



Valtiovarainministeriö

Valtorin jälkiarviointi

Loppuraportti 2.5.2023

Sisällysluettelo

1	Tiivistelmä	4
2	Johdanto	8
3	Valtorin kypsyys	9
4	Valtorin tuottavuus	12
4.1	Valtorin toiminnan kehityksen arviointi	12
4.2	Palvelualuekohtainen tuottavuustarkastelu	18
4.3	Vertailu muihin pohjoismaisiin ICT-palvelukeskuksiin	26
5	Muutoksen arviointi ja keskeiset suositukset	28
5.1	Valtiovarainministeriön ohjauksen edellyttämien toimenpiteiden toteutus ja vaikutukset	28
5.2	Aiemman arvioinnin suositusten toteutuminen	41
5.3	Yhteenveto	43
6	Liitteet	45
6.1	Lähteet	45
6.2	Haastatellut henkilöt	45
6.3	Valtorin kypsyysanalyysi	47

Valtiovarainministeriön julkaisuja

Teema Valtion ICT-
palvelukeskus

Julkaisija Valtiovarainministeriö
Yhteisötekijä Valtiovarainministeriö
Kieli Suomi

Sivut 63

Tiivistelmä

Valtiovarainministeriö tilasi Deloitte Consulting Oy:ltä arvioinnin, jonka kohteena oli Valtorin toiminnan kypsyys, tuottavuus ja palvelujen kustannustasojen kehitys sekä Valtorin muutoskyvykkyys. Arvioinnissa tarkasteltiin myös valtiovarainministeriön ohjauksessa määriteltyjen toimenpiteiden toteutumista sekä Valtorin Muutosohjelma 2020–2022 toteutusta ja tuloksia

Selvityksen perusteella Valtorin palvelukeskustoiminnan kypsyystaso on kehittynyt vain muutamilla arvioinnin kohteena olleilla osa-alueilla, mutta suurimmilta osin kypsyystasossa ei ole tapahtunut muutosta. Selkein kehitys on tapahtunut asiakaslähtöisyydessä, jonka Valtori on nostanut yhdeksi strategiseksi painopisteeksi, ja siten tämän kehittämiseksi on käynnistetty useita toimenpiteitä.

Valtorin laskutusasteet ovat pysyneet muuttumattomina 2019–2021 välisenä aikana. Samalla Valtorin kyky investoida kehittämiseen on heikentynyt vuosina 2021–2022 ja merkittävä osa investointeihin varatusta rahoituksesta on jäänyt käyttämättä.

Valtorin palvelujen kustannustaso on laskenut valikoitujen palvelujen osalta. Kustannuseroa suhteessa markkinaan ja verrokkipalvelukeskuksiin on saatu hienoisesti kurottua kiinni, mutta suurimmalta osin kustannukset ovat yhä vertailuryhmiä korkeampia.

Valtiovarainministeriö on ohjannut Valtorin kehittämistoimenpiteitä usealla tavalla. Merkittäviä Valtorin toimintaan vaikuttavia tavoitteita määriteltiin huhtikuussa 2020 Valtorille annettussa ohjauskirjeessä. Valtorille asetetut tavoitteet tarkasteluvälillä 2020–2023 on saavutettu vaihtelevasti.

Arvioinnin pohjalta on tunnistettu kuusi kehitysteemaa, jotka valtiovarainministeriön ja Valtorin johdon suositellaan ottavan kehittämisen suunnittelussa huomioon. Kehittämisen painopisteet suositellaan työstettävän yhdessä ohjaajan ja Valtorin kesken, mutta konkreettisten toimenpiteiden muodostaminen, vaiheistus ja toteuttamistavan määrittäminen suositellaan tehtävän Valtorin toimesta

Avainsanat

ICT-palvelukeskus, perustietotekniikka, kypsyys, kustannustehokkuus, ICT-palvelut

Sammanfattning

Finansministeriet beställde en utvärdering av Deloitte Consulting Oy, som fokuserade på mognad i Valtoris verksamhet, produktivitet och utveckling av servicekostnadsnivåer samt Valtoris förändringsförmåga. Utvärderingen tittade också på genomförandet av de åtgärder som definierats under ledning av finansministeriet, samt genomförandet och resultaten av Valtoris förändringsprogram mellan åren 2020–2022

Baserat på rapporten har mognadsnivån för Valtoris servicecenterverksamhet endast utvecklats inom ett fåtal områden som granskats i utvärderingen, men för det mesta har det inte skett någon förändring i mognadsnivån. Den tydligaste utvecklingen har skett inom kundorienteringen, som Valtori gjort till en av sina strategiska prioriteringar, och därför har flera åtgärder initierats för att utveckla detta.

Valtoris faktureringspriser har varit oförändrade mellan 2019 och 2021. Samtidigt har Valtoris investeringskapacitet försvagats mellan 2021–2022, eftersom en stor del av resurserna som hade reserverats för investeringar inte har använts.

Kostnadsnivån för Valtoris tjänster har minskat vissa utvalda tjänster. Kostnadsskillnaden i förhållande till marknads- och referensservicecenter har minskat, men till största delen är kostnaderna fortfarande högre än jämförelsegruppens pris.

Finansministeriet har väglett Valtoris utvecklingsåtgärder på flera sätt. Väsentliga mål som påverkar Valtoris verksamhet definierades i det vägledningsbrev som gavs till Valtori i april 2020. De mål som satts upp för Valtori under översynsperioden 2020–2023 har uppnåtts i varierande grad.

Utifrån utvärderingen har sex utvecklingsteman identifierats som Finansministeriet och Valtoris ledning rekommenderas att ta hänsyn till vid planering av utvecklingen. Det rekommenderas att inriktningen av utvecklingen bearbetas tillsammans mellan instruktören och Valtori, men utformningen av konkreta åtgärder, infasning och fastställande av genomförandemetod rekommenderas att göras av Valtori

Nyckelord

ICT-servicecenter, mognad, kostnadseffektivitet, ICT-service

1 Tiivistelmä

Tausta

Valtiovarainministeriö tilasi Deloitte Consulting Oy:ltä arvioinnin, jonka kohteena oli Valtorin toiminnan kypsyys, tuottavuus ja palvelujen kustannustasojen kehitys sekä Valtorin muutoskyvykkyys. Arvioinnissa tarkasteltiin myös Valtorin valtiovarainministeriön ohjauksen mukaista toimintaa sekä Valtorin keskeisenä muutostyökaluna käyttämän Muutosohjelma 2020–2022 toteutusta ja tuloksia. Arviointi toteutettiin 1.11. 2022–31.3. 2023.

Valtorin kypsyys

Arvioinnin perusteella Valtorin palvelukeskustoiminnan kypsyystaso on kehittynyt vain muutamilla kohteena olleilla alueilla, mutta suurimmilta osin kypsyystasossa ei ole tapahtunut muutosta. Selkein kehitys on tapahtunut asiakaslähtöisyydessä, jonka Valtori on nostanut yhdeksi strategiseksi painopisteekseen, ja siten osa-alueen kehittämiseksi on käynnistetty useita toimenpiteitä. Asiakasohjauksen toimintamallien käyttöönotto on selkeyttänyt Valtorin asiakasohjausta, antaen asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa tuotteistettujen palvelujen kehittämiseen aikaisempaa paremmin. Asiakaslähtöisyyden parantaminen on näkynyt myös kehityksenä palvelumalleissa, asiakkuudenhallinnassa, tuotannossa ja palvelukehityksessä. Valtori on muutosohjelman myötä selkeyttänyt palvelutarjoomaansa, sekä onnistunut puolittamaan asiakaskohtaisen palveluportfolionsa palveluiden määrällä mitattuna.

Yhtenäisen toimintakulttuurin puute on edelleen ongelma Valtorissa ja se heijastuu monella tavalla Valtorin toiminnassa. Kulttuurin kehittämisessä ei ole saavutettu suunniteltuja edistysaskeleita, ja kuilu johdon sekä henkilöstön välillä on edelleen suuri. Päätöksiä on tehty pitkälti yksin johdon toimesta, ja viestintä ja henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ei ole toteutunut riittävän hyvin. Myös TORI- ja TUVE-toimintakulttuureissa on yhtenäistämistä tekemättä.

Johtamisjärjestelmä on tehdystä mittariston ja tavoiteasetannan kehittämisestä huolimatta puutteellinen. Riskienhallinnan rooli osana Valtorin johtamisjärjestelmää on vähäinen. Riskien tunnistaminen ja dokumentointi on puutteellista, mikä nostaa Valtorin haavoittuvuutta mahdollisille uhkakuville. Myös kehittämisen asiakasohjausta ei ole kytketty johtamisen välineenä osaksi johtamisjärjestelmää. Tämä näkyy muun muassa kyvyttömyytenä resursoida tavoiteltua kehittämistoimintaa pitkäjänteisesti.

Toiminnan, palvelujen ja palveluportfolion kehittämisessä on tunnistettu olevan selkeitä puutteita- Keskitetty ohjelma ja projektijohtamisen toiminto (PMO-toiminto) on lakkautettu ja kehittämistoiminnan hajautuessa tulosalueisiin Valtorin kyvykkyys koordinoida talotasoisesti kehittämistä on heikentynyt.

Valtorin hankintatoimen rooli on edelleen epäselvä osana valtion ICT-hankintatoimen kokonaisuutta. Tämä johtuu laajalti puutteellisesta vastuunjaosta – esimerkiksi työnjako Hanselin kanssa on epäselvä ja vaatii selkeyttämistä. Hankintojen toimintamallia ja substanssiosaamista tulisi kehittää tuomalla hankintoja lähemmäs asiakasrajapintaa ja osallistamalla hankintaa tarkoituksenmukaisella tavalla esimerkiksi ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalliin.

Valtorin tuottavuus

Koko Valtorin laskutusasteet ovat pitkälti pysyneet samana välillä 2019–2021. Samalla Valtorin investointikyky on heikentynyt vuosina 2021–2022, kun merkittävä osa investointeihin varatusta rahoituksesta on jäänyt käyttämättä. Tämä johtuu osittain johdon linjauksista keskittyä palvelujen jatkuvuuteen kehittämisen kustannuksella, sekä toisaalta organisaatiouudistuksen myötä syntyneestä puutteellisesta kyvystä koordinoida kehittämistoimintaa.

Valtorin toiminta on ottanut askeleita kohti palvelukeskusmaista toimintaa. Asiakaskohtaisia palveluita on saatu karsittua lukumäärällisesti puoleen vuoden 2019 tilanteesta (muutos 421 palvelusta 231 palveluun). Asiakaskohtaiset palvelut rasittavat edelleen Valtorin organisaatiota, sillä niiden hallinnointi ei ole Valtorissa tuotteistettujen palvelujen tavoin skaalautuvaa toimintaa.

Asiakastyytyväisyys on kehittynyt kauttaaltaan positiivisesti uusien asiakaskohtaisten kehittämissuunnitelmien ja asiakasohjauksen uudistamisen myötä. Vaarana kuitenkin on, että jos palvelukehityksellä ei ole kyvykkyyttä vastata kehittämissuunnitelmiin, asiakastyytyväisyys tulee tippumaan merkittävästi. Näin ollen Valtorin tuleekin lähitulevaisuudessa keskittyä lunastamaan asiakkaille tekemänsä kehittämislopaukset.

Palvelujen kustannustehokkuus

Valtorin palvelujen kustannustaso on laskenut valikoitujen palvelujen osalta. Kustannuseroa suhteessa markkinaan ja muihin pohjoismaisiin ICT-verrokkipalvelukeskuksiin on saatu hienoisesti kurottua, mutta suurimmalta osin kustannukset ovat yhä vertailuryhmiä kalliimpia. Työasemissa ja tietyissä tietoliikennepalveluissa Valtori on onnistunut pitämään hintansa verrokkipalvelukeskuksia matalampina. Tietoliikennepalveluissa Valtorin tarjoama runkoverkko on verrokkeja edullisempi laajan skaalautuvuutensa vuoksi. Kumppanin tuottamassa TL3-turvaluokituksen käyttöpalvelukokoonpanoissa Valtori on selkeästi verrokkipalvelukeskuksia kalliimpi, mikä johtuu pääosin hintatasoltaan korkeasta erääntyvästä sopimuksesta käyttöpalvelukumppanin kanssa.

Läpi palveluiden, palvelukomponenteista eniten Valtorin omaa työtä sisältää hallintapalvelu, johon kohdistuu suoran kustannuksen lisäksi myös merkittävä osa Valtorin hallinnollisista yleiskustannuksista. Tämän myötä palvelunhallintakomponentti on usein vertailuryhmiin verrattuna kallis.

Yhtenä tuottavuutta kehittäväenä kehittämistoimenpiteenä Valtorin sisäisiä palveluja suositellaan automatisoitavan ja virtaviivaistettavan edelleen, jolloin yleiskustannusta voidaan alentaa. Toisena asiakkaiden kustannuksia säästävänä toimenpiteenä arvioinnin perusteella suositellaan keskittymistä asiakkaittain asiakkaan kokonaispalvelun ja -kustannusten optimointiin. Tämä edellyttää niin kulttuurillista kuin toimintamallillistakin muutosta.

Tavoiteltujen muutosten toteutumisen arviointi

Valtiovarainministeriö on ohjannut Valtorin kehittämistoimenpiteitä usealla tavalla. Pääosa ohjauksesta on tapahtunut huhtikuussa 2020 Valtorille annetulla ohjauskirjeellä. Valtorille tavoitteeksi asetettu muutos tarkasteluvälillä 2020–2023 on onnistunut vaihtelevasti. Keskeisiä tavoitteita ohjauskirjeessä kohdistui seuraaville osa-alueille:

1. Johtamisjärjestelmän päivittäminen ja tuloksellisuuden johtaminen:

Organisaatiomuutoksen voidaan olettaa aiheuttaneen tiettyjä hyötyjä johtamisrakenteiden selkeytymisenä. Tavoiteasetannan ja seurannan toimintamallin olemassaolo on hyöty sinänsä – jatkokehityksenä tavoitteet tulee linjata parhaiten vastaamaan tavoiteltua suuntaa ja asiakastarvetta. Johtamisjärjestelmään ei ole kuitenkaan kytketty kytkemään riittävällä tavalla salkunhallintaa, resurssienhallintaa ja riskienhallintaa.

2. Palveluvalikoiman tarkastelu:

Valtorin palveluvalikoimaa ei ole onnistuttu kehittämään joustavaksi, jotta asiakkaat voisivat ottaa käyttöönsä palveluvalikoimasta tarpeensa mukaan. Palveluluettelo ei täysin vastaa asiakastarpeisiin – erityisesti TUVE-käyttäjät toivovat avointa palveluluetteloä, sillä nykyinen TUVE-palveluiden palveluluettelo on verrattain suppea. TORI- ja TUVE-palveluiden välinen

liikkumavara on nykytilassa rajallista ja palveluvalikoiman hyödyntämistä yli palvelurajojen tulisi arvioida.

3. TORI-lain perusteella käynnistetyn yhtenäistämisen loppuunsaattaminen:

Valtorin karsi vuosien 2020–2021 aikana 55 prosenttia asiakaskohtaisista palveluista siirtämällä asiakkaita tuotteistettujen palvelujen piiriin, palauttamalla palveluita asiakkaille tai lopettamalla niitä. Uuden organisaation aloitettua Valtori ei ole kuitenkaan priorisoinut ASKO-palveluista luopumista, sillä loput ASKO:t nähdään suurelta osin tarkoituksenmukaisina palveluvariaatioina. ASKO-palveluportfolion systemaattiselle johtamiselle on kuitenkin tarvetta ja työhön tulisi linkittää valtion ICT-kokonaisarkkitehtuurin tuoma asiakasohjaus sekä asiakaskohtaisten kehittämissuunnitelmien kautta tehtävä asiakkaan saattaminen asiakkaan ja valtion kokonaistaloudellisuuden kannalta järkevimpiin ratkaisuihin.

4. Tuottavuuden parantaminen:

Vuonna 2020 Valtorin yksikköhintojen kehitystavoitteeksi Muutosohjelmassa oli sovittu 11 prosentin aleneminen vuoden 2022 loppuun mennessä verrattuna vuoteen 2019. Tavoitetta katsottiin kuitenkin tarpeelliseksi myöhemmin tarkistaa, koska yksikköhintojen alenemista 11 prosentilla ei ollut enää realistista saavuttaa huomioiden Muutosohjelman toteutussuunnitelmat. Vakiopalveluiden yksikköhinnat laskivat keskimäärin 6,4 prosenttia vuodesta 2019 vuoteen 2022. Asiakkaan kokonaiskustannuksia ei ole kuitenkaan pyritty tai onnistuttu optimoimaan. Valtiovarainministeriön asettama tavoite palvelumallien tehostamisesta on jäänyt saavuttamatta. Tavoitteena on ollut muodostaa tehokkaat asiakastarpeita vastaavat palvelumallit palvelujen tuottamiseksi. Valtori on selvittänyt mahdollisuuksia uudistaa palvelumallejaan, suunniteltuja esityksiä ei ole saatu suunnittelupöydältä eteenpäin puutteellisen mandaatin vuoksi.

5. Asiakslähtöisyyden kehittäminen:

Yhteydenpito asiakkaiden kanssa on kehittynyt TORI-hallintamallin ja asiakasfoorumien (ANK, TORI-KEHRY, TORI KT-ryhmä, PL-ryhmät) uudelleenorganisoinnin myötä. Lisäksi asiakastyytyväisyys on kehittynyt vuoden 2020 tasolta 2,8 vuonna 2022 tasolle 3,9, ylittäen tavoitteen 3,3 selkeästi.

6. Palvelujen tavoitetilan asettaminen ja palvelujen asiakslähtöinen kehittäminen:

Loppukäyttäjien tyytyväisyys palveluihin on noussut molemmissa palvelualueissa selkeästi:

- TORI: 3,2 (2019) → 4,1 (2022)
- TUVE: 3,0 (2019) → 3,9 (2022)

Asiakkaiden kanssa yhdessä priorisoitavaan kehittämissalkkuun ei saada kaikkea yhteisten palvelujen kehittämistä ja tiedot ovat vielä puutteellisia johtopäätösten tekoa varten. Tästä on osoitus vuonna 2022 vain noin 4 MEUR toteutunut palvelukehitysinvestointien määrä, joka ei vastaa Valtorin koko kehityssalkun kokoa. TORI-hallintamallin eri tasot eivät myöskään vielä käytännössä täysin näyttäyty selkeästi määritettyinä. Nykytilassa asiakkaiden näkemyksen mukaan foorumeissa käsitellään joitakin eri tasoisia asioita ristiin.

