

TORI - Toimialariippumattomien ICT-tehtävien ko- koamishankkeen loppuraportti

Versio 0.5



VERSIOHISTORIA

versio	pvm	kuvaus ylläpidosta	tekijä	hyväksyjä
0.1	14.4.2016	Ensimmäinen luonnos	Marjut Siintola	
0.2	27.4.2016	Toinen luonnos	Marjut Siintola	
0.3	27.5.2016	VM:n alustavat kommentit huomioitu	Marjut Siintola	
0.4	7.7.2016	VM:n kommentit huomioitu, yksityiskohtia karsittu ja sisällysluetteloa muutettu	Marjut Siintola	

**SISÄLLYSLUETTELO**

Toimialariippumattomien ICT-tehtävien kokoamishanke.....	5
1 Hankkeen tausta ja lähtökohdat.....	5
2 Toimialariippumattomat ICT-tehtävät valtionhallinnossa	5
3 Hankkeen tavoitteet ja niiden toteutuminen.....	6
4 Hankkeen tehtävät ja niiden toteutuminen.....	8
4.1 Organisaatiomuodon valinta.....	8
4.2 Toimialariippumattomien ICT-tehtävien määrittäminen.....	8
4.3 Nykytilan kartoitus	8
4.4 Suunnitelma ICT-tehtävien kokoamisesta.....	9
4.5 Suunnitelma palvelukeskuksen organisoinnista ja toiminnan käynnistämisestä	9
4.6 Palvelukeskuksen perustaminen	10
4.7 Säästöjen ja hyötyjen arviointi	12
5 Laadunvarmistus	13
6 TORI-tehtävien siirrot, saadut kokemukset ja opit sekä projektipalautteet.....	14
6.1 Siirtosuunnitelma ja sen toteutuminen	14
6.2 Nykytilakartoituksen toteutuminen	16
6.3 Siirtoprojektien työmäärät.....	18
6.4 Poikkeamapäätökset.....	18
6.5 Kokemukset ja opit	21
6.6 Projektipalautteet	23
6.7 Asiakastyytyväisyys	24
7 Hankkeen haasteet ja hyödyt	24
7.1 Haasteet.....	24
7.2 Hyödyt	25
8 Jatkotoimenpiteet	26
8.1 Tuottavuushyötyjen realisoituminen.....	26
8.2 Henkilösiirtojen toteutuminen	26
8.3 Osaamisen siirtäminen	26
8.4 Sopimukset.....	26
8.5 Turvallisuus ja varautuminen.....	26
Liite 1 Talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjaukset.....	27
Liite 2 Hankkeen hallinnon kuvaus	30



8.6	<i>Ohjausryhmä</i>	30
8.7	<i>Hankeryhmä</i>	32
8.8	<i>Poikkihallinnollinen yhteistyöryhmä</i>	33
8.9	<i>Hankkeen viestintä ja yhteistyöfooromit</i>	33
8.10	<i>Suunnittelutiimi</i>	34
Lähteet		36

Toimialariippumattomien ICT-tehtävien kokoamishanke

1 Hankkeen tausta ja lähtökohdat

Pääministeri Kataisen hallituksen ohjelmassa oli asetettu tavoitteeksi valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomien tehtävien yhteen kokoaminen. Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi 6.3.2012, että valmisteluun otetaan mukaan myös virastojen omat toimialariippumattomat ICT-tehtävät, koska vain näin voidaan saavuttaa tavoiteltu toiminnan tehostuminen ja säästöt.

Valtiovarainministeriö asetti TORI-hankkeen eli toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten tehtävien (ICT) kokoamishankkeen keväällä 2012. Hanke päättyi 31.12.2015.

Hankkeen kohteena olivat sekä valtion ICT-palvelukeskusten että valtion virastojen ja laitosten toimialariippumattomat ICT-tehtävät. Pääosan näistä muodostivat perustietotekniikkaan liittyvät tehtävät sekä tukitoimintojen tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito.

2 Toimialariippumattomat ICT-tehtävät valtionhallinnossa

Valtionhallinnossa ICT-palvelukeskusten osuus toimialariippumattomista tehtävistä oli tehtyjen selvitysten mukaan vuonna 2012 vain 40 prosenttia. Noin 60 prosenttia toimialariippumattomista ICT-tehtävistä tehtiin edelleen virastoissa.

Palvelukeskuksiin ICT-tehtäviä oli valtionhallinnossa koottu useilla hallinnonaloilla. Esimerkiksi Aluehallinnon uudistamishankkeen yhteydessä keskitettiin Aluehallintovirastojen ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ICT-palvelut yhteen palvelukeskukseen AHTIin (Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö). Vuonna 2008 poliisin tietohallintokeskus laajennettiin koko sisäasianministeriön hallinnonalaan palvelevaksi (Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK). Koko valtionhallintoa palvelemaan perustettiin vuoden 2009 alussa Valtion IT-palvelukeskus (VIP). Palvelukeskusten synty tapahtui eri vaiheissa ja niiden tehtävissä oli merkittäviä eroja. Toimialariippumattomien palvelujen osuus koko toiminnasta vaihteli keskuksittain. Esimerkiksi Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksessa (Tike) ja ympäristöministeriön Suomen ympäristökeskuksen tietokeskuksessa (Syke) niiden osuus koko toiminnasta oli pieni.

ICT-palvelukeskuksiksi luettiin TORI-hankkeessa ne 11 keskusta, jotka VTV tunnisti käynnistäessään ICT-palvelukeskuksia koskevan tarkastuksen vuoden 2011 keväällä. Tunnistettuja ICT-palvelukeskuksia olivat:

ICT-palvelukeskuksen nimi	Hallinnonala
Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö (AHTI)	TEM
CSC–Tieteen tietotekniikan keskus Oy (voittoa tavoittelematon)	OKM
Hallinnon tietotekniikkakeskus (HALTIK)	SM

Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus (Tike)	MMM
Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus (OTTK)	OM
Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK)	PLM
Suomen Erillisverkot Oy (voittoa tavoittelematon)	VNK
Suomen HuoltovarmuusData Oy	TEM
Suomen ympäristökeskuksen tietokeskus	YM
Tietokarhu Oy (voittoa tavoitteleva)	VM
Valtion IT-palvelukeskus (VIP)	VM

Selvityksen kohteena olivat kaikki toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät. Pääosan näistä muodostavat perustietotekniikkaan liittyvät tehtävät sekä tuki-toimintojen tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito. Perustietotekniikan tehtäviä ovat muun muassa työasemien ja muiden päätelaitteiden, puhe- ja tietoliikenneyhteyksien ja käyttö-, konesali- ja kapasiteettipalvelujen kehittäminen, hankinta ja ylläpito.

Valtionhallinnossa toimialariippumattomia ICT-tehtäviä hoiti yhteensä noin 1000 henkilöä. Valtion tietohallinnon kokonaismenot olivat vuonna 2010 noin 900 miljoonaa euroa. Tästä toimialariippumattomien ICT-tehtävien osuudeksi arvioitiin noin 400 miljoonaa euroa.

3 Hankkeen tavoitteet ja niiden toteutuminen

Hankkeen asettamispäätöksen 16.5.2012 mukaan hankkeen tavoitteena oli toteuttaa pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa asetettua tavoitetta koota yhteen valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomat tehtävät. Tavoitetta toteutettiin siten, kuin talouspoliittinen ministeriövaliokunta 6.3.2012 linjasi.

Hankkeen tavoitteena oli koota sekä valtion ICT-palvelukeskusten että valtion virastojen toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät yhteen siten, että

- tehtävien kokoamisesta voidaan selvästi osoittaa koituvan kokonaistaloudellista säästöä valtionhallinnossa,
- palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky turvataan myös siirtymävaiheessa,
- uusi toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniisiä palveluja valtionhallinnolle tuottava palvelukeskus voi aloittaa toimintansa hankkeen valmisteleman suunnitelman mukaisessa aikataulussa ja
- muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä (26.1.2012) valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

Tavoitteiden toteutumista tarkasteltiin TORi-hankkeen riippumattomassa arvioinnissa, joka hyväksyttiin joulukuussa 2015 hankkeen ohjausryhmässä. Seuraavassa on esitelty KPMG:n silloiset huomiot tavoitteiden saavuttamisesta.

Tavoite 1: Tehtävien kokoamisesta voidaan selvästi osoittaa koituvan kokonaistaloudellista säästöä valtionhallinnossa

Hankkeen avulla on arvioitu voitavan saavuttaa noin 46 miljoonan euron vuosittainen toiminnan tehostaminen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tehostamishyödyt syntyvät vaiheittain siten, että tehostamishyödyt on arvioitu saavutettavan täysimääräisesti vuonna 2018.

Tehtäviensirrot Valtoriin on toteutettu siten, että siirtojen yhteydessä ei ole muutettu toimintatapoja ja -prosesseja. Vasta siirtojen toteuttamisen jälkeen on käynnistetty ja toteutettu useita toimenpiteitä, jotka tähtäävät uuden tavoitetilamallin luomiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen.

Valtorissa on menossa useita toimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan kustannussäästötavoitteen toteuttamista. Tällä hetkellä ei voida selkeästi todentaa, onko TORi-hankkeen aikana saatu aikaan säästöjä toimialariippumattomissa ICT-kustannuksissa. Vaikka toiminnan kehittämiseksi on menossa useita toimenpiteitä, ei ole helposti arvioitavissa, kuinka suuret säästöt jo menossa olevat toimenpiteet tuovat. Valtorin hallitus seuraa kustannussäästötavoitteen toteuttamista ja Valtorissa on kehitetty laskentamallia, jonka avulla kustannussäästötavoitteen toteutumista voidaan seurata. Siirrettyjen toimintojen määrä on alun perin suunniteltua pienempi, mikä vaikuttaa säästötavoitteen saavuttamiseen. KPMG pitää tärkeänä, että kustannussäästötavoitteen toteuttamiseksi on olemassa selkeä suunnitelma ja sen toteutumista seurataan.

Tavoite 2: Palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky turvattiin myös siirtövaiheessa

Siirtoprojektit ovat toteutuneet kokonaisuutena arvioiden hyvin. Valtorin suorittaman palautekyselyn perusteella siirtoprojektien kokonaisarvio oli 3,57 (asteikolla 1-5), mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Valtori on toteuttanut asiakastyytyväisyystutkimuksen ensimmäisten siirtojen jälkeen v. 2014, jolloin kyselyn keskiarvo oli 3,23 (asteikolla 1-5). Vuoden 2015 syksyllä toteutetun vastaavan kyselyn keskiarvo oli 2,61. Vuoden 2015 tulosta painoi alas erityisesti viestintäpalveluiden ongelmat.

Tavoite 3: Uusi toimialariippumattomia tieto- ja viestintätekniisiä palveluja valtiollahinnolle tuottava palvelukeskus voi aloittaa toimintansa hankkeen valmistelun suunnitelman mukaisessa aikataulussa

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori aloitti toimintansa 1.3.2014. Toimialariippumattomat ICT-tehtävät ja niitä tekevä henkilöstö siirtyvät uuteen palvelukeskukseen vuoden 2015 loppuun mennessä. Kuitenkin siten, että TUVE-palvelut siirtyvät TUVE-lain mukaisesti vuoden 2016 aikana.

Valtorin toiminnan käynnistyminen ja ensimmäisten siirtojen toteuttaminen viivästivät suunnitellusta (1.1.2013) mm. lainsäädäntömuutosten viivästymisen takia.

Hankkeen laajuuden ja monimutkaisuuden huomioiden aikataulun voidaan kuitenkin arvioida toteutuneen kokonaisuutena arvioiden hyvin. Aikataulussa tapahtuneet muutokset hidastavat kustannussäästötavoitteen toteutumista.

Tavoite 4: Muutoksessa noudatettiin valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä (26.1.2012) valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

Henkilöstösiirrot Valtoriin ovat sujuneet hyvin ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudat-
taen. Haastatteluissa tuotiin erityisesti esiin, että poikkihallinnollisen YT-
ryhmäntyöskentelyyn oltiin tyytyväisiä. Siirtojen yhteydessä tehty muutosjohtaminen
sai haastatteluissa myös positiivista palautetta.

Valtori on mitannut henkilöstön työtyytyväisyyttä. Vuonna 2014 tehdyssä mittaukses-
sa kokonaisarvosana oli 3,1 (asteikolla 1-5). Tulos on alle asetetun tavoitteen (3,5).
Valtorin henkilöstölle on tehty henkilöstötyytyväisyysseminen syys-lokakuussa 2015
ja siinä kokonaisarvosana oli 3,22, joten henkilöstötyytyväisyydessä on tapahtunut
myönteistä kehitystä.

