



cutting through complexity

TORI-hankkeen arviointi

Kolmas arviointi
22.12.2015

Arviointiraportti



**Tämän raportin
yhteyshenkilöt ovat:**

Janne Vesa
Management Consulting
Tel: + [358] 207 603 512
janne.vesa@kpmg.fi

Heikki Saarinen
Management Consulting
Tel: + [358] 207 603 940
heikki.saarinen@kpmg.fi

1. Hankkeen tausta

2. Johdon yhteenveto

3. Arvioinnin toteutus

4. TORI-hankkeen arviointi

- **Yksityiskohtaiset havainnot**

Liitteet

- **Valtorin strategia, talous**
- **Analyysi siirtoprojektien loppukyselyn tuloksista**
- **Web-kyselyn tulokset**

Valtionhallinnon toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten (ICT) tehtävien kokoamishankkeen (TORI-hanke) tavoitteena on koota sekä valtion ICT-palvelukeskusten että valtion virastojen toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät yhteen siten, että

- tehtävien kokoamisesta voidaan selvästi osoittaa koituvan kokonaistaloudellista säästöä valtionhallinnossa
- palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky turvataan myös siirtymävaiheessa
- uusi toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniisiä palveluja valtionhallinnolle tuottava palvelukeskus voi aloittaa toimintansa hankkeen valmisteleman suunnitelman mukaisessa aikataulussa
- muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

TORI-hankkeen toimikausi on 7.5.2012 - 31.12.2015.

Toimialariippumattomia ICT-palveluja tuottava palvelukeskus Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on aloittanut toimintansa 1.3.2014. Toimialariippumattomat ICT-tehtävät ja niitä tekevä henkilöstö siirtyvät uuteen palvelukeskukseen vuoden 2015 loppuun mennessä.

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjauksen (26.11.2012) mukaisesti TORI-hankkeelle tulee suorittaa riippumaton arviointi, jota toistetaan määräajoin hankkeen loppuun saakka.

Tämä on kolmas arviointi TORI-hankkeesta ja samalla tämä on hankkeen loppuarviointi. Arviointiraportti ja siihen liittyvät haastattelut on tehty elo-marraskuussa 2015.

1. Hankkeen tausta

TORI-hankkeen päävaiheet

- 22.6.2011 Hallitusohjelmassa asetettiin tavoitteeksi hallinnonalojen ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomien tehtävien yhteen kokoaminen.
- 6.3.2012 Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi, että valmisteluun otetaan mukaan palvelukeskusten lisäksi virastojen omat toimialariippumattomat ICT-tehtävät.
- 16.5.2012 Asettamispäätös TORI-hankkeelle.
- 26.11.2012 Talouspoliittinen ministerivaliokunta puolsi valtiovarainministeriön esitystä valtionhallinnon toimialariippumattomista ICT-palveluista vastaavan palvelukeskuksen perustamisesta.
- 13.2.2013 Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi, että palvelukeskuksen organisaatiomuoto on erityisvirasto.
- 13.12.2013 Eduskunta hyväksyi lain valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä.
- 1.1.2014 Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä astui voimaan. Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorista tuli toimivaltainen virasto.
- 20.2.2014 Valtioneuvosto täsmensi antamallaan asetuksella säännöksiä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin tehtävistä ja asiakasneuvottelukunnasta. Samalla valtioneuvosto teki päätöksen ensimmäisistä virastojen toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten toimintojen ja tehtävien siirroista Valtoriin.
- 1.3.2014 Valtoria koskeva asetus astui voimaan ja Valtorin toiminta käynnistyi.
- 1.3.2014 Toimialariippumattomien ICT-tehtävien siirtojen toteutus Valtoriin alkoi.
- 28.4.2014 Päivitetty asettamispäätös TORI-hankkeelle.

TORI-hankkeen toimikausi on 7.5.2012 - 31.12.2015. Alunperin hanke oli määritelty päättymään 31.12.2014, mutta toimikautta jatkettiin 25.11.2014 vuoden 2015 loppuun.

Hankkeet tavoitteet ja niiden toteutuminen

Valtionhallinnon toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten (ICT) tehtävien kokoamishankkeen (TORI-hanke) tavoitteena on koota sekä valtion ICT-palvelukeskusten että valtion virastojen toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät yhteen siten, että

- tehtävien kokoamisesta voidaan selvästi osoittaa koituvan kokonaistaloudellista säästöä valtionhallinnossa
- palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky turvataan myös siirtymävaiheessa
- uusi toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniisiä palveluja valtionhallinnolle tuottava palvelukeskus voi aloittaa toimintansa hankkeen valmisteleman suunnitelman mukaisessa aikataulussa
- muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

TORI-hankkeen perustavoite, koota valtionhallinnon toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset (ICT) tehtävät yhteen, on hyvä ja siinä on onnistuttu.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014. Toimialariippumattomat ICT-tehtävät ja niitä tekevä henkilöstö siirtyvät uuteen palvelukeskukseen vuoden 2015 loppuun mennessä. Kuitenkin siten, että TUVE-palvelut siirtyvät TUVE-lain mukaisesti vuoden 2016 aikana.

Varsinaiseen Tori-hankkeeseen on käytetty noin 1,8 M€, jossa ei ole mukana henkilöstökustannukset. Hankkeen henkilökustannukset ovat olleet Valtiovarainministeriön, Valtorin ja virastojen budjeteissa.

Tavoite: Tehtävien kokoamisesta voidaan selvästi osoittaa koituvan kokonaistaloudellista säästöä valtionhallinnossa

Hankkeen avulla on arvioitu voitavan saavuttaa noin 46 miljoonan euron vuosittainen toiminnan tehostaminen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tehostamishyödyt syntyvät vaiheittain siten, että tehostamishyödyt on arvioitu saavutettavan täysimääräisesti vuonna 2018.

Tehtävien siirrot Valtoriin on toteutettu siten, että siirtojen yhteydessä ei ole muutettu toimintatapoja ja prosesseja. Vasta siirtojen toteuttamisen jälkeen on käynnistetty ja toteutettu useita toimenpiteitä, jotka tähtäävät uuden tavoitetilamallin luomiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen.

Valtorissa on menossa useita toimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan kustannussäästö tavoitteen toteuttamista. Tällä hetkellä ei voida selkeästi todentaa, onko Tori-hankkeen aikana saatu aikaan säästöjä toimialariippumattomissa ICT-kustannuksissa. Vaikka toiminnan kehittämiseksi on menossa useita toimenpiteitä, ei ole helposti arvioitavissa kuinka suuret säästöt jo menossa olevat toimenpiteet tuovat. Valtorin hallitus seuraa kustannussäästö tavoitteen toteuttamista ja Valtorissa on kehitetty laskentamallia, jonka avulla kustannussäästö tavoitteen toteutumista voidaan seurata. Siirrettyjen toimintojen määrä on alun perin suunniteltua pienempi, mikä vaikuttaa säästö tavoitteen saavuttamiseen. Pidämme tärkeänä, että kustannussäästö tavoitteen toteuttamiseksi on olemassa selkeä suunnitelma ja sen toteutumista seurataan.

Tavoite: Palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky turvataan myös siirtymävaiheessa

Siirtoprojektit ovat toteutuneet kokonaisuutena arvioiden hyvin. Valtorin suorittaman palautekyselyn perusteella siirtoprojektien kokonaisarvio oli 3,57 (asteikolla 1-5), mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Valtori on toteuttanut asiakastyytyväisyystutkimuksen ensimmäisten siirtojen jälkeen v. 2014, jolloin kyselyn keskiarvo oli 3,23 (asteikolla 1-5). Vuoden 2015 syksyllä toteutetun vastaavan kyselyn keskiarvo oli 2,61. Vuoden 2015 tulosta painoi alas erityisesti viestintäpalveluiden ongelmat.

Tavoite: Uusi toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniisiä palveluja valtionhallinnolle tuottava palvelukeskus voi aloittaa toimintansa hankkeen valmisteleman suunnitelman mukaisessa aikataulussa

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014. Toimialariippumattomat ICT-tehtävät ja niitä tekevä henkilöstö siirtyvät uuteen palvelukeskukseen vuoden 2015 loppuun mennessä. Kuitenkin siten, että TUVE-palvelut siirtyvät TUVE-lain mukaisesti vuoden 2016 aikana.

Valtorin toiminnan käynnistyminen ja ensimmäisten siirtojen toteuttaminen viivästyivät hieman suunnitellusta mm. lainsäädäntömuutosten viivästymisen takia. Hankeen toimikautta jatkettiin 25.11.2014 tehdyllä päätöksellä vuodella joulukuun 2015 loppuun.

Hankkeen laajuuden ja monimutkaisuuden huomioiden aikataulun voidaan kuitenkin arvioida toteutuneen kokonaisuutena arvioiden hyvin. Aikataulussa tapahtuneet muutokset hidastavat kustannussäästötavoitteen toteutumista.

Tavoite: Muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

Henkilöstösiirrot Valtoriin ovat sujuneet hyvin ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Haastatteluissa tuotiin erityisesti esiin, että poikkihallinnollisen YT-ryhmän työskentelyyn oltiin tyytyväisiä. Siirtojen yhteydessä tehty muutosjohtaminen sai haastatteluissa myös positiivista palautetta.

Valtori on mitannut henkilöstön tyytyväisyyttä. Vuonna 2014 tehdyssä mittauksessa kokonaisarvosana oli 3,1 (asteikolla 1-5). Tulos on alle asetetun tavoitteen (3,5). Valtorin henkilöstölle on tehty henkilöstötyytyväisyys selvitys syys –lokakuussa 2015 ja siinä kokonaisarvosana oli 3,22, joten henkilöstötyytyväisyydessä on tapahtunut myönteistä kehitystä.

Arvioinnin tavoitteena on arvioida hankkeen:

- tavoitteita – tehdäänkö oikeita asioita?
- toteutusta – tehdäänkö asioita oikein?
- vaikutuksia – seuraako hankkeen toteuttamisesta toivottuja asioita?

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa ja palautetta TORI-hankkeen ohjausryhmälle TORI-hankkeen etenemisestä, vaikutuksista ja mahdollisista tarvittavista lisätoimista.

Tässä kolmannessa väliraportissa arvioinnissa keskitytään erityisesti tarkastelemaan:

- TORI-hankkeen onnistumista kaikkien sille asetettujen tavoitteiden osalta.
 - Arvioinneissa 1 ja 2 annettujen toimenpide-ehdotusten toteutusta ja vaikutuksia.

3. Arvioinnin toteutus

Hankkeen tuloksia tarkastellaan seuraavien osa-alueiden näkökulmasta

Vaikuttavuus

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

- **Palvelun laadun paraneminen**
- **Hallinnollisen taakan väheneminen**
- **Mahdolliset ei-toivotut vaikutukset**

Hyötyjen realisoituminen

Asiakkuuden hallintamalli

Hankkeen tavoitteet:

- Palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky siirtymävaiheessa
- Noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Valtion toimialariippumattomat ICT-palvelut ovat kilpailukykyisiä, laadukkaita, ekologisista, tietoturvallisia ja asiakastarpeet täyttäviä

Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus

Prosessien tehostuminen

Taloudelliset hyödyt

- **Kustannussäästöt**
- **Lisätuotot**
- **Vaihtoehtoiskustannukset**

Kustannukset

Hyötyjen realisoituminen

Hankkeen tavoitteet:

- Kokonaistaloudellinen säästö
- Suunnitelman mukainen aikataulu

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Kilpailukykyinen hinta ja laatu
- Terve rahoitusrakenne

Ihmiset, kyvykkyys & osaaminen

Henkisten voimavarojen hallinta

Hankkeen aikana & hankkeen jälkeen

- **Omistajan osaaminen/kyvykkyys**
- **Asiakkaiden osaaminen/kyvykkyys**
- **Hankkeen osaaminen/kyvykkyys**
- **Toimittajan kyvykkyys**

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Arvostettu ICT-työpaikka
- Oikea osaaminen

Yhteentoimivuus

Palvelujen ja prosessien yhteentoimivuus

Yhteydet muuhun kehittämiseen

Toiminta-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuuri

Yhteentoimivat sopimukset, kustannukset, pääomat, henkilöt, tehtävät ja työtavat

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Tehokkaat, yhtenäiset palvelut, prosessit ja teknologiat
- Yhteentoimivat kokonaispalvelut

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

Lainsäädäntö ja linjaukset

Ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu

Tavoitetila ja toiminnan muutokset

Riskit

Tietoturva

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Tarvetta vastaavat ja uusiutuvat palvelut
- Hallittu siirtyminen yhteisiin poikkipohjallisiin palveluihin

Toteutettavuus – Hankkeen toteutus

Hankkeen aikataulu

Hankkeen ohjaus ja -menetelmät

Hankkeen budjetti

Hankkeen laajuus ja sisältö

Riskit

Viestintä

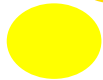
Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Onnistuneen hankehallinnan kautta TORI-palvelukeskus tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT-palvelut

Havaintoja luokiteltiin seuraavan mukaisesti:



Korkea riskitaso tai ongelma. Erityisen vaativa ongelma. Vaikuttaa todennäköisesti merkittävästi aikatauluun, kustannuksiin tai lopputulokselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Huomattavia korjaavia toimenpiteitä suositellaan.

