

Suomen ev. lut. kirkon tietohallintostrategia

Sisällysluettelo

1. Johdanto ja tiivistelmä.....	3
Tietohallintostrategiatyön tausta	3
Tietohallintostrategian laadintaprosessi	3
2. Tietohallintostrategian lähtötilanne.....	4
Kirkon toiminnan linjaukset.....	4
Kirkon ja tietohallinnon toimintaympäristö	4
Tietohallinnon nykytila.....	5
3. Kirkon tietohallinnon visio ja tavoitetila	7
Painopistealue 1: Yhteinen tavoite.....	9
Painopistealue 2: Suunnitelmallisuus	10
Painopistealue 3: Yhteistyö.....	11
Painopistealue 4: Kustannustehokkuus	12
4. Strategian jalkautus.....	13
Alustava toimenpidesuunnitelma	13
Kustannus-hyötylaskelma	13
Tietohallintostrategian jalkauttamisen mittarit.....	14
5. Terminologia	15

1. Johdanto ja tiivistelmä

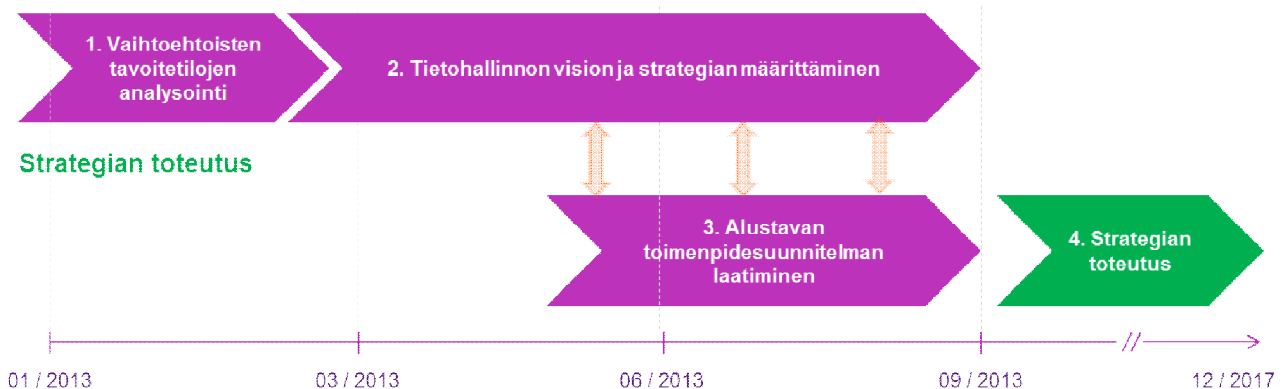
Tietohallintostrategiatyön tausta

Kesällä 2012 Kirkkohallituksen täysistunto nimitti tietohallinnon johtoryhmän. Johtoryhmän tehtävänä oli laatia kirkon tietohallintostrategia vuosille 2013-2017.

Tietohallintostrategian laadintaan työpanoksensa ovat antaneet seuraavat henkilöt:

- Leena Rantanen, kirkon keskusrahaston johtaja, pj
- Jukka Tamminen, vs. tietohallintojohtaja, Kirkkohallitus
- Sami Kallioinen, verkkoviestintäpäällikkö, Kirkkohallitus
- Kari Kopperi, Kirkon koulutuskeskuksen johtaja, toiminnallinen osasto, Kirkkohallitus
- Antti Krapu, tietohallintopäällikkö, Seinäjoen seurakunta
- Emilia Launonen, rekisteripäällikkö, Vantaan seurakuntayhtymä
- Mari Leppänen, seurakuntapastori, Liedon seurakunta / Projektipäällikkö, Kirkkohallitus
- Kristiina Luukkonen, kansalaispalvelut yksikön johtaja, Valtiokonttori, Valtion IT-palvelukeskus
- Markku Salmi, hallintojohtaja, Mikkelin seurakuntayhtymä
- Erkki Heikkinen, tietohallintopäällikkö, Espoon seurakuntayhtymä

Strategian laatiminen



Kuva 1. Tietohallintostrategian valmistelun aikataulu

- Outi Äärelä, notaari, Oulun hiippakunnan tuomiokapituli
- Erland Sundqvist, tietohallintopäällikkö, Pietarsaarensuodun seurakuntayhtymä, rannikon IT-keskus
- Heikki Sorvari, kirkolliskokous, talousvaliokunta
- Janette Puranen, sihteeri
- Kai Sandberg, Senior Consultant, Deloitte Oy
- Markku Viitanen, Director, Deloitte Oy

Kirkkohallitus kiittää kaikkia työhön osallistuneita henkilöitä sekä seurakuntien työntekijöitä kyselyihin vastaamisesta.

Tietohallintostrategian laadintaprosessi

Kirkon tietohallintostrategian sekä toimintasuunnitelman laadinta jaettiin kolmeen vaiheeseen (kuva 1). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kirkon tietohallinnon nykytila, muodostettiin näkemys seurakuntatalouksien tarpeista sekä rakennemuutoksen vaikutuksista. Työskentelytapana käytettiin kyselyjä sekä haastatteluja. Toisessa vaiheessa määritettiin painopistealueet sekä niihin liittyvät toimenpiteet. Näiden toteutus tulee ulottumaan vuoden 2017 loppuun saakka. Menetelmänä käytettiin työpajoja. Kolmannessa vaiheessa laadittiin alustava toimeenpanosuunnitelma strategian jalkauttamiseksi.

2. Tietohallintostrategian lähtötilanne

Kirkon toiminnan linjaukset

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ”Meidän Kirkko, Osallisuuden yhteisö” -strategia linjaa kirkon toimintaa vuoteen 2015 saakka. Hallintorakenteiden kehittämisessä ja suunnittelussa pyritään kirkon toimintaa tukeviin ja toiminnan tehokkuutta parantaviin keveisiin rakenteisiin.

Kirkon uuden strategian valmistuttua tietohallintostrategian linjaukset tarkistetaan yhdenmukaisiksi kirkon tavoitteiden kanssa.

