



NIS-yhdistyksen ulkoinen arviointi



Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Arvioinnin kohde	1
1.2	Arvioinnin viitekehys, teemat ja keskeiset arviointikysymykset	2
1.3	Arvioinnin toteutustapa ja aikataulu	4
2	Arvioinnin keskeiset havainnot	5
2.1	NIIS-yhdistyksen toiminnan suunnittelu ja johtaminen	5
2.1.1	Johtopäätökset toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta	7
2.1.2	Toimenpidesuositukset toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta	8
2.2	NIIS-yhdistyksen käytännön toimeenpano ja toiminta	8
2.2.1	Johtopäätökset toiminnasta ja toimeenpanosta	10
2.2.2	Toimenpidesuositukset toiminnasta ja toimeenpanosta	11
2.3	NIIS-yhdistyksen toiminnan tuloksellisuus ja hyödyt	11
2.3.1	Johtopäätökset tuloksellisuuden ja hyötyjen osalta	14
2.3.2	Toimenpidesuositukset tuloksellisuudesta ja hyödyistä	14



1 Johdanto

Tässä arvioinnissa käsitellään Nordic Institute for Interoperability Solutions (NIIS-yhdistys) rekisteröidyn yhdistyksen (Virossa nimellä Põhjamaade Koosvõimelahenduste Instituut) toiminnan suunnittelua ja johtamista, käytännön työtä ja toimeenpanoa sekä työn tuloksellisuutta ja hyötyjä etenkin Suomen kannalta. Hyötyjä tarkastellaan erityisesti toiminnan merkittävyyden ja tulevaisuuden kehittämistarpeiden osalta.

1.1 Arvioinnin kohde

Nordic Institute for Interoperability Solutions (NIIS) on voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka kotipaikka on Viro. Yhdistyksen perustaminen sinetöitiin 7.3.2017, kun Viron Majandus- ja kommunikatsioon Ministeerium (MKM) ja Suomen valtiovarainministeriö (VM) allekirjoittivat yhdistyksen perustamista koskevan sopimuksen, Formation and Co-operation Agreement. Yhdistys perustettiin ja aloitti toimintansa virallisesti 14.7.2017. tehtävänäan edistää yhteiskunnan tietojärjestelmien Suomi.fi-palveluväylän ja Viron X-tee alustana olevan X-Road -teknologian ylläpitoa ja kehitystyötä. Perustajaosapuolien edustajat ovat Viron Talous- ja viestintäministeriö ja Suomen valtionvarainministeriö. Syyskuussa 2018 myös Islanti liittyi NIIS-yhdistykseen ja yhteistyöhön kumppanina. Tarkoituksena on, että Islanti liittyy täysjäsenenä yhdistykseen parin seuraavan vuoden aikana.

Yhdistyksen ensisijainen tavoite perustettaessa on ollut yhteisen työkalun, X-Road -teknologian yhteinen ylläpito ja kehittäminen. Lisäksi tavoitteena on ollut kahden maan resurssien yhdistämisen kautta kehittämiseen suunnattujen resurssien säästäminen ja taloudellinen tehokkuus. Yhdistyksen tavoitteena on myös laajentaa X-Road yhteistyötä ja X-Road -teknologian käyttöä muihin maihin, erityisesti Pohjoismaihin, Baltiaan ja EU-maihin. Suomi.fi-palveluväylä on X-Road -teknologiaan perustuva vakioitu, yhtenäinen, yhteiskäyttöinen, yhteen toimiva ja tietoturvallinen tiedonvälityskerros. Suomen kansallinen ratkaisu Palveluväylä tarjoaa vakioitun tavan tietojen siirtoon organisaatioiden välillä mahdollistaen turvallisten palvelukokonaisuuksien rakentamisen kansalaisille, yrityksille ja viranomaisille. Loppukäyttäjille voidaan Suomi.fi -Palveluväylän kautta tuoda tietoja erilaisista rekistereistä ja järjestelmistä. Väylä perustuu Virossa kehitettyyn X-Road ratkaisuun, jonka edelleen kehittämisessä Suomi on ollut vahvasti mukana.

X-Road -teknologian käyttöönoton taustalla on Suomen ja Viron pääministerien 12.12.2013 allekirjoittama yhteistyöpöytäkirja, jossa aloitettiin muodollinen yhteistyö kahden valtion välillä sellaisen ohjelmiston kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi, joka mahdollistaa turvallisten yhteyksien, hakujen ja tiedonsiirron eri hallinto- ja yksityisten tietokantojen välillä. Ohjelmistokehityksellä viitattiin X-Road -teknologiaan, mitä oli alun perin kehitetty Viron hallituksen puolesta. Tämän jälkeen Väestörekisterikeskus ja Viron tasavallan tietojärjestelmäviranomaisen (Riigi Infosüsteemide Amet, RIA) tekivät yhteistyösopimuksen, jolla aloitettiin yhteistyö X-Road -teknologian kehittämisessä. Suomi ja Viro halusivat edelleen syventää yhteistyötä säilyttäen joustavuuden, varmistaa teknologian laadukkaan kehittämisen, säästää resursseja, vakiinnuttaa yhteistyötä tuleviksi vuosiksi ja mahdollistaa uusien jäsenmaiden sekä kumppaneiden mukaan tuleminen yhteistyöhön. Näin päätettiin perustaa erillinen, yhteisesti hallinnoitu järjestö X-Road -teknologian kehittämiseksi. Instituutin, millä nimellä organisaatiota kutsutaan



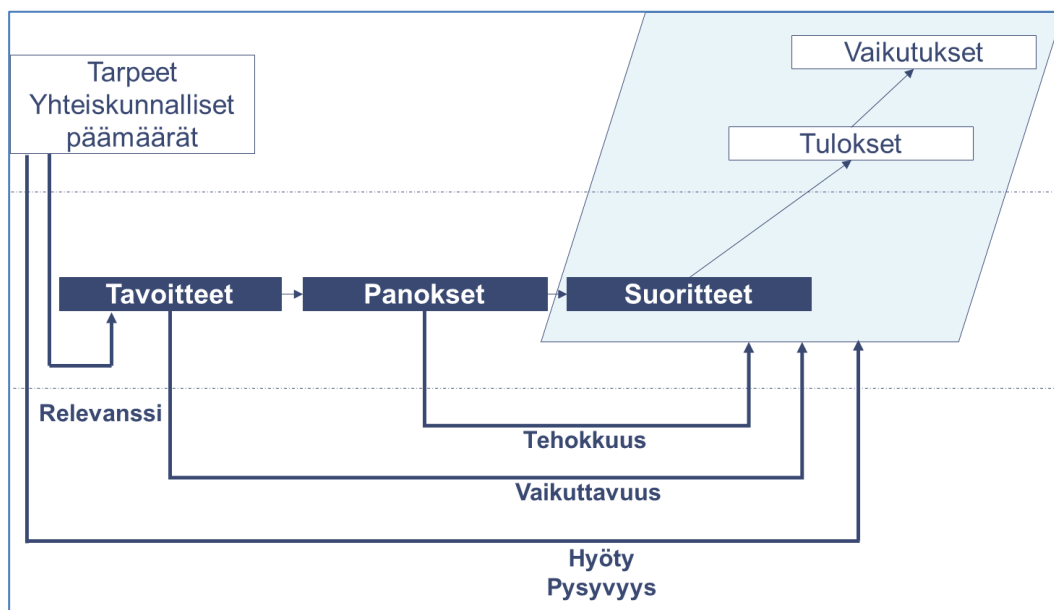
perustamista koskevassa sopimuksessa¹, työkieleksi määriteltiin alusta alkaen englanti, ja alustavasti tunnistettiin VRK Suomessa ja RIA yhteistyökumppaneiksi.

