olemassa tarkkoja toimintamalleja, koska toimintamallien tarkoituksenmukaisuus syntyy yhteistyön vaatimuksista. Muutosten aikana tarvitaan tiiviimpää vuorovaikutusta, kun taas vakiintuneessa tilanteessa riittää esimerkiksi sähköpostilla kommunikointi. Oleellista on, että yhteistyössä toimivat asiantuntijat luovat yhdessä tarkoituksenmukaiset käytännöt IT -palveluiden toteuttamiselle ja kehittämiseksi. Tämä näkökulma korostui toimintamallin kehittämisen alussa, jolloin tilanne oli uusi sekä liiketoiminnalle että tietohallinnolle. Toimintamallin prosessin periaatteita ei erikseen hyväksytetty johtoryhmässä, vaan toimintamallia kehitettiin maaliskuussa johtoryhmän päätöksen ja tavoitteiden suuntaisesti ilman hyväksyttyä toimintasuunnitelmaa. Tähän mennessä kehittäminen on onnistunut hyvin ja ristiriitoja ei ole ilmentynyt.

Tietohallinnon rooliin kuuluu ICT-palvelujen hankinta mahdollisimman kustannustehokkaasti ja yrityksen tavoitteita tukevien ja kilpailukykyä parantavien ratkaisujen kehittäminen. Tietohallinnon tehtävänä on auttaa liiketoimintaa tunnistamaan omat tarpeensa ja toisaalta arvioida tarpeita kriittisesti. Tietohallinnon tulee kertoa aktiivisesti kehittyvän tietotekniikan, tietojärjestelmien ja muiden palveluratkaisujen mahdollisuuksista liiketoiminnalle. (Tietohallintomalli. Mallin esittely.) Tietohallinnon näkökulmasta ICT-kehityssalkun koostaminen ja tiivis vuoropuhelu osastojen kanssa mahdollisti kehitystarpeiden ymmärtämisen. Liiketoiminnan näkökulmasta tietohallinnon aktiivisuus ja kokonaiskuvan muodostaminen koettiin joissakin tilanteissa häiritseväksi ja hidastavaksi tekijäksi. Tähän viittaa Salmela ym.(2010, 140) kirjoittaessaan kumppanuuden kehittämisen haasteista. Heidän mukaansa linjaorganisaatioilla voi olla helposti asenne, jossa edellytetään ICT-yksikön tottelevan linjaorganisaatiota ja toteuttavan heidän toiveensa kyseenalaistamatta.

Salmela ym. (2010, 132 - 133) ovat myös todenneet, että kumppanuuksien kehittäminen edellyttää strategista linjausta ja osapuolten sitoutumista kumppanuuksien kehittämiseen. Lähtökohta yhteistyön toimivuudelle on liiketoiminta- ja tietohallintojohdon yhteiset näkemykset ja odotukset rooleista ja tehtävistä. Erilaiset odotukset aiheuttavat ristiriitaisia vaatimuksia vuorovaikutukselle. Keskeisimpiä onnistumisen edellytyksiä kumppanuudelle ovat yhteinen kieli ja ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuudesta. Ymmärryksen rakentamiseen tarvitaan molempien osapuolten tahtoa. Lisäksi Salmela ym. (2010, 141) ovat todenneet, että onnistumisen ratkaisee pitkällä tähtäimellä koko organisaation luottamus ja yhteisen edun tunnistaminen ja tunnustaminen. Kumppanuudelle ei ole tilaa, jos organisaatiossa vallitsee epäluottamusta, epäilyä ja oman reviirin vahtimista.

Tietohallinnon ja liiketoiminnan välinen yhteistyön kehittämisen lähtökohdat olivat kunnossa. Tullin johto oli sitoutunut yhteistyömallin kehittämiseen. Uuden organisaation roolit ja tehtävät käytiin yhdessä läpi odotusten varmistamiseksi. Toimintamallin ja yhteistyön onnistuminen selviää kuitenkin vasta myöhemmin, kun yhteistyötä on tehty pidempään. Puoli vuotta on aivan liian lyhyt aika tehdä pidemmälle tehtyjä johtopäätöksiä. Tilannetta täytyy seurata aktiivisesti ja tunnistaa heikkoja signaaleja ja reagoida niihin riittävän ajoissa.

6.4 Tuotos

Opinnäytetyön tuotos on kooste toimintamallin kehittämisen aikana syntyneistä esitysmateriaaleista. Tuotos on PowerPoint-muodossa, koska materiaali tehtiin erilaisia kokouksia ja yhteistyötilanteita varten. Materiaali on ollut aktiivisessa käytössä koko toimintamallin kehittämisen ajan ja sen tietosisältö on täsmentynyt opinnäytetyöprosessin aikana. Oma tuntuma tuotokseen on positiivinen, koska sen avulla olen voinut selkeyttää uuden toimintamallin kokonaisuutta.

Tuotoksen koostaminen raportointia varten osoittautui hyödylliseksi, koska se toi esiin kielenhuollon ja oikeakielisyyden tärkeyden. Huomasin, että organisaation sisällä vakiintuneet ilmaukset ja sanasto ei välttämättä täyty suomenkielien kielioppisääntöjä. Varsinkin tuotoksen oikeakielisuus ja ilmaukset vaativat korjauksia.

Tuotoksen arviointi tapahtui organisaation sisällä palautteen avulla. Tuotoksen sisältöä täsmennettiin sitä mukaa, kun ilmeni epäselviä kohtia ja jäsenystä vaadittiin lisää. Havainnollisuuteen on pyritty tuotoksessa ja raporttiosuudessa. Raportissa kuvioita on paljon ja se voi hankaloittaa lukemista. Tavoitteenani oli havainnollistaa asian käsittelyä ja etenemistä kuvioiden avulla. Kriittisesti ajateltuna kehitystarpeiden luokittelua kuvaavat kuvat olisi voinut liittää liitteeksi, mutta tällöin luokittelun seurattavuus olisi jäänyt pelkästään sanallisen kuvauksen varaan.

6.5 Opinnäytetyön raportointi

Opinnäytetyössä raportoitava kehittämisprosessi kesti kuusi kuukautta. Prosessin aikana perustettiin uusi organisaatio, joka oli myös käytännön toimija toimintamallin kehittämisessä. Uusi organisaatio, uudet työroolit, intensiivinen toimintamallin kehittäminen ja opinnäytetyön raportointiprosessi olivat haastava kokonaisuus. Opinnäytetyön raportointi mahdollisti pysähtymisen ja saavutettujen tulosten arvioinnin teoreettisista lähtökohdista. Raportointi jäseni kehittämisen kokonaistilannetta ja selkeytti jatkokehitysjatoksia. Tuotoksen sisältö ja laajuus täsmentyivät kirjoitusprosessin ajan.

Haasteena oli opinnäytetyössä raportoitavan osuuden erottaminen työtehtävien kokonaisuudesta. Jälkikäteen arvioituna raportin kirjoittaminen olisi pitänyt jakaa tasaisemmin koko prosessin ajalle. Myös kehittämisessä tehtyjen valintojen perustelu teoreettisesti oli ajoittain hankalaa. Haastavuus liittyi tilanteisiin, joissa tilannekuvan pohjalta syntyi ajatus kehittämisen etenemisestä. Kokemuksen kautta syntyneitä kehittämistä oli vaikea kuvata raportille. Toisaalta lähdeaineistoihin tutustuminen vahvisti toimintamallin kehittämisen suunnan ja tehtyjen valintojen oikeellisuuden. Toimintamallin kehitystyöt jatkuvat edelleen, jonka vuoksi aikamuotojen sovittaminen raporttiin tuotti haasteita. Toimintamallin kuvauksessa valitsin useimmiten presensin, koska toimintamallin luokittelut ja valinnat tehdään jatkossakin eikä vain opinnäytetyöprosessin aikana.

6.6 Oma tuntuma oppimisesta

Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka toi lisäarvoa sekä itselleni että toimeksiantajalle. Erityisesti opinnäytetyön analysointi eri näkökulmista avasi toteutusprosessia ja myös jäseni kehittämistä käytännössä. Analysoinnin kautta opin, että jatkossa

analyysin näkökulmat kannattaa ottaa jo suunnittelun pohjaksi. Tällöin asia jäsentyy helpommin tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin ja auttaa opinnäytetyön läpiviennissä ja raportin kirjoittamisessa.