Kirkon sisällä on käynnistetty rakennemuutos selvitys laajemmista seurakuntaliitoksista, jotka ovat yhteydessä kuntarakenteen muutoksiin. Muutoksen toiminnalliset vaikutukset tulee selvittää ja samanaikaisesti on etsittävä uusia keinoja tietotekniikkapalvelujen järjestämiseksi, huomioiden uudet seurakuntarakenteet. Strategia painottaa myös uuden median roolia kirkon toiminnassa sekä kirkon sisäisen yhteistyön merkitystä oman toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kirkon tietohallinnon nykytilan kartoittamiseksi toteutettiin tammikuussa 2013 verkkokysely eri kohderyhmille (loppukäyttäjät, seurakuntien talousjohtajat, IT-alueiden tietohallintopäälliköt). Kohderyhmät määrittivät neljä kehitysalueita kukin.

Loppukäyttäjät määrittivät seuraavat kehittämisalueet:

- Helppokäyttöiset palvelut ja sovellukset
- Riittävä perehdytys ja koulutus käyttäjille
- Tietoturvallisuuden varmistaminen
- Tietohallinnon viestinnän tehostaminen ja tiedon saatavuuden parantaminen

Talousjohtajat määrittivät seuraavat kehittämisalueet:

- IT kustannustehokkuuden lisääminen
- Käyttäjätuki
- Kirkon toimintaprosessien ja toiminnan tehokkuuden parantaminen
- Hankintojen yhtenäistäminen
- Kirjurin ja Kipan loppuunsaattaminen

Talousjohdon verkkokyselyn tuloksia tarkennettiin lisähaastatteluilta. Haastateltavat näkivät yhteistyön ja yhtenäisen ohjauksen mahdollistavan tietohallinnon kustannustehokkuuden sekä painopisteen siirtämisen

seurakuntien toiminnan tehostamiseen. Haastateltavat vahvistivat Kipan loppuun saattamisen tärkeyden. IT-alueet nähtiin hyvinä toimijoina seurakuntien tietohallinnon kehittämisessä ja haastateltavat olivat valmiita kasvattamaan niiden roolia toiminnan kehittämisessä.

Tietohallintopäälliköt määrittivät seuraavat kehittämisalueet:

- Kirkon toimintaprosessien ja toiminnan tehokkuuden parantaminen
- Tietohallinnon johtamis- ja ohjausmalli
- IT:n kustannustehokkuuden lisääminen
- Käyttäjätuki

Tulokset sekä loppukäyttäjien, talousjohdon että tietohallintopäälliköiden kyselyistä olivat hyvin linjassa keskenään.

Kirkon ja tietohallinnon toimintaympäristö

Kirkon ja kuntasektorin käynnissä oleva rakennemuutos asettaa haasteita seurakuntien toiminnalle. Kirkolliskokous on vuoden 2013 kevätistunnonsa linjannut seurakuntarakennemuutuksen päälinjoja. Niiden pohjalta jokaisen seurakunnan olisi kuuluttava seurakuntayhtymään. Tavoitteena on seurakuntatalouksien itsekannattavuus.

Muutoksen vaikutuksena pienimpien seurakuntatalouksien koko kasvaa siten, että seurakunnan perustehtävä on turvattu myös jatkossa. Kirkon jäsenistön pieneneminen sekä yhteisöveron muutokset heikentävät seurakuntien taloudellista asemaa ja pakottavat panostamaan toiminnan kehittämiseen. On arvioitu, että vuodesta 2011 vuoteen 2020 kirkollisverotulot laskevat keskimäärin noin 12 %. Resurssien kohdentuminen kirkon perustehtävään siirtää tehostamis paineita hallinnollisen työn keventämiseen.

Seurakuntatalouksien koon kasvu asettaa uudenlaisia laadullisia ja toiminnallisia vaatimuksia tietohallintopalveluille. Tulevalla strategiakaudella tietohallinnon pitää nykyistä vahvemmin tukea seurakuntatalouksia rakennemuutoksen läpiviennissä.

IT-palveluiden ja käyttäjätuen merkitys kasvaa. Mobiiliteknologian voimakas kehittyminen luo uudenlaisia työnteon tapoja, työnteon paikkasidonnaisuus vähentyy ja yhteisöllisten palveluiden suosio kasvaa. Tiedon digitalisoitumisesta ja liikkuvuuden kasvusta johtuen tietoturvallisuudesta on muodostunut tietohallintotoiminnoille tärkeä osa-alue. Myös seurakuntien jäsenistö odottaa kirkon toiminnan

seuraavan muun yhteiskunnan kehityksen mukana. Tämä edellyttää uudenlaisia viestintää ja yhteisöllisyyttä mahdollistavia palveluja kuten sosiaalinen media ja sähköinen asiointi.

Tietotekniikan kehitys on muuttanut perinteisiä tapoja tuottaa tietohallintopalveluita. Palvelujen toimitusmallit ovat kehittyneet ja tietotekniikkaa tarjotaan palvelupohjaisesti entistä enemmän (Cloud, Saas = software as service). Tämä merkitsee muutosta tietohallintopalveluiden tuottajarooliin. Uusi rooli edellyttää kuitenkin kykyä toimia palvelun käyttäjäorganisaation ja toimittajan välissä. Tietoturvallisuuden taso on kyettävä ylläpitämään ja uusien palveluiden osalta on huomioitava hallinnollisen ja teknisen tietoturvan lisäksi kansainvälinen tietoturvalainsäädäntö.

Tietohallinnon nykytila

Kirkon sisällä tietotekniikkaa on kehitetty voimakkaasti viimeisen 10 vuoden aikana. Kehityshankkeilla on pystytty modernisoimaan kirkon IT -palveluita ja vastaamaan niin toiminnallisiin kuin kustannushaasteisiin.

Kirkon edellinen tietohallintostrategia ”Meidän kirkko tietoverkoissa” ulottui vuoteen 2012. Strategiakaudella panostettiin tietohallintotoiminnan keskittämiseen perustamalla IT-alueet sekä toiminnan tehostamiseen tähtääviin valtakunnallisiin tietojärjestelmähankkeisiin (KITKE, Kipa ja TYP). IT-alueiden rooli on saatu vakiinnutettua seurakuntatalouksia tukevana toimijana. Valtakunnalliset tietojärjestelmähankkeet ovat osittain vielä kesken ja niiden loppuun saattaminen on tärkeää suunniteltujen hyötyjen varmistamiseksi.

Kirkon tietohallintotoiminta on jaettu seurakunnille, IT-alueille, Kirkkohallitukselle sekä kirkon palvelukeskukselle. Tietohallintotehtävissä työskentelee noin 130 henkilöä.

