



Turun kaupungin tietohallintostrategia 2017-2021

Mistä IT-strategian päivittämisessä on kysymys?

- Kaupungin IT-strategia vahvistettiin kaupunginhallituksessa 6.6.2011.
- Strategian aikajänne oli viisi vuotta, joten nyt on oikea hetki tarkastella miten tavoitteisiin on päästy.
- Lisäksi kaupungin toimintaympäristössä on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, joiden vaikutukset tehtyihin linjauksiin on arvioitava.
- Strategiatyön sisältö painottuu toimintamallien, johtamiskäytäntöjen ja osaamisen kehittämiseen ja siksi jatkossa puhutaan IT-strategian sijaan **tietohallintostrategiasta**.

Strategiatyön sisältö

- Vuoden 2011 IT-strategian toteutumisen arviointi
- Asiakkaiden ja henkilöstön odotukset kaupungin IT-palveluille
- Riskiarvio
- Tavoitteet, linjaukset ja mittarit
- IT-palvelujen ja kehittämisen ohjausmalli
- Tietohallintostrategian toimeenpano

1. Vuoden 2011 IT-strategian toteutumisen arviointi

IT-strategian linjaukset 2011



TURKU
● ÅBO 2011

1

Varmistetaan resurssien tehokkaampi käyttö yhteisen IT-ohjauksen kautta

2

Tehostetaan IT-ratkaisujen parempaa uudelleenkäytettävyyttä ja vältetään päällekkäisiä investointeja yhteisellä kehittämissuunnittelulla, kokonaisarkkitehtuureilla ja valtakunnallisella yhteistyöllä

3

Hyödynnetään kaupunkitason skaalaetuja noudattamalla yhtenäistä linjaa infrastruktuuriratkaisuissa ja IT-tuen järjestämisessä

4

Parannetaan kustannustehokkuutta hoitamalla toimittajahallinta ja IT-hankinnat yhtenäisellä tavalla

5

Parannetaan IT:n vaikuttavuutta kaupungin ydintoimintoihin panostamalla systemaattisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen strategian mukaisilla osaamisalueilla

Laadullinen arvio IT-strategian linjausten toteutumisesta

Varmistetaan resurssien tehokkaampi käyttö yhteisen IT-ohjauksen kautta

- Toimialojen kehittämisen ohjaus tapahtuu kaupungin kehittämismallin mukaisesti
- IT-palvelujen näkökulmasta haasteena on yli yksittäisten salkkujen tapahtuva priorisointi
- IT-palvelujen ohjausmallia pitää uudistaa niin että IT:stä saadaan paras hyöty toimialojen toiminnan kehittämiseksi

Tehostetaan IT-ratkaisujen parempaa uudelleenkäytettävyyttä ja vältetään päällekkäisiä investointeja yhteisellä kehittämissuunnittelulla, kokonaisarkkitehtuureilla ja valtakunnallisella yhteistyöllä

- Kehittämismallin (KH 29.9.2014) käyttöönotto on edennyt suunnitelman mukaisesti
- Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän peruseriaatteet ja hyödyt on ymmärretty, mutta osaamista tarvitaan lisää
- Turku on kunnostautunut valtakunnallisessa yhteistyössä ja toimii esimerkillisesti uusien toimintatapojen ja ratkaisujen käyttöönoton edistämiseksi

Hyödynnetään kaupunkitason skaalaetuja noudattamalla yhtenäistä linjaa infrastruktuuriratkaisuissa ja IT-tuen järjestämisessä

- Service Desk, työasemapalvelut, lähituki, käyttöpalvelut ja tietoliikennepalvelut järjestetään koko kaupungissa yhtenäisellä tavalla
- Isompien volyymien ja sopimusten uusimisten kautta on saavutettu säästöjä
- Konserniyhtiöille toimitettavien palvelukokonaisuuksien sisällöissä on vaihtelua

Parannetaan kustannustehokkuutta hoitamalla toimittajahallintaa ja IT-hankinnat yhtenäisellä tavalla

- Strategiseen toimittajayhteistyöhön luotu toimintamalli on osoittautunut toimivaksi
- IT-hankinnat ja -sopimusasiat hoidetaan keskitetysti IT-palvelujen kautta
- Toimialojen IT-hankintoihin varatut määrärahat on keskitetty kaupunginhallituksen kustannuspaikalle
- Sopimushallintaa pitää vielä terävöittää

Parannetaan IT:n vaikuttavuutta kaupungin ydintoimintoihin panostamalla systemaattisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen strategian mukaisilla osaamisalueilla

- Perus-IT-palvelut hankitaan kaupungin IT-strategian mukaisesti ulkoa
- Oma henkilöstö keskittyy pääosin toimialojen kehittämishankkeisiin sekä ostopalvelujen hallintaan
- Osaamista on edelleen kasvatettava erityisesti kokonaisarkkitehtuureissa ja projektihallinnassa

IT-strategian toteutuminen tunnuslukujen valossa

Henkilöstö

Henkilöstön määrä

-16,3 %

2011-2015

Vakituisen henkilöstön osuus

-21,6 %

2011-2016

Keski-ikä

+1,2 vuotta

2011-2015

Keskimääräinen vuosipalkka

+15,3 %

2011-2016

Henkilöstökulut

-10,6 %

2011-2015

Henkilöstön lähtövaihtuvuus

14 %

2016

Talous ja toiminta

Toimialaveloitukset

+3,5 %-yksikköä

2011-2016

Tikettien määrä

+47 %

2011-2015

Työasemien määrä

+10,4 %

2012-2016

IT-hankinnat ja toimittajat

Palvelujen ostot

+14,9 %

2011-2015

Suurimman toimittajan osuus

+55 %-yksikköä

2011-2015

Toimittajien määrä

-11 %

2011-2015

2. Asiakkaiden ja henkilöstön odotukset kaupungin IT-palveluille

Onnistumisia

Asiakkaat:

- Kumppanuuspäällikkömalli
- Perus-IT-palvelut

Henkilöstö:

- Monialainen osaaminen
- Muutosvalmius ja ennakkoluuloton kokeilu
- Tasa-arvoinen työyhteisö
- Modernit tilat ja työvälineet



Asiakkaiden odotuksissa korostuu toive tiiviimmästä kehittämisyhteistyöstä

Jatkuvat palvelut toimivat pääsääntöisesti hyvin. Suurin osa odotuksista liittyy kykyyn tukea toiminnan kehittämistä.

KONSERNIHALLINTO

- Vahvempi konserniohjaus
- Pääallekkäisyyksien karsiminen ja yhtenäisten ratkaisujen käytön edistäminen

TOIMIALAT

- Kumppanuuspäälliköille vahvempi rooli kehittämisessä ("kehittämiskumppanuus")
- Toimialaosaamisen kasvattaminen
- Toiminnan kehittämispalvelu
- Töiden priorisointimallin selkiyttäminen
- Projektien hallintaan lisää jämäkkyyttä ja oikea-aikaista viestintää
- Kustannusrakenteen läpinäkyvyys
- Mobiiliratkaisut
- Tiedonhallinnan ratkaisujen kehittäminen
- Tuki ja alustat teknologiakokeiluille
- Tietoliikennekapasiteetin riittävyys
- Erilaisten päätelaitteiden hallinta

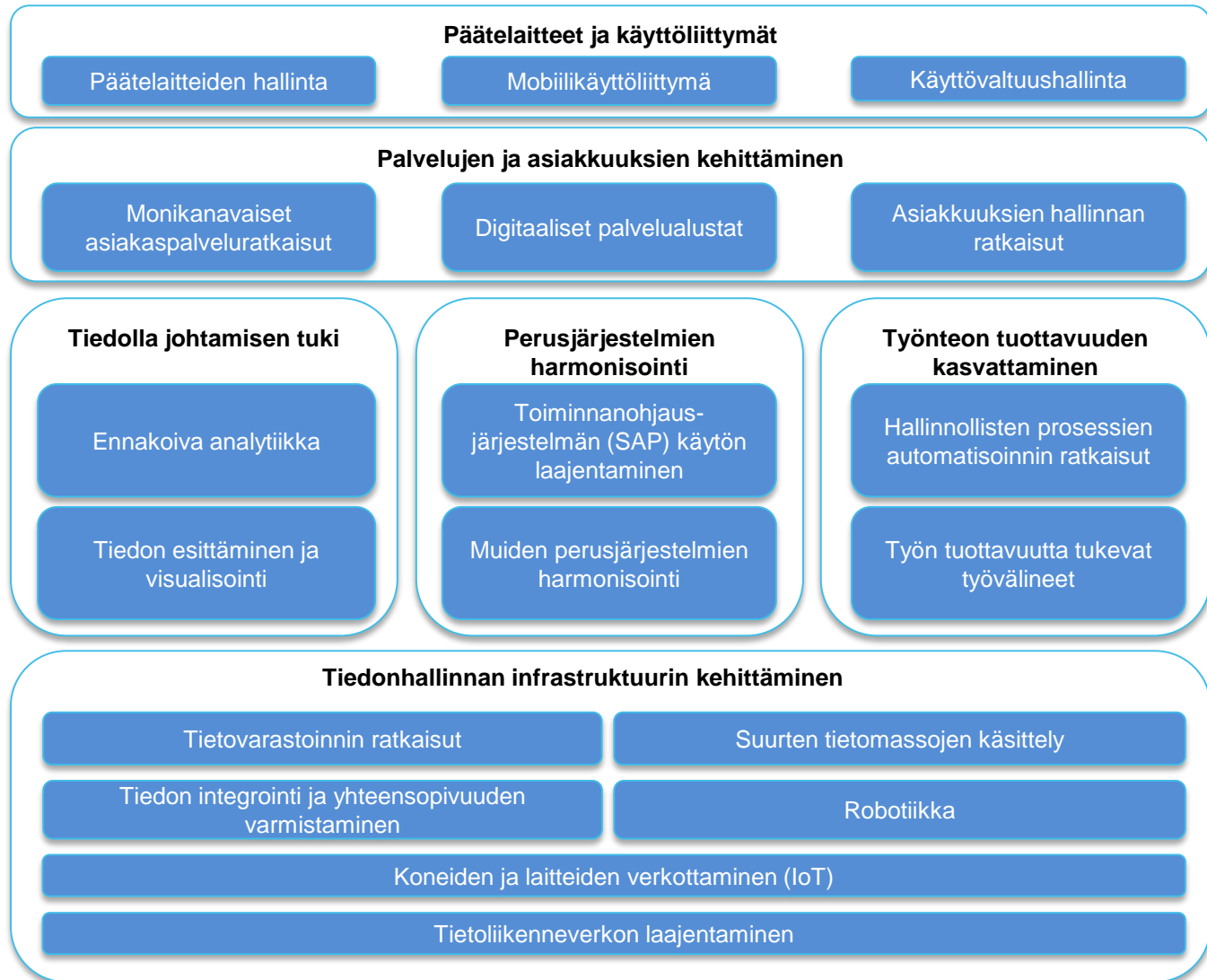
YHTIÖT

- Kustannusrakenteen läpinäkyvyys
- Yhtiöiden liiketoiminnan ymmärtäminen
- Joustavuus ratkaisujen käyttöönotossa
- Toimitusnopeus
- Mobiiliratkaisut
- Tietojärjestelmien käyttövarmuus ja nopeat vasteajat

Henkilöstön odotukset tiivistyvät parempaan johtamiseen ja viestintään

Asiakaslähtöisyyden korostaminen kaikessa toiminnassa	"Otetaan kaiken tekemisen tausta-ajatuksiksi se, että olemme täällä tekemässä töitä asiakkaitamme varten."
Tavoitteen ja suunnan kirkastaminen	"Luodaan IT-palveluille selkeä tavoite ja toiminta-ajatus sekä arvot ja strategia."
Toimintatapojen ja toiminnan laadun yhtenäistäminen	"Yhdenmukaistetaan toimintaa ja samalla myös laatua."
Tehtäväkuvien ja vastuiden selkiyttäminen	"Selkeytetään roolit ja vastuut, niin että jokainen tietää ja ymmärtää oman tekemisensä (ja myös muiden) merkityksen organisaation kokonaisuudessa."
Päätöksenteon läpinäkyvyyden parantaminen	"Yhdenmukaistetaan päätöksentekokriteerit kaikilla tasoilla. Tehdään kaikesta päätöksenteosta läpinäkyvää."
Henkilöstöjohtamisen parantaminen	"Esimiehen tärkein tehtävä on luoda olosuhteet, joissa työntekijöiden on hyvä tehdä töitään."
Viestinnän parantaminen	"Ymmärretään, että tiedonkulku on jokaisen vastuulla."
Dokumentaatiokäytäntöjen yhtenäistäminen ja dokumentinhallinnan kehittäminen	"Määritellään, millaisia dokumenttien pitää olla ja mitä niiden pitää sisältää."
Sovellus- ja teknologia-arkkitehtuurien hallinnan parantaminen	"Selkeytetään IT-arkkitehtien tehtävät ja IT-arkkitehtuurin rooli IT-palveluiden toiminnassa. Tehdään IT-arkkitehtuurista keskeinen osa kaikkea IT:n tekemistä."
Toimittajahallinnan jämköittäminen	"Huolehditaan siitä, että toimittajat toimittavat meille kriteereitämme vastaavaa laatua."