Keskeiset kehittämissuosituks

Arvioinnin pohjalta on tunnistettu kuusi keskeistä kehitysteemaa, jotka valtiovarainministeriön ja Valtorin johdon suositellaan ottavan kehittämisen suunnittelussa huomioon. Kehittämisen painopisteet suositellaan työstettävän yhdessä ohjaajan ja Valtorin kesken, mutta konkreettisten toimenpiteiden muodostaminen, vaiheistus ja toteuttamistavan määrittäminen suositellaan tehtävän Valtorin toimesta organisaation parhaan näkemyksen mukaan. Prioriteetti kuvaa kehitysteeman mahdollistavaa roolia – ensimmäisen prioriteetin teemat mahdollistavat ja antavat edellytyksiä toisen prioriteetin kehitysteemojen toteuttamiseen.

Kehitysteema	Toimenpidesuositus	Prioriteetti
Valtiohallinnon ICT-ohjaus (toteuttaja VM)	<ul style="list-style-type: none"> • Valtiohallinnon TORI-palveluiden strategian laadinta • Valtiohallinnon ICT-kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Eri toimijoiden tuottajaroolien ja vastuiden selkeytys ○ Asiakasvirastojen ohjaus ja neuvonta palvelun järjestämisessä (oma suorahankinta vs. oikean valtiohallinnon palvelutuottajan käyttö) 	1
Valtorin palvelustrategian kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Valtorin palvelustrategian päivittäminen, ml. päällekkäisten ratkaisujen perkaaminen (Valtorin sisällä vs. Valtorin asiakkaille) • Ei-skaalautuvien palvelujen hallinta ja ohjaus oikeille valtiohallinnon tahoille (ml. toteutukset erillisympäristöihin) 	1
Valtorin johtamisjärjestelmän kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöjohtamisen kytkeminen tukemaan tarvittavien kyvykkyyksien rakentamista • Yhteisten palvelujen kehittämissalkun portfolion johtamisen ja ohjausmallin jatkokehittäminen 	1
Valtorin palveluportfolion kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluluettelon täydentäminen ja kehittäminen avoimeen suuntaan (ml. käytettävyys riippumatta asiakkaasta) • Palveluportfolion systemaattinen tarkastelu päällekkäisten palvelujen arvioimiseksi • Valtorin palveluportfolion systemaattisen hallinnan kehittäminen • Asiakaskohtaisten palvelujen portfolion systemaattinen hallinta ja johtaminen 	2
Valtorin kumppanistrategian & hankintatoimen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppani- ja toimittajahallinnan toimintamallin kehittäminen • Hankintojen toimintamallin ja substanssiosaamisen kehittäminen (ml. hankintojen tuominen lähemmäs asiakasrajapintaa ja osallistaminen tarkoituksenmukaisella tavalla ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalliin) 	2
Valtorin kustannustehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannusten optimointi asiakkaan palvelukokonaisuuden suunnassa (asiakkaiden kokonaispalvelun virtaviivaistaminen ja kustannustehokkuuden johtaminen asiakaskohtaisesti) • Valtorin yleiskustannusten systemaattinen tehostaminen (sisäisten palvelujen ja tukitoimintojen nykytila-analyysi, toimenpiteiden suunnittelu ja vaiheistettu toteutus) • Suorien palvelukustannusten jatkuva ja systemaattinen hallinta 	2

2 Johdanto

Deloitte teki Valtiovarainministeriön toimeksiannosta Valtorin toiminnan arvioinnin vuonna 2020. Tarkastelussa keskityttiin Valtorin palvelukeskusorganisaation kypsytyteen ja toiminnan tuottavuuteen. Tämä arviointi on jatkoa vuonna 2020 julkaistulle arvioinnille ja keskittyy kypsyysarviointiin, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden arviointiin sekä ohjatun muutoksen onnistumisen arviointiin. Edellä mainittujen tarkastelukohteiden lisäksi tässä raportissa tarkastellaan myös aikaisemmassa raportissa tehtyjen suositusten jalkautusta. Muutosten jalkautus on toteutettu pääosin Valtorin muutosohjelmalla, mutta myös osana jatkuvaluontoista työtä.

Tämä arviointi on tarkoitettu tukemaan sekä valtiovarainministeriön, että Valtorin omaa päätöksentekoa ja ohjausta. Valtorin sisällä, varsinkin uuden toimitusjohtajan aloitettua virassa 1.1.2023, arviointi antaa johdolle työkaluja muodostaa näkemystä ja priorisoida tarvittavia muutos- ja kehitystoimenpiteitä. Arvioinnin tuloksia ja johtopäätöksiä suositellaan hyödynnettävän yhteistyössä ohjaajan ja Valtorin kesken.

Arviointia varten tarvittu materiaali kerättiin tietopyyntönä valtiovarainministeriöltä ja Valtorilta, tiedonkeruuta täydennettiin myös haastattelemalla keskeisiä sidosryhmiä. Haastateltaviin kuului ohjauksesta vastaavan tahon, Valtiovarainministeriön, edustajia, asiakkaiden edustajia TORI asiakasneuvottelukunnasta ja TUVE asiakasohjausryhmästä sekä Valtorin avainhenkilöitä. Haastattelut olivat joko yksilöhaastatteluita tai ryhmähaastatteluita. Asiakasneuvottelukunnalta kerättiin lisäksi tietoa laajemmin web-kyselyllä.

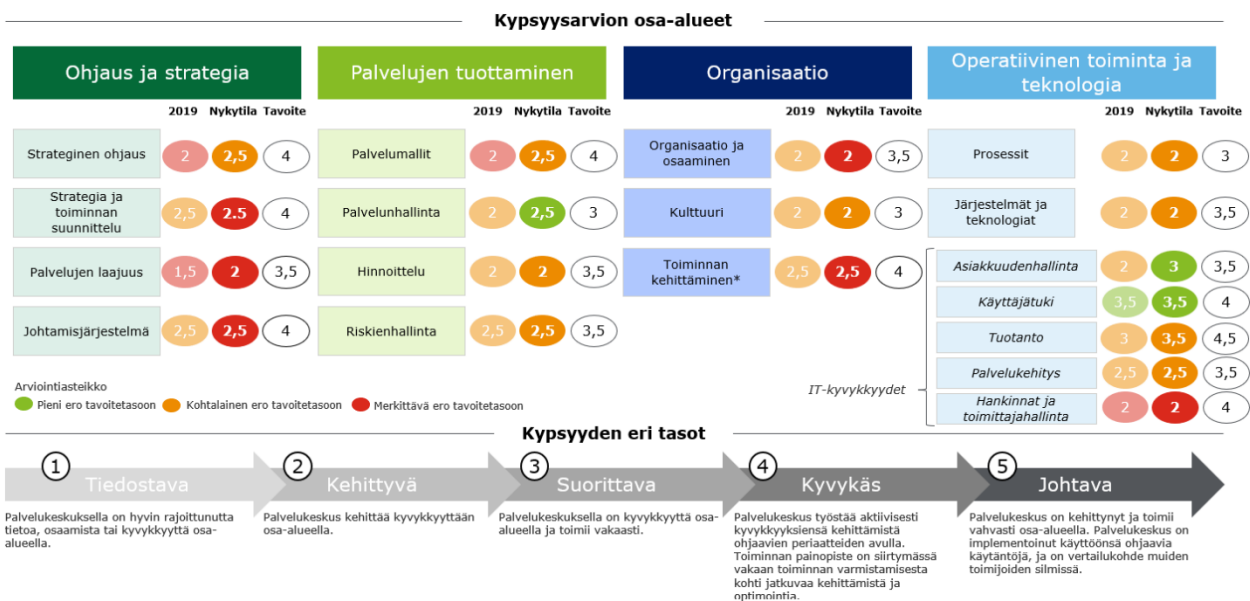
Valtorin kypsyyden kehitystä arviointiin hyödyntämällä aikaisemmassa arvioinnissa käytettyä viitekehystä, jonka avulla voidaan tunnistaa toiminnan osa-alueet, joissa Valtori on ottanut kehitysaskelleita tai pysynyt vuoden 2019 tasolla.

Arvioinnissa peilattiin Valtorin toimintaa verrokkiorganisaatioiksi valittuihin pohjoismaisiin palvelukeskuksiin. Tarkastelussa keskityttiin pääosin tarkastelemaan palvelukeskusten toiminnan tehokkuutta ja tarjolla olevien palveluiden kustannustehokkuutta. Vertailuun tarvittava tieto saatiin tietopyyntönä verrokkiorganisaatioilta ja heidän kanssaan käytiin myös läpi palveluiden vertailukelpoisuutta. Valtori oli mukana vertailussa ja sai kehitysideoita sekä yhteistyöaiheita mahdollistamaan tiedonvaihto ja toiminnan kehittäminen yhteisen vuorovaikutuksen kautta jatkossa.

Arvioinnissa otettiin kantaa Valtiovarainministeriön edellyttämien muutosten läpivientiin. Keskeisimpänä arvioinnin kohteena oli valtiovarainministeriön 4/2020 Valtorille osoittama ohjauskirje, jossa asetettiin tavoitteita toiminnan laadulle ja tehokkuudelle. Arvioinnissa tarkasteltiin myös 2020 tehdyssä raportissa annettujen suositusten toteutumista.

3 Valtorin kypsyyys

Valtorin kypsyyttä arvioitiin edellisen kerran vuoden 2019 tilanteen osalta, keväällä 2020 valmistuneessa palvelukeskusarvioinnissa. Valtorin merkittävimmät tunnistetut kehityskohteet olivat silloin palveluportfoliossa ja asiakaslähtöisessä palvelutoiminnassa. Sitten Valtori on kehittänyt toimintaansa useilla osa-alueilla valtiovarainministeriön ohjauksessa, päätyökäytännön muutosohjelma. Kypsyyсарviointi perustuu Valtorin johdon (itsearviointi), asiakkaiden ja valtiovarainministeriön haastatteluista sekä laajemmalla asiakaskyselyllä kerättyyn tietoon. Kuvassa 1 näkyy kokonaiskuva Valtorin tilanteesta arvioinnissa käytettyä palvelukeskuksen arviointiviitekehystä vasten, vuoden 2019 tilannetta peilaten. Tässä luvussa on esitetty keskeisimmät arvioinnissa nousseet havainnot. Tarkempi osa-aluekohtainen kypsyyсарvio on raportin liitteenä.



Kuva 1 Valtorin kypsyyсs 1/2023

Valtorin toiminnan kypsyyсs on kehittynyt vuodesta 2019

Valtorin *ohjaus* on kehittynyt etenkin asiakasohjauksen yhteistyömallien (strateginen ja taktinen taso) selkeyttämisen ja käyttöönoton myötä. Valtorin rooli valtion yhteisten konsernipalvelujen tuottajana ei ole suoritettujen haastattelujen perusteella organisaatiolle ja johtoryhmälle kuitenkaan kirkas ja yhteisellä tavalla ymmärretty. Tämä on perusedellytys yhteisen strategian ja toiminnan pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamiselle. Keskeiset toimintaa ohjaavat linjaukset puuttuvat edelleen esim. palvelu- ja tuotantostrategian osalta. Myös strategian jalkauttaminen on osittain epäonnistunut, sillä johdolla ei ole ollut aina riittävän vahvaa yhteistä näkemystä, selkänöjää ja tahtotilaa viedä asioita määrättyyn suuntaan. **Kehitys kypsyyсdessä 2 → 2,5.**

Palvelujen laajuudessa Valtori on onnistunut parantamaan fokustaan ja karsimaan asiakaskohtaisista palveluistaan 45 prosenttia joko lopettamalla niitä, siirtämällä takaisin asiakkaan hoidettavaksi tai siirtämällä asiakas tuotteistetun palvelun piiriin. Työ on kuitenkin vielä kesken ja edellyttää selkeämpää omistajaohjausta yhtenäistämisen tavoitetasosta. Valtorilla ei ole selkeää käsitystä, mitä tuotteistettuja palveluita sen tulee tuottaa tulevaisuudessa. Käsitys on mahdollista muodostaa valtiohallinnon TORI-palvelustrategian luonnin myötä, minkä muodostaminen on TORI-lain mukaan valtiovarainministeriön vastuulla. **Kehitys kypsyyсdessä 1,5 → 2.**

Palvelumalleissa on asiakkaiden näkemyksen mukaan tapahtunut selkeytystä muun muassa Valtorin tuottamissa integrointipalveluissa, joissa Valtori kokoaa useammasta palvelukomponentista asiakasratkaisun. Asiakkaiden hyödynnettävissä olevat valmiiksi neuvotellut puitesopimukset, joissa

Valtorin rooli jää pois, ovat saaneet myös hyvää palautetta asiakkailta. Vaikka palvelumallien eteen on tehty merkittävä määrä työtä, tiettyjä muutoksia on ollut vaikea toteuttaa Valtorin omalla mandaatilla. Asiakaskohtaisissa palveluissa on myös erilaisia palvelumalleja, muun muassa resurssivuokraus, jonka tarkoituksenmukaisuutta tulisi tarkastella kriittisesti. Yksi Valtori –teeman alla on haettu synergioita TORI- ja TUVE-palvelumallien yhteensovittamisesta ja työ on edelleen kesken. Todennäköisesti palvelumallien yhtenäistämällä olisi saavutettavissa parempaa tehokkuutta ja tuottavuutta, kun koko Valtorin organisaatio toimisi samoilla periaatteilla suhteessa asiakkaisiin. **Kehitys kypsytydessä 2 → 2,5.**

IT-kyvykkyyksissä kehitystä on tapahtunut *asiakkuudenhallinnassa (2 → 3)* ja *tuotannossa (3 → 3,5)*. Asiakkuudenhallinnassa TORI-hallintamalli on tuonut systematiikkaa asiakasrajapintaan ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittämiseen. Asiakashaastattelujen ja asiakastytyväisyyden mukaan Valtori on mennyt osa-alueella eteenpäin. Tuotantovarmuutta on pystytty kehittämään toimintaympäristön muutoksista (erityisesti Covid ja muuttunut turvallisuustilanne) huolimatta, ja palveluiden toimivuus on todennettavissa asiakastytyväisyydellä sekä häiriöiden aiempaa matalammalla määrällä. Palvelukehitys on uudessa organisaatiossa mahdollista tehdä tiimien sisällä, jolloin vastuu ja omistajuus muodostuvat selkeämmäksi. Tämän oletetaan parantavan kehittämisen tuottavuutta tulevaisuudessa. Asiakkaiden tyytyväisyys yhteistyöhön Valtorin kanssa vuoden 2022 tulosten perusteella tukee tätä oletusta.

Valtorin toiminnan kypsytyksen kehittyminen ei ole edennyt tavoitellusti kaikilla osa-alueilla

Strategisessa suunnittelussa keskeinen edistysaskel on ollut se, että strategiassa tekemistä on jaksotettu eri vuosille. Tämä on osoittautunut toimivaksi lähestymistavaksi palveluiden toimivuuden ja asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Vaikka valitun strategian mukaisessa toiminnassa ja jalkauttamisessa on osittain onnistuttu, Valtorin toiminnan kokonaisuus ei ole kehittynyt toivotulla tavalla. Esimerkiksi kyky tehdä kehittämisinvestointeja on samalla heikentynyt. **Kypsyystaso 2,5**

Johtamisjärjestelmässä johdon mittaristoa on kehitetty tukemaan tavoitteiden jalkautusta. Johtamiseen on sen myötä tullut systematiikkaa ja tasalaatuisuutta. Kuitenkin vain osa johtamisjärjestelmän kehittämiskokonaisuudesta on saatu käyntiin ja johtamisjärjestelmän kehittämistä tulee jatkaa määrätietoisesti. Johtamisjärjestelmässä ei ole riittävästi huomioitu riskienhallintaa ja jatkuvuuden hallintaa. Puutteina korostuvat muun muassa riskien tunnistaminen ja niiden dokumentointi. Myöskään tehtävien ja toimenpiteiden priorisointi ei ole vielä riittävän selkeää. Kehittämisen johtamisessa tulee varmistaa, että Valtorin johtamisjärjestelmä (kattaen valtiovarainministeriön ohjauksen sekä asiakasohjauksen) mahdollistaa selkeän priorisoinnin ja sen myötä toiminnan suunnittelun ja resursoinnin. Kehittämisen johtamiseen liittyvä salkunhallintaprosessi ei nykytilassa toimi, eikä hankehallinnan (PMO-toiminta) hajauttaminen organisatorisesti ole tätä edesauttanut. **Kypsyystaso 2,5.**

Prosesseissa (palvelukohtaiset prosessit sekä organisaation sisäiset tukiprosessit) on tapahtunut kehitystä valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen (TORI) ja julkisen hallinnon turvallisuusverkko toiminnan (TUVE) yhtenäisyyden suhteen, minkä myötä muun muassa asiakasrajapintaa on mahdollista tulevaisuudessa johtaa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla yhtenäisesti kattaen sekä TORI- että TUVE-palvelut. Palvelukeskustoiminnan prosessien kypsyys ei ole kuitenkaan parantunut kaikilta osin verrattuna Valtiovarainministeriön ohjauskirjeessä ja aiemmassa arvioinnissa esitettyihin havaintoihin. Kehittämistoimenpiteillä (ml. muutosohjelma) ei ole saavutettu prosessien laadulle asetettuja tavoitteita. **Kypsyystaso 2.**

Hankintatoimi ei ole kehittynyt halutulla tavalla huolimatta valtiovarainministeriön ohjauksesta. Hankintojen toimintamalli on edelleen hajanainen: Valtorin ja Hanselin välillä on ICT-hankintojen osalta tarvetta selkeyttää vastuujaakoja sekä toimintaa. Valtorin sisällä ketju asiakastarpeesta hankintaan on pitkä, eikä uusi organisaatorakenne korjaa tätä ongelmaa. Hankintoja tulee tuoda, jos ei organisatorisesti, niin ainakin toimintamallin näkökulmasta lähemmäksi asiakasrajapintaa liittämällä se vahvasti mukaan asiakkuudenhallinnan ja palvelukehityksen prosesseihin, esimerkiksi käyttöönotettavaan ideoiden ja

tarpeiden hallinnan toimintamalliin. Hankinnan ollessa mukana varhaisessa vaiheessa kehityspotkea, voi se tuoda suunnitteluun lisäarvoa ja samalla tulla paremmin tietoiseksi substanssista. Hankintatoimen kehittämistä (ml. ohjaus, prosessit, rajapinnat muuhun organisaatioon ja Hanseliin) tulee jatkaa määrätietoisesti. **Kypsyystaso 2.**

Toiminnan kehittämisen osalta strategisen tahtotilan poukkoilevuus Valtorin johtajavaihdosten myötä on vaikeuttanut ja hidastanut pitkäjänteistä kehittämistä. Strategisesti tärkeiden kehittämisalueiden (esim. pilvi, keskitetty palvelu- ja tuotehallinta, hankehallinta (PMO) painoarvon vähentäminen organisaatiomuutoksen yhteydessä viestittiin väärällä tavalla. Organisaatiomuutoksen toteutustapa tai muutoksen puutteet aiheuttivat useiden avainhenkilöiden siirtymisen pois Valtorista. Tämän myötä toiminnan kehittämisen kyvykkyyden kasvattaminen vaatii aikaa rakentuakseen uudelleen. **Kypsyystaso 2,5.**