Perustamista koskevassa sopimuksessa (Formation and Cooperation Agreement) Suomen ja Viron strategisen yhteistyön tavoitteiksi määriteltiin kahden valtion välillä X-Road teknologian kehittäminen ja ylläpito, joka mahdollistaa turvallisten yhteyksien, hakujen ja tiedonsiirron eri hallinto- ja yksityisten tietokantojen välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa X-Road teknologian kehittämistä. Strategiset painopisteet uusien jäsenten osalta tuleville vuosille (2019–2021) ovat Pohjoismaat, Baltia maat ja EU-maat.

Vuonna 2017 yhdistyksen vuosittainen jäsenmaksu on ollut kahden maan osalta noin 920 500 €/maa, ja tämän osuuden ovat sekä Suomi että Viro suorittaneet jäsenmaksuna. Maksulla katetaan yhdistyksen toimintakulut, josta merkittävin osuus on tavoitteen mukaisesti X-Road teknologian kehitys ja ylläpito.

1.2 Arvioinnin viitekehys, teemat ja keskeiset arviointikysymykset

Tässä arvioinnissa käsiteltävät teemat pohjautuvat valtionvarainministeriön tarjouspyyntöön syksyllä 2018. Arvioinnin keskeiset teemat ja arviointikysymykset on täsmennetty yhdessä ulkoisen arvioitsijan ja tilaajan (valtiovarainministeriö) välisissä palavereissa ja tapaamisissa. Lopulliset arviointiteemat ja kysymykset hyväksyttiin tilaajalla.



Kuvio 1. NIIS-yhdistyksen ulkoisen arvioinnin viitekehys.

Arvioinnin viitekehys on kuvattu yllä olevassa kuviossa. Lähtökohtana arvioinnissa ovat NIIS-yhdistyksen toiminnan yhteiskunnalliset päämäärät ja yleiset toimintaympäristöstä johtuvat tarpeet. Näitä tarpeita tarkastellaan tavoitteiden relevanssin, toimintaan käytettävien panostusten sekä suoritteiden näkökulmista pyrkien arvioimaan toimeenpanon tehokkuutta, vaikuttavuutta sekä hyötyä ja pysyvyyttä. Arvioinnin tulokseksi saatiin näkemys NIIS-yhdistyksen toiminnan tähän asti saaduista tuloksista sekä hyödyistä. Yhdistyksen toiminnan ollessa vielä alkuvaiheessa on haastavaa

¹ Formation and Cooperation Agreement, 17.4.2017.



arvioida toiminnan vaikuttavuutta, joten arvioinnissa nostetaan erityisesti esiin toiminnan hyötyjä.

Toiminnan arvioinneissa on keskeistä, että arviointi perustuu aina asiakkaan tietotarpeeseen ja johtaa tulosten analyysin kautta toimenpide-ehdotuksiin. Arvioinnin lähtökohdat ovat seuraavat:

- Arviointi perustuu tietyn toimenpiteen, ohjelman tai intervention arvioinnille suhteessa ennakoituihin asetettuihin tavoitteisiin tai kriteereihin.
- Arviointi pohjautuu systemaattiselle tiedon ja aineiston keruulle ja analyysille
- Arviointi pyrkii tuottamaan tilaajalle ja itse arvioinnin kohteena olevalle toimijalle asiakkaiden tai sidosryhmien näkökulmasta hyödyllistä tietoa. Tiedon hyödyntäminen on siis avainasemassa, synnyttävällä tiedolla ei ole itseisarvoa, mikäli sitä ei saada käyttöön konkreettisten hyötyjen ja tunnistettavan lisäarvon aikaansaamiseksi.

Sovellamme tässä arviointityössä kehittävän arvioinnin metodeja, joiden tavoitteena on vahvaan asiantuntemukseen ja aineistosta saataviin havaintoihin ja johtopäätöksiin perustuen tarjota tilaajalle selkeitä, konkreettisia ja yksiselitteisiä toimenpidesuosituksia. Kehittävässä arvioinnissa käytetään konsultatiivista lähestymistapaa ja tiiviit arviointikeskustelut tilaajan kanssa ovat tärkeä osa arviointityötä. Arvioinnin kehittävä ote huomioitiin arvioinnissa mm. seuraavasti:

- Hankkeen alussa pidettiin kattava keskustelu tilaajan toiveista ja tavoitteista arvioinnin osalta
- Laaja sidosryhmien ja tiedon hyödyntäjien kuuleminen arvioinnin toteutuksen aikana
- Arviointiraportin selkeys ja havainnollisuus

Keskeisiksi arvioinnin teema-alueiksi nostettiin seuraavat osa-alueet ja niissä hyödynnettiin seuraavia aineistoja:

Arviointiteema	Keskeiset arviointikysymykset	Arviointiaineisto
Toiminnan suunnittelu ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ovanko yhdistykselle asetetut tavoitteet olleet relevantteja? • Vastaaavko suunnitellut toimenpiteet asetettuja tavoitteita? • Onko toimintasuunnitelma ollut toteuttamiskelpoinen? • Mitä mahdollisia muutoksia tavoitteisiin tulisi tehdä? 	1. Asiantuntija- ja sidosryhmähaastattelut (N=16) <ul style="list-style-type: none"> • VM • VRK • VEROHALLINTO • PRH • GOFORÉ • NIIS-henkilöstö • MKM, RIA Viro 2. Dokumenttianalyysi <ul style="list-style-type: none"> • Perustamista koskeva sopimus Formation and Cooperation Agreement 17.4.2017 • Talous- ja toimintasuunnitelmat • Strategia-asiakirjat • Toiminnan seurantadokumentaatio • Muut dokumentit ja aineistot 3. Validointityöpaja <ul style="list-style-type: none"> • 14.12.2018 klo 12-14 VM
Toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Onko NIIS-yhdistyksen organisointi ollut tarkoituksenmukainen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin? • Onko NIIS-yhdistyksen resursointi ollut tarkoituksenmukainen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin? 	
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Mihin toimenpiteisiin NIIS-yhdistyksen toiminta on erityisesti keskittynyt? • Mitä haasteita toimenpiteiden toteutukseen on mahdollisesti liittynyt? • Miten NIIS-yhdistyksen toimintaa voitaisiin edelleen kehittää? • Mihin toimenpiteisiin NIIS-yhdistyksen tulisi erityisesti fokuoittaa tulevaisuudessa? 	
Tuloksellisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten NIIS-yhdistys on onnistunut tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen tavoitteiden mukaisilla osa-alueilla (koordinointi, kehitystyö, tuki, verkostoituminen, vaikuttaminen) 	
Vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia hyötyjä NIIS-yhdistyksen toiminta on saanut aikaiseksi? • Onko toiminnasta koettu hyöty merkittävää? • Mitä hyötyä erityisesti Suomelle ollut NIIS- toiminnasta? • Mitkä toimijaryhmät ovat erityisesti hyötynet NIIS-toiminnasta? • Millaista vaikuttavuutta NIIS-yhdistyksen toiminnalla on saatu aikaiseksi tai on odotettavissa? • Millaisia vaikutuksia NIIS-yhdistyksen toiminnan lakkauttamisella olisi? Mitä tapahtuisi, jos NIIS- yhdistystä ei olisi? • Miten NIIS-yhdistyksen toimintaa voitaisiin kehittää vaikuttavuuden näkökulmasta? 	