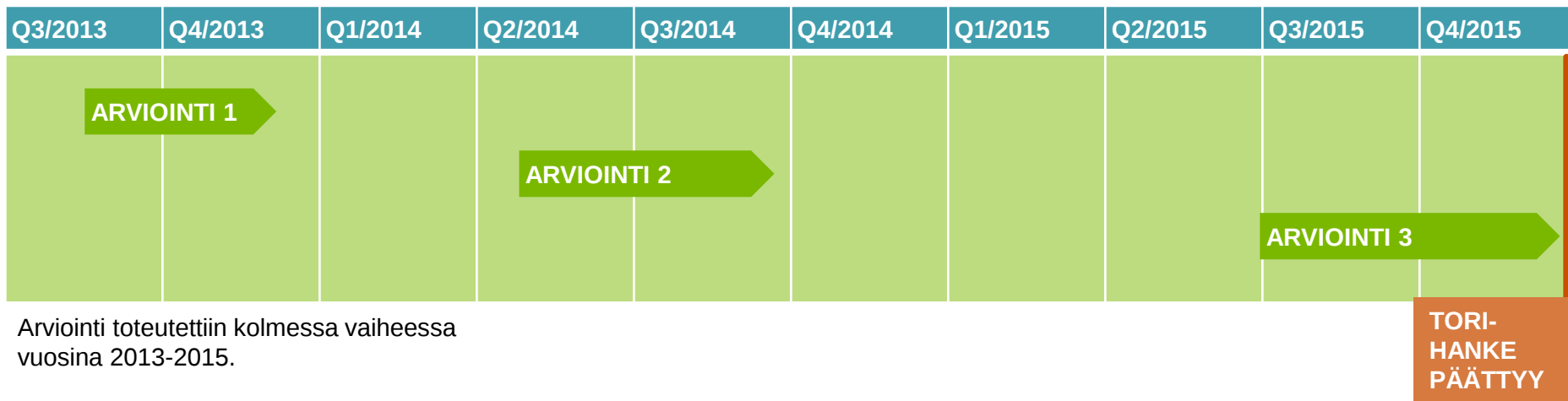


Keskitasoinen riski tai ongelma. Voi vaikuttaa aikatauluun, kustannuksiin tai lopputulokselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Vaatii huomiota, joten tiettyjä parannuksia suositellaan.



Pieni riski / hyvä käytäntö. Hyvin kontrolloitu aihealue. Pieniä tehokkuusparannuksia saatetaan silti suositella.

3. Arvioinnin toteutus Aikataulu



Vaiheessa 3:

- Arvioidaan TORI-hankkeen onnistumista kaikkien sille asetettujen tavoitteiden osalta.
- Tehdään seuranta arvioinneissa 1 ja 2 annettujen toimenpide-ehdotusten toteuttamisesta ja vaikutuksista.

Kolmannen arviointi toteutettiin elomarraskuussa 2015.

Arviointi koostuu suunnittelu-, tiedonkeräys- sekä analysointi ja raportointivaiheista. Arvioinnin aikana on haastateltu hankejohdon lisäksi Valtorin, hallinnonalojen ja sidosryhmien edustajia. Arviointi pohjautuu lisäksi saatuun dokumentaatioon.



4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Vaikuttavuus

	Havainto	Luokitus
1.1. Palveluiden laatutaso	Palvelujen siirto ja palveluiden ylläpito (As-Is) aloitusvaiheessa on sujunut siirrettyjen virastojen osalta hyvin eikä siirrosta aiheutuneita palvelukatkoksia ole esiintynyt. VyVi- (Valtion yhteinen viestintäratkaisu) ja YJA- (Yhteinen julkaisualusta) palveluissa on ollut vuoden 2015 aikana vakavia ongelmia. Ongelmiin on puuttunut myös Valtorin hallitus, joka on asettanut työryhmän selvittämään VyVi-ongelmien syitä ja toimenpiteitä niiden korjaamiseksi. Ongelmien juurisyitä ei ole marraskuuhun 2015 mennessä täysin selvitetty ja korjattu. Ympäristön monimutkaisuuden ja kompleksisuuden voidaan kuitenkin arvioida vaikeuttaneen ongelman ratkaisua. Ongelma on koskenut noin 40 000 viestintäpalveluiden käyttäjää.	
1. 2. Henkilöstön huomioiminen	Henkilöstösiirrot Valtoriin ovat sujuneet hyvin ja hyvää henkilöstöpolitiikkaan noudattaen. Haastatteluissa tuotiin erityisesti esiin, että poikkihallinnollisen YT-ryhmän työskentelyyn oltiin tyytyväisiä. Siirtojen yhteydessä tehty muutosjohtaminen sai haastatteluissa myös positiivista palautetta. Valtorin henkilöstön keskuudessa on suoritettu tyytyväisyystutkimuksia. Keväällä 2014 mitattiin henkilöstön lähtötilan tyytyväisyys ja silloin saatu kokonaisarvosana, 3,1, on alle vuosille 2014 ja 2015 asetetun tavoitteen, joka on 3,5. Valtorin henkilöstölle on tehty henkilöstötyytyväisyys selvitys syys –lokakuussa 2015 ja siinä kokonaisarvosana oli 3,22, joten henkilöstötyytyväisyydessä on tapahtunut myönteistä kehitystä.	

	Havainto	Luokitus
1.3. Asiakas-tarpeiden huomioiminen	Siirtoprojektien asiakastyytyväisyyttä on mitattu siirtoprojektien päättymisen yhteydessä asiakaskyselyllä. Siirtoprojektit ovat toteutuneet kokonaisuutena arvioiden hyvin. Valtorin suorittaman palautekyselyn perusteella siirtoprojektien kokonaisarvio oli 3,57 (asteikolla 1-5), mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Nämä tulokset on esitetty liitteessä 3. Siirtoprojektit ovat sujuneet pääosin hyvin ja saaneet positiivista palautetta myös asiakkailta. Haasteita siirtoprojekteissa on ollut projektipäällikkö-resurssien riittävyyden ja aikataulunkireyden suhteen. Osalla virastoista oma valmistautuminen siirtoprojektiin on ollut heikkoa ja resursointi on ollut puutteellista, mikä näkyy myös arvioissa. Tässä arvioinnissa on tarkasteltu tarkemmin Liikenneviraston, Maanmittauslaitoksen, Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan, Suomen Ympäristökeskuksen (SYKE), Terveys- ja hyvinvointilaitoksen ja Verohallinnon siirtoprojekteja. Virastot on valittu tähän tarkasteluun näytteenottona niin, että ne edustavat siirtoprojekteja Tori-hankkeen eri ajanjaksoilta 2013 -2015. Tarkempi analyysi näiden virastojen siirtoprojektien loppuarvioista on esitetty liitteessä 3. Asiakastyytyväisyyden lähtötasoa on mitattu ennen siirtoprojekteja helmikuusta 2014 alkaen ja niissä yleistyytyväisyys on ollut keskimäärin 3,62 (asteikolla 1-5). Valtori on toteuttanut asiakastyytyväisyystutkimuksen ensimmäisten siirtojen jälkeen v. 2014, jolloin kyselyn keskiarvo oli 3,23 (asteikolla). Vuoden 2015 syksyllä toteutetun vastaavan kyselyn keskiarvo oli 2,61. Vuoden 2015 tulosta painoi alas erityisesti viestintäpalveluiden ongelmat.	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus

	Havainto	Luokitus
2.1. Tuottavuus-hyötyjen realisoituminen	Hankkeen nykytilakartoitus tehtiin elo – syyskuussa 2012 ja arvioitiin, että toimialariippumattomien ICT-palvelujen kustannukset valtionhallinnossa ovat n. 350 M€ ja työpanos toimialariippumattomissa tehtävissä oli arviolta noin 1 500 henkilötyövuotta vuonna 2012. Realistiset rajoitteet huomioiden tehostamispotentiaaliksi arvioitiin 46 M€. Keväällä 2014 tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa Valtorin kustannukset arvioitiin olevan 256,4 milj. € vuonna 2016 ja ne vähenevät noin 10 milj. € per vuosi. Liiketoimintasuunnitelmassa arvioitiin, että Valtoriin siirtyy n. 1200 henkilötyövuotta. Valtorin viimeisimmän strategiapäivityksen 7.10.2015 tietojen mukaan Valtorin kustannustaso kaikkien siirtojen jälkeen v. 2017 on 244 M€ ja henkilömääräksi muodostuu 1060 henkilötyövuotta (esitetty tarkemmin liitteessä 2). Kun näitä lukuja vertaa liiketoimintasuunnitelmassa 2014 esitettyihin, eroksi muodostuu noin 12 M€ ja 140 henkilöä. Ero selittyy sillä, että siirtoprojekteissa on siirretty arvioitua vähemmän henkilöitä Valtoriin ja siirrettyjen sopimusten arvo on ollut pienempi kuin esiselvityksessä arvioitiin (erittely esiselvityksen ja toteutuman eroista on liitteessä 5). Valtorin tekemien laskelmien (2014 -2016) mukaan jatkuvien palvelujen osalta saavutettaisiin 5,2 M€ säästöt v.2015 aikana. Tarkempaa tietoa ei ole siitä, mistä säästö olisi syntynyt ja kustannusmuutos voi johtua myös toiminnan volyymin muutoksesta, kun valtion henkilömäärä on vähentynyt. Tehtävien siirrot Valtoriin on toteutettu siten, että siirtojen yhteydessä ei ole muutettu toimintatapoja ja prosesseja. Vasta siirtojen toteuttamisen jälkeen on käynnistetty ja toteutettu useita toimenpiteitä, jotka tähtäävät uuden tavoitetilamallin luomiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen. Valtorissa on menossa useita toimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan kustannussäästötavoitteen toteuttamista. Tällä hetkellä ei voida selkeästi todentaa, onko Tori-hankkeen aikana saatu aikaan säästöjä toimialariippumattomissa ICT-kustannuksissa. Vaikka toiminnan kehittämiseksi on menossa useita toimenpiteitä, ei ole helposti arvioitavissa kuinka suuret säästöt ja millä aikataululla jo menossa olevat toimenpiteet tuovat. <i>Pidämme tärkeänä, että kustannussäästötavoitteen toteuttamiseksi on olemassa selkeä suunnitelma ja sen toteutumista seurataan. Valtorin lähtötilanteen kustannukset tiedetään tarkasti v. 2015 lopussa, jolloin siirtoprojektit on tehty. Kustannussäästötavoitteet tulisi arvioida ja määritellä uudestaan palvelualueittain v.2015 lopun tilannetiedon perusteella.</i>	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus

	Havainto	Luokitus
2.2. Laskutus	Valtorin laskutuksessa on edelleen ongelmia, jotka johtuvat siitä, että virastojen Valtoriin siirtämien palveluiden sopimus- ja kustannustiedot ovat olleet puutteellisia, laskutuksen toteuttamista ei suunniteltu kunnolla Valtorin perustamisen yhteydessä ja laskutuksen toteuttamiseen ei varattu riittävästi resursseja. Pahimmat ongelmat laskutuksessa ovat seuraavat: - Laskutuksessa on ollut virheitä ja epäselvyyksiä, joita on selvitetty asiakkaiden ja Valtorin välillä, mikä on kuluttanut tarpeettomasti resursseja molemmin puolin. - Laskujen erittely on puutteellista ja ei vastaa asiakkaiden tarpeita, mikä vaikeuttaa laskujen tarkastamista ja kohdentamista asiakkailla. - Läpilaskutettavissa ulkopuolisten palveluntarjoajien laskuissa menetetään läpinäkyvyys, kun Valtori tekee näistä laskuista könttälaskuja. Ulkoisten kustannusten läpilaskutukseen Valtori lisää tällä hetkellä yleiskustannuslisän 5%, joka on herättänyt asiakkaiden ihmettelyä, koska siirtyminen Valtoriin piti tuoda kustannussäästöjä ei lisäkustannuksia. Asiakkaiden kanssa on perustettu työryhmä, jonka on päätynyt esittämään vuodelle 2016 läpilaskutuksen yleiskustannuslisäksi 1%. Valtori on siirtynyt vuoden 2015 alusta ennustepohjaiseen laskutukseen, jota täsmäytetään kolme kertaa vuodessa. Tämä on parantanut Valtorin talouden tasapainoa ja poistanut jälkikäitelaskutuksesta johtuneen rahoitusvajeen. Valtorin tuotteistuksen edetessä on mahdollisuus siirtyä selkeämpään tuotteistettujen palveluiden käytön laskutukseen.	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot Ihmiset, kyvykkyys ja tehokkuus

	Havainto	Luokitu
3.1. Henkilösiirtojen toteutuminen	Siirroissa on pääsääntöisesti siirtynyt sitä henkilöstöä, joka on ollut virastoissa toimialariippumattomissa ICT-tehtävissä. Rajanvetovaikeuksia on ollut henkilöiden kohdalla, jotka ovat tehneet sekä toimialariippumattomia ja toimialariippuvia ICT-tehtäviä. Tämä on ollut ongelmana erityisesti pienissä virastoissa. Haastatteluissa tuotiin esiin, että virastoihin on jäänyt henkilöitä, jotka ovat aikaisemmin tehneet toimialariippumattomia tehtäviä ja heidän tehtävänkuvaansa on muutettu siirtoprojektien aikana. Tähän viittaa myös se, että Valtoriin on siirtymässä tämän hetken arvion mukaan noin 1000 henkilöä, kun vuonna 2014 tehdyssä Valtorin liiketoimintasuunnitelmassa arvio oli 1200 henkilöä. Liitteessä 5 on eritelty eroavaisuuksien syitä. Valtiovarainministeriö on käynnistänyt selvityksen virastoissa siitä onko niihin jäänyt Tori-tehtäviä, resursseja ja sopimuksia, jotka olisi kuulunut siirtää Valtoriin. <i>Virastoihin mahdollisesti jääneet Tori-tehtävät, resurssit ja sopimukset tulisi pikaisesti siirtää Valtoriin, jotta virastoihin ei jää varjo-organisaatioita ja siitä johtuvia ylimääräisiä kustannuksia.</i>	
3.2 Osaamisen siirtäminen	Siirtojen yhteydessä Valtoriin on siirtynyt pääasiassa asiantuntijatasen henkilöitä ja esimiestason henkilöitä on siirtynyt suhteessa vähemmän. Tämä on aiheuttanut Valtorille ongelmia ja esimiestason henkilöitä on jouduttu rekrytoimaan Valtorin ulkopuolelta. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että Valtoriin on siirtynyt etupäässä työasemapalveluihin liittyviä asiantuntijoita ja vähemmän vaativampien asiantuntijatehtävien henkilöitä kuten: projektipäälliköt, arkkitehdit, tietoturva-asiantuntijat, tuotehallinnan asiantuntijat, hankinnan ja sopimushallinnan asiantuntijat <i>Valtorin tulisi tehdä siirtojen jälkeen osaamiskartoitus ja siihen perustuva suunnitelma puuttuvan osaamisen täydentämiseksi.</i>	
3.3. Muutoksen johtaminen	Hankkeen alkuvaiheessa oli resurssivajetta henkilöstösiirtojen suunnittelussa. Valtoriin saatiin palkattua henkilöstöjohtaja keväällä 2014 ja henkilöstön siirtoihin myös resursoitiin henkilöitä, jolloin Valtorin valmiudet vastaanottaa uusia henkilöitä selvästi parantui. Valtorin henkilöstön keskuudessa on suoritettu tyytyväisyystutkimuksia. Keväällä 2014 mitattiin henkilöstön lähtötilan tyytyväisyys ja silloin saatu kokonaisarvosana, 3,1, on alle vuosille 2014 ja 2015 asetetun tavoitteen, joka on 3,5. Valtorin henkilöstölle on tehty henkilöstötyytyväisyysseuranta syys –lokakuussa 2015 ja siinä kokonaisarvosana oli 3,22, joten henkilöstötyytyväisyydessä on tapahtunut myönteistä kehitystä.	

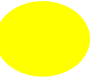
4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Yhteentoimivuus

	Havainto	Luokitus
4.1. Rajaus toimialariippuviin ja -riippumattomiin	Joidenkin virastojen osalta rajaukset toimialariippumattoman ja toimialariippuvan ICT-toiminnan välillä ovat olleet vaikeita varsinkin silloin, kun toimintoja on hoidettu integroidusti ja perustietotekniikan palveluita ei ole koskaan eriytetty toiminnallisesti sovellustason palveluista. Henkilöresurssien jakaminen on ollut näiden virastojen osalta myös vaikeaa. Usean viraston kohdalla huomattava osa siirtoprojektin ajasta kului Tosi- ja Tori-toiminnan rajauksen määrittelemiseen. Tämä aiheutti myös aikataulu- ja resurssiongelmia siirtoprojekteihin. Niiden virastojen osalta, jotka käyttivät jo valtion sisäisiä palvelukeskuksia tai ulkoistettuja palveluita tai olivat valmistautuneet Tori-siirtoihin jakamalla ICT-toimintansa Tori- ja Tosi-toimintaan, siirtoprojekti sujui helpommin.	

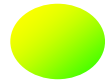
4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Yhteentoimivuus

	Havainto	Luokitus
4.2. Sopimukset	Sopimukset on saatu siirrettyä pääosin virastoista Valtoriin. Siirrettäviä sopimuksia on ollut noin 2000 kpl yli 400 toimittajalta. Ongelmia on aiheuttanut se, että sopimusten rekisteröinti ja sopimusdokumenttien säilyttäminen on ollut virastoista puutteellista ja arviolta 10-15 % sopimusdokumenteista on kateissa. Näiden sopimusten osalta on vaikea myös tarkistaa laskutuksen aiheellisuutta. Suurimpien toimittajien osalta on Valtorissa nimetty sopimusvastuuhenkilöt, mutta koko sopimuskannan läpikäynti vaatisi väliaikaista lisäresursointia. Olemassa olevien lisenssisopimuksien konsolidoinnista on neuvoteltu suurimpien toimittajien (IBM, Microsoft, Oracle ja Adobe) kanssa. Konsolidoinnista ja lisenssipoolikäytännöistä on päästy neuvottelujen jälkeen sopimukseen suurimpien toimittajien kanssa. Konsolidointi on käytännössä päässyt vasta alkuun ja noin 30 M€ lisenssisopimuskannasta arvioidaan saatavan säästöä 6-8 M€. <i>Siirrettyjen sopimusten läpikäyntiin tulisi lisätä väliaikaisia resursseja, jotta ylimääräisistä sopimuksista ja aiheettomasta laskutuksesta päästään eroon.</i>	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

	Havainto	Luokitus
5.1. Hallintomalli	Valtorin hallinto- ja ohjausmallista on säädetty laissa valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä (1226/2013). Tarkentavia määräyksiä on annettu Valtioneuvoston asetuksessa valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä (132/2014). Laissa kuvattu hallintomalli on muista virastoista poikkeava. Valtorilla on hallitus, jonka vastuulla on Valtorin ohjaus ja toisaalta Valtorin tulosoajana toimii Valtiovarainministeriö. Asiakasneuvottelukunnan kautta on tarkoitus kanavoida Valtorin asiakasohjausta. Käsityksemme mukaan hallintomalli on käytännössä toiminut kohtuullisen hyvin. Asiakasneuvottelukunta on löytänyt roolinsa Valtorin ohjauksessa. Mallin toimivuutta tulee kuitenkin säännöllisesti tarkastella. Valtorille on luotu investointien rahoittamiseen erillinen käytäntö. Investoinnit rahoitetaan pitkällä tähtäimellä osana palvelujen hintoja. Asiakkaiden sitouttamisen kannalta pidämme tärkeänä, että Valtorin kaltaisella palvelukeskuksella on selkeät ja asiakkaiden tiedossa olevat käytännöt investointien rahoittamiseen ja että asiakasneuvottelukunta osallistuu investointien valmisteluun.	
5.2 Turvallisuus ja varautuminen	TUVE-palvelut siirretään Valtoriin 1.6.2016 mennessä. Ensimmäisessä (AS-IS) vaiheessa HALTIKista siirrettävistä TUVE-palveluista muodostetaan Valtoriin oma yksikkö, johon kaikki HALTIKista siirrettävät henkilöt sijoitetaan. Myöhemmissä vaiheissa haetaan synergioita TUVE-toiminnan ja Valtorin muun toiminnan välillä. Syynä tähän on TUVE-lain määrittely siitä, että TUVE-toiminta pitää eriyttää hallinnollisesti, taloudellisesti ja toiminnallisesti muusta toiminnasta. TUVE-palvelut edellyttävät korotetun ja korkean turvallisuuden sekä varautumisen vaatimuksia, jotka vaativat palvelutuotannolta omat toimintatavat ja prosessit. Korotetun ja korkean turvallisuuden ja varautumisen vaatimukset nostavat palveluiden ylläpidon kustannuksia ja riskinä on, että kustannukset leviävät myös muihin palveluihin, joissa näitä vaatimuksia ei ole. <i>Palveluiden tuotteistuksessa ja hinnoittelussa korotetun ja korkean turvallisuuden sekä varautumisen vaatimusten kustannukset tulee kohdistaa niihin palveluihin ja palvelutasoihin, jotka niitä edellyttävät.</i>	

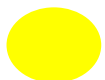
4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

	Havainto	Luokitus
6.1. Lainsäädäntö	Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä (1226/2013) tuli voimaan 1.1.2014 ja Valtioneuvoston asetuksessa valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä (132/2014) 1.3.2014. Valtorin toiminta käynnistyi kaksi kuukautta aikataulusta myöhässä. Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta (10/2015) tuli voimaan 15.1.2015. lain säätäminen myöhästyi alkuperäisestä aikataulusta ja aiheutti viiveen Haltikin vastuulla olevien TUVE-palveluiden siirtoon, joka tapahtuu vasta 2016 aikana. Tori-lainsäädäntöä on testattu siirtoprojekteissa ja tulkintaerimielisyyksiä on ollut toimialariippumattomien ja toimialariippuvien palveluiden rajanvedosta. Tulkintaerojen takia muutamien virastojen osalta on käyty laajoja neuvotteluja rajanvedoista ja tarvittavista poikkeamapäätöksistä. Tämä on tuonut aikataulupaineita siirtoprojekteille. Poikkeamispäätöksiä Tori-laista tehtiin vain muutaman viraston osalta: - Liikenneviraston oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja. - MMM hallinnonalanvirastojen oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja. - Ilmatieteenlaitoksen oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja. - Viestintävirastoton oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja. - Ulkoasiainhallinnon oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja. - Puolustusvoimien pysyvästä oikeudesta käyttää muita kuin yhteisiä ICT-palveluja.	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

	Havainto	Luokitus
6.2. Hankkeen aikataulu	Hanke on pysynyt tähän mennessä melko hyvin syksyllä 2013 tehdyssä aikataulussa, vaikka Valtorin perustaminen myöhästyi kaksi kuukautta. Siirtoaikatauluja on tarkistettu perustamisen myöhästymisen johdosta, mutta TORI-hankkeen päättymisaikataulua 31.12.2015 ei ole muutettu ja siirtoprojektit on saatu tehtyä TUVE-palveluiden siirtoa lukuun ottamatta. Poikkeamispäätöksissä sovittuja toimintojen ja henkilöiden siirtoja joudutaan tekemään vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin sovittujen aikataulujen mukaisesti.	
6.3. Hankkeen hallinnan menetelmät	Hanketta on johdettu määrätietoisesti ja hankkeen hallinnassa on noudatettu hyviä hankehallinnan ja projektihallinnan menetelmiä. Dokumentointi on myös hoidettu hyvin ja se löytyy keskitetysti hankkeen sharepoint-järjestelmästä.	
6.4. Hankkeen laajuus ja resursointi	Alussa hankkeessa oli kolme projektijohtajaa, joista yksi toimi myös hankepäällikkönä, ja projektiassistentti sekä työryhmät, joissa oli siirtyvien virastojen henkilöitä. TORI-hanke organisoitiin uudelleen Valtorin perustamisen jälkeen keväällä 2014. TORI-hankkeen loppuaikana hankkeessa on ollut Valtiovarainministeriön JulkICT -toiminnossa osapäiväisesti kaksi henkilöä: hankepäällikkö ja hankeassistentti, joiden vastuulla on ollut hankkeen johtaminen. Kaikki hankkeen operatiiviset resurssit ovat olleet Valtorin tai siirtyvien virastojen organisaatioissa. Siirtoprojektien resursoinnissa on ollut haasteita ja Valtorilla on ollut pulaa projektipäälliköistä. Resurssipula on näkynyt kiireenä siirtoprojekteissa ja virastojen ohjeistaminen esim. DD lomakkeiden täytössä on jäänyt puutteelliseksi.	