Odotukset teknologiaosaamiselle – uuden strategiakauden painopistealueet



Kaupungin strategiasta johdettuja tavoitteita



3. Riskiarvio

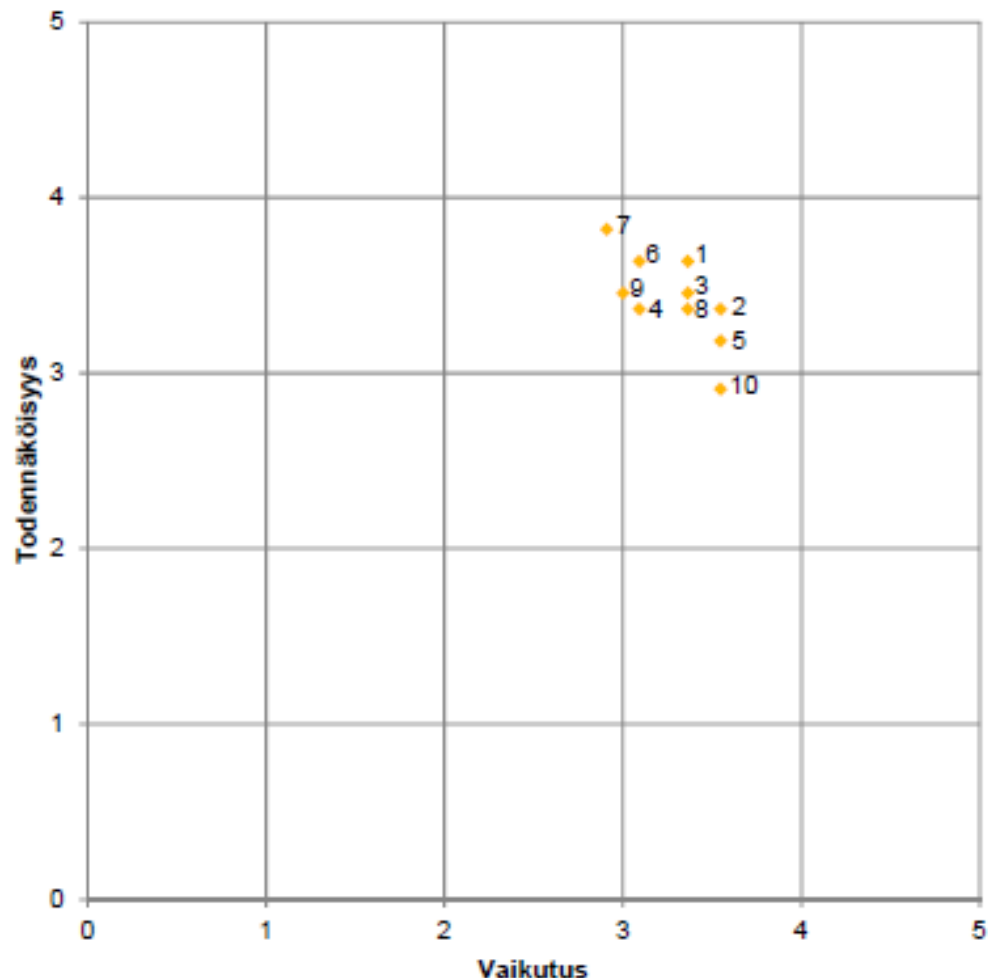
Tietohallintoon liittyvä riskikartoitus 2017

Merkittävimpien riskien esittely

Yhteenveto, riskit 1-10

Riskit riskiluvun / riskitulon mukaan priorisoituna: (vaikutus x todennäköisyys)

1. Henkilöresurssien määrä ja osaaminen ei täysin kohtaa nykyistä ja tulevaa tarvetta
2. Vaatimusten määrittelyn ja hallinnan puutteet johtavat ongelmiin myöhemmässä vaiheessa
3. Digitalisaatio ja uudet teknologiat mahdollistavat kaupungin toiminnan kehittämisen (**mahdollisuus**)
4. Kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen hyödyt ja tavoitteet jäävät saavuttamatta
5. Nykyinen tietohallinnon johtamismalli (IT governance) ei ohjaa IT-palvelujen toiminnan tehokkuuden kehittämistä optimaalisesti eikä vastaa digitaalisen aikakauden haasteisiin riittävän hyvin
6. Resurssien (raha ja henkilöstö) kysyntä ja tarjonta eivät ole tasapainossa
7. Hankesalkun johtaminen ei täysin tue hankkeiden ja projektien onnistumista niiden elinkaaren aikana
8. Tietohallintostrategia ei ohjaa riittävän konkreettisesti ja asiakaslähtöisesti IT:n ja IT-palvelujen toiminnan kehittämistä ja uudistamista
9. Muutosten läpiviennin haasteet johtavat siihen, että muutoshankkeiden hyötyjä ei täysin saavuteta
10. Tietoturvan hallinnan puutteet johtavat merkittävän tietoturvaongelman toteutumiseen

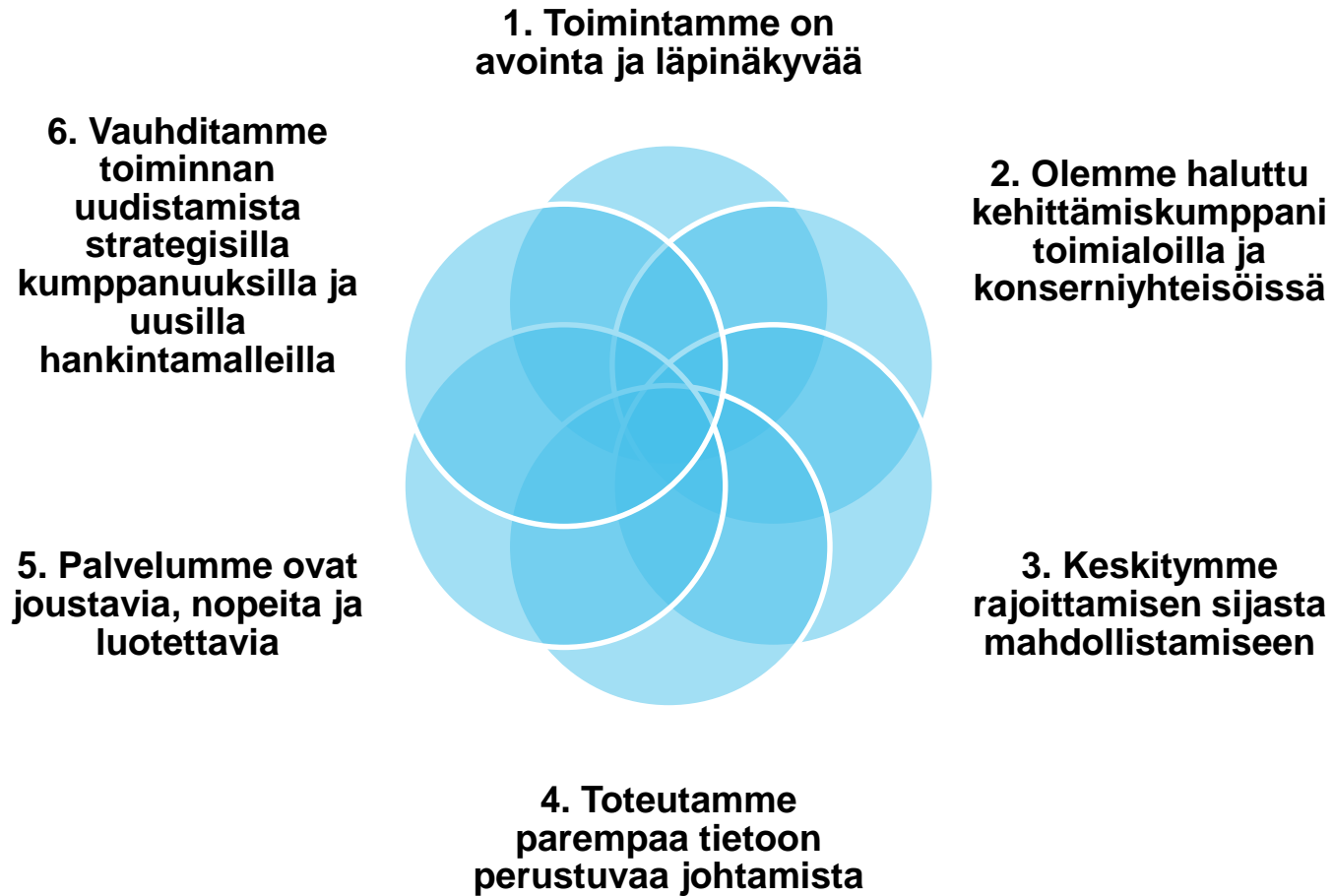


4. Tavoitteet, linjaukset ja mittarit

”Otetaan kaiken tekemisen tausta-ajatukseksi se, että olemme täällä tekemässä töitä asiakkaitamme varten.”

Lähde: IT-palvelujen henkilöstöltä saatu palaute

IT-palvelut vuonna 2021



1. Toimintamme on avointa ja läpinäkyvää

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
1.1	Teemme kustannusrakenteesta ja palvelujen hinnoittelusta täysin läpinäkyvää.	Kerromme selkeästi ja ymmärrettävästi mihin lähtötietoihin ja laskentasääntöihin toimialojen palveluveloitukset perustuvat. Toteutamme asiakkaille helpon omatoimisen tavan tarkastella kustannusarvioita ja veloituserusteita.	<ul style="list-style-type: none">• Kumppanuuspäälliköiden ja asiakkaiden väliset neuvottelut on käyty vuosittain yhtenäisen mallin mukaan (k/e)• Työväline veloitusten omatoimiseen tarkasteluun on toteutettu (k/e)• Asiakaskysely: Miten selkeäksi arvioit palvelujen hinnoittelumallin (1-5)?
1.2	Laadimme viestintäsuunnitelman ja ryhdymme toteuttamaan sitä johdonmukaisesti.	Kuvaamme mitä asioita viestitään, kenelle ja kuinka usein. Sovimme viestintään liittyvistä rooleista ja vastuista. Lähtökohtaisesti kaiken toimintamme ja päätöksentekomme on oltava avointa kuitenkin huomioiden tietosuojavaatimukset.	<ul style="list-style-type: none">• Viestintäsuunnitelma on laadittu ja toimenpiteitä seurataan vuosittain (k/e)• Asiakaskysely: Miten toimivaksi arvioit viestinnän (1-5)?

2. Olemme haluttu kehittämiskumppani toimialoilla ja konserniyhteisöissä

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
2.1	Otamme käyttöön ja viestimme selkeät kehittämistä ohjaavat kokonaisarkkitehtuuri-periaatteet.	Otamme kokonaisarkkitehtuurin keskeiseksi johtamisen välineeksi. Kuvaamme ja viestimme erityisesti sovellusarkkitehtuuria ja teknologia-arkkitehtuuria koskevat periaatteet ja valvomme niiden noudattamista. Tavoitteenamme on välttää päällekkäisiä ratkaisuja, lisätä uudelleenkäyttöä ja varmistaa, että projektien suunnittelussa on mukana riittävän laaja kokonaisnäkemys.	<ul style="list-style-type: none">Kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet on laadittu ja viestitty keskeisille sidosryhmille (k/e)Osana kehittämisen ohjausta on määritetty prosessi, jonka mukaisesti kokonaisarkkitehtuuri-ohjausta tehdään (k/e)Osana projektien hyötyjen arviointia on tehty kokonaisarkkitehtuuritarkastelu (k/e)
2.2	Vahvistamme kumppanuuspäälliköiden roolia kehittämistoiminnassa, yhtenäistämme toimintatavat ja kasvatamme toimialaosaamista.	Yhtenäistämme kumppanuuspäälliköiden toimintatavat koskien muun muassa kehittämistoimintaa, asiakashallintaa ja viestintää. Lisäämme kumppanuuspäälliköiden ohjausvaltaa keskeisissä asiakaspalveluprosesseissa. Kasvatamme kumppanuuspäälliköiden toimiala- ja liiketoimintaosaamista niin että heillä on paremmat edellytykset osallistua toimialojen kehittämiseen. Tavoitteenamme on myös aktiivisesti jakaa parhaita käytäntöjä kumppanuuspäälliköiden kesken.	<ul style="list-style-type: none">Kumppanuuspäälliköille on luotu yhtenäinen toimintamalli ja sen noudattamista seurataan säännöllisesti (k/e)Asiakaskysely: Kuinka hyväksi arvioit yhteistyön kumppanuuspäälliköiden kanssa (1-5)?
2.3	Varmistamme riittävän hanke- ja projektipäälliköiden resursoinnin.	Tehostamme kehittämistoimintaa vahvistamalla hanke- ja projektipäälliköiden resursointia. Hyödynnämme aktiivisesti puitejärjestelyjä ja lisäämme yhteistä suunnittelua kumppaniemme kanssa niin että he pystyvät nopeammin reagoimaan tarpeisiimme.	<ul style="list-style-type: none">Projektipäälliköiden lukumäärän kehitys suhteessa kysyntään (projektien määrä)
2.4	Selkiytämme ja tehostamme kehittämisen ohjaus- ja suunnittelumallia.	Kuvaamme kehittämisen toimintamallin ja siihen liittyvät roolit ja vastuut niin että kumppanuuspäälliköt, kokonaisarkkitehdit ja hanke- ja projektipäälliköt toimivat saumattomasti osana samaa ohjauskokonaisuutta. Luomme kehittämiselle selkeän priorisointimallin, joka ulottuu yli toimialarajojen. Varmistamme riittävän kokonaisarkkitehtuuri-ohjauksen kaikelle kehittämiselle.	<ul style="list-style-type: none">Kehittämisen toimintamalli on luotu ja sen toteutumista seurataan säännöllisesti (k/e)Kysely IT-palvelujen henkilöstölle ja asiakkaille: Miten toimivaksi ja selkeäksi arvioit projektien priorisoinnin (1-5)?