Kuvio 2. NIIS-yhdistyksen ulkoisen arvioinnin teemat, keskeiset arviointikysymykset ja käytetyt aineistot ja menetelmät.



1.3 Arvioinnin toteutustapa ja aikataulu

Tämä ulkoinen arviointi on toteutettu ajanjaksolla marras-joulukuu 2018. Aineisto on koostunut kolmesta eri lähteestä, seuraten arvioinnin toimeksiantoa koskevaa tarjouspyyntöä.

Ensimmäisen aineistolähteen muodostivat keskeiset asiakirja- ja dokumenttiaineistot. Niitä olivat mm. NIIS-yhdistyksen perustamista koskeva sopimus, Formation and Cooperation Agreement (17.4.2017), laaditut strategiadokumentit (2018, 2019–2020) ja niiden toimeenpanosuunnitelmat, budjettisuunnitelmat sekä muu taustamateriaalit ja aineistot.²

Toisen tietolähteen muodostivat asiantuntijahaastattelut Suomessa ja Virossa. Asiantuntijoihin kuuluivat ministeriöiden virkamiehet, NIIS-yhdistyksen avaintoimijat sekä keskeiset yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien edustajat Suomesta ja Virossa. Haastatteluita tehtiin yhteensä 16 kpl.

Kolmantena tietolähteenä käytettiin NIIS-yhdistyksen toiminnan hyvin tuntevien avainhenkilöiden tulosten validointityöpajaa, jossa käytiin lävitse arvioinnista saadut alustavat tulokset, johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset. Validointityöpajan tavoitteena oli tarkentaa ja syventää saatuja tuloksia, ja tarkastella yhteisesti ovatko tuloksista johdetut alustavat päätelmät valideja. Validointityöpajaan osallistui yhteensä 6 henkilöä valtionvarainministeriöstä ja Väestökisterikeskuksesta.

² Esim. Digitalisation Beyond Borders: A Case Study of Estonia and Finland's Collaboration on Cross-Border Information and Communication Technology Development. Rebecca Curry, 2018.



2 Arvioinnin keskeiset havainnot

Tässä luvussa on esitetty syksyllä 2018 toteutetun NIIS-yhdistyksen toiminnan ulkoisen arvioinnin keskeiset havainnot. Arviointihavainnot on jaettu viiteen teemaan, jotka osittain limittyvät myös toisiinsa. Kunkin teemaluvun lopussa on esitetty tehtyjen havaintojen pohjalta arvioitsijoiden muodostamat johtopäätökset ja toimenpidesuositukset, jotka on käsitelty arvioinnin validointityöpajassa.

2.1 NIIS-yhdistyksen toiminnan suunnittelu ja johtaminen

Vuodelle 2018 NIIS-yhdistykselle laaditussa strategia-asiakirjassa yhdistyksen missioksi on määritelty X-Road teknologian ja muiden rajat ylittävien julkisen hallinnon sähköisten komponenttien ja infrastruktuurin kehittäminen.

NIIS-yhdistykselle asetetut toiminnan strategiset painopistealueet ovat kehitystyö, vuorovaikutus ja kommunikaatio, julkiset hankinnat ja kehittäjäyhteisö. Kehitystyön osalta painopisteenä on luoda NIIS:n yhteinen toimintamalli ylläpitämiselle ja kehittämiselle sekä toteuttaa X-Road -teknologian avulla ensimmäiset rajat ylittävät tiedonsiirrot. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation sisältöinä on ollut partnereiden ja verkoston aktivoiminen sekä tiedon avoin jakaminen kaikkien toimijoiden keskuudessa. Hankintojen osalta painopiste sisältää julkisen hankintamenettelyn käyttöönoton sekä uusien toimittajien houkuttelun osallistumaan tarjouskilpailuihin. Kehittäjäyhteisön osalta painopisteen sisältönä on ollut uudestaan aktivoida yhteistä X-Road -teknologian kehittäjäyhteisöä, käyttää yhteisöä tiedon lähteenä sekä tukiratkaisujen tuottajana kehitystyössä, ja kansainvälistää kehittäjäyhteisöä aiempaa enemmän.

NIIS-yhdistyksen painopisteiden mukaisesti vuodelle 2018 oli asetettu seuraavat strategiset tavoitteet:

1. Kehitystyö:
 - Kehitysmalli on yhdenmukaistettu Suomen ja Viron välillä, jotta ketterä kehittäminen onnistuu 1-2 paikallisessa tai etäryhmässä, mikä koostuu vähintään 2-4 toimittajasta.
 - Ensimmäiset kehitysversiot ovat valmiina sovitussa aikataulussa.
 - Auttaa julkisia ja yksityisiä organisaatioita liittymään ja hyödyntämään X-Road-teknologiaa, käyttämällä valittuja ratkaisuja, kuten REST - kansainvälistä rajapinta-standardia, jonka X-Road tulee mahdollistamaan
2. Vuorovaikutus ja kommunikaatio:
 - X-Roadia koskeva tieto on hyvin suunniteltua ja organisoitua, ja tiedon jakamiseen liittyvät vastuut on sovittu osapuolten kesken
 - Tapahtumia järjestetään uusien toimittajien houkuttelemiseksi, kumppanuudet vakiinnutetaan ja jaetaan tietoa X-Road-teknologian kehitystyöstä
3. Hankinnat:



- Hankintaprosesseissa käytetään sovittua hankintapolitiikkaa
- Ensimmäiset julkiset hankinnat (kehitystiimi) toteutetaan menestyksekkäästi ja varmistetaan näin tuotteen kehitystyö.

4. Kehittäjäyhteisö:

- Yhteinen X-Road-kehittäjäyhteisö aktivoidaan uudelleen. Yhteisö osallistuu X-Roadin keskusteluun ja sen kehittämiseen.
- Yhteisö tuo uusia ideoita ja aloitteita kehittää X-Road palvelua edelleen. Kehittäjäyhteisön jäsenet nähdään potentiaalisena XRoad-palvelun ydinkehittäjinä.
- Järjestetään kansainvälinen X-Road-lippulaiva – tapahtuma.

Lisäksi vuoden 2018 aikana on valmisteltu vuosien 2019–2021 strategia ja vuoden 2019 budjetti on hyväksytty jäsenmaiden kesken aktiivisessa yhteistyössä ja hyvässä yhteisymmärryksessä. Seuraavien vuosien strategia on kehittynyt ja vie toimintaa aktiivisesti eteenpäin yhdistykselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Peilaten yllä esitettyihin strategisiin painopisteisiin ja niille asetettuihin tavoitteisiin, NIIS-yhdistyksen toiminnan suunnittelun ja johtamisen osalta keskeiset arviointikysymykset, joihin haettiin vastausta, olivat seuraavat:

- 1 Ovatko yhdistykselle asetetut tavoitteet olleet relevantteja?
- 2 Vastaavatko yhdistykselle suunnitellut toimenpiteet asetettuja tavoitteita?
- 3 Onko yhdistyksen toimintasuunnitelma ollut toteuttamiskelpoinen?
- 4 Mitä mahdollisia muutoksia suunniteltuihin tavoitteisiin tulisi tehdä?

