

# Valtionavustushankkeen väliarviointi






## Raportti

Asiakas: Valtiovarainministeriö  
16.6.2022

Projektinumero: 330077374



# Sisällysluettelo

	<b>Taustaa</b>	<b>2</b>
	<b>Johdon yhteenveto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yhteenveto arvioinnin havainnoista</li><li>▪ Arvioinnin viitekehys ja tarkasteltujen osa-alueiden riskitaso</li><li>▪ Priorisoidut suositukset</li></ul>	4 5 7
	<b>Keskeisimmät havainnot ja suositukset osa-alueittain</b>	<b>11</b>
	<b>Yksityiskohtaiset havainnot ja suositukset</b>	<b>20</b>
	<b>Liitteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liite A – Katselmoinnissa hyödynnetyt tiedot</li><li>▪ Liite B – Riskikategorioiden määritelmät</li></ul>	46 49

# Taustaa: Gartner toteutti Valtionavustushankkeen väliarvioinnin touko-kesäkuussa 2022

## Tausta ja tavoitteet



- Valtionavustustoimintaa kehitetään vaikuttavuuden, läpinäkyvyyden sekä hakemisen ja myöntämisen yhdenmukaisuuden parantamiseksi sekä selkeyden ja sujuvuuden kehittämiseksi.
- VA-hankkeen tehtävänä on kehittää ja yhdenmukaistaa valtionapuviranomaisten sekä valtionavustusten hakijoiden ja saajien toimintaa tässä monen toimijan verkostossa ja kehittää toimintaan liittyviä työkaluja.
- Hankkeen toimikausi on 3/2019 – 12/2023. Yli puolet hankkeesta on takanapäin, joten korjaavien toimenpiteiden tekeminen tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi tulisi tehdä mahdollisimman pian, niiltä osin kuin tarvetta on.
- Valtionvarainministeriö on päättänyt teettää riippumattoman väliarvioinnin hankkeesta, millä mahdollisia tarpeita selvitetään jotta loppukauden panoksia voidaan kohdentaa vaikuttavasti.
- Väliarviointi toteutettiin touko-kesäkuussa 2022 ja tuloksia käsitellään kesälomakauden 2022 jälkeen.

## Gartnerin lähestymistapa



- Gartner on riippumaton tutkimus-, neuvonanto- ja konsultointiorganisaatio, joka auttaa yrityksiä ja julkishallinnon toimijoita toiminnan kannalta kriittisissä kysymyksissä.
- Konsultointimme perustuu tutkimustoiminnan ja tuhansien asiakaskontaktien tuottamien mallien ja parhaiden käytäntöjen käyttöön asiakkaan eri tilanteissa.
- Gartner toteutti VA-hankkeen väliarvioinnin oman kokonaisvaltaisen viitekehyksen mukaisesti. Mallilla kartoitettiin tilanne, kuvattiin hankkeen vahvuudet ja haasteet, identifioitiin riskit ja tehtiin suositukset korjaavista toimenpiteistä.
- Arviointimallissa keskeistä on, että hankkeen eri näkökulmat läpivalaistaan tavoitelähtöisesti ja VA-hankkeen monitoimijaympäristöä huomioidaan. Arviointi ei keskity pelkästään tietojärjestelmäkehityksen edistymiseen, vaan arvioi tavoitellun muutoksen onnistumisen edellytyksiä.
- Vastaavanlaisia riippumattomia hankearviointeja Gartner tekee jatkuvasti niin Suomen julkishallinnossa kuin muilla toimialoilla ja kansainvälisesti. Arvioinnissa tunnistamme hankkeen vahvuudet ja heikkoudet suhteessa markkinoiden parhaisiin käytäntöihin.

# Johdon yhteenveto

# Hanke on tehnyt laadukasta työtä, mutta loppuhankkeen painopisteen tulee olla vahvasti käyttönotoissa ja hankkeen onnistumisen kannalta kriittiset tehtävät tulee tunnistaa.

## Yhteenveto

Arvioinnissa haastatellut osapuolet näkevät hankkeen etenevän hyvin hankkeen monimutkaisuus ja poikkihallinnollisuus huomioon ottaen. Hankehallinta on poikkeuksellisen hyvää ja hanke tuottaa ensimmäisten pilottikäyttäjien kokemuksen perusteella laadukasta lopputulosta. Arvioinnissa huomiota herätti kuitenkin näkyvyyden puute toteutussuunnitelmiin ja jäljellä olevaan työmäärään sekä käyttöönottojen vaatima työmäärä. Hankkeelta puuttuvat myös konkreettisen tason onnistumisen kriteerit ja mittarit. Tavoitetaso ja työmäärän näkyvyyden puutteen takia on vaikea arvioida, kuinka hyvin hanke tulee saavuttamaan tavoitteensa hankekauden loppuun mennessä. Valtionavustustoiminnan muutos vaatii lisäksi tukea hankekauden jälkeenkkin.



### Suurimmat vahvuudet

- **Hankehallinta** on hyvää ja huolellista. Hankkeen monimutkaisuus ja poikkihallinnollisuus huomioiden hanke on edennyt hyvin ja monimutkaisuuden haasteita on ratkottu määrätietoisesti.
- **Hankkeen korkean tason tavoitteet** ja yhteiskunnallinen merkitys koetaan tärkeänä.
- **Kommunikaatio ja yhteistyö** hankkeessa ovat selkeä ja yhteisesti tunnistettu vahvuus. Hankkeen kommunikoinnin nähdään onnistuneen valtionapuviranomaisiin ja muihin sidosryhmiin erinomaisesti ja toive on, että hyvästä kommunikoinnista pidetään kiinni.
- **Tiedon toimittamisvelvoitteen** sisällyttäminen uuteen valtionavustuslakiin on hyvä asia ja keskeisessä roolissa osaltaan turvaamassa hankkeen tavoitteiden toteutumista.
- **Sanastotyö** nähdään laajasti hyödyllisenä ja hyvin toteutettuna. Yhtenäinen sanasto on lähtökohta yhteiselle järjestelmälle, raportoinnille ja analytiikalle.
- **Koulutus ja tiedonsiirto** ovat saaneet erinomaista palautetta käyttöönottoeryhmältä: koulutus nähdään kattavana ja työskentelytavat tukevat valtionapuviranomaisten omaa työtä sekä ajattelutavan muutosta.
- **Asiakaskokemus** on otettu huomioon hankkeen alusta asti. Prosessien ja vaatimusten työstämisessä on panostettu palvelumuotoiluun, käyttäjätutkimuksiin ja demoihin. Piloteissa asiakas- ja käyttäjäryhmien tarpeita on huomioitu kattavasti. Asiakaskokemus on ollut positiivinen pilottiorganisaatioissa ja hakijoissa.



### Merkittävimmät riskit

- **Hankkeeseen kuuluvan laajuuden hallinta** on keskeinen riski hankkeen onnistumisen kannalta. Valtionapuviranomaisten nykyiset prosessit eroavat toisistaan ja tämä tuo ison määrän vaatimuksia hankkeelle.
- **Näkyvyys hankkeen jäljellä olevaan työmäärään ja toteutustilanteeseen** on puutteellinen.
- **Keskeisimpien tehtävien tunnistaminen ja priorisointi** on haastavaa hankkeen laajuuden ja monimutkaisuuden takia.
- **Laajempia kehitystarpeita** tunnistetaan hankkeen jälkeiselle ajalle, mutta kehittämisen tiekartta puuttuu.
- **Käyttöönottomalli** koetaan valtionapuviranomaisissa raskaana suuren muutostarpeen takia. Muutoksen tuelle myös käyttöönoton jälkeen on tarvetta.
- **Tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja hyötyjen realisoitumisen arviointi** on vaikeaa. Tavoitteet ovat laajoja visiotasoisia ja vaikeasti seurattavissa. Hankkeelle ei ole määritetty konkreettisen tason tavoitteita, onnistumisen kriteereitä tai mittareita eikä lähtötasoa.
- **Lainsäädännöllisen tuen tarve jatkossa.** Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen puute aiheuttaa epävarmuutta hankkeen onnistumiselle. Laintulkinnan tuen tarve on onnistumisen kannalta kriittinen elementti sekä VM:n ohjausroolin osana, hanke- ja määrittelytiimin työn tukena että valtionapuviranomaisten omassa prosessi- ja suunnittelutyössä..

# Arvioinnin viitekehys ja tarkasteltujen osa-alueiden riskitaso

Väliarvioinnin painopistealueet sovittiin yhdessä hankkeen ydinryhmän kanssa, siten että harmaalla kuvatut alueet ovat pääosin arvioinnin ulkopuolella. Alla oleva visualisointi osoittaa arvioinnissa mukana olleiden osa-alueiden riskitasot tällä hetkellä. Viitekehys nostaa esiin aihealueiden riskit eikä ole arvio sitä, miten aihealueet on tähän mennessä hoidettu.

1. Strategia ja johtajuus	1.1 Hallinto	1.2 Johdon tuki	1.3 Visio ja tavoitteet	1.4 Hankkeen monimutkaisuus		
	1.5 Business Case & hyötyjen realisointi	1.6 Ulkoiset riippuvuudet	1.7 Hankinta	1.8 Toimittajien hallinta		
2. Hankkeen kontrollit	2.1 Laajuus	2.2 Aikataulu	2.3 Budjetti	2.4 Resurssit		
	2.5 Riskit	2.6 Ongelmanratkaisu	2.7 Kommunikaatio ja yhteistyö	2.8 Laadunvarmistus		
3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen	3.1 Liiketoiminta-prosessit ja vaatimukset	3.2 Arkkitehtuuri ja suunnittelu	3.3 Kehitys ja konfigurointi	3.4 Testaus	3.5 Rajapinnat ja integraatiot	3.6 Käyttöönotto
4. Perusta	4.1 Infrastruktuuri ja operointi	4.2 Tietoturva	4.3 Sääntely ja lainsäädäntö	4.4 Metodologia & työkalut		
5. Tiedon hallinta	5.1 Tiedon kontrollit	5.2 Tietomalli	5.3 Tiedon konversio	5.4 Raportointi ja analytiikka		
6. Toiminnan muutos	6.1 Muutoksen hallinta	6.2 Kommunikaatio	6.3 Koulutus ja tiedonsiirto	6.4 Tuki	6.5 Asiakaskokemus	

- Riskialuetta hallitaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti.
- Riskialueen hallinta vaatii toimenpiteitä.
- Riskialue vaatii riskeihin puuttumista välittömästi.
- Riskialuetta ei ole arvioitu tässä katselmoinnissa.

RESTRICTED | 330077374 | Version #1 | 2022



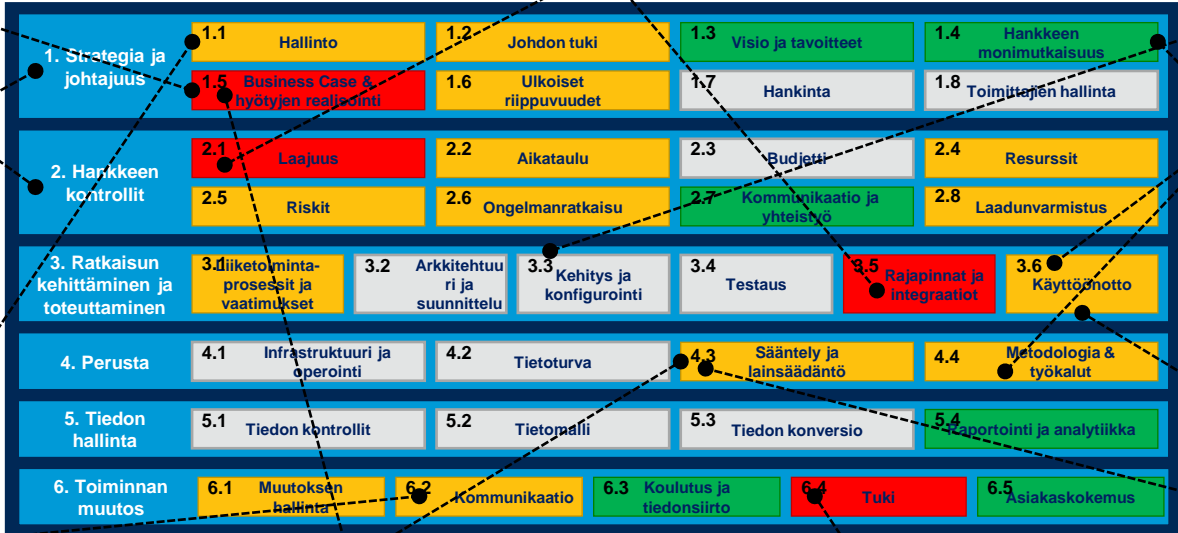
# Keskeisimmät riskit

**1 Keskeisimpien tehtävien tunnistaminen** on haastavaa hankkeen monimutkaisuuden takia. Pitää pystyä priorisoimaan hankkeen ja käyttöönottojen onnistumisen kannalta pakolliset tehtävät.

**2 Laajuuden ja rajoitusten hallinta:** keskeinen riski hankkeen onnistumisen kannalta. Valtionapuviranomaisten nykyiset prosessien ja tietosisältöjen eroavaisuudet tuovat ison määrän vaatimuksia hankkeelle. Lisäksi on epäselvää mitä integraatioita/ rajapintoja ja konversioita toteutetaan hankkeen toimesta.

**3 Laajempia kehitystarpeita** tunnistetaan hankkeen jälkeiselle ajalle, mutta kehittämisen tiekartta puuttuu: hankkeen ulkopuolelle jää vaatimuksia, joiden toteuttaminen kuitenkin voisi olla järkevää hankkeen jälkeen. Valtionapuviranomaisilla on odotus, että järjestelmä täytyy räätälöidä mahdollisimman pitkälle jo käyttöönotossa.

**11 Hyötyjen realisoitumisen arviointi** on vaikeaa. Tavoitteet ovat laajoja visiotasoisia ja vaikeasti seurattavissa. Hankkeelle ei ole määritetty konkreettisen tason tavoitteita, onnistumisen kriteereitä tai mittareita eikä lähtötasoa. Tuottavuushyötyjä ei saavuteta, jos vanhat järjestelmät jäävät käyttöön uuden rinnalle.



**4 Näkyvyys hankkeen jäljellä olevaan työmäärään ja toteutustilanteeseen** on puutteellinen. Hankkeella tulisi olla määrittelyn ja toteutuksen osalta tarkemmat suunnitelmat sekä näkyvyys etenemistilanteeseen. Suunnitelmien ja näkyvyyden puutetta ei voi perustella ketterällä toimintatavalla.

**10 Ohjausryhmätoiminta** on riskipohjaista ja ohjausryhmän näkyvyys hankkeen kokonaistilanteeseen on heikko. Ohjausryhmälle ei myöskään tuoda tarpeeksi konkreettista tietoa ongelmista, jotta he voisivat osallistua ongelmanratkaisuun, vaan se on ydintiimin varassa.

**5 Käyttööntömalli** koetaan valtionapuviranomaisissa raskaana suuren muutostarpeen takia. VA-hankkeelta on vaadittu odotettua enemmän tukea. Tulevilla käyttöönottajilla on huolena, että nykyisenkaltaista tukea ei pystytä tarjoamaan käyttöönottojen laajentuessa

**9 Kommunikaatio:** Odotusten hallinnan kannalta valtionapuviranomaisten kommunikoinnissa on kaksi näkökulmaa: muutos- ja käyttöönottovaiheen vaatima panostus omassa organisaatiossa sekä käyttöönoton jälkeiset hyödyt. Hankkeen fokuksen siirtyminen käyttöönottoihin myös vaatii sitä, että kommunikointi vastaa siirtymää.

