



**Palkeiden ja Valtorin arviointi -
Raportin esitysmateriaali**

Deloitte 1.3.2021

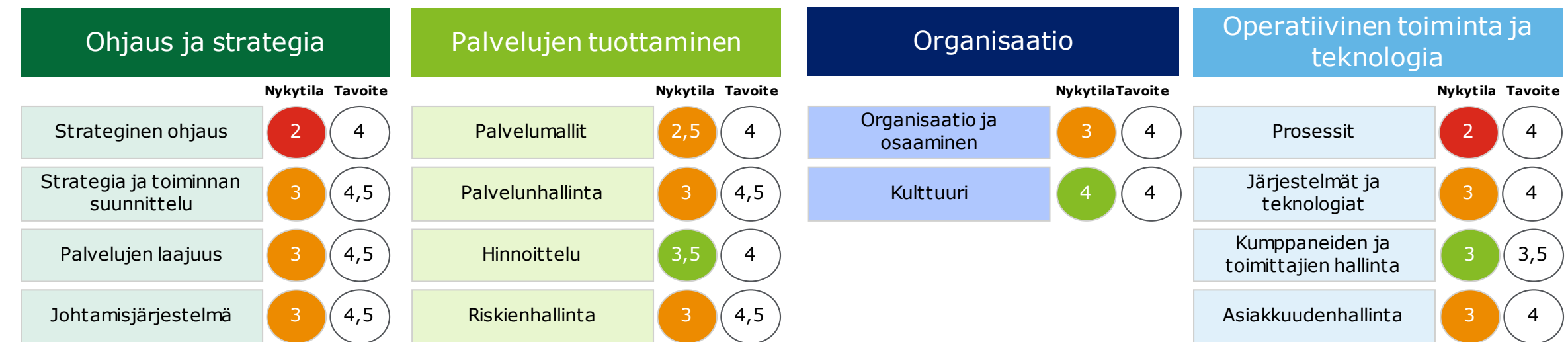
Palkeiden arviointi

Raportin esitysmateriaali

Yhteenvedo Palkeiden kypsyysanalyysi

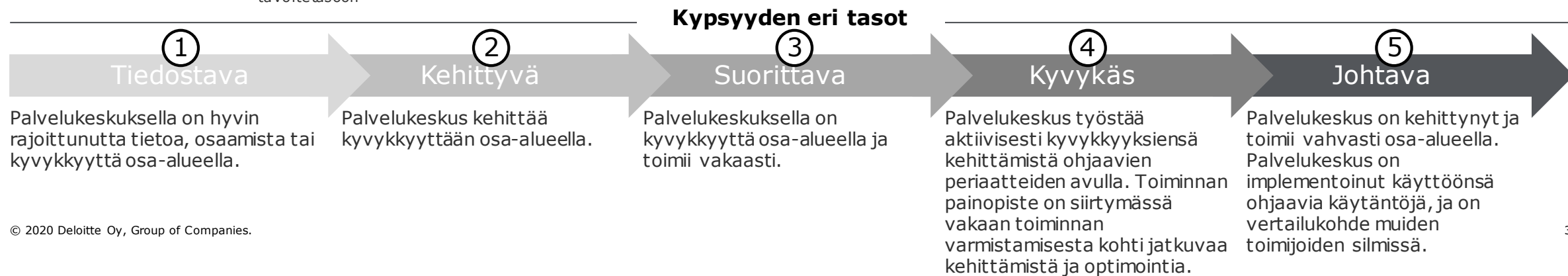
Kypsyysanalyysin arvioinnin perusteella Palkeiden kypsyystaso on yleisesti ottaen hyvällä tasolla, ja Palkeet asettuu keskimäärin suorittavalle kypsyystasolle. Merkittävimpiä eroja nykytilan ja tavoitetilan välillä esiintyy strategisen ohjauksen ja prosessi osa-alueiden kohdalla. Korkeimman kypsyystason saavuttaa hinnoittelu ja kulttuuri osa-alueet, joiden kohdalla ero tavoitetasoon on myös pienin.

Kypsyysarvion osa-alueet



Arviointiasteikko

● Pieni ero tavoitetasoon
 ● Kohtalainen ero tavoitetasoon
 ● Merkittävä ero tavoitetasoon



Yhteenvedo Palkeiden ja valtion henkilöstöhallinnon palveluista

Valtion henkilöstöhallinnon kustannus on vertailujoukkoa hieman korkeampi. Kustannusten kehitys on myös nouseva. Suhdelukujen tulokset ovat hyvät, mikä johtuu pääasiassa asiakaskunnan suuruudesta. Palkeiden osuus työstä on verrokkeja pienempi, mutta kasvamassa.

