

Hyvä hallintotapa koskee myös tietohallintoa

Tietotekniikan hallinto ja johtaminen eivät ole yrityksen muusta toiminnasta irrallista askartelua, vaan keskeinen osa kokonaisuutta. Siksi tietohallintoa ei hyvässä johtamismallissa käsitellä erillisenä ilmiönä, vaan sen eri osat alueet on delegoitu suoraan operatiiviselle johdolle. Tietotekniikkatoiminnon tulokset – liiketoiminnassa hyödynnettävät tietotekniset järjestelmät – kytkeytyvät tällöin suoraan liiketoiminnan tekemiseen.

Markkinataloudessa toimivan yhtiön IT-toiminto on olemassa avustukseen rahan ansaitsemisessa. Teknologiakeskeisissä projektikiireissä tämä näkemys saattaa kuitenkin hämärtyä. Yritysjohdon onkin syytä pohtia, miten hyvin tietotekniikan hallinto ja johtaminen painottavat yrityksen suunnitelmallista tuloksentekoa.

Tietohallintojohtaja ei saa jäädä yksin miettimään IT governancea. Kyse ei ole vain tietotekniikkaosaston asiasta, vaan laajemmasta, koko yritystä koskevasta hallinto- ja johtamistavasta. Eräs tietohallintojohtaja ilmoitti nasevasti mieltäneensä IT governanceen niin, että ”tiedetään, kuka päättää ja mistä päättää”. Tietohallinnon kehittäminen edellyttää myös, että tietotekniikka tietojärjestelmien ja niihin liittyvine palveluineen nähdään kulumisajasta jälleen investointina.

Oikeastaan IT governance -ajattelu ei tuo yrityksiin mitään uutta, pikemminkin se pyrkii kokoamaan asioita yhteen. IT governance ei kuitenkaan toimi ilman kolikon toista puolta, IT managementia. Yhtiön koko IT-toimintoa, -hallintoa ja -johtamista pitää kehittää harkiten, omiin vahvuuksiin nojaten ja heikkoja alueita vahvistaen.

Yritysjohdon on varattava tarvittavalle kehitystyölle riittävästi aikaa, rahaa ja resursseja. Kehittämisen pitää tehostaa koko yhtiön liiketoimintaa niin, että lopputulos tuo

hyötyä myös asiakkaalle ja johtaa sitä kautta omistaja-arvon lisäykseen.

Kehitystyön perusvaatimus on määrätietoinen pyrkimys kohti parempaa tietohallintoa ja sen mahdollistamia palveluja, jotka edistävät liiketoimintaa. Muuten vaarana on, että yrityksen IT-toiminto jää palvelemaan minimitasolla kustannustehokkuuden noidankehässä, hoitamaan juoksevia asioita ilman kunnianhimoa – vaikka sillä olisi mahdollisuuksia paljon enempäänkin.

Joissakin yrityksissä IT governancen kehittäminen voi edellyttää mittaluokaltaan laajoja uudistushankkeita. Tällainen ajatus tuskin houkuttelee niitä organisaatioita, jotka ovat juuri toipumassa edellisestä isosta IT-ponnistuksesta. Selvää silti on, että uusia liiketoimintamahdollisuuksia löytyy tehokkaammin, kun liiketoiminta ja tietotekniikka sovitetaan tiiviisti yhteen.

Oikopolkua IT-toiminnon hallinto- ja johtamistavan kehittämiseksi ei ole nähtävissä. Yrityksen on lähdettävä liikkeelle kärsivällisesti, IT-toiminnon riskit ja pullonkaulat tunnistaen. Näin voidaan keskittyä kontekstiin, jossa yrityksen saamat hyödyt syntyvät tietotekniikan käytön kautta.

Hyvä kehitysprojekti alkaa sillä, että yritys kartoittaa IT-toiminnon nykytilan, palvelut ja resurssit. Samalla yritysjohdon on mietittävä, mitkä ovat tärkeimpiä asiakkuuksia, ja tunnistettava asiakkaiden tarpeet.

Seuraavaksi on saatettava tietotekniset perusasiat kuntoon. Tietotekniikka voi olla vakavasti otettava kumppani liiketoiminnalle vasta, kun se hoitaa perusodotukset.

Yritysjohdon kannattaa muistaa, että julkisesti saatavilla olevat IT:n hallinto- ja johtamismallit ovat vain malleja, eivät uskonkappaleita. Tukeutuminen vain yhteen malliin ja sen valvontaan voi jarruttaa liiketoimintaa.

Omaa mallia luotaessa kannattaa edetä vaiheittain:

- Tunnista ja priorisoi liiketoiminnalle tärkeät alueet.
- Vahvista tietohallinnon prosessit yhtä ammattimaiseksi kuin muussa liiketoiminnassa. Älä silti luovuta prosessille valtaa hallita ja johtaa organisaatiota.
- Tehosta tiedonkulkua lisäämällä päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Käsittele ristiriidat.
- Korosta vuorovaikutusta IT-toiminnon ja liiketoiminnan välillä. Älä johda IT:tä erillisenä muusta liiketoiminnasta, vaan johda sitä liiketoimintalähtöisesti.
- Poista monimutkaiset rakenteet ja turha byrokratia. Tilanteesta riippuen sujuva IT-toiminto voi olla yhteinen, eri osiin hajautettu tai jotain siltä väliltä.
- Suuntaa kehitystavoite kohti IT-toimintoa, joka tarjoaa sellaisia välttämättömiä tietoteknisiä järjestelmiä, jotka oikeasti parantavat yhtiön liiketoimintaa. Kyseenalaista tietojärjestelmämäärän tarpeellisuus.
- Vaikka kehitystyö merkitsee muutosta, on tärkeää säilyttää vahvuudet. Kaikista IT-toiminoista löytyy jotain hyvää.
- Rakenna haastavia mutta realistisia välietappeja. Mittaa, palkitse ja sitouta.