



cutting through complexity

TORI-hankkeen arviointi

16.12.2013

Tiivistelmä



Valtion ICT-toimintojen kokonaismenot olivat vuonna 2012 yhteensä 759 milj. euroa. Vuonna 2012 toimialariippumattomia ICT-tehtäviä teki valtiohallinnossa noin 1300 henkilöä ja kokonaismenot koko valtionhallinnossa olivat noin 348 milj. euroa (2012). Toimialariippumattomia ICT-palveluita tuottavia tai järjestäviä yksiköitä on yli 80.

Valtionhallinnon toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten (ICT) tehtävien kokoamishankkeen (TORI-hanke) tavoitteena on 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
- muutoksessa noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa sekä valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa ja sen nojalla annettuja ohjeita ja päätöksiä.

TORI-hankkeen toimikausi on 7.5.2012 - 31.12.2014.

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjauksen (26.11.2012) mukaisesti TORI-hankkeelle tulee suorittaa riippumaton arviointi, jota toistetaan määräajoin hankkeen loppuun saakka. Arvioinnit kohdistuvat TORI-hankkeen valmisteluun ja toimeenpanoon vuosina 2012–2014.

Arvioinnin tavoitteena on arvioida hankkeen:

- tavoitteita– tehdäänkö oikeita asioita?
- toteutusta– tehdäänkö asioita oikein?
- vaikutuksia– seuraako hankkeen toteuttamisesta toivottuja asioita?

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa ja palautetta TORI-hankkeen ohjausryhmälle TORI-hankkeen etenemisestä, vaikutuksista ja mahdollisista tarvittavista lisätoimista.

Tässä ensimmäisessä väliraportissa arviointi kohdistuu erityisesti hankkeen valmistelu- ja suunnitteluvaiheeseen vuosina 2012-2013.

Hankejohdon ja hallinnonalojen edustajien haastatteluja tehtiin 18 kpl.

WEB-kysely lähetettiin 52 henkilölle, joista yhteensä 27 henkilöä vastasi määräaikaan mennessä.

3. Arvioinnin toteutus

Hankkeen tuloksia tarkastellaan seuraavien osa-alueiden näkökulmasta

Vaikuttavuus

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

- Palvelun laadun paraneminen
- Hallinnollisen taakan väheneminen
- Mahdolliset ei-toivotut vaikutukset

Hyötyjen realisoituminen

Asiakkuuden hallintamalli

Hankkeen tavoitteet:

- Palveluiden toimintavarmuus ja palvelukyky siirtymävaiheessa
- Noudatetaan valtion hyvää henkilöstöpolitiikkaa

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Valtion toimialariippumattomat ICT-palvelut ovat kilpailukykyisiä, laadukkaita, ekologisia, tietoturvallisia ja asiakastarpeet täyttäviä

Tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus

Prosessien tehostuminen

Taloudelliset hyödyt

- Kustannussäästöt
- Lisätuotot
- Vaihtoehtoiskustannukset

Kustannukset

Hyötyjen realisoituminen

Hankkeen tavoitteet:

- Kokonaistaloudellinen säästö
- Suunnitelman mukainen aikataulu

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Kilpailukykyinen hinta ja laatu
- Terve rahoitusrakenne

Ihmiset, kyvykkyys & osaaminen

Henkisten voimavarojen hallinta

Hankkeen aikana & hankkeen jälkeen

- Omistajan osaaminen/kyvykkyys
- Asiakkaiden osaaminen/kyvykkyys
- Hankkeen osaaminen/kyvykkyys
- Toimittajan kyvykkyys

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Arvostettu ICT-työpaikka
- Oikea osaaminen

Yhteentoimivuus

Palvelujen ja prosessien yhteentoimivuus

Yhteydet muuhun kehittämiseen

Toiminta-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuuri

Yhteentoimivat sopimukset, kustannukset, pääomat, henkilöt, tehtävät ja työtavat

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Tehokkaat, yhtenäiset palvelut, prosessit ja teknologiat
- Yhteentoimivat kokonaispalvelut

Toteutettavuus – Palvelu-/toimintamalli

Lainsäädäntö ja linjaukset

Ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu

Tavoitetila ja toiminnan muutokset

Riskit

Tietoturva

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Tarvetta vastaavat ja uusiutuvat palvelut
- Hallittu siirtyminen yhteisiin poikkihallinnollisiin palveluihin

Toteutettavuus – Hankkeen toteutus

Hankkeen aikataulu

Hankkeen ohjaus ja -menetelmät

Hankkeen budjetti

Hankkeen laajuus ja sisältö

Riskit

Viestintä

Palvelukeskuksen tavoitteet:

- Onnistuneen hankehallinnan kautta TORI-palvelukeskus tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT-palvelut

TORI-hankkeen perustavoite koota valtionhallinnon toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset (ICT) tehtävät yhteen on hyvä.

