



LOPPURAPORTTI

Johtamisen ja organisaatiokulttuurin selvitys

VN/1146/2022
VN/11461/2922-VM-10

Pirjo Pöyhä
pirjo.poyhia@gmail.com

Sisältö

1.	Tiivistelmä.....	2
2.	Selvityksen toimeksianto ja tavoitteet.....	3
3.	Selvityksen kohderyhmä ja toteutustapa.....	3
4.	Selvityksen tuloksia.....	4
4.1.	Strategiapäivitys ja organisaatiomuutos.....	4
4.2.	Organisaatiomuutoksen toteutus ja kokemuksia muutoksesta.....	4
4.3.	Organisaatiomuutoksen vaikutuksia asiakkaisiin.....	6
4.4.	Organisaatiomuutoksen toteutumisen ja onnistumisen seuranta.....	6
4.5.	Valtorin johtamisjärjestelmä.....	6
4.6.	Miten organisaatiomuutos tukee Valtorin johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä?.....	7
4.7.	Johtajien osallistuminen asiakastyöhön ja reklaamaatioiden hoito.....	7
4.8.	Kuinka hyvin asiakasrajapinnassa olevat tuntevat Valtorin palvelut ja osaavat tarjota palveluja asiakkaille	8
4.9.	Valtorin lähiajan isoimmat haasteet.....	8
4.10.	Valtorin strategiset kehittämisprojektit ja niiden vaatimat kyvykkyydet.....	9
4.11.	Valtorin organisaatiokulttuuri.....	9
4.12.	Arvot Valtorin toiminnassa.....	10
4.13.	Mitä johtamisjärjestelmään ja organisaatiokulttuuriin liittyen tulisi tehdä?.....	10
4.14.	Valtiovarainministeriön ohjaus.....	11
5.	Toimenpidesuositukset.....	12
5.1.	Valtorin tilanteen vakiinnuttaminen.....	12
5.2.	Toimitusjohtajan valintaja käytännöt johtajien valinnoissa.....	12
5.3.	Johtamisjärjestelmän kehittäminen.....	13
5.4.	Valtorin tehtävän selkeyttäminen ja Valtorin johtaminen ja ohjaaminen EFQM-mallin avulla.....	13
5.5.	Valtorin osaamisen kehittäminen.....	14
5.6.	Valtorin reklaamaatioprosessin kehittäminen.....	14
5.7.	Valtorin ohjauksen kehittäminen.....	14

1. Tiivistelmä

Valtiovarainministeriö tilasi toukokuussa 2022 Valtorin johtamisjärjestelmään ja organisaatiokulttuuriin liittyvän selvityksen lakisääteisten ohjaustehtäviensä tueksi. Selvitys tehtiin haastatteleamalla Valtorin johtoa, päälliköitä ja pääluottamusmiehiä, asiakkaita, asiakasneuvottelukunnan puheenjohtajia sekä Valtorista aiemmin lähteneitä johtajia.

Strategiapäivityksestä ja organisaatiomuutoksesta oli haastatteluhetkellä niin lyhyt aika, että tämän selvityksen perusteella niiden vaikutuksia on vaikea arvioida. Tulokset kuvaavat pikemminkin Valtorin yleistä tilannetta.

Eri haastateltavaryhmillä oli varsin yhteneväiset käsitykset Valtorin haastatteluhetken tilanteesta, kehittämiskohteista ja riskeistä. Valtorin kehittämiskohteet liittyvät Valtorin perustehtävän terävöittämiseen, kykyyn uudistua ja tuottaa ennakoiden ja proaktiivisesti asiakkaiden tarvitsemia uusia palveluja. Haasteena oli selvitystä tehtäessä myös hajanainen organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmän sekä johtamisosaamisen puutteet sekä normaalia isompi henkilöstön lähtövaihtuvuus samalla kun ICT-alalla vallitseva henkilöstöpula vaikeuttaa rekrytointeja. Hallinnon käytännöt kuten päätöksentekoon ja henkilöstöhallintoon liittyvät menettelyt sekä hankintoihin liittyvä asianhallinta kaipaavat tarkentamista valtionhallinnon käytäntöjen mukaisiksi. Myös Valtorin ohjauksen käytäntöjä on tarpeen kehittää ja koordinoita. Tuve- ja Tori-ohjausta toivottiin lisäksi yhtenäistettävän.

Asiakkaiden edustajat korostivat, että Valtori on Suomen suurin ja monipuolisin IT-palvelutalo, joka on kehittynyt vähitellen myönteiseen suuntaan. Valtori on merkittävä kumppani valtion virastoille ja muille asiakkaille. Sen toiminnalla on suuri vaikutus asiakkaiden onnistumiseen ja mahdollisuuksiin kehittää toimintaansa. Valtori omalta osaltaan vastaa koko valtion tuottavuudesta, koska tuottavuutta kehitetään pitkälti IT-tekniologioiden avulla. Valtorissa erityisesti operatiivisen tason palvelualltius ja ystävällisyys ovat hyvällä tasolla. Valtorissa on vahvoja eri alojen asiantuntijoita ja ainakin osittain hyvä asiakasorganisaatioiden tuntemus. Asiakkaat näkivät myös, että kustannustehokkuus Valtorissa on kehittynyt myönteiseen suuntaan, vaikka ei vielä riittävällä tasolla olekaan. Myös Valtorin viestintä on viime aikoina aktivoitunut ja kehittynyt. Haastateltavat kokivat Valtorin perustamisen ja palvelujen keskittämisen virastoista sinne hyvänä asiana.

Valtorilaiset toivat haastatteluissa esiin, että Valtorissa on sitoutunutta ja tunnollista henkilöstöä. Lähiesihenkilötyö on hyvää ja yksiköiden työtyytyväisyys on varsin hyvällä tasolla. Turvallisuusosaamisen ja jatkuvuuden turvaamisen koettiin olevan hyvällä tasolla. Valtori on vahva kriisitilanteissa ja häiriöistä toivutaan nopeasti. Haastateltavien mukaan suurin osa valtorilaisista tuntee ylpeyttä työnsä merkityksellisyydestä. Haastatellut päälliköt nostivat esiin myös Valtion kokonaishyötyjen ja tuloksellisuuden näkökulman.

