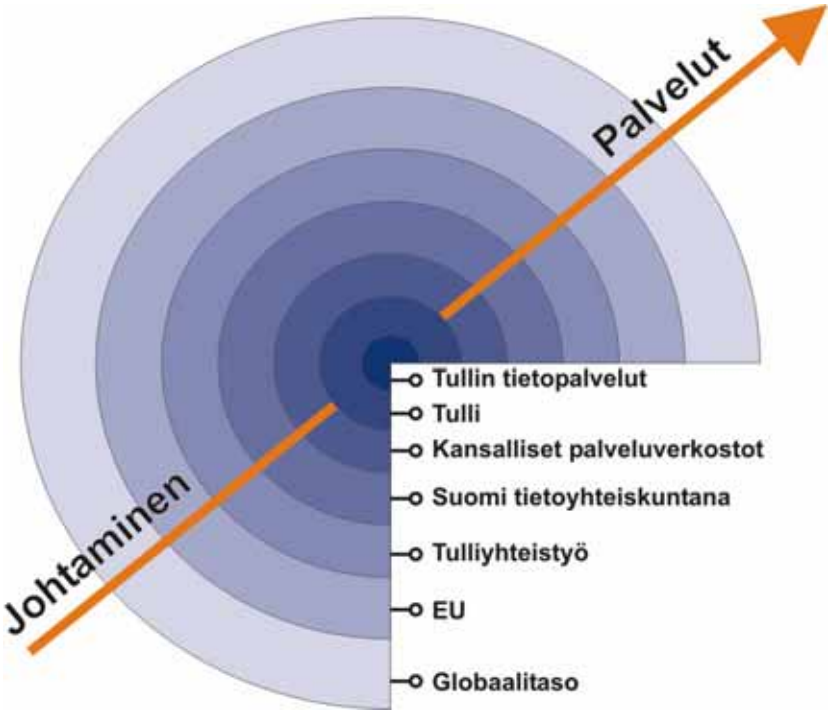
Tieto
tuotantoon ja palveluiksi

- tiedon johtaminen



2.4.2010
Leena Kononen

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

Tieto tuotantoon ja palveluiksi - tiedon johtaminen

1. TIIVISTELMÄ 6

2 SAATTEEKSI 7

2.1 Tieto on Tullin ydintuotantoa 7
2.2 Tietointensiivisessä organisaatiossa keskeiset tarkastelukulmat 9
2.3 Käsitteitä, termejä ja tiedon ryhmittelyä 9
2.4 Raportin tavoitteet, menetelmät ja rajaukset 11

3 TIETOJOHTAMINEN 13

3.1 Tieto tuotannon tekijänä 13
3.2 Tieto on virtaava voima ja kehittyy vuorovaikutuksessa 13
3.3 Tieto ja johtaminen 14
3.4 Tietopääoma ja tietovarannot 15
3.5 Tiedon omistajuus 17
3.6 Informaation lukutaito ja ymmärtäminen 18

4 TIETOYMPÄRISTÖN MUUTOKSET 19

4.1 Tiedon saannin nopeuden vaade kasvaa 19
4.2 Sähköiset asiointipalvelut ja uudet toimintamallit luovat haasteita 19
4.3 Tietopalveluroolin muutos 20
4.4 Johtamisen ja osaamisen valmiudet 21

5 TIETOJOHTAMISTA JA -TOIMINTAA OHJAAVAT PÄÄLINJAUKSET 22

5.1 Kansainväliset linjaukset 22
5.1.1 Euroopan Unioni 22
5.1.2 Tulli 2002, 2007 ja 2013 ohjelmat 22
5.2 Kansalliset linjaukset 23
5.2.1 Suomi tietoyhteiskuntana 23
5.2.2 Kupoli ja Tietohuollon neuvottelukunta 24
5.3 Tietopalvelulinjaukset 25
5.3.1 VALTIPA 25
5.3.2 Valtioneuvoston tietopalvelujen visio ja strategia 26
5.3.3 SILAVA 26
5.4 Tieto- ja IT-strategioita 28
5.4.1 Valtiovarainministeriön tietostrategia 28
5.4.2 Muita tiedon hallinnan strategioita valtionhallinnossa 28
5.4.3 Valtion IT-strategia 29

6 TULLIN STRATEGIAT JA TOIMINTAOHJELMAT 31

6.1 Toiminnat 31
6.2 Asiakasstrategia 31
6.2.1 Haasteita antava asiakaskunta 31
6.3 Valvontastrategia 32
6.3.1 Merkittävä tietointensiivisyys 32

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

6.4 Resurssi- ja välinestrategiat ... 33
6.4.1 Henkilöstöstrategia ... 33
6.4.1.1 Tietoympäristönsä tunteva ja käytön hallitseva innovatiivinen henkilöstö ... 33
6.4.2 Viestintästrategia ... 33
6.4.2.1 Viestinnän onnistumisen edellytyksenä ovat tietovarannot ... 34
6.4.3 IT-strategia ... 34
6.4.3.1 Sähköinen tietomaailma vaatii täsmällisyyttä ... 34
6.4.4 Tietostrategia ... 35
6.4.5 Verkkopalvelustrategia ... 35
6.5 Tulosohjaus ... 35

7 TIETO ON YDIN VOIMAA ... 37

7.1 Tieto tuotannontekijänä ... 37
7.2 Tietopalvelun kehittämishankkeet Tullissa ... 39
7.3 Tietopääoman ja tietoresurssien hallinta ... 40
7.3.1 Sisäinen tieto ... 40
7.3.2 Ulkoinen tieto ... 40
7.4 Tiedon hankinta ... 41
7.5 Tiedon käyttö – tietovarannot jakelun edellytyksenä ... 42

8 TIEDON JÄSENTÄMINEN JA LIIKE ... 43

8.1 Strategisesti tärkeä tieto ... 43
8.2 Tietokartta – mitä tietoa ja missä, millaisessa muodossa? ... 43
8.3 Tietojohtamisen tietoarkkitehtuuri ... 44
8.4 Kerrosarkkitehtuuri –tietojohtamisen toiminnan tasot ... 46
8.5 Tietoprosessit ... 48
8.5.1 Tieto-organisaation prosessit ... 48
8.5.2 Aloittelevan ulkomaankaupan toimijan tietoprosessi ... 48
8.5.2.1 Asiakkaan tietotarpeet käteistullausprosessissa ... 48
8.5.2.2 Asiakkaan tietotarpeet esitullausprosessissa ... 50
8.5.2.3 Asiakkaan tietotarpeet niiden omissa päätöksentekoprosesseissa ... 51

9 TIETOSUOJA JA TIETOTURVA ... 52

9.1 Tietosuoja ... 52
9.2 Tietoturva ... 52

10 TIETOJOHTAMISEN TAVOITTEET ... 54

10.1 Missio – tietoa monipuolisesti ja monikanavapalveluina ... 54
10.2 Visio –tieto on menestystekijä ... 54
10.3 Toiminta-ajatus –tietoa hyödynnetään laajasti ... 54
10.4 Toiminnan vaikuttavuus –tieto kilpailukyvyn tuottajana ... 54
10.5 Onnistumisen mahdollisuudet ... 55
10.6 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ... 56
10.6.1 SWOT-analyysi ... 56

11 TIETOPALVELU TOIMINTANA ... 58

11.1 Klassinen tietopalvelu –laadukasta ja kalleinta ... 58
11.2 Toimintamallina keskitetty tai hajautettu tietopalvelu ... 58
11.3 Verkostomainen tietopalvelutoiminta ... 59
11.4 Palveluiden tuottamisen yhteistyöverkostot ... 59
11.4.1 Kansainvälinen yhteistyö ... 59
11.4.2 Kansallinen yhteistyö ... 60
11.5 Oikeus tietoon ja palveluun ... 61
11.5.1 Tiedon saaminen ... 61
11.5.2 Palvelun antaminen ... 61

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

11.5.3 Tiedon jakaminen ... 62

12 MONIKANAVAPALVELUT - TIETO PALVELUNA VAI ITSEPALVELUNA ... 63

12.1 Kehittämisen strateginen suunta ... 63
12.2 Tietoasema - Tietokeskus ... 65
12.3 Tieto palveluna ... 65
12.4 Tieto itsepalveluna, 7/24 palvelut ... 66
12.5 Tieto sovellusten välisenä vuorovaikutuksena ... 66
12.6 Tuotantopolitiikka ”Kolmikantayhteistyö.” Tiedontuottajan, tietopalvelun ja tietotekniikan liitto ... 67
12.7 Web-politiikat ... 67
12.7.1 Internet-politiikka ... 68
12.7.2 Intranet-politiikka ... 68
12.7.3 Ekstranet-politiikka ... 68
12.8 Sähköpostipolitiikka ... 68
12.9 Puhelin- ja mobiilipolitiikka ... 69
12.10 Kielipolitiikka ... 69
12.11 Maksupolitiikka ... 70
12.11.1 EU:n maksuttomuuden ja hinnoittelun politiikka ... 70
12.11.2 Kansallinen hinnoittelupolitiikka ... 70
12.11.3 Liiketaloudelliset suoritemaksut ... 71

13 ASIAKKAAT (KENELLE?) ... 72

13.1 Asiakaspääoma ... 72
13.2 Tullin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ... 72
13.2.1 Sisäiset asiakkaat ... 72
13.2.2 Pienasiakkaat ... 72
13.2.3 Avainasiakkaat ... 72
13.2.4 Kumppaniasiakkaat ... 73

14 TIETOTUOTTEET JA -PALVELUT (MITÄ?) ... 74

14.1 Palveluvalikoima ... 74
14.2 Palvelutavoitteet ... 74

15 TIEDON JAKELU (MITEN?) ... 76

15.1 Tiedon jakelukanavat ... 76
15.1.1 Asiakaskohtaiset palvelut ... 76
15.1.2 Peruspalvelut ... 76
15.1.3 Itsepalvelut ... 76
15.2 Tietotyökaluja ... 77
15.2.1 Työkaluja sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukemiseen ... 77
15.2.2 Työkaluja ulkoisten asiakassuhteiden hoitamiseen ... 77

16 TIEDON JA PALVELUN LAATU ... 79

16.1 Laatumääritykset ... 79
16.1.1 Tietopääoman ja asiakaspalvelun laatu ... 79
16.1.2 Tiedon laatu ... 79
16.1.3 Palvelun laatu ... 79
16.1.4 Suorien asiakaspalveluiden laatu ... 80
16.1.5 Tiedon itsepalvelun laatu ... 80
16.2 Asiakaspalaute ... 81
16.3 Ilmaisen ja maksullisen tiedon laatu ... 82

17 VAIKUTTAVUUDEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN ... 83

17.1 Tietojohtamisen ja -pääoman mittaaminen ... 83
17.2 Tulostavoitteet ja laatukriteerit ... 83

17.2.1 Suoritteiden määrä ... 84
17.2.2 Taloudellisuus ja tuottavuus ... 84
17.2.3 Laatu ja organisaation toimivuus ... 85

18 RESURSSIT ... 86

18.1 Tietopääomat ... 86
18.1.1 Sisäiset tietoresurssit ... 86
18.1.2 Ulkoiset tietoresurssit ... 86
18.2 Taloudelliset mahdollisuudet ... 87
18.3 Henkilöstövoimavarat ... 87
18.3.1 Moniosaaminen ... 87
18.3.2 Työmarkkinoiden muutokset ... 88
18.3.3 Henkilökohtainen osaamisprofiili ... 88
18.4 Tilojen joustavuus ... 89

19 TIETOPÄÄOMAN JA LOGISTIIKAN JOHTAMISEN SUUNTA ... 90

19.1 Tiedon johtaminen, arkkitehtuuria kohti tietopalveluita ... 90
19.2 Tietojohtamisen toimenpiteitä ... 92
19.2.1 Tietojohtamisen selkiinnyttäminen ... 92
19.2.2 Tietoympäristön seuranta ... 92
19.2.3 Tietopääoman hallinta ... 93
19.2.4 Tietotuotteiden ja tiedon jakelu asiakasprofiilien mukaisesti ... 93
19.2.5 Seuranta ja kehittäminen ... 93
19.3 Tietojohtamisen tulokset ... 94

20 LÄHTEET JA TAUSTA-AINEISTO ... 95

20.1 Säädökset ja normit ... 95
20.2 Asiakirjat ja viranomaisjulkaisut ... 95
20.3 Julkaisut ... 99
20.4 Lehtiartikkelit ja tiedotteet ... 101
20.5 Verkkolähteitä ... 102
20.6 Muuta, esitys- ja opetusmateriaalit ... 102
20.7 Haastattelut ... 103
20.8 Kuvat ... 103

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

1. TIIVISTELMÄ

Tämä on Helsingin Teknillisen korkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen PD (Professional Development) –koulutusohjelman loppuraportti. Koulutus on ammatillinen suuntautumisvaihto lisensiaatti- ja tohtoritasoisen jatko-opiskelun rinnalla. Tämä raportti on samalla Tullin johdolle näkökulma Tullin tietojohtamiseen sekä esitys jatkotoimenpiteiksi. Raportissa käsitellään tietojohtamista, kuinka tieto johdetaan asiakastarpeiden mukaisiksi palveluiksi. Tietoympäristö nähdään laajana käsitteenä. Tietoa käsitellään organisaation menestystekijänä. Tiedon hankinnalla, analysoinnilla, jalostamisella, oikein kohdennetulla jakamisella ja hyödyntämisellä organisaatio kykenee turvaamaan oman toimintansa jatkuvuuden ja asiakkaidensa menestymisen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tieto nähdään organisaation keskeisimpänä ydintoimintana, raaka-aineena, resurssina, työkaluna, menestyksen takaajana sekä tuotannon ja tuloksen tekijänä. Tieto on organisaation keskeisin pääoma ja ydin voima.

Tietojohtaminen on nykyajan organisaation keskeisintä johtamista. Kun johdetaan tietoa, johdetaan toimintaa jolla tuotetaan tulosta. Tieto yhdistää ympäröivän maailman ja sisäisen toiminnan tavoitelluiksi tuloksiksi. Tieto yhdistää työntekijät toisiinsa ja saa heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Kokonaisvaltaisen tietojohtamisen oivaltaminen, kuinka tieto, tietämys ja osaaminen otetaan organisaatiossa haltuun sekä hyödynnetään johdon strategisten tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi on organisaation menestyksen ehto. Reagointikyky ratkaisee kuinka toiminta muuttuu asiakastarpeiden muuttuessa ja asiakas saa tarvitsemansa palvelun.

Tietojohtamisen kenttä on laaja. Kokonaisuus muodostuu useista osatekijöistä. Kokonaisvaltainen tarkastelu vaatisi laajemman käsittelyn kuin tässä raportissa on toteutettu. Raportissa rajaudutaan tiedon johtamisen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Tässä työssä keskitytään tiedon johtamiseen palveluiksi; ulkoisen ja sisäisen tiedon haltuunottoon, tietopääoman jalostamiseen ja tuottamiseen asiakaskohtaisiksi-, perus- ja itsepalveluiksi. Tietopalvelu nähdään organisaation jokaisen työntekijän toimenkuvaan kuuluvaksi toiminnaksi; tehtäväksi seurata, koota, käsitellä ja jakaa tietoa. Osaamisen-, viestinnän- ja tietotekniikan johtaminen rajataan käsittelyn ulkopuolelle, vaikka ne kuuluvat tietotoimintoihin, ja ovat merkittäviä tietojohtamisen keinoja.

Tietopalvelu on kiinteästi mukana ydinprosessissa, tieto- ja informaatiovirroissa sekä asiakaspalvelussa. Lisäksi organisaation tulee turvata toimintansa oikeellisuus kaikissa vaiheissa. Tietopalvelulle on ominaista toiminnan selkeys. Asiakkailla, niin ulkoisilla kuin sisäisillä, on tarve saada tietoa tietotarpeisiinsa. Tietojohtamisen seurauksena tietotuotannolla tuotetaan asiakaspalvelua ja näin tietopalvelu kuuluu toimintona organisaatioiden ydintoimintaan, niiden toiminta- ja asiakaspalveluprosesseihin. Raportissa pysytään enemmän strategisen johtamisen tasolla ja keskitytään tietopääoman ja logistiikan johtamiseen. Käytäntöön peilaaminen tapahtuu tullinäkökulmasta. Työn punaisena lankana pyritään pitämään Tullin tietojohtamisen, tietoympäristön, tietoresurssien hallinnan sekä asiakaspalvelun näkökulmaa.

Asiasanat: Informaatiopolitiikka, johtaminen, tieto, strategia, tietostrategia, tiedonhallinta, palvelu, asiakas

2 SAATTEEKSI

2.1 Tieto on Tullin ydintuotantoa

Tiedon johtaminen on Tullin johtamisen suuri haaste. Tullissa kaiken toiminnan ja tuotannon raaka-aineena on tieto, jota se hankkii, jalostaa ja jakaa kaikissa prosesseissaan. Tieto on myös Tullin keskeisin tulos. Tulli on selkeästi tiedon tuotantolaitos. Ydintieto on tavaratietoa. Tieto yhdistää Tullin ympäristöönsä, tehtävät ja toiminnot toisiinsa ja tietotuotteet ja -palvelut asiakkaisiin. Tullin ja asiakkaan keskeinen vuorovaikutus on tietojen vaihtoa. Tulli tuottaa asiakkaalle kaikissa tehtävissään aina tiedon, jonka perusteella asiakas toimii.

Tullin ydinprosessit ovat tietoprosesseja, tietotuotantolinjoja. Toiminnan kehittäminen on tietotuotannon (Information Industry ja julkisella sektorilla Knowledge Economy) kehittämistä. Ydinprosesseja johtavien ja ylimmän johdon tulee selkeästi mieltää keskeinen tehtävänsä johtaa tietoa. Tietojohtajana Tullissa on pääjohtaja. Ylimpänä oleva johtaja johtaa todellisuudessa tietoa kun hän johtaa ydintoimintaa. Hänen tehtävänään on johtaa siten, että oikea ja ajantasainen tieto on toiminnallisissa- ja asiakasprosesseissa ja kaikkien tiedon hyväksikäyttäjien saatavana myös eri toimijoiden päätöksenteossa. Tietojohtaminen jakaantuu tietopääoman- ja tietologistiikan (tiedon jalostus ja jakelu) johtamiseen. Tieto lähtee hajaantumaan organisaatiossa ja painottuu eri tavoin eri tehtävien suorittamisessa. Tieto on tekijä joka yhdistää muut toiminnot ja toimijat toisiinsa. Tietoverkoston hallinta ja kehittäminen on johtamisen perustaito.

Tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen ja käsitteet kannattaa pitää selkeinä koska kyseessä on kaksi eri toimintaa.

- Tiedon johtaminen on tiedon johtamista hyötykäyttöön, se on tietorajapintojen sekä asiakaspintojen hallintaa ja organisaatioissa kaikkein keskeisintä. Tiedon johtaminen lähtee liikkeelle itse tiedosta, kuinka ulkoinen ja sisäinen tieto johdetaan tulokseksi. Taloudellista tulosta tuottaa se, millä tavalla tietoja sekä rooleja (pääomaa ja logistiikkaa johdetaan). Taloudellinen tulos on seuraus hyvästä tietojohtamisesta.
- Tiedolla johtaminen on viestinnän johtamistaitoa, keino pystyä viemään viestiä, ymmärrettäväksi tekemistä, osaamisen ja taidon eteenpäin viemistä. Viestinnällä otetaan markkinallisesti keskeisiä asioita esille ja auttetaan kanavien käytössä. Viestinnällä voi vaikuttaa ulkoasuun, miten kirjoitetaan, puhutaan tai kuvataan, millaisen mielikuvan organisaatio antaa itsestään.

Ylimmän johdon tulee nähdä Tulli selkeästi tieto-organisaationa, katsottava sitä tietonäkökulmasta ja hyödynnettävä sekä ulkoista että sisäistä tietoa ja henkilöstön tieto-osaamista. Missiosta lähtien tulee asettaa ja johtaa tietotavoitteet siitä miten tieto-organisaatiota, nimeltä Tulli, johdetaan niin että tuloksena on sisämarkkinoiden häiriötön toiminta ja verotuksen toimeenpano, laillisen ulkomaankaupan sujuvuus sekä yhteiskunnan suojaaminen, ja että tavoitteet olla merkittävä kansainvälinen toimija, ulkomaankaupan turvaaja, tehokas tavaran verottaja, tehokas yhteiskunnan suojaaja ja hyvä työnantaja toteutuvat. Uudessa toimintatavassa on kysymyksessä vain, että muutetaan tarkastelukulmaa; katsotaan asiaa tiedon johtamisen näkökulmasta, kuinka tieto johdetaan toimintaan ja tuotantoon.

Tiedon johtaminen asettaa ylimmän johdon uusien haasteiden varaan. Tietoa ei voida johtaa perinteisen pyramidimaisen hierarkkisen organisaatiomallin mukaisesti koska tieto on mukana kaikissa toimintaprosesseissa ja liikkuu vuolaasti virraten. Tietojohtaminen vaikuttaa organisaatioyksiköiden välisten raja-aitojen ja reviirien madaltumiseen, ja ulkoisten asiakassuhteiden ohella korostuu yhteistyön ja sisäisten asiakassuhteiden merkitys. Prosessijohtamisessa vastuu toimintaprosesseista korvaa vastuun toiminnoista. Tullissa on muutettu organisaatiota viime vuosien aikana useamman kerran. Matriisi- ja palvelumalleilla pyritään hakemaan toimintaan joustavuutta sekä tehokkuutta. Vanha organisaatiokulttuuri päällikkövirastona jää samanaikaisesti muuttamatta.

Haasteena on kehittää koko johtamisen kulttuuria. Johtamisen muuttaminen on hitaampaa kuin organisaatiomallien. Organisaatiokulttuurin muutokseen tarvitaan jo paljon aikaa. Prosessiajattelun myötä organisaatio muuttuu pystysuorasta vaakasuoraksi, joten perinteisesti toimivassa johdossa kohdataan muutosvastarintaa. Todellisuudessa organisaatiot ovat siirtyneet prosessimaiseen ja verkostoituneempaan tapaan toimia, mutta johtajuus pysyy hierarkkisena. Tämä on monien organisaatioiden ongelma. Johdon tehtäväkentäksi muodostuu ulkoisten asiakassuhteiden ylläpitämiseksi selkeämmin erilaisten sisäisten palveluiden roolien kehittäminen, kuten tiedon sekä osaamisen johtaminen, henkilöstön itseohjautuvuuden-, omatoimisuuden- ja vastuuta kantavaan tiimityöskentelyyn kannustaminen.

Tiedon johtaminen on tietopääoman, tiedon sekä osaamisen, ottamista hyötykäyttöön, tiedon arvon kasvattamista ja tietotuotannon maksimointia. Tullin perustehtävien suorittamisen kannalta on oleellista se, kuinka johto onnistuu tietojen ja osaamisen yhteensovittamisessa niin että saadaan aikaan paras tulos. Tehtävien suorittaminen kärsii jos tietopääoman käyttäminen hyväksi johtamisessa ja asiantuntijoiden hyödyntäminen päätöksenteossa ei toteudu tarpeellisessa määrin. Samalla reaktiivisesta toimintatavasta tulisi siirtyä enemmän proaktiiviseen toimintatapaan. Tietoympäristön muutokset tulee huomioida ja nähdä yhteys oman toiminnan muutostarpeisiin, analysoida tilanteita sekä tehdä vaihtoehtoisia skenaariomalleja. Ennakkoarviot tulee pystyä tekemään ajoissa, jotta muutoksiin pystytään joustavasti reagoimaan.

Jokaisessa organisaatiossa on tietoasenteita, oma vallitseva tietokulttuuri, johon päästään käsiksi ottamalla kokonaisnäkökulma toiminnan johtamiseen, järjestämiseen ja kehittämiseen. Tärkeää on määritellä tiedon omistajuudet ja vastuut tiedon tuottamisen laadusta. Monissa toimintaprosesseissa tarvitaan myös prosessien yhteensovittamista ja vastuiden selkeyttämistä. Keskeistä on saada aikaan nykyistä yhtenäisempää toiminta- ja tieto(informaatio)prosessien sekä sisällönhallinnan kehittämistä. Tuottavuus- ja tehokkuushyödyt saavutetaan tieto- ja viestintäteknologiaa- sekä samalla sisällönhallintaa rationalisoimalla. Kun valtioneuvoston ja keskushallinnon tuotokset ovat useimmin tietoa (informaatiota) ovat tieto(informaatio)prosessit välittömästi suoritteita tuottavia tuotantoprosesseja. (Valtioneuvoston controller 2005).

Tavoitteista saadaan päämääriä ja johtamisen keskeisiä työkaluja ovat tietoympäristön seuranta, ulkoisen ja sisäisen tiedon hallinta sekä oman osaamisen hyödyntäminen kilpailukyvyn turvaamiseksi. Tiedon ohella osaaminen tulee saada hyödyntämään ydintoimintaa ja tuottamaan haluttua tulosta. Henkilöstöä tulee johtaa siten, että se osaa hallita, käyttää ja luoda uutta tietoa. Tietoa voidaan käsitellä myös strategisissa yksiköissä, joissa hankitaan ja tiivistetään tietoa tehtävien suorittamiseen. Jos luodaan uutta tietoa, jota ei käytetä tai vääriä ratkaisuja tietopääomainvestointeihin tehdään kalliita hukkainvestointeja. Tietojärjestelmäprojektien kehittämisessä tulee myös huomioida selkeämmin tietovirtojen liikkuminen ja rakentaa enemmän yhtenäiskäyttöisiä tietovarantoja.

Tulli tuottaa tuloksenaan tietoja. Tieto on useimmin päätös, jonka perusteella verot ja muut maksut suoritetaan. Tieto annetaan myös sitovan ennakon, ohjeen, määräyksen, tiedotteen, koulutustapahtuman ja esittelytilaisuuden muodossa. Asiakas valmistautuu toimimaan Tullin kanssa

niin, että menettely sujuu oikein ja virheettömästi. Lisäksi tietoja tuotetaan ulkomaankaupan sujuvuudesta, jossa ennakkotieto on yrityksille ja markkinoille aina signaali mihin suuntaan tuonti tai vienti kehittyy. Asiakas toimii Tullilta saamansa tiedon varassa, korjaa omaa toimintapolitiikkaansa, muuttaa osto- ja myyntipäätöksiään sekä tuottoennusteitaan, jotka puolestaan vaikuttavat sijoittajien ja yritysten omistajien toimintaan. Tulli tuottaa tietoa turvallisista tuotteista ja tavaroista, tiedon perusteella kauppa vie turvallisesti tuotteen markkinoille, turvaa myynnin menekin ja kuluttaja tietää saavansa hyvälaatuisia ja tutkittuja tuotteita. Sähköisten asiointipalveluiden kehittyessä Tullin rooli tiedon tuottajana korostuu. Toiminta painottuu enemmän asiakkaiden opastukseen, ohjeistamiseen, kouluttamiseen, seurantaan ja toiminnan oikeellisuuden varmistamiseen.

Tietojohtamiseen tulee Tullissakin asettaa ylimmästä johdosta asiakasrajapinnassa työskentelevään työntekijään saakka selkeät tavoitteet. Tiedon ja informaation johtaminen mielletään Tullin ydintoiminnaksi, jonka avulla tehtävät suoritetaan ja tulos saadaan aikaan. Synergian hyödyntämiseksi on tärkeää nähdä eri prosessien muodostama kokonaisuus. Johtamisessa otetaan huomioon yli rajojen liikkuvat tiedon ominaisuudet, tiedon lisääntyminen sen liikkuessa ja merkitys ympäristöönsä. Suomi ja Suomen Tulli ovat, uusien haasteiden edessä Euroopan tullauskäytäntöjen muuttuessa niin, että asiakas voi hoitaa asioimisensa missä tahansa EU-alueen tullissa. Uusien kauppareittien avaaminen muuttaa tavaran läpimenoliikennettä Suomen kautta. Suomen ja Suomen tullin kilpailukyky, menettelyjen sujuvuus ja esteettömyys ratkaisee missä asiakas asioi ja millaiset tulevat olemaan suomalaisen yhteiskunnan perusrahoitukseen, suojeluun, koulutukseen ja terveydenhoitoon tarvittavat varat. Hyvän tietojohtamisen lopputuloksena syntyy tietotuloksia, jolloin loppukäyttäjinä yhteiskunta, kansalainen omistajana ja asiakas saa tarvitsemansa palvelun.

2.2 Tietointensiivisessä organisaatiossa keskeiset tarkastelukulmat

1. Tietojohtamisen organisointi ja laadukas johtaminen takaa kilpailukyvyn.
2. Tietojohtaminen lähtee tietoympäristöstä ja vaikuttaa tietoympäristöön.
3. Tietojohtamisen tavoitteena on uuden ja laadukkaan tiedon lisääminen.
4. Tietojohtamisella tuotetaan tietopääomasta tietopalveluita ja -tuotteita.
5. Työympäristö on tietoympäristö.

2.3 Käsitteitä, termejä ja tiedon ryhmittelyä

Tietojohtamisen alueella puhutaan hyvin monin termein. Käsitteitä, merkityksiä ja selityksiä on paljon. Puhujan ammattitausta riippuu kuinka hän ymmärtää käsitteen sisällön tai kuinka hän ryhmittelee tietoa. Tietoammattikunta käyttää itsekin eri käsitteitä. Hyvin monet hyvät termit kuten tietohallinto, oli alun perin tarkoitettu kokonaisvaltaisen tiedon hallinnan käsitteeksi, ajautui pian tarkoittamaan tietoteknistä ympäristöä. Vuonna 1990 julkaistussa Tietohallinto ja tietopalvelut julkishallinnossa tietopalveluammattilaiset näkivät käsitteen pitävän sisällään myös tiedon- ja tietoresurssien hallintaa, tietosisältöjä, tiedon tuotantoa, tiedon välitystä mm. tiedotuksen, koulutuksen, tietopalvelun, tietohuollon, neuvonnan samalla kuin tietoverkot ja tietotekniikan (Kauhanen-Simanainen 1991, s. 12-17). Valtioneuvoston tietopalveluiden kehittämisen

loppuraportissa 1994 jouduttiin jo tekemään ero tietohallinnon ja tietopalvelun välille. Ne muodostivat tasavertaisen ja rinnakkaisen kokonaisuuden, jonka toiminnasta hyötyy asiakas (s. 6).

Vuonna 2005 julkaistussa Sujuvaan tiedon kulkuun ja tehokkaaseen tietojen yhteiskäyttöön valtioneuvostossa puhutaan sisällön hallinnasta vastapainona tekniikan hallinnalle. Muistiossa todetaan vaikeutena juuri terminologiakirjavuus. Eri organisaatioissakin käytetään termejä toisistaan poikkeavissa merkityksissä (s. 47-49).

Tieto käsitteenä on määritelty monissa yhteyksissä. Hiljainen tieto (tacit) ja näkyvä (eksplisiittinen) ovat tuttuja käsitteitä. Hiljaista tietoa syntyy tekemisen äärellä ja siirtyy usein mallioppimisen kautta. Näkyvä tieto yhdenmukaistaa organisaation jäsenten ja asiakaskunnan tietämystä, toimintaa ja toiminnan suuntaa. Tieto voidaan ryhmitellä myös deklaratiiviseen-, joka kuvaa asiaa, proseduraaliseen- joka ilmaisee miten asia tapahtuu tai toteutuu ja kausaalitietoon, joka kuvaa miksi jokin tapahtuu (Viitala 2006, s. 291-292).

Tiedolla ja informaatiolla on eri merkitykset (Hannus 1999 etc. s. 144).

- Tieto on tosiasia, tieto tapahtumasta tai jonkin asian tilasta.
- Informaatio pitää sisällään tulkinnan merkityksestä.

Tässä raportissa informaatiosta ja tiedosta pyritään johdonmukaisesti käyttämään termiä tieto, jonka Eduskunnan Avauksia tietämyksen hallintaan raportin (2001) mukaan katsotaan olevan sisällöllisesti rikkaampi kuin alemman tason termin informaatio. Tietoa voi jäsentää rakenteellisesti portaittain merkitykseltään nousevana: data –> informaatio –> tieto –> ymmärrys –> viisaus.

Tässä raportissa on rinnakkaista terminologiaa:

Tietojohtaminen – tiedon johtaminen.

Tietotuotanto – tietoteollisuus – tiedon talous.

Tietopääoma – tietoresurssit.

Tiedon hallinta – sisällön hallinta.

Tiedon jalostaminen – tiedon rikastaminen.

Tiedon hyödyntäminen – tiedon käyttäminen – innovatiot.

Tietohallinto – tietotekniikka – tiedonhallinta.

Tietovaranto – tietovarasto – arkisto – kirjasto – tietojärjestelmä – tietokanta.

Tietoasema – tietokeskus – monipalvelupiste – yksi luukku.

Tiedontuotantoverkostot – tietomarkkinat.

Organisaatioissa (myös kansallisella tasolla) olisi keskeistä sopia, mitä termejä käytetään, mitä ne tarkoittavat ja pitävät sisällään, jotta johdetaan samaa asiaa.

2.4 Raportin tavoitteet, menetelmät ja rajaukset

Tiedon johtamisen/tietojohtamisen kenttä on äärettömän laaja. Rajausta on tehtävä. Raportin tavoitteena on selvittää ja ymmärtää tietoympäristö, toiminnan tasot ja hahmottaa kokonaisuus, josta tietojohtamisen poliittiset linjaukset, strategiset tavoitteet ja toimenpiteet asiakaspalvelutasolle muodostuvat. Työssä tarkastellaan millaisia vaatimuksia kansainvälinen, EU- ja kansallinen ympäristö sekä EU:n tullihallinto asettavat tietojohtamiselle. Raportissa tarkastellaan tietojohtamista tietoteollisuusprosessina, jossa tietoraaka-aineesta tuotannon ja jalostuksen kautta tehdään tietotuotteita sekä -palveluita ja lopulta uusia innovaatioita. Pääpaino on sisäisten sekä ulkoisten tietoresurssien hallinnassa ja asiakasnäkökulmassa, jossa tieto kohdennetaan palvelukanavien kautta eri asiakasryhmille.

Työssä annetaan työkaluja ja tarkastellaan osa-alueita tietojohtamisen kehittämiseen, tietostrategian ja toimintaohjelman laatimiseen sekä asiakaspalveluiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen asiakasprofiilien ja palvelusegmenttien mukaisesti. Osaamisstrategia tulisi toteuttaa jokaisessa organisaatiossa, mutta osaamisen kehittämiseen ei tämän raportin puitteissa ole mahdollista paneutua.

Työn tarkasteluympäristönä on ulkomaankauppasektori, jossa Tulli toimii yhtenä toimijana yritysmaailman muodostaessa sen tunnistettavan asiakaskunnan. Tullissa on olemassa kaikki olennaiset tietojohtamisen elementit. Laaja mielenkiintoinen tietoympäristö, paljon tietoa ja useita tiedon hyödyntäjiä. Johtaminen edellyttää koordinointia, yhteensovittamista, useiden toimijoiden vuorovaikutteista ja määrätietoista työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä resurssien kohdentamista oikeisiin kohteisiin.

Tässä työssä ei lähdetä yksityiskohtaisesti selvittämään kenelle, mitä ja miten –kysymyksiä. Tullissa tehdään asiakasstrategiasta lähtevää toimenpidekehittämistä jossa keskeinen arvo on nimenomaan asiakaslähtöisellä ajattelulla, Se tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden määrittelyä sekä tarpeita vastaavien palvelukokonaisuuksien rakentamista ja asiakashallinnan kehittämistä, jolla asiointia edistetään ja oikeellisuutta hallitaan. Viestintästrategiassa on selvitetty keinoja ja välineitä tiedon jakamiseen. Tullin tietopalveluista on tehty jo aiemmin (Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1991) erittäin ansiokas ja laaja selvitys, jossa esitetään useita edelleenkin ajankohtaisia toimenpiteitä tietojohtamisen kehittämiseen.

Tietoa sekä sen jäsentelyä voidaan lähestyä monin tavoin. Mitä on tieto, mitä tietoa tarvitaan, kuinka tietoa koordinoidaan, analysoidaan, kootaan, siirretään, luokitellaan, varastoidaan, jaetaan sekä hyväksikäytetään toiminnassa, asiakassuhteissa ja tuloksen saavuttamisessa? Miksi tieto on niin tärkeää ja kuinka tiedon käsittelyn eri osa-alueita tulisi kehittää? Parhaimmillaan oikeasta tiedosta, hyvästä tiedon hallinnasta, laadukkaiden tietotuotteiden ja -palveluiden tuottamisesta hyötyvät kaikki tiedon tarvitsijat, niin asiakkaat, sidosryhmät, oma henkilöstö kuin ympäröivä yhteiskunta Parhaimmillaan tietoa käytetään liiketoiminnassa ja omassa työssä, ajantasaisesti ja vuorovaikutteisesti. Tämä edellyttää organisaatioiden ylimmältä johdolta päämäärätietoista tietotoimintojen kehittämistä sekä osaavaa ja ammattitaitoista tietoasiantuntijoiden työpanosta.

Tieto on olennainen osa tiettyä prosessia, jolloin se liittyy kiinteästi prosessin toimintavaiheisiin. Tieto voi myös itsessään muodostaa tietoprosessin kuten julkaisuprosessi. Normaalisti tietoprosessi ja toimintaprosessi kuitenkin leikkaavat toisensa eri vaiheissa. Tietoa tarkastellaan asiakkaalle näkyvästä ja näkymättömästä näkökulmasta. Näkyvä tieto on asiakaspalvelurajapinnassa. Näkymättömän näkyväksi tuottaminen on työvoimavaltaista ja vaatii sisältöjen hallintaa, paljon suunnittelu-, kehittämis- ja analysointityötä sekä tietojärjestelmien pystyttämistä ja ylläpitoa.

Tietoa esiintyy tietämyksenä ja ymmärryksenä. Tässä raportissa sitä lähestytään lähinnä keinona hallita tiedon ”työkalupakkia” sekä myös tiedon ja informaation lukutaitona, kykynä ymmärtää ja soveltaa tietoa. Tietämyksen hallinta on toimintatapa ja prosessi jota kehitetään mm. koulutuksen ja henkilöstön osaamisen, tieto- ja taitotasojen, kohottamisen keinoin.

Raportissa tarkastellaan viittä osa-aluetta.

- Tietojohtaminen.
- Tietoympäristön seuranta.
- Tietopääoman hallinta.
- Tietotuotteiden tuottaminen ja jakaminen.
- Seuranta ja kehittäminen.

Raportissa ei ole mainittu lähdettä erikseen jos se on tekstistä ymmärrettävissä. Lähde on merkitty kirjallisuuden osalta. Lähdeluetteloon on merkitty toimintaympäristö, jota tämän raportin tuottamiseen on tarvittu. Tieto tietojohtamisestakin on pirstaloitunut useisiin eri lähteisiin. Lähdeluettelo toimii myös hakemistona tietoon, joka tietojohtamisen arkkitehtuurissa tulee hallita pääpiirteissään. Tietojohtajan ja tietoasiantuntijan tehtävänä on lisäksi tietää myös tietoa tiedosta.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

3 TIETOJOHTAMINEN

3.1 Tieto tuotannon tekijänä

Tieto on noussut yhdeksi organisaation menestystekijäksi. Organisaatioissa tieto on vahva tuotannontekijä henkilöstön ja taloudellisten resurssien rinnalla. Perinteisen pääoman painoarvo on vähentynyt ja tietopääoman merkitys vastaavasti on kasvanut. Kyky tuottaa ja tuotteistaa uusia ideoita muodostaa toiminnan kannalta tärkeän strategisen reservin, data, tieto ja informaatio muodostavat aineettoman pääoman, osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen inhimillisen pääoman

Tietoa tarvitaan organisaation työ- ja asiakasprosesseissa, sen tulee olla oikeassa muodossa työntekijöiden työkaluna sekä asiakkaiden käytössä. Tieto tulee saada eri jakeluvälinein nopeasti ja tehokkaasti tarvitsijoiden käyttöön. Organisaatio ei tule toimeen ilman tietoa. Tieto on nykyisin myös useiden organisaatioiden keskeinen vaihdannan väline. Tiedon haltuunoton strateginen suunnittelu ja ohjaaminen keskeiseksi menestyksen tekijäksi mahdollistaa niin organisaation kuin asiakkaidenkin todellisen tuloksen. Tieto tulee saada myös tuottamaan uutta tietoa. Tiedon luonteeseen kuuluu lisääntyä sen levitessä.

Tietopääomasta puhuttaessa huomioidaan kolme päätekijää, joita ovat osaaminen, vaikutussuhteet ja tiedon virtaus. Kaikki kolme tekijää ovat riippuvuussuhteessa keskenään:ilman suhteita tieto ei voi virrata, ilman riittävää osaamisen tasoa tiedon virtaamisesta ei ole hyötyä ja ilman tiedon virtaamista paraskaan osaaminen ei toimi strategisena reservinä (Ståhle jne. s. 75). Tietointensiivisyys lisääntyy edelleen ja informaatiosta ja tiedosta on tullut entistä tärkeämpi tuotannon ohjauksen väline, tuotannon raaka-aine ja lopputuote. Tieto on tärkein tuotannon tekijä (Ståhle 2003).

3.2 Tieto on virtaava voima ja kehittyy vuorovaikutuksessa

Uutta tietoa syntyy tiedonvaihdannan vuorovaikutuksessa. Organisaatio on ihmisten toimintaa siten, että työntekijät osaavat tuoda osaamisensa oikeisiin kohtiin. Tätä toimintaa on myös kyettävä johtamaan. Organisaatio elää suhteittensa ja yhteyksiensä kautta ja ainoastaan suhdeverkosto voi muodostaa kiinteän tiedon vaihdantatalouden. Mitä enemmän on hyviä yhteyksiä ja suhteita, sitä enemmän on mahdollisuuksia vaihtaa laadukasta tietoa ja informaatiota. Tilannetietoinen linkittyminen, taito muodostaa suhteita ja luoda yhteyksiä, taito luoda toimivia kokonaisuuksia vaihtelevien tilanteiden mukaan yhdessä toisten kanssa tuo menestystä.

