

Palmu-hanke
Hausjärvi – Loppi – Riihimäki
2024

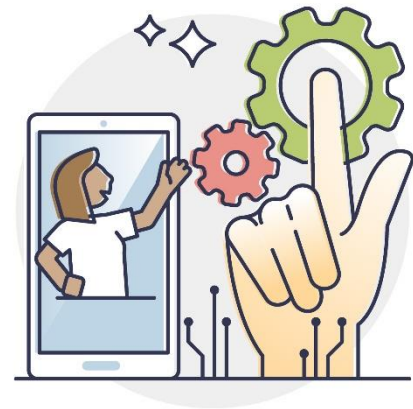
ICT



INFORMATION



COMMUNICATION



TECHNOLOGY

ICT-palvelujen
muutosten hallinnasta
kunnissa ja pienissä
kaupungeissa

ESIPUHE

Tämä teksti on syntynyt ICT-palvelujen muutoksen hallinnan kehittämishankkeen yhteydessä, tarkoituksena jäsentää ICT-palveluja käytäntö edellä. Tässä tutustutaan ICT-palveluihin ja niiden hallintaan. Aihe ei ole ollut helppo, koska asioita voi tehdä niin monella tavalla. Tekstiä on kirjoitettu sparrausavuksi ja puheenvuoroksi keskusteluun toisten kuntien ja pienten kaupunkien kanssa, jotka myös pohtivat samoja asioita pienillä resursseilla. Ennen kaikkea tätä on tehty hankkeeseen osallistuneille organisaatioille asioiden jäsentelemiseksi ja helpommassa muodossa käsittelemiseksi.

Tekstiä tuottaneilla hanketyöntekijöillä on työkokemusta kuntien ICT-tehtävistä vähintään 20 työvuotta kullakin. Lisäksi on keskusteltu muutamien kuntien tietohallintohenkilöstön kanssa ja koottu kokemuksia onnistuneista ja epäonnistuneista hankinnoista. Kuntia, joiden ICT-henkilöstön kanssa on keskusteltu, ei ole luetteloitu nimeltä pienen otoksen vuoksi, eikä keskustelut ole yhdenmukaisia, vaan käytännönläheistä asioiden hahmottelua sekä huomioiden ja kokemusten kirjaamista.

Kuitenkin olemme kuulleet useita asiakaskokemuksia ICT-palvelujen hankinnasta, erityisesti inhouse yhtiöiltä. Jotkin kokemukset aiheuttavat kriittistä näkökulmaa kyseisiin toimijoihin. Samalla pyritään huomioimaan se, millaiset ja millä tavalla käytettynä inhouse yhtiöiden palvelut voisivat palvella asiakasta tyydyttävällä tavalla. Inhouse yhtiöiden tuottamat palvelut ovat tällä hetkellä se tapa, jolla suuri osa kuntien ICT-palveluista tuotetaan ja siksi niihin liittyville asioille annetaan palstatilaa tässä tekstissä merkittävässä määrin.

Hankkeen edetessä on päästy pohtimaan ICT-palvelujen asiakaslähtöistä ryhmittelyä sekä huomioitavia asioita, kun tehdään palveluhankintaa. Loppupuolelta löytyy palvelujen järjestämistavoista sekä liitteenä kaavio yhdestä tavasta ryhmitellä palveluita. Lisäksi löytyy työkaluja oman tilanteen arviointiin ja taulukoihin koottuna vaatimuksia mahdollisia kilpailutuksia ajatellen. Niitä on tehty kunnan tai pienen kaupungin ICT-palveluista vastaavan viranhaltijan näkökulmasta, mutta jokaisen on syytä silti muokata niistä juuri omaan kuntaan soveltuvat versiot. Välillä teksti on lähinnä luetteloita aiheeseen liittyvistä asioista ja kokemuksista, ei varsinaisesti kerrontaa.

Olemme tehneet tätä tilanteessa, jossa ICT-palvelujen markkinat ovat murroksessa. Vielä ei tiedetä miten valmisteilla olevien lakimuutosten käy. Tuleeko kuntien inhouse yhtiöihin 10% minimiomistusvaatimus, että niiltä tehtävät hankinnat voidaan katsoa sidosryhmähankinnoiksi? Tuleeko inhouse yhtiöiden toiminta osittain tai kokonaan julkisuuslain alaisuuteen, jne. Avoimia kysymyksiä on paljon.

Tällä hetkellä tiedetään, että 15.3.2024 markkinaoikeus on päättänyt ratkaisuun, jossa ison inhouse toimijan kohdalla on todettu, ettei se ole kyseisen julkisen toimijan sidosryhmäyksikkö, eikä siltä voida hankkia palveluja ohi hankintalain vaatimusten. Päätös perustuu siihen, ettei julkisella toimijalla ole ollut mitään todellista ohjausvaltaa kyseisen inhouse yhtiön toimintaan. Samoilla perusteilla markkinaoikeus voi kieltää kuntien suorat hankinnat niiltä inhouse toimijoilta, joista kunnan omistusosuus on pieni.

Julkinen keskustelu inhouse yhtiöiden ympärillä on käynyt vilkkaana, koetaan, että inhouse yhtiöihin viedään julkista rahaa piiloon julkisuuslain edellyttämältä avoimuudelta. Kuten todettua, markkinat ovat murroksessa, eikä vielä tiedetä miten ne jäsentyvät, kun asiat etenevät. Tulevatko isot inhouse toimijat poistumaan markkinoilta kokonaan, vai jäävätkö ne johonkin rooliin jatkossakin?

Puolustajia löytyy, inhouse yhtiöiden kautta on koettu voitavan tehdä hankintoja helposti ja nopeasti. Inhouse yhtiöiden on myös koettu tukevan kunnan toimintaa sopivalla tavalla silloin, kun sopimukset on osattu tehdä tarkkarajaisesti ja selkeästi, vastuukysymykset perusteellisesti huomioiden. Tässä tekstissä olevat viittaukset inhouse toimijoihin liittyvät kokemuksiin pitkältä aikaväliltä, eikä meneillään oleva murros ole niihin vaikuttanut.

Myös tiedonhallintaan liittyvät huomiot tekstissä ovat pitkäaikaisen kokemuksen perusteella kirjoitettuja, eikä ole menty niin syvälle yksityiskohtiin, että uusimmat suositukset edellyttäisivät muutoksia tähän hankkeen ohessa tuotettuun materiaaliin.

Tekstissä muistutetaan myös oman tietohallinnon välttämättömyydestä, sekä nostetaan esiin omana työnä toteutettavien ICT-palvelujen mahdollisuuksia. Näitä vähemmän pidetään julkisissa keskusteluissa esillä, vaikka omana työnä toteutettavilla ICT-palveluilla on mahdollista vastata joihinkin aikamme tarpeisiin paremmin kuin juuri millään muulla tavalla.

Toivomme tuottamamme materiaalin tuovan yhden näkökulman aiheeseen. Hankkeen muita tuotoksia julkaisemme mahdollisuuksien mukaan ainakin avoindata.fi palvelussa ja tarvittaessa niitä voi myös tiedustella suoraan allekirjoittaneilta.

Timo Pirinen
Tietohallintosuunnittelija
Tietosuojavastaava
Hausjärven kunta

Kari Lähdekorpi
IT-päällikkö
Tietoturvavastaava
Lopen kunta

SISÄLLYSLUETTELO

1	Aluksi vähän yleistä	6
2	Tiedon hallinnan lähtökohdat, vastuut ja muutosten vaikutukset	8
3	Käytännölliset lähtökohdat.....	10
3.1	Järjestämiseen liittyviä näkökulmia	10
3.2	Tietohallinnon järjestämisestä ja sopimisesta	12
3.3	Taloudellisia näkökulmia	12
3.4	Uusien teknologioiden hyödyntäminen	13
3.5	ICT-palvelujen helppous	13
4	Yleiskatsaus tietoteknisen ympäristön palveluihin	15
4.1	ICT-palvelujen järjestämisvaihtoehdoista.....	15
4.1.1	ICT-palvelut itse tai kuntayhteistyössä tuotettuna ja omassa hallinnassa	15
4.1.2	ICT-palvelut itse tuotettuna ja palveluhankinnoilla täydennettynä.....	15
4.1.3	ICT-palvelut palveluhankintana	16
4.2	Rajauksia	16
4.3	Palvelun sisältöä - Tietoliikennepalvelut.....	17
4.4	Palvelun sisältöä - Käyttöpalvelut	17
4.4.1	Käyttöpalvelut (1) – Toimialue ja käytöhallinta	18
4.4.2	Käyttöpalvelut (2) - Palvelinpalvelut.....	20
4.4.3	Käyttöpalvelut yhteenvetoa.....	20
4.5	Päätelaite- ja käyttäjätukipalvelut	21
4.6	Viestintä- ja yhteistyöpalvelut.....	22
5	Huomioitavia asioita palvelujen tekniseen järjestämiseen liittyen.....	24
6	Oman kunnan muutosvalmiuden lähtötilanne	25
6.1	Omat arvot ja strategiset tavoitteet ohjaavat palvelujen järjestämistä.....	25
6.2	Oma sopimustilanne	26
6.3	Oma osaaminen ja muut resurssit	27
6.4	Oma tietotekninen ympäristö ja sen muutostarpeet	27
6.5	Oman ympäristön ylläpidon haasteet ja arviot työmääristä.....	32
7	Oman tavoitetilan määrittely.....	33
7.1	Tietoliikennepalvelut	34
7.2	Käyttöpalvelut.....	35
7.3	Erikseen tarkasteltavat palvelut.....	36
7.4	Pääte- ja oheislaitte sekä tukipalvelut.....	37
7.5	Viestintä ja yhteistyöpalvelut	39

8	Palvelumuutoksiin ja -hankintaan liittyviä riskejä.....	40
8.1.1	Palvelujen toimivuuteen liittyviä riskejä	40
8.1.2	Palvelujen järjestämiseen liittyviä riskejä	40
8.1.3	Palvelujen vaatimustenmukaisuuteen liittyviä riskejä	40
8.1.4	Toiminnan laillisuuden riskikohtia	41
8.1.5	Palvelukohtaisia riskejä.....	41
9	Palvelut hallintaan.....	42
10	Palvelujen hankinnan sääntelystä ja menettelytavoista	44
10.1	Sääntelystä	44
10.2	Menettelytavoista	45
a)	Neuvottelumenettely	45
b)	Kilpailullinen neuvottelumenettely	45
c)	Suorahankinta.....	45
d)	Dynaaminen hankintajärjestelmä.....	45
e)	Innovaatiokumppanuus.....	45
f)	Suunnittelukilpailu.....	45
10.3	Menettelytekniikat.....	46
11	Kilpailutus, palveluiden määrittelyn ja vaatimusten merkitys	47
11.1	Palveluhankintojen keskittäminen vs. hajauttaminen.....	47
11.1.1	Palveluiden keskittäminen	47
11.1.2	Palveluiden hajauttaminen usealle toimittajalle.....	47
11.1.3	Palveluiden keskittämisen ja hajauttamisen hybridi	48
11.2	Hinta- ja laatuvaatimukset, toimittajan kyvykkyys.....	48
11.3	Markkinavuoropuhelu osana kilpailutusta.....	49
12	ICT-palvelujen muutosvalmiuden seuranta - toiminnallisia ja taloudellisia mittareita	51
13	Hankittujen palvelujen toimivuuden seuraaminen ja mittaaminen.....	52
14	Häiriöiden vaikutus palvelutuotantoon ja muuhun toimintaan	53
15	ICT-palvelujen muutosten suunnittelua ja vuosikello	54
16	ICT-palveluiden järjestämistavan vaikutus palvelutuotantoon.....	55
17	Loppusanat	57

ICT-palvelujen muutosten hallinnasta kunnissa ja pienissä kaupungeissa

1 ALUKSI VÄHÄN YLEISTÄ

Kunnallisten palvelujen digitalisaatio tarkoittaa muun muassa manuaalisesti toteutetun toiminnon muuttamista sähköiseen muotoon ja rutiinien automatisointia niiltä osin kuin mahdollista. Tämä vaatii taustalleen muutoksia tietojärjestelmissä ja toisinaan koko tietoteknisessä ympäristössä ylläpitopalveluihin. ICT-palvelujen onnistunut muutoksenhallinta on usein avainasemassa palvelutoiminnan muutoksen onnistumiseksi ja toisin päin; Toimimattoman tai epäsopivan tietojärjestelmäkokonaisuuden aiheuttamat ongelmat ja kustannukset voivat nousta suuriksikin eri palvelukokonaisuuksissa.

Kuntien palvelujen digitalisoinnissa on edistytty. Esimerkiksi oppilashallinnon ja varhaiskasvatuksen tietojärjestelmät mahdollistavat laajasti käytettyjä sähköisen asioinnin palveluita. Kuntien asianhallintaa on lakisääteisestikin hoidettava digitaalisessa muodossa tietojärjestelmillä. Asioiden käsittelyn muututtua sähköiseen muotoon on myös tietohallinnon rooli ja ICT-palveluiden muutosvalmius korostuneet.

Tietohallinnon osaamista pyritään monissa kunnissa hyödyntämään entistä laajemmin, vaikka ei vielä niin yleisesti kuin voisi. Potentiaalia ei välttämättä ole otettu käyttöön siinä määrin kuin yksityisellä puolella. Kuitenkin tietohallinnon rooli korostuu kunnille tulleiden uusien tiedonhallinnan lakisääteisten vastuiden kautta. Kunnassa tietohallinto suorittaa julkista hallintotehtävää ja kunnan tietohallinnon tehtäväkenttä on kaikkia kunnan toimintoja läpileikkaava ja tukeva.

Kuntien ja kaupunkien johto joutuu yhä useammin ottamaan osaltaan kantaa asioihin, joissa tiedon hallinnalla ja tietoturvalla on merkittävät roolinsa ja joissa tietoteknisillä ratkaisuilla on vaikutuksensa. Osaamista ei kuitenkaan tarvita kaikkiin yksityiskohtaisiin teknisiin seikkoihin ja pian pyrimmekin tutustumaan siihen, millaista osaamista kunnissa olisi oltava varsinkin niillä viranhaltijoilla, joiden vastuulla tietotekniset ratkaisut ovat.

Kuntien tiedon hallintaa järjestettäessä olisi hyvä olla hereillä myös uusien mahdollisuuksien suhteen. Tekoälyä voidaan jo joissain toiminnoissa hyödyntää. Usein tekoälyä hyödyntävät toiminnot liittyvät järjestelmiin, joita käytetään pilvipohjaisesti ja silloinkin on muistettava kiinnittää huomiota myös toiminnan kyberturvallisuuteen.

Eryteisesti vastuuasioissa on huomioitava, että vastuuta määrittää laki, eivät pelkästään kunnan ja Palveluntuottajan väliset sopimukset. Suuri osa kunnan tietohallintotyöstä on lakisääteisesti viranomaisen vastuulla, eikä vastuuta voi ulkoistaa. Kuntaorganisaation hallitus ja valtuutetut viranhaltijat vastaavat järjestettyjen palvelujen toimivuudesta sekä niiden lain- ja asianmukaisuudesta.

Tiedonhallintayksikkönä kunta on velvollinen ylläpitämään kuvausta tiedon hallinnasta organisaatiossa. Teknisiä ratkaisuja tai teknologia-arkkitehtuuria ei tarvitse ihan

yksityiskohtaisesti kuvata, mutta teknisillä ratkaisuilla on suora vaikutus siihen, toimivatko palvelut toivotulla tavalla ja onko tietoturvasta huolehdittu asianmukaisesti.

Tästä syystä tulemme tarkastelemaan ICT-palvelujen tuotantotapoja ja hankintatapoja. Suoritetaan myös vertailua erilaisten toteutustapojen hyödyistä ja heikkouksista. ICT-palveluja ryhmiteltäessä on pyritty huomioimaan mitkä palvelut muodostavat toiminnan kannalta mielekkäitä kokonaisuuksia.

Hankkeen aikana on tunnistettu esimerkiksi lähituen merkitys kunnan palveluiden toimivuuden kannalta. Kokonaisuuden kannalta on erityisen merkittävää se, että lähituen ohjaaminen on suoraan kunnan viranhaltijoiden omissa käsissä.

Palveluntuottajien puheissa oman henkilöstön voimin tuotetut ICT-palvelut usein esitellään riskinä. Katsottaessa omien ICT-palvelujen toimivuutta, asia voi olla kuitenkin juuri toisin päin ainakin palvelujen nopean saatavuuden, kohdentuvuuden ja huoltovarmuuden osalta. Organisaation omaa ICT-osaamista ei pystytä koskaan täysin korvaamaan palveluhankinnoilla.

Oman osaamisen hyödyt kunnalle eivät rajoitu vain ICT-palvelujen tuotantoon, vaan niillä on merkitystä kunnan koko toiminnalle. ICT-palvelut ovat kunnassa kaikkia toimialoja ja lähes kaikkia palveluja laajasti tukevaa toimintaa, jonka arvo on paljon enemmän kuin tiettyjen nimettyjen ICT-palvelujen arvo. Oma osaaminen myös säästää kustannuksissa merkittävästi ja sitä hyödynnetään hankintoja tehtäessä, jolloin säästöt kertaantuvat.

Omasta henkilöstöstä puhutaankin riskinä joskus varsin kevyesti, vaikka tosiasiasa osaava ja sitoutunut henkilöstö on käytännössä kuntien ja kaupunkien suurin voimavara, kun palveluja järjestetään. Kuitenkin on monia toimintoja, joita on järkevää myös hankkia Palveluntuottajilta ja niinpä palvelujen järjestäminen ostopalveluna on merkittävässä roolissa tässäkin tekstissä.

Hankkeessa olemme keskittyneet ICT-palvelujen – sekä omana työnä järjestettävien, että ostopalveluna hankittavien – muutosvalmiuden kehittämiseen. ICT-palvelut ovat jatkuvan muutoksen alaisena ja muutosten toteuttaminen hallitusti on merkittävä osa kunnan palvelutuotannon jatkuvuuden hallintaa. Katsomme myös palvelujen sisältöön, koska palveluista puhuminen ilman niiden sisältöä jäisi hieman ontoksi.

2 TIEDON HALLINNAN LÄHTÖKOHDAT, VASTUUT JA MUUTOSTEN VAIKUTUKSET

Tiedonhallintaa ohjaava lainsäädäntö antaa kunnille selkeitä reunaehtoja oman tiedon hallinnan toteuttamiseen. Ohjaavasta lainsäädännöstä on saatavilla runsaasti materiaalia mm. valtiovarainministeriön sivuilla, joten keskitymme tässä vain muutamaankin tietohallinnon ja ICT-palvelujen kannalta oleelliseen seikkaan.

Tiedon hallintaa kunnissa ohjaava lainsäädäntö on löydettävissä pääpiirteittäin julkisen hallinnon tiedonhallinnasta annetusta laista (2019/906), viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetusta laista (1999/621) (muuttumassa), tietosuoja-asetuksesta (2016/679), tietosuojalaista (1050/2018), digipalvelulaista (306/2019), arkistolaista (1994/831) (muuttumassa), kuntalaista (410/2015) ja hallintolaista (434/2003).

Tiedonhallinnan vastuu on tiedonhallintayksiköllä, eli vastuu kohdistuu kunnan johtoon (usein kunnanhallitukseen). Tästä poiketen esimerkiksi tietosuoja-asetuksen vastuut kohdistuvat määritettyyn viranomaiseen, kuten tiettyyn lautakuntaan, samoin kohdistuvat digipalvelulain vastuut julkishallinnossa viranomaiseen.

Vaikka tiedon hallintaa hankittaisi palveluna, se ei siirrä vastuuta tiedon hallinnasta kunnan johdolta tai viranomaiselta. Samoin säilyvät kunnalle laissa annetut tietohallinnon vastuut ja on huomioitava, että tietohallinnon ulkoistamiselle on myös merkittäviä rajoitteita.

Kunta ei voi siirtää kaikkia tietohallinnon tehtäviä yksityisen- tai edes omistamansa yrityksen vastuulle. Tietohallinnon tehtävät ovat julkisia hallintotehtäviä, joista säädetään perustuslain 124 §:ssä ja joiden siirtäminen pois viranomaiselta voidaan tehdä vain lailla tai lain nojalla. Esimerkiksi tietohallinnon hankintojen tekeminen on yksi kunnan omana tai yhteistyössä toisen kunnan kanssa tehtävistä tietohallinnon julkisista hallintotehtävistä.

Erityisen selvästi on nähtävissä, että kunnan on tuotettava itse tai yhteistyössä toisen viranomaisen kanssa käytännössä mm. tietohallinnon hankinnat, tietojärjestelmäkuvausten ylläpito, tietoteknisen ympäristön valmius- ja varautumissuunnittelu ja -hallinta sekä palautumissuunnitelmat, tietoturvallisuuden hallintatehtävät, lakisääteiset riskienhallintatehtävät tietoriskien osalta, kyberturvallisuuden hallintatehtävät ja jotkin muut tietohallinnon keskeiset tehtävät.

On myös otettava huomioon, että tiedon hallintaan liittyvien muutosten vaikutusten arvioinnista vastuu on kunnan viranomaisella. Kuntien kaikilla tietojärjestelmillä ja tietovarannoilla on oltava nimettynä vastaavat viranomaiset. Tietojärjestelmät ja tietovarannot on oltava ajantasaisesti dokumentoituna, samoin kuin niiden tarkoitukset ja tietosisällöt. Tietosisältöjen rekisterinpitäjänä toimivat viranomaiset on oltava nimettynä ja muutostilanteessa on aina selvitettävä ennalta, miten muutokset vaikuttavat rekisterinpitäjän vastuisiin ja tietojen käsittelytoimien ohjausmahdollisuuksiin. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (l. tiedonhallintalaki, jatkossa myös TiHL) 5§)

On oltava myös tietoa siitä, mitä tietoa on, henkilötiedoista tarkasti tietoryhmittäin ja tieto tietojen säilytysajoista, julkisuudesta tai salassapidosta sekä niiden perusteet. Tiedon käsittelyprosessit on oltava kuvattuna ja niistä on käytävä selville vastaavat viranomaiset eri tietojen osalta. Tietoriskienhallintaa on tehtävä ja tietoturvatöiden piteet on lakisäteisesti mitoitettava riskienhallinnan perusteella. Siis tiedon hallinnan riskienhallinta, seuranta ja valvonta on yksiselitteisesti järjestettävä. Riskienhallinnan velvoitteet ovat viidessä vuodessa

nopeasti lisääntyneet ja lisääntyvät edelleen.