Kulttuuria luonnehtii avoimuuden puute – asioita saatetaan suunnitella suljettujen ovien takana ja muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa ei ole otettu riittävästi huomioon henkilöstön näkemystä. Muutoksista ei myöskään ole viestitty avoimesti ja proaktiivisesti luottamuksen kasvattamiseksi. Valtiovarainministeriö on asettanut Valtorille vuoden 2023 tulossopimukseen tavoitteita sekä asiaa koskevan tulossopimushankkeen viraston hallinnollisten menettelyjen ja hyvän hallinnon kehittämiseksi havaittujen epäkohtien korjaamiseksi. Tavoitteena on hyvän ja vastuullisen hallintotavan mukaisen toiminnan varmistaminen sekä johtamisjärjestelmän kehittäminen. Valtori laatii toimenpiteistä tarkennetun hankesuunnitelman ja raportoi toteutumisesta ja sitä seurataan säännöllisesti Valtorin ohjauksen Koordinaatioryhmässä.” Vaikka yhtenäisen työkuultuurin jalkauttaminen vaatii vielä töitä, on vuonna 2022 luodun ”Töissä Valtorilla” – pelikirjan myötä on tullut paljon positiivista palautetta. **Kypsyystaso 2.**

4 Valtorin tuottavuus

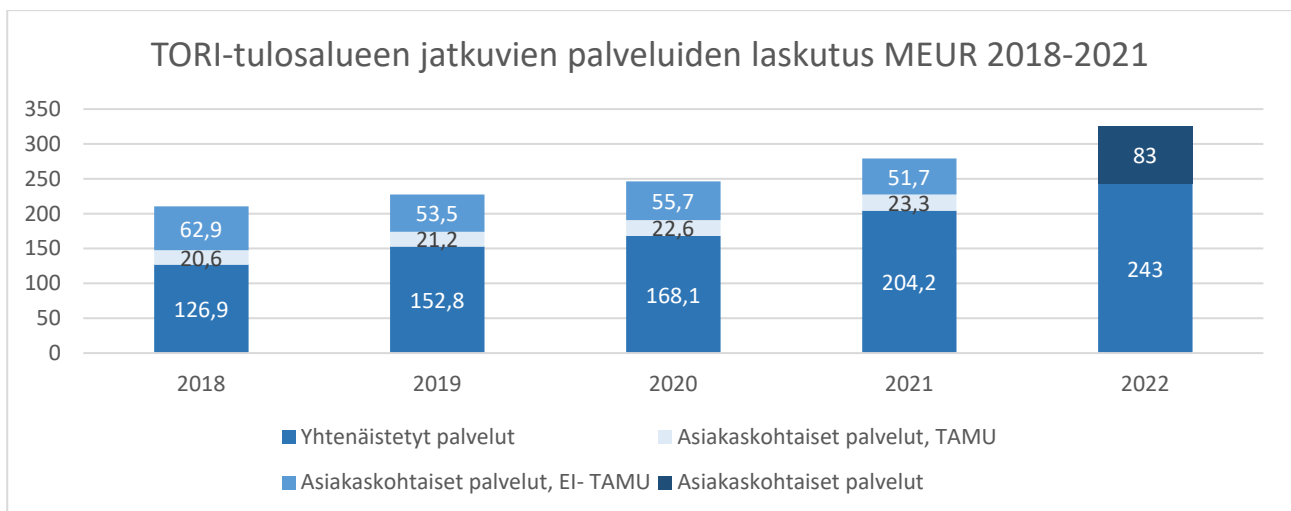
Valtorin tuottavuutta tarkastellaan aikaisemman raportin tavoin katsoen tuottavuuden taustatekijöitä sekä Valtori-tasoisesti että palvelukohtaisesti. Tarkastelussa tuottavuuden laatumittarina käytetään asiakastyytyvyyttä sekä toteutuneita palvelutasoja. Tehokkuusmittarina käytetään palvelujen kustannustehokkuutta sekä organisaation laskutusastetta. Tuottavuutta mahdollistavana tekijänä tarkastellaan yhteisten palvelujen osuutta sekä volyymin kasvua sekä asiakaskohtaisten palvelujen osuutta.

4.1 Valtorin toiminnan kehityksen arviointi

Valtorin toimintaa tarkastellaan ylätasolla vastaavasti kuin aikaisemmassa arvioinnissa. Organisaation tasoisina mittareina käytetään laskutusastetta, tuotteistettujen palveluiden osuutta ja asiakastyytyvyyttä. Vuonna 2021 toteutetun organisaatiomuutoksen vuoksi toimintokohtaista kehitystä ei voida arvioida vertailukelpoisesti vuoteen 2019 nähden.

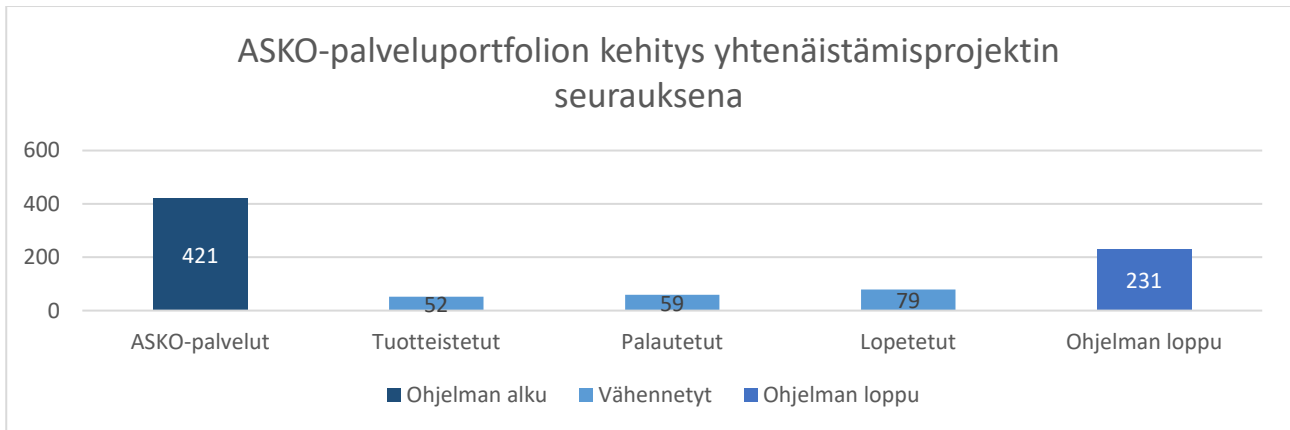
Palveluportfolion kehitys

TORI-palveluportfolio on ollut koko Valtorin olemassaoloajan toimintosiirtojen jäljiltä varsin heterogeeninen verrattuna TUVE-palveluihin, jossa palvelut ovat pitkälti standardoituja ja tuotteistettuja. Tarkastelemme siksi erityisesti TORI-palvelujen yhtenäistämisen kehitystä yhtenä tehokkaan ja tuottavan palvelukeskustoiminnan mahdollistajana.



Kuva 2: TORI-tulosalueen jatkuvien palveluiden laskutus

Valtori jakoi vuoteen 2021 saakka asiakaskohtaisia palveluitaan kahteen kategoriaan – tarkoituksenmukaisiin ja ei-tarkoituksenmukaisiin. Valtori pyrki luopumaan ensisijaisesti ei-tarkoituksenmukaisista asiakaskohtaisista palveluista. Seurannasta luovuttiin vuonna 2022. Vaikka yhtenäisten TORI-palvelujen laskutus on kasvanut kokonaisuudessaan merkittävästi vuosina 2019–2021, on Valtori onnistunut vastaavalla aikavälillä pitämään asiakaskohtaisten palvelujen liikevaihdon samalla tasolla (noin 75 M€). Asko-laskutus kasvoi merkittävästi vuonna 2022, kun MS-lisenssipalvelun tuotteistus purettiin ja palvelu siirrettiin Asko-palveluksi.

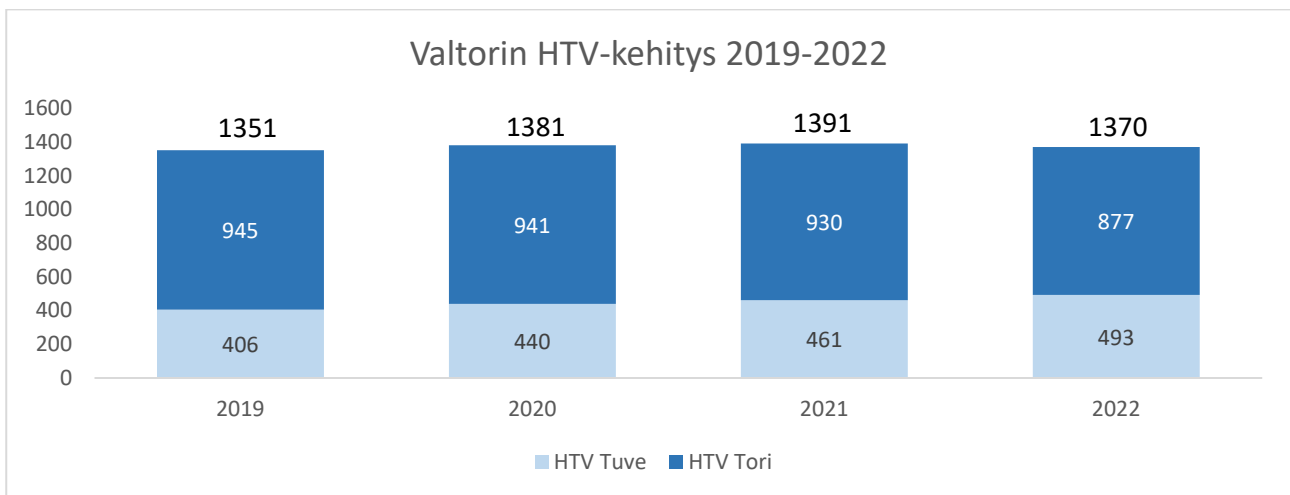


Kuva 3: ASKO-palveluportfolion kehitys yhtenäistämiprojektin seurauksena

Asiakaskohtaisten palvelujen portfoliota virtaviivaistettiin Valtorin muutosohjelman osana erillisenä tehtävänä. Ohjelman aikana palvelujen määrä lähes puolittui. Hyödyt näkyvät asiakaskohtaisten palvelujen liikevaihdon kasvun taittumisen lisäksi tuotteistettujen palvelujen kasvaneessa volyymissa sekä Valtorin hallinnollisen taakan keventymisenä.

Henkilöstö, työn kohdistuminen ja investoinnit

Valtorin henkilöstömäärän kehitys on kääntynyt hienoiseen laskuun vuonna 2022. Syksyllä 2021 Valtorissa toteutettiin organisaatiomuutos, jonka muutosjohtaminen näyttäytyi suurelle osalle organisaatiota (pl. johto) puutteellisena. Henkilöstömäärän hienoinen lasku on seurausta organisaatiouudistuksen ristiriitaisen vastaanoton myötä lähteneiden henkilöiden suuresta määrästä sekä korvausrekrytointien haasteista. Etenkin keskijohdossa vaihtuvuus on ollut suurta. Valtori on täyttänyt keskijohdon paikkoja merkittävilä osin sisäisillä rekrytoinneilla tarkoittaen, että moni Valtorin työntekijä on vaihtuvuuden seurauksena saanut ylennyksen. Tämä on mahdollistanut monelle Valtorin työntekijälle uuden ja vaativamman roolin, vaikka tietyissä rooleissa kokemus ja osaaminen suhteessa tehtävän vaativuuteen voi olla puutteellista.



Kuva 4: Valtorin HTV-kehitys

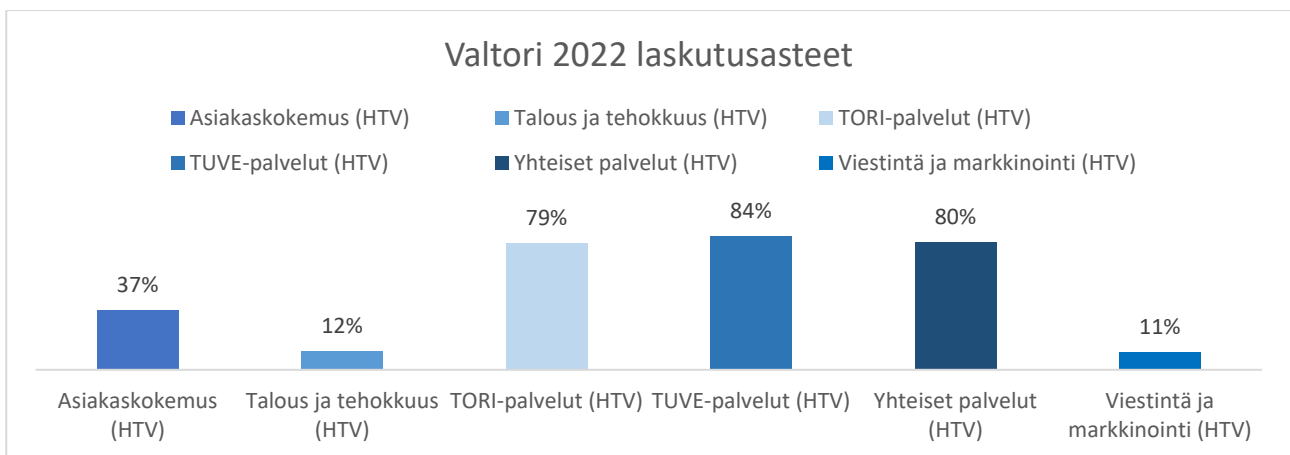
Valtorin TUVE-toiminnassa on tunnistettu tarve merkittäväälle lisäresursoinnille nykyisestä (160 henkilötyövuotta), jotta palveluiden ylläpito, palvelukehitys ja asiakasprojektit voidaan hoitaa jatkossa palveluiden laatu ja teknologian nykyaikaisuus säilyttäen. Merkittävä kasvutarve asettaa haasteen toisaalta rahoituksellisesta näkökulmasta, mutta toisaalta myös osaavan työvoiman tarjonnan näkökulmasta.

Taulukko 1: Valtorin laskutusasteiden kehitys

Mittari	Käytetty kaava	Valtori	TORI	TUVE	Vertailuarvo
Laskutettavan työn osuus	Laskutettavat työtunnit / kaikki työtunnit	2022: 72,4 % 2021: 73 %	2022: 69 % 2021: 73 % 2020: 68 % 2019: 69 % 2019: 67 % (vanha laskentatapa) 2018: 69 % (vanha laskentatapa) 2017: 73 % (vanha laskentatapa)	2022: 79,6 %	Toimialariippumaton 80–85 % Julkisen sektorin verrokki (2023) 74 %

Valtorin yhtenä tavoitteena aikaisemman arvioinnin jälkeen oli laskutusasteen parantaminen. TUVE:ssa laskutusaste on luontaisesti Tori-liiketoimintaa suurempi, sillä keskitettyä kehittämistä on painotettu pitkälti TORI-toimintaan, josta on sovellettu asioita TUVE-toimintaan. Toimintamallien harmonisoituessa voidaan olettaa kustannusallokaatioiden ja sen myötä liiketoimintojen laskutusasteiden lähentyvän toisiaan. Laskutusasteeseen on sisällytetty vuodesta 2021 alkaen myös palvelukehitys, jotta saavutetaan vertailukelpoisuus muiden markkinatoimijoiden laskutusasteiden kanssa. Laskutusasteet liiketoimintojen välillä yhdenmukaistettiin vuonna 2021, mistä alkaen tavoite on sama kummassakin toiminnassa ja samalla vertailukelpoinen ulkoisten verrokkien kanssa.

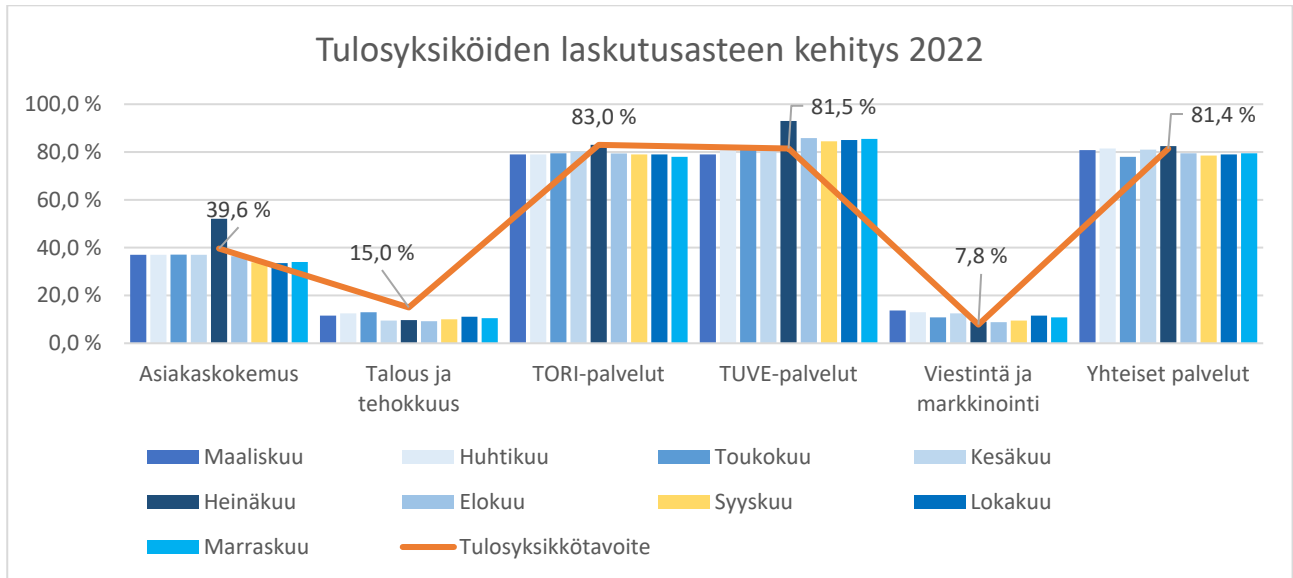
Laskutusasteen kehittymiseen vuonna 2021 liittyy strateginen valinta keskittyä palveluiden jatkuvuuden ja ylläpidon varmistamiseen, mikä on vienyt resursseja muun muassa sisäiseltä kehittämiseltä (ml. muutosohjelma) ja vähentänyt ei-laskutettavan työn osuutta. Laskutusaste on viety mittarina organisaatiossa hyvin matalalle tasolle. On toisaalta hyvä, että sisäistä tekemistä kyseenalaistetaan asiakkaan lisäarvon tuoton suhteen, jotta keskitytään oikeisiin asioihin. Laskutusasteen operatiivisen tason seurannan ei tulisi kuitenkaan rajoittaa ylempien tasojen tavoitteiden toteutumista ja resursointia silloin, kun ei-laskutettavaa kehittämistä halutaan priorisoida. Paikoittain havaittu työajankirjauskäytäntöjen muuttaminen mittaustuloksen parantamiseksi ei myöskään itsessään johda parempaan työn tuottavuuteen, vaan vain näennäisesti parempaan mittaustulokseen. Laskutusasteen käyttöä operatiivisen tason tavoitemittarina tulisi harkita tiimien tehtävien ja henkilöiden roolien luonteesta riippuen.