Seurakuntataloudet ohjaavat IT-alueita, mutta käytännöt eivät ole yhdenmukaisia. Myöskään IT-alueiden ja Kirkkohallituksen väliseen yhteistyöhön tai ohjaukseen ei ole olemassa yhtenäisiä käytäntöjä. Tällä hetkellä IT-alueiden välinen yhteistyö ei perustu yhteisiin suunnitelmiin tai projekteihin. Ohjausmallin sekä yhteisen toimintatavan puuttuminen vaikeuttaa tietohallintotoimijoiden välistä yhteistyötä.

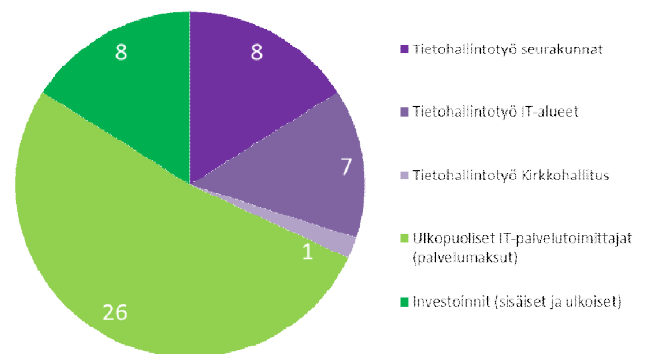
Kirkon valtakunnalliset järjestelmähankkeet ovat olleet ongelmallisia edellisen strategiakauden aikana. Synnä tähän voidaan pitää projektiosaamisen sekä yhtenäisen

työkulttuurin puuttumista. Kirkolla ei ole yhtenäistä hanke- tai projektimallia.

Kirkon tietohallinnon kokonaiskustannuksia seurataan IT-alueittain. Seuranta ei kuitenkaan tehdä koko kirkon tasolla. Kustannukset on hajautettu pieniin osiin, mikä saattaa aiheuttaa koko kirkon tasolla katsottuna epäedullista osaoptimointia. On todennäköistä, että kustannuksiin ei pystytä laskemaan erilaisia piilokustannuksia.

Kyselyn tulosten perusteella laaditun laskennallisen arvion mukaan kirkon tietohallinnon menot vuonna 2012 olivat yhteensä noin 50 MEUR (kuva 2). Menoarvion perusteella laskettu yksikkökustannus työasemaa (yhteensä n. 15 000 työasemaa) kohden vuodessa (n. 3 000 euroa/työasema) on selkeästi alhaisempi kuin valtion organisaatioissa keskimäärin. Valtion organisaatioissa vuoden 2012 tietojen perusteella kustannus per työasema hallinnonalasta riippuen vaihtelee merkittävästi (n. 4.500-16.000 euroa per työasema). Keskimääräinen kustannus on n. 7 500 euroa per työasema. Kirkon vertailu valtionhallintoon osoittaa, että kokonaisuuteen ei pystytä kokoamaan kaikkia kustannuksia. Toisaalta myös panostus tietotekniikkaan on alhaisempi kuin valtiohallinnossa keskimäärin.

Kirkon tietohallintomenot = 50 M€



Kuva 2. Kirkon tietohallintomenot vuonna 2012 ja menojen jakautuminen (luvut M€).

IT-menot jaetaan tietohallintotyöhön, investointeihin sekä ulkopuolisille palvelutoimittajille suoritettuihin palvelumaksuihin. Tietohallintotyöllä tarkoitetaan mm. tietohallinnon johtamiseen ja suunnitteluun sekä tietohallintopalveluiden hankintaan, kehitykseen, tuotantoon ja käyttäjätukeen liittyviä tehtäviä. Tietohallintotyöstä puolet tapahtuu seurakuntatalouksissa. Tämän suhteellinen osuus kaikesta tietohallintotyöstä on suuri. Tietohallintotyön menoihin on vaikea vaikuttaa

nykyisellä toimintamallilla. Työn siirtäminen IT-alueelle sekä Kirkkohallitukselle on järkevää työn vaikuttavuuden ja kohdennettavuuden kehittämiseksi. Investointeja ja ulkopuolisille palveluostajille meneviä kustannuksia hallitaan hajautetusti ja ne on osittain jaettu pieniin kokonaisuuksiin. Yhdenmukainen kustannusten suunnittelu ja seuranta mahdollistaa tietohallintokustannusten paremman hallittavuuden.

Palvelutuotannon järjestämisessä on eroja eri alueiden välillä. Selvityksen mukaan seurakunnat hankkivat edelleen liki puolet omista tietohallintopalveluistaan suoraan toimittajilta. Nykyinen kaventuva tulopohja pakottaa uudistamaan palvelutuotantoa, jotta toiminnan kehittämisen ja tietoturvallisuuden asettamat vaatimukset täyttyvät. Tämä pakottaa palvelutuotannon yhdenmukaistamiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen. Tietojärjestelmien suuri määrä on johtanut mm. vaikeuksiin integroitumisessa kirkon yhteisiin palveluihin. Nykytilassa tietohallintopalvelut voidaan jakaa seurakuntakohtaisiin, IT-aluekohtaisiin ja valtakunnallisiin palveluihin.

Seurakuntakohtaiset tietohallintopalvelut tuotetaan seurakuntatalouden toimesta valtaosin ulkoisia toimittajia hyödyntäen ja tyypillisesti niitä käyttää vain yksittäinen seurakuntatalous. Seurakuntakohtaisia palveluja ovat pääsääntöisesti langattomat päätelaitteet sekä sovelluspalvelut lukuun ottamatta valtakunnallisia palveluja. Seurakuntakohtaisesti tuotettavien palveluiden välillä on suuria eroja ja palveluiden kirjo on laajaa. Seurakuntatalous ohjaa itsenäisesti seurakuntatalouskohtaisten palveluiden kehitystä.

IT-aluekohtaisia palveluja ovat pääsääntöisesti infrastruktuuripalvelut. Työasemapalvelut, palvelimet, tietoliikennepalvelut sekä käyttäjätuki on keskitetty IT-alueiden palvelutuotantoon. Eräät IT-alueet tuottavat myös sovelluspalveluja alueellisesti seurakuntatalouksilleen. IT-alueet vastaavat itsenäisesti tietohallintopalveluiden tuotannosta hyödyntäen taustalla eri toimittajia. IT-aluekohtaisten tietohallintopalveluiden kehitystä ohjaa yleisimmin IT -alueen johtoryhmä.