Opiskelu ja asioiden jäsentäminen toiminnan ja teorian kautta on hyvin toimiva ja käytännön läheinen tapa oppia. Jälleen kerran tulen huomanneeksi, kuinka helposti kirjoittaminen jää liian myöhäiseen vaiheeseen. Nyt minusta kuitenkin tuntuu, että osaisin tehdä seuraavan opinnäytetyön järkevämmiin. Tätä tunnetta voisi varmaankin kutsua oppimiseksi.

7 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöprosessi onnistui ja sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Toimintamalli mahdollistaa tietohallintolain mukaisen kokonaisarkkitehtuuryön käynnistämisen. Julkishallinnon suositukset eivät soveltuneet sellaisenaan Tullin tilanteeseen, mutta tarjosivat paljon hyödyllistä tietoa kokonaisarkkitehtuurista. Näkyvyys pidemmän tähtäimen kehittämistarpeisiin on saavutettu ja resurssien suunnittelu on mahdollista.

Toimintamallia on kuitenkin jatkokehittävää edelleen. Esimerkiksi siirtyminen tarkempaan valmisteluvaiheeseen vaatii oman kehitysprojektin. Johtoryhmien kokoonpanot ja raportointi vaativat jatkokehittämistä. ICT-kehitystarpeiden esivalmistelun toimintamalli kannattaa liittää osaksi Tullin tietojärjestelmien kehittämisen mallia, jolloin koko ICT-ratkaisujen kehittämisen ketju on kuvattu yhdessä mallissa. Tietohallinnon ja liiketoimintajohdon yhteistyön rakentaminen kumppanuuden periaatteiden mukaisesti vaatii huomiota. Koen yhteistyön kehittämisen mielenkiintoiseksi mahdollisuudeksi, jota ehdotan seuraavaksi painopistealueeksi toimintamallien jatkokehittämisessä.

Lähteet

Business case 18.5.2011. <https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2011-05-18/business-case>. Luettu 16.5.2013.

Forseluis, Pekka & Dekkers, Carol & Karvinen, Matti & Kosonen, Matti 2009. Hankehallinnan työkalupakki tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämiseen. Tallentum Media Oy, Helsinki.

Hallituksen esitys HE 246/2010. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100246>. Luettu 15.9.2013.

ICT-kehityssalkun tilannekatsaus 5/2013. Tietohallinnon sisäinen materiaali.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi, Helsinki.

JHS-suositukset. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs>. Luettu 8.9.2013.

Julkisen hallinnon ICT. http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/index.jsp. Luettu 9.9.2013.

Julkisen hallinnon ICT-strategia. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0110_julkictstrategia/index.jsp. Luettu 10.10.2013.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/07_yhteistyöelimet/01_juhta/index.jsp. Luettu 15.9.2013.

Julkisen hallinnon suositus JHS 171. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/171>. Luettu 8.9.2013

Julkisen hallinnon suositus JHS 179. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/179>. Luettu 8.9.2013

Julkisen hallinnon yhteistyöelimet. http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/07_yhteistyöelimet/index.jsp. Luettu 12.9.2013.

Järjestelmäkehittämisen jory_muistio_2013-03-04, 2-3. Tietohallinnon sisäinen materiaali.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, Helsinki.

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 10.6.2011/634. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110634>. Luettu 1.10.2013.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Projektisalkun hallinta 2012. <https://www.tietohallintomalli.fi/malli/liiketoimintayhteistyö/projektisalkun-hallinta>. Luettu 4.5.2013.

Salmela, Hannu & Hallanaro, Mikko & Sippa, Seppo & Tapanainen, Tommi & Ylitalo, Jari 2010. Ketterän organisaation IT. Talentum Media Oy, Helsinki.

Suomen Tulli. Tulli tutuksi. 2013. http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/index.jsp. Luettu 9.10.2013.

Suomen Tullin intranet 2013. <http://intra.tulli.fi/tulli/valtakunnalliset/tietohallinto/Sivut/default.aspx>. Luettu 9.10.2013.

Tietohallinnon esitysmateriaali, 4. Tietohallinnon sisäinen materiaali.

Tietohallinnon työjärjestys 2013, 1. Tietohallinnon sisäinen materiaali.

Tietohallintolain esittely 2011.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Tietohallintolaki-esite.pdf. Luettu 7.10.2013.

Tietohallintomalli. <https://www.tietohallintomalli.fi/>. Luettu 7.10.2013

Tietoturvallisuus.
http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/009_Tietoturvallisuus/index.jsp. Luettu 15.10.2013.

Tullin IT-strategia 2010, 13. Tietohallinnon sisäinen materiaali.

Tullin työjärjestys 57/2013, 5§. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130057>. Luettu 5.10.2013.

Valtioneuvoston asetus julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnasta 163/2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130163>. Luettu 6.10.2013

Yhteentoimivuus. http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/01_yhteentoimivuus/index.jsp. Luettu 9.9.2013.

**Tieto- ja viestintätekniisten kehitystarpeiden esivalmistelu, Tullin tietohal-
linto**



Tieto- ja viestintäteknisten kehitystarpeiden esivalmistelu

Tullin tietohallinto

Marianne Vuolli

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tuotos
Marraskuu 2013



- Toimintamallin tavoite ja kohderyhmä
- Roolit ja tehtävät
- ICT:n kehitystarpeiden valmistelun prosessi kokonaisuutena
 - Tunnistus
 - Tullin Business Case
 - Luokittelu
 - ICT-kehityssalkku
- ICT-kehityssalkun rooli strategiatyössä ja budjetoinnissa
- Esivalmistelun ohjaus ja seuranta
- Esivalmistelun periaatteita