4 Hankkeen tehtävät ja niiden toteutuminen

4.1 Organisaatiomuodon valinta

*Perustettavan ICT- palvelukeskuksen organisaatiomuodon arviointi käsitti eri orga-
nisaatiomuotojen vertailun sekä ehdotuksen uuden palvelukeskuksen organisoinnista.
Vertailtavat vaihtoehdot olivat virasto, nykymuotoinen liikelaitos ja osakeyhtiö.*

TORI-hankkeen ohjausryhmä ehdotti 27.8.2012 osakeyhtiötä ja laajensi ehdotustaan
22.10.2012 siten, että myös virasto on mahdollinen. Talouspoliittinen ministeriövalio-
kunta linjasi 13.2.2013 perustettavan palvelukeskuksen olevan erityisvirasto. Erityis-
viraston piirteitä ovat ohjausmalli (hallitus, toimitusjohtaja), taloudenhallinta (oma ta-
se), kustannuslaskenta- ja seuranta (sisäinen laskentatoimi ja kustannusseuranta), työ-
ehdot (siirtoehdot kirjataan lainsäädäntöön).

4.2 Toimialariippumattomien ICT-tehtävien määrittäminen

*Hankkeen toteuttamisen perusmäärittelyihin kuuluu toimialariippumattomien ICT-
tehtävien määrittely. Hankkeeseen liittyville lukuisille sidosryhmille on välttämätöntä
ymmärtää selkeästi, mitä hankkeen kohteena oleviin ICT-tehtäviin katsotaan kuuluvik-
si. Määrittelyllä luodaan perustaa tuleville henkilöjärjestelyille ja organisaatiomu-
toksille.*

Ohjausryhmä hyväksyi 22.10.2012 TORI-palvelukartan, jossa on määritelty toimiala-
riippumattomat ICT-tehtävät.

4.3 Nykytilan kartoitus

*Nykytilan kartoituksessa käydään tässä suunnitteluvaiheessa lävitse kaikki valtion hal-
linnon ICT-palveluita tuottavat 11 palvelukeskusta sekä suurimmat itse ko. palvelui-
den tuottamisesta vastaavat virastot ja laitokset. Kartoitettavia asioita ovat mm.*

- organisaation perustiedot
- taloustiedot 3 viime vuodelta (laskutus, muut veloitukset, kustannukset)
- sopimukset (asiakas-, alihankinta- ja muut palvelujen tuottamiseen liittyvät sopi-
mukset)
- omaisuus (koneet, laitteet, aineettomat oikeudet) ja niiden rahoitus
- palveluluettelot ja palvelukuvaukset

- henkilöstöön liittyvät tiedot (lukumäärät, tehtäväprofiilit, palkkaustiedot (vuosikustannukset), osaamisprofiilit)
- palveluiden tuottamisen toimintaprosessit ja niiden tukena olevat tietojärjestelmät
- asiakastiedot, ml. asiakastytytyväisyys
- toimitilatiedot (toimistotilat, konesalitilat ja muut tilat)
- muut oleelliset tiedot

Lisäksi toteutetaan organisaation toiminnan kypsyystason arviointi.

Ohjausryhmä hyväksyi 22.10.2012 nykytilan kartoituksen yhteenvedon:

- Nykytilan kartoituksen kohteeksi valittiin 24 yksikköä, jotka koostuivat sekä jo perustetuista hallinnonalojen 11 ICT-palvelukeskuksesta että ministeriöiden ja virastojen tietohallinnoista (13 kpl). Nykytilan analyysi suoritettiin perustuen yksiköille lähetettyyn tiedonkeruulomakkeeseen, yksikkökohtaiseen haastatteluun sekä kerätyn aineiston analyysiin ja synteisiin.
- Selvityksessä mukana olleiden 24 yksikön toimialariippumattomat ICT-menot olivat 262 miljoonaa euroa vuoden 2012 tasolla. Koko valtionhallinnon menoiksi (noin 80 yksikköä; ministeriöt, virastot ja laitokset) arvioitiin noin 348 miljoonaa euroa vuoden 2012 tasolla. Kartoitettujen 24 yksikön toimialariippumattomien ICT-tehtävien työpanos oli 1 175 henkilötyövuotta vuonna 2012. Koko valtionhallinnon toimialariippumattomien ICT-tehtävien työpanos oli arviolta noin 1 500 henkilötyövuotta vuonna 2012.

ICT-tehtävien siirtojen toteutumisen yhteydessä todettiin, että nykytilan kartoitus ei kuvannut riittävällä tarkkuudella siirtyvien tehtävien ja henkilöiden määrää. Tarkemmin siirtoprojekteja ja siirtyneitä tehtäviä kuvataan luvussa 6.

4.4 Suunnitelma ICT-tehtävien kokoamisesta

Suunnitelma toimialariippumattomien ICT-tehtävien kokoamisesta tehdään kaksivaiheisesti: 1) karkea säästösuunnitelma ja suunnitelma käynnistämisestä, 2) yksityiskohmainen suunnitelma.

Ohjausryhmä hyväksyi 22.10.2012 alustavan käynnistysuunnitelman. Ohjausryhmä hyväksyi siirtosuunnitelman käynnistysaikatauluineen 15.4.2013 vietäväksi kansliapäällikkökokoukseen. Kansliapäällikkökokous hyväksyi siirtosuunnitelman 24.6.2013.

Siirtosuunnitelman toteutuminen kuvataan luvussa 6.1.

4.5 Suunnitelma palvelukeskuksen organisoinnista ja toiminnan käynnistämisestä

Ohjausryhmä käsitteli liiketoimintasuunnitelmaa 15.4.2013 ja perustamissuunnitelmaa 15.4.2013 ja 2.5.2013.

4.6 Palvelukeskuksen perustaminen

Palvelukeskus perustettiin 1.3.2014 reilun vuoden myöhässä suunnitellusta aikataulusta. Suurimpana syynä viivästymiseen oli hankkeen riippumattoman arviointiraportin mukaan lainsäädäntötyön viivästyminen.

4.6.1 Lainsäädäntötyö

Valtionhallinnon toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten tehtävien (ICT) kokoaminen uuteen, perustettavaan organisaatioon edellyttää tätä organisaatiota koskevan säädöksen valmistelua. Samalla valtion virastojen ja erityisesti nykyisten ICT-palvelukeskusten tehtävät muuttuvat. Uutta organisaatiota koskevan säädöksen valmistelun yhteydessä on tarkistettava myös nykyisten ICT-palvelukeskusten organisaatiota ja tehtäviä koskevat säännökset.

Lainsäädäntötyön viivästymiseen vaikutti erityisesti palvelukeskuksen organisaatiomuodon päättämisen viivästyminen. Talouspoliittinen ministeriövaliokunta linjasi 13.2.2013 perustettavan palvelukeskuksen olevan erityisvirasto.

Palvelukeskus oli alun perin suunniteltu perustettavan asetuksella. Oikeuskanslerinviraston lausunnon mukaan asetuksella ei ole mahdollista perustaa virastoa.

Valtiovarainministeriö asetti 30.11.2012 hankkeelle lainsäädäntötyöryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella valtionhallinnon toimialariippumattomia ICT-tehtäviä hoitavan palvelukeskuksen perustamisen edellyttämä lainsäädäntö sekä muutokset olemassa olevaan lainsäädäntöön.

Lain valmistelun eteneminen:

- hallituksen esitys ”*valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä*” lausuntokierrokselle 3.6.2013
- kuulemistilaisuus hallituksen esityksestä järjestettiin 27.8.2013
- valtioneuvosto antoi hallituksen esityksen 10.10.2013
- eduskunta hyväksyi lain 13.12.2013
- tasavallan presidentti vahvisti lain 30.12.2013
- laki (1226/2013) tuli voimaan 1.1.2014

Palvelukeskuksen toiminnan aloittaminen vaati vielä valtioneuvoston asetuksen:

- asetusluonnos ”*valtioneuvoston asetus valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä*” lähetettiin lausuntokierrokselle 10.12.2013
- valtioneuvosto antoi asetuksen 20.2.2014 (/132)

4.6.2 Sijoituspaikkaselvitys

Sijoittamisselvitys käsiteltiin ohjausryhmässä 3.10.2013 ja alueellistamisen koordinaatioryhmässä 7.11.2013. Hankkeen esitys oli Helsinki, Espoo tai Vantaa. Alueellistamisen koordinaatioryhmän lausunnon mukaan päätoimipaikka tulee sijoittaa muualle kuin pääkaupunkiseudulle. Kunta- ja hallintoministeri Henna Virkkunen päätti sijoittaa päätoimipisteen Jyväskylään.

4.6.3 Henkilöstö

Valtionhallinnon nykyinen ICT-henkilöstö on keskeisessä asemassa hankkeen onnistumisessa. ICT-henkilöstön ammattitaitoa tarvitaan sekä siirtymävaiheessa että uuden palvelukeskuksen toiminnassa.

Hankkeen valmistelussa pidetään ohjenuorana valtioneuvoston päätöksiä, joilla linjataan henkilöstön asemaa muutostilanteissa. Toinen keskeinen linjaus on, että uuden palvelukeskuksen perustamisessa noudatetaan liikkeenluovutuksen periaatteita valtion toimintaympäristöön sovellettuna. Hankkeen asettamispäätöksessä asia on kirjattu seuraavasti: ”Muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä (26.1.2012) valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.”

Hankkeen valmistelussa asia on otettu huomioon mm.

- *kaikkien henkilöstöryhmien edustajat kutsuttiin mukaan hankkeen ohjausryhmään*
- *noudatetaan avointa tiedotuslinjaa; www-sivusto, sähköpostijakelut*
- *osallistutaan eri organisaatioiden järjestämiin henkilöstön tiedotustilaisuuksiin*
- *järjestetään poikkihallinnollinen yhteistoimintamenettely.*

Hankkeen vaikutukset koskettavat sekä uuteen palvelukeskukseen siirtyvää henkilöstöä että nykyisiin yksiköihin jääviä henkilöitä. Hankkeen toiminta keskittyy siirtyvän henkilöstön asioiden käsittelyyn ja tätä varten muodostetaan henkilöstöryhmä.

Kokonaistaloudellisten säästöjen toteutuminen edellyttää, että ICT-henkilöstöä siirtävät toimintayksiköt organisoivat uudelleen toimintansa tältä osin tarkoituksenmukaisella tavalla. Hanke suunnittelee tarvittavia tukitoimenpiteitä toimintayksiköissä tarvittavien muutosten tueksi.

Jokaisessa siirtoprojektissa henkilöstön edustus oli sekä ohjausryhmässä että henkilöstöryhmässä. Tiedotustilaisuuksia järjestettiin sekä hankkeen että siirtoprojektien toimesta. Hankkeelle perustettiin poikkihallinnollinen yhteistyöryhmä.

Henkilöstön aseman järjestämiseen liittyvät neuvottelut alkoivat 7.11.2013. Neuvotteluryhmät ovat:

- Yhteistoiminnan, luottamusmiestoiminnan ja työsuojelun järjestämisen neuvotteluryhmä
- Palkkausjärjestelmän työryhmä
- Palkkausjärjestelmän neuvotteluryhmä
- Palvelussuhteen ehtojen ja niiden yhteensovittamisen neuvotteluryhmä

Valtorin työehtosopimuksesta päästiin neuvottelutulokseen 14.2.2014.

4.6.4 Organisointi

Valtiovarainministeriö nimitti 7.2.2014 Valtorin määräaikaiseksi toimitusjohtajaksi Kari Pessin ajalle 10.2. – 30.9.2014.

Valtorin väliaikainen johtoryhmä aloitti 1.3.2014. Sen kokoonpano oli asiakaspalvelujohtaja Jukka Rautanen, tuotantojohtaja Jukka Yli-Koivisto, talous- ja hallintojohtaja Marita Sipola, henkilöstöjohtaja Kimmo Suopajarvi, kehitysjohtaja Sari-Anne Hannula, hankejohtaja Marjut Siintola, TUVE-tuotantojohtaja Anne Sandberg ja henkilöstön edustaja, joksi valittiin Nina Roth.