4. TORI-hankkeen arviointi – Yksityiskohtaiset havainnot

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

	Havainto	Luokitus
6.5. Viestintä	Hankkeen viestintää kiitettiin hankkeen alussa siitä, että sitä tehtiin hankkeen aikana laajalti ja avoimesti. TORI-hankkeen sivuilla on ollut tarjolla hankkeeseen liittyvää materiaalia ja hankkeen etenemisestä on tiedotettu säännöllisesti. Viestintä on Valtorin perustamisen jälkeen eriytynyt hankkeen tekemäksi viestinnäksi (VM:n TORI-sivusto) ja Valtorin tekemäksi viestinnäksi (Valtorin sivusto). Siirtoprojekteihin valmistautumisessa on ollut selkeästi puutteita virastojen puolella ensimmäisten siirtoprojektien jälkeen. Virastojen valmistautumiseen olisi pitänyt panostaa enemmän viestinnällä ja jalkautumalla. Viestinnän ja ohjeistamisen puuteet ovat näkyneet mm. DD lomakkeiden tietojen keräämisen ongelmina ja niiden virheellisenä täyttämisenä.	



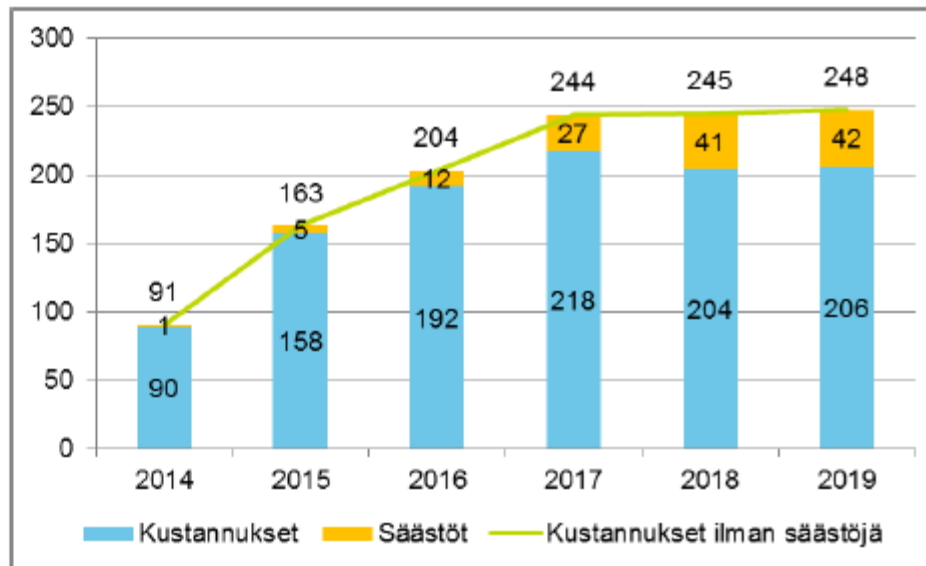
cutting through complexity

Liite 2

Valtorin strategia talous

Strategiset tavoitteet	Kilpailukykyinen hinta ja laatu Terve rahoitusrakenne
Kriittiset menestystekijät	Suoriteperusteisuus Hyvä toimittajahallinta Suunnitelmallinen talous
Mittarit	Kustannus / työasema tai käyttäjä

Liikevaihtoennuste (M€)



Valtorin taloudelliset tavoitteet

- Saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä
- Tarjotaan palvelut kilpailukykyiseen hintaan ja karsitaan päällekkäisiä kustannuksia



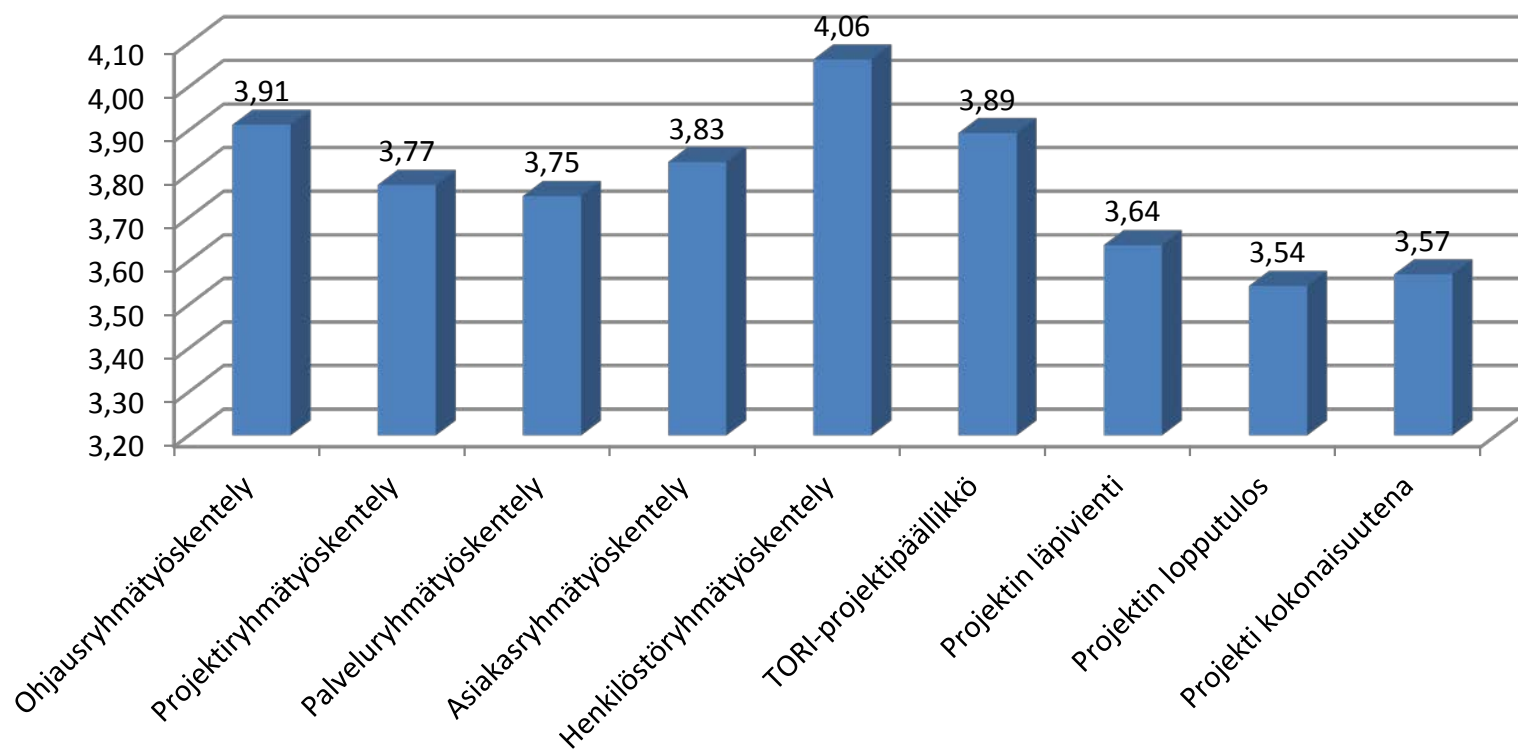


cutting through complexity

Liite 3

Analyyysi siirtoprojektien loppukyselyn tuloksista

Siirtoprojektien osa-alueiden palautteiden keskiarvo asteikolla 1-5



Arvioitava kohde	OKM	Livi	MML	SYKE	THL	VERO	Yleiset kommentit
Ohjausryhmä-työskentely	3,59	3,46	3,25	3,16	3,67	3,80	Toisaalta ohjausryhmän vaikutus koettiin pienenä, lähinnä sen rooli koettiin hyväksyjän roolina sekä sen toiminta koettiin proaktiivisuuden sijaan reagoivana. Toisaalta yksi virastoista taas koki toiminnan jämäkkänä ja aktiivisena.
Projektiryhmän työskentely	3,17	3,56	3,19	2,98	3,68	3,80	Varsinaisen projektiryhmän sijaan koettiin että projektipäälliköt tapasivat ilman todellista vaikutusvaltaa virastojen suhteen. Projektipäälliköiden kiireellisyys näkyi. Etukäteisvalmistelut projektikokouksiin eivät olleet riittävät ja dokumentointi heikkoa. Toisaalta taas yksi virastoista koki toiminnan johdonmukaiseksi, aktiiviseksi ja tulokselliseksi.
Palveluryhmän työskentely	3,74	3,68	3,42	2,89	3,42	2,56	Työskentelyilmapiiriä pidettiin hyvänä, mutta aikataulu oli turhan kiireinen. Kokoukset olisi tullut suunnitella ja esityslistat toimittaa ajoissa ennen kokousta. Lomakkeet olivat liian laajoja ja monimutkaisia. DD-lomakkeet hankaloittivat ja hidastivat työskentelyä. Olisi hyvä olla malliksi täytetty lomake. Asioista sopiminen oli vaikeaa, sillä Valtori tarvitsi hyväksynnän ylemmältä tasolta.
Asiakashallintaryhmän työskentely	3,25		2,36	2,50	2,86	3,67	Laskutukseen ja palvelurajapintojen käsittelyyn olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Asiakashallintaryhmän työskentelyssä oli mukana substanssin edustajia, joiden läsnäolo koettiin tärkeäksi.
Henkilöstöryhmän työskentely	4,20	3,50	3,56	3,13	4,00	4,50	Työtä pidettiin hyvin valmisteltuna, hyödyllisenä ja kaikin puolin hyvänä sekä aktiivisena. Ilmapiiri oli hyvä ja kaikki tiesivät mitä tuli milloinkin tehdä. Kehittämistä nähtiin siinä, että aiemmin kerätyt menettelytavat olisi tullut kyetä hyödyntämään paremmin Valtorissa.
TORI-projektipäällikön työskentely	3,69	3,60	3,07	2,72	3,81	3,64	Positiivinen palaute koski asiakaslähtöisyyttä, aikataulussa pysymistä kiireellisestä aikataulusta huolimatta. Kehitettävää palautetta tuli kiireen johdosta sekä tiedonkulusta. Projektin hallinnointi ja dokumentaatio oli heikkoa.