Valtakunnalliset tietohallintopalvelut kattavat KIRKKO-verkon, talous- ja henkilöstöhallinnon, jäsentieto- ja viestintäsovelluspalvelut. Valtakunnallisten palveluiden tuotannosta vastaa Kirkkohallitus sekä Kirkon palvelukeskus ja niiden kehitystä ohjataan kirkolliskokouksen linjausten perusteella.

Julkiset hankinnat vaativat paljon resursseja ja edellyttävät erikoisosaamista. Sopimuksia tehdään monen eri kirkon toimijan kanssa eikä kokonaisuutta pystytä kirkon puolella hallitsemaan. Kirkon sopimuksista tietohallintopalveluja tarjoavien ulkopuolisten toimijoiden kanssa ei ole koko kirkon laajuudessa yhtenäistä käsitystä.

Tietohallinto henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ei ole yhtenäisiä käytäntöjä. Tietohallinto henkilöstön osaamisen nykytilaa ei tunneta, seurakuntataloudet, IT-alueet ja Kirkkohallitus vastaavat itsenäisesti oman tietohallinto henkilöstön osaamisen kehittämisestä.

3. Kirkon tietohallinnon visio ja tavoitetila

Tietohallinnon visio 2017:

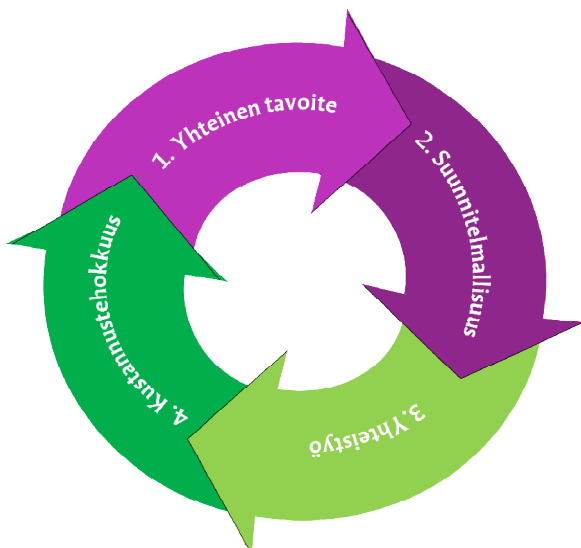
Yhteistyöllä vaikuttavuutta kirkon toimintaan

”Kirkon tietohallinto toteutetaan suunnitelmallisella ja tavoitteellisella yhteistyöllä kustannustehokkuuden ja toiminnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi kirkon työssä.”

Tietohallinnon visio kuvaa kirkon tietohallinnon tavoitetilan.

Visiossa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi määritettiin neljä painopistealuetta.

1. **Yhteinen tavoite** – Kirkon tietohallinnon päämäärä on kirkon perustehtävän tukeminen
2. **Suunnitelmallisuus** - Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta
3. **Yhteistyö** - Suunnitelmallisuus luo perustan yhteistyölle
4. **Kustannustehokkuus** - Yhteistyö mahdollistaa kustannustehokkuuden saavuttamisen



Kuva 3. Kirkon tietohallintostrategian painopistealueet

Seuraavassa kappaleessa kukin painopistealue esitetään tarkemmin kuvaamalla sille asetetut tavoitteet sekä täsmentämällä tavoitetilaa. Tavoitetilaa kuvaavat kokonaisuudet on luokiteltu neljään kategoriaan, jotta ne voidaan kytkeä strategian toimeenpanosuunnitelmaan:

- Tietohallinnon ohjaus ja johtaminen
- Arkkitehtuuri ja palvelut
- Kehityshankkeet ja talous
- Organisaatio ja palvelutuotanto

Tavoitetilan kuvauksen avulla ohjataan tietohallintostrategian toteutumista mm. yhdenmukaistamalla ohjausta ja päätöksentekoa.

Painopistealue 1: Yhteinen tavoite

Kirkon tietohallintostrategiassa halutaan korostaa tietohallinnon yhteistä tavoitetta: sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin luoden pienentyvien resurssien avulla suurempi vaikuttavuus seurakuntien toimintaan ja kirkon jäsenille. Hajautuneesta rakenteesta johtuen on tärkeää, että yhteinen tavoite ohjaa jokaisen yksikön toimintaa. Tällä tuetaan kirkon jäsenyyden merkityksen vahvistamista sekä kirkon uudistamista.

Tavoitteet strategiakaudelle

Tavoitteissa korostuu seurakuntatalouksien tahtotila tietohallintopalveluiden tuotannon ja kehittämisen siirtämisestä enenevissä määrin IT-alueille. Tämä vaatii IT-alueiden roolin kehittämistä perustietotekniikan ylläpitämisestä tukemaan seurakuntien toiminnan kehittämistä.

Kehityksessä panostetaan toimintalähtöisyyteen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää koko tietohallintotoiminnan kehittämistä ja yhtenäisempää toimintamallia. Tämä mahdollistaa tietohallintotyön ohjauksen ja suunnittelun, joka edelleen tukee toimijoiden välisen yhteistyön lisäämistä. Tällöin voidaan paremmin varmistaa tietohallintopalveluiden maantieteellinen kattavuus ja toimintavarmuus.

- Toiminnan painopistettä siirretään teknisestä ylläpidosta kohti seurakuntatoiminnan tukemista ja kehittämistä
- IT-alueiden roolia seurakuntien tietohallintopalveluiden tuottajana vahvistetaan hyödyntäen toimijoiden välisiä sopimus pohjaisia malleja
- IT-palvelutuotannon vaikuttavuutta lisätään panostamalla toimintolähtöisen kehittämiseen seurakuntien ja jäsenistön tarpeiden mukaisesti
- Tietohallintopalveluiden maantieteellinen kattavuus varmistetaan

Tavoitteet ovat jatkumo kirkon tietohallintostrategiaan 2009-2012, jonka linjauksiin perustuen IT-alueet luotiin. Uudella strategiakaudella keskitytään IT-alueiden roolin kehittämiseen.