4.6.5 Hallitus

Valtioneuvosto nimitti 13.3.2014 Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin hallituksen. Puheenjohtajaksi nimitettiin ylijohtaja Timo Valli valtiovarainministeriöstä ja varapuheenjohtajaksi toimitusjohtaja Pirjo Pöyhiä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta (Palkeet). Hallituksen muut jäsenet ovat: tietohallintojohtaja Arto Jalkanen Jyväskylän kaupungista, professori Helena Forsman Tampereen yliopistosta, johtaja Hilikka Alatalo-Korpi Valmet Oyj:stä sekä henkilöstön edustaja, joksi valittiin Jukka Aaltonen (10.4.2014)

4.6.6 Asiakasneuvottelukunta

Valtiovarainministeriö asetti Valtorin asiakasneuvottelukunnan 28.3.2014 toimikaudelle 1.4.2014 - 31.3.2018. Sen kokoonpano oli ICT-palvelupäällikkö Petri Otranen, Helsingin kaupunki, Suomen kuntaliiton nimeämänä edustajana, ylijohtaja Mia Nykopp, Liikenteen turvallisuusvirasto, liikenne- ja viestintäministeriön nimeämänä edustajana, tietohallintojohtaja Antti Vertanen, maa- ja metsätalousministeriö, tietohallintojohtaja Max Hamberg, oikeusministeriö, tietohallintojohtaja Irma Nieminen, opetus- ja kulttuuriministeriö, yksikön johtaja, neuvotteleva virkamies Timo Nuutinen, puolustusministeriö, tietohallintojohtaja Tapio Aaltonen, sisäministeriö, tietojohdaja Tiina Pesonen, sosiaali- ja terveysministeriö, kehitysjohtaja Heikki Haukilauma, työ- ja elinkeinoministeriö, tietohallintojohtaja Ari Uusikartano, ulkoasiainministeriö, osastopäällikkö Auni-Marja Vilavaara, valtioneuvoston kanslia, tietojohdaja Irja Peltonen, valtiovarainministeriö, tietohallintoneuvos, yksikön päällikkö Esko Vainio, valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekniisen toiminnon edustajana, tietohallintojohtaja Tarmo Maunu, ympäristöministeriö ja toimitusjohtaja Kari Pessi, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

4.6.7 Ensimmäiset liiketoimintasiirrot

Ensimmäiset toimintojensiirrot toteutettiin 1.3.2014. Siirtojen viivästyminen johtui palvelukeskuksen perustamisen viivästymisestä. Valtioneuvosto päätti 20.2.2014 seuraavien organisaatioiden tehtävin siirroista: Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö (AHTi), Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus (OTTK), Valtion IT-palvelukeskus (VIP), sosiaali- ja terveysministeriö, oikeusministeriön hallinnonala, Valtiokonttori, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), Verohallinto, ELY-keskukset, maistraatit sekä aluehallintovirastot.

4.7 Säästöjen ja hyötyjen arviointi

Toimialariippumattomien ICT-tehtävien kokoamisella tavoitellaan sekä hyötyjä että säästöjä. Talouspoliittinen ministerivaliokunta edellytti omassa päätöksessään (6.3.2012), että valmisteluhankkeen tulee esittää arvio tulevista säästöistä ja niiden aikataulusta.

Valtionhallinnon tilinpidon käytännöt ja muut laskentamenettelyt eivät mahdollista yksityiskohtaista nykykustannusten laskentaa, mutta nykytilakartoituksella (kohta 3.2.3) varmistetaan riittävän tarkka tieto nykykustannuksista. Nykytilanteen ja nykytilan kustannustason selvityksen jälkeen laaditaan säästölaskelmat.

Säästöjen lisäksi arvioidaan ICT-tehtävien kokoamisesta saavutettavia muita hyötyjä.

TORI-ohjausryhmä linjasi 22.5.2014 kokouksessaan, että säästötavoitteiden kannalta keskeistä on, että Valtoriin siirretään TORI-tehtävien ja palveluiden lisäksi riittävästi palveluiden tuotannosta vastaavia resursseja.

5 Laadunvarmistus

Ohjausryhmä hyväksyi kaikki hankkeen tuotokset.

Hankkeen riippumattoman arvioinnin toteutti KPMG kolmella arviointikierroksella. Loppuraportin yhteenveto hankkeen tavoitteista ja niiden toteutumisesta kuvataan luvussa 3.

Arviointiraportin mukaan eniten parannettavaa jäi seuraaviin osa-alueisiin:

Palveluiden laatutaso:

- Palvelujen siirto ja palveluiden ylläpito (As-Is) aloitusvaiheessa on sujunut siirrettyjen virastojen osalta hyvin eikä siirrosta aiheutuneita palvelukatkoksia ole esiintynyt.
- VyVi-(Valtion yhteinen viestintäratkaisu) ja YJA-(Yhteinen julkaisualusta) palveluissa on ollut vuoden 2015 aikana vakavia ongelmia.

Tuottavuushyötyjen realisoituminen:

- Hankkeen nykytilakartoitus tehtiin elo -syyskuussa 2012 ja arvioitiin, että toimialariippumattomien ICT-palvelujen kustannukset valtionhallinnossa ovat n. 350 M€ ja työpanos toimialariippumattomissa tehtävissä oli arviolta noin 1500 henkilötyövuotta vuonna 2012. Realistiset rajoitteet huomioiden tehospotentialiksi arvioitiin 46 M€.
- Keväällä 2014 tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa Valtorin kustannukset arvioitiin olevan 256,4 milj. €vuonna 2016 ja ne vähenevät noin 10 milj. € per vuosi. Liiketoimintasuunnitelmassa arvioitiin, että Valtoriin siirtyy n. 1200 henkilötyövuotta.
- Valtorin viimeisimmän strategiapäivityksen 7.10.2015 tietojen mukaan Valtorin kustannustaso kaikkien siirtojen jälkeen v. 2017 on 244 M€ ja henkilömääräksi muodostuu 1060 henkilötyövuotta.
- Kun näitä lukuja vertaa liiketoimintasuunnitelmassa 2014 esitettyihin, eroksi muodostuu noin 12 M€ ja 140 henkilöä. Ero selittyy sillä, että siirtoprojek-teissa Valtoriin on siirretty arvioitua vähemmän henkilöitä ja siirrettyjen so-pimusten arvo on ollut pienempi kuin esiselvityksessä arvioitiin.
- Valtorin tekemien laskelmien (2014 -2016) mukaan jatkuvien palvelujen osalta saavutettaisiin 5,2 M€ säästöt v 2015 aikana. Tarkempaa tietoa ei ole siitä, mistä säästö olisi syntynyt ja kustannusmuutos voi johtua myös toiminnan vo-lyymien muutoksesta, kun valtion henkilömäärä on vähentynyt.

- Tehtävien siirrot Valtoriin on toteutettu siten, että siirtojen yhteydessä ei ole muutettu toimintatapoja ja prosesseja. Vasta siirtojen toteuttamisen jälkeen on käynnistetty ja toteutettu useita toimenpiteitä, jotka tähtäävät uuden tavoitellamallin luomiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen. Valtorissa on menossa useita toimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan kustannussäästö tavoitteen toteuttamista. Tällä hetkellä ei voida selkeästi todentaa, onko Tori-hankkeen aikana saatu aikaan säästöjä toimialariippumattomissa ICT-kustannuksissa. Vaikka toiminnan kehittämiseksi on menossa useita toimenpiteitä, ei ole helposti arvioitavissa kuinka suuret säästöt ja millä aikataululla jo menossa olevat toimenpiteet tuovat.

Laskutus:

- Valtorin laskutuksessa on edelleen ongelmia, jotka johtuvat siitä, että virastojen Valtoriin siirtämien palveluiden sopimus- ja kustannustiedot ovat olleet puutteellisia, laskutuksen toteuttamista ei suunniteltu kunnolla Valtorin perustamisen yhteydessä ja laskutuksen toteuttamiseen ei varattu riittävästi resursseja.
- Ulkoisten kustannusten läpilaskutukseen Valtori lisää tällä hetkellä yleiskustannuslisän 5 %, joka on herättänyt asiakkaisissa ihmettelyä, koska siirtyminen Valtoriin piti tuoda kustannussäästöjä, ei lisäkustannuksia. Asiakkaiden kanssa on perustettu työryhmä, jonka on päättynyt esittämään vuodelle 2016 läpilaskutuksen yleiskustannuslisäksi 1 %.
- Valtori on siirtynyt vuoden 2015 alusta ennustepohjaiseen laskutukseen, jota täsmäytetään kolme kertaa vuodessa. Tämä on parantanut Valtorin talouden tasapainoa ja poistanut jälkikäteislaskutuksesta johtuneen rahoitusvajeen.
- Valtorin tuotteistuksen edetessä on mahdollisuus siirtyä selkeämpään tuotteistettujen palveluiden käytön laskutukseen.

Parhaan arvion saivat hankkeen hallinnan menetelmät: Hanketta on johdettu määrätietoisesti ja hankkeen hallinnassa on noudatettu hyviä hankehallinnan ja projektihallinnan menetelmiä. Dokumentointi on myös hoidettu hyvin ja se löytyy keskitetysti hankkeen sharepoint-järjestelmästä.

Jokaisessa siirtoprojektissa tehtiin projektityytyväisyyskysely. Kyselyjen tulosten yhteenveto kuvataan luvussa 0.

6 TORI-tehtävien siirrot, saadut kokemukset ja opit sekä projektipalautteet

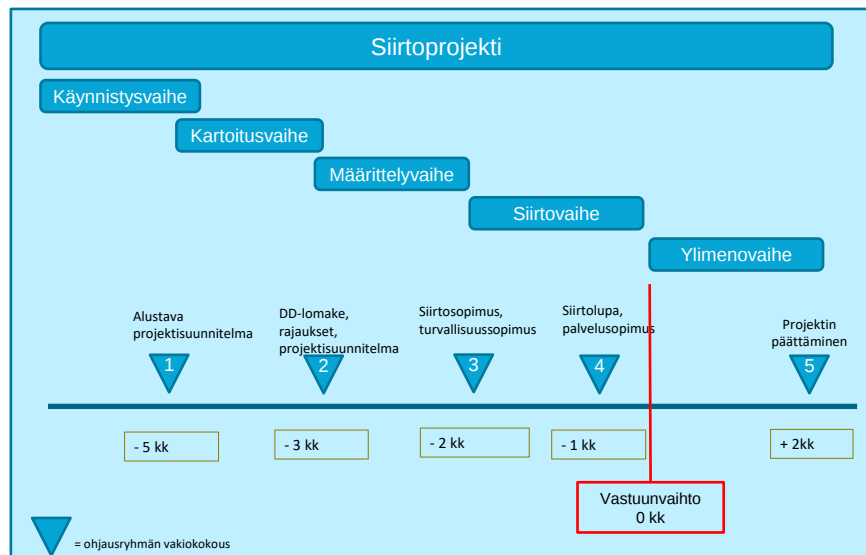
6.1 Siirtosuunnitelma ja sen toteutuminen

Siirrot on siirtosuunnitelmassa jaettu kolmeen osaan 1) toimintosiirtoihin (liikkeenluovutus), 2) asiakassiirtoihin (nykyisten ICT-palvelukeskuksen pääasiakkaat) ja 3) palvelusiirtoihin (yksiköt, joissa ei ole siirtyviä henkilöitä).

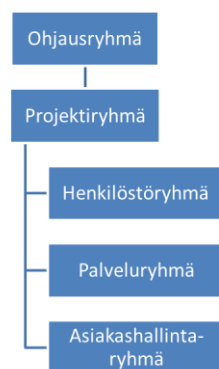
Kansliapäällikkökokous hyväksyi 24.6.2013 siirtosuunnitelman: ”TORI:n kokonaisuudessa edetään esitetyn mukaisesti ja sen tulee koskea kattavasti kaikkia hallinnonaloja poikkeuksitta. Kaksi kokonaisuutta selvitetään vielä tarkemmin VM:n ja vastuu-

ministeriöiden välillä. Kokonaisuudet ovat kansainvälisten palveluiden toteuttaminen (UM ja VM) sekä Haltikin siirtokysymykset liittyen tuve-velvotteisiin kaikilla hallinnonaloilla (SM ja VM). Lisäksi korostettiin muutosjohtamisen tärkeyttä.”

TORI-tehtävien siirtojen yhtenäinen toimintamalli lomakepohjineen valmistui keväällä 2013. Siirtoprojekti jaettiin viiteen vaiheeseen ja projektin kesto oli n. 8 kuukautta. Siirtopäivä oli 6 kuukautta projektin aloittamisesta. Samanaikaisesti oli käynnissä useita siirtoprojekteja.



Siirrot toteutettiin asiakaskohtaisina tai hallinnonalakohtaisina siirtoprojekteina. Kunkin projektia ohjasi ohjausryhmä, jonka puheenjohtaja oli asiakkaan edustaja ja jäsenet asiakasvirastosta (tai virastoista), TORI-hankkeesta sekä Valtorista. Työtä johti asiakkaan valitsema projektipäällikkö yhdessä Valtorin projektipäällikön kanssa. Projektin työskentely toteutettiin työryhmissä: asiakkuudenhallinta-, henkilöstö- ja palvelutuotantoryhmä.



Ensimmäisten siirrettävien yksiköiden kickoff -tilaisuus järjestettiin 6.6.2013. Mukana olivat AHTi, OTTK, Valtiokonttori ml. VIP, Vero, Tulli, VRK. Tilaisuudessa käytiin läpi siirtosuunnitelmia ja siirtoprojektien käynnistämistä. Siirrot toteutettiin asiakaskohtaisina projekteina ja kunkin projektin (pois lukien Tulli ja VRK) käynnistyskokoukset pidettiin kesällä 2013.