Vaikka haastatteluissa nostettiin esiin paljon kehittämiskohteita toiminnan eri osa-alueilla, valtorilaiset itse näkivät, että heillä on yritystä saada asiat parempaan suuntaan ja kyvykkyyttä vastata niin sisäisiin kuin ulkoisiin haasteisiin. Myös asiakasneuvottelukunnan edustajat uskovat Valtorin mahdollisuuksiin ja kykyyn kehittyä palveluintegraattorin rooliin tulevaisuudessa. Valtoriin kohdistuu odotuksia myös toimintansa aloittavilta hyvinvointialueilta. Jatkuva palvelutoiminta ja viraston arki sujuvat ilman erityisiä haasteita.

Haastateltavien esiin nostamiin vahvuuksiin nojaten ja niitä tässä raportissa esitetyillä keinoilla vahvistaen Valtorilla on edellytykset hyvällä yhteistyöllä ja järjestelmällisyydellä saattaa sisäiset asiat kuntoon. Asiakasneuvottelukunta ja asiakkaat ovat halukkaita

yhteiseen kehittämiseen Valtorin kanssa, joten pitkäjänteisellä ja kokonaisvaltaisella kehittämistyöllä osaaminen, palvelut ja organisaatio on mahdollista saada vastaamaan nykyisiä ja tulevia asiakastarpeita.

2. Selvityksen toimeksianto ja tavoitteet

Valtorissa on valmisteltu ja otettu käyttöön vuoden 2021 aikana uudistettu strategia. Strategian toteuttamiseksi on syksyllä 2021 käynnistetty laaja toiminta- ja organisaatiouudistus. Organisaatiouudistuksen myötä johtamisvastuut ovat olennaisesti muuttuneet. Johtamisjärjestelmää on kehitetty vuoden 2021 aikana. Valtiovarainministeriö halusi selvittää näiden toimenpiteiden vaikutuksia Valtorin johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Raportin johtopäätöksissä selvityshenkilö esittää näkemyksensä johtamisjärjestelmän ja organisaatiokulttuurin kyvystä tukea tavoitteiden toteutumista sekä suositukset kehittämistoimenpiteiksi.

3. Selvityksen kohderyhmä ja toteutus

Selvitys toteutettiin haastattelemalla 38 henkilöä: johtoryhmän jäsenet, johtoryhmäläisten suorassa alaisuudessa olevia johtajia ja päälliköitä, ryhmäpäälliköitä, pääluottamusmiehet, Valtorista lähteneitä johtajia ja asiakkaiden edustajia, asiakasneuvottelukunnan puheenjohtajisto sekä Valtorin ohjaajia valtiovarainministeriöstä.

Johtamisjärjestelmää selvitettiin lisäksi käymällä läpi johtoryhmän pöytäkirjoja vuosilta 2021-2022 sekä palvelutuotannon ja asiakaskokemusyksikön pöytäkirjoja vuodelta 2021. Lisäksi saatiin katsottavaksi muutamia nimitysmuistioita sekä päätösluetteloita ja keskusteltiin kirjaamotoiminnasta vastaavan kanssa.

Raportti on laadullinen, haastatteluihin perustuva selvitys. Sitaateissa kursiivilla on lainauksia haastateltavien vastauksista ja dokumenteista. Johtamiselle ja organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yhtä ideaalimallia eikä tavoitetasoja, joita vasten huomioita voisi peilata. Johtamiseen, johtamisjärjestelmään ja organisaatiokulttuuriin vaikuttavat mm. organisaation kehitysvaihe, toimiala ja toimintaympäristö sekä ylimmän johdon vaikutus ja toimenpiteet. Toimenpidesuositukset pohjautuvat yleisiin hyviin periaatteisiin, joista on saatavissa esimerkkejä menestyvistä organisaatioista. Toimenpidesuosituksiin vaikuttavat myös selvityshenkilön omat kokemukset pitkältä työuralta niin johdettavana kuin johtajana useissa isoissa julkisen sektorin organisaatioissa ja palvelukeskuksissa.

Tässä raportissa on esitetty tiivistelmä kunkin selvityksen kohteena olevan teeman keskeisistä tuloksista, selvityshenkilön haastattelutulosten ja muun aineiston pohjalta tekemää analyysiä ja johtopäätöksiä sekä niiden pohjalta laadittuja toimenpidesuosituksia. Viitekehyksenä on käytetty European Foundation for Quality management – EFQM -mallia vuodelta 2020. EFQM-malli on työkalu systemaattiseen kehittämiseen, johtamiseen, arviointiin ja parantamiseen ja se soveltuu käytettäväksi kaikissa organisaatioissa.

4. Selvityksen tuloksia

4.1. Strategiapäivitys ja organisaatiomuutos

Tuloksia:

Toimitusjohtaja päivitti strategian läheisten johtajiensa kanssa syksyllä 2021 johtoryhmän suunnittelukokouksissa ja työpajoissa. Haastattelujen perusteella koko johtoryhmä ei osallistunut strategian päivitykseen eikä Valtorin henkilöstöä laajemmin osallistettu strategiatyöhön. Päivitystyössä kuultiin asiakasneuvottelukuntaa ja ohjaajia.

Johtoryhmän pöytäkirjamerkintöjen mukaan *”Strategia on rakennettu olemassa olevan strategian päälle ja siinä on pidetty kaikki se, mikä on toiminut ja vain tarvittavia asioita on muutettu. Valtorin strategian pääteemana on tyytyväinen asiakas, jota tukevat merkityksellinen työ, erinomainen toimintakyky ja kustannustehokas toiminta.”*

Strategian toimeenpanoa suunniteltiin, mutta suunnitelmaa ei otettu toteutuksessa huomioon. Osa strategian toimeenpanoa oli organisaatiomuutos, joka vei huomion strategian toimeenpanolta muilta osin. Organisaatiomuutoksen suunnittelussa mukana olleet johtoryhmän jäsenet korostivat, että tavoitteena on myös merkittävä toimintatapojen muutos kohti ketterämpää organisaatiota. Keinoina olivat mm. matriisin purkaminen ja vastuun vieminen alemmas organisaatiossa. Toimintatapamuutos mainitaan johtoryhmän pöytäkirjassa toukokuussa 2022. Toimintatapamuutosta ei haastateltujen mielestä konkretisoitu riittävästi etukäteen eikä muutosjohtamista suunniteltu.

Osa haastateltavista kertoi, että muutoksessa haluttiin häivyttää tai päästä eroon julkishallinnolle tyypillisistä hallintokäytännöistä.