Toinen keskeinen asia on mieltää organisaatio yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Olennaista on kuinka sen osat liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Ratkaisevaa on, millä tavoin yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja kuinka he pystyvät muodostamaan kokonaisuuksia.

Kolmantena on tunnistaa tosiasioiksi dynamiikan osatekijät eli herkkyys, joustavuus ja reaktionopeus, jotka merkitsevät sitä, että kilpailukyky säilyy. Kyseessä on yhä nopeampaa itseorganisoituvaa toimintaa. Sokeutuminen hetkeksikin on kriittistä ja toimiminen oikealla hetkellä on tärkeää. (Ståhle jne. 1999, Ståhle 2003).

3.3 Tieto ja johtaminen

Tietojohtamisessa keskeistä on katsoa johtamista ”tietolinssien lävitse”, ymmärtää tilanne tiedon näkökulmasta ja luoda lisäarvoa sekä kilpailukykyä. Tietojohtamisella tarkoitetaan näkemystä siitä, että organisaation toiminnalle tärkeän tiedon arviointi on samaa kuin organisaation johtaminen. Tietojohtamista on ennen kaikkea yhteisön eri tietoammattilaisten osaamisen ja tietovoimavarojen yhdistäminen (Tullilaitoksen tietopalvelutyöryhmän loppuraportti 1991, s. 27).

Organisaatioissa on havahduttu selvittämään kuinka hyvä tulos saavutetaan niin sisäisen kuin ulkoisenkin tiedon hallinnalla ja kokonaisvaltaisella tietojohtamisella. Kokonaisvaltainen tiedon haltuunotto vaatii paljon hahmottamis-, prosessien selvitys- ja koordinointityötä. Tiedon haltuunottoa hankaloittaa usein liian linjajohtoinen toimintatapa. Lisäksi tietoa on hajallaan ja useissa organisaatioissa niin paljon että kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu. Tiedon virtaava ominaisuus vaikeuttaa kokonaisuuden näkemistä. Tietojohtamisessa on kyseessä työ, jossa hahmotetaan tietopääoma ja tietologistiikka kokonaisuutena, sillä tietoa on joka paikassa ja kaikkialla.

Tietojohtamisella kehitetään

- organisaation kykyä käsitellä tietoa ja muuttaa se taloudelliseksi arvoksi,
- organisaation kykyä jatkuvaan itsensä uudistamiseen.

Tietojohtamisessa tarvitaan kolmen systematiikan tuntemusta: 1) sosiaaliset- ja 2) kulttuuriset- , 3) tieto- ja informaatioteknologistaloudelliset järjestelmät.

Tietojohtaminen tarkoittaa suunnitelmia, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla yritys, organisaatio, verkosto tai kansakunta tehostaa tiedon tallentamista, jakamista, rikastamista ja hyödyntämistä. (Knowledge Management näkökulma). Tietojohtaminen luo käytäntöjä, malleja ja mittareita, joiden avulla kyetään tunnistamaan ja johtamaan yrityksen tietopääomaa sekä luomaan sillä taloudellista tai muuta lisä-arvoa (Intellectual Capital Management).

Arvojohtaminen sopii erittäin hyvin myös tietojohtamiseen. Kyseessä on visioiden, strategioiden ja arvojen toteuttaminen käytännössä. Arvojohtamisessa johtajan tehtävänä on tuottaa lisäarvoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Hänen tehtävänään on varmistaa työntekijöiden motivoituneisuus, sidosryhmmätyön kehittyminen ja asiakkaiden kokonaisvaltainen tyytyväisyys. Arvojohtaminen tulee ymmärtää kokonaisuutena, johon kuuluvat johtamisen vaiheet visio-, strategisella-, operatiivisella- ja yksilötasolla. Visiotasolla johtajien tulee tarkastella toimintaympäristöään, ja miettiä kuinka mahdolliset muutokset vaikuttavat organisaation toimialaan, asiakkaisiin ja minkälaista uutta osaamista tilanne vaatii. Strategiseen johtamiseen kuuluu tehdä pitkän tähtäimen valintoja (Madetoja 2006, s. 24-25).

Tietoa on jokaisen organisaation työntekijän hallussa. Heidän hallussaan on myös runsas määrä tietämystä sekä osaamista ja taitoja, ja näiden näkymättömämpien tietojen haltuunotto on jokaisen organisaation suuri haaste osaamisrekisterien tai mentori- ja työssäoppimisjärjestelmien kehittämisellä. Tieto tulisikin saada hyötykäyttöön kaikilla tasoilla. Tietotuotantoon osallistumisen vastuu ja tiedon jakamisen osallistuminen on jokaisella organisaation työntekijällä.

Tiedon käyttöön saattamisessa suuri rooli on organisaation koulutus-, tietopalvelu-, tietohallinto- ja viestintätoiminnoilla. Kaikkien niiden pääasiallinen työskentelyaineisto on tieto, jota ne tarkastelevat hieman eri tarkastelukulmin ja menetelmin. Toiminnoissa tietoa kerätään, kootaan,

analysoidaan, muokataan, tallennetaan ja jaetaan. Sama tieto kirjataan vain kerran tietojärjestelmään, josta se siirretään automaattisesti muihin tietojärjestelmiin. Tiedosta rakennetaan tietokantoja ja itsepalveluita. Samaa tietoa annetaan koulutuksen menetelmin opetustilanteissa ja opintomateriaaleissa sekä yhä enemmän sähköisten oppimisympäristöjen keinoin. Täysin samasta tiedosta muokataan julkaisuja, tiedotteita ja esitteitä kuin myös kirjoitetaan asiakirjatekstejä, tehdään taulukoita, kuvia sekä graafeja. Tietoa annetaan puheissa sekä suullisissa tietopalvelu tapahtumissa.

Tietojohtamiseen panostaminen luo ehjemmän ja kokonaisemman, hallinnassa olevan tietoympäristön. Useiden organisaatioiden hyvinvointitutkimuksen vakiotuloksena on vuodesta toiseen huono tiedon kulku. Ongelman purkamiseen on mahdollista päästä käsiksi oikeilla toimenpiteillä. Kun selkeästi on nähtävissä tiedon määrän yhä lisääntyvä kasvusuunta ja pirstaloituneisuus edellyttää tiedon haltuunotto nyt panostusta tietojohtamiseen, tietostrategian laadintaan, toimenpideohjelmaan sekä aikataulutettuihin, vaiheittain toteutettaviin toimenpiteisiin sekä riittävien henkilöstö- ja taloudellisten resurssien varmistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tietoa voi johtaa, sillä tiedon keruuseen ja luomiseen voi rakentaa otollisia olosuhteita ja toimivia välineitä. Tietojohtaminen ei ole teknologiaa vaan organisaation toiminnan johtamista. Tietojohtaminen ei ole tukitoiminto vaan kilpailukyvyn mahdollistava ydin. Muuttuvassa toimintaympäristössä vain uusiutumiskykyinen organisaatio on kilpailukykyinen. Menestyksen ennakoijaksi muodostuu se tapa, jonka avulla organisaatio kykenee

- omaksumaan ja luomaan uutta tietoa,
- hyödyntämään toimintaympäristön mahdollisuudet,
- luomaan uutta.

Tietojohtamisella johdetaan tieto tuottamaan lisäarvoa ja voittoa. Tuotannossa tieto on täsmätietoa (explicit), joka on ilmeinen tehokkuuden avain, palvelussa on tilannetietoa (tacit), joka on kehityksen avain ja kehityksessä tarvitaan oivallusta (potential), joka on innovaation avain (Ståhle 2003).

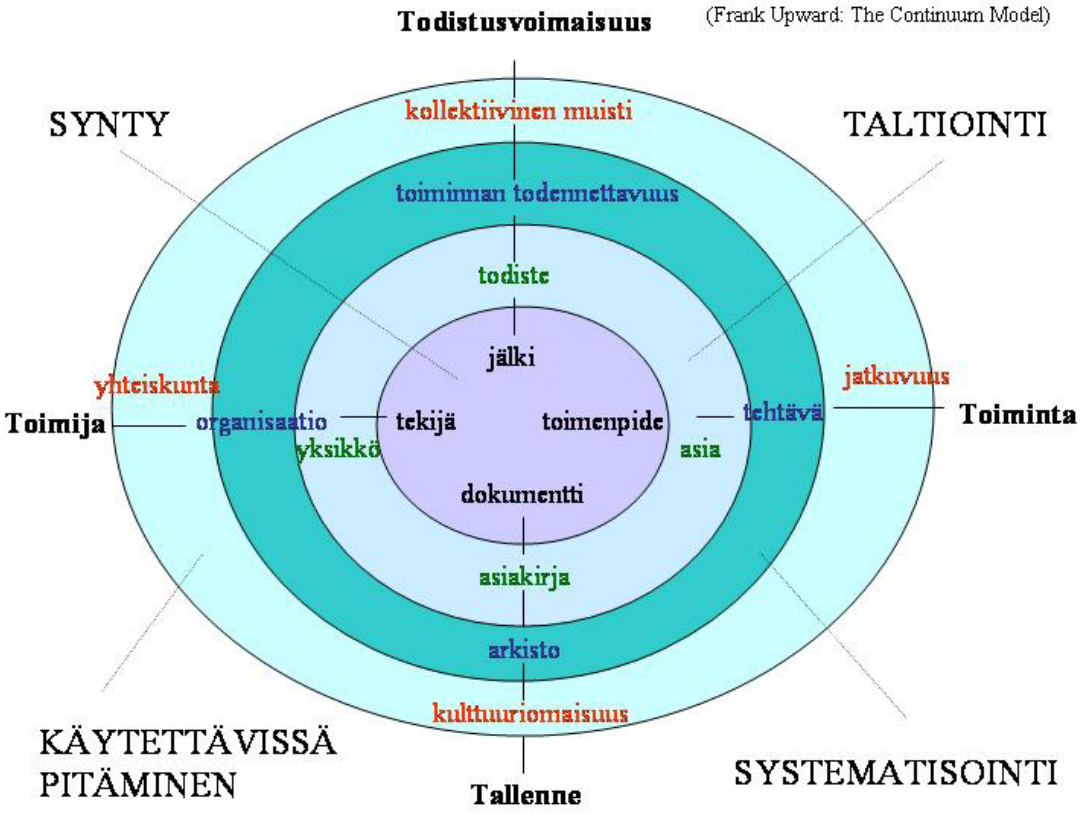
3.4 Tietopääoma ja tietovarannot

On mahdollista toimia kahden tietovarannon turvin, sen joka on reaalisesti jo käytössä. Toinen yhtä tärkeä tietopääoman alue liittyy siihen tietoon, jota organisaatiolla ei ole vielä hallussaan. Tullin tulee pystyä toimimaan myös ennakoimattomassa ja avoimessa tietoympäristössä ja tekemään ratkaisuja tilanteissa, joissa on enemmän avoimia kuin tunnettuja tekijöitä. Jos toimitaan ainoastaan varman päälle, kehittyminen on mahdotonta – ja myös erottuminen ”kilpailijoista” vaikeutuu.

Tietovarantoja on kahdenlaisia, tieto voi olla sisäistä tai ulkoista. Perusero on sen syntyprosessissa. Sisäinen tieto on oman toiminnan ja tehtävien hoitamisen tuottamaa, omaa tietoaineista, mm. erilaiset asiakirjat, käsikirjat, opetus- ja esittelyaineistot, tietokannat, erilaiset rekisterit (operatiivinen järjestelmä pitää sisällään rekisteröityä, kirjattua tietoa), valokuvat, piirrokset, videot, dc- ja rom-tallenteet ja muu oman toiminnan dokumentaatio.

Sisäinen tieto yleensä täyttää seuraavat tunnusmerkit:

- Tiedot ovat ainutkertaisia.
- Tiedoilla on juridinen ja taloudellinen merkitys.
- Tieto on määrämuotoista.
- Tiedoilla on todistusvoima –ja arvo.



Upwardin teoksesta suomentanut Jaana Kilkki 2004

Tietotekninen kehitys on johtanut siihen, ettei manuaalisia tietovarantoja enää juurikaan ole, koska tiedon välityksessä ja palvelussa on siirrytty sähköiseen toimintaympäristöön. Olemassa olevat ja tarvittavat tietovarannot tulee selvittää. Usein näitä ovat parhaimmillaan monet suuret operatiiviset tietojärjestelmät sekä muut rekisterit. Tietojen ja tietämyksen käyttöön saamiseen suunnitellaan keinot. Hyvin tärkeää on kehittää elektronista tietojen hallintaa, elektronisia rekistereitä sekä sähköistä arkistointia. Tiedot metatiedotetaan riittävillä tunnistusmerkinnöillä ja kootaan käyttöä varten tietovarantoihin. Tietojärjestelmiä kehitetään asiakasystävälliseen suuntaan niin, että niissä olevat tietovarannot saadaan entistä tehokkaammin hyötykäyttöön. Tietovarantoihin kehitetään asiakkaan näkökulmasta katsoen helppoja pääsyjä. Tietojärjestelmiä kehitetään siten, että niistä voidaan erottaa salaiset ja asiakkaille avoimet tiedot sekä määritellä asiakasprofiilit. Tuloksena saadaan aikaan yhtenäinen tiedon kulkuketju, jossa yhdistyy keruu, tallennus, käsittely ja jakelu alkukäyttäjältä loppukäyttäjälle. Käyttäjillä on käytössään ja hyödynnettävänään reaaliaikainen tieto.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

Ulkoinen tieto saadaan tietosiirtoina, tietovaihtoina tai hankitaan ostamalla.

- Tiedon luotettavuus vaatii analysointia ja arviointia.
- Tiedon hankinta voi olla monivaiheista.
- Tietoa on paljon ja tiedon seulonta sekä käyttäjäprofilointi on työllistävää.
- Tieto voi olla kallista.

3.5 Tiedon omistajuus

Tiedoille tulee löytää omistaja silloin kun tietoa lähdetään johtamaan tietotuotteiksi ja –palveluiksi. Omistaja huolehtii tietoympäristön seurannasta, antaa ennakoivia tietoja tulevista muutoksista, kehittää, rakentaa ja ylläpitää tietovarantoja. Omistaja vastaa tietojen oikeellisuudesta ja päättää valtuusasioista. Tietojohtamisella tuotetaan uusia tietotuotteita asiakastarpeisiin, jotka tulee kartoittaa. Tietotarpeita on organisaation sisäpuolella kuin ulkopuolellakin.

Tiedon omistaja vastaa siitä, että tieto siirretään asianmukaista logistiikkaa käyttäen sinne, missä sitä tarvitaan ja käytetään tai missä siitä katsotaan olevan hyötyä. Tiedon omistaja vastaa ajantasaisuudesta, vanhojen tai turhien tietojen poistoista sekä tärkeiden tietojen säilymisestä tarvittaessa pysyvästi. Joillakin tiedoilla on yhteiskunnallisesti merkittävää merkitystä syntyajankohtanaan mutta jopa vuosisatojen ja –tuhansien kuluessa.

Tiedot omistaa kunkin tietoalueen tuottaja- tai käyttäjäorganisaatio, kuten henkilöstöhallinto tai tuotanto-osasto. Kustakin käyttäjäorganisaatiosta nimetään vastuuhenkilö, joka henkilökohtaisesti vastaa tietojen määrittelystä tai tehtyjen määrittelyjen hyväksymisestä. Tietovastaava toimii laadunvalvojana, hänen tehtävänään on säännöllisesti tutkia ja tarkastaa tietojen oikeellisuutta. Hänen tehtävänään on huolehtia tietokuvausten jatkuvasta ajan tasalla pitämisestä. Tietovastaava on selvillä operatiivisten järjestelmien muutoksista. Tietovastaavat toimivat läheisesti johdon kanssa yhteistyössä. He määrittävät nykyiset ja ennakoivat tulevat tarpeet. Lisäksi he määrittävät käsitteet. Tiedon tuottajan ja tiedon hyödyntäjän vastuut ja velvollisuudet ts. pelisäännöt sovitaan kaikissa organisaatioissa. Todelliset tulokset tulevat siitä, että tietoja käytetään päätöksenteossa ja tämä edellyttää organisaation kulttuurin kehittymistä, organisaation oppimista (Hovi etc. 2001, s. 39, 178, 218-219).

SILAVA-raportissa 2005 vastuut jaettiin linja-, koordinoint-i, kehittämis- ja operatiiviseen vastuuseen. Keskeinen edellytys tiedon (informaation) hallinnan kehittämiselle on, että prosessit ja niiden vastuut määritellään. Sisällön hallinnan ja operatiivisen toiminnan ja tietohallinnon vastuut, koordinoiminen ja kehittämishankkeet tulee määritellä selkeästi. Raportissa listataan joukko konkreettisia tiedon (informaation) hallintaan liittyviä alueita, joille tulee määritellä vastuutahot mm. käyttö- ja pääsyoikeuksien myöntämisperusteiden-, jakelu- ja julkistamisperiaatteiden, tiedon saataville asettamisen arviointiin ja määrittelyyn. Yhteisesti ylläpidettävälle sisältörakenteelle sekä metatiedoille tulee löytää vastuutaho, että yhteinen haku hallittuihin tietovarastoihin toteutuu semanttisen yhteentoimivuuden keinoin toteutettavilla rajapinnoilla. Vastuutahot tulee määrittää myös kansainvälisen tietoympäristön seurantaan, tiedontarvitsijoiden tiedonkäyttötarkoitusten kartoittamiseen, yhtenäisiin viestinnän periaatteisiin sekä informaation (sisällön) hallintaan liittyvien ohjeistusten ja suositusten antamiseen (s. 43-46).

3.6 Informaation lukutaito ja ymmärtäminen

Informaatiolla ylikuormitetussa kulttuurissa tarvitaan entistä enemmän osaajia, jotka pystyvät saamaan tarjolla olevasta tiedosta oleellisen ja ottamaan irti merkityksellisen tiedon. Ihmisten ammatillinen ja henkilökohtainen selviytyminen riippuu paljolti kyvystä käsitellä informaatiota. Informaatiota on tarjolla liikaa. Seurauksena on infoähky ja tietotulva. Tietoa on vaikea käsitellä ja jäsentää. Informaatiolukutaitoinen tunnistaa tiedon tarpeensa ja hän on kriittinen. Hänellä on oma arvojärjestelmänsä, mihin hän liittää tiedon. Hän on tavoitehakuinen, hän ymmärtää tiedon käyttöön liittyvät moninaiset yhteiskunnalliset ulottuvuudet

Lukutaitokulttuuri on muuntunut visuaalisenpaan suuntaan ja sanakulttuurin rinnalle on noussut kuvakulttuuri (Axelsen 2004). Informaatiolukutaidossa puhutaan myös prosesseista, resursseista, analysoinnista, arviointikriteereistä, tietotekniikasta, tietokannoista, yleensäkin ihmisestä ja koneesta. Tiedonhakuprosessi nähdään enemmän luovaksi toiminnaksi. Tiedonhakuelementtien suunnittelussa täytyykin lähteä liikkeelle tiedontarvitsijan näkökulmasta ja nähdä hänet kommunikoinnin aktiivisena osapuolena (Mäkinen 2004).

Tietämyshallintanäkökulma korostaa investointia tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen prosesseihin. Tiedon tuottamisessa on edelleen keskeistä myös tuottaa selkokielisiä ja informatiivisiä, luettavia, katsottavia, kuunneltavia ja ymmärrettäviä asiakirjoja. Asiakas haluaa sen tiedon, jonka tarvitsee toimintaansa ja päätöksentekoonsa. Tietojen käytettävyys edellyttää, että tiedot sisältöluokitellaan ja metatiedotetaan sekä luokitellaan asiakasprofiileittain ja palvelusegmenteittäin. Tarpeeton tai vanhentunut tieto poistetaan aktiivikäytöstä nopeasti. Asiakas myös tulisi opettaa käyttämään ja soveltamaan saamaansa tietoa neuvonta- ja koulutuspalveluita kehittämällä.

Monissa organisaatioissa on täysin selvää, että tietojärjestelmiä käytetään operatiivisessa työprosessissa. Sen sijaan tiedon käyttäminen päätöksenteossa on pitkälti manuaalista ja lisääntyy mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään. Yhteisen tietopääoman hyödyntämisen mahdollisuudet innovointiympäristön seuranta ja asiakasprosessien kehittäminen antavat haasteita, joista keskeisiä ovat tiedon synnyttämisen ja tiedon kulun muutosten luomat vaikutukset. Parhaimmillaan organisaatio saa tuntosarvet tietopääomaansa ja tuntosarvet ylettyvät omasta ympäristöstä toimintaympäristöön. Koko organisaation käytössä oleva tieto kasvaa määrällisesti ja laadullisesti. Tietopääoman hyödyntäminen edellyttää organisaation oppimisprosessin kehittymistä. Tieto tulee pystyä jalostamaan tiedon portaiden (data, informaatio, tieto, osaaminen) mukaisesti ylemmälle tasolle. Näiden portaiden läpikäynti edellyttää organisaation tietovarantojen saatavuutta ja kulttuuria, jossa tietämyksen hallinnan merkitys on oivallettu (Hovi 2001, s. 223-225).

4 TIETOYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

4.1 Tiedon saannin nopeuden vaade kasvaa

Maailma globalisoituu, tiedon jakelu nopeutuu, tietoa on runsaammin ja tiedosta on liikkeellä eri versioita. Tietoa hyväksikäytetään kaikessa toiminnassa. Oikean ja väärän, luotettavan ja epärelevantin tiedon erottaminen toisistaan vaikeutuu. Tietoa käytetään hyödyksi manipuloinnissa. Tiedon muuntamiset ja tietovarkaudet lisääntyvät.

Ennakointi ja itsepalvelu lisääntyvät sähköisissä palveluissa. Muutoksiin nopeasti reagoiminen muuttaa käsitystä tiedon jakelusta, tiedon on oltava saatavilla heti ja kaikkina vuorokauden aikoina. Muuttuvan tiedon ennakoinnin tarve kasvaa ja lisää painetta ennakkotietojen, valmisteluvaiheessa olevien tai oletettavissa olevien muutostietojen julkaisemiseen. Muissa palveluissa korostuvat puolestaan henkilökohtainen vuorovaikutus, vaativammat asiakastapahtumat sekä asiakastuntemus ja räätälöitävys.

Organisaatioiden rajat ylittävä sähköinen tiedon siirto kasvaa. Tietotoimintaa suunnitellaan organisaatioiden ja kansalliset rajat ylittävästi. Sovellusten yhteensopivuus, metatiedot ja asiasanastot suunnitellaan niin, että tieto kulkee sujuvasti ja oikea haluttu tieto on käytössä nopeasti. Rakenteistetun tiedon tarve kasvaa. Tieto- ja asiakirjat liikkuvat sähköisesti organisaatiosta toiseen, asiakkaalta organisaatioon ja organisaatiosta asiakkaalle.

4.2 Sähköiset asiointipalvelut ja uudet toimintamallit luovat haasteita

Yhteiskunta kehittyy yhä enemmän tiedon varassa toimivaksi palveluyhteiskunnaksi. Tieto- ja viestintätekniikkaa, -palveluita ja -tuotteita tarjotaan ja hyväksikäytetään. Palvelutuotannossa tapahtuu rakenteellinen muutos suorista asiakaspalveluista kohti palvelua ”verkon takana.” Uudenlaisia tuotantomalleja on mahdollista kehittää palveluiden ja palveluyhdistelmien muodossa. Tuotteen ja palvelun välinen raja hämärtyy: palveluja tuotteistetaan ja asiakkaille tuotetaan fyysisten tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä. Asiakas- ja prosessilähtöisyys toiminnan kehittämisessä painottuu.

Eri toimijoiden yhteistyö lisääntyy ja syntyy uudenlaisia palveluiden yhdistelmiä. Palveluiden tuotanto ylittää perinteiset toimialarajat. Sähköisiä asiointipalveluita tuotetaan useamman organisaation yhteistoimin. Tämä edellyttää useiden tieto-ammattilaisten ja toiminnan kehittäjien yhteistyötä sekä tavoitteiden selkeyttä. Yhteiset tiedot määritellään, tieto tallennetaan vain kerran ja siirretään tiedon tarvitsijalta toiselle. Tietyissä tapauksissa asiakkaan ei enää tarvitse määrittää kenen kanssa asioi vaan tiedot siirretään oikeaan käsittelyprosessiin sähköisenä. Palveluita tuotteistetaan, kustannuslaskentaa ja laatukriteerejä kehitetään sekä tietorakenteiden ja -järjestelmien yhteentoimivuutta parannetaan.

Sähköiset asiointipalvelut muuttavat tieto- ja työprosesseja sekä vaativat tuekseen riittävät tietopalvelut. Palvelun ja tiedon sekä vuorovaikutteisen klassisen tietopalvelun linkittäminen yhteen nousee entistä merkittävämmäksi. Asiakas toimii verkossa sieltä saamansa tiedon turvin. Henkilökohtaisen palvelun saatavuus myös korostuu, mutta palvelu muuttuu helposta tietopalvelusta vaativien asiakastoimeksiantojen selvittämiseen. Mitä enemmän tietoa viedään

verkkoon, sitä paremmat ovat asiakkaan valmiudet toimia ja sitä vaativampia ovat heidän yhteydenottonsa tietopalveluun.

4.3 Tietopalveluroolin muutos

Tietoympäristön seuranta nousee entistä keskeisempään asemaan. Organisaatiot tarvitsevat taidon lukea, tulkita ja ymmärtää oman toimialan kehitystä, taloutta, tutkimustuloksia, asiakkaiden ja yleensä kansalaisten näkemyksiä sekä ympäröivää yhteiskuntaa. Näitä taitoja ei välttämättä ole jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä, mutta organisaatiolla tulisi olla keinot yksilöiden tietojen kanavoimiseksi yhteiseksi lukutaidoksi. Organisaatiot joutuvat tunnistamaan, missä ja kenellä näitä taitoja on. Eri ihmisten taidot täydentävät toisiaan ja antavat uusia tulkintoja. Niitä tulee rohkaista ja kehittää. Liiketoiminnan seuranta ja analysointi, Business Intelligence, voidaan organisoida jonkin yksikön ja joidenkin henkilöiden tehtäväksi. Olennaista on, että syntyvä tieto kyetään siirtämään kaikkien käyttöön, kollektiiviseksi, kasvavaksi ymmärrykseksi.

Taito hyödyntää erilaisia tietolähteitä on tärkeämpää kuin koskaan. Käytettävissä ovat maailmanlaajuiset verkot. Vielä enemmän informaatiota on eri alojen strukturoiduissa tietokannoissa. Organisaatiot ja asiakkaat tarvitsevat perusfaktaa, tilanneanalyyseja, kartoituksia, kirjallisuutta, artikkeleita, tilastoja, tutkimusraportteja, analyyseja, dokumentteja, ja yhä enemmän tulee olemaan myös kuvallista informaatiota, puhetta, viestejä, signaaleja, ihmisten keskustelua ja kommentteja. Näiden kaikkien elementtien avulla organisaatio lukee ja tulkitsee mennyttä tai meneillään olevaa kehitystä. Tulevaisuuden lukemiseen tarvitaan intuitiota, mielikuvitusta ja luovuutta. Tulevaisuutta voi hahmottaa skenaarioilla ja hyödyntämällä tulevaisuuden tutkimusta. Lisäksi tulee tunnistaa heikkoja signaaleja, jotka ovat olemassa ja jotka toteutuessaan saavat aikaan muutoksia. Tulevaisuutta voi lukea kuuntelemalla edelläkävijöitä ja nuoria ihmisiä. Mikään organisaatio ei voi toimia tulevaisuutta vastaan (Kauhanen-Simanainen etc. 2002, s. 47-51).

Tietopalvelutoiminta muuttuu yhä enenevässä määrin tiedon antajasta tietotuotteiden ja -palveluiden tuottajaksi. Yhteisten tietovarantojen, erilaisten yhteiskäyttöisten tietokantojen, rekisterien ja sähköisten arkistojen tarve kasvaa. Dokumenttien hallinta, toimeksiantojen ja työjonojen käsittely korostuu. Tietosisällöllistä työtä voidaan kierrättää sähköisenä helpommin työntekijältä toiselle ja useampi voi osallistua saman työn tekemiseen. Kokonaisvaltaisen tietojohtamisen, tietotuotannon kehittämisen kautta työn tekemisen käsitteeseen tulee muutoksia työn siirtyessä tietovarantojen hallinnointiin ja ylläpitoon.

Työyhteisö on entistä verkottuneempi. Organisaation avaintekijöitä ovat joustavat ja verkottuneet tavat toimia sekä niiden osaamispääoma, tietopääoma ja tehokas tietologistiikan hyväksikäyttö. Yhteiset tietovarannot, tietoprosessien kuvaaminen ja helpotetut menettelyt tietoon käsiksi pääsemiseen mahdollistavat uudenlaisen työn ja tiedon jakamisen, jolloin puuttuva tieto tai taito voidaan korvata verkostosta saatavilla olevilla tiedoilla ja taidoilla.

4.4 Johtamisen ja osaamisen valmiudet

Merkittäviä muutoksia tapahtuu johdon ja henkilöstön osaamisvaatimuksissa. Johdolta odotetaan abstraktimpien asioiden johtamista, verkostossa työskentelyä, prosessi- ja tiimivalmentajan taitoja sekä tiedon johtamistaitojen hallintaa. Johtajalta vaaditaan visioiden ja strategioiden luomiseksi suurta määrää tietoa. Johtajalta odotetaan lisäksi terävää ymmärrystä ja analyyttistä otetta vallitsevasta tilanteesta, sekä kykyä strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun. Johtajan tulee osata nähdä tulevaisuuteen ja osata tunnistaa uhkat ja mahdollisuudet (Madetoja 2006, s. 23). Johtamisen haasteita lisää toiminta yli aika-, paikka- tai organisaatiorajojen. Hajautuneelle toiminnalle on tyypillistä erilaisten työnsuorittamista ja yhteistyötä tukevien teknologioiden hyödyntäminen kuten hyvien yhteisten tietovarantojen- ja dokumenttiarkistojen- sekä erilaisten virtuaalisten yhteydenpitovälineiden: puhelinkokousten-, Web-kokousten-, virtualitilojen- ja sähköisten vapaamuotoisten keskusteluiden käyttö. Toimenpiteitä ja suunnittelua tarvitaan työskentelytapoihin, jotka tukevat yhteistyötä ja yhteydenpitoa (Starck 2006, s. 32-38).

Virtuaalitiimit ovat tätä päivää useissa projekteissa. Työskentely eri aikavyöhykkeillä, useissa tiimeissä ja eri kulttuureissa on erityisen haasteellista. Yhteistyöhön ja yhteydenpitoon tarvitaan enemmän koordinointia, aikatauluttamista ja tiedon jakaminen. Johtajuuteen kuuluu uudenlaista sopeutumista sähköpostitulvaa, matkustamiseen paikasta toiseen, työskentelyyn matkoilla, sopeutumista aikaeroihin ja eri maiden lainsäädäntöön, kulttuureihin ja käytäntöihin ja periaatteisiin (Starck 2006, s. 37-40).

Työntekijöiltä odotetaan uudenlaisia vahvuuksia ja taitoja, kuten nopeaa omaksumiskykyä, monimutkaisten ongelmien ratkaisutaitoa, kykyä itsenäiseen tiedonhakuun ja -tuottamiseen, innovatiivisuutta sekä kriittisiä mediataitoja. Kilpailukyky ja menestys perustuu työn tuottavuuden, laadun ja innovatiivisuuden kasvattamiseen. Työn tuottavuus mitataan aikaansaannoksilla, saavutetuilla tuloksilla ja työn laadulla suhteessa panokseen.

Tietotyön osuus lisääntyy kaikissa ammateissa. Työ muuttuu entistä tietointensiivisemmäksi ja henkinen työrasitus kasvaa jatkuvan uuden tiedon omaksumisen lisääntyessä. Globaalin sekä 24/7 – projektityöskentelyn ja liikkuvan työn lisääntyminen asettavat vaatimuksia johtamiselle, esimiestyölle, työn organisoinnille, työntekijöiden osaamiselle ja ajankäytölle. Joustovaatimus lisääntyy työn kuormittuessa epätasaisemmin. Samanaikaisesti uusiutumis- ja innovointivaateet edellyttävät aikaa enemmän luovan ajattelun ja työn tekemiseen. Osaamisen kehittäminen muuttuu aikuis- jatko- ja muuntokoulutusjärjestelmissä (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2006).

5 TIETOJOHTAMISTA JA -TOIMINTAA OHJAAVAT PÄÄLINJAUKSET

5.1 Kansainväliset linjaukset

5.1.1 Euroopan Unioni

Euroopan unionin tietoyhteiskuntaa käsittelevänä perusasiakirjana voidaan pitää joulukuussa 1993 julkaistua valkoista kirjaa Kasvu, kilpailukyky ja työllisyys, jonka seurauksena valmistui ns. Bangemannin raportti Eurooppa ja globaali yhteiskunta.

Vuonna 2002 laaditussa Lissabonin strategiassa asetettiin tavoitteeksi, että Euroopan unioni on vuonna 2010 maailman kilpailukykyisin tietoon ja osaamiseen perustuva talousalue. Strategian yhtenä osa-alueena on mm. avoin ja kilpailuun perustuva sisämarkkinoita tietoyhteiskunnan ja viestinten alalla tukeva yhtenäinen eurooppalainen tietoalue.

eEurope 2002 ja eEurope 2005 toimintaohjelma (the Action Plan) on laaja ja pitää sisällään tavoitteita pystyttää moderneja pääsyjä julkisiin palveluihin hallinnon (e-governement), elektronisen oppimisympäristön (e-learning), terveyspalveluiden (e-health) ja liiketoiminnan (e-business) alueilla. eEurope 2005 yleinen tavoite on taata informaatioyhteiskunta kaikille sen toimijoille luomalla online-palveluita. e-Inclusion ohjelma yhdistää pääsyn ja osallistumisen kaikille niille, jotka käyttävät ja tarvitsevat ICT-palveluita päivittäisessä elämässään, työssään ja terveyspalveluissaan.

eGovernment (eGov) ohjelmalla haetaan tietoteknisten menetelmien hyödyntämistä hallinnollisessa päätöksenteossa. EIF (European Interoperability Framework) ohjelmalla sovitetaan yhteen kansallisia tietoverkkoja ja -järjestelmiä, joilla kansallisia hallinnollisia päätöksiä tuotetaan. Sähköisen hallinnon tavoitteita on viranomaisten päätösten antaminen hakijan alueellisesta sijaintipaikasta ja kansallisuudesta riippumatta verkottuneita viranomaisjärjestelmiä hyödyntäen. Tavoitteeseen päästään hallinnollisten prosessien, tietosisältöjen ja tekniikan kehittämisellä. Haasteena on monitasoinen, kielellisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti, juridisesti ja hallinnollisesti heterogeeninen kokonaisuus joka yhdentyy EU:n alueella.

5.1.2 Tulli 2002, 2007 ja 2013 ohjelmat

Suomen tulli on osa kansainvälistä tullitoimintaa. Euroopan unioni syntyi alun perin tulliliiton pohjalta. Tavoitteena on ollut alusta alkaen kaupankäynnin helpottamiseen tähtäävät toimenpiteet. Euroopan parlamentin ja neuvoston antamilla yhteispäätöksillä, EU:n tullitoimintaa kehitetään viisivuotiskausittain. Seuraavan Tulli 2013 linjaukset hahmoteltiin jo Tulli 2002 (1998-2002) ohjelmassa. Asiakirjojen termit tietokoneavusteinen ja tietokoneistaminen hämäävät hiukan, koska niillä tarkoitetaan tietojärjestelmä- ja tietokantakehittämistä. Selkeästi kuitenkin todetaan, että kyseessä on tietojen siirtoa ja vaihtoa. Vuonna 1994 rakennetun yhdistetyn tavaranimikkeistön hakemiston (TARIC) avaaminen komission Europa sivuston kautta selattavaksi versioksi vuonna 2000 oli hieno tietopalvelutoteutus. Palveluun kytkettiin myös neuvonta, jonka kautta asiakkaat saivat lähettää kysymyksiään vastattavaksi. Samana vuonna asiakkaat pääsivät selaamaan tariffikiintiöitä, tariffikattoja ja tuontimääriä (TQS). Merkittävä avaus oli jäsenvaltioiden tavaroiden luokittelua ja tullikohtelua ja niihin sovellettavia kauppapoliittisia toimenpiteitä sisältävä

päätöstietokanta (EBTI). Keskussanakirjan tesauruksen kehittämistä pidettiin tärkeänä tiedon käytettävyydelle.

Vuoden 2007 (2003-2007) ohjelmassa tavoitteeksi asetetaan, että jäsenmaiden tullihallinnot toteuttavat yhteensovitettuja toimia sen varmistamiseksi, että tullitoiminta vastaa yhteisön sisämarkkinoiden tarpeita. Ne toimivat vuorovaikutuksessa ja suorittavat tehtävänsä yhtä tehokkaasti kuin yksi ainoa tullihallinto. Tullit antavat samantasoisia palveluita yhteisön tullialueen kaikissa osissa ja vahvistavat Euroopan unionin kilpailuympäristöä. Taloudellisilla toimijoilla tulee olla jatkuvat yhteydet tulleihin. Tullihallintojen tulee kehittää sähköistä tulliympäristöä sekä ylläpitää viestintä- ja tietojenvaihtojärjestelmiä. Tietopalvelutoiminnan kannalta painopistealueissa on siihen kohdistuvia kehittämistarpeita. Päätöksessä mainitaan tietokannat, joita yhteisesti ylläpidetään. Näiden ylläpitoa jatketaan myöskin Tulli 2013 (2008-2013) ohjelmaehdotuksenkin mukaan. Ohjelmassa on Lissabonin strategian mukaisesti tavoitteena kasvun lisääminen ja työpaikkojen luominen. Tullihallintojen tulee varmistaa yhteisön kansalaisten ja taloudellisten toimijoiden suojelu, asettaa etusijalle valvonnan tehostaminen ja petosten torjunta ja turvata kansainväliset toimitusketjut. Kaupan kasvava globalisaatio, uusien markkinoiden syntyminen, muutokset tavaroiden liikkumistavoissa ja nopeudessa edellyttävät tullihallintojen keskinäisen yhteistyön tiivistämistä. Ohjelmassa edellytetään tietojen ja tietämyksen vaihtoon systemaattisempaa lähestymistapaa. Jäsenmaiden tullien henkilöstöllä tulee olla työssä menestymiseen tarvittavat ammatilliset taidot ja tiedot.

5.2 Kansalliset linjaukset

5.2.1 Suomi tietoyhteiskuntana

Suomalaista tietoyhteiskuntaa linjasi Hallituksen iltakoulussaan tammikuussa 1995 hyväksymillä periaatteilla, joiden mukaan Suomessa laajalti hyödynnetään tietoverkkoja ja tietotekniikka, tuotetaan tieto- ja viestintäteollisuuden tuotteita ja palveluita, ja jossa on monipuolinen sisältöteollisuus. Tavoitteena on luoda Suomesta yhteiskunta, jossa tieto- ja viestintäteollisuus on tärkeä elinkeino, tietoyhteiskunnan tarjoamien palveluiden käyttömahdollisuudet ja perustaidot ovat kaikilla, ja jossa tietotekniikan avulla on uudistettu elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimintatapoja ja rakenteita. Valtiovarainministeriö julkaisi joulukuussa 1995 Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset -raportin, jossa tärkeimmäksi strategiseksi päämääräksi asetettiin Suomen menestyminen kansainvälisessä kilpailussa sekä työllisyyden ja yrittäjyyden lisääminen. Myös julkisen sektorin palvelu- ja kilpailukyvyn kehittäminen asetettiin tavoitteiksi (Kaira etc. 1996, s., 5-8).

Useat eri ministeriöt laativat omat strategiansa, joista suurin osa valmistui 1990-luvun puolivälissä. SITRA:n toimesta laadittiin toinen kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 1998. Uudistamistarpeesta syntyi syyskuussa 2006 Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia vuosille 2007-2015, jossa Suomen uudistuminen kanainvälisesti vetovoimaiseksi, ihmisläheiseksi ja kilpailukykyiseksi osaamis- ja palveluyhteiskunnaksi linjattiin tavoitteiksi. Kärkihankkeiksi valittiin tietotoimintojen kehittämisen kannalta keskeisiä aiheita mm. palvelurakenteiden uudistaminen, tietoyhteiskuntainfrastruktuurin yhteentoimivuuden varmistaminen, elinikäisen oppimisen edellytysten varmistaminen ja PK-sektorin yritysten liiketoiminnan sähköistymisen edistäminen.

Monikanavaisiin, asiakas- ja prosessilähtöisiin sähköiin palveluihin ja tietosisältöihin panostetaan laaja-alaisesti. Työtä voidaan jakaa ja siirtää tietoverkkojen avulla eri puolille maata. Tietoverkkojen välityksellä tapahtuva palvelu ja tiedonsiirto mahdollistavat uuden kanainvälisen

työnjaon myös palvelutuotannossa. Sähköiseen tunnistamiseen kehitetään ratkaisut, jotka mahdollistavat liikkumisen eri tietoverkkojen välillä sekä erilaisten sähköisten palveluiden joustavan käytön. Standardointityö johtaa parempaan yhteentoimivuuteen. Kattava yhteispalveluiden verkosto rakennetaan. Tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisellä nostetaan tuotantosektorin ohella palveluyritysten työn tuottavuutta. Digitaalinen aineisto kootaan tietovarantoihin, josta syntyy uutta maksullista ja maksutonta sisältötuotantoa. Helppokäyttöisyys ja käytettävyys ovat peruslähtökohtia palveluita suunniteltaessa.

Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta havainnollisti julkisen sähköisen asioinnin ohjelmassaan sähköisten palveluiden kehittämistä askelmittain eteneväksi.

Kohti verkkoasiointia ja e-hallintoa JUNA/SM 2001)

Verkkoasioinnin – ja palveluiden kehittäminen edellyttää uudenlaista kompetenssia niin johdolta kuin muulta henkilöstöltä. Toimintaprosessien uudistaminen verkkopalveluita vastaavaksi edellyttää uudistuksia ja tulee näkymään organisaatioiden sisäisessä organisoitumisessa. Verkkopalveluiden tuottamisesta on tulossa näkyvä osa toiminnan ja talouden suunnittelua. Tunnistamiseen perustuvat palvelut inegroidaan tarvittaviin taustajärjestelmiin. Tietoyhteiskuntakehityksen eteenpäin vieminen edellyttää selkeää johtajuutta, oikeaa visiota, yhteistyötä, koordinaatiota, toimeenpanon seurantaa, jähmeiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttamista, johdon ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Kohti hallittua murrosta 2002, s. 10-11).

5.2.2 Kupoli ja Tietohuollon neuvottelukunta

Tiedon hallinta ja siirto antaa aivan uusia ulottuvuuksia todettiin 1992 Opetusministeriön Kulttuuripolitiikan linjat (Kupoli) –raportissa. Raportissa on varhaisimpia tietojohtamisen linjauksia. Tietohuollon neuvottelukunnan näkemyksen mukaan rajat kirjaston, arkiston ja museon välillä ovat hämärtyneet. Kupoli-raportissa todetaan, että alueen keskeisenä haasteena on toiminnan suunnittelu käyttäjien tarpeista lähtien, atk:n käyttöönotto kaikilla alueilla, kävijöiden kouluttaminen ja aikaisempaa aktiivisempi yhteistyö koko informaatiokentän kesken, henkilökunnan työn uudelleen organisointi, jatkuva ammatillinen täydennys- ja jatkokoulutus sekä integraatio ympäröivään yhteiskuntaan.

Tietohuollon neuvottelukunta linjasi Suomen tietohuoltojärjestelmien taloudellisen ja toiminnallisen kokonaisarvioinnin ja laati siihen pohjautuvan kehittämisohjelman vuonna 1994. Tietohuoltojärjestelmän tavoitteeksi asetettiin yhteiskunnan kaikkien toimintojen tarvitseman tiedon välittäminen tiedon käyttäjille oikean sisältöisenä, oikeaan aikaan ja kohtuullisin kustannuksin esittämistavasta riippumatta. Tieto voi olla sanallista, numeerista tai kuvallista. Tietohuoltojärjestelmään todettiin kuuluviksi kirjastot, tietopalveluyksiköt, arkistot ja eräin osin museot. Ohjelmassa painotettiin tietohuolto-organisaatioiden tehokasta ja tiivistä yhteistyötä. Tietohuolto-organisaatioiden tiedon välityksen tavoitteeksi asetettiin asiakkaiden tarpeiden tehokas ja taloudellinen tyydyttäminen. Tietoteknisiä järjestelmiä kehitettäessä huomiota tuli kiinnittää järjestelmien yhteiskäyttöisyyteen ja yhteensopivuuteen. Kehityksessä tietoverkot ovat globaalin tietohuoltojärjestelmän keskeinen osa.

5.3 Tietopalvelulinjaukset

5.3.1 VALTIPA

Keskeinen tietopalvelutoiminnan linjaaja on Valtioneuvoston tietopalveluyhteistyö VALTIPA, ministeriöiden, Eduskunnan kirjaston ja Kansallisarkiston tietopalvelunammattilaisten verkosto. Valtipa on VATIn (Valtion tietohallintoryhmän) yksi valmisteluelimistä. Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon tietohallinnon kehittämisestä määrittelee Valtipan tehtäväksi valtioneuvoston sisäisten tietovarantojen ja –prosessien kehittämisen, ylläpitämisen, ulkoisten tietojen hankkimisen sekä niiden hyödynnettävyyden varmistamisen ja tiedon aktiivisen tarjoamisen.

Toiminta alkoi 1993 ja on vakiintunut monipuoliseksi työskentelyksi. Visiona on, että kaikki päätöksenteossa tarvittava tieto on yhtenäisesti järjestettynä sekä sähköisesti helppojen käyttöliittymien avulla asiakkaan saatavissa. Verkoston tavoitteena on yhteistyössä kehittää laadukkaita tietopalveluja valtioneuvostolle ja sen asiakkaille. Yhteistyön etuna on ollut hiljalleen kehittyvä tietosisällöllinen yhteistyö valtioneuvostossa. Yhteistyöstä on hyötynyt samalla myös koko valtiosektori.

VALTIPA:n Valtioneuvoston tietopalveluiden kehittämisen loppuraportissa 1994 linjattiin selkeästi tietopalvelutoiminnan kehittämisen painopistealueeksi itsepalveluiden (helppokäyttöiset hakujärjestelmät, verkkopalvelut) kehittäminen suorien asiakaspalveluiden antamisen (erikoispalvelut, vaativat tietopalvelut) sijasta. Peruspalveluiden, tietopankkien, hakemistojen, kirjasto- ja arkistojärjestelmien, neuvonnan tuottamisen arvo nousi. Sisäisen tiedon järjestäminen ja oman tiedon rekisteröinti asetettiin keskeisiksi perustehtäviksi. Linjauksella on rakennettu asiakkaille palveluita, joista tunnetuin lienee HARE eli valtioneuvoston hankerekisteri, jonka tietosisältö ja käyttö on laajamittaista.

Tietopalveluilla on ohjauksessaan ja hallinnassaan suuri määrä tietoa ja ne tulee kanavoida oikeaan käyttötarkoitukseen. Itsepalveluiden kehittämisen linjauksella voidaan sanoa säästetyn valtiosektorilla myös useita työvuosia. Ilman panostusta yhteiskäytösiin rekistereihin, dokumentinhallinnan järjestelmiin, intranet- ja internet –sivustoihin olisi tiedon saanti enemmän työtä ja tiedon etsimistä vaativaa.

Yhteiset tiedonhankinnat ovat säästäneet niin työtä kuin rahaakin. Kilpailutukset ja hankinnat on tehty kerralla ja sopimuksissa on usein otettu huomioon myös alainen hallinto, joten muut valtion virastot voivat liittyä sopimuksiin mukaan jo neuvotelluin ehdoin.

5.3.2 Valtioneuvoston tietopalvelujen visio ja strategia

VALTIPA-verkoston tavoitteena on saada tietoasiantuntemus valtioneuvoston toiminnan ja päätöksenteon ytimeen. Valtipan visiona on, että verkosto tunnetaan monialaisena, ammattitaitoisena ja asiantuntevana, joka tarjoaa luotettavaa ja yhtenäistä tietoa valtioneuvoston toimintaprosesseihin ja kansalaisille, toimii tiedonjohtamisen asiantuntijana strategisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä tuottaa lisäarvoa päätöksentekoon ja tietopalveluun.

Vuosien 2002- 2004 strategia on ryhmitelty neljään kehittämisalueeseen, integroitumiseen, tiedon jakamiseen, verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Ensimmäisen osa-alueen toimenpiteinä tarjotaan aktiivisesti työpanosta ja asiantuntemusta, edistetään sähköistä asiointia tietopalveluiden osalta, kehitetään asiakirjahallintoa ja tietovarantojen yhteiskäyttöisyyttä sekä EU-asioiden hallintaa. Tiedon jakamisessa edistetään tiedon jakamista kansalaisille sekä valtioneuvostossa. Verkostoitumisella turvataan toimintatapojen yhtenäisyys ja osaaminen mm. verkko-osaamisessa, juridiikan tuntemuksessa, toiminta-ympäristön ja –prosessien tuntemuksessa. Yhteistyön alueella todetaan tieto- ja viestintäammattilaisten tehtävien rajojen liukuvan ja tarvitaan moniosaamista sekä yhteistyötä. Verkostoa avataan myös ulospäin tarjoamalla asiantuntemusta tietotekniikan suuntaan, järjestetään verkostoiltapäiviä, avoimia synergiafoorumeita sekä selvitetään verkoston laajentamista ja yhteistoiminnan tarpeita ja mahdollisuuksia.

Strategiaa tuotettiin seminaarissa jossa kuultiin neljä puheenvuoroa. Viestinnän ja tietopalvelun yhteisissä kehittämisalueissa nähtiin yhteistyö myös tietohallinnon kanssa tärkeäksi, jolloin organisaation tuottama tieto, tiedon jalostaminen ja sähköinen julkaiseminen toteutetaan yhteisvoimin. Sisäinen tiedottaminen lähtee jokaisen virkamiehen velvollisuudesta huolehtia hallussaan olevan tiedon jakamisesta. Tietohallinnon puheenvuorossa hallinnonalojen ylittävät uudenlaiset työmuodot, yhteinen ohjaus ja yhteistyö nähtiin haasteellisiksi. Keskushallinnon uudistamisen arvioitiin merkitsevän tietopalveluille yhä enemmän yhteisten käytäntöjen ja yhteiskäyttöisten tietovarantojen kehittämistä. Viimeisimmässä strategiassa 2005-2007 tavoitteeksi asetetaan valtioneuvoston tieto- ja viestintäammattilaisten työskentely verkostona, jotta valtioneuvostolla, kansalaisilla ja muilla asiakasryhmillä on tarvittava tieto käytettävissään nopeasti, luotettavasti ja sopivassa muodossa. Verkoston toiminnan alueena ovat tiedon yhteiskäyttöisyyden edistäminen, tiedon aktiivinen tarjoaminen ja toimintaprosessien tietotuki.

5.3.3 SILAVA

Toinen keskeinen työryhmäselvitys SILAVA –sujuvaan tiedonkulkuun ja tehokkaaseen tietojen yhteiskäyttöön valtioneuvostossa valmistui 2005. Strategia lähtee painotuksissaan liikkeelle tiedon sisällön hallinnollisista lähtökohdista (Content Management), jolla tarkoitetaan organisaatiossa ja organisaatioiden välillä jaettavien tietojen hallintaa. Tiedolla/informaatiolla tarkoitetaan muuta kuin tietoa käsittelevillä ja tallentavilla tietojärjestelmillä. Tavoitteena on sujuva tiedon kulku ja tietovarastojen hallittu yhteinen käyttö koko valtioneuvostossa avointen ja joustavien informaatioprosessien avulla niin, että vastuut tiedon tuottamisesta, käytöstä, jakamisesta ja julkistamisesta ovat selkeät. Visio on vuodelle 2010.

Perusteluiden mukaan päätöksenteon valmistelussa on tärkeää, että valmistelua varten tarvittava informaatio on helposti saatavilla ja luettavaa. Kansalaisvaikuttamisen kannalta puolestaan on tärkeää tarjota kansalaisille informaatiota ja työkaluja seurata sekä tehdä mahdolliseksi osallistuminen yhteiskunnan toimintaan.

Yksi keskeisiä ehdotuksia on entistä parempi tietojen yhteiskäyttöisyys. Tätä työtä koordinoimaan ryhmä päätyi esittämään valtioneuvostoon tietojohtajan palkkaamista vastaamaan sisällönhallinnan kokonaisuudesta samaan tapaan kuin Valtiolle on palkattu IT-johtaja huolehtimaan teknisen kehityksen ja teknisten alustojen ja rajapintojen yhtenäisyydestä. Raportissa todetaan, että juuri koordinoimattomuus aiheuttaa sen, että samaa tietoa (informaatiota) kopioidaan ja käsitellään moneen kertaan, tietoihin jää aukkoja ja joidenkin tietojen suhteen ei ole määritelty vastuutahoa. Informaation pirstaloituminen moniin eri tietojärjestelmiin tai tallentaminen eri paikkoihin, joihin muilla ei ole pääsyä moninkertaistaa tietojen käsittelyä, päivitystyötä sekä myös vaikea monen käyttäjätunnuksen käyttäminen vaikeuttaa pääsyä tietolähteeseen. Käytännön erilaisuudet ja kulttuurierot sekä osaamisvajeet edellyttävät uudenlaisen kulttuurin luomisen tarvetta, jossa johtamisella on suuri merkitys. Salaisten ja julkisten tietojen osuus eri yhteyksissä tulee selkeästi tunnistaa. Tiedon omistajuudessa ja linja-, kehittämis- koordinointi- ja operatiivisissa vastuissa on selkiinnytettävää.

Raportissa esitetään kymmenen kehittämisehdotusta. Prosessien kehittämisen alueella tulee tunnistaa, kartoittaa, analysoida ja määrittää sisällönhallinta- ja informaatioprosessit sekä käynnistää valtioneuvoston tietostrategian laatiminen. Resursoinnin alueelle nimetään sisällönhallinnan kehittämisestä vastaava taho ja annetaan tälle tarvittavat valtuudet ja resurssit. Yhteiset menetelmät ja menettelyt pitävät sisällään viisi kehittämisaluetta. Metatietokoodistojen kehitystyötä jatketaan. Toisena alueena on asiakirjojen ja muiden tiedon rakenteiden ja metatietojen yhtenäistäminen. Kolmantena kehitetään yhteisiä hakuja ja hakemistoja tietovarantoihin. Neljäntenä arvioidaan ja märitellään informaation käyttö- ja pääsyoikeuksien myöntämisperiaatteet, tiedon (informaation) jakeluperiaatteet sekä tiedon (informaation) julkistamisperiaatteet. Viidentenä yhdenmukaistetaan valtioneuvoston verkkopalveluiden rakennetta ja toimintalogiikkaa. Yhteistyön edistämisen alueella kartoitetaan kansainvälisen tiedon käyttötarpeet ja määritellään valtioneuvoston organisaatioidenvälinen työnjako ja erikoistuminen kansainvälisten järjestöjen, yhteyksien yms. saattamiseksi yhteiseen käyttöön ja toisena alueena arvioidaan osaamistarpeet ja järjestetään täydennyskoulutusta.

Valtioneuvoston controller näkee raporttia kommentoidessaan, että vastuusuhteita tulee selkiinnyttää ja määrittää. Tiedon ja sisällön hallinta tulee ymmärtää olennaiseksi osaksi perustehtäviä ja niitä koskevia toimintaprosesseja sekä esittely- ja kehittämisvastuita. On tärkeä saada aikaan yhtenäisempää toimintaprosessien, tietoprosessien sekä sisällön hallinnan kehittämistä, koska ne liittyvät aina läheisesti toisiinsa. Controller toteaa, että toiminta- ja tietoprosessien epäyhtenäisyys johtuu siitä, että konsernitasoinen tai valtioneuvostotasoinen kokonaisnäkökulma usein puuttuu toiminnan järjestämisestä, johtamisesta ja kehittämisestä. Oikea ja riittävä tieto (informaatio) ovat vaikuttavuusperusteisen yhteiskuntapolitiikan välttämätön edellytys.

Julkisten tietovarantojen saattamista tehokkaasti saataville tietoverkkojen kautta edellyttää riittävän yhtenäisiä portaaleja tiedon lähteille sekä tietoprosesseja, joiden kautta tieto on löydettävissä ja välitetään asiakkaille. Tietohallinnon ja sisällönhallinnan kehittäminen tulee kytkeä yleisempään ohjaus- ja toiminnan kehittämiseen. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden turvaaminen ja nostaminen, toiminnan tehokkuuden kohottaminen, toiminnan hyväksyttävyys (legimitetti) edellyttää tuloksellisuutta, palvelua ja laatua, avointa ja luotettavaa viestintää. Valtioneuvoston tuottavuuden kehittämistavoitteet vuosille 2006-2009 pitävät sisällään ajatuksen, että henkilöstön määrä kompendoidaan tuottavuuden nousulla, mikä edellyttää rohkeaa rakenteiden ja prosessien uudistamista ja controller toteaa kuinka tieto- ja viestintäteknologian tehokkaalla hyödyntämisellä ja samalla sisällönhallintaa rationalisoimalla on saatavissa selkeitä tehokkuushyötyjä.

5.4 Tieto- ja IT-strategioita

5.4.1 Valtiovarainministeriön tietostrategia

Valtiovarainministeriön tietostrategiassa vuodelle 2007 lähdettiin liikkeelle siitä, että toimintaympäristö muuttuu ja työn suorittamiseen tulee hakea tehokkuutta. Tieto tärkeänä työkaluna on otettava parhaassa mahdollisessa laajuudessaan käyttöön. Tietostrategian tulee ohjata tietopääoman hyödyntämistä, yhteisten ja ryhmien toimintojen ja niitä tukevien tietoprosessien ja –järjestelmien kehittämistä sekä henkilöstön työskentelytapoja.

Tiedon kulku nähtiin syklisenä prosessina. Tiedon hankinta ja jakelu, tiedon hyödyntäminen, tiedon jakaminen ja välittäminen johtaa aina uuden tiedon muodostumiseen. Tätä kiertokulkua tukevat tarkoituksenmukaiset ja aikaa säästävät perustyövälineet, verkostojen ylläpitoa ja ja projektityötä tukevat tiedon hallinnan ja kommunikoinnin välineet, laadukkaat ja helposti saavutettavat ja tietoturvalliset tietosisällölliset- ja -tekniikkapalvelut.

Tavoitetilaksi asetettiin vaade, että tiedon luomiselle ja soveltamiselle tulee saada enemmän aikaa eli tiedon hausta tuli siirtyä uuden tiedon tuottamiseen. Aikaa tuli järjestää enemmän ajattelulle, uuden tiedon muodostamiselle ja tiedon soveltamiselle toimintatapojen-, tietoprosessien- ja työkäytäntöjen kehittämisellä.

Linjaukseksi asetettiin myös vuorovaikutuksen- ja ennakoitavuuden lisääminen kuuntelun ja keskustelun taitoja kehittämällä. Tietojärjestelmien ja -palveluiden tulee edistää keskusteluilmapiirin rakentamista, jossa uuden tiedon luominen ja osaamisen jakaminen onnistuu luontevasti. Toiseksi linjaukseksi määritettiin tiedon ja informaation hankinnan helppo saatavuus ja yksilöiminen tiedontarvitsijoiden tietotarpeiden mukaan tietoa seuraamalla ja suodattamalla. Linjaukseksi asetettiin myös yhteiskäyttöisten tietovarantojen rakentaminen, mikä edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä sekä uudenlaista työnjakoa. Tietoprosessien kehittämisen painopiste on tiedon siirron joustavuudessa ja tietosisällön laadun varmistamisessa. Neljäntenä linjauksena on parempi tiedon hyödyntäminen, joka pitää sisällään saatavuuden, käytettävyyden ja soveltamisen. Viidennessä linjauksessa katsottaan, että tiedon jakamisessa ja välittämisessa tulee siirtyä avoimuuteen, oikea-aikaisuuteen ja vastuuseen niin, että jokaisella on vastuu vastaanottajalle välittämänsä tiedon laadusta ja käytettävyydestä.

5.4.2 Muita tiedon hallinnan strategioita valtionhallinnossa

Valtiosektorilla on tuotettu jonkin verran muita tietostrategioita, mutta virastojen määrään nähden niitä on kuitenkin vähän. Valtiosektorilla on noin 130 viranomaista, luvussa on mukana myös korkeakoulut. Strategiat ovat useimmin tietotekniikkastrategioita. Harvemmassa strategiassa on huomioitu tiedon hallinnan kokonaiskuva, toimintakokonaisuudet, sisältö, tieto ja tekniikka.

Ympäristöhallinnon tiedon hallinnan strategiassa vuodelta 2000 keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin avoimuus, palvelu asiakaslähtöisesti valituissa kohderyhmissä, normiohjauksen ja informaatio- ja palveluohjauksen tasapaino, muutosherkkyys, toiminnan rationalisointi ja tehostaminen sisäisesti ja sidosryhmäverkostoissa. Verkkopalveluiden koordinoitu hyödyntäminen asetettiin keskeiseksi tavoitteeksi tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän päästäkseen ympäristöhallinnossa päätettiin panostaa asianhallintaan, työprosesseihin, ympäristötiedon hallintaan, verkkopalveluiden kehittämiseen sekä näiden vaatimaan infrastruktuuriin. Strategia uusittiin 2004 ja tavoitteeksi asetettiin kokonaisvaltainen ympäristötiedon hallinta ja tietotekniikan hyödyntäminen toiminnan tukena. Painopisteitä toiminnan tukemisessa ovat sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelu, toiminnan parempi kustannustehokkuus ja toiminnan vaikuttavuuden tehostaminen tiedon hallinnan keinoin. Sähköisten palveluiden segmentteinä ovat tietovarannot, prosessit, kanavat, palvelut ja asiakkaat. Sähköisissä palveluissa keskeisenä on käyttäjän tarve, ympäristöhallinnossa on kolme palvelusegmenttiä, informaatio-asiakkaat, yhteistyöasiakkaat ja palveluasiakkaat joiden alle sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat voidaan ryhmittää.

Kauppa- ja teollisuusministeriön tietostrategiassa –Prosessoreista prosesseihin, tekniikasta tietoon vuodelta 2005 tavoitteena on mm. luoda ministeriön asiakkaita palveleva tietoympäristö. Sähköisen asioinnin ja hallinnon kehittäminen, kansainvälisen yhteistyön ja tietoturvallisuuden muutokset linjaavat toimintaa. Tietosektorin strategiset kehittämiskohteet ja haasteet liittyvät tiedon hallinnan ja hyödyntämisen kehittämiseen, johtamiseen, tiedon luomiseen, tallentamiseen ja uudelleen hyödyntämiseen, tiedon hallinnan asiantuntijaorganisaatioiden yhteistyön kehittämiseen, yhteistyön ja palveluorganisaatioiden hyödyntämiseen tiedon hallintatehtävissä ja sähköisten palveluiden koordinointiin suhteessa hallinnonalaan. Strategiassa nähdään tiedon hallinnan olevan koko organisaation tehtävä ja edellytetään toimenpiteitä kehittämiseen. Tiedon hallinnan asiantuntijayksiköt vastaavat tietorakenteen määrittelystä sekä ylläpidosta ja toimivat yhteiseen infrastruktuuriin kuuluvien järjestelmien omistajia. Substanssitoiminnot toimivat kehittämisvastuussan olevien järjestelmien omistajina. Johtoryhmässä yhden jäsen tehtäväksi määritellään vastuu koko tietojohtamisen kokonaisuudesta

Valtiovarainministeriö käynnisti 2002 verkkopalvelustrategioiden laadinnan ja edellytti virastoilta strategioiden laatimista. Valtiovarainministeriö toteutti laajan verkkostrategian valmennusohjelman. Jatkona toteutettiin verkkopalveluiden vaikuttavuusprojekti. Ensimmäisessä vaiheessa strategiatyöhön osallistui 48 virastoa, toisessa vaiheessa virastoja oli mukana 60-70, joista noin 30 sai strategian laadittua. Liikenne- ja viestintäministeriön verkkopalvelustrategiassa tavoitteena on tarjota hallinnonalalla yhteisten konseptien mukaisia verkkopalveluja. Palveluissa käytetään useita rinnakkaisia jakelukanavia; palvelut tarjotaan internet-verkkopohjaisten palveluiden lisäksi tarvittaessa mobiilipalveluina, Call Center- tai perinteisenä puhelinpalveluna sekä postiyhteyksiin tai fyysiseen asiointiin perustuvana palveluna.

5.4.3 Valtion IT-strategia

Valtion IT-strategialuonnos ja lausuntokierroksen yhteenveto valmistuivat keväällä 2006. Tavoitteena on tyytyväiset asiakkaat, joustavat palvelut, tehokas ja turvallinen hallinto. Kehittämisen painopisteinä ovat asiakaslähtöiset palvelut, yhteentoimivuus, yhteiset tietojärjestelmät, yhtenäiset tietotekniikkapalvelut ja tietoturvallisuus. IT-strategialuonnoksessa annettiin ehdotelma noin 30 kärkihankkeiksi, joita toteutettaisiin hallitusti 2012 mennessä. Lausuntoyhteenvedossa todetaan strategian olevan oikeasuuntainen. Kytkentää toiminnan ja toimintaprosessien kehittämiseen tulisi lisätä IT-integroinnin jäädessä vähemmälle. Strategialuonnoksessa esitettyjen hakkeiden välisiä riippuvaisuuksia tulisi kuvata tarkemmin ja kokonaisuuden hahmottaminen on vaativaa. Yhteisen IT-arkkitehtuurin, rajapintojen ja sanastotyön kehittämistä pidetään tärkeimpänä kehittämiskohteena. Asiakaskeskeisten sähköisten palveluiden kehittämistä pidetään kiireellisenä. Tietoturvallisuus halutaan nähdä myös muuna kuin teknisenä asiana. Yhteisten tietojärjestelmien tai –varantojen kehittämiseen vastanneilla virastoilla ei ole selkeää kantaa. Toimivan palvelukokonaisuuden aikaansaamiseksi nähdään toteutuksessa tarpeelliseksi huomioida koko palveluketju ja toteuttaa osat oikeassa järjestyksessä.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

6 TULLIN STRATEGIAT JA TOIMINTAOHJELMAT

6.1 Toiminnat

Suomen tullin toiminta-ajatus on valvoa laillisia ja paljastaa laittomia tavaravirtoja ja kohdistaa niihin kansallisesti ja kansainvälisesti säädettyjä vero- ja kauppapoliittisia sekä muita toimenpiteitä. Tullilla on fiskaalisia, kauppapoliittisia sekä yhteiskunnan suojaamisen liittyviä tehtäviä.

Tulli on palvelu- ja lainvalvontaviranomainen, joka

- turvaa sisämarkkinoiden häiriöttömän toiminnan sekä kantaa toimialaansa kuuluvat verot. maksut ja tullit,
- edistää laillisen ulkomaankaupan sujuvuutta ja varmistaa säännösten noudattamisen,
- suojaa yhteiskuntaa torjumalla huumaus- ja muiden vaarallisten aineiden salakuljetusta sekä talousrikollisuutta.

Suomen tulli on osa Euroopan unionin tullijärjestelmää. Tulli toimii yhteistyössä elinkeinoelämän sekä kotimaisten ja ulkomaisten viranomaisten kanssa.

6.2 Asiakasstrategia

Tullin asiakasstrategian lähtökohtina on asiakkaiden muuttuvat tarpeet, EU:n kehittämishankkeet, maailmankaupan kehittyminen sekä sisäiset kehittämistarpeet. Asiakkaiden muuttuvina palvelutarpeina nähdään mm. yritysten erikoistuminen ja erilaistuminen. EU:n laajentuessa ja kehittyessä myös tietopalvelun haasteet nousevat säännöstön yhdenmukaistuessa, sähköisen tulli –hankkeen laajentaessa tullipalveluiden saatavuutta ja EU:n ja Venäjän yhteistyön syventyessä. Maailmankaupan kehittyminen tuo mukanaan globalisoitumista, kaupan vapautumista, tavaravirtojen kasvua ja -nopeutumista sekä tiedonkulun nopeutumista. Tavoitteena on tarjota asiakkaille kattavat, tarpeita vastaavat ja kustannustehokkaat palvelukokonaisuudet niin, että oikeellisuus, yhdenmukaisuus, riskienhallinta ja asiakastyytyväisyys paranee.

Asiakashallinta pohjautuu asiakasryhmittelyyn, jossa asiakasyhteistyön pohjana ovat asiakastiedonhallinta, palveluprosessit ja laadunhallinta. Asiakkaat ja palvelut ryhmitellään pien-, avain- ja kumppaniasiakkuuksien mukaisesti. Asiakasyhteistyötä kehitetään asiakastyöryhmissä.

6.2.1 Haasteita antava asiakaskunta

Suomen Tulli on siirtymässä keskeisemmin viranomaistoiminnasta joustavampaan asiakas- ja ympäristölähtöisyyteen. Maailman globalisoituessa ja ulkomaankaupan logistiikan nopeutuessa asiakaskunnan vaatimukset muuttuvat. Tullin tavoitteena on kumppanuuteen verrattava yhteistyö asiakkaidensa kanssa, joiden kanssa voidaan toimia vuorovaikutteisesti. Asiakasstrategian mukaisesti tavoitteena on luoda, julkaista ja levittää ulkomaankaupan toimijoille riittävästi tietoa

yhteisön kilpailukyvyn vahvistamiseksi sekä kouluttaa toimijoita parantaen heidän tietojaan yhteisön oikeudesta (Nissinen, 11.5.1999).

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Asiakkaiden erilaiset tieto- ja palvelutarpeet. • Eri maiden välisen kaupankäynnin muutokset. • Tiedonkulun nopeutuminen. • CRM –ja asiakas- ja asiakkuustiedon hallinta. • Tietoyhteistyö eri verkostojen kanssa asiakaspalveluiden kehittämiseksi.

6.3 Valvontastrategia

Tullin valvontastrategia lähtee ennakkopainotteisuudesta, ennaltaehkäisevästä toiminnasta, jossa havainto-, tiedustelu ja analysointitoiminnalla on keskeinen merkitys. Tarkkailu- ja tarkastustoimenpiteet johtavat esitutkintaan sekä selvitystoimenpiteisiin. Huumausainepolitiikan tehostaminen ja talousrikollisuuden vähentäminen ovat keskeisiä lähtökohtia.

Tavoitteena on suojata tehokkaasti yhteiskuntaa sekä turvata verotuksen avulla yhteiskunnan toiminta ja kansalaisten hyvinvointi. Tulli on tehokas toimija rajat ylittävän huume- ja muun vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Tulli toimii yhteistyössä kaupallisen liikenteen ja tavaravirtojen valvonnassa, EU:n ulkorajavalvonnassa sekä rikosten selvittämisessä kotimaisten ja kansainvälisten viranomaisten kanssa.

6.3.1 Merkittävä tietointensiivisyys

Valvontatoiminta on tietointensiivisintä. Ilman tietojen siirtoa, vaihtoa ja tallennusta yhteiskäyttöisiin tietojärjestelmiin valvontatoiminnan nopea ja tehokas suorittaminen ei toteudu.

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Tietojen hankinta ja tallennus tietokantoihin. • Yhteiset tietovarannot. • Yhteisten tietojärjestelmien käyttö. • Tietojen siirto ja jakelu.

6.4 Resurssi- ja välinestrategiat

6.4.1 Henkilöstöstrategia

Tullin arvot, ammattitaitoisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus ja yksilön arvostus määrittävät Tullin toimintatavat kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaatiotasoilla. Keskeisin tavoite on parantaa Tullin kilpailukykyä työnantajana ja kehittää työskentelyä hyvässä työilmapiirissä. Osaavaa henkilöstöä saadaan sekä perus- että erityistehtäviin. Henkilöstön kehittämisellä varmistetaan yhdenmukaiset menettelytavat toiminnoissa. Pitkäjänteisellä tehtävillä kouluttamista ja henkilökiertoa tuetaan ja ne systematisoidaan nykyistä olennaisemmaksi osaksi henkilöstön kehittämistä

6.4.1.1 Tietoympäristönsä tunteva ja käytön hallitseva innovatiivinen henkilöstö

Tullin toimiminen niin yhtenäisesti kuin yksi yhteinen tulli, asiakkaiden yhtenäisen kohtelun ja toiminnan oikeellisuuden pohjaedellytyksenä on, että henkilöstöllä on käytössään työssä tarvittava tieto ajantasaisena ja että se on validia. Määräyksistä, lainsäädännöstä, asiakas- ja toimenpidetiedoista sekä muista asiakirjoista on viimeisimmät versiot käytössä ja niiden muutoshistoria on nähtävissä. Tiedon hakuun ei kulu työaikaa enempää kuin se on välttämätöntä ja kaikki asiaan liittyvät tiedot ovat haettavissa hakutermein.

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Moniosaamisen vaatimukset tietämyksen ja tiedon hallinnassa. • Muuttuvan työympäristön seuranta. • Informaation lukutaito ja tiedon joustava omaksuminen. • Virtuaalinen työympäristö ja oikeat tietotyökalut. • Verkostomaisen työtavan lisääntyminen.

6.4.2 Viestintästrategia

Tullin ulkoinen viestintä kohdistetaan kaikille Tullin toiminnan kannalta tärkeille ryhmille. Tullin sidosryhmät priorisoidaan sekä tullihallituksen että tullipiirien tasolla ja kunkin ryhmän viestintään nimetään vastuuhenkilöt. Oma henkilökunta on muistettava kaikessa viestinnässä, ja sen on oltava etusijalla tiedon saannissa. Tiedonkulku organisaation sisällä varmistetaan. Viestinnässä käytetään kaikkia nykyisiä keinoja ja välineitä sekä kehitetään uusia tapoja viestiä

6.4.2.1 Viestinnän onnistumisen edellytyksenä ovat tietovarannot

Toimiva viestintä edellyttää riittäviä ja ajantasaisia ”online” -tietovarantoja. Onnistuakseen viestintä ja tiedottaminen tarvitsee tietoa, joka tuotetaan tullitoiminnoissa ja kootaan tietovarannoiksi. Viestintä on merkittävä toimija palveluista kertomisessa, ymmärrettäväksi ja tunnetuksi tekemisessä.

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Yhteiskäyttöisiä tietovarantoja on riittävästi (mm. sähköinen arkisto). • Tiedot on luokiteltu ja metatiedotettu. • Tieto on helppo löytää, se on ajantasaista ja oikeaa. • hyvät tietovarannot ovat onnistuneen viestinnän tae.

6.4.3 IT-strategia

Tehokas IT-pavelutuotanto takaa, että tietojärjestelmät ovat yhdenmukaiset. Ne ovat toimintavarmoja ja niitä on helppo käyttää. Projektien tehokas läpivienti varmistetaan luomalla yhdenmukainen tietohallintaprosessi. Tietohallinnolla tuetaan toiminnan toteutumista mahdollistamalla tehokkaat ja integroidut toimintaprosessit sekä Tullin sisällä että asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

6.4.3.1 Sähköinen tietomaailma vaatii täsmällisyyttä

Tietotekniikka tarvitsee tietosisältöammattilaisia antamaan tiedoille metatiedot sekä suunnittelemaan tietoprosessien toiminnallisuuksia. Tietotekniikalla tuetaan tietovarantojen rakentamista sekä helppokäyttöisyyttä.

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Tiedonhallintasuunnitelma arvomäärittää tietojärjestelmien tiedot. • Tietosuoja ja tietoturvallisuus. • Metatiedot ja asiasanasto palvelevat tiedon tallennusta ja hakua. • Tiedot ovat oikein, ajantasaisia ja poistot toteutetaan säännöllisesti.

6.4.4 Tietostrategia

Tieto on pääomaa ja tieto on henkilöstön ohella myös Tullin keskeisin voimavara. Toistaiseksi tietostrategiaa ei ole. Useissa organisaatioissa strategioita lähdetään rakentamaan oikein asiakaspalvelun sekä siitä nousevien palvelutoimintatavoitteiden pohjalta. Resurssistrategioiden puolella tuotannontekijöistä taloudelliset-, henkilöstö-, aine- ja tarvike sekä tietoresurssit ovat neljä keskeisintä tuotannon tekijää. Viestintä ja IT-strategia ovat vahvasti toimintaa tukevia strategioita. Tietotekniikalla ja viestinnällä luodaan välineitä ja keinoja. Tieto on ydintoimintaa jota oikein johtamalla tehdään organisaation tulos.

Tullissa on tehty alustavaa selvitys- ja pohjatyötä ns. Tietopalvelustrategia (2002-2005) –ja Sisäisen tiedonhallinnan strategian (2005-2006) työpajoissa sekä kokouksissa. Tietostrategia laaditaan tietointensiivisissä organisaatioissa ensimmäisenä.

Tietopalvelussa kohdattavat keskeiset haasteet
• Tietoympäristön nopeat muutokset. • Tiedon pirstaloituneisuus. • Tiedon määrän kasvu. • Uuden tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen. • Koulutuksen, opastuksen ja neuvonnan tarpeen lisääntyminen.

6.4.5 Verkkopalvelustrategia

Tietoyhteiskunnan rakentamisen keskeisenä teemana on hallinnon sähköisen asioinnin kehittäminen. Julkisen hallinnon sähköisen asioinnin toimintaohjelmassa 2002-2003 edellytettiin konkreettisia toimenpiteitä ja verkkopalvelutyön integraatiota organisaation toimintastrategiaan. Verkkopalvelut nähtiin yhtenä palvelukanavana. Kriittiseksi menestystekijäksi asetettiin asiakkaan näkökulman huomioiminen, asiakkaiden ryhmittely ja personointi ja palvelujen markkinointi. Palvelun sisällön tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa eli sen on oltava merkityksellistä eri käyttäjäryhmille. Valtioneuvoston edellyttämä verkkopalvelustrategiatyö käynnistyi Tullissa 2003 ja siitä tehtiin toteuttamissuunnitelma 2004. Myös vaikuttavuustavoitteisto laadittiin 2004, mutta varsinainen strategiatyö jäi sillä kertaa kesken asiakas- ja valvontastrategioiden laadinnan keskeneräisyydestä johtuen.

6.5 Tulosohjaus

Tulli solmii vuosittain Valtiovarainministeriön kanssa tulostavoitesopimuksen. Vuosien 2002-2005 yleistavoitteissa todetaan, että elinkeinoelämän perustavoitteista on huolehdittava. Keskeisissä kehittämishankkeissa mainitaan asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen niin, että taataan laillisen kaupan sujuvuus joustavasti ja kustannustehokkaasti. Tuloksena tulee olla mm. asiakkaiden yhdenmukaisen kohtelun ja oikeusvarmuuden turvaaminen, laillisen ulkomaankaupan edistäminen ja tietopalvelun oikea-aikaisuus. Menokehyksessä painotetaan Internetin ja www-palveluiden

kehittämistä. Kehityssuuntana tulee olemaan palveluiden siirtyminen enemmän Internetiin. Tullilaitoksen kohdalla luontevasti oletetaan, että Internetiä käytetään erilaisten julkaisujen ja tilastojen jakelukanavana ja tullaus- ja veroilmoitusten jättökanavana. Vuorovaikutteisten www-palveluiden kehittäminen edellyttää, että rakennetaan integroituja tiedonsiirtoyhteyksiä operatiivisiin järjestelmiin. Asiakashallinnan kehittämisellä luodaan perustaa asiakasryhmittelylle ja palveluiden kohdentamiselle kunkin asiakasryhmän ja yksittäisen asiakkaan ominaispiirteiden mukaisesti.

Tulosohjaukseen on noussut tuottavuuden, toiminnallisen tehokkuuden rinnalle myös vaikuttavuuden seurantaa sekä laadun ja henkisten voimavarojen hallintaa. Tarkastelukulmiksi on nousemassa asiakaskeskeisyyden toteutumiseen liittyviä kysymyksiä. Asiakaslähtöisyys edellyttää poikkihallinnollista yhteistyötä sekä ratkaisujen ja prosessien yhtenäisyyttä. Palveluiden hyötyvaikutuksiin ja niiden seurantaa ollaan kiinnittämässä enemmän huomiota. Julkisen hallinnon tasapainoisen onnistumisen BSC (Balanced Scorecard) Määttä&Ojalan malli 1999, jota tulosohjauksessa käytetään avartaa tuloksen yhteiskunnalliseksi ja asiakasvaikuttavuudeksi.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

7 TIETO ON YDIN VOIMAA

7.1 Tieto tuotannontekijänä

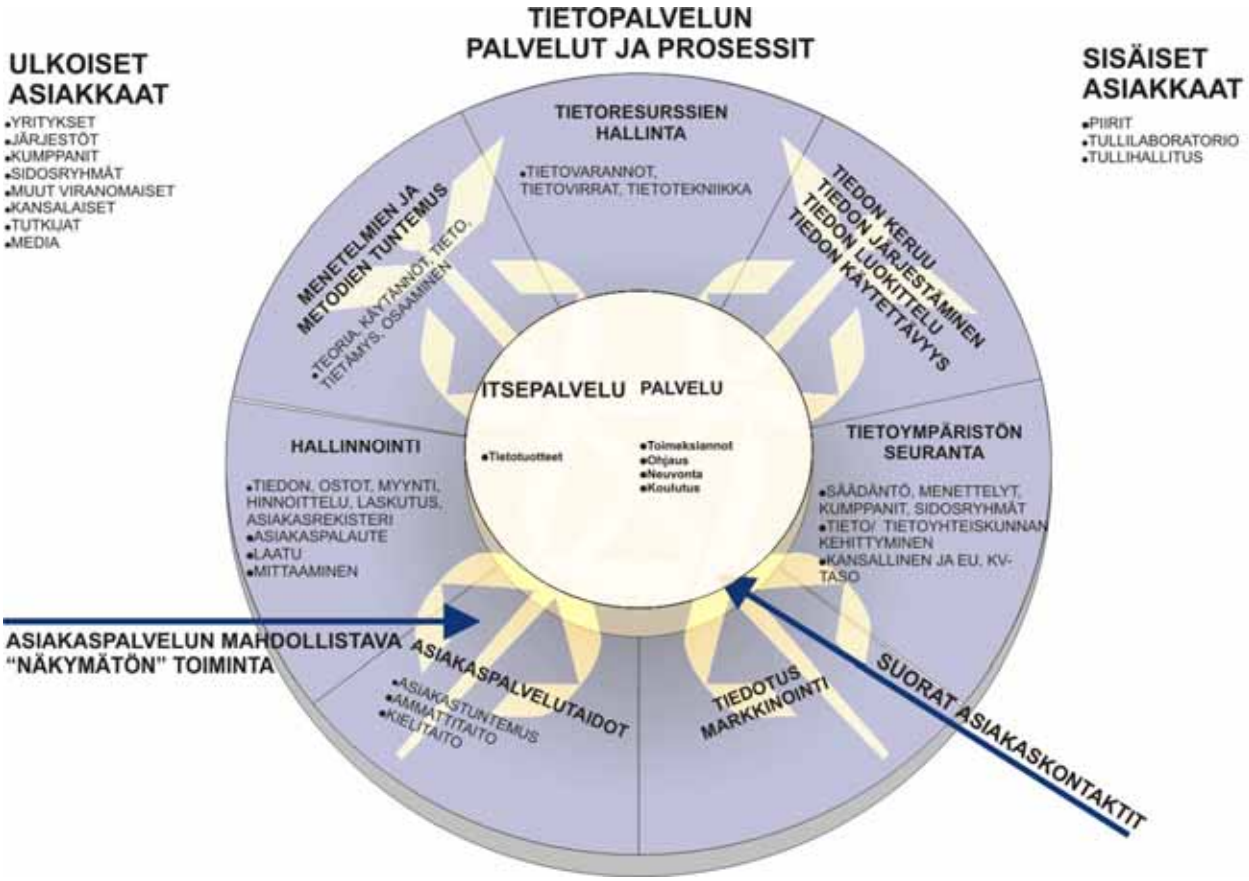
Tulli on tieto-organisatio, jonka toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaa suoraan sen kyky hallita tietoresurssejaan sekä monipuolisia asiakas- ja sidosryhmäyhteyksiä

(Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1991, s. 32).