	Mittari	2017	2018	Vertailuarvo	Arvio	Havainnot / kommentit
VALTIO	Valtion henkilöstöhallinnon kustannukset PER virastojen toimintamenot	0,75 %	0,79 %	Y 0,35 % ¹ M 0,71 % ¹ A 2,34 % ¹	●	Henkilöstöhallinnon kustannusten osuus virastojen toimintamenoista on hieman mediaania korkeampi.
	Valtion henkilöstöhallinnon kokonaiskustannus PER virastojen kokonais-HTV	1 172 €	1 239 €	Y 600 ² M 1 042 ² A 1 841 ²	●	Valtion henkilöstöhallinnon kokonaiskustannus virastojen työntekijämäärää (kokonais-HTV) kohden on noussut vuodesta 2018 ja ylittää mediaanin.
	Valtion HR ratio: Virastojen HTV:t 1 valtion henkilöstöhallinnon HTV:ta kohden	1:72 HTV	1:70 HTV	Julkinen sektori ¹ M 1:68 Y 1:211 Yksityinen sektori ¹ M 1:88 Y 1:127	●	Mittari kuvailee montaako virastojen HTV:tä 1 valtion henkilöstöhallinnon HTV palvelee. Valtion HR ratio heikkeni hieman vuoden 2017 ja 2018 välillä. Valtio on samalla tasolla suhteessa julkisen sektorin mediaanin vertailuarvoon. Vertailutietokannan parhaisiin yrityksiin on vielä parannettavaa.
PALKEET	Palkeiden Henkilöstöpalveluiden kokonaiskustannus PER Valtion työntekijä	297 €	326 €	M 132,4 € ³ A 597 € ⁴	●	Palkeiden henkilöstöpalveluiden kustannustaso on yhtä lailla mediaania korkeampi, kuitenkin alakvartiilin alhaisemmalla tasolla, johtuen pääosin palveluiden laajentumisesta, mikä nostaa kustannuksia ja alentaa kustannustehokkuutta.
	Palkeiden Henkilöstöpalveluiden ratio: Virastojen HTV:t 1 Palkeiden henkilöstöpalveluiden HTV:ta kohden	1:310 HTV	1:298 HTV	M 1:150 ¹ Y 1:220 ¹	●	Palkeiden Henkilöstöpalvelut palvelee huomattavasti suurempaa määrää työntekijöitä (HTV) verrattuna vertailuarvon palvelukeskuksiin. Tämä voi johtua mm. Palkeiden transaktiopalveluiden suuresta osuudesta, isoista volyymeistä, palvelujen laajuudesta ja yhteen maahan keskittyvästä toiminnasta. Yleisesti julkinen sektori menestyy tässä mittarissa hyvin, koska asiakkaiden HTV määrä on suhteellisen suuri ja palvelukeskuksen tekemän HR työn osuus tyypillisesti rajallinen.
	Palkeiden Henkilöstöpalveluiden HTV PER valtion henkilöstöhallinnon HTV	23 %	23 %	Julkinen sektori ¹ 65 % Yksityinen sektori ¹ 46 %	●	Mittari kuvailee HR Palvelukeskuksen HTV:n osuus koko Henkilöstöhallinnon HTV:stä. Valtion henkilöstöhallinnon osalta Palkeissa tehdään selkeästi pienempi osuus kokonais-henkilöstöhallinnon työstä vertailuarvoihin verrattuna.

Yhteenvedo Palkeiden henkilöstöpalveluista

Palkeiden henkilöstöpalveluiden kustannustehokkuuden ja tuottavuuden taso on yleisesti ottaen kohtalaisen ja hyvän tason välillä. Palkanlaskenta nousee esiin henkilöstöpalveluista kaikista tehokkaimpana, ja on verrokkijoukkoon nähden hyvällä tasolla. Rekrytointipalvelua ja osaamisen palvelua tarkasteltiin Valtion tasolla Palkeiden pienten volyymien takia.

Palvelualue	Kustannustehokkuus	Tuottavuus	Arvio
1. Palkanlaskenta	Palkeiden palkanlaskenta on kustannustehokas suhteessa verrokkijärjestämissä; palkka- ja palkkiolaskelman keskimääräinen kustannus on selkeästi vertailujoukon mediaania alhaisempi ja lähenee vertailujoukon yläkvartiiliin tasoa.	Palkeiden palkanlaskennan tuottavuus on kasvanut tarkasteluvuosien välillä, ja on vertailuaineiston järjestämissä nähden keskipistettä. Tuottavuuden kasvu johtuu pääosin volyymien noususta ja palvelutuotannon HTV:n optimoinnista.	
2. Palvelussuhteen-hallinta	Palkeiden palvelussuhteen hallinta kustannustaso on alhaisempi kuin verrokkijoukon, mikä voi johtua siitä, että Palkeiden palvelun laajuus on edelleen suhteellisen kapea verrattuna vertailutietokannan järjestämissä.	Palkeiden palvelussuhteen hallinnan tuottavuus on verrokkijärjestämissä alhaisempi.	
3. Matkustus	Palkeiden matkahallinta on verrokkijoukkoon nähden keskipistettä kustannustehokkaampi. Tarkasteluvuosien välisen kustannusten nousun myötä on tunnistettavissa selkeätä tehostamisen varaa suhteessa vertailujoukon parhaisiin järjestämissä.	Palkeiden matkustuksen tuottavuus on laskenut selkeästi tarkasteluvuosien välillä, johtuen matkustuspalvelun laajentumisesta. Vuoden 2018 osalta Palkeiden tuottavuus on selkeästi alle vertailujoukon.	
<i>Alla olevien palveluiden osalta on valtion tason vertailuarviointi suoritettu Palkeiden pienen volyymin takia</i>			
4. Rekrytointi	Palkeiden rekrytointipalvelun kustannustaso on alhaisempi kuin verrokkijärjestämissä. Suurin osa rekrytointiprosessista tapahtuu kuitenkin virastojen päässä, mikä tarkoittaa ettei kustannukset näy Palkeiden luvuissa	Valtion tasolla rekrytointiprosessin tuottavuus on heikommalla tasolla kuin verrokkijoukolla. Valtion rekrytoinnin ratio sijoittuu verrokkijoukon alakvartiiliin tasolle ja valtion rekrytointien määrä jää arvo alle verrokkijoukon alakvartiiliin tason.	
5. Osaamisen palvelut	Koko valtion henkilöstön kehittäminen ja koulutushallinta on tehokkaampaa kuin verrokkijärjestämissä. Verrokkijärjestämissä palvelu tosin on osa laajempaa henkilöstön kehittämispalvelua.	Valtion henkilöstön kehittämisen ja koulutustenhallinnan tuottavuus on hyvällä tasolla verrattuna verrokkijärjestämissä, selkeästi yli yläkvartiiliin, mihin vaikuttaa valtion kapeampi palvelun laajuus.	

Yhteenvedo Palkeiden ja valtion taloushallinnon palveluista

Valtion taloushallinto suoriutuu hyvin suhteessa verrokkeihin, mutta työtä ei ole pystytty siirtämään Palkeisiin niin paljon kuin vertailuorganisaatioissa.