Tavoitetila 2017

1. Pällekkäisten tietotekniikkapalveluiden tuottaminen on vähentynyt merkittävästi. Tavoite määrittää tehtävässä arkkitehtuuriselvityksessä. (Arkkitehtuuri ja palvelut)

2. Tietoteknisen työn painopistettä on siirretty perustietotekniikan ylläpidosta seurakuntatalouksien toiminnan tehostamista tukeviin hankkeisiin. IT-henkilöstön osaamista on kehitetty tähän suuntaan. (Organisaatio ja palvelutuotanto)
3. Seurakunnat hankkivat kaikki tietotekniset palvelut oman IT-alueensa kautta. Palvelut tuotetaan parhaalla, kustannustehokkaimmaksi katsotulla tavalla, sisäisiä ja ulkoisia resursseja hyödyntäen kuitenkin siten, että toimijoilla on velvollisuus käyttää kirkolliskokouksen linjauksia, kirkon yhteisiä palveluita. IT-alue valvoo yhteistyöseurakuntien etuja, hoitaa kustannusten jakamisen sekä toimii sopimusosapuolena. IT-alue on tukena järjestelmien käyttöönotto- ja kehittämishankkeissa. (Organisaatio ja palvelutuotanto)
4. Kaikki seurakunnat ovat liittyneet Kirkon palvelukeskukseen. Henkilöstö- ja taloushallinnon henkilöstötarve seurakunnissa on vähentynyt suunnitellusti. Seurakuntien ja palvelukeskuksen yhteistyö sekä tietojärjestelmien kehittäminen sujuvat saumattomasti. (Kehityshankkeet ja talous)
5. Sukuselvityksien tekemiseen kuluva aika on puolitettu. Perunkirjoitusta varten tarvittava sukuselvitys tehdään vain kerran päähenkilöä kohden. Sukuselvitysten tekeminen on organisoitu kustannustehokkaasti. (Kehityshankkeet ja talous)

Painopistealue 2: Suunnitelmallisuus

Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus on kulmakivi kirkon tietohallinnon ohjaamisessa sekä resurssien hallinnassa. Suunnitelmallisuuden kautta luodaan toiminnan tukemista parhaiten edistävä rakenne huomioiden kirkon toimintaympäristöstä tulevat muutospaineet.

Tavoitteet strategiakaudelle

Tärkeimmät tavoitteet ovat päätöksenteon ja johtamisen yhdenmukaistaminen. Tämä edellyttää tietohallintopalveluiden tuotannon ja kehityksen ohjauksen selkeämpää erottamista toisistaan sekä toimijoiden keskinäisten roolien selkeyttämistä. Tietohallintopalveluiden tuotannon osalta ohjausta lisätään yhteisen palveluluettelon avulla. Sen avulla tietohallintopalveluiden tuotanto saatetaan yhdenmukaisemmaksi sekä tarjotaan seurakuntatalouksille parempi näkyvyys niiden hyödyntämismahdollisuuksiin.

Tietohallintopalveluiden ja niiden johtamisen kehittäminen edellyttää kokonaisarkkitehtuurin tavoitetilan määrittämistä, yhteisen hankesalkun luomista sekä yhtenäisten kehittämismenetelmien ja -käytäntöjen käyttöönottoa. Kokonaisarkkitehtuuri määrittelee kirkon tietohallintojärjestelmien kehittämistä ja on avainasemassa hallittavuuden parantamisessa. Hankesalkun avulla haetaan näkyvyyttä tietohallintopalveluiden kehittämiseen, jotta voidaan hakea synergiaetuja seurakuntien, IT-alueiden ja Kirkkohallituksen välillä.

Ohjauksen lisäksi suunnitelmallisuus näkyy tietohallinto henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tietohallinto henkilöstön osaamisen kehittämistä johdetaan määrätietoisesti ja suunnitelmassa linjataan henkilöstön kehittämistoimenpiteitä.

- Tietohallintostrategia ohjaa kirkon tietohallinnon kehittämistä
- Tietohallinnon päätöksenteko ja johtaminen kattaen seurakunnat, IT-alueet sekä Kirkkohallituksen ja kirkon palvelukeskuksen, yhdenmukaistetaan
- Palvelutuotantoa suunnitellaan ja ohjataan yhteisen palveluluettelon avulla
- Palvelukehitystä ohjataan hankesalkulla

- Tietohallinto henkilöstön osaamisen kehittämisen varmistamiseksi luodaan erillinen henkilöstön kehittämissuunnitelma

Tavoitteet ovat johdettavissa seurakuntatalouksien tunnistamasta tarpeesta kirkon tietohallintotoimintojen ohjauksen kehittämiseksi. Koordinaatiota lisäämällä pystytään paremmin hyödyntämään olemassa olevia tietohallintopalveluja ja -investointeja sekä lisäämään tietohallinnon seurakunnille ja jäsenistölle tuottamia hyötyjä.

Tavoitetila 2017

1. Kirkkohallituksella, kirkon palvelukeskuksella, IT-alueilla sekä seurakunnilla on yhteisesti sovittu valtakunnallinen hankesalkku ja kehityssuunnitelma, jonka avulla varmistetaan se, että yksittäinen tietohallintoon liittyvä kehitysprojekti tehdään vain kerran ja sen tuloksen ovat hyödynnettävissä koko kirkon laajuisesti. (Tietohallinnon ohjaus ja johtaminen)
2. Kirkolla on hanke- ja projektimalli laajoille projekteille sekä kevyemmät menetelmät pienille projekteille. Hankemalli on käytössä kaikissa yhteisissä hankkeissa. (Tietohallinnon ohjaus ja johtaminen)
3. Ohjausmalli on luotu, sopimus pohjat on vakioitu ja valtakunnallinen palvelukatalogi on otettu käyttöön. (Arkkitehtuuri ja palvelut)
4. Seurakuntien sekä IT-alueiden niin ulkoisilta toimittajilta kuin toisilta IT-alueilta hankkimat palvelut on tuoteistettu palvelukatalogin mukaisesti siten, että veloitukset tehdään säännöllisin väliajoin. Laskutusperusteina ovat työasemamäärä, käyttäjämäärä sekä käytetyt palvelut, sovellukset ja järjestelmät. (Organisaatio ja palvelutuotanto)
5. Käyttäjien kouluttaminen on huomioitu uusissa kehittämishankkeissa ja -projekteissa. (Organisaatio ja palvelutuotanto)

Painopistealue 3: Yhteistyö

Kirkon tietohallinnon yhteisen tavoitteen toteuttaminen vaatii yhteistyön lisäämistä. Yhteistyötä tulee hakea niillä alueilla, joilla se mahdollistaa kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämisen. Kirkon rakennemuutoksen tukeminen onnistuu parhaiten luomalla yhteistyöverkostoja, joiden tavoitteena on toiminnan tehostaminen olemassa olevista seurakuntarakenteista riippumattomana.