**8 Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttöveloitteen puute** aiheuttaa epävarmuutta hankkeen onnistumiselle. Tavoitellut hyödyt rapautuvat, jos osaa valtionapuviranomaisista ei saada järjestelmän käyttäjiksi

**7 Tuki käyttöönoton jälkeen** on aihealue, josta toistaiseksi valtionapuviranomaisilla ei ole kommunikoitu systemaattisesti: odotus on, että tukea on tarjolla käyttöönottojen jälkeen.

**6 Lainsäädännön tulkinnan tuen tarve** on onnistumisen kannalta kriittinen elementti sekä VM:n ohjausroolin osana, hanke- ja määrittelytiimin työn tukena että valtionapuviranomaisten omassa prosessi- ja suunnittelutyössä. Myös sektorilainsäädännön uudistamisen tuen tarve on ilmeinen järjestelmän vaatimusten hallitsemiseksi, mutta se vaatii resursseja.

# Suosituksset toimenpidekokonaisuuksista

## TOIMENPIDEKOKONAISUUS

## VASTAAVAT AVAINRISKIT

1

**Loppuhankkeen fokus kirkastettava**

- 1 – Keskeisimpien tehtävien tunnistaminen
- 2 – Laajuuden ja rajoitusten hallinta
- 4 – Näkyvyys jäljellä olevaan työmäärään
- 5 – Käyttöönottomalli
- 10 – Ohjausryhmätoiminta

2

**Hankkeen onnistumiselle määritettävä kriteerit ja mittarit**

- 11 – Hyötyjen realisoitumisen arviointi

3

**Muutoksen jatkuminen hankkeen päätyttyä pitää varmistaa**

- 3 – Laajempien kehityskohteiden käsittely
- 6 – Lainsäädännön tulkintatuen tarve
- 7 – Tuki käyttöönoton jälkeen
- 8 – Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen puute



# 1 Loppuhankkeen fokus kirkastettava

## 1. Näkyvyyttä etenemistilanteeseen tulee parantaa.

- Tulee tehdä suunnitelma hankkeen loppuajalle siitä, missä vaiheessa ja minkä käyttöönottojen yhteydessä toteutuskokonaisuuksia kehitetään. Suunnitelmallisuudella tuetaan tasapainoista kehittämistä, jotta myös loppupäässä toteutettaville kokonaisuuksille jää aikaa.
- Riittävä projektinhallintataso tulisi tuoda osaksi toteutusmallia, jotta ketterän kehityksen läpinäkyvyys hankejohton ja toteutustiimin välillä vahvistuisi.
- Ohjausryhmätoiminnassa riskipohjainen tarkastelu pitäisi laajentaa hankkeen etenemisen ja jäljellä olevan työmäärän seurantaan.

## 2. Vaaditaan tehokasta hankkeen laajuudenhallintaa, jotta riittävä järjestelmän ja toimintatapojen yhtenäisyys saavutetaan ja tarvittava kokonaisuus ehditään saada valmiiksi ja ottaa käyttöön hankkeen aikana.

- Järjestelmävaatimusten hallintaa tulisi johtaa vahvemmin, jotta toteutuksesta saadaan sujuvaa. Hankkeen laajuuden hallintaan liittyviä vaikeita kysymyksiä tulisi nostaa nykyistä herkemmin hankejohton ja ohjausryhmän tietoon.
- Hankkeen tulee lisäksi tehdä linjaukset, minkä tyyppiset integraatiot kuuluvat hankkeen toteutettaviksi ja minkä integraatioiden kustannuksista vastaavat valtionapuviranomaiset. Vanhojen järjestelmien tietojen konversioiden osalta tehtävä myös tarvittavat linjaukset (konversiot eivät osana tätä arviointia).

## 3. Hankkeen painopisteen pitäisi olla toteutuksen ja käyttöönoton kannalta priorisoiduissa tehtävissä.

- Pitää pystyä priorisoimaan hankkeen ja käyttöönottojen onnistumisen kannalta pakolliset tehtävät ja varmistaa, että resursseja käytetään mahdollisimman tuottavasti. Käyttöönottomallia tulisi kehittää niin, että luodaan selkeät odotukset sille, minkä verran hanke tukee valtionapuviranomaisten muutosta ja mitkä ovat toimijoiden vastuut.
- Toiminnan muutoksen laajuutta käyttöönottojen yhteydessä tulisi myös tarkastella: Toimijoita tulisi perehdyttää etukäteen käyttöönoton vaiheista ja vaaditusta muutostyöstä.
- Hankkeen aikainen vastuunjako operatiivisten tehtävien osalta Valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin välillä tarkistettava.

## 2

# Hankkeen onnistumiselle määritettävä kriteerit ja mittarit

## 1. Hankkeen tavoitteille kokonaisuudessa tulee määrittää onnistumisen kriteerit ja mittarit.

- Laajojen visiomaisten tavoitteiden osalta tulee tunnistaa konkreettiset tavoitteet, joihin hankkeella on vaikutusmahdollisuuksia ja kiinnittää kriteerit/mittarit näihin. Vaikuttavuuden osalta esimerkiksi on tiedostettu, että mittaaminen sellaisenaan on vaikeaa ja vaatii pitkän aikavälin tutkimusta aiheesta. On kuitenkin tunnistettava tekijät, jotka hankkeen tulee toteuttaa, jotta luodaan edellytykset vaikuttavuuden parantamiselle ja seurattava näiden tekijöiden toteutumista.
- Mittareissa tulee huomioida aikaperspektiivi. Hankkeen konkreettisten tavoitteiden toteutumisen tarkastelu tehdään hankkeen päättyessä ja mahdollisesti uudestaan tietyn ajan kuluttua.
- Korkeamman tason yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisen osalta voidaan puhua hyötyjen realisoitumisesta. Hyötyjen realisoitumista tulee seurata myöhemmässä vaiheessa hankkeen päätyminen jälkeen kun uudistuksen vaikutukset näkyvät käytännössä.
- Hankkeen tavoitteiden ja hankkeen tuomien hyötyjen realisoitumisen seurannan kautta hankkeen onnistumisesta ja vaikutuksista pystytään viestimään uskottavasti.

## 3 Muutoksen jatkuminen hankkeen päätyttyä pitää varmistaa

- 1. Hankkeen tulisi laatia pitkän aikavälin kehittämisen tiekartta** hankkeen jälkeiselle ajalle. Pitkän aikavälin tiekartalle tulisi laittaa laajempia tunnistettuja kehitystarpeita, jotka nähdään tärkeinä, mutta joita ei hankkeen puitteissa toteuteta. Tiekartta toimii viestinnän välineenä hankkeen osapuolille.
- 2. Valtionavustustoiminnan kehittämisen järjestämismalli, roolit ja vastuut tulisi kirkastaa** sellaiseksi, että varmistetaan toiminnan jatkuvuus myös hankkeen päättymisen jälkeen.
- 3. Käyttöönottojen jälkeisen tuen edistettävä valtionavustustoiminnan pitkäaikaista kehittämistä**
  - **Valtionavustustoiminnan kehittämisen tuki käyttöönoton jälkeen** on suunniteltava ja kommunikoitava valtionapuviranomaisille. Järjestelmän jatkokehittämiseksi ja toiminnan muutoksen tuen jatkuvuudelle on tunnistettu tarve. Kehittämisen tuen jatkuvuuden selkeyttäminen voi omalta osaltaan helpottaa laajuuden hallintaa hankkeen aikana.
  - Hankkeen tulisi varmistaa, että valtionapuviranomaiset ottavat **vanhojen järjestelmien alasajon** suunnittelun osaksi käyttöönottoprojektia.
- 4. Lainsäädännön kehittämisellä tulee tukea valtionavustustoiminnan kehittämistä myös hankkeen jälkeen**
  - **Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen** lisäämisestä lakiin tulisi tehdä jo hankkeen aikana uudelleenarviointi, jotta lainsäädännöllinen pohja tukee käyttöönottojen ulottamista kaikkiin valtionapuviranomaisiin.
  - **Valtiovarainministeriön tulisi tukea sekä valtionavustuslain että hyvän hallintotavan tulkintaa.** Yhtenäinen laintulkinta on toiminnan yhtenäistämisen kannalta kriittinen elementti sekä VM:n ohjausroolin osana, hanke- ja määrittelytiimin työn tukena että valtionapuviranomaisten omassa prosessi- ja suunnittelutyössä.



# **Keskeisimmät havainnot ja suositukset osa- alueittain**



# Alueittainen yhteenveto

## 1. Strategia ja johtajuus

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity
	1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management
2. Project Control	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance
3. Solution Development & Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing
			3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundation	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support
				6.5 Customer Perception

### 1. Strategy & Leadership

1.1 Hallinto

1.2 Johdon tuki

1.3 Visio ja tavoitteet

1.4 Hankkeen monimutkaisuus

1.5 Business Case & hyötyjen realisointi

1.6 Ulkoiset riippuvuudet

1.7 Hankinta

1.8 Toimittajien hallinta

#### Riskitaso

Alhainen
Keskitaso
Korkea
Ei tarkasteltu

### Yhteenveto

- Hankkeen monimutkaisuus ja poikkihallinnollisuus huomioiden hanketta on johdettu hyvin, monimutkaisuuden haasteita on ratkottu määrätietoisesti ja hankehallinta on huolellista.
- Hankkeen tavoitteet tunnetaan hyvin, mutta hyötyjen toteutumisen seuraamista ei ole suunniteltu.
- Käyttöönottovaiheessa hankkeen painopisteen pitäisi siirtyä vahvemmin toimeenpanoon ja näkyvyyttä toteutustilanteeseen parantaa.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

- + **Hankehallinta** on hyvää ja huolellista. Hanketta on johdettu hyvin ja johdonmukaisesti eteenpäin. Hankkeessa on positiivinen, ratkaisukeskeinen toimintatapa.
- + **Hankkeen monimutkaisuus** ja poikkihallinnollisuus huomioiden hanke on edennyt hyvin ja monimutkaisuuden haasteita on ratkottu määrätietoisesti.
- + **Hankkeen keskeiset tavoitteet**, etenkin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntyminen, ovat harvinaisen selkeät osapuolille ja ne nähdään tärkeinä.
- ? **Hankkeella on vahva poliittinen tuki sekä tuki johdolta** ja ohjausryhmältä, mutta käytännössä hanketiimin saama tuki asioiden edistämiseen ja päätöksentekoon on vähäistä.
- **Hyötyjen realisoinnin arviointi** on vaikeaa, sillä tavoitteet ovat laajoja visiotasoisia ja vaikeasti seurattavissa. Hankkeelle ei ole määritetty konkreettisen tason tavoitteita, onnistumisen kriteereitä tai mittareita eikä lähtötasoa. Tuottavuustavoitteet vaikuttavat jääneen taka-alalle hankkeen edetessä.
- **Tavoitellut hyödyt** rapautuvat, jos osaa valtionapuviranomaisista ei saada järjestelmän käyttäjiksi tai jos vanhat järjestelmät jäävät käyttöön uuden rinnalle.
- **Hankkeen** painopisteen pitäisi siirtyä muista tehtävistä vahvemmin toimeenpanoon. Pitää pystyä priorisoimaan hankkeen ja käyttöönottojen onnistumisen kannalta pakolliset tehtävät.
- **Hankkeella** tulisi olla määrittelyn ja toteutuksen osalta tarkemmat suunnitelmat sekä näkyvyys etenemistilanteeseen. Lisäksi tulisi muodostaa pitkän aikavälin suunnitelma hankkeen jälkeiselle kehitystyölle.

# Alueittainen yhteenveto

## 2. Hankkeen kontrollit

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity
	1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management
2. Project Controls	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance
3. Solution Development & Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing
			3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundation	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support
			6.5 Customer Perception	

### 2. Hankkeen kontrollit

2.1 Laajuus
2.2 Aikataulu
2.3 Budjetti
2.4 Resurssit
2.5 Riskit
2.6 Ongelmanratkaisu
2.7 Kommunikaatio ja yhteistyö
2.8 Laadunvarmistus

#### Riskitaso

Alhainen
Keskitaso
Korkea
Ei tarkasteltu

### Yhteenveto

- Hankkeen kontrollit ovat prosessinäkökulmasta hyvät, mutta substanssipuolella kehitettävää on erityisesti hankkeen laajuuden ja rajausten hallinnassa sekä ongelmanratkaisukäytäntöjen kehittämisessä. Keskeinen haaste hankkeessa on eriävien näkemysten hallinta siitä, mitä hankkeen rajaukseen tulisi ja voidaan sisällyttää.
- Ohjausryhmän rooli on pidetty strategisena ja päätöksenteko on tällä hetkellä pitkälti toteuttavalla tiimillä.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

+ **Kommunikaatio ja yhteistyö** hankkeessa ovat selkeä ja yhteisesti tunnistettu vahvuus.

? **Aikataulun** osalta hanke on edennyt toistaiseksi pääosin suunnitelmassa, mutta hankkeen loppupuolen osalta aikataulun pitävyys on riski.

? **Resurssien** nähdään olevan hankkeessa kunnossa (hanketiimi sekä varmistunut rahoitus). Valtionapuviranomaisten sisäinen resursointi ja hanketiimin resurssien riittävyys käyttöönottojen laajetessa ovat resurssihaasteita.

? **Riskit** ovat prosessinäkökulmasta korostuneet hankkeen ohjausryhmätoiminnassa; haasteena on se, kuinka hankkeen kokonaisuuteen vaikuttavat riskit saavat huomiota ja kuinka riskien käsittelyn balansoidaan ajankäytöllisesti oikein ohjausryhmässä.

? **Ongelmanratkaisun** osalta ohjausryhmän toiminta ja yhteistyö on hyvää, ongelmanratkaisu nojautuu erittäin vahvasti ydintiimin työpanokseen. Ohjausryhmätoiminnalta puuttuu yhtenäinen prosessi ja/tai foorumi ongelmatilanteiden esiin nostamiselle.

? **Laadunvarmistus** hankkeessa on kuvattu, hankkeen työntekijöillä on hyvä osaaminen ja lähtökohdat hyvän laadun tuottamiseen. Osittain hankesuunnitelman tavoitteita ei ole sidottu konkretiaan. Hanke reagoi tarvittaessa laatuun vaikuttaviin seikkoihin.

– **Laajuuden ja rajauksien hallinta** on keskeinen riski hankkeen onnistumisen kannalta käyttöönottojen ja järjestelmätoteutuksen edetessä vaatiessa hanketiimiltä ja ohjausryhmältä tiukkaa hankehallintaa sekä näkyvyyttä toteutukseen ja määrittelytyöhön.