2. Olemme haluttu kehittämiskumppani toimialoilla ja konserniyhteisöissä

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
2.5	Ryhdyimme tarjoamaan toimintaprosessien uudistamiseen liittyvää tukea ja kasvatamme systemaattisesti tähän liittyvää osaamista.	Autamme asiakkaitamme muuttamaan toimintaansa ja hyödyntämään muutoksessa digitalisaation mahdollisuuksia: tuottavuus voi kasvaa ainoastaan jos toiminta muuttuu. Kasvatamme lean-osaamista laajalla rintamalla.	<ul style="list-style-type: none">Lean-koulutusohjelma on suunniteltu ja toteutettu (k/e)Vuosittain toteutetaan vähintään kaksi projektia, joilla toiminnan tuottavuutta on dokumentoidusti saatu parannettua (k/e)
2.6	Keskitymme kokonaisuuksien hallintaan ja kasvattamaan laaja-alaista toiminnan kehittämistä tukevaa osaamista.	Lisäämme asiakkaille tuottamaamme arvoa kasvattamalla sellaista osaamista, joka tekee meistä haluttuja kumppaneita. Osaaminen näkyy paitsi laaja-alaisessa toimialojen erityispiirteiden hallinnassa, myös hankintaosaamisessa ja kyvyssä hallita eri toimijoiden muodostamia verkostoja halutun lopputuloksen aikaan saamiseksi.	<ul style="list-style-type: none">Projektikoulutusten kattavuus (tavoite 100% IT-palvelujen henkilöstöstä)Osaamisen kehittämissuunnitelma on laadittu ja sen toteuttamista seurataan (k/e)Asiakaskysely: Kuinka hyväksi arvioit toimialaosaamisen (1-5)?
2.7	Olemme edelläkävijöitä uusien teknologioiden ja ratkaisujen soveltamisessa julkishallinnossa.	Kasvatamme omaa osaamistamme strategisilla teknologia-alueille ja hyödynnämme viisaasti puitejärjestelyjä ja kumppanuuksia. Ymmärrämme mitä mahdollisuuksia teknologioiden käyttö voi tuoda toiminnan kehittämiseen. Haemme aktiivisesti mahdollisuuksia nopeisiin kokeiluihin yhdessä toimialojen kanssa ja järjestämme kokeilualustoja toimialojen ja yritysten käyttöön. Verkostoidumme näkyvästi kansainvälisesti ja haemme kehittämiskumppanuuksia yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Edistämme näin Turun tunnettuutta ja houkuttelevuutta investointikohteena.	<ul style="list-style-type: none">Kysely palvelutoimittajille: Kuinka edistykseksi arvioit kaupungin kehittämistoiminnan suhteessa muihin kaupunkeihin (1-5)?Asiakaskysely: Miten innovatiiviseksi arvioit kaupungin IT-palvelut (1-5)?

3. Keskitymme rajoittamisen sijasta mahdollistamiseen

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
3.1	Emme piiloudu sääntöjen taakse, vaan etsimme aktiivisesti asiakkaiden kanssa parasta ratkaisua huomioiden kaupungin kokonaisedun.	Vaikka pyrimme vakioimaan palvelutarjontaamme kustannustehokkuuden nimissä, ymmärrämme, että samat ratkaisut eivät aina sovi kaikkien toimialojen ja käyttäjäryhmien tarpeisiin. Osaamme joustaa tarpeen tullen ja auttaa asiakasta löytämään käyttötarkoitusta parhaiten vastaavat ratkaisut kaupungin kokonaisedun huomioiden.	<ul style="list-style-type: none">Asiakaskysely: Miten hyvin IT-palvelut on pystynyt vastaamaan toimialasi kehittämistarpeisiin (1-5)?
3.2	Luomme asiakkaillemme edellytykset käyttää työtehtäviinsä parhaiten sopivia päätelaitteita.	Uudistamme päätelaitepolitiikkamme niin että se huomioi paremmin eri käyttäjäryhmien tarpeet. Otamme käyttöön teknologiaratkaisuja, joita hyödyntämällä asiakkaiden on mahdollista erilaisilla päätelaitteilla käyttää tarvitsemiaan tietoteknisiä resursseja tietoturvalisella tavalla. Kehitämme aktiivisesti mobiilikäyttöä tukevia ratkaisuja.	<ul style="list-style-type: none">Hallintosovellusten käyttö mobiilisti. Kuinka monta hallinnon sovellusta on mobiilisti käytettävissä (lkm)?Tekninen infrastruktuuri on rakennettu siten että se mahdollistaa tietoturvalisella pääsyn sisäverkkoon erilaisilla mobiililaitteilla (k/e)

4. Toteutamme parempaa tietoon perustuvaa johtamista

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
4.1	Annamme toiminnalle selkeän suunnan ja seuraamme tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti.	Viestimme IT-strategian tavoitteet selkeästi, jotta kaikki ymmärtävät mihin olemme menossa ja mitä meiltä odotetaan. Edistämme tavoitteita johdonmukaisesti ja laadimme mittariston, jonka avulla pystymme jatkuvasti seuraamaan etenemistä. Raportoimme etenemisestä säännöllisesti avoimesti myös asiakkaillemme.	<ul style="list-style-type: none">• IT-strategia ja sitä tukeva jatkuvan seurannan ja arvioinnin mittaristo on laadittu (k/e)• IT-strategian etenemistä raportoidaan vuosittain kaupunginhallitukselle (k/e)• Viestintäsuunnitelma on laadittu ja sen toteutumista seurataan (k/e)
4.2	Seuraamme ja arvioimme toimintaa ja taloutta säännöllisesti sovittujen mittarien avulla ja korjaamme tarvittaessa suuntaa.	Strategiamittarien lisäksi laadimme perustoimintaa ja taloutta kuvaavan mittariston, jonka avulla voidaan strategian vaikutukset voidaan todentaa. Kiinnitämme huomiota erityisesti muutostrendeihin ja ennakoivaan johtamistapaan. Pidämme suunnitelmat aina ajan tasalla ja huolehdimme datan laadusta ja oikeellisuudesta. Meille on tärkeää, että päätöksentekomme perustuu ajantasaiseen tietoon ja että taloutemme on vahvalla pohjalla.	<ul style="list-style-type: none">• IT-palvelujen toiminnan ja talouden vuosikello on suunniteltu ja käytössä (k/e)• Perustoimintaa kuvaava mittaristo ja raportointimalli on luotu ja sitä seurataan säännöllisesti (k/e)• Tarvittavat tietokantapohjaiset raportti- ja suunnitelmapohjat on toteutettu (k/e)

4. Toteutamme parempaa tietoon perustuvaa johtamista

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
4.4	Selkeytetään organisointia niin että jokainen tuntee organisaation toimintaperiaatteet ja ymmärtää oman tehtävänsä organisaation osana.	Kuvaamme ja viestimme organisaation ja sen toimintamallin mahdollisimman selkeästi. Varmistamme, että roolit ja tehtävänkuvat on dokumentoitu asianmukaisesti. Tavoitteenamme on, että jokainen henkilöstöömme kuuluva osaa kertoa organisoinnin periaatteet ja ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa.	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstökysely: Onko organisaatio ja toimintamalli selkeä ja ymmärrettävä (1-5)?• Niiden henkilöiden määrä, joiden tehtävänkuvaus on päivitetty (tavoite 100% henkilöstöstä)
4.5	Päätöksentekomme on läpinäkyvää, johdonmukaista ja oikeudenmukaista.	Teemme päätöksentekoprosessista läpinäkyvän ja noudatamme sitä johdonmukaisesti. Meitä kaikkia koskevat samat oikeudet ja velvollisuudet.	<ul style="list-style-type: none">• Päätöksentekoprosessien kuvaus on tehty ja viestitty henkilöstölle (k/e)• Henkilöstökysely: Kuinka läpinäkyväksi arvioit päätöksentekoprosessin (1-5)?
4.6	Esimiehinä tärkein tehtävämme on luoda olosuhteet, joissa työntekijöiden on hyvä tehdä töitään.	Otamme käyttöön paremman johtamisen periaatteet. Tuemme parempaa johtamista koulutuksella ja seuraamme aktiivisesti, että sovittuja periaatteita noudatetaan.	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstökysely: Miten hyväksi arvioit esimiestyön laadun (1-5)? Miten hyvin työympäristö tukee työskentelyäsi (1-5)?• <i>Hyödynnetään myös kunta10-kyselyä.</i>

5. Palvelumme ovat joustavia, nopeita ja luotettavia

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
5.1	Yhdenmukaistamme ja tehostamme palvelutuotannon prosesseja.	Kuvaamme keskeiset palvelutuotannon prosessit ITIL-menetelmään perustuen ja määritämme prosesseille omistajat. Minimoimme kaiken hukkatyön, automatisoimme rutiinitehtäviä aina kun mahdollista ja lisäämme asiakkaiden itsepalvelumahdollisuuksia. Selkiytämme rooleja ja vastuuta ja viestimme ne kaikille. Seuraamme prosessien laatua säännöllisesti prosessimittariston avulla.	<ul style="list-style-type: none">• Keskimääräisen palvelupyynnön ratkaisuaika jokaiselle Service Deskin tukitasolle• Keskimääräinen työasemapalvelun toimitusaika asiakkaalle• Prosessien omistajat on määritetty ja omistajat vastaavat dokumentoidusti prosessin jatkuvasta kehittämisestä (k/e)
5.2	Helpotamme palvelutuotannon kannalta keskeisen tiedon löytymistä.	Yhdenmukaistamme keskeisten dokumenttien sisällöllisen rakenteen. Määritämme dokumentinhallinnan käytännöt ja helpotamme keskeisten dokumenttien löytämistä selkiyttämällä dokumenttikirjastojen rakennetta. Dokumenteille sovitaan omistajat, jotka vastaavat sisällön ajantasaisuudesta.	<ul style="list-style-type: none">• Kysely henkilöstölle: Miten hyvin tiedon- ja dokumentinhallinta tukee työtehtäviäsi (1-5)?
5.3	Parannamme palvelutuotantoon liittyvää viestintää.	Viestimme asiakkaillemme selkeästi ja ymmärrettävästi palvelutuotannon muutoksista, ongelmatilanteista ja huoltokatkoista. Viestintämme on oikea-aikaista ja tavoittaa ne henkilöt, joita muutos tai ongelma koskee. Parempaa viestintää tarvitaan sekä IT-palvelujen sisällä että asiakkaiden suuntaan.	<ul style="list-style-type: none">• Asiakaskysely: Miten hyväksi arvioit IT-palvelutuotantoa koskevan viestinnän (1-5)?

5. Palvelumme ovat joustavia, nopeita ja luotettavia

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
5.4	Nopeutamme ongelmatilanteisiin reagointia ja niistä toipumista.	Laadimme keskeisille sovelluspalveluillemme toipumissuunnitelmat, jotka testataan säännöllisesti. Palvelutasot käydään läpi palvelun omistajan kanssa ja niitä muutetaan tarvittaessa. Samalla omistaja hyväksyy, että palvelutason muutoksella saattaa olla kustannuksia lisäävä vaikutus. Ongelmanhallintaprosessi kuvataan ja sitä ryhdytään johdonmukaisesti toteuttamaan.	<ul style="list-style-type: none">• Toiminnan kannalta kriittiset sovellukset on määritetty ja niille on sovittu palvelutasot ja laadittu toipumissuunnitelmat (k/e)• Sovittujen palvelutasojen saavuttaminen (tavoite 100%)
5.5	Turvaamme toiminnan jatkuvuuden osaamista hajauttamalla	Kartoitamme nykyisen osaamisemme ja laadimme suunnitelman sen varmistamiseksi, että yksikään kriittinen osaamisalue ei ole vain yhden henkilön varassa. Hyödynnämme puitejärjestelyjä ja myös tarvittaessa rekrytointeja osaamisvajeiden paikkaamiseen mikäli toiminnan jatkuvuuden turvaaminen sitä edellyttää.	<ul style="list-style-type: none">• IT-palvelutuotannon jatkuvuuden kannalta keskeiset riskit on tunnistettu ja niiden hallitsemiseksi on laadittu suunnitelma (k/e)• Suunnitelman mukaiset toimenpiteet on toteutettu (k/e)
5.6	Etsimme jatkuvasti keinoja parantaa toimintamme kustannustehokkuutta.	Arvioimme säännöllisesti käytössämme olevia teknologioita, seuraamme niiden kehittymistä aktiivisesti huolehdimme siitä, että niin osaamisemme kuin ICT-infrastruktuurimmekin on ajan tasalla ja mahdollistaa kustannustehokkuuden kasvattamisen. Voimme käyttää pilvipalveluja silloin, kun niiden kohteena olevat sovellukset ovat pitkälle standardoituja ja itsenäisiä, pilvipalvelut täyttävät tietoturva- ja tietosuojavaatimukset ja niiden käyttö on perusteltua kustannustehokkuuden näkökulmasta.	<ul style="list-style-type: none">• Teknologiatiekartta, jonka mukaisesti ICT-infrastruktuuria kehitetään, on laadittu ja ajan tasalla (k/e)• ICT-infrastruktuuria kehitetään tiekartan edellyttämällä tavalla (k/e)