Tavoitteet strategiakaudelle

Tavoitteena on lisätä tietohallinnon toimijoiden välistä yhteistyötä. Yhteistyötä tulee suunnitella ja ohjata haluttuun suuntaan, jotta vahvempi rooli kirkon tietohallintopalveluiden tuottajana mahdollistetaan. Kirkkohallitus tukee toimijoiden välistä yhteistyötä osallistuen myös itse yhteistyöhankkeisiin. Tavoitteena on resurssien ja osaamisen hyödynnettävyys kirkon laajuisesti.

Yhteistyön kasvattaminen vaatii panostuksia viestintään ja tiedon jakamiseen. Tämä edellyttää viestintäfoorumien sekä viestinnän sisällön kehittämistä.

Yhteistyön syventäminen edellyttää seurakuntatalouksien vahvempaa osallistumista kehityshankkeisiin mm. hankevalmistelu- sekä käyttöönottovaiheissa.

- Yhteistyötä lisätään kehityshankkeiden (mm. hankevalmistelu-, toteutus- ja käyttöönottovaiheissa), palvelutarjonnan vakioinnin ja yhteisten hankintojen osalta. Kirkkohallitus tukee ja avustaa yhteistyötä
- Tietohallintohenkilöstön osaamista hyödynnetään kirkon laajuisesti
- Yhteistyötä ja viestintää tuetaan mm. yhteisten foorumien ja verkostorakenteiden avulla
- Kaikille toimijoille on määritelty roolit, vastuut ja yhteyshenkilöt

Tiiviillä yhteistyöllä mahdollistetaan toiminnan tukeminen seurakuntatalouksien rakenteista riippumatta. Tällöin varmistetaan toiminnan jatkuvuus sekä mahdollistetaan yhdenmukaiset palvelut seurakuntatalouksille. Yhteistyö luo pohjan kustannustehokkuudelle.

Tavoitetila 2017

1. IT-alueet ovat erikoistuneet valittujen palveluiden tuottamiseen luodun palvelukatalogin mukaisesti tai IT-alue voi olla pelkästään muiden IT-alueiden tuottamien palveluiden hyödyntäjä ja tarjota vain käyttäjätuen seurakunnille. (Organisaatio ja palvelutuotanto)
2. Perustietotekniikkaa on yhtenäistetty laadittavan arkkitehtuurisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. (Arkkitehtuuri ja palvelut)
3. Seurakuntien on mahdollista liittyä käyttämään yhteisiä järjestelmäkohtaisia sovelluslustoja. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtä järjestelmää kohden tehdään kehitys- ja ylläpitotyöt vain kerran sekä sitä, että järjestelmillä on toimittajan tarjoama järjestelmä- ja pääkäyttäjätuki. (Arkkitehtuuri ja palvelut)
4. Suurimpien järjestelmätoimittajien kanssa on neuvoteltu kirkon kattava palvelu- ja sopimusmalli. Palvelut tarjotaan ensisijaisesti toimittajien ylläpitämien ympäristöjen kautta. (Arkkitehtuuri ja palvelut)
5. Järjestelmien kehitystä sekä palvelun ja sopimusten seuranta varten perustetaan käyttäjäyhteisöjä. Käyttäjäyhteisölle nimetään vetäjät, joiden vastuulla on koordinoida yhteydenpitoa toimittajan suuntaan. Kirkkohallitus tukee toimintaa. (Organisaatio ja palvelutuotanto)
6. Tietohallinnon resurssien määrä mahdollistaa seurakuntien työn tuottavuuden kasvun. (Organisaatio ja palvelutuotanto)

Painopistealue 4: Kustannustehokkuus

Kirkon jäsenmäärän vähentyminen aiheuttaa kirkon toiminnalle taloudellisia haasteita joihin kirkon tietohallinnon pitää myös osaltaan vastata. Vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta pitää hakea toimintaa tehostamalla ja selkeyttämällä sekä kehittämällä tietohallintokustannusten hallintaa.

Tavoitteet strategiakaudelle

Kustannustehokkuuden tavoitteena on saada tehokkuutta ja selkeyttä kirkon tietohallintopalveluiden tuotantoon. Tämä varmistetaan lisäämällä alueellista sekä valtakunnallista erikoistumista.

Tietohallintotoiminnon pitää etsiä mahdollisuuksia yhteistyössä seurakuntatalouksien kanssa, joilla tietohallintopalveluiden avulla pystytään tehostamaan seurakuntatalouksien toimintaa. Tietohallinnon pitää ottaa vahvempi rooli seurakunnan toimintaprosessien kehittämisen tukemisessa. Tähän päästään toimintalahtoisella uusien ja nykyisten palvelujen kehittämällä. Tietohallinnolla on vastuu tukea seurakuntia kehitettyjen palveluiden hyödyntämisessä.

Kirkon tietohallinnon kulurakenne on avattava. Tietohallintokustannusten suunnitteluun ja kohdentamiseen tulee kiinnittää huomiota. Kustannusten on oltava läpinäkyviä kaikille sidosryhmille, jotta tietohallintoa, palvelutuotantoa ja palvelukehitystä koskevat päätökset voidaan perustaa ajantasaiseen ja kattavaan tietoon. Tällöin pystytään tekemään päätöksiä jotka tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Kulurakennetta ja laskutusta on hallittava laajempina palvelukokonaisuuksina, joiden pohjana on yhteinen palveluluettelo. Tämä mahdollistaa kehittämisen paremman hallinnan.

- Tietohallintopalveluiden tuotanto organisoidaan tehokkaaksi ja selkeäksi. Tehokkuus saavutetaan mm. erikoistumisen, yhteishankintojen ja toimittajahallinnan avulla

- Tietohallinnon vaikuttavuutta seurakuntien toiminnan tehostamisessa kehitetään
- Tietohallintopalvelutuotannon ja -kehityksen kustannukset saatetaan läpinäkyviksi ja raportoidaan eri sidosryhmille

Seurakuntien heikentyvä taloudellinen asema vaatii olemassa olevien resurssien parempaa hyödynnettävyyttä. Tietohallinnon tulee ottaa rooli seurakuntien toiminnan kehittämisen tukemisessa sekä tietohallinnon aikaansaaman vaikuttavuuden kasvattajana.