Tarkasteltaessa yhdistykselle asetettuja tavoitteita ja niiden relevanttiutta, kaikki haastatellut vastaajat nostivat esiin, että NIIS-yhdistykselle asetetut tavoitteet ovat olleet relevantteja ja noudattavat perustamista koskevan sopimusasiakirjan strategia tavoitteita. Osan haastateltavista kanssa käytiin tavoitteet yhdessä lävitse, ja ne tunnistettiin relevanteiksi kokonaisuuksiksi, jotka edistävät X-Road – teknologian kehitystyötä ja yhteistyön tekemistä osaltaan.

Haastateltavien näkemyksen mukaan myös tehdyt toimenpiteet ovat olleet linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. X-Road -teknologian tuotekehitykselle on asetettu omat tavoitteet ja tuotetta on kehitetty näiden tavoitteiden mukaisesti, ja ensimmäiset toimitukset on tehty aikataulussa. NIIS-yhdistyksen ydintiimi on rekrytoitu vuoden 2017 aikana. Hankintamenettelyn tavat on luotu, ja ulkoiset kehittäjät on saatu mukaan toimintaan. Lisäksi kehittäjäyhteisöä on haastateltujen mukaan aktivoitu, mm. kansainvälisen, Virossa pidetyn seminaarin avulla.

Lisäksi haastattelussa nostettiin esiin, että uusien mahdollisten jäsenten kartoittaminen ja yhteistyösuhteiden rakentaminen on myös aloitettu, vaikka se ei ole ollut strategisena painopisteenä vuonna 2018, mutta on perustamista koskevan sopimuksen mukaista toimintaa. Lisäksi uusien jäsenten kartoittaminen on nostettu yhdeksi vuosien 2019–2021 strategiseksi painopistealueeksi. Toiminnasta voidaan mainita hyvänä onnistumisena Islannin liittyminen mukaan NIIS-yhdistykseen kumppaniksi vuonna



2018. Tarkoituksena on saada Islanti myös jäsenmaksua maksavaksi täysjäseneksi seuraavien parin vuoden aikana. Lisäksi on luotu hyviä suhteita mm. Ruotsiin ja Norjaan, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta X-Road -teknologian kehittämisen yhteistyöhön ja yhdistyksen jäsenyyteen.

Suomalaiset haastateltavat nostivat esiin, että NIIS:in ensisijainen tavoite on X-Roadin ominaisuuksien kehittäminen yhteistyössä ja tuotteen hyvä laatu sekä kilpailukykyisyys, yhdistetyin resurssein tehtävän kehittämisen taloudellinen tehokkuus ja säästöt. Seuraavaksi tärkeänä tavoitteena on uusien jäsenien rekrytointi yhdistykseen.

Haastateltavien näkemyksen mukaan NIIS-yhdistyksen toimintasuunnitelma on laadittu siten, että se noudattaa asettuja tavoitteita ja toimenpiteet ovat olleet toteuttamiskelpoisia. Jokunen vastaaja nosti esiin, että toimintasuunnitelman toteuttaminen olisi voinut olla nykyistä nopeampaakin, mutta toisaalta todettiin, että organisaation käynnistäminen tyhjästä, työntekijöiden rekrytointi ja sisäänajo kokonaisuuteen vie väistämättä aikaa. Tässä yhteydessä haastateltavat korostivat, että yhteistyön edistämiseksi ja kehitystyön tekemisessä on erittäin tärkeää, että on saatu osaavat ihmiset oikeille paikoille tekemään oikeita toimenpiteitä. NIIS-yhdistyksen toiminnan ja tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden käynnistymisen koettiin onnistuneen hyvin.

Kysyttäessä haastateltavilta mitä mahdollisia muutoksia NIIS-yhdistyksen tavoitteisiin tulisi tehdä, kukaan vastaajista ei esittänyt muutoksia. Vastaajat kokivat, että yhdistyksen toiminta ja sen tekemä kehitystyö on vasta alkanut, joten muutoksia ei ole tarpeellista tehdä. Joku vastaaja nosti esiin, että ehkä tulevaisuudessa olisi relevanttia laajentaa tavoitteita siten, että uusien jäsenmaiden houkuttelu olisi selkeä painopistealue ja yhdistyksellä voisi olla X-Road -teknologian lisäksi muitakin tuotteita kehitettävänä. Vastaajat korostivat, että juuri tällä hetkellä yhdistykselle täytyy antaa aikaa toteuttaa suunniteltuja toimenpiteitä, eikä laajentaa tai muuttaa tavoitteita. Kahden maan yhteistyön tekeminen vaatii aikaa ja joustavuutta kulttuuristen ja toimintatapoihin liittyvien erojen vuoksi, vaikka yhteistyö onkin sujunut hyvin ja hyvässä yhteishengessä.

2.1.1 Johtopäätökset toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta

Tässä luvussa 2.1. käsiteltyyn arviointiteemaan liittyvät keskeiset johtopäätökset on esitetty alla.

- **Johtopäätös 1:** NIIS- yhdistykselle asetetut tavoitteet ovat olleet relevantteja ja noudattavat tarkasti Suomen ja Viron välillä tehtyä yhteistyösopimusta.
- **Johtopäätös 2:** Suunnitellut toimenpiteet vastaavat tavoitteita ja tehty toimintasuunnitelma on ollut ja on tuleville vuosille toteuttamiskelpoinen. Yhdistyksen perustaminen, sen tavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet tuottavat taloudellista tehokkuutta ja jäsenmaille säästöä, kun kehittämiseen suunnatut määrärahat ja resurssit on yhdistetty.
- **Johtopäätös 3:** Yleinen näkemys oli, että tavoitteisiin ei kannata tehdä muutoksia toiminnan tässä vaiheessa. Haastateltavat kokivat, että NIIS-yhdistyksen on tärkeää jatkaa tavoitteiden mukaista toimintaa ja vakiinnuttaa toimintatavat.



2.1.2 Toimenpidesuosituksat toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta

- **Toimenpidesuositus 1:** NIIS- yhdistyksen toiminta on käynnistynyt hyvin, ja se on yhdistykselle asetettujen tavoitteiden mukaista. Toiminnan keskeinen tavoite on kehittää X-Road -teknologiaa ja tuotetta, jonka osalta tuloksia tullaan haastateltavien mukaan näkemään erityisesti vuoden 2019 aikana. Tavoitteena on myös kahden maan yhdistäessä kehittämiseen suunnatut resurssit, tuottaa taloudellista tehokkuutta ja säästöä jäsenmaille. Suosituksena esitetään, että yhdistyksen toiminnalle tulee antaa aikaa toteuttaa ydintehtäväänsä, jotta tuotekehitys etenee sovituksen aikataulun mukaisesti. Muutoksia tavoitteisiin ja toimintatapaan ei tulisi tässä vaiheessa tehdä.
- **Toimenpidesuositus 2:** NIIS-yhdistyksen suunnittelun, perustamisen ja toiminnan parhaat käytännöt tulisi dokumentoida selkeästi, jotta vastaavanlaisen yhteistyön käynnistäminen voisi sujua jo tässä kehitetyn prosessin ja hyvien käytäntöjen mukaisesti.