((2024) tiedonhallintalautakunnan suositukset löytyvät VM:n sivuilta, katso myös:

<https://vm.fi/tiedonhallintalautakunta>)

Näitä edellisissä kappaleissa mainittuja, sekä joitain muita tiedon hallintaan liittyviä asioita, kuten prosessit, sidokset, arkistointi ja tietoturvaluustoimenpiteet on kuvattava tiedonhallintamallilla (TiHL 5§).

Vastuut kunnan tiedon hallinnasta on suurelta osin laissa osoitettu suoraan kunnan- tai kaupunginhallituksella. Joiltain osin vastuut on osoitettu kunnan- tai kaupungin johdolle, mikä käytännössä usein on sama asia kuin kunnan- tai kaupunginhallitus.

Kunnan tiedon hallinnan yhteydet kunnan asianhallintaan, arkistointiin ja tietohallintoon ovat hyvin läheisiä. Yksikään näistä kunnan sisäisistä toiminnoista ei voi hoitaa kunnan koko tiedon hallintaa ilman yhteistyötä toisten kanssa.

Näinä päivinä kiinnitetään huomiota tiedon laatuun, julkisuusperiaatteen toteutumiseen, tietoaineistojen hyödyntämiseen ja tietojärjestelmien yhteen toimivuuteen. Hyvä hallintotapa ei voi toteutua ilman hyvää tiedon hallintaa. Hyvä tiedon hallinta on turvallista, laadukasta, kustannustehokasta ja huomioi henkilötietojen tietosuojan täysimääräisesti.

Vaatimukset ovat pienelle kunnalle suuria. Tiedon hallinnan ja tietohallinnon sekä ICT-palvelujen osalta kannattaa toimia yhteistyössä toisten kuntien kanssa. Osaa toiminnoista ei voi lain mukaan hankkia ostopalveluna ja se alleviivaa kuntien välisen yhteistyön erityistä mahdollisuutta.

Kun tietohallintoon kohdistetaan muutoksia, on hyvä huomioida, miten tietohallinnon toimintaa ohjataan kunnan tai kaupungin hallintosäännössä, tietoturvapoliitikassa, tietosuojapolitiikassa, sisäisen valvonnan ohjeistuksessa, riskienhallinnan ohjeistuksessa ja muussa julkishallintoa ohjaavassa dokumentaatiossa.

On kunnan toiminnan ja toiminnan vaatimustenmukaisuuden kannalta tärkeää varmistaa, että riskien hallintatoimet ja sisäinen valvonta ulotetaan tietohallinnon ja ICT-palvelujen toimintaan riippumatta siitä, onko ne järjestetty omana toimintana vai hankitaanko niitä osittain myös Palveluntuottajalta.

3 KÄYTÄNNÖLLISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 JÄRJESTÄMISEEN LIITTYVIÄ NÄKÖKULMIA

Kun aletaan järjestämään kunnan tietoteknistä ratkaisua ja palveluja, on ensimmäisenä syytä selvittää se, millaisia ovat kunnan lähtötilanne ja omat tarpeet. Jos kunnan tarpeita kysytään palveluntuottajilta, niin vastaukseksi saadaan usein se mitä palveluntuottaja haluaa kunnalle myydä, ei sitä mitä kunta aidosti tarvitsee toimintansa järjestämiseksi.

Jos organisaatiolla ei ole tietoa jo valmiiksi eikä resursseja selvittää omaa nykytilaansa ja tavoitetilaa, niin on syytä käyttää apuna konsulttia. Konsultti ei voi toimia itse Palvelujen tarjoajana, vaan on riittävän ulkopuolinen taho selvittämään luotettavasti kunnan tarpeet ja lähtötilanteen sekä tuottamaan siitä hyvän dokumentaation kunnan omaan käyttöön.

ICT-palvelujen hankintoja tekevällä viranomaisella on oltava riittävä tieto kunnan omasta toimintaympäristöstä, koska Palveluntuottaja ei sitä useinkaan tunne hyvin ja voi siksi tarjota mitä tahansa. Tässä siis tarvittaisiin jonkin verran hankintaosaamista ja osaamista hankittavasta asiasta ja näihin seikkoihin pyritään luomaan katsaus jatkossa.

Tietoteknisten ratkaisujen ja palvelujen kokonaisuus täytyy hahmottaa jollakin tavalla, eikä tässä jäljempänä esitetty ole ainoa tapa, mutta saattaa olla kunnan tai pienen kaupungin toiminnan kannalta ihan kelvollinen tapa katsoa kokonaisuutta. Asiaa esitetään aluksi pääpiirteittäin ja loppupuolella hieman tarkemmin.

Lähtökohtana on julkisorganisaatiota koskeva lainsäädäntö, joka ei salli palvelujen järjestämisvastuun siirtämistä julkisorganisaatiolta Palveluntuottajalle, vaikka osa palvelujen tuottamisesta hankittaisi ulkoiselta toimijalta. Silloinkin vastaavan viranhaltijan on tiedettävä mistä hän vastaa ja hänellä on oltava aito ohjausmahdollisuus niiden palvelujen tuotantoon, joista hän vastaa.

Kiristyneen lainsäädännön vuoksi on tullut entistä tärkeämmäksi tehdä punnintaa sen kohdalla olisiko pienenkin kunnan tai kaupungin tuotettava ICT-palveluja itse tai yhteistyössä naapurikuntien kanssa, joka käytännössä on edullisin vaihtoehto. Panostukset oman tietohallinnon ja ICT-palvelujen resursointiin tuovat yleensä säästöjä toisaalla. Tärkeää on myös havaita, missä tilanteessa ja miltä osin on parempi tehdä palveluhankintaa ja millainen Palveluntuottaja on silloin hyödyllinen yhteistyökumppani.

Esimerkiksi, jos Palveluntuottajilla ei ole paikkakunnalla edustusta, kannattaa miettiä kuinka hyvin he pystyvät hoitamaan vaikkapa lähitukipalvelut. Lähituki on yksi ICT-palvelun osa, jonka järjestämistä omana toimintana yhdessä naapurikuntien kanssa kannattaa usein harkita. Oman lähitukipalvelun nopeus ja ketteryys ovat ylivoimaisia tilanteessa, jossa henkilöt tuntevat ympäristönsä. Ylimääräisiin selvittelyihin ei kulu aikaa ja toiminta on tehokasta. Tämä toki edellyttää osaavaa työntekijää ICT-palveluissa ja se taas edellyttää, että johdossakin on joku, joka osaa arvioida työntekijän osaamista.

Lähituki on se osa palvelusta, joka ehkä eniten aiheuttaa tyytymättömyyttä loppukäyttäjien kohdalla ja siten valituksia toimittajalle. Kokemuksemme mukaan kuntien tietohallinnon henkilöstöistä oli miltei mahdotonta löytää ketään, joka olisi tyytyväinen ostopalveluna järjestettyyn lähitukeen.

Eriyisen merkittävä on huomio siitä, että useimmat markkinoilla toimivat isot inhouse palveluntuottajat tuottavat määrämuotoista palvelua määrämuotoiseen tarpeeseen. Kunnassa

kuitenkin on monenlaisia tarpeita ja ne eivät ole määrämuotoisia. Kun inhouse toimijan rooli ymmärretään tällaisena avustavana toimijana, asia kirkastuu uudella tavalla, eikä inhouse toimijalta odoteta sellaista mikä ei kuulu sen palveluvalikoimaan.

Palveluja hankittaessa on tiedostettava, että myyntitilanteessa annetut tiedot esimerkiksi palvelujen kuntakohtaisista räätälöintimahdollisuuksista eivät aina sido toimittajaa, siis markkinointimateriaalia ei hyväksytä osaksi palvelukuvauksia, vaan kaikki on kirjoitettava sopimukseen ja vastuunjakotaulukot on käytävä läpi todella huolellisesti.

Kustannusten, toiminnan vaikuttavuuden ja palvelujen kohdentuvuuden kannalta parhaiten toimiva ICT-palveluiden tuottaminen on kokemusten mukaan toteutettu muutaman kunnan yhteistyöllä, jolloin kuntien suora ohjausmahdollisuus toteutuu.

Suurten inhouse yhtiöiden kohdalla tilanne voi olla haastavampi. Näiden yhtiöiden palveluja hankitaan usein ajatuksella, jossa hankinnan näennäinen helppous painaa perusteluissa palvelujen toimivuutta, tarpeenmukaisuutta ja kustannussäästöjä enemmän.

Hankinnan helppous on kuitenkin, kuten sanottua näennäistä. Aina on helppoa hankkia jotain Asiakkaan kannalta hieman epäselvästi määriteltyä ja hinnoiteltua - jotain, jonka yksityiskohdat ja lopullinen hinta paljastuvat Asiakkaalle vasta ajan kuluessa. Tuon ajan kuluessa on Asiakas saattanut joutua Palveluntuottajasta riippuvaiseksi siinä määrin, ettei irtautuminen olekaan enää helppoa eikä sitä voi toteuttaa edullisesti.

Hankintojen tekeminen kustannustehokkaasti ja huolellisesti isoilta inhouse yhtiöiltä on vähintään yhtä monimutkaista ja aikaa vievää pikkutarkkaa toimintaa, kuin se on avoimiltakin markkinoilta. Joskus voidaan joutua käyttämään hankinnoissa konsulttia ja jos omassa osaamisessa on puutteita, niin pitääkin käyttää täysin riippumatta siitä, tehdäänkö hankintaa suurelta inhouse yhtiöltä vai avoimen kilpailutuksen kautta (pienien inhouse yhtiöiden kohdalla suora ohjaus, yhtenevät edut ja pienen yhtiön läheisyys sekä ympäristön tuntemus vähentävät tätä tarvetta jonkun verran). Hankinnassa vaatimukset pitäisi aina määritellä yksiselitteisesti ja kustannusten aiheutuminen sopimuskauden aikana pitäisi aina olla molemmille osapuolille yllätyksetöntä.

Kunnan omaan toimintaan vastaavalla viranhaltijalla on hyvä kontrolli mutta pienessä kunnassa voi tulla ongelmaksi osaajien saaminen palvelukseen ja osaamisen ylläpitoon liittyvät asiat. Käytännön syistä osa palveluista tulee hankittavaksi kuntien välisen yhteistyön kautta tai Palveluntuottajilta ja silloin on erityisen tärkeää, että langat ovat tiukasti omissa käsissä ja palvelujen koordinointi sekä seuranta toimivaa.

Hankittava palvelu pysyy varmimmin laadukkaana, kun palveluntuottajalla on motivaatio palveluun, kuten yrittäjällä, jolle pienikin kunta on tärkeä asiakas. Yhä useammat yksityiset yritykset, myös isommat, antavat palveluille takuun aidosta asiakastyytyväisyydestä.

Aito asiakastyytyväisyys on eri asia kuin Palveluntuottajan yksipuolisesti määrittelemä asiakastyytyväisyys. Palvelutilanteeseen liittyvän asiakaskokemuksen arviointi on yllättävän haastavaa toteuttaa luotettavasti. Asiakaslähtöinen tyytyväisyystakuu on yksi aidosti palvelevan Palveluntuottajan valttikortti ja sille kannattaa antaa laatu pisteitä.

Keskeinen keino varmistaa oikeiden ja tarkoituksenmukaisten ratkaisujen saaminen olemassa oleviin tarpeisiin on Asiakkaan oma osaaminen. Asiakas saa varmemmin mitä haluaa, kun tietää mitä tarvitsee ja osaa tilata oikeita ratkaisuja ja esittää tilaukset selkeästi ja mahdollisimman yksiselitteisesti.

3.2 TIETOHALLINNON JÄRJESTÄMISESTÄ JA SOPIMISESTA

Tietohallinto on yksi kunnan omana työnä tai yhdessä naapurikuntien kanssa järjestettävä tehtäväalue ja yhteistyötä voi rakentaa myös paikasta riippumattomasti. Tietohallinnon tehtävissä ympäristö pitää tuntea hyvin, koska niihin liittyy paljon vastuiden määrittelyä, koordinointia ja dokumentointia sekä sopimusten hallintaa ja niiden sisällön hyvää tuntemista.

Omat tietohallintohenkilöt voivat mutkattomasti tuoda kehittämissesityksiä kunnan sisäisesti eri palveluihin sekä varmistaa esitysten palvelevan kunnan linjaamia strategisia päämääriä ja palvelutuotannon tarpeita. Tietohallinto tuntee kunnan kokonaisuuden, osaa valita käytössä oleviin järjestelmiin sopivat ratkaisut ja tietää, ettei kuntaan hankita päällekkäisiä ratkaisuja tai toimintoja.

Kunnan oma tietohallinto lähtökohtaisesti toimii kunnan edun mukaisesti ja kun kunnalla on toimiva tietohallinto, ovat valmiudet ICT-palvelujen muutosten hallintaan selvästi paremmat, kuin osittain palveluna hankitun tietohallinnon kanssa.

Todettakoon tämä tärkeä asia toiston toistonkin uhalla; mikäli kaikki ulkoistettavissa oleva hankitaan Palveluntuottajalta, joka määrittää palvelujen muodon ja tuotantotavan, siitä aiheutuu valtavasti riskejä kunnalle. Vastaavalla viranomaisella ei silloin ole mahdollisuutta kontrolloida palvelua ja sen sisältämää toimintaa, josta on vastuussa. On myös todellinen riski, että tilanteessa kuntaorganisaatio tulee riippuvaiseksi Palveluntuottajasta.

Edellä mainittu kontrollin menettäminen voi tulla todeksi, jos Palveluntuottajan kanssa on tehty palvelunhankintasopimus, jonka Palveluntuottaja on muotoillut. Lähtökohtaisesti Palvelusopimuksella sovitaan palvelun hankinnasta ja siihen liittyvistä ehdoista. Jos Tilaaja ei osaa tai voi määrittää palvelun ehtoja, on Palvelun hallinnassa odotettavissa ongelmia.

Puite- tai Palvelusopimuksissa mahdollisesti olevat viittaukset yhteistyöhön eivät aina sido Palveluntuottajaa todelliseen yhteistyöhön. Pahimmillaan sopimukset voivat edellyttää vain Tilaajalta sitoutumista ja lojaliteettia Palveluntuottajan toimintatapoihin. Sellaisessa tilanteessa tuloksena on palveluja, jotka eivät vastaa asiakkaan tarpeita.

Palvelusopimuksilla on mahdollista saada hyviä palveluja silloin, kun tilaajan ja palveluntuottajan edut ovat yhteisiä. Yhteistyö Tilaajan ja Palveluntuottajan välillä on vaikea kirjata sopimukseen ja erityisen vaikea hinnoitella. Kysymys on enemmänkin tahtotilasta ja etujen yhtenevyydestä, kuin sopimuksin sovittavasta asiasta. Yhteistyö vaatii paljon yhteispeliä kunnan tietohallinnon ja Palveluntuottajan kesken.

3.3 TALOUDELLISIA NÄKÖKULMIA

Yksi toimintaa merkittävästi ohjaava asia ovat kustannukset. Kustannuksia verrattaessa pitää muistaa, että ulkoistusvaihtoehdossakin omaa henkilöstöä on oltava. Tietohallintotyötä on lähes mahdotonta hoitaa missään organisaatiossa muun työn ohella niin, että lakisääteiset velvoitteet täytyisivät. Kustannuksiin liittyen ICT-palveluntuottajalle tulisi esittää selkeitä vaatimuksia, jotka ovat tarpeisiin perustuvia ja Asiakas ymmärtää ne voidakseen seurata toteumaa.

Omalla työllä kustannuksissa voi säästää ja oman toiminnan kohdalla ei tarvitse perustaa erillishinnoiteltuja projekteja kaikista pienistä asioista, vaan ne hoituvat muun työn ohessa. Omasta organisaatiosta löytyvä osaaminen tuo myös merkittäviä säästöjä niin laite- kuin palveluhankinnoissakin.

Palveluntuottajan tulisi muun muassa kehittää omaa toimintaansa ja Asiakkaan tietoteknistä ympäristöä niin, että ylläpitokustannukset laskevat sopimuskauden aikana. Palveluntuottajalla pitäisi olla kyvykkyys ympäristön kehittämiseen ja optimointiin niin, että kustannustaso pysyy hyväksyttävänä ja palvelut kohdentuvat toimintoihin, joissa ne tuottavat säästöjä palvelutuotannossa.

ICT-palvelujen tarve ja määrä jatkuvasti kasvavat, joten kustannukset eivät todennäköisesti laske ICT-palveluiden osalta kokonaisuutena, vaan kustannukset pienenevät niistä palveluista, joiden tuotantoa lisääntyvien ICT-palvelujen avulla tehostetaan. Toimintojen tehostaminen ICT-palvelujen avulla on yleensä investointi, josta odotetaan tuloksia, joskus rahallisia, joskus taas toiminnallisia tai esimerkiksi kuntalaistyytyväisyyttä parantavia.

Jos pitää tärkeänä palvelujen toimivuutta, joustavia toimintatapoja tai taloudellisia säästöjä, niin ei kannata tehdä hankintoja inhouse yhtiöistä hankinnan näennäisen helppouden takia. Kilpailutuksen voi teettää konsultilla, jolloin voi säästää kilpailutuksen hinnan moninkertaisesti takaisin palvelujen kustannuksissa. Tarjouskilpailuissa yleensä varmistetaan tarkemmin hankittavien palvelujen tarkoituksenmukaisuus. Tarjouskilpailuun on hyvä toivottaa inhouse yhtiötkin tervetulleeksi, vaikka ne eivät yleensä julkisiin palvelujen hinta/laatu kilpailuihin osallistu.

3.4 UUSIEN TEKNOLOGIOIDEN HYÖDYNTÄMINEN

“Tekoälyä hyödynnetään laajasti ICT-palveluissa. Tekoäly mahdollistaa erilaisten tehtävien ja päätösten automatisoinnin, mikä on aiemmin vaatinut ihmistä. Näistä esimerkkeinä ovat väärinkäytösten havaitseminen (tietoturva), asiakaspoistuman ennustaminen, puheohjattavat käyttöliittymät ja kunnossapitotarpeiden ennakointi tuotannossa. Tekoälyratkaisujen kyky suurten tietomäärien analysointiin ja tulkintaan voidaan hyödyntää palveluissa, joiden toteuttaminen on liian työlästä ihmisten tehtäväksi. Yksi esimerkki tekoälyn mahdollisuuksista interaktiiviseen kanssakäymiseen on nopeasti yleistyneet chatbotit. Chatbottien osaaminen perustuu kielen prosessointiin ja avainsanojen tunnistamiseen sekä määriteltyjen toimintojen tekemiseen niiden perusteella.”

Edellä oleva kirjoitus on tekoälyn tuottamaa tekstiä hakusanoilla “tekoälyn hyödyntäminen ICT-palveluissa”. Tekstiin tulee siis suhtautua, kuten tekoälyn tuotoksiin aina, tarkastaen myös toisesta lähteestä kertooko tekoälyn tuotos asiasta oikein. Nopeasti kehittyvä tekoäly kannattaa huomioida hankintoja tehtäessä. Siitä voi olla taloudellista hyötyä ja hyötyä palvelukokemuksen kannalta, jos toimittaja pystyy toimittamaan tekoälyyn pohjautuvia hyvin toimivia palvelurutiineja, kuten hyvin toimivaa chat -pohjaista ICT-palvelutarpeen kartoitusta loppukäyttäjille.

ICT-toiminnoissa uusia teknologioita on tarjolla varsin lyhyillä aikaväleillä ja niihin kannattaa suhtautua ennakkoluulottomasti, vaikka julkisella puolella yleensä pyritäänkin valitsemaan tunnetusti toimivia, vastuullisia ja kustannuksiltaan matalia ratkaisuja. Erityisesti ICT-alalla kehitys on nopeaa, eikä kehityksen kelkasta kannata jättäytyä pois, koska uudemmat ratkaisut ovat yleensä myös vanhempia tehokkaampia.

3.5 ICT-PALVELUJEN HELPPOUS

Yhtenä hankintaan vaikuttavana tekijänä voi olla palvelujen helppous. Palvelujen hallinnan toivotaan olevan toteutettavissa mahdollisimman pienellä ajankäytöllä ja muilla resursseilla. Esimerkiksi Palveluntuottajan voidaan odottaa ylläpitävän palveluun liittyvää ICT-ympäristöä

ajanmukaisena sopimukseen sisältyen ilman eri tilauksia. Tällaisten vaatimusten asettamista on hyvä harkita aina hankintoja tehtäessä ja ne tulee kirjata sopimuksiin täsmällisesti.

Myös laitteistojen omistamista pyritään toisinaan välttelemään erilaisten mielikuvien vuoksi, vaikka todellisuudessa kunnan vastuut ja riskit ovat aika lailla samat laitteiston omistajasta riippumatta. Kuitenkin on samalla todettava, että hyvin määritelty palveluhankinta voi olla kokonaisuuden kannalta parempi tai sopivampi vaihtoehto. Aina ei voida pitää riittävää määrää omaa henkilöstöä ylläpitämässä laitteistoja ja jos toiminta on yhden henkilön varassa, on siinäkin omat riskinsä, vaikka eivät olekaan hallitsevomattomia. Silloinkin voidaan riskienhallintaa tehdä yhteistyöllä toisten kuntien kanssa tai ulkoisen Palveluntuottajan kanssa, joka voi turvata ICT-palveluja oman henkilöstön poissaolotilanteissa.

Aikaisemmin on jo mainittu, että joskus helppous on hyvin näennäistä. Hankintaa tehtäessä pitää aina tietää hankittavista palveluista, riippumatta siitä mistä hankitaan. Omassa organisaatiossa on oltava osaamista hankintoihin, koordinointiin, seurantaan ja muutosten hallintaan. On tunnettava oman organisaation sopimukset ja niiden sisältö, on tunnettava oman organisaation käyttämä tietotekninen ympäristö, kuten myös siitä oleva dokumentaatio ja sen sisältö yksityiskohtaisesti. On kyettävä ohjaamaan ICT-palveluja riippumatta siitä, hankitaanko ne ulkoa vai tuotetaan itse.