# Alueittainen yhteenveto

## 3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity
	1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management
2. Project Control	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance
3. Solution Development & Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing
			3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundation	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support
			6.5 Customer Perception	

### 3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

- 3.1 Liiketoimintaprosessit ja vaatimukset
- 3.2 Arkkitehtuuri ja suunnittelu
- 3.3 Kehitys ja konfigurointi
- 3.4 Testaus
- 3.5 Rajapinnat ja integraatiot
- 3.6 Käyttöönotto

#### Riskitaso

- Alhainen
- Keskitaso
- Korkea
- Ei tarkasteltu

### Yhteenveto

- Prosessien ja vaatimusten työstämisessä on otettu tulevat asiakkaat vahvasti mukaan. Valtionapuviranomaisten prosessit ja vaatimukset eroavat toisistaan ja yhtenäistäminen vaatii työtä.
- Käyttöönotto vaatii paljon resursseja hankkeelta ja valtionapuviranomaiselta.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

- + **Prosessien ja vaatimusten** työstämisen osalta tehdään hyvää asiakastyötä, on panostettu palvelumuotoiluun, käyttäjätutkimuksiin ja demoihin. Vastaanotto näille on ollut positiivinen.
- + **Käyttöönottosuunnitelmissa** yleinen käyttöönottomalli ja kypsyyssarviointi on hyvin kuvattu, mukaan lukien vastuut yleisellä tasolla.
- ? **Käyttöönotto** vaatii valtionapuviranomaisilta paljon resursseja. Suunnitelmassa on, että valtionapuviranomainen vastaa muutoksen johtamisesta ja VA-hanke tukee tätä, mutta käytännössä VA-hankkeelta on vaadittu odotettua enemmän tukea. Pilottiasiakkaalta positiivisia kokemuksia käyttöönotosta ja kokevat saaneensa tarpeeksi tukea hankkeelta. Tulevilla käyttöönottajilla on huolena, että nykyisenkaltaista tukea ei pystytä tarjoamaan käyttöönottojen laajentuessa.
- ? **Käyttöönottomalli** koetaan valtionapuviranomaisissa raskaana suuren muutostarpeen takia. Tulee terävöittää, miten toiminta kevenee ja tehostuu uudistuksen jälkeen.
- ? **Valtionapuviranomaisten vaatimukset ja nykyiset prosessit** eroavat toisistaan. Vaatimusten hallinta ja yhteisten toimintaprosessien määrittely vaatii paljon työtä.
- ? **Ketterän kehityksen** mukainen määrittely ja toteuttaminen vaikeaa laajojen ja monilta tahoilta tulevien vaatimusten sekä lainsäädännön takia.
- **Käyttöönottojen** osalta riskinä on, ettei saada tarpeeksi valtionapuviranomaisia siirtymään uuden järjestelmän käyttäjiksi tai ettei saada uudella järjestelmällä korvattua toimijoiden vanhoja järjestelmiä.
- **Rajapinta- ja integraatiotarpeet** ovat epäselviä ja tämä aiheuttaa riskin toteutukselle ja käyttöönottojen onnistumiselle. Hankkeen tulee tehdä linjaukset, mitkä / minkä tyyppiset integraatiot kuuluvat käyttöönottoprojektiin ja viestiä tämä valtionapuviranomaisille.

# Alueittainen yhteenveto

## 4. Perusta

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity		
	1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management		
2. Project Controls	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources		
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance		
3. Solution Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing	3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundations	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools		
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics		
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support	6.5 Customer Perception	

### 4. Perusta

- 4.1 Infrastrukturi ja operointi
- 4.2 Tietoturva
- 4.3 Sääntely ja lainsäädäntö
- 4.4 Metodologia ja työkalut

### Yhteenveto

- Lainsäädännön rooli hankkeen onnistumisessa on keskeinen, mikä on tunnistettu jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Vaikka lainsäädäntöä edistetään järjestelmäkehityksen rinnalla, sen edistämässä on ilmennyt odottamattomia haasteita, jotka vaikkakin on saatu ratkaistua, ovat vaikuttaneet hankkeen kokonaisaikatauluun.
- Ketterät menetelmät ja vesiputousmalliset odotukset toiminnallisuudesta kohtaavat hankkeessa ja näiden hallinta on haasteellista – mahdollinen ratkaisu voi olla projektihallinnan tason kytkeminen ketterään työskentelytapaan odotusten yhdistämiseksi.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

- ? **Sääntelyn ja lainsäädännön** rooli hankkeen onnistumisessa on keskeinen, mikä on huomioitu jo hankkeen suunnittelussa ja organisoinnissa, toisaalta tällä hetkellä lainsäädännön edistäminen ja tietojärjestelmäkehitys koetaan osin eriytyneinä.
- ? Valtionapuviranomaiset tunnistavat myös toimintaan kytkeytyvää **sektorilainsäädäntöä**, jota hankkeen puitteissa ei ole käsitelty. Hanke on tukenut sektorilainsäädännön tulkintaa: tuen tarve on ilmeinen järjestelmän vaatimusten hallitsemiseksi, mutta se vaatii resursseja.
- ? **Lainsäädännön tulkinnan tuen tarve** on onnistumisen kannalta kriittinen elementti sekä VM:n ohjausroolin osana, hanke- ja määrittelytiimin työn tukena että valtionapuviranomaisten omassa prosessi- ja suunnittelutyössä.
- ? **Hankkeen metodologia ja työkalut** on valittu tukemaan asiakaslähtöisyyttä ja ketterää kehitystapaa. Käytännön haasteita tuovat kuitenkin vesiputousmallimaiset vaatimukset, jotka osittain kumpuavat lainsäädännöllisistä vaatimuksista, ja näiden yhteensovittaminen ketterän työtavan kanssa. Ketterän työtavan kuitenkin katsotaan olevan oikea ja soveltuva valinta järjestelmän kehitykselle.
- **Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen** puuttuminen on selkeä riski hankkeen onnistumiselle etenkin yhdenmukaisuuden ja tehokkuuden tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.
- **Yhdenmukaistamistyölle** välttämätöntä on VM:n budjettiosaston tuki valtionavustuslain tulkintaan, jotta lakia sovelletaan valtionapuviranomaisissa yhtenäisellä tavalla.

#### Riskitaso

- Alhainen
- Keskitaso
- Korkea
- Ei tarkasteltu

# Alueittainen yhteenveto

## 5. Tiedonhallinta

### 5. Tiedonhallinta

5.1 Tiedon kontrollit

5.2 Tietomallit

5.3 Tiedon konversio

5.4 Raportointi ja analytiikka

#### Riskitaso

Alhainen
Keskitaso
Korkea
Ei tarkasteltu

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity
1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management	
2. Project Controls	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance
3. Solution Development & Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing
			3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundation	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support
			6.5 Customer Perception	

### Yhteenveto

- Tiedonhallinnan sekä yhteisen tietopohjan luomisen rooli kytkeytyy erityisesti läpinäkyvyys- ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Julkistettavan tiedon lisäksi valtionapuviranomaiset toivovat, että rakenteellista tietoa voidaan tuoda järjestelmästä oman analyysin tueksi. Tiedon julkisuuskysymyksissä on ollut haasteita joillakin hallinnonaloilla, mutta lähtökohtaisesti esimerkiksi tiedon toimittamisvelvoite nähdään asiana, joka mahdollistaa hankkeen tavoitteiden saavuttamisen omalta osaltaan.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

- + **Raportoinnin ja analytiikan** rooli nähdään tärkeänä erityisesti läpinäkyvyys- ja vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta.
- + **Yhteisen tietopohjan saavuttamisessa** ja raportoinnin ja analytiikan mahdollistamisessa tiedon toimittamisvelvoite on keskeisessä roolissa. Osa-alue on otettu huomioon hankkeen alusta lähtien. Pääosin valtioapuviranomaiset kokevat, että tiedon toimittamisvelvoite voidaan täyttää kohtuullisin ponnisteluin – ja velvoite osaltaan luo muospainetta valtionavustusjärjestelmään siirtymiseksi.
- + **Sanastotyö** nähdään laajasti hyödyllisenä ja hyvin toteutettuna. Yhtenäinen sanasto on lähtökohta yhteiselle järjestelmälle, raportoinnille ja analytiikalle.
- ? **Raportoinnin ja analytiikan** vaatimukset ja tarkemmat suunnitelmat eivät kuitenkaan ole selvillä tai näihin ei ole näkyvyyttä kaikissa valtionapuviranomaisissa. Valtionapuviranomaisten toive on, että tietoa voidaan analysoida monipuolisesti ja että rakenteellinen tieto on otettavissa ulos järjestelmästä esim. excel-muodossa tutkiavustuksia.fi-palvelun lisäksi.
- ? **Tiedon julkisuuskysymykset** ovat osoittautuneet haastaviksi joillakin hallinnonaloilla, mutta haasteet on saatu ratkaistua tiedon toimittamisvelvoitteen edistyttyä.
- ? **Tiedon konversiota ja migraatiota** ei ole vielä nostettu tiekartalle. Kuitenkin näiden tekeminen on keskeistä vanhojen järjestelmien alasajon ja hankkeen tuottavuushyötyjen saavuttamiseksi.

# Alueittainen yhteenveto

## 6. Toiminnan muutos

1. Strategy & Leadership	1.1 Governance	1.2 Executive Support	1.3 Vision, Goals & Objectives	1.4 Inherent Complexity
	1.5 Business Case & Benefits Realization	1.6 External Dependencies	1.7 Scoping	1.8 Vendor Management
2. Project Control	2.1 Scope	2.2 Schedule	2.3 Budget	2.4 Resources
	2.5 Risks	2.6 Issues	2.7 Project Communication & Collaboration	2.8 Quality Assurance
3. Solution Development & Implementation	3.1 Business Processes & Requirements	3.2 Architecture & Design	3.3 Dev & Configuration	3.4 Testing
			3.5 Interfaces & Integration	3.6 Deployment
4. Foundation	4.1 Infrastructure & Hardware	4.2 Security	4.3 Regulatory	4.4 Methodologies & Tools
5. Data Management	5.1 Data Controls	5.2 Data Model	5.3 Data Conversion	5.4 Reporting & Analytics
6. Business Change	6.1 Organizational Change Mgmt	6.2 Communications	6.3 Training & Knowledge Transfer	6.4 Support
			6.5 Customer Perception	

### 6. Toiminnan muutos

6.1 Muutoksen hallinta ja toimeenpano

6.2 Kommunikointi

6.3 Koulutus ja tiedonsiirto

6.4 Tuki

6.5 Asiakaskokemus

#### Riskitaso

Alhainen
Keskitaso
Korkea
Ei tarkasteltu

### Yhteenveto

- Toiminnan muutos on valtionavustushankkeen keskeinen osa-alue, joka tällä hetkellä on kytketty yhteiseen valtionavustusjärjestelmään siirtymiseen. Yleisesti ottaen toiminnan muutos koetaan tärkeänä, mutta raskaana.
- Vahvaa tukea VM:ltä tarvitaan lainsäädännössä yhtenäisten käytäntöjen varmistamiseksi sekä hankkeen että sen päättymisen jälkeen.

### Keskeisimmät havainnot ja riskit

- + **Koulutus ja tiedonsiirto** ovat saaneet erinomaista palautetta käyttöönottoryhmältä: koulutus nähdään kattavana ja työskentelytavat tukevat valtionapuviranomaisten omaa työtä sekä ajattelutavan muutosta.
- + **Asiakaskokemus** on vahvasti läsnä järjestelmäkehityksessä ja eri asiakas- ja käyttäjäryhmien tarpeita on huomioitu kattavasti eri projektin tasoilla. Jatkossa on olennaista pystyä konkretisoimaan hyötyjä sekä käyttöönoton vaatimaa työmäärää uusille käyttöönottoryhmille.
- + **Hankkeen kommunikoinnin** nähdään onnistuneen valtionapuviranomaisiin ja muihin sidosryhmiin erinomaisesti ja toive on, että hyvästä kommunikoinnista pidetään kiinni. Hankkeen fokuksen siirtyminen käyttöönottoihin myös vaatii sitä, että kommunikointi vastaa siirtymää.
- ? **Odotusten hallinnan kannalta** valtionapuviranomaisiin kohdistuvassa kommunikaatiossa on kaksi näkökulmaa: muutos- ja käyttöönottovaiheen vaatima panostus omassa organisaatiossa sekä siirtymän jälkeiset hyödyt.
- ? **Muutoksen hallinta ja toimeenpano** nähdään moniulotteisena: hankkeelta saatu tuki on ollut hyvää, toisaalta on huoli siitä, kuinka paljon tukea saadaan käyttöönottojen edetessä.
- **Tuki käyttöönoton jälkeen** on aihealue, josta toistaiseksi valtionapuviranomaisille ei ole kommunikoitu systemaattisesti: odotus on, että tukea on tarjolla käyttöönottojen jälkeen. Valtionapuviranomaisilla on odotus ettei järjestelmämuutoksia ei pystytä tekemään yhtä sujuvasti kuin käyttöönoton aikana, mikä voi aiheuttaa painetta räätälöidä järjestelmä mahdollisimman pitkälle jo käyttöönotossa.

# Suosituksukset alueittain



1



2



3

## Strategia ja johtajuus

1. Hankkeen tulisi laatia pitkän aikavälin tiekartta (roadmap). Pitkän tähtäimen tiekartassa tulisi tunnistaa jatkokehityksen ja tuen tarpeet hankkeen päättymisen jälkeen.
2. Hankkeen loppuajan painopisteen pitäisi olla vahvasti toteutuksessa ja käyttöönotoissa. Pitää pystyä priorisoimaan hankkeen ja käyttöönottojen onnistumisen kannalta pakolliset tehtävät ja varmistaa, että resursseja käytetään mahdollisimman tuottavasti. Vastuunjako operatiivisten tehtävien osalta tarkistettava.
3. Ohjausryhmätoiminnassa riskipohjainen tarkastelu pitäisi laajentaa hankkeen etenemisen tilanteen seurantaan.
4. Hankkeen tavoitteille kokonaisuudessa tulee määrittää onnistumisen kriteerit ja mittarit.
5. Hallinnoivastuoksia.fi-palvelun käyttövelvoitetta tulee harkita uudelleen, jotta hankkeen tuottavuustavoitteet sekä tavoitteet yhdenmukaistamisen ja hakijoiden toiminnan sujuvoittamisen osalta voidaan saavuttaa.

## Hankkeen kontrollit

1. Hankkeen tulisi laatia tiekartta lyhyelle tähtäimelle, jonka avulla parannetaan läpinäkyvyyttä kehitysohjelmaan: toteutuksen jäljellä olevaan työmäärään ja suunnitelmiin.
2. Vaaditaan tehokasta laajuudenhallintaa, jotta riittävä järjestelmän ja toimintatapojen yhtenäisyys saavutetaan ja saadaan toteutettua hankkeen aikana.
3. Hankkeen laajuuden hallinnan kysymyksiä tulisi nostaa nykyistä herkemmin hankejohtoon ja ohjausryhmän päätöksentekoon ja harkita sitä, että luodaan foorumi yksityiskohtaisemmalle keskustelulle.
4. Hankkeen tuotava ohjausryhmälle tarkempaa tietoa hankkeen etenemisestä ja ongelmakohtista, jotta ohjausryhmä voi ottaa kantaa haasteiden ratkaisuun. Hankkeen sisäisen kommunikaation tulisi olla riittävän konkreettista, jotta ongelmakohtiin voidaan reagoida tehokkaasti.

## Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

1. Järjestelmävaatimusten määrittelyä ja hallintaa tulisi johtaa vahvemmin, jotta toteutuksesta saadaan sujuvaa ja toteutuksessa oleva laajuus pysyy hallinnassa. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä määrittelyn ja mukaan otettujen vaatimusten osalta tulee parantaa.
2. Käyttöönottomallia tulisi kehittää niin, että luodaan selkeät odotukset sille, minkä verran hanke tukee valtionapuviranomaisten muutosta ja mikä rajataan toimijoiden omaksi tekemiseksi. Toimijoita tulisi perehdyttää etukäteen käyttöönoton vaiheista ja vaaditusta muutostyöstä.
3. Hankkeen tulee tehdä linjaukset, mitkä / minkä tyyppiset integraatiot kuuluvat käyttöönottoprojektiin ja viestiä tämä valtionapuviranomaisille. Muiden integraatioiden toteutuskulut tulevat valtionapuviranomaisten maksettavaksi.
4. Hankkeen tulisi varmistaa, että valtionapuviranomaiset ottavat vanhojen järjestelmien alasajon suunnittelun osaksi käyttöönottoprojektia.