Johtopäätöksiä:

Koska henkilöstö osallistui strategian päivitykseen ja organisaation suunnitteluun vain pienellä joukolla, riskinä on, että näkemykset jäävät suppeiksi eikä organisaatio kokonaisuudessaan sitoudu muutokseen ja toimeenpano hidastuu.

Organisaatiouudistukseen lähdetessä ei riittävästi pohdittu, mikä olevassa organisaatiossa on toimivaa, mikä ei ja mitä vaikutuksia muutoksella on. Näin hajotettiin toimiviakin kokonaisuuksia. Riskianalyysiä ei tehty. Etukäteen ei suunniteltu riittävästi sitä, miten toiminta uudessa organisaatiossa käytännössä saadaan sujumaan, mitkä ovat vastuut ja valtuudet ja miten yhteistyö eri yksiköiden välillä järjestetään.

Osa organisaatiomuutoksen tavoitteista oli ristiriidassa toimintaympäristön kanssa. Sisäisten palvelujen hajottaminen saattoi vaikuttaa virastohallinnon rapautumiseen ja johdon muutoksessa tarvitseman tuen puuttumiseen. Hyvä hallinto on mahdollistaja, sen tukea hyödyntämällä ja käytäntöjä noudattamalla varmistetaan normien mukainen toiminta. Tällöin toimenpiteet voidaan kohdentaa asiakaspalveluun ja tehokkaaseen tuotantoon ja palvelujen kehittämiseen yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

4.2. Organisaatiomuutoksen toteutus ja kokemuksia muutoksesta

Tuloksia:

Organisaatiomuutoksessa Valtorin palvelut sijoitettiin kolmeen palveluyksikköön – yhteisiin palveluihin, Tori-palveluihin ja Tuve-palveluihin- *”joiden on määrä toimia itsenäisesti pienten*

tehtaiden tavoin". Matriisiorganisaation rakennetta purettiin. Aiemmin tuotekehitys, tuotanto ja tuotetuki olivat erillisinä yksikköinä. Nyt ne on jaettu kolmeen palveluyksikköön. Jokaisella palvelulla on tuotepäällikkö. Tuotepäälliköt olivat aiemmin keskitetty toiminto, nyt nämä hajautettiin palveluyksiköihin, joilla on päästä-päähän -vastuu palveluprosessista ja palvelusta kokonaisuutena. Tämä merkitsee sitä, että jokainen palveluyksikkö huolehtii markkinaseurannasta, tuotekehityksestä, palvelujen tuottamisesta sekä tarvittavista resursseista ja palveluihin liittyvistä hankinnoista. Hankintayksikkö tukee palveluyksiköitä ja varmistaa, että hankinnat tehdään hankintalakia noudattaen.

Organisaatiomuutos koski haastateltujen mukaan 100-300 henkilöä, joukossa oli mm. tuotepäälliköitä, ryhmäpäälliköitä, asiakkuuksista vastaavia, palvelujen kehityksestä vastaavia ja hallintoa. Johto lähti organisaatiomuutokseen varmistamatta muutoksessa tarvittavia resursseja ja osaamista. Hallinnon ja henkilöstöjohdon edustus puuttuivat muutosprosessista. Muutoksen loppuvaiheessa kyseistä osaamista paikattiin ulkopuolisella HR-konsultilla, jolla ei ollut kokemusta valtionhallinnon käytännöistä. Suurin osa haastatelluista koki, että muutos liittyi varsin löyhästi strategian tavoitteisiin. Osa haastateltavista kertoi, että muutoksesta ei tiedotettu avoimesti ja luotettavasti. Muutoksen toteutukseen liittyvää YT-menettelyä ei osattu tehdä valtionhallinnon käytäntöjen mukaisesti, jolloin se altistui YT-lain mukaisen menettelyn noudattamista koskevalle kritiikille. Muutoksen toteutus venyi suunnitellusta useilla kuukausilla.

Haastattelujen perusteella johto, päälliköt ja esimiehet eivät päässeet riittävästi mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, mikä hidasti muutoksen toteutusta. Muutosta ei tehty vaiheittain, vaan eri organisaatiotasojen miehitys suunniteltiin yhdellä kertaa. Johtajat eivät osallistuneet tulosityksiköidensä henkilövalintoihin. Toimitusjohtaja haastatteli ja sijoitteli henkilöstön tehtäviin. Usea haastateltava totesi, että organisaation toimintakyky lamaantui, kun osa henkilöstöstä odotti tietoa uudesta tehtävästään jopa pari kuukautta.

Johtopäätöksiä:

Organisaatiomuutosta ei suunniteltu kattavasti eikä sen toteutuksessa hyödynnetty riittävästi hyvän hallinnon ja henkilöstöpolitiikan eikä muutosjohtamisen pelisääntöjä. Muutoksen kohteena olleen henkilöstön luottamus johtoon murentui. Tällä oli heijastusvaikutuksia koko organisaatioon. Organisaatiomuutos osaltaan vaikutti siihen, että Valtorin henkilöstön vaihtuvuus kasvoi normaalia suuremmaksi.

Organisaatiomuutoksessa projektitoimisto purettiin, mikä saattaa heikentää projekti-toimituksia. Tällöin osaamisen sekä resurssien hallinta ja koordinaatio on haasteellista itsenäisten yksiköiden välillä. Vastuu sopimukseen liittyvästä asianhallinnasta (Claudia ja Vahva) hajautuu laajalle joukolle, jolloin on olemassa riski, että tiedon eheys kärsii.

Nimitysmuistioita ja valintapäätöksiä ei tehty yhtenäisillä käytännöillä ja niissä saattoi olla epätasällisyyttä ja puutteita. Dokumenttien hallintaan käytettiin useita työkaluja (TOP-HR, Vahva ja Claudia). Henkilöstöpäätöksiä tallennettiin TOP-HR:ään ja Vahvaan, joten käytännöt ja eivät välttämättä tukeneet aukotonta ja yhtenäistä päätösketjua ja asianhallintaa.

4.3. Organisaatiomuutoksen vaikutuksia asiakkaisiin

Tuloksia:

Asiakkaat odottavat Valtorilta nykyistä integroidumpia ja teknologisesti kehittyneempiä palveluja ja palvelukokonaisuuksia. Samalla asiakkaat toivovat Valtorilta vahvaa roolia hankintatoimessa ja kumppanuuksien rakentamisessa.