Yhtenä esimerkkinä Pilvipalvelut mielletään usein muita helpommiksi ratkaisuuksi, mutta niissäkin on oltava tarkkana vastuuden jakautumisessa sopimusten perusteella sekä sopimusten jatkuvassa valvonnassa.

Asiakkaalla on vastuita myös Pilvipalveluissa ja niiden hankkimisessa tarvitaan osaamista. Pilvipalvelujen tietoturva on Asiakkaan vastuulla ja Asiakkaan toimesta määriteltävä. Varmuuskopioinnit eivät sisälly kaikkiin pilvipalveluihin, vaan joidenkin palvelujen kohdalla Asiakkaan vastuulla on erikseen hankkia myös varmuuskopiointipalvelu sekä tarvittavat yhteydet ja järjestelmäintegraatiot. Poikkeama- ja häiriötilanteisiin, eli toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen on aina varauduttava myös Pilvipalvelujen osalta.

4 YLEISKATSAUS TIETOTEKNISEN YMPÄRISTÖN PALVELUIHIN

Seuraavassa pieni vilkaisu tekniikkaan tai käytännössä tietoteknisiin palveluihin. Olemme pyrkineet tässä vaiheessa kertomaan tietoteknisen ympäristön palveluista melko yleisellä tasolla. Palveluryhmien sisällöt tulevat taulukoissa hieman tarkennetussa muodossa.

Tietoteknisen ympäristön ICT-palvelut voi tuottaa itse tai hankkia Palveluntuottajalta. Mikäli päätyy tuottamaan palvelut itse, voi edelleen taustalla olevat tekniset ratkaisut hankkia kokonaan tai osittain palveluna. Ensimmäiseksi kuvaamme näitä eri tapoja järjestää ICT-palveluja ja niihin vaikuttavia asioita.

4.1 ICT-PALVELUJEN JÄRJESTÄMISVAIHTOEHDOSTA

Kuten aikaisemmin on jo tullut esille, kunnassa täytyy olla oma tietohallinto tavalla tai toisella organisoituna. Kunta vastaa kaikesta asiakkaidensa tietojen käsittelystä riippumatta siitä, kuka käsittelytoimia suorittaa. Käytettäville tietojärjestelmille ja tietovarannoille on vastuuhenkilöt oltava kunnasta nimettynä. Näitä vastuita ei voi siirtää ja tästä lähtökohdasta käsin tarkastellaan sitä, mitä teknisiä toimintoja voi siirtää Palveluntuottajan tehtäväksi ja mikä niiden vaikutus on.

Seuraavassa järjestämismvaihtoehtojen vaikutukset karkeasti ja yleisesti jaoteltuna.

4.1.1 ICT-PALVELUT ITSE TAI KUNTAYHTEISTYÖSSÄ TUOTETTUNA JA OMASSA HALLINNASSA

Tällöin hankitaan tarvittavat laitteistot, järjestelmät ja ohjelmistot sekä ylläpidetään niitä oman henkilöstön voimin.

- Edullisin tapa tuottaa ICT-palveluja, erityisesti jos toteutetaan kuntayhteistyöllä
- Kustannukset ovat ennakoitavissa ja niihin voi vaikuttaa
- Palvelujen ja tehtävien toteuttaminen suoraan omassa ohjauksessa
- Huoltovarmuuden kannalta hyvä ratkaisu, asiat omassa hallinnassa
- Vastuiden, tietoturvan ja tietosuojan kannalta helpoin vaihtoehto hallinnoida
- Vaatii eniten henkilöstöä. Edellyttää osaavaa tietohallintoa ja ICT-henkilöstöä
- Osaava henkilöstö voi olla kunnalle suuri voimavara toimialojen tukena
- Seuranta ja valvonta yksinkertaista

4.1.2 ICT-PALVELUT ITSE TUOTETTUNA JA PALVELUHANKINNOILLA TÄYDENNETTYNÄ

Tällöin pääosa palveluista tuotetaan itse ja hankitaan erityisosaamista niihin kohteisiin, joiden ylläpitoa ei itse koeta mielekkääksi.

- Kustannusten kannalta hallittavissa
- Edellyttää tietohallinto-osaamista
- Edellyttää hankintaosaamista ja ICT-sopimusten syvällisempää tuntemista
- Palvelunhallinta ja koordinointi edellyttävät resursseja
- Huoltovarmuuden kannalta hallittavissa
- Vastuunjakoon ja sopimukseen kiinnitettävä huomiota

- Tietoturva ja tietosuoja-asioihin kiinnitettävä huomiota
- Kunnan oma henkilöstöresursointi kevyempää kuin edellä
- Seuranta ja valvonta huomioitava myös palvelujen osalta

4.1.3 ICT-PALVELUT PALVELUHANKINTANA

Tällöin pääosa palveluista tuotetaan Palveluntuottajan toimesta ja kunta tuottaa vain pienen osan ICT-palveluista ja keskittyy lähinnä palvelujen hankintaan sekä koordinointiin.

- Kustannusten kannalta vaikea hallita, budjetointi periaatteessa helppoa mutta käytännössä tulee yllätyksiä, kallein vaihtoehto
- Edellyttää tietohallinto-osaamista, kokonaisuuden hallintaa sekä merkittävästi kykyjä ja resursseja koordinointiin
- Edellyttää erityisen syvällistä hankintaosaamista ja ICT-sopimusten tuntemista
- Palvelunhallinta edellyttää merkittävää omaa resursointia
- Huoltovarmuuden ylläpito vaatii lisäjärjestelyjä
- Vastuunjakoon ja sopimuksiin kiinnitettävä erityistä huomiota
- Tietoturva ja tietosuoja-asioihin kiinnitettävä erityistä huomiota
- Jos tietohallinto hankitaan mahdollisimman suurelta osin ulkoa, menetetään mahdollisuus hyödyntää sitä kunnan muissa toiminnoissa. Jos tietohallinto vain projekteissa, ei osaamista kerry kunnalle vaan toimittajalle.
- Seuranta ja valvonta vaikeaa

4.2 RAJAUKSIA

Jotkin tietojärjestelmä- ja tietotekniset palvelut ja niihin liittyvät laitteistot ovat kunnan toiminnan kannalta kriittisempiä kuin toiset. Käsiteltävien tietojen tietoturva on yksi suurimmista huolen aiheista nykyisin myös julkisorganisaatioissa. Tieto on arvokasta. Sen käsittelemiseen ja suojaamiseen tulee julkisorganisaatioissa suhtautua samalla huolellisuudella kuin vaikkapa pankit suhtautuvat asiakastietoihin. Palveluihin liittyvään riskienhallintaan on aina varattava resursseja järjestämistavasta riippumatta.

Palveluista siis tietohallinto on järjestettävä omana, sitä ei voi ulkoistaa.

Sen lisäksi on palveluja, joiden järjestämistä on hyvä pohtia yleisistä palvelusopimuksista erillisenä, mm.

- Auditoinnit ja asiantuntijapalvelut
- Projektikohtaiset palvelut
- Järjestelmä- ja sovelluskohtaiset palvelut
- Dokumentaation hallinta, tietoarkkitehtuuri / tiedonhallintamalli
- Lisenssien hankinta ja hallinta (tietohallintotehtäviä, omistajuus merkittävää)
- Mahdolliset erilliset tietoturva- ja kyberturvallisuuspalvelut
- Tietosuojapalvelut (edellyttää riippumattomuutta)

4.3 PALVELUN SISÄLTÖÄ - TIETOLIIKENNEPALVELUT

Tietoverkko muodostaa koko tietoteknisen ratkaisun selkärangan ja hermoradat, jotka kytkevät laitteita toisiinsa ja käyttäjiä palveluihin sekä niiden taustalla oleviin tietojärjestelmiin. Tietoverkko on välttämätön palvelu, jota ilman tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttö ei yleensä onnistu. Tietoverkkoon liittyy myös useita kunnanhallitukselle ja sen alaisille viranhaltijoille lakisääteisesti kuuluvia vastuita.

Tietoverkko on ensisijainen kokonaisuuden hallinnan ja kunnan koko tietoturvan kannalta. Tietoverkon tietoturvan takaamiseksi kuntaorganisaation olisi syytä valita kumppanit, jotka ovat valtakunnallisia verkko-operaattoreita ja hankkia palvelut mieluiten suoraan näiltä operaattoreilta. Suomessa toimivia luotettavia toimijoita edustavat esimerkiksi Elisa, Telia, DNA, Cinia, Lounea, Loihde, yms. toimijat, joilla on riittävät valmiudet tietoverkon toimittamiseen, sen tietoturvan ylläpitämiseen ja poikkeamatilanteiden hoitamiseen.

Toisinaan asioita hoidetaan jonkin ICT-palveluntuottajan, esim. inhouse yhtiön kautta. Yhtiö voi tarjota all-in-one avaimet käteen asiakkaalle ja huolehtii muiden palvelujen ohella siitä, että myös verkkopalveluja koskevat ylläpitotyöt ja tarvittavat muutokset tulevat tehdyksi. Jos käytetään tällaista välittäjäyhtiötä, olisi huolehdittava, että sen rooli on vain avustava. Kaikki tietoverkon ja sen palvelujen toimittamiseen liittyvät sopimukset olisi oltava suoraan kunta-asiakkaan ja operaattorin välisiä. Jos em. välittäjäyhtiöltä, kuten pääpalveluntuottajana toimivalta ICT-toimijalta ostetaan palvelut, joita verkko-operaattori tuottaa, se voi tuntua asiakkaalle joiltain osin helpolta, mutta todellisuudessa monimutkaistaa ja hidastaa asioita ja on omiaan aiheuttamaan merkittäviä ongelmia vastuukysymyksissä. Suora sopimussuhde verkko-operaattoriin on oleellista vastuiden selkeyden ja häiriötilanteiden nopean selvittämisen kannalta.

Tätä on syytä painottaa. Suora yhteys verkko-operaattoriin on merkittävä asia sen kannalta, kuinka viranomaisen todellisuudessa kykenee täyttämään veloitteensa palvelujen hallinnasta ja niiden tietoturvatason määrittelystä sekä hoitamaan mahdolliset tietoturvaloukkaukset yhdessä operaattorin kanssa. Tietoturvaloukkausten hoitamiseksi on syytä olla vastuuhenkilöt määritettynä ja toimintaa harjoiteltu.

Tietoverkon keskeinen komponentti on palomuri, jonka avulla sallitaan tai estetään tietoliikennettä julkisen verkon ja oman verkon eri osien välillä. Palomuurin hallinta on syytä suorittaa asiaan vahvasti perehtyneen ja kokeneen toimijan toimesta, joka usein löytyy operaattorilta, mutta voi toteutua yhteistyössä omien osaajien ja operaattorin kesken.

Tietoverkkoon, kuten muihinkin palveluihin liittyy monenlaisia teknisiä asioita ja komponentteja, jotta kaikki toimii hyvin. Niitä eritellään tarkemmin, kun tutustutaan hankintavaiheessa huomioitaviin asioihin. Mainittakoon kuitenkin, että tässä tietoverkko - käsitteen sisälle lasketaan myös tietoverkon tietoturvapalveluja, kuten valmius selvittää hyvin yleisistä palvelunestohyökkäyksistä (DDoS).

4.4 PALVELUN SISÄLTÖÄ - KÄYTTÖPALVELUT

Käyttöpalvelulla tarkoitetaan tässä palvelinlaitteiden ja -järjestelmien avulla tuotettavia palveluja. Käyttöpalvelu -käsite kattaa kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavan (sisältää siis joskus erikseen mainitut laitteisto-, alusta-, järjestelmä- ja ohjelmistotason palvelut).

Käyttöpalvelut jaetaan tässä kahteen osaan:

1. **Käyttöpalvelut -Toimialue ja käytöhallinta**, jossa on peruspalveluja, kuten käyttäjän tunnistaminen, -tunnukset, -käyttöoikeudet, -ryhmäjäsenyydet, ryhmäkäytännöt, tulostuspalvelut, keskitetty tietoturvapalvelu, yms.
(AD on premise / azure /hybridi, O365 tai vastaavat, virustorjunta, edr).

Hankintaa tehtäessä tähän voidaan liittää myös varmuuskopiointipalvelu ja pilvipalvelujen ylläpitotehtäviä, mutta nämä voivat olla myös erikseen. Sähköposti voi kuulua tähän kokonaisuuteen tai viestintäpalveluihin, samoin virustorjunta sekä muut palvelinten ja päätelaitteiden tietoturvan hallintapalvelut.

2. **Käyttöpalvelut – Palvelinpalvelut**. Kysymys on palvelinten ylläpitopalvelusta sellaisille palvelimille, joita tarvitaan tallennuspalveluja ja tietojärjestelmiä varten. Tämä tunnetaan joidenkin Palveluntuottajien käsitteistössä myös esimerkiksi kapasiteetti- ja/tai virtuaalipalvelinpalveluna.

Palvelinpalvelua on tarpeen järjestää tallennuspalveluja varten sekä tietojärjestelmiä varten, joita ei hankita SaaS (Software as a Service) palveluna. Tämä tarve on kunnissa tyypillisesti vähenemään päin.

Näitä tietoteknisen ympäristön käyttöpalveluja ylläpitävät organisaation oma tietohallinto ja ICT-henkilöstö tai vaihtoehtoisesti ICT-palveluntuottaja. Jos tietojärjestelmä hankitaan SaaS palveluna, siihen valmiiksi sisältyy tässä mainittu *Käyttöpalvelu (2) - Palvelinpalvelu*.

Mikäli kunnan käyttämistä tietojärjestelmistä keskeisimmät toimivat Saas-palveluissa, on kunnalla todennäköisesti hyvät valmiudet siirtyä Pilvipalveluiden laajempaan käyttöön ja luopua omista tiloissa (OnPremise) käytettävistä tai palveluntuottajan konetilasta hankittavasta käyttöpalvelujen edellyttämistä laitteista ja järjestelmälisensseistä. Pilvipalvelussa palvelun hinta sisältää edellä mainitut ja määräytyy käytön mukaan.

4.4.1 KÄYTTÖPALVELUT (1) – TOIMIALUE JA KÄYTÖNHALLINTA

Tämän osa-alueen palvelusopimuksissa on usein määritelty palveluun kuuluvaksi esimerkiksi organisaation oman tai sitä varten perustetun tietoteknisen ympäristön perustehtäviä, kuten käyttäjien sekä käyttöoikeuksien hallintaan liittyvät tehtävät (toimialueen ohjaukoneet rooleineen yms.).

Palveluun voi kuulua uuden käyttäjätunnuksen, käyttäjäryhmän tai ryhmäkäytäntöjen tekeminen ja muokkaaminen, salasanojen nollaaminen, käyttäjänimen tai käyttöoikeuksien muutokset. Näitä Palveluntuottaja suorittaa rutiininomaisesti lyhyessä hetkessä. Muutosten toteuttamiseksi tehtävä työ vaatii yleensä pari minuuttia perustason IT-tukihenkilöltä. Ne voivat sisältyä peruspalveluun tai joskus voivat olla myös kappalehinnoin erikseen hinnoiteltuja.

Oman tietoteknisen ympäristön ylläpitotyöt ovat ICT-palveluiden perusasioita, jotka eivät vaadi ICT-henkilöstöltä syvää erityisosaamista muutoin, kuin tietyissä yksittäisissä ylläpito- ja muutostöissä. Näitä voi olla tarpeen tehdä pienissä asioissa puolivuositain ja laajempia muutoksia esimerkiksi viiden vuoden välein. Jos siis toteuttaa perustason IT-tukipalveluja omana työnä, on hyvä valmistautua hankkimaan lisäosaamista joitakin kertoja vuodessa pieniin muutoksiin ja seurantaan sekä noin viiden vuoden välein laajempiin muutostöihin.

Riippumatta siitä, onko organisaation toimialueen ohjainkoneet paikallisesti organisaation tiloissa, Palveluntuottajan tiloissa vai Pilvessä, on nämä palvelut läheisessä yhteydessä myös esimerkiksi yleiseen O365 Pilvipalveluun ja usein nämä kannattaa käsitellä yhtenä kokonaisuutena.

Aiemmin oli jo mainittu, että tähän samaan palveluluokkaan voidaan lukea sisään myös pilvipalvelujen hallinta, sähköpostipalvelut, varmuuskopiointipalvelut sekä työasemien ja palvelinten virustorjunta ja muut tietoturvapalvelut.

Näiden palvelujen kohdalla on kuitenkin suoritettava harkintaa, halutaanko ne tai joku niistä kytkeä hankintamielessä tähän palveluluokkaan, vai kilpailuttaa erikseen.

Varmuuskopiointipalvelu on tietoturvasyistä oltava eriytettynä toimialueesta, jonka hallintaa tämä palveluluokka Käyttöpalvelut (1) pääasiallisesti koskee. Varmuuskopiopalvelun hankkimiseen eri toimijalta kuin Käyttöpalvelujen toimittajalta on perusteita. Perusteluna voi olla esimerkiksi huoltovarmuus ja se, että vähennetään riippuvuutta yhdestä Palveluntuottajasta. Eri palveluja voidaan haluta varmistaa keskitetysti yhden Palveluntuottajan kautta tai omana työnä. Samalla sillä tavoin voidaan varmistaa palvelujen siirtämisen mahdollisuutta ja helppoutta Palveluntuottajalta toiselle.

Varmuuskopiointi palvelu on myös yksi erittäin kriittisistä palveluista tietoverkossa. Se on edellytys selviytymiselle esimerkiksi kiristyshaittaohjelman kohdatessa tai laitevioista tai muusta syystä tapahtuvan tietojen katoamisen kohdalla.

Sähköpostipalvelussa, jolla on liittynät julkiseen verkkoon, on tietoturvamielessä myös erikseen huomioitavia seikkoja. Sähköpostipalvelu hankitaan yhä useammin palveluna kansainvälisten toimijoiden Pilvipalveluista. Sähköpostipalvelu yleensä on suoraan sidoksissa omaan tietotekniseen ympäristöön esimerkiksi käyttäjähallinnan osalta. Huoltovarmuussyistä sähköposti voidaan haluta pitää myös omassa tietoteknisessä ympäristössä. Sähköpostin varmuuskopioinnista on huolehdittava toteutustavasta riippumatta.

Palvelinten ja päätelaitteiden keskitetty virustorjunta ja uhkien tunnistuspalvelut voi hyvin kuulua tuohon palveluluokkaan Käyttöpalvelut (1), mutta sekin on hyvä harkita erikseen. Jotkin valmius- ja varautumistoimenpiteet kuuluvat mieluummin suoraan kunnan omaan tietohallintoon ja voi olla perusteltua pitää myös virustorjunta ja uhkien tunnistus siellä. Palvelua on mahdollista hankkia myös tietoturvaan keskittyviltä palveluntuottajilta.

Pilvipalvelujen ylläpitotehtävät voidaan joiltain osiltaan laskea kilpailutuksessa mukaan Käyttöpalveluun (1). Pilvipalveluilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi Microsoftin tai Googlen tuotteistamia palveluja. Nämä voivat myös sisältää peruskäytössä vaadittavia toimistosovelluksia tai toimistosovellukset voivat olla hankittu toisella tavalla, paikallisesti päätelaitteille. Pilvipalveluja käytettäessä niiden tietoturvaa on määritettävä sopimuksin ja teknisin rajoituksin, kriittisten tietojen viemistä pilvipalveluun täytyy harkita huolellisesti ja niistä on tehtävä tietosuojaan kohdistuva vaikutustenarviointi. Pilvipalveluja hankittaessa olisi toivottavaa, että palvelu tuotettaisiin Suomessa sijaitsevalla laitteistolla.

Kunnan tai kaupungin kyseessä ollessa on mahdollista, että esimerkiksi hallinnon tarvitsemat Pilvipohjaiset käyttöhallintapalvelut kuuluvat tähän Käyttöpalvelut (1) palveluluokkaan mutta esimerkiksi koulujen käyttämä Pilviympäristö hankitaan kuitenkin erillishankinnalla. Hankintamielessä näitä asioita voidaan jakaa osiin. Osiin jakamisen mielekkyyteen vaikuttaa, onko palveluilla eri käyttötarkoitukset, yhteydet eri järjestelmiin tai hankinnoilla erilaiset valintaperusteet ja painotukset. Joskus yhden palvelun kohdalla painotetaan esimerkiksi huoltovarmuutta ja toisen kohdalla helppoutta.

4.4.2 KÄYTTÖPALVELUT (2) - PALVELINPALVELUT

Palvelinkapasiteettia voidaan hankkia eri tietojärjestelmien tarpeisiin joko omasta palvelintilasta tai palveluntuottajan palvelintilasta. Sopimukset ja vastuut ovat jälleen samat kuin julkispuolella yleensä: Kunta tilaajana kantaa juridisen vastuun palvelusta ja sen sisältämistä tiedoista riippumatta siitä, tuottaako kunta palvelun teknisesti itse oman henkilöstön ylläpidolla vai hankkiiko Palveluntuottajalta.

Palvelinpalvelussa tarvittavat palvelinjärjestelmien käyttöoikeudet voivat sisältyä palveluun, mutta toisinaan huoltovarmuussyistä ne halutaan pitää kunnalla, jolloin virtuaalipalvelimen siirto toiselle toimijalle on yksinkertaista. Jos lisenssin omistaa Palveluntuottaja, niin lisenssiehtojen mukaan virtuaalikonetta ei voi luovuttaa toiselle.

Oman tietoteknisen ympäristön palvelimia tarvitaan sellaisia palveluja varten, joita ei hankita palveluna (SaaS). Palvelimia tarvitaan eri tietojärjestelmiä varten sekä ihan perusasioihinkin, kuten tallennuspalveluihin (paikalliset henkilökohtaiset- ja jaetut kansiot), tulostuspalveluihin sekä mm. Intranet- ja muita sisäisiä palveluja varten.

Nykyisin yhä useammin tietojärjestelmän myyjät myyvät palveluja ensisijaisesti SaaS palveluina ja Palvelinpalvelujen tarve on jatkuvasti vähentynyt.