Kuva 5: Valtorin tulosityksiköiden laskutusasteen 2022

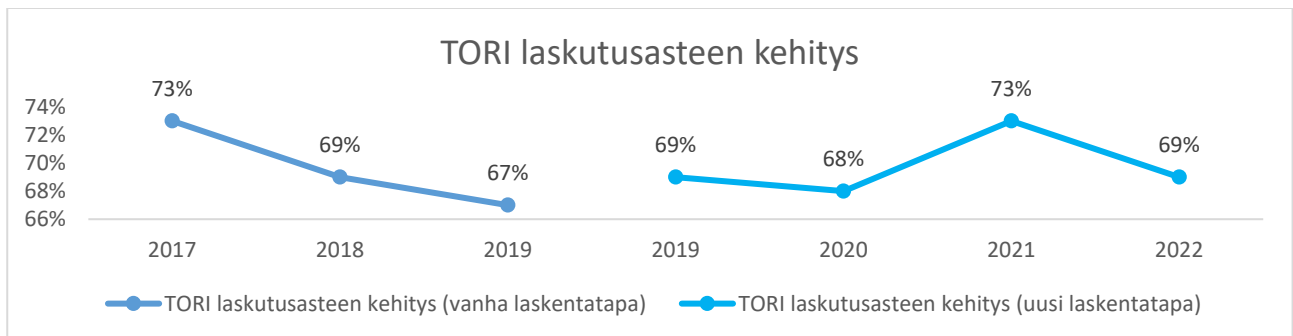
Tulosalue- tai toimintokohtaista laskutusasteen kehitystä ei voida vertailla suhteessa aikaisempaan arviointiin, sillä organisaation on uudistunut ja kehityksen seuranta ei ole mahdollista tehdä. Tarkasteltaessa tulosityksikkökohtaisia laskutusasteita voidaan todeta, että mikään yksittäinen tulosityksikkö ei ole vastuussa laskutusasteen alenemisesta vuonna 2022. Syitä joudutaan etsimään organisaatiota

poikkileikkaavista tekijöistä. Haastattelujen perusteella syynä voi olla organisaation tyhjäksi organisaatiomuutoksen seurauksena. Myös matalampi palvelukehityksen määrä voi olla syynä heikentyneelle laskutusasteelle. Kehitystoiminnan organisoiminen haasteet uudessa organisaatiossa, sekä tekemisen painottuminen jatkuvien palveluiden tuottamiseen ovat osaltaan aiheuttaneet asiakasprojekteihin panostuksen vähentymistä. Vuosi 2023 näyttää suunnan laskutusasteen kehittymiselle, organisaation asetuttua alkuvaiheiden haasteiden jälkeen uomiinsa.



Kuva 6: Valtori laskutusasteet tulosyksiköittäin 3/2022–12/2022

Aikaisemmassa arvioinnissa (2020) tarkasteltiin ainoastaan TORI-liiketoiminnan laskutusastetta, jossa laskentaa yhdenmukaistettiin nykyiseen malliin jo vuoden 2019 osalta. Kuvasta on nähtävissä ero vanhan ja uuden laskentatavan välillä, sekä mittarin kehitys.

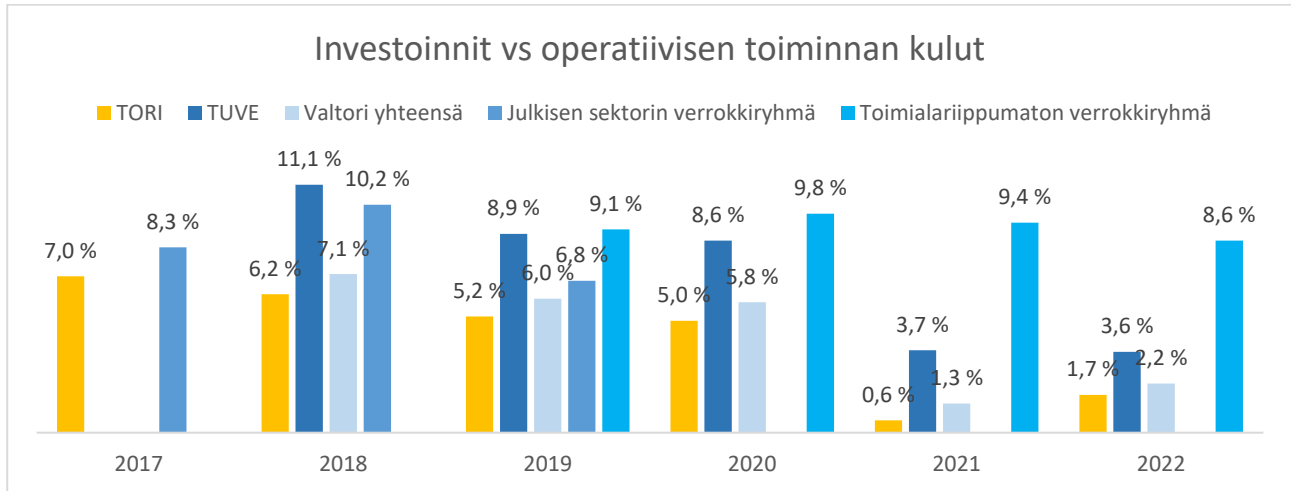


Kuva 7: TORI laskutusasteen kehitys vuosina 2017–2022

Laskutusaste ja investointitaso yhdessä kertovat Valtorin kyvystä toisaalta kohdistaa työaika asiakasarvoa potentiaalisesti tuottavalle työlle (laskutusaste), ja toisaalta kyvystä kehittää omaa toimintaansa ja asiakkaille tarjottavia palveluja (investoinnit). Molempien mittareiden ollessa sopivalla tasolla, voidaan olettaa henkilöstön työn kohdistuvan mittaushetkellä tarkoituksenmukaisella tavalla ja kehitystä tehtävän riittävässä määrin tulevaisuuden toimintakyky ja organisaation tuottava toiminta varmistuen.

Valtorin investoinnit vuosina 2021 ja 2022 ovat laskeneet huomattavasti sekä TORI- että TUVE-liiketoiminnoissa, verrattuna vuoteen 2020 sekä tätä edeltäviin vuosiin. Vuosina 2021–2022 strateginen painopiste oli keskittyä palvelujen toiminnalliseen jatkuvuuden varmistamiseen. Valtorin kehitysresurssit ovat investointilukujen valossa alhaisemmalla tasolla kuin aikaisemmin ja voidaan olettaa, että resursseja

on priorisoitu tuotantoon palvelukehittämisen ja sisäisen kehittämisen sijaan. Palvelujen toimintakyky on onnistuttu vakauttamaan, mutta kehittämisinvestoinneissa ei ole vielä vuonna 2022 tapahtunut palautumista aikaisempien vuosien 5–7 % tasoille. Investointien matalasta tasosta johtuen on vaara, että palveluihin kertyy lisää kehitysvelkaa ja lyhyen aikavälin toimivuus toteutuu keskipitkän aikavälin palvelujen soveltuvuuden ja nykyaikaisuuden kustannuksella.



Kuva 8: Valtori investoinnin vs. operatiivisen toiminnan kulut 2017–2022¹

Valtorin asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyyttä tarkastellaan koko Valtorin tasolla sekä TORI- että TUVE-palveluiden osalta. Palvelualuekohtaiset tyytyväisyydet arvioidaan osana palvelukokonaisuuksien arviointia. Pääasiallinen lähde raportin asiakastytyväisyyttä käsitteleville osuuksille on Valtorin asiakastytyväisyystutkimukset vuosilta 2019, 2020 ja 2022. Vuodelta 2021 ei ollut asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia käytettävissä selvitykseen. Lisäksi uusimmassa asiakastytyväisyyskyselyssä ei kysytty Valtorin toiminnasta yleisesti lainkaan. Tämä voi johtua uudesta kyselyn toteuttavasta toimittajasta. On myös huomion arvoista, että vuonna 2022 toteutettu asiakkaiden ICT-johdon kysely toteutettiin puhelimitse aikaisempien web-kyselyjen sijaan – tämä voi vaikuttaa vastauksiin, mahdollisesti parantaen niitä verrattuna web-kyselyllä saataviin vastauksiin.

Deloitte'n kokemuksen mukaan asiakkaan tietohallintojohdon asiakastytyväisyyskyselyissä, joissa arviointiasteikko on 1–5, tulokset yli 3:n osoittavat palvelutason olevan riittävällä tasolla. Vastaavasti alle 3:n tulokset vihjaavat ajoittaiseen selkeään tyytymättömyyteen ja mahdollisiin ongelmakohtiin palvelukeskuksen toiminnassa. Suositeltu tavoite on saada asiakastytyväisyys vähintään tasolle 3 ja mieluiten tasolle 4. Asiakastytyväisyystutkimus kertoo Valtorin parantaneen asiakastytyväisyyttä kaikilla mitattavilla kokonaisuuksilla vuosien 2019 ja 2020 tutkimuksiin verrattuna. Asiakashaastattelut vahvistivat kyselyn tuloksia, missä asiakkaat alleviivasivat osa-alueiden parantumista.

¹ Investointien %-osuus lasketaan kaavasta: investoinnit / (investoinnit + operatiiviset kulut – poistot)

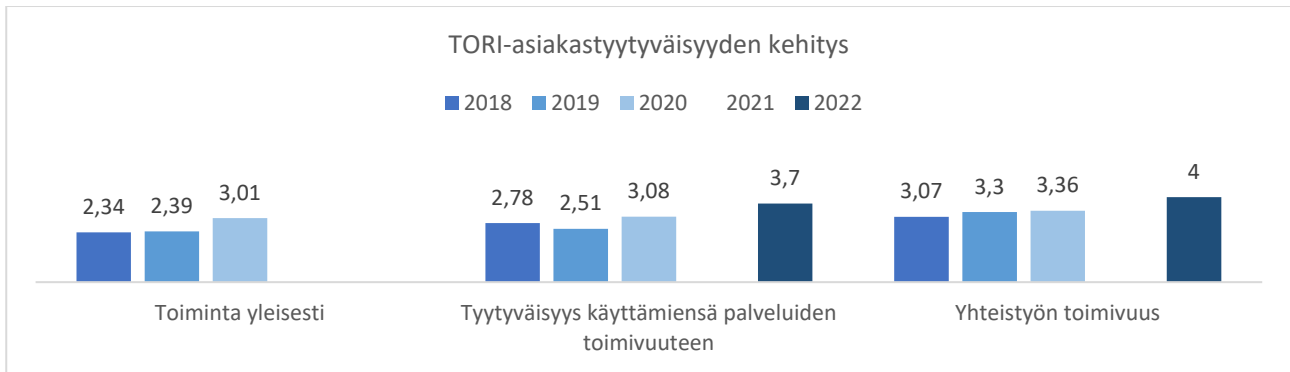
Lähteet:

Tilinpäätös Valtori 2022

Valtori kulut ja investoinnit 2020-2023

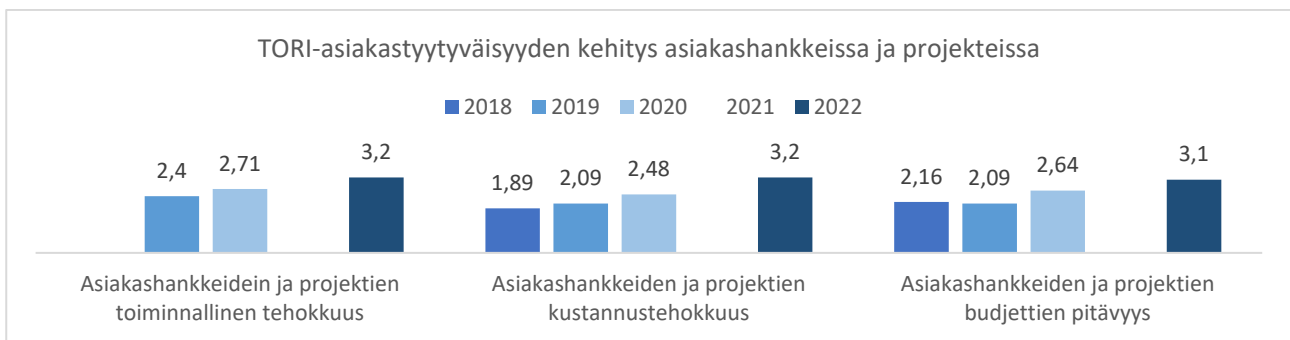
Oletukset verrokkiluvun määrittämiseen:

- Investoinnit ja operatiivisen toiminnan kulut vuonna 2022 jakautuvat verrokkidatan mukaan suhteessa noin 17% - 83%
- Perustietotekniikainvestointien osuus kaikista IT-investoinneista on verrokkidatassa noin 20%
- Perustietotekniikan osuus verrokkidatan operatiivisista IT-kuluista on noin 51%



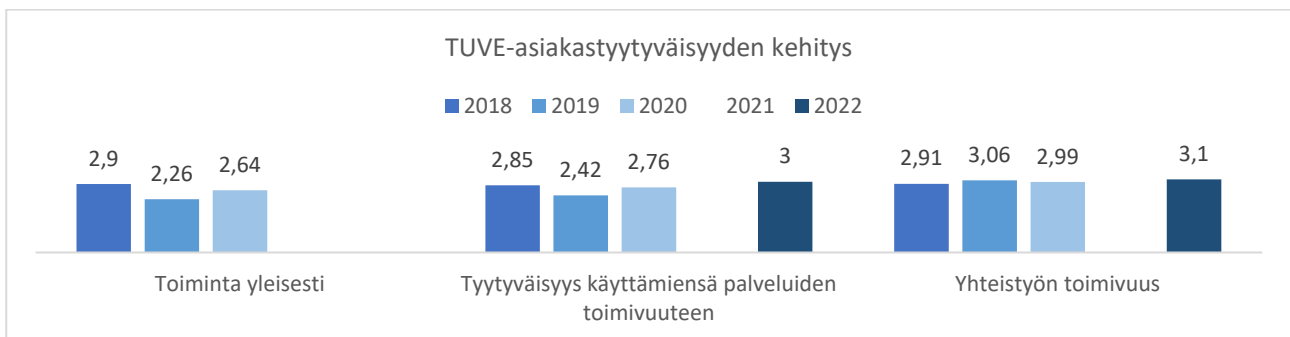
Kuva 9: Tori-asiakastyytyväisyyden kehitys 2018–2022

TORI-toiminnassa asiakastyytyväisyys on kehittynyt erittäin positiiviseen suuntaan. Asiakasyhteistyöhön ja yhteistyön malleihin panostaminen on ainakin lyhyellä tähtämellä kantanut hedelmää ja yhteistyön toimivuus on koettu erityisen hyväksi. Palvelujen toimivuus on myös parantunut merkittävästi vertailukauden aikana. Tämä kertoo siitä, että Valtorin vuoden 2022 strategisen painopisteen toteuttamisessa onnistuttu TORI-toiminnassa erityisen hyvin.



Kuva 10: TORI-asiakastyytyväisyyden kehitys asiakashankkeissa ja projekteissa 2018–2022

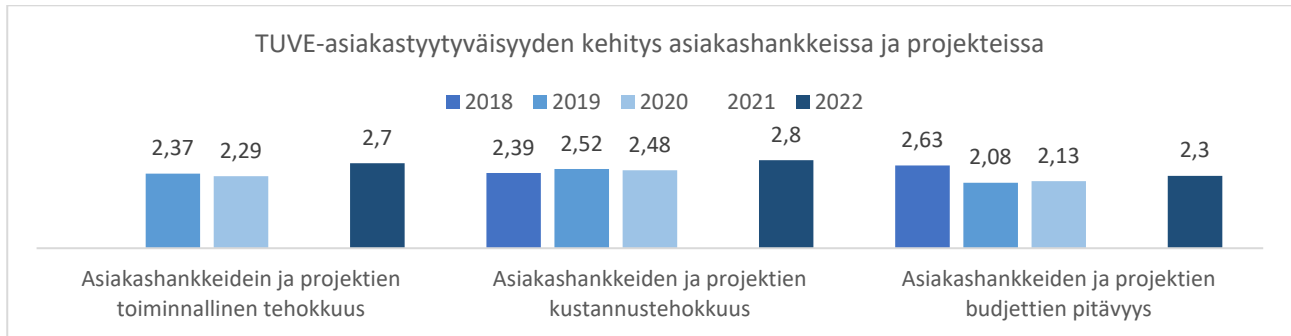
Asiakashankkeiden toteuttajana Valtori ei ole vielä saanut nostettua arvosanaa erityisen korkealle, mutta TORI-toiminnassa on tapahtunut selkeää kehitystä, ja asiakkaat kokevat projektitoiminnan kehittyneen kaikissa vertailukategoriassa tyydyttävälle/hyvälle tasolle.



Kuva 11: TUVE-asiakastyytyväisyyden kehitys 2018–2022

Myös TUVE-toiminnassa asiakastyytyväisyys on kohonnut tarkastelujaksolla, joskaan ei yhtä merkittävästi kuin TORI-toiminnassa. Palveluiden toimivuuden koetaan kehittyneen selkeästi parempaan suuntaan tasolta 2,4 tasolle 3,4 (ylittäen myös vuoden 2018 tason). Yhteistyön toimivuus sen sijaan on TUVE-

toiminnassa pysynyt samalla tyydyttävällä tasolla koko tarkastelujakson. Tämän perusteella TORI-puolella käytössä olevia toimivia asiakasyhteistyön malleja voisi soveltaa myös TUVE-toimintaan. Haastattelujen perusteella TUVE-asiakkaiden kasvavat tarpeet hyödyntää joustavammin nykYTEknologiaa ja Valtorin rajallinen valmius vastata tarpeisiin palvelutarjoamallaan on yksi syistä TORI-toimintaa heikompaan arvosanaan. Palvelujen toimivuus kertoo siitä, että vuoden 2022 strategisen painopisteen toteutuksessa on onnistuttu myös TUVE-toiminnassa.