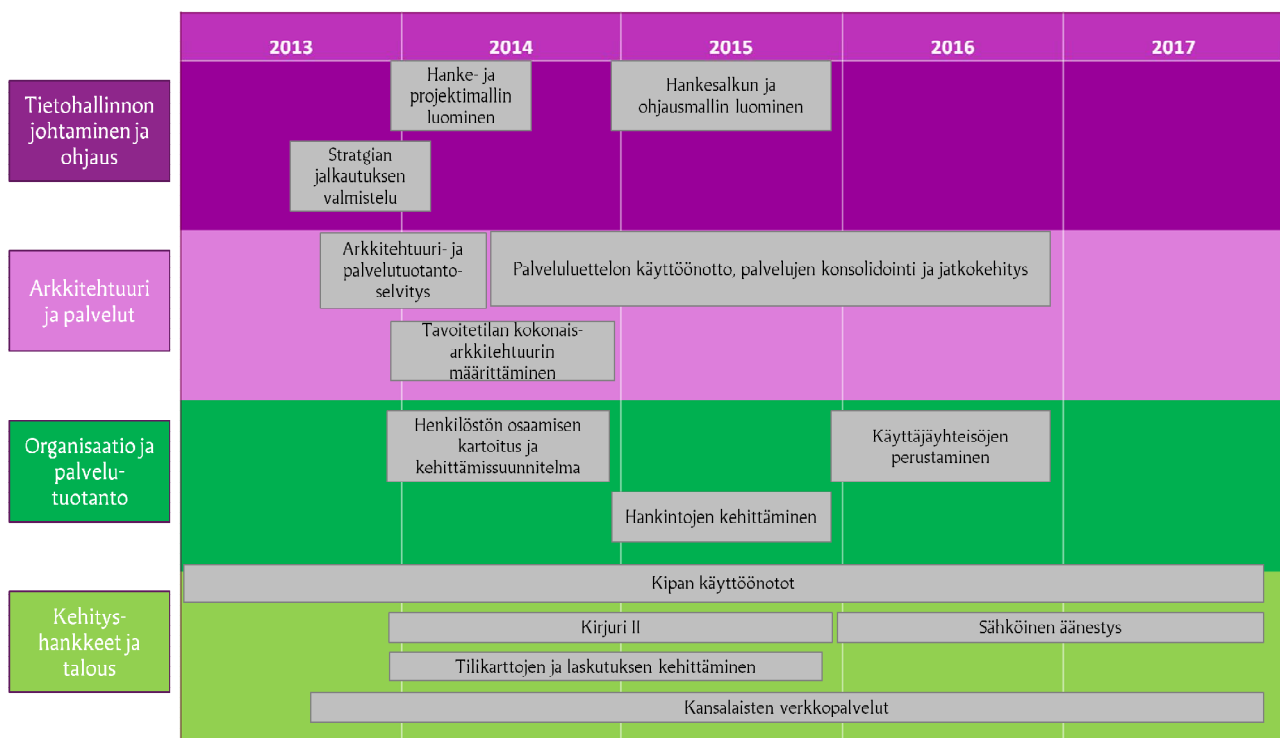
Tavoitetila 2017

1. Tietohallinnon kustannusrakenne on tiedossa. (Tietohallinnon johtaminen ja ohjaus)
2. Kirkon palvelukeskuksen kautta on luotu yhtenäinen tilikartta sekä menojen ja tuottojen kirjaamisenmenettely. Tuotepohjaisten veloitukset on kirjattu siten, että tarkempi erittely pystytään esittämään laskituksen yhteydessä. IT-kustannuksia vertaillaan säännöllisesti. (Kehityshankkeet ja talous)
3. IT-palveluita tuottavat yksiköt vastaavat siitä, että heidän tuotehinnoissaan huomioidaan kaikki palvelutuotannossa tarvittavat kustannukset. (Kehityshankkeet ja talous)
4. Kirkon keskusrahasto on muodostanut hankintalain mukaisen yhteishankintayksikön koko kirkon käyttöön, mikäli se on juridisesti mahdollista. Kaikki IT -hankinnat pyritään tekemään yhteishankintoina siten, että jokainen IT-alue voi hyödyntää kilpailutuksien tuloksia. (Kehityshankkeet ja talous)
5. Kirjuri on käytössä monipuolisesti toiminnallisella puolella. Kansalaisille suunnattuja verkkopalveluita on käytössä. Sähköistä äänestystä verkossa edistetään kirkolliskokouksen linjausten mukaisesti. (Kehityshankkeet ja talous)

4. Strategian jalkautus

Alustava toimenpidesuunnitelma

Tietohallintostrategian jalkautussuunnitelma sekä organisointi tehdään välittömästi strategian hyväksymisen jälkeen. Strategiatyössä on kuitenkin tunnistettu ne osa-alueet, jotka ovat pohjana työn aloittamiselle (kuva 4).



Kuva 4. Alustava tietohallintostrategian käynnistämisen toimeenpanosuunnitelma.

Kustannus-hyötylaskelma

Toimenpidesuunnitelman rahoitus tulee Kirkon keskusrahastolta ja se perustuu Kirkkohallituksen olemassa olevaan budjettiin sekä talousarvioennusteeseen. Strategisten hankkeiden rahoitus hyväksytetään erikseen. Tämän lisäksi toimeenpanosuunnitelman jalkautus edellyttää IT-alueilta sekä seurakuntatalouksilta henkilöresurssien kytkemistä strategian jalkauttamisprojekteihin. Henkilötyöpanosta vapautetaan uudelleensuuntaamalla nykyistä työpanosta.

Hyödyt

Toimenpidesuunnitelmassa määritellyillä toimenpiteillä saavutetaan sekä laadullisia että taloudellisia hyötyjä. Taloudellisten hyötyjen määrittäminen on lähtötasolla vaikeaa. Tietohallintostrategian toimeenpanon saattaa aiheuttaa kirkon tietohallinnon kustannusten nousun, joka aiheutuu piilokustannusten esiin nostamisesta tarkemman kustannusseurannan myötä sekä strategian edellyttämistä panostuksista eri kehitysprojekteihin. Taloudellisten hyötyjen realisoitumista tulee seurata strategiakauden aikana. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu tarkemmin eri strategisten keinojen avulla saavutettavat hyödyt.