Hankkeen johtaminen on ollut määrätietoista. Alkuvaiheessa hanketta on viety eteenpäin melko pienillä resursseilla. Hankeaikataulu on muuttunut alkuperäisestä ja hankkeen aikataulua on täsmennetty talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa 13.2.2013. Palvelukeskuksen perustaminen ei toteutunut suunnitellussa aikataulussa, koska päätöksenteko tulevan palvelukeskuksen organisointimallista vei odotettua enemmän aikaa, joka viivästytti perustamiseen liittyvää lainsäädäntötyötä ja muuta käytännön valmistelua. Hankkeen kokonaisaikataulu on tiukka ja tämän johdosta melko pienetkin myöhästymiset kriittisissä tehtävissä saattavat huomattavasti vaikeuttaa hankkeen etenemistä. Hankkeen kokonaisaikataulua ei ole muutettu.

Hankkeen avulla on arvioitu voitavan saavuttaa noin 47 miljoonan euron vuosittainen toiminnan tehostaminen. Tehostamishyödyt on arvioitu saavutettavan täysimääräisesti vuonna 2018. Tehostamispotentiaalin realisoituminen edellyttää yhtenäisten palvelujen, prosessien, organisaation, toimittajahallinnan ja teknologioiden määrittämistä. Lisäksi tämä edellyttää siirtymäsuunnitelmaa, tehokasta johtamista ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta.

TORI:n perustaminen tapahtuu siirtämällä olemassa olevat toiminnot sellaisenaan uudelle virastolle. Jotta tehostamistavoitteet voitaisiin saavuttaa, pidämme keskeisenä, että uudessa TORI-palvelukeskuksessa ryhdytään nopeasti konkreettisiin toimenpiteisiin kustannustehokkuustavoitteen saavuttamiseksi.

Kustannustehokkuuden saavuttamiseksi on tärkeätä, että yhteisten palvelujen käyttäjiksi saadaan kaikki keskeiset virastot. Toimialariippuvien ja -riippumattomien palvelujen rajanvedossa on kuitenkin tärkeätä käyttää taloudellisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen liittyvää harkintaa esimerkiksi laboratorio- ja muiden erityisjärjestelmien osalta. Toiminnan tehostumistavoitteen saavuttamista tulee seurata. TORI:lle tulee luoda kustannustenlaskentamalli, joka mahdollistaa läpinäkyvästi kustannustason kehittymisen seurannan sekä selkeän hinnoittelun.

TORI:sta on tarkoitus muodostaa erityisvirasto, jolle on luotu normaalista virastosta poikkeava tähän tehtävään soveltuva, lainsäädäntö, ohjausmalli ja toimintakäytännöt. Jotta uusi virasto voisi onnistua tehtävässään näemme tärkeänä, että erityisvirastomalli pystytään myös käytännössä toteuttamaan siten, että se tukee TORI:lle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Hankkeen hallinnassa on noudatettu hyvin yleisiä hanke- ja projektihallinnan menetelmiä. Hankkeessa on kiinnitetty paljon huomiota henkilöstönäkökulman huomioimiseen. Lisäksi hankkeen tiedottaminen on ollut aktiivista.

Arviointiraportin yksityiskohtaisissa havainnoissa on esitetty seikkoja, jotka näemme tärkeäksi huomioida hankkeen jatkototeutuksessa. Erityisen tärkeänä näemme, että

- löydetään toimivia malleja ottaa eri tahot aktiivisesti mukaan hankkeeseen ja palvelukeskuksen toiminnan kehittämiseen
- virastoihin jäljelle jäävät resurssit organisoidaan tehokkaasti hoitamaan toimialariippuvaa ICT-toimintaa ja virastoihin luodaan selkeä yhteistyörajapinta TORI:a varten
- virastojen ja palvelukeskusten yhteistyö saadaan toimimaan hyvin.

Lyhyellä tähtäimellä on myös keskeistä kiinnittää riittävää huomioita

- siirtoprojektien riittävään resursointiin
- sopimusten siirron toteutukseen ja linjauksiin sopimusten siirron periaatteista
- henkilöstön vastaanottoon ja motivointiin uusissa haasteissa ja tehtävissä TORI- palvelukeskuksessa.