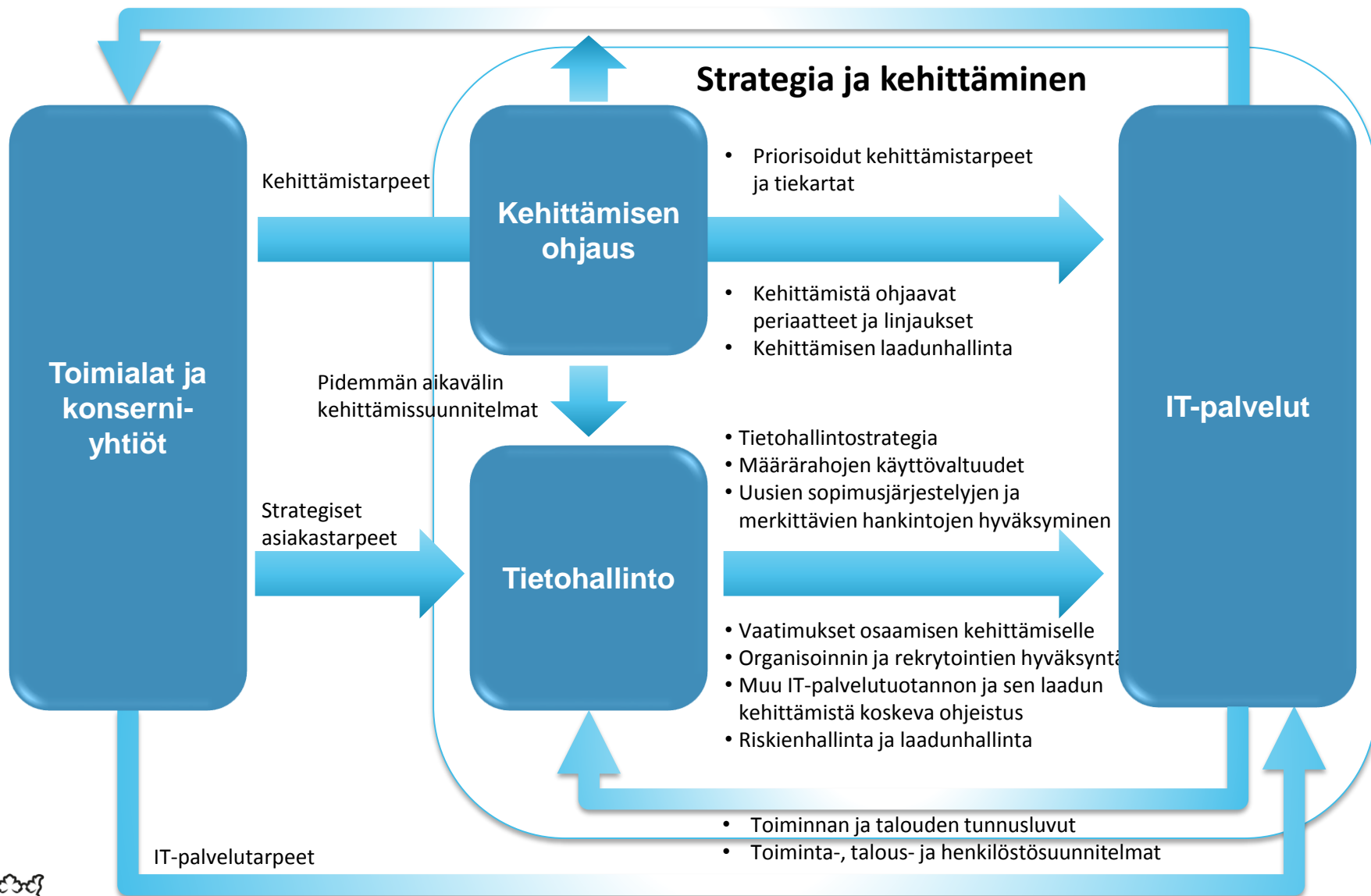
6. Vauhditamme toiminnan uudistamista strategisilla kumppanuuksilla ja uusilla hankintamalleilla

#	Linjaus	Alatavoitteet	Mittarit
6.1	Otamme käyttöön strategisiin kumppanuuksiin perustuvia hankintamalleja, jotka mahdollistavat innovoinnin ja ratkaisujen koko elinkaaren hallinnan.	Toteutamme puitejärjestelyjä, joissa lähtökohtana on laaja-alainen yritysten kanssa tapahtuva kehittämissyhteistyö ja uusien innovaatioiden tuottaminen. Tavoitteenamme on tätä kautta saada kaupungin käyttöön toiminnan tuottavuutta parantavia uudistuksia ja samalla tukea uuden liiketoiminnan syntymistä.	<ul style="list-style-type: none">• Palveluintegraattorimalli on kilpailutettu ja otettu käyttöön (k/e)• Toteutamme vuosittain vähintään kaksi uusiin teknologioihin tai muihin innovaatioihin perustuvaa kokeilua toimialoilla (k/e)
6.2	Määritämme yhtenäiset laatuvaatimukset, joita käytetään johdonmukaisesti kaikissa IT-hankinnoissa.	Luokittelemme ICT- hankinnat ja määritämme vaatimukset, jotka hankintojen on täytettävä. Vaatimukset koskevat muun muassa sopimusten kestoa, irtosanomisaikoja, kustannusten hallintaa, datan ja rajapintojen avoimuutta sekä tekijänoikeuksia. Hankinnoissa sovellamme aina kaupungin käyttämiä vakioituja sopimusehtoja, ellei erikseen sovita poikkeuksista. Erityiskysymyksenä huomioimme sote- ja maakuntauudistukseen varautumisen. Kohtelemme kaikkia toimittajia samalla tavalla mahdolliset omistajapoliittiset näkökulmat huomioiden.	<ul style="list-style-type: none">• Hankintasopimukseen sisällytettävät vakioehdot on määritetty ja niitä sovelletaan kaikissa uusissa hankintasopimuksissa (k/e)
6.3	Seuraamme aktiivisesti sopimusten toteutumista ja puutemme poikkeamiin viipymättä.	Uudistamme sopimusrekisterin hallinnan ja lisäämme sitä kautta näkyvyyttä tehtyihin sopimuksiin ja niiden keskeisiin tietoihin. Seuraamme aktiivisesti toimitusten laatua ja puutemme poikkeamiin päättäväisesti. Paremmalla sopimustenhallinnalla edistämme töiden etenemistä ja varmistamme, että palveluhankinnoista saadaan toiminnalle paras hyöty.	<ul style="list-style-type: none">• Sopimusrekisteri on uudistettu ja otettu käyttöön (k/e)• Tehtyjen reklamaatioiden määrä suhteessa sopimuspoikkeamiin
6.4	Hajautamme toimittajariskejä.	Pyrimme ennakoivasti hakemaan keinoja toimittajalukituksen välttämiseen ja laadimme suunnitelman, jossa kuvataan millä vaihtoehtoisilla järjestelyillä toiminnan jatkuvuus kyetään turvaamaan. Kaikki jatkuvaluonteiset palvelut pyritään määrittämään ja vakioimaan siten, että kilpailutilanne on mahdollinen. Mikäli osaamista on hankala löytää markkinoilta tai sen hinta on korkea, selvitämme mahdollisuuden hoitaa palvelu omana tuotantona.	<ul style="list-style-type: none">• Keskeisiä toimittajia koskevat varasuunnitelmat ja linjaukset on kuvattu (k/e)• Mittaristo toimittajariskin tason seuraamiseksi on tehty ja sitä seurataan säännöllisesti (k/e).

5. IT-palvelujen ja kehittämisen ohjausmalli

Strategian ja kehittämisen ohjausmalli

Toimialoille ja konserniyhtiöille tuotettavat palvelut



ICT- ja kehittämistehtävät kaupunkikonsernissa - peruseriaatteen

Keskitettyt kaikille yhteiset IT- ja kehittämispalvelut

- ICT-hankinnat ja puitesopimukset sekä niihin liittyvät toimintamallit ja periaatteet
- Kehittämisen ohjaus kehittämismallin ja kokonaisarkkitehtuurin kautta
- Toimittajastrategia ja strateginen toimittajayhteistyö
- Teknologiahallinta
- Perus-IT-palvelujen järjestäminen
- Kaikille yhteisten hallinnon tietojärjestelmäpalvelujen järjestäminen
- Toimialakohtaisten tietojärjestelmäpalvelujen läpilaskutus

Toimialojen ja konserniyhtiöiden IT- ja kehittämistehtävät

- Tietojärjestelmien pääkäyttäjätehtävät
- Toimialakohtaisten tietojärjestelmien toiminnallinen määrittely ja kehittämisen koordinointi kaupungin kehittämismallin mukaisesti
- Toimialakohtaisen ICT-kehittämisen suunnittelu ja budjetointi yhteistyössä kumppanuuspäällikön kanssa
- Toimialakohtaisen kehittämisen ohjaus ja koordinointi kaupunkitason linjausten mukaisesti



6. Tietohallintostrategian toimeenpano

Toimeenpanoon liittyviä periaatteita

- Tietohallintostrategiaa toteutetaan osana normaalia toiminnan johtamista ja tarvittaessa erillisinä projekteina toimeenpanon tehostamiseksi.
- Sitovat tavoitteet ja niiden mittarit sisällytetään IT-palvelukeskuksen strategiseen ja operatiiviseen sopimukseen.
- Tietohallintostrategian etenemisestä raportoidaan kaupunginhallitukselle kerran vuodessa.
- Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutukset hankkeen sisältöön ja aikatauluun arvioidaan vuoden 2017 aikana osana kaupungin omaa sekä alueellista valmistelutyötä. Mahdolliset muutosehdotukset esitetään erikseen kaupunginhallitukselle vuoden 2017 loppuun mennessä.

6. Liite: Vuoden 2011 IT-strategian toteutumisen arviointi

AVAINLUVUT

HENKILÖSTÖ

TALOUS JA TOIMINTA

IT-HANKINNAT JA
TOIMITTAJAT

SOTE- JA
MAAKUNTAUUDISTUS

Liite 2: Vuoden 2011 IT-strategia numeroina

AVAINLUVUT

HENKILÖSTÖ

TALOUS JA TOIMINTA

IT-HANKINNAT JA TOIMITTAJAT

SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUS

Henkilöstö

Henkilöstön määrä

-16,3 %

2011-2015

Vakituisen henkilöstön osuus

-21,6 %

2011-2016

Keski-ikä

+1,2 vuotta

2011-2015

Keskimääräinen vuosipalkka

+15,3 %

2011-2016

Henkilöstökulut

-10,6 %

2011-2015

Henkilöstön lähtövaihtuvuus

14 %

2016

Talous ja toiminta

Toimialaveloitukset

+3,5 %-yksikköä

2011-2016

Tikettien määrä

+47 %

2011-2015

Työasemien määrä

+10,4 %

2012-2016

IT-hankinnat ja toimittajat

Palvelujen ostot

+14,9 %

2011-2015

Suurimman toimittajan osuus

+55 %-yksikköä

2011-2015

Toimittajien määrä

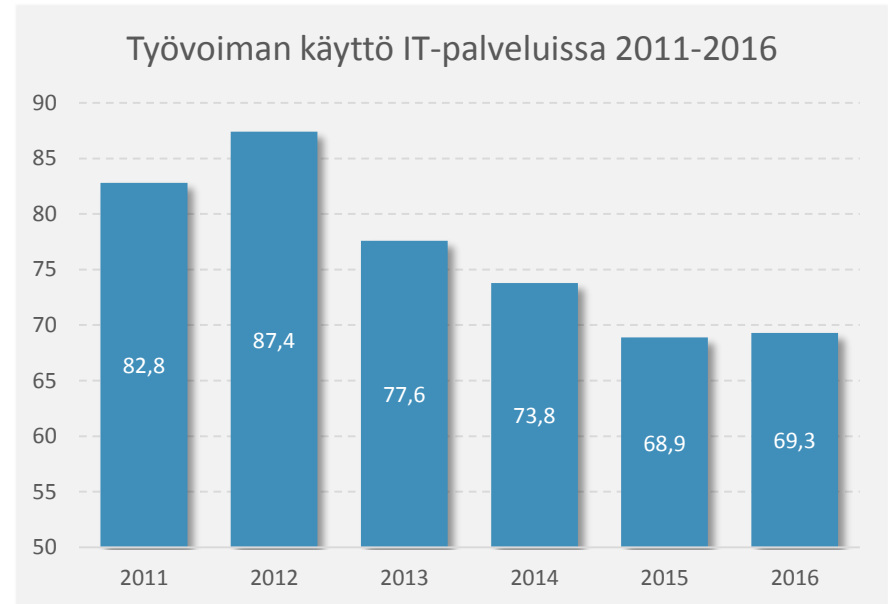
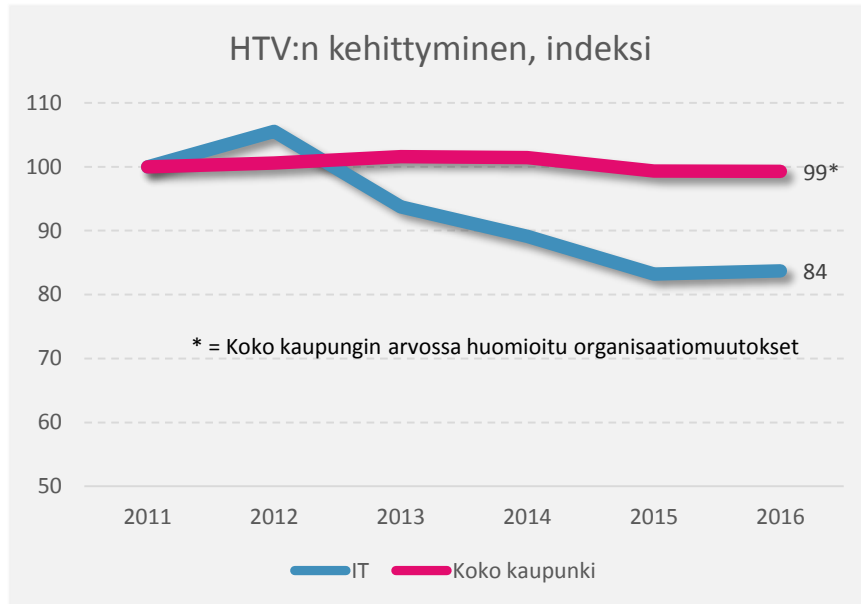
-11 %