2.2 NIIS-yhdistyksen käytännön toimeenpano ja toiminta

NIIS-yhdistyksen toiminta on organisoitu käytännön toiminnan johtamisen lisäksi General Meeting- kokousten (jäsenkokous), hallituksen (yhdistyksen toimitusjohtaja) ja sen toimintaa tukevan Advisory Board-toiminnan (neuvoa-antava ryhmä) varaan. General Meeting- jäsenkokoukset järjestetään perustamista koskevan sopimuksen mukaisesti siten, että ne pidetään vähintään kaksi kertaa vuodessa ja kokouksissa voidaan tehdä päätöksiä, jos vähintään puolet jäsenistä on edustettuna. Jäsenkokouksen asema päätöksentekijänä on suuri. General Meeting- jäsenkokouksessa tehdään yhdistystä koskevat merkittävät päätökset. Lisäksi jäsenkokouksella on oikeus perustaa työryhmiä, tilapäisiä työryhmiä tai muita vastaavia komiteoita yhdistyksen tehtävien toteuttamiseksi. Lisäksi General Meeting- jäsenkokouksen edustajat voivat ottaa neuvonantajia mukaan kokoukseen ja keskustella tulevista päätöksistä tarvittavien osapuolien kanssa.

Advisory Board on merkittävä toimitusjohtajan tuki ja varmistaa maiden välisen toimivan ja aktiivisen keskusteluyhteyden sekä valmistelee asiat toimitusjohtajan kanssa jäsenkokouksen päätettäväksi. Advisory Board ei ole päätösvaltainen elin.

Hallituksen tehtävänä on laatia yhdistyksen toimintasuunnitelma ja talousarvio ja toimittaa se General Meeting -jäsenkokouksen päätettäväksi, laatia kertomus toimintasuunnitelmasta ja talousarvion seurannasta ja tehdä toiminnan vuosikertomus. Hallitus voi myös käynnistää työryhmiä tai ottaa mukaan kokoukseen asiantuntijoita, kutsua koolle General Meeting -jäsenkokouksen, palkata henkilöstöä, hallinnoida ja edustaa yhdistystä. Yhdistyksen hallitus huolehtii siitä, että yhdistyksen toimintaa hoidetaan General Meeting -jäsenkokouksen ohjeiden mukaisesti.

Arvioinnissa tarkasteltiin NIIS-yhdistyksen toimintaa ja toimeenpanoa seuraavien kysymysten avulla:

- 1 Onko NIIS-yhdistyksen toiminnan organisointi ollut tarkoituksenmukainen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?
- 2 Onko NIIS-yhdistyksen resursointi ollut tarkoituksenmukainen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?
- 3 Mihin toimenpiteisiin NIIS-yhdistyksen toiminta on erityisesti keskittynyt?



- 4 Mitä haasteita toimenpiteiden toteutukseen on mahdollisesti liittynyt?
- 5 Miten NIIS-yhdistyksen toimintaa voitaisiin edelleen kehittää?
- 6 Mihin toimenpiteisiin NIIS-yhdistyksen tulisi erityisesti fokuksia tulevaisuudessa?

NIIS-yhdistys on ensimmäisenä toimintavuotenaan 2018 keskittynyt laaditun strategian mukaisesti

- X-Roadin kehittämistyöhön yhdessä VRK:n ja Rian kanssa.
- kartoittamaan lisäjäseniä mukaan toimintaan
- X-Roadin käyttäjäyhteisön (X-Road Community) toiminnan aktivointiin

Kaikki haastatellut asiantuntijat kokivat, että NIIS-yhdistyksen organisointi ja toimintatapa on ollut tarkoituksenmukainen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Resursoinnin osalta haastateltavat nostivat esiin, että henkilöresursointi on ollut hieman alimitoitettu, tällä hetkellä toimitusjohtaja ja 2 työntekijää, asetettuihin tavoitteisiin nähden. Yhdistyksen toiminnan budjetti (920 500 €/maa) koettiin puolestaan olevan suhteellisen riittävä, kun kaksi maata on maksamassa kehitystyötä. Yhdistyksen toiminnassa ja budjetin osalta on painotettu X-Roadin kehitystyötä, mikä on koettu tärkeimmäksi tavoitteeksi tällä hetkellä. Kahden maan yhdistäessä tuotteen kehittämiseen suunnatut resurssit saadaan myös taloudellista tehokkuutta, josta hyötyy kumpikin jäsenmaa. Myös yhteistyön edistäminen on tärkeä osa-alue, mutta juuri nyt painotus on kehitystyössä. Haastateltavien näkemyksen mukaan tällä hetkellä resurssit ovat tasapainossa laaditun strategian kanssa.

Haastateltavien mukaan yhdistyksen organisoinnin ja rakenteen on tarkoitus olla ketterä, ja eniten panostusta tulee laittaa tuotteen kehitystyöhön. Kehitystyön osalta nostettiin esiin myös, että suomalaisille käyttäjille X-Roadin helppo käyttöönotto ja helppokäyttöisyys ovat erityisen tärkeitä ominaisuuksia, joihin kehitystyössä tulee panostaa. Kaikki haastateltavat kokivat että nyt on tärkeää vakiinnuttaa yhdistyksen toiminta ja edetä tavoitteiden mukaisesti.

Haastateltavien mielestä NIIS-yhdistyksen toimintatapoja on tärkeää tarkentaa ja kehittää toiminnan edistymisen myötä. Keskeisiksi teemoiksi nostettiin jatkuva vuoropuhelu eri osapuolten välillä ja yhdistyksen toiminnan kehittäminen. Toimijoiden rooleja halutaan tarkentaa käytännön tasolla, kuten sitä miten asiat valmistellaan General Meeting -jäsenkokoukseen ja että jäsenkokoukset ovat hyvin valmisteltuja. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että Skype-kokoukset koettiin hankaliksi, ja toivomus oli korvata ne perinteisillä kasvokkain tapahtuvilla palavereilla niin usein kuin mahdollista.

Haasteina toiminnassa ja kehitystyössä haastateltavat nostivat esiin kahden eri kulttuurin välissä toimimisen, oikean tiimin rekrytoinnin sekä työntekijöiden perehdyttämisen toimintaan (lähinnä ajallinen haaste). Etenkin yhdistyksen työntekijöiden rekrytoinnit ja ulkoisten toimijoiden kilpailutus ovat olleet aikaa vieviä.