	Mittari	2017	2018	Vertailuarvo	Arvio	Kommentit:
VALTIO	Valtion taloushallinnon kustannukset PER virastojen toimintamenot	0,72 %	0,71 %	M 1,20 % ¹	●	Taloushallinnon kustannusten osuus virastojen toimintamenoista alittaa verrokkijoukon mediaanin selkeästi. Verrokkijoukossa on julkisen sektorin lisäksi myös kansainvälisiä pörssiyrityksiä, joiden kuukausiraportointi ja ulkoinen raportointi työllistää huomattavasti enemmän kuin valtiohallinnon vastaavat tehtävät. Lisäksi valtiohallinnon järjestelmäkustannukset sisältävät vain Palkeiden käyttämien järjestelmien kulut ja on syytä myös olettaa ettei kaikkea virastoissa tehtyä taloushallinnon työtä ole kirjattu.
	Valtion taloushallinnon kokonais-HTV PER virastojen toimintamenot	67,0 HTV	59,6 HTV	M 64,3 ¹	●	Talousfunktion kokonais-HTV suhteessa toimintamenoihin on laskenut 7,4 yksikköä vuodesta 2017 vuoteen 2018, jolloin on saavutettu vertailuarvoa alhaisempi taso. Yleisesti luku on mediaanin tasolla tai hieman alempi.
PALKEET	Palkeiden talouspalveluiden HTV PER valtion taloushallinnon HTV	19 %	17 %	40 % ²	●	Vertailuarvo kuvaa talouden palvelukeskuksessa tehdyn työn osuutta koko organisaation taloushallinnon työstä. Palkeissa tehdään edelleen selkeästi pienempi osuus koko taloushallinnon työstä suhteessa Pohjoismaiseen verrokkijoukkoon. Yleisesti palvelukeskuksille menojen käsittelyn, kirjanpidon ja tulojen käsittelyn työt on pystytty siirtämään lähes kokonaan palvelukeskuksen tehtäväksi.
	Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannus PER valtion toimintamenot (1 000 €)	2,02 €	1,96 €	M 3,31 ¹	●	Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannukset valtion toimintamenoja kohden ovat vertailujoukon mediaania alhaisemmat. Tässä näkyy edelleen se, ettei työtä ole valtiolla siirretty palvelukeskuksen tehtäväksi niin paljon kuin verrokkioorganisaatioissa.
	Palkeiden talouspalvelun kokonaiskustannus PER Palkeiden talouspalvelun kokonais-HTV	99 089,72 €	102 485,58 €	M 67 823,88 ¹	●	Talouspalvelukustannus työntekijää kohden ovat kasvaneet vuodesta 2017 vuoteen 2018, taustalla mm. tapa-palveluiden työntekijämäärän lasku ja ICT kulujen nousu. Verrokkioorganisaatiot ovat kansainvälisiä ja yleinen trendi viimeiset vuosikymmenet on ollut viedä tukipalveluiden töitä halvemman kustannustason maihin.

Yhteenvedo Palkeiden talouspalveluista

Palkeiden talouspalveluiden kustannustehokkuuden ja tuottavuuden taso yleisesti ottaen kohtalainen. Menojen käsittely on palveluista volyyymeissa suurin, ja siksi siinä on paljon potentiaalia kustannustehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteluun, erityisesti automaation myötä. Tulojen käsittelyn myyntilaskutus ja kirjapidon kausittaiset raportointitoimenpiteet ovat valtiolla yleisesti ottaen kansainvälisiin pörssiyrityksiin nähden pienempää, minkä johdosta ne näyttäytyvät heikompana.

Palvelualue	Kustannustehokkuus	Tuottavuus	Arvio
1. Menojen käsittely	Palvelun kustannustehokkuus on pysynyt lähes muuttumattomana tarkasteluvuosien välillä, ja jää vertailuaineiston organisaatioihin nähden vielä keskivertoa heikommaksi. Merkittävintä kustannuskehityksessä on järjestelmäkustannusten nousu ja henkilöstökustannusten pieni lasku.	Palvelun tuottavuus on kasvanut hieman tarkasteluvuosien välillä ja asettuu vertailuaineiston organisaatioihin nähden selkeästi keskivertoa paremmalle tasolle. Automaation avustuksella pienentyneellä henkilöstöresurssilla on pystytty käsittelemään sama volyymi kuin aiemmin.	
2. Tulojen käsittely	Palvelun kustannustehokkuus on parantunut tarkasteluvuosien välillä. Myös vertailuaineistoon verrattaessa tulojen käsittely jää selkeästi heikolle tasolle kun yksikkökustannukset ovat alakvartiiliakin korkeammat. Tähän vaikuttaa erityisesti myyntilaskutuksen pieni volyymi valtiolla.	Tulojen käsittelyn pieni volyymi Palkeissa näkyy alhaisena tuottavuutena vertailuaineiston organisaatioihin nähden. Tarkasteluvuosien välillä tehokkuus on kasvanut vähän johtuen suurimmaksi osaksi henkilöstöresurssien voimakkaasta laskusta palvelussa.	
3. Kirjanpito	Palvelu on Palkeet-tasolla tarkasteltuna vertailuaineistoon nähden hyvällä tasolla ja valtion tasolla tarkasteluna myös lähellä keskivertotasoa.	HTV-määriä tarkastellessa tuottavuus on varsin korkea sekä Palkeet että Valtio tasoilla. Tämä johtuu osittain työn määrän vähäisyydestä verrokkijoukkoon (maantiede ja ulkoinen raportointi).	