Arvioitava kohde	OKM	Livi	MML	SYKE	THL	VERO	Yleiset kommentit
Projektin läpivienti	3,30	3,21	2,94	2,86	3,35	3,57	Positiivisina asioina koettiin, että projektin tavoitteet toteutuivat, riskejä seurattiin läpi projektin ja tiedottaminen TORI-projektin osalta oli hyvää. Kehitettävää koettiin seuraavien osalta: ennakkovalmisteluita olisi tullut tehdä virastoissa aiemmin ja paremmin, jotta oltaisiin välttytty kiireeltä myöhemmässä vaiheessa. Kuuden viraston yhteismallin toiminta ja organisointi ei ollut riittävästi mietitty. Materiaaleissa oli virheitä ja ne olivat vaikeita täyttää, työtila ei toiminut ongelmitta, aikataulu oli liian tiukka sekä asiakkaan tarpeiden kuuntelu ja huomioonottaminen ei onnistunut. Lisäksi sopimusasiat pitkittivät prosessia ja palvelusopimuksen tekemisessä oli haasteita.
Projektin lopputulosten keskiarvo	3,38	2,94	2,84	3,20	2,75	3,76	Hyvää on se että projekti saatiin tehtyä. Kriitikistä huolimatta projektin koettiin onnistuvan. Palvelujen laadun todettiin toteutuneen pääosin hyvin. Palvelutaso on myös säilynyt ennallaan kyselyn jälkeen. Kehitettävää koettiin seuraavasti: siirtyvien henkilöiden kohdalla oli kovasti epäselvyyttä siirrosta Valtoriin. Siirtyvien näkemyksen mukaan asiantuntijoita olisi pitänyt siirtää enemmän.
Projektin onnistuminen kokonaisuutena	3,20	3,33	2,67	2,67	3,00	3,56	Asioita vietiin eteenpäin suunnitellussa aikataulussa haastavassa tilanteessa (asiakkaita jouduttiin siirtämään palvelukeskukseen vaikka palvelut eivät olleet vielä valmiita). Hyvää oli se, että siirtoprojektin aikana Valtorin ja asiakkaan välillä saatiin luotua henkilötasolla verkostoa. Lisäksi koettiin, että Valtorilla on tekemisen meininki sekä sitoutuneita työntekijöitä joilla on vahva pyrkimys toteuttaa hyviä palveluita valtiolle. Kollegoiden tuki muissa siirtyvissä virastoissa sekä OKM:n tuki oli erittäin tärkeä. Virastojen osalta projekti koettiin hankalaksi etenkin sillä tulevasta ei ole vielä riittävästi tietoa. Organisaatiouudistus Valtorissa aiheutti epätietoisuutta ja viivettä asioiden hoidossa. Lisäksi asiakkaan erityispiirteitä pitäisi pystyä ottamaan huomioon paremmin. Valtorin olisi toivottu paremmin ottaneen huomioon jo aiemmin siirtyneiden virastojen kokemukset.

Ennen TORI-hankkeen siirtoa asiakkaille on tehty asiakastyytyväisyyden mittausta. Alla olevaan taulukkoon on laskettu keskiarvot tehdyistä kyselyistä. Arviointiasteikko on ollut 1-5. Kyselyjen kokonaistyytyväisyys on 3,62.

	Keskiarvo	helmi.14	huhti.14	elo.14	marras.14	helmi.15	maalis.15	kesä.15	loka.15	marras.15
Kokonaistyytyväisyys	3,62	3,82	3,33	3,6	3,63	3,78	3,41	3,74	3,4	4
Palvelupisteen palvelut (Help Desk, Service Desk)?	3,69	3,85	3,5	3,6	3,61	3,5	3,44	3,61	3,67	4,33
Päätelaitepalvelut (työasemat, älypuhelimet)?	3,73	3,55	4,5	3,5	3,97	4,11	3,52	3,5	3,69	4,24
Käyttöpalvelut (sovellusten käyttöpalvelut, perusinfra- käyttöpalvelut)?	3,64	3,84	2,82	3,67	3,42	3,89	3,45	3,71	3,6	4,07
Tietoliikennepalvelut (WAN, LAN)?	3,64	3,81	4,17	3,8	3,68	3,78	3,28	3,85	3,4	3,93
Viestintätekniikan palvelut (sähköposti, pikaviestintä, verkkokokoukset)?	3,49	3,79	4,17	3,8	3,91	3,44	3	3,45	3,25	3,44
Perustietotekniikan projekti- ja asiantuntijapalveluille (esim. projekti-, koulutus-, tietoturva-, kehittämis- ja hankintapalvelut)?	3,46	3,53	3,5	3	3,33	3,25	3,29	3,29	3,61	3,83
Perustietotekniikkapalveluiden tietoturvallisuuden taso	3,85	3,57	3,33	3	4	4,22	3,63	4	3,91	4,25



cutting through complexity

Liite 4

Web-kyselyn tulokset

Web-kysely on toteutettu osana TORI-hankkeen riippumatonta arviointia lokakuun 2015 aikana.

Kysely lähetettiin virastojen henkilöille, jotka olivat mukana siirtoprojektien ohjausryhmissä.

Kysely lähetettiin yhteensä 42 henkilölle ja heistä 21 (50 %) vastasi kyselyyn.

Kyselyssä esitettiin kaksi tehtäväkuvaan liittyvää kysymystä sekä lisäksi yhteensä 32 erityyppistä väittämää, joita vastaaja sai arvioida seuraavasti:

- Täysin samaa mieltä (5)
- Jokseenkin samaa mieltä (4)
- Ei samaa eikä eri mieltä (3)
- Jokseenkin eri mieltä (2)
- Täysin eri mieltä (1)
- En osaa sanoa

Väittämiä arvioitiin asteikolla 1-5, minkä avulla niiden vastauksille voitiin laskea asennetta kuvaavat keskiarvot. Mitä korkeampi arvosana on, sitä vahvemmin vastaajat ovat väittämien kanssa samaa mieltä.

Lisäksi kyselyyn osallistuville esitettiin kolme avointa kysymystä:

- Mitkä mielestänne olivat viisi merkittävintä haastetta TORI-hankkeessa?
- Mitkä mielestänne ovat TORI-hankkeen viisi merkittävintä hyötyä?
- Vapaamuotoinen palaute TORI-hankkeesta

Yleistä TORI-hankkeesta

- Vastauksien perusteella hanke ja sen tavoitteet tunnetaan hyvin ja hanke tukee selkeästi valtion ICT-strategiaa
- Toimialariippumattomia palveluita oli kuitenkin vaikea rajata ja hankkeen tavoitteet olivat osittain epärealistiset

TORI-hankkeen toteutus

- Kokonaisuudessaan TORI-hanke toteutettiin kohtalaisen hyvin vastaajien mielestä
- Parantamisen varaa olisi kuitenkin ollut etenkin muiden osapuolten kuulemisessa ja vastuualueiden määrittelyssä

Kustannussäästöjen toteutuminen TORI-hankkeessa

- Hankkeella voidaan odottaa toteutuvan kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista jollakin tasolla
- Kustannussäästöihin liittyviä laskelmia olisi kuitenkin pitänyt tarkastella useammasta näkökulmasta

Siirtojen sujuminen ja toiminnan häiriöttömyys

- Kokonaisuudessaan siirrot ovat sujuneet hyvin vastaajien mielestä
- Vastaajat kuitenkin kokivat, että Valtorin resurssit eivät olleet täysin riittävät siirtojen yhteydessä

Henkilöstön huomioiminen TORI-hankkeessa

- Väittämien vastauksien perusteella henkilöstönäkökulma huomioitiin kauttaaltaan hyvin, mutta ei erinomaisesti

Asiakasnäkökulma TORI-hankkeessa

- Asiakasnäkökulmassa on parantamisen varaa ja nykyisen palvelutason ei nähdä vastaavan asiakkaiden odotuksia
- Kuitenkin palvelutason paranemiseen pitkällä aikavälillä uskotaan kyllä vahvasti

Seuraavat viisi asiaa koettiin Tori-hankkeen isoimpina haasteina avoimien kysymyksien vastauksissa:

- **Määrittelytyö tehtiin epäselvästi.** Vastaajien mukaan Tori-palvelukokonaisuudet olivat epäselvästi määritelty sekä Tori- ja Tosi-palveluja ei pystytty erottamaan riittävästi toisistaan. Myös tehtävien ja roolien määrittelytyön puutteista annettiin palautetta. Eräs vastaaja esimerkiksi näki, että *"Ensin olisi pitänyt fuusoida palvelukeskukset ja luoda standardit Valtori-palvelut. Sitten vasta aloittaa outsourcingit. Standardipalveluiden puute koettiin selkeänä epäkohtana"*.
- **Hankkeen aikataulu oli liian tiukka ja kiirettä liikaa.** Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että hankkeen aikataulu oli liian tiukka kokonaisuuteen nähden. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi projektipäällikkö oli täysin ylihyödyllistetty.
- **Odotukset olivat ylisuuret.** Useampi vastaaja kommentoi, että säästölaskelmat olivat epärealistisia. Vastaajat näkevät, että hankkeelta odotettiin ylisuuria säästöjä nopealla aikataululla liian optimistisesti. Eräs vastaaja kommentoi: *"Ensinnäkin aina tällainen muutos vaatii ensin investointeja, säästöt saavutetaan vasta pidemmällä ajalla. Toiseksi keinot säästöjen aikaansaamiseksi eli tässä tapauksessa säästöjä ei voida saada ilman henkilöstösupistuksia. Kolmanneksi kustannuksia jäi virastoihin, jotka eivät siirtäneet kaikkea tarvittavaa henkilöstöä Valtoriin"*.
- **Asiakasnäkökulmaa ei huomioitu tarpeeksi.** Useampi vastaaja koki, että asiakasta ei kuultu tarpeeksi ja että asiakastarpeiden erilaisuutta ei huomioitu riittävän hyvin. Eräs vastaaja jopa kommentoi, että haasteena oli *"asiakkaiden olemassa olevien toimivien ja edullisten ratkaisujen halveksiminen"*.
- **Hanke "jyrättiin" läpi.** Eräs vastaaja toi esimerkiksi esille, että hänen mielestään *"hanke jyrättiin läpi, mikä toisaalta oli ehkä ainut tapa saada asiaa edistettyä"*. Toinen vastaaja taas näki, että hankkeessa oli *"täysin vaihtoehdoton etenemismalli, jossa ei kuultu vaihtoehtoja tarjoavia mielipiteitä"*.

Huomionarvoista on se, että 2013 toteutetussa kyselyssä täsmälleen samat viisi asiaa tuotiin kriittisimpinä asioina esiin vastaajien toimesta.

Hankkeen merkittävimpinä hyötyinä taas koettiin avoimien kysymyksien vastauksista päätellen seuraavat:

- **IT-palveluiden keskittämisellä voidaan saavuttaa useita hyötyjä.** Vastaaajat olivat iloisia siitä, että yhteiset IT-palvelut löytyvät *"saman luukun alta"*. Näin monet asiat, kuten ongelmien ratkaisu ja palvelujen jatkuva kehittäminen, voidaan tehdä yhdessä paikassa. Moni vastaaja myös korosti, että hankinnan keskittäminen yhdelle organisaatiolle tulee vähentämään turhan työn määrää paljon ja lisäämään kustannustehokkuutta volyymietujen kautta. Eräs vastaaja jopa totesi, että *"julkisten hankintojen prosessit vähentyvät tuhansilla työtunneilla"*.
- **Virastot voivat keskittyä paremmin ydintoimintaansa.** Osittain liittyen keskittämisen hyötyihin, moni vastaaja erikseen korosti merkittävänä hyötynä sitä, että asiakasvirastoilta vapautuu aikaa keskittyä ydintoimintaansa. Toisaalta eräs vastaaja toi esille, että tässä asiassa ollaan edelleen lupauksen asteella: *"virastojen johdon aikaa kuluu tällä hetkellä merkittävästi enemmän Valtori-yhteistyöhön ja palveluiden laatuongelmiin kuin aiemmin"*.
- **Hanke on yhtenäistänyt palveluita.** Vastauksissa korostui, että yhtenäistymistä on tapahtunut monella saralla: yhteistyö on lisääntynyt, virastojen palvelut yhtenäistyvät ja perustietotekniikka on muuttunut yhteensopivammaksi virastojen välillä. Kuten eräs vastaajista sen totesi: *"ympäristö ja prosessit yhtenäistyvät"*.
- **Kustannussäästöjen potentiaali on olemassa.** Vaikka monet vastaajat näkivät säästöodotuksien olleen liian optimistisia, korostettiin kuitenkin sitä, että hankkeella tullaan todennäköisesti saavuttamaan merkittäviä synergiaetuja ja kustannussäästöjä. Asiaan liittyen eräs vastaaja korosti lisäksi myös sitä, että *"IT-tukitoiminnan kustannukset tulevat paremmin ilmi"*. Asenneilmasto kustannussäästöihin lienee optimistisen odottava.
- **Henkilöstön osaaminen paranee ja työmäärän tarve vähenee.** Hankkeen nähtiin vaikuttavan positiivisesti henkilöstön osalta kahden seikan kautta: Ensinnäkin henkilöstön IT-osaamisen kasvattaminen on keskitetysti tehokkaampaa ja laadukkaampaa, ja toiseksi hyötynä nähtiin, että hanke *"vähentää työvoimaa pitkällä aika välillä"*.