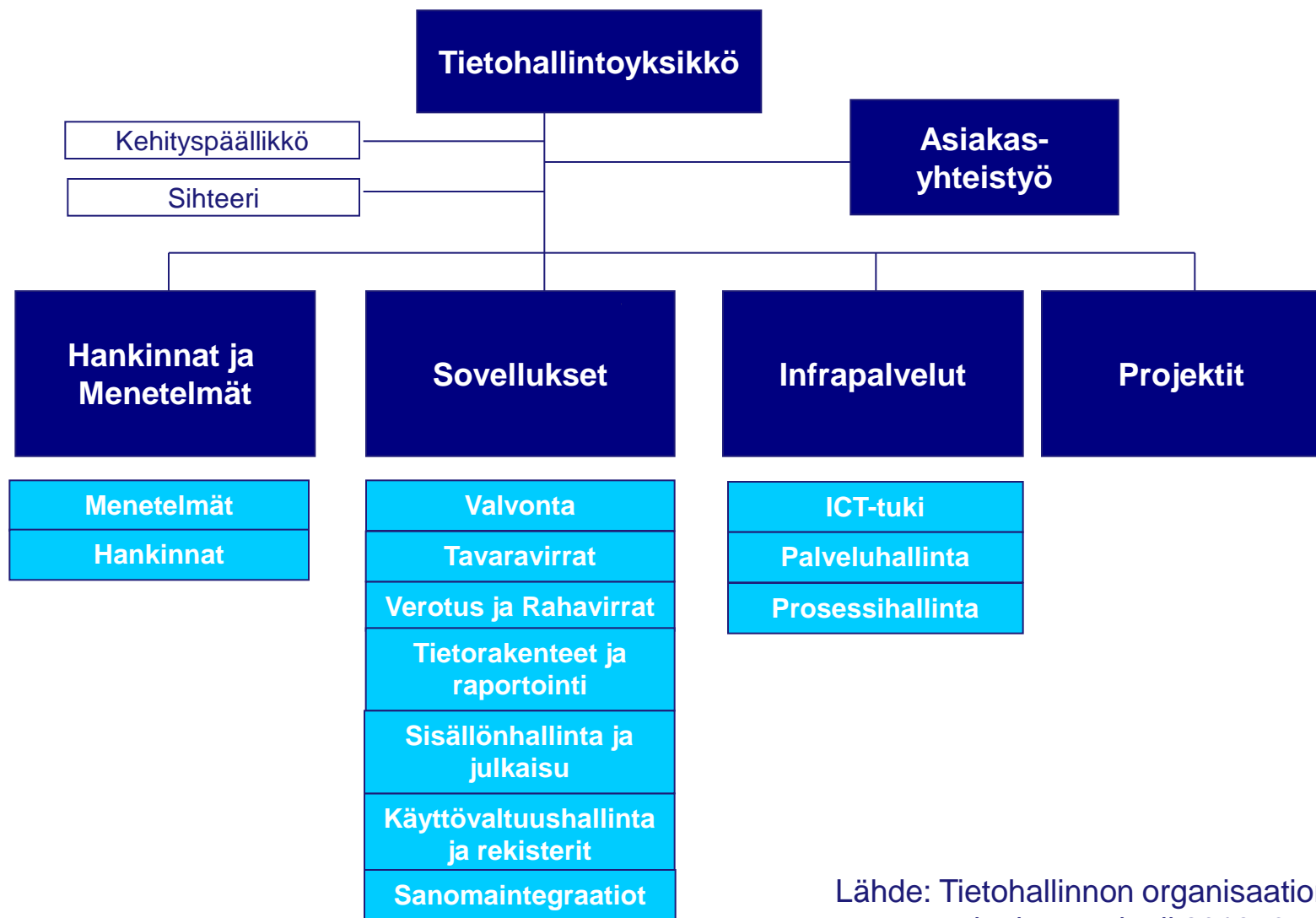
Toimintamallin tavoite ja kohderyhmä



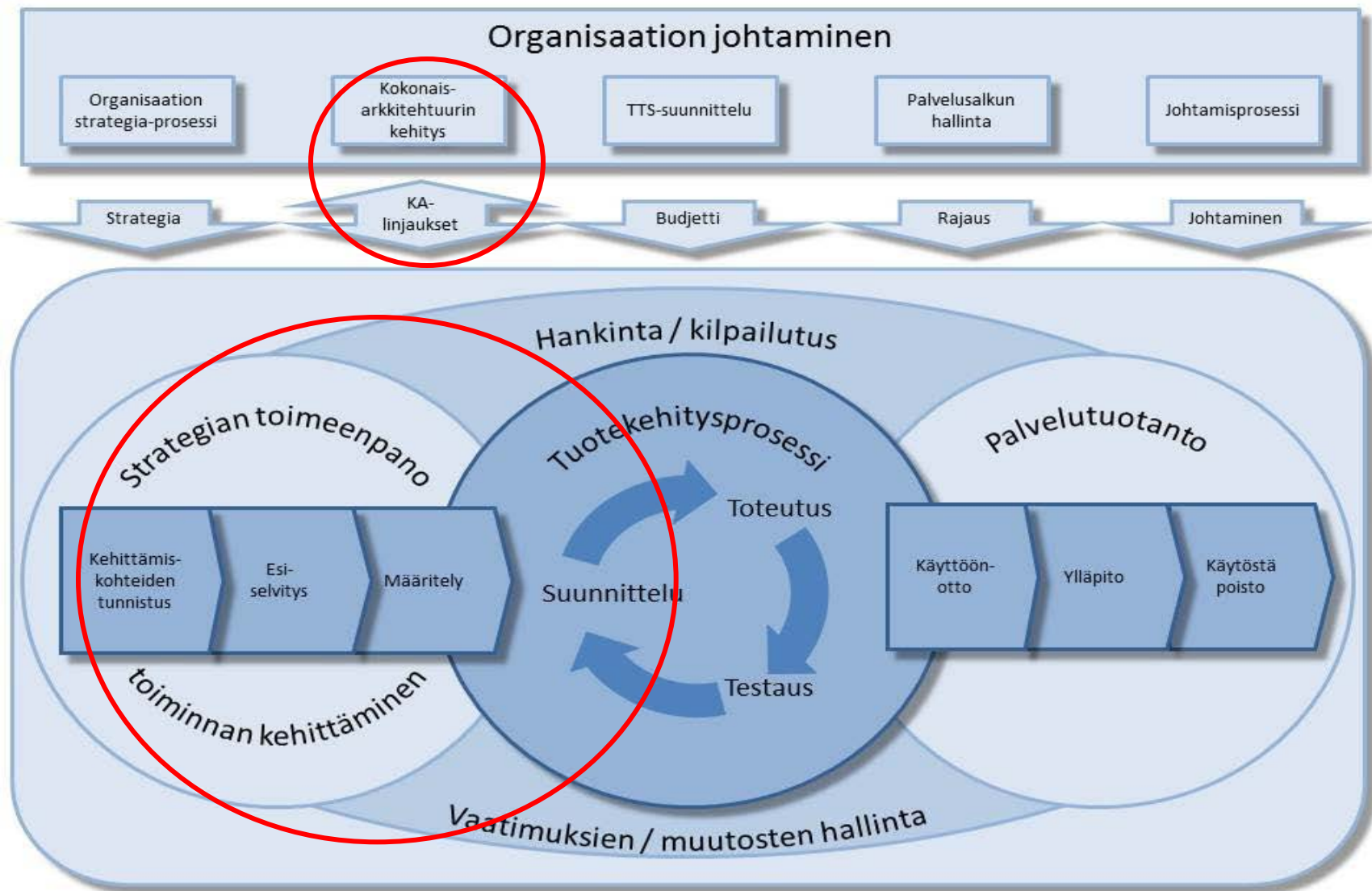
- Toimintamalli on tarkoitettu helpottamaan viestintää ja yhdenmukaistamaan ICT:n kehitystarpeiden valmistelutyötä, jota on kehitetty 1.3.2013 alkaen asiakasyhteistyöryhmän aloittaessa toimintansa.
- Ohjeen kohderyhmänä ovat kaikki ICT:n kehitystarpeiden valmisteluun osallistuvat substanssin ja tietohallinnon asiantuntijat.
- ICT:n kehitystarpeiden esivalmisteluun painottuvan toimintamallin lähtökohtana ovat Tullin johdon tahtotila ja tietohallintolain velvoite käynnistää kokonaisarkkitehtuurityö virastoissa eli myös Tullissa.
- Käytännössä tämä merkitsee ensimmäisessä vaiheessa toimintaympäristön muutoksista johtuvien ICT:n kehitystarpeiden tunnistamista ja kokonaiskuvan muodostamista.
- Kokonaisarkkitehtuurin periaatteita noudattava kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä tietohallinnon ja substanssin välillä.



Roolit ja tehtävät



Lähde: Tietohallinnon organisaation esittelymateriaali 2013, 6





Kohdearkkitehti

- on mukana oman kohdealueen esiselvitys- ja vaatimusmäärittelyvaiheen projekteissa
- kuvaa nykytilan toimintaa, tietoja, tietojärjestelmiä ja teknologiaa riittävällä tasolla
- kuvaa tavoitetilan toimintaa, tietotarpeita ja vaatimuksia
- esittää ratkaisuvaihtoehtoja siihen, miten nykytilasta päästää tavoitetilaan (toiminta, tieto, tietojärjestelmä, teknologia)
- tunnistaa oman kohdealueen sisällä ja muiden kohdealueiden kanssa potentiaaliset yhteiskäyttöiset osat (toiminta, tieto, tietojärjestelmä, teknologia) ja tuo ne pääarkkitehdin tietoon.