Tullin tietopääomaa ovat sen henkilöstön henkilökohtaiset taidot ja osaaminen sekä Tullin käytössä oleva ulkoinen ja sisäinen tieto. Useissa organisaatioissa paneudutaan tiedon johtamiseen. Kilpailukykyä on keskeistä hakea tietopääoman tehokkaasta hyödyntämisestä. Tullin tulee kyetä uudistumaan ja kehittämään uusia kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita yhteiskunnalle. Tullin mahdollisuudet kohdata jatkuvasti muuttuva tulevaisuus on riippuvainen sen omista strategisista valinnoista. Tiedon ja tietämyksen hallinta, olemassa olevan ja uuden tiedon oivaltava käyttö, mahdollistavat laadukkaan asiakaspalvelun.

Tiedon merkitys on aina tiedostettu. Tieto on antanut valtaa. Se, jolla on hallussaan oikea tieto oikeaan aikaan on kilpailukykyisin. Ensimmäisenä oikean ja relevantin tiedon ennakoiva ja saava saavuttaa parhaan tuloksen. Tämän päivän johtamisessa tieto nähdään vielä laajemmin. Se on myös tietämystä ja viisautta, joka on aineetonta. Kokonaisvaltainen tiedon ja tietämyksen haltuunotto on tietojohtamisen suuri haaste. Tietotekniikka mahdollistaa uudenlaiset tavat käyttää tietoa hyödyksi. Tieto lisääntyy jakamalla. Selkeät tietojohtamisen työkalut oikein kohdentamalla tietoa voi hallita.

Yhteinen tietopääoma on voimavara, joka tulee saada hyödynnettäväksi ja käytettäväksi. Tieto on havaittava, koottava, analysoitava, tallennettava rikastettava ja jaettava. Tiedon käyttäjät tulee kouluttaa uudenlaisen informaation lukutaidon osaajiksi. Tietoa voidaan tarjota käyttäjille, mutta tiedon tarvitsijan vastuulle loppujen lopuksi jää kuinka hyvin hän hyödyntää tietoa omassa toiminnassaan ja tekeekö johtopäätöstensä perusteella oikeansuuntaisia päätöksiä. Tietoympäristön seuranta, ulkoisen tiedon hankinta, samoin kuin sisäisen tiedon kokoaminen ja käyttöön saattaminen sitovat henkilöstö- ja taloudellisia resursseja. Palveluiden ja itsepalveluiden tuottamiseksi tehdään paljon asiakkaille näkymätöntä työtä. Kaikki asiakaspalvelu perustuu tietopääomien hyvälle hallinnalle.



Leena Kononen 2004

Tieto on kuitenkin tuottava voimavara. Tiedon hankinta ja järjestäminen yhteiskäyttöisiin tietovarantoihin ei ole kustannustekijä vaan investointikohde. Piilevät tietovarat tulee saada käyttöön, tulee hankkia uusia ja ottaa olemassa olevat tehokkaasti hyötykäyttöön (Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1999, s. 27). Hyvin johdettu ja oikein kohdennettu tietopalvelutoiminta vapauttaa tiedonhakuun käytettyä aikaa. Tieto on joustavasti ja nopeasti tarvitsijoiden käytössä. Yhteiskäyttöiset tietovarannot mahdollistavat verkostomaisen työskentelyn sekä työn jakamisen alueellisesti. Ihmisiä ei tarvitse keskittää vaan tiedot keskitetään.

Tullimaailmassa toimitaan pääsääntöisesti tiedolla. Tullityössä työn suoritustoimenpide voi vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta tieto joka työn suorittamisen tarvitaan on suuri. Tullityössä tulee tuntea laaja kansainvälinen ja kansallinen säädöstö, useita erilaisia menettelyjä, hyödyntää runsaasti tietovarantoja sekä seurata herkeämättä tieto- ja toimintaympäristön muutoksia, päivittää vanhentuvia tietoja, omaksua uutta tietoa ja soveltaa tietoa käytännön toimintaan. Tullimaailma on sähköistänyt pitkälle toimintansa. Käytännön tullityötä suorittaessa saattaa hämärtyä, että työkaluna on tieto. Tullin ja asiakkaan välinen työsuorite on vuorovaikutteinen tiedonvaihto. Tullin asiakkaalle antama tuotos on tietotuote ja asiakaspalvelu on useissa tapauksissa nimenomaan tietopalvelu.

7.2 Tietopalvelun kehittämishankkeet Tullissa

Tietopalvelun roolia ja merkitystä on Tullissa pohdittu runsaasti. Asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisen ajattelutavan korostuminen uusissa strategioissa tulee selkiyttämään kokonaisuuden ja nostamaan tietopalvelun yhdeksi Tullin keskeisimmistä toiminnoista, jonka tuloksista hyötyvät yhteiskunnan eri toimijat kuin oma henkilöstö. Kartoituksia on tehty useita. Vuonna 1988 asetettu TOTI – sisäisen tietopalvelun parantamisen projekti ei jättänyt liian laajaksi osoittautuneen tehtävänsä vuoksi yksilöityjä ehdotuksia sisältävää loppuraporttia. Selvityksissä kuitenkin todettiin, että sähköiset keskinäiset tietoyhteydet ja yhteiskäyttöiset tietovarannot ovat välttämättömiä päätöksenteon pohjana.

Tullilaitoksen tietopalveluiden kehittämisen loppuraportti valmistui loppuvuodesta 1991 (Työryhmämuistio 1991:TH 4). Raportissa todettiin myös, että kehittämisalue on laaja. Raportti on erittäin ansiokas, valmistuessaan se oli hyvin ajassa kiinni, tietoympäristö oli kartoitettu tarkoin ja johdolle annettiin hyviä kehittämismahdollisuuksia. Raportissa huomioitiin monia oikeansuuntaisia kehittämisnäkökohtia. Edistyksellisintä oli havaita tietojohtamisen tärkeys Tullissa. Keskeisin raportin toteutuneista ideoista oli koota erillisiä yksittäisiä tietopalvelutoimintoja saman johdon alaisuuteen sekä perustaa tietohallinnon johtoryhmä, joka suunnittelee hankkeiden tärkeysjärjestystä, tietohuollon kokonaispuitteita sekä resurssien kohdentamista. Johtoryhmän velvollisuudeksi katsottiin, että se ottaa huomioon itse toiminnan sisällön ja tavoitteet, koko laitoksen toiminta-ajatuksen, käyttäjien, asiakkaiden ja tietopalvelun näkökulmat sekä erityisesti yhteiskunnan avoimuuden ja yhteiskäytön edistämisen julkishallinnon tiedonsiirrossa (s. 94-95). Tietopalvelut tuli sijoittaa johtajan alaisuuteen, joka tuntee erityistä mielenkiintoa niiden kehittämiseen. Tietopalvelu tuli myös sijoittaa riittävän korkealle organisaatiotasolle, jotta se voi vaikuttaa toimintansa sisältöön ja tavoitteiden määrittelyyn (s.49).

Työryhmän ansiona voidaan pitää, että se käsitteli tietopalvelua laajasti ja avarakatseisesti koko tullilaitosta ja sen asiakaskuntaa hyödyntävänä kehittämishaasteena. Työryhmä otti tietopalveluun laajan toiminnallisen näkökulman. Työryhmä katsoi, että koko Tulli on yksi suuri tietopalveluorganisaatio. Tullin tuote yhteiskunnalle ja asiakkailleen on ulkomaan kaupan sujuvuuden, varain hankinnan ja yhteiskunnallisen turvallisuuden lisäksi tieto. Tulli tuottaa monimuotoisessa toiminnassaan asiakkaalle jatkuvasti tietoa, päätöksen, ohjeen, passitus-, luovutus- tms. asiakirjan tilaston tai taulukon muodossa, jonka perusteella asiakas toimii. Tässä suhteessa työryhmä päätyi oikeaan päätelmään. Tulli on hyvin tietointensiivinen organisaatio. Tietopalvelun kehittämistavoitteet ovat olleet Tullin kehittämishankkeissa mukana, mutta tiedon johtamisen organisoimisen puutteellisuus on ylläpitänyt lokeroituneisuutta ja pirstaloituneisuutta ja toiminut esteenä kokonaisvaltaiselle kehittämiselle sekä aiheuttanut eritahtisen toimintojen etenemisen. Tietopalvelutoiminnan ”äänen” kuuleminen toimintojen kehittämisessä tulee varmistaa selkeästi.

Kivilaakson työryhmä pyysi erilliset selvitykset sekä neuvontapalveluiden että asiakirjahallinnon ja arkistotoimen palveluiden kehittämisestä. Neuvontatyöryhmän muistio valmistui elokuussa 1991 (Työryhmämuistio 1991: TH 2). Diaarityöryhmän muistio valmistui marraskuussa 1991 (Työryhmämuistio 1991: TH 3).

Tietopalvelusta on kirjoitettu osakehittämisraportteja tämän jälkeen mm. Tullineuvonnasta 1998 ja 1999. Tullilaitoksen julkaisutyöryhmän raportti valmistui 1999 (Työryhmämuistio 23/099/98). Internet-palveluiden kehittämistyöryhmän raportti 1999 (Työryhmämuistio 16/099/1999). Internet-toimintojen kehittämisen konsulttiselvitys valmistui 2002. Asiakirjahallinnon kehittämisen konsulttiselvitys valmistui 2004. Puhelinpalveluiden konsulttiselvitys käynnistyy 2007. Lisäksi kehittämisestä on laadittu useita hanke- ja projektisuunnitelmia.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

7.3 Tietopääoman ja tietoresurssien hallinta

7.3.1 Sisäinen tieto

Sisäisen tiedon haltuunotto ja hallinta on jokaisen organisaation suuri haaste. Sisäisen tiedon haltuunotto merkitsee sitä, että kaikki organisaation tiedot, tiedon liikkumisprosessit ja tiedon olinpaikat selvitetään. Lisäksi tiedot tulee arvomäärittää. Vaikeutta lisää vielä se, että tiedolla on erilaista arvoa sen elinkaaren eri vaiheissa. Työ vaatii paljon henkilöstö- ja taloudellista resurssointia.

Sähköiseen toimintaympäristöön siirtyminen on asettanut sisäisten tietojen hallinnalle uudenlaisia haasteita. Tietojärjestelmiin kertyy valtavat määrät tietoa ja ratkaisuna on käytetty muistikapasiteetin lisäämistä. Ennakkosuunnittelu tietojen pidemmän aikavälin käsittelyn suhteen on saattanut jäädä vähemmälle huomiolle, tietojen siirto- ja tallennuskysymykset eivät vielä ole nousseet merkittäviksi onhan tietotekninen aikakautemme vielä varsin lyhyt. Näin ei olisi voinut manuaalisessa muodossa olevan tietovaraston ylläpitäjä, arkistonhoitaja koskaan toimia vaan hän joutui todella miettimään menettelyt siihen kuinka tietoja käsitellään. Säilytysolosuhteiltaan oikeanlainen arkistotila on kallista, samoin tietojen järjestäminen, luokittelu ja siirtäminen. Nykyiset tietojärjestelmien arkistonhoitajat voivat hyvin soveltaa vuosituhansien aikana kehitettyjä menetelmiä käsitellä sisäistä tietoa. Tietojen hallussapitäjä on aina ollut todellinen aarrekammion vartija.

Jokaisessa tietointensiivisessä ja hyvin johdetussa organisaatiossa on tietojenhallintasuunnitelma. Arkistolaki määrää viranomaisen laatimaan arkistonmuodostussuunnitelman ja käytännössä samasta asiasta on kyse, kuinka hallitaan organisaation sisäistä tietoa tiedon elinkaaren eri vaiheissa. Tietoteknisessä ympäristössä tietojenhallintasuunnitelman merkitys kasvaa. Tiedot joudutaan käymään lävitse entistä yksityiskohtaisemmin. Sisäinen tieto hajoaa yksittäisiksi tiedoiksi eri tietojärjestelmiin ja varsinaisen tietokokonaisuuden muodostava asiakirjadokumentti muodostuu useista eri järjestelmistä tuotetuista tiedoista. Tiedon eheyden ja todistusvoimaisuuden säilyttämisen haasteet asettavat sisäisen tiedon hallinnan aivan uuteen tilanteeseen.

Sisäinen tieto on ainutkertaista ja sillä on juridinen todistusvoima. Tieto voi vanheta hyvin nopeasti tai sillä on pitkä käyttöikä. Samassa tietokokonaisuudessa, asiakirjadokumentissa voi olla eri aikoina merkitystään menettävää tietoa tai sama kokonaisuus voi pitää sisällään julkista, luottamuksellista ja salaista tietoa. Hyvällä tiedonhallinnan suunnittelulla voidaan asia hoitaa ja tietojärjestelmää suunniteltaessa mietitään tiedonkäsittelyn periaatteet, jotka ovat paljon enemmän kuin teknistä yhteensopivuutta tai teknisiä tiedonsiirtoratkaisuja.

Sisäinen tieto on myös tietämystä, jonka hallinta asettaa omat haasteensa. Tietämyksen hallinnan ulottuvuudet ovat laajat sillä kaikki tuntuu liittyvän kaikkeen, organisaatioon, prosesseihin, kulttuuriin, johtamiseen, toiminnan tavoitteisiin, teknologioihin, suhteisiin ja oppimiseen. Toimintaympäristön ja henkilöstön kilpailija-, asiakas- ja toimialaosaamisen haltuunotto organisaatiossa järjestetään useimmin kokoamalla toimintaympäristöön liittyvää tietoa tietokantoihin.

Tiedon ja tietämyksen hallinnassa on kysymys näkyvän ja hiljaisen tietämyksen saamisesta koko organisaation käyttöön keinoina palveluiden, viestintä- ja palvelukanavien, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä osaamisen kehittäminen (Mustajärvi 2003).

7.3.2 Ulkoinen tieto

Ulkoisen tiedon tunnusmerkkinä on useimmin se, että se täytyy valita ja hankkia valtavasta tietotarjonnasta omiin tarpeisiin. Tietoa on saatavana, mutta se ei kohtaa oikeaa tiedontarvetta. Tarkalleen oikeaan tietoon osuminen ja oikean tiedon hakeminen edellyttävät usein tietoasiantuntijan työpanosta yhteistyössä tiedontarvitsijan kanssa. Tiedon luotettavuus on arvioitava, eri tietolähteitä ja itse tietoja on analysoitava sekä tehtävä päätös tietojen käyttökelpoisuudesta. Tietojen validiteetti tulee tarkastaa ja varmistua siitä, että niiden perusteella voidaan tehdä oikeansuuntaisia johtopäätöksiä.

Ulkoisella tiedolla on usein hinta, siitä maksetaan kulloinkin käypää valuuttaa, jolloin tiedon halutaan myös olevan hyötykäytössä ja vaivattomasti käytettävissä. Menettelyt ja kirjastojärjestelmät ovat kehittyneet vuosisatojen aikana. Viitetietokantojen kehitys linkkikirjastoiksi ja täystekstejä sisällään pitäviksi isoiksi tietokannoiksi on avannut uudenlaiset ja nopeat pääsyt tiedon äärelle.

Ulkoisen tiedon hallinta on suhteessa helpompaa kuin sisäisen tiedon hallinta, koska tieto on tunnistettavampaa ja usein määrämuotoisempaa. Tietoa siirretään sähköisenä ja tallennetaan tietojärjestelmiin, joissa on hyvät hakuominaisuudet tai tieto nousee sovelluksessa esille toimenpiteen suorittamisen yhteydessä.

7.4 Tiedon hankinta

Tiedon hankinta on aina suhteessa toimialaan ja tietotarpeisiin. Kaikilla organisaatioilla on omat ominaistarpeensa. Tiedon hankinnassa voi muodostaa konsortioita jos tietotarpeet ovat yhteneviä. Tietoa voi ostaa välittäjiltä tai suoraan tiedontuottajilta. Hankinnan kilpailutukset kannattaa toteuttaa, mutta usein tiedon saa vain yhdeltä tuottajalta. Tietomarkkinoilla on vähän kilpailua ja suuntana on ollut keskitys yhä harvempiin tietotaloihin, joilla on laajempi tietotuotevalikoima. Tiedonmyyjän ehdot, lisenssi- ja sopimuspolitiikka ovat usein myös ratkaisevia hankintapäätöstä tehtäessä.

Kilpailija-, asiakas- ja toimintaympäristötiedon hankintaa tehdään useissa organisaatioissa oman asiantuntijahenkilökunnan voimin ja tieto saattaa jäädä yksittäisen asiantuntijan tietämykseksi tai pienen ryhmän tietoon ellei sen vientiä yhteiskäyttöisiin tietovarantoihin ole organisoitu.

Tiedon hankintaa on mahdollista ulkoistaa tietyiltä osin. Toimintaympäristön seurantaan on mahdollista antaa toimeksiannot, joiden perusteella seurataan mediaa, kansalaisviestintää, blogeja ja muita julkisia tietolähteitä ympäri maailmaa. Toimintaympäristön seuranta tapahtuu sovittujen hakuprofiilien mukaisesti. Seurantaa voidaan automatisoida ja määrittää hakukoneita seuraamaan tietolähteitä reaaliajassa. Yrityksissä tarvitaan yhä enemmän etukäteen määriteltyä tietoa. Yhteistyön tiedon alihankkijaan tulee olla kiinteää ja yhteistyösuhteen luottamuksellista, jotta tiedon seurantatoimeksiannot eivät vuoda asiattomille. Omassa hallussa on kuitenkin pidettävä oman tietopalvelun tietoasiantuntijat, jotka välittävät hakutoimeksiannot ja varmistavat saadun hakutuloksen laadun ja soveltuvuuden käyttöön. Omia tietoasiantuntijoita ei voi ulkoistaa, mutta alihankintatyön voi ja niin kannattaa tehdä ja ostaa tietoa sieltä mistä sen omiin käyttötarkoituksiinsa parhaimmalla hintalaatusuhteella voi saada.

Tiedustelutiedon hankintaa toteutetaan tiettyjen yhteiskunnan turvaamiseen ja suojaamiseen keskittyneisiin organisaatioihin ja perustuu monipuoliseen kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Tietovakoilun määrä on lisääntynyt ja tietomurroin, tietohäiriöin kuin tietovarkauksin hankitaan tietoa edelleenkin.

7.5 Tiedon käyttö – tietovarannot jakelun edellytyksenä

Tiedon käyttö, saatavuus ja jakelu ovat riippuvaisia tiedon varastoinneista tietovarannoiksi, tietokannoiksi -sähköiseksi arkistoksi ja -kirjastoksi. Onnistunut tiedon varastointi takaa tiedon saatavuuden ja jaettavuuden niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Tietovarantojen tulee olla loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Varastointi on tehokasta kun tieto on sähköisessä muodossa tietokantapohjaisissa järjestelmissä. Hyvä varastointi on tiedon jakelun edellytys. (Kaakinen etc. 2003). Tiedon saattaminen käytettäväksi on valtava haaste kun kyseessä on niin sisäistä kuin ulkoista tietoa, informaatiota ja tietämystä. Tietokantojen ja tietovarantojen rakentaminen on haastavaa. Hankkeet ja projektit kestävät kauan ja vaativat paljon työpanosta omassa organisaatiossa niin kuin yhteistyökumppaneilta. Koko kokonaisuuden näkeminen ja hyödyn ymmärtäminen pitkällä aikavälillä vaatii paljon ennakkoluulottomuutta. Tiedon saattamisen käyttöön tekee vaikeammaksi se, että hyviä tiedonhallintatyökaluja puuttuu ja niitä joudutaan rakentamaan oma tieto- ja tekninen ympäristö huomioiden.

Internet, intranet ja ekstranet antavat hyvän kanavan päästä tietoon käsiksi. Ne ovat kuitenkin jakelukanavia ja tiedon välityksessä hyviä välineitä. Verkko tarvitsee taakseen reaaliaikaiset tietovarannot, joista tieto haetaan. Käyttäjä ei itse näe mistä tieto tulee, hänelle tärkeintä on saada tieto nopeasti ja vaivattomasti. Tiedon käyttöön saattamisen haaste ja painopiste onkin enemmän tietovarantojen rakentamisessa.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

8 TIEDON JÄSENTÄMINEN JA LIIKE

8.1 Strategisesti tärkeä tieto

Tietostrategia määrittele, mitkä ovat organisaation tärkeät tietoalueet. Tietostrategia ohjaa yrityksen tietoprosesseja. Koko organisaatiossa sisäistetty tietostrategia vähentää avuttomuutta tietotulvan keskellä, jolloin voimavaroja voidaan kohdistaa olennaisiin asioihin. Organisaatio pitää huolta siitä, että sen käytettävissä on tärkeät ja monipuoliset ja laadukkaat tietosisällöt omaa toimintaa ja eri toimijoiden kuten sisäisten- kuin ulkoistenkin asiakkaiden ja yhteiskunnan päätöksentekoa varten. Nämä tietosisällöt jäsennellään ja järjestetään haettaviksi tarpeiden pohjalta. Tarvittava tieto on helposti ja nopeasti seurattavissa erilaisissa tilanteissa. Tietostrategian tekemisessä käsiteltäviä asioita ovat tiedon talous, tiedon työkalut, tiedon hyödyntäminen, tietovarannot, tietovirtojen hallinta, tiedon tuottaminen ja syvällä organisaation toiminnassa oleva tietokulttuuri (Kauhanen-Simanainen etc. 2002, s. 80-82).

Tietostrategian laadinta on monivaiheinen prosessi ja se tulee toteuttaa vähittäisten askelten periaatteella. Usean osakartoituksen ja kehittämisohjelman tunnistamisen seurauksena syntyy lopulta tietostrategia. Ensimmäinen vaihe on määrittää yhteiset tiedot, toisessa ohjelmassa kehitetään tietokulttuuria, kolmas vaihe on tiedon hyödyntämisen, tiedon käytön ja turhan tiedon karsimisen ja neljäntenä ennakointivalmiuksien kehittäminen. Tietoteknisten työkalujen, tietotuotteiden ja jakelukanavien kehitystyö ovat omia kehitysohjelmiaan.

8.2 Tietokartta – mitä tietoa ja missä, millaisessa muodossa?

Tietokartta on työkalu tietostrategian laatimiseen ja sisäistämiseen. Hyvin laadittu tietokartta havainnollistaa organisaation tietomaaston ja sen tärkeät kohteet sekä tiedon saatavuudet ja kulun reitit. Olennaista on tiedon ymmärrettävä ja toimiva jäsentely organisaation näkökulmasta ja kartan visuaalinen havainnollisuus, jotta sitä voidaan käyttää työkaluna ja kommunikointivälineenä. Tietokartta luo pohjan tarkemmalle tietoarkkitehtuurin suunnittelulle (Kauhanen-Simanainen etc. 2002, s. 82).

Tullilaitoksen tietopalveluiden kehittämisen loppuraportissa todetaan, että laitoksessa on paljon erilaisia tietovarantoja, joiden sisältöä ei tunneta eikä niitä hyödynnetä operatiivisessä työssä. Käytännön tullityössä tiedetään, että tietoa on varastoituna, mutta ei ole karttaa sen lähteille. Tullilta puuttuu kokonaiskartoitus tietovarastojen ja niiden välisistä yhteyksistä. Tullissa olevan tiedon kuvailu koetaan vaikeaksi sekä ohjauksen ja tiedonhaun välineet puutteellisiksi. Ilman havainnollistavaa dokumenttia kokonaisvaltainen ja systemaattinen tietopalvelusuunnittelu on hidasta ja vaikeaa. Tiedostoista haetaan päällekkäin ja alkeellisin menetelmin samoja tietoja toisista tietämättä. Vaikeutena on lisäksi usein työläs ja manuaalinen tiedonkeruu, huonot tiedon yhdistelyn, varastoinnin, välittämisen ja yhteisen hyväksikäytön ja taidot ja mahdollisuudet (s. 32-33).

Tullilaitoksen tietopalveluja pohtinut työryhmä esitti, että tietotekniikan ja tietopalvelun asiantuntijat laativat yhdessä eri osa-alueet käsittävän yksityiskohtaisen tieto(järjestelmä)kuvauksen, jotta saadaan toiminnan kehittämiseen yhteiskäyttöisiä ja yksiselitteisiä tietostandardeja sekä käsitteitä. Kuvauksessa tulee näkyä käyttötarkoitus, sisältö, tekniset

ominaisuudet, liittymät ja yhteentoimivuuden rajoitukset, suhteet muihin tietoihin ja ympäristöihin, poiminnat, kyselyt, tietopalveluvalmiudet, ylläpito- ja käytön ohjausvastuut, käyttörajoitukset sekä tietoturva. Selvityksestä toteutetaan tietokanta (s.96). Käytännössä kehitystyö jatkui siten, että tietotekniikka kehitti omia standardejaan ja sanastojaan. Tulliasiasanastotyö on käynnistynyt jatkohankkeena. Tullin keväällä 2007 valmistuva prosesseihin pohjautuva tiedonhallintasuunnitelma (THS) sisältää osan luetelluista elementeistä ja osa tiedoista on tietoturvasuunnitelmassa sekä viestintästrategian liitteessä. Ilman tietokantahakumahdollisuutta tietojen sijainteja on vaikea saada esille.

8.3 Tietojohtamisen tietoarkkitehtuuri

Tietoarkkitehtuuri on tietosisältöjen rakenteellinen kokonaisuus. Tietoarkkitehtuuri on organisaation toiminnan tarpeiden mukaista tietoympäristön, tietosisältöjen ja tiedollisen tilan jäsentämistä ja reitittämistä sekä rakenteiden ja apuvälineiden luomista tietovirroille. Tietoarkkitehtuuri on organisaation koko tietoympäristön jäsentämistä. Nykyaikainen tietoarkkitehtuurin suunnittelu kohdistuu kaikkiin tiedon muotoihin. Tieto voi olla jäsenneltyä, jäsentelemätöntä, jalostettua, raakaa, verbaalista, visuaalista, ääntä, tuntoa, faktaa, fiktiota, hyötyä, viihdettä, hiljaista tai ilmaistua. Kehittynyt tietoarkkitehtuuri luo merkityksiä, filosofista näkemystä, viisautta ja johtaa intuitiiviseen kokonaisuuden ymmärtämiseen ja uuden tiedon luomiseen. Organisaation tulee rakentaa strategiaan perustuva tietosisältöjen arkkitehtuuri, joka jäsentää ja kanavoi tiedon käytettäväksi missä muodossa se sitten onkin. Olennaista on tunnistaa, missä kaikissa muodoissa tarvittavaa tietoa voi olla, mihin tiedon muotoihin tulee olla pääsy. Monissa organisaatioissa kehitetään pidemmälle menevää osaamisen ja tietämyksen hallintaa ja jakamista, jolloin luodaan tietämysarkkitehtuuria. Tietoarkkitehtuuri kattaa yleensä sekä informaatioarkkitehtuurin että tietämysarkkitehtuurin. (Kauhanen-Simanainen etc. 2002, s.75-79).

Tietohallinto ja tietopalvelut julkishallinnossa julkaisussa 1990 (myös Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportissa s. 28) esitettiin havainnollisesti mitä osatekijöitä tietojohtamisen tietoarkkitehtuurissa tulee huomioida. Pelkästään ulkoisen ja sisäisen tiedon kartoitus, arvon määritys ja tiedon hallinta vaativat organisaatioissa valtavan työpanoksen. Kun tiedon johtaminen ulotetaan kokonaisvaltaisesti koskemaan koko tietoarkkitehtuuria huomioiden eri käyttäjäryhmien tarpeet ja heille rakennettavat erilaiset palvelumuodot liikutaan niin mittavan suurella toimintasektorilla, että sen hahmottaminen, kartoittaminen ja ymmärtäminen ovat johtamisen näkökulmasta hyvin haasteellista. Tiedon johtajan tulee nähdä käyttötarpeet, mahdollisuudet, tekniikan tarjoamat edellytykset sekä pystyä pilkkoman suuri kokonaisuus pienempiin osiin ja johtaa osa-alueita eteenpäin niin, että niiden kehitys linkittyy saumattomasti toisiinsa.

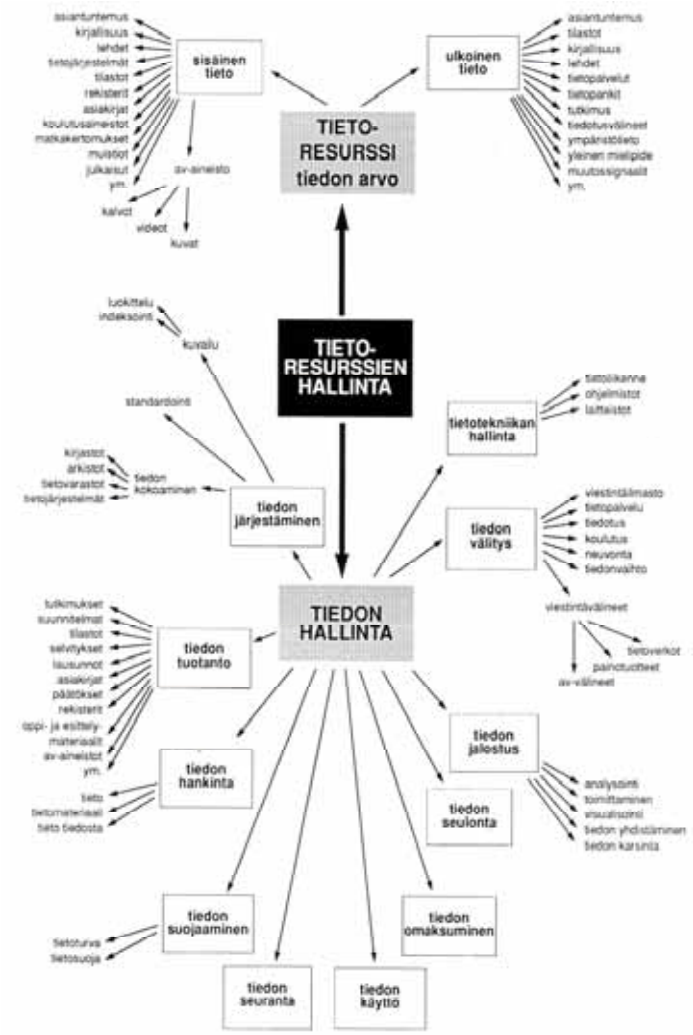
POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi



Kauhanen-Simanainen 1990 s.13

Tietoarkkitehtuuria suunnitellessa suunnitellaan tilaa ja rakenteita omien toimintaprosessien informaatiotarpeita varten. Tavoitteet, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, ja heidän toimintaprosessinsa ja niihin liittyvät tiedon tarpeet ovat lähtökohtia. Tietoarkkitehtuurin tarkoitus on luoda jäsentyneitä tiloja erilaisille tiedonlähteille ja selkeä hakulogiikka eri aiheisiin. Arkkitehtuurin tulisi luoda selkeyttä, nopeuttaa tiedon löytymistä ja täsmentää kohdistumista, havainnollistaa ja tuoda käyttäjien ulottuville tietoympäristö kokonaisuudessaan. Moni työ on yhä enemmän tietotyötä, on myös toiminta- ja työympäristö tietoympäristö. Arkkitehtuurin tulisi tarjota tiloja tiedon käsittelylle ja ajattelulle.

Tietoarkkitehtuurin perusta on yrityksen tietostrategiassa. Tietoarkkitehtuurilla on hyvät lähtökohdat kun se rakennetaan yrityksen strategian, toimintaprosessien ja niiden mukaisen tietostrategian pohjalta. Silloin tiedetään, mihin tähdätään, mitä tehdään, miten toimitan ja mihin tietoon huomio kohdistetaan. Hyvä tietoarkkitehtuuri on näkymätöntä ja merkittävä osa organisaation näkymätöntä pääomaa. Hyvin suunnitellulla tietoarkkitehtuurilla vähennetään

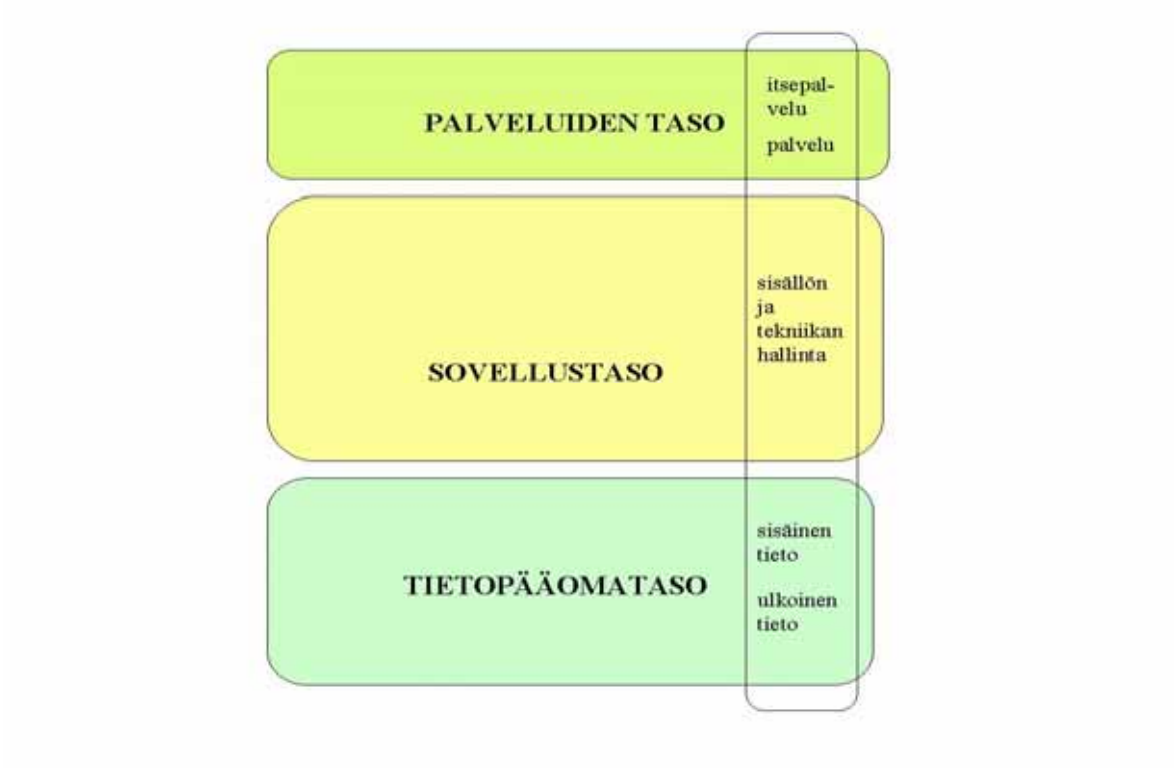
infoähkyä sekä tarpeettomien ja jäsentymättömien tietomassojen aiheuttamaa henkistä kuormitusta ja hukkatyötä (Kauhanen-Simanainen etc. 2002, s. 79-81).

Tullissakin perinteiseen tapaan tietotekniikalle on jäänyt liian suuri toiminnallisen kehittämisen vastuu ja Tietopalveluiden kehittämistyöryhmä esitti jo 1991 eri osapuolten sitouttamista kehittämishankkeiden suunnitteluun alusta alkaen (Tullilaitoksen tietopalveluiden kehittämisen loppuraportti 1991, s. 33). Tietoarkkitehtuurisuunnittelu on tietoympäristön, välineistön, julkaisumuotojen ja asiakaskunnan huomioimista. Päätelaitteisto on monipuolistunut. Haastavimpia tehtäviä on palvelun informaatioarkkitehtuurin suunnittelu eli sisältöjen luokittelu ja järjestäminen, navigointijärjestelmien suunnittelu ja siihen liittyvä nimeämiskäytäntö, hakutoimintojen suunnittelu ja metatietojen laatiminen. Tietoarkkitehtuuri on sisältöjen rakenteellinen kokonaisuus, joka jäsentää palveluiden sisällöt ja toiminnot käyttäjien, toteuttajien kuin ylläpitäjien kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Suunnittelu alkaa käyttäjien tarpeiden ja tarvittavan tietosisällön määrittelyllä (Tervakari etc. 2005, s. 5-8).

8.4 Kerrosarkkitehtuuri –tietojohtamisen toiminnan tasot

Kerrosarkkitehtuuri sopii hyvin terminä tietojohtamisen hahmottamiseen. Kerrosarkkitehtuurissa järjestelmä jaetaan loogisiin kerroksiin sen mukaisesti mikä on kunkin kerroksen tehtävä ja rooli. Kerrosarkkitehtuurin läpimurto tapahtui ajallisesti samaan aikaan selainteknologian läpimurron kanssa. Yleisimmin kerrosarkkitehtuureihin viitattaessa tarkoitetaan web-sovellusten käyttämää loogista kolmikerrosjakoa (3-tier). Kokonaisuus muodostuu kolmesta loogisesta kerroksesta. Esitystapakerroksella muodostetaan selaimen realisoimat ja käyttäjän kokemat käyttöliittymät. Sovelluskerroksella toteutetaan sovelluksen toimintalogiikka. Sovelluskerroksen alapuolella on tietovarastokerros, joka vastaa sovelluksen käyttämien tietojen varastoinnista. Monikerrosarkkitehtuuri (n-tier) on kolmikerrosarkkitehtuurin yleistys, jossa sovelluskerros jaetaan edelleen useampaan kerrokseen (Sähköiset palvelut. Moniasiakasprojektin loppuraportti, 2003, s. 41-45).

Kerrosarkkitehtuuriajattelu sopii erittäin hyvin tietojohtamisen jäsentämiseen ja selkeyttää tietojohtamisen kohteita. Tietojohtamisessa johdetaan kaikilla kolmella tasolla tapahtuvaa toimintaa niin, että saadaan aikaan pääomasta, tiedon ja osaamisen raaka-aineesta jalostuksen kautta tuotteita ja palveluita eri asiakkaille.



Leena Kononen 2006

Asiakas toimii palvelukerroksessa. Asiakkaalla on käytössään useita palvelukanavia sekä asiointi- ja tiedonhakuportaaleja. Tietopalvelutoiminta on näkyvän palvelutason toimintaa, asiakas käyttää tietotuotteita ja itsepalveluita hyödykseen, toimii peruspalveluiden käyttäjänä tai pyytää asiakaskohtaisia palveluja. Tietotuotanto; tietoresurssien hallinta, tiedon jalostus eri menetelmin on sovellustason toimintaa. Tämä on toiminnallisesti kaikkein laajin kerros. Laajasti ja avarakatseisesti ajateltuna kyseessä on kaikki tiedon käsittelyyn liittyvä toiminta, enemmän kuin perinteisen tietoteknisen määritelmän mukaan on ajateltu. Kyseessä on varsinainen tuotantoprosessi, jossa on monia työvaiheita ja toisiinsa liittyviä tiedon tuotantolinjoja. Osavaiheissa on tiedon analysointia, muokkausta, tietotuotteiden ja tietojärjestelmien rakentamista ja ylläpitoa. Tietojen luokittelua, suojaamista ja turvaamista. Asiasanastojen, hakemistojen, luetteloiden laatimista. Keskimmäinen kerros on menetelmiä ja toimintaa, joilla palveluja ja tuotteita rakennetaan. Tämä kerros on osittain näkymätöntä ja osittain näkyvää. Asiakkaalle se on näkymätöntä. Organisaation sisällä toiminta näkyy sitomalla hyvin paljon ammattitaitoista työvoimaa kehittämis- ja ylläpitotehtäviin. Kolmantena on alin kerros, jossa on tietopääoma, tiedot, taidot ja osaaminen. Tieto on hankittava, koottava ja saatava lisääntymään. Tämä kerros on vaikeimmin hahmotettavissa. Asiakaspalvelu mahdollistetaan eri tuotantovaiheiden kautta ja eri osatekijät huomioivalla kokonaisvaltaisella tiedon johtamisella. Hyvän pinnan alla on hyvin tehdyt perustukset.