Yhteenvedo Palkeiden toimenpidesuosituksista

Yhteenvedoon on koottu Palkeiden keskeisimmät toimenpidesuosituksset (priorisointi taso 1). Prioriteetilla tarkoitetaan ongelman ratkaisun kannalta kiireellisimpiä toimenpiteitä kehitysnäkökulmasta, johon vaikuttavat mm. edellytysten luominen tulevalle kehittämiselle, kiireellisyys sekä vaikutus tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Osa-alue	Suositus	Kuvaus ja perustelu
Ohjauksen kehittäminen	VM:n ohjauksen tavoitteiden ja keinovalikoiman selkeyttäminen	Nykytilassa VM:n ohjaus asettaa Palkeille osin kaksijakoisen roolin. VM:n tulisi kirkastaa Palkeiden tavoitetilan ja kehityssuunnan sekä mahdollistaa Palkeille riittävät keinot toiminnan sopeuttamiseksi ja kustannustehokkuuden toteuttamiseksi.
	Henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon kokonaisprosessien (end-to-end) tarkastelu. Vahvempi valtiotasoinen prosessien omistajuus ja ohjaus	Palkeiden palvelua tulisi tarkastella osana koko valtion kokonaisprosessia, jolloin huomioidaan asiakasvirastoissa tapahtuva työ suhteessa Palkeiden palvelutuotantoon sekä tunnistaa päällekkäiset työt ja näin optimoida Palkeiden palvelutarjoamaa.
Sisäisen tehokkuuden edistäminen	Laskutusasteen nostaminen resurssien uudelleenmitoituksen avulla, eteenkin kehitysresurssien osalta	Palkeiden nykyinen laskutusaste on varsin alhainen (2018: 49 %) johtuen kehitys- ja ICT-yksikön vahvasta kasvusta. Kehittämisen ja asiakkuuksien hallinnan resurssien kriittinen tarkastelu ja kehittämisen toimepanomallin ketteröittäminen on suositeltavaa.
	Prosessien edelleen standardointi	Prosessien standardointi nykyistä enemmän, sekä palvelukeskuksessa että koko valtiolla, tulisi tehdä kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi ja asiakaskohtaisten erojen vähentämiseksi.
Asiakaslähtöisyys	Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan asiakassegmentoinnin toteuttaminen ja palvelujen tuotteistaminen sekä kohdentaminen asiakassegmenttien mukaan	Asiakassegmentoinnin toteuttaminen ja palveluiden tuotteistaminen ja kohdentaminen segmenttien mukaan mahdollistaisi palvelujen nykyistä tehokkaamman mitoittamisen eri asiakasryhmille sopivaksi ja toisi palvelutuotannon toiminnan keskittämisen etuja. Asiakassegmenttiajattelun mukaan tuomista hinnoitteluun suositellaan myös.
Organisaatio ja osaaminen	Perehdytyksen ja muutoshallinnan kyvykkyyden kasvattaminen	Puutteet perehdytyksessä ja muutoksen hallinnassa aiheuttavat riskejä palveluiden luotettavuuteen, laadukkuuteen ja toimintavarmuuteen. Palvelutuotannon laadun ylläpitämiseksi suositellaan perehdytyksen ja muutoshallinnan toimintamallien tarkastelua, selkeyttämistä sekä osaamisen kasvattamista.
Henkilöstöpalvelut	Henkilöstöpalveluiden edelleen keskittäminen	Palveluiden edelleen keskittämistä, siirtämällä työtä virastoista Palkeisiin ja kasvattamalla Palkeissa volyymeja suositellaan tehokkuusetujen ja palveluiden optimoinnin saavuttamiseksi.
Talouspalvelut	Tiliöintipalvelun käyttöönoton vahvistaminen	Yhteisen linjauksen mukaisesti menojen käsittelyn tiliöinti on siirtymässä virastoilta Palkeisiin. Toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi tiliöintiin tulisi panostaa yhteisillä kouluttautumisilla ja kirjanpidon käytäntöjen tapaisilla tukiklinikoilla.
	Handi-palvelun käyttöönoton tehostaminen ja roolijaon selkeyttäminen	Handi-palvelun käyttöpotentiaalin maksimointi tulisi edistää mm. käyttöön liittyvän roolijaon selkeyttämisellä ja automaation käyttöönottoa nopeuttamalla.