4.4.3 KÄYTTÖPALVELUT YHTEENVETOA

Julkishallinnon kyseessä ollessa voidaan tätä kirjoittaessa vielä havaita joitain esteitä tietoteknisen ympäristön kokonaan toteuttamisessa Pilvi- / SaaS palveluilla tai kokonaan palveluntuottajan palveluihin perustuen. Nämä rajoitukset tietoteknisten palvelujen täyteen ulkoistamiseen liittyvät viranomaisen vastuiden toteutumiseen sekä joiltain osin tietosuojan ja järjestelmien lisenssikäytäntöjen jäykkyyteen.

Näissäkin asioissa, jos palvelut halutaan ulkoistaa mahdollisimman pitkälle, on ensiarvoisen tärkeää luotettava kumppani, joka tarjoaa aidon näkyvyyden viranomaisen käyttämiin järjestelmiin ja pääsyn niiden hallintaan.

Ulkoistettaessakin viranomaisen tulee määrittää, kenellä on ja minkä tasoisia oikeuksia niihin järjestelmiin, joita viranomaisen toiminnassa käytetään - myös Palveluntuottajan henkilöstön osalta, joista viranomaisella tulee olla oikeus vaatia tarvittaessa henkilökohtaiset turvallisuus selvitykset. Viranomaisella tulee aina olla olemassa järjestelmänvalvoja -tason käyttöoikeudet ympäristöönsä esimerkiksi auditointeja varten. Palveluntuottajien sopimuksissa on oltava tietosuoja täysimääräisesti huomioituna.

Erityistä huomiota vaatii Käyttöpalvelut (1) - Toimialue ja käytöhallinta -kokonaisuus. Kunta organisaatiolla on aito vaara ajautua riippuvuussuhteeseen tämän palvelun toimittajasta. Erityisesti tämä vaara uhkaa, jos palvelut on epäselvästi määritelty ja Palveluntuottaja voi tehdä itsenäisesti päätöksiä esimerkiksi palvelujen järjestämistavasta. Tätä riskiä lisää myös se, jos itsessään laajaan kokonaisuuteen kytketään samalla ja samalle toimittajalle myös varmuuskopiointipalvelut, palvelinten ja päätelaitteiden tietoturva palvelut, sähköposti- ja muut viestintäpalvelut sekä mahdollisesti myös Käyttöpalvelut (2) Palvelinpalvelut - kokonaisuus.

Palveluntuottajaa valittaessa on syytä miettiä jo valmiiksi, millä tavalla ulkoistetut palvelut otetaan takaisin haltuun, jos ulkoistuksen hinnat tai toimivuus jossain vaiheessa muuttuvat mahdottomiksi hyväksyä tai jostain muusta syystä halutaan vaihtaa Palveluntuottajaa.

On olemassa varoittavia esimerkkejä kunnista, jotka tietoteknisiä palveluja ulkoistettuaan, eivät enää pysty, ilman merkittäviä kustannuksia siirtämään omia tietojaan toiselle Palveluntuottajalle. Kokemusten mukaan Palveluntuottaja voi tehdä siitä hidasta, kallista ja hankalaa, vaikka sopimusten perusteella on avustamisvelvollinen. Näiden varoittavien esimerkkien kohdalla on todettu, että vaikka kunta-asiakas toistuvasti reklamoisi palvelusta, ei Palveluntuottaja tee vaikuttavia muutoksia palveluun, kun asiakas on tullut Palveluntuottajasta riippuvaiseksi eikä pysty ohjaamaan oman ympäristönsä palveluja.

On tärkeää miettiä hankintavaiheessa myös sitä, kuinka on suunniteltu erilaisista häiriötilanteista palautuminen tai koko tietoteknisen ympäristön palauttaminen täystuhon jäljiltä. Onko kunnan kaikki toiminta yhden Palveluntuottajan varassa vai onko myös sen suhteen huomioitu huoltovarmuuteen ja häiriönhallintaan liittyviä asioita. Onko palautuminen mahdollista toisen Palveluntuottajan avulla, jos yhden palveluntuottajan koko tietotekninen ympäristö tuhoutuu, missä palautettavat tiedot silloin ovat?

4.5 PÄÄTELAITE- JA KÄYTTÄJÄTUKIPALVELUT

Päätelaitteiden kohdalla on useita hallinta- ja hankintamalleja, kuten omistaminen, leasing ja palvelumalli. Palveluna hankittu päätelaite menee leasing vaihtoehtoa pitemmälle ja siinä laite palveluna toimitetaan, asennetaan, tarvittaessa huolletaan tai korjataan, ylläpidetään laiteluettelo ja lopuksi noudetaan pois ja tyhjennetään tietoturvallisesti. Palvelumalli on selvästi helpoin asiakkaalle ja vaihtoehtoista nopeimmin yleistävä, vaikka ei tätä kirjoittaessa vielä yleinen.

Toisinaan voi olla perusteltua käyttää leasingmallia tai ostaa laitteet omaksi. Omassa laitteessa on se hyvä puoli, että elinkaaren hallinta on joustavaa. Omistusmalli on kustannuksiltaan edullisin silloin, kun laitteiden elinkaari voi olla laitteiden normaaleja takuuajkoja pitempi. Mutta edellyttää, että onnistutaan tuottamaan itse tai kumppanin kanssa kustannustehokkaasti varalaite- ja muut laitteiden elinkaareen liittyvät palvelut.

Päätelaite- ja käyttäjätukipalvelut kattavat suuren osan siitä ICT-palvelusta, joka näkyy loppukäyttäjille suoraan ja yleensä vaikuttaa Asiakkaan henkilöstön keskuudessa tyytyväisyyteen ICT-palvelujen osalta.

Tukipalvelujen onnistumista on aika vaikeaa mitata luotettavasti täysin objektiivisilla mittareilla. Olisi tarpeen saada yhtä aikaa tietoa tukipyynnöiden määrästä, muutoksista ja niiden syistä, ratkaisuaajoista sekä asiakkaan tyytyväisyydestä tukipalvelun toimintaan.

Valitettavan usein mittarit tuotetaan Palveluntuottajan puolelta ja mitataan esim. reagointiaikoja yhteydenottoihin ja samalla tehtävien ratkaisuaikat voi jäädä mittaamatta. Tai toisinaan tehtävien ratkaisuaikatavoitteet ovat kohtuuttoman pitkiä. Vaikka siis reagointiajat olisivat hyviä ja ylipitkien ratkaisuaikatavoitteiden täytyminen olisi hyvällä tasolla, voi yhtä aikaa asiakasorganisaation henkilöstö kihistä kiukusta, kun lähitukipalvelut ei todellisuudessa toimi.

Mittaamisen vaikeutta voisi tuoda esille esimerkin avulla. Esimerkiksi tukipalvelupyynnöiden määrän lasku voi johtua erinomaisesti ja ennakoivasti toimivasta palvelusta, jolloin tukipyynnöitä ei ole tarpeen tehdä yhtä paljon kuin aikaisemmin. Toisaalta tukipyynnöiden määrän lasku voi johtua myös siitä, että tukipalvelujen toimimattomuuteen turhautunut asiakas ei enää edes tee tukipyynnöitä, koska ei usko palvelupyynnön koskaan toteutuvan toivotulla tavalla. Numeroiden takana olevat syyt olisi siis tarpeen tietää.

Tukipalvelujen toimivuuden ongelmana voi olla ICT-tuen osaamisen heikko taso. Varsinkin suurempien palveluyritysten kohdalla ongelmia voi aiheutua siitä, ettei ICT-tuki tunne Asiakkaansa tarpeita, tietoteknistä ympäristöä, eikä sen paikallisia erityispiirteitä. ICT-tukipalvelussa voi olla joka kerta eri henkilö ja vaikka tukipyynnöt liittyisivät toisiinsa, tukipalvelun eri henkilöt aloittavat asian selvittämisen kuitenkin aina alusta, asiakas odottaa, kun aikaa ja rahaa kuluu moninkertaiseen selvittelytyöhön eikä valmista tule.

Tukipalveluja tuottavan Palveluntuottajan prosessit voivat olla kankeita, eikä niiden ongelmallisuus tule ilmi Palveluntuottajan omassa organisaatiossa. Hankkeen kuluessa näistä on kuultu todella uskomattomia asiakaskokemuksia.

Tukipalvelua hankittaessa sen toivotaan olevan nopeaa, osaavaa, kohteliasta ja samalla tukea tarvitsevan käyttäjän kanssa samoilla käsitteillä keskustelevaa. Tukipalvelun pitää osata ottaa asiakkaan ongelma omakseen ja sitä on ryhdyttävä ratkaisemaan välittömästi kaikella osaamisellaan ratkaisuaikojen pysyessä kohtuullisina. Jokainen tukipyyntö on tärkeä, koska tukipyynnön tekijä voi joutua jopa keskeyttämään työnsä, kunnes saa palvelun ja sellaista tilannetta olisi pyrittävä kaikin keinoin ennakoimalla välttämään.

4.6 VIESTINTÄ- JA YHTEISTYÖPALVELUT

Tässä viestintä- ja yhteistyöpalvelut ovat omana kappaleenaan palvelunhallintamielessä. Hankintaa tehdessä nämä palvelut voivat käytännön syistä liittyä toisiin kokonaisuuksiin tai voivat olla jopa palveluittain erillishankintoja.

Kunnan viestinnässä käytetään useita erilaisia sähköisiä järjestelmiä. Yleiseen tiedottamiseen internet ja pöytäkirjojen julkaisujärjestelmät, ehkä myös kokousten striimausta julkiseen tietoverkkoon. Lisäksi käytössä on usein Youtube, Facebook, X (ent.Twitter), Instagram, tai muita vastaavia kanavia. Sisäistä viestintää hoidetaan Intranetin ja mahdollisesti sidosryhmille myös Extranetin tai vastaavan palvelun kautta.

Tiedotuskanavien ja videoviestintäjärjestelmien lisäksi on erilaisia sähköisen kokouksen mahdollistavia yhteistoimintajärjestelmiä aina valtuuston kokouksista pienempiin palaverihin, jotka voi olla sisäisiä tai yhteisiä sidosryhmien, joskus jopa asiakkaiden kanssa. Pienten kokousten järjestelminä tänä päivänä yleisimpiä ovat Microsoftin Teams, Google Meet tai Zoom.

Tiedotukseen, kokouksiin ja muuhun viestintään käytettävät järjestelmät ovat usein pilvipohjaisia ja niiden käyttö on tarkasti ohjeistettava ja niiden tietosuojaan on kiinnitettävä erityistä huomioita ja niidenkin varmuuskopiointi on järjestettävä.

Yleisesti voidaan todeta, että joitain ominaisuuksia tai yhteyksiä varten voi olla tarpeen ylläpitää useampaa yhteistoimintajärjestelmää mutta tässä kannattaa myös pyrkiä keskittämään yhteen, josta olisi sen ominaisuudet mahdollisimman laajasti käytössä.

Yhtenä keskeisenä viestintävälineenä on pidettävä myös sähköpostia. Sähköpostipalvelin voi olla paikallinen ja omassa tai yhteistyökumppanin ylläpidossa. Nykyisin on yhä yleisempää, että sähköpostipalvelut ovat myös samoissa pilvipalveluissa kuin yhteistoimintaympäristötkin.

Vaihtoehtoja kannattaa pohtia kustannusten ja lisenssinhallinnan kannalta ja tehdä suunnitelmat omien resurssien sekä oman nykytilan ja tavoitetilan perusteella. Pilvipalveluihin tai uudempien teknologioiden käyttöön siirtyminen nopeasti tai kerralla ei ole aina perusteltua. Joskus on parempi tehdä pitemmän aikavälin suunnitelma siirtymisestä tai

siirtymättä jättämisestä. Toisaalta joskus lisenssien ja niiden hallinnan keskittyminen tietynlaiseen palveluun tuo etuja.

Tässä yhteydessä voi miettiä ovatko julkaisualustat, videoviestintäjärjestelmät, henkilöstön opetusalustat, lomakepalvelut tai erilaiset kyselyjärjestelmät sellaisia viestintäkanavia, joita tulee huomioida. Mahdollisia päällekkäisyyksiä voi helposti kertyä, jos näiden käyttöä ei katsota keskitetysti

Turvasähköpostin järjestäminen on kuntaorganisaatiolle käytännössä pakollinen asia. Turvasähköpostin avulla tulee voida lähettää viestit salattuna vastaanottajalle ja myös saada viestejä asiakkailta salattua kanavaa pitkin. Yleensä salatut viestit ovat luettavissa tietyltä turvapostipalvelimelta, joka hankitaan palveluna ja johon järjestetään salattu yhteys omasta sähköpostista. Siten salatut viestit eivät koskaan mene vastaanottajalle asti, koska hänen postipalvelunsa turvallisuudesta ei ole tietoa. Vastaanottajalle menee vain heräteviestinä linkki, jonka kautta pääsee rajatun ajan lukemaan hänelle lähetetyn postin turvapostipalvelimelta salatulla selainyhteydellä. Tällaista ratkaisua on turvallista käyttää. Myös toisella tavalla toimivia turvapostiratkaisuja on saatavilla.

5 HUOMIOITAVIA ASIOITA PALVELUJEN TEKNISEEN JÄRJESTÄMISEEN LIITTYEN

Palvelujen järjestämisessä erityistä huomiota vaativat tekniikan ja käyttöoikeuksien kohdalla esimerkiksi alustapalvelujen ja palvelinlaitteiden lisenssit sekä muut mahdolliset immateriaalioikeudet.

Asiakkaan tulisi voida vaatia, että hänen käyttämänsä windows –virtuaalipalvelimet eivät ole kenenkään muun käytössä, vaan ovat varattuja Asiakkaalle ja Asiakas saa itse omistaa virtuaalipalvelinten Windows-lisenssit, että palvelimet ovat tarvittaessa siirrettävissä toisen palveluntuottajan ylläpidettäväksi helposti ja ilman suuria kustannuksia. Jossain tilanteissa voi olla tarpeen vaatia jopa omaa dedikoitua palvelinalustaa (yksin asiakkaan käyttöön määritettyä laitteistoa) ja sen lisenssejä omaan omistukseen.

Varmuuskopiointi on voitava järjestää myös toisen Palveluntuottajan tai Asiakkaan itsensä toimesta, tämän mahdollistaminen on Palveluntuottajalta sopimuksin vaadittava. Se on yksi käytännöllinen keino vähentää riippuvuutta yhdestä Palveluntuottajasta, se helpottaa ja pienentää kustannuksia muutostilanteissa, joissa suoritetaan palvelinten siirtoja Palveluntuottajien välillä.

Kunta-asiakas omistaa kaikki tiedot mitä järjestelmissä ylläpidetään ja on tärkeää, että Asiakas halutessaan saa omistaa ne käyttöoikeudet, joita toiminnan järjestämiseksi tarvitaan. Joissain tilanteissa on tärkeää, että asiakas omistaa esimerkiksi immateriaalioikeudet siihen rakenteeseen, jossa tietoja ylläpidetään ja joka mahdollistaa niiden käytön. Tämä on yksi tapa, jolla on mahdollista ajautua Palveluntuottajasta riippuvaiseksi, jos Palveluntuottaja omistaa tiedon rakenteet ja ilman rakennetta tieto on vain vaikeasti käytettävissä.

Omistussuhteista ei saa olla epäselvyyttä, Palveluntuottajan tehtävä on ylläpitää Asiakkaan tietoja ja teknistä ympäristöä. Ei niin, että Palveluntuottaja omista lähtökohdistaan ja syistään rajaa Asiakkaan oikeuksia Asiakkaan käyttämään tekniseen ympäristöön. Tällöin Palveluntuottaja voi esimerkiksi estää Asiakkaan tilaamat ulkopuolisen auditoinnit tai tehdä ne niin vaikeiksi ja rajoitetuiksi, että niiden merkitys hämärtyy ja tulokset ovat hyvin rajallisia. Ikävä kyllä tällaisia kokemuksia Palveluntuottajista on tiedossa.

Yllä olevat huomiot ovat ehdottoman tärkeä asia, jos halutaan varmistaa, että Asiakkaalla on riittävä ja lainmukainen hallinta ympäristöönsä ja tietoihinsa, eikä Asiakas ajautu yhdestä Palveluntuottajasta riippuvaiseksi.

6 OMAN KUNNAN MUUTOSVALMIUDEN LÄHTÖTILANNE

6.1 OMAT ARVOT JA STRATEGISET TAVOITTEET OHJAAVAT PALVELUJEN JÄRJESTÄMISTÄ

Kunnalla voi olla omiin arvoihin tai poliittisiin linjauksiin liittyviä tavoitteita, jotka voivat tulla huomioitavaksi palvelujen järjestämisessä myös tietohallinnon ja ICT-palvelujen kohdalla. Tässä on kirjattuna auki muutamia painotuksia, joita voi tulla huomioitavaksi oman kunnan tilannetta kartoitettaessa ja pohdittaessa sitä mitä tehtäviä toteutetaan omana toimintana ja mitä hankitaan palveluina.

- 1) Onko ohjaavana tekijänä palvelujen ulkoistaminen? Ollaanko ulkoistamista toteuttamassa strategisista syistä joka tapauksessa, vai punnitaanko vielä mikä on sen vaikutus järjestelmien käytettävyyteen, tietoturvaan, huoltovarmuuteen, häiriöiden hallintaan ja kustannuksiin sekä muihin vaikutuksiin organisaatiolle? Ulkoistettaessa on myös muistettava, että kunnassa tarvitaan ulkoistuksen jälkeenkin tietohallintoa ja ICT-hankintaosaamista sekä lähitukea. (Ulkoistamisen painoarvo, miten mitataan? 0-10?)
- 2) Kunnanhallitus tai Kaupunginhallitus on lakisääteisesti vastuussa organisaation tietoturvasta. Onko ohjaavana tekijänä tietoturvan parantaminen ja missä määrin haetaan siihen kustannustehokkaita keinoja oman ICT- ja tietoturva-asiantuntemuksen kautta? Miltä osin tietoturvaa halutaan parantaa palveluhankintojen avulla? Huomioitava myös kenellä organisaatiossa on riittävä osaaminen tietoturvapalvelujen hankintaan, kuka hoitaa toimintaa tietoturvaloukkaus tilanteessa ja miten mahdollinen toiminnan osittainen ulkoistaminen tähän vaikuttaa? (Tietoturvan painoarvo? 0-10)
- 3) Kunnalla on velvollisuus pitää huolta taloudestaan ja toimia hankinnoissaan vastuullisesti. Onko toiminnan järjestämisessä ohjaavana tekijänä palvelujen kustannukset, vai onko kustannukset vain yksi asia, joka pitää palvelukohtaisesti tasapainottaa palvelun laadun ja määrän suhteessa sopivaksi? Omana työnä tuotettu palvelu perustuu omaan tarpeeseen, ja tulee edullisemmaksi. Palveluhankintana hankittu palvelu on pääasiassa määrämuotoista. (Kustannusten painoarvo? 0-10)
- 4) Onko ohjaavana tekijänä palvelujen hankinnan tai muutosten helppous? Voidaanko painottaa ICT-palvelujen hankinnassa sitä, kuinka helppoja eri palvelut ovat hankkia tai hallinnoida Asiakkaan kannalta? Onko helppous yksin ohjaava tekijä vai tasapainotellaanko siinä kustannusten kanssa, Asiakkaalle helppo ja toimiva palvelu voi olla kallis. Hankinnan helppous voi olla myös näennäistä, eli "helpolla" ja kevyellä määrittelyllä voidaan ostaa, mutta ei saada koskaan oikeasti tarpeisiin sopivia palveluja. Joskus helppoutta pidetään myyntivalttina, mutta on tärkeää pohtia kuinka palvelun helppous voisi todellisesti toteutua myös palvelun toiminnassa ja -hallinnassa. (Helppouden painoarvo? 0-10)
- 5) Onko ohjaavana tekijänä palvelujen huoltovarmuus ja varautuminen. Onko palvelujen toiminnan varmuus, ohjattavuus ja nopeus merkittävää (laatuvaatimukset)? Ollaanko valmiita tarvittaessa kehittämään osaamista omassa organisaatiossa vai tasapainoillaanko ulkoistuspainneiden kanssa? Omassa hallinnassa olevat laitteet mahdollistavat syvälle menevät varautumis- ja valmiussuunnitelmat myös ICT-ympäristön osalta. (Huoltovarmuuden painoarvo? 0-10)
- 6) Onko ohjaavana tekijänä riskienhallinta, joka käytännössä johtaa myös toimittajariippumattomuuteen. Halutaanko panostaa toiminnan selkeään koordinointiin ja tehtävien jakamiseen useammalle toimittajalle, että vältetään riskit, jotka aiheutuvat riippuvuudesta yhteen toimittajaan. (Riskien hallinnan / riippumattomuuden painoarvo? 0-10)

- 7) Onko ohjaavana tekijänä lisenssien hallintaan ja niiden keskittämiseen liittyvät seikat. Esimerkiksi Pilvipalveluja hankittaessa voidaan keskittää myös osa Käyttöpalveluista sekä osa Viestintäpalveluista ja lisäksi vielä toimisto-ohjelmistojen lisenssejä ja niiden hallinta yhden Pilvipalvelun kautta hankittaviksi. ICT-Palveluja voidaan järjestää kaupallisilla lisensseillä tai avoimen lähdekoodin ohjelmistoilla tuotettuna. (Lisenssien hallinnan ja keskittämisen painoarvo? 0-10)
- 8) Onko ohjaavana tekijänä laatu? Halutaanko panostaa siihen, että saadaan parasta laatua ja ollaan valmiita venyttämään budjettia sen saamiseksi? Laadukkaan palvelun saamiseksi ja kehittämiseksi voidaan joutua harjoittamaan kokeilevaakin toimintaa. (Laadun painoarvo? 0-10)
- 9) Onko ohjaavana tekijänä halu tai tarve tehdä yhteistyötä toisten kuntien kanssa? Kuntien välinen yhteistyö mahdollistaa erityisesti pienemmille kunnille paremmat ICT-palvelut ja tuottaa synergiaetuja kustannusmielessä. (Yhteistyön painoarvo? 0-10)
- 10) Onko ohjaavana tekijänä saatavuus? Joudutaanko tyytymään siihen mistä palveluja saadaan, vai onko riittävästi vaihtoehtoja tai voiko niitä tuottaa itse? Voiko kunta edistää kaupallisten palvelujen saatavuutta alueella. (Saatavuuden painoarvo? 0-10)

Ohjaavia tekijöitä voi löytyä ihan kuntakohtaisiakin, joten luettelo on hyvä jokaisen muokata omaan käyttöön sopivaksi, että tulevat tunnistetuksi ne tekijät, joiden perusteella ICT-palvelujen järjestämistä ja muutoksia ollaan lähdössä tekemään. Tässä vain muutamia erilaisia keskustelun aloittamiseksi.