# Suosituksukset alueittain



4



5



6

## Perusta; menetelmät ja lainsäädäntö

1. Tulisi määritellä sellainen hybridimalli, että se yhteensovittaa ketterän kehityksen ja vesiputousmalliset vaatimukset.
2. Riittävä projektinhallintataso tulisi tuoda osaksi hybridimallia, jotta ketterän kehityksen läpinäkyvyys hankejohtoon ja toteutustiimin välillä vahvistuisi.
3. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen soveltuvuuden uudelleenarviointi tulisi tehdä, jotta hankkeen lainsäädännöllinen pohja tukee hankkeen tavoitteiden toteutumista.

## Tiedonhallinta

1. Raportointi ja analytiikka on tärkeä osa-alue tavoitteiden saavuttamisen kannalta, jotta yhteen koottu tieto valtionavustuksista on helposti hyödynnettävissä vaikuttavuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseen. Tässä arvioinnissa ei ollut tarkkaa näkyvyyttä raportoinnin ja analytiikan suunnitelmiin. Todetaan siis, että osa-alue on tärkeä ja sen kehittämiseen tulee panostaa hankkeen edetessä.
2. Tulee varmistaa, että valtionapuviranomaiset saavat myös tiedon järjestelmästä ulos ja voivat tehdä raportointia ja analytiikkaa myös muilla kuin järjestelmän tarjoamilla työkaluilla.

## Toiminnan muutos

1. Valtionapuviranomaisille kohdennetun viestinnän painopiste tulisi kytkeä vahvemmin konkretiaan: käyttöönottojen edetessä tulisi kirkastaa valtionapuviranomaisissa tarvittavaa resursointia ja aikataulutusta toimintamallimuutoksen sekä järjestelmämuutoksen osalta.
2. Käyttöönottojen edetessä viestinnältä toivotaan esimerkkejä muiden valtionapuviranomaisten saavuttamista hyödyistä ja esiin nousseista parhaista käytännöistä.
3. Voisi selvittää, tukisiko toimintamallin muutoksen aloittaminen ja kypsyyssarvion tekeminen jo hyvissä ajoin ennen järjestelmämuutoksen toteuttamista konsernityylisien valtionapuviranomaisten sisäisten käytäntöjen yhtenäistämistyötä.
4. VM:ltä tarvitaan toiminnan muutostukea, esimerkiksi lainsäädännön osalta, myös valtionavustushankkeen päätyttyä yhtenäisten käytäntöjen ohjaamiseksi.



# **Yksityiskohtaiset havainnot ja suositukset**

# 1. Strategia & johtajuus

## 1.1 Hallinto

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Harvinaisen hyvää ja huolellista hankehallintaa.
- + Hankkeen organisaatio, roolit ja ohjaus on kuvattu hankesuunnitelmassa selkeästi ja työ organisoitu käytännössä tehokkaasti työryhmiin/ jaostoihin.
- + Hankkeessa on positiivinen, ratkaisukeskeinen toimintatapa. Hanketta on johdettu hyvin ja johdonmukaisesti eteenpäin.
- ? Päätöksenteko hankkeen sisällä tehokasta, mutta poikkihallinnollinen sidosryhmät huomioiva päätöksenteko vaatii aikaa ja yhtenäisen näkemyksen työstämistä osapuolten välillä.
- Hankkeen painopisteen pitäisi siirtyä muista tehtävistä vahvemmin toimeenpanoon.
- Hankkeen johdon, ohjausryhmän ja sidosryhmien näkyvyys toteutustilanteeseen ja -suunnitelmaan on puutteellinen. Toteutusta tehdään ketterästi ja tarkempaa toteutuksen suunnitelmaa ei ole. Toiminnallisuuksia toteutetaan sen mukaan, mikä käyttöönottaville valtionapuviranomaisille on välttämätöntä.
- Hankkeella tulisi olla määrittelyn ja toteutuksen osalta tarkemmat suunnitelmat sekä näkyvyys etenemistilanteeseen. Lisäksi tulisi muodostaa pitkän aikavälin suunnitelma hankkeen jälkeiselle kehitystyölle.



### Suosituks

1. Hankkeen painopisteen pitäisi siirtyä muista tehtävistä vahvemmin toimeenpanoon. Pitää pystyä priorisoimaan hankkeen ja käyttöönottojen onnistumisen kannalta pakolliset tehtävät sekä varmistaa, että käyttöönotto- ja palveluntuotantovaihe on organisoitu niin, että resursseja käytetään mahdollisimman tuottavasti. Hankkeen aikainen vastuunjako operatiivisten tehtävien osalta tarkistettava.
2. Näkyvyyttä toteutuksen jäljellä olevaan työmäärään ja suunnitelmiin parannettava. Laajassa julkisessa hankkeessa ei voida toteuttaa täysin ketterää toteutustapaa, vaan ylätasen suunnitelma toiminnallisuuksien käyttöönotosta tulee tehdä.
3. Tehtävä pitkän aikavälin kehityssuunnitelma (roadmap), joka ulottuu myös hankkeen jälkeiseen aikaan. Pitkän aikavälin suunnitelma toimii viestinnän työkaluna ja auttaa hankkeen laajuuden hallinnassa, kun voidaan näyttää kehitystarpeiden huomioiminen pitkällä aikavälillä.

# 1. Strategia & johtajuus

## 1.2 Johdon tuki

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Luottamus ohjausryhmän ja VA-hanketiimin välillä.
- ? Hankkeella on vahva poliittinen tuki sekä tuki Valtiovarainministeriön johdolta ja ohjausryhmältä, mutta käytännössä hanketiimin saama tuki asioiden edistämiseen ja päätöksentekoon on vähäistä. Valtiovarainministeriön budjettiosastolta kaivataan enemmän tukea valtionavustuslain tulkintaan.
- ? Ohjausryhmän toiminta painottuu osittain hankkeen ohjauksen sijaan oman hallinnonalan edunvalvontaan ja hanke ei saa tarvitsemaan ohjaavaa tukea. Ohjausryhmän toiminta on kehittynyt hankkeen aikana parempaan suuntaan, mutta haasteena on, että ohjausryhmän jäsenillä ei ole tarpeeksi näkyvyyttä hankkeeseen ja aikaa ohjausryhmätyöskentelyyn.
- ? Kaikkien ministeriöiden tai muiden valtionapuviranomaisten ylimmästä johdosta tai keskijohdosta ei löydy yhtä vahvaa tukea. Valtionavustustoiminta ei ole kaikilla valtionapuviranomaisilla niin keskeistä tai suuren volyymin toimintaa, että sen kehittämiseen voitaisi suunnata paljoa huomiota. Valtionavustustoiminnan uudistuksen vaatimaa panostusta ei tiedosteta.



### Suosituksukset

1. Hankkeen tuotava ohjausryhmälle tarkempaa tietoa hankkeen etenemisestä ja ongelmakohtista, jotta ohjausryhmä voi ottaa kantaa haasteiden ratkaisuun.
2. Ongelma budjettiosastolta kaivatun tuen osalta nostettava esiin korkeammalla tasolla, jotta tilanteeseen löydetään ratkaisu.
3. Muutoshallintaa ja viestintää valtionapuviranomaisille/ministeriöille.

# 1. Strategia & johtajuus

## 1.3 Visio ja tavoitteet

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Hankkeen keskeiset tavoitteet, etenkin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntyminen, ovat harvinaisen selkeät eri osapuolille.
- + Kunnianhimoiset tavoitteet ja korkea tavoitetaso nähdään hyvänä asiana ja hankkeen vaikuttamismahdollisuudet suurina.
- ? Hankkeessa on vahva kulma ilmiölähtöisyydessä ja verkostomaisessa yhteistyössä. Näiden soveltaminen Valtionavustustoimintaa käytännössä vaatii paljon perehdyttämistä ja ajattelutavan muutosta. Herättää joissain osapuolissa kysymyksiä, ovatko nämä valtionavustustoiminnan ydintä.
- ? Toiminnan sujuvoittamisen ja yhdenmukaistamisen tavoitteisiin kaivataan konkretiaa. Toiminnan muutos hakuprosessin alkupään osalta tuntuu osalle VA-viranomaisista työläältä ja työajan säästöä kyseenalaistetaan.
- ? Hankkeen fokus on muuttunut. Tuottavuustavoitteet vaikuttavat jääneen taka-alalle hankkeen edetessä. Epäselvää haetaanko säästöjä ja henkilövähennyksiä kuten alussa vaiko vain laadullista kehittämistä.
- ? Tietojen läpinäkyvyyden tavoite on herättänyt vastustusta osassa valtionapuviranomaisista. Tämä on aiheuttanut hankkeelta lisätyötä ja lainmuutoksen aikatauluviivytystä, mutta tilanne on saatu ratkaistua.



### Suosituksukset

1. Arvioitava, tuottaako ilmiölähtöisyyteen panostaminen ja näin laaja kerralla tehtävä toiminnan muutos tarpeeksi tuloksia suhteessa panostukseen.
2. Toteutuksen edetessä toiminnan sujuvoittamisen ja yhtenäistämisen toteutumista voidaan esitellä konkreettisesti. Tuotava esiin myös, miltä osin uusi toimintatapa keventää työkuormaa ja mitkä työtehtävät poistuvat. *Ks. Osa-alue 6 - Toiminnan muutos.*
3. Tuottavuustavoitteet tulee selkeyttää ja viestiä selkeästi myös valtionapuviranomaisille.

# 1. Strategia & johtajuus

## 1.4 Hankkeen monimutkaisuus

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Hankkeen monimutkaisuus ja poikkihallinnollisuus huomioiden hanke on edennyt hyvin ja monimutkaisuuden haasteita on ratkottu määrätietoisesti.
- ? Hankkeen vahva poikkihallinnollisuus ja valtionapuviranomaisten suuri määrä (90) tekee hankkeesta vaikeasti hallittavan. Hankkeen on täytynyt panostaa erityisen paljon osapuolten yhteisen näkemyksen ja muutoshalukkuuden löytymiseen.
- ? Osapuolten erilaiset tarpeet ja vaatimukset aiheuttavat laajuuden hallinnan haasteita.
- ? Hankkeesta tekee monimutkaisen suuri toiminnan muutoksen ja prosessien yhtenäistämisen tarve, lukuisat korvattavat järjestelmät sekä lainsäädännön uudistamisen tarve. Teknisesti monimutkaisen hankkeesta tekee valtionapuviranomaisten suuri määrä. On tärkeää kiinnittää huomiota arkkitehtuurin koherenttina pysymiseen ja teknologiaratkaisujen sopivuuden ja joustavuuden varmistamiseen sekä integraatioihin.
- ? Hankkeen jakautuminen osaprojekteihin, työryhmiin ja jaostoihin on nähty tehokkaana organisoitumistapana, mutta tuo kompleksisuutta hankehallintaa ja kommunikointia.
- ? Poliitiikan muutokset ja vaihtuvat rahanjaonperiaatteet, luovat monimutkaisuutta ja epävarmuutta sille, miten valtionavustustoiminnan uudistus toteutuu.



### Suosituks

1. Hankkeen monimutkaisuuteen liittyvät haasteet ja suositukset tulevat esiin muissa osa-alueissa. Ei erillisiä suosituksia tähän.

# 1. Strategia & johtajuus

## 1.5 Business Case & hyötyjen realisointi

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Hankkeen monilla osapuolilla on vahva usko hyötyjen realisointiin ja muun muassa vaikuttavuustavoitteiden toteutumiseen.
- + Hankkeella on merkittävä potentiaali vaikuttavuuden ja avoimuuden parantamisessa, jos kaikki valtionavustustiedot saadaan järjestelmään.
- Tavoitellut hyödyt yhdenmukaistamisen ja hakijoiden työn sujuvoittamisen osalta rapautuvat, jos osaa valtionapuviranomaisista ei saada järjestelmän käyttäjiksi. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen puuttuessa näin on riskinä käydä.
- Uusi VA-järjestelmä ei korvaa kaikkea vanhojen järjestelmien toiminnallisuutta. Riskinä on, että vanhat järjestelmät jäävät käyttöön uuden rinnalle. Säästöjä ei saavuteta odotetulla tavalla.
- Hyötyjen realisoinnin arviointi on vaikeaa, sillä tavoitteet ovat laajoja visiotasoisia ja vaikeasti seurattavissa. Hankkeelle ei ole määritetty konkreettisen tason tavoitteita, onnistumisen kriteereitä tai mittareita eikä lähtötasoa. Tuottavuustavoitteet vaikuttavat jääneen taka-alalle hankkeen edetessä. Tuottavuushyötyjen mittaaminen vaatisi nykyisen kustannustason määrittämisen.



### Suosituksukset

1. Hankkeen tavoitteille kokonaisuudessa tulee määrittää onnistumisen kriteerit ja mittarit. Laajojen visiomaisten tavoitteiden osalta tulee tunnistaa tekijät, joihin hankkeella on vaikutusmahdollisuuksia ja kiinnittää mittarit näihin. Vaikuttavuuden osalta esimerkiksi on tiedostettu, että mittaaminen sellaisenaan on vaikeaa ja vaatii pitkän aikavälin tutkimusta aiheesta. On kuitenkin tunnistettava tekijät, jotka hankkeen tulee toteuttaa, jotta luodaan edellytykset vaikuttavuuden parantamiselle ja seurattava näiden tekijöiden toteutumista.
2. Yhteiskunnallisten hyötyjen realisoinnin seuranta tehtävä pitkällä aikavälillä hankkeen jälkeen.
3. Nykyinen kustannustaso tulee olla tiedossa ja mittarit määritelty, jotta tuottavuustavoitteet voidaan mitata.
4. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitetta tulee harkita uudelleen hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.
5. Valtionapuviranomaisten vanhojen järjestelmien alasajon suunnittelu otettava mukaan käyttöönottoprojekteihin. (Sama suositus osiossa 3.6)



# 1. Strategia & johtajuus

## 1.6 Ulkoiset riippuvuudet

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Tekijät, joita yleensä nähdään ulkoisina riippuvuuksina kuten lainsäädäntö ja laaja joukko osapuolia on otettu hankkeeseen mukaan, jotta riippuvuuksia on tehokkaampaa hallita.
- ? Hankkeella ei ole suoraa määräysvaltaa valtionapuviranomaisiin, joten hankehallinta ja hankkeen eteenpäin vienti vaatii paljon muutoshalukkuuden ja -valmiuden hallintaa ja viestintää.
- Lainsäädäntötyön edistyminen on viivästynyt hankkeesta riippumattomista seikoista.



### Suosituks

1. Ulkoisten riippuvuuksien hallinta hankkeessa ollut hyvää. Ei suosituksia tähän osa-alueeseen.

# 2. Hankkeen kontrollit

## 2.1 Laajuus

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Hanke on laaja, mutta laajuutta on pyritty tehokkaasti hallitsemaan. Hankkeen uskottavuus on hyvä. Hankkeessa on laaja-alainen työskentely, jossa järjestelmänäkökulma, lainsäädäntö, talousarvio, erilaiset hakijat ja myöntäjät ja näiden näkökulmat on otettu huomioon. Hanke on kuunnellut pilotoinnin yhteydessä annettuja kommentteja hyvin ja toteutusta on muokattu tarpeen mukaan.
- ? Ohjausryhmälle asetetuissa odotuksissa on eroja: hanke kaipaa tukea laajuuden hallintaan. Tällä hetkellä ohjausryhmä ei ota kantaa siihen, toteutetaanko valtionapuviranomaisten vaatimukset missä laajuudessa. Aiemmin tehdyistä päätöksistä ei ole aina olemassa eksplisiittistä päätöstä.
- ? Hankkeen täytyy pystyä valitsemaan ne kohdat, jotka on pakko saada hoidettua hankkeen aikana – tässä onnistunut järjestelmäkehitys on keskeisessä roolissa yhdenmukaistamisen edistäjänä.
- Laajuuden hallitseminen on haastavaa sillä osapuolet haluavat omat prosessivariaationsa mukaan mahdollisimman pitkälle: balansointi yhtenäisen järjestelmän ja eri toimijoiden ja avustuskokonaisuuksien ominaispiirteiden välillä on haaste.
- Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen puutteen vuoksi valtionapuviranomaisilla on suuri neuvotteluvälillä ja toiminnan yhtenäistämisen sijasta valtionapuviranomaiskohtaiset lisävaatimukset nousevat kynnyskysymyksiksi.
- Ei ole organisaatiota, joka osaisi sanoa, mikä on järjestelmän minimivaatimus vaan jokaisella valtionapuviranomaisella on omaa päätäntävaltaa. Määrittelytiimi aina tunnista että nämä tulisi nostaa hankejohtoon tai ohjausryhmän päätettäväksi.