Organisaatiomuutos osaltaan vaikutti siihen, että Valtorin henkilöstön vaihtuvuus kasvoi normaalia suuremmaksi. Valtorilaisten ja myös asiakkaiden mielestä vaihtuvuus ja henkilöstövaje heikensivät Valtorin palvelukykyä keväällä 2022.

Johtopäätöksiä:

Toteutettu organisaatiomalli todennäköisesti syventää siiloja ja hankaloittaa palvelukokonaisuuksien rakentamista teknologian osalta. Keskitetty tuotehallinta puuttuu, joten palvelujen yhtenäisyys asiakkaan näkökulmasta saattaa kärsiä.

Uusi organisointi ei edistä tuotannon ja palvelujen järjestämisen uudistamista eikä hankintojen kehittämistä ja keskitettyä johtamista. Toisaalta edellisessäkään organisaatiossa ei palveluille löytynyt Valtorissa selvää vastuutahoa eikä asiakastyytyväisyyttä saatu toivotulle tasolle. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa mm., miten palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, miten koko palveluketjusta, asiakas – Valtori -toimittajat, huolehditaan ja vastataan, yhteistyökäytännöt asiakkaiden kanssa sekä henkilöstön palvelualltius ja organisaation palvelukulttuuri. Organisaatiomalli omalta osaltaan tukee palvelukykyä.

4.4. Organisaatiomuutoksen toteutumisen ja onnistumisen seuranta

Organisaatiomuutoksen onnistumisen seurataan ei suunniteltu erikseen mittareita. Haastateltavien mukaan Valtori seuraa muutoksen onnistumista tulostavoitteiden seurantaan valituilla mittareilla. Kokemusta muutoksesta seurataan mm. Pulssi-mittauksella. Celkee-mittaus puolestaan mittaa sitä, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää muutoksen perusteet. Molempien mittausten tunnusluvut olivat selvityksen teon aikana ainakin tilapäisesti merkittävästi laskussa. Muutoksen perusteiden ymmärtäminen on parantunut toistuvissa Celkee-mittauksissa, mutta vastausprosentti on pienentynyt.

4.5. Valtorin johtamisjärjestelmä

Tuloksia:

Palvelukeskustoiminnan keskeiset työkalut ja johtamisen työvälineet kuten kuvaus johtamisjärjestelmästä, prosessikartta, palvelukartta, prosessijohtaminen ja laatujärjestelmä koettiin olevan joko kuvaamatta, päivittämättä tai ne eivät olleet käytössä ja uudet toimintamallit olivat vielä keskeneräisiä selvitystä tehtäessä. Matriisimaista toimintamallia edellyttävien organisaation sisäisten palvelujen kehittämistä koettiin olevan osittain määrittämättä. Johtoryhmän työskentely ei vaikuttanut kovin suunnitelmalliselta eikä strategisesti tavoitteelliselta, kokouksiin ei ollut vuosisuunnitelmaa eikä vakioagendoja.

Valtionhallinnolle tyypillinen asioiden valmistelu- ja päätöksentekokäytäntö näytti ainakin osittain puutteelliselta. Toiminnan kannalta merkittäviä asioita päätettiin suullisesti suunnittelujohtoryhmän kokouksessa. Asioiden valmistelukäytäntöihin ei tämän työn

puitteissa tutustuttu. Hallinnon edustajaa eikä juridista osaamista ollut edustettuna johtoryhmässä kuten valtion isoissa virastoissa perinteisesti on.

Hyvinä käytäntöinä haastatteluissa ja pöytäkirjoissa nousivat toistuvasti esille henkilöstön ja esihenkilöiden välillä 2-4 viikon välein käytävät, jo aiemmin käynnistetyt varttikeskustelut, joissa käydään läpi työntekijän tilannetta ja tavoitteiden edistymistä ja tarkistamista.

Johtopäätöksiä:

Yhtenäistä, menestystä tukevaa organisaatiokulttuuria ei ole päässyt syntyään, koska sitä ei ole pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti rakennettu ja johdettu. Tähän vaikuttaa osittain se, että Valtori on vielä varsin nuori organisaatio, jossa ylin johto on vaihtunut jo useaan kertaan. Henkilöstön edustajaa eikä sisäisen tarkastuksen päällikköä mainita johtoryhmän kokoonpanossa. Tämä viestii osaltaan johtamisjärjestelmästä ja organisaatiokulttuurista.

Johtoryhmän päätöksistä tai käsitellyistä asioista vain pieni osa oli strategian kannalta oleellisia tai toimeenpanokykyä vahvistavia. Tulosityksiköiden ja ryhmien kokouskäytännöt vaihtelivat. asiat johtoryhmästä eivät soljuneet tulosityksiköiden ja ryhmien kokouksiin systemaattisesti läpi organisaation.

4.6. Miten organisaatiomuutos tukee Valtorin johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä?

Tuloksia:

Valtorin johtoryhmän rakentaminen on vielä kesken. Haastattelujen ajankohtana kolme kahdeksasta jäsenestä oli väliaikaisia ja toimitusjohtaja irtisanoutui. Johtoryhmä koettiin osaamiseltaan varsin kapea-alaiseksi. Haastateltavien mukaan johtoryhmästä puuttui valtion hallinnon, juridiikan sekä henkilöstöjohtamis- ja muutosjohtamisosaamista.

Johtopäätöksiä:

Johtoryhmän jäsenillä ei juurikaan ollut aiempaa kokemusta ison organisaation johtoryhmätyöskentelystä eikä yhtä laajoista ja merkittävistä vastuista. Ryhmästä puuttui palveluliiketoiminnan, julkisen palvelukeskuksen sekä ICT-toimialan johtamisessa tarvittavaa kokemusta ja osaamista. Johtoryhmässä ei ollut riittävästi edustettuna senioriteettia, valtionhallinnon tuntemusta sekä henkilöstöhallinnon ja juridiikan osaamista.

4.7. Johtajien osallistuminen asiakastyöhön ja reklamaatioiden hoito

Tuloksia:

Valtorilla oli selkeä tahtotila systemaattiseen asiakastyöhön ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Siihen oli luotu toimintamallit ja käytännöt. Asiakkaiden mukaan reklamaatioita käytettiin signaalina ohjaajille, jolloin kehittäminen ei aina kohdistunut vaikuttavimpiin asioihin. Tällöin saatettiin myös asiakastyytyväisyyden varjolla poiketa palvelujen osalta sovitusta linjauksista. Reklamaatiot ovat vähentyneet viime vuosina. Reklamaatioiden hoitoa ei seurattu loppuun saakka, prosessia ei analysoitu jälkeen päin eikä reklamaatioista näin opittu.