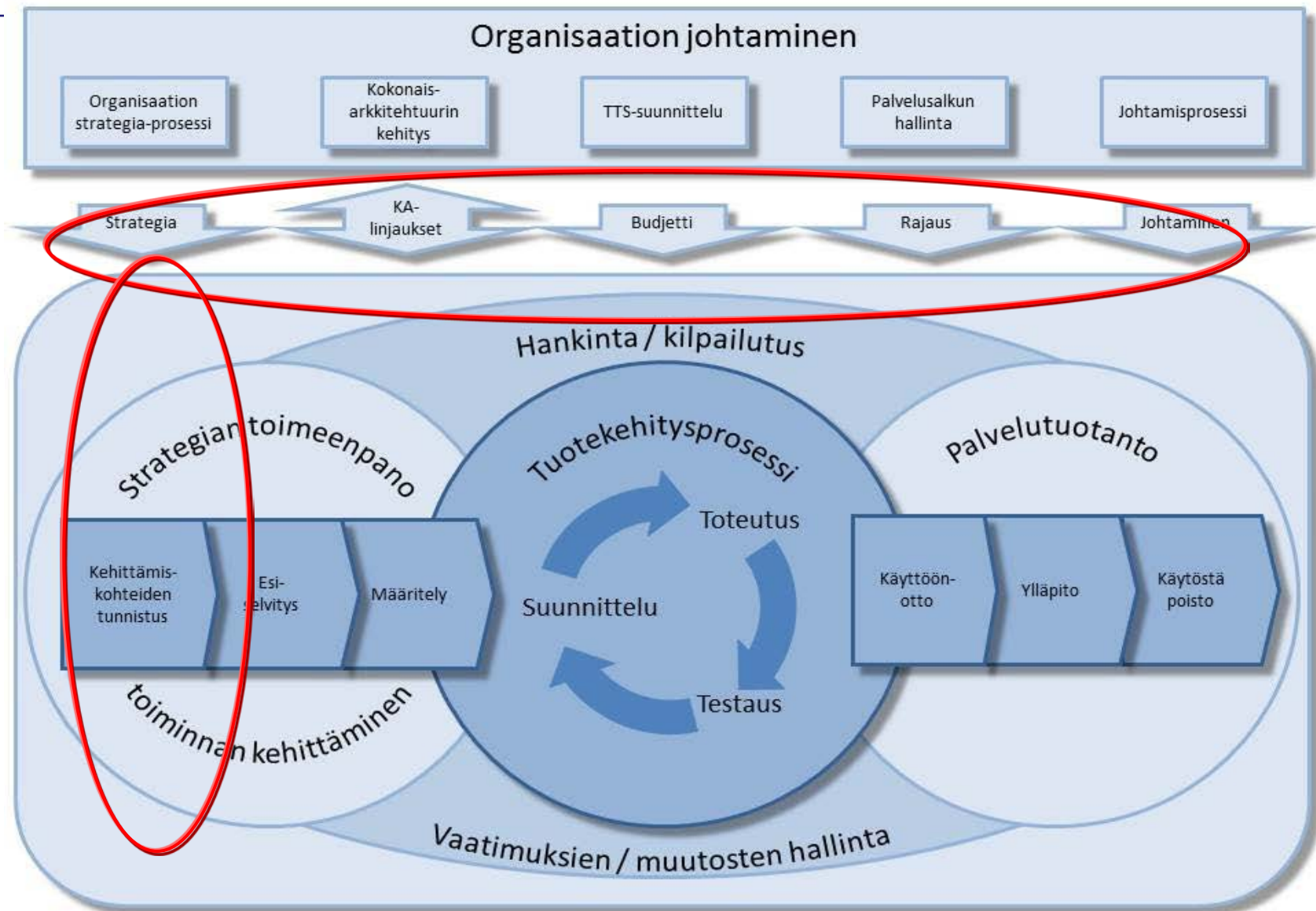




Pääarkkitehti

- vastaa kokonaisarkkitehtuurin kehittämisestä Tullissa
- ohjaa kohdearkkitehtien työtä
- toimii kohdearkkitehdin roolissa Tullin tasolla
- osallistuu tarvittaessa esiselvitys- ja/tai vaatimusmäärittelyvaiheessa olevien projektien ohjausryhmiin.







Asiakasyhteys henkilö

- vastaa Tulli -tasoinen kehityssalkusta ja toimintamallin kehittämisestä
- vastaa sisäisten asiakkuuksien yhteistyömallista ja sen kehittämisestä
- osallistuu kehitystarpeiden ja -aloitteiden valmisteluun ja tarvittaviin ohjausryhmiin
- raportoi kehityssalkun tilanteen sidosryhmille.

Hallinto-osasto
AL

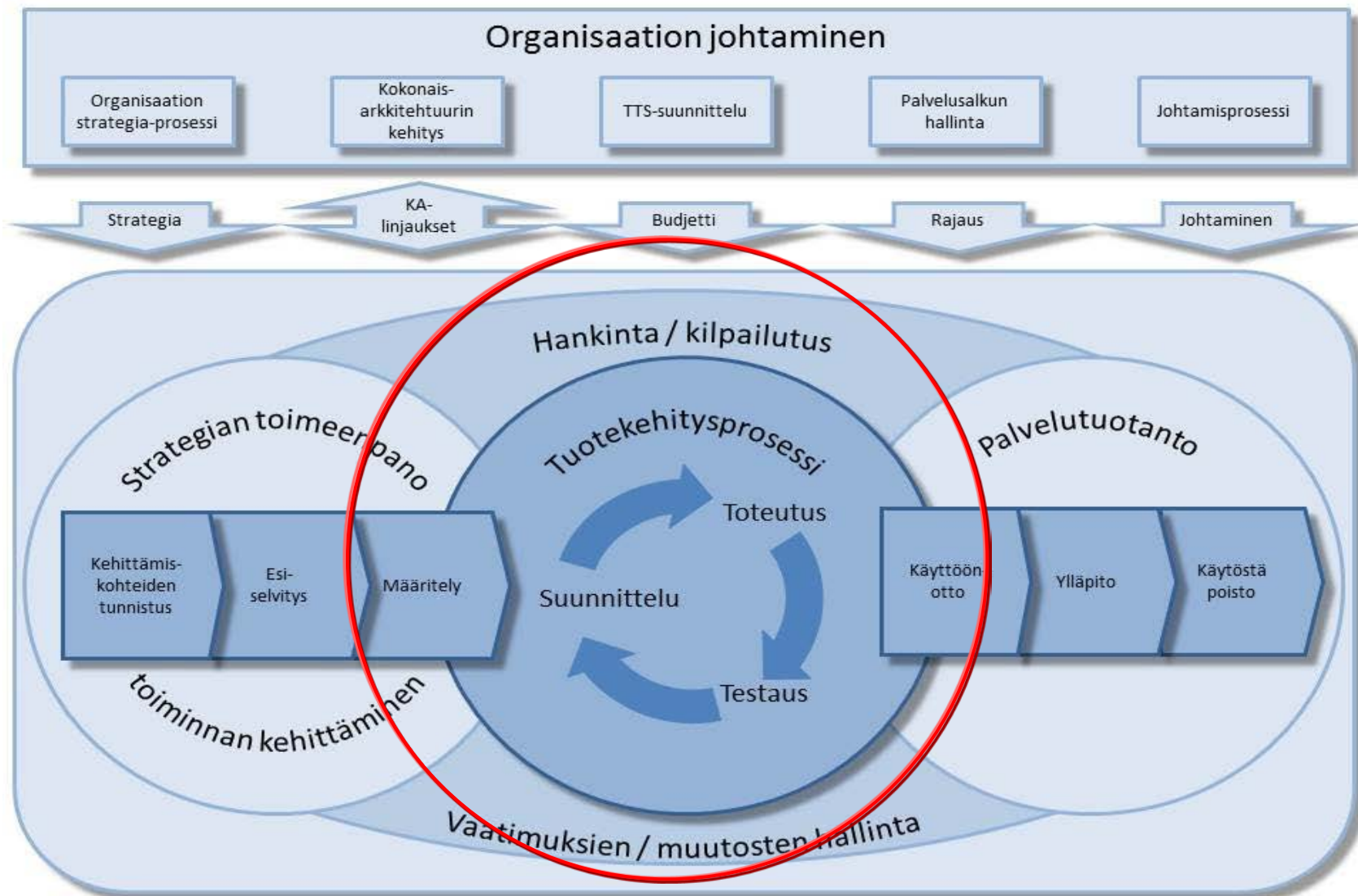
Ulko-vero-osasto
Oto MV

Valvonta -osasto
AO & OM

Toimipaikka
-osasto

Labra

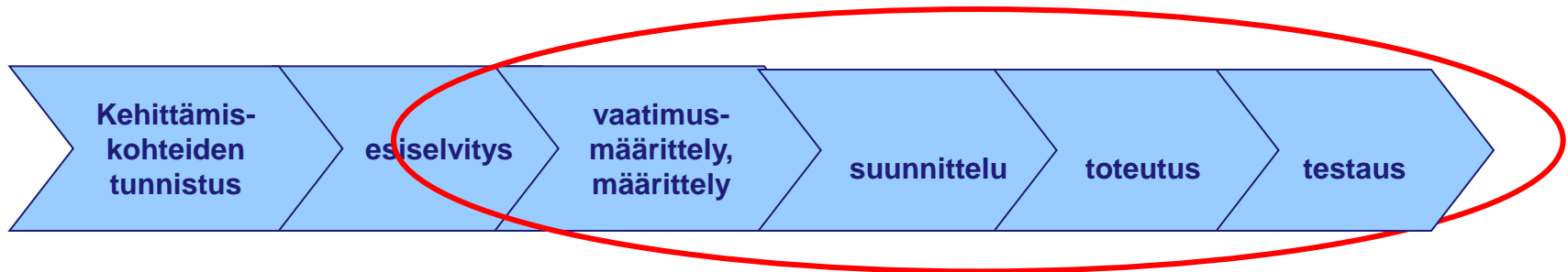
Tulli –tasoinen kehityssalkun kehittäminen, seuranta ja raportointi
MV





Sovellustiimin esimies

- vastaa oman vastualueensa tietojärjestelmien kehittämisestä ja teknisestä ylläpidosta
- ohjaa tiimin asiantuntijoiden työtä
- vastaa oman vastualueensa toimittajien ohjauksesta
- osallistuu toteutusvaiheen tietojärjestelmäprojektien ohjausryhmiin.