Vuonna 2013 toteutetun kyselyn perusteella:

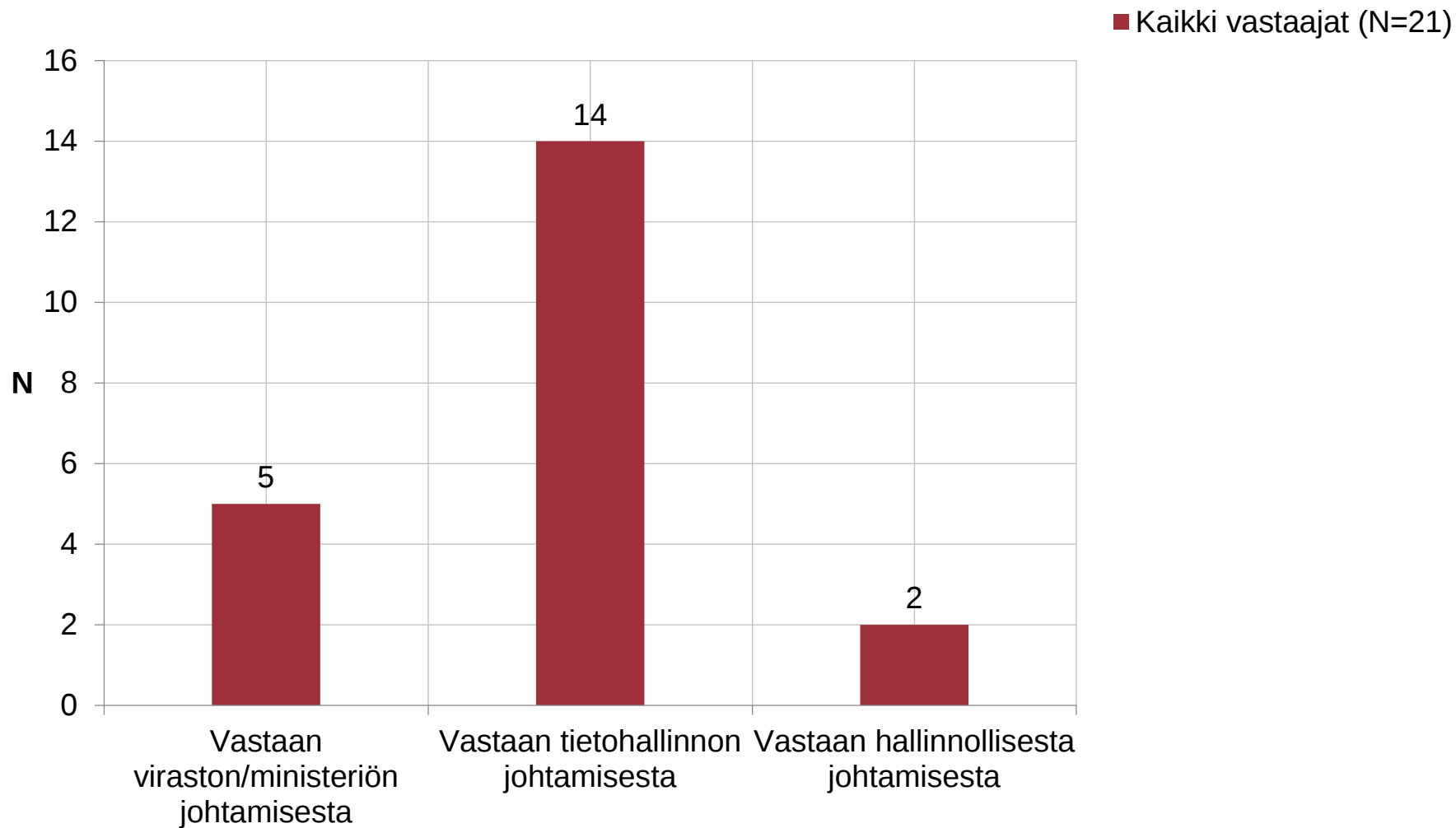
- Erityisesti sekä hankkeen tavoitteiden että aikataulun realistisuutta sekä toteutettavuutta epäiltiin vahvasti.
- Lisäksi erilaisten asiakastarpeiden huomioimiseen ei oltu panostettu riittävästi silloisten vastaajien mukaan.
- Myös linjauksia toimialariippumattomien ja toimialariippuvaisten palveluiden välillä epäiltiin sekä kyseenalaistettiin.
- Lisäksi TORI-hankkeelle asetettujen kustannussäästöjen toteutumiseen suhtauduttiin kriittisesti.

Nyt vuonna 2015 toteutetun kyselyn perusteella voidaan sanoa, että vastaajat ovat asioista edelleen lähes samaa mieltä.

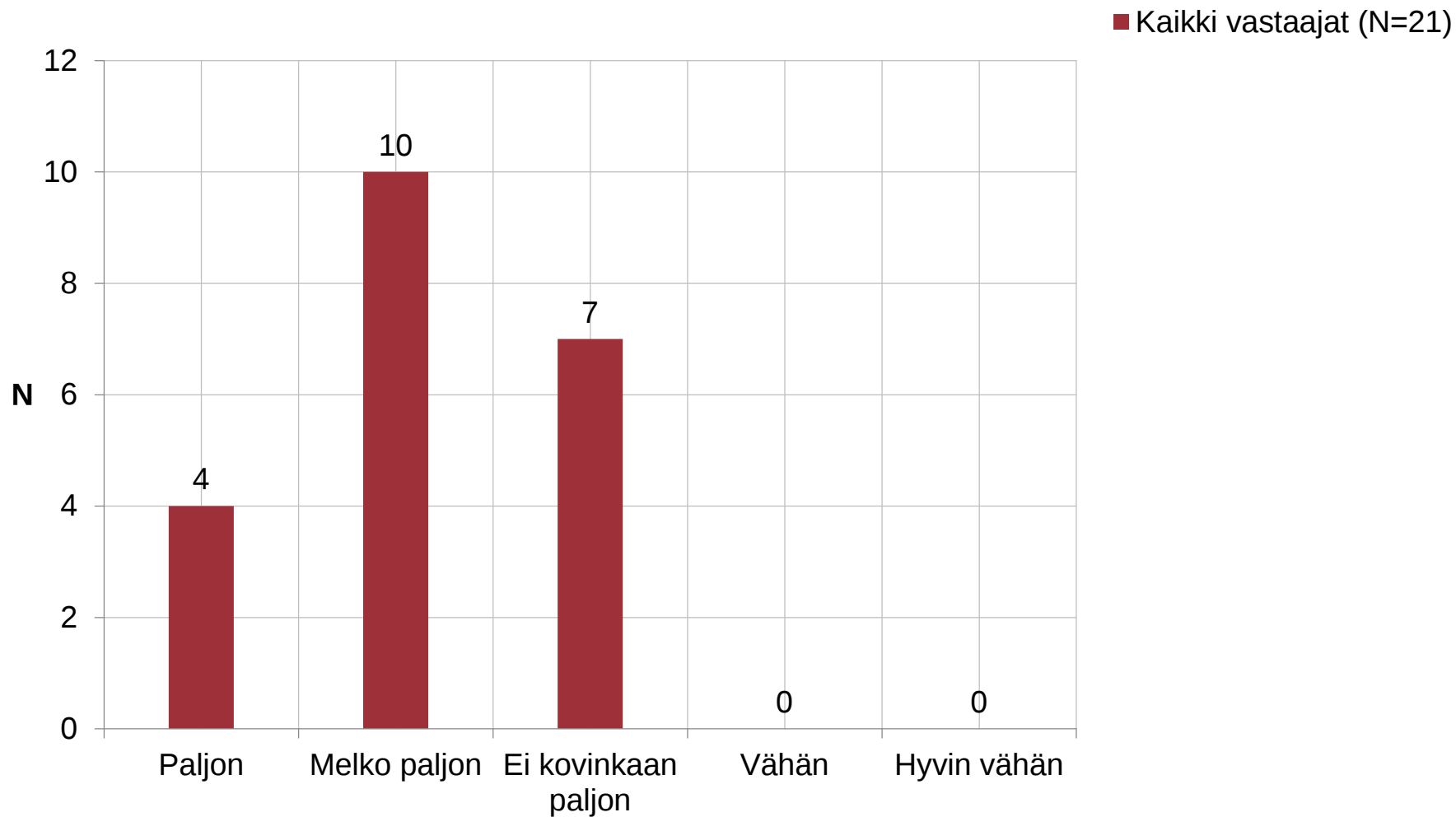
- Hankkeen tavoitteet nähdään nyt osittain epärealistisina ja aikatauluongelmia pidettiin merkittävänä haasteena.
- Asiakasnäkökulman puutteet korostuivat myös tämän vuoden vastauksissa.
- TORI- ja TOSI-palveluiden määrittelyn vaikeudet johtivat käytännön ongelmiin hankkeen asiakasvirastoissa.
- Kustannussäästöihin suhtaudutaan edelleen kriittisesti, mutta toisaalta moni uskoo niiden vielä toteutuvan.

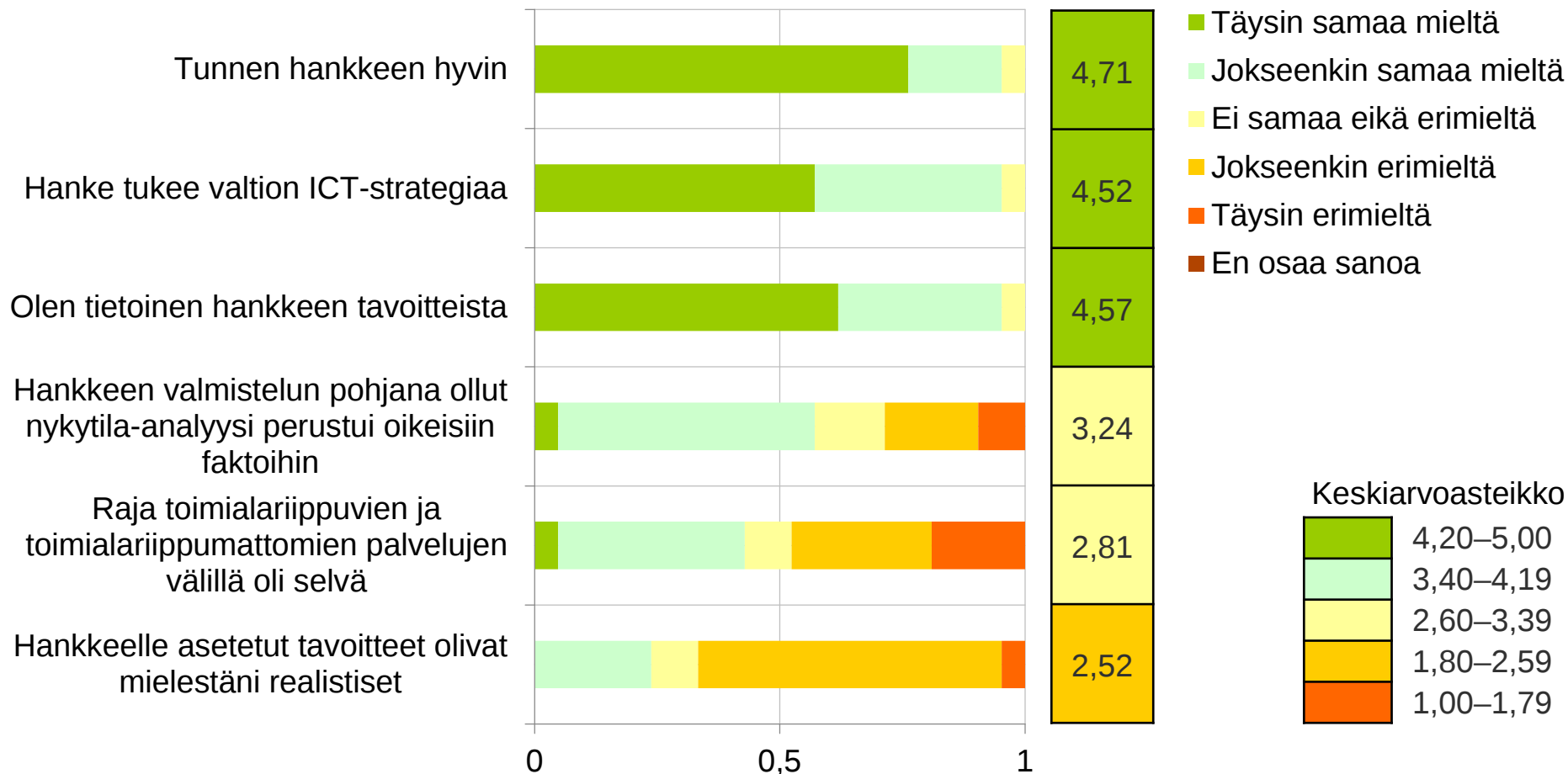
Kyselyn johtopäätöksinä voidaan siis todeta erityisesti kolme asiaa:

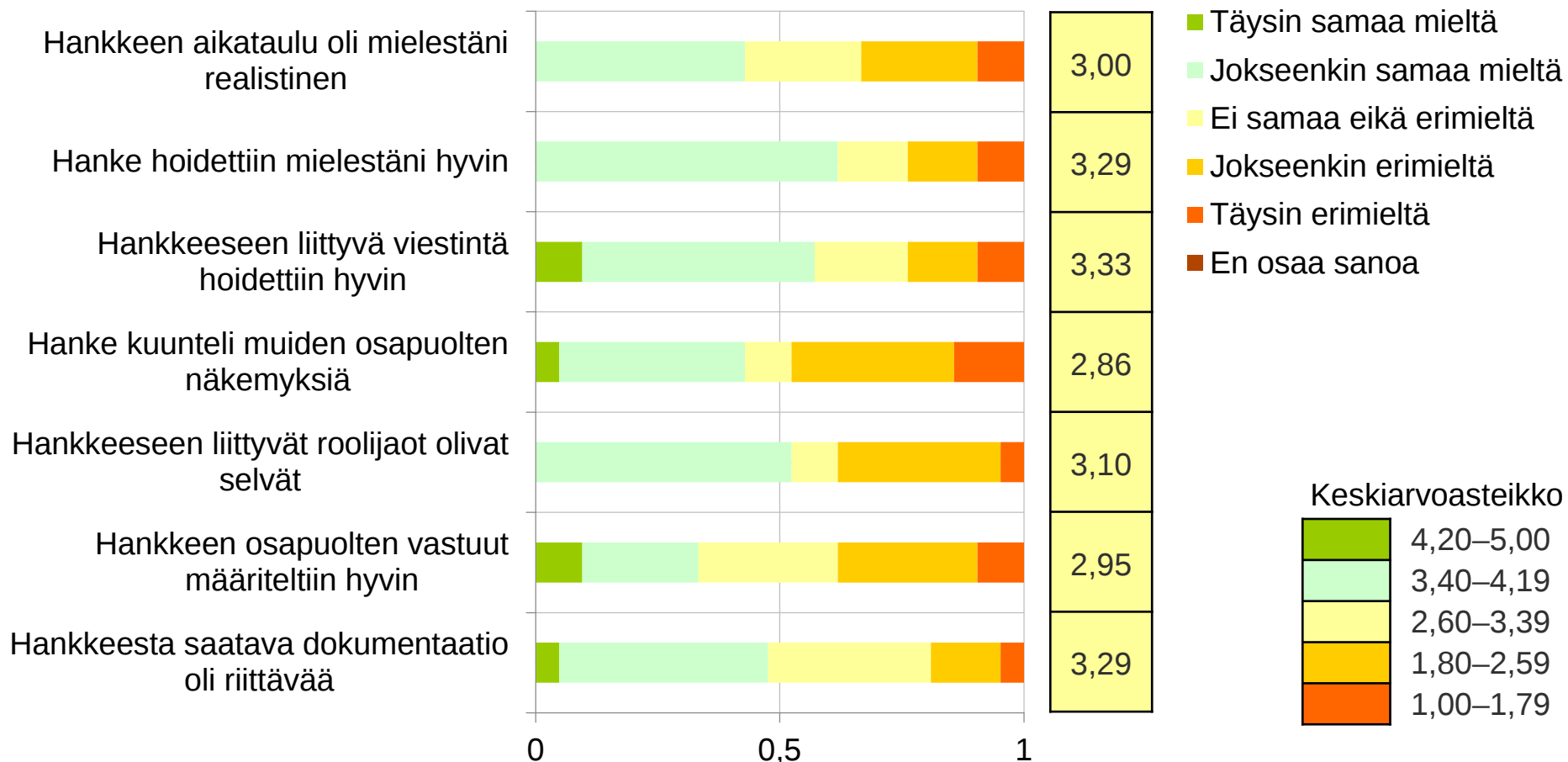
- 1) **On kriittistä kuunnella hankkeen asiakkaita ja monia vaihtoehtoisia näkökulmia.** Jälkikäteen katsottuna kyselyn vastaajat osasivat jo vuonna 2013 ennustaa hankkeen suurimmat, tulevat haasteet. Jos silloin esitettyihin kriittisiin tekijöihin olisi puututtu voimakkaasti, olisi mahdollisesti iso osa hankkeen suurista haasteista vältetty.
- 2) **Ylisuuret odotukset kostaavat helposti.** Sekä hankkeen kustannussäästöihin että aikatauluun liittyen tehdyt laskelmat ovat osoittautuneet kyselyn perusteella liian optimistisiksi, mikä on aiheuttanut isoja haasteita.
- 3) **Ongelmistaan huolimatta hankkeessa on ollut myös merkittäviä onnistumisia ja ennen kaikkea potentiaalia.** Vastaajat toivat useasti esille, että hanke on kuitenkin sujunut yllättävän hyvin ja siitä on ollut jo nyt hyötyä. Tulevaisuudessa hyötyjä nitetään varmasti lisää, kunhan haasteista ja epäonnistumisista otetaan opiksi.



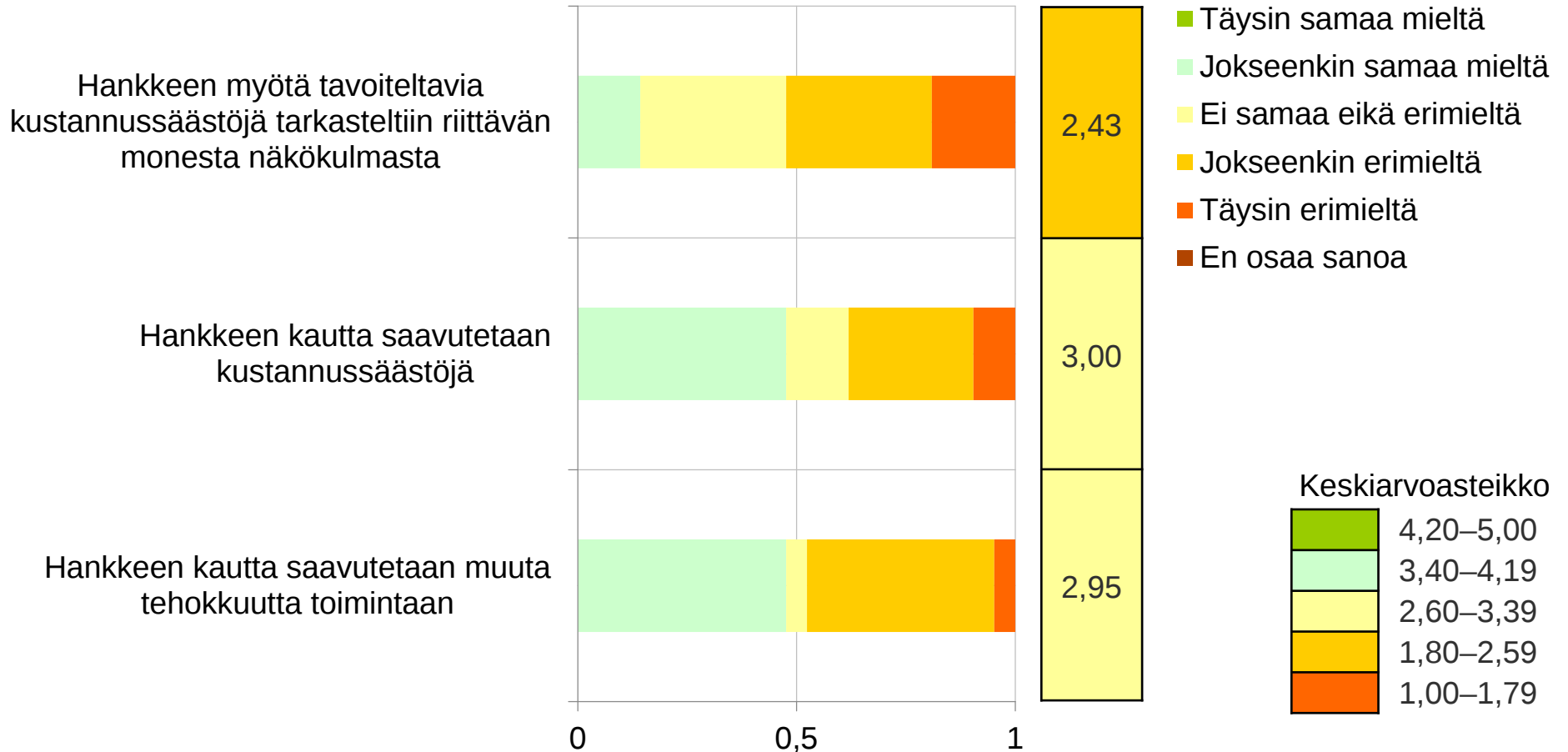
Kuinka paljon TORI on vaikuttanut tehtävänkuvaaani