2011-2015

Henkilöstö



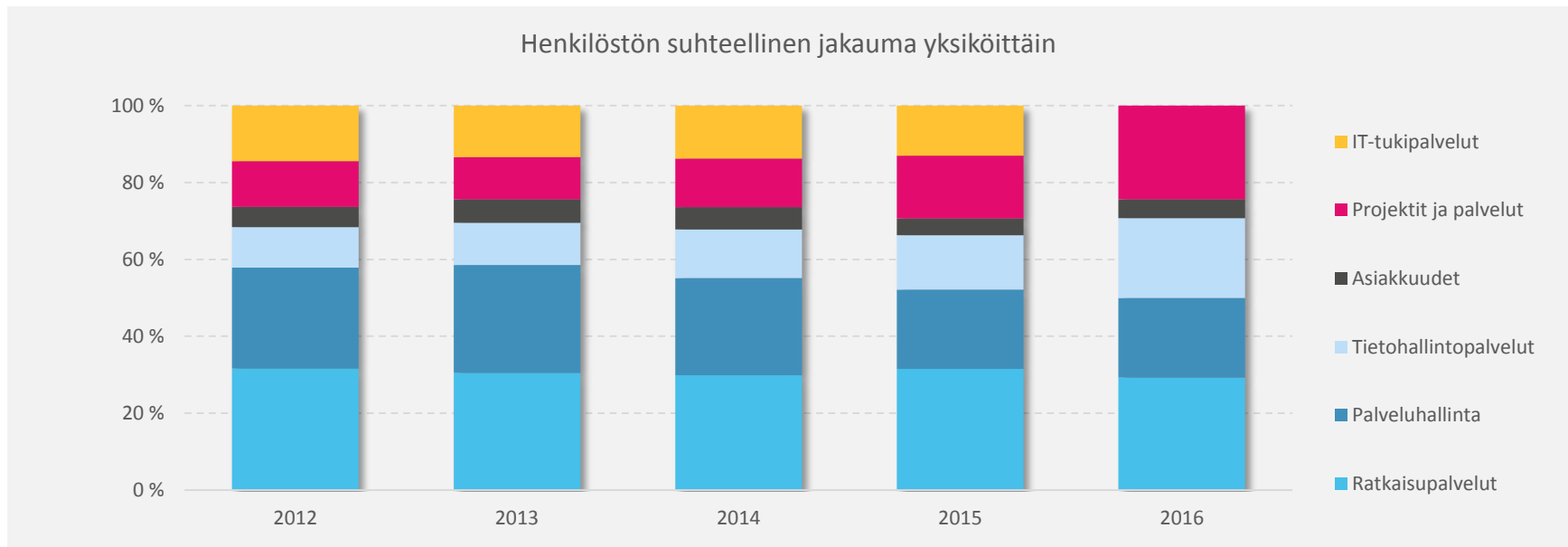
IT-palvelujen henkilöstön määrä on vähentynyt



- Vuoden 2011 IT-strategian mukaisesti perus-IT-palvelut hankitaan ulkoa ja oman henkilöstön työtehtävät suuntautuvat yhä enemmän kehittämiseen.
- Henkilöstön määrän väheneminen (16,3%) on tapahtunut pääosin eläköitymisten ja työpaikan vaihdosten kautta.

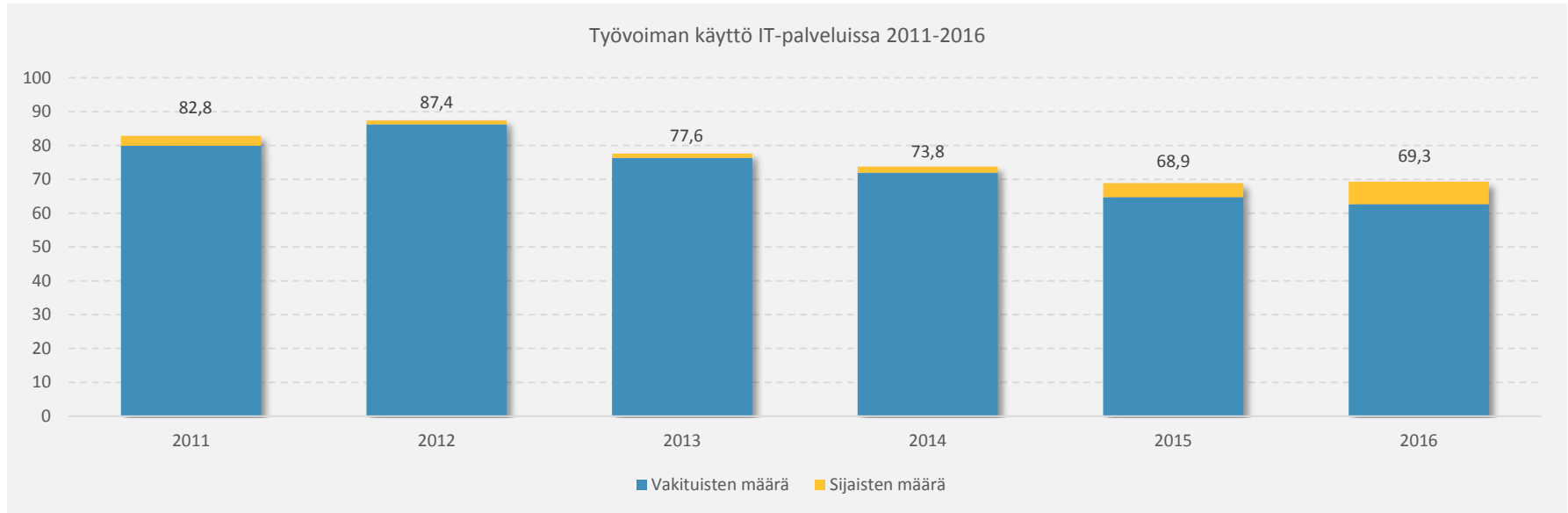
Projektihenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on kasvanut

← Paluu



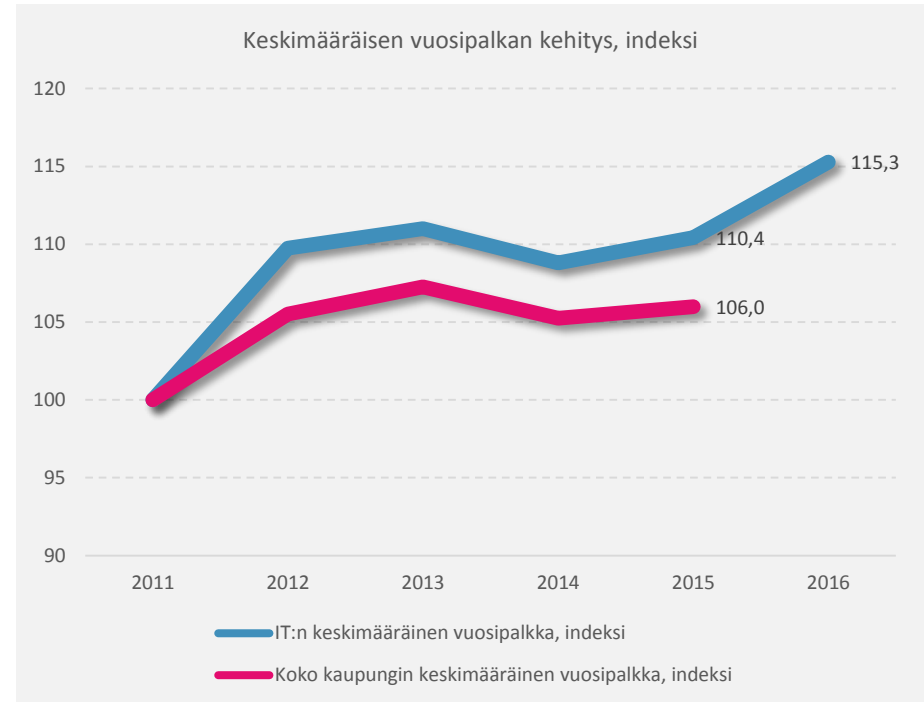
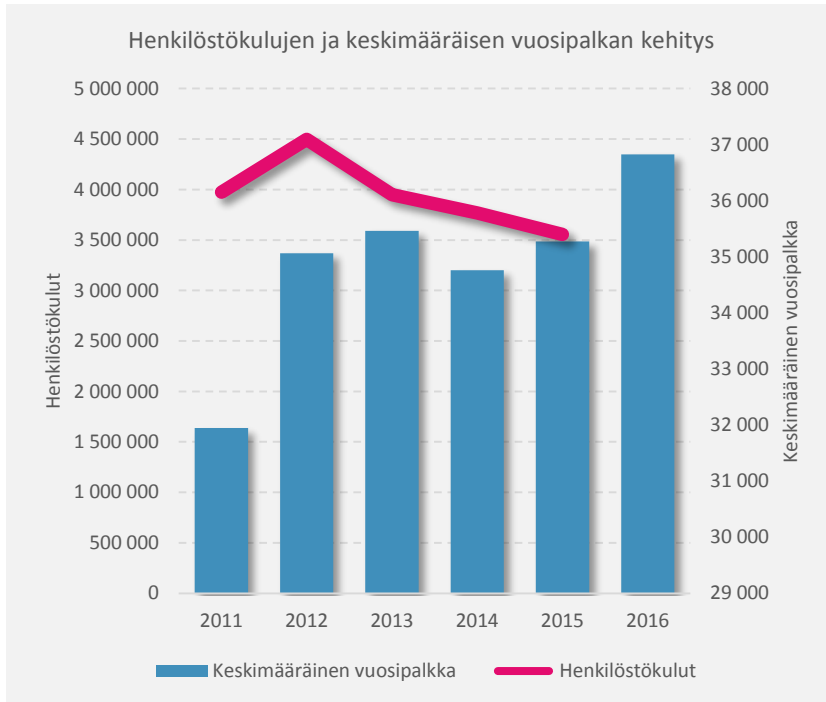
- Projektihenkilöstön osuus on kasvanut vuodesta 2012 yli 120%, mikä kertoo kasvaneesta panostuksesta kehittämistoimintaan.

Vakituisen henkilöstön määrä on laskenut strategian mukaisesti

[← Paluu](#)

- Vakituisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä on laskenut 21,6% vuodesta 2011.