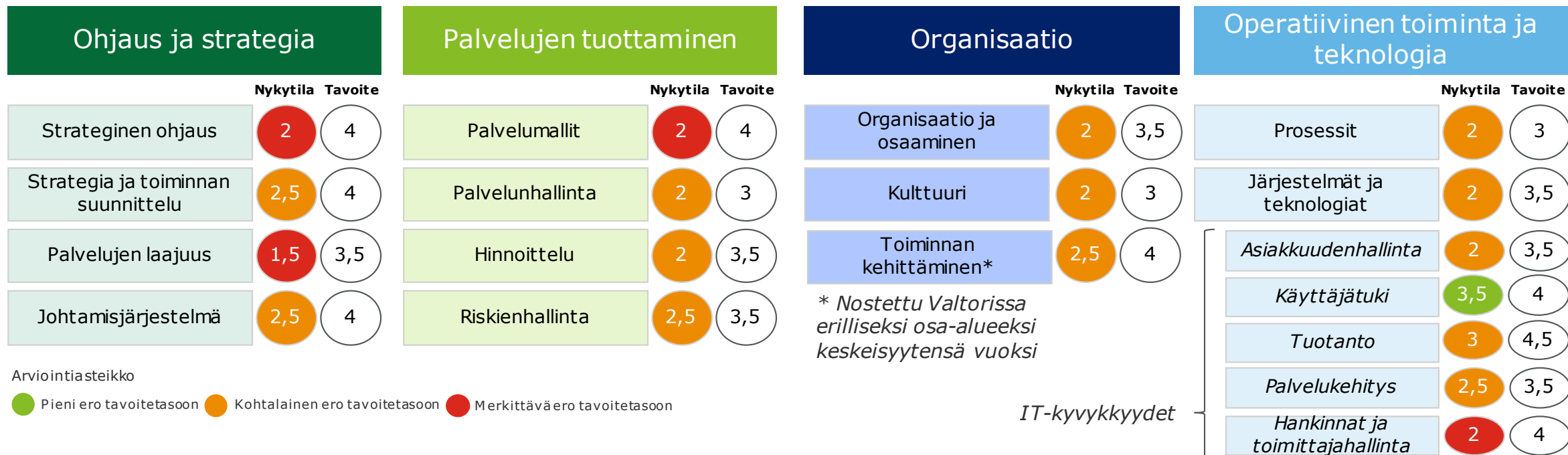
Valtorin arviointi

Johdon yhteenveto

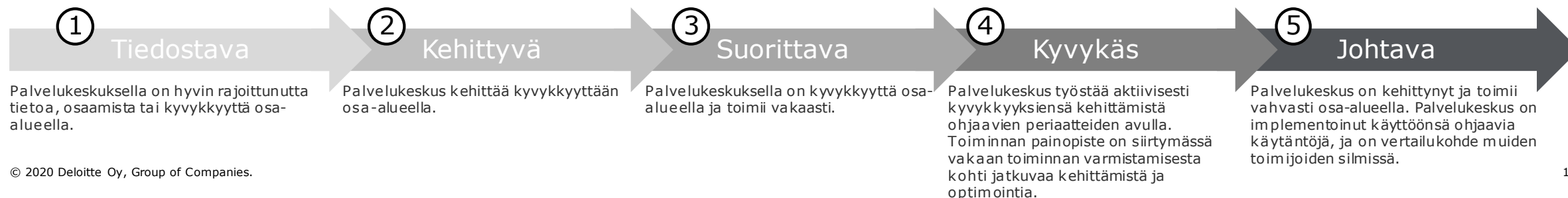
Yhteenvedo Valtorin kypsyysanalyysi

Kypsyysanalyysin perusteella Valtorin kypsyystaso on yleisesti ottaen kohtalaisella tasolla, asettuen keskimäärin kehittyvän ja suorittavan välimaastoon. Merkittävimpiä eroja nykytilan ja tavoitetilan välillä esiintyy strateginen ohjaus sekä palvelumallit osa-alueiden kohdalla. Korkeimman kypsyystason saavuttaa käyttäjätuki.

Kypsyysarvion osa-alueet



Kypsyys eri tasot



Yhteenvedo palvelualueiden hintavertailusta

Vertailuun valikoitiin Valtorin tuotteistettuja palveluita

- Hyvä taso
- Kohtalainen taso
- Heikko taso

Palvelu	Hinnoittelu- peruste	Vertailuarvo, yks. sektori (vaihteluväli)	Verrokki- hinta, julk. sektori	TORI-hinta (2020)	TUVE-hinta (2020)	Ero (TORI vs. yks. sektori)	Lisätietoja
Asiantuntijapalvelut: Asiantuntija (perustaso)	€ / h	84 (62-95)	79 (68-89)	65	60	-23% ●	Yks. sektori: suomalaisten henkilöresurssien tuntihintoja
Käyttäjätuki: Aluepalvelu ("lähituki")	€ / h	52 (42-68)	75 (61-89)	65	60	+25% ●	
Käyttäjätuki: Asiakastuki	€ / työasema / kk	10 (8-15)	15	11	2,1	+6% ●	TUVEn toimintamalli poikkeava
Tietoliikennepalvelut: Kokonaispalvelu (LAN + WAN + VPN; pl. runkoverkko)	€ / käyttäjä / kk	19	11 (5-18+)	15	-	-21% ●	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään.
Työasemapalvelut: Peruskannettava palveluna (pl. lisenssit)	€ / työasema / kk	33 (28-38)	43 (35-51)	44	-	+34% ●	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään.
Työaseman hallintapalvelu	€ / työasema / kk	14 (10-26)	20	30	42	+122% ●	
Käyttöpalvelut: Esimerkkikokoonpano (virtuaalipalvelin, -kapasiteetti, tallennus, varmistus ja hallinta)	€ / kk	163	234 (228-240)	228	-	+40% ●	15 % integrointikustannus huomioitu yks. sektorin vertailuarvon sisään. TORI-hinta Vaka-Valtori (oman konesalin virtuaalikapasiteetti, perusturvasato).

- Yksityisen sektorin markkinahintoihin verrattuna Valtori on kilpailukykyinen asiantuntijapalveluissa sekä tietoliikennepalvelussa.
- Selkeimmin Valtori jää markkinan hintatasosta jälkeen käyttöpalveluissa ja työasemapalvelussa. Näissä palvelualueissa suurin hintaero selittyy kalliimmalla elinkaaren hallinnalla, johon Valtorilla ei ole markkinan tasoista tehokkuutta mm. vähäisen automaation sekä pienemmän skaalan vuoksi.
- Vertaillut Tori-palvelut ovat pohjoismaisten julkisen sektorin palvelukeskusverrokkien tasolla tai hieman edullisempia, lukuun ottamatta tietoliikennepalveluja ja työaseman hallintapalvelua.

Valtorin toiminnallinen tehokkuus

Valtori suoriutuu hyvin tuotteistettujen palvelujen vaatimista investoinneista, sekä asiakastuen vasteajoista. Selkeimmin parannettavaan on laajojen häiriöiden ehkäisyssä sekä niiden ratkaisemisessa.