### Suosituks

1. Realismi: mitä toteutetaan hankkeen puitteissa ja mitä ei. Laajuuden hallinta vaatii keskittymistä hankkeen ydintehtävään.
2. Ohjausryhmätoiminnassa riskipohjainen tarkastelu pitäisi laajentaa hankkeen etenemisen ja jäljellä olevan työmäärän seurantaan. Hanketiimin tulisi siirtää päätöksentekoa vahvemmin ohjausryhmälle rajanvedossa siitä, mitä valtionapuviranomaisten vaatimuksia hankkeen puitteissa toteutetaan sekä lisätä näkyvyyttä tietojärjestelmäkehityksen etenemiseen (vaatimusten määrittelyn ja toteutuksen eteneminen).
3. Hankkeen tulisi luoda näkyvä tiekartta uusille vaatimuksille laajuuden hallinnan tukemiseksi siten, ettei uusia vaatimuksia valuteta hankkeen rajauksien sisälle huomaamatta.
4. On tehtävä selkeä ero hankkeen ja käyttöönottoprojektin välillä: Hankkeen ja hankkeen ohjausryhmän tulisi yhdessä määrittellä järjestelmän minimivaatimus sekä hankkeen perusrajaus sisältäen sen, mitä tuodaan tiekartalle ja tuotetaan käyttöönottoissa.

## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.2 Aikataulu



#### Havainnot

- + Hanke (VM) on löytänyt nopeasti keinot, joilla hanketta voidaan edistää lainsäädännön viivästyisestä huolimatta.
- + Realistinen ote aikataulun ja työskentelyn suhteen (käyttöönotto), lisäksi aikataulu on kuvattu hyvin hankkeen suunnitelmassa. Myös ne valtionapuviranomaiset, jotka ovat ensimmäisissä käyttöönottoyhmissä kokevat, että aikataulu on kuvattu hyvin.
- ? Hanke on edennyt hyvin, mutta hankkeessa korostuu valtionavustustoiminnan heterogeenisuus: tarvittava työmäärä on osoittautunut ennakoitua laajemmaksi
- Hankkeella ei ole pitkän tähtäimen tiekarttaa, jossa kuvattaisiin hankkeen eteneminen vuoden 2024 jälkeen. Tiekartalla on myös viestinnällinen rooli: hankkeessa on tunnistettu mahdollisuuksia laajentaa toimintaa hankkeen tavoitteista, mutta näitä ei ole voitu kytkeä hankkeen jälkeiseen kehitykseen. Yli hankkeen alkuperäisen kattavuuden menevät toiveet, esimerkiksi muun valtionavustustyyppisen rahoituksen sisällyttämisestä, ovat arvokkaita, mutta näitä ei voida tällä hetkellä kytkeä aikataulullisesti.
- Lainsäädännön viivästyminen on viivästyttänyt myös hankkeen aikataulua. Substanssiministeriöiden näkemykset ovat tulleet osin yllätyksenä. Valtionapuviranomaisten näkökulmasta aikataulu ei ole riittävän selkeä nykyisen järjestelmän korvattavuudesta: toive on lyhyen tähtäimen tiekartalle.
- Käyttöönotoissa aikataulu on ollut tiukka ja tuonut jonkin verran ongelmia työajan järjestelyyn ja resursointiin. Verrattuna vastaaviin poikkihallinnollisiin hankkeisiin, on näkemyksiä, että hankkeessa on kulunut paljon aikaa ja rahaa siihen nähden, että ollaan vasta pilotointi vaiheessa.



#### Suosituksukset

1. Tarvitaan lyhyen tähtäimen tiekartta sille, millaisia toiminnallisuuksia hankkeeseen on tunnistettu ja suunniteltu toteutettavaksi ja milloin.
2. Tarvitaan pitkän tähtäimen tiekartta, joka ulottuu myös hankkeen päättymisen jälkeiseen aikaan.
3. Käyttöönottojen edetessä tulisi informoida vahvemmin valtionapuviranomaisissa tarvittavaa aika- ja työmäärätarvetta hyvissä ajoin ennen käyttöönoton alkamista ja ohjeistaa varaamaan tarvittavat resurssit.

## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.4 Resurssit

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



#### Havainnot

- + Jaettu näkemys siitä, että hankkeen resursointi on hyvää: hanke on onnistunut rekrytoinneissa poikkeuksellisen hyvin, henkilöstö osaavaa ja aktiivista.
- + Hankkeella on varmistunut rahoitus ja hanke on pysynyt toistaiseksi budjetissa. Realistinen ote aikataulun ja työskentelyn suhteen.
- ? On jo tunnistettu, että vuodesta 2024 eteenpäin hanke tarvitsee budjetoida käyttöönottoihin. Nykyinen budjetti ei riitä siihen, että valtionapuviranomaiset ovat ottaneet järjestelmän käyttöön; toisaalta budjetti riittää siihen, että on saatu kehitettyä hyvä järjestelmä edellyttäen, että on yhteisymmärrys hankkeen rajauksista sekä siitä, miten paljon budjetista katetaan valtionapuviranomaisten puolella tehtävää työtä (vanhojen järjestelmien korvaamisen tukeminen ja integroinnit, yms.)
- ? Valtioavustustoiminnan kehittämisen resursointia hankkeen loputtua VK:n ja VM:n välillä on mietitty eri vaihtoehtojen osalta, mutta päätöstä ei vielä ole tehty.
- Hankehenkilöstön resursoinnista eriäviä näkemyksiä: toisaalta nähdään, että voidaan sopeutua käyttöönottomassoihin, toisaalta jaksamiseen liittyvien riskit nähdään käyttöönottovolyymien kasvaessa. Resurssiriski on mahdollinen.
- Budjettiosaston resursointi ei riitä tarjoamaan riittävää tukea on tärkeää lain tulkinnassa - ristiriita, sillä nähdään että VM:n olisi tärkeä tukea lain tulkinnassa ja kuuluu rooliin aiheuttaen epävarmuutta määrittelyyn.
- Järjestelmän käyttöönoton ja toiminnan muutoksen vaatiman resursoinnin ja riittävän työajan varmistaminen on haaste valtionapuviranomaisten puolella.



#### Suosituksukset

1. Resurssit, aikataulu ja vaatimukset tulisi kytkeä toisiinsa.
2. Hankkeen tulee kohdentaa resurssit käyttöönottojen onnistumiseen
3. Hankkeen tulisi kirkastaa yhteinen kuva siitä, miten VA-toiminta organisoidaan hankkeen päättymisen jälkeen
4. VM:n tulee tunnistaa heiltä odotetun tuen tarve ja huomioida tämä sisäisellä resursoinnissa

## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.5 Riskit



#### Havainnot

- + Riskien hallinnasta vastaa ohjausryhmä. Riskien hallintaa on tehty hankkeen riskikartoituksella, jossa riskejä on kuvattu. Riskien realisoitumista seurataan.
- + Riskien seurantaan on olemassa työkalut, joita hanke aktiivisesti käyttää
- ? Riskinä tavoitteisiin peilaten on se, uudistuuko valtionavustustoiminta ja sen vaatima ajattelullinen muutos vietyä läpi sekä saadaanko tuottavuuspotentiaali valjastettua. Yhdenmukaisuustavoitteet peilaavat VM:n omaan roolin valtionavustustoiminnan tukena myös hankkeen päätyttyä, sillä järjestelmä itsessään voidaan konfiguroida eri toimijoiden vaatimusten kirjoon.
- ? Jokaisessa ohjausryhmän kokouksessa käydään läpi riskit – johdetaanko hanketta jopa liian riskipohjaisesti muiden asioiden kustannuksella (onko ajankäyttöä keskitetty liikaa keskusteluun riskeistä hankkeen rajausten, aikataulun ja käyttöönottojen kustannuksella?).
- ? Onko hankkeen riskeiksi onnistuttu löytämään merkitykselliset asiat hankkeen etenemisen kannalta avainkysymyksissä; näkyvyyden puute ratkaisun edistymiseen tai hankkeen rajauskysymyksiin voi luoda mielikuvan, että hankkeessa ei ole näihin liittyviä merkittäviä riskejä.
- Riskiarviossa eivät näy aikataulu ja valmistumiseen liittyvä epävarmuus ja viivästymiseen liittyvä budjettivaikutus
- Riskilähtöisestä ohjaustavasta huolimatta kaikkia työhön vaikuttavia riskejä tai haasteita ei ole nostettu riskitarkasteluun (laintulkinnan tuen tarve hankkeessa mittava).



#### Suosituks

1. Hankkeen etenemisen seurannassa riskipohjainen tarkastelu pitäisi tasapainottaa hankkeen aikataulun ja budjetin seurannan kanssa.

## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.6 Ongelmanratkaisu



#### Havainnot

- + Ohjausryhmän yhteistyön merkitys haasteiden ratkaisussa ymmärretään: hankkeen ohjausryhmän kokoukset pyritään pitämään säännöllisesti.
- + Ohjausryhmä on tunnistanut joitakin ongelmakohtia omassa toiminnassaan (mahdollisuus keskustella muutoksista omassa organisaatiossa ennen päätöksentekoa) ja toimintatapoja on muutettu tämän pohjalta. Ohjausryhmässä on ollut hyvää keskustelua ja realismia hankkeen osalta.
- + Yhteistyön koetaan parantuneen erityisesti VK:n ja VM:n välillä - hyvä kommunikaatio eri toimijoiden VM, VK, ohjausryhmä ja hanketiimin välillä tukee haasteiden ratkaisua.
- Ohjausryhmän keskustelu on diplomaattista: ongelmia pehmennetään.
- Haasteita ei tuoda systemaattisesti ohjausryhmän käsittelyyn vaan ministeriön kansliapäällikkötasolla ratkaistavaksi, josta ne siirtyvät vasta ohjausryhmän tietoon; johtotason tukea tarvitaan myös käytännön ongelmien ratkaisuun.
- Hankkeen ohjausryhmässä on ajan puute: tilaisuudet ovat esittely- ei valmistelutyypisiä.
- Hankkeen seurantaryhmässä toivotaan enemmän konkretiaa erityisesti tietohallintoihmisille teknisen toteutuksen osalta.



#### Suosituksukset

1. Ohjausryhmä tulisi tuoda vahvemmin osaksi ongelmanratkaisua.
2. Ohjausryhmän tulisi sanoittaa ongelmakohtat konkreettisemmin, jotta viesti ei hämäry liikaa ongelmanratkaisun näkökulmasta.
3. Läpinäkyvyyttä määrittelytyössä tulisi lisätä, jotta alueet, joihin tarvitaan vahvaa päätöksentekoa, saadaan tunnistettua ja nostettua hankejohdolle ja ohjausryhmälle.

## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.7 Kommunikaatio ja yhteistyö



#### Havainnot

- + Poikkeuksetta nähdään, että hankkeesta on myönteinen kokonaiskuva ja hanke on edennyt koko ajan. Vahvuuksia hankkeessa ovat tiimityö sekä se, että hanke edistyy ja saadaan tuloksia ja voittoja; on voitu dokumentoida, perustella ja edistää asioita.
- + Myönteinen ilmapiiri kehittämisessä, mutta odotukset ovat suuret sekä VM:llä että toimijoilla. On tehty oikeita valintoja: toimittajahankinta onnistunut hyvin, nopeasti ja valittu ketterä toimintamalli joka on koettu hyväksi.
- + Toimintamallin uudistukseen ja viestintään panostettu: Viestintäsuunnitelma laadukas ja tukee viestinnän vaikuttavuutta ja hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Suunnitelmassa on tunnistettu eri sidosryhmien vaatimat viestinnälliset erityistekijät.
- + Kommunikaatiovastuu (päätösten viestinnästä) hankkeen eri sidosryhmien välillä organisoitumisen yhteydessä on kuvattu rooleittain.
- + Hankkeen viestintä isossa kuvassa on positiivista, hyvää ja aktiivista seurantar ryhmän kautta.
- ? Viestintä on hankesuunnitelmassa kuvattu VM:n vastuulle; vaikka on tehty päätös, ettei hankesuunnitelmaa enää päivitetä fokuksen ollessa käyttöönotoissa, niin viestinnän rooli ei vähene vaan kasvaa.
- ? Ohjausryhmän kokouksia on vain harvoin: Ei ole kanavaa vahvistaa huhupuheita / syntyneitä mielikuvia. Omassa organisaatiossa joutuu raportoimaan vanhaa tietoa, sillä ohjausryhmän kokouksia on niin harvoin.



#### Suosituks

1. Hyvästä viestinnästä tulee pitää jatkossakin kiinni. Viestintää tulee mukauttaa hankkeen edistämisen mukana.
2. Tarvitaan viestintää siitä, tuleeko järjestelmä valmiiksi jo pilotoinnin aikana ja mitä on odotettavissa käyttöönoton jälkeen (Tuki, jatkuva kehitys, odotus että järjestelmää kehitetään pilotoinnin aikana)
3. Tarvitaan innostavaa viestintää siitä, millaisia hyötyjä valtionapuviranomaiset saavat järjestelmän ja toimintamallin uudistuksella.
4. Ohjausryhmältä kaivataan enemmän viestintää, enemmän kokouksia, ajantasaisempaa tietoa hankkeen etenemisestä.
5. Puuttuuko vastaavan tason kanava valtionavustusviranomaisten suuntaan viestinnälle ja keskustelulle?



## 2. Hankkeen kontrollit

### 2.8 Laadunvarmistus

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



#### Havainnot

- + Hankkeen työntekijöillä on hyvä osaaminen ja lähtökohdat tuottaa hyvää laatua.
- + Laadunvarmistus on kuvattu yhtenä hankehallinnan tehtävistä projektissa erityisesti hankkeelle asetettujen tehtävien saavuttamisessa koko prosessin elinkaaren ajan hankesuunnitelmassa. Keskeiset laadunvarmistustehtävät kuvattu.
- ? Hankkeen laadunvarmistuksessa puhutaan hankkeen etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta, mutta näitä ei ole konkretisoitu hankkeessa mittarein. Tietojärjestelmän toteutuksen näkökulmasta laadunvarmistuksen kriteerit ovat haasteellisia arvioida valtionapuviranomaisten vaatimusten moninaisuuden vuoksi.
- ? Hankkeessa ei ole toteutettu ulkopuolista katselmointia aikaisemmin; toisaalta katselmoinnin tarve tunnistettiin ja siihen on reagoitu. Laajassa hankkeessa, jossa riippuvuuksia on useita, riippumattomia auditointeja voi toteuttaa systemaattisemmin.
- ? Hankkeessa on tehty merkittävä panostus asiakas- ja käyttäjärajapintaan: tehdäänkö jopa ylilaatua asiakasrajapinnassa?