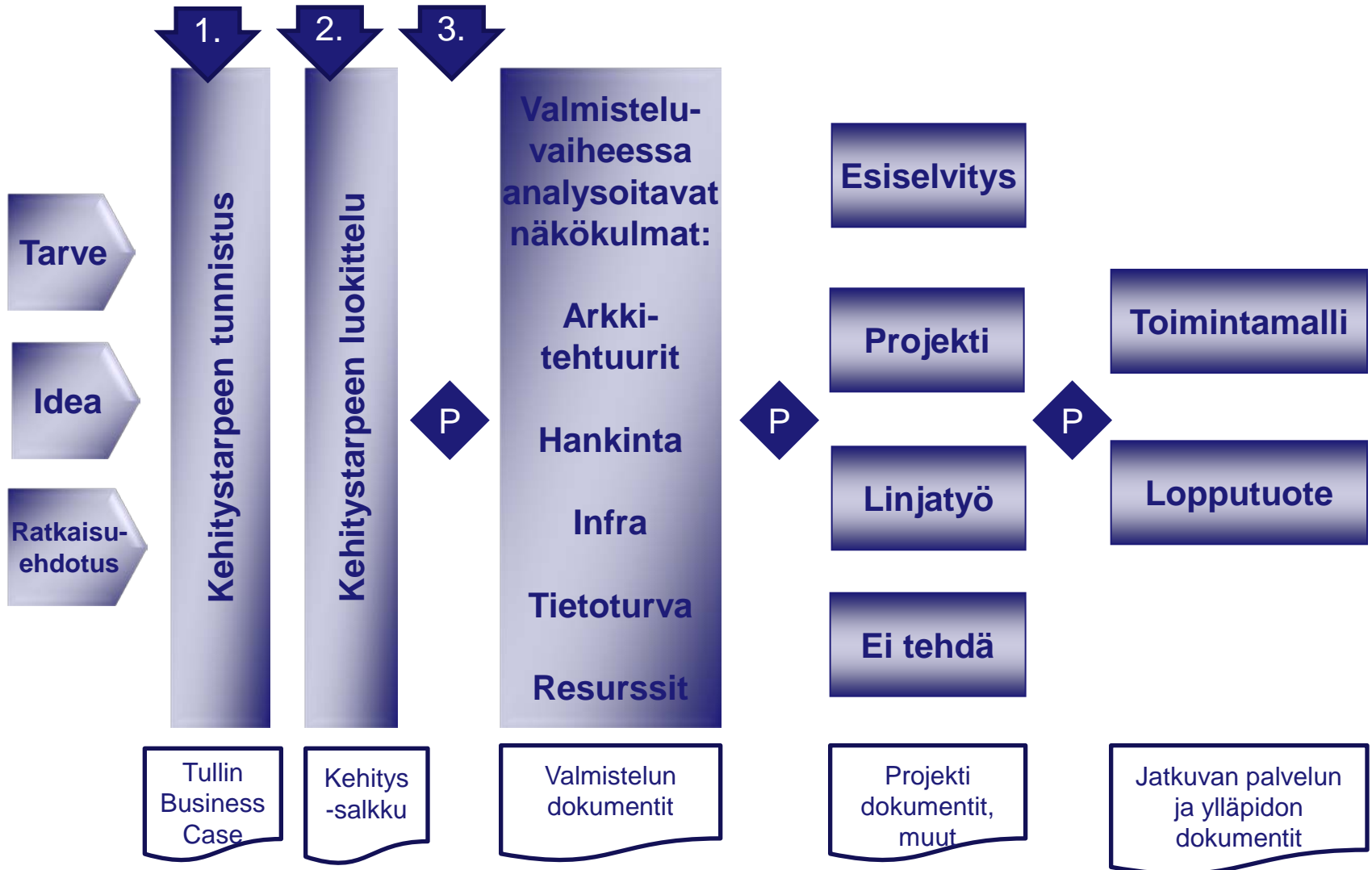


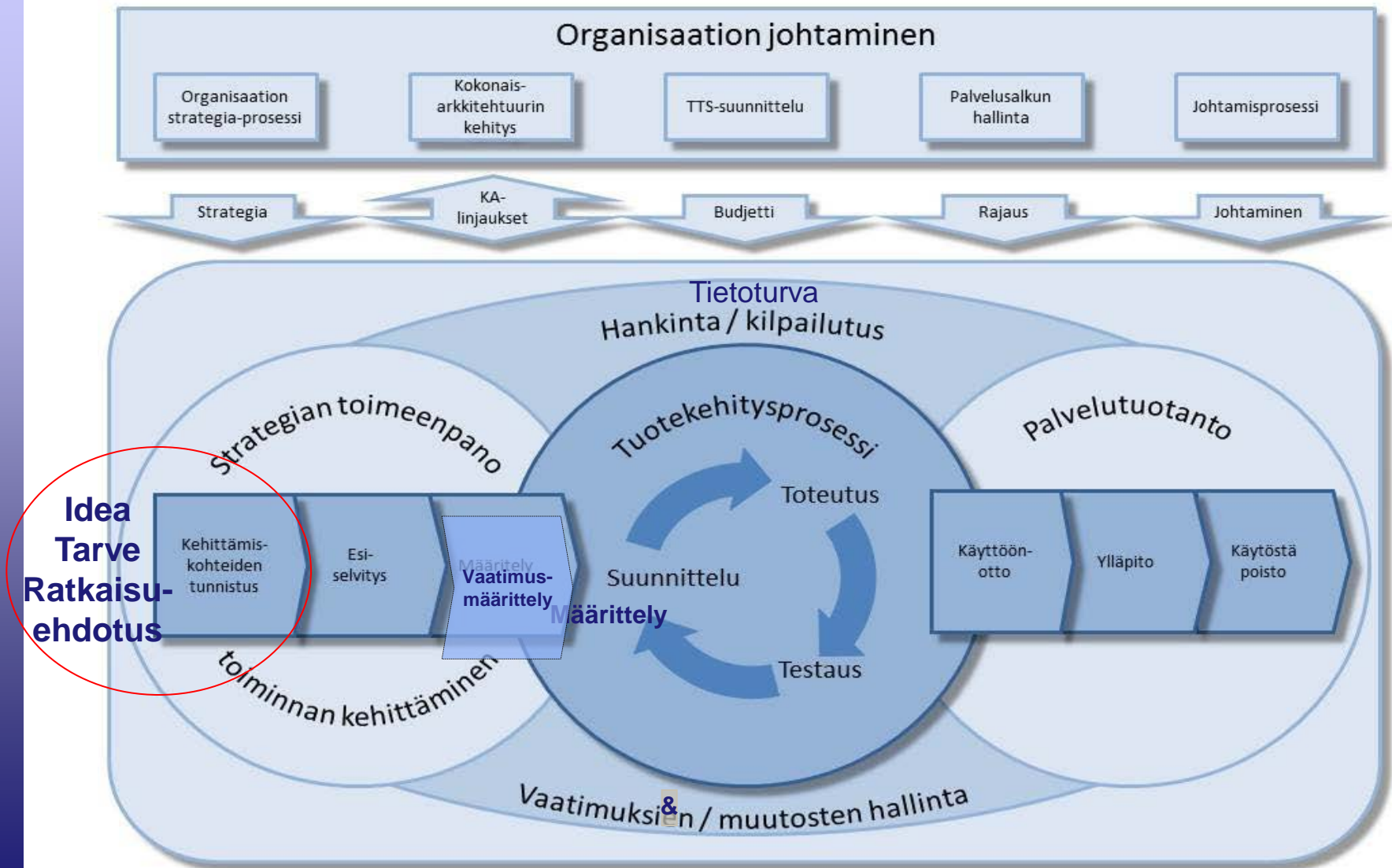


ICT:n kehitystarpeiden valmistelun prosessi kokonaisuutena



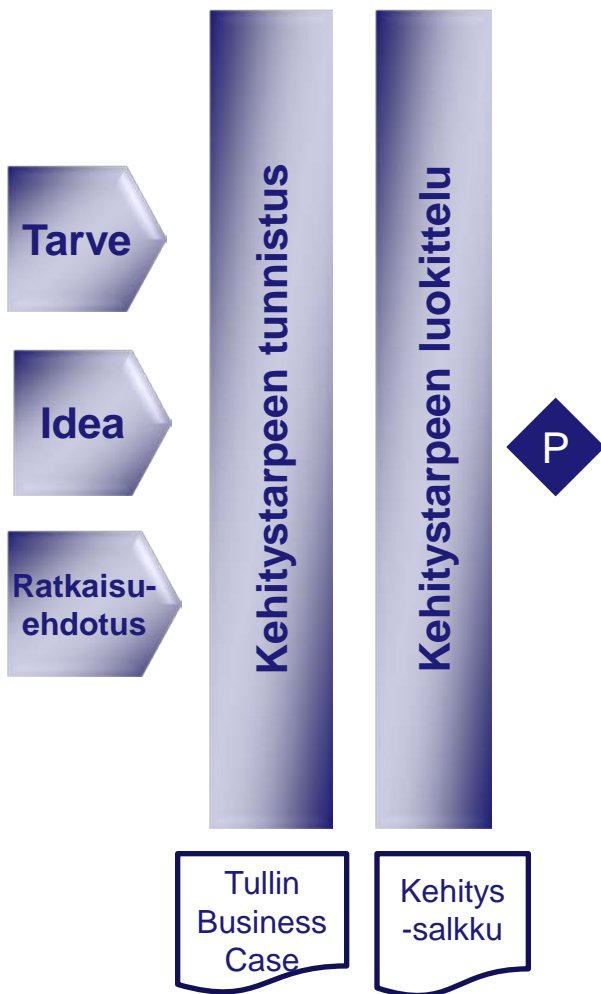
Opinnäytetyössä raportoitavat vaiheet







ICT:n kehitystarpeiden tunnistus



- Tarve, idea tai ratkaisuehdotukset ovat joko substanssin tai tietohallinnon esiin nostamia kehitystarpeita, joilla joko parannetaan tai varmistetaan nykyisten järjestelmien toimintaa tai kehitetään täysin uusi ICT-ratkaisu tullitoiminnan tarpeisiin.
- Kehitystarpeen tunnistamisvaiheen keskeisin tavoite on muodostaa yhteinen käsitys taustalla olevasta toiminnan ongelmasta ja muutosajurista.
- Työkaluksi on kehitetty Tullin Business Case -pohja, jonka tavoitteena on yhdenmukaistaa tunnistusvaiheen dokumentointia.
- Kehitystarve kirjataan tullitoiminnan kielellä ilman teknologisia erityissanastoja tai suoraa kuvausta teknologisesta ratkaisusta.



Aihe:

- Kirjaa tähän lyhyt kuvaus kehittämistarpeesta, esim. tilausten käsittelyn tehostaminen uuden asiakastietojärjestelmän avulla tai sovellusalueen version vaihto.

Lyhyt kuvaus kehitystarpeesta:

- Miksi ja mistä lähtökohdista kehitystarve on syntynyt?
- Mikä on sen taustalla oleva mahdollinen ongelma tai toiminnan muutos, joka vaatii toimenpiteitä?
- Mitä hyötyjä kehittämisellä saavutetaan, esim. onko kyseessä toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, prosessin tehokkuuden parantaminen, välttämätön investointi esim. lainsäädännöllisistä tai teknologista syistä?
- Mitä investointeja kehittämisen mahdollisesti aiheuttaa (kirjaa, jos tiedät jo nyt)?

Strategiset painopisteet, joihin kehitystarve liittyy:

- Kuvaa lyhyesti, mihin Tullin strategiaan painopistealueisiin Business Case liittyy. Onko kyseessä
 1. sähköisten toimintamenetelmien kehittäminen ja toiminnan varmistaminen