Ensimmäinen projekti asetettiin 21.8.2013 (Valtiokonttori ja Valtion IT-palvelukeskus). Syksyn 2013 aikana asetettiin yhteensä 6 siirtoprojektia.

Yhteensä Valtoriin siirrettiin 40 projektissa 85 viraston toimialariippumattomat tehtävät. Lisäksi 7 viraston siirto vietiin läpi kevyellä menettelyllä. Tasavallan presidentin kanslian toimialariippumattomat tehtävät siirrettiin, vaikka sillä ei ole käyttövelvoitetta.

Valtioneuvosto päätti kustakin siirtoerästä kaksi tai kolme viikkoa ennen luovutuspäivää. Valtioneuvoston päätökseen kirjattiin siirtyvien henkilöiden määrä, siirtyvän käyttöomaisuuden määrä sekä Valtorin vastuulle siirtyvien sopimusten määrä.

Siirrot toteutettiin pääosin suunnitellun aikataulun mukaan. Ohjausryhmä muutti siirtosuunnitelmaa muutaman kerran seuraavista syistä:

- Muutaman viraston kanssa etsittiin yhdessä sopivaa siirtohetkeä
- Muutama siirto vaiheistettiin
- Hallinnonalakohtaisia siirtoja ohjattiin yhteisessä ohjausryhmässä (OKM ha)
- Muutama virasto poistettiin siirtosuunnitelmasta johtuen viraston aseman muuttumisesta (esim. Suomen Metsäkeskus)
- Muutama virasto lisättiin siirtosuunnitelmaan johtuen viraston perustamisesta (esim. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) tai virastojen yhdistymisestä

Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta (10/2015, ns. TUVE-laki) astui voimaan 15.1.2015. TUVE-laki on erityislaki suhteessa TORI-lakiin, joten TUVE-palveluiden siirto Valtoriin toteutetaan erillisellä valtioneuvoston päätöksellä TUVE-lain 25§:n siirtymäsäännöksen mukaisesti 31.12.2016 mennessä. Näin ollen Haltikin ja sen asiakasvirastojen TUVE-palvelut ja niitä tuottava henkilöstö siirretään Valtoriin vuoden 2016 aikana.

6.2 Nykytilakartoituksen toteutuminen

Nykytilan kartoituksen kohteeksi valittiin 24 yksikköä, jotka koostuivat sekä jo perustetuista hallinnonalojen ICT-palvelukeskuksista että ministeriöiden ja virastojen tietohallinnoista. Nykytilan analyysi suoritettiin 1.8. - 30.9.2012.

Nykytilankartoitus aloitettiin tietojen keräyksellä, joten analyysin aineisto perustuu yksiköiden ilmoittamiin tietoihin. Kerättyjä tietoja täsmennettiin yksiköiden haastatteluilla. Yksiköt tarkastivat omat aineistonsa ja varmistivat, että tiedot oli kirjattu oikein. Kartoitetut yksiköt kattoivat v. 2012 noin 75% valtion toimialariippumattomista ICT-menoista.

Kartoitettujen 24 yksikön toimiala-riippumattomat ICT-menot (TORI-menot) olivat 262 miljoonaa euroa ja toimialariippumattomien ICT-tehtävien työpanos (TORI-töypanos) on 1175 henkilötyövuotta vuonna 2012.

Koko valtionhallinnon toimiala-riippumattomien ICT-menojen arvioitiin siten olevan n. 348 miljoonaa euroa ja toimialariippumattomien ICT-tehtävien työpanos n. 1500 henkilötyövuotta vuonna 2012.

Vuoden 2015 loppuun mennessä Valtoriin siirrettyjen sopimusten arvo oli 193,5 miljoonan euroa ja siirrettyjä henkilöitä 713 yhteensä 57 toimijalta. Siirretyn käyttöomaisuuden arvo oli 13,8 M€. 1.6.2016 siirretään vielä HALTIK TUVE-tehtävät Valtoriin.

Sopimusten arvo on n. 54 M€ euroa, siirtyviä henkilöitä 334 ja siirtyvän käyttöomaisuuden kirjanpitoarvo oli 31.12.2015 noin 8,8 miljoonaa euroa.

1.6.2016 Valtori toimii 42 paikkakunnalla.

Hankkeen riippumattoman arvioinnin selvityksen perusteella eroa selittävät mm.:

- Puolustusvoimissa (PVJJK) oli 91 tehtävää ja n. 27 M€ TORI-nykytilakartoituksessa vuonna 2012. Kaikki tehtävät olivat poistuneet ja siirtyneet muualle, jolloin yhtään henkilöä ei siirtynyt Valtoriin 1.11.2015. Palveluista osa oli siirtynyt puolustusvoimilla siihen osuuteen, joka jäi puolustusvoimiin ja osa palveluista siirrettiin HALTIKIn hoidettavaksi. Valtoriin siirtyi 1.11.2015 sopimuksia ja kokonaisarvoksi jäi n. 8,5 M€.
- Valtion IT-palvelukeskuksessa (VIP) nykytilakartoituksessa luvut olivat 103 hlöä ja 44 M€, mutta toteuma oli 95 hlöä ja 22 M€. Tehtäviä järjesteltiin uudelleen Valtiokonttorissa ja osa VIPin kuluista oli hallinnollisia kustannuksia, jotka jäivät Valtiokonttoriin.
- CSC Oy:n osalta todettiin pian nykytilakartoituksen jälkeen (33 hlöä ja 3,5 M€), että sen toiminta ei kuulu TORI-lain piiriin ja siirtoa ei tehty.
- Teknologian tutkimuskeskus VTT yhtiöitettiin ja näin 18 hlöä ja 13,5 M€ jäi siirtymättä.
- Työterveyslaitos (2 hlöä ja 2,5 M€) jäi siirtymättä, koska he osin toimivat kilpailuilla markkinoilla.
- Poikkeamispäätöksillä jäi siirtymättä henkilöitä ja kustannuksia Valtoriin (Liikennevirasto, MMM hallinnonalan virastot, Ilmatieteenlaitos, Viestintävirasto ja Ulkoasiainhallinto (ks. luku 6.3).

Muita selittäviä eroja siirrettävien määrässä ovat:

- Tilastokeskus, josta siirtyi 17 henkilöä (2012 35) ja sopimuksia 2,1 M€ (2012 3,2 M€).
- Tulli, josta siirtyi 29 henkilöä (2012 35) ja sopimuksia 11,3 M€ (2012 20,4 M€).
- Verohallinto, josta siirtyi 88 henkilöä (2012 103) ja sopimuksia 18,1 M€ (2012 16,6 M€). Verohallinto siirsi 2013 TORI-tehtäviä tekevät henkilöt omaan yksikköön, joka siirrettiin kokonaan.
- Ulkoasiainhallinto, josta ei siirtynyt yhtään henkilöä (2012 29) ja sopimuksia-kin vain 0,08 M€ (2012 17,7 M€)). Ulkoasiainhallinnon perustietotekniikka-tehtävät siirrettiin 1.3.2015 perustettuun Valtioneuvoston hallintoyksikköön, mikä vaikutti siihen, että arvioitu siirtyvien määrä pieneni. VNHY:stä siirtyi Valtoriin pääosin Ulkoasiainhallinnon henkilöitä 18 ja 13,8 M€ euroa sopimuksia.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus (Tike) ja Geodeettinen laitos yhdistyivät Maanmittauslaitokseen 1.3.2015.
- Liikenteen Turvallisuusvirasto Trafi, josta siirtyi 9 henkilöä (2012 15) ja sopimuksia 11,7 M€ (2012 14,0 M€).

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, josta siirtyi 21 henkilöä (2012 56) ja sopimuksia 2,4 M€ (2012 4,1 M€).

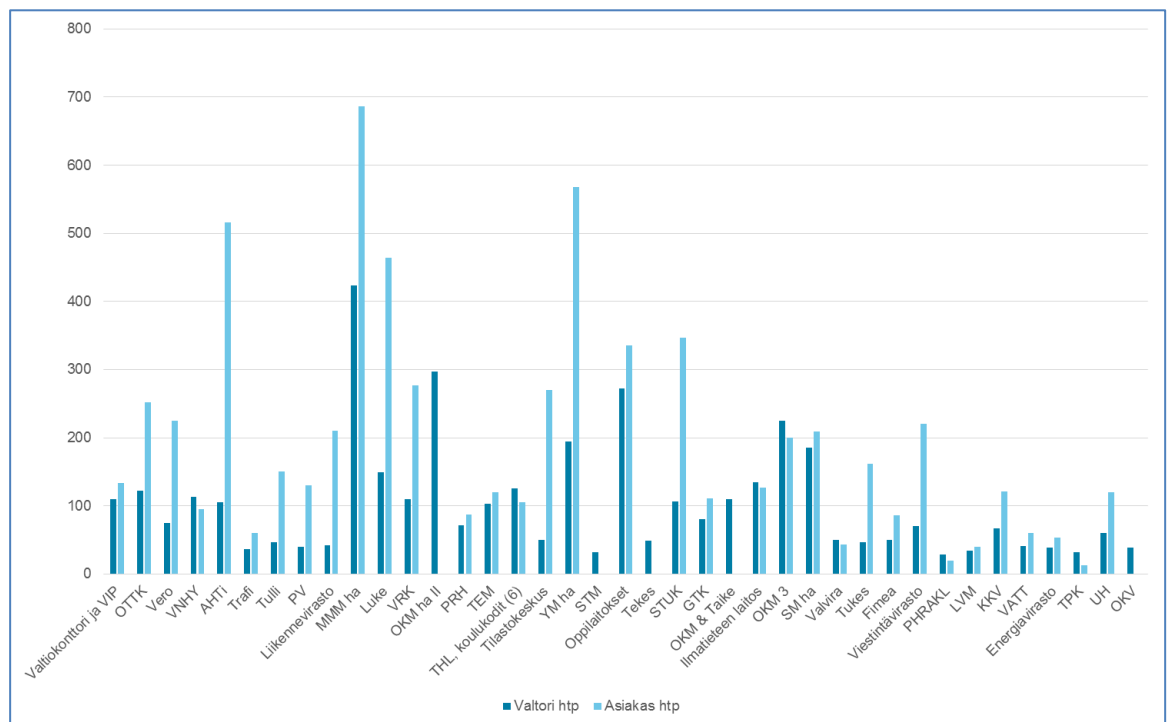
Nykytilan kartoitukseen verrattuna siirtyi 599 henkilöä ja 122,6 M€ vähemmän kuin virastot olivat ilmoittaneet. Kartoittamattomista virastoista siirtyi 137 henkilöä ja 54,4 M€.

Nykytilan kartoitukseen sisältyi myös toimialariippumattomiin ICT-tehtäviin liittyvä hallinto- ja tukihenkilöstö, jota ei siirtoprojekteissa onnistuttu siirtämään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Nykytilan kartoituksessa kartoitettiin 24 organisaatiota. Niistä siirtämättä jäi yllä lueteltujen lisäksi Suomen Erillisverkot Oy, Huoltovarmuusdata Oy sekä Tietokarhu Oy.

6.3 Siirtoprojektien työmäärät

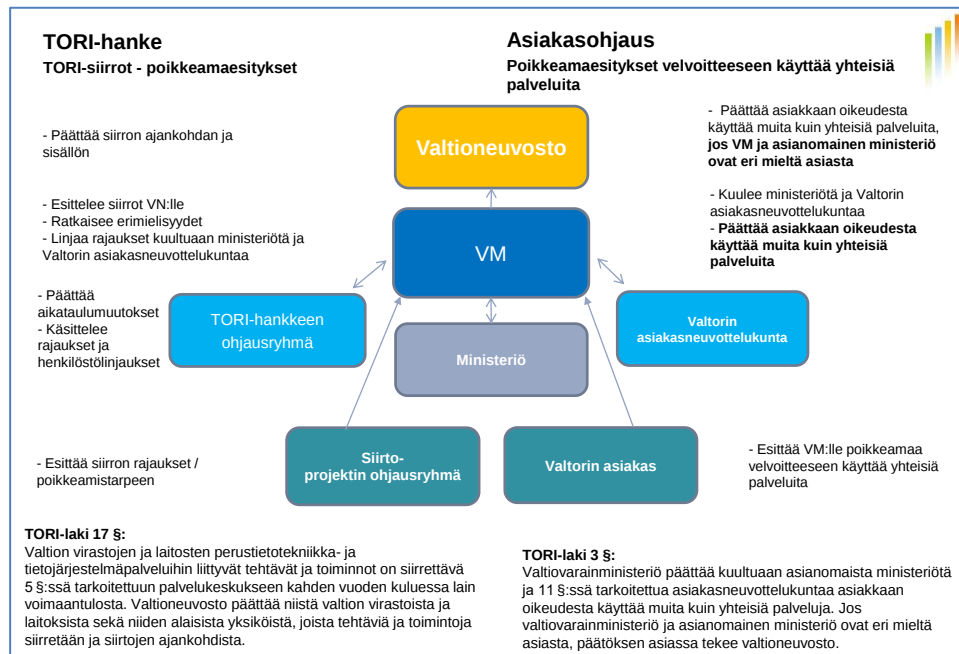
Siirtoprojektien kustannukset muodostuivat pääosin Valtorin ja luovuttavien virastojen henkilökustannuksista. Jokaisessa siirtoprojektissa arvioitiin työmäärä sekä seurattiin sen toteutumista. Yksittäisen projektin työmäärän toteutuminen on kuvattu siirtoprojektin loppuraportissa. Virastojen erilaisista henkilötyöhintojen laskemistavoista johtuen henkilötyöncustannukset eivät ole yhteismitallisia. Osalle asiakkaista ei saatu henkilötyöhintaa ollenkaan. Muilla se vaihteli 229,79 ja 744,21 välillä, keskiarvon ollessa 458,87 ja keskihajonnan 301,73.