Kuva 12: TUVE-asiakastyytyväisyyden kehitys asiakashankkeissa ja projekteissa 2018-2022

TUVE-toiminnassa haastetta aiheuttavat asiakashankkeet ja -projektit, mikä kertoo TUVE-toiminnan projektinhallinnan käytäntöjen ja -työkalujen TORI-toimintaan verrattuna alhaisesta kypsyystasosta. TUVE-palveluiden tilaaja-asiakkaat kritisoivat laadullisessa palautteessa kehityksen riittävän resursoinnin puutetta ja edellyttävät parempaa asiakasymmärrystä yhdessä kehittämisen kautta. Toiminnallisessa tehokkuudessa sekä kustannustehokkuudessa on kuitenkin menty TUVE-toiminnassa eteenpäin (tyydyttävälle tasolle), mutta budjettien pitävyys on edelleen heikolla tasolla. Tämä herättää tarpeen arvioida, voisiko TUVE-toimintaan soveltaa Valtorin projektinhallinnan parhaita käytäntöjä nykyistä systemaattisemmin. Myös henkilöstön kehittämisosaamista on syytä tarkastella kriittisesti, niin kuin myös Valtorin henkilöstölleen tarjoaman koulutuksen ja työkalujen määrää ja laatua.

4.2 Palvelualuekohtainen tuottavuustarkastelu

Arvioinnissa tarkastellaan aikaisempaa Valtorin arviointia vastaavia asiantuntijapalvelujen, käyttäjätuen, tietoliikenteen, päätelaitteiden ja kapasiteettipalveluiden hintatasoa. Tarkastelu toteutetaan vertailututkimuksena – Valtorin nykyhintoja verrataan aikaisempien vuosien hintoihin sekä verrokkipalvelukeskusten hintatasoon soveltuvilta osin.

Asiantuntijapalvelut

Valtori on asiantuntijahinnoiltaan joko saman hintainen tai edullisempi kuin markkina ja julkisen sektorin verrokkipalvelukeskukset. Valtorin on onnistunut säilyttämään asiantuntijahinnoittelunsa samalla tasolla vuoteen 2020 nähden, ja paikoin jopa laskemaan sitä (esim. TUVE-järjestelmäasiantuntija). Asiantuntijahinnat ovat kilpailukykyisiä verrokkeihin, ottamatta kantaa asiantuntijoiden osaamistasoon. Valtorin asiantuntijoiden hinnat TORI- ja TUVE-puolella ovat pitkälti samat.

Taulukko 2: Asiantuntijapalveluiden hintavertailu

Palvelu	Hinnoittelu- peruste	TORI- hinta 2020	TORI- hinta 2021	TORI- hinta 2022	TUVE- hinta 2020	TUVE-hinta 2021	TUVE- hinta 2022	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Asiantuntija	€/h	65	65	65	60	60	65	84 (62...95)	72 (65...79)
Järjestelmäasiantuntija	€/h	75	75	75	80	70	75	97 (75...123)	95
Erityisasiantuntija	€/h	95	95	95	Ei saatavilla	80	90	127 (82...215)	110 (95...125)
Testauskonsultti ²	€/h	< 83	65/75	65/75	Ei saatavilla	Ei saatavilla	Ei saatavilla	86 (70...112)	87 (79...95)

Käyttäjätukipalvelut

Valtori on järjestänyt käyttäjätuen toiminnan uudelleen organisaatiouudistuksessa 2021. Aikaisemmista käyttäjätukiyksikön palveluista aluepalvelut ja käyttövaltuushallinta sijaitsevat keskitetysti yhteiset palvelut -tulosityksikössä. Asiakastuki sen sijaan on hajautettu TORI- ja TUVE-tulosityksiköihin. Muutoksen vuoksi asiakastuen kustannusta ei pystytä erottelemaan tarkasteluun.

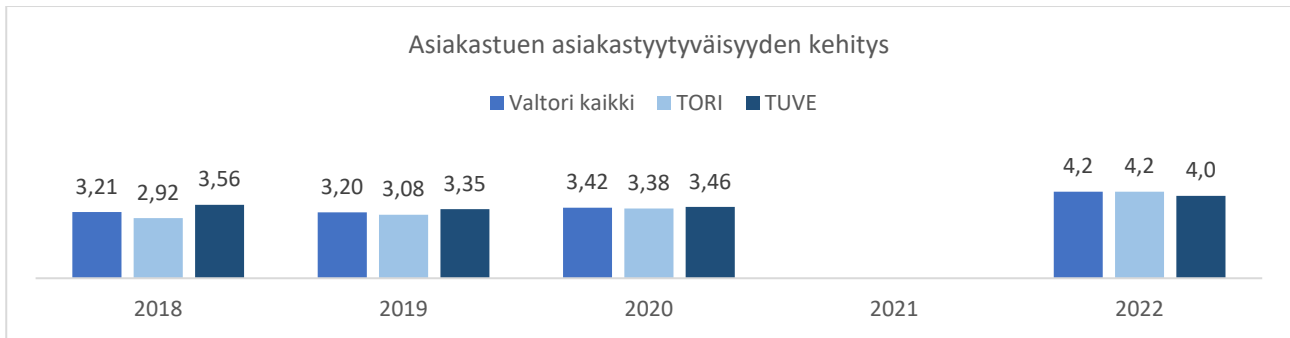
Käyttäjätuen tuottavuuden voidaan olettaa parantuvan asiakkaiden siirtymisellä käyttämään automatisoituja palvelukanavia ja etätukea. Covidin myötä etäpalvelujen käyttö on lisääntynyt, mutta tietyt asiakkaat ja virastotalot vaativat edelleen aluepalvelua. Aluepalveluissa on vähän synergiaa TORI- ja TUVE-palvelujen välillä, mutta niitä on järkevää tuottaa koordinoitusti alueellisen suunnittelun ja toimipaikkakattavuuden näkökulmasta.

Sekä asiakastuen, että aluepalveluiden osalta on nähty huomattavaa parannusta asiakastytyväisyydessä. TORI-palveluiden osalta nousu on ollut isoin mutta TUVE-palveluiden lähtötaso oli verrattain korkeampi.

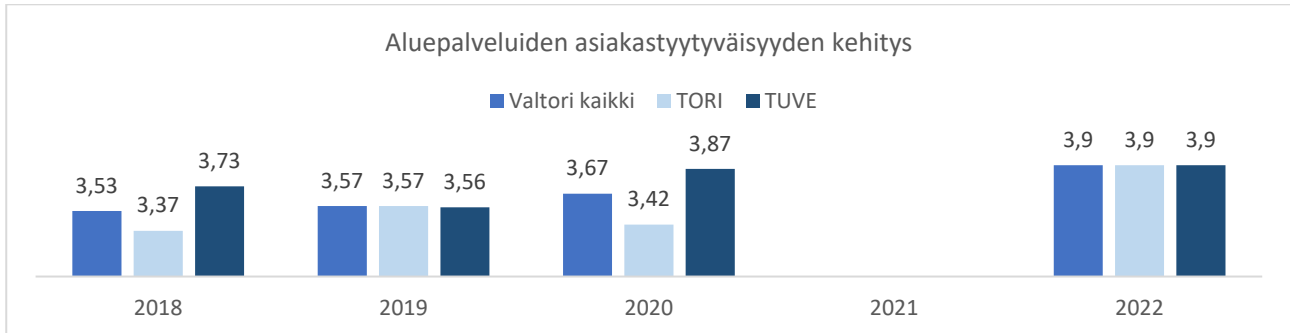
Taulukko 3: Käyttäjätukipalveluiden hintavertailu

Palvelu	Hinnoittelu- peruste	TORI- hinta 2020	TORI- hinta 2021	TORI- hinta 2022	TUVE-hinta 2020	TUVE-hinta 2021	TUVE-hinta 2022	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Käyttäjätuki	€/ käyttäjä / kk	33	-	-	28	mittaria ei enää seurata	mittaria ei enää seurata	Ei vertailtavissa	-
Asiakastuki + käyttövaltuushallinta (virka-aika)	€/ käyttäjä / kk	-	-	-	-	-	-	-	12 (5,5...17)
Asiakastuki	€/ h	65	65	65	-	-	-	-	-
	€/ työasema / kk	11	15,3	10,8	2,1 (3,5 % palvelusopimuksen arvosta)	mittaria ei enää seurata	mittaria ei enää seurata	10 (8...15)	-
Aluepalvelu (lähituki)	€/ h	65	65	65	Sisältyy TUVE- työaseman hintaan	Sisältyy TUVE- työaseman hintaan	Sisältyy TUVE- työaseman hintaan	52 (42...68)	-
	€/ työasema / kk	-	19,4	16,8	-	25,6	27,4	-	6,5

² laskutetaan toimittajakohtaisen hinnaston mukaan (testaaja 65 €/h, testauksen erityisasiantuntija ja testauspäällikkö 75 €/h)



Kuva 13: Asiakastuen asiakastytyvyyden kehitys 2018–2022



Kuva 14: Aluepalveluiden asiakastytyvyyden kehitys 2018–2022

Tietoliikennepalvelut

Valtorin tuotteistettuja tietoliikennepalveluja ovat muun muassa yhteinen runkoverkko, liittytävät (Liittytäreitti ja Lähireitti) sekä etäyhteydet. Runkoverkkopalvelu yhdistää asiakasvirastot toisiinsa, tarjoaa liittynät valtion yhteisiin sekä kolmansien osapuolten palveluihin ja tuottaa turvallisen yhteyden internetiin. Liittytätöverkkopalvelulla asiakkaan toimipisteet liitetään sisäisiin ja ulkoiisiin verkkopalveluihin. Etäyhteydaspalvelu Kauko mahdollistaa oman sisäverkon palveluiden käytön työasemalla missä tahansa internet-yhteyden kautta. Taulukossa 4 on vertailtu Valtorin tuottamia tietoliikennepalveluita yksityisen- ja julkisen sektorin verrokkeihin.

Kauko-palvelun käyttäjämäärissä nähtiin selkeä Covid-pandemian vaikutus vuoden 2020 alussa, kun käyttäjämäärät melkein kolminkertaistuivat helmikuun ja maaliskuun välissä. Suurin piikki tapahtuikin 2020 maaliskuussa, jonka jälkeen käyttäjämäärät laskivat hieman ja tasaantuivat. Covid-pandemian rauhoittua etätyötrendi jäi ja tämä näkyy Kauko-palvelun keskimääräisissä käyttäjämäärissä, jotka ovat pysyneet verrattain tasaisina suurimman piikin jälkeen.

Asiakastytyvyys on kaikilla tietoliikennepalveluissa noussut vuoteen 2020 verrattuna TORI-palveluissa. TUVE-palveluista ei ole asiakastytyvyysdataa edellisiltä vuosilta, mutta TUVE-tietoliikennepalveluiden asiakastytyvyys on hieman TORI-palveluita matalampi.

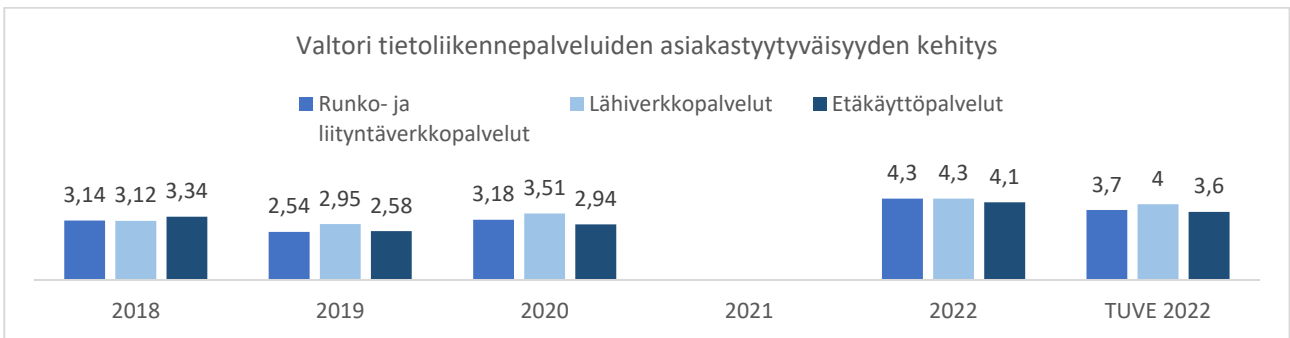
TORI- ja TUVE-palveluiden hintakehitys ei ole ollut merkittävää vuosien 2020–2022 välillä. Hintataso on palveluissa pysynyt lähestulkoon samana ja samoin on hintasuhde verrokkipalvelukeskuksiin yksityisellä ja julkisella sektorilla. Valtori on onnistunut alentamaan Reitti-verkkopalvelun yksikköhintaa.

Taulukko 4: Tuotteistettujen tietoliikennepalveluiden hintavertailu

Palvelu	Hinnoittelu- peruste	TORI- hinta 2020	TORI-hinta 2021	TORI-hinta 2022	TUVE-hinta 2020	TUVE-hinta 2021	TUVE-hinta 2022	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Kauko-etäyhteys	€/ käyttäjä / kk	5,4	5,4	5,4	Ei erikseen hinnoiteltu	Ei erikseen hinnoiteltu	Ei erikseen hinnoiteltu	3	3
Runkoverkko (VY-verkko)	€/ käyttäjä / kk	7	7,1	7,1	(31,5)	(32,7)	(32,7)	68	10
Verkkopalvelu LAN + WAN (Reitti)	€/ käyttäjä / kk	14,3	12,9	12,3	(30)	(30)	(30)	19	8 (6...10)



Kuva 15: Kauko-palvelun (VPN) keskimääräiset käyttäjämäärät 2020–2022



Kuva 16: Valtori tietoliikennepalveluiden asiakastytyväisyyden kehitys 2018–2022

Päätelaitepalvelut

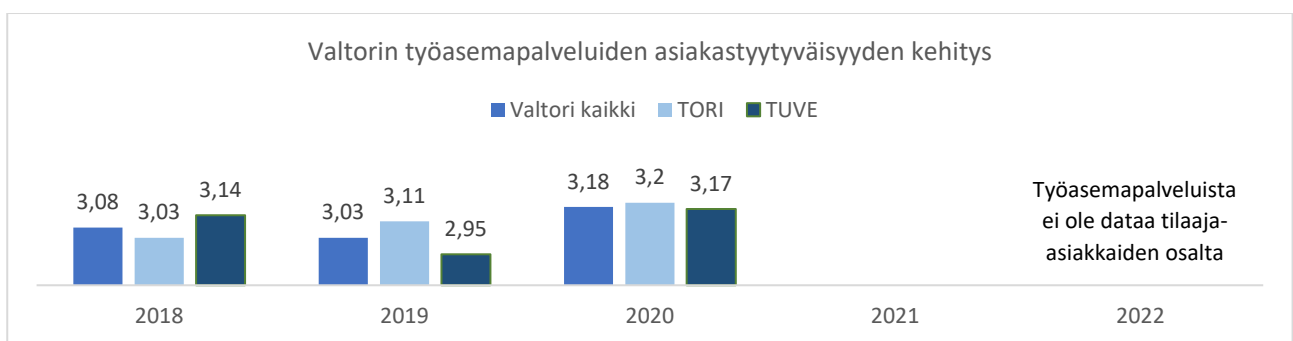
Valtorin tuotteistettu työasemapalvelu Valtti tarjoaa asiakkaalle työaseman peruskäytön, laitteen, ohjelmistot ja lisenssit sekä ylläpidon yhtenä palvelukokonaisuutena kiinteään hintaan. Tarkastelussa verrataan TORI-palvelun Valtti-työasemapalvelua suhteessa markkinaan ja soveltuvien osien suhteessa TUVE-työasemapalveluihin. Työasemapalvelu tuotetaan pääosin Valtorin omalla henkilöstöllä, ja kumppaneita käytetään lähinnä palvelukomponenttien toimittamiseen (leasing-toimittaja, lisenssit). Valtori tekee itse laitteiden esiasennukset, mutta mm. paketoitien ruuhkaheippujen tasaamiseen käytetään myös kumppaneita.

Työasemapalveluiden asiakastytyväisyys on tämän arvion osalta puutteellinen, sillä ei ole olemassa vertailukelpoista dataa vuoden 2020 arviointiin verrattuna. Valtorin työasemapalveluiden laskutus on jatkanut nousuaan vuosi vuodelta ja ennusteissa on, että työasemapalveluiden volyymit jatkavat nousuaan tulevaisuudessa.

Työasemapalveluiden hintavertailussa selviää, että Valtori on onnistunut pitämään hintatasonsa suhteellisen tasaisena kaikissa työasemapalveluissa. Ainoa merkittävä hinnannousu on nähty peruskannettavissa vuosien 2021 ja 2022 välillä – tämä on globaalin komponenttipulan sekä tuotantoketjujen ongelmista johtuvaa hinnannousua.