#### Suosituks

1. Hankkeella nähdään olevan hyvät edellytykset tuottaa korkeaa laatua ja hanke on reagoinut mahdollisiin laatuksymyksiin. Ei erillisiä suosituksia tältä osa-alueelta.

# 3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

## 3.1 Liiketoimintaprosessit ja vaatimukset

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Tehdään hyvää asiakastyötä, on panostettu palvelumuotoiluun, käyttäjätutkimuksiin ja demoihin. Vastaanotto näille on ollut positiivinen.
- ? Valtionapuviranomaisten vaatimukset ja nykyiset prosessit eroavat toisistaan. Vaatimusten hallinta ja yhteisten toimintaprosessien määrittely hankalaa, mutta on oletettavissa, että ydinprosessi on yhtenäistettävissä.
- ? Valtionapuviranomaiset ovat toimittaneet vaatimuksia, mutta ei ole näkyvyyttä, mitkä vaatimukset on otettu tai otetaan huomioon.
- ? Ketterän kehityksen mukainen määrittely ja toteuttaminen vaikeaa laajojen ja monilta tahoilta tulevien vaatimusten takia. Myös lainsäädännön takia ensimmäiseen versioon täytyy ottaa mukaan hyvin yksityiskohtaisia asioita.
- ? Tekninen alusta on joutava ja mahdollistaa valtionapuviranomaisten yksilöllisten vaatimusten huomioimisen. Järjestelmän ja prosessien yhtenäisyydestä on pidettävä huolta.
- Määrittelytyötä tehty jo kauan ennen kuin toteutus aloitettiin, osa määrittelyistä vanhentuneita. Määrittely- ja toteutustyötä tehtävä tiiviimmin yhdessä.
- Määrittelytyön eteneminen ja suunnitelmat eivät ole läpinäkyviä hankejohdolle tai muille määrittelytyön ulkopuolisille henkilöille.



### Suosituksukset

1. Vaatimusten hallintaa ja määrittelyä tulisi johtaa vahvemmin, jotta toteutuksesta saadaan sujuvaa ja toteutuksessa oleva laajuus pysyy hallinnassa.
2. Määrittelyn suunnitelmallisuutta ja läpinäkyvyyttä tulee parantaa.
3. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä määrittelyn ja mukaan otettujen vaatimusten osalta tulee parantaa. Järjestelmän ja prosessien yhtenäisenä pysymiseen tulee kiinnittää huomiota.

# 3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

## 3.5 Rajapinnat ja integraatiot



### Havainnot

- Rajapinta- ja integraatiotarpeet ovat epäselviä ja tämä aiheuttaa riskin toteutukselle ja käyttöönottojen onnistumiselle. Valtiokonttorilla suunnitelmissa hallita osa integraatiotarpeista tarjoamalla rajapinta, josta valtionapuviranomaiset voivat hakea tarvitsemansa tiedon järjestelmästä.
- Ongelma-alueina on tunnistettu ne tilanteet, joissa valtionavustuksia käsitellään kansainvälisissä järjestelmissä (esim. UM ja OPH:n kansainvälisen rahoittajien ohjelmat), joiden rajapintoja ei ole selvitelty vielä.



### Suosituks

1. Hankkeen tulee tehdä linjaukset, mitkä / minkä tyyppiset integraatiot kuuluvat käyttöönottoprojektiin ja viestiä tämä valtionapuviranomaisille. Muiden integraatioiden toteutuskulut tulevat valtionapuviranomaisten maksettavaksi.

# 3. Ratkaisun kehittäminen ja toteuttaminen

## 3.6 Käyttöönotto



### Havainnot

- + Käyttöönottosuunnitelmissa yleinen käyttöönottomalli ja kypsyyssarviointi on hyvin kuvattu, mukaan lukien vastuut yleisellä tasolla.
- + Pilottiasiakkaalta ja hakijoilta positiivisia kokemuksia. Käyttöönotossa saatu hyvin tukea hankkeelta ja palveluntuottajalta.
- ? Suunnitelmassa on, että valtionapuviranomainen vastaa muutoksen johtamisesta ja VA-hanke tukee tätä, mutta käytännössä VA-hankkeelta on vaadittu odotettua enemmän tukea.
- ? Valtionapuviranomaisten huolena on, että käyttöönottojen laajentuessa ei ole saatavissa nykyisen kaltaista tukea. Valtionapuviranomaiset kaipaavat oman organisaation ulkopuolista tukea vielä pitkään käyttöönoton jälkeen ja toivovat mahdollisuutta jatkuvalle kehittämiselle.
- ? Käyttöönottomalli koetaan valtionapuviranomaisissa raskaana. Toiminnanmuutos on laaja ja kehittämistarvetta on paljon kerralla.
- Isona riskinä nähdään, ettei saada tarpeeksi valtionapuviranomaisia siirtymään uuden järjestelmän käyttäjiksi.
- Riskinä, että ei saada uudella järjestelmällä korvattua toimijoiden käytössä olevia vanhoja järjestelmiä.



### Suosituks

1. Pilotointikokemuksen pohjalta käyttöönotossa on paljon työtä asiakasorganisaatiolle ja tulevien käyttöönottajia olisi hyvä valmistaa tähän jo etukäteen. Käyttöönottomallia olisi hyvä kehittää niin, että asiakasorganisaatioita voidaan perehdyttää käyttöönoton vaiheista ja tulevista työpajoista/ koulutuksista etukäteen.
2. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitetta tulee harkita uudelleen. (Sama suositus osiossa 1.5)
3. Hankkeen tulisi varmistaa, että valtionapuviranomaiset ottavat vanhojen järjestelmien alasajon suunnittelun osaksi käyttöönottoprojektia.

# 4. Perusta

## 4.3 Sääntely ja Lainsäädäntö



### Havainnot

- + VM on löytänyt sopimuksellisen tavan VK:n roolin mahdollistamiseksi hanketta lainsäädännön viivästyksistä huolimatta.
- + Tiedon toimittamisvelvoite on tärkeä asia ja mahdollistaa hankkeen tavoitteena olevan tiedon läpinäkyvyyden saavuttamisen.
- Vastustus tiedon avoimuus- ja julkisuuskysymyksissä ja tietojen julkaisusta Tutkiavustuksia.fi-sivustolla on viivästyttänyt HEn valmistumista.
- Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen nähdään pääsääntöisesti puutteena, koska ei ole lainsäädännöllistä tapaa vaikuttaa siihen miten laajasti otetaan käyttöön (vrt. Kieku, jossa pakotettu malli toimi hyvin).
- Hankkeen aikana muutetaan vain valtionavustuslakia. Sektorilainsäädäntö ja sen vaikutukset jäävät tutkimatta.
- Lainsäädännön tulkinta ja sektorilainsäädäntö voivat vaatia muutostukea käyttöönottojen edetessä; valtionapuviranomaiset toivovat tulkintatukea lainsäädännön tulkitsemiseksi.
- Lainsäädännön kehittämisen osana hanketta koetaan eriytyneen hankkeen järjestelmäkehityksestä henkilöiden mukana.
- Työryhmillä (järjestötyöryhmä) ei ole pääsyä konkreettisiin sääntömuutosprosesseihin, työkuormaa on valtionavustuslain kanssa samaan aikaan ajoittuvat muut lainsäädäntöuudistukset (arpajaislaki)



### Suosituksukset

1. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen soveltuvuuden uudelleenarviointi tulisi tehdä, jotta hankkeen lainsäädännöllinen pohja tukee hankkeen tavoitteiden toteutumista. (Sama suositus osiossa 1.5)
2. VM:n roolina tulee jatkossakin olla valtionapuviranomaisille lainsäädännön tulkintatuki keskitetysti. Tukea voidaan kehittää esimerkiksi tuomalla tulkinnan tueksi yhteinen sisältörakenne ja rooli.
3. Jatkossakin tuettava valtionapuviranomaisia sektorilainsäädännön syvässä tulkinnassa siten, jotta tulkinnasta ei nouse perusteettomia lisävaatimuksia valtionavustusjärjestelmään.

# 4. Perusta

## 4.4 Metodologia ja työkalut



### Havainnot

- + Työtavat ja työtilat on kuvattu hankesuunnitelmassa: hankkeessa käytetään ketteriä menetelmiä.
- + Asiakastyössä käytetään laajasti sitä tukevia metodologioita ja työkaluja.
- ? Asiakasodotukset ja VM:n odotukset ovat osin vesiputousmaisia, osin taas toivotaan enemmän ketterää ja yhdessä tekemistä (esim. järjestöpuoli). Järjestelmäkehityksessä yritetään saada kaikki kerralla valmiiksi.
- Ketterien ja perinteisten menetelmien yhteentörmäys: ketterä menettelytapa aiheuttaa järjestelmäpuolella haasteen sillä, että on sitouduttu ketterään tekemiseen. Ketterä etenemistapa ei ole tavallinen tapa toimia valtiohallinnossa.
- Ketterän menetelmän terminologiaa, kuten MVP-määrittelyä, ei ole mukautettu toiminnan kontekstiin riittävästi (käytännössä toteutetaan versio 1.0). Tästä johtuen voi olla tulkintaeroja kehitystiimin ja hankkeen välillä.



### Suosituksukset

1. Tulisi määritellä sellainen hybridimalli, että se yhteensovittaa ketterän kehityksen ja vesiputousmalliset vaatimukset.
2. Riittävä projektinhallintataso tulisi tuoda osaksi hybridimallia, jotta ketterän kehityksen läpinäkyvyys hankejohton ja toteutustiimin välillä vahvistuisi.

# 5. Tiedonhallinta

## 5.4 Raportointi ja analytiikka

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Läpinäkyvyyden ja vaikuttavuuden tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että tiedon toimittamisveloitteen kautta tiedot valtionavustuksista saadaan kerättyä yhteen ja toimijoiden saataville Tutkiavustuksia.fi-palvelun kautta.
- + Raportoinnin ja analytiikan mahdollisuudet ovat hyvät kun tietopohja on kunnossa. Nähdään erittäin tärkeänä, että valtionapuviranomaiset saavat tarpeellisen tiedon käyttöönsä ja tieto on visualisoitu hyvin.
- + Sanastotyö nähdään laajasti hyödyllisenä ja hyvin toteutettuna. Yhtenäinen sanasto on lähtökohta yhteiselle järjestelmälle, raportoinnille ja analytiikalle. Osa valtionapuviranomaisista on alkanut hyödyntää yhtenäistä sanastoa jo ennen käyttöönottoprojektia.
- ? Valtionapuviranomaisten tulee voida analysoida tietoa monipuolisesti – on toive, että tietoa on tuotavissa rakenteellisena myös ulos järjestelmästä (esim. Excel-muodossa) Tutkiavustuksia.fi-palvelun lisäksi.
- ? Raportoinnin ja analytiikan vaatimukset ja tarkemmat suunnitelmat eivät ole selvillä tai näihin ei ole näkyvyyttä.
- ? Tiedon julkisuuskysymykset ovat osoittautuneet haastaviksi joillakin hallinnonaloilla, mutta haasteet on saatu ratkaistua tiedon toimittamisveloitteen edistyttyä.
- ? Tiedon konversiota ja migraatiota ei ole vielä nostettu tiekartalle. Kuitenkin näiden tekeminen on keskeistä vanhojen järjestelmien alasajon ja hankkeen tuottavuushyötyjen saavuttamiseksi.



### Suosituks

1. Raportointi ja analytiikka on tärkeä osa-alue tavoitteiden saavuttamisen kannalta, jotta yhteen koottu tieto valtionavustuksista on helposti hyödynnettävissä vaikuttavuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseen. Tässä arvioinnissa ei ollut tarkkaa näkyvyyttä raportoinnin ja analytiikan suunnitelmiin. Todetaan siis, että osa-alue on tärkeä ja sen kehittämiseen tulee panostaa hankkeen edetessä.
2. Tulee varmistaa, että valtionapuviranomaiset saavat myös tiedon järjestelmistä ulos ja voivat tehdä raportointia ja analytiikkaa myös muilla kuin järjestelmän tarjoamilla työkaluilla.



# 6. Toiminnan muutos

## 6.1 Muutoksen hallinta



### Havainnot

- + Sanastotyö nähdään lähes poikkeuksetta tärkeänä tiedon yhtenäisyyden kannalta ja että sanastotyö on tehty hyvin.
- + Muutoksenhallinnassa on huomioitu sidosryhmien ääni laajasti. Vastaanotto on ollut pääosin positiivinen ja odottavainen.
- + Muutoshalukkuus ja muutosvalmius vaihtelee valtionapuviranomaisten välillä. Vaikka muutosta kohtaan on ollut huolia, niin radiaalia muutosvastarintaa toiminnan muutokselle ei ole havaittavissa. Muutospaineen, joka syntyy hakijapuolelta, uskotaan myös toimivan (vrt. lausuntomenettely).
- + Suurimmat ongelmat liittyvät konkreettiseen muutoksen hallintaan valtionapuviranomaisorganisaatioissa (esim. toimintatapa ja talousarvio) ja oman hallinnonalan tehtäviä työnjaon selkeyttämisestä on mietitty joissakin tapauksissa: nähdään potentiaalia vähentää byrokratiaa hallinnonalan sisällä.
- ? Muutoksen mittareita ei ole konkretisoitu suhteessa korkean tason tavoitteisiin.
- Vaikuttavuustavoitteen osalta kunnianhimo on suuri ja ajattelumalli on, että ollaan vasta alkumetreillä rakentamassa perustaa: jatkossa tulee tunnistaa asiat, joista pidetään kiinni ja joista luovutaan tehokkaasti.
- Hankkeella ei ole toimivaltaa muutoksen ajamiseksi, koska toiminnan muutoksen ohjaus on jätetty valtionapuviranomaisten vastuulle. Osittain voi olla intressi myös muutoksen vastustamiseen uuden oppimisen haluttomuuden tai vallan menetyksen pelon vuoksi.
- Tarvitaan kytkös strategiseen suunnittelun ja toimintamallin suunnittelun välillä näiden kytkemiseksi jo olemassa olevaan valtionapuviranomaisten strategiseen suunnitteluun.