6.2 OMA SOPIMUSTILANNE

Omaa lähtötilannetta voi alkaa hahmottaa esimerkiksi sopimusten kautta. Millaisia voimassa olevia ICT-palveluihin ja ICT-infraan liittyviä sopimuksia on olemassa, millä aikavälillä ne ovat päättymässä? Miten sopimusten kestot liittyvät toisiinsa ja millaisia palvelujen välisiä riippuvuuksia on tunnistettavissa. ICT-palvelujen omistajana kunnissa on yleensä tietohallinto.

On huomioitava, että muutoksia suunniteltaessa, täytyy suunnittelu yleensä aloittaa jo budjetoinnista hankintaa edeltävänä vuonna. Budjetointivaiheessa pitää oma nykytila olla tiedossa. Silloin täytyy rajata hankinta ja saada arvio kustannuksista ja tämä edellyttää yleensä markkinavuoropuhelun aloittamista. Suunnitteluun kannattaa panostaa, koska se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten kilpailutus ja käyttöönotto toteutuvat.

Tarjouspyynnön valmistelulle on varattava riittävästi aikaa, se voi viedä esimerkiksi kolmesta kuuteen kuukautta. Vaatimukset pitäisi saada määriteltyä mahdollisimman yksiselitteiseksi. Vaatimusten tulisi olla riittävän kattavia, mutta niiden tulee myös mahdollistaa kilpailu tarjoajien kesken. Vaatimusmäärittelyyn olisi hyvä saada mukaan niin ICT-osaamista, loppukäyttäjien näkökulmaa (sitoutumisen kannalta tärkeää), kuin hankintaosaamistakin. Tarjouspyynnön pitää sisältää Tilaajan sopimukseen haluamat ehdot ja se on myös Tilaajaa sitova asiakirja.

Kilpailutuksessa voi kulua edelleen esimerkiksi kolmesta neljään kuukautta ja sen jälkeen vielä mahdollisesti saman verran voittaneen ratkaisun toteutussuunnitelman laatimiseen (esim. Tietoliikennepalvelut). Toteutussuunnitelman tulee pitää sisällään suunnitelmat ratkaisun mallista ja käyttöönotosta sekä vastuunjakotaulukoiden läpikäymiset.

Mikäli tarjouspyyntö on laadittu huolellisesti, on sopimuksen laatiminen helpompaa. Sopimukseen mahdollisesti tulee tarkennuksena vastuumäärittelyjä, joita saadaan toteutussuunnitelmasta. Vaatimusmäärittelyssä olevat seikat yleensä vaikuttavat siihen, mikä osuus hankittavasta palvelusta jää Tilaajan omilla resursseilla tehtäväksi.

Isoja muutoksia ja uusia ratkaisuja pitää alkaa siis suunnittelemaan viimeistään vuotta ennen olemassa olevien sopimusten päättymistä. Jos palveluita on useita ja niillä riippuvuuksia ja eri sopimukset, niin aikaa voidaan tarvita vielä enemmän.

6.3 OMA OSAAMINEN JA MUUT RESURSSIT

Toinen selvitettävä asia on oman osaamisen ja omien resurssien taso. Kunnassa lakisääteisesti pidettävä tietohallinto edellyttää kunnalta omaa osaamista.

Kunnan tietohallinnosta vastaavan viranhaltijan pitää tuntea kunnan ICT-palvelujen sopimukset, kunnan tietotekninen ympäristö (nykytila) ja sen tietoturva sekä omata osaamista muutosten läpivientiin. Näiden asioiden hallinnointi on käytännössä tietohallinnon ydintehtäviä.

On oltava selvillä siitä, missä määrin oma tekeminen on koordinoitua, dokumentointia, lisenssien hallintaa, tuotannon valvontaa ja seurantaa, budjetointia ja talouden seurantaa sekä hankintaa ja sopimusneuvotteluja. On oltava selvillä myös miltä osin ICT-palvelut järjestetään oman henkilöstön voimin.

Dokumentaatio on palvelujen muutosten hallinnan kannalta välttämätöntä ja sen on oltava ajan tasalla ja riittävän kattavaa. On esimerkkejä kunnista, joissa dokumentaation puute käytännössä on estänyt kehittämisen ja hallittujen muutosten tekemisen. Tällöin aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia nykytila -dokumentaation tuottamisesta tai palvelujen kokonaan uudestaan järjestämisestä.

Eräässä esimerkkikunnassa tietohallinnolla ei ollut dokumentaatiota, eikä tietohallinto pystynyt muodostamaan sitä. Palveluntuottaja ei toimittanut dokumentaatiota kunnan tietohallinnolle ja kehittäminen pysähtyi yli neljäksi vuodeksi. Riskit ovat tällaisessa tapauksessa vaarallisen korkealla.

6.4 OMA TIETOTEKNINEN YMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOSTARPEET

Kolmas selvitettävä asia on oman tietoteknisen ympäristön tila, missä vaiheessa elinkaarta mennään. Kuinka suurelta osin elinikää voidaan jatkaa pelkkien päivitysten avulla ja kuinka suurelta osin on käynnistettävä suurempi muutosprojekti ja milloin.

Eräässä esimerkkikunnassa Palveluntuottaja ei ollut tehnyt versiopäivityksiä sähköpostijärjestelmään yli 11 vuoteen, vaikka postien lähettämisessä oli jo merkittäviä toiminnallisia ongelmia. Vanha palvelin ei enää keskustellut uudempien verkkopalvelinten kanssa, eikä postin kulkua voinut taata.

Joskus pitkällä aikavälillä on edullisempaa ja kokonaisuuden kannalta helpompaa toteuttaa niinkin vaativa projekti, kuin koko tietoteknisen ympäristön uudelleen pystyttäminen. ICT-ammattilaiset usein haluaisivat tehdä koko ympäristön ns. puhtaalta pöydältä, jolloin voidaan taata ympäristön parempi käytettävyys.

Tavoitteena tällaisessa suuressa muutoksessa on yleensä saada siivottua kaikkea turhaa ja saada kuitattua kaikki vuosikausien korjausvelka kerralla kuntoon. Kannattaa kuitenkin valmistautua pitkään projektiin, ennen kuin kaikki on uudessa ympäristössä siivottuna ja käytettävissä. Asia kannattaa pohtia myös palautumissuunnittelun näkökulmasta ja laatia hyvä dokumentaatio koko ympäristöstä, kun se perustetaan.

Omaa arviointia tietoteknisen ympäristön tilasta voi tehdä esimerkiksi tässä esitetyn taulukon pohjalta. Taulukosta voi jättää jotain pois tai lisätä siihen sellaisia asioita, joita omassa ympäristössä tarvitsee vielä tässä olevien lisäksi huomioida. Arviointitaulukko on saatavilla myös excel -muodossa, jossa on lisäksi yhteenveto/raportointi -välilehti sekä arviointia auttavia tai ohjaavia tietoja, tässä siis vain muistilistan muodossa.

ICT-palvelujen muutosvalmiuden arvioinnin muistilista, muistilistassa toistuu samoja aiheita eri palveluihin kohdistuen. Huomaa aina mistä palvelusta kysymys.

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
TIETOLIIKENNEPALVELUT (MAHDOLLISESTI MYÖS OSA YLEISINFRAA)	
Käytössä olevien palveluiden dokumentaation käyttökelpoisuus	
Kunnan oma tietohallinnon kyvykkyys	
Palveluiden sopimusten ikä ja milloin uusittu, ovat ehdot ajantasaisia ja tarpeiden mukaisia	
Palvelun muutosvalmius ja joustavuus, arvio	
Tulevien muutosten vaikuttavuus - jos palvelutuottajaa tai palvelua vaihdetaan miten se vaikuttaa kunnan palvelutuotantoon ja tietotekniikan sekä -järjestelmien käytettävyyteen	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa käytössä olevalla palvelulla	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa, jos palvelu vaihdetaan niin uudella palvelulla tai sen käyttöönotossa	
Palvelupäällikön suoriutuminen	
Käyttöönoton ja jatkuvan palvelun kustannustaso	
Tilaajan työmäärä käyttöönotossa	
Käyttöönoton joustavuus ja muutosvalmius	
Lainmukaisuus	
Auditoinnin tulos	
Käytössä olevan tietoliikenneinfran ikä	
Tietoliikennepalveluiden tuotannon infran laatu	
Käytössä olevan ICT-infran tarpeidenmukaisuus	
Verkkoratkaisun ajanmukaisuus	
Verkkoratkaisun tietoturvan taso, mahdolliset uhat ja mahdollisuus suojautua niiltä	
ICT-palvelun sisällön ja prosessien toimivuus ja laatu	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
ICT-palvelun sisällön ja prosessien lainmukaisuus	
Asiakaspalvelukokemus	
Kustannukset - kustannusten nykytila ja kustannuskehitys, säästömahdollisuudet	
Palvelutuottajan Palvelupisteen arviointi	
Oma ICT-sopimusten tunteminen	
Oma ICT-palveluiden hankintaosaaminen	
Oma Tietotekniikan tunteminen ja ymmärrys	
Oma Tietohallinnon kokemus ja osaaminen	
Oma Palveluiden kustannusseuranta ja kustannusvaikutusten arviointi	
Oma ICT-toimintaympäristön kokonaiskuvan tunteminen ja arviointi	
Oma Palveluiden vaikuttavuuden arviointi	
Oma Tietohallinnon lain vaatimusten ja hyvän tietohallintatavan tunteminen ja toteuttaminen	
Siirtymävaiheen kustannukset vanhasta palvelusta	
Tilajaan, eli oma työmäärä	
Joustavuus ja muutosvalmius	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
KÄYTTÖPALVELUT (JA OSA YLEISINFRAA)	
Käytössä olevien palveluiden dokumentaation käyttökelpoisuus	
Palveluiden sopimusten ikä ja milloin uusittu, ovat ehdot nykypäivää ja tarpeiden mukaisia	
Palvelun muutosvalmius ja joustavuus	
Tulevien muutosten vaikuttavuus - jos palvelutuottajaa tai palvelua vaihdetaan miten se vaikuttaa kunnan palvelutuotantoon ja ict:n käytettävyyteen	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa käytössä olevalla palvelulla	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa, jos palvelu vaihdetaan niin uudella palvelulla tai sen käyttöönotossa	
Palvelupäällikköpalvelun vaikuttavuus	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
Käyttöönoton ja jatkuvan palvelun kustannustaso	
Tilaajan työmäärä käyttöönotossa	
Käyttöönoton joustavuus ja muutosvalmius	
Lainmukaisuus	
Auditoinnin tulos	
Käytössä olevan ICT-infran ikä	
Käytössä olevan ICT-infran laatu	
Käytössä olevan ICT-infran tarpeidenmukaisuus	
Pilvipalveluihin liittyvien palveluiden prosessit	
Palvelimiin liittyvien palveluiden prosessit	
Käyttäjä- ja käyttöoikeushallinnan prosessit	
Palvelun käytettävyys ja vasteajat	
Palvelupyyntöjen ja muutosten läpimenoajat	
Tiedon eheys (varmistukset, huoltovarmuus, tiedon käytettävyys ...)	
ICT-palvelun sisällön ja prosessien toimivuus ja laatu	
ICT-palvelun sisällön ja prosessien lainmukaisuus	
Asiakaspalvelukokemus	
Kustannukset - kustannusten nykytila ja kustannuskehitys, säästömahdollisuudet	
Palvelupisteen arviointi	
ICT-sopimusten tunteminen	
ICT-palveluiden hankintaosaaminen	
Tietotekniikan tunteminen ja ymmärrys	
Oma Tietohallinnon kokemus ja osaaminen	
Oma Palveluiden kustannusseuranta ja kustannusvaikutusten arviointi	
Oma ICT-toimintaympäristön kokonaiskuvan tunteminen ja arviointi	
Oma Palveluiden vaikuttavuuden arviointi	
Tietohallinnon lain vaatimusten ja hyvän tietohallintatavan tunteminen ja toteuttaminen	
Siirtymävaiheen kustannukset vanhasta palvelusta	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
Oma, eli Tilaajan työmäärä	
Joustavuus ja muutosvalmius	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
PÄÄTELAITE JA TUKIPALVELUT (MAHDOLLISESTI MYÖS OSA YLEISINFRAA)	
Käytössä olevien palveluiden dokumentaation käyttökelpoisuus	
Kunnan oma tietohallinnon kyvykkyys	
Palveluiden sopimusten ikä ja milloin uusittu, ovat ehdot ajantasaisia ja tarpeiden mukaisia	
Palvelun muutosvalmius ja joustavuus, arvio	
Tulevien muutosten vaikuttavuus - jos palvelutuottajaa tai palvelua vaihdetaan miten se vaikuttaa kunnan palvelutuotantoon ja tietotekniikan sekä -järjestelmien käytettävyyteen	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa käytössä olevalla palvelulla	
Kuinka vaikeita riskejä on tiedossa, jos palvelu vaihdetaan niin uudella palvelulla tai sen käyttöönotossa	
Palvelupäällikön suoriutuminen	
Käyttöönoton ja jatkuvan palvelun kustannustaso	
Tilaajan työmäärä käyttöönotossa	
Käyttöönoton joustavuus ja muutosvalmius	
Lainmukaisuus	
Auditoinnin tulos	
Käytössä olevan tietoliikenneinfran ikä	
Käytössä olevan ICT-infran tarpeidenmukaisuus	
ICT-palvelun sisällön ja prosessien toimivuus ja laatu	
ICT-palvelun sisällön ja prosessien lainmukaisuus	
Asiakaspalvelukokemus	
Kustannukset - kustannusten nykytila ja kustannuskehitys, säästömahdollisuudet	

Muistilista arvioitavista asioista	Tilannearvio: 5 Erittäin hyvä 1 Erittäin huono
Palvelutuottajan Palvelupisteen arviointi	
Oma ICT-sopimusten tunteminen	
Oma ICT-palveluiden hankintaosaaminen	
Oma Tietotekniikan tunteminen ja ymmärrys	
Oma Tietohallinnon kokemus ja osaaminen	
Oma Palveluiden kustannus seuranta ja kustannusvaikutusten arviointi	
Oma ICT-toimintaympäristön kokonaiskuvan tunteminen ja arviointi	
Oma Palveluiden vaikuttavuuden arviointi	
Oma Tietohallinnon lain vaatimusten ja hyvän tietohallintatavan tunteminen ja toteuttaminen	
Siirtymävaiheen kustannukset vanhasta palvelusta	
Tilaaajan, eli oma työmäärä	
Joustavuus ja muutosvalmius	

6.5 OMAN YMPÄRISTÖN YLLÄPIDON HAASTEET JA ARVIOT TYÖMÄÄRISTÄ

Jokaisen kunnan tulisi olla tietoinen oman tietoteknisen ympäristönsä mahdollisista erityispiirteistä, jotka voivat näkyä esimerkiksi ympäristön ylläpitämisen työmäärissä.

On tärkeää tietää, kuinka monta henkilötyötuntia omassa ympäristössä ovat eri tekniset kokonaisuudet edellyttävät työtä. Vain tällä tavalla voidaan saada käsitys myös siitä, millaisia kustannuksia sen ylläpidosta on odotettavissa, jos sen tekee omana työnä tai toisaalta, jos hankkii palveluna. Tätä työmääräarviota ei kannata teettää sillä Palveluntuottajalla, joka on ehkä jo ennestään pääasiallinen ICT-palvelujen tuottaja ja joka on tekemässä tarjousta palvelutuotannosta. Ideana olisi saada puolueeton käsitys siitä mikä työmäärä on millaistakin ympäristöä kohden kohtuullinen.

Jos kuntaan tulee uusi tietohallinnosta vastaava viranhaltija, niin täytyy ymmärtää kunnan tietoteknisen ympäristön hallinnoinnin olevan aikaa vievää toimintaa ja se pitää varata omasta kalenterista. Tieto ICT-ympäristön tilasta on usein useammalla eri taholla, joilta se pitää kerätä ja yhdistää kokonaiskäsityksen saamiseksi.

7 OMAN TAVOITETILAN MÄÄRITTELY

Oman tavoitetilan määrittely lähtee liikkeelle kunnan strategiasta. Kunnan tietohallinto määrittää ne toimet, joilla kunnan yleistä strategiaa ja kunnan lakisäätöisiä tehtäviä tuetaan. Kunnan tietohallinnon tehtävänä on laatia ja toteuttaa toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti tietotekninen ympäristö, sen järjestelmäpalvelut sekä tukipalvelut järjestetään.

ICT-palvelujen järjestämisen tavoitetilan suunnitelma voi sisältää esimerkiksi perustietotekniikka palvelujen järjestämisen tavan ja laajuuden. Suunnitelmassa yleensä on sisällettynä tietoliikenne, toimialuepalvelut, palvelinpalvelut, ylläpitopalvelut, tietoturvapalvelut, tukipalvelut, viestintäpalvelut, ym.

Suunnitelman tulee sisältää se, miltä osin palvelut tuotetaan omana toimintana ja miltä osin turvaudutaan palveluhankintaan. Palveluhankinnan kohdalla on kiinnitettävä erityistä huomiota sopimusten hallintaan ja seurannan järjestämiseen.

Ulkoistettavaksi soveltuvat parhaiten palvelut, jotka vaativat paljon resursseja, olivatpa ne sitten ihmisiä, aikaa tai rahaa. Esimerkiksi ympärivuorokautisen valvonnan ja hallinnan tarjoaminen kriittisille resursseille vaatii jatkuvaa seurantaa ja nopeaa reagoitua, joten tällaiset palvelut voi olla järkevää ulkoistaa Palveluntuottajalle. Myös pilvipalvelut tai suuret datakeskuspalvelut, voivat olla kustannustehokkaampia hankittuina Palveluntuottajan kautta, sillä ne huomioivat moninaiset kustannukset, kuten laitteiston, sähkön, jäähdytyksen sekä jatkuvat päivitykset ja huollon.

Vaikka nämä palvelut ovat yleisesti hyviä ulkoistamisen kohteita, organisaation on hyvä arvioida omat yksilölliset tarpeensa ja resurssinsa ennen ICT-palveluiden kilpailutusta. Joskus esimerkiksi omat ICT-tukipalvelut toimivat paljon ketterämmin kuin Palveluntuottaja pystyisi tarjoamaan. Samalla omista ICT -tukihenkilöistä voi olla paljon muutakin hyötyä organisaatiolle. Tietohallinto on kuntaorganisaatioissa luonnollisesti oltava omana joka tapauksessa.

TAVOITTEET PALVELULUETTELON MUODOSSA

Listan avulla voi pohtia millä tavalla eri palveluja olisi tavoiteltavaa järjestää. Palvelujen yhteyteen on kirjoitettuna joitain ajatuksia siitä, mitä on hyvä huomioida asiaa pohtiessa. Valmiiksi omana työnä tehtäväksi on merkitty lähtökohtaisesti viranomaisille kuuluvat tehtävät. Näiden suunnittelutaulukoiden lisäksi on syytä käydä läpi eri palveluille laadittuja vaatimustaulukoita, joita on myös tuotettu hankkeen toimesta ja asetettu saataville (avoindata.fi).

Seuraavaa taulukkoa on syytä muokata oman organisaation tarpeita vastaavaksi, tässä on siis vain eräänlainen ehdotus tai muistilista siitä, mitä olisi hyvä huomioida palvelujen järjestämistä suunniteltaessa.

7.1 TIETOLIIKENNEPALVELUT

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	Viranomais yhteistyö	Palvelu hankinta
Palvelun hankinta, hallinnointi ja koordinointi asiakkaan päässä			Ei mahdollinen
Vastuu tietoliikennejärjestelyjen tietoturvasuudesta	X	Ei mahdollinen	Ei mahdollinen
Vastuu palvelun toimivuudesta asiakkaille	X	Ei mahdollinen	Ei mahdollinen
Tietoverkkoyhteydet, seudulliset			
Tietoverkkoon liittyvät tietoturvapalvelut			
Palomuri ja sen ylläpitotoimet			
Lähiverkkojen väliset (ja mahdollisesti etäyhteys VPN)			
Palvelun hallinta			
Tietoverkko luonnos & vaatimukset kilpailutukseen			
Kaapelointi, ulkoiset ja rakennusten lähiverkkosolmuun			
Tietoverkon tekninen ratkaisuesitys			
Kiinteistöliittymien toimittaminen			
Kiinteistöliittymien muutokset			
Verkkokytkinten toimittaminen, lisenssit ja määrittely			
Liittymien nimipalvelut ja osoitejakelupalvelut			
Langattomat lähiverkot			
Palvelunhallintaportaali			
Verkon valvontapalvelut			
Verkon dokumentaation ylläpito			
Verkon toimintahäiriöiden selvittäminen			
Verkon tietoturvaloukkausten tekninen selvittäminen			
Verkon kehittämistyö, esitykset ja päätökset			
Verkon muutostenhallinta ja dokumentaatiot			

7.2 KÄYTTÖPALVELUT

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	Viranomais yhteistyö	palveluna
Palvelun hankinta, hallinnointi ja koordinointi asiakkaan päässä			Ei mahdollinen
Vastuu tietoturvallisuudesta	X	Ei mahdollinen	Ei mahdollinen
Vastuu palvelun toimivuudesta asiakkaille	X	Ei mahdollinen	Ei mahdollinen
Vastuu tietosuojasta (asiakkaat, henkilöstö, oppilaat, ..)	X	Ei mahdollinen	Ei mahdollinen
Palvelintilat, fyysiset, sähkönsyöttö, jäähdytys, suojaus			
Palvelintilan tietoliikenne			
Palvelinvirtualisointi laite, ylläpito (päivitykset)			
Palvelinvirtualisointi järjestelmä, lisenssi ja ylläpito			
Virtuaalipalvelinten asennus ja ylläpito, muutokset, lisenssit			
Tallennusratkaisut			
Palvelintilan laitteiden ja ohjelmistojen tietoturva			
Palvelimen muutokset ja tietoturallinen poisto			
Tietokantojen ja tietojärjestelmien asentaminen ja päivittäminen ym. ylläpitotyöt			
SSL sertifikaattien hankinnassa avustaminen, asentaminen ja ylläpitotoimet sekä seuranta			
Virtuaalityöasemat, jos käytössä, asennus ja ylläpito			
Palvelinten seuranta, levytila, teho, muisti, yms.			
Laitetilan ja laitteiden kehittäminen			
Toimialueen ohjainkoneiden ylläpito			
Toimialueen organisaatioyksiköiden, käyttäjäryhmien, käyttäjätunnusten ja käyttöoikeuksien ylläpito			

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	Viranomais yhteistyö	palveluna
Toimialueen ryhmäkäytäntöjen laatiminen ja ylläpito			
Toimialueen palvelinroolien ja luottosuhteiden ylläpito			
Tiedostopalvelujen muutokset ja ylläpito			
Toimialueen palvelujen kehittäminen			
Pilvipalvelun (tenantin) ylläpitäminen ja hallintatoimet			
Pilvipalvelujen ryhmien, tunnusten ja oikeuksien ylläpito			
Pilvipalvelun liittäminen uusiin toimintoihin			
Kertakirjautumispalvelun ylläpito			
Teams / Workspace hallinta keskitetysti			
Mobiililaittehallinta, keskitetty palvelu			

7.3 ERIKSEEN TARKASTELEVAT PALVELUT

Näitä palveluja voidaan perustellusti liittää jonkin palvelukokonaisuuden piiriin. Kuitenkin on myös syytä sille, miksi nämä palvelut kannattaisi järjestää muista erillisenä.