 2. tulliselvityksen ja verotuksen turvaaminen kaikissa olosuhteissa
 3. keskeisten rajanylityspaikkojen toimintakyvyn varmistaminen
 4. viranomaisyhteistyön syventäminen toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi
 5. harmaan talouden torjunta
 6. muu toiminnan kannalta keskeinen kehittäminen?

Alustava vaikutusanalyysi:

- Tunnista tässä sidosryhmät, henkilöt, prosessit, järjestelmät ja kohdealueet, joihin hankkeella edetessään olisi vaikutuksia (henkilötyö- tai osaamismuutoksia, teknologia-/apuväline-/ohjelmisto-muutoksia, tms).

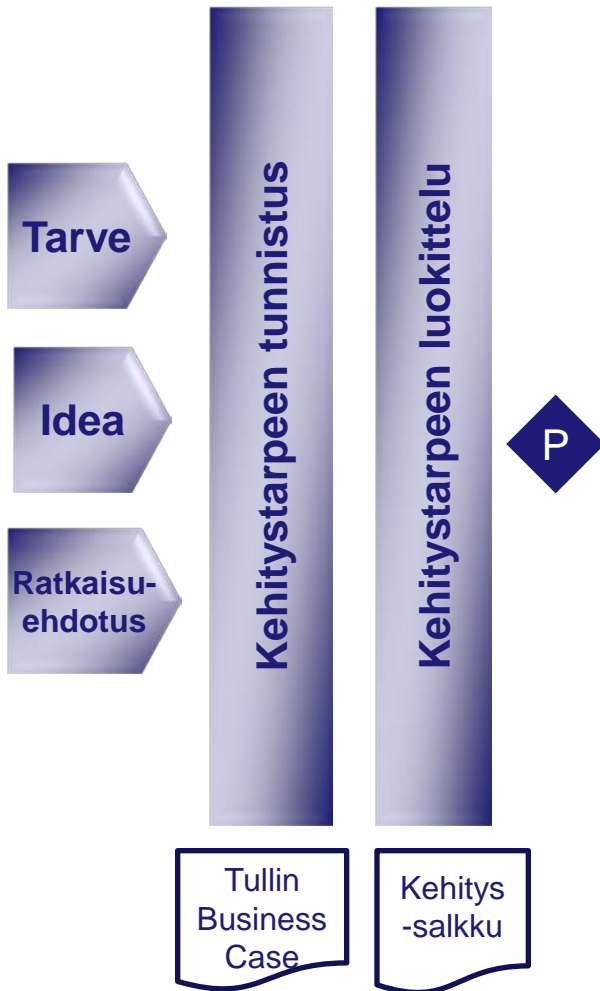


Tullin
Business
Case

- Dokumentointi tehdään yhdessä tietohallinnon ja/tai substanssin asiantuntijoiden kesken.
- Dokumentointi varmistaa kehitystarpeen lähtökohdat ja tekee kehittämisajatukset läpinäkyviksi.
- Esitysmuotoisen Tullin Business Case -pohjan tietoja täydennetään ja tarkennetaan valmistelun edetessä.
- Business Case -kuvaus tallennetaan Kehityssalkku -kansioon selkokiekisellä nimellä muotoon BC_Aihe_vvvv.kk.pv.
- Business Case -kuvaus on lähtökohta ICT:n kehitystarpeen tarkemmalle luokittelulle.



ICT:n kehitystarpeiden luokittelu



- Luokittelun keskeisin tavoite on määritellä tärkeät tunniste- ja luokittelutiedot kirjatulle tarpeelle.
- Luokittelun työkaluksi on kehitetty Tullin ICT-kehityssalkku, jonka tavoitteena on koota yhteen osastojen ICT:n kehitystarpeet kokonaisuudeksi.
- Taulukkomuotoinen kehityssalkku mahdollistaa erilaisten luokittelevien tekijöiden lisäämisen analysoinnin helpottamiseksi.
- Tietojen luokittelu ja pikasuodatus mahdollistavat tietojen koostamisen eri näkökulmista helposti.



ICT-kehityssalkku



Kehityssalkku

- kokoaa yhteen osastojen ICT:n kehitystarpeet
- mahdollistaa ICT:n kehitystarpeiden yhtenäisen luokittelun ja priorisoinnin
- auttaa tunnistamaan kehittämiseen liittyvät kokonaisuudet
- vähentää osaoptimointia.