Suomen ja Viron välinen NIIS-yhteistyö ja keskusteluyhteys jäsenmaiden ja ministeriöiden välisellä strategisella tasolla on koettu olevan hyvää, sujuvaa ja aktiivista, eivätkä kulttuurien väliset erot ole nousseet erityisesti esille. Kahden kulttuurin erilaiset toimintatavat käytännön tasolla nousivat esiin haastatteluissa, ja näiden todettiin tulleen hieman jopa yllätyksenä, koska yhteistyötä on tehty aiemminkin, mutta ei näin tiiviissä



muodossa. Erilaiset toimintatavat Suomessa ja Virossa ovat nousseet esiin vasta käytännön työssä, ja niitä on ratkottu ja yhdenmukaistettu tilanteiden mukaisesti. Esimerkkinä erilaisista toimintatavoista haastatteluissa mainittiin mm. kansallisen tason suhtautuminen tietosuojaan, mikä Suomessa huomioidaan haastateltavien mukaan tiukemmin kuin Virossa. Lisäksi yhdistyksen työntekijät nostivat esiin virolaisten ketterät työtavat, esimerkkinä muun muassa selkeämpi ja nopeampi päätöksentekokulttuuri. Yhdistyksen työntekijät nostivat esiin myös sen, että Suomessa toiminnan alkuvaiheessa toimijoiden keskuudessa esiintyi skeptisismiä X-Road-tekniikan kehittämistä kohtaan, mutta totesivat myös, että kehitystyön käynnistymisen myötä epäilyt ovat hälventyneet. Haastatteluissa keskusteltiin lisäksi, että suomalaiset palveluväylää käyttävät tahot eivät välttämättä ole kovin hyvin perillä NIIS:ssä jo tehdystä X-Road-tekniikan kehitystyöstä. Suomen osalta haastateltavat kaipasivat NIIS-yhdistykseltä tukea X-Road tekniikan tunnetuksi tekemisessä ja käyttäjämäärän lisäämisessä. Huomattava on kuitenkin, että kansalliseen ratkaisuun Suomi.fi-Palveluväylään liittyvät käyttöönotot ovat VRK:n vastuulla, ei NIIS-yhdistyksen. Toimenpiteenä nostettiin esiin muun muassa X-Roadin kehittämiseen liittyvien kansainvälisten seminaarien pitoa myös Suomessa.

Arvioinnissa haastatellut asiantuntijat kokivat, että tulevaisuudessa NIIS-yhdistyksen tulisi keskittyä edelleen tuotteen kehittämiseen käyttäjäystävällisemmäksi, ehkä tuotevalikoiman laajentamiseen sekä yhteistyön laajentamiseen uusien jäsenmaiden kautta. Tuotevalikoiman laajentamisella tarkoitettiin tässä yhteydessä X-Roadiin liittyvien ominaisuuksien ja käyttöönottoa helpottavien työkalujen kehittämistä.

Haastateltavien näkemyksen mukaan NIIS-yhdistyksen toiminnan pitkän aikavälin kehittämisen kannalta tulevaisuudessa on tärkeitä laajentaa yhteistyötä uusilla jäsenmailla. Näin jäsenmaat voivat edelleen säästää kehitystyöhön ja toimintaan suunnattavissa resursseissa ja kehitystyöhön on mahdollista saada myös lisäresursseja jossain määrin. Pohdintaa käydään myös siitä, että pitkällä tähtäimellä NIIS-yhdistyksen vastuulle voitaisiin mahdollisesti siirtää toimintoja, joita hoidetaan tällä hetkellä kansallisesti (esim. Liityntäkatalogien jatkokehitys <https://liityntakatalogi.suomi.fi/>). Kuitenkin juuri nyt on tärkeintä toteuttaa yhdistyksen tavoitteiden mukaista toimintaa kehittämisen ja yhteistyön osalta, eli haastateltavat eivät esittäneet liian nopeita uudistuksia.

2.2.1 Johtopäätökset toiminnasta ja toimeenpanosta

- **Johtopäätös 1:** Yhdistyksen organisointi ja toiminta on ollut tarkoituksenmukaista, joskin henkilöstöresurssit (3 hlöä) todettiin niukoiksi, mutta riittäviksi. Toiminnan taustalla olevan strategian painopisteiden osalta sekä Suomi että Viro ovat yksimielisiä, ja niiden toteuttamista tuetaan vahvasti kansallisella tasolla.
- **Johtopäätös 2:** Strategisen tason yhteistyö on sujuvaa. Käytännön tason toiminta kahden kulttuurin välissä on paikoitellen ollut haasteellista. Näitä käytännön haasteita on ratkottu sitä mukaa kuin niitä on esiintynyt. Etenkin toimintaympäristöstä (lait ja säädökset) nousee esiin haasteita, jotka vaativat tasapainoilua. Vähäiset kulttuurierot eivät ole haitanneet yhdistyksen toimeenpanoa ja toimintaa.



- **Johtopäätös 3:** Yhdistyksen toiminnan käynnistäminen, oikeiden ihmisten rekrytoinnit ja ulkopuoliset kilpailutukset ovat vieneet aikaa, mutta itse toiminnan koettiin käynnistyneen hyvin. NIIS-yhdistyksen vastuulle esitettiin pitkällä tähtäimellä mahdollisuutena siirtää lisää tehtäviä, joita hoidetaan tällä hetkellä kansallisella tasolla.

2.2.2 Toimenpidesuosituksat toiminnasta ja toimeenpanosta

- **Toimenpidesuositus 1:** Huomiota tulee jatkossakin kiinnittää kahden kulttuurin välisiin työ- ja toimintatapaeroihin. Vaikka molemmat maat ovat yhteisesti sitoutuneet samoihin strategiaan tavoitteisiin, kulttuurista johtuvia näkemys- ja sisältöeroja esiintyy käytännön työn tasolla. Kaikkien mukana olevien toimijatahojen tulisi tarkastella kulttuurieroja omalta osaltaan, ja aktivoitua kysymään tarvittaessa tarkennuksia, jotta yhteistyön ja tuotteen kehitystyön sujuvuus olisi varmallalla pohjalla.
- **Toimenpidesuositus 2:** X-Road -teknologiaa, sen kehittämistä ja tavoitteita sekä NIIS-yhdistyksen toimintaa on hyvä tehdä jatkossa paremmin tunnetuksi myös Suomessa, esimerkiksi kansainvälisten seminaarien pitämällä vastavuoroisesti Suomessa Viron lisäksi. Näin teknisen ratkaisun hyötyjä, kuten yhteentoimivuuden mahdollistamista, tietoturvaa koskevia seikkoja sekä uusia X-Road teknologiaan liittyviä komponentteja, voidaan nostaa esille ja sitä kautta sitouttaa julkisen hallinnon organisaatioita organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon ja kansallisen ratkaisun Suomi.fi-Palveluväylän hyödyntämiseen. Suomi.fi-Palveluväylän käyttöönotot sinänsä ovat taas VRK:n vastuulla. Sitouttaminen tulisi tehdä perinteisesti strategiaa implementoimalla ylimmän johdon kautta itse käyttäjäyksiköihin.
- **Toimenpidesuositus 3:** Käytännön tasolla tapahtuvia NIIS-yhdistyksen toimintaan liittyviä Skype-kokouksia (General Meeting/Advisory Board) tulisi korvata mahdollisuuksien mukaan perinteisillä kasvokkain tapahtuvilla palaverilla. Näin tulisi tehdä ainakin niiden kokousten osalta, joissa päätetään toimeenpanon ja toiminnan kannalta keskeisistä asioista. Tämä edellyttää kokousten kalenterointia kaikkien osallistujien osalta riittävän ajoissa yhdistyksen vuosikellon mukaisesti.