6.4 Poikkeamapäätökset

Poikkeamien käsittely TORI-hankkeessa toteutettiin seuraavalla tavalla:

- TORI-siirtoihin liittyvät rajaukset ja poikkeamat käsitellään siirtoprojektin ohjausryhmässä. Valtiovarainministeriö vie poikkeamat TORI-hankkeen ohjausryhmään kuulutaan ensin asianomaista ministeriötä ja Valtorin asiakasneuvottelukuntaa. Valtiovarainministeriö vie poikkeamat valtioneuvostolle päätettäväksi.



Siirtojen yhteydessä valtioneuvosto päätti viidestä poikkeamasta koskien Liikennevirastoa, Ilmatieteen laitosta, Viestintävirastoa, maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala ja ulkoasiainhallintoa. Kullekin poikkeamalle asetettiin määräaika, jonka kuluessa poikkeama tulee tarkastella uudelleen.

Liikennevirasto: Liikenneviraston meri-, rata- ja tieliikenteenohjausjärjestelmiin liittyvät perustietotekniikkapalvelut rajataan siirron ulkopuolelle, kunnes liikenteenohjausjärjestelmän uudistamishankkeessa nykyiset hajautetut järjestelmät on saatu yhdistettyä. Tämän jälkeen uuden liikenteenohjausjärjestelmän perustietotekniikkapalveluiden järjestämisestä vastaa Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori.

Liikenteenohjausjärjestelmät uudistetaan vuosina 2013 - 2018 Liikenteen ohjausjärjestelmien uusimishankkeessa eduskunnan, vuoden 2013 valtion talousarvion hyväksymisen yhteydessä, päättämällä tavalla. Uusimiseen on osoitettu noin 90 miljoonan euron määräraha. Palvelut tullaan järjestämään siten, että ne ovat siirrettävissä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin palvelutuotannon piiriin hankkeen valmistuttua.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori osallistuu hankkeeseen, millä varmistetaan se, että palvelujen uudelleen järjestämisessä tulee huomioduksi valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen järjestämisestä annetun lain vaatimukset yhteisen palvelutuotannon järjestämisestä.

Ilmatieteen laitos: Osa Ilmatieteen laitoksen säätuotantojärjestelmään liittyvistä perustietotekniikkapalveluista rajataan Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriin.

riin tehtävän siirron ulkopuolelle, kunnes selviää, toteutuuko suunniteltu yhteispohjoismainen säätuotannon järjestäminen ja siirtyvätkö palvelut johonkin toiseen pohjoismaahan. Siirron ulkopuolelle rajataan:

- konesalin lähiverkkopalvelut
- konesalitila ja siihen liittyvä valvonta
- säätuotantojärjestelmän kapasiteettipalvelut ja tallennusjärjestelmät.

Rajausta tarkastellaan uudelleen viimeistään vuoden 2016 loppuun mennessä. Mikäli yhteispohjoismaisen säätuotantojärjestelmän rakentaminen ei Ilmatieteen laitoksen osalta toteudu, rajausta tulee tarkastella viipymättä uudelleen.

Viestintävirasto: Viestintäviraston itse tuottamat käyttöpalvelut tuotantotiloihin rajataan siirron ulkopuolelle. Käyttöpalveluita koskevan rajauksen perusteena ovat kansainvälisistä tietoturvallisuusvelvoitteista annetussa laissa (588/2004) Viestintävirastolle säädetty tehtävä määrättyä turvallisuusviranomaisena sekä seuraavat valtiosopimukset, joissa sille on määritelty tarkentavia tehtäviä:

- Euroopan Avaruusjärjestöä koskevan yleissopimuksen sopimuspuolten ja Euroopan Avaruusjärjestön välillä turvallisuusluokiteltujen tietojen suojaamisesta ja vaihdosta tehty yleissopimus, voimaan 1.8.2004 (SopS 94 ja 95/2004)
- Hallinnollinen järjestely Suomen tasavallan hallituksen ja Pohjois-Atlantin liiton kesken vaihdettavan turvallisuusluokitellun tiedon suojaamiseksi, voimaan 1.2.2013 (SopS 7 ja 8/2013)
- Yleinen turvallisuussopimus Tanskan, Suomen, Islannin, Norjan ja Ruotsin välillä turvallisuusluokitellun tiedon vastavuoroisesta suojaamisesta ja vaihtamisesta, voimaan 9.2.2013 (SopS 10, 11 ja 12/2013)
- Sopimus Suomen tasavallan hallituksen ja Amerikan Yhdysvaltojen hallituksen välillä turvallisuustoimenpiteistä turvallisuusluokitellun tiedon suojaamiseksi, voimaan 1.5.2013 (SopS 41 ja 42/2013)
- EU:n jäsenvaltiot, allekirjoitettu 25.5.2011 (Suomi ratifioinut 29.5.2012)

Näiden säädösten ja niiden myötä solmittujen tarkentavien sopimusten mukaan tehtäviä voi suorittaa ainoastaan laissa säädetty viranomainen, Viestintävirasto ja sen henkilökunta.

Valtorin saavutettua kyvyn tuottaa korkean varautumisen ja tietoturvallisuuden palveluita arvioidaan, voiko Valtori vastata palveluiden tuottamisesta näiden sopimusten edellyttämällä tavalla tai sopimuksia uudelleen neuvoteltaessa arvioidaan, voiko Valtori vastata palveluiden tuottamisesta näiden sopimusten edellyttämällä tavalla.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala: Maaseutuviraston, Maanmittauslaitoksen ja Elintarviketurvallisuusviraston EU:n maksajavirastojärjestelmiin liittyvät toimialariippumattomat ICT-tehtävät rajataan Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriin tehtävän siirron ulkopuolelle, kunnes Valtorin tietohallinnon ja -turvan hallintajärjestelmä täyttää EU:n lainsäädännössä määritellyt maksajavirastojärjestelmiin kohdistuvat vaatimukset.

Maaseutuvirasto vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahaston varojen käytöstä Suomessa maksajavirastona. Maksajavirastoa koskevat EU:n komission asettamat

toiminnalliset vaatimukset. Maksajavirastovaatimukset ulottuvat maksajaviraston alihankkijoihin ja kumppaneihin, joita ovat kaupallisten palvelutoimittajien lisäksi Maanmittauslaitos ja Elintarviketurvallisuusvirasto. TORI-siirron seurauksena Valtorista tulee maksajaviraston kumppani ja siihen kohdistuu EU:n lainsäädännössä määritettyjä mm. tietoturvan hallintajärjestelmään liittyviä vaatimuksia. Valtori ennakoii sen tietohallinnon ja -turvan hallintajärjestelmän täyttävän kyseiset EU:n lainsäädännössä määritellyt maksajavirastojärjestelmiin kohdistuvat vaatimukset vuoden 2016 aikana.

Valtorin tietohallinnon ja -turvan hallintajärjestelmän täyttäessä EU:n lainsäädännössä määritellyt maksajavirastojärjestelmiin kohdistuvat vaatimukset, kaikki nyt siirron ulkopuolelle rajattavat maksajavirastojärjestelmiin liittyvät toimialariippumattomat ICT-tehtävät siirretään Valtoriin. Uudelleentarkastelu tehdään 30.6.2016 mennessä.

Ulkoasiainhallinto: Ulkoasiainhallinnon korkean turvaluokan kansallisen ja kansainvälisen tiedon käsittelyjärjestelmien (Salve, Sara / ACID) ja IAM-järjestelmän palvelutuotannot rajataan väliaikaisesti Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriin tehtävän siirron ulkopuolelle.

Ulkoasiainhallinnon turvaluokitellun tiedon käsittelyjärjestelmien (Salve, Sara / ACID) palvelutuotanto on järjestettävä kunkin tiedonhallintaympäristön osalta siten, että ne täyttävät niille asetetut EU- ja NATO-vaatimukset. Tällä hetkellä Valtori ei täytä kyseisiä vaatimuksia. Valtorin saavutettua kyvyn tuottaa korkean varautumisen ja tietoturvallisuuden palveluita arvioidaan, voiko Valtori vastata palveluiden tuottamisesta kansainvälisten vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Ulkoasiainhallinnon korkean turvaluokan kansallisen ja kansainvälisen tiedon käsittelyjärjestelmien (Salve, Sara / ACID) palvelutuotannon rajausta käsitellään uudelleen viimeistään vuoden 2016 loppuun mennessä.

Ulkoasiainhallinnon IAM-järjestelmän kehitystyö on tällä hetkellä kesken. Käyttäjähallinta on erityisen haastavaa, koska n. 1000 henkilöä muuttaa toimipistettä ja tehtävää hallinnonalan rotaatiotoiminnan johdosta vuosittain. IAM-järjestelmä on yhteydessä ulkoasiainministeriön henkilöstöhallinnon järjestelmään Henkkaan, joka on tarkoitettu korvata valtionhallinnon yhteisellä Kieku-järjestelmällä vuoden 2016 aikana. Kiekun käyttöönoton yhteydessä ulkoasiainhallinto ottaa käyttöön Valtorin tuottaman IAM:n korvaavan palvelun.

IAM-järjestelmän palvelutuotanto rajataan Valtoriin tehtävän siirron ulkopuolelle kunnes ulkoasiainhallinto on siirtynyt Kieku-palvelun käyttäjäksi. Tämän hetkisen suunnitelman mukaan ulkoasiainhallinnon Kieku-palvelun käyttöönotto tapahtuu 2016 vuoden aikana.

6.5 Kokemukset ja opit

Jokaisen siirtoprojektin päätteeksi TORI-hanke teki projektityytyväisyyskyselyn, jossa kartoitettiin projektiorganisaation tyytyväisyys projektin työskentelyyn ja lopputulokseen. Arvioiden yhteenveto on kuvattu luvussa 0. Lisäksi asiakkailta oli mahdollisuus antaa sanallista palautetta.

Kunkin projektin palaute on kuvattu siirtoprojektin loppuraportissa.

Projekteissa saatuja palautteita hyödynnettiin siirtoprojektien kestäessä korjaamalla toimintamallia sekä päivittämällä lomakepohjia niiltä osin kuin se oli mahdollista ja järkevää.

6.5.1 Aikataulu ja siirtomalli

Eniten kritiikkiä siirtoprojektit saivat tiukasta aikataulusta sekä siirtomallista, joka oli kaikille samanlainen. Asiakkaat kokivat, että heitä ei kuunnella tarpeeksi eikä heidän toiveitaan oteta huomioon riittävästi. Projektin aikataulu ei myöskään sallinut perusteellisia keskusteluja siirrettävistä kohteista.

Toisaalta palautteissa myös kiiteltiin kiinteää toimintamallia sekä valmiita lomakepohjia, joiden pohjalta työ eteni.

6.5.2 Siirrettävät ja jäävät kohteet

Siirrettävät kohteet olivat välillä epäselviä, siirtoprojektilla ei ollut aina yhteistä käsitystä, pitääkö jokin yksittäinen sopimus siirtää vai jättää siirtämättä. TORI-hankkeen laatima palvelukartta ei ollut riittävän yksityiskohtainen antaakseen vastauksen kaikkiin kysymyksiin.

Siirtyvän henkilöstön kartoittamisessa muodostui ongelmaksi se, että henkilöt tekivät sekä toimialariippumattomia että toimialasidonnaisia tehtäviä. Tehtävien järjestelyyn ei kaikilla luovuttavilla virastoilla ollut riittävästi aikaa. Parhaiten siirto toteutui, mikäli luovuttava organisaatio oli jo etukäteen valmistautunut ja jakanut tehtävät ja niitä tekevän henkilöstön siirtyviin ja jääviin.