	Mittari	Valtori 2019	Vertailuarvo	Arvio	Kommentit:
Läpileikkaavat	Laskutusaste	TORI: 69%	Julkinen sektori: 74% ³ Toimialariippumaton: 80-85% ¹	●	TORI-liiketoiminnassa laskutettavan työn osuus on ollut laskussa tarkasteltavan jakson ajan. Tätä selittää suurelta osin kasvaneet panostukset Valtorin sisäiseen kehittämiseen. "Laskuttavista tulosityksiköistä" etenkin palvelut ja kehitys -tulosityksikön roolin muutos kehittämistä ohjaavaan ja tukevaan suuntaan (mm. projektitoimisto, tietoturvayksikkö, prosessikehitys) on vaikuttanut merkittävään laskutusasteen alenemiseen.
	Investointitaso/-kyky (investoinnit suhteessa jatkuviiin operatiivisiin kustannuksiin)	TORI: 5,2% TUE: 8,9% Valtori: 6,0%	Julkinen sektori: 6,8% ^{1, 3} Toimialariippumaton: 9,1% ¹	● ● ●	TORI-liiketoiminnan TUEa alhaisempaa investointiastetta selittää osin se, että TORI-liiketoiminnassa mm. käyttöpalvelut pääosin tuotetaan ulkoistuskumppanin toimesta, jolloin ylläpitoinvestoinnit ovat toimittajien tekemiä ja näiltä osin Valtorille ne näkyvät toimintamenona. TORIN asiakaskohtaisiin palveluihin ei ole olemassa selkeitä investointisuunnitelmia, joista saisi kokonaiskuvan miten palveluita kehitetään tulevaisuudessa
	Muutosten onnistuneisuus	TORI: 95,8%	95% ²	●	Valtori on verrattain hyvällä tasolla, mutta ottaen huomioon asiakaskentän koon ja vaikutukset, pitäisi Valtorin pyrkiä vielä parempaan onnistuneisuuteen.
	Laajojen häiriöiden määrä (enintään / kk)	9	Julkinen sektori: 5 (3-7) ³ Yks. sektori: 2 ²	●	Laajoja häiriöitä kasaantui etenkin alkusyksylle 2019. Laajoista häiriöistä palautuminen on Valtorissa verrokkeja selkeästi hitaampaa.
	Laajojen häiriöiden ratkaisuaika	12,1h	Julkinen sektori: 6,3 h ³ Yks. sektori: 4 h ²	●	
	Tukipyyntöjen läpimenoaika (tuotanto)	TORI: 39,3 h	Julkinen sektori: 20,5 h ³	●	Tukipyynnöt ovat linjassa vertailuarvojen keskimääraisten tavoitteiden kanssa.
Palvelukohtaiset	Asiakastuki: Puhelinpalvelun vastausaika (sekuntia)	62	Julkinen sektori: 93 (41-144) ³ Yks. sektori: 50 ¹	●	Vastausaika on TUEssa hyvällä tasolla. TORI-asiakastuen palvelussa sekä tuotteistettuja että useita asiakaskohtaisia työasemia, ei toiminta ole samalla tavalla standardoitavissa kuin TUEssa.
	Asiakastuki: Ensikontaktilla ratkaistut yhteydenotot	60%	Julkinen sektori: 63% (50% - 76%) ³ Yks. sektori: 73% ¹	●	Eri asiakaskohtaisten työasemapalvelujen runsas määrä ja standardoinnin puute saattaa aiheuttaa keskimääraistä laajempaa osaamistarvetta TORI-asiakastukeen, mikä voi heijastua koko Valtorin lukemaan ja samalla aiheuttaa työtä seuraavan tason tuesta vastaaville tahoille.

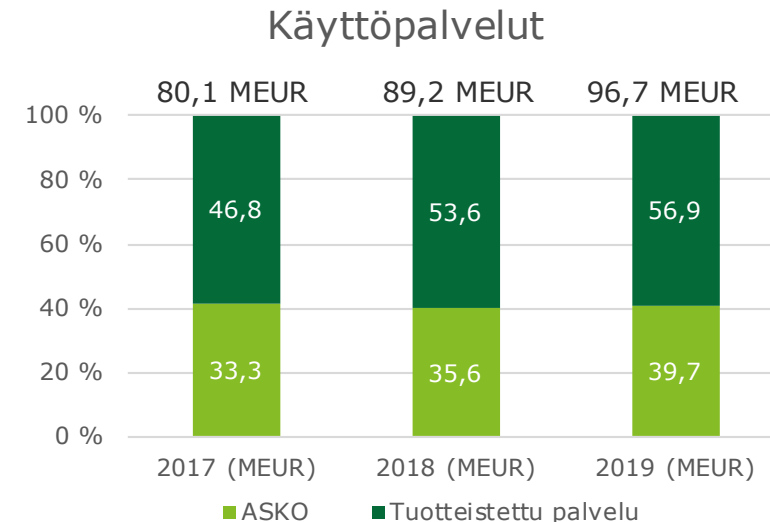
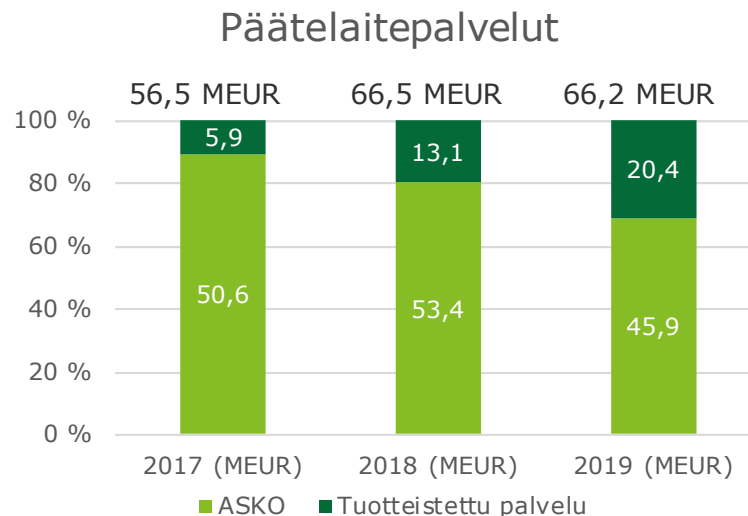
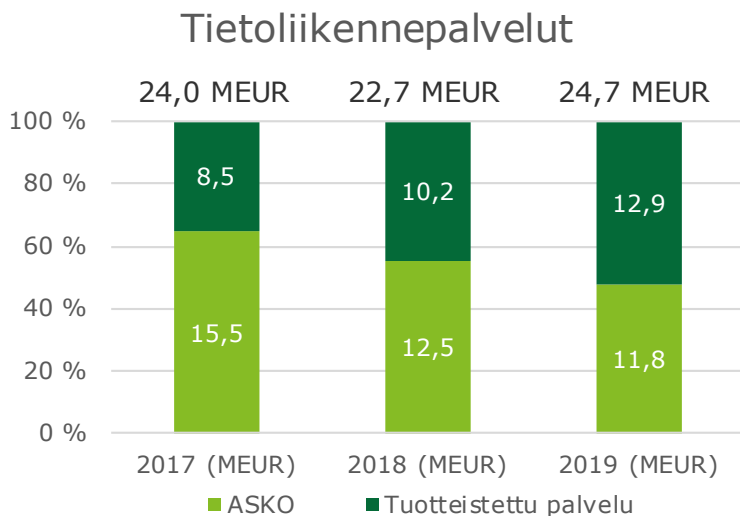
Yhteenvedo suurimpien TORI-palvelujen kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta

Valtorin kustannustehokkuuden ja tuottavuuden taso yleisesti ottaen kohtalainen. Käyttöpalvelut käsittävät kustannuksista suuren osan, minkä vuoksi niissä on eniten potentiaalia kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Suositeltuja keinoja ovat asiakastiedon tarkempi luokittelu oikean kapasiteettitarpeen tunnistamiseksi sekä ylläpidon automatisointi.