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	yhteistyö	palveluna
Varmuuskopiointipalvelut			
Sähköpostipalvelut			
Turvapostipalvelut			
Etäkäyttöpalvelut (ellei kuulu tietoliikenteeseen)			
Virustorjunta ja laitekohtaiset tietoturvapalvelut			
Auditointipalvelut			
Keskitetyt tietoturvapalvelut			Vain osittain mahdollinen

7.4 PÄÄTE- JA OHEISLAITE SEKÄ TUKIPALVELUT

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	yhteistyö	palveluna
PALVELUPISTE, jonka yhteydenottomahdollisuuksien järjestäminen halutuilla tavoilla, yhteydenottojen purkaminen lomakkeilta, puhelimitse saapuneet, yms.			
Vikailmoitusten ja palvelupyyntöjen vastaanotto ja toimittaminen oikeille tahoille, esim. Käyttöpalveluihin, lähitukipalveluihin, jne			
Korjaustarpeen kiireellisyyden alustava arvio			
Asiakkaan vika- / häiriöilmoitukset kirjataan ja jos niillä on vaikutusta ympäristöön, niistä tiedotetaan myös muita käyttäjiä			
Asiakkaan neuvonta ja etätukipalvelut ilman viivettä, esim. puhelun kestäessä rutiiniasioissa, kuten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Windows/Azure AD käyttäjien neuvonta ja tuki ○ Google käyttäjien neuvonta ja tuki ○ O365 käyttäjien neuvonta ja tuki, käyttöoikeudet kuten AD ○ Sharepoint, Teams, Word, Excel yms. yleis-sovellusten neuvonta ja tuki ○ PC laitteiden ja oheislaitteiden ongelmaselvitys, ajuriasennukset ja -päivitykset, yms. yleisten ohjelmistojen asennus- ja päivitys etänä 			
Avustaminen mahdollisuuksien mukaan sovellusasioissa (onko eri käytäntöjä pääkäyttäjien avustaminen / Sovellustoimittajien kanssa asiointi / ..			
Jääkö jotain palvelupyyntöjä jonoon täällä vai pitääkö kaikki saada eteenpäin heti?			
Asiakkaan henkilöstön aloitus ja lopetusilmoitusten käsittelyt			
Neuvonnan, käyttäjätunnusten, salasanojen, käyttöoikeuksien, etätuen ja välitettyjen työpyyntöjen kirjaaminen ja muu dokumentointi, tiedot raporteille			
Kaikki ratkaistut ongelmat kirjataan ja niistä ratkaisu sekä muut tiedot tallennetaan asiakkaan ympäristöön, jossa ne ovat asiakkaan omistuksessa			
Viestintä asiakkaan kanssa, viestien välittäminen oikeille tahoille ja niihin saatujen vastausten välittäminen asiakkaalle			

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	yhteistyö	palveluna
Muutostiedotukset, palvelukatkosilmoitukset, .. asiakkaalle			
LÄHITUKI			
Lähituella tulee palvelupyyntöjä sekä Palvelupisteen kautta, että suoraan asiakkaalta			
Lähituki kirjaa ja tekee muun sovitun dokumentaation suoritetuista työtehtävistä			
Lähituki laatii asiakkaalle dokumentaation ratkaistuista ongelmista ja niiden ratkaisusta sekä tallentaa ne sovitulla tavalla asiakkaan ympäristöön, jossa ne ovat asiakkaan omistuksessa.			
Varavirtalaitteiden tarkistukset, akkujen vaihdot			
Yhteydenpito Palvelupisteeseen sovitulla tavalla			
PC- ja oheislaitteiden siirtoja ja kytkemisiä, verkkolaitteiden siirtoja ja kytkemisiä			
Samat tehtävät kuin etätukipalvelulla, kun niitä tarvitsee suorittaa paikanpäällä			
Toimipisteenä kunnan toimipisteet ja mahdollisesti etätyöläisten kotikäynnit			
PÄÄTELAITEPALVELUT			
Uuden laitteen tilaukset sovitulla tavalla, Palvelupisteen kautta tai suoraan yhteyshenkilöiltä			
Tilauksen toimittaminen laitetoimittajalle, jos eri			
Laitteen paketista purku, tarkastukset, esiasennukset ja yleisohjelma-asennukset			
Laitteen toimitus haluttuun sijaintiin ja käyttökuntoon laittaminen, päivitykset bios + ajurit			
AD:hen nostaminen sovitulla tavalla, kuuluu Päätelaittepalveluun, vai tekeekö joku eätänä?			
Vikailmoitusten vastaanotto Palvelupisteestä tai lähituelta, takuuhuoltojen järjestäminen yhteistyössä tarvittavien tahojen kanssa (sovittava huoltomiesten kulkeminen yms.)			
Takuuhuoltojen suorittaminen, jos saadaan vaihdettava komponentti			
Varalaittepalvelun ylläpito ja käyttö			

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	yhteistyö	palveluna
Päätelaitetilausten, -poistojen, -huoltojen, -muutosten kirjaaminen asiakkaan ympäristössä olevaan dokumenttiin. Dokumentoinnin ylläpito.			
Päätelaite siirrot yhteistyössä lähituen kanssa?			
Laitekirjanpidon pitäminen asiakkaan rekisterissä tai käyttöomaisuuskirjanpidossa tai tarvittavien tietojen toimittaminen em. kirjanpitoa ylläpitävälle.			
Leasing laitteiden vaihtamisesta huolehtiminen, esitykset asiakkaalle hyväksyttäväksi 4 x vuosi.			
Poistuvien laitteiden tietoturallinen poisto, omien ylikirjoitus, poistopakointi ja pois vieminen?			
Sovellusten jakelu, testit ja tuotanto, päivitysten jakelut, keskitetty? Sovelluspakointi?			
Päätelaitteiden tietoturva, keskitetty?			
Mobiililaittehallinta, keskitetty?			
Päätelaitteiden tulostusjonot, keskitetysti?			
Päätelaitteiden GPO ?			

7.5 VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖPALVELUT

Onko käytössä, onko päällekkäisyyttä, voiko jollain keskitetyllä järjestelmällä hoitaa useita palveluja vai ovatko yksittäisiä järjestelmiä, joita ei palveluhankinnassa huomioida?

Palvelu, joka järjestetään / hankitaan	omana	yhteistyö	palveluna
Kokousten striimaus			
Yhteistoimintaympäristö			
Videoviestintäjärjestelmä			
Henkilöstön koulutuslusta			
Kyselypalvelut kuntalaisille			
Lomakepalvelut kuntalaisille			
Sähköposti			
Turvaposti			

8 PALVELUMUUTOKSIIN JA -HANKINTAAN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

On tärkeää arvioida jo hankintavaiheessa mitä palvelujen toteutumiseen liittyviä riskejä on tunnistettavissa. Palveluntuottaja ei aina ymmärrä palvelutarpeita samalla tavalla kuin Tilaaaja, jolla on oma käsitys siitä, mitä omalla vaatimusmäärittelyllään tavoittelee. Riskit voivat kohdistua esimerkiksi palvelujen lainmukaisuuteen, palvelujen järjestämisen, vastuiden ja valvonnan toimivuuteen tai palvelujen toteutumiseen, kuten palvelun tarpeellisuuteen, laatuun tai toimitusaikoihin.

8.1.1 PALVELUJEN TOIMIVUUTEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

Tarkastuslistaa

- Onko palvelujen vaatimusmäärittelyt kirjattu sopimukseen riittävän tarkasti?
- Ovatko Asiakkaan tekemät tilaukset täsmällisiä ja sovitun muotoisia?
- Kuinka hyvin sopimuksen mukaiset palvelut täyttävät Asiakkaan tarpeen?
- Onko Toimittajalla riittävästi osaamista ja resursseja toimittaa palvelua?
- Onko Toimittajan ykköstavoite Asiakkaan ongelman ratkaisu vai ongelmasta saatava hyöty Toimittajalle?

8.1.2 PALVELUJEN JÄRJESTÄMISEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

Tarkastuslistaa

- Miten palvelujen hallinta on järjestetty, onko Tilaaajalla riittävästi omaa osaamista
- Kuinka tarkasti vastuut ja omistajuus on määritelty, määrittelyjen lainmukaisuus
- Kuinka Tilaaaja pystyy ohjaamaan palvelujen tuotantoa
- Kuinka tarkkaa dokumentaatiota asiakas saa ympäristöstä ja sen muutoksista
- Kuinka hyvin yhteistyö osapuolten välillä toimii, henkilökysymykset

8.1.3 PALVELUJEN VAATIMUSTENMUKAISUUTEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

Tarkastuslistaa

- Kuinka hyvin lainsäädännön vaatimukset toteutuvat, vastuut ja valvontavelvoitteet
- Kuinka hyvin Tilaaajan vaatimukset toteutuvat ja ohjeistusta noudatetaan
- Kuinka hyvin palvelu täyttää tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät vaatimukset

Palvelujen vaatimuksenmukaisuutta on hyvä peilata tiedonhallintalakia ja tietosuojalainsäädäntöä vasten. Tämä onnistuu tarkastelemalla palveluja esimerkiksi Julkrin (Julkisen hallinnon tietoturvallisuuden arviointikriteeristö) avulla.

Sopimuksessa on myös tärkeää määritellä, kuinka Asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun mitataan ja miten se vaikuttaa sopimuksen toteutumiseen. Jatkuva tyytymättömyys palveluihin voi olla sopimuksen purkuperuste ja siksi on tärkeää, että Asiakas määrittää sen, miten tyytyväisyyttä mitataan. Yksipuolisesti Toimittajälähtöisellä määrittelyllä ei ole oikein merkitystä Asiakkaan kannalta.

8.1.4 TOIMINNAN LAILLISUUDEN RISKIKOHTIA

Laillisuuden riskikohdiksi on tässä nostettu käytännön asioita, jotka ovat verrannollisia vaarallisiin työyhdistelmiin. Jos Palveluntuottaja esimerkiksi sekä tuottaa palvelua, että myös valvoo sitä, on tilanne varsin huolestuttava. Jos Kunta ei pääse määrittämään itse omia tietoliikenneyhteyksiään suoraan operaattorin kanssa tai jos Kunta ei voi määrittää käyttämänsä aktiivihakemiston tai jonkin muun tietojärjestelmän käyttöoikeuksia, ovat asiat vakavasti pielessä. Sellaisessa tilanteessa ei ole odotettavissa, että palvelut toimisivat kovin hyvin tai että lakisääteistä valvontaa ja auditointia voitaisi ollenkaan suorittaa. Silloin on epäselvää varsinkin tiedonhallinta- ja tietosuojalain vaatimusten täyttyminen.

Tämä sama koskee muitakin palveluja, mutta nämä esiin nostetut ovat kriittisessä asemassa koko tietoteknisen ympäristön toimintaa ajatellen. Tietoverkko ja sen toiminnan perusasioita määrittävä aktiivihakemisto tai muu käyttäjä-/käyttöoikeushallinta palveluineen ovat koko tietoteknisen ympäristön kantavia rakenteita. Kunnalla täytyy olla niihin suora ohjausmahdollisuus ja mahdollisuus määrittää kuka niitä käytännössä toteuttaa, kuka suorittaa asennuksia ja muutoksia tai kuka voi ylläpitää näitä ympäristöjä. Siksi niiden omistajuus on ensiarvoisen tärkeää toimivan ja lainmukaisen tietoteknisen ympäristön ylläpitämiseksi sekä sen varmistamiseksi, ettei kunta joudu palveluntuottajasta riippuvaiseksi.

8.1.5 PALVELUKOHTAISIA RISKEJÄ

Palvelun hankinnassa on hankintaan liittyviä riskejä ja palvelujen yleiseen järjestämiseen sekä toimivuuteen liittyviä riskejä, mutta lisäksi tulevat myös palvelukohtaiset riskit.

Palvelinpalvelujen kohdalla on mahdollista, että virtuaalipalvelinten siirtäminen toiselle toimijalle onkin paljon suuremman ja kalliimman työn takana, kuin on hankintavaiheessa osattu ennakoida. Joskus voi olla jopa edullisempaa rakentaa itselleen kokonaan uusi ympäristö, kuin alkaa siirtämään palveluntuottajan luomaa ympäristöä itselle tai toiselle palveluntuottajalle sellaisenaan.

Palvelinpalvelujen kohdalla on mahdollista myös Palveluntuottajasta aiheutuva tietovuoto, josta kunta kuitenkin on suorassa vastuussa kuntalaisille ja muille sidosryhmilleen.

Palvelinpalvelujen kohdalla on mahdollista, että Palveluntuottajan palvelimilla olevat kaikki tiedot varmuuskopioineen tuhoutuvat. Kunnalla olisi vastuu myös siinä tilanteessa onnistua järjestämään palvelutuotantoon varajärjestelyin ja palautua normaalitilanteeseen mahdollisimman pikaisesti. Onkin ihan järkevää pohtia tietojen varmuuskopiointia, joka olisi riippumatonta palvelinpalvelun tuottajasta. Tai jos Palveluntuottaja on sama, tulee varmuuskopioipalvelut tuottaa varsinaisesta tuotantoympäristöstä eriytetystä ympäristöstä käsin.

9 PALVELUT HALLINTAAN

Palvelujen hallinta edellyttää jonkin verran osaamista Tilaajalta. Olisi palvelujen toimivuuden ja lainmukaisuuden sekä kunnan varautumisen ja häiriökestävyyden kannalta erittäin suositeltavaa pitää joitain tietoteknisen ympäristön toimintaan liittyviä tehtäviä kunnassa. Esimerkiksi:

- ICT-palvelujen kokonaisuuden hallinta ja dokumentaation ylläpitotyöt
- ICT-ympäristön ja palvelujen riittävä valvonta (tiedonhallintalaki)
- Tiedonhallintalain mukaisten vastuujakojen huomioiminen ICT-palveluissa
- Teknisten vaatimusten huomioiminen ICT-palvelujen määrittelyssä ja valvonnassa
- Tietoturvallisuuspalvelujen ohjaus sisältäen tekniset suojaukset sekä tietosuojanäkökohdat
- ICT-palvelujen sekä laitetoimittajien sopimusten keskitetty hallinta
- Lisenssien hallinta tai sen suora ohjaus sisältäen ICT-infran järjestelmiseen, loppukäyttäjien ohjelmistolisenssit, pilvipalvelujen käyttöoikeuslisenssien hallinnan, jne.
- ICT-hankinnat ja tietohallinnon tuki organisaation toimialakohtaisissa hankinnoissa

Nämä olisi siis pidettävä kunnan omana toimintana. Jos se ei ole mahdollista, niin näitä asioita tekemään ja koordinoimaan pitää hankkia palvelua. Palveluntuottajan olisi syytä olla eri kuin sen, joka tuottaa merkittävän osan tietoteknisen ympäristön tai joidenkin sen osa-alueen palveluista. Näistä toiminnoista huolehtivan tahon pitäisi myös raportoida toiminnasta lyhyin raportointiväleihin, että kunnan vastaava viranhaltija, johtoryhmä tai jopa hallitus voi ottaa asiat selvittäväkseen nopeasti silloin, kun palvelujen tuotannossa havaitaan epäkohtia palvelujen toimivuuden suhteen tai havaitaan puutteita palvelujen vastuiden tai ohjauksen osalta.

ICT-palvelujen hallintaa suorittavan olisi erittäin suositeltavaa tuntea ICT-palvelujen sisältöä ainakin niiltä osin mitä tulee peruspalveluihin, kuten:

- Tietoliikenneyhteydet, sopimukset, tietoturvapalvelut, seudulliset yhteistyökuviot (verkkolaitteet ja operointi, langattomat verkot, liittymät ja reititykset, dns, dhcp, smtp, internetpalvelut, domainit, jne.)
- Tiedonhallinnan palvelut, kuten tiedonhallintamallin ylläpito, rekisterit, rajapinnat (asianhallinnan palvelut, tiedonohjaussuunnitelma) jne.
- Toimialuepalvelut, liitännät ja tunnistamispalvelut kuten SSO (AD onpremise / Azure, Pilvihallinta, Luottosuhteet, identiteetin- ja käytönhallinta, jne.)
- Palvelimet ja kapasiteettipalvelut, sopimukset, varmuuskopiointi (sis. tietoturva, päivitystavat, tallennusratkaisut, virtualisointiratkaisut, resurssiedellytykset, jne.)
- Työasema- ja päätelaittepalvelut, kuten laitehankinta sopimukset, hankinnat, leasingjärjestelyt (laitemallien hallinta, asennustavat, tietoturva, pc, chrome, android, apple -laitteet, jne.)
- Tulostuspalvelut, monitoimilaitesopimukset, turvatulostus (tunnistustavat, verkkotulostimet, oheislaitteet, käytön seuranta ja laskutus, jne.)
- Etätyöratkaisut, sopimukset, käyttöoikeudet, tarvittaessa vakuutukset (vpn, citrix, mfa, virtualisointi, jne.)
- Pilvipalvelut, niiden sopimukset, hallintapalvelut (Google workspace, MDM, Azure, O365 -hallinta, uudet toiminnot, yhteistoimintaympäristöt, jne.)
- Projekti ja asiantuntijapalvelut, tietotekniset ratkaisut (käyttöönottoprojektit, prosessit, tietosuoja vaikutusten arviointi, hallinta, jne.)

- Päätelaittepalvelut ja niiden keskitetyt hallintatavat (pc, chrome, puhelimet, tabletit, av-laitteet, sccm, groupolicyt, intune, jne.)
- Puhepalvelut, sopimukset (välityspalvelut, hallinta, liittymät, puhelinliikenne, mobiilidata, jne.)

Muun muassa nämä ovat asioita, joilla yleensä on jonkunlainen palvelunhallinta
Palveluntuottajan suunnalta ja samoin olisi oltava Tilaajan puolella. Tilaajan ICT-palvelujen hallintaa suorittavan olisi hyvä tuntea palvelut paitsi sopimusteknisesti, myös niiden sisällön osalta. ICT-palvelujen hallintaa suorittavan olisi hyvä osata arvioida hankittavien palvelujen tarkoituksenmukaisuutta, kustannustehokkuutta, sekä lainmukaisuutta hankintojen, tietoturvan, tietosuojaan ja tiedonhallinnan järjestämisen osalta. Hän keskustelee
Palveluntuottajan kanssa kunnan puolesta ja osaa valvoa, että kunnan omat velvoitteet täyttyvät ja palvelut saadaan sellaisena kuin ne sopimuksen mukaan kuuluu saada.

10 PALVELUJEN HANKINNAN SÄÄNTELYSTÄ JA MENETTELYTAVOISTA

10.1 SÄÄNTELYSTÄ

Julkisia hankintoja säännellään sekä EU –tasolla, että kansallisella lainsäädännöllä ja tätä kirjoitettaessa sovelletaan Julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annettua lakia (1397/2016, jatkossa hankintalaki). Hankintalakia sovelletaan kansallisen kynnyksiarvon (tällä hetkellä 60 000 euroa) ylittäviin hankintoihin ja sen periaatteita tulee noudattaa hankintoja tehtäessä silloinkin, kun hankintalakia ei suoraan sovelleta.

Hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota esim. tavaroita ja palveluja julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.

Julkisissa hankinnoissa yleisenä lähtökohtana on, että hankintalainsäädäntö määrittelee tarjouspyyntöprosessin hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tarjouspyyntöaikana ei käydä kahdenkeskisiä keskusteluja tarjoajien kanssa. Sopimukset on valmisteltava ennalta ja ne on oltava saatavilla jo tarjouspyyntöprosessin aikana. Sopimusehtoja ei saa muuttaa tarjouspyynnön ja siihen liittyvän sopimusluonnoksen julkaisemisen jälkeen. Sopimuskauden aikana sopimusehtoja voidaan muuttaa hyvin rajatulla tavalla ja vain hankintalainsäädännössä erikseen määritellyissä tilanteissa.