Osa haastatelluista koki, että kaikilla johdon edustajilla ei ollut riittävää halua ja/tai kykyä tehdä asiakasyhteistyötä.

4.8. Kuinka hyvin asiakasrajapinnassa olevat tuntevat Valtorin palvelut ja osaavat tarjota palveluja asiakkaille?

Tuloksia:

Organisoinnin yksi perusajatus oli tuoda palvelukehityksen ohjaus lähelle asiakasrajapintaa asiakaskokemus -tuloksikseen. Osa haastatelluista koki, että tuotehallinta oli organisaatiomuutoksen jäljiltä huonontunut, joten myös kyvyt lisätä tuote- ja palveluosaamista olivat heikentyneet. Sekä asiakkaat että valtorilaiset kaipasivat palvelujen kehityksestä ja uusista palveluista näkymää pidemmälle tulevaisuuteen. Viestinnän kehitettävistä palveluista ja tulevista asioista koettiin lisääntyneen, mutta asiakasrajapinnassa olevia valtorilaisia viestit eivät aina olleet saavuttaneet.

Johtopäätöksiä:

Valtorin palveluvalikoima on laaja, joten kaikissa tilanteissa ei osata kertoa tarjolla olevista palveluista. Perehdytys palvelujen tuntemukseen ei ollut koordinoitua ja suunniteltua eikä palvelukatalogi ja palveluihin liittyvän aineiston tuottaminen ja koulutus ollut organisaatiotasoisesti hallinnassa osittain resursseista ja vastuiden muutoksista johtuen.

Tuotteistettujen yhteisten palvelujen ja ASKO-palvelujen käyttöön liittyvät toimintatavat vaativat terävöittämistä. Tori-hallintamallin tuntemuksen lisääminen ja käyttöönotto vaativat toimenpiteitä.

Asiakkaiden suhtautuminen Valtoriin vaihteli: Osa asiakkaista haluaa eroon rekламаatiokulttuurista kohti syvempää yhteistyötä palvelujen tuottamisessa ja järjestämisessä. Osa asiakkaista taas näkee, että syy palvelujen toimimattomuuteen on pelkästään Valtorissa ja odottaa hyvitystä huonoista palveluista tai viivästyksistä. Hyvityskäytännöt eivät kuulu "in-house" toimijan palvelumalliin.

4.9. Valtorin lähiajan isoimmat haasteet

Tuloksia:

Haastateltavien esiin nostamia keskeisiä haasteita:

- Organisaation toiminnan vakiinnuttaminen ja hallinnollisten prosessien tarkistaminen ja vakiinnuttaminen organisaatiomuutoksen jälkeen.
- Roolin ottaminen proaktiivisesti yhteisten palvelujen kehittämisessä ja Valtoria koskevassa lainsäädäntövalmistelussa.
- Panostus yhteistyökumppaneiden hankintaan omaan ja asiakkaiden käyttöön.
- Valtorin perustamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen: palvelujen konsolidointi ja kustannustehokkuus.
- Valtorilla tulisi olla Gartnerin tyyppinen asiantuntijapalvelu käytössään.

Johtopäätöksiä:

Toimitusjohtajan valinnassa onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Myös muilla johtajavalinnoilla tulisi saada tukea ja jatkuvuutta toiminnan suuntaamiseen ja vakauttamiseen. Johtoryhmän rakenne ja jäsenet sekä muutoksesta vastaavat keskeiset johtajat tulee pyrkiä kokoamaan siten, että jäsenten osaamiset, toimintatavat ja ominaisuudet täydentävät toisiaan. Asiantuntijuutta vaatii Valtorin strategisten valintojen ja suuntaviivojen suunnittelu kuten "make-or-buy" -päätökset, teknologiavisio,

hankintastrategia sekä toimittajahallinnan suuntaviivat. Johtamisosaaminen vaatii monipuolista kehittämistä ja vahvistusta.

Kustannustehokkuuden kehittämisessä Valtori on vaiheessa, jossa pyritään yksikkökustannusten alentamiseen. Seuraavaksi tulee ottaa haltuun vaihe, jossa kustannustehokkuutta kasvatetaan kapasiteetti- ja alustapalveluilla. Pyrkimyksenä tulisi olla asiakkaan toiminnan kustannustehokkuuden kasvattaminen ict-tekniologioiden avulla.

Organisaation perustehtävän toteuttaminen ei saa unohtua eikä lamaantua muutoksissa.

4.10. Valtorin strategiset kehittämisprojektit ja niiden vaatimat kyvykkydet

Tuloksia:

Haastatteluissa tuotiin esiin suuri määrä kehittämisprojekteja. Myös Valtorin perustehtävän koettiin vaativan kirkastamista ja täsmentämistä, jonka jälkeen voidaan määritellä, mitkä ovat Valtorin ydinosaamiset ja kyvykkydet sekä kriittiset osaamisalueet, joihin panostetaan. Em. toimenpiteet luovat pohjan strategiselle henkilöstösuunnittelulle ja kehittämiselle.

Selvityshenkilö ei saanut haastattelujen perusteella riittävää kokonaiskuvaa Valtorin kehittämisen ohjaamisesta. Koska kehitettävää on paljon, kehittämisen kokonaisuus kuten kehittämisen tiekartat sekä kehittämis- ja palvelusalkunhallinnan prosessit (joita on edellytetty tuotettavaksi VM:n ohjauskirjeellä 2.14.2020), tulee ottaa haltuun. Organisaatiouudistuksessa kaikkia kehittämissalkkuja koordinoiva salkkuryhmä lakkautettiin. Valtion kokonaisedun tavoittelu, kustannustehokkuus ja tuottavuus vaativat kehittämistä. Valtion kokonaisedun varmistaminen Valtorin toiminnassa tulisi kuvata strategiaan perusvalintoihin ja dokumentteihin.

Valtorissa ei ollut tehty osaamiskartoituksia. Monipuolisen osaamisen kehittämisen ei koettu olevan johdon agendalla. Haastateltavat näkivät, että monet toiminnan osa-alueiden osaamiset kaipaavat vahvistamista sisäisten ongelmien sekä strategisten haasteiden ratkaisemiseksi: organisaation kokonaisuuden johtaminen mukaan lukien toimintaa tukeva hallinto, henkilöstöjohtaminen, palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, asiakaskokemuksen johtaminen sekä toimialaan liittyvä teknologiaosaaminen.