6.5.3 Tietojen keruu

Tietojen keruu sekä due diligence kartoituksen eli DD-lomakkeen täyttäminen koettiin virastoissa työlääksi eikä sen merkitystä aina ymmärretty riittävästi. Hyvällä lomakkeen täyttämällä kuitenkin edesautettiin projektin etenemistä, sillä siitä voitiin suoraan ottaa tiedot sekä siirtosopimukseen että palvelusopimuksen hintaliitteelle. Valtioneuvoston päätöksen luvut saatiin myös suoraan DD-lomakkeelta.

Lomakkeen täyttämisen koettiin myös työllistävän viraston kiireisistä avainhenkilöistä. Parhaiten tietojen keruu onnistui, mikäli siirtoprojekteihin osallistuvilla henkilöillä oli allokoitu riittävästi aikaa tehtävien tekemiseen.

6.5.4 Viestintä ja osallistaminen

Siirtoprojektien alussa järjestetty Kick-off tilaisuus todettiin tarpeelliseksi. Siinä käytiin läpi projektin tavoite, eteneminen, ryhmien osallistujat, tehtävät ja vastuut. Kaikissa projekteissa tilaisuutta ei järjestetty, koska sitä ei saatu sopimaan osallistujien kalentereihin. Projektin edetessä todettiin, että se olisi pitänyt järjestää.

Jokaisessa projektissa tehtiin viestintäsuunnitelma. Viestinnän kohteita olivat luovuttavan viraston koko henkilöstö, erityisesti siirron kohteena olevat sekä viraston johto. Viestinnän merkitystä korostettiin palautteissa. Hyvällä, oikea-aikaisella viestinnällä edesautettiin tavoitteen toteutumista. Riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän puute näkyi myös siirtyvän henkilöstön suhtautumisessa siirtoon.

6.5.5 Riskien hallinta

Jokaisessa projektissa kartoitettiin siirtoon liittyvät riskit, joita seurattiin säännöllisesti projekti- ja ohjausryhmässä. Ehkäisevät toimenpiteet olivat pääosin oikeita, sillä suurimmassa osassa projekteja riskit kyettiin hallitsemaan eikä niistä aiheutunut ongelmia projektille.

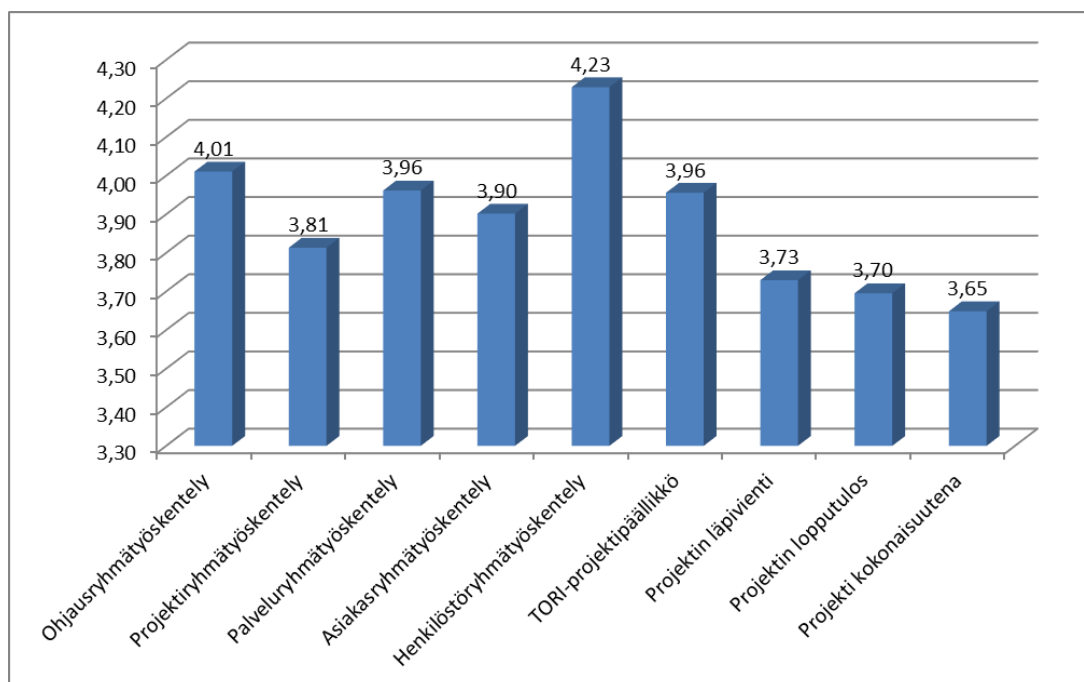
6.5.6 TORI-hankkeen rooli siirroissa

Ensimmäiset TORI-siirrot toteutettiin valtiovarainministeriön vetäminä. Valtorin toiminnan käynnistyttyä siirtoprojektien organisointi siirtyi Valtorin vastuulle. TORI-hankkeen ohjausryhmä käsitteli hankkeeseen liittyviä asioita ja linjasi myös siirtoihin liittyen mm. tuki- ja hallintohenkilöstön siirtämisestä (ohjausryhmä 11.9.2013) sekä kustannusten kartoittamisesta. Hankkeen ohjausryhmän linjausten viestinnässä siirtoprojekteille ei täysin onnistuttu, sillä samoja asioita käytiin toistuvasti läpi siirtoprojekteissa. Saadun palautteen mukaan asiakkaat kaipaivat Valtorilta yhteistyökykyisempää otetta. Valtiovarainministeriön ja TORI-hankkeen rooli korostui joissakin siirtoprojektien ongelmatilanteissa ja poikkeamien käsittelyssä.

6.5.7 Palvelujen laatu siirron jälkeen

Palvelujen laatu siirron jälkeen säilyi pääosin ennallaan. Parhaiten tämä onnistui, mikäli siirtojen jälkeen as-is -vaiheessa palveluita tuottivat samat henkilöt kuin ennen siirtoa. Siirtyvät henkilöt oli siis valittu oikein. Palvelujen laadun tason säilyttäminen on haasteellisinta sellaisissa tapauksissa, joissa virastoista ei tehtävien siirron yhteydessä siirtynyt Valtoriin siirtyneitä tehtäviä tekeviä henkilöitä. Projektipalautteet

Jokaisen siirtoprojektin jälkeen projekti-, ohjaus- ja asiantuntijaryhmissä toimineille lähetettiin palautekysely. Palautteiden yhteenveto on koottu seuraavaan:



6.6 Asiakastyytyväisyys

Siirtoprojekteissa kartoitettiin asiakastyytyväisyyden lähtötasoa. Yhteenvedo lähtötasosta on julkaistu riippumattoman arvioinnin loppuraportissa.

	Keskiarvo
Palvelupisteen palvelut (Help Desk, Service Desk)?	3,62
Päätelaitepalvelut (työasemat, älypuhelimet)?	3,69
Käyttöpalvelut (sovellusten käyttöpalvelut, perusinfraan käyttöpalvelut)?	3,73
Tietoliikennepalvelut (WAN, LAN)?	3,64
Viestintätekniset palvelut (sähköposti, pikaviestintä, verkkokokoukset)?	3,49
Perustietotekniikan projekti- ja asiantuntijapalvelut (projekti-, koulutus-, tietoturva-, kehittämis- ja hankintapalvelut)?	3,46

7 Hankkeen haasteet ja hyödyt

TORI-hankkeen riippumattomassa arviointiraportissa arvioitiin hankkeen haasteita ja hyötyjä syksyllä 2015 tehtyyn verkkokyselyyn perustuen.

7.1 Haasteet

7.1.1 Määrittelytyö tehtiin epäselvästi

Vastaajien mukaan TORI-palvelukokonaisuudet olivat epäselvästi määritelty sekä TORI- ja Tosi-palveluja ei pystytty erottamaan riittävästi toisistaan. Myös tehtävien ja roolien määrittelytyön puutteista annettiin palautetta. Eräs vastaaja esimerkiksi näki, että ”Ensin olisi pitänyt fuusoida palvelukeskukset ja luoda standardit Valtori-palvelut. Sitten vasta aloittaa outsourcingit. Standardipalveluiden puute koettiin selkeänä epäkohtana”.

7.1.2 Hankkeen aikataulu oli liian tiukka ja kiirettä liikaa

Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että hankkeen aikataulu oli liian tiukka kokonaisuuteen nähden. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi projektipäällikkö oli täysin ylityöllistetty.

7.1.3 Odotukset olivat ylisuuret

Useampi vastaaja kommentoi, että säästölaskelmat olivat epärealistisia. Vastaajat näkevät, että hankkeelta odotettiin ylisuuria säästöjä nopealla aikataululla liian optimistisesti. Eräs vastaaja kommentoi: ”Ensinnäkin aina tällainen muutos vaatii ensin investointeja, säästöt saavutetaan vasta pidemmällä ajalla. Toiseksi keinot säästöjen aikaansaamiseksi eli tässä tapauksessa säästöjä ei voida saada ilman henkilöstö-supistuksia. Kolmanneksi kustannuksia jäi virastoihin, jotka eivät siirtäneet kaikkea tarvittavaa henkilöstöä Valtoriin”.

7.1.4 Asiakasnäkökulmaa ei huomioitu tarpeeksi.

Useampi vastaaja koki, että asiakasta ei kuultu tarpeeksi ja että asiakastarpeiden erilaisuutta ei huomioitu riittävän hyvin. Eräs vastaaja jopa kommentoi, että haasteena oli ”asiakkaiden olemassa olevien toimivien ja edullisten ratkaisujen halveksiminen”.

7.1.5 Hanke ”jyrättiin” läpi

Eräs vastaaja toi esimerkiksi esille, että hänen mielestään ”hanke jyrättiin läpi, mikä toisaalta oli ehkä ainut tapa saada asiaa edistettyä”. Toinen vastaaja taas näki, että hankkeessa oli ”täysin vaihtoehtoton etenemismalli, jossa ei kuultu vaihtoehtoja tarjoavia mielipiteitä”.

7.2 Hyödyt

7.2.1 IT-palveluiden keskittämällä voidaan saavuttaa useita hyötyjä

Vastaajat olivat iloisia siitä, että yhteiset IT-palvelut löytyvät ”saman luukun alta”. Näin monet asiat, kuten ongelmien ratkaisuja palvelujen jatkuva kehittäminen, voidaan tehdä yhdessä paikassa. Moni vastaaja myös korosti, että hankinnan keskittäminen yhdelle organisaatiolle tulee vähentämään turhan työn määrää paljon ja lisäämään kustannustehokkuutta volyymietujen kautta. Eräs vastaaja jopa totesi, että ”julkisten hankintojen prosessit vähentyvät tuhansilla työtunneilla”.

7.2.2 Virastot voivat keskittyä paremmin ydintoimintaansa

Osittain liittyen keskittämisen hyötyihin, moni vastaaja erikseen korosti merkittävänä hyötynä sitä, että asiakasvirastoilta vapautuu aikaa keskittyä ydintoimintaansa. Toisaalta eräs vastaaja toi esille, että tässä asiassa ollaan edelleen lupauksen asteella: ”virastojen johdon aikaa kuluu tällä hetkellä merkittävästi enemmän Valtori-yhteistyöhön ja palveluiden laatuongelmiin kuin aiemmin”.

7.2.3 Hanke on yhtenäistänyt palveluita

Vastauksissa korostui, että yhtenäistymistä on tapahtunut monella saralla: yhteistyö on lisääntynyt, virastojen palvelut yhtenäistyvät ja perustietotekniikka on muuttunut yhteensopivammaksi virastojen välillä. Kuten eräs vastaajista sen totesi: ”ympäristö ja prosessit yhtenäistyvät”.

7.2.4 Kustannussäästöjen potentiaali on olemassa

Vaikka monet vastaajat näkivät säästöodotuksien olleen liian optimistisia, korostettiin kuitenkin sitä, että hankkeella tullaan todennäköisesti saavuttamaan merkittäviä synergiaetuja ja kustannussäästöjä. Asiaan liittyen eräs vastaaja korosti lisäksi myös sitä, että ”IT-tukitoiminnan kustannukset tulevat paremmin ilmi”. Asenneilmasto kustannussäästöihin lienee optimistisen odottava.

7.2.5 Henkilöstön osaaminen paranee ja työmäärän tarve vähenee

Hankkeen nähtiin vaikuttavan positiivisesti henkilöstön osalta kahden seikan kautta: Ensinnäkin henkilöstön IT-osaamisen kasvattaminen on keskitetysti tehokkaampaa ja laadukkaampaa, ja toiseksi hyötynä nähtiin, että hanke ”vähentää työvoimaa pitkällä aikavälillä”.

8 Jatkotoimenpiteet

Hankkeen riippumattoman arvioinnin loppuraportissa esitettiin toimenpide-ehdotuksia seuraavilta osa-alueilta:

8.1 Tuottavuushyötyjen realisoituminen

Kustannussäästötavoitteen toteuttamiseksi on oltava olemassa selkeä suunnitelma ja sen toteutumista on seurattava. Valtorin lähtötilanteen kustannukset tiedetään tarkasti v. 2015 lopussa, jolloin siirtoprojektit on tehty. Kustannussäästötavoitteet tulisi arvioida ja määritellä uudestaan palvelualueittain v.2015 lopun tilannetiedon perusteella.