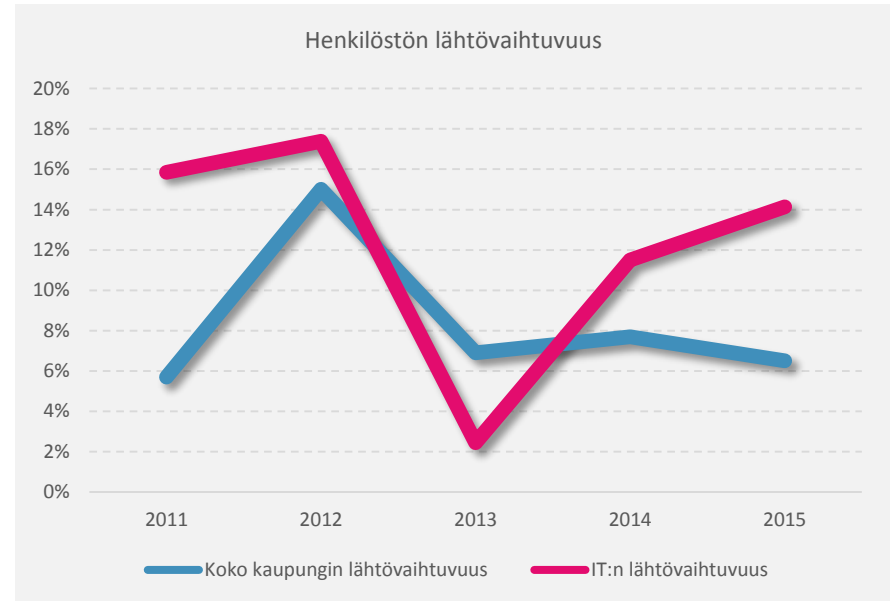
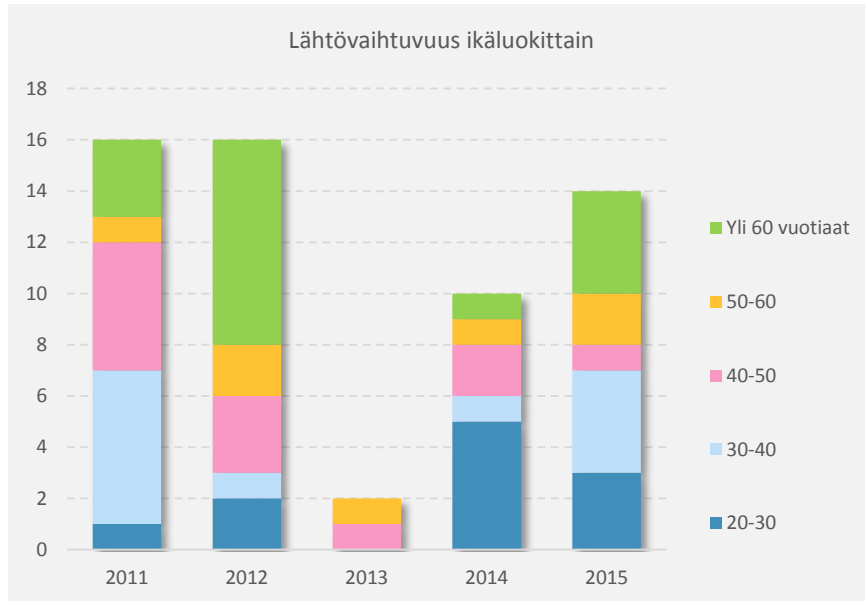
Kokonaishenkilöstökulut ovat laskeneet



- Strategiakauden aikana henkilöstökulut ovat laskeneet 10,6%.
- Samaan aikaan keskipalkat ovat IT-palvelujen rakennemuutoksen johdosta nousseet 15,3%
 - Perus-IT-työ ostetaan ulkoa
 - Oma työ on pääosin vaativampaa asiantuntijatyötä

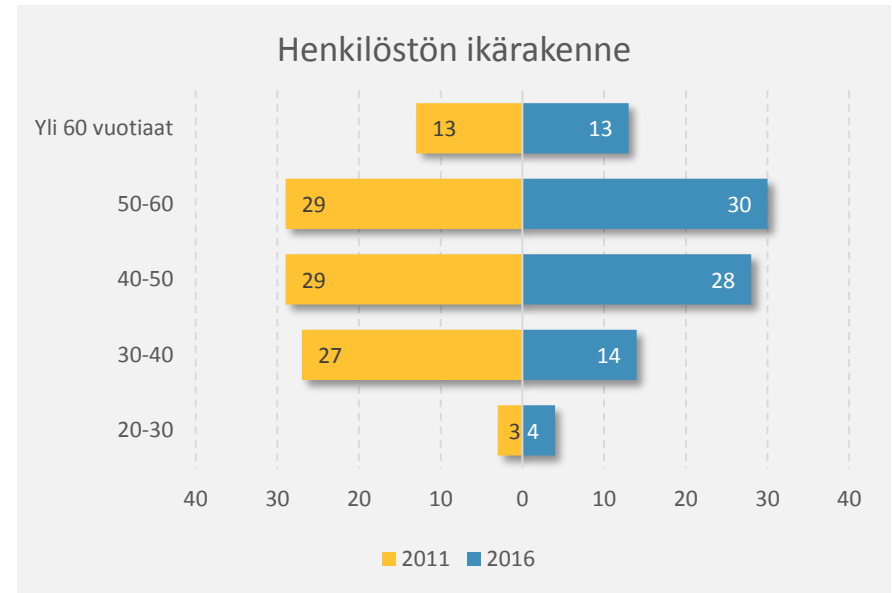
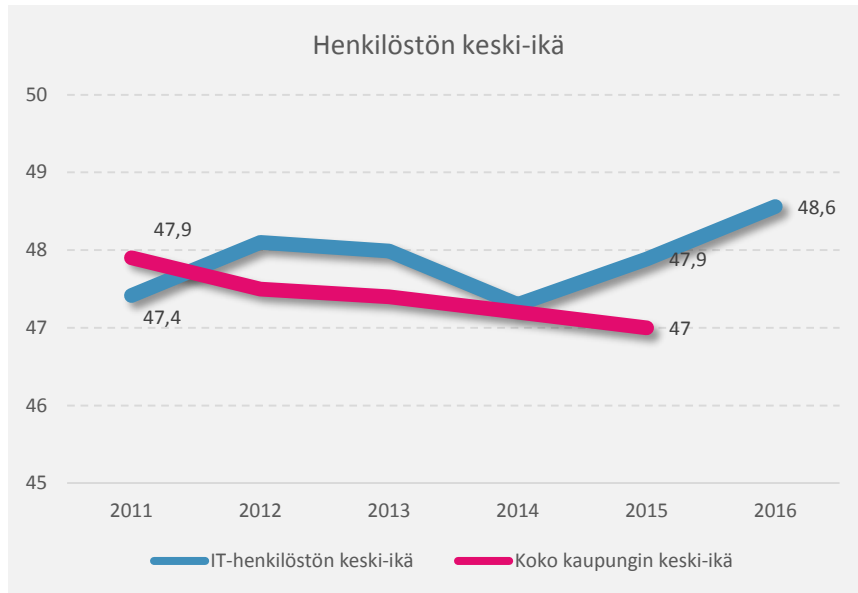
IT-palveluiden lähtövaihtuvuus on koko kaupunkia korkeampi

← Paluu



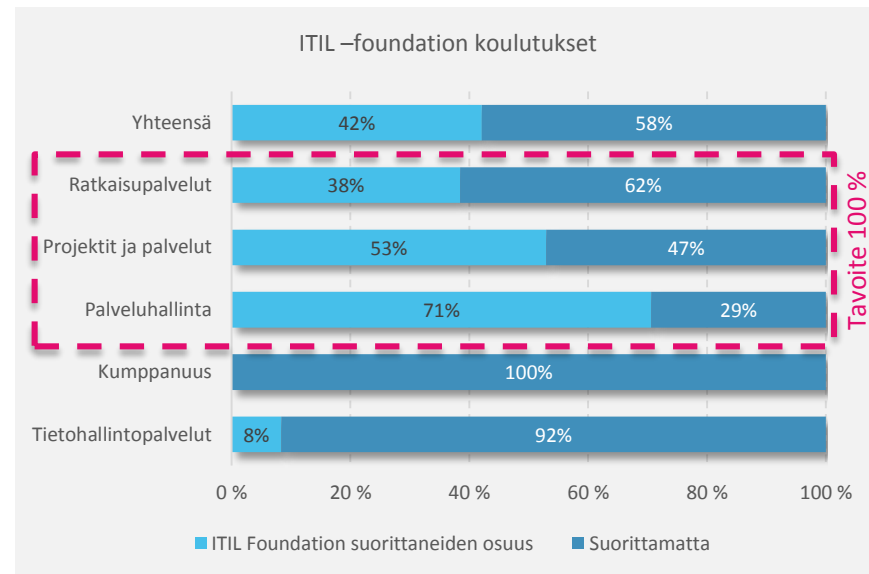
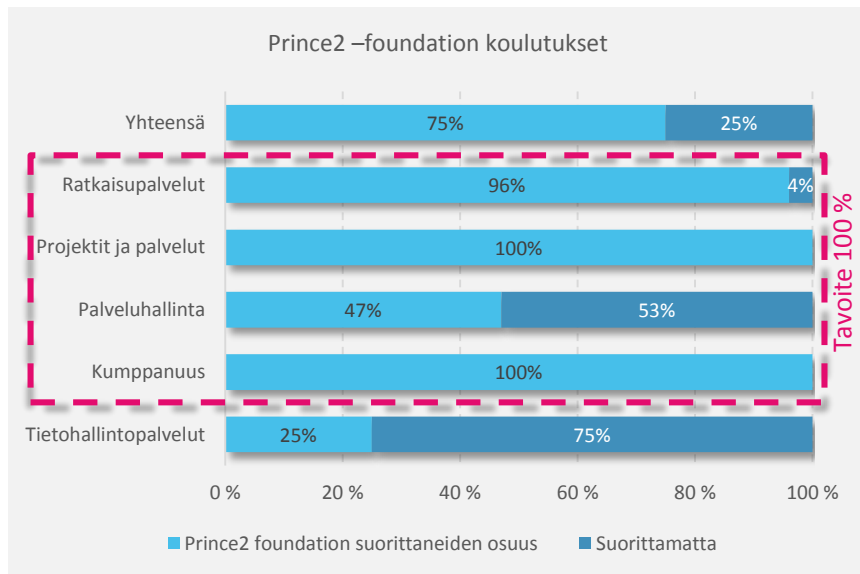
- IT-palveluiden lähtövaihtuvuus* on ollut vuosina 2011, 2012 ja 2015 korkeampi kuin kaupungissa keskimäärin.
- Huomionarvoista on, että ikäluokittain lähtövaihtuvuus on ollut korkeinta alle 40-vuotiaissa.

Henkilöstön keski-ikä on noussut

[← Paluu](#)


- 30-40 –vuotiaiden osuus työvoimasta on merkittävästi vähentynyt vuosien 2011 ja 2016 aikana.
 - Kaupungin houkuttelevuus kyseisessä ikäluokassa on yksityistä sektoria heikompi
 - Tämä on riski riittävän uusiutumiskyvyn ylläpitämisen kannalta ja aiheuttaa lisäkustannuksia kun tarvittavaa osaamista joudutaan hankkimaan ulkoa

Koulutukset

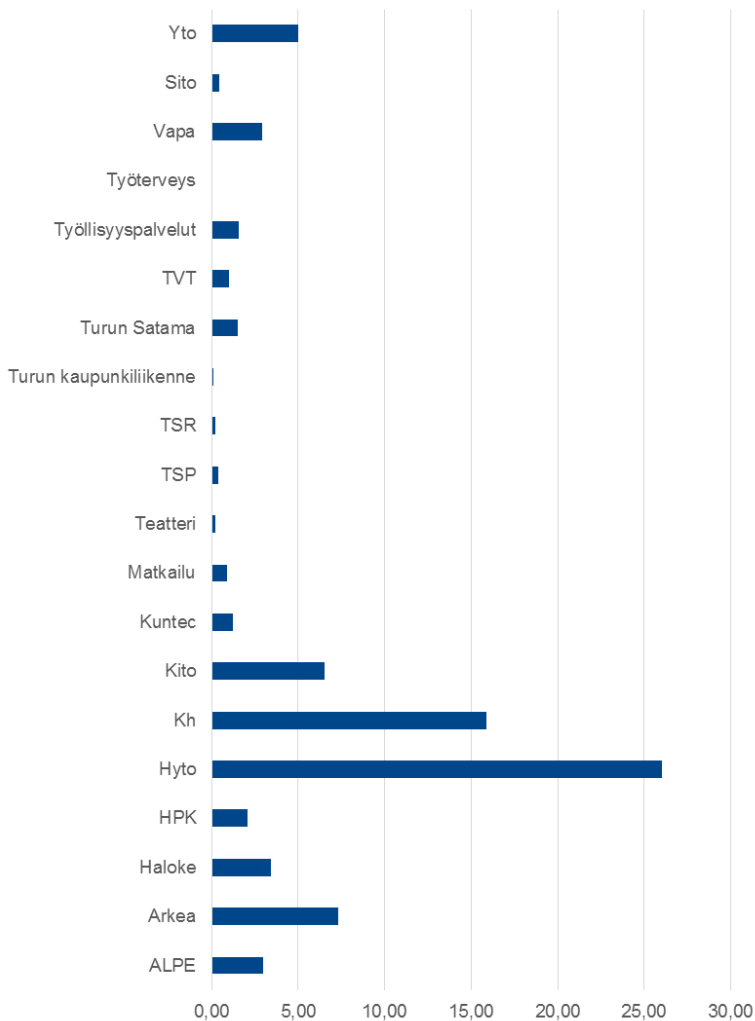


- IT-strategian mukaan pääpaino omassa toiminnassa on kehittämisessä ja palvelujen hallinnassa.
- Tavoitteena on, että koko henkilöstöllä on perustiedot projektinhallinnasta (Prince2) ja/tai IT-palvelujen hallinnasta (ITIL).