Johtopäätöksiä:

Tehtäviä tulee karsia ja priorisoida, jotta syntyy tuloksia ja sitä kautta hallinnan tunnetta, joka osaltaan vakauttaa toimintaa.

Osaamisen kehittämiseen tulee panostaa ja sen pitää olla myös ylimmän johdon agendalla. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida koko organisaation tarpeet. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää sekä rekrytointien että osaamisen kehittämisen avulla. Kyvykkyyttä voidaan kehittää myös monipuolisen kumppaniverkoston avulla.

4.11. Valtorin organisaatiokulttuuri

Tuloksia:

Valtorin organisaatiokulttuuri vaikutti hajanaiselta ja määrittelemättömältä. Valtorin toiminnan alkuvaiheessa näyttäytyivät valtion eri organisaatioiden kulttuurit sekä Tori- ja Tuve-kulttuurit. Viimeisen vuoden aikana ylimmän johdon koetaan muokanneen kulttuuria yritysmäiseen suuntaan. Valtori on Tori-lain mukaan virasto. Merkittävä osa haastatelluista toivoi hyvien valtionhallinnon käytäntöjen vahvistamista Valtorin toiminnassa. Viraston organisaatiokulttuuria on mahdollista kehittää hyödyntämällä soveltuvin osin myös yritysmaailman parhaita käytäntöjä.

Organisaatiossa havaittiin monia tulokselliselle toiminnalle haitallisia piirteitä kuten epäluottamus, avoimuuden puute ja ahdistavuus. Organisaatiokulttuurin toivottiin olevan avoin, luottamuksellinen, yhteen hiileen puhaltava, osallistava, ketterä, dynaaminen ja toimialalla arvostettu. Valtorin toivottiin ja uskottiin kehittyvän hyvästä johtamisesta tunnetuksi edelläkävijäorganisaatioksi ja työpaikaksi.

Asiakkaalle ja VM:lle näkyi vahvasti välinpitämättömyyden kulttuuri. Asioihin ei tartuttu, asioiden valmistumista ei seurattu, reklamaatioiden juurisyiden korjaamista ei seurattu eikä tuotettu proaktiivisesti ratkaisuja asiakkaiden tai konsernin tarpeisiin.

Johtopäätöksiä:

Valtorin organisaatiokulttuuri on hajanainen ja kehittymätön. Johtoryhmän ja muiden haastateltujen näkemykset organisaatiokulttuurista poikkesivat toisistaan. Tämä johtunee siitä, että ilmapiiriä ei koettu avoimeksi ja että johto ilmeisesti toimi omassa ”kuplassaan” eikä siten aistinut riittävän vahvasti muun organisaation tunteja. Eriäviin näkemyksiin lienee vaikuttanut myös se, että pääosa haastatelluista oli itse muutoksen kohteena ja muutoksen toteutus ja omat kokemukset siitä olivat vielä vahvasti ja joillakin kipeästi mielessä.

4.12. Arvot Valtorin toiminnassa

Tuloksia:

Valtori ei ole arvojohdettu organisaatio, arvoja ei muistettu eikä niitä pidetty säännöllisesti esillä. Ryhmäpäälliköt ja päälliköt muistivat arvot parhaiten ja pitivät niitä jonkin verran esillä työssään. He myös kaipasivat arvojen esiin tuontia tueksi esihenkilötyölle.

Johtopäätöksiä:

Arvot ovat organisaatiokulttuurin perusta. Niillä on iso merkitys nykyisille ja uusille työntekijöille. Erityisesti nuoret hakeutuvat töihin organisaatioihin, joissa arvot ovat näkyvissä ja linjassa heidän omien arvojensa kanssa. Arvojohdetussa organisaatiossa arvot ohjaavat ihmiset toimintaa niissä tilanteissa, joihin ei ole kirjoitettuja toimintaohjeita.

4.13. Mitä johtamisjärjestelmään ja organisaatiokulttuuriin liittyen tulisi tehdä?

Johtopäätöksiä:

Johtamisjärjestelmä tulee kuvata vastuiden ja esim. kokouskäytäntöjen selkeyttämiseksi ja yhtenäistämiseksi. Samalla tulee varmistaa valtion hyvän hallinnon mukaiset käytännöt ja virastotoiminnan edellyttämä päätöksenteko.

Haluttu organisaatiokulttuuri tulee määritellä ja rakentaa menestystä tukevaksi. Organisaatiokulttuuri on joukko työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia. Se vaikuttaa keskinäiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä sekä tapaan, jolla toimitaan ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Kokonaisuuden tasapainoinen, eri tekijät huomioon ottava johtamisen kehittäminen auttaa myös organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

4.14. Valtiovarainministeriön ohjaus

Tuloksia:

Valtorin tehtävät ja tulevaisuuden suunta eivät näyttäneet olevan täysin selkeiltä yhdellekään vastaajaryhmälle. Valtorin tehtävät, strategiset valinnat ja tavat toimia kaipasivat kirkastamista. Myös asiakkaista, joille nykyisten lisäksi voidaan tai pitää tuottaa palveluja, vallitsi epäselvyyttä. Johto ei tunnistanut riittävästi ajatusta Valtorin roolista osana valtion kokonaisedun varmistamista, päällikkötaso sen sijaan nosti asiaa esiin.

Valtorin ohjaus ei vaikuttanut täysin koordinoitulta eivätkä ohjaajien roolit ja työnjako näyttäneet ohjattaville selkeinä ja johdonmukaisina. Välillä puututtiin strategisiin, välillä operatiivisiin asioihin. Ohjauksessa käytettiin runsaasti ohjauskirjeitä ja pyydettiin paljon selvityksiä. Tori- ja Tuve -toimintojen ohjaus eivät olleet yhdenmukaisia. Tulevalla Tori-lain muutoksella koettiin olevan mahdollista korjata nyt vallitsevia epäselvyyksiä niin tehtäviin, toimintaan, asiakaskuntaan kuin ohjaukseenkin liittyen.

VM:n eri toimijat kokoavat kollegaverkostoja alaisistaan virastoista. Haastatteluissa kävi ilmi, että esim. VM:n henkilöiden vetämät viestinnän ja sisäisen tarkastuksen verkostot toimivat hyvin ja niistä haastateltavat saivat tukea omalle työlleen. Pääluottamusmiehet puolestaan kokivat VM:n alaisten virastojen YT-henkilöverkoston hyödylliseksi.