8.2 Henkilösiirtojen toteutuminen

Valtiovarainministeriö on käynnistänyt selvityksen virastoissa siitä, onko niihin jäänyt Tori-tehtäviä, resursseja ja sopimuksia, jotka olisi kuulunut siirtää Valtoriin.

Virastoihin mahdollisesti jääneet Tori-tehtävät, resurssit ja sopimukset tulisi pikaisesti siirtää Valtoriin, jotta virastoihin ei jää varjo-organisaatioita ja siitä johtuvia ylimääräisiä kustannuksia.

8.3 Osaamisen siirtäminen

Valtorin tulisi tehdä siirtojen jälkeen osaamiskartoitus ja siihen perustuva suunnitelma puuttuvan osaamisen täydentämiseksi.

8.4 Sopimukset

Siirrettyjen sopimusten läpikäyntiin tulisi lisätä väliaikaisia resursseja, jotta ylimääräisistä sopimuksista ja aiheettomasta laskutuksesta päästään eroon.

8.5 Turvallisuus ja varautuminen

Palveluiden tuotteistuksessa ja hinnoittelussa korotetun ja korkean turvallisuuden sekä varautumisen vaatimusten kustannukset tulee kohdistaa niihin palveluihin ja palvelutasoihin, jotka niitä edellyttävät.

Liite 1 Talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjaukset

Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi 6.3.2012, että valmisteluun otetaan mukaan myös virastojen omat toimialariippumattomat ICT-tehtävät, koska vain näin voidaan saavuttaa tavoiteltu toiminnan tehostuminen ja säästöt.

Talouspoliittinen ministerivaliokunta linjasi 26.11.2012 perustettavan TORI-palvelukeskuksen muodostamishanketta seuraavasti:

- ICT-laitetilojen (konesalien) määrää vähennetään tavoitteena energiatehokkuuden ja ympäristöystävällisyyden parantaminen.
- Toimialariippumattomat palvelut kootaan yhteiseen palvelukeskukseen vuosien 2013–2015 aikana siten, että säästöt saavutetaan ja toiminta-varmuus ei vaarannu.
- Yhteen kokoamisessa huomioidaan toimialariippumattomien palveluiden nykytilankartoituksessa selvitettyt virastokohtaiset erot toiminnan tehokkuudessa, jotta säästöt kohdistuvat oikein.
- Valtionhallinnon ICT-hankkeet käydään läpi ja tunnistetaan niiden päällekkäisyydet ja toimialariippumattomat osat sekä suunnitellaan niiden toteuttaminen kustannustehokkaina yhteisinä ICT-palveluina.
- Hallitusohjelman mukaisesti valtionhallinnon kaikki toimialariippumattomat ICT-tehtävät kootaan yhteen palvelukeskukseen (TORI-hanke) ja aikaisempien päätösten mukaisesti hallinnon turvallisuusverkkohankkeen verkkopalvelut siirretään Suomen Erillisverkot Oy:öön. Tällöin noudatetaan seuraavia periaatteita:
 - Valtion toimialariippumattomilla ICT-palveluilla tarkoitetaan palveluita, joiden tuottaminen tai järjestäminen ei vaadi merkittävää toimiala-kohtaista osaamista ja jotka perustuvat yleisesti käytettyihin laitte- ja ohjelmistoratkaisuihin ja – teknologioihin.
 - Valtionhallinnon toimialariippumattomat (perustason, korotetun ja korkean tietoturvan ja varautumisen tason) ICT-tehtävät kootaan palvelukeskukseen liikkeenluovutuksen periaatteita noudattaen.
 - Kokoamisessa noudatetaan valtionhallinnon henkilöstöpoliittisia periaatteita.
 - Kokoamisessa varmistetaan palvelutoiminnan häiriötön jatkuvuus sekä huomioidaan siirtyvien palvelukeskusten ja virastojen muut tehtävät.
 - Kansallisen turvallisuuden kannalta kriittiset ICT-tehtävät pidetään valtion hallinnassa ja toteutetaan pääosin omana toimintana.
 - Palvelukeskus hankkii tarvittavat turvallisuusverkon verkkopalvelut Suomen Turvallisuusverkko Oy:ltä.
 - Palvelukeskukselle luodaan tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä ja sen palveluille hankitaan toimivaltaisen viranomaisen todistukset tietoturvallisuuden vaatimusten toteutumisesta.

- Toimialariippumattomien palveluiden kaikki kustannukset katetaan asiakkailta heidän tilaamiensa palveluiden mukaisesti perittävillä palvelu-maksuilla.
- TORI-hankkeen keskeiset vaiheet ovat:
 - tarkentava suunnittelu 2013 kesään asti
 - palvelukeskuksen perustaminen keväällä 2013, jolloin myös valmistel- laan varsinainen liiketoiminta sekä liiketoimintasiirrot
 - palvelukeskuksen toiminnan käynnistäminen kesällä 2013,
 - ensimmäiset liiketoimintasiirrot toteutetaan syksyllä 2013
 - liiketoimintasiirrot toteutetaan pääosin vuonna 2014
 - liiketoiminnan siirroissa huomioidaan turvallisuusverkkohankkeen valmistuminen.
 - palvelukeskus kehittää yhtenäiset, tehokkaat toimintaprosessit
- TORI-hankkeelle suoritetaan riippumaton arviointi, jota toistetaan määräajoin hankkeen loppuun asti. TORI-hankkeella on ohjausryhmä, jossa ovat edustet- tuina kaikki ministeriöt ja työntekijäjärjestöjen edustajat.
- Toimialariippumattomiin palveluihin liittyvät valtionhallinnon asiakkaiden prosessit uudistetaan ja yhtenäistetään edellä kuvattua toimintamallia tukeviki- si.

Talouspoliittinen ministeriövaliokunta linjasi 13.2.2013 seuraavaa:

- Valtiovarainministeriö aloittaa tarvittavat valmistelut toimialariippumattomis- ta ICT-tehtävistä vastaavan, valtiovarainministeriön ohjauksessa toimivan eri- tyisviraston perustamiseksi.
- Perustamisessa huomioidaan talouspoliittisen ministerivaliokunnan tekemät aiemmat linjaukset (6.3.2012 ja 26.11.2012). Perustettavalla virastolla on eri- tyistehtävä palvelukeskuksena, minkä turvaamiseksi sille luodaan toiminta- edellytykset seuraavien periaatteiden mukaisesti:
 - Valtiovarainministeriö valmistelee talousarvioesityksen erityisviraston aloituspääomasta.
 - Virastolle luodaan tarvittavin säädosmuutoksin sekä taloushallintoa, han- kintatoimea ja kirjanpitoa koskevin määräyksin ja käytännön menettelyin mahdollisuus käsitellä ja määrätä itsenäisesti erityisviraston hallintaan siirretyn valtion omaisuuden käytöstä toimintansa kehittämiseksi ja inves- tointien jaksottamiseksi (oma tase).
 - Valtiovarainministeriö selvittää edellä kuvatut säädosmuutostarpeet suh- teessa esimerkiksi talousarviolaikiin ja sen perusteella annettuihin määrä- yksiin.
 - Virastolle luodaan läpinäkyvä sisäinen laskentatoimi ja kustannusseuran- ta, josta keskeiset tunnusluvut voidaan esittää sekä asiakkaille että mark-

- kinoille, jotta toimintaa voidaan luotettavasti verrata ICT-toimialan muihin toimijoihin.
 - Virastolle muodostetaan ohjausjärjestelmä, jossa sille taataan laajapohjainen ja ammattitaitoinen ohjaus viraston johdon tueksi.
 - Virastolla on itsenäisesti mahdollisuus päättää henkilöstön määrästä.
 - Virasto neuvottelee viraston palvelussuhteen ehdoista. Virasto sopii, että noudatetaan asianomaisen pääalan työehtosopimusta.
 - Valtiovarainministeriö tekee aluevaikutusten selvityksen.
 - Aikataulua tarkistetaan 26.11.2012 päätöksestä siten, että hallituksen esitys tarvittavasta lainsäädännöstä pyritään saamaan eduskuntaan syyskuudella 2013. Tällöin viraston toiminta voisi käynnistyä vuonna 2014.
- Valtiovarainministeriö valmistelee erityisviraston perustamista, palveluja, tehtäviä ja toimintojen siirtoa koskevan lainsäädännön.
- Lainsäädännön tultua voimaan valmisteluvastuuta siirretään virastolle
- Palvelutuotanto käynnistetään siirtymäsuunnitelman mukaan.
- Henkilöstön siirrot tehdään virkamieslain 5 a §:n mukaan. Pykälän mukaan valtionhallinnon toimintojen uudelleenjärjestelyn yhteydessä virat ja niihin nimitetyt virkamiehet siirtyvät samaan virastoon tai samoihin virastoihin kuin tehtävät siirtyvät.
- Tavoitteena on käynnistää viraston toiminta vuonna 2014.

Liite 2 Hankkeen hallinnon kuvaus

8.6 Ohjausryhmä

Hankkeen ohjausryhmän tehtävänä on ohjata hankkeen ja sen alatyöryhmien työtä ja linjata hankkeen tavoitteiden toteutumisen ja etenemisen kannalta merkittävistä asioista.

Hankkeen ohjausryhmä kokoontui 24 kertaa.

Valtiovarainministeriö asetti hankkeen ohjausryhmään 16.5.2012 seuraavat henkilöt:

Puheenjohtaja:

- ICT-johtaja Timo Valli, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto

Jäsenet:

- valtiosihteeri Olli-Pekka Heinonen, valtioneuvoston kanslia
- budjettineuvos Helena Tarkka, valtiovarainministeriö, budjettiosasto
- hallintojohtaja, Ari Rouhe, ulkoasiainministeriö
- hallintojohtaja, Olli Muttilainen, oikeusministeriö (varajäsen hallitusneuvos Markku Kuusela)
- hallintojohtaja, Janne Kerkelä, sisäasiainministeriö
- neuvotteleva virkamies, Timo Nuutinen, puolustusministeriö (varajäsen tietohallintojohtaja Aki Siponen)
- hallinto- ja kehitysjohtaja, ylijohtaja, Päivi Nerg, valtiovarainministeriö (varajäsen tietojohdaja Irja Peltonen)
- tietohallintojohtaja, Irma Nieminen, opetus- ja kulttuuriministeriö
- tietohallintojohtaja, Risto Yrjönen, maa- ja metsätalousministeriö
- liikenneneuvos, Mika Mäkilä, liikenne- ja viestintäministeriö (varajäsen tietohallintopäällikkö Pekka Sinkkilä)
- osastopäällikkö, Markku Wallin, työ- ja elinkeinoministeriö
- ylijohtaja, Raimo Ikonen, sosiaali- ja terveysministeriö (varajäsen Tiina Pesonen)
- kansliapäällikkö Hannele Pokka, ympäristöministeriö (varajäsen hallintojohtaja Aino Jalonen)
- neuvottelujohtaja, Harri Sirén, Pardia ry
- luottamusmies, Virve Avonius, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry (varajäsen sopimustoimitsija Jorma Viiala)
- pääluottamusmies, Rauno Selenius, JUKO ry
- työmarkkinajohtaja, Teuvo Metsäpelto / 27.8.2013 alkaen työmarkkinajohtaja Juha Sarkio, valtiovarainministeriö, työmarkkinalaitos

Ohjausryhmässä tapahtui seuraavat henkilömuutokset 27.2.2013:

- budjettineuvos Helena Tarkan tilalle nimettiin budjettineuvos Tomi Hytönen, valtiovarainministeriö, budjettiosasto
- hallinto- ja kehitysjohtaja, ylijohtaja, Päivi Nergin tilalle nimettiin hallinto- ja kehitysjohtaja, ylijohtaja, Helena Tarkka, valtiovarainministeriö
- yksikönpäällikkö, Esko Vainio, VM, JulkICT-toiminto, nimettiin uudeksi jäseneksi
- projektijohtaja Jukka Mäkipää, VM, JulkICT-toiminto, poistettiin 1.4.2013 alkaen
- asiantuntijajäseniksi nimettiin erityisasiantuntija Olli-Pekka Rissanen, VM, JulkICT-toiminto ja lainsäädäntöneuvos Sami Kivivasara, VM, JulkICT-toiminto

Ohjausryhmän sihteerinä aloitti 18.6.2013 Tiia Jalonen, VM, JulkICT-toiminto

Ohjausryhmän asiantuntijajäseneksi nimettiin TUVE-pääsihteeri Timo Saastamoinen, VM JulkICT-toiminto 16.12.2013.