### Suosituksukset

1. Kansliapäällikötaso ja ministeriöiden ylin johto tulisi sitoa vielä tiiviimmin hankkeeseen.
2. Valtionavustustoiminnan muutos tulisi kytkeä strategiseen suunnitteluun mikäli tätä kytkentää ei tällä hetkellä ole – tulisi myös varmistaa, että kytkentä on ymmärretty valtioapuviranomaisissa.
3. Hallinnoivastuksia.fi-palvelun käyttövelvoitteen mahdollisuus tulisi arvioida uudelleen. (Sama suositus osiossa 1.5)

# 6. Toiminnan muutos

## 6.1 Muutoksen toimeenpano



### Havainnot

- + Kypsyysarvioinnin tekeminen ennen koulutusten alkamista on erinomainen käytäntö ja arviointikysely on sisällöltään laadukas.
- + Tietojärjestelmän käyttäminen muutoksen ajamiseen on toimiva tapa: osa virastoista odottaa alustan ja toiminnallisuuden ratkaisevan lopulta käyttöönoton ja käytettävyys on odotettavissa. Toisaalta koetaan, että myös muutosta tulisi ohjata vahvemmin.
- + Uudet toimintatavat ovat saaneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta positiivisen vastaanoton ja niille on vahva tuki ja kannatus raskaudesta huolimatta: toimintamalli vie asioita oikeaan suuntaan ja ratkaisee valtionavustuksiinliittyviä haasteita.
- ? Muutoksen toimeenpano tapahtuu samaan aikaan kuin tietojärjestelmän käyttöönotto: hyvä, mutta prosessin alkupäää nähdään raskaana (myös viestinnällinen ongelma). Osa virastoista näkee, että omista prosesseissa on ollut mahdollista miettiä asioita ennalta.
- ? Jos käyttöönotto ei vielä ole ollut ajankohtainen, on osittain heikko käsitys tulevasta: erityisesti järjestelmän yksityiskohdissa on epäselvyyksiä. Eri toimijoilla voi olla ristiriitaisia näkemyksiä käytännön tasolla erilaisten hakijaryhmien ja näiden yhteensovittamisen osalta.
- ? Hallinnonalan sisällä käyttöönottopäätökset tulisi tehdä ymmärtäen käyttöönottoon liittyvät tekijät ja huomioiden asiantuntijanäkemykset; kansallisella tasolla hankkeessa on realistisempi käsitys ja kyky kuunnella asiantuntijanäkemyksiä
- ? Virastotason muutos on kiinni kunkin virastopäällikön omasta tahtotilasta: päällikkötaso ja tekijätaso suhtautuvat pääsääntöisesti positiivisesti, mutta keskijohto voi olla varautuneempi/vastahakoisempi.
- Hanke on suunniteltu siten, että toiminnan kehittämisen rooli on valtionapuviranomaisilla. Osalta kuitenkin puuttuu ymmärrys vaadittavasta työmäärästä: muutoskyky ei ole riittävä ja muutoksen läpivienti organisaation sisällä vie aikaa. Ohjausryhmän jäsenistä on puhuttu muutosagentteina, mutta käytännössä sellaiselle ei ole aikaa.



### Suosituks

1. Toiminnan tuki valtionapuviranomaisissa on pidettävä puheissa ja yhdistää konkretiaan, jottei se jää arjesta irralliseksi ylätasoinen asiaksi. Etenkin käyttöönottoprojektin aikana tarvitaan pienen kynnyksen tukea sen osalta, mitä täytyy tehdä toiminnan kehittämisessä (esimerkiksi juoksutusapua).
2. Tietojärjestelmän käyttötuki ja valtionapuviranomaisten muutostuki tulisi tarkastella molemmista näkökulmista: Tarjottava voisi olla jaksotettunakin vaikka ensin tietojärjestelmäpuoleen ja sitten muutoksen tukeen.

# 6. Toiminnan muutos

## 6.2 Kommunikaatio

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Toimintamallin uudistukseen ja sen viestintään on panostettu. Viestintäsuunnitelma on laadukas ja tukee viestinnän vaikuttavuutta.
- + Viestintä on ollut avointa, positiivista ja onnistunut hyvin: moni tuntee hankkeen. Hankkeen viestinnän rooli on olennainen muutosvalmiuden tukemisessa ja asennemuutoksen aikaansaamisessa. Hyvästä viestinnästä tulisi pitää kiinni.
- ? Viestinnän tulee elää jatkuvasti hankkeen mukana. Kohdennettua viestintää toivotaan erityisesti virastopäälliköille: on epäselvää, kuinka hyvin virastopäälliköt ymmärtävät hankkeen tavoitteet ja toiminnan muutoksen. Viestinnän tarve vaihtelee toimijoittain esimerkiksi sen mukaan, millainen järjestelmä on jo käytössä (esim. STM vs. STEA).
- ? Viestinnän organisoinnissa eriäviä näkemyksiä siitä, miten VK:n tulisi kommunikoida. Idea tuotiin esille siitä, että VK:n pääjohtajan roolia muutosagenttina tulisi hyödyntää viestinnässä.
- ? Tutkiavustuksia.fi- sivuston esitystapaan tulisi panostaa viestinnällisistä syistä (visualisointi, tyylikäs esitystapa, osallistaminen: hyödyllisyys ja käytettävyys valtionapuviranomaisille).
- Toistaiseksi viestinnässä on puhuttu pääasiassa avustuksen saajien ja läpinäkyvyyden lisäämisestä, jatkossa tulisi korostaa enemmän hyötyjä, joita virastot hankkeen avulla saavat: viestintää tulisi olla enemmän ja kohdistaa sitä virkamiehiin, jotka tulevat käyttämään uutta järjestelmää, jotta saadaan heidät mukaan muutokseen. Osallistaminen, motivointi ja tavoitteiden konkretisointi ovat tärkeitä.
- Viestintää tarvitaan enemmän siitä, kuinka järjestelmä valmistuu pilotoinnin aikana sekä mitä odotettavissa käyttöönoton jälkeen (esim. tuki, jatkuva kehitys).
- Hankkeen eri jaostojen yhteistyötä ja kommunikaatio tulisi tiivistää hankkeen kanssa: järjestöjaosto pohtii, saadaanko jaostotyö vietyä hankkeeseen, kuntajaostossa taas on heikosti näkyvyyttä ratkaisun kehittämiseen ja toimintamalliin muutokseen.



### Suosituks

1. Viestintää valtionapuviranomaisille tulisi tarjota käyttöönoton ajalta sille, millainen resursointi ja aikataulutus tulee varmistaa. On luotavat realistiset odotukset käyttöönottovaiheen vaatimasta panostuksesta järjestelmä- ja toimintamallinäkökuilista.
2. Viestintää valtionapuviranomaisille (kohdistuen erityisesti virkamiehiin ja valtionapujärjestelmän käyttäjiin) tarvitaan enemmän sen osalta, millaisia hyötyjä järjestelmän käyttöönotto ja toimintamallin muutos tuo. On tärkeää, ettei synny virheellistä mielikuvaa kokonaistyömäärän lisääntymisestä uudessa mallissa sekä innostaa ja saada ihmiset mukaan muutokseen. (Sama suositus osiossa 2.7)
3. Virastopäälliköille on hyvä suunnata kohdennettua ja henkilökohtaista tiedonjakoa hankkeesta.

# 6. Toiminnan muutos

## 6.3 Koulutus ja tiedonsiirto

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Käyttöönottojen yhteydessä viestintä sekä koulutukset ovat olleet hyviä. Koulutusmalli on kattava ja loogisesti strukturoitu; koulutukset on kohdennettu rooleittain.
- + Koska kyse on ajattelutavan uudistuksesta, koulutukset ovat perusteltuja (lyhyet tietoiskut eivät riitä): Uudistuksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että ajattelutavan muutosta (mm. ilmiölähtöisyys) saadaan läpi VA-toimijoille.
- + Muutoksen ymmärtäminen on kirkastunut koulutuksissa: aiemmin työaikaa vienyt eniten hakemusten käsittely, nyt taas haun avaus. Palaverien ja koulutusten kautta saatu kriittistä ajattelua muuttumaan.
- ? Ilmiöpohjaisuuden mukaantulo on tuonut tunnepohjaisia reaktioita, joiden pohjalta on muokattu valmennusten tapaa esittää asioita. Ei ole varmuutta (vielä), onko valmennussapluuna riittävä keino muutoksen edistämiseen ja innostamiseen.
- ? VA-toimijoissa asiantuntijat ovat omaksuneet ja osa johdon valmennuksiin osallistuneista. Innostuneisuutta. Asiantuntijaporras haluaisi tietää enemmän. Toisaalta keskijohto jarruttaa, mutta heidän tukensa olisi keskeisessä roolissa.
- ? Konserninäkökulman huomiointi on tärkeää konsernityyppisille valtionapuviranomaisille ja parhaat käytännöt ja hanketoimiston hyvät kokemukset kiinnostavat paljon.
- ? Hankkeen tavoitteiden kirkastaminen (säästöt vs. läpinäkyvyys) osana koulutuksia on tärkeää. Tulisi korostaa viranomaistyömäärän vähentymistä - ei saa jäädä mielikuva että tuottaa lisätyötä sillä valtionavustustoiminta on usein suhteellisen pieni osa kokonaistyömäärästä.
- Käytännön tasolla avustushankkeiden suunnittelussa tarvitaan vahvempi kytkös valtionapuviranomaisten olemassa olevaan strategiseen suunnitteluun.
- Hankkeen tavoitteissa on jätetty tulkinnan varaa, jonka vuoksi joidenkin järjestöjen toive saada nykyistä enemmän valtaa rahoituksen myöntämiseen.



### Suosituks

1. Kun valtionapuviranomaisten käyttöönottokokemuksia kertyy, näitä tulisi hyödyntää koulutuksessa jo ennen kuin varsinaiset koulutukset alkavat esimerkiksi muutokseen tarvittavan aikataulun ja resurssien kommunikoimiseksi jo muotoutuneiden parhaiden käytäntöjen sekä saavutettujen konkreettisten hyötyjen kommunikoimiseksi. (Sama suositus osiossa 2.2)

# 6. Toiminnan muutos

## 6.4 Tuki

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Käyttöönotoissa hanke on tarjonnut hyvän tuen toiminnan muutokselle
- ? On epäselvää kuinka hallinnoivastuksia.fi-järjestelmän käyttäjiksi siirtymisen jälkeen muutokset onnistuvat. Odotus on, että tulevaisuudessa yksittäinen valtionapuviranomainen on yksi viranomainen muiden joukossa ja muutokset ovat silloin vaikeita.
- ? Hankkeessa on käynnistymässä lainsäädännön muutos, jossa tarkoitus paneutua valtionavustustoiminnan valtionapuviranomaisille yhteisiin substanssikysymyksiin. Tuki lainsäädännöltä on välttämätön yhteisten käytäntöjen muovautumiseksi.



### Suosituksukset

1. Valtionapuviranomaisille, jotka siirtyvät järjestelmän käyttäjiksi, tulisi kommunikoida siitä, millaista tukea käyttöönoton jälkeisen ajan osalta on odotettavissa (mm. jatkokehitys).
2. Tulee varmistaa, että VM voi tukea riittävästi lainsäädännön muutosta yhdenmukaisten käytäntöjen ohjaamiseksi.

# 6. Toiminnan muutos

## 6.5 Asiakaskokemus ja toimivuus

Kokonaisarvio  
osa-alueesta



### Havainnot

- + Hankkeessa tehdään hyvää asiakastyötä osallistamalla, palvelumuotoilulla, käyttäjätutkimuksilla ja demoilla (onko tehty jopa ylilaatua?).
- + Ensimmäisestä hausta on saatu positiivinen palaute (PSR). Pilotissa myös hakijat on koulutettu.
- ? Asiakaspalaute hakijoilta pilotista vaihtelee: kriittistä, osa innostunutta kehityksestä ja uudesta. Asiakaspalaute on polarisoitunutta: osa positiivista, osa negatiivista, keskiväliä ei niinkään.
- ? Loppukäyttäjryhmien eroavaisuuksien hallinta vaatii suunnittelua: Pilotissa (PSR) tähän mennessä homogeeninen hakijaryhmä, mutta seuraavassa vaiheessa täytyy miettiä tapoja saada heterogeenisempi hakijaryhmä tavoitettua – toisaalta uskotaan, että ryhmä luonteensa vuoksi onnistuu hyvin.
- ? Hankkeen käynnistyessä suunnittelua tehty hallinnon näkökulmasta, jolloin käyttäjäkokemus unohtui; käyttäjänäkökulma kiinnostaa hankkeen edetessä (esimerkiksi kokemukset heavustuksia.fi –palvelusta).
- ? Järjestöjen näkökulmasta korostuu järjestökentän moninaisuus sekä se, kuinka hyvin odotuksiin (järjestöt) voidaan vastata, on epävarmaa resursoinnin ja poliittisen tahtotilan vuoksi.



### Suosituks

1. Asiakasnäkökulma on hankkeessa huomioitu hyvin. Asiakasnäkökulma on balansoitava laajuudenhallinnan kanssa tehokkaasti sitä kuitenkaan unohtamatta.
2. Käyttöönottojen laajentuessa hankkeen tulisi kerätä asiakas- ja loppukäyttäjäpalautetta.

# **Liite A: Katselmoinnissa hyödynnetyt tiedot**



# Katselmoinnissa hyödynnetyt dokumentit

## Hankedokumentaatio

- Asettamispäätös
- Hanke- ja viestintäsuunnitelma
- Hankkeen kokonaisraportteja
- Tietohallintolain mukainen lausunto
- Riskien käsittely ohjausryhmämateriaalia
- Käyttöönottosuunnitelmat
- Tietojärjestelmän toteutustyön hankinta dokumentaatiota
- HE valtionavustuslaki
- Kuntajaoston loppuraportti
- Kypsyysarviointikysely

# Toteutetut haastattelut

## Haastattelut pidettiin touko-kesäkuussa 2022

Sukuni mi	Etunimi	Virkanimike	Organisaatio	Rooli hankkeessa	Haastattelun toteutuminen
Heikkinen	Jani	Neuvotteleva virkamies	Valtiovarainministeriö	Kuntajaoston puheenjohtaja	Haastateltu
Herrala	Johanna	Päsihteeri	Sisäministeriö	Ohjausryhmän jäsen	Haastateltu
Irjala	Merja	Projektipäällikkö, VA-hanke	Valtiovarainministeriö	Projektipäällikkö	Haastateltu
Kauttonen	Lassi	Neuvotteleva virkamies	Sosiaali- ja terveysministeriö	Ohjausryhmän jäsen	Haastateltu
Koskimies	Kalervo	Erytisasiantuntija	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Ohjausryhmän jäsen	Haastateltu
Laitinen	Timo	Johtaja	Valtiokonttori	Ohjausryhmän asiantuntijajäsen	Haastateltu
Lipponen	Vesa	Tietojohtaja	Valtiovarainministeriö	Hankkeen omistaja, ohjausryhmän puheenjohtaja	Haastateltu
Luukkainen	Simo		AVIt	Seurantaryhmän jäsen	Haastateltu
Lybeck	Tuula	Hankejohtaja, VA-hanke	Valtiovarainministeriö	Hankejohtaja	Haastateltu
Malmberg	Ossi	Ylijohtaja	Suomen Akatemia	Seurantaryhmän jäsen	Haastateltu
Nummikoski	Jukka	Talousjohtaja	Maa- ja metsätalousministeriö	Ohjausryhmän jäsen	Haastateltu
Näätsaari	Mari	Yksikönjohtaja	Valtiokonttori	Yksikönjohtaja	Haastateltu
Poikola	Tomi	Tietohallintojohtaja	Valtiokonttori		Haastateltu
Ranta	Matti	Opetusneuvos	Opetushallitus	Seurantaryhmän jäsen	Haastateltu
Rissanen	Olli-Pekka	Johtava asiantuntija	Valtiovarainministeriö	Ohjausryhmän jäsen	Haastateltu
Santtila	Katri	Kulttuuriasianneuvos	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Henkilöhakijajaoston puheenjohtaja	Haastateltu
Suomela	Ulla	Erytisasiantuntija, VA-hanke	Valtiovarainministeriö	Erytisasiantuntija	Haastateltu
Särkioja	Tomi	Kehityspolitiikan neuvonantaja	Ulkoministeriö	Käyttöönottoprojektien ohjausryhmän (KOPRY) jäsen	Haastateltu
Wallden	Jaana	Erytisasiantuntija, VA-hanke	Valtiovarainministeriö	Erytisasiantuntija	Haastateltu
Wilhelmsson	Niklas	Yksikönpäällikkö	Oikeusministeriö	Järjestöryhmän puheenjohtaja	Haastateltu
Huuhka	Heli	Apulaisjohtaja, Rahoituksen palvelualueen päällikkö.	Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus	Seurantaryhmän jäsen	Ei haastateltu, koska henkilö ollut mukana vain hankkeen alussa.
Salmi	Merja	Budjettineuvos	Valtiovarainministeriö	Lainsäädäntöjaoston puheenjohtaja	Ei saatu haastatteluaikaa.