8.5 Tietoprosessit

8.5.1 Tieto-organisaation prosessit

Tietoarkkitehtuuria varten tarvitaan käsitys sekä toimintaprosesseista, joita arkkitehtuurin on tarkoitus tukea että näihin toimintoprosesseihin liittyvistä tietoprosesseista ja tietovirroista. Tietoarkkitehtuurin tulee tukea nimenomaan liikkumista tietoympäristössä käyttäjän luontaisten prosessien mukaisesti. Käyttäjäryhmien ja tyypillisten tiedon käyttötilanteiden tunnistamisen lisäksi perehdytään pitkiin tapahtumakulkuihin. Prosessien tunteminen ja verkkopalveluiden rakentaminen niitä tukemaan on erityisen tärkeää kun rakennetaan sähköiseen asiointiin-, kaupankäyntiin-, liiketoimintaan- tai työtehtävien hoitoon tarkoitettua palvelua. Kaupankäynnin tai sähköisen asioinnin kehittämiseksi kuvataan asiakasprosessit. Organisaation intranetin rakentamista varten kuvataan työprosessit. Prosessien kuvaaminen ja tunnistaminen on vaativaa ja aikaa vievää. Se on kuitenkin välttämätöntä, jotta oikeanlainen tila ja ympäristö voidaan rakentaa (Kauhanen-Simanainen 2003, s. 47-49).

Organisaation kehittäminen toimintaprosessipohjaisesti merkitsee funktionaalisen johtamisen muuttumista poikkifuntionaalisten toimintaprosessien johtamiseen. Johdolta vaaditaan valmiuksia ja taitoja prosessien kehittämiseen. Prosessi- ja tiimiorganisaation mukainen ajattelutapa muuttaa esimiesroolia sekä työn sisältöä. Keskijohto joutuu omaksumaan yksilöllisen valmentamisen ja kuuntelemisen taidot, jatkuvan uudistumisen ja henkilöstön kyvykkyyden kehittämisen, joka on vaativaa ja pitkäjännitteistä työtä. Monille vanhan linjan johtajille uudistuminen on vaativaa. He ovat tottuneet funktioiden mukaiseen toimintaan optimoimaan omaa tulostaan kokonaisuuden kustannuksella, reviirien ja tonttien puolustamiseen sekä suoraviivaiseen toimintaan. Ylempi keskijohto on usein myös menettänyt tuntuman operatiiviseen toimintaan (Hannus 1999, s. 164-171).

Prosessijohtamisessa asiakkaan merkitys korostuu, sillä jokaisella prosessilla on asiakas, joka saa tietyn lopputuloksen. Organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tieto-organisaatiossa on asiointiprosessi ja toimintaprosessi. Asiointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joihin asiakas ryhtyy saadakseen haluamansa palvelun. Toimintaprosessi muodostuu organisaation sisäisistä palvelun toimitukseen tähtäävistä toimenpiteistä. Tieto-organisaatioissa toimintaprosessit tyypillisesti ylittävät organisaatiorakenteen raja-aitoja ja muodostuvat toisiinsa eri tavoin sidoksissa olevista toimintaketjuista, joilla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Organisaatio nähdään monien erilaisten prosessien, työn etenemisen, toimintojen ja osaajien verkostona, jossa on tärkeää ymmärtää sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeet. Asiakkaan rooli on kokonaisuuden kannalta keskeinen ja monipuolinen. (Koivula 1996, s. 58- 59).

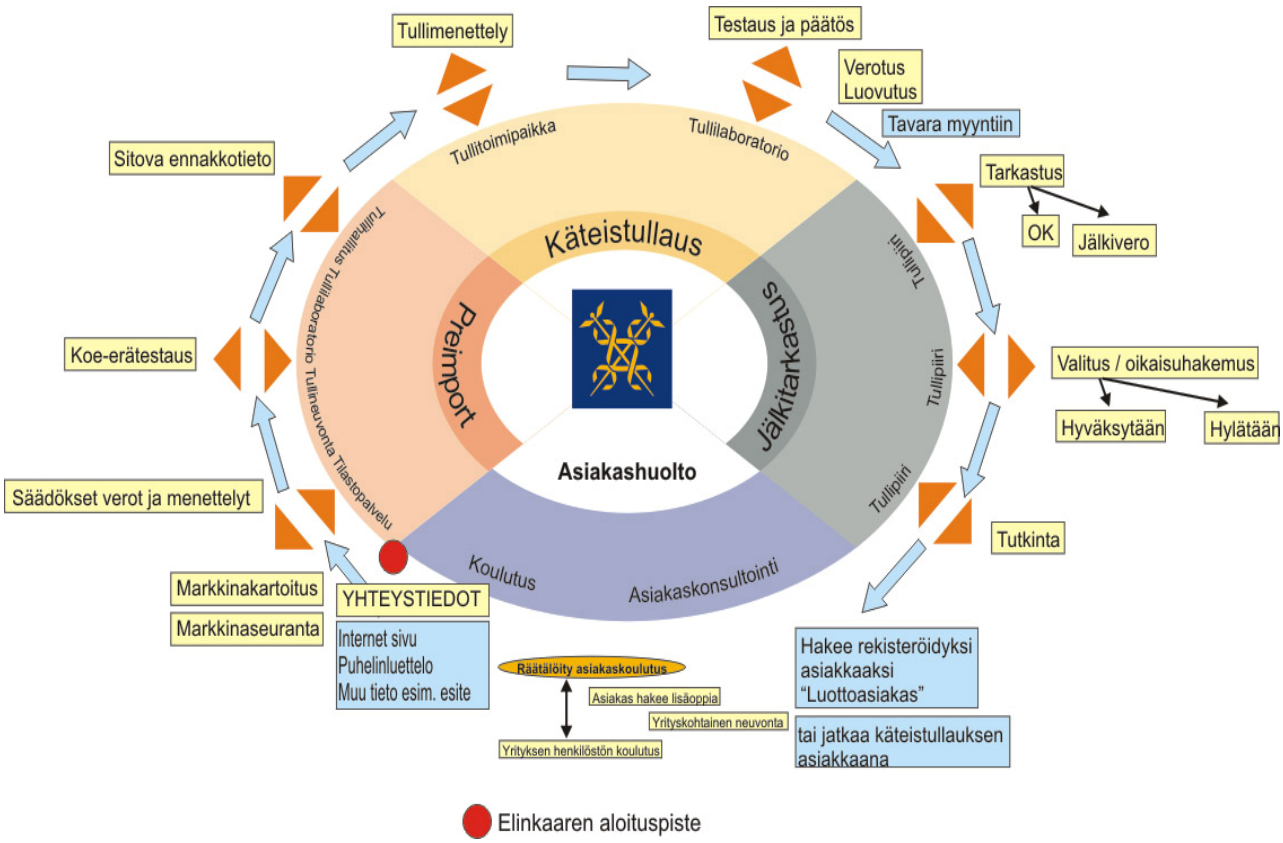
8.5.2 Aloittelevan ulkomaankaupan toimijan tietoprosessi

8.5.2.1 Asiakkaan tietotarpeet käteistullausprosessissa

Tieto-organisaation toimintaprosesseille on tyypillistä, että niissä tapahtuu paljon tiedon käsittelyä. Prosessin käynnistäjänä ja lähtökohtana on tieto, jonka muotoa ja olemusta muutetaan prosessin aikana. Myös prosessin lopputulos on tietopainotteinen. Prosessiin liittyy tietovarastoja, joita hyödynnetään prosessin aikana monin tavoin. Suuren tiedonkäsittely- ja tietotarpeen vuoksi

tietojärjestelmillä on tärkeä merkitys toimintaprosessissa. Prosesseihin liittyy paljon vuorovaikutusta. Prosessit ovat monimutkaisia, pitkiä ja vaikeasti kuvattavia. Prosessien vaikea kuvattavuus johtuu tietotyön abstraktista luonteesta. Henkilöstön piilevän ammattitaidon merkitys tietotyön kehittämisessä on suuri (Koivula 1996, s. 60).

Valtiovarainministeriön verkkostrategiavalmennuksessa (2002-2003) laadittiin ulkomaankauppatoimintaa aloittavan yrityksen palvelutarvekartoitus. Ulkomaankauppaa aloittava yritys toimii Tullin kanssa useissa eri asiakaspalveluissa asiointiprosessinsa aikana. Asiakkaan toimintaprosessin kokonaisvaltainen tarkastelu on tärkeää tietotarpeiden selvittämiseksi ja asiointipalveluiden kehittämiseksi. Tullilla on vastuu asiakkaidensa tiedon saamisesta, tätä kautta asiakkaidensa menestyksestä ja pidemmällä vaikuttavuudella Suomen ja EU:n kilpailukyvystä.

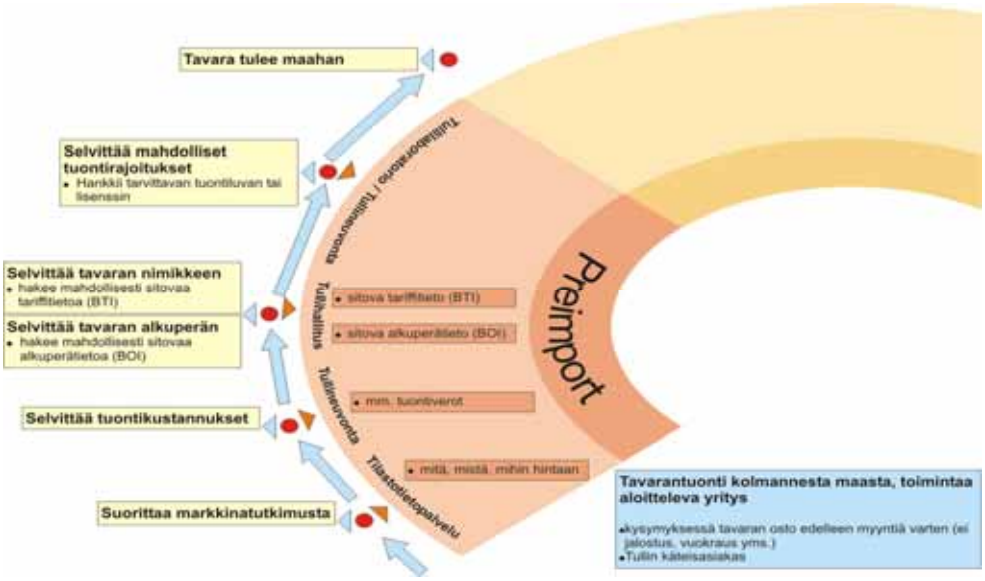


Verkkostrategiavalmennuksen työryhmä 2002/LMK

Organisaation kannalta on tärkeää ottaa vastuu asiakkaan asiointiprosessista. Asiakas ja palvelun toimittava organisaatio kohtaavat useassa vaiheessa. Erinomaiset organisaatiot rakentavat kilpailukyvyltään ylivoimaiset toimintaprosessit, joiden lopputuloksena asiakkaita palvellaan tuottavammin, joustavammin ja laadukkaammin (Koivula 1996, s. 61-62).

8.5.2.2 Asiakkaan tietotarpeet esitullausprosessissa

Tietopalvelun tuottaminen on arvoketju, jossa keskeistä on erottaa palvelu, palvelun sisältö, tietolähteet ja tietojärjestelmät, joiden kautta palvelu tuotteistetaan sekä palvelujen jakelukanavat. Tullauksen preimport-prosessi on erittäin tietointensiivinen. Asiakaspalvelu perustuu asiakkaalle tarjottaviin valmiisiin tietotuotteisiin tai asiakaskohtaisiin vuorovaikutteisiin palveluihin. Asiakaspalvelun tavoitteena on kerralla kuntoon –ajattelu. Asiakaskohtaisessa palvelussa asiakkaalle tulkitaan ja sovelletaan asiakkaan toimeksiantoon liittyviä säädöksiä, ohjeita ja menettelyjä. Asiakasta pyritään neuvomaan ja opastamaan toimimaan oikein, jotta tullausprosessi sujuisi mahdollisimman virheettömästi ja menisi kerralla oikein lopputulokseen saakka.



Verkkostrategiavalmennuksen työryhmä 2002/LMK

Kerralla kuntoon –periaatteen toteutuminen riippuu asiakkaan tarpeen monimutkaisuudesta. Asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaitoisuus korostuu vaativissa asiakaskohtaisissa palveluissa. Asiakaspalveluhenkilöstöllä tulee olla riittävät mahdollisuudet ja valmiudet toimia nopeaa reagointia edellyttävissä tilanteissa. Asiakaspalvelun tietointensiivinen työ on abstraktia työtä. Työlle on ominaista, että työntekijän tulee hallita monenlaisia työtehtäviä, -menetelmiä ja –välineitä. Tietotyötä kuvataan hyvin kuvaavasti tilkkutäkillä, jossa työntekijä hallitsee eri toimintaprosesseihin kuuluvia työtehtäviä. Hänen työpäivänsä muodostuu päivän aikana useille eri prosesseille tehdyistä töistä (Koivula, s.66, 78, 84-86).

8.5.2.3 Asiakkaan tietotarpeet niiden omissa päätöksentekoprosesseissa

Tullin ydintieto on tavaraan liittyvä tieto. Tietoa tavaroista siirretään eri prosesseissa. Tavaraan liittyvä tieto eri tavoin jalostettuna palveluina ja –tuotteina annetaan asiakkaalle. Keskeisin EU-tullien yhteinen tietokanta on Taric, integroitu tullitariffi, joka sisältää EU:n yhdistetyn nimikkeistön tullimäärineen, alanimikkeiksi kutsutut täydentävät alajaottelut, koodinumerot , sovellettavien tullien määrät, muut veloitusperusteet sekä yhteisön tuontiin tai vientiin liittyvien toimenpiteiden täytäntöönpanossa tai hallinnassa tarvittavat tiedot. Tullin veronkanto suoritetaan tavaroittain, valvontatoiminnalla turvataan tavaran tuonnin ja viennin oikeellisuus ja laillisuus. Tullilaboratorio antaa tuloksenaan tiedon tavaran turvallisuudesta ja tilastotuotanto tuottaa tietoja tavaroiden tuonti- ja vientimääristä, kohteista ja -arvoista.

Tullin tiedoilla on laajaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tietojen käyttö, hyödyntäminen ja niiden vaikuttavuus yhteiskunnalliseen- tai asiakkaan tekemään päätöksentekoprosessiin on kuitenkin vaikeammin suoraan arvioitavissa, määriteltävissä ja erityisesti mitattavissa. Tullin asiakaskunta on hyvin heterogeeninen yksityisestä kansalaisesta kansainväliseen suuryritykseen, mukana on oppilaitoksia ja muita julkishallinnon toimijoita. Tietojen tarve on erilainen jo yhden organisaation sisällä. Markkinointi-, tutkimus- , analyysi-, taloushallinto- ja huolintatehtäviä suorittavat tarvitsevat ja käyttävät tietoa eri tavoin. Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tullitiedoilla, erityisesti ulkomaankauppaa, tavaran määrää, -lajia, -turvallisuutta ja liikennettä sekä testattuja tuotteita koskevilla tiedoilla on merkittävää käyttöä.

Tullin tuottamat tiedot leviävät moneen käyttökohteeseen ja on hyvin tärkeää, että Tulli pystyy kertomaan mitä tietoja se tuottaa eri muodoissa, herättää päättäjiä huomioimaan mitä tietoja Tullista on saatavana. Viestintä- ja markkinointitoimenpiteillä on tärkeä rooli, sillä niiden tulee viestinällisin keinoin kertoa asiakkaille Tullin ydin tietotuotannosta, tiedoista ja -palveluista sekä tehdä niitä asiakkaille tunnetuksi ja ymmärrettäviksi.

9 TIETOSUOJA JA TIETOTURVA

9.1 Tietosuoja

Verkkopalveluiden käytössä on luotettavuus nousemassa kynnyskysymykseksi. Voivatko palveluiden käyttäjät luottaa siihen, että heistä ei kerätä eikä luovuteta tietoja heidän tietämättään. Tietosuoja liittyy hyvin läheisesti nimenomaan henkilöiden ja yksityisyyden suojaan. Tästä on useita määräyksiä lainsäädännössä jotka tulee palvelun tuottajien ja palveluiden antajien tuntea. Verkkopalveluissa käyttäjien suoja on varmistettava. Verkkopalvelu on nähtävä tietojärjestelmänä, johon liittyvä tietojen keruu, muokkaus, tallennus ja kulku suunnitellaan ja dokumentoidaan alusta lähtien niin, että kaikki tietojen käsittelyprosessit tunnetaan ja hallitaan (Kauhanen-Simanainen 2002 s. 88-89).

Tietosuojakysymyksissä joudutaan ratkaisemaan kuka omistaa tiedon ja sähköisessä maailmassa kenen järjestelmää käytetään. Tiedot eivät saa mennä sekaisin muiden kanssa. Eri turvaluokan tiedot on käytännössä pidettävä erillään. Tiedon eheydellä ja ajantasaisuudella on myös tietosuojan kannalta keskeinen merkitys. Asiakas haluaa varmistaa, että hänen omistamansa tai häneen liittyvään tietoon pääsee käsiksi vain sovitut henkilöt. Joissain tapauksissa tieto tulee palauttaa tai hävittää toiminnan päätyttyä (Tani 2005).

Tietosuoja liittyy luonnolliseen henkilöön liittyvien tietojen käsittelemiseen ja henkilötieto on mikä tahansa luonnollista henkilöä kuvaava merkintä, joka voidaan tunnistaa häntä tai hänen läheisiään koskevaksi. Arkaluonteisten tietojen käsitteleminen edellyttää joko henkilön suostumusta tai lakisääteistä tehtävää. Henkilötunnuksen käsittelemisen tulee liittyä virka-, työ- ja muihin palvelusuhteisiin ja niihin liittyviin etuihin, tuotantoon, saatavaan perintään, vakuutus-, vuokraus- ja lainaustoimintaan, terveydenhuoltoon tai muuhun sosiaaliturvaan. Tietosuoja edellyttää rekisteriselostetta, huolellisuusvelvoitetta, henkilötietojen käytön suunnittelua ja käyttöä vain suunniteltuun tarkoitukseen sekä tietojen keräämistä vain käsittelyn kannalta tarpeelliseen tarkoitukseen. Rekisteröityjä tulee myös informoida ja heillä on oikeus tarkastaa tietonsa (Lappi 2005).

9.2 Tietoturva

Tietoturvallisuus muodostuu useista osatekijöistä: hallinnollisesta-, henkilöstö-, fyysisestä- ja käyttötoiminnan tietoturvallisuudesta sekä laitteisto-, ohjelmisto-, tietoaineisto- ja tietoliikenneturvallisuudesta. Nämä yhdessä takaavat luottamuksellisuuden, eheyden, käytettävyyden, kiistämättömyyden ja autentikoinnin toteutumisen. Siirtyminen yhteisiin, jopa valtakunnallisiin tietovarastoihin nostaa tietoturvakysymykset entistä keskeisempään asemaan. Erityisesti henkilötietoja sisältävät tietoarkistot on salattava huolellisesti ja tiedon suojaus ja salaus keskitetyissä tietovarastoissa tulee ratkaista. Tiedon standardointi on tärkeää teknologiaa hyödyntävien toimialojen tiedon jakamisen mahdollistamiseksi. Standardoidusta tiedosta voidaan jalostaa tietämystä ja tietämyksellä on arvo päätöksenteossa (Valli 2005).

Tieto on organisaatiolle elintärkeää ja on tärkeää huolehtia sen hallinnasta ja turvallisuudesta. Turvallisuuteen liittyy varmuuskopiointia, oikeuksien hallintaa, vanhentuneiden tietojen hallittu

poisto sekä tapahtumien seurantaa. Käyttäjätietojen hallinnalla voidaan seurata järjestelmiin kirjautumista sekä jäljittää lokitietojen avulla tietoja käyttäjän toimenpiteistä. Asiakirjojen osalta voidaan määritellä katselu-, muokkaus-, vaihto-, poisto-, kopiointi- ja tulostusoikeuksia. Luottamuksellisten asiakirjojen osalta voidaan seurata kuka niitä on lukenut. Tietoja ja liikennettä voidaan salata. Varmuuskopiointi hoidetaan säännöllisesti (Kaakinen etc. 2003).

Sähköisessä toimintaympäristössä joudutaan ratkaisemaan käyttäjän ja palvelun tarjoajan tunnistautuminen, käyttäjätietojen ja käyttöoikeuksien hallinta, tietoliikenteen salaus julkisessa internet-verkossa tai mobiiliverkossa ja sähköinen allekirjoitus. Kokonaisvaltaisen, ei vain tietoteknisen tietoarkkitehtuuriin läpikäynti, riskien, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittaminen on parasta tietoturvaa.

Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä VATI on tuottanut paljon hyvää ohjeistoa tietoturvallisen toimintaympäristön rakentamiseksi (vuonna 2006 viisi ohjetta). Tietoturvallisuudessa on siirrytty reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen. Reagointiaikaa on entistä vähemmän ja on kyettävä ennakoimaan. Samoin on siirrytty suurempien kokonaisuuksien hallintaan ja kartoittamaan mihin kaikkeen tietoturvallisuuden vaarantuminen vaikuttaa. Tietoturvallisuus sisältyy yhtenä osatekijänä asiakokonaisuuksiin ja prosesseihin, ei ole niistä irrallinen, erikseen käsiteltävissä oleva elementti. Kriittiseksi nousee muutos, kuinka turvallisuus hallitaan muutostilanteissa mm. alueellistaminen, sähköisen asioinnin kehittämisen, ulkoistamisen yhteydessä, koska muutostahan on johdettava, jotta se on hallinnassa. Muutosjohtamisella toteutetaan järjestelmällisiä ja hallittuja toimia, joilla organisaatio varautuu muutokseen. Tietoturvallisuuden kehittäminen vaikuttaa toimintojen laatuun ja jatkuvuuteen sekä myös tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja luottamukseen. Tietoturvallisuus kytketään kehitettäviin ja turvattaviin asiakokonaisuuksiin ja sitä arvioidaan/auditoidaan ja mitataan BSC ja EFQM –mallien avulla (Uusikartano 2006).

Suurin riski on ihminen. Henkilökunnan osaaminen on paras tietoturva.

10 TIETOJOHTAMISEN TAVOITTEET

10.1 Missio – tietoa monipuolisesti ja monikanavapalveluina

- Annetaan laadukasta tietoa palveluna.
- Tarjotaan asiakkaille käyttökelpoisia tietotyökaluja.
- Varmistaa asiakkaiden tasapuolinen kohtelu tarjoamalla samanaikaista ja yhtenevää tietoa.
- Kehitetään innovatiivisesti uusia palvelumuotoja ja tuotteita.
- Seurataan tietoympäristöä ja huolehditaan tietopääomasta.
- Varmistetaan EU- ja kansallisen lainsäädännön toteutuminen.
- Tuetaan ulkomaankauppaa käyviä ja kaupankäyntiä aloittavia yrityksiä, niin että niillä on käytettävissään toimintaan tarvittava tieto.
- Huolehditaan, että henkilöstön tietotaso on työn suorittamiseen tarvittava.
- Tietotuotteet ja -palvelut ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä ja hyvälaatuisia.

10.2 Visio –tieto on menestystekijä

Tietoa käytetään menestyksellisesti omassa toiminnassa ja asiakassidosryhmissä niin, että toimijat ovat tiedon käyttämisessä ja hyödyntämisessä edelläkävijöitä maailmassa. Oikea, luotettava ja ajantasainen tieto on organisaation ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien keskeinen menestystekijä. Asiakkaiden menestys on tärkein tulos.

10.3 Toiminta-ajatus –tietoa hyödynnetään laajasti

Tietotuotteita ja -palveluita hyödynnetään tehokkaasti, ne ovat oikein kohdennettuja ja helposti saatavilla sekä helppoja käyttää.

Tieto on tärkeää ja osana kaikkea toimintaa. Tiedon hyödyntäminen ja käyttö on tuloksellista. Tietokulttuuri on korkealla tasolla. Tiedon tarpeiden näkökulmat on oikein kohdennettu.

10.4 Toiminnan vaikuttavuus –tieto kilpailukyvyn tuottajana

Tyytyväinen asiakas on laadun paras mittari. Menestyvä asiakas on tärkeä kansallisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn turvaamisessa.

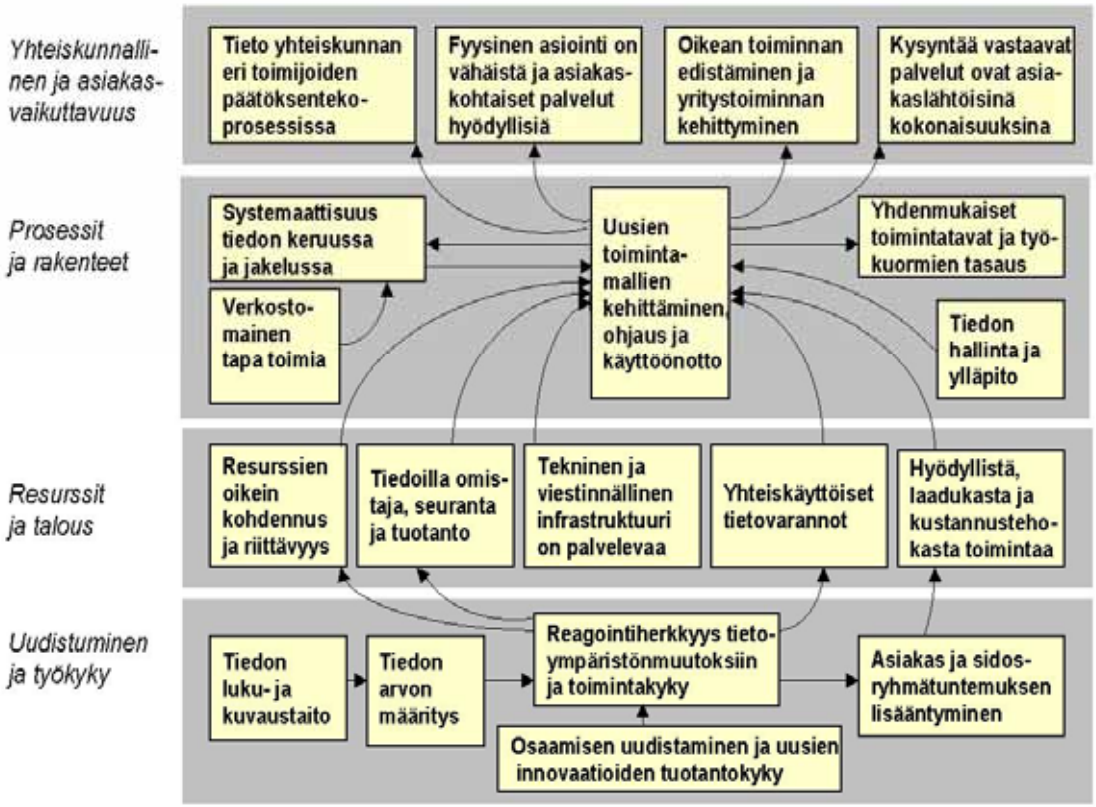
10.5 Onnistumisen mahdollisuudet

Julkisessa hallinnossa toiminnan suunnitteluun ja tulosten mittaamiseen käytetään Määttä&Ojalan vuonna 1999 kehittämää BSC-tuloskorttia. Malli tukee hyvin myös valtionhallinnossa käytettyä johtamisen mallia. Tasapainoisen onnistumisen malli julkishallinnossa lähtee toiminta-ajatuksesta ja visiosta, joka on startegiaperusta ja tahtotila. Tarkastelunäkökulmina ovat yhteiskunnallinen ja asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit ja talous sekä uudistuminen ja työkyky. Näkökulmat kuvaavat organisaation ydintoiminnan tuloksellisuutta ja tarkastelukohteet voivat vaihdella paljonkin toiminnasta riippuen. Valtionhallinnon tuloksellisuuden peruskriteereiksi on asetettu selkeästi erikseen yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä toiminnan tuloksellisuus, joihin johtamisella voidaan selkeästi vaikuttaa. Toiminnan tuloksellisuus muodostuu yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, toiminnallisesta tehokkuudesta, suoritteista ja laadun hallinnasta, henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä. Tulosohjauksen lähtökohtana on, että tulostavoitteissa painottuvat toiminnan taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä suoritteita, laatua ja palvelukykyä ja muita välittömiä vaikutuksia koskevat asiat.

Tullissa on käytössä myös EFQM-laatukriteeristö, joka soveltuu prosesseihin ja tosiasioihin perustuvaan johtamiseen. EFQM-mallissa keskeistä on tuloshakuisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus. Asiakassuuntautuneisuus on hyvin merkittävä tarkastelu- ja kehittämisalue. Henkilöstön kehittäminen, osallistuneisuus, jatkuva oppiminen, toiminnan parantaminen ja innovatiivisuus ovat myös kehittämiskohteina samoin kuin kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskunnallinen vastuun ottaminen. Mallissa määritellään tulokset jotka halutaan saavuttaa. Toimintatapoja suunnitellaan ja kehitetään haluttuun suuntaan sekä sovelletaan käyttöön. Toimintaa arvioidaan ja parannetaan saatujen kokemusten perusteella. Tullilaboratoriossa on akreditoitu FINAS-menetelmä.

BSC ja EFQM täydentävät toisiaan. Molempia tulee käyttää. Tuloskortilla havaitaan ja parannetaan toiminnan ja tulosten välisiä yhteyksiä, saavutetaan strategisia päämääriä, tavoitteita ja asetetaan mittarit seurantaa varten. Laatukriteeristöllä konkretisoidaan tavoitteita ja yhdensuuntaistetaan parantamisprojekteja mission, vision ja strategian kanssa. BSC sopii tietojohtamisen kehittämiseen, jossa kriittiset menestystekijät laaditaan kullekin neljälle tarkastelunäkökulmalle. Niiden tulee olla strategisesti tärkeitä ja organisaation on pystyttävä vaikuttamaan niihin toimenpiteillään. Kriittiset menestystekijät edustavat sellaisia pitkäaikaisen kehittämisen osa-alueita, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden avulla strategia ja kehittämishankkeet voidaan kohdentaa alueille, joilla saadaan parhaiten vaikuttavuutta aikaan (Verkkopalvelustrategian vaikuttavuus 2004, s. 29-49).

Tietojohtamisen ja -palvelun BSC:n avulla on tarkoituksena kuvata toimintasuunnitelmaa ja etenemistä kohti tavoitetilaa sekä saada kehittämiseen konkreettista sisältöä. Kaikkiin neljään näkökulmaan on otettu esille osa-alueita, joilla kehitetään organisaation palveluja ja toimintaa.



Leena Kononen 2006

10.6 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

10.6.1 SWOT-analyysi

SWOT on hyväksi havaittu ja käyttökelpoinen tapa tarkastella vahvuuksia tai osaamista ja mahdollisuuksia sekä mitkä ovat heikkoudet tai riskit. SWOT:lla on mahdollista tehdä nopeasti tilannearvio ja nostaa esille kysymyksiä laajempaa keskustelua varten

Tullin tietostrategian työpajoissa on tehty SWOT-analyysejä. Oheinen SWOT on alun perin esitelty Tullin Tietopalvelun ja viestinnän ensimmäisen johtoryhmän kokoontumisessa keväällä 2002 (TI-VI jory ptk 22.5.2002, SWOT-työskentelyä on jatkettu myöhemmin Anne Kauhanen-Simanaisen vetämässä Työpajatyöskentelyssä 10.12. 2002).

VAHVUUDET	HEIKKOUDET
– Hyvä ja monipuolinen ammattitaito – Moniosaaminen ja innovatiivisyys – Laaja-alaista asioiden asiantuntemusta – Tietoympäristön seuranta- ja reagointivalmiudet – Tietopääoman, resurssien ja työkalujen hallinta, hyödyntäminen ja kehittäminen – Riittävästi erikoisosaamista – Asiakastuntemusta ja -suhdetaitoja – Kielitaito (ruotsi, englanti, ranska, saksa, venäjä) – Esiintymistaito – Opetustaito	– Erossa muusta toiminnasta – Kiinni asiakaskontaktipinnassa – Irti prosesseista – Unohtuu toiminnan kehittämisessä – Vähemmän yhteistyökuvioita organisaation sisällä – Niukasti kansainvälisiä yhteyksiä – Niukasti tietopalvelualan koulutusta – Niukasti muualta hankittua tietopalvelutoiminnan kokemusta
MAHDOLLISUUDET	**UHAT**
– Todellinen yhteistyökumppani niin perustoiminnoille kuin muille tukipalveluille – Todellista tietotuotannon ja tiedonjakelun ydinpääomaa prosesseihin – Kehittää e-palveluita – Kohdella kaikkia asiakkaita, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tasapuolisesti – Oikea tieto, oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan – Antaa asiantuntevaa ja laadukasta asiakaskohtaista palvelua – Antaa luotettavaa peruspalvelua – Antaa nopeaa ja helppoa itsepalvelua – Hyvät kansainväliset verkostot – Asiakas saa koko EU:n alueelta yhdenmukaisen palvelun – Hoidetaan pohjoismaiden tietopalvelu	– Tietoasema ” ns. yhden luukun” palveluperiaate ei toteudu – Jää erilliseksi saarekkeeksi – Kehittyy tietoteknisesti eri tahtiin kuin organisaatio keskimäärin – Palveluiden jakelukanavat eivät kehity samaan tahtiin kuin asiakkaiden mahdollisuudet käyttää uusia e-palveluita – Tietotekninen kehitys jää jälkeen yleisestä kehityksestä – Palvelut eivät ole yhteensopivia muiden vastaavien järjestelmien kanssa – Suomi liian pienenä maana ei pääse mukaan EU-yhteistyöhön – Henkilöstön koulutustaso ei kehity keskimäärin samassa suhteessa kuin ammattikunnan yleensä

Leena Kononen 2002

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

11 TIETOPALVELU TOIMINTANA

11.1 Klassinen tietopalvelu –laadukasta ja kalleinta

Klassiseksi tai perinteiseksi tietopalveluksi ymmärretään yleensä asiakkaan pyytämän sovitun profiilin mukaisen tiedonhakupyynnön toimittaminen. Palvelu on hyvin asiakaskohtaista ja edellyttää laajaa tietoasiantuntemusta sekä substanssitoiminnan osaamista. Henkilökohtainen tietoammattilaisen suorittama palvelu on kalleinta, sitä ei kannata käyttää helppoihin tiedonhakuihin ja siihen tulee turvautua vasta sitten kun itsepalvelussa omat taidot eivät enää riitä. Jotkut tietokannat ovat kalliita käyttää tai haku niistä vaatii sellaisen ammattitaidon, että tiedonhaku kannattaa jättää aiheeseen perehtyneen tietoasiantuntijan tehtäväksi. Myös sopimus-, lisenssi- tai hinnoittelusyistä organisaatioon on ostettu vain rajallinen määrä käyttäjätunnuksia tai koulutettu tietoammattilainen tietokannan käyttöön, joten on selvää käyttää ammattilaisen palveluita.

Tämä palvelumuoto tulee aina säilyttämään arvostuksensa. Organisaatioissa joissa työn suorittamiselle on laskettu tuottavuustavoitteita, joissa sisäinen palvelu toimii hyvin osataan pyytää konsultointia sieltä, missä työ tehdään edullisimmin.

Klassisen tai perinteisen tietopalvelun määrä toimeksiantojen määrällä mitattuna toivottavasti laskee. Toimeksiannot vaikeutuvat ja yhteen toimeksiannon tuottamiseen käytettävä aika kasvaa, mutta ne ovat korkeampaa ammattitaitoa vaativia ja analyyttisia sekä laadukkaita.

11.2 Toimintamallina keskitetty tai hajautettu tietopalvelu

Tietotyötä tehdään jokaisessa toimintaprosessissa osana päivittäistä työtä ilman että sitä huomataankaan tietopalveluksi. Asiakkaallehan annetaan joko tietoja tai erinimisiä tietotuotteita. Tietopalvelun keskittämistä organisaatiossa voidaan puolustaa sillä, että näin pienemmällä määrällä tietoammattilaisia saadaan aikaan ammattimaista palvelua. Huipputietoasiantuntijoita voidaan koota yhteen, jolloin osaamisen ja asiantuntemuksen keskinäinen jakaminen onnistuu vuorovaikutuksessa. Tietoammattilaisten toimiessa tiiminä he pystyvät paremmin ideoimaan, suunnittelemaan ja tuottamaan palveluita. Ryhmän keskinäinen ja tiivis vuorovaikutus toimii asiakkaan parhaaksi. Asiakas saa aina samankaltaisen ja yhteneväisen tiedon ja palvelun.

Keskitetyn tietopalvelun mallissa tietoammattilaisten ammattitaidon ylläpitäminen ja vuorovaikutus substanssitoimintojen kanssa vaatii jatkuvaa panostusta tietoasiantuntijan osaamisen kehittämiseen. Jatkuva kouluttaminen, tiedon saannin turvaaminen ja tietomateriaaleihin paneutuminen vaatii enemmän panostusta.

Tietopalvelun hajauttaminen vaatii enemmän henkilöstöä, joita sijoitetaan organisaatiossa eri substanssitoimintojen yhteyteen. Näin saadaan paremmin substanssin ja tietoammattilaisten koordinaatio toimimaan. Ongelmaksi muodostuu tietoasiantuntijoiden toimiminen yksin, erillään omasta kollegiaalisesta tukijoukostaan. Hajautetussa toimintamallissa, jossa linjajohto päättää toiminnan painopisteistä toiminnot kehittyvät riskialttiisti myös eri tahdissa. Työtehtävissä käytetään helposti erilaisia työvälineitä tai rakennetaan tietovarantoja, joihin on rajoitettu pääsy.

Operatiivisen johdon alaisuudessa tietopalvelutoiminta saatetaan alistaa palvelemaan ensisijaisesti omaa linjatoimintaa kokonaisnäkemyksellinen organisaation ja asiakkaiden etu sivuuttaen.

Tullihallituksen resurssikartoitustyöryhmän raportissa 2006 todetaan sähköisten palveluiden kehittyessä neuvontapalveluiden järjestämisen nousevan haasteeksi. Asiakaskäynnit vähenevät useissa toimipaikoissa. Muutosta tapahtuu neuvonta- ja konsultointipalveluiden lisääntymisen suuntaan. Tietopalvelutyötä tekevien määrä tulee lähitulevaisuudessa kasvamaan.

11.3 Verkostomainen tietopalvelutoiminta

Verkostomainen toimintatapa on tietopalvelun onnistumisen kannalta paras ratkaisu. Toiminnan samanaikainen keskittäminen ja hajauttaminen on toimivaa. Liian pienissä yhden tai kahden henkilön toimintayksiköissä menetetään helposti ammattiosaamista tai jäädään työvälinekehityksessä jälkeen. Tietoammattilaiset voivat toimia mukana operatiivisissa toimintaryhmissä, jolloin he säilyttävät hyvin kontaktin toimintaympäristöön, pysyvät muutoksista paremmin selvillä, mutta he ovat operatiivisen johtajan sijasta oman verkostojohtajansa alaisuudessa.

Verkostomaisessa työskentelyssä kokonaisuus, työtehtävät ja tavoitteet pysyvät selkeämpinä. Toimintaa kehitetään organisaation ja asiakkaiden lähtökohdat paremmin huomioiden. Verkostomaisen työtavan etuna on saada työkuormien ja ruuhkien purkuun apua sieltä, missä työpaineita on vähemmän. Suuret kansainvälisesti toimivien organisaatioiden tietopalvelut toimivat virtuaalitiimeinä ja käyttävät aikavyöhykkeitä hyödykseen. Asian valmistelu aloitetaan omalla aikavyöhykkeellä ja siirretään työpäivän päätyttyä jatkovalmisteltavaksi sinne, missä vasta ollaan tulossa töihin ja toimeksianto valmistuu asiakkaalle nopeammin. Verkostoitunut tietopalvelutoiminta edellyttää kuitenkin pitkälle vietyjä strukturoituja yhteiskäyttöisiä tietovarantoja, sähköistä arkistoa ja –kirjastoa, toimivaa dokumenttien hallintajärjestelmää sekä liitännät intranet, internet ja ekstranet palveluihin, joiden taustalla toimivat hyvät tietojärjestelmät.

Verkostomaisesta työtavasta kehittyneempi muoto on virtuaalityöskentely, joka sopii projektityöskentelyyn. Erityisesti palvelutuotteiden kehittämiseen, ja kenties myös palveluiden antamiseen sitä voidaan soveltaa. Virtuaalitiimejä perustetaan jotta saadaan maantieteellisesti ja organisatorisesti erillään olevat osaajat yhteen tekemään työtä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Toiseksi virtuaalitiimejä voidaan perustaa tekemään liiketoiminnan perusprosesseihin liittyviä tehtäviä, jotka vaativat yhteistyötä yli organisaatiorajojen. Kolmantena syynä voi olla erilaiset yhteistyöyritykset (Starck 2006, s. 23). Sisäisiä konsultteja ja koordinaattoreita jotka rakentavat verkostoja eri toimintojen välille tullaan tarvitsemaan.

11.4 Palveluiden tuottamisen yhteistyöverkostot

11.4.1 Kansainvälinen yhteistyö

Tietojohtamisessa suuri haaste on luoda oikeanlaisia yhteistyöverkostoja. On paljon pieniä verkostoja, jotka tuottavat samankaltaisia palveluita tai jopa samoille asiakkaille, mutta joiden toiminta ei koskaan kohtaa. Johtamisessa on tärkeää hyvän palvelutuotannon tuottamiseksi muodostaa isompia verkostoja sekä koota yhteen erilaisia toimijoita, joilla on annettavaa. Johtajuus

toteutuu parhaimmillaan sisäisten prosessien ja yhteistyöverkostojen yhteensovittamisessa niin, että tieto on asiakkaan käytettävissä ja hyödynnettävissä.