Taulukko 5: Tuotteistettujen työasemapalveluiden hintavertailu

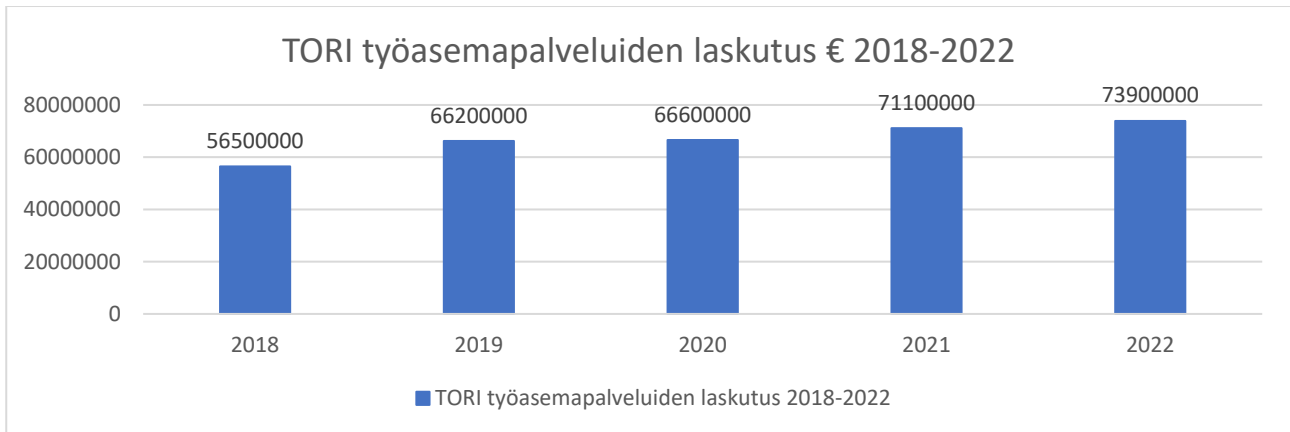
Palvelu	Hinnoittelu-peruste	TORI-hinta 2020	TORI-hinta 2021	TORI-hinta 2022	TUVE-hinta 2020	TUVE-hinta 2021	TUVE-hinta 2022	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Työaseman hallintapalvelu	€/ työasema / kk	26	24,5	23,2	42	42	42³	13,5 (10...26)	18 (17...18,5)
Peruskannettava	€/ työasema / kk	14	15,5	19	-	-	20,7	21 (19...22,5)	26 (19...33)
M365 E3 -lisenssi	€/ työasema / kk	21,5	21,5	21,5	-	-	26,9	29 (25...35)	24 (22...25,50)
Työasema palveluna (peruskannettava) ⁴	€/ työasema / kk	61,5	61,5	63,7	-	-	62,6	63,5	65 (58...71)
Mobiililaittehallinta (on-prem)	€/ laite / kk	9,85	9,85	9,85	10,75	8,75	8,75	7,5 (7...8)	-
Mobiililaittehallinta (pilvi)	€/ laite / kk	6,85	6,85	6,85	-	-	-	-	5 (4,5...5,5)



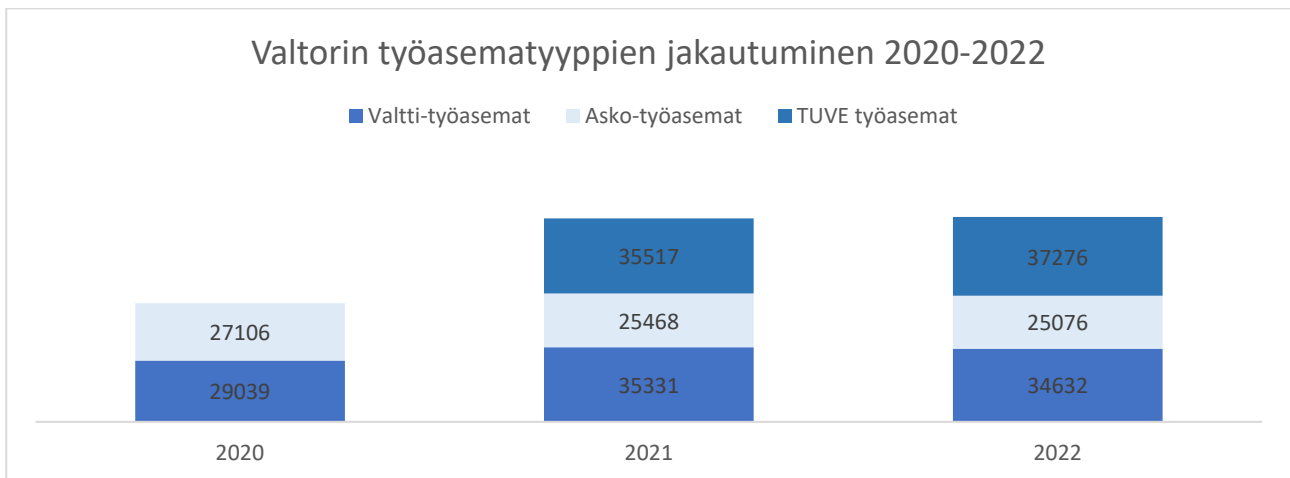
Kuva 17: Valtorin työasemapalveluiden asiakastytyväisyyden kehitys 2018–2022 (ICT-johto)

³ TUVE-työasemapalvelu sisältää aluepalvelun (noin 27 € kustannus per työasema)

⁴ Ei sisällä aluepalvelua



Kuva 18: Valtori työasemat 2020–2023



Kuva 19: Valtorin työasematyyppien jakautuminen 2020–2022

Kapasiteettipalvelut

Käyttöpalveluiden osalta vertailussa on tuotteistetut palvelut VAKA-Valtorin ja VAKA-kumppanin virtuaalipalvelimet (VAKA-Valtion kapasiteettipalvelut) ja varatun kapasiteetin yksikköhintavertailu. Uuden kumppanikapasiteetin hintavertailu ei ollut toteutettavissa, mutta uuteen kumppanikapasiteettiin siirtyminen toteutuu laajemmassa mittakaavassa seuraavien vuosien aikana ja kustannusvaikutus sen myötä toteutuu vasta myöhemmin.

Kapasiteettipalveluiden asiakastyytyväisyysdata on hieman katkonaista seurantajakson aikana, mutta kehitystä on tapahtunut vuosien 2020 ja 2022 välillä. Sekä TORI että TUVE-palveluiden kapasiteettipalveluiden asiakastyytyväisyys nousut.

Virtuaalipalvelimissa Valtori on nostanut hintojaan merkittävästi mikä on nostanut Valtorin hintatasoa verrokkipalvelukeskuksia korkeammalle. Tallennuskapasiteetissa ja varmistuksessa Valtorin hinnat ovat erittäin kilpailukykyiset markkinoihin nähden.

Taulukko 6: Käyttöpalveluiden hintavertailu

Palvelu	Hinnoittelu- peruste	TORI-hinta 2020	TORI- hinta 2021	TORI-hinta 2022	TUVE -hinta 2020	TUVE -hinta 2021	TUVE -hinta 2022	Verrokkihinta , yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Virtuaalipalvelimen kapasiteetti (4 vCPU, 16 GB)	€/ palvelin / kk	119	119,40	169,20	-	-	-	64 (27...126)	142,2 (128,5...155,9)
Tallennuskapasiteetti	€/ TB / kk	Korkea suorituskyky 80	Alhaisempi suorituskyky 43 Korkea suorituskyky 80	Alhaisempi suorituskyky poistunut valikoimasta. Korkea suorituskyky 80	41,5	41,5	41,5	115 (104...161)	105 (50...160) ⁵
Varmistus	€/ TB / kk	36	36	24	17,5	17,5	17,5	69 (59...82)	107,1 (44,2...170)
Virtuaalipalvelimen käyttöönotto	€/ käyttöönotto	1500	1500	Laskutetaan toteutuneiden tuntien perusteella Valtorin henkilötyöhinnaston mukaisesti. Arvio 1313 €	-	-	-	74 provisiointi + 3h*97 asiantuntijatyö = 365	250 (160...360)
Perusmaksu (perustietoturva)	€/ kk / palvelin	90	90	99	-	-	-	60 (48...71)	55
-	€/ kk / palvelin				-	-	-		
Perusmaksu (korotettu turvaluokitus)	€/ kk / palvelin	Ei saatavissa omasta konesalista	Ei saatavissa omasta konesalista	Ei saatavissa omasta konesalista	-	-	-	102 (63...130)	55

Taulukko 7: Käyttöpalveluiden kokoonpanovertailu perustason tietoturvalle

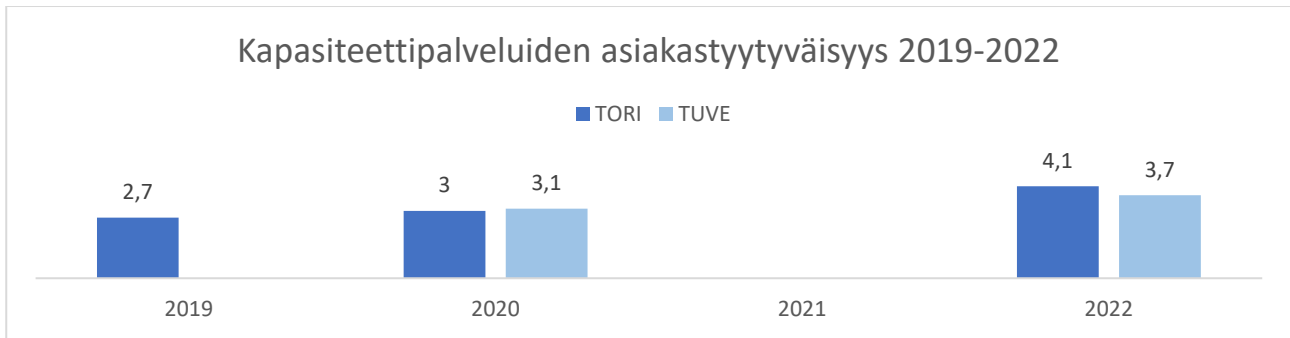
Kokoonpano	VAKA-VALTORI (ark. 8-16, ylläpito Suomesta, €) 2020	VAKA-VALTORI (ark. 8-16, ylläpito Suomesta, €) 2021	VAKA-VALTORI (ark. 8-16, ylläpito Suomesta, €) 2022	Julkisen sektorin vertailuarvo 2020 €	Julkisen sektorin vertailuarvo 2022 €
4 vCPU	16	16	10	66,6 ⁶	155,75 / kk
16 GB Muisti	103	103	159	74 / TB / kk	56,7 / TB / kk
100 GB Tallennus	4,3	4,3	8	60 / TB / kk	44,2 / TB / kk
400 GB Varmistus	14	14	10	424	120,88 / tunti
1 x Perusmaksu	90	90	99	129,5	-
1 x vNIC				Ei saatavilla	Ei saatavilla
Yhteensä	228	228	286	-	Ei saatavilla

Taulukko 8: Käyttöpalveluiden kokoonpanovertailu TL3

Kokoonpano	VAKA-KUMPPANI 2020 (ylläpito Suomessa)	VAKA-KUMPPANI 2020 (ylläpito ETA)	VAKA-KUMPPANI 2022 (ylläpito Suomessa)	VAKA- KUMPPANI 2022 (ylläpito ETA)	Julkisen sektorin verrokki (TL3) 2020	Julkisen sektorin verrokki (TL3) 2022
4 vCPU	20,08	20,08	191	191	8	8
16 GB Muisti	160,64	160,64			64	64
100 GB Tallennus	63	63	63	63	16	16
400 GB Varmistus					12	17
1 x Perusmaksu	210	137	210	137	104,5	104,5
1 x vNIC	6,04	6,04	6	6	10	10
Yhteensä	459,76	386,76	470	397	214,5	219,5

⁵ 75€ / käyttäjä / kk alhaisempi suorituskyky

⁶ Verrokin mukaan 2020 luvuista on puuttunut tietoa ja vuoden 2020 hinta kuuluisi olla korkeampi, kun 2022.



Kuva 20: Kapasiteettipalveluiden asiakastyytyväisyys 2019-2022

Yhteenveto hintavertailusta

Taulukko 9: Yhteenveto hintavertailusta

Palvelu	Hinnoitteluperuste	TORI-hinta 2020	TORI-hinta 2021	TORI-hinta 2022	TUVE-hinta 2020	TUVE-hinta 2021	TUVE-hinta 2022	Verrokkihinta, yksityinen sektori (vaihteluväli)	Verrokkihinta, julkinen sektori (vaihteluväli)
Asiantuntijapalvelut: Asiantuntija (perustaso)	€/ h	65	65	65	60	60	65	84 (62...95)	68 (61...75)
Käyttäjätuki: Aluepalvelu	€/ h	65	65	65	60	60	65	52 (42...68)	61
Käyttäjätuki: Asiakastuki	€/ työasema / kk	11			2,1			10 (8...15)	-
Tietoliikennepalvelut: Kokonaispalvelu (LAN + WAN + VPN; pl. runkoverkko)	€/ käyttäjä / kk	15	16,1	15,54	-	(30)	(30)	19	7
Työasema palveluna (peruskannettava) ⁷	€/ työasema / kk	61,5	61,5	63,7	-	-	62,6	63,5	65 (58...71)
Työaseman hallintapalvelu	€/ työasema / kk	30	24,50	23,20	42	42	42	14 (10...26)	-
Käyttöpalvelut: Esimerkkikokoonpano (virtuaalipalvelin, - kapasiteetti, tallennus, varmistus ja hallinta)	€/ kk	228	228	286	-	-	-	163	215

Valtorin käyttäjämäärät ovat kasvaneet, mikä on tukenut tiettyjen palveluiden yksikkökustannusten laskua ja käyttäjämäärien trendin odotetaan jatkuvan tulevaisuudessa. On odotettavissa, että tältä osin Valtorin yksikkökustannukset suurimmissa tuotteissa laskevat edelleen (inflaatiokorjatusti). TORI-palveluiden osalta on myös odotettavaa, että tiettyjen ASKO-palveluiden siirto tuotteistetuiksi palveluiksi, tulee madaltamaan yksikkökustannuksia palvelutarjoaman standardisoitumisen myötä.

TORI-palveluiden ja TUVE-palveluiden välillä on isojakoin hintaeroja TORI-palvelujen eduksi, mutta tämä johtuu pitkälti TUVE-palveluiden pienemmästä käyttäjämäärästä sekä TUVE-palveluiden korkeammista turvallisuus- ja suorituskykyvaatimuksista. TORI-palveluilla on laajempi palveluvalikoima TUVE-palveluihin nähden.

Valtori näyttyy edelleen yksityistä markkinaa kalliimpana työasemapalveluissa ja käyttöpalveluissa. Käyttöpalvelujen uusi K&K-sopimus laskee keskimääräistä yksikkökustannusta, mutta tarkempaa

⁷ Ei sisällä aluepalvelua

hintatietoa siitä ei selvityksessä ole käytettävissä. Valtorin kilpailukykyä myös palvelukeskusverrokkeihin nähden syö palvelunhallinnan suuri kustannus.

4.3 Vertailu muihin pohjoismaisiin ICT-palvelukeskuksiin

Valtoria vastaavia valtiollisia IT-palvelukeskustoimijoita löytyy muualta Pohjoismaista. Täsmälleen Valtoria vastaavaa verrokkia on kuitenkin vaikea löytää, sillä toimijoiden palvelutarjoama, asiakaskunta ja palvelumallit ovat paljolti lain ohjaamia tai seurausta aikaisemmista rakenteista. Tarkastellut verrokkipalvelukeskukset ovat viime vuosien aikana laajentaneet toimintaansa uusiin asiakkuuksiin, mikä on monimuotoistanut niiden asiakasportfoliota ja aiheuttanut prosesseissa ja johtamisessa osittain kasvukipuja.

Yksi pohjoismainen palvelukeskus on ottamassa perustietotekniikkapalveluilleen asiakkaakseen aikaisempaa suurempia virastoja, sekä tarjoamassa tietyille turvallisuusverkkoympäristössä toimiville asiakkaalleen pilvratkaisuja. Tämän voidaan olettaa vaativan palvelumalleilta joustavuutta ja modulaarisuutta. Toinen verrokkipalvelukeskus on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Kasvu on ollut niin nopeaa, että organisaation toimintamallin ja asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen samaan tahtiin on osoittautunut haasteeksi. Samalla kyseinen palvelukeskus on luopunut tietyistä asiakassegmenteistä fokusoidakseen toimintaansa. Kasvun ongelmat ovat näkyneet hitautena palveluissa ja päätöksenteossa, roolien ja vastuiden epäselvyytenä sekä ennakoinnin puutteena. Tämän seurauksena kyseinen palvelukeskus on muuttanut organisoitumistaan siten, että kukin liiketoimintayksikkö sisältää kokonaisvastuun asiakkaan päästä päähän -prosessista; esimerkiksi infrastruktuuripalvelut ja loppukäyttäjäpalvelut ovat erillisissä yksiköissä. Edellä kuvatut palvelukeskukset ovat mielenkiintoisia verrattavia ja seurattavia myös jatkossa, sillä niillä tulee olemaan Valtorin kanssa paljon samoja haasteita ratkaistavina.

Toisen palvelukeskusverrokin tavoitteena on parantaa strategista ohjaustaan ja palvelukeskus on nähnyt, että Chief Technology Officer -roolilla on mahdollista tuoda teknologia entistä enemmän toiminnan keskiöön. Teknologiatrendit kuten automaatio, itsepalvelu sekä dynaaminen hinnoittelu nähdään kaikki tapoina, jolla palvelukeskustoimintaa tehostetaan sekä asiakaslähtöisyyttä parannetaan.

Verrokkipalvelukeskusten trendit

Selvityksessä nousi esiin muutamia trendejä ja teemoja, jotka ovat useammalle IT-palvelukeskukselle yhteisiä kehittämiskohteita. Teemat liittyvät osaamiseen, salkunhallintaan, palvelutasomittareihin ja dynaamiseen hinnoitteluun. Näiden kehittämistyössä suosituksena Valtorille on jatkaa yhteistyötä ja tiedon jakamista verrokkiorganisaatioiden kanssa.

Vallitseva markkinatilanne sekä turvallisuusympäristön muutos ovat johtaneet suureen tietoturvaosaamiseen tarpeen kasvuun kaikissa kolmessa vertailuun osallistuneesta palvelukeskuksessa. Osajakilpailu ei pelkästään ulotu tietoturvaosaamiseen, vaan kilpailu kyvykkäistä osajista on kovaa ja valtiollisten toimijoiden heikkoutena on nähty alhaisempi palkkataso. Myös työn joustavuus (mm. etätyömahdollisuus) koetaan isona haasteena työnhakijoiden keskuudessa. Yhtenä ratkaisuna on tehty kumppanoitumista yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa tarjoamalla muun muassa yhteistä tietoturvakoulutusta. Valtorin perustama Valtori Akatemia on myös ollut toimiva keino saada nuorempia osaajia sitoutettua Valtoriin.

Kehittämissalkun hallinta, priorisointi ja hallintamallin selkeyttäminen ovat nousseet aikaisempaa keskeisemmiksi teemoiksi Valtorin ja myös verrokkien keskuudessa. Hankesalkun johtaminen, kysynnän hallinta, resursointi ja resursseihin liittyvä osaamisenhallinta muodostavat kokonaisuuden, jota tulisi pystyä

johtamaan selkein periaattein. Nykyisellään Valtorin näkymä omaan projektisalkkuun on huono ja tämä johtuu pitkälti puutteellisista työkaluista ja vielä käyttöönottovaiheessa olevasta salkunhallintamallista. Projektisalkun näkymän lisäksi salkkukohtainen budjetointi ja resursointi on Valtorilla selkeyttämättä. Tätä pitäisi selkeyttää luomalla selkeät eri salkut palvelujen asiakasohjautuvaan kehittämiseen, Valtorin sisäiseen kehittämiseen ja palvelujen pienkehitykseen. Nykyinen resursointi perustuu pitkälti reaktiivisuuteen – usein ylläpitovastuu ajaa yli muista tarpeista, sillä siinä aikaväli on lyhyin ja asiakastarve akuutein. Salkkujohtaminen ja siihen liittyvä resurssien hallinta nähtiin arvioinnissa potentiaalisena palvelukeskusten välisessä yhteistyössä kehitettävänä kohteena.

Yhtenä laajemminkin havaittuna trendinä on ollut luopua sellaisista tuotannollisista palvelutasomittareista, jotka voivat ohjata toimintaa väärällä tavalla. Tietyt mittarit ovat ohjanneet tuotannon työntekijöitä vääränlaiseen käyttäytymiseen, minkä vuoksi asiakaskokemus on voinut kärsiä. Esimerkiksi, jos palvelupyynnön ratkaisuaika on ylittänyt palvelutasosopimuksen mukaisen maksimitason, on se jäänyt priorisoinnissa viimeiseksi eikä sitä ole otettu käsittelyyn lainkaan. Tämän vuoksi työntekijöiden käyttäytymistä ei mitata ja ohjata palvelutasosopimuksen suorituskykymittareiden valossa tulevaisuudessa. Asiakastytyväisyyttä sen sijaan halutaan seurata ja kytkeä laajemmin yrityksen toimintaan.