Palvelualue	Kustannustehokkuus	Arvio	Tuottavuus	Arvio
Tietoliikennepalvelut	Kokonaispalveluna (kaikki tarvittavat tietoliikennepalvelut) Valtorin hinnat ovat hieman markkinoiden tarjoamaa edullisempia. Huomioon ottaen runkoverkkoon ja muihin valtion IT-palveluihin tarvittavat integraatiot, Valtori näyttäytyy oikeana tahona tuottamaan julkisen sektorin verkkopalvelut.		Hintakilpailukyvyystä huolimatta Valtorin suurimmat palvelutaso-ongelmat vuonna 2019 ovat kohdistuneet tietoliikennepalvelujen toimivuuteen (lähiverkko, etäverkko, runkoverkko). Muutoksenhallinta on suurin laajojen häiriöiden aiheuttaja. Yhteistyön tarve muiden palvelualueiden kanssa korostuu.	
Työasemapalvelut	Vertailuhintojen perusteella Valtorin tarjoamat työasemapalvelut ovat markkinahintoja kalliimmat, johtuen pääasiassa elinkaarenhallintapalvelun korkeasta kustannuksesta. Toisaalta, standardisoidut työasemat ja ohjelmistot vaikuttanevat myös loppukäyttäjätuen alhaiseen kustannustasoon, jonka perusteella keskitetyt hankinnat ja hallinnointi voi olla perusteltua.		Palvelun tuottavuus on parantunut merkittävästi tarkasteluvuosien välillä. Yksikkökustannusta on pystytty laskemaan Valtti-käyttäjämäärän kasvattamisen kautta. Skaalauspotentiaalia nähdään olevan jatkossakin, mutta modulaariset palveluvaihtoehdot vaativat hieman perus Valttia korkeampaa sisäistä panostusta ja kasvattavat kiinteitä kuluja hieman.	
Käyttöpalvelut	Käyttöpalvelujen hinnat ovat kautta linjan markkinan tasoa korkeammat, etenkin kumppanien tuottamina. Tämä johtuu osittain tietoturvalvelvoitteista, mutta kapasiteetin lisääntynyt hankkiminen julkisista pilvipalveluista sekä kapasiteetin tarkoituksenmukainen allokointi asiakkaiden tiedon tarkemman luokittelun perusteella olisi perusteltua.		Tuottavuudessa on kehitettävää elinkaarihallinnan, kapasiteetin oikean allokoinnin ja palvelutasojen asiakassegmenttikohtaisen optimoinnin kautta. Esimerkiksi käyttöpalveluissa vaadittava tietoliikennekomponentti on mitoitettu kaikille asiakkaille täydellä kapasiteetilla 24/7, vaikka suuri osa ei tätä kaistaa tällä palvelutasolla tarvitse.	

Transformaation eteneminen suurimmissa palvelualueissa

Tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten palvelujen laskutuksen kehitys



Nykytila

- Kehitys kohti tuotteistettuja palveluja on edennyt hyvin viime vuosina

Näkemykset kehityksestä:

- Tietoliikenteen roolin ollessa mahdollistava palvelu, suunnitelmallinen yhteistyö / yhteistyömallin luominen muiden palvelualueiden kanssa (mm. käyttöpalvelut ja työasemapalvelut) nähdään vaatimuksena tuotteistusasteen nostamiselle sekä yhteen toimivuuden varmistamiselle pitkällä tähtäimellä

Nykytila

- Tuotteistetun Valtti-työaseman skaalaus on vielä alkuvaiheessa. Perus Valtin käyttöön otossa on törmätty paikoittain asiakkaiden vastustukseen.

Näkemykset kehityksestä:

- Valtti Moduuli mahdollistaa tarvittavan asiakasräätälöinnin ja sen myötä nykyistä laajemman tuotteistusasteen
- Valtti Pilvi on kehityspotkussa. Palvelun tuottamismalli on sen osalta vielä ratkaisematta. Tuottamismallia ja kumppaneita valittaessa on hyvä ottaa myös mm. valtion pilvipolitiikkaan liittyvät linjaukset huomioon.

Nykytila

- Paras tuotteistusaste, mutta transformaatio ei etene halutulla vauhdilla
- Hinnoittelumalli näyttäytyy monille suurille virastoille kalliina. Myös transitioprojektien kustannukset tekevät siirtymästä virastoille taloudellisesti kannattamattoman.

Näkemykset kehityksestä:

- Tuleva kilpailutus on mahdollisuus kehittää palvelukokonaisuutta ja kustannustehokkuutta palvelualuestrategian ja asiakastarpeiden lähtökohdista.

Arvioinnissa nousseet keskeiset kehitysteemat

Teemat on muodostettu arvioinnissa ja haastatteluissa esiin nousseista kehityskohteista.