# **Liite B: Riskikategorioiden määritelmät**

# Riskiarvioinnin värikoodit

Gartner määrittelee rajat riskiarviointialueiden värikoodeille, jotka ilmaisevat tarvetta toimenpiteille. Värikoodit ja niiden määritelmät ovat seuraavat:

Riskitaso	Riskitason kuvaus
Matala	<b>Vihreä</b> — riskialuetta hallitaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti, eikä tästä riskialueesta aiheudu tällä hetkellä materiaalisia vaikutuksia hankkeen menestymiselle.
Keskitaso	<b>Keltainen</b> — riskialuetta hallitaan osittain parhaiden käytäntöjen mukaisesti, mutta osittain hallinta on puutteellista. Tästä riskialueesta voi aiheutua materiaalisia vaikutuksia hankkeen menestymiselle, joihin tulee tällä hetkellä puuttua ennakolta.
Korkea	<b>Punainen</b> — riskialue vaatii parhaiden käytäntöjen mukaisia toimenpiteitä, jotta voidaan välttää riskien toteutumisen seuraamukset. Tästä riskialueesta aiheutuu selviä materiaalisia vaikutuksia hankkeen menestymiselle, ellei riskeihin puututa välittömästi.
Ei arvioitu	<b>Harmaa</b> — riskialuetta ei ole arvioitu tässä katselmoinnissa.

# Risk Category Definitions

## 1. Strategy and Leadership (1 of 2)

Risk Category	Definition
<b>1.1 Governance</b>	The extent to which the project accountability and decision-making frameworks are established and adhered to. Governance addresses the proper identification and management of decisions and defines who makes them as well as how they should be made and acted upon. This risk area assesses the structure, effectiveness and efficiency of the decision-making framework as it relates to critical strategic decisions relating to project scope, schedule, budget and/or resources and influence the successful implementation of the solution.
<b>1.2 Executive Support</b>	The extent to which the project has executive sponsorship committed to the success of the project and executive (business and IT) leadership is bought-in and engaged. Executive support considers the extent to which there is internal and external project support that takes action and removes barriers to help enable the successful delivery of the project. This risk area assesses sponsorship and accountability, executive understanding, buy-in and commitment, ability and willingness to support the project and the actual effectiveness of such support.
<b>1.3 Vision, Goals &amp; Objectives</b>	<p>The clarity of definition and alignment of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision – which defines the broad, high-level end-state of the solution.</li> <li>▪ Goals – which define specific business end-states (i.e. long-term outcomes) to be achieved.</li> <li>▪ Objectives – measurable specifications that help determine if / when goals have been achieved.</li> </ul> <p>This risk category also considers the breadth and consistency of understanding of the vision, goals &amp; objectives by the project stakeholders and team, and the extent to which they provide clear guidance to the project.</p>
<b>1.4 Inherent Complexity</b>	A measure of the inherent complexity of the project and the corresponding risk taking into account factors including: business process reengineering; functionality being implemented or changing; technical architecture; solution architecture; interfaces / integration; legacy solution (constraints, architecture, coupling with other applications, etc.). While the factors assessed for Inherent Complexity impact numerous other risk categories, the Inherent Complexity category considers the consolidated risk due to complexity as a separate consideration that results in risk to the project.
<b>1.5 Business Case &amp; Benefits Realization</b>	The extent to which project benefits (quantitative and qualitative), costs and risks have been articulated, are linked to the project scope, and vetted with key project stakeholders. This risk area assesses the project's alignment to the business case as well as managing expectations for achieving benefits, the accountability and metrics for measuring benefits and the framework for ensuring they are achieved throughout the life of the project.

# Risk Category Definitions

## 1. Strategy and Leadership (2 of 2)

Risk Category	Definition
<b>1.6 External Dependencies</b>	The extent to which the project is dependent on external factors over which the project's sponsors and management team have little or no control. This can include business resources from other organizations, other projects, third parties provisioning services or products, software vendors repairing defects, etc.
<b>1.7 Sourcing</b>	The extent to which to the project leadership and team is obtaining / has obtained required services from third parties when necessary (e.g., hardware, software, services, etc.). This risk area assesses the sourcing approach (including the third party organizations' capabilities as it pertains to the project specific needs), service agreements and the ability to utilize existing relationships.
<b>1.8 Vendor Management</b>	The extent to which to the project leadership and team is engaging, building and maintaining vendor relationships. This risk area assesses the ability to manage vendors including key vendor processes, roles and responsibilities, service level agreements and the ability to utilize existing relationships.

# Risk Category Definitions

## 2. Project Controls (1 of 2)

Risk Category	Definition
<p><b>2.1 Scope</b></p>	<p>The extent to which the project scope, to the degree required for the scale and complexity of the project, is defined, planned and managed for the solution being implemented. Scope considers functionality, workflows, process changes, data conversion, interfaces, applications being replaced, reporting / analytics, infrastructure, impacted stakeholders, business units, etc. This risk area assesses the clarity, adequacy, and specificity of the stated scope as well as the ongoing management of scope, such as, identifying, justifying and managing any changes to project or solution scope (e.g., Change request processes).</p>
<p><b>2.2 Schedule</b></p>	<p>The extent to which project schedule, to the degree required for the scale and complexity of the project, is effectively defined, planned and managed for the solution being implemented. Schedule considers the project's work breakdown structure, its inputs to project schedule, especially critical path activities and milestones as well as the extent that these schedule deliverables exist and are sufficiently defined, estimated, scheduled, communicated, maintained, managed, and updated. This risk area assesses the reasonableness, comprehensiveness, duration, dependencies and resourcing that pertain to scheduling as well as alignment to scope, resources, budget, etc.</p>
<p><b>2.3 Budget</b></p>	<p>The extent to which project budget, to the degree required for the scale and complexity of the project, is effectively defined, planned and managed for the solution being implemented. Budget considers original funding, ongoing budget management, taking into account the timing of supply and demand, level of certainty of funding requirements, processes for releasing funds, and other factors that influence the project's ability to pay for required services, resources (internal and external), software, hardware and any other required materials. This risk area assesses the completeness of the existing budget, the ability to track and monitor the budget, as well as the extent to which the project is current adhering to the budget and alignment to program scope, schedule, resources, etc.</p>
<p><b>2.4 Resources</b></p>	<p>The extent to which project resourcing, to the degree required for the scale and complexity of the project, is effectively defined, planned and managed for the solution being implemented. Resources considers the ability to plan for and create an efficient and effective project team capable of delivering the planned solution and including / accounting for the appropriate density (full-time, part-time), mix (business, technical) and source (internal, external) for project resources. This risk area assesses the appropriateness (e.g., comprehensiveness, capacity, and skillset) of resource plans and degree of alignment to other critical project areas (e.g., project scope, schedule, budget, etc.).</p>



# Risk Category Definitions

## 2. Project Controls (2 of 2)

Risk Category	Definition
<b>2.5 Risks</b>	The extent to which project risks, to the degree required for the scale and complexity of the project, are effectively planned for and managed for the solution being implemented. Risk considers processes for actively identifying, monitoring, communicating and mitigating potential events that could have a negative impact on the delivery of the project solution and/or benefits. This risk area assesses the proactive assignment, development and execution of mitigation and response plans, and applying quantitative risk analysis where appropriate.
<b>2.6 Issues</b>	The extent to which project issues, to the degree required for the scale and complexity of the project, is effectively defined, planned and managed for the solution being implemented. Issues considers processes to actively respond to / mitigate unplanned events that occur and must be actively managed or mitigated in order to ensure the delivery of the project solution and benefits. This risk area assesses the ability to prioritize and successfully resolve issues in a timely manner and the degree issues arise that are in no way connected to previously identified risks.
<b>2.7 Project Communication &amp; Collaboration</b>	The extent to which the project collaboration is proactively facilitated and is executed on a project to the degree required for the nature and complexity of the project. Communication considers the planning and executing clear internal communication and collaboration, as well as using the appropriate mechanisms / tools. This risk area assesses the effectiveness of project communication structures and tools (e.g., e-mail, document management site, scrums, etc.) across the project team, including cross-work stream and cross-partner collaboration.
<b>2.8 Quality Assurance</b>	The extent to which the project is at risk for potential losses due to quality level that doesn't meet the project's goals. This risk area assesses the vendor's and client's abilities to have internal and external quality measures and acceptance processes in place and, as necessary, have controls in place to make adjustments when required.

# Risk Category Definitions

## 3. Solution Development & Implementation (1 of 2)

Risk Category	Definition
<b>3.1 Business Processes &amp; Requirements</b>	The extent to which the project's business processes and requirements are defined, documented, elaborated, traced, prioritized and managed through all project phases. Business processes and requirements assesses the completeness of the effort, how requirements are elaborated or changes are communicated and approved, potential presence of hidden requirements and the overall alignment to scope and scope management.
<b>3.2 Architecture &amp; Design</b>	The extent to which the project has an understanding of the overall composition of the solution architecture and system components, including how they address specific solution requirements, level of customization vs configuration and how they fit together. Architecture and design assesses the project's understanding of how the various solution components will actually be developed or configured and integrated, as well as validates that the technical quality (i.e. maintainability, extensibility, scalability, and robustness) of the solution are taken into account.
<b>3.3 Development &amp; Configuration</b>	The extent to which the project has defined and implemented a development approach and delivery style, including outlining the software development lifecycle methodology (i.e. approach, principles / standards, roles and responsibilities, tools, etc.). Development and configuration assesses the project's ability to successfully plan, execute and demonstrate progress on these activities in based on the project timeline and solution's architecture and design, and alignment to available resources.
<b>3.4 Testing</b>	The extent to which the project plans and executes the complete breadth of solution testing, including the appropriate phases (e.g., unit, functional, integration, performance, security, UAT, etc.). Testing assesses the entry and exit criteria for each of the testing phases, test coverage, test automation, provisioning of test environments and data, timeline, resources, test cycles, and defect management and resolution process.

# Risk Category Definitions

## 3. Solution Development & Implementation (2 of 2)

Risk Category	Definition
<b>3.5 Interfaces &amp; Integration</b>	The extent to which the project is planning, building and implementing the interfaces of the new solution with other applications, internal or external to the organization. Interfaces and integration assesses the clarity and completeness of the interface's purpose, design, progress, supportability and planned maintenance as well as alignment to any existing interface or integration standards.
<b>3.6 Deployment</b>	The extent to which the project has a plan, a process and is able to move a new solution (or new version of a solution) across environments (i.e. change and release management, technical change management) and into production and/or to a new set of users. Deployment assesses the procedures leading up to Go Live (including legacy decommission), the stability of the solution after Go Live, potential roll-back or contingency procedures (e.g., run book, business continuity, disaster recovery, etc.) as well as alignment to user support and transition to production support.

# Risk Category Definitions

## 4. Foundational

Risk Category	Definition
<b>4.1 Infrastructure &amp; Operations</b>	<p>The extent to which the project has planned, procured, developed and is able to support the required infrastructure and operations. Infrastructure includes hardware, operations software such as operating systems and DBMSs, and technical infrastructure such as networks and end-user infrastructure such as PCs, notebooks, printers and mobile devices. Operations includes all supporting ITSM services such as incident management, problem management, configuration management, change management, release management, etc. Both infrastructure and operations needs to consider in-house capabilities to support applications deployed from an organization's data center and external capabilities and services to support applications that are hosted externally (IaaS, PaaS, etc.) or provided as SaaS.</p>
<b>4.2 Security</b>	<p>The extent to which the project has defined and implemented the full lifecycle and full breadth of security requirements for the solution being implemented. Security assesses the physical security, solution security architecture, data security and privacy (e.g. encryption; data at rest and in transit), application permissions / controls (e.g., roles and responsibilities), processes for applying / maintaining security in production, audit requirements / compliance as well as backup and recovery procedures.</p>
<b>4.3 Regulatory</b>	<p>The extent to which the project has understanding of, and ability to comply with, regulatory requirements that apply to the organization, its industry and the solution being deployed.</p>
<b>4.4 Methodologies &amp; Tools</b>	<p>Assess the extent to which the project leverages methodologies (PPM, application development, ITSM, OCM, etc.) and tools to enable effectiveness and efficiency respectively. This risk category assesses the existence and documentation of methodologies &amp; tools, the extent and degree to which they are understood by the project team, and their actual use by the project team.</p>

# Risk Category Definitions

## 5. Data Management

Risk Category	Definition
<b>5.1 Data Controls</b>	The extent to which enterprise and project Data Management (governance, stewardship, security, etc.) are aligned and adequate to meet project needs. Data Controls assesses the project's adherence to a well-defined system of decision rights and accountabilities for information-related processes as well as the project's ability to execute according to agreed-upon models which describe who can take what actions, when they can take them, with what information and using what methods.
<b>5.2 Data Model</b>	Assesses the existence, maturity and stability of both logical and physical data models for the new solution. This risk category considers the overall solution data model, the alignment and integration of data models for different solution components (e.g. modules from different vendors), and any customizations of the data model (and the corresponding effort to maintain those customizations). This risk category also considers the ability of the data model(s) to support transactional vs. reporting / analytics needs.
<b>5.3 Data Conversion</b>	The extent to which the project has the processes, resources and tools for cleansing and migrating legacy data to a new solution. Data conversion assesses the plans and processes to ensure data quality, including what will be converted, how it will be cleansed and converted (including extraction, transformation and loading) into the new solution's environment and how the quality and quantity of the legacy data is assessed.
<b>5.4 Reporting &amp; Analytics</b>	The extent to which the project considers and meets the organization's reporting and analytics needs as it pertains to the new solution. Reporting and Analytics assesses the appropriateness of infrastructure and architecture, data (internal and external) requirements, alignment to enterprise reporting strategy / solution and evolution of new solution's reporting capability over legacy system's reporting capabilities.

# Risk Category Definitions

## 6. Business Change

Risk Category	Definition
<b>6.1 Organizational Change Management</b>	The extent to which the project identifies, analyzes, manages and implements the required changes to the organization as well as its processes and structure in order to maximize the benefits of the new solution being implemented, helps end users accept change, and/or gets the organization ready for the change to take place. Organizational Change Management (OCM) assesses the depth and completeness of the project's stakeholder and/or business impact analysis as well as the level of alignment / synchronization between the business processes changes, communications and training to execute changes in procedures, activities and behaviors.
<b>6.2 Communications</b>	The extent to which the project analyzes key stakeholders (business and IT; internal and external) who are impacted by the project but are outside the project team, defines their respective key messages, and then develops and executes a plan using the appropriate mechanisms to deliver effective messages to the stakeholders in a timely fashion. Communications assesses the methods to obtain feedback from end users.
<b>6.3 Training &amp; Knowledge Transfer</b>	The extent to which the project plans, manages and delivers the appropriate level of technical and end-user training to support both technical / procedural changes resulting from a new solution and broader process changes that have a more substantive impact on all stakeholders. Training assesses the comprehensiveness and appropriateness of training audience, schedule, tools/methods, and high level content to allow intended audiences to be self-sufficient at Go Live. Knowledge transfer assesses similar criteria but with a focus on how to ensure solution support teams will be ready to support the solution when it goes live.
<b>6.4 Support</b>	The extent to which the project has planned and implemented the proper end user support structures for deployment and after Go Live, including clear roles, responsibilities and service level agreements. End user support assesses the overall processes, procedures and support for business processes and policy, infrastructure / devices, written materials, help desk, and other business and technical support.
<b>6.5 Customer Perception</b>	Assesses the customers' perception of the solution both before and after it is deployed. While customer perception may be influenced by OCM, communications and training, this risk category also considers the inherent perception that must be overcome by the project based on the make-up of the solution's stakeholders and end-users, and the legacy solution being replaced or renewed.