Yhteiskäyttöisten tietovarantojen rakentaminen kansainvälistyy. Resurssisäästöjä syntyy yhteistyöllä ja yhteishankinnoilla. Asiakkaalle on suuri etu saada useamman tiedontuottajan tietoja samasta tietolähteestä. Tietopalvelutoiminnan selkiinnyttäminen EU:n tullihallinnoissa avaisi hyviä kehittämisnäkymiä. Tietoammattilaisten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä saataisiin toimintaan tehokkuutta ja tuloksia. Ongelmallisinta on kartoittaa ja löytää tietoammattilaiset. Tietopalvelua on organisoitu yhtä eri tavoin kuin organisaatioitakin. Ammattikunta on myös hyvin suuri. Toisaalta tietopalvelutoimintojen mieltäminen kiinteäksi osaksi operatiivisia prosesseja hämärtää käsitystä siitä mikä on tietopalvelua kun sitä on lähes mahdoton erottaa toiminnasta. Kun tietopalvelu liitetään sanoihin tieto ja asiakas saadaan puitteet kansainvälisen yhteistyön kehittämiseen. Keskustelun avaus tehdään kysymyksillä tietoa, kenelle, mitä ja miten. Yhteistyön kohteina ovat EU:n ja WCO:n tietoasiantuntijat.

11.4.2 Kansallinen yhteistyö

Tietopalveluilla on tärkeä rooli verkostoitua yli organisaatiorajojen yhä suurempien palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi Kansallisen yhteistyön perinteet ovat muodostuneet asiakkaiden tietotarpeiden ja odotusten pohjalta. Tietopalvelualalla kehitetään monien eri viranomaisten tiivistä yhteistyötä tuottamalla yhteiskunnalle palveluita. Suomi.fi ja Yritys.fi – palvelut kokoavat julkishallinnon toimijoita yhteen tuottamaan kansalaisille ja yrityksille aluksi tietoja. Asiakkaan pääsy tietoon on myös pääsy sähköiseen asiointipalveluun, jonka yhteyteen kytketään neuvontapalvelut.

Tullia kiinnostaa erityisesti ulkomaankaupan toimijoille tarjottavien tieto- ja asiointipalveluiden tuottamisyhteistyöhön osallistuminen. Tullin tietopalvelu on yksi ”business linkki” muiden ulkomaankauppa- sekä yritystietoa tarjoavien toimijoiden kanssa. Julkista kansallista yrityspalvelua tulee kehittää yhteistyössä julkisten- ja erikoiskirjastojen sekä TE-keskusten kanssa. Yritystoiminnan tukeminen on Suomen paras kilpailuvaltti ja työllisyyden ja hyvinvoinnin turvaaja Ulkomaankaupan tietopalveluiden kehittämisessä Kauppa.- ja teollisuusministeriön Finsipro-yhteistyön puitteissa käynnistymässä laajempi ulkomaankaupan tietojen luokittelu- ja kokoamisprojekti. Finsipro on tuottanut Kauppamenettelyhakemiston, jota laajennetaan ja viedään osaksi Yritys.fi:n ulkomaankauppaosiota.

Poliisin, Tullin ja Rajavartioston operatiivinen yhteistyö myös tietojen siirron ja vaihdon suhteen on ollut menestyksellistä. PTR-tipa yhteistyö on käynnistynyt asiakkaiden tarpeesta saada käyttöön toisilta toimijoilta tietoja, tutustua tietoympäristöön, kartoittaa yhteisiä tietorajapintoja sekä yhteisiä toimintamuotoja. Tietojen sujuvan siirtämisen järjestelmästä toiseen ja haun mahdollistamiseksi on tärkeä kehittää yhteistä asiasanastoa. Tietokonsortion perustaminen yhteisiin tiedonhankintoihin katsotaan aiheelliseksi.

Yhteistyö eri tietotalojen kanssa on merkittävää. Julkisilla toimijoilla on hallussaan tietoaineistoja, joita se ei itse voi tai sen ei kannata jalostaa. Tietoja voi myydä raakatietona edelleen tuotteistettavaksi yksityiselle yritykselle tai tietoja voidaan jalostaa yhteistyössä tietokustantajan kanssa. Yhteistyössä säästyy paljon omaa aikaa, markkinointi, myynti ja tuotetoimitukset jäävät kumppanin hoidettaviksi. Myyntituoton jakaminen sovitaan molempien toteutukseen sijoittaman panoksen perusteella.

11.5 Oikeus tietoon ja palveluun

11.5.1 Tiedon saaminen

Euroopan unionin Tullikoodeksissa määritellään, että henkilö voi pyytää tulliviranomaiselta tietoja tullilainsäädännön soveltamisesta (11§). Tiedon anto on tullimiehen velvollisuus.

Suomen perustuslaki lähtee asiakirjajulkisuuden periaatteesta, jolloin jokaisella on oikeus saada tieto julkisesta asiakirjasta (12§).

Suomen Hallintolaki velvoittaa järjestämään asioinnin siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluja (7 §). Viranomaistoiminnassa merkityksellistä on kirjallinen tai muutoin tallennettu informaatio, jolloin voidaan selvittää miten viranomainen on toiminut, minkälaisia päätöksiä on tehty ja mitkä ovat olleet toimenpiteiden ja ratkaisujen perusteet.

Suomen Julkisuuslain periaate on julkisuus eli jokaisella on oikeus saada tietoa viranomaisen asiakirjoista ellei lainsäädännössä erikseen muuta ole säädetty (1§ ja 9§). Tiedon antaminen asiakirjasta, joka ei ole vielä valmis on viranomaisen harkinnassa. Salassa pidettävästä asiakirjasta saa antaa tiedon vain, jos niin erikseen säädetään. Kun vain osa asiakirjasta on salassa pidettävää, tieto on annettava asiakirjan julkisesta osasta, jos se on mahdollista niin ettei salassa pidettävä osa tule tietoon (10§). Asianosaisella on oikeus saada itseään koskevaa tietoa tietyin rajoituksin (11§).

Suomen Henkilötietolaki määrittää, että jokaisella on myös oikeus saada tietää, mitä häntä koskevia tietoja henkilörekisteriin on tallennettu tai, ettei rekisterissä ole häntä koskevia tietoja (26§).

11.5.2 Palvelun antaminen

Hallintolaki velvoittaa viranomaisen kohtelemaan hallinnossa asioivia tasapuolisesti, toimien on oltava puolueettomia ja suhteutettuja päämäärään nähden (6§).

Viranomaisen on toimivaltansa rajoissa annettava asiakkaalleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa ja vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Jos asia ei kuulu viranomaisen toimivaltaan, on sen pyrittävä opastamaan asiakas toimivaltaisen viranomaisen luo (8§).

Julkisuuslaissa sanotaan, että tiedon pyytäjää on avustettava yksilöimään asiakirja, josta hän haluaa saada tiedon, apuna tulee käyttää diaaria ja erilaisia hakemistoja. Julkisen tiedon pyytäjän ei tarvitse selvittää henkilöllisyyttään eikä perustella pyyntöään ellei se ole tarpeen harkintavallan käyttämiseksi (13§).

Asiakirjan antamisesta päättää Julkisuuslain mukaisesti se viranomainen, jonka hallussa asiakirja on. Tiedon antaa se henkilöstöön kuuluva, jolle tehtävä on määrätty tai se, jolle se asemansa ja tehtäviensä puolesta kuuluu. Tieto julkisesta asiakirjasta on annettava mahdollisimman pian, viimeistään kahden viikon kuluessa siitä, kun pyyntö on saapunut, mutta viimeistään kuukauden kuluessa(14§).

Julkisuuslaki velvoittaa antamaan tiedon suullisesti tai antamalla asiakirjan viranomaisen luona nähtäväksi tai kuunneltavaksi tai antamalla siitä kopion tai tulosteen (15§). Atk-rekisterin julkisista tiedoista on oikeus saada kopio teknisenä tallenteena tai muutoin sähköisessä muodossa.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

11.5.3 Tiedon jakaminen

Euroopan Unionin Tulli 2002 ohjelmassa todetaan, että komission ja jäsenmaiden tehtävänä on, että tarpeellisia ja käyttökelpoisia viestintä- ja tiedonvaihtojärjestelmiä, käsikirjoja ja oppaita. Sähköisten yhteyksien osalta neuvosto edellyttää yhteyksien olevan yhteensopivia eri jäsenvaltioiden kesken sekä, että niitä on voitava käyttää tehokkaasti koko toiminnassa (13 artikla). Lisäksi neuvosto edellyttää, että kehitetään, julkaistaan ja levitetään tietomateriaalia, jonka tarkoituksena on lisätä ulkomaankaupan toimijoiden tietoja erityisesti yhteisön talouden kilpailukyvyn varmistamiseksi (16 artikla). Samalla linjalla on komission EMPACT-yhteistyö (European Model for Partnership Customs and Trade), jonka tavoitteena on tukea yhteistyötä, avoimmuutta ja tehokkuutta sekä edistää ymmärrystä vahvistamalla suhteita tullien ja kaupan toimijoiden välillä. Välineinä tavoitteiden saavuttamiseen nähdään e-tullin kehittäminen ja mm. yhden luukun periaatteen toteutuminen. Tulli 2002 koulutuksen ohjausryhmä TMG (Training Management Group) näkee yhtenä tavoitteenaan kehittää koulutusmateriaalien saantia verkosta

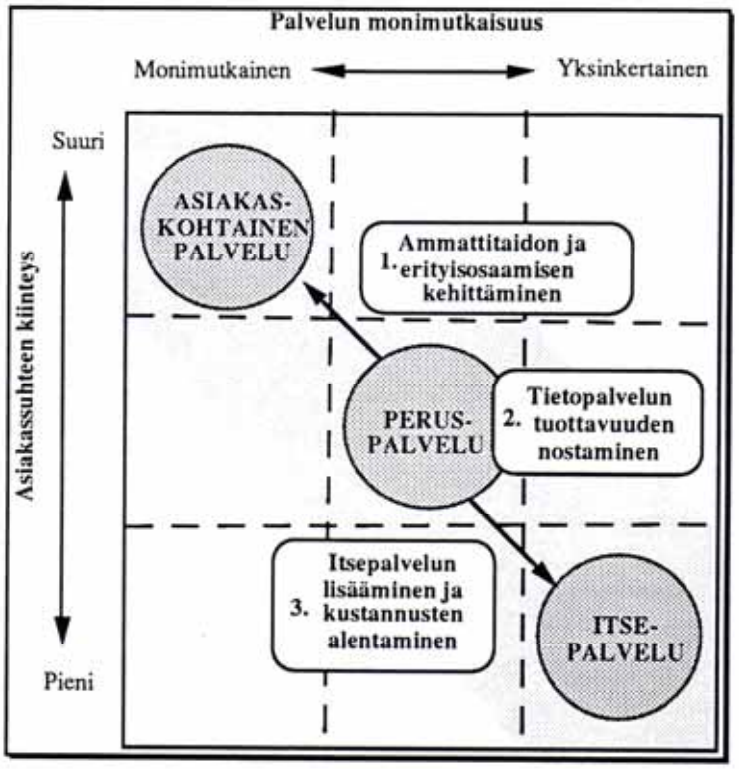
12 MONIKANAVAPALVELUT - TIETO PALVELUNA VAI ITSEPALVELUNA

12.1 Kehittämisen strateginen suunta

Palveluiden kehittämisessä erottuu kolme strategiaa. Asiakaskohtaiset eli kohdennetut, yksilölliset erikoispalvelut ja tilaustyöt, jotka vaativat korkeaa asiantuntijatasoa sekä kiinteää vuorovaikutusta ja asiakkaan tuntemusta. Peruspalvelut ovat osaamista vaativia standarditehtäviä, joita ei voida automatisoida, ja jotka nojaavat integroituihin tai keskitettyihin tietojärjestelmiin. Itsepalveluperiaatteella toimivat palvelut on automatisoituja rutiinipalveluita jotka nojaavat sähköisiin palveluverkkoihin (Hautamäki etc. 1990).

Eri palveluille on tärkeää löytää sopiva muoto ja jakelutapa. Tarkoituksenmukaisinta on kehittää kutakin palvelua sen luonteen mukaisesti. Strategien kehityssuunta on panostaa asiakaskohtaisten- ja itsepalveluiden kehittämiseen huomioiden, että peruspalveluidenkin tarve samaan aikaan kasvaa, mutta siitä tilanteesta voidaan selvitä vain nostamalla tietojärjestelmien avulla työn tuottavuutta ja lisäämällä asiakkaiden omatoimisuutta. Itsepalveluilla säästetään henkilökuntaa ja erikoisosaajien työpanos tulee suunnata mahdollisimman pitkälle vaativiin asiakaskohtaisiin palveluihin. Yksinkertaiset rutiinipalvelut on siirrettävä verkkoihin itsepalveluiksi, jolloin henkilökunnan työpanoksesta osa painottuu verkkojen käytön opastukseen. Itsepalvelun yleistyminen, aktiivisen käyttäjäkunnan muodostaminen ja itsepalvelujen monipuolistaminen ovat välttämättömiä askeleita siihen suuntaan, että eri toimijoilla on päätöksentekoprosessissaan riittävästi tietoa. Tietopalveluiden kehitystyön rooli on voimakkaasti tukea itsepalvelua ja parantaa järjestelmien helppokäyttöisyyttä ja tuottaa oikeanlaisia tietokantoja.

Palvelustrategiaanalyysi: Peruspalveluista siirrytään itsepalveluiden kehittämiseen ja asiakaskohtaisiin palveluihin.



Valtioneuvoston tietopalvelun kehittäminen, loppuraportti 1994, s. 24-25

Tavoitteena on löytää sellaiset tavat tuottaa palveluja, että ne ovat optimaalisia sekä tuottajan että asiakkaan kannalta. Palveluja kehitettäessä huomiota kiinnitetään palveluiden tuotantokustannuksiin. Tieto on asiakkaalle tuotettu arvo, ja asiakas punnitsee tiedon arvoa suhteessa sen hankintaresursseihin, kuten palvelun hintaan, hankinnan vaivattomuuteen sekä saatuun tulokseen ja sen merkittävyyteen.

Kehittämisen suuntana on rakentaa mahdollisimman paljon toimivia ja tarkoituksenmukaisia itsepalveluita. Aikaa annetaan arkirutiineista itsepalveluiden kehittämiseen. Asiantuntijatyö rauhoitetaan monimutkaisiin ja vaativiin tietopalveluihin. Asiakaskuntaa opastetaan ja koulutetaan palveluiden käyttöön ja tietojen hakuun. Samanaikaisesti kuitenkin hoidetaan peruspalvelut hyvin.

Hyvien tietotuotteiden ja -palveluiden kehittäminen edellyttää kuitenkin resurssien kohdentamista niin, että annetaan riittävät henkilö- ja taloudelliset resurssit. Tulokseksi saadaan tietoympäristön seurantaan ja tiedonhakuihin käytettävän ajan huomattavaa vähenemistä sekä mahdollistetaan työn uudenlaista tekemistä verkostossa tai virtuaalitiimissä. Voimavarat voidaan siirtää vaativampiin tehtäviin ja kyetään toimimaan mahdollisesti pienemmillä henkilöresursseilla. Keskeistä on, että asiakastyytyväisyys kasvaa kun palvelun saa ajasta ja paikasta riippumatta. Kustannukset pienenevät pitkällä aikavälillä.

12.2 Tietoasema - Tietokeskus

Tietoasema-ajattelussa tavoitteena on koota palveluita monipalvelupisteeksi. Palvelupisteiden toiminnassa hyvin organisoidulla tiedonkululla ja helposti löytyvillä tietolähteillä on keskeinen merkitys. Yhden luukun periaatteessa on tavoitteena koota mahdollisimman monia palveluita yhteen samaan palvelupisteeseen, jotta asiakas saa tarvitsemansa tiedon tai palvelun mahdollisimman vähien välikäsien kautta. Ensimmäinen kehitysvaihe on koota organisaation omat asiakaspalvelutoiminnot yhteen palvelupisteeseen. Seuraavassa vaiheessa kootaan eri viranomaisten palveluja yhteen ja kehittyneimmässä vaiheessa kysymys on asiointipisteistä, joissa asiointi hoidetaan alusta loppuun saakka (Tullihallituksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1991, s. 29-30).

Sähköisen asioinnin kehittäminen on pidemmälle vietyä tietoasema-ajattelua, yhden luukun periaatteen palvelua, jossa asiakas voi panna asian vireille ja saa myös päätöksen sähköisesti. Tietopalveluiden roolina on tukea kehitystä jakamalla tietoa asiointiprosessin eri vaiheissa, jotta asiakas tietää oikeat menettelytavat. Tavoitteena on, että asiakkaalla on kaikki se tieto käytössä, jota hän tarvitsee ulkomaankaupan toimijana. Toimenpiteenä on kehittää edelleen uusia jakelukanavia, jotka mahdollistavat asiakkaiden palvelun asiakkaan näkökulmasta yhdeltä luukulta. Kun menettelyprosessi ja tieto linkitetään yhteen saadaan tulokseksi sujuva ulkomaankaupan prosessi, jossa virhemahdollisuudet vähenevät, mikä näkyy pienentyneinä asiointikustannuksina.

12.3 Tieto palveluna

Tieto palveluna, vuorovaikutteinen tiedon jakaminen pysyy merkittävänä. Sähköisten asiointipalveluden kehittyessä palvelun yhteydessä on tieto, mutta näiden yhteyteen tulee vielä linkittää mahdollisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun palvelun tarjoajan kanssa. Call Centeri ja Contact Centeri tarvitaan verkkopalveluiden kylkeen. Monelle organisaatiolle on tullut yllätyksenä se, että sähköiset palvelut eivät välttämättä tuokaan suoria työsäästöjä vaan työtä siirtyy palvelun rakentamiseen, ylläpitoon sekä lisääntyvään asiakaspalveluun. Varsinaiset säästöt tapahtuvatkin asiakkaan toiminnassa kun hänen ei enää tarvitse asioida paikan päällä vaan voi hoitaa asiointinsa verkossa ja puhelimitse.

Tietopalvelutoimeksiannot muuttuvat sitä vaativimmiksi mitä enemmän asiakkaalle toimitetaan tietoa ennakkoon. Asiakas on usein kiinnostunut omasta asiastaan, tapahtumalla voi olla hänelle suurta taloudellista merkitystä, se on hänelle ainutkertainen ja hän pyrkii selvittämään saatavilla olevan tiedon palvelun tuottajien verkkosivuilta. Tieto on usein kuitenkin koottava useasta lähteestä ja muodostettava siitä kokonaisuus sekä vielä tulkittava. Tietopalvelutoimeksiannoissa kohdataankin asiakas, joka on seurannut toimintaympäristön muutoksia, selvittänyt lainsäädännön taustamuistiot ja on tietoinen tavoitteista sekä muista asiaan vaikuttavista tekijöistä. Tämä asettaa tietopalvelutehtäviä hoitavalle henkilökunnalle haasteet päivittää itse omat tietonsa muuttuvan tietoympäristön mukaisesti.

Aina on asiakkaita, jotka hyvistä tietovarannoista, tietokannoista ja automatisoiduista profiilien mukaisista mahdollisuuksista tietojen seurantaan haluavat saada tiedon itselleen pyytämällä palvelua. Syynä voi olla työtilanne, kiire, tapa keskittää työ parhaiten osaavalle tai harvoin käytetyn palvelun opetteluvaivan välttäminen. Tietoa palveluna joudutaan aina tuottamaan. Tavoitteena on kuitenkin siirtyä pois helpoista asiakaskohtaisista toimeksiannoista vaativimpiin ja keskityttyä siihen, missä tietoasiantuntijan ammattiosaaminen on parhaiten käytössä.

12.4 Tieto itsepalveluna, 7/24 palvelut

Tiedon hakuun on tutkimusten mukaan laskettu kuluvan organisaatioiden käyttämästä yhteisestä työajasta noin 20 %. Eri toimijoilla on tarve erilaisten tietolähteiden käyttöön ja tiedon valikointiin. Tietomäärän kasvaessa tiedonhaun vaatima aika lisääntyy. Tietopalvelun rooli tiedon haltuun saattamisessa ja tiedonhaussa voi säästää työaikaa hyvin paljon muista toiminnoista. Olennaista on panostaa raakatiedon jalostamiseen (Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1991, s. 46).

Tavoitteena tulee olla ajasta ja paikasta riippumattomat, itsepalvelun mahdollistavat palvelut. Asiakas valitsee ajankohdan, jolloin hän asioi. Palveluiden halutaan olevan avoinna seitsemänä päivänä viikossa ja 24 tuntia vuorokaudessa. Yhteiskunta toimii yhä enemmän ympäri vuorokauden. Kalliita koneita, laitteita, ja kulkuneuvoja ei ole varaa seisottaa yön yli, ihminen on joutunut joustamaan siirtymällä yhä enemmän vuorotyöhön ja sopeutumaan tietotekniikan mahdollistamiin uusimuotoisiin toimintamalleihin. Ympäri vuorokauden toimivat monet tuotantolaitokset ja yhteiskunnan palvelut samoin kuin laivat, lentokoneet ja kuorma-autot liikkuvat kuljettaen tavaraa ja ihmisiä. Näihin toimintoihin kehitetään sähköisiä asiointipalveluita ja samalla vaateet tietopalveluiden kehittämiseksi kasvavat.

Asiakkaalla on 24 tuntia pääsy palveluun omalta tai julkiselta päätteeltä ja asiakas asioi verkossa yksin ilman palvelun tuottajan asiakaspalvelijaa. Voidakseen toimia verkossa oikein on hyvin suunniteltuun palveluun liitetty toiminnan suorittamiseen tarvittava pohjatietoaineisto mm. tuotetietoja, lainsäädäntöä sekä ohjaava tieto siitä miten menettely tapahtuu.

Kirjastojen, arkistojen, museoiden ja muiden tiedontuottajien tietojärjestelmät tuottavat tietoja verkkoon omatoimisesti käytettäviksi. Tavoitteena on ollut vähentää asiointia palvelupisteissä. Kirjastojen ja kaupallisten julkaisijoiden tietokantoja pidetään lähes itsestäänselvyyksinä vaikka niiden rakentamiseen on tehty paljon suunnittelutyötä. Kehitystyö jatkuu edelleen ja toiminta siirtyy yhä enemmän verkon taakse, asiakkaalta näkymättömiin.

12.5 Tieto sovellusten välisenä vuorovaikutuksena

Tietojen siirtoa voidaan automatisoida, sovellukset saadaan vuoropuhelemaan keskenään. Sovelluksiin rakennetaan varmistuksia ja tarkistuksia. Tietojen siirto sovelluksesta toiseen on nopeaa ja virheettömyyttä lisäävää kun ihmisen tallennustapahtumassa tekemät virhemahdollisuudet vähenevät. Tiedosta saadaan luotettavampaa kun se kirjataan vain kerran ja siirretään järjestelmästä toiseen.

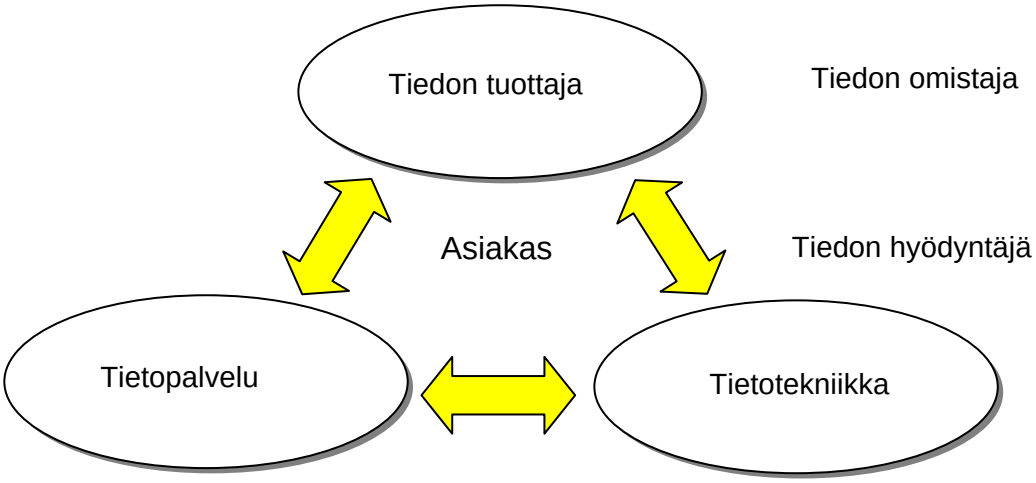
Sähköisissä asiointitilanteissa painopiste on siirtynyt yhä enemmän tietojen oikeellisuuden varmistamiseen. Tieto on se mikä järjestelmässä liikkuu ja tieto on keskeinen kohde. Asiakas täydentää puuttuvat tiedot sähköisenä. Sanomaliikennettä seurataan ja tilanteeseen puututaan vasta kun havaitaan virheilmoituksia. Toiminnan edellytyksenä on luottamukselliset suhteet palvelun toimittajan ja palvelun käyttäjän välillä ja toiminnan tulee perustua kumppanuuteen ja luottamukseen. Toiminnan painopiste siirtyy riskien minimoimiseen ennakolta tai jälkitarkastustyöhön ja oikaisutoimintaan itse asiointitapahtuman sijasta.

Asiointitapahtumat nopeutuvat kun ennakkotietoja on mahdollista saada ja tarkastaa tiedot ennen varsinaisen asioinnin toteutumista. Erityisen paljon työmäärää vähentävää ja työn tekoa nopeuttavaa on tiedon tarkistukset lähes samanaikaisesti useissa eri tietovarannoissa.

12.6 Tuotantopolitiikka ”Kolmikantayhteistyö.” Tiedontuottajan, tietopalvelun ja tietotekniikan liitto

Tietopalvelu liittyy keskeisesti ylätason käsitteisiin tietohuolto ja tietohallinto. Suomessa tietohuolto käsitteenä ymmärretään tietosisältöinä ja tietohallinto enemmän teknisenä. Sanalla tietopalvelu halutaan erityisesti korostaa asiakkaan näkökulmaa; kyseessä on asiakaspalvelu, jossa palvelutuotteena on tieto. Tietopalvelu on toimintaa, jossa hankitaan ja kotaan ulkoista ja sisäistä tietoa, analysoidaan, yhdistetään, muokataan, tallennetaan, jalostetaan ja jaetaan sekä huolehditaan tietovarannoista, tiedon luotettavuudesta, eheydestä sekä käytettävyydestä. Tietopalvelutoiminnan tehtävänä on saattaa tieto asiakkaan käytettäväksi ja tarjoaa asiakkaalle erilaisia väyliä tiedon äärelle. Tietotekniikka puolestaan tukee tietopalvelutoimintaa siten, että se huolehtii siitä, että asiakkaille voidaan tarjota käyttöön asianmukaiset tietojärjestelmät, tiedonkäsittelyn ja –siirronvälineet, joihin tietopalvelukin voi tukeutua. Tietopalvelulla ja tietotekniikalla on yhtäläinen vastuu asiakkaista -tiedon käyttäjistä ja niiden sidosryhmistä.

Tiedon omistajalla tiedon tuottajana on kolmantena tekijänä rooli palvelutuotannossa. Hyödyn saajana on asiakas.



Yhteistyö kehittämishakkeissa on niiden onnistumisen perusedellytys. Parhaan osaamisen ja asiantuntemuksen oikea hyväksikäyttö on hyvän johtajuuden keskeinen piirre. Kuhunkin kehityshankkeeseen, yhteistyöryhmään tai toimintaan on osattava valita oikeat ja erilaiset ihmiset eri puolilta organisaatiota. Paras tulos saavutetaan saattamalla asiantuntijat ja osaajat yhteen synnyttämään uutta osaamista ja innovaatiota. Tullihallituksen tietopalveluiden kehittämisen loppuraportissa todettiin myös kuinka tärkeää on pitää kiinteitä yhteyksiä kaikkiin tietojärjestelmä- ja tietopalveluhankkeisiin (s. 95).

12.7 Web-politiikat

12.7.1 Internet-politiikka

Internet on asiointi- ja asiakaspalvelukanava, jossa asiakaskontaktit tapahtuvat virtuaalisena. Kyseessä on verkkopalvelu, johon suhtaudutaan samoin kuin fyysiseenkin asiointipisteeseen. Palvelulla sujuvoitetaan yritysten ja kansalaisten toimintaedellytyksiä tarjoamalla tietoa, ohjausta ja asiointimahdollisuuksia. Verkkopalveluiden kokonaistarjonta kehittyy asteittain kattamaan keskeisen osan asiakkaiden asiointi- ja tiedonhallintaprosesseista. Verkkopalvelu antaa asiakkaille luotettavan ja ajantasaisen kokonaiskäsityksen palvelukirjosta ja kokoaa yksittäiset tieto- ja palveluelementit selkeästi hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Informaatiopalveluista edetään vuorovaikutteisiin- ja asiointipalveluihin. Palvelukokonaisuus tarjoaa asiakkaan tarvitsemat tiedot, palvelut ja kontaktit. Palvelupaketeissa korostuu enemmän yksilöllistetty räätälöinti ja henkilökohtainen vuorovaikutus.

Internetpalveluiden tuottamisella luodaan organisaatioon uudenlainen yhteistyön toimintamalli, joka toteutuu tunnistettujen sidosryhmätarpeiden, asiakaspalvelun ja viestinnän toimintaprosessien näkökulmasta. Verkkopalveluiden kohderyhmänä tulee olemaan kaikki palveluita käyttävät ja/tai tietoa tarvitsevat yritykset, yksityiset, koti- ja ulkomaiset viranomaiset, tutkijat sekä media. Verkkopalvelussa on useita asiakkuustasoja, joihin määritellään palvelut. Asiakkuustasot ovat limittäin suhteessa asiakkuuden hallinnassa määriteltyihin peruspalvelutasoon, prosessitasoon ja yhteistoimintatasoon. Kontaktipinnan yhdenmukaistuessa tehostetaan toimintaa ja jaetaan asiointia tasaisemmin koko maan kattavan resurssipoolin puitteissa tasaisen kuormituksen periaatteella. Yhteyksien siirtyessä verkkoon taataan yhtenäisempi ja tasalaatuisempi palvelu riippumatta siitä miltä alueelta kukin yhteydenotto tulee (Tullin Internet- ja intranet viestinnällinen määrittelyasiakirja 2002).

12.7.2 Intranet-politiikka

Intranet on asiakaspalvelun työkalu, sisäisten prosessien, vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvaisuuden edistäjä. Intranet muodostaa sähköisen/virtuaalisen työpöydän ja joustavan pääsyn ulkoisiin että sisäisiin tietovarantoihin. Intranet toimii organisaation oman asiakaspalvelun välineenä ja tarjoaa palvelupakettien muodostaman asiakaslähtöisen kokonaiskuvan tieto- ja palvelukokonaisuudesta, kehittyneen alustan mm. asiakastietojen ylläpitoon ja käsittelyyn, työkalun asiakkaiden tarpeiden ja toimintatapojen mallintamiseen ja analysointiin. Asiantuntijoille ja eri ryhmille tarjotaan teemoittain ja vastuualueittain dynaamisia informaatio-, keskustelufoorumi- ja chatpalveluita (Tullin Internet- ja intranet viestinnällinen määrittelyasiakirja 2002).

12.7.3 Ekstranet-politiikka

Ekstaranetilla luodaan aidosti vuorovaikutteisia asiakaspalveluita ja tarjotaan yhteisöpalveluita, joita ryhmitellään vastuualue- ja hankekohtaisesti. Käyttäjätunnistukseen perustuvilla palveluilla palvellaan keskeisiä yhteistyökumppaneita tai muita sidosryhmiä. Tunnistetut käyttäjät päästetään hoitamaan tieto- ja asiointipalvelutapahtumia yhä itsenäisemmin.

12.8 Sähköpostipolitiikka

Sähköposti on yksi sähköisen asioinnin muoto. Sähköpostia voidaan käyttää asioiden valmisteluun ja käsittelyyn. Sähköposteihin liittyvä asiakirjallinen luonne tulee ymmärtää ja että ne ovat osa arkistoa. Sähköpostiviestin esittämistapa tai muu ulkoinen seikka ei hämärrä tätä peruslähtökohtaa (Asiankäsittelyjärjestelmiin, Arkistolaitoksen määräys 2003, s. 8-9).

Sähköpostipolitiikassa erotetaan organisaation-, virka- tai työtehtävien suorittamiseen- sekä yksityiseen käyttöön tarkoitetut sähköpostit. Työnantajan antamaa sähköpostiositetta käytetään pääsääntöisesti työtehtävien hoitamiseen. Organisaation sähköpostiosoitteita käytetään virallisena asiointikanavana. Posti toimitetaan yhteisosoitteeseen, josta se jaetaan asianomaisille käsittelyä varten. Kaikki organisaation sähköpostiviestit ja virkasähköpostiviestit kuuluvat työnantajalle. Virkapostiosoitteeseen saapuvat toimenpiteitä vaativat sähköpostit tulee rekisteröidä itse tai pyytää rekisteröimään rekisteröintipisteessä vireille tulleen asian etenemisen seuraamiseksi, asiakkaan ja organisaation oikeuksien turvaamiseksi ja julkisuusperiaatteen toteutumisen varmistamiseksi. Työntekijän tulee huolehtia lomiensa ja poissaolojensa aikoina työtehtäviinsä liittyvän postin ohjautumisesta edelleen käsiteltäviksi tai annettava asian vireille laittajalle tieto kuinka asia tulee hoitaa hänen poissaollessaan. Työnantaja kerää lokitietoja virhetilanteiden ja väärinkäytösten havaitsemiseen. Henkilökohtainen posti tulee selkeästi pitää erillään.

Erittäin salaista tai salaista tietoa ei siirretä sähköpostitse. Luottamuksellinen tieto siirretään riittävästi suojattuna ja varmennettuna. Sähköpostin arkistointi tai hävittäminen toteutetaan tiedonhallintasuunnitelman määrittelemien menettelyjen mukaisesti.

12.9 Puhelin- ja mobiilipolitiikka

Puhelinpolitiikassa on kyseessä koko puhelinkulttuuri, etiikka kuinka puhelinpalvelussa käyttäydytään, puhelinpalveluiden toiminnallinen järjestäminen, puhelinvaihteen palvelut perustietokantoineen sekä tekniikan antamat mahdollisuudet Call Center ja Contact Center – ratkaisuineen ja niiden alla oleva moderni vaihdeverkosto. Ennen kaikkea on kyse asiakaspalvelusta jonka merkitys sähköisten palveluiden kehittyessä vain lisääntyy. Puhelinpalvelut ovat yksi merkittävä osa monikanavapalveluita. Puhelinpalvelut nousevat muun asiakaspalvelun rinnalle yhtä merkittäväksi palvelumuodoksi. Ruuhka-, säädös- ja menettelymuutosajankohtina tulee varautua tarpeellisiin henkilöstöresurssilisäyksiin. Asiakkaan asiointi puhelimessa on usein nopeampaa kuin asiointi fyysisesti toimipisteessä ja puhelimella soittava asiakas ottaessaan yhteyttä kokee asiansa olevan kiireellisen ja tärkeän. Puhelinpalvelu on kriittinen sillä se on julkisuudessa helposti mitattavissa oleva palvelu. Hyvä puhelinpalvelu on organisaation imagon ja ilmeen kannalta keskeinen. Toimiva palvelu kertoo myös niin ulkoisen kuin sisäisenkin asiakkaan arvostamisesta.

Tietoverkkojen ja paikantamistekniikoiden avulla päästään suoraan maantieteelliselle alueelle ja voidaan etsiä mitä tahansa tietoa, jota tästä alueelta on saatavissa Tekniikka mahdollistaa tietojen saannin mobiililaitteiden avulla mistä ja mihin tahansa mm. neuvotteluihin, matkoille ja konferensseihin.. Tekniikka antaa tiedon kuvaamiseen ja uudenlaiseen järjestämiseen uusia mahdollisuuksia. Viivakoodeja ja mikrosiruja liitetään tuotteisiin ja niihin liitetty tieto luetaan kamerakännykällä. Sisällön järjestämiseen ja tiedon selkeään esittämiseen ja jakamiseen tulee uusia haasteita jotta tekniikasta saadaan täysi hyöty.

12.10 Kielipolitiikka

Kansainvälisessä toimintaympäristössä palvelukielenä ei enää riitä suomi ja ruotsi vaan vahvana on ollut jo vuosikausia englanti ja yhä enenevässä määrin myös venäjä. Aiemmin saksankielellä oli Suomessa vankempi asema sekä edelleen asiakasyhteydenottoja tehdään myös ranskan ja italian kielillä. Saamenkielisten palveluiden tuottaminen ja antaminen ovat pohjoisessa Suomessa perusteltuja. Palveluiden kehittämisessä rajaa joudutaan kuitenkin kielivaihtoehtojen osalta vetämään. Suomen kielilaissa kansalliskieliksi määritellään suomi ja ruotsi. Maanlaajuisesti toimiva organisaatio on kaksikielinen viranomainen kun sen toimialueeseen kuuluu kaksikielisiä kuntia. Viranomaisen kuuluu käyttää sitä kieltä, jolla asia pannaan vireille ja pyytäessään tai antaessaan lausuntoa käyttää käsittelykieltä. Toimitusasiakirja tai muu asiakirja ulkomaille tai ulkomaalaiselle tai maan ulkopuolella käytettäväksi aiottu asiakirja voidaan antaa muulla kielellä. Kielilainsäädäntö lähtee siitä, että palvelut annetaan kahdella kansallisella kielellä ja palvella voidaan useammalla.

Tiedottaminen toteutetaan kaksikielisissä kunnissa kansallisilla kielillä. Kielilainsäädännön velvoitteet itsepalveluiden järjestämisessä nousevat vaativiksi. Internet, intranet ja ekstranet palveluiden voidaan katsoa olevan asiointipalvelupisteitä ja niissä palvelua tulee antaa asioijan asiointikielen mukaisena. Tietojärjestelmistä, –kannoista tai rekistereistä käyttöliittymät tuotetaan suomeksi ja ruotsiksi Tietosisältö, tietotuotteet- ja -aineistot nousevat hakutuloksissa esiin tietovarannoista alkuperäisen prosessin hoitamisen yhteydessä syntyneen käyttökielen mukaisina.

Sisäisessä työkäytössä on vähintäänkin hyvän toimintatavan mukaista käyttää sitä kieltä, joka on alueen enemmistön kielenä. Tämä osoittaa hyvää toimintakulttuuria ja näin lainsäädäntökin määrittelee.

12.11 Maksupolitiikka

12.11.1 EU:n maksuttomuuden ja hinnoittelun politiikka

EU haluaa rakentaa kilpailukykyistä Eurooppaa. Siihen kuuluu oleellisesti myös maksuttomasti saatavaa tietoa, joka turvaa kilpailukyvyn suhteessa Yhdysvaltoihin ja muihin kolmansiin maihin. EU on lähtenyt liikkeelle siitä, että perus- kuin lisäarvoa tuottavaa tietoa tulee jakaa ja antaa kansalisille maksutta. EU on rakentanut isoja tietojärjestelmiä ja avannut niiden käytön maksuttomana Internetiin.

EU:lla on käytössään rajoittamattomammat mahdollisuudet tuottaa tietotuotteita. EU:n tasolla voidaan rakentaa useiden maiden välisiä yhteisiä tietojärjestelmiä ja tietokantoja. EU:n paineet ja vaatimukset sekä aikataulut ovat usein tiukat. Kansallisella tasolla on vaikea vastata EU:n maksuttomuuspyrkimyksiin. Samaan aikaan kun kansallisella tasolla haetaan valtiosektorilla henkilötyövuosisäästöjä on vaikeaa vastata EU:n lisääntyviin haasteisiin tuottaa uusia ja maksuttomia tietopalveluita.

12.11.2 Kansallinen hinnoittelupolitiikka

Kansallinen hinnoittelupolitiikka vaihtelee. Liikkeelle on lähdetty siitä, että perustieto on maksutta kansalaisten saatavissa. Viranomaiset ovat myös järjestäneet asiakaspalvelupisteitään niin, että

myös syvempään tietoon voi päästä heidän asiakaspalvelupisteissään. Paikalla on myös henkilökuntaa, joka opastaa tiedon haussa.

Osa viranomaisia on nettobudjetoinnissa, jolloin niiden on tuotettava itse osa omista toimintakuluistaan. Valtio kustantaa verorahoista vain tietyn osan. Kansalaisen kannalta voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, että verorahoilla kustannetaan viranomaistoimintaa ja lisäksi hän joutuu maksamaan saamastaan palvelusta. Kannatta kuitenkin pohtia missä menee raja kaiken verorahoilla tuotetun palvelun ja osittain tuetun palvelun välillä. Se joka tarvitsee palvelua on siitä valmis maksamaan, osa ei tarvitse kyseistä palvelua lainkaan eikä liioin ole halukas sen rakentamista rahoittamaankaan.

Hyvien tietokantojen tuottaminen maksaa ja varat sekä henkilöstö niiden tuottamiseen tulee jostain ottaa. On hyvä jos voidaan ajatella, että tietopalvelu osittain kykenee kustantamaan itse itsensä. Erityisesti kun rakennetaan lisäarvoa tuottavia palveluita ne kannattaa hinnoitella vähintään omakustannushintaisiksi ja mielellään niin, että uusia palveluita saadaan edelleen tuotettua.

12.11.3 Liiketaloudelliset suoritemaksut

Valtiosektorilla on perinteisesti vahvistettu vuosittain toimenpiteistä kannettavat maksut. Itse tieto voi olla maksuton, mutta tiedon postitus tai kopiointi asiakkaalle maksaa. Jos asiakkaalle muokataan tiedon perusaineistosta raportti, graafinen esitys tai taulukko työstä veloitetaan tehtyjen työtuntien mukainen maksu.

Liiketaloudellisten suoritteiden määrittäminen sähköisessä ympäristössä käy hankalammaksi kun yleensä työsuorituksesta, joka tietojärjestelmän ja tietopalvelun tuottamiseen on käytetty, ei voi veloittaa vaan joudutaan veloittamaan palvelun käyttöä, lisenssien määrää, hakujen määrää tai palvelussa olon aikaa.