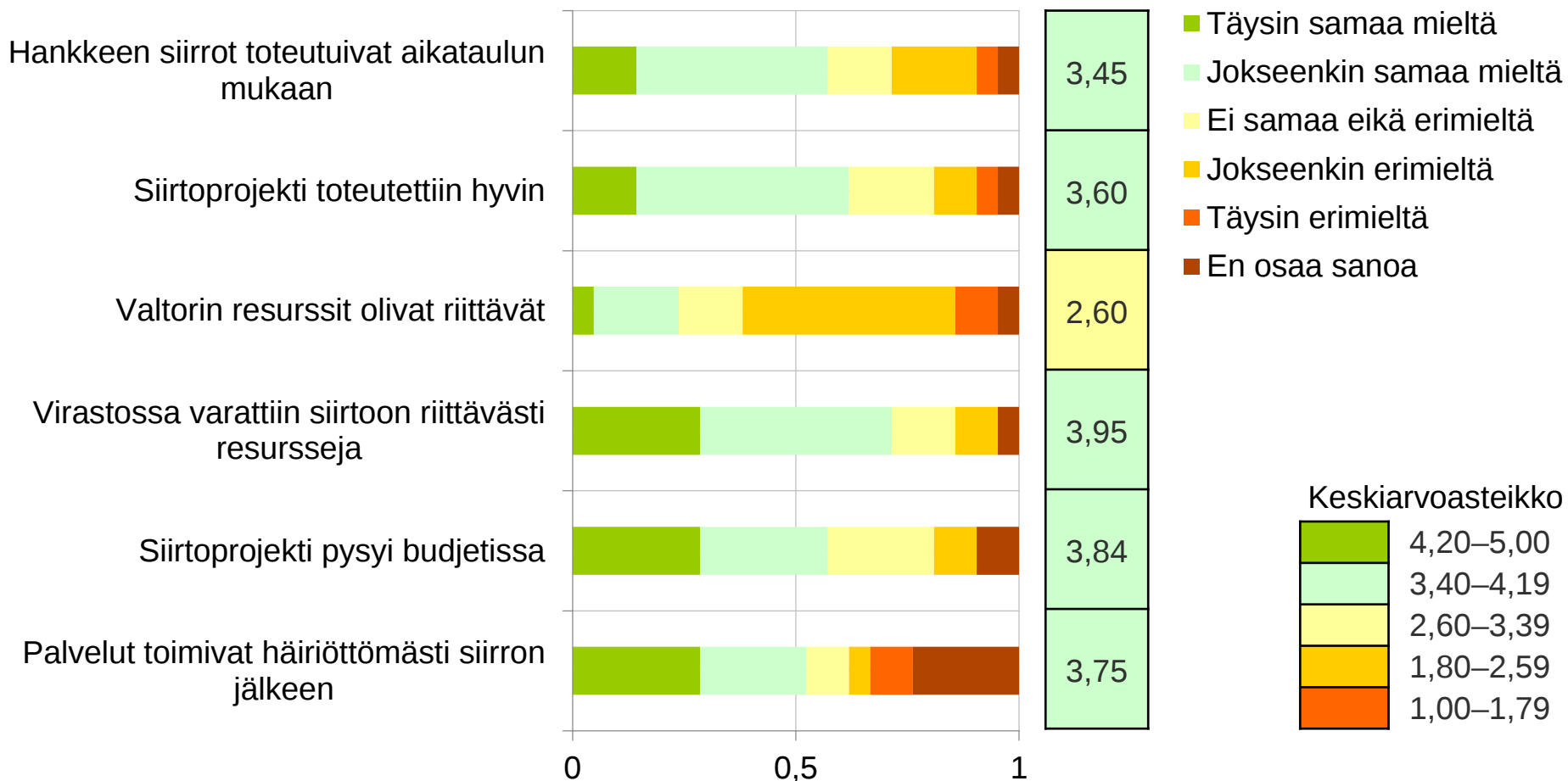




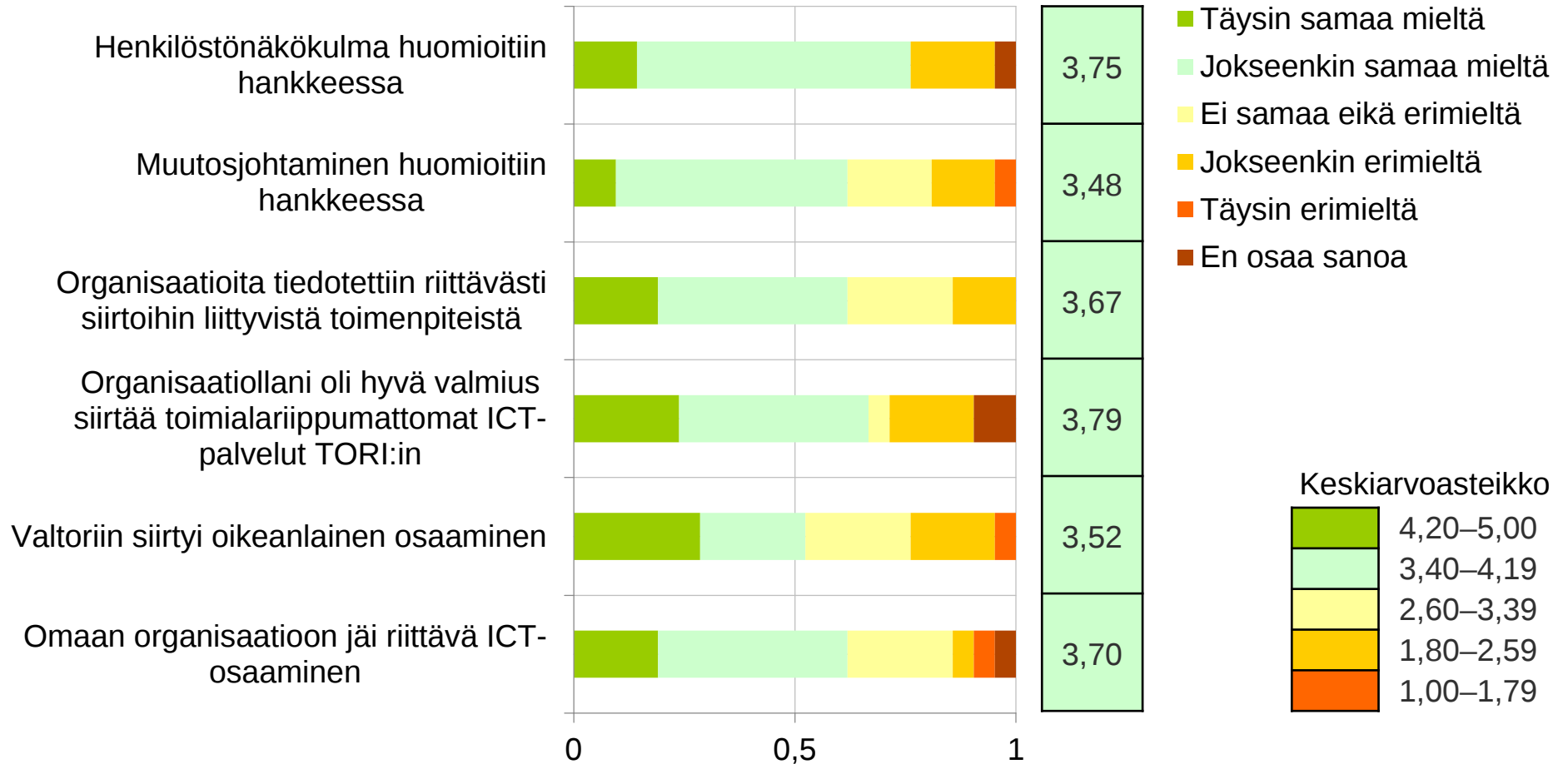
Kustannussäästöjen saavuttaminen TORI-hankkeessa

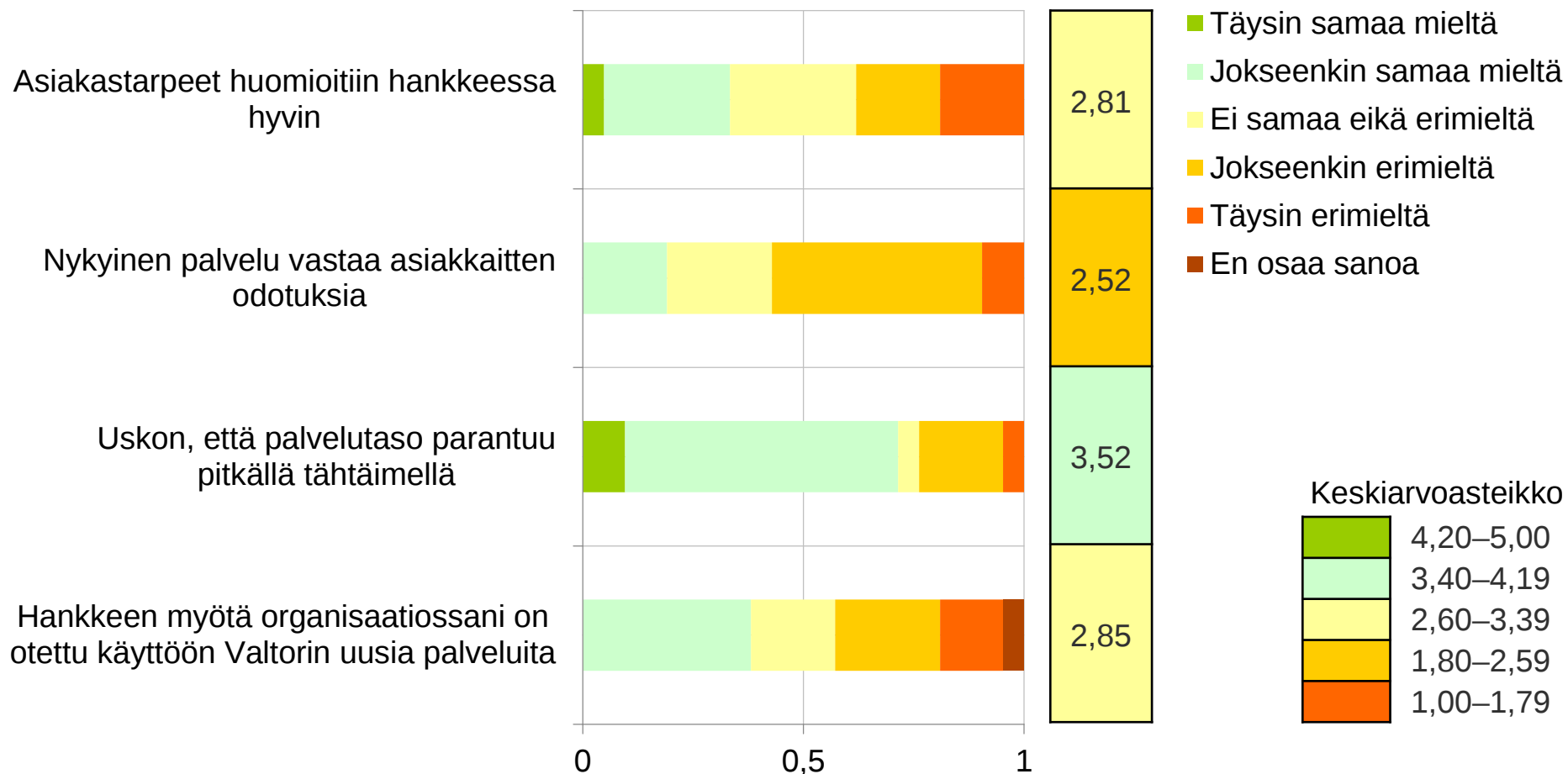


Siirtojen sujuminen ja toiminnan häiriöttömyys



Henkilöstön huomioiminen TORI-hankkeessa







cutting through complexity

Liite 5

Erittely syistä esiselvityksen ja toteutuman välillä

Hankkeen nykytilakartoituksen arvio syksyllä 2012:

- ☐ Toimialariippumattomien ICT-palvelujen kustannukset valtionhallinnossa ovat n. 350 M€
- ☐ Työpanos toimialariippumattomissa tehtävissä oli arviolta n. 1 500 henkilötyövuotta vuonna 2012

Valtorin tilanne, kun kaikki siirrot on saatu tehtyä vuoden 2016 aikana:

- ☐ Toimialariippumattomien tehtävien ja sopimusten kustannus taso on n. 244 M€
- ☐ Vastaava henkilötyövuosien määrä on n. 1000

Tärkeimmät syyt esiselvityksen ja toteuman välillä ovat:

1. Puolustusvoimissa (PVJJK) oli 91 tehtävää ja n. 27 M€ TORI-nykytilakartoituksessa vuonna 2012.
Kaikki tehtävät olivat poistuneet ja siirtyneet muualle, jolloin yhtään henkilöä ei siirtynyt Valtoriin 1.11.2015.
Palveluista osa oli siirtynyt puolustusvoimilla siihen osuuteen, joka jäi puolustusvoimiin ja osa palveluista siirrettiin HALTIKin hoidettavaksi. Valtoriin siirtyi sopimuksia ja kokonaisarvoksi jäi n 8,5 M€.
2. Valtion IT-palvelukeskuksessa nykytilakartoituksessa luvut olivat 103 hlöä ja 44 M€, mutta toteuma oli 95 hlöä ja 22 M€. Tehtäviä järjesteltiin uudelleen Valtiokonttorissa ja osa VIPin kuluista oli hallinnollisia kustannuksia, jotka jäivät Valtiokonttoriin.
3. CSC Oy:n osalta todettiin pian nykytilakartoituksen jälkeen (33 hlöä ja 3,5 M€), että sen toiminta ei kuulu TORI-lain piiriin ja siirtoa ei tehty.
4. Teknologian tutkimuskeskus VTT yhtiöitettiin ja näin 18 hlöä ja 13,5 M€ jäi siirtymättä.
5. Työterveyslaitos (2 hlöä ja 2,5 M€) jäi siirtymättä, koska he osin toimivat kilpailluilla markkinoilla.
6. Poikkeamispäätöksillä jäi siirtymättä henkilöitä ja kustannuksia Valtoriin (Liikennevirasto, MMM hallinnonalan virastot, Ilmatieteenlaitos, Viestintävirasto ja Ulkoasiainhallinto).



© 2015 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.