Tätä tekstiä kirjoitettaessa on käynnissä vilkas julkinen keskustelu inhouse –yhtiöiden toiminnasta. Useat lakiasiantuntijat ovat huomauttaneet epäkohdasta, jossa inhouse –yhtiöt toimivat julkisella rahalla, mutta eivät julkisuusperiaatteen mukaisesti. Toisaalta inhouse –yhtiöillä on puolustajansa. Monet tuntevat hyvin toimivan inhouse –yhtiön, joka on todellinen jatke omistajaorganisaatioilleen, jakaa samat arvot ja tukee Kuntaomistajaansa todella laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Nämä hyvin toimivat inhouse –yhtiöt ovat yleensä pieniä, vain muutaman kunnan omistamia ja ne jakavat yhteiset intressit omistajiensa kanssa.

Tälle hallituskaudelle on julkistettu linjauksia koskien inhouse –yhtiöitä:

- Hallitus parantaa julkisen sektorin tehokkuutta sekä vahvistaa alueellista elinvoimaa ja yrittämisen edellytyksiä rajaamalla julkisen sektorin mahdollisuuksia tuottaa inhouse-yksiköissä sellaisia tukipalveluita, joissa on olemassa toimiva markkina, kuten siivous-, taloushallinto-, ruoka- ja ICT-palveluissa.
- Tiukennetaan lainsäädäntöä siten, että sidosyksikköhankintoja voidaan tehdä vain silloin, kun ne ovat kokonaistaloudellisesti edullisempia kuin markkinoilla toimivat vaihtoehdot tai kun tähän on muu erityisen painava julkinen intressi.

Näin ollen todennäköisesti tulemme kuulemaan vielä tarkennuksia ja säädöksiä liittyen siihen, miten inhouse –yksikköjen asema on muuttumassa ja onko inhouse –yhtiöt tulossa myös julkisuuslain alaisiksi julkisuuslain uudistamisen yhteydessä. Mahdollisia muutoksia voivat olla esimerkiksi inhouse –yhtiön vähimmäisomistusvaatimus (esim. 10% yhtiöstä). Tähän suuntaan viittaa myös markkinaoikeuden 15.3.2024 päätös, jossa sidosryhmäksi määriteltiin on edellytetty myös todellista ohjausmahdollisuutta asiakkaan taholta. Tämä kirjoitettaessa asia on menossa vielä KHO:n arvioitavaksi.

10.2 MENETTELYTAVOISTA

Hankintalaki ei suoraan määrää kansallisten hankintojen hankintamenettelyistä. Hankintayksikkö voi harkita hankinnan luonne ja laajuus huomioiden sopivimman menettelytavan. Menettelytavoista alla.

A) NEUVOTTELUMENETTELY

Hankintayksikkö julkaisee osallistumispyynnön, johon tarjoajat osoittavat halukkuutensa osallistua. Neuvottelumenettelyn aikana hankintayksikkö toteuttaa yhden tai useamman neuvottelukierroksen, jolloin hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista neuvottelumenettelyyn valittujen toimittajien kanssa. Neuvottelumenettelyn lopuksi hankintayksikkö julkaisee neuvottelumenettelyyn valituille tarjoajille neuvottelujen perusteella tarkentuneen lopullisen tarjouspyynnön, jonka perusteella tehdään lopulliset tarjoukset ja valitaan toimittaja hankinnan toteuttajaksi.

B) KILPAILULLINEN NEUVOTTELUMENETTELY

Eroaa neuvottelumenettelystä siltä osin, että hankinnan kohteen (ts. hankintayksikön tarpeen) toteutus ei ole hankintayksikön tiedossa niin hyvin kuin neuvottelumenettelyssä. Kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn valitut toimittajat tuovat hankintayksikön tietoon omat ratkaisuehdotukset, joiden pohjalta neuvotteluja käydään.

C) SUORAHANKINTA

Hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista toimittajan kanssa ilman hankintailmoituksen julkaisemista. Suorahankinnan käyttäminen on poikkeus hankintalain mukaisesta kilpailuttamisvelvollisuudesta ja suorahankintaa voidaan käyttää vain hankintalaissa määritellyissä tilanteissa. Suorahankinnan käyttöedellytyksiä tulkitaan suppeasti ja hankintayksikkö on aina velvollinen osoittamaan, että suorahankinnalle on ollut lainmukainen peruste.

D) DYNAAMINEN HANKINTAJÄRJESTELMÄ

Dynaamiseen hankintajärjestelmään voivat ilmoittautua halukkaat toimittajat dynaamisen hankintajärjestelmän voimassaolon aikana, mikäli ne täyttävät dynaamiselle hankintajärjestelmälle asetetut soveltuvuusvaatimukset. Dynaamista hankintajärjestelmää käytetään pääasiassa hankinnoissa, joiden sisältämät tuotteet tai palvelut ovat tavanomaisia ja yleisesti markkinoilta saatavia.

E) INNOVAATIOKUMPPANUUS

Innovaatiokumppanuuden avulla hankintayksikkö voi tyydyttää tarpeensa tavaroista, palveluista tai rakennusurakoista, joita ei ole saatavissa markkinoilta. Innovaatiokumppanuuden johdolla tuotetaan tavara-, palvelu- tai rakennusurakka -innovaatio, joka on myös samalla hankinnan kohde.

F) SUUNNITTELUKILPAILU

Suunnittelukilpailulla tarkoitetaan hankintamenettelyä, jonka avulla hankintayksikkö voi hankkia suunnitelman tai hankkeen, jonka tuomaristo valitsee järjestettävän kilpailun

tuloksena. Suunnittelukilpailua käytetään pääasiassa arkkitehtuuriin, tekniseen suunnitteluun, kaavoitukseen, kaupunkisuunnitteluun tai tietojenkäsittelyn suunnitteluun.

10.3 MENETTELYTEKNIIKAT

Hankintojen menettelytekniikoita ovat *puitejärjestely*, *sähköinen huutokauppa* sekä *sähköiset luettelot*. Menettelytekniikat eivät ole hankintamenettelyjä, vaan niiden tarkoitus on jäsentää tapoja, joilla toimitaan tarjousten vertailussa sekä mahdollisesti sopimuskaudella tehtävissä kevennetyissä kilpailussa.

Huomioitakoon tässäkin tilanteessa, että kunta ei voi siirtää hankintojen tekemistä esimerkiksi omalle inhouse toimijalleen, hankinnat täytyy toteuttaa viranomaisen toimesta, koska ne ovat kiinteä osa julkista hallintotehtävää.

11 KILPAILUTUS, PALVELUIDEN MÄÄRITTELYN JA VAATIMUSTEN MERKITYS

11.1 PALVELUHANKINTOJEN KESKITTÄMINEN VS. HAJAUTTAMINEN

Palveluiden keskittäminen yhdelle palveluntuottajalle tai hajauttaminen useammalle tuottajalle on merkittävä strateginen päätös, jolla on laajat vaikutukset organisaation tietotekniikkaympäristöön sen hallintaan sekä liiketoimintaan.

11.1.1 PALVELUIDEN KESKITTÄMINEN

Palveluiden keskittämisen keskeisiä etuja ovat hallinnollisen taakan vähentyminen ja palvelujen integraation parantuminen. Yhdellä kumppanilla on kokonaiskuva asiakasorganisaation tietotekniikkaympäristöstä, mikä helpottaa palvelujen yhteensovittamista ja hallintaa sekä kehittämistä. Tällöin vastuut ovat helpommin ymmärrettävissä ja jaettavissa selkeisiin kokonaisuuksiin. Keskittäminen tuo yleensä kustannussäästöjä, sillä yhden palveluntuottajan kanssa neuvoteltaessa voidaan saavuttaa mittakaavaetuja. Lisäksi toimittajanhallinta on tehokkaampaa. Kuitenkin yhden palveluntuottajan valinta voi johtaa riippuvuuteen kyseisestä toimittajasta, mikä saattaa heikentää organisaation neuvotteluasemaa ja joustavuutta. Positiivisena puolena ostajan kannalta myös toimittajan riskit asiakkaan menetyksestä kasvavat, kun asiakkaan ostot toimittajalta kasvavat keskitettäessä. Tämä luonnollisesti kannustaa toimittajaa tuottamaan palvelut mahdollisimman hyvin.

Riippuvuusriskiä voidaan hallita sopimusehtojen, palvelun laadun seurannan ja vaihtoehtoisten palveluntuottajien olemassaolon avulla. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että palvelun tuottamiseen käytetään yleisesti tunnettuja ja käytössä olevia tuotteita ja että sopimusmalli on joustava.

11.1.2 PALVELUIDEN HAJAUTTAMINEN USEALLE TOIMITTAJALLE

Hajautetussa mallissa organisaatio jakaa palvelunsa useiden palveluntuottajien kesken. Tämä malli mahdollistaa erikoistumisen, koska kullekin palvelulle voidaan valita paras mahdollinen toimittaja. Hajautetussa mallissa on mahdollista jakaa riskejä paremmin, sillä organisaatio ei ole riippuvainen yhdestä toimittajasta.

Hajautetussa mallissa haasteeksi muodostuvat palvelujen integraatio ja hallinta. Palveluiden ollessa useammalla palveluntuottajalla organisaation täytyy koordinoida eri toimittajia ja varmistaa, että palvelut toimivat yhteen. Tämä voi lisätä hallinnollista työtä ja kustannuksia. Pahimmillaan liian suuri hajauttaminen voi johtaa toimittajien kesken epäselvyyteen palveluiden vastuiden osalta.

Valinta keskitetyn ja hajautetun mallin välillä riippuu useista tekijöistä, kuten organisaation tarpeista, resursseista, budjetista ja riskinottokyvystä. On tärkeää, että organisaatio tekee perusteellisen arvioinnin molempien mallien vaikutuksista ennen päätöksentekoa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palveluiden nykytilan kartoitusta, kustannus-hyöty-analyysia, riskiarviointia sekä eri vaihtoehtojen vertailua.

11.1.3 PALVELUIDEN KESKITTÄMISEN JA HAJAUTTAMISEN HYBRIDI

Tietotekniikkapalveluiden tuottaminen vaatii toimittajalta aina keskittymistä omiin vahvuuksiin. Esimerkkinä hyvä perustietotekniikkatoimittaja ei tyypillisesti tuota loistavia ohjelmistokehityspalveluita. Vastaavasti vahva ERP talo ei ole välttämättä paras toimija tuottamaan työasemien elinkaari palveluita. Kilpailuttaessa ostaja joutuu lähes poikkeuksetta miettimään ainakin jonkintasoista hajauttamista.

Lopulta, oikea ratkaisu on se, joka tukee parhaiten organisaation tavoitteita, strategiaa ja liiketoimintaa. Hyvä palveluntuottaja ymmärtää organisaation tarpeet, tavoitteet

11.2 HINTA- JA LAATUVAATIMUKSET, TOIMITTAJAN KYVYKKYYS

Toimittajan tulee tukea asiakkaan toimintaa ja sen muutoksia sekä sopia asiakkaan strategiaan. Toimittajavalinnassa on syytä varmistua, että valitun toimittajan tuote- sekä palveluvalikoima on soveltuva asiakkaan tarpeisiin. Yleensä on kokonaistaloudellisuuden kannalta perusteltua, että toimittaja kykenee tarjoamaan palveluiden lisäksi asiakkaan tarvitsemat lisäpalvelut, esimerkiksi tiettyyn palvelun liittyvät laitteet ja lisenssit. Keskeisimmät valikoimat julkishallinnon asiakkaille liittyvät täällä esitettyihin palveluihin ja palveluryhmiin.

ICT-palveluiden kilpailutuksessa on tärkeitä arvioida myös tarjoajien kykyä kehittää ympäristöä nykytilan ylläpidon lisäksi. Mikäli näin ei tehdä ja valitulla palvelutoimittajalla ei ole koeteltua ja todistettua kykyä ICT-ympäristön kehittämiseen on vaarana, että ns. korjausvelka kasvaa, ympäristön kunto rapautuu ja lopulta IT-infra ei enää toimi optimaalisesti sujuvan arjen mahdollistajana. Samalla mahdollisuudet esim. kustannusten optimointiin, tietoturvasta huolehtimiseen ja tekniikoista saatavien hyötyjen maksimointiin heikkenevät.

Parhaimmillaan palvelutoimittajalla asiakasympäristön kehittäminen tulisi olla sisäänrakennettuna palveluiden toimittamiseen. Tällaista kehittämistä pitäisi pystyä tekemään ainakin seuraavilla tavoilla ja suunnissa:

- Määräajoin asiakkaan ICT-infra toteutuksessa havaittujen ongelmakohtien käsittely korjausehdotuksineen
- Systemaattinen uusien teknologioiden kautta tulevien mahdollisuuksien esittely asiakasorganisaatiolle
- Kustannusten optimointimahdollisuuksien tunnistaminen
- Teknologioiden avulla aidon hyödyn ja lisäarvon tuottaminen asiakkaan työntekijöiden ja toimintojen suuntaan
- Tietoturvasta huolehtiminen ja sen (tarvittaessa jatkuva) parantaminen

Kilpailutuksessa määritellään hankinnan kohteeseen liittyvät laatuvaatimukset, kuten esimerkiksi ammattitaitovaatimukset, resurssivaatimukset, palvelutasoehdot, vasteajat, kalustovaatimukset ja vaikkapa käyttömukavuus.

Ylimoitettuja vaatimuksia kannattaa välttää, koska ne eivät paranna tarjousten laatua ja soveltuvuutta asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Jos tarjottu palvelu ei täytä asetettuja vaatimuksia, tarjous suljetaan tarjouskilpailusta. Tarjousten vertailussa käytetään elinkaarikustannusten lisäksi yksilöityjä laatu perusteita ja niiden suhteellista painotusta, jos niistä on ilmoitettu ennalta tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa. Tarjousten vertailu perustellaan yksityiskohtaisesti. Parempi laatu tuottaa paremmat pisteet.

Mikäli valintaperusteena on tarjosten kokonaistaloudellinen edullisuus, tarjouspyynnössä on yksilöitävä asiaa osoittavat vertailuperusteet.

Kokonaistaloudellisia vertailuperusteita voivat olla mm. tuotteen hinta, toimitusaika, valmistuspäivä, käyttökustannukset, ympäristöystävällisyys jne. Valintaperustetta ja sitä ilmentäviä vertailuperusteita ei saa muuttaa tai lisätä hankintaprosessin aikana. EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa valinta- ja vertailuperusteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Käytettäessä valintaperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta, vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus on ilmoitettava hankintailmoituksessa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa. Asiakirjojen ristiriitaisuuksien välttämiseksi yksityiskohtaiset vertailuperusteet ovat käytännössä syytä esittää yleensä vasta tarjouspyyntöasiakirjoissa, koska tilaajan tarpeet tarkentuvat projektien edetessä.

Vertailuperusteiden painoarvot voidaan ilmaista myös ilmoittamalla kohtuullinen vaihteluväli. Jos vertailuperusteiden suhteellisen painotuksen ilmaiseminen ei ole perustellusti mahdollista, ne on ilmoitettava tärkeysjärjestyksessä. EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen kohdalla tulee hankintalaista aina varmistaa asiaa koskevat yksityiskohtaiset vaatimukset.

Hankintatapahtumassa ehdokkaiden tai tarjoajien kelpoisuuden arviointi ja toisaalta tarjoajien jättämien tarjosten arviointi on erotettava toisistaan. Tarjoajan kelpoisuuteen viittaaminen laadullisena tekijänä ei ole EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja koskevassa rajoitetussa menettelyssä mahdollista osallistumishakemusten käsittelyn jälkeen. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa yritys on tarjosten vertailun jälkeen todistettavasti menettänyt kelpoisuutensa.

Kansallisen kynnysarvon suuruudessa tai ylittävissä, mutta EU-kynnysarvot alittavissa hankinnoissa vertailuperusteiden kohdalla voidaan noudattaa soveltuvin osin vastaavia perusteita kuin edellä mainittu. Tällainen menettely on usein myös suositeltavaa, koska se todellisuudessa helpottaa tarjosten vertailua. EU-kynnysarvot alittavissa hankinnoissa kokonaistaloudelliset vertailuperusteet voidaan kuitenkin ilmoittaa tarvittaessa vain tärkeysjärjestyksessä. Tähän ryhmään kuuluvissa palveluhankinnoissa ja urakoissa vertailuperusteina voidaan hankintalain 72 §:n mukaan käyttää myös hankinnan toteuttamisessa tarvittavaa tarjoajien kelpoisuuden vähimmäisvaatimukset ylittävää laadunhallintaa, pätevyyttä, kokemusta ja ammattitaitoa.

Tarjouspyyntöön voidaan sisällyttää tarjosten vertailussa käytettävän vertailutaulukon pohja, josta ilmenee eri vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus. Menettely selkeyttää tarjosten tekijöille tilaajan tarkoituksen ja se helpottaa samalla tilaajan tulevaa vertailua ja valintaa koskevan pöytäkirjan laadintaan.

11.3 MARKKINAVUOROPUHELU OSANA KILPAILUTUSTA

Onnistunut ICT-hankinta edellyttää hankintayksikön vetämää aktiivista ja monipuolista vuoropuhelua markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Markkinavuoropuhelu on vapaamuotoinen keino tuoda ilmi hankintayksikön tarpeita, kerätä tietoa markkinoilla olevista ratkaisuksista ja ratkaisumalleista sekä työstää tarjouspyynnön sisällöstä mahdollisimman ymmärrettävä ja järkevä vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa.

Vuoropuhelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten kaikille avoimina tai rajattuina infotilaisuuksina, kirjallisina kommentointipyntöinä, tietopyyntöinä ja kahdenvälisinä keskusteluin. Toimittajia voidaan kutsua mukaan vuoropuheluun esimerkiksi julkaisemalla

ennakkoilmoituksia. Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö saa markkinatoimijoilta monipuolista tietoa esimerkiksi erilaisista ratkaisuksista ja niiden ominaisuuksista sekä vaihtoehtoisista ratkaisumalleista. Lisäksi tietoa voidaan kerätä toimittajista ja niiden toimituskyvykkyydestä, eri vaihtoehtojen kustannuksista ja hinnoittelumalleista sekä hankinnan kohteeseen liittyvistä sopimusehdoista ja toimituskäytännöistä.

Ajantasainen tieto auttaa hankintayksikköä tarkastelemaan hankintaan liittyvien teknisten ja toiminnallisten vaatimusten realistisuutta niin omien tarpeiden ja tavoitteiden kuin tarjoajien näkökulmista. Lisäksi vuoropuhelu auttaa määrittämään tarkoituksenmukaisimman hankintakokonaisuuden ja pohtimaan soveltuvinta hankintamenettelyä.

Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö saa arvokasta tietoa mahdollisimman oikeellisen hankinnan ennakoitun arvon laskemista varten. Toimittajat puolestaan saavat arvokasta tietoa ja ymmärrystä hankintayksikön tavoitteista, tarpeista, toimintaympäristöstä ja linjauksista sekä perusteluista. Lisäksi toimittajilla on tilaisuus kommentoida hankintayksikön asettamia vaatimuksia ja ehtoja sekä kertoa teknisestä kehityksestä, millaisella ratkaisu-, toimitus- ja sopimusmallilla hankintayksikön tarpeet saataisiin parhaiten ratkaistua sekä millaiset seikat mahdollisesti heikentävät toimittajien kiinnostusta osallistua hankintamenettelyyn.

ICT-ratkaisut sekä niiden toimitus- ja sopimuskäytännöt kehittyvät nopeasti. Vaikka markkinavuoropuhelu mielletään usein hankinnan valmisteluvaiheen tehtäväksi, tulisi vuoropuhelua toimittajien kanssa ylläpitää myös silloin, kun akuutteja hankintatarpeita ei ole. Hankintayksiköiden eri asiantuntijoiden kannattaa ylläpitää verkostoja sekä organisaation sisällä että muiden julkisorganisaatioiden kanssa, mikä mahdollistaa esimerkiksi toimiviin hankintakäytäntöihin sekä toiminta- ja ratkaisumalleihin liittyvän ajantasaisen tiedon ja osaamisen ylläpitämisen. Parhaimmillaan hankintayksiköiden välisellä yhteistyöllä voidaan yhdenmukaistaa hankintaa koskevia vaatimuksia ja asiakirjarakenteita, mikä puolestaan voi vähentää tarjoajilta tarjouksen jättämiseen vaadittavaa työtä ja lisätä siten houkuttelevuutta hankintamenettelyyn osallistumiseen. Vuoropuheluun on hyvä varata reilusti aikaa, mittavissa hankinnoissa jopa kuukausia. Hankintayksikön kannattaa olla utelias ja pohtia erilaisten teknologioiden, ratkaisumallien ja toimittajien mahdollisuuksia vastata hankinnan tarpeisiin.

Markkinavuoropuhelun aikana selvitettävien asioiden sekä kysymysten määrä on usein laaja. Siksi vuoropuhelun onnistunut toteuttaminen edellyttää sekä hankintayksiköltä että toimittajalta riittävää ajankäyttöä ja paneutumista, mutta myös osaamista niin hankintamenettelyistä, juridiikasta, prosesseista, ICT:stä ja sopimuskauden aikaisista palvelunhallinnan menettelytavoista. Vuoropuhelu voi olla järkevää jakaa useaan lyhyempään teemoitettuun keskusteluun, joihin osallistuvat osapuolten kulloinkin käsiteltävien kysymysten parhaat asiantuntijat.

Keskusteluille on syytä luoda etukäteen agenda, jotta osapuolille on selvää, ketkä keskustelevat, mitä tietoa käsitellään ja miksi. Hankintayksikön tulee johtaa vuoropuhelua, jotta osapuolten ajan ja resurssien käyttö on tehokasta ja tuottavaa.

12 ICT-PALVELUJEN MUUTOSVALMIUDEN SEURANTA - TOIMINNALLISIA JA TALOUDELLISIA MITTAREITA

Toiminnalliset mittarit ovat tärkeitä ja ne tulee määritellä aina jo sopimusta laadittaessa. Toiminnallisten mittareiden laatiminen on vaikeampaa kuin taloudellisten. Toiminnallisten mittareiden toteutumista tulee seurata jatkuvasti tuotantopalavereissa. Seurantakäytännöistä tulee sopia jo sopimusta tehtäessä, Palveluntuottajalta on osattava vaatia aktiivisuutta seurannan järjestämisessä.