Teema	Perustelu ja taustoitus teemalle
Ohjauksen kehittäminen (VM)	• Valtorin hallituksen lopettaessa ohjausmallin kehittäminen nousee selkeäksi prioriteetiksi. Ohjauksella tavoitellaan Valtorin tavoitetilan ja roolin selkeyttämistä suhteessa asiakkaiden ja muiden valtion ICT-tuottajien suuntaan ja rooliin. • Valtorin menestyksekkään toiminnan edellytyksenä on myös eri ohjauskeinot, joilla voidaan ohjata Valtorin asiakkaita ja luoda valtiohallinnon ICT:lle yhteistä suuntaa ja visiota. Myös linjaukset mm. lain tulkinnoista ovat tarpeen.
Palvelutarjooman selkeyttäminen	• Asiakaskohtaisten ratkaisujen suuren lukumäärän (noin 280) vuoksi organisaation toiminnan harmonisointi on vaikeaa. • Asiakaskohtaisten ratkaisujen transformaation vauhdittaminen mahdollistaa merkittävästi toimintamallin ja toimintojen selkeyttämistä sekä myös vapauttaa Valtorin omia resursseja.
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	• Asiakaslähtöisyys asiakaskohtaisissa palveluissa on vaikeuttanut palvelukeskusmaista toimintaa, jossa toimintatavat ja prosessit ovat standardeja. Asiakaslähtöisyyttä tulee kehittää tuotteistettujen palvelujen kautta. • Tuotteistettujen palvelujen asiakaslähtöisyyden perustana nähdään palvelualuekohtainen asiakassegmentointi ja tuotteiden modulointi mahdollistamaan sopivuus mahdollisimman monelle asiakkaalle.
Kumppaniverkoston kehittäminen	• Valtorissa on vahva kulttuuri tuottaa palveluita sisäisin resurssein. Ensisijainen tavoite kumppanien hyödyntämisessä tulee olla tehokkuuden ja joustavuuden hakeminen sekä palvelukehityksessä että palvelutuotannossa. • Kumppanien käyttö kehittämisessä auttaa tuomaan ulkoista näkemystä Valtoriin, sekä kasvattaa samalla organisaation kyvykkyyttä ja asiantuntijoiden kompetenssia.
Sisäisen tehokkuuden parantaminen	• Valtorin sisäisen tehokkuuden kehittäminen on oleellista niiden palvelujen ja palvelumallien osalta, jotka tuotetaan nykyisellä tavalla myös tulevaisuudessa. Kehittämistä on mm. automaation, portfolionhallinnan, hanke/projektinhallinnan ja resursoinnin suhteen. • Johtamisjärjestelmän toimivuudessa vastuiden jalkautumisen ja vaikuttavuuden mittaamisen osalta kehitettävää
Organisaatio ja kulttuuri	• Monet asiakaskohtaisista palveluista vastaavat tiimit toimivat irrallaan muusta Valtorista. Niiden rakenteen purkaminen ja/tai selkeyttäminen edesauttaa myös kulttuurin yhtenäistämistä. • Osaamisen systemaattinen kehittäminen vaatii selkeää visiota itse tuotettaville ja kumppaneilta integroitaville palveluille. Ei ole tehty Valtorin laajuista osaamiskartoitusta, joka mahdollistaisi systemaattisen kehittämisen.

Priorisoidut tavoitteelliset suositukset keskeisille kehitysteemoille

Prioriteetilla tarkoitetaan ongelman ratkaisun kannalta kiireellisimpiä toimenpiteitä kehitysnäkökulmasta, johon vaikuttavat mm. edellytysten luominen tulevalle kehittämiselle, kiireellisyys sekä vaikutus tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Teema	Prioriteetti	Tavoitteellinen toimenpidesuositus (tarkemman tason toimenpidesuosituksia raportissa)
Ohjauksen kehittäminen (VM)	1	- Ohjausmallin rakentaminen ottamaan huomioon tulosohjauksen, ICT-substanssiohjauksen (ml. kokonaiskoordinaatio valtiohallinnossa) ja asiakasohjauksen - Vastuunjaon selkeyttäminen VM:n ja Valtorin välillä sekä tavoiteasetannan kehittäminen - Valtorin raportoinnin kehittäminen omistajalle sekä eri sidosryhmille ohjauksen mahdollistamiseksi.
Palvelutarjoaman selkeyttäminen	1	- Palvelualuekohtaisten strategioiden ja suunnitelmien kytkentä JulkICT:n tahtotilaan - Palvelujen lukumäärän sekä niihin liittyvien erilaisten palvelu- ja toimintamallien selkiyttäminen - Nopeutettu asiakaskohtaisista palveluista luopuminen
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	2	- Valtorin tuotteistetun palveluportfolion parempi vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin - Mittarien ulottaminen Valtorin ulkopuolelle sisäisen tehokkuuden lisäksi - Asiakasrajapinnan toimintamallin kehittäminen palvelemaan paremmin eri tyyppisiä asiakkaita ja palveluita
Kumppaniverkoston kehittäminen	2	- Valtorin yhtenäisen näkemyksen ja linjauksen muodostaminen, mitä Valtori tuottaa itse ja miten Valtori hyödyntää kumppaneita - Kumppanoitumisen lisääminen ja kumppanoitumiseen liittyvien make/buy-valintojen kytkeminen strategiaan tavoitteisiin.
Sisäisen tehokkuuden parantaminen	3	- Päätöksentekovaltuuksien selkeyttäminen ja päätösvastuun jalkauttaminen alemmille organisaation tasoille. - Kokonaisvastuun ja omistajuuden kirkastaminen palveluille Valtorissa. - Palvelukuvausten yhdenmukaistaminen ja SLA:iden päivittäminen
Organisaatio ja kulttuuri	3	- Osaamistasojen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita käyttämällä osaamiskartoitusta lähtökohtana. Henkilöstöstrategian tiivis kytkeminen Valtorin strategiaan ja palvelualuestrategioihin. - Siirtyminen ad-hoc tyyppisestä kehittämisestä (erillisiä projekteja) suurempiin kehityskokonaisuuksiin ja hankkeisiin. Hankkeiden ja projektien (sisäisten ja asiakasprojektien) resursointimallin kehittäminen. - Organisaatiosiiilojen ja TORI/TUVE erillisyyden purkaminen rikkomalla rakenteita



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation's leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 550 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at www.deloitte.fi.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.