13 ASIAKKAAT (KENELLE?)

13.1 Asiakaspääoma

Asiakaspääomaa on organisaation asiakaskunta, asiakassuhteet ja asiakasrakenne. Inhimillinen, rakenteellinen ja asiakaspääoma muodostavat yhteisesti organisaation aineettoman pääoman. Asiakassuhteeseen kuuluu asiakkuuden aloitus, hoito ja kehittäminen sekä päättäminen Asiakashallinta pitää sisällään asiakasryhmien määrittelyn, palveluiden rakentamisen ja tuottamisen sekä asiakasyhteistyön kehittämisen. Asiakkaiden palvelutarpeet selvitetään, määritellään asiakkuuden merkitys ja asiakkuuksien riskit. Asiakaskunta muodostuu ryhmistä, joilla on erilaisia tarpeita ja odotuksia palveluista- ja yhteistyöstä. Asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluja voidaan tarjota parhaiten jaottelemalla asiakkaat ryhmiin.

Asiakaskunnan tunnistamisen ja tietotarpeen pohjalta voidaan suunnitella tarkoituksenmukainen tietoarkkitehtuuri, miten tieto järjestellään ja ryhmitellään siten, että se vastaa tietotarpeita ja prosesseja. Tarkoituksenmukaista on noudattaa prosessien kulkua.

13.2 Tullin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

13.2.1 Sisäiset asiakkaat

Sisäisten toimintaprosessien toimivuus ja hyvät yhteiskäyttöiset tietovarannot ovat pohjaedellytys ulkoisten asiakkaiden palveluiden onnistumiseen. Sisäinen tieto on otettava haltuun ja rakennettava ensin palvelut sisäisille asiakkaille, jotta palveluita voidaan rakentaa ulkoisille asiakkaille. Sisäisen asiakkaan tarpeisiin vastataan tarjoamalla hyvät ulkoisen ja sisäisen tiedonhallinnan tuottamat tietokannat, tarjoamalla muita tietolähteitä ja ylläpitämällä tietovarantoja.

Sisäinen asiakaskunta muodostuu yleis-, talous-, kiinteistöhenkilöstöstä, tietohuoltohenkilöstöstä sekä operatiivisessa toiminnassa mukana olevasta henkilöstöstä. Tullissa he toimivat ulkomaankaupan, verotuksen ja valvonnan tehtävissä. Sisäiset asiakkaat ovat tunnistettavia ja heidän tietotarpeensa selvitettävissä. Kynnyskysymykseksi nousee enemmän se, kuinka paljon tietotyökaluja heille ollaan valmiita hankkimaan ja vastaako hankittu tieto sen käytöstä ja hyödyntämisestä saatavaa tulosta ja voidaanko osoittaa, että kallis tieto on johtaa oikeaan tulokseen.

13.2.2 Pienasiakkaat

Pienasiakkailla on satunainen palvelutarve. Heidän yksilöimisensä on vaikeaa sillä heistä on vähän ennakkotietoja tai tietoja ei ole lainkaan. Pienasiakas voi olla yksityinen henkilö, pienyritys, jolla on jonkin verran liiketoimintaa. Pienasiakkaan osaamistaso on vaihteleva. Pienasiakkaat odottavat, että asiat hoidetaan sujuvasti, niiden tarvitsemat tiedot, ohjaus ja tuki ovat helposti saatavilla ja sähköinen asiointi on tehty yksinkertaiseksi.

13.2.3 Avainasiakkaat

Avainasiakkaan palvelutarve on luonteeltaan toistuvaa. Asiakkaasta on tietoa jonkin verran tai paljon. Hän on luottoasiakas tai käyttää luvanvaraisia menettelyjä. Avainasiakkaat odottavat sujuvaa, vaivatonta ja kustannustehokasta asiointia, yksinkertaistettuja menettelyjä sekä sähköisiä asiointimahdollisuuksia.

13.2.4 Kumppaniasiakkaat

Kumppaniasiakkaiden palvelutarve on jatkuvaa. Asiakkaasta on erittäin paljon tietoja. Asiakkaat ovat yrityksiä ja heidän palveluodotuksensa määräytyvät sen mukaan, minkälaisia palveluodotuksia heillä on ja minkälaista hyötyä he palveluilta saavat. Ne odottavat, että palvelu on sujuvaa, nopeaa ja tehokasta, päätökset ovat ennakoitavissa ja oikeellisia ja että palveluita saa joka päivä ympäri vuorokauden. Kumppaniasiakkaat haluavat kehittää sähköisiä ja muita toimintatapoja yhteistyössä.

14 TIETOTUOTTEET JA -PALVELUT (MITÄ?)

14.1 Palveluvalikoima

Palvelupakettien rakentamiseen kuuluu palvelupakettien määrittäminen, suunnittelu, toiminnan laadun kehittäminen ja hyväksyttävän palvelutason määrittely, asiakastietotarpeen suunnittelu ja organisaation valmentaminen palveluiden tuottamiseen ihan samoin kuin myös asiakkaiden ohjaus ja koulutus palveluiden käyttöön. Lisäksi toteutetaan palveluiden saatavuuden-, vuorovaikutuksen- ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu sekä toimeenpano ja myös mittareiden ja seurannan määrittely tuottamaan uutta tietoa palveluiden edelleen kehittämiseen.

Palvelumuodot eroavat toisistaan asiakassuhteen kiinteyden mukaan sekä niiden muodon mukaan.

Tietopalvelun palvelumuodot ovat:

- Asiakaskohtaiset palvelut
- Peruspalvelut
- Itsepalvelut

14.2 Palvelutavoitteet

Ulkoisten asiakkaiden palvelu on sisäisille asiakkaille järjestettyjen palveluidenpäällä. Sisäisen asiakkaan keskeisimmät palvelut kohdistuvat siihen, että tieto järjestetään saataville. Tietoa on helppoa löytää ja käyttää. Tieto on oikein ja siihen voi luottaa.

Pienasiakkaille joudutaan rakentamaan tietopalveluita laajan palveluvalikoiman mukaisesti. Palvelut ovat luonteeltaan peruspalveluita. Kun asiakasta ei voida selkeästi tunnistaa, toiminnasta ja toimialasta tai tietotarpeesta ei ole riittävästi ennakkotietoa joudutaan pienasiakaskunnalle antamaan kaikki mahdollinen tieto esille ja hän valitsee tiedoista itse ne, joita haluaa käyttää. Pienasiakkaiden palveluita voidaan profiloida karkealla tasolla pääryhmiin niiden kokemusten varassa, joita henkilöstön kokemuksesta tai rekisterimerkinnöissä asiakaskunnasta on saatavissa. Pienasiakkaiden palveluprosesseja voidaan kehittää luomalla web-pohjaisia sähköisiä palvelukanavia sekä tarjoamalla asiakkaille ohjaavia itsepalvelumahdollisuuksia ja neuvontaa. Pienasiakkaat tulevat aina myös olemaan suurin ”tieto palveluna” tietopalvelun käyttäjiä.

Avainasiakkaille tarjotaan mahdollisimman kattavasti luvanvaraisia menettelyjä ja yksinkertaistettuja toimintatapoja, parannetaan ilmoitusten oikeellisuutta, tuetaan asiakasosaamista sekä siirretään painopistettä sähköiseen asiointiin. Avainasiakkaiden asiakassuhteet sekä ohjaus, koulutus ja asiantuntijaneuvonta hoidetaan prosessikohtaisesti. Avainasiakkaiden toiminnasta on tietoa saatavana niin henkilöstöltä kuin rekistereistä ja tietotarpeita voidaan ryhmitellä lähes asiakaskohtaisesti. Asiakkaille on mahdollista rakentaa räätälöityjä, heidän tilaamiaan tietopalveluita.

Kumppanuusasiakkaille voidaan laatia yksityiskohtaiset asiakkuussuunnitelmat. Suunnitelmassa kuvataan asiakkaan logististen prosessien mukaan määräytyvät palvelut ja toimenpiteet, määritellään asiakaskohtaiset tavoitteet ja kuvataan millaisella panoksella yhteistyötä kehitetään,

valvonta- ja raportointitavat määritellään yhdessä. Kumppaniasiakkaat pystyvät toimittamaan ja vastaanottamaan tietoja järjestelmien välityksellä. Kumppaniasiakkaille voidaan räätälöidä heitä varten täysin omat tietopalvelut. Kumppani tunnistetaan palveluiden käyttäjänä ja hänen tietotarpeensa tiedetään. Kumppanille voidaan tarjota mahdollisuus päästä ekstaranetin kautta suoraan katsomaan omia tietojaan, seuraamaan asiointitapahtumaa, tekemään tarvittaessa korjauksia, muutoksia tai oikaisupyyntöjä verkossa. Tietopalvelutoimeksiannot voivat siirtyä kumppanien osalta lähes täysin verkkoon. Hän toimii itsepalveluperiaatteen mukaisesti hakien itse itseään koskevat tiedot, jotka hänelle järjestetään tietopalveluna. Tarvittaessa kumppaniasiakas voi kääntyä nimenomaan hänen asioihinsa perehtyneen asiakasyhteyshenkilön puoleen.

15 TIEDON JAKELU (MITEN?)

15.1 Tiedon jakelukanavat

15.1.1 Asiakaskohtaiset palvelut

Asiakaskohtaiset palvelut ovat asiakkaan eritystarpeisiin perustuvia ja erikoistumista edellyttäviä ja alueella korostuu hyvä substanssituntemus ja osaaminen. Osa asiakkaista haluaa käydä paikanpäällä toimipaikassa ja asiakkaalle tulee tarjota tähän mahdollisuudet kohtuullisen välimatkan päässä. Asiakasohjaus ja neuvonta annetaan henkilökohtaisesti tietoa pyytävälle. Toimipisteverkoston säilyttäminen säilyttää myös palvelut alueella.
Puhelinpalveluiden saatavuuden merkitys yleistyy toimipisteverkoston harventuessa ja sähköisten palveluiden kehittyessä.

Asiakaskontaktin ottaminen suoraan kirjeitse, faksilla ja sähköpostilla säilyttää asemansa. Sähköposti on asiakkaan näkökulmasta vaivaton asiointitapa sillä se on käytettävissä silloin kuin asiakas itse valitsee, mutta palvelun tuottajan näkökulmasta sähköposti on työllistävä ellei yhteyksiä ole pystytty kehittämään niin, että tietoa voidaan vastaanottaa suoraan järjestelmiin. Sähköpostin käyttöä ei kannata suosia ennen kuin dokumentinhallintajärjestelmät tai muut tietorekisterit kykenevät vastaanottamaan tietoa sähköisesti.

Koulutus on merkittävä tiedonjakotapahtuma. Asiakaskohtaiset koulutuspalvelut räätälöidään yhteistyössä asiakkaan kanssa ja asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti ja koulutus tapahtuu asiakkaan omissa tiloissa. Kouluttamaan hankitaan parhaat yrityksen toimialan ja toiminnan asiantuntijat, jolloin asiakas saa koulutuksesta parhaan hyödyn.

15.1.2 Peruspalvelut

Peruspalveluissa asiakaskohtainen kiinteys on keskiarvoa. Peruspalvelut muodostavat palvelun ytimen. Peruspalveluissa tarvitaan runsaasti henkilökuntaa ja toimeksiannot tapahtuvat useita kanavia käyttäen. Peruspalveluissa käytetään laajasti hyväksi tietoverkkoja ja tietopankkeja.

Peruspalveluita ovat sisäisen ja ulkoisen tiedon hankita ja jakaminen, tietokantojen ja tietovarantojen rakentaminen, ohjeistuksen, tiedotteiden yms. laatiminen sekä yleiset aihealuekohtaiset koulutuspalvelut.

15.1.3 Itsepalvelut

Asiointi sekä työnteko on yhä vähemmän sidottua aikaan ja paikkaan. Käyttäjät toimivat omilta päätteiltään verkon kautta hakien tietoa, asioiden ja saaden päätöksiä. Itsepalvelut edellyttävät kehittyneitä käyttöliittymiä, tiedon, asioinnin ja neuvonnan yhteenliittämistä helppokäyttöisiksi ja toiminnallisesti oikein ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi.

Tieto- ja informaatiopalveluita kehitetään verkkoon. Verkon takana on hyvät tietovarannot, joihin haku verkosta kohdistuu. Sähköisiä asiointipalveluita avataan verkkoon. Oppiminen tuotetaan

verkkopalveluna. Palveluita tukee niiden yhteydessä jaettava tieto sekä tarvittaessa mahdollisuus päästä asiakaskohtaiseen palveluun.

15.2 Tietotyökaluja

15.2.1 Työkaluja sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tukemiseen

- Sähköinen työpöytä. Työtila, työkalut ja vahti- ja profiloidutpalvelut.
- Työkalujen hallinta.
- Dokumenttien hallinta.
- Sähköinen arkisto.
- Työnkulun hallinta.
- Työjärjestyksen hallinta.
- Sähköposti.
- Mobiilit ratkaisut, kännykkä modeemina.
- Kämmentietokone Internet-yhteyksin.
- Verkkojulkaiseminen.
- Viestivälitys, tiedottaminen.
- Ilmoitustaulut.
- Kalenterit ja resurssien varaaminen.
- Keskustelufoorumit.
- Chatti, ideahautomot ja keskustelufoorumit.
- Videokonferenssit, kokousjärjestelmät, verkkokokoukset.
- WEB-lähetykset.

15.2.2 Työkaluja ulkoisten asiakassuhteiden hoitamiseen

- Intranet, Internet, Ekstranet.
- Verkkoasiointi.
- Puhelin ja mobiilipalvelut.
- Sähköposti.
- Verkkoneuvonta, kysytyimmät kysymykset ja vastukset.
- Sähköiset rakenteiset käsikirjat, ohjeet, uutiskirjeet.
- Verkkolehdet.

- Verkkokoulutuspaketit itseopiskelua varten.
- Jakelupalvelut, massaluovutukset, eräajot.
- Räätälöidyt profiloidut palvelut.
- Impulssipalvelut, hälytyspalvelut.

16 TIEDON JA PALVELUN LAATU

16.1 Laatumääritykset

16.1.1 Tietopääoman ja asiakaspalvelun laatu

Tiedon ja palvelun laadulle voidaan asettaa useita kriteereitä. Laatu syntyy tiedon ja palveluiden saatavuudesta. Ulkoista ja sisäistä tietoa on koottu, jalostettu, luokiteltu ja palvelu löytyy helposti sekä on hyödyllistä. Laatuna koetaan myös, että tietoa tai palvelua voi käyttää maksutta tai vähäisin kustannuksin. Palvelun tuottaja takaa tiedon luotettavuuden ja laadun. Jos tiedontuottaja on tunnettu ja hyvämaineinen laadukkaista tietotuotteistaan tietoon lähtökohtaisesti luotetaan, joten maine ja menestys on riippuvainen hyvistä tietotuotteista. Laatuajattelu tietopalvelussa korostaa erityisesti asiakkaan odotuksia ja siksi painopistealueina ovat asiakkaan laatukokemukset

Tullin asiakaspalveluiden tuottamisessa voidaan soveltaa yleisiä laatumäärityksiä. Näistä on määräyksiä lainsäädännössä sekä ohjeita noudatettavaksi (mm. Julkisuuslaki, JHS 156 8.6.2004).

16.1.2 Tiedon laatu

- Relevanssi
  - tieto on tarpeellista ja hyödyllistä.
- Saatavuus
  - tiedon saanti on helppoa ajasta ja paikasta riippumatta.
- Käytettävyys
  - helppokäyttöistä.
- Ajantasaisuus
  - oikea-aikaista.
- Luotettavuus
  - validiteetti, tieto on auktorisoitua tai muutoin luotettavasta tietolähteestä.

16.1.3 Palvelun laatu

- Tehokkuus
  - resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti, sovelletaan oikeaa tekniikkaa, käytetään tarkoituksenmukaisimpia jakelukanavia.
- Asiakasystävällisyys

- tietoa on saatavana käyttäjäystävällisessä muodossa ja palvelu on joustavaa, asiantuntevaa, nopeaa sekä täsmällistä.

- Asiakastuntemus
  - tietoa annetaan asiakasprofiloidusti, erityisesti sähköisissä tietopalveluissa asiakasprofilonti korostuu.
- Asiakaspalvelutaitoisuus
  - asiakkaan toimeksiantoon annetaan asiakkaan pyytämä oikea vastaus.
- Monikielisyys
  - asiakasta palvellaan määritellyn kielivalikoiman mukaisesti silla kielellä, jolla asiakas palvelua pyytää.

16.1.4 Suorien asiakaspalveluiden laatu

Suorissa asiakaspalvelussa laatukokemukset painottuvat eri palvelumuodoissa erilaisille osa-alueille. Suorissa asiakaspalvelutilanteissa asiakas kohtaa tiedon antajan henkilökohtaisesti Asiakaskohtaisissa palveluissa korostuu tietoasiantuntijan henkilökohtainen ammattitaito, oman tieto- ja toimintaympäristön, prosessien, yksittäisten toimintojen ja menettelytapojen sekä toimintakulttuurin vahva ammatillinen osaaminen sekä asiakkaiden tuntemus. Tietoasiantuntijan henkilökohtainen kyky hakea, jalostaa ja jakaa tietoa korostuvat. Asiakas odottaa saavansa henkilökohtaiseen toimeksiantoonsa kattavan, aukottoman ja tulkitun vastauksen. Asiakkaan kysymyksen oikein tulkitseminen ja ymmärtäminen, tarvittaessa vastakysymysten asettamisella kartoitetaan asiakkaan tiedon tarve. Lisäksi laatukysymyksissä painottuu luotettavuus ja tehokkuus. Hyvästä asiakaskohtaisesta tietopalvelusta asiakas on myös valmiimpi maksamaan jos hän kokee, että tieto jonka hän saa on hyödyllistä ja tarpeellista hänen toiminnalleen. Julkishallinnon palveluiden laatua tarkastellessa maksullisen ja maksuttoman palvelun rajaa voi olla vaikeaa vetää koska vastaan tulee tuloksellisuus, kuinka paljon aikaa voidaan käyttää hyvälaatuisen tietopalvelun suorittamiseen jos toimeksianto sisältää useiden asioiden yhdistämistä, analysointia ja muokkausta. Laadulla on usein tällöin aikavelotteinen- tai suoritekohtainen hinta.

Paikan päällä asioivien asiakkaiden palvelun suorittamiseksi on tärkeää, että tieto on systematisoitu yleisten standardien ja luokitusten sekä hakumenetelmien mukaiseen muotoon, koska asiakas etsii opastuksen ja ohjauksen avulla tietoa tietomassasta itse. Tilat ovat viihtyisät, tietoaineistot ovat hyvin ja selkeästi esillä. Tietojen paikantamiseen on kehitetty apuvälineitä. Tiloihin on helppo tulla ja aukioloajat ovat riittävät. Palveluhenkilöstö on tarvittaessa tavoitettavissa. Oman tietokoneen käyttöön on mahdollisuudet, tiedostojen tulostus on järjestetty, lainaustoimintaa ja kopiointia on helpotettu.

16.1.5 Tiedon itsepalvelun laatu

Itsepalvelussa korostuu helppokäyttöisyys ja nopeus, käytön tuki, opastus sekä asiakaskoulutus. Itsepalveluissa saadusta tuloksesta muodostuu hyötyä asiakkaalle ja organisaatiolle itselleen. Itsepalveluissa toiminta jakautuu kahteen osa-alueeseen. Asiakkaalle näkyvää on hänen toimintansa tietovarantojen käyttäjänä, toimijana verkossa. Toiminta verkon takana sisältää organisaation erilaiset prosessit, joilla tietoa kerätään, muokataan, tallennetaan ja luokitellaan. Laatukysymyksiä

on julkisella sektorilla käsitelty kahdessa raportissa. Laatua verkkoon, julkisten verkkopalveluiden laatukriteerit (2003) ja Julkisten verkkopalveluiden latu- ja arviointikriteerit (2004) –julkaisuissa. Molemmissa on tiedon johtamiseen ja –palveluun sopivat laatutavoitteet. Jälkimmäisessä todetaan laadun arviointialueiksi käyttö, sisältö, johtaminen, tuottaminen ja hyödyt.

Itsepalveluissa edellytetään usein, että palvelu on saatavilla kaikkina vuorokauden aikoina, asiakkaalle sopivaan aikaan. Palvelu myös toimii erilaisissa teknisissä ympäristöissä. Palvelua voi käyttää maksutta tai sen hinta ei estä käyttäjiä saamasta palvelua. Käytön helppoudelta ja sujuvuudelta edellytetään nopeutta ja tehokkuutta. Palvelun rakenne on selkeää ja käyttäjä tietää, missä osassa kokonaisuutta tai toimintaa hän on ja hän voi liikkua palvelussa ja löytää etsimänsä tiedon helposti. Käyttäjä kokee palvelun käytön turvalliseksi ja palvelu myös ohjaa ja neuvoo käytössä. Itsepalvelussa sisällöltä odotetaan erityisesti laaja-alaista kattavuutta, luotettavuutta ja ajantasaisuutta. Hyvä itsepalvelu tarjoaa myös käyttäjälle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa. Palvelua kehitetään jatkuvasti ottamalla huomioon käyttäjien palaute ja muut seurantatiedot. Käyttäjäryhmät, käyttäjien tarpeet ja käyttötilanteet on otettu huomioon selkeästi ja palvelu on käyttäjäkeskeistä.

Toiminta verkon takana on laajaa ja vaatii paljon työtä, kehittämistä sekä ylläpitoa. Asiakkaalle ei välttämättä näy kuinka hyvin johtaminen on hoidettu ja palvelutuotanto on organisoitu. Hyvällä palvelulla on yhteys organisaation strategisiin tavoitteisiin ja kehittämispäätös tai kehittämättä jättämispäätös on perusteltavissa. Sisällön tuotanto on hallittua. Palvelu tulee markkinoida hyvin jotta se tunnetaan ja sen tulee olla mukana sellaisissa tunnetuissa portaaleissa joista siihen pääsy on mahdollisimman vaivatonta.

16.2 Asiakaspalaute

Asiakaspalautteen tunnuspiirteet

- suunnitelmallisuus,
- säännöllisyys,
- palautteen käsittely,
- palautteesta oppiminen

ovat keskeisiä toimivia asiakaspalautteen keruun järjestämiseksi. Asiakaspalautteesta saatu tieto on hyvin tärkeä työkalu asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden suulliset ja kirjalliset valitukset otetaan vastaan, kirjataan ja käsitellään. Asiakasvalitukset tutkitaan ja tarvittaessa ne johtavat toimintatavan muutoksiin. Palautteista saaduilla kehittämisehdotuksilla parannetaan toimintaa. Tuotteita tehdään ja palveluita annetaan nimenomaan asiakkaille ja heidän mielipiteensä kuuleminen on tärkeää, jotta tuotamme oikeita tuotteita ja kohdennamme resurssimme oikeisiin

asioihin.

16.3 Ilmaisen ja maksullisen tiedon laatu

Hyvää ilmaista tietoa on saatavilla. Tiedon laatu kuitenkin on aina tarkastettava. Jos tieto saadaan juridisesti luotettavasta lähteestä on oikeus olettaa, että siihen voi luottaa. Tieto kuitenkin vanhenee hyvin nopeasti. Myös tunnustettujen ja luotettavana pidettyjen organisaatioiden Internet-sivuilla on vanhentunutta tietoa. Internetsivustojen taustalla ei ole vielä riittäviä tietovarantoja, dokumentinhallintajärjestelmiä tai sähköisiä arkistoja, joista tieto annetaan metatietojen avulla automaattisesti viimeisimpänä versiona.

Maksullisen tiedon takana on usein enemmän tiedon tuottajan vastuuta tuottamansa tiedon luotettavuudesta ja oikeellisuudesta. Tiedon myynnillä saaduista tuloista osa tuloutetaan takaisin tuotekehitykseen, parempien tietotuotteiden rakentamiseen. Kun hyvät tietotuotteet ovat tuotannon lähde on viimeisimpien tekniikoiden hyväksikäyttö ja parhaiden tietolähteiden käyttö toiminnan elinehtoja. Maksullisen tiedontoimittajien on panostettava laatuun ja asiakassuhteiden jatkumiseen.

Maksuttomana saa myös tietoa, joka ei ole validia, tiedon toimittaja ei ole tarkastanut tietolähteidensä luotettavuutta. Maksuton tiedonjakokanava on tarvittaessa nopeampi kun laadun ja luotettavuuden tarkistuksia ei tarvitse tehdä. Erilaisissa kriisitilanteissa se voi olla toimiva, mutta tiedon avulla voidaan myös tehdä manipulointia, vääristää tai värittää todellisuutta sekä käydä yhä enemmän myös tietosotaa.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

17 VAIKUTTAVUUDEN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

17.1 Tietojohtamisen ja -pääoman mittaaminen

Tietojohtamisen ja -palvelun mittaamisessa tulisi kyetä seuraamaan kuinka tietoa hankitaan, varastoidaan (kehitetään ja ylläpidetään tietovarantoja), jaetaan, sovelletaan ja käytetään uudelleen. Havaittavan ja määrämuotoisen tietopääoman mittaamiseen voidaan kehittää menetelmiä helpommin kuin henkilöstön ja asiakkaiden tieto-osaamisen, taitojen ja uudistumiskyvyn mittaamiseen. Mittaaminen kohdistuu laatuun tietotuotannossa ja -palveluissa, kuinka se kohdistuu käyttäjälleen, millä eri tasoilla tietoa tuotetaan ja käytetään mm. strategisella- ja operatiivisella tasolla. Mitata voidaan myös kuinka tieto liittyy liiketoimintaan ja rahaan, sillä sama tieto voi olla eduksi yhdelle muttei toiselle.

Ihmispääoman kasvattaminen tapahtuu osaamisen kehittämisen kautta. Osaaminen ja uusien innovaatioiden tuotantokyky on oleellista muuttuvassa ympäristössä. Ymmärtäminen ja soveltaminen ovat keskeisiä menestymisen kannalta. Uudet osaamistarpeet nousevat tiedon uudenlaisen luku- ja kirjoitustaidon oppimisesta, tiedon havainnoimisesta, heikkojenkin signaalien tulkinnasta, jotka johtavat reagointiherkkyyteen ja toimintakyvykkyyteen. Asiakas ja sidosryhmätuntemuksen lisääntyminen puolestaan johtaa hyödyllisten ja laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palveluiden kehittämiseen.

Tietopääoman kehittäminen sisältää tietovarantojen ja tietojärjestelmien kehittämistä tukemaan työntekijöiden ja asiakkaiden työsuoritusten tehokkuutta. Organisaatiopääoma on laajempi käsite ja sen kehittäminen kattaa työyhteisön kehittämisen, organisaatiokulttuurin vahvistamisen, johtajuuden ja johtajuuskäytäntöjen kehittämisen, motivoimisen ja sitoutumisen rakentamisen sekä yhteistyötapojen vahvistamisen (Sydänmaanlakka 2004, s. 189-191).

17.2 Tulostavoitteet ja laatukriteerit

Tulostavoitteille voidaan asettaa useita yleisiä vaatimuksia. Hyvät tulostavoitteet ovat johdettavissa perustehtävistä tai kytkeytyvät niihin, ne ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, konkreettisia ja käytännöllisiä, arvioivia sekä mitattavissa tai todennettavissa olevia. Tulosten tulee olla arvioitavissa, realistisia, hyväksyttäviä ja niiden tulee kattaa suuri osa toiminnasta. Vaikuttavuuden mittaamiseen on havaittu liittyvän paljon ongelmia. Panos-, tuotos- ja tulosmittareita vastaavat julkishallinnossa suoritteiden määrää, taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä laatua ja organisaation sisäistä toimivuutta kuvaavat tunnusluvut. (Verkkopalvelustrategian vaikuttavuus 2004, s. 35-36). Toiminnan vaikuttavuus voi olla paras mittari jos asiakkaan käyttäytymisessä havaittava muutos kertoo työn onnistumisesta.

Asiakastarpeen ymmärtäminen on keskeisimpiä avainkriteerejä, joten asiakkaan kokemat (hyödyllisyys, tarpeellisuus, oikeus, nopeus, toimivuus) kriteerit ovat keskeisiä. Tärkein laadun mittari, on asiakastyytyväisyys. Tuotteita ja palveluja voidaan automatisoida jolloin asiakkaalle tarjotaan enemmän vaihtoehtoja. Laatua voida mitata myös toiminnan tarkoituksenmukaisuudella. Parempaan laatuun pyritään tuotteita kehittämällä. Tuotteiden käyttöasteista ja kehittämisestä voidaan johtaa mittareita.

Tiedon merkitystä eri toimijoiden, yhteiskunnan ja asiakkaan päätöksen teon pohjana on vaikeaa mittaamalla osoittaa. Mittareiden oikein asettaminen on hyvin tärkeää, sillä sitä saa mitä ryhtyy mittaamaan. Toiminnan suuntaa muutetaan ja painopisteitä ja resursseja kohdennetaan mittareiden suuntaan eli vastaukseksi saadaan asetettu mittari. Väärin asetettu mittari tulee johtamaan väärin kohdennettuihin toimenpiteisiin ja panostuksiin sekä antamaan lopulta virheellisen tuloksen.

17.2.1 Suoritteiden määrä

- Tarjolla olevan tiedon määrä.
- Tiedon hankinta-, tallennus-, käsittely- ja seulontamäärät.
- Palveluiden käyttömäärät.
- Asiakkaiden omatoimisuusaste.
- Palveluiden kehittäminen ja ylläpito.
- Yhteistyön ja verkoston kehittäminen ja ylläpito.

17.2.2 Taloudellisuus ja tuottavuus

- Asiakastuntemus, asiakkuuksien ja asiakastiedon hallinta.
- Tietoympäristön seuranta, reagointiherkkyys ja tietotuotanto.
- Tiedon saatavuus.
- Tiedon hyödyntäminen.
- Tieto yhteiskäyttöisissä tietovarannoissa.
- Palveluiden käytettävyys.
- Asiakkaan ohjaaminen ja koulutus.
- Palveluiden läpimenoajat ja suoritekustannukset.
- Virheettömyys ja ajantasaisuus.
- Tuottavuusselvitykset.
- Edulliset tiedon hankintasopimukset.
- Keskittyminen omaan erikoisalueeseen.
- Uudistumisen jatkuvuus, osaamisen kehittyminen, innovaatiot.

17.2.3 Laatu ja organisaation toimivuus

- Asiakastyytyväisyys- ja käyttäjätutkimukset.
- Sidosryhmäkyselyt.
- Monipuoliset palvelut ja rinnakkaispalvelut.
- Kirjalliset ja suulliset asiakaspalautteet.
- Valitusten käsittely ja korjaavat toimenpiteet.
- Vertailu muiden organisaatioiden tuloksiin.
- Kehittämishankkeiden auditointi laadunvarmistuksella.
- Henkilökohtaiset osaamissuunnitelmat ja tavoitekeskustelut.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

18 RESURSSIT

18.1 Tietopääomat

18.1.1 Sisäiset tietoresurssit

Sisäisten tietoresurssien haltuunotto on haaste jokaiselle työyhteisölle. Tunnusomaista on usein tiedon pirstaloituminen ja vaikea havaittavuus organisaatiossa. Tietotekninen kehitys kasvattaa helposti hajanaisuutta. Toisaalta tietotekniikka mahdollistaa yhteisten sähköisten tietovarantojen rakentamisen sekä tarjoaa helppoja pääsyjä tiedon lähteille. Työyhteisössä henkilöstöresurssien käytön painopistettä muutetaan tieto- ja työprosessien ja tietovirtojen kuvaamiseen, tiedon kokoamiseen, määrittelyyn, analysointiin, sähköiseen arkistointiin, jakeluun ja tuottamiseen.

Tietojen saanti yhteiskäyttöisiksi edellyttää selkeät tietojohdolliset eri prosessit horisontaalisesti halkovat toimenpiteet, paljon resurssointia ja runsaasti kehittämis- ja ylläpitotyötä sekä on hyvin työvoimavaltaista. Tieto liikkuu yhteisöjen sisällä yli rajojen ja ohi linjahallintojen. Tietojohtamisen työkaluilla tieto otetaan koko organisaation sekä asiakaskunnan käyttöön.

18.1.2 Ulkoiset tietoresurssit

Tiedosta on tullut kauppatavaraa. Sitä myydään ja ostetaan. Maailmalla pidetään tietokaupan markkinoita. Markkinoilla on ollut suuntauksena yhä suurempien tietoyritysten syntyminen. Isot yritykset ostavat pienempiä kilpailijoitaan ja sulauttavat niitä omaan toimintaansa. Asiakas näkee tämän parempana tuotevalikoimana sekä helpompana pääsynä tietoon, mutta myös kohonneina hintoina.

Laadukas, analysoitu ja jalostettu tieto on kallista. Itse tieto voi olla maksutonta, mutta tiedon jalostus ja tuotanto maksaa. Luokitellun tiedon tekeminen on äärettömän kallista ja edellyttää tiedon sisältötuntemus-, luokittelu- ja tietoteknisiä resursseja. Työyhteisöt joutuvat ostamaan yhä enemmän tietoa ulkoa. Organisaatioiden tiedonhankintakulut kasvavat. Henkilöstöä tarvitaan tiedon hankintoihin, sopimusneuvotteluihin. Tiedon hankinta on vaativampaa, koska tietoa voidaan ostaa yksittäin vain yhteen tiettyyn käyttötarpeeseen. Yksikin tieto voi johtaa valtaviin tuloksiin mm. Tullissa useamman sadan tuhannen euron huumetakavarikkoon. Tieto ostetaan kun se tuottaa tulosta hintaa liikaa kyselemättä.

Tiedon tarve luo uutta tietokysyntää ja yhä uusia tietotuotteita tulee markkinoille, jopa niinkin että kilpailevien tuotteiden mielekkyys tuntuu kyseenalaiselta ellei seurauksena ole hintojen lasku. Todellisuudessa tietomarkkinat eivät vielä toimi kunnolla ja tiedon hinta voi olla suhteettoman kallista ja hinnoittelu vailla hyviä perusteluja. Sähköisessä maailmassa tiedon jakaminen usealle taholle ei enää merkittävästi nosta tuotantokustannuksia kun tietotuote on kerran luotu, erotus on yritysten puhdasta voittoa.

Tietoympäristöön liittyvän tiedon seurantaan käytetään resursseja enemmän. Agenttien, tiedon alihankkijoiden käyttöä lisätään. Kilpailijaseurantaa toteutetaan tehokkaammin ja kilpailijatieto,

parhaat käytännöt ja menetelmät kerrotaan organisaatiossa ja hyvistä ideoista otetaan oppia oman toiminnan kehittämiseen.

18.2 Taloudelliset mahdollisuudet

Tietopalvelutoiminnot tarvitsevat sen omaleimaista toimintaa varten mitoitetut riittävät resurssit. Tietopalvelutoiminnat ovat teknistyneet. Samalla kertaa joudutaan ylläpitämään klassista tietopalvelua – perinteistä vuorovaikutteista tietopalvelua sekä vastaamaan vaativiin asiakastoimeksiantoihin, tekemään tuote- ja palvelukehitystyötä, viemään lävitse hankkeita- ja projekteja, opastamaan ja kouluttamaan uusien tietotuotteiden ja palveluiden käyttäjiä sekä seuraamaan jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Siirtyminen reaktiivisesta toiminnasta enemmän proaktiiviseen toimintatapaan vaatii resursseja. Lissabonin strategian mukainen EU on kilpailukykyisin tietoyhteiskuntatoimija ei toteudu ilman taloudellisia panostuksia. Muutoksia olisi pystyttävä aikaansaamaan ja suuntana tulee olla enemmän proaktiiviseen toimintaan paneutuminen (Ehholm, s. 34-37).

Selkeitä varoja tarvitaan tietotuotannon rahoittamiseen entistä enemmän. Tietotekniikan ja tietoverkkojen rakentaminen sekä ylläpito on kallista. Kalliiksi kuitenkin käy tietosisältötyöläisten työn teettäminenkin koska tietotyöläisiä tarvitaan runsaasti. Painopistealue siirtyy organisaatioissa tekniikan hallinnasta sisällön hallintaan ja henkilöstöä sijoitetaan sisältötuotantotyöhön ja uuden tiedon tuottamiseen.

Tietotuotteita ja -palveluita voidaan myydä ja vaihtaa. Osan tuloista tulisikin palata takaisin tuotekehityksen kuluihin.

18.3 Henkilöstövoimavarat

18.3.1 Moniosaaminen

Suomen tullilla on neljä perusarvoa, jotka ovat ammattitaitoisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus ja yksilön arvostus. Ammattitaitoisuuteen kuuluu sellainen tieto ja taito, että osaa soveltaa lainsäädäntöä oikein ja yhdenmukaisesti. Palveluhalukkuuteen kuuluu, että tietojen antaminen on avointa, annettu palvelu on hyvää ja asiantuntevaa sekä asiakastyytyväisyys on huomioitu palveluketjun eri vaiheissa erityisesti lopussa (Matkalla moniosaamiseen –kuva, TH arkisto). Ammattiosaamiseen kuluu myös, että osaa ottaa vastaan suullisia ja kirjallisia asiakasvalituksia, kykenee käsittelemään niitä sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä toimintaan.

Tietoasiantuntijan osaamisen haasteet liittyvät tietotekniseen, tiedon luomiseen, itseuudistumiskykyyn, kaaoksen- ja riskien hallintaan. Tiedonhallinnan taitoihin kuuluvat teknisten välineiden ja taitojen osaaminen. Tiedon integrointiosaamiseen kuuluu kommunikointi, tilannetietoisuus ja yhteistyö. Kaaoksen hallintaan kuuluu priorisointikyky ja tavoitettavuus. Uuden tiedon luomisessa heikkojen signaalien havaitseminen ja ajoitus ovat keskeisiä taitoja. (Ståhle 2003).

18.3.2 Työmarkkinoiden muutokset

- Työmarkkinat muuttuvat – tarvitaan kykyä omaksua uusia tehtäviä.
- Jokaisessa tehtävässä tarvitaan yhä enemmän osaamista – peruskoulutuksen vaatimustaso nousee.
- Keski-ikä kohoaa –yhä vanhempia tarvitaan työssä ja työkykyisinä.
- Tieto uusiutuu nopeammin – osaamista ja ammattitaitoa uusittava jatkuvasti.
- Työn luonne muuttuu – tarvitaan uusia taitoja.
- Työsuhteet muuttuvat – vastuu osaamisesta on jokaisella itsellään.

(Otala 2002).

18.3.3 Henkilökohtainen osaamisprofiili

Tietoammattilainen on Eduskunnan tietämyksenhallintaraportin mukaan itsenäinen, elinikäinen oppija, tavoitteellinen arvioija, moniulotteinen, kansainvälinen, tekniikan taitaja, viestintätaitoinen, yhteistyökykyinen, aktiivinen, luova, sosiaalinen, ainutlaatuinen, itsenäinen ja innovatiivinen, Hänen tulee olla eettinen, vapaa, vastuullinen ja nöyrä (Avauksia tietämyksen hallintaan 2002).

Osaajilla on hyvä peruskoulutus, jonka vaatimustaso nousee jatkuvasti. Ennen kaikkea osaaja on kuitenkin henkilö, joka osaa ylläpitää ja huoltaa omaa osaamistaan, hankkii itselleen uusia taitoja, omaa positiivisen asenteen oppimiseen, osaa oppia muiden kanssa, jakaa tietojaan ja luo uutta toisten kanssa (Koski 1998).

Tietoammattilainen tarvitsee työssään oman henkilökohtaisen ”työkalupakin”, josta hän ottaa tietotyökaluja käyttöön tarpeen mukaan. Työkalupakin tulee olla hyvin varustettu ja työkalujen juuri oikein työn suorittamiseen valittuja.

Tietoammattiin liittyy oleellisesti oman toimialan ja toimintaympäristön riittävän syvä ja laaja-alainen moniosaaminen. Jokaisella tietoammattilaisella tulee olla henkilökohtainen osaamisprofiili, määritelty tieto- ja taitotaso sekä suunnitelma oman osaamisen vahvistamiseksi. Tietoammattilainen on aina heijaste oman yhteisönsä tiedosta. Tietoammattilaisen kouluttaminen osaajaksi vie pitkän ajan. Työsuoritus voi näyttää helpolta, mutta tuon suorituksen taustalla on valtava määrä tietoa, taitoa, tietämystä ja kokemusta.

Tietopalvelun siirtyessä palvelusta itsepalveluun korostuu enemmän tiedon jalostamisen ja tuotteistamisen, tietoa tiedosta eli metatietojen hallitsemisen merkitys palvelun antamisen sijaan. Tietojärjestelmien ja –kantojen käytön hallinnasta siirrytään profiloitujen tietotuotteiden rakentamiseen ja erilaisten tietovarantojen ylläpitämiseen sekä tietojen analysointiin, arvonmäärittelyyn ja metatiedottamiseen.

Työympäristö verkottuu ja virtuaalistuu. Työntekijältä odotetaan osallistumista useampaan virtuaalitiimiin jotka muodostuvat ja hajoavat työtehtävien mukaan. Osaamiseen kuuluu hyvä tiedon luku ja kuvaamistaito.

18.4 Tilojen joustavuus

Tietopalvelutoiminnot ovat olleet paljon tilaa vieviä. Tietokokoelmia on koottu, ylläpidetty ja pidetty esillä. Myös tiedon säilytys on vaatinut paljon tilaa sekä manuaalimuotoisen tietoaineiston erilainen käsittely.

Tilan tarve ei poistu. Tulevaisuuden työpaikalla työntekijöillä ei enää välttämättä ole omaa tilaa. He tekevät osan työstään muualla, matkalla tai kotona. Tietopalvelun tilan tarve korostuu, tilasta tulee yhteisön ”olohuone,” keskustila. Tila, johon on helppoa ja mukavaa tulla, jossa voidaan tavata, kokoustaa sekä hoitaa muutoin asioita.