Johtopäätöksiä:

Selvityspyynnöille ja ohjauskirjeille ohjaajalla oli vahvat perusteet. Niiden taustalla voi olla esim. hallituksen tai VTV:n suunnalta tulevat toimeksiannot. Ohjattavalle näiden ohjauskirjeiden tai selvityspyyntöjen taustat eivät olleet täysin selviä. Ohjaajan viestit eivät näkyneet johdonmukaisesti läpi Valtorin organisaation.

Kokemuksiin ohjauksen tason vaihteluista vaikuttaa osittain se, että asiakkaat ovat tarkoituksellisesti suoraan yhteydessä ohjaajaan, jos asiat eivät edisty yhteistyössä Valtorin kanssa. Tällöin ohjaaja puuttuu myös operatiivisiin asioihin.

Ohjauksen tueksi ohjaaja ei saa tai ei kokoa riittävän laajasti tietoa ohjattavastaan. Tämä johtune siitä, että tulosohjaus ei kata tasapainoisesti viraston toiminnan kaikkia osa-alueita ja on suppeampaa kuin esim. hallitustyössä tehtävä ohjaus. Lisäksi osa valtorilaisista koki, että viraston johto ei viesti ohjaajalle riittävästi tietoa organisaation tilanteesta ja ongelmista.

Tulosohjauksella tai substanssiohjauksella voidaan ohjata, kannustaa ja näyttää suuntaa. Palvelukeskuksella itsellään on Torilain 5 § perusteella tehtävänä selvittää, koota, analysoida ja tuottaa palvelukokonaisuutta. Palvelukeskuksella tulee olla riittävä osaaminen vaikuttaa itseään koskevaan lainsäädäntöön. Jatkossa Valtorin johdolla tulee olla näkemyksellisyyttä teknologioiden hyödyntämisessä ja asiantuntijoilla riittävää osaamista.

5. Toimenpidesuosituksset

Ensimmäisiä toimenpiteitä Valtorin organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmän kannalta ovat toimitusjohtajan valinnassa onnistuminen, vastuiden selkeyttämien ja Valtorin tilanteen vakiinnuttaminen. Toimitusjohtajan työtä tukemaan tarvitaan hyvän hallinnon varmistaminen, monipuolinen johtoryhmän kokoonpano, toimiva johtoryhmätyöskentely, johtoryhmän kehittäminen sekä johtamisjärjestelmän ja palvelukeskustoiminnan perustyökalujen kehittäminen. Perustyökaluja yksilöidään suosituksissa jäljempänä.

5.1. Valtorin tilanteen vakiinnuttaminen

Valtorin tilanteen vakiinnuttamiseksi johdon on ohjaajan tukemana tärkeä viestiä henkilöstölle toimenpiteistä, joihin on jo ryhdytty ja joita tehdään myöhemmin. Myös ohjaajan on tärkeää viestiä, että henkilöstön näkemyksiä on kuultu. Valtorin perustehtävän sujumista ja henkilöstön roolia siinä on syytä korostaa vakiinnuttamisvaiheessa.

5.2. Toimitusjohtajan valinta ja käytännöt johtajien valinnoissa

Toimitusjohtajan valintaa pidetään yhtenä yrityksen hallituksen tärkeimmistä tehtävistä. Suosittelen, että valintaa varten perustettaisiin nimitystoimikunta tai vastaava elin. Toimikunnassa olisi hyvä olla edustettuna monipuolinen kokoonpano kokeneita valtion hallinnon johtajia, ICT-alan tuntemusta sekä Valtorin tuntemusta. Monissa julkisen sektorin ICT-alan liikelaitoksissa käytetään nimitystoimikuntaa samoin Senaatti-konsernissa. Valtoriin kaivataan monipuolisen johtamiskokemuksen omaavaa, kokenutta johtajaa, joka pystyy johtamaan isoa kokonaisuutta ja jolla on sekä julkisen sektorin palvelutoiminnan että ICT-toimialan tuntemusta. Tulevalta toimitusjohtajalta odotetaan lisäksi hyvää henkilöstöjohtamista, hänen tulisi olla helposti lähestyttävä, sosiaalinen sekä toiminnassaan näkyvä ja uskottava.

Nimitystoimikunta olisi pysyvänäkin käytäntönä perusteltu ratkaisu valtion virastomuotoisina toimivien palvelukeskusten johdon valintaan. Toimitusjohtajan alaisuudessa olevien henkilöiden rekrytointiin ”yksi yli” -periaatteella olisi myös hyvä löytää vakiintunut käytäntö. Valittavan toimitusjohtajan kokemuksesta ja taustasta riippuen olisi eduksi, että toimitusjohtajaa olisi tukemassa esimerkiksi kokenut mentori/sparrauskumppani toisesta vastaavasta palvelukeskuksesta tai toimialalta.

Toimitusjohtajan tärkeä tuki on saumattomasti yhteen toimiva johtoryhmä. Johtoryhmän täydentäminen puuttuvan osaamisen kuten hallinnon osalta on tärkeää. Kun johtoryhmä on koossa, kannattaa käynnistää johtoryhmän valmennusohjelma, jonka aikana jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, keskinäinen luottamus vahvistuu ja toimintaa sekä käytäntöjä saadaan yhtenäistettyä. Valmennusohjelman aikana johtoryhmä voi työstää muutosta, kehittämistä tai tarkennuksia vaativia toimintamalleja ja kehittää siten Valtorin toimintaa.

5.3. Johtamisjärjestelmän kehittäminen

Johtamisjärjestelmä on prosessien, suorituskyvyn mittareiden ja parantamisenettelyiden kokonaisuus, jolla organisaatio varmistaa voivansa toteuttaa perustehtävänsä ja visiotaan. Johtamisjärjestelmä vaatii päivittämistä organisaation tehtävien ja strategian muuttuessa. Selvityksen tulosten perusteella johtamisjärjestelmää on tarkistettava vastaamaan valtionhallinnon virastojen käytäntöjä. Johtamisjärjestelmä tulee kuvata ja viestiä.