IT-luonteiset työtehtävät toimialoilla ja konserniyhtiöissä

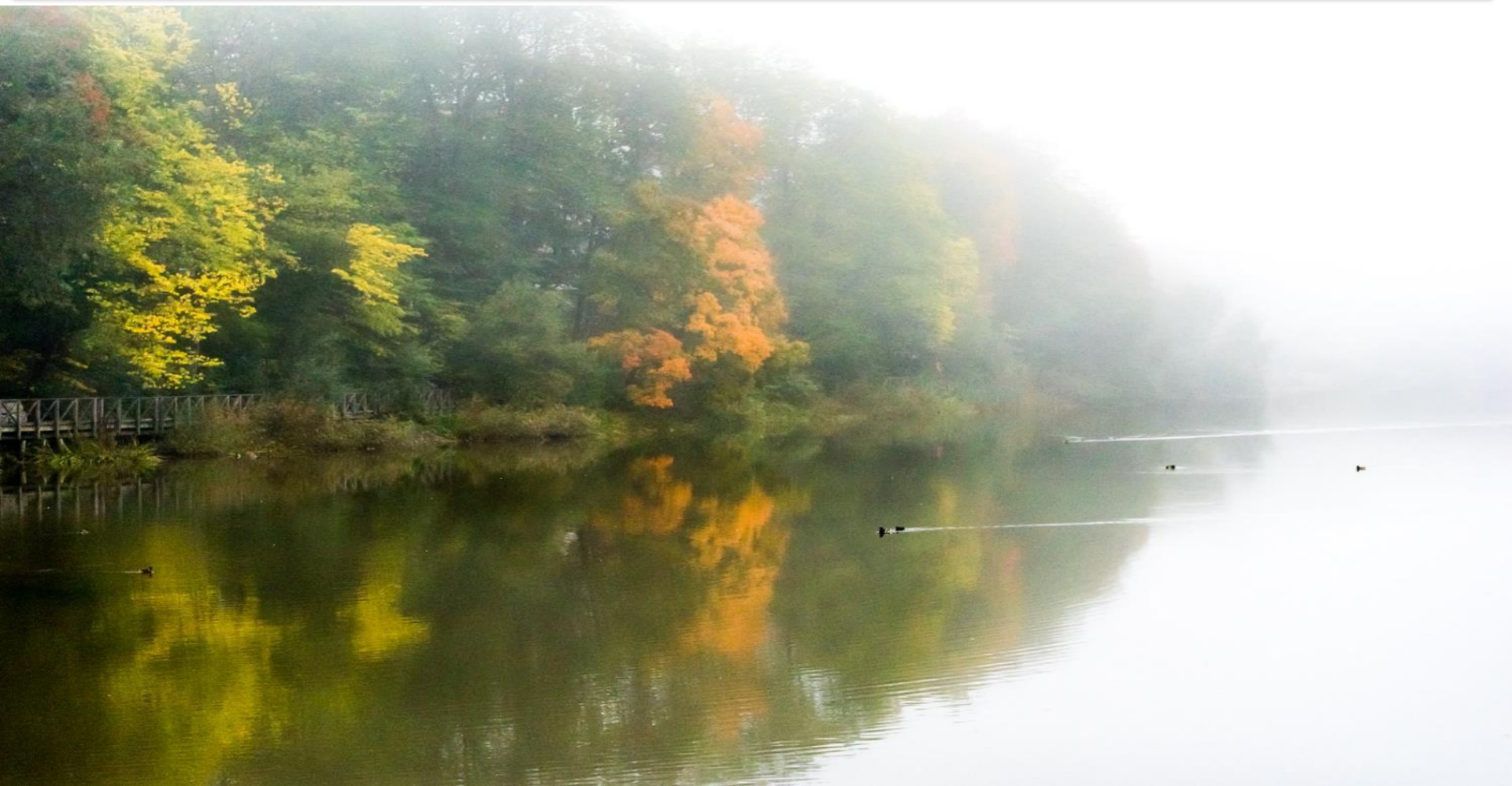
← Paluu

IT-luonteinen työ kaupunkikonsernissa (htv)



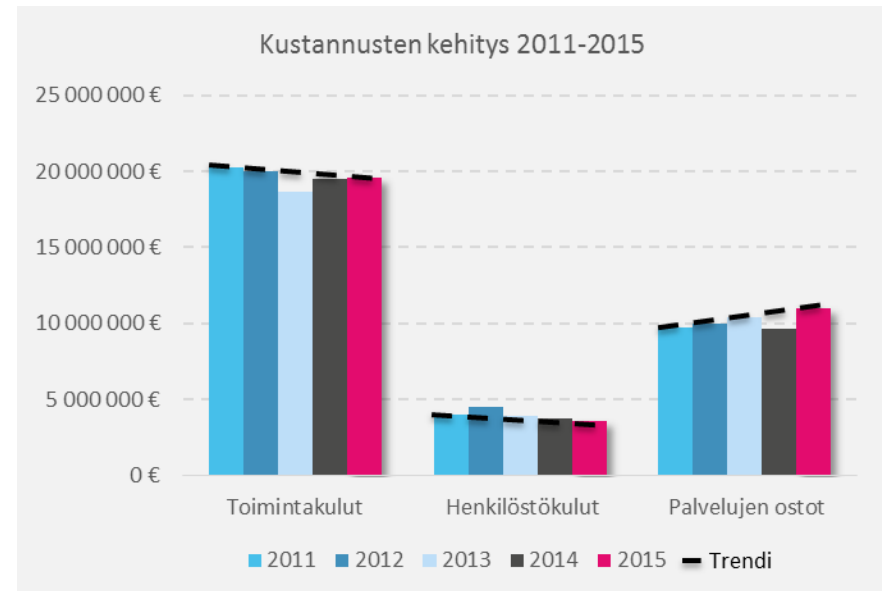
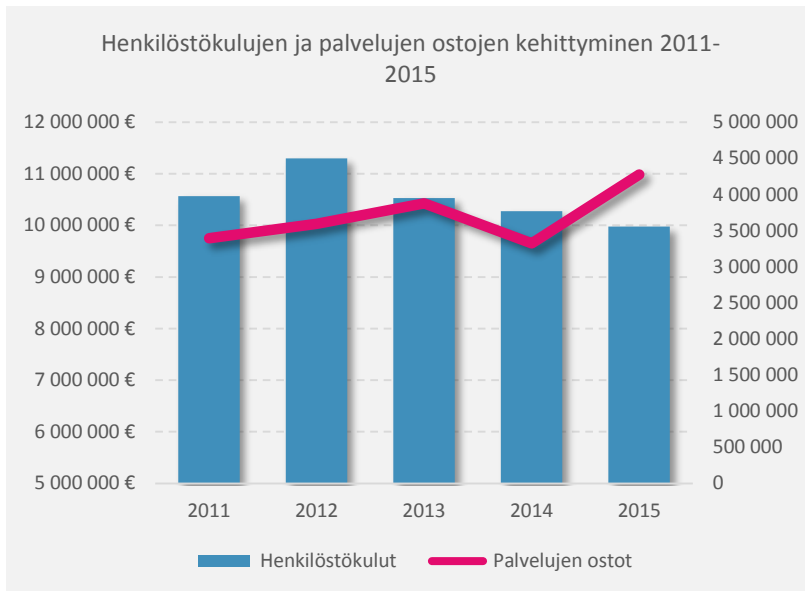
- Toimialoille ja konserniyhtiöille tehdyn kyselyn mukaan toimialoilla ja konsernihallinnossa tehdään merkittävä määrä (n. 80 htv) IT-tehtäviin liittyvää työtä.
- Tehtävät koostuvat muun muassa pääkäyttäjätehtävistä, sovellusten käytön tuesta, tietohallinnosta ja tietojärjestelmien kehittämistehtävistä.

Talous ja toiminta



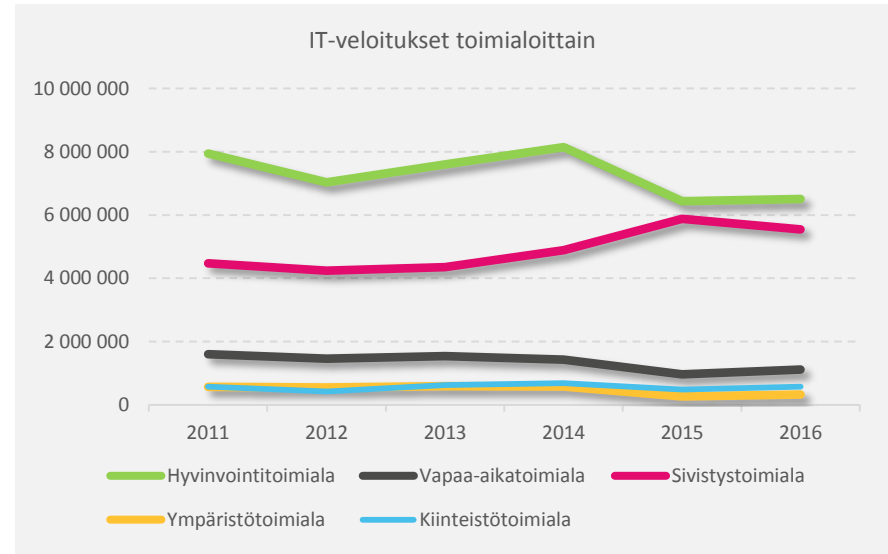
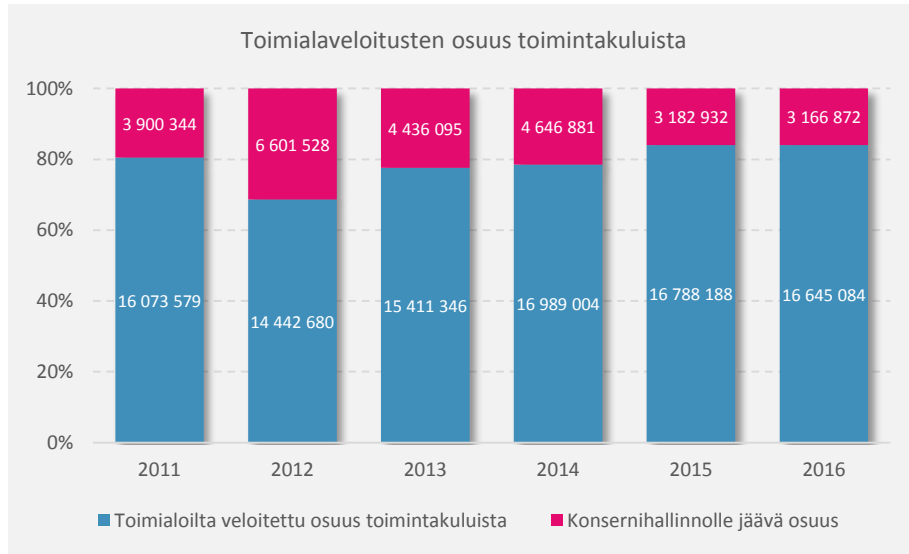
Palvelujen ostot ovat kasvaneet vuodesta 2011

← Paluu



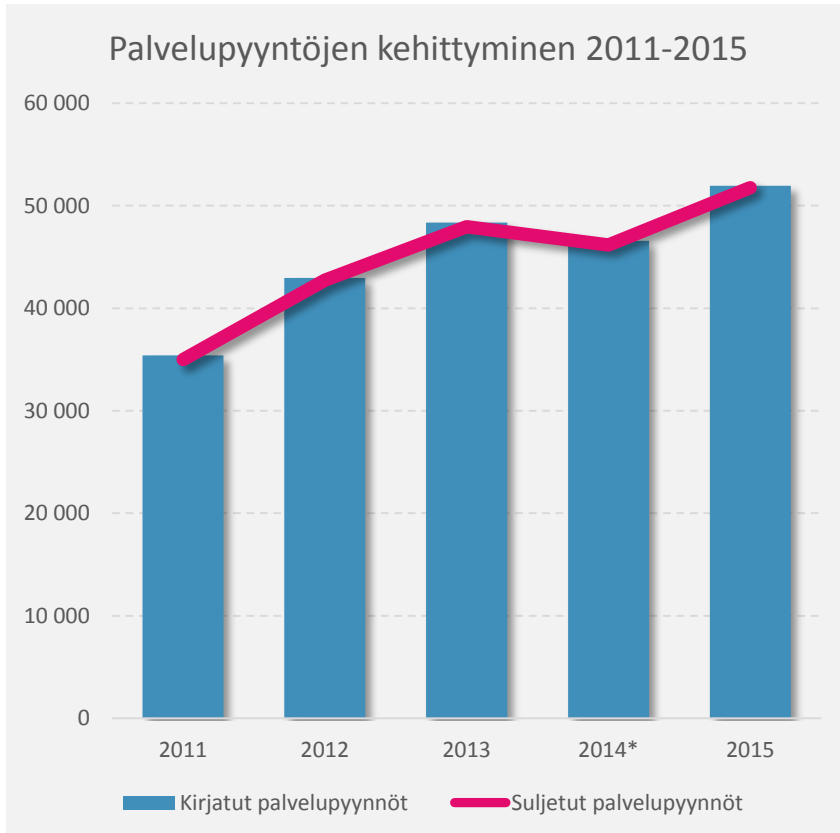
- Palvelujen ostamisen suhteellinen osuus on strategian mukaisesti kasvanut.