Tilasuunnittelijoiden tulisikin lahtea rakentamaan tilaa ”tietokeskustilan” ympärille ja näin uudemmassa toimitilasuunnittelussa nykyisin tehdäänkin. Tietotila on alakerroksessa johon on helppoa tulla myös kadulta. Työpaja- ja ryhmätyöskentely, yhteisten kokoontumistilojen tarve puolestaan kasvaa. Kokoontumishuoneet sijaitsevat tietokeskustilan ympärillä ja tilaan liittyy keskeisenä osana myös ravintola- ja kahviotilat.

Uuden ajan toimitiloissa tarvitaan entistä vähemmän työhuoneita. Teollisen vallankumouksen seurauksena siirryttiin erilliseen työ- ja vapaa-aikaa. Teknologia mahdollistaa siirtymisen jaksottuneeseen työaikaan. Virtuaaliseen toimintatapaan siirtyminen sekoittaa työ- ja vapaa-ajan. Käsitys työtiloista muuttuu (Nenonen 2006). Kun tietopalvelun itsepalveluna toimivien tietojärjestelmien luomisessa on todella onnistuttu kulkee työntekijän toimisto hänen mukanaan ja pääsy omalle työpöydälle ei ole enää ajasta ja paikasta eikä edes omista työvälineistäkään riippuvaista. Tullissa tätä ideologiaa on osittain noudatettu. Omiin kuin yhteisiinkin tiedostoihin on päässyt mistä toimipisteestä tahansa.

19 TIETOPÄÄOMAN JA LOGISTIIKAN JOHTAMISEN SUUNTA

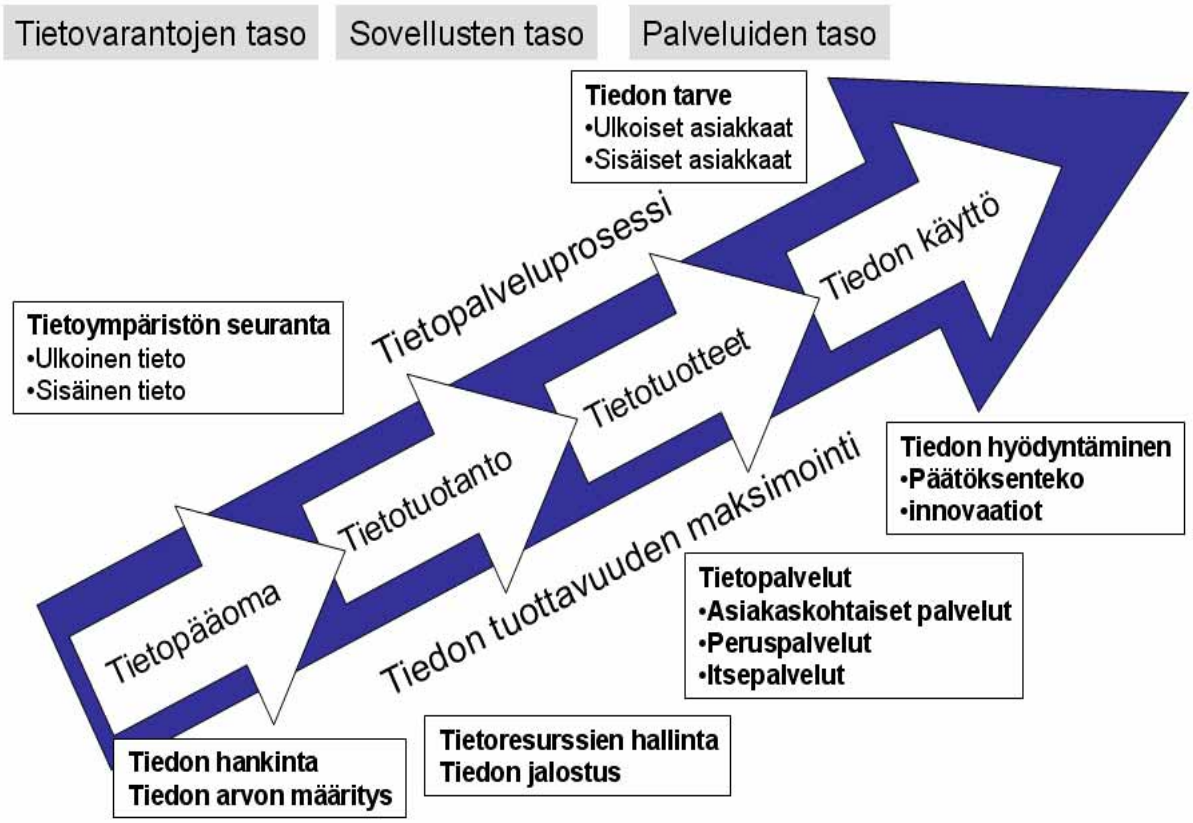
19.1 Tiedon johtaminen, arkkitehtuuria kohti tietopalveluita

Menestyminen edellyttää nopeutta kaikessa toiminnassa sekä nopean toiminnan ohella kykyä toimia ennakoivasti (proaktiivisesti). Organisaatio toimii joustavasti, etenee samanaikaisesti useilla reiteillä, kokeilee ja muuttaa suuntaa nopeasti. Henkilöstö tulee saada muutokseen mukaan toimimaan asiakas- ja prosessilähtöisesti yli funktionaalisten osaamisalueiden. Sisäisen yhteistyön ohella korostuu yhteistyö asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppanien kanssa. Jatkuva uudistuminen edellyttää vallitsevien ajatusmallien kyseenalaistamista ja uuden etsimistä. Kyse ei ole niinkään yksittäisistä suurista innovaatioista vaan kyvystä uudistua jatkuvasti. Olennaista on luovuutta, innovatiivisuutta ja rohkeutta kannustava kulttuuri. Tietojohtaminen ylittää vertikaalisia, horisontaalisia, maantieteellisiä ja ulkoisia raja-aitoja (Hannus 1999, s. 153-155).

Tietojohtamisen kokonaisuutta voi olla vaikea ottaa haltuun. Tietoa on joka paikassa. Tieto on läsnä kaikkialla. Näkemyksiä ja käsitteitä on useita. Keskeistä on kuitenkin, että organisaatiolla itsellään on selkeä kuva oman tietojohtamisensa tavoitteista ja keinoista sekä, että se ymmärtää kuuluvansa suurempaan ja sitä suurempaan kokonaisuuteen. Maailman globalisoituminen on tarkoittanut maailman pienenemistä, välimatkat ovat lyhentyneet, tietoverkot ja yhteiskäyttöiset tietovarannot ovat antaneet meille käyttöömme samoja yhteisiä työkaluja tehdä työtä, asioida tai hakea vain tietoa. Maailmamme muuttuu virtuaalisemmaksi ja yhä enemmän päivittäisiä toimintojamme siirtyy verkkoon.

Tietojohtaminen on kokonaisvaltaista tietoarkkitehtuuria, tietoteollisuutta tai tiedon taloutta. Tietojohtajan tehtävänä on hankkia hyvää pääomaa ja resursseja sekä jalostaa pääomasta monien tuotantoprosessien kautta tietopalveluita ja –tuotteita asiakkaille. Keskeistä on, että tiedoilla on tilausta eli loppukäyttöä ja tietoja hyödynnetään laajasti.

Tietointensiivisen organisaation, kuten Tullin johtamisessa toimitaan kolmella tasolla, tietovarantojen-, sovellusten- ja palveluiden tasolla. Organisaation tulee toimia aktiivisesti jotta se saa tiedon tuottamaan maksimaalisesti. Tietopääoman tasolla seurataan ja kootaan sisäistä ja ulkoista tietoa. Organisaation menestystekijäksi muodostuu se, saako henkilöstö tiedosta irti oleellisimman ja tärkeän ja pystyykö se muodostamaan tiedosta uutta tietoa. Tiedon luku- ja kuvaamistaito sekä innovaatioiden tuotantokyky ovat oleellinen osa henkilöstön osaamista. Sovellusten tasolla tapahtuu varsinainen tiedon analysointi ja jalostus eli koko tietotuotanto kaikkine osatoimintoineen. Palveluiden taso on näkyvä jäävuoren huippu. Asiakas odottaa saavansa käyttöönsä juuri hänen tarpeitaan koskevat asiakas- perus ja itsepalvelut. Tiedon hyödyntäminen aloittaa tuotantoprosessin uudelleen toisessa yhteydessä. Joku toinen hankkii tietoa käyttöönsä, alkaa jalostaa ja tuottaa uutta tietoa. Loppujen lopuksi tiedon kulku on syklistä, koska tieto lisääntyy kun sitä jaetaan.



Leena Kononen 2006

Tulli toimii hyvin mielenkiintoisessa ulkomaankaupan ympäristössä ja sen rikkautena on saada olla mukana suorittamassa erilaisia tehtäviä sekä osallistua useisiin kehittämishankkeisiin. Tullin toimintaympäristöstä nousee haasteita sen oman tietoympäristön seurantaan, tietovirtojen oikeaan ja tarkoituksenmukaiseen kanavoimiseen, reagointinopeutta muutoksiin, hyviä helppokäyttöisiä tietovarantoja sekä informaatiolukutaitoa, tiedon ja tietämyksen omaksumista.

Tietojohtamisella, tiedon johtamisen arkkitehtuurilla, toteutetaan kokonaisvaltainen ulkoisen ja sisäisen tiedon haltuunotto. Tietoammattilaisten asiantuntemus hyödynnetään parhaimmillaan uusien sähköisten palveluiden rakentamiseen. Asiantuntijoiden työpanos rauhoitetaan vaativien asiakaskohtaisten palveluiden suorittamiseen. Tietointensiivisessä organisaatiossa, jossa ydintuote on tieto on mahdotonta erottaa tieto- ja palvelujohtamista. Tullissakin tietojohtamisen ja asiakaspalvelujohtamisen sekä muiden toimintojen yhteistyötä tulee tiivistää. Oikein kohdennetulla resurssoinnilla, henkilöstön sekä taloudellisten panosten kohdentamisella yhdessä pisteessä saavutetaan toisessa kohteessa kustannussäästöjä. Selkein säästö saadaan kun tarvittava tieto on luotettavaa, oikeaan aikaan ja ajantasaisena saatavissa joko palveluna tai itsepalveluna. Tietointensiivisen organisaation asiakaspalvelun lopputuote on tietopalvelu, muodossa tai toisessa.

19.2 Tietojohtamisen toimenpiteitä

19.2.1 Tietojohtamisen selkiinnyttäminen

- Tieto, tiedon johtaminen tuloksiksi viedään missioon, visioon ja toiminta-ajatukseen.
- Tiedon merkitys ydintoimintana ja resurssina selkiinnytetään johtamisen perustehtävänä.
- Tietostrategian ja toiminta-ohjelman laatiminen käynnistetään.
- Käsitteet sovitaan, jotta johdetaan selkeästi oikeita asioita.
- Tietojohtamiseen luodaan sertifioitu eri osa-alueet huomioiva laatujärjestelmä.
- Tiedon omistajuudet ja tietovastaavat laadunvarmistajat määritellään.
- Tiedot ja tietotarpeet määritellään.
- Tieto- ja palveluprosessit kuvataan.
- Kokonaisvaltainen tietoarkkitehtuuri kuvataan ja 3-kerrosarkkitehtuurin osa-alueet ja vastuut selvitetään.
- Vaikuttavuus- ja laatutavoitteet sekä mittarit asetetaan.
- Tietotoiminnot varustetaan riittävillä resursseilla.
- Tiedon hallinnan johtoryhmä ohjaa tiedon, tietämyksen ja asiakaspalveluiden kehittämistä.
- Johtoryhmää johtaa tiedon johtajana pääjohtaja tai suoraan hänelle vastuussa oleva henkilö.

19.2.2 Tietoympäristön seuranta

- Toimintaympäristön seuranta organisoidaan systemaattiseksi.
- Aihealueiden seuranta vastuutetaan täsmällisemmin.
- Tiedonantovelvollisuudet määritellään selkeämmin ja laajemmin.
- Tiedonhankinta systematisoidaan osaksi toimintaa.
- Organisaatiokulttuuria muutetaan avoimemmaksi.
- Siirrytään enemmän ennakoivaan toimintatapaan.
- Skenaariotyöskentely sisällytetään osaksi kaikkea toimintaa.

19.2.3 Tietopääoman hallinta

- Sekä ulkoinen että sisäinen tieto otetaan tehokkaasti hallintaan.
- Laaditaan tietokartta, jossa ulkoisten ja sisäisten tietojen sijainti ja saatavuus kerrotaan.
- Tiedot arvomääritetään, analysoidaan ja metatiedotetaan.
- Laaditaan tesauruspohjainen asiasanasto.
- Kootaan tietoina ja tietämyksenä oleva tieto yhteiskäyttöisiin tietovarantoihin.
- Kuvataan kokonaisvaltaisesti tietoarkkitehtoniset kysymykset.
- Tiedon oikeellisuus, ajantasaisuus ja luotettavuus turvataan.
- Tietosuojasta ja tietoturvasta huolehditaan.
- Tietojen saatavuus ja käytettävyys varmistetaan.
- Tarpeeton tieto poistetaan.

19.2.4 Tietotuotteiden ja tiedon jakelu asiakasprofiilien mukaisesti

- Tuotetaan uutta tietoa ja osaamista Tullin ja asiakkaiden tarpeisiin.
- Edistetään toimia, joilla tiedon ominaisuutta syntyä vuorovaikutuksessa lisätään.
- Prosessoidaan ja tehostetaan tiedon jakelutapoja.
- Palvelukanavat määritellään tiedontarveryhmittäin.
- Oikea tieto annetaan profiloidulle tiedon tarvitsijalle oikeassa palvelukanavassa.
- Palvelua kehitetään joustavavammaksi, nopeammaksi ja laadukkaammaksi.

19.2.5 Seuranta ja kehittäminen

- Asiakaspalautteet ja mittareiden tulokset ohjaavat kehittämistä.
- Siirrytään proaktiivisempaan toimintatapaan.
- Varaudutaan muutoksiin.
- Reagoidaan ja toimitaan toimintaympäristön muuttuessa.
- Kehitetään palveluja joustavasti ja määrätietoisesti jatkuvan kehittämisen idealla.

19.3 Tietojohtamisen tulokset

- Asiakkaat saavat parempaa asiakaskohtaista palvelua.
- Asiakkaat saavat asiakassegmentoiduista palveluista uutta lisäarvoa.
- Asiakkaiden tieto, tietämys ja osaamistaso nousee.
- Asiakkaiden päätöksentekoprosessi paranee ja perustuu luotettavaan tietoon.
- Ennakoitavuus paranee ja toimintavalmius nousee.
- Olemassa oleva tieto hyödynnetään, oikeellisuus ja yhdenmukaisuus kasvaa.
- Vuorovaikutteisuus ja innovatiivisyys sekä uuden tiedon tuotanto lisääntyy.
- Yhteiskäyttöiset tietovarannot mahdollistavat uudenlaisen työn jakamisen ja tekemisen.
- Toiminnassa saadaan aikaan kustannussäästöjä päällekkäisen työn vähentyessä.
- Turhan tiedonhaun sijasta 15-20% työajasta voidaan käyttää tuottavampaan työhön.
- Riskien ja laadunhallinta paranee.
- Vaikutetaan yhteiskunnan eri toimijoiden päätöksentekoon ja tuloksiin.
- Kilpailukyky kasvaa ja vahvistuu.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

20 LÄHTEET JA TAUSTA-AINEISTO

20.1 Säädökset ja normit

Arkistolaki 831/1994.

Asetus viranomaisen toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta 1030/1999.

Euroopan unionin tullikoodeksi 2913/92.

Hallintolaki 434/2003.

Henkilötietolaki 524/1999.

Kielilaki 2003/423.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003.

Laki tietoyhteiskunnan palvelujen tarjoamisesta 458/2002.

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999.

Suomen perustuslaki 731/1999.

20.2 Asiakirjat ja viranomaisjulkaisut

Asiakirjaliikenteen risteysasemalla. Selvitys ministeriöiden kirjaamiskäytännöistä 2003. VM työryhmämuistioita 4/2003.

Asiakirjojen ja tietojen rekisteröinti sähköisen asioinnin ja asiankäsittelyn tiedonhallinnassa, JHS 156, JUHTA 8.6.2004.

Asiankäsittelyjärjestelmiin tai niihin vastaavaan käyttötarkoitukseen tai tietosisällön omaaviin asiakirjarekistereihin sisältyvien asiakirjojen ja tietojen rekisteröinti. Arkistolaitoksen määräys s/ohje 10.6.2003.

Asiointipalveluiden kehittäminen tieto- ja viestintätekniikan keinoin. Perustelumuistio, VM työryhmämuistioita 11b/2005.

Avauksia tietämyksen hallintaan (2001). Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja. Eduskunnan julkaisu 1/2001.

Avauksia tulevaisuuden hallintaan. Tulevaisuusvaliokunnan teknologian arviointeja 6. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.

Asiakaspalautteen kerääminen Valtion virastoissa, VM tutkimukset ja selvitykset 9/99.

Asiointipalveluiden kehittäminen tieto- ja viestintätekniikan keinoin. Perustelumuistio. VM työryhmämuistioita 11b/2005.

Eduskunnan tiedon ja tietämyksen hallinta (2001). Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2001.

Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky – Tietoyhteiskunnan kehittämisen perustelut. Sitra 1998.

EMPACT, EU-5, tullitekniset kysymykset, pöytäkirja 19.10.2001 (luottamuksellinen).

Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös 10572007EY.

Hallituksen strategia-asiakirja 2006 – Hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat ja politiikat. Valtioneuvoston kanslia 2006.

i2010 – kasvua ja työllisyyttä edistävä eurooppalainen tietoyhteiskunta. Euroopan yhteisöjen komissio 2005.

Informaation hallinta Otavassa –tietopalvelun kehittämissuunnitelma 1998-2003 –hyödynnetty tieto on organisaation menestystekijä. Teksti ja liitteet 1998. Kustannusosakeyhtiö Otavan arkisto.

JUHTA-hakemisto, Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 17.11.1997.

JUHTA, JHS 145, palvelutietojen ryhmittely ja osoitteet asiointia varten monta toimialaa kattavissa julkisen sektorin portaaleissa, 2.11.2004.

Julkisten verkkopalveluiden laatukriteerit, VM työryhmämuistioita 8/2004.

Kansallinen palvelu- ja laatuhanke 2000-2001, VM työryhmämuistioita 2/2002.

Kauppa- ja teollisuusministeriön tietostrategia. Professoreista prosesseihin, tekniikasta tietoon, KTM 2005.

Kohti hallittua murrosta –julkiset palvelut uudella vuosituhannella. Julkisen sähköisen asioinnin toiminta-ohjelma 2002-2003.

Kononen Leena, Rekistering och ärendehantering –registering i informationsflödets knutpunkt. NUAS seminariumraport. Åbo Akademi 1997.

Kohti hallittua murrosta – julkiset palvelu uudella vuosituhannella. Ehdotus julkisen hallinnon sähköisen asioinnin toiminta-ohjelmaksi 2002-2003.

KUPOLI, Kulttuuripolitiikan linjat. Komiteamietintö 1992:36. Helsinki 1992.

Laatua verkkoon. Julkisten verkkopalveluiden laatu ja arviointikriteerit, VM työryhmämuistioita 5/2003.

Lausuntoyhteenveto valtionhallinnon IT-strategiasta 13.2006, Arja Terho, VM arkisto.

Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan verkkopalvelustrategia, LVM 1/2004.

Opetus-, tiede- ja kulttuurihallinnon tietohallinnon kehittämissuunnitelma 2002-2006, OPM 2002.

Palvelusitoumus – nyt! VM tutkimukset ja selvitykset 4/98.

Puhelinkulttuurin parantaminen Tullissa, Tuula Lähderinne 26.10.2004, TI-VI jory 28.10.2002,TH arkisto

Sujuvaan tiedon kulkuun ja tehokkaaseen tietojen yhteiskäyttöön valtioneuvostossa. Valtioneuvoston tiedon sisällönhallinnan tila ja vastuut (SILAVA) –hankeen loppuraportti. VM työryhmämuistioita 4/2005.

Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. KTM 5/2004.

Suomen Kulttuurirahaston kokoelmat . Taidekokoelmat, kirjasto ja arkisto sekä niiden hoito. Tietohuollon selvitysmuistio. 4.5.1994 Leena Kononen, Kulttuurirahaston arkisto.

Suomi.fi –tie julkisiin palveluihin. Kuvaus palvelun rakentamisesta. VM työryhmämuistioita 11/2202.

Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset. Valtiovarainministeriö 1995.

Suositus kustantajille kirjallisuuden asiasanoittamiseksi. EDI-standardin käyttöä kirja-alalla koordinoivan ryhmän asettama asiasanoitustyöryhmä 1998, Otavan arkisto.

Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Määttä Seppo, Ojala Timo, VM Hallinnon kehittämiskeskus 2000.

Tiedonhallinta suomalaisessa lainsäädäntöprosessissa. RASKE2-hankkeen väliraportti. Lehtinen A, Salminen A, Huhtanen K, Eduskunnan kanslian julkaisu 5/2004.

Tietojen ja tietopalveluiden hinnoittelun ja maksujen perusteet. VM työryhmämuistioita 1991:23.

Tietohuollon kehittämisstrategia, Tietohuollon neuvottelukunta 1994.

Tietoturvallisuuden arviointi Valtionhallinnossa, VAHTI, VM työryhmämuistioita 8/2006.

TMG Trade Management Group, kokousraportti 16.2.2002, TH arkisto.

Tulli 2002 ohjelma. Komission kertomus Euroopan parlamentille ja neuvostolle –Kertomus Tulli 2002 –ohjelman täytäntöönpanosta (1998-2002). KOM/2003/0672.

Tulli 2007 ohjelma. Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös 253/2003/EY.

Tulli 2013 ohjelma, Euroopan parlamentin ja neuvoston päätösehdotus 1325/06/EY (luottamuksellinen).

Tulli, Sähköinen asiointi Tullissa, palvelukanavien käyttö asiakasryhmittäin, Jukka Kyhäräinen 2003, TH arkisto.

Tulli, Sähköisen asioinnin tietoturvaperiaatteet, Kalervo Jakonen 23.1.2004, TH arkisto.

Tulli, Verkkopalveluiden kehittäminen. Toimintasuunnitelma 2005-2008, Jukka Kyhäräinen ja Anna-Maija Varho 16.11.2004, TH arkisto.

Tullilaitoksen toiminta ja resurssit 2005-2011. Toiminta- ja resurssikartoitustyöryhmän raportti 29.9.2006, TH arkisto.

Tullilaitoksen ja valtiovarainministeriön välinen tulostavoitesopimus 2000-2005. VM 6/214/2000.

Tullihallitus, Diaarityöryhmän muistio, työryhmämuistio 1991: TH 3.

Tullihallitus, Internet-sivujen kehittämistyöryhmän loppuraportti, työryhmämuistio 16/099/1999, TH arkisto.

Tullihallitus, Neuvontatyöryhmän muistio, työryhmämuistio 1991:TH 2.

Tullilaitoksen käsikirjatyöryhmän loppuraportti, työryhmämuistio 23/099/1998, TH arkisto.

Tullilaitoksen tietopalveluprojektin loppuraportti 1991. Työryhmämuistio 1991:TH 4.

Tullin tietopalvelustrategia. Työpajatyöskentely 10.12.2002, Anne Kauhanen-Simanainen, Tullikoulu, TH arkisto.

Tullilaitoksen tietoturvapolitiikka, Kalervo Jakonen, 12.2.2002, TH arkisto.

Tullin asiakashallinnan tilannekatsaukset 7.9.2005, 9.11.2005, TH arkisto.

Tullin asiakashallintaprosessi, Päivi Maunuksela-Malinen, 30.8.2005, TH arkisto.

Tullin internet ja intranet –järjestelmien kehittäminen, tekninen määrittelyasiakirja 27.5.2002, Mogul Finland Oy, TH arkisto.

Tullin internet ja intranet –järjestelmien kehittäminen, viestinnällinen määrittelyasiakirja 24.5.2002, Mogul Finland Oy, TH arkisto.

Tullin strategiat, Asiakasstrategia 22.11.2004. THn arkisto.

Tullin strategiat, Esittelyaineisto 28.10.2005. TH arkisto.

Tullin strategiat, Henkilöstöstrategia ja ohjelma 1.2.2002. TH arkisto.

Tullin strategiat, IT-strategia (ei julkinen) 6.9.2004. TH arkisto.

Tullin strategiat, Sisäisen tiedonhallinnan toimenpideohjelma, selvitysasiakirjat 2005-2006, TH arkisto.

Tullin strategiat,. Tietopalvelun toimintojen sijoittuminen Tullin strategioihin, puhelinvaihde 26.1.2005, asiakirjahallintopalvelut 4.3.2005. TH arkisto.

Tullin strategiat, Tietopalvelustrategia, työpajatyöskentely 10.12.2002. Kauhanen-Simanainen Anne, Tietopalvelun asiakkaat ja palvelut 2002, TH arkisto.

Tullin strategiat, Verkkopalvelu strategian laatimissuunnitelma 2004. TH arkisto.

Tullin strategiat, Verkkopalvelustrategianvalmennuksen loppuraportti, Leena Kononen, TI-VI joryn ptk 20.8.2004. TH arkisto.

Tullin strategiat, Verkkopalvelustrategia, Vaikuttavuustavoitteiden asettaminen 9.1.2004, TH arkisto.

Tullin strategiat, Verkkopalvelustrategian vaikuttavuus ja vaikutusten mittaaminen, 5.7 Tullihallitus, 9.2.2004, VM

Tullin strategiat, Verkkostrategiavalmennus, Halke-esittely 18.3.2004, loppuraportti 5.7.2004, Kononen Leena. TH arkisto

Tullin strategiat, Viestintästrategia ja toimenpideohjelma elokuu 2004. TH arkisto.

Tullin strategiat, Viestintä toimivaksi, Tullijohdon neuvottelupäivät 17.-18.3.2005, Ahokas Hannele, TH arkisto.

Tullin sähköinen arkisto, Esitutkimus, Tapani Seppänen 21.1.2004.

Tullin sähköinen arkisto, lisäselvitykset, Tapani Seppänen 27.2.2004, 3.3.2004.

Tullin tiedonhallintasuunnitelma, luonnos 0.59. TH arkisto.

Tullin yhteistyöneuvottelukunta 11.5.1999, Leo Nissinen. TH arkisto.

Tulosohjauksen terävöittäminen, VM työryhmämuistioita 9/2003.

Valtionhallinnon IT-strategia13.1.2006. Luonnos. VM arkisto.

Valtionhallinnon IT-strategia. Lausuntoyhteenveto. Muistio 15.3.2006. Valtiovarainministeriön arkisto.

Valtionhallinnon sähköpostien käsittelyohje. VM VAHTI 2/2005.

Valtioneuvoston hankerekisteri HARE. VM työryhmämuistioita 6/98.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon IT-toiminnan kehittämisestä, Leena Honka, 15.6.2006, VM arkisto.

Valtioneuvoston sähköistä asiointia koskevan periaatepäätöksen toteuttaminen. VM kirje 5/73/98.

Valtioneuvoston tietopalveluiden visio ja strategia 2002-2004. VM työryhmämuistioita 7/2002.

Valtioneuvoston tietopalvelun kehittäminen. Loppuraportti. VM työryhmämuistioita 1994:29.

Valtioneuvoston tietopalvelujen tulokset ja tulevaisuus. VALTIPAn strategiat 20.1.19999, VM työryhmämuistioita 2/99.

Valtioneuvoston tietopalvelut tuloksentekijäksi. VM työryhmämuistioita 7/98.

Valtioneuvoston tietoympäristö: yhteiset tietojärjestelmät ja tietopalvelun visiot. Valtioneuvoston tietopalvelun yhteistyöryhmä. Helsinki 1996.

Valtioneuvoston toimintaprosessien kehittäminen ja sisällönhallinta, SILAVA taustamuistio 303.2005, Tuomas Pöysti, VNK arkisto.

Valtiovarainministeriön tietostrategia 2007. VM 2003.

Verkkopalvelustrategian vaikuttavuus. VM tutkimukset ja selvitykset 3/2004.

Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015. Hallituksen politiikkaohjelmat. Tietoyhteiskunta. Syyskuu 2006.

Ympäristöhallinnon tiedon hallinnan strategia 2000, Ympäristöministeriön moniste 70.

Ympäristöhallinnon tiedon hallinnan strategia 2004, Ympäristöministeriön moniste 128.

20.3 Julkaisut

Aho Heidi, Leppänen Maarit, Tamminen Titi, Tieto on kuin ilo –se kasvaa jakamalla, TKK Dipoli INFO 1998:7.

Ekholm Peter, EU vuonna 2020. SITRA 2004.

Gröönroos Krister, Palveluiden johtaminen ja markkinointi, WSOY 2001.

Holma Aulikki, Lappalainen Katri, Pikevaara Sinikka, Näkymätön näkyväksi –tieto, osaaminen ja Knowledge Management, TKK Dipoli INFO 1997:8

Hannus Jouko, Prosessijohtaminen –Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, HM&V Research OY 1993.

Hannus Jouko, Lindroos Jan-Erik, Seppänen Tapani, Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä, HM&V Recearch 1999.

Hautamäki Antti, Mäkelin, Palvelustrategiat julkisessa hallnnossa. Hyvinvointi 1990-luvulla, Sitra 1990.

Hovi Ari, Koistinen Heikki, Ylinen Jari, Tietovarastot liiketoiminnan tukena, Talentum 2001.

Kaira-Hiekkavuo, Tarja, Kononen Leena, Viilo Leena, Tiellä tietoyhteiskuntaan –kansalliset tietoyhteiskuntastrategiat. TKK julkaisuja/INFO 1996:6

Kaakinen Taina, Rauman Aalto Puliina, Yrityksen tietostrategia, TKK Dipoli 2003:1.

Kaplan, Robert S., Strategiakartat –Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Talentum 2004.

Kauhanen-Simanainen, Anne, Informaatioarkkitehtuuri, CIM 2003 (Kononen Leena, esitelmä, JOKO 32, 2005)

Kauhanen-Simanainen Anne, Sisältöä verkkoon –mitä sisällön tuottajan pitää hallita, IRH 2002.

Kauhanen-Simanainen, Anne, Tietohallinto ja tietopalvelut julkishallinnossa, 1990

Kauhanen-Simanainen Anne, Karivalo Merja, Yrityksen uusi lukutaito, CIM 2002

Koivula Antti, Teikari Veikko, Pyramidi murenee –näkökulma tietotyön prosessijohtamiseen, TKK 1996.

Koski, Jussi, Infoähky, Cummerus 1998.

Kiljavainen Paula, Laakso-Manninen Ritva, Strategisen osaamisen johtaminen –Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita 2000.

Lindroos Jan-Erik, Lohivesi Kari, Onnistu strategiassa, WSOY 2004.

Madetoja Juha, Organisaatioarvot henkilöstöjohtamisen työvälineenä. Case Suomen tulli, hallintotieteen pro gradu 2006, Helsingin yliopisto.

Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko, Balanced Scorecard. Rakenna ja sovella tehokkaasti. Talentum 2006.

Mannermaa Mika, Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus, WSOY 2004.

Mattinen Hannu, Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum 2006.

Möller Kristian, Rajala Arto, Svahn Senja, Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknova Oy 2006.

Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus, Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä, WSOY 2001.

Otala Leenamaija, Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa, WSOY 2002.

Porter, Mikael, Competive Strategy –Technigues for Analyzing Industries and Competitors, The Free Pess, 1980.

Ropo Arja, Eriksson Marja, Sauer Erika, Lehtimäki hanna, Keso Heidi, Pietiläinen Tarja, Koivunen Niin, Jaetun johtajuuden särmät, Suomen Akatemia 2004.

Salminen Ari, Julkisen hallinnon johtaminen –hallintotieteen perusteet, Edita 2004.

Starck Anne, Virtuaalitoiminnan nykytila kansainvälisissä tietointensiivisissä yrityksissä Suomessa –esiselvitys. Julkaisusarja B:16 2006. Helia.

Stenberg Martin, Tieto. Tietojohtamisen arkkitehtuuri, Otava 2006.

Ståhl Pirjo-Grönroos Mauri, Knowlege Management –tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, WSOY 1999 (Kononen Leena, kirjareferaatti, JOKO 32, 2005).

Sydänmaanlakka Pentti, Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Talentum 2004.

Sydänmaanlakka Pentti, Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, Kauppakaari 2001.

Valpola Anneli, Organisaatiot yhteen –muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY 2004.

Viitala Riitta, Jylhä Elina, Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima 2006.

Vartiainen Matti, Kokko Niina, Hakonen Marko, Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum 2004.

POSTIOSOITE
PL 512
00101 HELSINKI

KÄYNTIOSOITE
Erottajankatu 2
00120 HELSINKI

PUHELIN
(09) 6141
020 492 2277

FAX
020 492 2852

SÄHKÖPOSTI
leena.kononen(ät)tulli.fi

Upward Frank, Structuring the Records Continum –Part One:Postcustodial principles and properties. Records Continuum Researc Group 1996, Monash University.

Ylikoski Tuire, Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. KY-palvelu 1997.

Åberg Leif, Viestintä –tuloksen tekijä, Inforviestintä 1999.

20.4 Lehtiartikkelit ja tiedotteet

Axelsen Hilkka, Informaatiolukutaitoko kaikkien taidoksi? Tietopalvelulehti 3/2004.

Kari, Marita, Reseach & Knowledge Management Accenturella, Tietopalvelulehti 2004

Kononen Leena, Arkistot ajassa ja ikuisuudessa –Suomen V arkistopäivät Oulussa 2.-3.6.1998. Kommentteja arkistopäiviltä.. Faili 3/1998.

Kononen Leena, Arkivet som informationscentral –universitetens och högskolornas samarbete, Faili 2/1997. Kononen

Kononen Leena, Avaimia sisäisen tiedon hallintaan, Faili 1/1996.

Kononen Leena, Croydon Clocktower –tietohuoltoa englantilaisittain. Tietopalvelulehti 3/1999.

Kononen Leena, Ideoita ja projekteja, FinElib-johtajan Kristiina Hormia-Poutasen haasttaelu, Tietopalvelulehti 5/1999.

Kononen Leena, Että viesti menisi perille – mutta mikä viesti? Ortodoksiviesti7/2000.

Kononen Leena, Kansainvälinen huipputapahtuma 24. kerran. Online 5.-7.12.2000. Tietopalvelulehti 1/2001.

Kononen Leena, Kokemuksiani mentoroinnista. Tietopalvelulehti 3/2003.

Kononen Leena, Mikä tekee tietotuotteesta brändin. Tietopalvelulehti 3/2003.

Kononen Leena, Miten markkinoit? Palveluiden markkinoinnista, Faili 4/1997.

Kononen Leena, Onko tietoarkkitehtuurilla kokonaiskuvaa? Tietoasiantuntija 2/2005.

Kononen Leena, Palveluksessanne EU-tietopalvelussa. Tietoasiantuntiaj 3/2005.

Kononen Leena, Puhelinkulttuuri strategian osaksi, Tulliuutiset 2/2002.

Kononen Leena, Projektit elämäntehtävänä, AKETieto-toimialan johtajan Riitta-Liisa Linnakon haastattelu, Tietopalvelulehti 4/2002.

Kononen Leena, Sisältö on kuningas. Nordinfon 25-vuotisjuhlaseminaari, Tietopalvelulehti 5/2001.

Kononen Leena, Tekijöitä VALTIPAn takana, verkottumisen ammattilaiset, moniosaajat, Tietopalvelulehti 6/1998.

Kononen Leena, Tietopalvelua verkossa –Ilmarista intranetiin, Internet ja extranet, Tulliuutiset 4/1999.

Kononen Leena, Vuonna 2010 95 % sovelluksista käsittelee dokumentteja, Faili 4/1994.

Laxen-Larjo Eila, Leenalla tiedonhuollon kokonaiskuva sydämenasiana. Tulliuutiset 3/1999.

Launo Ritva, Suomen informaatio- ja tietoalojen yhteistyötä kehittävä julkilausuma. Faili 1/1994.

Mäkinen Olli, Sukkulointia hakukoneiden, käyttöliittymien ja yksilöiden rajapinnalla. Tietopalvelulehti 1/2004.

Palonen Tapio, Tietopalveluiden kehitys neljän konkarin silmin. Tietopalvelulehti 4/2003.

Peltonen Irja, VM:n tietopalvelu ankkuroituu tietovirtojen risteykseen, Tietopalvelulehti 4/2003.

Peltonen Irja, Tietostrategia näyttää suuntaa. Tietopalvelulehti 3/2003.

Sundqvist Marja, Tietohuoltoa ja tiedonhallintaa. Otavalainen lehti 1/1998.

Tervakari Anne-Maritta, Silius Kirsi, Huhtamäki Jukka, Tietoasiantuntija 2/2005.

20.5 Verkkolähteitä

eEurope URL http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/index-en.htm

eGovernement URL http//europa.eu.int/ida/servlets

EIF (European Intereroperability Framework) URL http://europa.eu.int/ISPO/ida

ETulli URL http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/policy_issues/

electronic_customs_iniative/index-en.htm

20.6 Muuta, esitys- ja opetusmateriaalit

EFQM-malli ja Balanced Scorecard 6.5.2004, Laatukeskus.

Horttanainen Asko, Tiedon laatu ja mittaus 14.11.2002, Tietopalveluseura.

Kononen Leena, Millaisessa tietokentässä esimies toimii? Esimieskurssi 2000, Tullikoulu.

Kononen Leena, Sähköisen asioinnin hankkeet Tullissa, 26.4.2004. Tullikoulu.

Kononen Leena, Tiedonhallinta ja tietopalvelu sähköisessä ympäristössä 1.11.2005, Tallennusjärjestelmät & Tiedon hallintakonferenssi, KontaktiNet.

Kononen Leena, Tietopalvelutoiminnan suunnittelu, 1998-2003, Info-kurssi, koulutusmateriaali, TKK Dipoli.

Kononen Leena, Tietopalvelutoiminnan suunnittelu,17.3.2001, 23.11.2005, Tietoassistenttikoulutus, koulutusmateriaali, Tietoasiantuntijat ry.

Kononen Leena, Tullikurssit ja erilaiset ajankohtaiset päivät eri teemoin 1999-2006, Tullikoulu.

Kononen Leena, Ulkomaankaupan tiedonhaun kuva –tarjonnan ja tarpeen kohtaaminen, Finsipro KV-kauppamenettelyiden keskustelutilaisuus 16.2.2006, KTM arkisto.

Lappi Timo, Lainsäädännön vaatimukset tallennusjärjestelmille, 1.11.2005, Tallennusjärjestelmät & Tiedonhallintakonferenssi, KontaktiNet.

Mustajärvi Olli, Eduskunnan tiedon ja tietämyksen hallinta –projekti 27.11.2003. KontaktiNet.

Nenonen Suvi, Workplace Management 15.11.2006, Helia.

Peltonen Irja, Balanced Scorecard ja tietopalvelun laatu 14.11.2004, Tietopalveluseura.

Ståhle Pirjo, Tieto ja sen johtaminen liiketoiminnan ytimessä 26.11.2003, KontaktiNet.

Sähköiset palvelut –Parempaa asiakaspalvelua ja tehokkuutta prosesseihin, moniasiakasprojektin loppuraportti 9.12.2003 (Tulli s. 78- 79). Novo.

Tani Tommi, Tiedontallentamisen haasteet Patriassa, 1.11.2006, Tallennusjärjestelmät & Tiedonhallintakonferenssi, KontaktiNet.

Tiedonhakupäivät 19-20.10.2006. Tiedätkö mistä tarvitsemasi tieto löytyy? Koulutusmateriaali, eri tekijöitä. Tullikoulu.

Tietopalvelun rooli tietostrategian jalkauttamisessa Mustajärvi Olli, Rauman-Aalto Pauliin, Kauhanen-simanainen Anne 22.1.2004, Tietopalveluseura.

Tieto strategisen päätöksenteon polttoaineena Lehto Jussi, Riihimäki Jouko 17.9.2003, Tietopalveluseura.

Vaikuttavuuden mittaaminen, loppuseminaari 22.1.2004, VM ja WM-data.

Valli Timo, Korkean käytettävyyden tallennusratkaisut -terveydenhuollon tietojohtamisen kulmakivi, 2.11.2006, Tallennusjärjestelmät & Tiedonhallintakonferenssi, KontaktiNet.

Verkkopalvelustrategiavalmennus, päätösseminaari 9.3.2004, VM ja Accenture.

Uusikartano Ari, Tietoturvallisuuden trendejä ja tietoturvaprosessien kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. VALTIPAn verkostoiltapäivä 2.11.2006, VM arkisto.

Österman Riku, Tietopalvelun laatu ja Balanced Scorecard, 14.11.2002, Tietopalveluseura.

20.7 Haastattelut

Kainu Pirjo, toiminnanjohtaja Tietoasiantuntijat ry, haastattelu 24.11.2006/LMK.

Karivalo Merja, koulutuspäällikkö, TKK Dipoli, useita keskusteluja 2002-2006/LMK.

Malkki Merja, tietopalvelupäällikkö, FiCom –Tietoliikenteen ja tietotekniikan keskusliitto, haastattelu 10.11.2006./LMK.

Peltonen Irja, tietopalvelupäällikkö Valtiovarainministeriö, haastattelu 22.11.2006/LMK.

20.8 Kuvat

Tietoympäristö, Tietopalvelun palvelut ja prosessit, Käteistullausprosessi ja Preimport, Tietojohtaminen, graafinen totutus Magnus Huldén.