3. Arvioinnin toteutus Toimeksiannon aikataulu (uusi)

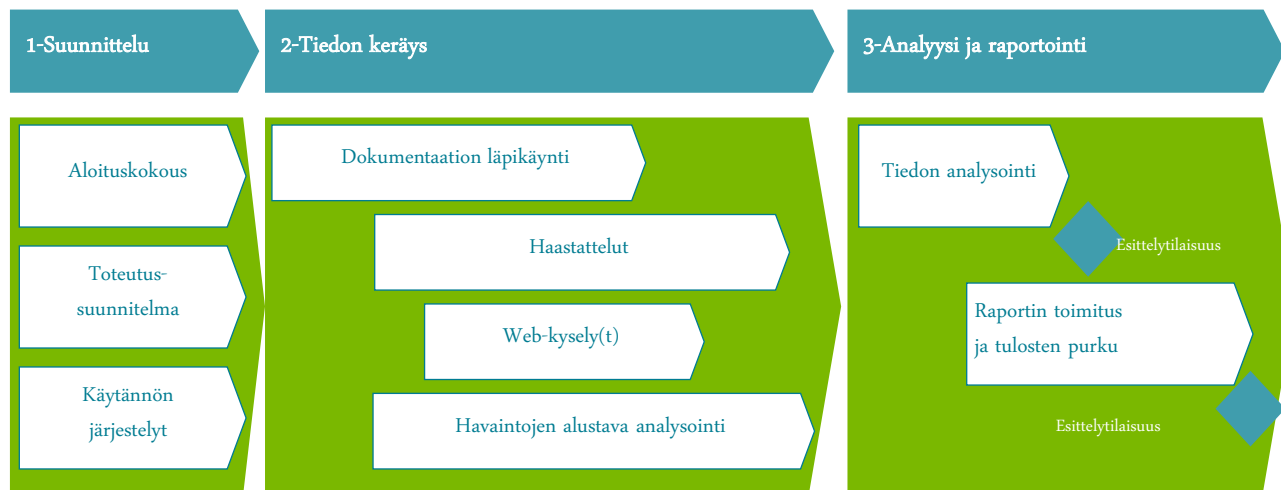
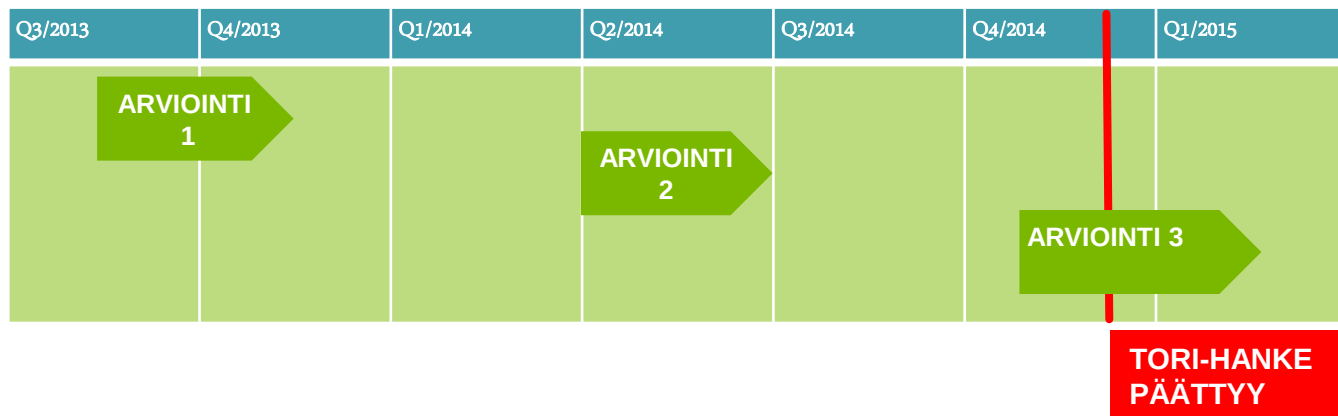
Arviointi toteutetaan kolmessa vaiheessa vieressä esitetyn kokonaisaikataulun mukaisesti.

Jokainen arviointi koostuu suunnittelu, tiedon keräys sekä analysointi ja raportointi vaiheista.

Arvioinnin aikana on haastateltu hankejohdon lisäksi hallinnonalojen ja sidosryhmien edustajia. Tarkempi lista haastatelluista henkilöistä löytyy liitteenä.

Osana arviointia suoritettiin kysely virastojen johtajille, hallinto- ja tietohallintovastaaville.

Arviointi pohjautuu lisäksi saatuun dokumentaatioon.





© 2013 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.