Asiakkaat vaativat IT-palvelukeskuksilta yhä enemmän kykyä toimittaa palveluja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin perustuen sekä itsepalveluna. Esimerkiksi kapasiteettipalveluihin liittyen asiakasvirastoilla on järjestelmiä, joissa kapasiteetin tarve vaihtelee merkittävästi vuoden aikana ja saattaa painottua vain tiettyihin päivämääriin. Kysynnän vaihdellessa tällä tavoin, kapasiteetin optimointipotentiaali korostuu ja hinnoittelulla tulisi pystyä mahdollistamaan optimointihödyn kohdistuminen asiakasvirastolle. Tämän myötä hinnoittelumalleja ja laskutusta tulee pystyä ajamaan jatkossa aikaisempaa dynaamisempaan suuntaan. Tavoitteena on optimoida palvelutarjontaa sekä hinnoittelua asiakkaiden tarpeiden mukaan, mikä lisäisi joustavuutta asiakkaan suuntaan sekä nostaisi asiakastytyväisyyttä hinnoittelu- sekä laskutusmuutoksen onnistuessa. Verrokeilla ei ole vielä kyvykkyyttä siirtyä mainittuihin hinnoittelu- ja laskutusmalleihin, mutta kyvykkyyttä kehitetään esitetyn tavoitteen suuntaan.

5 Muutoksen arviointi ja keskeiset suositukset

Tässä luvussa arvioidaan Valtorin muutosta suhteessa valtiovarainministeriön ohjaukseen ja aikaisemman arvioinnin loppuraportissa esitettyihin suosituksiin. Lopuksi muutuskäytännön arvioidaan yleisellä tasolla.

Valtori on toteuttanut suurimman osan asetettujen tavoitteiden mukaisesta toiminnan kehittämisestä Valtorin Muutosohjelma -hankkeen kautta. Hankkeen suunnittelu käynnistyi loppukevällä 2020 ja virallisesti hanke käynnistettiin tammikuussa vuonna 2021. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että muutosohjelmassa toteutettaviksi suunnitellut toimenpiteet ovat Valtorin dokumentaatiossa esitetty olevan suurimmilta osin hyvällä valmiusasteella. Vuoden 2022 huhtikuussa tarkistettujen tavoiteltujen toimenpiteiden toteutuminen osa-alueittain välillä 77–100 prosenttia ja varsinaisten toimenpiteiden toteutuminen välillä 55–100 prosenttia. Esimerkiksi 100 prosentin valmiusasteella on Valtorin raportoinnin mukaan ”Menestystä osaamisella ja yhteistyökulttuurilla” -osa-alue. Suunniteltujen toimenpiteiden osalta heikoimmalla valmiusasteella ovat ”johdamme kumppaneitamme yhteisiin tavoitteisiin” (76 %) ja ”kustannustehokkuus paranee” (77 %) -osa-alueet

On kuitenkin huomioitava, että Valtorin raportoimat toimenpiteet ja asetettuja tavoitteita vasten saadut hyödyt ovat kaksi eri asiaa. Ohjauksesta johdetut tavoitteet saattoivat muokkautua muutosohjelman aikana niin johdon (muuttuvista) linjauksista kuin muutosohjelman johtajasta riippuen, ja myös ohjelman sisäisissä projekteissa tavoitteet saattoivat elää toteutuksen aikana. Tarkastelemme toimenpiteitä tässä luvussa ohjaajan vuoden 2020 keväällä asettamien tavoitteiden suhteen. On myös huomattava, että Valtorissa keskityttiin vuonna 2022 selviytymään organisaatiomuutoksen jälkeisestä negatiivisista vaikutuksista ja resurssipulasta. Se vei aikaa ja energiaa heikentäen henkilöstön mahdollisuuksia keskittyä muutosohjelman toteuttamiseen. Vuonna 2022 Muutosohjelman kulut jäivät merkittävästi suunniteltua pienemmäksi. Hankkeen budjetoidut kustannukset olivat vuodelle 2022 noin 6 miljoonaa euroa, josta 1,8 miljoonaa oli valtiovarainministeriön rahoitusta. Toteutuneet muutosohjelman kulut jäivät alle miljoonan euron ja Valtori ei käyttänyt valtiovarainministeriön rahoitusta lainkaan vuonna 2022. Toteutuneista muutosohjelman kustannuksista ja Valtorin muiden investointien niukkuudesta voidaan päätellä, että kaikkia muutostavoitteita on tuskin voitu saavuttaa, kun tavoitetasoista on jääty näin merkittävästi jälkeen.

Yhteisen vision ja tahtotilan puute on näkynyt Valtorin toiminnassa ja johtamisessa. Toiminnan tavoitetilan visio ei ole selkeä ja yhteisesti ymmärretty. Asiat ja kehityskohteet, joilla on johdon vahva tuki ja selkeä suunta, etenevät ja niissä muutos on mahdollista. Kehityskohteet, jotka eivät ole selkeässä omistuksessa ja joista ei ole johtoryhmän sisällä yhtenäistä näkemystä (ml. priorisointi), eivät nykytilassa jalkaudu toiminnan muutokseksi. Yleisesti havainto muutosten suunnittelun osalta on se, että niiden valmistelu tehdään organisatorisesti korkealla tasolla ja suunnitelmat näyttävät usein hyvältä paperilla, mutta toteutus tai tulosten jalkautus voi jäädä ohueksi, koska suunnitteluun ei osallistettu asiantuntijoita, jotka osaavat kentän ja ovat vastuussa tehtävien operatiivisesta toteutuksesta. Muutosten suunnittelussa ja johtamisessa tulisi suunnittelua ja toteutusta vastuutta aikaisemmissa vaiheissa taktiselle ja operatiiviselle tasolle.

5.1 Valtiovarainministeriön ohjauksen edellyttämien toimenpiteiden toteutus ja vaikutukset

Ohjauskirjeen kohta 1: Johtamisjärjestelmän päivittäminen ja tuloksellisuuden johtaminen

Johtamisjärjestelmään liittyvä ulkoinen selvitys toteutettiin vuonna 2022, joten tässä selvityksessä ei ole siihen syvennytty tarkemmin. Muutosta ja hyötyjä arvioidaan kuitenkin esille nousseiden havaintojen perusteella. Valtori on ottanut johtamisjärjestelmään liittyen konkreettisia askeleita tavoiteltuun suuntaan. Kehitystä on tapahtunut muun muassa siinä, että mittareita päivitetään jatkuvasti, jotta ne edesauttavat

strategian toteutumista organisaation kaikilla tasoilla. Johtamisjärjestelmä yksin ei kuitenkaan takaa hyvää johtamista.

Uudessa organisaatiossa eri tehtävien eriyttäminen omille tulosalueille on johtanut siihen, että yhden hankkeen työntekijät tulevat useimmiten samasta tulosalueesta ja siten työskentely ja asioiden johtaminen ovat ainakin teoriassa aikaisempaa suoraviivaisempia. Myös projektipäälliköt on jaettu tulosityksiköihin, mikä on johtanut selkeämpään omistajuuteen ja roolituksiin. Kyseisen muutoksen vaikuttavuutta on kuitenkin vielä vaikea todentaa selvityksessä nähtyjen mittareiden perusteella. Toisaalta organisaation laajuinen asioiden koordinointi on vaikeutunut muutoksen myötä. Yleisenä huomiona voidaan todeta, että esimerkiksi keskitettyä projektitoimistoa (PMO) ja palvelujen kehittämistoimintoa, jotka ovat tyypillisesti palvelukeskustoiminnan perusrakenteita, ei tällä selvityshetkellä ole toimintoina olemassa organisaatiomuutoksen jäljiltä Valtorissa. Tämä on vaikeuttanut kokonaiskuvan muodostamista ja ongelma on konkretisoitunut muun muassa uuden salkunhallinnan hallintamallin käyttöönoton yhteydessä, kun kokonaisnäkyvyyttä investointeihin sekä projektien etenemiseen on ollut vaikea muodostaa.

Henkilökohtaisten mittareiden seuranta on myös systemaattisesti parannettu uuden organisaation myötä. Työntekijät kirjaavat omat tavoitteensa ja tavoitteita seurataan säännöllisillä seurantapalavereilla, jotta saadaan pidettyä haluttu kehityssuunta yksilötasolla sekä Valtorin tasolla.

Taulukko 10: Johtamisjärjestelmän päivittäminen ja tuloksellisuuden johtaminen

Tavoite 21.4.2020	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi toteuttaa tavoitepohjainen johtamisjärjestelmä, jossa organisaation tavoitteet johdetaan henkilötasolle. Tavoitteet johdetaan tulossopimuksessa määritetyistä keskeisistä tulostavoitteista ja ne tulee viedä Valtorin toiminnassa riittävälle tarkkuustasolle (esim. Osaavan käyttö koko organisaatiossa). Tavoitteita mitataan ja niistä raportoidaan Valtorin johtoryhmälle sekä valtiovarainministeriölle vähintään kuukausittain. Johtamisjärjestelmän tulee tukea Valtorin johtoryhmän johtamiskykyä ja valtiovarainministeriön ohjausta.</p> <p>Johtamisjärjestelmän tulee tuottaa tietoa tavoitteiden toimenpiteiden toteutumisen seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Tavoitteena myös varmistaa tavoitteiden ja mittaamisen tarkoituksenmukainen soveltaminen eri liiketoiminta-alueilla ja tulosalueilla: turvallisuusverkon palvelut, valtion yhteiset tieto- ja viestintätekniset tuotteistetut palvelut, palvelujen kehittäminen ja asiakaskohtaiset palvelut. Raportoinnissa tulee pystyä erittelemään asiakaskohtaisesti palvelujen kehittäminen sekä jatkuvat palvelut.</p> <p>Tavoitteena on, että Valtori ottaa uudistetun johtamisjärjestelmän käyttöön 1.1.2021.</p>
Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023	<p>Toteutus muutosohjelmalla: Tavoiteasetannan päivittäminen ja seurantamallin käyttöönotto. Osaavan käyttö koko organisaatiossa.</p> <p>Toteutus muutosohjelman ulkopuolella: Organisaatiomuutos ja siihen liittyvä johtamisrakenteiden muutos</p>
Tulokset ja tuotokset	<p>Alkuperäiseen tavoiteaikatauluun ei päästy. Ohjaajan kanssa sovittiin, että johtamisjärjestelmän kehittäminen rajataan tavoiteasetantaan ja seurantaan. Tavoitteet johdetaan tulossopimuksessa määritetyistä keskeisistä tulostavoitteista henkilötasolle.</p> <p>Kaikille Valtorin työntekijöille on määritetty uudet tavoiteasetannat ja tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Konkreettisten tavoitteiden määrää on vähennetty. Tämä on tuonut johdon näkemyksen mukaan parempaa fokusta</p>

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi toteuttaa tavoitepohjainen johtamisjärjestelmä, jossa organisaation tavoitteet johdetaan henkilötasolle. Tavoitteet johdetaan tulossopimuksessa määritetyistä keskeisistä tulostavoitteista ja ne tulee viedä Valtorin toiminnassa riittävälle tarkkuustasolle (esim. Osaavan käyttö koko organisaatiossa). Tavoitteita mitataan ja niistä raportoidaan Valtorin johtoryhmälle sekä valtiovarainministeriölle vähintään kuukausittain. Johtamisjärjestelmän tulee tukea Valtorin johtoryhmän johtamiskykyä ja valtiovarainministeriön ohjausta.</p> <p>Johtamisjärjestelmän tulee tuottaa tietoa tavoitteiden toimenpiteiden toteutumisen seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Tavoitteena myös varmistaa tavoitteiden ja mittaamisen tarkoituksenmukainen soveltaminen eri liiketoiminta-alueilla ja tulosalueilla: turvallisuusverkon palvelut, valtion yhteiset tieto- ja viestintätekniiset tuotteistetut palvelut, palvelujen kehittäminen ja asiakaskohtaiset palvelut. Raportoinnissa tulee pystyä erittelemään asiakaskohtaisesti palvelujen kehittäminen sekä jatkuvat palvelut.</p> <p>Tavoitteena on, että Valtori ottaa uudistetun johtamisjärjestelmän käyttöön 1.1.2021.</p>
	<p>tekemiseen, kun mahdolliset kilpailevat mittarit on jätetty pois seurannasta. Toisaalta tämä on johtanut tiettyjen valtiovarainministeriön asettamien tavoitteiden seurannan laiminlyöntiin.</p>
<p>Saavutetut hyödyt</p>	<p>Organisaatiomuutoksen voidaan olettaa olevan aiheuttanut tiettyjä hyötyjä johtamisrakenteiden selkeytymisenä. Tavoitteiden asetannan ja seurannan toimintamallin olemassaolo on hyöty sinänsä – jatkokehityksenä tavoitteet tulee linjata parhaiten vastaamaan tavoiteltua suuntaa ja asiakastarvetta.</p>
<p>Jatkosuositukset</p>	<p>Johtamisjärjestelmän jatkokehittäminen: Tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi raportoitavaa tietoa tulee saada tasalaatuisemmaksi ja tavoitteiden tulee heijastaa paremmin tavoiteltua suuntaa. Operatiivisen tason tavoitteiden tulee olla selkeitä ja välttää skenaariota, jossa henkilöstö optimoi omia tavoitteitaan asiakkaiden edun kustannuksella.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen kytkeminen tukemaan kyvykkyyksien rakentamista: Osana henkilöstöjohtamisen kehittämistä, Valtorin suuren henkilöstövaihtuvuuden jäljiltä on suositeltavaa tehdä Valtorin laajuinen osaamiskartoitus. Tässä suhteessa on tunnistettava keskeiset roolit ja toiminnan osa-alueet, joissa on osaamispuutteita suhteessa Valtorin tehtäviin ja Valtorilta odotettaviin kyvykkyyksiin. Myös mahdolliset kohtaanto-ongelmat on mahdollista saada samalla esiin.</p> <p>Organisaatiouudistuksen loppuunsaattaminen: Organisaatiomuutoksen vaikutuksia tulisi arvioida säännöllisesti. Erityisesti tulisi arvioida keskitettyjen palvelukeskustoimintojen hajauttamisen vaikutuksia palvelukeskuksen toimintaan.</p>

Ohjauskirjeen kohta 2: Palveluvalikoiman tarkastelu

Valtorin palveluvalikoimaan ja palvelumalleihin kohdistuu jatkuvasti ulkoista painetta, sillä Valtorin palvelujen vastaavuutta asiakastarpeisiin sekä niiden kustannustehokkuutta arvioidaan asiakkaiden ja ohjaajan toimesta säännöllisesti. TORI-asetuksen palveluluetteloa on täsmennetty lokakuussa 2022. Siinä määritetään, että Valtorin tehtävänä on tuottaa palvelujen kehittämiselle ja elinkaarenhallinnalle riittävät ja asiakaslähtöiset prosessit.

Valtorin tulee pystyä oikeuttamaan olemassaolonsa luodun lisäarvon kautta. Kustannusten tulee pysyä kilpailukykyisenä suhteessa markkinaan, ja yksi suuri ajuri kustannukselle on palvelun tuotantomalli. Valtori on tutkinut mahdollisuuksia transformoida tiettyjen palvelujen palvelumallejaan, mutta tarkastelujaksolla 2019–2022 muutokset ovat jääneet monilta osin pieniksi.

Taulukko 11: Palveluvalikoiman tarkastelu

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Tavoitteena on muodostaa tehokkaat asiakastarpeita vastaavat palvelumallit palvelujen tuottamiseksi.</p> <p>Tavoitteena on, että palvelut ovat yleisesti ja laajasti hallintotehtäviä tukevia. Toimialakohtaisia ratkaisuja tai merkittävää toimialakohtaista osaamista vaativia palveluita tuotetaan vain, mikäli tämä on valtion kokonaisuuden kannalta kustannustehokasta, edistää yhteentoimivuutta ja on asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa.</p>
<p>Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023</p>	<p>Toteutus muutosohjelmalla: -</p> <p>Toteutus muutosohjelman ulkopuolella: Palvelustrategiatyö</p>
<p>Tulokset ja tuotokset</p>	<p>Valtorin palveluvalikoimaa ei ole onnistuttu kehittämään joustavaksi, jotta asiakkaat voisivat ottaa käyttöönsä palveluvalikoimasta tarpeensa mukaan. TORI- ja TUVE-palveluiden välinen liikkumavara on nykytilassa rajallista. Valtori on valmistellut useita esityksiä palveluiden palvelumallien uudelleenjärjestämiseksi, mutta ne eivät ole saaneet omistajatahon tukea taakseen. Valtorin mandaatti tehdä merkittäviä palvelumallimuutoksia on rajallinen.</p>
<p>Saavutetut hyödyt</p>	<p>-</p>
<p>Jatkosuositukset</p>	<p>Palvelustrategian kehittäminen</p> <p>Valtorin palvelutuotantomallit tulee arvioida VM:n antamien linjausten pohjalta, huomioiden TORI/TUVE-synergia. Strategisen suunnittelun systematisoinnin kautta on myös mahdollista nähdä, millaisia synergioita on tosiasiaassa mahdollista saavuttaa.</p> <p>Valtorin tulisi omassa integraattorin roolissaan keskittyä palvelujen sujuvaan ja tehokkaaseen elinkaarenhallinta-, palvelunhallinta- ja palvelukehityskyvykkyyteen, sisältäen näihin liittyvät tehokkaat prosessit.</p> <p>Palveluvalikoiman kehittämistä tulee tutkia mahdollistamaan laajempi palvelujen käyttöönotto myös TUVE-asiakkaille. Palvelut tulisi suunnitella arkkitehtuurisesti siten, että TUVE-asiakas voi niin linjatessaan käyttää tietyn toimintansa osalta yleisesti tarjolla olevia tai Valtorin tarjoamia julkisen ympäristön palveluja.</p>

Ohjauskirjeen kohta 3: TORI-lain perusteella käynnistetyn yhtenäistämisen loppuunsaattaminen

Valtoria on pyritty koko olemassaolonsa ajan ajamaan kohti palvelukeskusmaista toimintaa ohjaamalla sitä systemaattisesti vähentämään asiakaskohtaisia palvelujaan. Tässä on edetty siten, että Valtorin näkemyksen mukaan jäljellä on pitkälti enää tarkoituksenmukaiset asiakaskohtaiset palvelut, jotka ovat ennemmin asiakaskohtaisia variaatioita kuin varsinaisia ASKO-palveluita. Vastakkaisen näkemyksen mukaan palveluvariaatiot voidaan tulkita olevan vain löyhästi yhdenmukaisia tuotteistettujen palvelujen kanssa, ja ne voivat olla järjestetty hyvin erillisesti verrattuna tuotteistettuihin palveluihin. Valtori käytti aikaisemmin luokittelua ”tavoitteenmukaiset asiakaskohtaiset palvelut”, mutta on luopunut siitä muutosohjelman aikana.