2.3 NIIS-yhdistyksen toiminnan tuloksellisuus ja hyödyt

Vaikka NIIS-yhdistys on toiminut vuoden 2018 lopussa noin vuoden verran, arvioinnissa katsottiin tärkeäksi tarkastella yhdistyksen toiminnan tuloksellisuutta ja hyötyjä siltä osin kuin se on mahdollista. Tuloksellisuuden ja hyötyjen osalta tuloksia analysoidessa otettiin huomioon, että toiminta on vasta käynnistynyt, ja toiminnan keskeinen painopistealue, eli kehitystyö on käynnissä.

NIIS-yhdistyksen toiminnan tuloksellisuuden ja hyötyjen osalta keskeiset arviointikysymykset, joihin haettiin vastausta, olivat seuraavat:

1. Miten NIIS-yhdistys on onnistunut tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen tavoitteiden mukaisilla osa-alueilla (koordinointi, kehitystyö, tuki, verkostoituminen, vaikuttaminen)?



2. Millaisia hyötyjä NIIS-yhdistyksen toiminta on saanut aikaiseksi? Onko toiminnasta koettu hyöty merkittävää?
3. Mitä hyötyä erityisesti Suomelle on ollut NIIS- toiminnasta?
4. Mitkä toimijaryhmät ovat tähän mennessä hyötynneet NIIS-toiminnasta?
5. Millaista hyötyä tai vaikuttavuutta NIIS-yhdistyksen toiminnalla on saatu aikaiseksi tai on odotettavissa?
6. Millaisia vaikutuksia NIIS-yhdistyksen toiminnan lakkauttamisella olisi? Mitä tapahtuisi, jos NIIS- yhdistystä ei olisi?
7. Miten NIIS-yhdistyksen toimintaa voitaisiin kehittää vaikuttavuuden näkökulmasta?

Haastateltavien näkemyksen mukaan NIIS-yhdistys on tuottanut lisäarvoa kaikille toiminnassa mukana oleville toimijoille johtamalla kehitystyötä siten, että päällekkäisen työn tekeminen on vähentynyt. Lisäksi toimijoita edesauttaa se, että on yksi selkeä taho, joka toimii yhteyspisteenä ja koordinoi kehitystyötä ja muuta yhteistä toimintaa. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että Suomen ja Viron välisellä yhteistyöllä on nyt sekä selkeä että pysyvä rakenne ja yhteistyö on tasavertaista X-Road-palvelun kehittämisessä.

NIIS-yhdistyksen hyödyt jäsenmaille ovat olleet haastateltavien mukaan tähän asti hyvin toimineen, mutta määräaikaisten sopimuksin tehdyn yhteistyön vakiinnuttaminen ja syventäminen, tuotteen kehittämisen toimintatapojen ja tehokkuuden parantaminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut toiminta. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että nyt kun kehittämiseen tarkoitetut määrärahat ja resurssit on yhdistetty, se tuottaa jäsenmaille säästöjä ja toiminnan taloudellista tehokkuutta. NIIS-yhdistys mahdollistaa lisäksi monenkeskisen yhteistyön ja kansainvälisen yhteistyön laajentamisen, tästä hyvänä esimerkkinä jo toteutunut Islannin kumppanuus. Tällainen kolmenkeskinen yhteistyö ei olisi mahdollista ilman yhdistystä. Myös uusien jäsenmaiden mukaantulo tuo säästöjä, kun tuotekehitystä maksaa useampi taho. NIIS-yhdistyksen erityinen, jo Islannin kanssa realisoitunut, hyöty onkin monenkeskisen yhteistyön mahdollisuus. Ilman yhdistystä kansainvälinen yhteistyö perustuisi pelkästään kahdenvälisiin sopimuksiin. Tämä yhteistyön mahdollisuus on tuotteen lisäksi se, mikä on herättänyt kiinnostusta useassa maassa.

Arvioinnin tulosten mukaan NIIS-yhdistyksen toiminnan hyöty sekä Suomelle että Virolle on ollut lisääntynyt yhteistyö. Haastatteluissa nousi esiin, että Suomi ja Viro ovat oppineet toisiltaan, vaihtaneet tietoa ja osaamista, sekä saaneet näkyvyyttä toimimalla edelläkävijänä yhteisen tiedonvaihtoväylän kehittämisessä. Yhteinen kehitystyö NIIS-yhdistyksen myötä on mahdollistanut tuotteen kehittämisen laajemmalla resurssilla kuin kumpikaan maa olisi yksinään toimimalla pystynyt aikaansaamaan.

Lisäksi haastateltavat nostivat esiin kansallisen ja kansainvälisen näkyvyyden yhtenä hyötynä sekä Suomelle että Virolle. Esimerkkinä edelläkävijänäkyvyydestä saaduista hyödyistä mainittiin Islannin mukaantulo partneriksi sekä Ruotsin ja Norjan kiinnostuneisuus kehitystyöstä ja mahdollinen jäsenyys tulevaisuudessa. Haastatteluissa nousi esiin myös muita maita, jotka ovat osoittaneet jo tässä vaiheessa kiinnostusta jäsenyyteen. Jäseniä tullaan kuitenkin tarkastelemaan yhdistykselle



laaditun strategian mukaisesti siten, että ensisijaisesti jäseniksi tavoitellaan Pohjoismaiden ja Baltian lisäksi EU-maita.

Näkyvyyttä on lisäksi tuonut Virossa vuonna 2018 pidetty kansainvälinen kehitysyhteisölle ja käyttäjäryhmille suunnattu seminaari. Seminaarin osalta haastateltavat nostivat esiin toiveen, että jatkossa vastaavia tapahtumia pidettäisiin myös Suomessa, jolloin tietoisuus X-Road -teknologian kehitystyöstä leviäisi Suomessakin laajempiin verkostoihin.

Arvioinnin tulosten mukaan NIIS-yhdistyksen X-Road kehittämisestä saatava hyöty konkretisoituu tuotteen kehittämisversioiden myötä. Ensimmäisiä tuloksia kehitystyöstä on jo saatu ja keväällä 2019 otetaan käyttöön lisäkomponentteja, jotka konkretisoivat hyötyä lisää. Myös seuraavaa merkittävämpää kehitysversiota, versiota 7, lähdetään suunnittelemaan laajassa yhteistyössä asiakkaita kuunnellen vuoden 2019 alusta. Haastateltavien mielestä puolivuotta on lyhyt aika hyötyjen realisoitumisen tarkastelulle ja hyötyjä tulisikin arvioida uudestaan vuoden 2019 lopussa. Lisäksi yhdistyksen toiminnan kehittämiseksi tulisi määrittellä indikaattorit asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen.

Haastateltavien näkemyksen mukaan NIIS-yhdistyksen toiminnasta ovat hyötynneet tässä vaiheessa kaikki mukana olevat tahot, joille yhdistys on mahdollistanut toiminnan syventymisen. Tulevaisuudessa toiminnasta hyötyvät ovat etenkin X-Road- teknologiaa käyttävät tahot sekä julkisen hallinnon organisaatiot, jotka käyttävät kansallista palveluväylää, sekä jäsenmaat ja partnerit. Haastateltavien odotukset ovat korkealla tulevaisuudessa saatavien hyötyjen osalta, mitkä realisoituvat selkeämmin vuoden 2019 loppupuolella, kun kehitystyössä on edetty pidemmälle tavoitteiden mukaisesti.