Hyöty	Strategian painopistealueet			
	Yhteinen tavoite	Suunnitelmallisuus	Yhteistyö	Kustannustehokkuus
Laadulliset hyödyt				
Tietohallinnon ohjauksen vaikuttavuus tehostuu	x			
Tietohallinnon ja kirkon perustyön välinen yhteistyö tehostuu	x		x	
Seurakuntatalouksien tilaaja-rooli selkeytyy	x	x		
Tietohallinnon osaamiset ovat laajemmin seurakuntien toiminnan kehityksen tukena				x
Näkyvyys palveluiden sisältöön ja niiden kehittämiseen paranee		x		
Erikoistuminen parantaa vaikuttavuutta			x	
Osaamisen kehittyminen mahdollistaa seurakuntien toiminnan tehostamisen		x		x
Kehittäminen ja kehityksen ohjaus yhdenmukaistuu kirkon laajuisesti	x	x		
Yhtenäiset menetelmät ja käytännöt parantavat tietohallintotyön laatua	x	x	x	x
Taloudelliset hyödyt				
Sisäisten ja ulkoisten resurssien käyttäminen kehityshankkeissa tehostuu ja kustannukset pienevät	x	x	x	x
Palvelutuotannon erikoistuminen laskee palveluiden yksikkökustannuksia				x
Kehityshankkeiden priorisointi tehostuu ja synergiat mahdollistavat kustannussäästön		x	x	x
Kehityshankkeiden johtaminen tehostuu		x		x
Hankintojen ja toimittajahallinnan tehostuminen nostaa ulos maksettavien investointien vaikuttavuutta		x		x

Taulukko 1. Tietohallintostrategialla tavoiteltavat hyödyt.

Tietohallintostrategian jalkauttamisen mittarit

Tietohallintostrategian jalkauttamista seurataan omalla mittaristollaan, joka pohjautuu kohdissa 3.2-3.5 kuvattuun tavoitetilään. Jokainen tavoitetilän kohta on kuvattu siten, että niistä voidaan johtaa mittaristo.

5. Terminologia

Hanke- ja projektimalli	Kuvaus systeemyömallista joka kertoo, miten hankkeita ja projekteja viedään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti läpi niiden koko elinkaaren ideasta jälkiseurantaan.
Hankesalkku	Hankesalkku on yhteenveto kehityshankkeista ja -projekteista. Sen tavoitteena on rakentaa näkemys kaikesta kirkon tietohallinnon toimesta tapahtuvien kehitystoimien laajuudesta.
Kokonaisarkkitehtuuri	Kokonaisarkkitehtuuri on organisaation operointimallin mukaisia integraatio- ja standardointivaatimuksia vastaava toimintaprosessien ja IT-infrastruktuurin organisointilogiikka sisältäen siihen liittyvät omistajuus- ja päätöksentekorakenteet sekä terminologian ja kuvauskäytännöt.
Painopistealue	Painopistealueella tarkoitetaan yhteistä nimittäjää, jonka alle on kasattu samankaltaisia tavoitteita tietohallintostrategian toteuttamisesta.
Palveluluettelo	Palveluluettelo kuvaa kirkon tietohallintotoiminnon tarjoamat tietohallintopalvelut rakenteellisesti kokonaisuutensa saamiseksi toiminnan laajuudesta.
Rakennemuutos	Rakennemuutoksella tarkoitetaan kirkkoon jäsenistön vähentymisestä sekä kuntauudistuksesta johtuvia muospaineita kirkon toiminnalle ja rakenteille.
Strategiakausi	Strategiakaudella tarkoitetaan tässä dokumentissa kuvatun tietohallintostrategian aikajännettä.
Tietohallinto	Tietohallinnolla tarkoitetaan seurakuntatalouksien, IT-alueiden ja Kirkkohallituksen tietohallintotoiminnasta muodostuvaa kokonaisuutta sisältäen sekä tietohallintotoiminnossa että myös muissa toiminnoissa tehtävän tietohallintotyön.
Tietohallintopalvelu	Tietohallintopalvelulla tarkoitetaan mitä tahansa tietoteknistä ratkaisua, joka toimitetaan tilaajalle kokonaispalveluna.
Tietohallintostrategia	Tietohallintostrategia määrittää tavoitteet ja toimenpiteet kirkon tietohallinnon kehittämiseksi strategiakaudella.
Tietohallintotoiminto	Kirkon eri toiminnot, jotka ovat erikoistuneet tietohallintoon (kirkkohallitus, IT-alue, seurakuntien IT -osastot). Vastaa tietohallintopalvelujen tuottamisesta määritellyille asiakkaille.
Tietohallintotyö	Tietohallinnon suunnittelua ja johtamista, tietohallintopalveluiden määrittelyä, hankintaa, projektityötä, toimittajahallintaa sekä käyttäjätukea sisältävä työ.
Tilaja	Asettaa toiminnan edellyttämät tarpeet tietohallintopalveluille ja -ratkaisuille. Tilaja päättää kehityshankkeista sekä vastaa niiden rahoituksesta.
Toimintamalli	Toimintamalli kuvaa, miten tietyn määritetyn toiminnan suorittaminen on organisoitu. Toimintamalli jaetaan yleensä eri tasoihin (prosessit, organisaatio, osaamiset, jne.) täydellisen kokonaiskuvan muodostamiseksi.
Toimintasuunnitelma	Toimintasuunnitelma kertoo tietohallintostrategian toimeenpanon edellyttämät hankkeet, niistä tavoiteltavat hyödyt sekä toimeenpanon ohjauksen käytännöt.
Toimittaja	Toimittaja vastaa palveluiden tai kehityshankkeiden toimittamisesta tilaajalle tuottajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti.
Tuottaja	Tuottaja vastaa tietohallintopalvelun tuottamisesta tilaajalle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tuottaja vastaa tilaajalle palvelun toimitusketjusta sekä kaikista käytetyistä toimittajista tilaajan puolesta.
Viitekehys	Viitekehyksellä tarkoitetaan menetelmiä, joiden tavoitteena on suunnitelmallisesti tuottaa tietty ennalta määrätty lopputulos (esim. tietohallintostrategia).
Yhteistyöklusterit	Yhteistyöklusterilla tarkoitetaan usean IT-alueen yhdessä muodostamaa kokonaisuutta, jolla varmistetaan yhteistyön syventyminen sekä asiantuntijoiden laajempi käytettävyys.

Taulukko 2. Tietohallintostrategian termistö

