

TORI-hankkeen riippumaton arviointi – 1. arviointiraportti

Toimenpide-ehdotukset (KPMG Oy):

- Palvelutason laadun säilyttämiseen tulee panostaa erityisesti viraston siirron jälkeen ja järjestää erityinen asiakastuki siirron jälkeisten ongelmien ratkaisemiseen.
- Avaintehtäviä täytettäessä ja uutta organisaatiota muodostettaessa on tärkeää, että kaikilla tulevaan palvelukeskukseen siirtyvillä henkilöillä on yhtäläinen mahdollisuus hakea eri tehtäviin. Tasapuolisuutta tehtävien haussa voidaan toteuttaa esim. laittamalla TORI-palvelukeskuksen paikat henkilöstön haettaviksi silloin, kun kaikki siirrot on tehty.
- Asiakkaat tulee ottaa heti siirron jälkeen hyvään hoitoon sekä organisoida asiakashallintaan riittävästi resursseja ja huolehtia siitä, että asiakkaat tietävät keneen he ottavat yhteyttä.
- Tulevassa toimintamallissa tulee varmistaa, että asiakkailta on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa tarjottaviin palveluihin sekä niiden laatu- ja hintatasoon.
- Siirtoprojektien yhteydessä tulisi korjata nykytila-analyysin virheet ja puutteellisuudet sekä muodostaa todellisuutta vastaava kuva lähtötilanteesta, johon tulevan palvelukeskuksen kehitystä voidaan verrata.
- Tulevan TORI-palvelukeskuksen tulee panostaa heti alussa voimakkaasti kustannuslaskentaa ja luoda vahva pohja yhteiselle kustannuslaskennalle, johon hinnoittelu voidaan perustaa. Kustannuslaskennan tulee olla läpinäkyvää, jotta palvelujen hinnoittelu voidaan perustella asiakkaille.
- Taloudellisia hyötyjä pitää lähteä tavoittelemaan heti ja jaotella tavoiteltavat hyödyt lyhyen tähtäimen hyötyihin ja pitkän tähtäimen hyötyihin. Taloudellisten hyötyjen tavoitteet ja realisoitumisen aikataulu pitäisi päivittää ajan tasalle yhdessä kustannustietojen kanssa.
- Investoinneille pitää olla riittävästi rahaa varattuna jo vuoden 2014 budjetissa, jotta palveluita ja tuotantoympäristöä voidaan yhtenäistää.
- Palvelujen, toimintatapojen ja prosessien yhtenäistämiseen tuleekin panostaa heti ensimmäisistä siirroista lähtien. Lisäksi riittävästä resursoinnista prosessikehitykselle tulee huolehtia.
- Virastojen tulee huolehtia vastuulleen jäävien kustannusten pienentämisestä.
- JulkICT-toiminnon tulisi määritellä toimenpiteet virastojen ICT-kustannusten raportointiin ja seurantaan.
- Siirtoprojekteissa pitää varmistaa, että toimialariippumattomia tehtäviä tekevät henkilöt siirtyvät TORI-palvelukeskukseen. Osaamiskapeikat tulisi tunnistaa jo siirtoprojektin yhteydessä. Asiantuntijaosaamisen lisäksi pitää siirroissa varmistaa, että myös tarvittava johtamisosaaminen siirtyy tai rekrytoidaan tarvittaessa ulkopuolelta.
- Henkilöstöasioiden hoitaminen tulee vaatia erittäin suuren johtamispanostuksen, jotta uuden viraston toiminnalle saadaan kunnollinen pohja. Laiminlyönnit tässä ja siitä johtuva eripura voivat vaikeuttaa uuden organisaation toimintaa. TORI-palvelukeskukseen tulee organisoida heti alussa vahva HR-osaaminen (HR-iskujoukko), joka ottaa haltuunsa siirtyvien virastojen henkilöstön ja tukee esimiehiä vastaanottokeskusteluissa. HR-iskujoukkoon tulisi hakea henkilöitä, joilla on kokemusta vastaavista henkilöstösiirroista.



- TORI-palvelukeskuksen teknologia-arkkitehtuuria tulee jatkossa pyrkiä optimoimaan, jotta tuotantoympäristöstä saadaan mahdollisimman tehokas. Arkkitehtuuriratkaisut pitää tehdä kuitenkin yhdessä asiakkaiden kanssa huomioiden toimialariippuvien ratkaisuiden tarpeet.
- Sopimusten siirtoperiaatteille tulisi luoda linjaukset. Sopimusten siirroissa pitää erityisesti huomioida kokonaisvaltaisten palveluiden sopimukset (esim. SaaS-palvelut) sekä erilaisten erityisjärjestelmien sopimukset ja miettiä, missä tilanteessa niiden siirtäminen TORI-palvelukeskuksen vastuulle on tarkoituksenmukaista.
- TORI-palvelukeskuksen tehokkuutta tulee jatkossa verrata säännöllisesti ICT-palveluita markkinoilla tarjoaviin toimijoihin. Jos valitulla toimintamallilla ei päästä asetettuihin tehokkuustavoitteisiin, tulee toimintamallin vaihtoa myös harkita.
- Korotetun ja korkean tietoturvan palveluiden tuotanto pitää eriyttää siten, että niiden tietoturvasovaatimukset voidaan aidosti toteuttaa. Palveluiden hinnoittelussa tietoturvakustannukset pitää kohdistaa palveluihin ja palvelutasoihin.
- TORI-palvelukeskuksen käynnistyksen yhteydessä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että uudet mallit (hallintomalli ja investointien käsittely) saadaan halutulla tavalla käyttöön ja alkuinvestointeihin on varauduttu valtion budjetissa.
- Lainsäädännön viivästymisen takia palvelukeskuksen perustamisen ja ensimmäisten siirtojen aikataulua olisi syytä tarkistaa.
- TORI-palvelukeskukseen siirtyvän henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin tulee panostaa siirtojen yhteydessä. Asiakashallintaan tulee panostaa heti alussa, jotta asiakastyytyväisyys saadaan nostettua nopeasti tavoitetasolle.
- Ensimmäisten siirtoprojektien jälkeen tulee siirtoprojektien organisointi ja resursointi katsoa uudelleen. Siirtoprojektit tulisi organisoida TORI:n osalta henkilöillä, jotka tekevät sitä päätyönään eikä heitä kuormiteta merkittävästi muilla operatiivisilla vastuilla ja virastojen tulee varata siirtoon riittävät resurssit.
- Lain valmistumisen jälkeen pitää nopeasti tehdä linjauksia ja päätöksiä avoimna olevista asioista, esimerkiksi nimittää TORI-palvelukeskuksen johto. TORI-palvelukeskuksen sisäiseen viestintään tulee luoda omat menettelyt ja tehostaa sisäistä viestintää