Toimenpiteitä johtamisjärjestelmän kehittämiseksi:

- Roolien ja vastuiden selkeyttämisen loppuun saattaminen.
- Valtion toiminnassa edellytettävien hallinnon käytäntöjen kuntoon saattaminen. Tällaisia ovat mm. rekrytointiprosessi nimittämiskäytäntöineen, asioiden valmistelu, esittely- ja päätöksentekoprosessi, sopimusten hallinta ja asianhallinta.
- Johtoryhmän kokoonpanon monipuolistaminen ja täydentäminen sekä johtoryhmätyöskentelyn suunnittelu ja jäntevöittäminen. Eri tasoisten johtoryhmien ja ryhmäkokouskäytäntöjen yhtenäistäminen.
- Yksiköiden yhteisten toimintojen uudelleen arviointi ja tarvittavat järjestelyt.
- Palvelukeskustoiminnan keskeisten työvälineiden ja johtamisen työvälineiden kuten prosessikartan, prosessijohtamisen, palvelukartan/palvelukatalogin, laatujohtamisen, projektijohtamisen sekä kehityssalkun hallinnan päivitykset ja käyttöönotto.

5.4. Valtorin tehtävän selkeyttäminen ja Valtorin johtaminen ja ohjaaminen EFQM-mallin avulla

Haastattelujen perusteella monelta on unohtunut, miksi Valtori on perustettu ja mitä valtion kokonaisuhyöty tarkoittaa. Valtorin roolin ja tehtävän kirkastamisessa sekä johtamisen ja ohjaamisen selkeyttämisessä auttaa vastausten etsiminen seuraaviin kolmeen peruskysymykseen:

- Miksi Valtori on olemassa? (Suunta)
 - Perustehtävä, visio ja strategia
 - Organisaatiokulttuuri, edelläkävijyys ja johtajuus
- Miten Valtori toteuttaa perustehtävänsä ja strategiaansa? (Toiminta)
 - Sidosryhmien sitoutuminen
 - Kestävän arvon luominen
 - Suorituskyvyn ohjaaminen ja uudistuminen
- Mitä Valtori on saavuttanut ja aikoo saavuttaa tulevaisuudessa? (Tulokset)
 - Strateginen ja operatiivinen suorituskyky.
 - Sidosryhmien näkemykset.

Valtorin kehittämishankkeet ja keskeneräiset asiat on syytä tarkastella Valtorin tehtävän selkeyttämisen jälkeen. Osa keskeneräisistä ja muistakin tehtävistä kannattaa karsia. Tehtävien priorisoinnin perusteella kehittämisen teemat kannattaa suunnitella pidemmälle aikavälille tulevaisuuteen.

Organisaatiokulttuurin selvittäminen ja toimenpidesuositukset sen kehittämiseksi ovat tämän selvityksen keskeinen tarkoitus. Organisaatiokulttuuri on joukko työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa keskinäiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä sekä tapaan, jolla toimitaan tärkeimpien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Organisaation arvojen pohjalta tulisi ymmärtää tarkoituksen ja

tehtävien merkitys ja sitä kautta rakentaa käsitys organisaatiokulttuurin keskeisistä teemoista. Henkilöstö on osallistettava aidosti organisaatiokulttuurin rakentamiseen.

Suhdetta asiakkaisiin voidaan tarkastella myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Asiakkaat on saatu organisaation perustamisen yhteydessä, mutta ne eivät ole itsestään selvyyksinä pidemmällä aikavälillä. Asiakkaisiin tulee luoda samanlainen suhde kuin omaan henkilöstöön. Tällöin korostuvat avoimuus, luottamus, yhteistyö, asiakkaan etu, joka pidemmällä aikavälillä koituu myös Valtorin eduksi, vastuullisuus, asioiden loppuun saattaminen siten, että asiakas ei jää pulaan sekä jatkuva toiminnan parantaminen.

5.5. Valtorin osaamisen kehittäminen

Roolin kirkastamisen jälkeen voidaan tarkastella toiminnan vaatimat ydinosaamiset ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Osaamisen kehittämisen roolia Valtorissa on syytä korostaa ja se on nostettava myös johdon prioriteetteihin, sillä ICT on toimialana nopeasti muuttuva, joten uudistumista tarvitaan. Osaamista ja kyvykkyyttä voi kasvattaa myös kumppaneiden avulla.

5.6. Valtorin reklamaatioprosessin kehittäminen

Reklamaatioiden hoitoa tulee tehostaa ja reklamaatioprosessi tulee mahdollisesti puuttuvilta osilta täydentää siten, että reklamaation hoito seurataan loppuun saakka ja asia käsitellään asiakkaan kanssa luottamuksen palauttamiseksi. Reklamaatiot kannattaa käsitellä myös organisaation sisällä, jotta niistä voidaan oppia eikä samoja virheitä toisteta.

5.7. Valtorin ohjauksen kehittäminen

Lyhyen aikavälin kehittämistoimenpiteenä tulevan toimitusjohtajan kanssa kannattaa sopia yhteistyökäytännöt ja yhteyshenkilöt ohjauksen eri tasoille. Toiminnan vakiinnuttamisen aikana raportointikäytäntöjä tulisi tarkastella kriittisesti. Ohjaus tulisi koordinoida ja keskittää strategisesti tärkeisiin asioihin ja pitäytyä vain välttämättömässä raportoinnissa. Keskinäisen luottamuksen vahvistamisessa oleellisen tärkeä on yhteinen prosessi ohjaajien ja Valtorin välillä Valtorin roolin ja tehtävien selkeyttämisessä ja suunnan tarkistamisessa.

Pidemmän aikavälin ohjauksen kehittämiseen selvityshenkilö suosittelee seuraavia toimenpiteitä:

- JulkICT:n roolin suuntaaminen julkisen sektorin ICT-organisaatioiden työnjaon, yhteistyön ja teknologioiden strategiseen ohjaukseen ja valtion hallinnon ICT:n järjestämiseen.
- Valtorin toiminnan kehittämisessä tulisi hyödyntää nykyistä laajemmin muiden yhteisiä palveluja tuottavien organisaatioiden hyviä käytäntöjä ja näkemyksiä. Ohjauksen johtorooleissa voitaisiin jatkossa hyödyntää esim. kokeneita virastopäälliköitä uransa jossakin vaiheessa.
- VM:n tulisi arvioida ohjaukselle ja niiden johtamisen sekä ohjauksen keinoja. Vertailussa voisi olla nykyisen mallin ohella esim. liikelaitosmalli, jossa hallituksen rooli olisi selkeämpi palveluliiketoiminnan sparraajana VM:n ohjauksen tuodessa tarvittavaa valtionhallinnon ohjausvoimaa.