30.1.2014 sisäministeriö nimesi TORI-hankkeen ohjausryhmän jäseneksi tietohallintojohtaja Tapio Aaltosen, joka tuli hallintojohtaja Janne Kerkelän tilalle. Sami Kivivasaran tilalle nimettiin lainsäädäntöneuvos Hannele Kerola, VM JulkICT-toiminto.

28.4.2014 ohjausryhmän kokoonpanoa muutettiin seuraavasti:

Puheenjohtajat:

- ICT-johtaja, ylijohtaja Anna-Maija Karjalainen, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto (puheenjohtaja)
- Tietohallintoneuvos, yksikön päällikkö Esko Vainio, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto (varapuheenjohtaja)

Jäsenet:

- valtiosihteeri Olli-Pekka Heinonen, valtioneuvoston kanslia (varajäsen alivaltiosihteeri Timo Lankinen)
- budjettineuvos Tomi Hytönen, valtiovarainministeriö, budjettiosasto
- hallintojohtaja Ari Rouhe, ulkoasiainministeriö
- hallintojohtaja Olli Muttilainen, oikeusministeriö (varajäsen hallitusneuvos Markku Kuusela)
- tietohallintojohtaja Tapio Aaltonen, sisäministeriö
- yksikön johtaja Timo Nuutinen, puolustusministeriö
- hallinto- ja kehitysjohtaja, ylijohtaja, Helena Tarkka, valtiovarainministeriö (varajäsen tietojohdaja Irja Peltonen)
- tietohallintojohtaja Irma Nieminen, opetus- ja kulttuuriministeriö,
- tietohallintojohtaja Antti Vertanen, maa- ja metsätalousministeriö
- liikenneneuvos Juhani Damski, liikenne- ja viestintäministeriö (varajäsen tietohallintopäällikkö Pekka Sinkkilä)

- osastopäällikkö Markku Wallin, työ- ja elinkeinoministeriö
- ylijohtaja Raimo Ikonen, sosiaali- ja terveysministeriö (varajäsen Tiina Pesonen)
- kansliapäällikkö Hannele Pokka, ympäristöministeriö (varajäsen hallintojohtaja Aino Jalonen)
- neuvottelujohtaja Harri Sirén, Pardia ry
- luottamusmies Virve Avonius, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry (varajäsen sopimustoimitsija Jorma Viiala)
- pääluottamusmies Rauno Selenius, JUKO ry
- työmarkkinajohtaja Juha Sarkio, valtiovarainministeriö, työmarkkinalaitos
- toimitusjohtaja Kari Pessi, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Sihteeristö:

- hankepäällikkö, neuvotteleva virkamies Timo Saastamoinen, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto
- neuvotteleva virkamies Tuomo Pigg, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto
- projektiassistentti (hankekoordinaattori 10.3.2015) Tiia Jalonen, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto

9.9.2014 tietohallintoneuvos Esko Vainion tilalle ohjausryhmän varapuheenjohtajaksi nimettiin tietohallintoneuvos Kristiina Luukkonen, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto.

10.3.2015 ohjausryhmän kokoonpanoa muutettiin seuraavasti:

- tietohallintoneuvos Kristiina Luukkosen tilalle nimettiin yksikön päällikkö Aku Hilve, valtiovarainministeriö, JulkICT-toiminto.
- kansliapäällikkö Hannele Pokan tilalle nimettiin tietohallintojohtaja Tarmo Maunu varajäsenenään hallintojohtaja Oili Hintsala, ympäristöministeriö
- työmarkkinajohtaja Juha Sarkion tilalle nimettiin hallitusneuvos Tuomo Vainio varajäsenenään työmarkkinajohtaja Juha Sarkio, valtiovarainministeriö, työmarkkinalaitos

Uusina jäseninä aloittivat:

- Tietohallintoneuvos Riku Jylhäkangas, valtiovarainministeriö, budjettiosasto
- Tietojohdaja Irja Peltonen, valtiovarainministeriö

Lisäksi puolustusministeriön varajäsenenä toimi tietohallintojohtaja Teemu Anttila.

TORI-hankkeen hankepäällikkönä jatkoi neuvotteleva virkamies Tuomo Pigg.

8.7 Hankeryhmä

Hankeryhmä vastaa hankkeen toimeenpanosta ja etenemisestä suunnitelman mukaisesti.

Hankeryhmä kokoontui 41 kertaa.

Hankeryhmän jäseniä olivat hankkeen aloittamisen aikaan

- hankepäällikkö, projektijohtaja Sari-Anne Hannula, JulkICT-toiminto
- projektijohtaja Jukka Mäkipää, JulkICT-toiminto
- projektijohtaja Kari Pessi, JulkICT-toiminto
- neuvotteleva virkamies Sami Kivivasara, JulkICT-toiminto
- neuvotteleva virkamies Tuomo Pigg, JulkICT-toiminto
- verkkotiedottaja Marja-Leena Viitala, VM viestintä
- erityisasiantuntija Tuija Kuusisto, JulkICT-toiminto
- erityisasiantuntija Olli-Pekka Rissanen, JulkICT-toiminto
- controller Timo Hattinen, JulkICT-toiminto
- assistentti Hilla Lempiäinen, JulkICT-toiminto

Hankeryhmää täydennettiin seuraavasti:

- Yrjö Benson, JulkICT-toiminto, 2013 alusta
- Tiia Jalonen, JulkICT-toiminto, 6.5.2013

Projektijohtaja Jukka Mäkipää lopetti 28.3.2013 ja erityisasiantuntija Tuija Kuusisto elokuussa 2013.

Hankepäälliköksi nimettiin neuvotteleva virkamies Timo Saastamoinen keväällä 2014. Keväällä 2015 hankkeen vetovastuuseen nimettiin neuvotteleva virkamies Tuomo Pigg.

Valtorin aloitettua toimintansa pääosa hankkeen operatiivisesta siirrettiin Valtorin vastuulle. Hankkeen tehtäväksi jäi seurata tavoitteiden toteutumista sekä ohjata seuraavia siirtoja.

8.8 Poikkihallinnollinen yhteistyöryhmä

Hankesuunnitelmassa todettiin, että poikkihallinnollisena yhteistoimintaryhmänä toimii hankkeen ohjausryhmä, ja että ohjausryhmän kokous toimii pääsääntöisesti yhteistoimintaryhmänä. 27.8.2012 ohjausryhmä päätti esittää, että hankkeelle asetetaan erillinen poikkihallinnollinen yt-ryhmä, jonka perustamisesta laadittiin 4.10.2012 sopimus työnantajan edustajan toimivan valtiovarainministeriön sekä henkilöstön edustajana toimivien Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestön JUKO ry:n, Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL ry:n ja Palkansaajajärjestö Pardia ry:n kesken.

Poikkihallinnollinen yhteistyöryhmä kokoontui 21 kertaa.

Ryhmä antoi lausuntonsa ohjausryhmälle sen kokouksiin.

8.9 Hankkeen viestintä ja yhteistyöfooromit

TORI-hankkeen viestintää toteutettiin yhteistyössä kaikkien mukana olleiden toimijoiden kanssa. Viestintää johti hankepäällikkö. Hankkeen ulkoista viestintää hoidettiin mm. tiedotteiden ja uutisten, TORI-hankkeen verkkosivujen sekä kaikkien tilattavissa olleiden TORI-uutiskirjeiden avulla.

ICT-palvelukeskusten johto ja viestintäyhdyshenkilöt vastasivat TORI-hankkeen virallisen informaation eteenpäin välittämisestä ja tiedon käsittelystä omissa organisaatioissaan yhdessä henkilöstön kanssa eri viestintäkanavia ja foorumeita hyödyntäen. Palvelukeskusten johto ja esimiehet olivat osaltaan vastuussa oman organisaationsa henkilöstön ajan tasalla pitämisestä muutosprosessissa ja mahdollisuuksien luomisesta muutoksen ja sen vaikutusten käsittelyyn.

Ministeriöt ja virastot vastasivat TORI-hankkeen viestinnästä omissa organisaatioissaan sekä omalla hallinnonalallaan.

TORI-hanke kutsui koko valtionhallinnon henkilöstön verkkoavoriiveen lokakuussa 2012 (ohjausryhmä 19.2.2012). Verkkohaastattelun tavoitteena oli selvittää tulevan TORI-palvelukeskuksen palvelujen tuottajien ja niiden käyttäjien näkemyksiä palvelukeskuksen muodostamisesta ja sen tarjoamista tieto- ja viestintäteknisistä palveluista sekä näkemyksiä muodostamiseen liittyvistä riskeistä. Tavoitteena oli myös antaa tietoa tulevasta TORI-palvelukeskuksesta. Yhteensä 841 tietohallinnon henkilöä ja 1 907 ICT-palveluiden käyttäjää valtion eri virastoista tuotti 5 551 ideaa TORI-palvelukeskuksen muodostamisesta ja sen palveluista. Tietohallintohenkilöstölle ja ICT-palveluiden käyttäjille esitettiin eri kysymykset.

Asiakasfooromit 12.9.2012 ja 10.10.2013, palvelutuotantofoorumi ICT-palvelukeskusten johtajille 6.6.2013 ja henkilöstöfooromit 19.12.2012 ja 29.5.2013 toimivat hankkeen suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa kommentoijina. Foorumit mahdollistivat hankkeeseen osallistumisen laajasti. Infotilaisuus ICT-palveluiden toimittajille järjestettiin 30.9.2013.

Lisäksi järjestettiin työpajoja asiakkaiden kanssa.

- 5.2.2013 työstettiin palvelukeskuksen strategiakarttaa työpajassa, johon osallistui 30 henkilöä nykyisistä ICT-palvelukeskuksista, asiakasorganisaatioista ja TORI-hankeryhmästä. Strategiakartassa kuvattiin seuraavat osa-alueet: visio, toiminta-ajatus, arvot, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja toiminnan mittarit 3 – 5 vuoden aikaperspektiivillä. Ohjausryhmä käsitteli strategiakarttaa 27.2.2013.
- 20.2.2013 ja 26.2.2013 työpajojen aiheena olivat TORI-tehtävät, roolit ja vastuut sekä vastuumatriisi. Työpajoissa oli läsnä palvelukeskusten ja virastojen edustajia.
- 22.3.2013 työpajan aiheena olivat TORI-palvelut.

8.10 Suunnittelutiimi

TORI-hankkeen suunnittelutiimi perustettiin kesäkuussa 2013. Sari-Anne Hannula veti suunnittelutiimiä TORI-hankkeen hankepäällikkönä.

Tiimissä aloitti yhdeksän palvelukeskuksista ja virastoista ostopalveluna hankittua asiantuntijaa kesäkuussa 2013 ja 4 asiantuntijaa heinäkuussa 2013. Lokakuussa aloitti kaksi asiantuntijaa ja marraskuussa 4 asiantuntijaa.

Suunnittelutiimi jakaantui kahteen ryhmään: hallinto- ja operatiivinen ryhmä. Hallintoryhmän tehtävänä oli Sari-Anne Hannulan johdolla toteuttaa talous- ja henkilöstö-

hallintoon liittyvät tehtävät. Operatiivinen ryhmä vastasi Kari Pessin vetämänä palvelutuotantoon, asiakkuudenhallintaan sekä tehtävien siirtoon liittyvistä tehtävistä.

Tehtävien toteuttaminen siirtyi Valtorille 1.3.2014. Seuraavat henkilöt osallistuivat tiimin toimintaan vuosina 2013 – 2014:

- Sari-Anne Hannula, JulkICT-toiminto
- Kari Pessi, JulkICT-toiminto
- Tiia Jalonen, JulkICT-toiminto
- Marita Sipola, Valtion IT-palvelukeskus
- Pirkko Rautavirta, Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus
- Aarno Lankinen, Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus
- Ilkka Jolma, Hallinnon tietotekniikkakeskus
- Anssi Virtanen, Hallinnon tietotekniikkakeskus
- Kimmo Rousku, Valtion IT-palvelukeskus
- Jukka Rautanen, Valtion IT-palvelukeskus
- Jukka Yli-Koivisto, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus
- Anne Sandberg, Hallinnon tietotekniikkakeskus
- Marjut Siintola, Valtion IT-palvelukeskus
- Mari Fallström, Valtion IT-palvelukeskus
- Mikael Jokela, Maanmittauslaitos
- Teija Uusitalo, Valtiokonttori
- Pia Wessman, Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö
- Päivi Railotie, Valtion IT-palvelukeskus
- Pia Ohra-aho, Valtiokonttori
- Taru Vuorenpää, Valtiokonttori
- Harri Honkakari, Valtiokonttori
- Mervi Venäläinen, Valtiokonttori



Lähteet

[Hankkeen asettamispäätös](#)

[Päivitetty asettamispäätös](#)

[Toimikauden jatko](#)

[Ohjausryhmän ja sihteeristön kokoonpanon tarkentaminen](#)

[Valtori palvelukartta](#)

[TORI-hankkeen riippumaton arviointi](#)

[Nykytila-analyysi](#)