Konsernihallintoon jäävien kustannusten osuus on pienentynyt

[← Paluu](#)


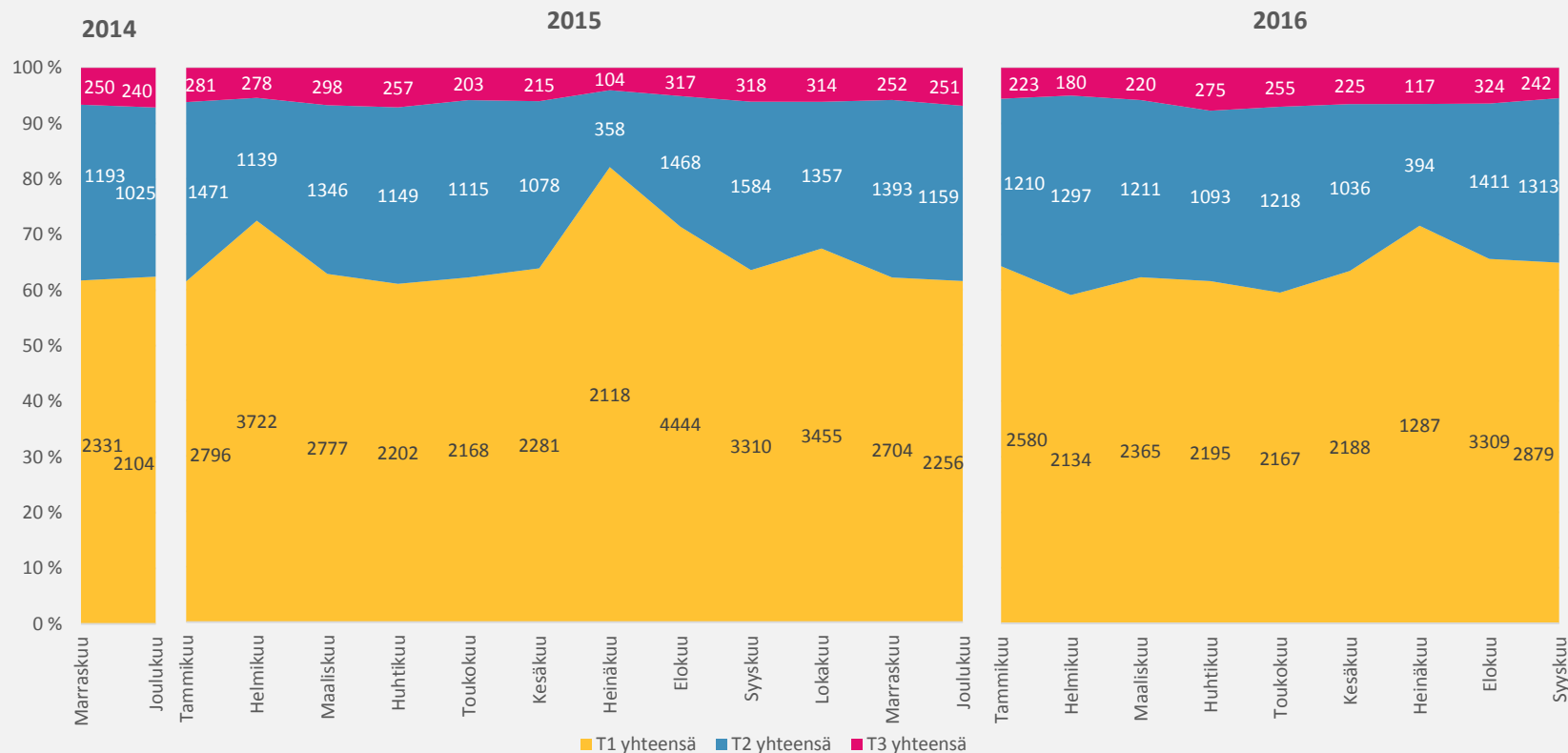
- Enenevä osa kustannuksista kohdistetaan käyttöön perustuen.
- Vuonna 2014 uudistettiin kustannusten kohdentamisperiaatteet.

Palvelupyynnöiden määrä on noussut vuodesta 2011



- Kirjattujen palvelupyynnöiden määrä on noussut vuodesta 2011 vuoteen 2015 47 %.
- Pääsyyinä määrän kasvuun on asteittainen ServiceDeskin käyttöönotto koko kaupunkikonsernissa.

Palvelupyyntöjen määrät tukitasoittain 2014-2016

[← Paluu](#)


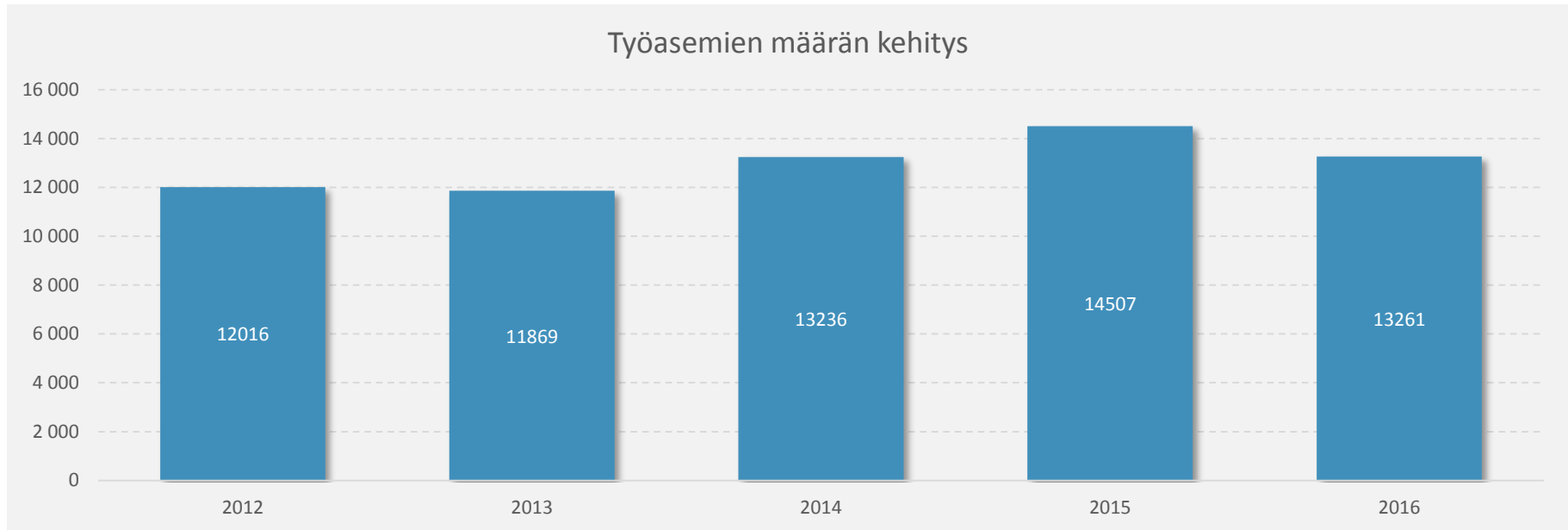
TUKITASOT

T1 Servicedesk

T2 Etätuki, tietoliikenne, sovelluspalvelut

T3 Konesaliasiantuntijat, lähituki

Työasemien määrä on noussut vuodesta 2012

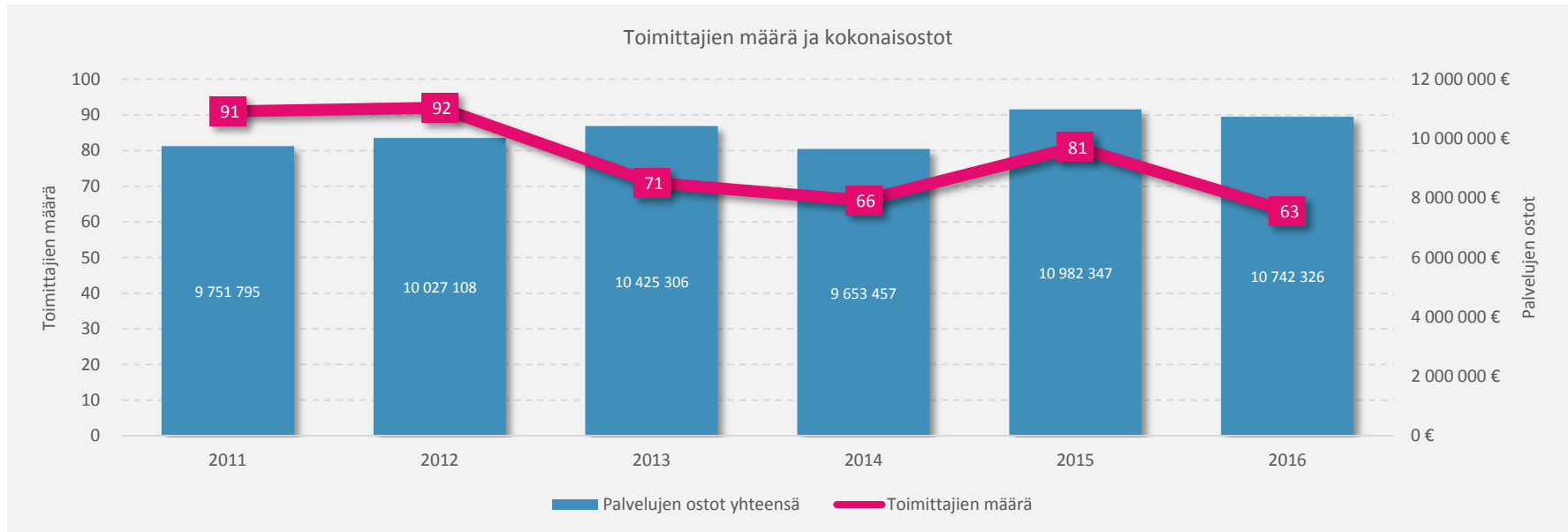


- Vuodesta 2012 vuoteen 2015 työasemien määrässä näkyy nousua, joka johtuu mobiililaitteiden määrän kasvusta.
- ”Yhden työaseman politiikka” alkaa vähitellen näkyä työasemien määrän vähenemisenä, kun vanhoja pöytäkoneita poistetaan käytöstä.

IT-hankinnat ja toimittajat

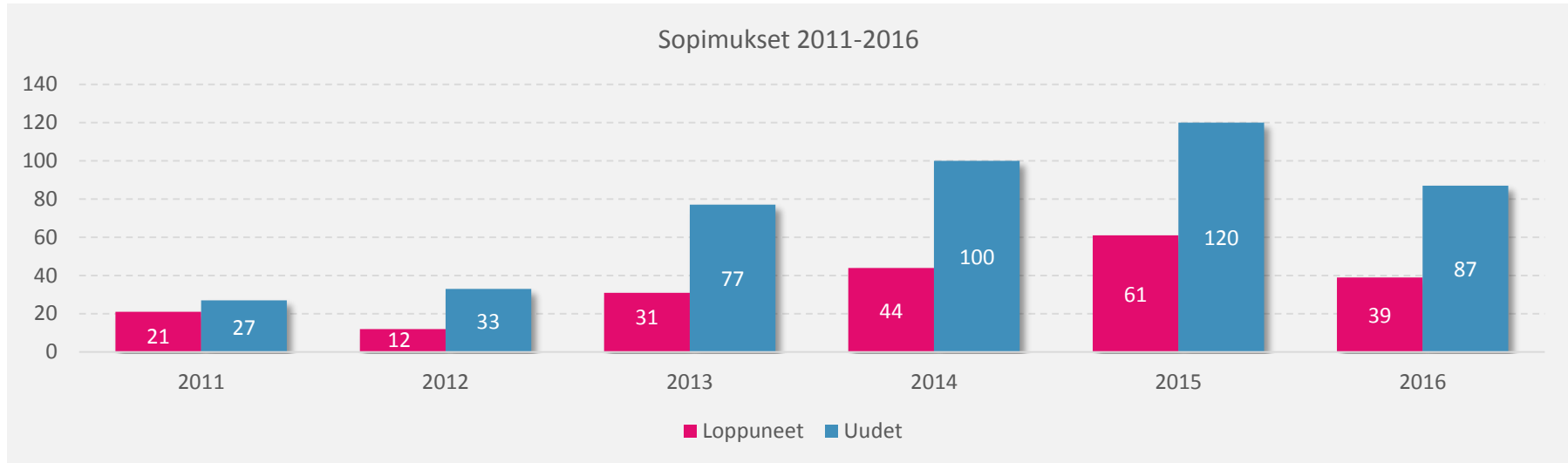


Palvelutoimittajien määrä on vähentynyt



- ICT-palvelutoimittajien määrä on laskenut 11 % vuodesta 2011 vuoteen 2015.
- Suurimman yksittäisen palvelutoimittajan osuus palveluhankinnoista on 55 %.

Sopimusten tekeminen on siirtynyt toimialoilta IT-palveluihin

[← Paluu](#)


- Kaupunkitasolla on linjattu, että IT-hankinnat hoidetaan keskitetysti IT-palvelujen kautta.
- IT:n palvelujen tekemien hankintasopimusten määrä onkin ollut voimakkaassa kasvussa.

Sote- ja maakuntaudistus



Hyvinvointitoimialan osuus IT-palveluiden palveluvolyymeista on merkittävä

[← Paluu](#)

Projektit

Palvelupyynnöt

Työasemat

Määrärahat

16,9 %

40,0 %

23,8 %

34,1 %

*= Projektit, joiden kohdetoimiala on HyTo

- IT-palveluiden määrärahoista yli kolmasosa kuluu hyvinvointitoimialan käyttämiin palveluihin.
- Palvelupyynnöistä lähes puolet tulee hyvinvointitoimialalta.