Hallinto-osasto

Ulkomaankauppa ja
verotus-osasto

Valvonta-osasto

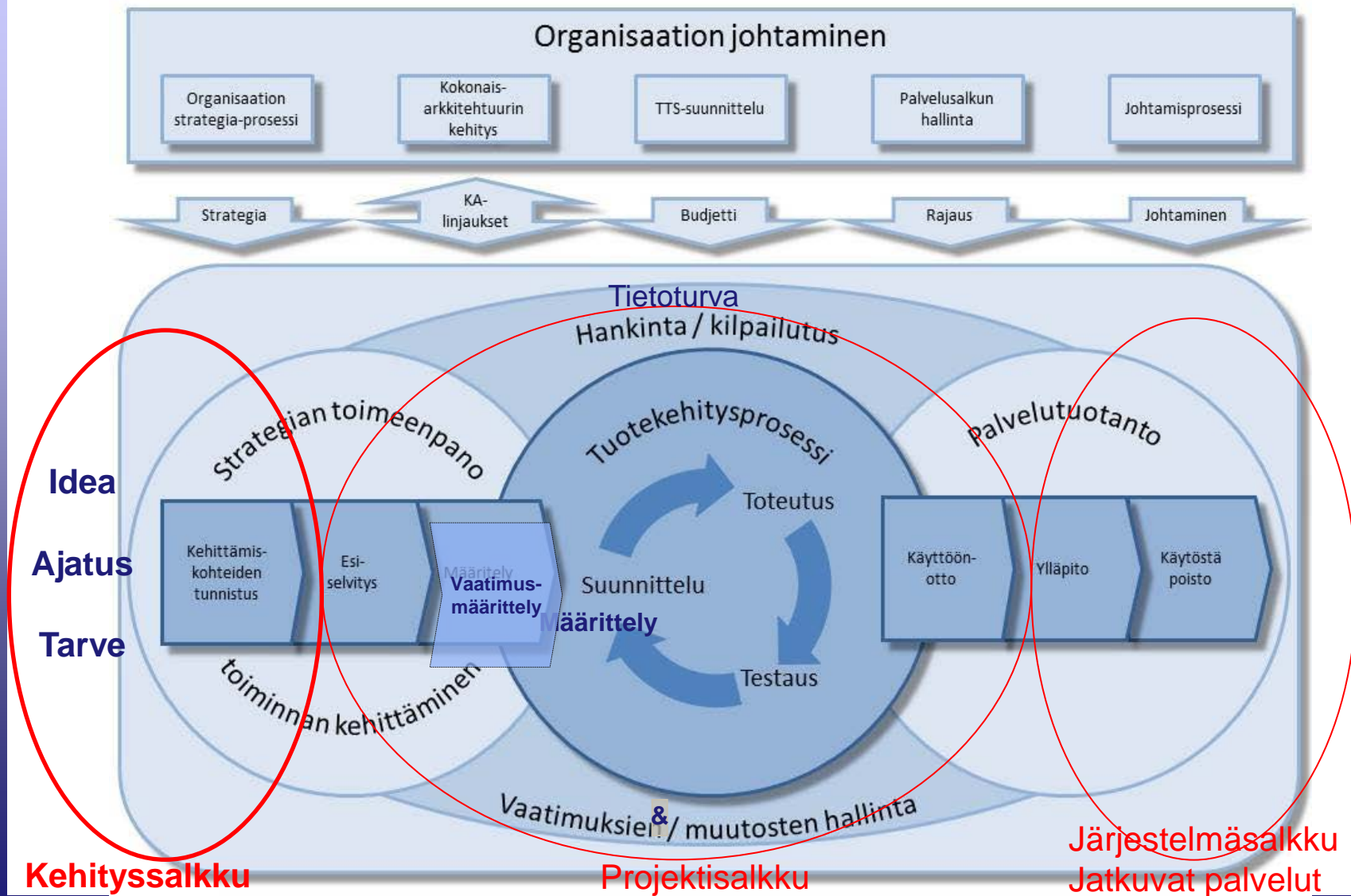
Toimipaikka-
osasto

Laboratorio

Tulli-tasoinen kehityssalkku



Kehityssalkun asemointi kokonaisuuteen





Kehityssalkku

- Kehityssalkussa on tunnistettujen kehitystarpeiden valmisteluvaiheen seuranta.
- Esivalmistelua tehdään systemaattisesti ennen varsinaista valmisteluvaihetta ja kehitysprojektin käynnistämistä.
- Valmistelutyöhön osallistuvat substanssin ja tietohallinnon asiantuntijat.

Projektisalkku

- Projektisalkussa on käynnistettyjen projektien seuranta.
- Projekti voi olla Tullin oma tai yhteistyöviranomaisen käynnistämä projekti.
- Projekti on saanut käynnistysluvan ja työtä tehdään projektisuunnitelman mukaisesti.

Järjestelmäsalkku

- Järjestelmäsalkussa on kaikki Tullin käyttämät ja tuotannossa olevat järjestelmät.
- Järjestelmäsalkusta selviää mm. tietojärjestelmien palvelutasot, tietoturva- ja varautumislukot, omistajat, ylläpidon vastuuhenkilöt ja teknologiat.

Jatkuvat palvelut ja prosessit

- Jatkuvat palvelut -toiminnossa seurataan ostettujen käyttöpalvelujen saatavuutta ja tilannetta.
- Jatkuvien palvelujen piiriin kuuluvat ITIL-prosessien toiminnan ohjaaminen, seuraaminen ja raportointi.



Aihe	Lyhyt kuvaus	Strateginen painopistealue Tullin strategia-asiakirjoista	Ajuri
------	--------------	--------------------------------------------------------------	-------

- **Aihe- ja lyhyt kuvaus** -sarakkeisiin kopioidaan tiedot Business Case - pohjasta.
- **Strateginen painopistealue** tarkoittaa Tullin strategiassa nimettyjä toiminnan pääpainopistealueita. Valitse valikosta yksi painopistealue.
- **Ajuri** tarkoittaa muutostarpeen lähtökohtaa, valitse yksi vaihtoehdoista:
 - Prosessin tehostaminen
 - Teknologia
 - Muu viranomainen
 - Komissio.



Kehitettävä kokonaisuus	Vaihe (Idea / Valmistelu / Projekti / Valmis)
-------------------------	-------------------------------------------------------

- **Kehitettävä kokonaisuus** tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, johon esitetty kehitystarve liittyy. Tässä vaiheessa kehityssalkun muodostamista sarake on vapaamuotoinen tekstikenttä, mutta valmistelun edetessä pidemmälle kehitettävät kokonaisuudet vakiinnutetaan.
- **Vaihe** tarkoittaa kehitystarpeen valmistelun vaihetta;
 - **Idea** tarkoittaa kehitystarpeen ensimmäistä kirjausta kehityssalkkuun, jolloin valmistelu ei ole vielä käynnissä
 - **Valmistelu** tarkoittaa substanssin kanssa yhteistyössä tehtävää valmistelutyötä eli kuvataan Business Case, analysoidaan muutostarvetta jne.
 - **Projekti** tarkoittaa, että kehitystarve jo etenemässä projektina, jolloin seuranta on projektisalkussa ja tiedot suljetaan kehityssalkusta
 - **Valmis** tarkoittaa, että kehitystarve on suljettu. Syy kirjataan kommentiksi.



Aloitteen kirjaaja	Kirjaus-pvm	Omistaja-organisaatio	Prioriteetti
---------------------------	--------------------	------------------------------	---------------------

- **Aloitteen kirjaaja** on kohdearkkitehti, joka kirjaa, luokittelee ja täydentää kehitystarpeen tiedot kehityssalkkuun.
- **Kirjaus pvm** on kehitystarpeen ensimmäinen kirjauspäivämäärä. Kirjausten muutoshistoria kirjataan kommentit-sarakkeeseen.
- **Omistaja organisaatio** on Tullin organisaation osa, joka vastaa kehitystarpeen sisällöllisestä määrittelystä.
- **Prioriteetti** on kehitystarpeen kriittisyysaste, valittavana on
 - 1 = Tärkeä / pakollinen
 - 2 = Vähemmän tärkeä, mutta tarpeellinen
 - 3 = Hyödyllinen, mutta ei toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätön.



Käyttöönoton tavoiteaikataulu	2014 budjetissa	2015-2018 budjetissa
-------------------------------	-----------------	----------------------

- **Käyttöönoton tavoiteaikataulu** on kehitettävälle ICT-ratkaisulle määritelty alustava käyttöönoton tavoiteaikataulu.
- **2014 BU** sarakkeeseen merkitään x, mikäli kehittäminen vaatii ostopalveluja eli budjettia vuodelle 2014.
- **2015 – 2018 BU** sarakkeeseen merkitään x, mikäli kyse on pidemmälle aikavälille ajoittuvasta kehittämisestä ja tarvitaan ostopalveluja TTS -kaudelle 2015-2018



Substanssin yhteyshenkilö	Tihan yhteyshenkilö	Kommentti
---------------------------	---------------------	-----------

- **Substanssin yhteyshenkilö** on omistajan nimeämä kehitystarpeen valmisteluun osallistuva asiantuntija
- **Tihan yhteyshenkilö** on tietohallinnon asiantuntija, joka osallistuu kehitystarpeen valmisteluun kohdearkkitehdin lisäksi.
- **Kommentti** -sarakeeseen kirjataan kehitystarpeen muutoshistoria eli päivämäärä ja muutoksen sisältö yleisellä tasolla. Tähän voidaan kirjata myös muita asian kannalta oleellisia lisätietoja.