NIIS-yhdistyksen toiminnan vaikuttavuuden osalta arvioinnissa nousi esille erityisesti Suomen ja Viron välisen yhteistyön vahvistaminen ja merkityksen syventyminen toteuttaen myös yhteistä poliittista tahtotilaa IT-puolen yhteistyöstä maiden välillä. NIIS-yhdistyksen työntekijöiden mukaan suomalaiset käyttäjät eivät kaikki vielä osaa hahmottaa kehitystyön lopputuleman hyötyjä, eivätkä toisaalta tiedä NIIS-yhdistyksen perustamiseen liittyvää taustaa.

Kysyttäessä haastateltavilta, että mikäli yhdistys lakkautettaisiin, mitä tulisi tapahtumaan, nostettiin esiin Suomi-Viro yhteistyön todennäköinen palaaminen määräaikaan kahdenvälisiin sopimuksiin perustuvaan yhteistyöhön. Haastateltavat nostivat esiin vaihtoehdon sen, että kehitystyötä tehtäisiin kummassakin maassa ja kehittäminen ja tuote saattaisivat lähteä eriytymään kummankin maan omien tavoitteiden mukaisesti. Myös kehittämisen käytettävät maakohtaiset kustannukset kasvaisivat, kun niitä ei voisi enää jakaa toisen maan kanssa. Nykyisenlainen rakenteellinen pitkän tähtäimen yhteistyö yhteisten päämäärien mukaisesti olisi vaikeampaa, mikäli NIIS-yhdistys lakkautettaisiin. Erityisen merkityksellistä on, että monenkeskinen yhteistyö olisi mahdotonta, esimerkiksi muiden pohjoismaiden kanssa ja yhteistyö perustuisi jokaisen maan kanssa kahdenkeskiseen yhteistyöhön ja sopimukseen. Tämä hidastaisi ja myös joiltakin osin estäisi laajemman kansainvälisen yhteistyön ja vaikuttamisen. Jos taas NIIS-yhdistyksen käytännön toiminnassa esiintyisi isoja ongelmia tai haasteita, haastateltavat totesivat, että näissä tapauksissa täytyisi löytää rakentava ratkaisu toiminnan uudelleen organisoimiseksi ja sen mukaiset uudet toimintatavat. Tosin haastateltavat totesivat myös, että tämä ei ole ajankohtainen kysymys tällä hetkellä.



Toiminnan kehittämistä vaikuttavuuden lisäämiseksi haastateltavat totesivat, että keskeistä on tulevaisuudessa saada kehitystyöhön mukaan lisää jäsenmaita. Lisäjäsenien myötä kehitystyö saisi lisää volyyymiä ja X-Roadin käyttäjämäärät kasvavat. Lisäksi todettiin, että yhdistyksen toiminnan kasvua tulee tehdä ajan kanssa rauhassa tarpeiden mukaisesti sekä lisäämällä vähitellen X-Road teknologiaan liittyviä tuotteita NIIS-yhdistyksen valikoimaan.

2.3.1 Johtopäätökset tuloksellisuuden ja hyötyjen osalta

- **Johtopäätös 1:** Hyötynä tuotteen kehitystyön osalta nostetaan esiin X-Road teknologian kehittäminen NIIS-yhdistyksen perustamisen myötä keskitetysti yhdessä paikassa, jäsenmaiden ohjauksessa yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä on tuonut selkeyttä ja näkyvyyttä toimintaan ja toimijakentän suuntaan. Lisäksi kehittämisen päällekkäisyyksiä on poistunut ja tuotetta kehitetään kenttää kuunnellen, ketterästi ja tehokkaasti. Hyödyt konkretisoituvat vuoden 2019 aikana, kun version 6 uudet komponentit tulevat laajaan käyttöön ja vuoden 2019 syksyllä, kun on selkiytynyt laajassa yhteistyössä suunniteltu seuraava X-Roadin version 7.0 sisältö.
- **Johtopäätös 2:** NIIS-yhdistyksen toiminnan hyöty on ollut Suomen ja Viron yhteistyön syventyminen ja vakiintuminen sekä näkyvyys aiemman määräaikaan sopimuksiin perustuvan yhteistyön sijaan. Tuotteen kehittämiseen suunnattujen määrärahojen yhdistyessä, yhdistys tuo jäsenmailleen taloudellista säästöä ja resursoinnin tehokkuutta toiminnan keskitettyä yhteiseen yhdistykseen. Yhdistysmuotoinen toiminta mahdollistaa myös monenkeskisen toiminnan, joka ei aiemmin ollut mahdollista. Tästä voidaan mainita hyvänä esimerkkinä Islannin mukaantulo uutena kumppanina. Uudet mahdolliset jäsenmaat myös jakavat kustannuksia ja tuovat näin lisää säästöjä jäsenmaille.

Johtopäätös 3: Suomen ja Viron välisen yhteistyön syventäminen on mahdollistanut yhteistyön laajentamisen maiden välillä muihin komponentteihin ja mahdollisesti tulevaisuudessa myös muihin tuotteisiin. Molemmat maat ovat oppineet digitaalisen kehittämisen käytäntöjä toisiltaan ja osaamista voidaan hyödyntää myös muussa kansallisessa digitaalisuuden kehitystyössä.

2.3.2 Toimenpidesuosituksien tuloksellisuudesta ja hyödyistä

- **Toimenpidesuositus 1:** Yhdistyksen toiminnan arviointi saatujen tulosten ja hyötyjen sekä vaikuttavuuden osalta tulisi tehdä vuoden 2019 lopussa, kun uudet kehitetyt komponentit ovat käytössä. Myös uuden version kehitystyötä tuotteen osalta on tehty, ja käyttäjillä olisi siitä ymmärrys. Samoin toiminnan kehittämisen ja mahdollisen laajentumisen (lisärekrytoinnit, noin 3 hlöä) osalta tulisi arvioida, miten asetetut tavoitteet ja toimenpiteet ovat toteutuneet ja miten toiminta on kehittynyt. Lisäksi tulisi määrittellä tavoitteiden saavuttamisen seurannan ja mittaamisen indikaattorit.
- **Toimenpidesuositus 2:** Uusien tuoteideoiden jatkokehitys NIIS- yhdistyksen tuotesalkkuun, eli X-Road -teknologiaan liittyvien ominaisuuksien ja käyttöönottoa helpottavien työkalujen työstäminen. Tätä työtä tulisi jatkaa ja arvioida, mitkä uudet tuotteet annetaan NIIS- yhdistyksen kehitystyöhön pitkällä tähtäimellä.



- **Toimenpidesuositus 3:** Ulkoiseen viestintään ja kommunikointiin tulisi panostaa tuotteen kehittämisen ja käyttöönottojen leviämisen myötä, jotta tuotteen hyödyt pitkällä aikavälillä kirkastuvat tuotetta kehittäville tahoille ja ICT-toimijoille. Materiaaleja tarvitaan seuraavasti:
 - Suomalaiset käyttäjät: Suomelle tulleita ja tulevia hyötyjä tulisi nostaa esiin kohdennetusti käyttäjätahoille (suomen kielellä)
 - Uudet kumppanit ja jäsenet: uusien kumppani- ja jäsenmaiden mukaan saamisen tukimateriaali. (englannin kielellä)

Materiaalit tulisi laatia siten, että niistä on hyötyä tulevaisuudessa uusien tuotteiden kehitystyön edistämiseksi ja markkinoinnissa.