Tärkeimmät toiminnalliset mittarit ICT-palvelujen seurantaan voivat vaihdella organisaatiosta ja palvelusta riippuen. Vaikka tässä Vihreän ICT:n mittareita ei oteta huomioon, tässä on joitakin yleisiä toiminnallisia mittareita, joita voidaan käyttää:

1. **Käytettävyys:** Mittaa, kuinka hyvin ICT-palvelut toimivat käyttäjien näkökulmasta. Tämä voi sisältää perinteisesti esimerkiksi vasteaikoja, käyttökatkojen määrää ja palveluiden saatavuutta. Käytettävyys on kuitenkin enemmän kuin edellä mainitut, se on sitä, kuinka hyvin palvelut istuvat kunnan toimintaan, kuinka oikea-aikaisesti ja helposti tarvittavat palvelut ovat käytettävissä.
2. **Suorituskyky:** Arvioi palveluiden suorituskykyä, kuten latausaikoja, tietokantakyselyjen nopeutta ja resurssien käyttöä. Päätelaitteiden, tietoverkkojen, varmuuskopioinnin, palvelinten ja kaiken tulisi toimia yhteen tavalla, joka ei aiheuta viiveitä varsinaisessa toiminnassa.
3. **Kustannukset:** Seuraa ICT-palvelujen kustannuksia, mukaan lukien laitteisto, ohjelmistot, ylläpito ja henkilöstö. Tässä tulee aina muistaa se, että hankittaessa palvelua organisaation ulkopuolelta, pitää kuluihin laskea myös ne henkilöstökulut, jotka aiheutuvat siitä, että omassa organisaatiossa on oltava joku, joka tilaa oikeita toimintoja oikeisiin tarpeisiin ja oikeaan aikaan sekä seuraa niiden toteutumista. Seurantapalaverit ja niiden valmisteleminen voi vaatia yllättävän paljon resursseja organisaation sisällä.
4. **Käyttäjätyytyväisyys:** Kerää palautetta käyttäjiltä ja arvioi, kuinka tyytyväisiä he ovat palveluihin. On tärkeää saada ensikäden palautetta loppukäyttäjiltä. Jos palveluntuottaja yksin määrittää sen, miten asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan, ollaan jo ihan väärällä reitillä, mitä tulisi välttää.
5. **Turvallisuus:** Mittaa tietoturvaa, kuten haavoittuvuuksien määrää, tietovuotoja ja käyttöoikeuksien hallintaa. Epäiltyjen ja vahvistettujen tietoturvaloukkausten sekä tietosuojaloukkausten määrä antaa viitteitä. Samalla on käytävä läpi, millä tavalla palveluntuottaja on sitoutunut huolehtimaan organisaation toimintojen tietoturvasta ja tietosuojasta, usein ei mitenkään.
6. **Kapasiteetti:** Seuraa palveluiden kapasiteettia ja kuormitusta. Tämä voi sisältää palvelimien käyttöasteen, tallennustilan käytön ja verkkoliikenteen määrän. Näihin tulee olla suora näkymä omilta päätelaitteilta, että kapasiteetin tilaa voi seurata reaaliaikaisesti. Jälkikäteen toimitetut tilastotiedot eivät aina anna luotettavaa kuvaa kapasiteetin riittävydestä.
7. **Muutosten hallinta:** Arvioi muutosten vaikutusta palveluihin, kuten päivityksiä, uusien ominaisuuksien lisäämistä ja järjestelmän muutoksia. Näitä seurattaessa on ensiarvoisen tärkeää, että palveluntuottajalla on velvollisuus ilmoittaa ennalta kaikista muutoksista, joita ollaan tekemässä. Palveluntuottajalta tulisi saada myös rehellinen tieto niistä ongelmista, jotka aiheutuvat heidän toiminnan sisäisestä virheellisyydestä, liian usein palveluntuottajat syyttelevät ongelmista toisiaan tai asiakasta.

13 HANKITTUJEN PALVELUJEN TOIMIVUUDEN SEURAAMINEN JA MITTAAMINEN

ICT-palvelujen toimivuuden seuraaminen muutoksen jälkeen voi olla haastavaa, mutta on olemassa useita tapoja tehdä se hallittavaksi. Tässä muutamia käytännön vinkkejä:

1. **Määrittele selkeät tavoitteet:** Ennen kuin aloitat seurannan, määrittele selkeät tavoitteet. Mitä haluat saavuttaa ICT-palvelujen toimivuuden suhteen? Esimerkiksi vasteaikojen parantaminen, käyttökatkojen vähentäminen tai kapasiteetin optimointi voivat olla tavoitteita. Tavoitteina voivat olla myös hallittavuus, näkyvyys käytettävään ympäristöön, ympäristön dokumentaation tila tai vastuiden ja seurannan selkeämmät määrittelyt.
2. **Valitse oikeat mittarit:** Valitse mittarit, jotka ovat olennaisia organisaatiollesi ja palveluillesi. Esimerkiksi käytettävyys, suorituskyky, kustannukset, tietoturvan ja tietosuojan lainmukaisuus, omavaraisuusaste, varautumisaste, digitalisaatioaste ja turvallisuus ovat yleisiä mittareita. Varmista, että mittarit tukevat tavoitteitasi.
3. **Automatsoi seuranta:** Käytä automaattisia työkaluja ja järjestelmiä seurannan helpottamiseksi. Esimerkiksi valvontatyökalut voivat ilmoittaa automaattisesti, kun palveluissa ilmenee poikkeamia. Huomioitavia asioita voivat olla lokitietojen valvonta, päätelaitteen uhkatorjunta, palvelukatkojen valvonta, kirjautumisten valvonta, verkkoliikenteen valvonta.
4. **Kerää dataa jatkuvasti:** Seuraa palvelujen toimintaa jatkuvasti. Kerää dataa esimerkiksi vasteajoista, kuormituksesta, virheistä ja käyttäjäpalautteesta. Näin voit havaita muutokset nopeasti.
5. **Analysoi ja raportoi:** Analysoi kerättyä dataa säännöllisesti. Tee raportteja ja visualisoi tulokset. Tämä auttaa sinua ymmärtämään, miten palvelut toimivat ja missä on parantamisen varaa.
6. **Reagoi nopeasti:** Jos havaitset poikkeamia tai ongelmia, reagoi niihin nopeasti. Korjaa virheet, optimoi resursseja ja tee tarvittavat muutokset.
7. **Sisällytä sidosryhmät:** Osallista organisaation eri osa-alueita ja sidosryhmiä seurantaan. Keskustele tuloksista ja toimenpiteistä säännöllisesti. Palveluntuottajan kanssa on oltava sopimuskirjaukset säännöllisistä kokouksista, joissa näitä asioita seurataan.

ICT-palvelujen toimivuuden seuranta on jatkuva prosessi. Mittarit tulee pitää ajan tasalla ja sopeuttaa toimenpiteet tarpeen mukaan. Näin voidaan hallita palvelujen toimintaa tehokkaasti ja varmistaa niiden laadukkuus.

14 HÄIRIÖIDEN VAIKUTUS PALVELUTUOTANTOON JA MUUHUN TOIMINTAAN

ICT-palvelujen sietokyky, resilienssi, on keskeinen tekijä niiden toimivuuden varmistamisessa. Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä häiriötilanteista ja palautua nopeasti normaaliin tilaan. Tässä on joitakin keinoja, joilla voidaan seurata ja vahvistaa ICT-palvelujen resilienssiä:

1. **Varautuminen:** Suunnittele etukäteen, miten toimitaan erilaisissa häiriötilanteissa. Laadi selkeät toimintaohjeet ja varmista, että henkilöstö tietää, miten toimia. Palveluissa pitää olla varauduttu siihen, että ilman tietoteknistä ympäristöä voidaan välttämättömät asiat tehdä.
2. **Joustavuus:** Rakenna järjestelmät ja palvelut joustaviksi. Pilvipalvelut tarjoavat esimerkiksi skaalautuvuutta ja mahdollisuuden nopeaan resurssien lisäämiseen tarpeen mukaan. Tämä voi vaatia palveluntuottajien kohdalla erityisiä sopimuskirjauksia ketteristä toimintatavoista.
3. **Valvonta ja hälytykset:** Käytä valvontatyökaluja seurataksesi palvelujen tilaa jatkuvasti. Aseta hälytykset, jotka ilmoittavat automaattisesti, jos havaitaan poikkeamia.
4. **Redundanssi:** Varmista, että kriittiset järjestelmät ovat redundantteja eli niillä on varajärjestelmiä. Esimerkiksi monipuoliset tietoliikenneyhteydet ja varavoimajärjestelmät ovat tärkeitä.
5. **Testaus:** Säännöllinen testaus on olennaista. Testaa häiriötilanteita, varajärjestelmiä ja palautumista. Näin voit havaita mahdolliset heikkoudet ja korjata ne ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia.
6. **Yhteistyö:** Tee yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa, erityisen tärkeää olisi kuntien välinen viranomaisyhteistyö, jolla hallitaan riskejä. Esimerkiksi mobiiliverkot ovat olleet merkittävässä roolissa kansallisen kriisinkestävyyden luomisessa. Yhteistyö operaattoreiden, viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa parantaa resilienssiä.
7. **Koulutus:** Kouluta henkilöstöä toimimaan häiriötilanteissa. Tietoisuus ja osaaminen auttavat nopeassa reagoinnissa.
8. **Jatkuvuussuunnitelmat:** Laadi jatkuvuussuunnitelmat, jotka sisältävät toimenpiteet erilaisissa häiriötilanteissa. Päivitä suunnitelmat säännöllisesti.

Resilienssi on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka vaatii suunnittelua, testausta ja yhteistyötä. Näin voidaan varmistaa, että ICT-palvelut ovat vahvoja ja selviävät häiriöistä mahdollisimman hyvin.

15 ICT-PALVELUJEN MUUTOSTEN SUUNNITTELUA JA VUOSIKELLO

ICT-palvelujen muutosten hallinnan kohdalla suunnitelmallisuus on erityisen tärkeää. Asioita täytyy ennakoida talousarviota tehtäessä jopa enemmän kuin on vielä varsinaista tietoa ratkaisuvaihtoehdoista. Vuosikellon lisäksi täytyy olla tiedossa myös monivuotisten sopimusten kesto ja vaikutus, keskinäiset riippuvuudet sekä ajantasaisuus muuttuvassa ympäristössä. Varsinaiseen vuosikelloon on hyvä miettiä sekä vuosittain toistuvat asiat, että myös 3-6 vuoden välein toistuvat asiat.

Vuosikelloon on hyvä kirjata ainakin jotain seuraavista asioista:

1. **Palveluiden arviointi ja päivitys:** Vuosittain on hyvä tarkastella olemassa olevia ICT-palveluita. Onko niiden sisältö ja laatu edelleen ajan tasalla? Tarvitaanko päivityksiä tai uusia ominaisuuksia? Tämä on käytännössä ajoituskysymys, milloin päivityksiä ja muutoksia lähdetään toteuttamaan.
2. **Tietoturva ja tietosuoja:** Vuosittainen tarkastelu auttaa varmistamaan, että tietoturva- ja tietosuojakäytännöt ovat ajanmukaisia. Onko organisaation tietoturva- ja tietosuojapolitiikka ja -ohjeistus päivitetty? Ovatko tietosuojakäytännöt edelleen voimassa?
3. **Kustannusten seuranta:** Vuosikello auttaa seuraamaan ICT-palveluiden kustannuksia. Onko budjetti pysynyt hallinnassa? Onko tarpeen tehdä muutoksia kustannusrakenteeseen? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet mahdollisiin ennakoimattomiin muutoksiin kustannuksissa? On tietohallinnon vastuulla raportoida näistä asioista kunnan johtoa, koska usein asiat pitää tuntea voidakseen ymmärtää syyt taustalla. Tietohallinnon taloudenpito edellyttää tietohallinto-osaamista.
4. **Käyttäjäpalautteen kerääminen:** Vuosittain voi arvioida käyttäjien tyytyväisyyttä palveluihin. Onko saatu palautetta? Miten palveluita voisi parantaa? Myös kuntalaisille suunnatuista sähköisistä palveluista on hyvä kerätä palautetta.
5. **Pilvipalveluiden kehittäminen:** Pilvipalvelut ovat yleisesti käytössä ja vuosikello auttaa suunnittelemaan pilvipalveluiden kehittämistä ja pilvipalveluihin liittyviä muutoksia.
6. **Yhteistyö toisten kuntien kanssa:** Vuosittain voi tarkastella mahdollisuuksia yhteistyöhön muiden kuntaorganisaatioiden kanssa. Voisiko palveluita yhdistää tai jakaa? Onko mahdollista saada paremmin resursseja ja kohdennettua osaamista käyttöön, jos kustannuksia jaetaan useammalle kunnalle?
7. **Toiminnan raportointi ja dokumentointi:** Yksi vuosikellossa olevista asioista on toiminnasta raportointi. Tietohallinnon työ on suurelta osin loppukäyttäjille ja kunnan johdolle näkymätöntä taustatyötä, joten siitä on aiheellista raportoida kunnan johtoa. Samalla on syytä tarkastaa dokumentaation ajantasaisuus niistä asioista, joihin on vuoden mittaan kohdistunut muutoksia.
8. **Tulevaisuuden suunnittelu:** Vuosikello auttaa myös pitkän aikavälin suunnittelussa. Mitä uusia teknologioita on tulossa? Miten ICT-palveluita voi kehittää tulevaisuudessa? Esimerkiksi mitä mahdollisuuksia tekoäly tuo tällä hetkellä kunnan palvelutoiminnan tehostamiseen? Onko syytä ainakin talousarviossa varautua joihinkin tavoiteltaviin kehittämistoimiin.

16 ICT-PALVELUIDEN JÄRJESTÄMISTAVAN VAIKUTUS PALVELUTUOTANTOON

Aikaisemminkin on tuotu esille, että mahdollisia järjestämistapoja on pääpiirteittäin kolme. ICT-palvelujen järjestäminen omana toimintana, osittain omana ja osittain palveluhankintana, sekä pääosin palveluhankintana.

Kunnan lähes kaikkeen palvelutuotantoon on suuri vaikutus sillä, onko kunnassa palveluja järjestävällä ja tietohallinnosta vastaavalla viranomaisella käytettävissään kunnan omat tietohallinnon ja ICT-palvelujen osaajat, vai joudutaanko niiden osalta nojaamaan Palveluntuottajiin. Oman tietoteknisen ympäristön hyvä tunteminen ja oikea käsitys sen ylläpitämiseen ja muutoksiin tarvittavista työmääristä vaikuttaa siihen, kuinka muutoksista selvitetään. Lisäksi usein tarvitaan syvää erityisosaamista Palveluntuottajilta tiettyjen yksittäisten muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Kun ICT-palvelut järjestetään palveluhankintana, pitää kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin asioihin. Jos kaikki ulkoistettavissa oleva hankitaan Palveluntuottajalta, se edellyttää kunnalta suuria resursointia palvelujen hankintaan, niiden koordinointiin ja valvontaan. Samalla ei voida välttyä siltä, että riskitasot nousevat merkittävästi. Näistä aiheutuu riskejä, jotka liittyvät kunnan lakisääteisiin vastuisiin, kuten aiemmin tässä tekstissä on tuotu esille. Sopimusten sisällön saaminen asiakaslähtöiseksi voi osoittautua vaikeaksi ja se lisää merkittävästi riskiä tuotannollisten ongelmien esiintymisestä palveluissa.

Kunnan omana toimintana järjestetyt ICT-palvelut harvoin pitävät ääntä itsestään samalla tavalla kuin suurten Palveluntuottajien markkinointikoneistot. ICT-palvelujen henkilöstö tietää, että jos ongelmia pystytään ennalta ehkäisemään, niiden määrä pysyy vähäisenä ja ratkaisuaikat lyhyinä, niin silloin asioita tehdään oikein. Kun ICT-palvelujen toimintaan liittyvät muutokset pystytään hoitamaan ilman mahtipontisia projektien perustamisia jokaisesta pienestä asiasta, silloin keskitytään enemmän oikeisiin asioihin - ei siellä tehdä asioita eniten oikein, missä niistä eniten puhutaan ja kokoustetaan kunnan johdon kanssa, vaan siellä niitä tehdään oikein, missä asiat vaan sujuvat, eikä kunnan palvelutuotantoon tule keskeytyksiä taustalla tehtävistä muutoksista huolimatta.

Kunnan palvelutuotantoon ICT-palvelut vaikuttavat useilla alueilla, kuten tänä päivänä on selvää. ICT -palvelut vaikuttavat mm.

- 1. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen:** Sähköiset järjestelmät tehostavat palvelutuotantoa merkittävästi. Niiden käytettävyyden varmistaminen ICT-palvelujen toimesta on ensisijaisen tärkeää järjestelmien toiminnan kannalta palveluissa.
- 2. Laatuun:** ICT-palvelujen laatu vaikuttaa suoraan työyhteisön toimintaedellytyksiin ja tehokkuuteen. Sähköisten järjestelmien välillä liikkuvat tiedot eivät ole alttiita inhimillisille virheille esim. tietojen siirroissa, niiden ajoituksessa tai kohteen määrittelyssä, yms. Nämä toiminnot ovat vähentäneet merkittävästi esimerkiksi kunnan asiakkaille suoritettavien tiedoksiantojen postitusvirheitä ja siten tietosuojaloukkaukset ovat vähentyneet.
- 3. Tietoturva ja tietosuoja:** Kuten edelle mainittu, tietosuoja paranee ja ICT-palvelut ovat oleellisia tietoturvan oikean mitoituksen toteuttamiseksi. Kaikkea tietoa ei tarvitse suojata niin tarkasti kuin potilastietoa. Toisaalta kaikkea tietoa täytyy osata suojata esimerkiksi tuhoutumiselta, katoamiselta, muuttumiselta, oikeudettomalta käytöltä ja muilta uhkilta, joita tietoon kohdistuu.
- 4. ICT-palvelut ovat innovaatiopartnereita:** Lähes kaikki uudet tehostavat toimintatavat ja niihin liittyvät innovaatiot toteutetaan uusilla teknologioilla ja tietojärjestelmäpohjaisesti. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan ICT-palvelut lähelle palvelutuotantoa.
- 5. Kustannustehokkuus:** Kunnan toiminnassa kustannustehokkuus ei voi toteutua juuri missään palvelussa ilman toimivia ja tarkoituksenmukaisia teknologioita ja tietojärjestelmiä. Tämä edellyttää osaavaa tietohallintoa ja ICT-palveluja.
- 6. Muutostilanteet:** ICT-palvelut ovat keskeisessä asemassa, kun kunnassa tehdään muutoksia ja ovat kiinteä osa muutosten koordinoitua ja toteuttamista.
- 7. Yhteistyö:** Aiemmin mainittuja kustannustehokkuutta ja laatua voidaan parantaa merkittävästi kuntien välisen yhteistyön avulla ja tällaista toimintaa mahdollistavat muutokset ovat yleensä hyvin kannattavia. Viranomaisten välistä yhteistyötä ei myöskään rajoiteta lailla vastaavalla tavalla kuin tehtävien siirtämistä yksityisten toimijoiden tehtäväksi. Sen vuoksi kaikki yhteistyömahdollisuudet kannattaa selvittää ja hyödyntää.

17 LOPPUSANAT

Tätä tekstiä on kirjoitettu Palmu -hankkeessa, jonka tuotoksista pääosassa ovat ICT-palvelujen muutosten hallintaan liittyvät kuvaukset ja taulukot. Tiivistä tietoa sisältävien kuvausten ja taulukoiden tekemisen ohessa on kirjoitettu tällainen asioita vapaamuotoisesti ja savolaisittain sanallisesti kuvaava teksti. Tekstistä voi lukea kokemuksia siitä, miten ICT-palveluja voidaan järjestää kunnan kannalta mahdollisimman hyvin.

Tätä kirjoitettaessa on pyritty keskittymään ICT-palvelujen muutosten hallintaan liittyviin asioihin. Kuitenkin käytännössä asioihin vaikuttavat usein myös tietohallinnosta ja ICT-palveluista riippumattomat tekijät sekä omassa organisaatiossa, että yhteistyökumppaneiden puolelta. Tällaisista asioista voisi tuoda esiin runsaasti esimerkkejä, mutta ne voisivat viedä kerrontaa väärään suuntaan ja niinpä on pyritty melko tiukasti pysymään aiheessa.

Hankkeen aikana on tullut vastaan esimerkkejä Palveluntuottajan sopimattomasta toiminnasta Asiakasta kohtaan monella tavalla. Niitä ei ole haluttu nostaa liikaa esille, eikä niiden yksityiskohtia ole esitetty. Olemme samalla muistuttaneet oman tietohallinnon ja ICT-palvelujen hyvistä puolista, koska niihin on yleensä vähemmän kiinnitetty huomiota julkisissa keskusteluissa, ja on siksi tarkoituksellisesti nostettu esiin. Hankkeen aikana on päädytty havaitsemaan, että nykyaikaisia ICT-palveluja on helppo järjestää omana toimintana.

Niinpä olemmekin häpeilemättömästi nostaneet omien ICT-palvelujen profiilia, koska erityisesti tässä ajassa sille on havaittu olevan tarvetta. Omat ICT-palvelut vain onnistuvat ratkaisemaan palveluihin liittyvät asiat ja muutokset tehokkaasti.

Loppusanoihin haluamme vielä nostaa yhden lauseen viimeisen kappaleen tekstistä: "Ei siellä tehdä asioita eniten oikein, missä niistä eniten puhutaan ja kokoustetaan kunnan johdon kanssa, vaan siellä niitä tehdään oikein, missä asiat vaan sujuvat, eikä kunnan palvelutuotantoon tule keskeytyksiä taustalla tehtävistä muutoksista huolimatta."

Toivomme tästä tekstistä olevan apua jollekin kunnan tietohallinnon vastuuhenkilölle, joka joutuu asioita pohtimaan pienilläkin resursseilla ja riittämättömällä ajankäytöllä. Toivottavasti tästä saa yhden näkökulman ICT-palvelujen järjestämiseen ja siihen liittyviin vastuisiin ja hieman jopa käytännön tehtäviinkin. Tässä kerrottuja asioita tulee kuitenkin katsoa oman kunnan lähtötilanteesta käsin ja muokata mukana tulevia taulukkoja ja muuta materiaalia itselle sopivaksi.