ICT-kehityssalkun rooli strategiatyössä ja budjetoinnissa



VM

- Tulli-VM tulossopimusasiakirja 2013-2017 => 2014-2018

Tulli

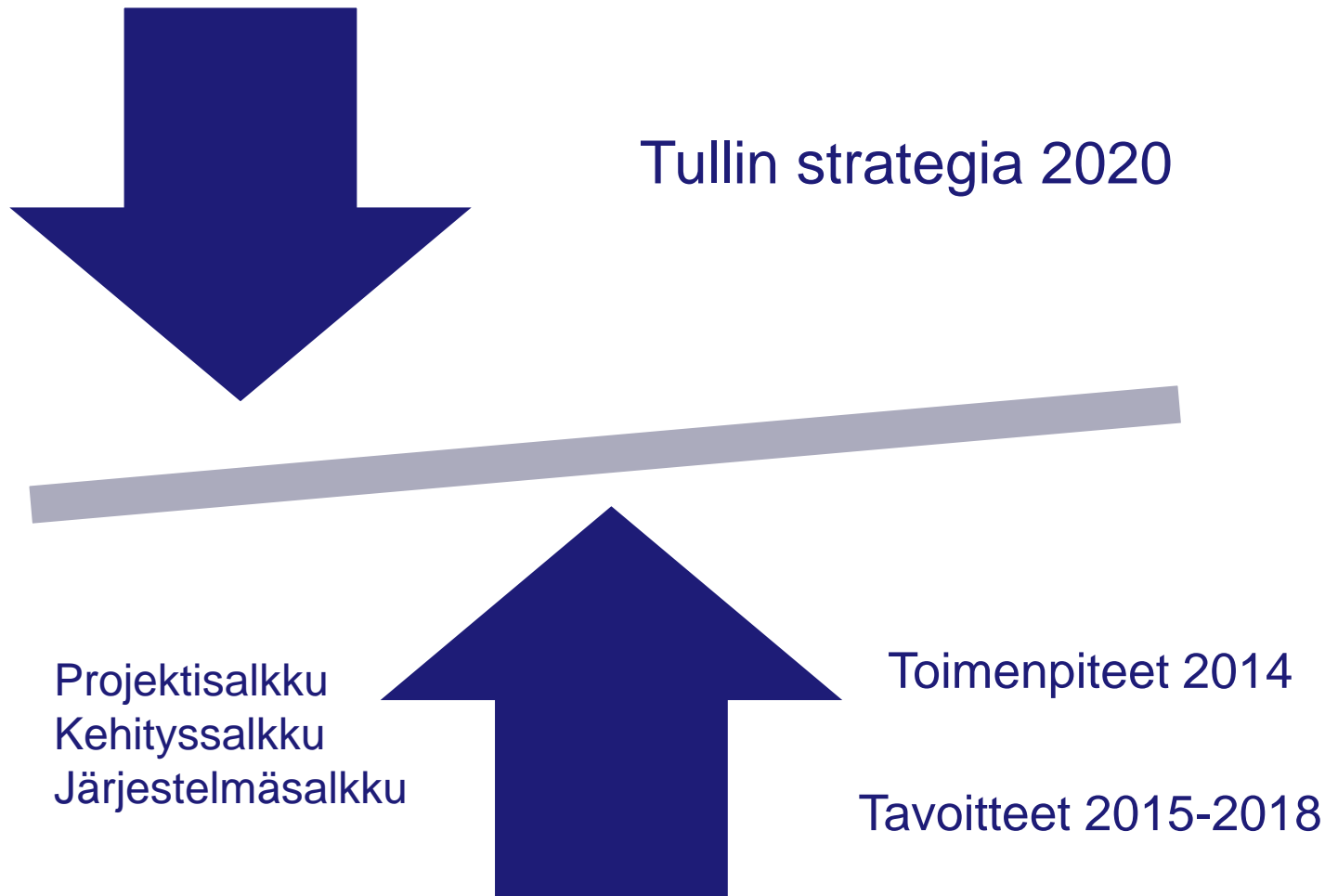
- Tullin päivitetty strategia vuosille 2013-2020

Tullin osastot

- Osastojen tavoitteet 2013- 2016
- Osastojen TTS 2015-2018
- Vuosisuunnitelmat 2014
- Tullitasoiset kehitys- ja projektisalkut

Tietohallinto

- Tarkennettu ICT-strategia
- ICT-kehittämissuunnitelma





Tullin strategia

Strategiset painopistealueet resursoinnin ja toimintatapojen kehittämisessä

Sähköisten toimintamenetelmien kehittäminen ja toiminnan varmistaminen

Tulliselvityksen ja verotuksen turvaaminen kaikissa olosuhteissa

Itärajan rajanylityspaikkojen toimintakyvyn turvaaminen

Viranomaisyhteistyön syventäminen

Harmaan talouden torjunta

Strategiset tavoitteet 2020

Tavoitteet 2016

Toimenpiteet

Kehityssalkku => Idea -tasolla ja valmistelussa olevat ICT-kehitystarpeet

Projektisalkku => Käynnissä olevat ICT-projektit



- Kehityssalkkuun on kirjattu Tullin strategiasta johdetut pidemmän aikavälin kehitystarpeet .
- Kehityssalkku toimii keinona saavuttaa Tullin strategiset tavoitteet ja varmistaa ICT:n kehittämisen strategialähtöisyys.
- Kehityssalkku tekee näkyvästi kehitystarpeet yli osastorajojen ja mahdollistaa yhteiskäyttöisten ratkaisujen tunnistamisen ja kehittämisen.
- Erityisesti kohdearkkitehtien rooli korostuu pidemmän aikavälin ICT-ratkaisujen tunnistamisessa, suunnittelussa ja budjetoinnissa.



- Kehityssalkku on sekä budjetoinnin 2014 että toiminnan ja talouden suunnittelun (TTS) työkalu;
 - kehityssalkun tietoja hyödynnetään 2014 vuosisuunnittelussa ja budjetoinnissa
 - kehityssalkussa on myös pidemmän aikavälin ICT:n kehitystarpeet, joille tarvitaan rahoitusta TTS -kaudella 2015-2018.
- Sovellustiimien rooli korostuu lyhyemmän tähtäimen vuosisuunnittelussa ja budjetoinnissa.
- Kohdearkkitehtien rooli korostuu TTS-kauden 2015-2018 suunnittelussa ja budjetoinnissa.



Esivalmistelun ohjaus ja seuranta



Virasto

- Tullin johtoryhmä

Osasto

- Osastojen johtoryhmät
- Tullin järjestelmäkehittämisen johtoryhmä

Yksikkö

- Tietohallinnon sisäinen johtoryhmä (ICT-jory)

Ryhmä

- Sovellus-ryhmän ohjausryhmä



1. Alustus

2. Jatkuvien palveluiden ja tuotannon tilanne:

- Sovellukset ja järjestelmäsalkku
- Jatkuvat palvelut
- Tietoturva
- Osaston hankinnat
- Toimittajayhteistyö.

3. Kehittämisen tilanne:

- Käynnissä olevien projektien tilanne
- ICT-kehityssalkun tilanne.

4. Muut ajankohtaiset asiat

- Uudet roolit, mm. kohdearkkitehti ja sovellustiimin vetäjä.

5. Sovitut tehtävät

6. Seuraava kokous



Esivalmistelun periaatteita



- ICT:n kehitystarpeita kirjataan rullaavasti yhteistyössä substanssin asiantuntijoiden, kohdearkkitehtien ja sovellustiimien toimesta.
- Kirjauksia täsmennetään aina, kun havaitaan täydennettävää tai korjattavaa kehityssalkun tietosisällössä.
- Budjetoinnin ja TTS-suunnittelun jälkeen käynnissä olevat projektit jatkavat ohjausryhmissä sovituilla reunaehdoilla eteenpäin.
- ICT-kehityssalkun tilannetta seurataan osastojen johtoryhmissä ja järjestelmäkehittämisen johtoryhmässä.
- Ideasta valmistelu-vaiheeseen siirtyminen edellyttää aina yhteistä sopimista resursseista ja aikataulusta.
- Kehityssalkun tietojen avulla luodaan karkean tason kehittämisen tiekartta, jonka lähtökohtana on Tullin strategia ja sovitut strategiset painopisteet ICT:n kehittämiseksi.