Tavallisesti siirtymää tuotteistettujen palvelujen piiriin voi hidastaa Valtorin tuotteistetun palvelun sopimattomuus asiakkaalle. Keskeisimpiä syitä ASKO-palvelujen jatkamiselle ovat sopivan palvelun puute Valtorin tuotteistetusta palveluvalikoimasta, sopivan uuden Valtorin tuotteistetun palvelun julkaisun odottaminen, ASKO-palvelun elinkaaren vaihe (ml. asiakkaan palveluun tekemät investoinnit), käyttöönotto-/siirtymäkustannukset, 100 prosenttisesti asiakkaalle varatut työntekijät ja tarve ympärivuorokautiselle tuelle. Haastattelujen perusteella on kuitenkin havaittu myös tapaus, jossa asiakas on toivonut ASKO-palvelun lopettamista, mutta Valtori on jarruttanut palvelun alasajoa. Tämä on palvelukeskustoiminnan peruseriaatteiden sekä annetun ohjauksen ja strategian vastaista.

ASKO-portfolioon liittyvänä havaintona mainittakoon, että vuoden 2022 johdon tavoitemittaristossa ei ole enää vuonna 2021 siellä mukana ollutta ASKO-portfolion pienentämiseen ohjaavaa tavoitetta. Mikäli tämä on mittaristoa virtaviivaistettaessa tehty Valtorin sisäinen päätös, niin tavoite tulisi kytkeä toteutuvaksi vähintään jotain muuta kautta – mahdollisesti seuraavalle tavoitehierarkian tasolle. Mikäli mittaristoa on muokattu asiakaslähtöisyyden periaatetta noudattaen, niin ASKO-palvelujen vähentämisen tavoitetta voidaan johtaa myös esimerkiksi asiakassuunnassa tehtävän optimoinnin kautta, jolloin ASKO-portfolioon liittyvien tavoitteiden toteuttaminen olisi ns. hajautettu asiakasrajapintaan. Tämä tehtäisiin unohtamatta palvelumäärän karsimisesta saatavia hyötyjä Valtorin näkökulmasta mm. hallinnollisen taakan keventyessä.

Taulukko 12: TORI-lain perusteella käynnistetyn yhtenäistämisen loppuunsaattaminen

Tavoite 21.4.2020	TORI-lain mukaisesti Valtorin tavoitteena on järjestää palvelut yhdenmukaisesti siten, että ne tuotetaan kustannustehokkaasti ja palvelut ovat yhteen toimivia. Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi loppuunsaattaa tarkoituksenmukainen yhtenäistäminen valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen osalta.
Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023	Toteutus muutosohjelmalla: Valtori on toteuttanut TORI-palvelujen yhtenäistämistä osana muutosohjelmaansa. Toteutus muutosohjelman ulkopuolella: -
Tulokset ja tuotokset	Ohjelmassa Valtori on onnistunut karsimaan ASKO-portfoliotaan 421 palvelusta 231 palveluun. Karsituissa 190 palvelusta on 79 lopetettua, 59 asiakkaalle palautettua ja 52 tuotteistettuun palveluun siirtynyttä palvelua. Lähtötilanteessa 2019 ASKOista koostuva liikevaihto oli 89 MEUR ja nykytilanteessa (2022) 83 MEUR. Summa sisältää yksittäisen suuren asiakkaan ASKO-kokonaisuuden arvoltaan 61 MEUR, joka on pysynyt tarkastelujaksolla muuttumattomana. Muu osuus portfolioista on pienentynyt arvoltaan 28 miljoonasta eurosta 22 miljoonaan euroon. Ohjaaja edellyttää Valtorille siirretyistä palveluista kehittämissuunnitelmat, joiden perusteella on pystytty muodostamaan tavoitetilakuvaus yhtenäistetyistä palvelusta. ASKO-palvelujen palvelukuvaukset toimivat pohjadata siirtymien valmistelulle. ASKO-palvelujen kuvauskattavuus on 48 %, mikä ei mahdollista kattavaa kokonaiskuvan ja siirtymän analysointia.
Saavutetut hyödyt	Valtorin asiantuntijoita tarvitaan vähemmän ASKO-palveluiden ylläpitoon ja tukeen. Vapautunutta asiantuntijakapasiteettia voidaan käyttää tuotteistettujen palveluiden ylläpitoon ja kehittämiseen. ASKO-palvelusopimusten vähentymisen myötä sopimushallintaan liittyviin tehtäviin tarvitsee käyttää vähemmän aikaa (laskutus, sopimusten seuranta ja sopimusten uusiminen). Numeeriset hyödyt näkyvät tuotteistettujen palvelujen yksikkökustannusten kautta.
Jatkosuositukset	ASKO-portfolion systemaattinen jatkotarkastelu:

Tavoite 21.4.2020	TORI-lain mukaisesti Valtorin tavoitteena on järjestää palvelut yhdenmukaisesti siten, että ne tuotetaan kustannustehokkaasti ja palvelut ovat yhteen toimivia. Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi loppuunsaattaa tarkoituksenmukainen yhtenäistäminen valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen osalta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukuvaukset tulisi laatia palveluista, jotka eivät ole ilman tarkempaa arviointia siirrettävissä tai lopetettavissa. • Valtorin tarkoituksenmukaisiksi tulkittavia ASKO-palveluja tulisi selvittää faktapohjalta erillisenä tehtävänä tai toimeksiantona. <ul style="list-style-type: none"> • Esim. onko tarkoituksenmukaista, että Valtorin palkkalistoilla on puhtaasti asiakkaan työnohjauksessa olevia yksittäisiä työntekijöitä? • Onko ympärivuorokautista tukea tarvitsevien asiakkaiden syytä hankkia palvelunsa Valtorin kautta? Onko palvelutuotannossa aitoja synergioita tuotteistettujen palvelujen kanssa vai onko Valtorin luopuminen palvelusta asiakkaalle kannattavaa? • TORI-lain poikkeusten järjestelmällinen uudelleentarkastelu asiakkaan nykyhetken tarpeisiin ja prioriteetteihin perustuen Valtorin tuotteistettu palvelutarjoama huomioiden. • Asiakkaan tahtotilan vastaisten ASKO-palvelujen alasajon priorisointi – nämä ns. helppoja voittoja, joista on välitön kustannushyöty asiakkaalle ja hallintotaakan keventyminen Valtorille. ASKO-palvelujen vähentäminen tulisi tehdä tavoitteelliseksi, jos ei suorana johdon mittarina, niin vähintään jotain muuta kautta – mahdollisesti seuraavalla tavoitehierarkian tasolla. • ASKO-palveluille tulee laatia selkeät määritelmät ja kriteeristö päätöksenteon pohjaksi. • Palveluportfolion tilannetta ja tavoitteita tulisi käsitellä yhdessä asiakkaiden ja valtiovarainministeriön kanssa. <p>Palveluportfolion systemaattinen tarkastelu päällekkäisten palvelujen arvioimiseksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valtorin palveluportfoliota tulisi jatkuvasta tarkastella kriittisesti ja arvioida onko palvelutarjoamassa päällekkäisiä palveluja. Päällekkäinen palvelu on sellainen, jossa samaan palvelutarpeeseen vastaa kaksi tai monta samat ominaisuudet tuottavaa palvelua.

Ohjauskirjeen kohta 4: Tuottavuuden parantaminen

Valtori on keskittynyt tarkastelujaksolla pitkälti tuotteistettujen palvelujen yksikkökustannusten parantamiseen ja myös onnistunut siinä valikoitujen palvelujen kohdalla. Tavoitteet on osittain saavutettu ja suuntaa on oikea. Inflaation kasvaessa yksikkökustannuksia on onnistuttu alentamaan.

Kustannustehokkuuden kehityskohteet liittyvät asiakkaan kokonaiskustannuksen ja -tuottavuuden johtamiseen. Tietyillä asiakkailla kustannukset ovat kasvaneet paljon, vaikka uusia palveluita ei olisi merkittävästi tullut. Valtori ei tällä hetkellä keskity asiakkaan kustannusten ja tuottavuuden optimointiin, johon vaadittaisiin asiakkaan palvelutarpeeseen liittyvää riittävää asiakaskohtaista tuntemusta, asiakkaiden ohjausta tuottavimpiin palveluihin, palveluiden optimointia ja päällekkäisyyden poistamista. Tähän proaktiiviseen ja konsultoivaan lähestymistapaan ei ole Valtorissa kulttuuria ja osaamista olemassa. Myöskään Valtorille asetetut tavoitteet ja mittarit eivät ohjaa Valtoria riittävästi asiakkaan (ja samalla valtion) kokonaiskustannuksen ja -tuottavuuden optimointiin, vaan keskittyvät Valtorin sisäiseen tehokkuuteen. Esimerkkeinä haastatteluissa nousivat kapasiteettipalvelujen ja työasemapalveluiden yksikköhintojen alentaminen kilpailutusten myötä siten, että vastaava kustannusvaikutus ei siirtynyt

asiakkaalle. Asiakkaan kokonaistehokkuuden johtamisen puute Valtorissa on aiheuttanut asiakasvirastoille tarvetta palkata Valtori-rajapinnassa toimivia työntekijöitä. Käytännössä vuonna 2013 Valtoriin siirtyneitä rooleja on jouduttu palkkaamaan asiakasvirastoihin takaisin sellaisiin tehtäviin, joiden tulisi olla Valtorin vastuulla. Esimerkkinä asiakkaan siirtyessä TUVE-käyttäjäksi, joutui se palkkaamaan TUVE-toiminnan asiantuntijoita itselleen.

Myös kehittäminen nykyisellä mallilla on kallista ja hidasta, sekä asettaa paljon hintapaineita palvelun ensimmäisille asiakkaille. Kehittämisessä asiakkaan kanssa on kustannustehokkuuden suhteen parannettavaa. Uusi TORI-hallintamalli vie yhteistyötä parempaan suuntaan, mutta sitä on vielä selkeytettävä ja toimintaa on vietävä määrämittäisempaan suuntaan, jotta kaikkien osapuolten osaaminen saadaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä.

Kustannustehokkuuteen ja toiminnan läpinäkyvyyteen liittyy myös uusi 1.11.2022 voimaan tullut TORI-asetus (VM/2022/201) ja siihen sisältyvä kustannustehokkuuden ja palvelujen laadunhallinnan kokonaisjärjestelyn vaatimus Valtorille. Valtiovarainministeriö ohjaa TORI-asetusmuutoksen toimeenpanoa Valtorissa muun muassa vuoden 2023 tulossopimushankkeella.

Valtiosoisien yhteisen koordinaation puuttuminen näyttäytyy asiakkaille monessa asiassa. Hankkeita ei koordinoita ja vastuutahoja tietyille asioille ei määritetä selkeästi, mikä johtaa siihen, että samoja asioita kehitetään useamman valtiosoisesta toimesta. Tämä johtaa tehottomuuteen kehittämiskustannuksissa.

Taulukko 13: Tuottavuuden parantaminen

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteeksi alentaa asiakkailta veloitetavia kustannuksia vuoden 2022 loppuun mennessä. Tavoitteena on alentaa asiakasmaksuja ja palvelujen yksikköhintoja. Kustannusten alenemaa verrataan vuoden 2019 kustannusten tasoon. Kustannusten vuosittaiset alennukset tulee saada asiakasvirastojen tietoon ennen viraston TAE-prosessin päättymistä, jotta asiakasvirastot voivat huomioida alennukset omassa talousarviossaan.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi palvelujen kustannusvastaavuuden ja laskutuksen läpinäkyvyyden. Yhteisten palvelujen palvelutuotannon järjestäminen tulee toteuttaa tehokkaita tuotantotapoja käyttäen.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteiksi seuraavaa:</p> <p>Kustannushyötytavoitteet (prosenttia vuoden 2019 yksikköhinnoista / asiakaskohtaisista kustannuksista):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työasemapalvelut 7 % • Tietoliikennepalvelut 10 % • Käyttöpalvelut 18 % • Viestintäpalvelut 28 % • Asiakastuki 7 % <p>sekä asiakaskohtaisten kustannusten alenemaksi keskimäärin 11 % (vuoden 2022 tavoitetta päivitetään myöhemmin 6 %:iin)</p> <p>Oman työn tehostaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laskutettavan työn osuuden nostaminen 66 %:sta tasolle 75 %, tuloksellisuustavoite laskutettavan työn kasvu 9 %
<p>Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023</p>	<p>Toteutus muutosohjelmalla: Kehitysteema ”Kustannustehokkuus paranee”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puheentunnistus ja puhelinvälitysohjelma • Tikettien siirto taustatukeen TORI-palveluissa • ASKO-palveluista luopuminen • Uusi käyttöönotto-konsepti

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteeksi alentaa asiakkailta veloitettavia kustannuksia vuoden 2022 loppuun mennessä. Tavoitteena on alentaa asiakasmaksuja ja palvelujen yksikköhintoja. Kustannusten alenemaa verrataan vuoden 2019 kustannusten tasoon. Kustannusten vuosittaiset alennukset tulee saada asiakasvirastojen tietoon ennen viraston TAE-prosessin päättymistä, jotta asiakasvirastot voivat huomioida alennukset omassa talousarviossaan.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi palvelujen kustannusvastaavuuden ja laskutuksen läpinäkyvyyden. Yhteisten palvelujen palvelutuotannon järjestäminen tulee toteuttaa tehokkaita tuotantotapoja käyttäen.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteiksi seuraavaa:</p> <p>Kustannushyötytavoitteet (prosenttia vuoden 2019 yksikköhinnoista / asiakaskohtaisista kustannuksista):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työasemapalvelut 7 % • Tietoliikennepalvelut 10 % • Käyttöpalvelut 18 % • Viestintäpalvelut 28 % • Asiakastuki 7 % <p>sekä asiakaskohtaisten kustannusten alenemaksi keskimäärin 11 % (vuoden 2022 tavoitetta päivitettiin myöhemmin 6 %:iin)</p> <p>Oman työn tehostaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laskutettavan työn osuuden nostaminen 66 %:sta tasolle 75 %, tuloksellisuustavoite laskutettavan työn kasvu 9 %
	<p>Toteutus muutosohjelman ulkopuolella:</p> <p>Kilpailutukset, yhtenäistämisen myötä tapahtunut tuotteistettujen palveluiden volyymikasvu, tuotehallinnan johdolla toteutettu tuotteistettujen palveluiden ohjelmallinen kustannustehokkuuden parantaminen kattaen TORI- ja TUVE-palvelut. Käytännön tehostamistoimenpiteiden toteuttaminen palvelutuotannossa, toimittajasopimuksissa ja lisenssienhallinnassa.</p>
<p>Tulokset ja tuotokset</p>	<p>Hinnanalennukset mahdollisesti toiminnan tehostaminen: onnistuneet kilpailutukset, tehokkaammat tuotantotavat, yhtenäistämisen ja volyymikasvun myötä kasvanut kustannustehokkuus sekä työn tuottavuuden parantuminen.</p> <p>Asiakkaan kokonaiskustannuksia ei ole pyritty optimoimaan palvelujen sopivuuden tai palvelutarpeen osalta.</p> <p>Laskutusasteessa ei olla päästy tavoiteltuun 75 %:iin, vaan Valtorin on vuoden 2022 osalta 72 %:ssa, vaikka kävikin jo vuonna 2021 73 %:ssa.</p>
<p>Saavutetut hyödyt</p>	<p>Yksikkökustannuksissa tavoitteen mukainen säästö saavutettu. 6,4 %:n säästö määriteltujen tuotteistettujen palvelujen yksikkökustannuksissa ja asiakkaiden yksikköhinnoissa välillä 2019-12/2022. Tämä tapahtui inflatorisessa ympäristössä – 2019–2020 1–2 % ja 2021-2022 6-7 %. Lisäksi nykyiset sopimukset sisältävät inflaatio suojaus 2 %:n katolla, mikä tuo hyvää suojaa kustannuskasvulle.</p>
<p>Jatkosuositukset</p>	<p>Kustannusten optimointi asiakkaan palvelukokonaisuuden suunnassa:</p> <p>Valtorin tulisi kehittää kyvykkyyttään optimoida asiakkaidensa IT-kustannuksia kokonaisuutena (ei kehittämällä ainoastaan Valtorin tuotteen yksikköhintaa). Jatkossa tulisi asiakkaiden kokonaiskustannusten lisäksi tutkia mahdollisuuksia optimoida myös valtion ICT-kustannusten kokonaisuutta. Valtiovarainministeriö on tutkinut tässä olevan merkittävään tuottavuuspotentiaalia.⁸ Toimintakulttuuri tulisi muuttaa reaktiivisesta kehittämisestä proaktiiviseen asiakkaan tukemisen suuntaan. Tämän</p>

⁸ Valtiovarainministeriön meno- ja rakenneselvitys 6.3.2023

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteeksi alentaa asiakkailta veloitettavia kustannuksia vuoden 2022 loppuun mennessä. Tavoitteena on alentaa asiakasmaksuja ja palvelujen yksikköhintoja. Kustannusten alenemaa verrataan vuoden 2019 kustannusten tasoon. Kustannusten vuosittaiset alennukset tulee saada asiakasvirastojen tietoon ennen viraston TAE-prosessin päättymistä, jotta asiakasvirastot voivat huomioida alennukset omassa talousarviossaan.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi palvelujen kustannusvastaavuuden ja laskutuksen läpinäkyvyyden. Yhteisten palvelujen palvelutuotannon järjestäminen tulee toteuttaa tehokkaita tuotantotapoja käyttäen.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteiksi seuraavaa:</p> <p>Kustannushyötytavoitteet (prosenttia vuoden 2019 yksikköhinnoista / asiakaskohtaisista kustannuksista):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työasemapalvelut 7 % • Tietoliikennepalvelut 10 % • Käyttöpalvelut 18 % • Viestintäpalvelut 28 % • Asiakastuki 7 % <p>sekä asiakaskohtaisten kustannusten alenemaksi keskimäärin 11 % (vuoden 2022 tavoitetta päivitettiin myöhemmin 6 %:iin)</p> <p>Oman työn tehostaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laskutettavan työn osuuden nostaminen 66 %:sta tasolle 75 %, tuloksellisuustavoite laskutettavan työn kasvu 9 %
	<p>osalta tulisi puntaroida eri toteutusvaihtoehtoja ja tunnistaa valtiohallinnossa käytännöllisimmän ja kustannustehokkaimman toteutettava tapa.</p> <p>Asiakaskokemus -tulosityksikön kyvykkyyden kehittämisessä nähdään potentiaalia vastata haasteeseen. Valtori näkee potentiaalisena kyvykkyyden kehittämistoimenpiteenä ”sisäisten konsulttien” rekrytoinnin. Nämä roolit tukisivat Valtorin asiakasrajapinnan henkilöitä asiakkaan kustannustehokkuuden optimoinnissa kasvattaen osaamista sekä Valtorin asiakkuusrooleille sekä asiakkaan henkilöille. Tällä tavoin asiakkaan proaktiivisemmalla tukemisella voi olla merkittäväkin vaikuttavuutta, mikäli kustannustietoisuus eri substanssijärjestelmiin liittyvistä valinnoista saadaan laajalti välittymään asiakaskunnalle.</p> <p>Samalla kokonaistaloudellisuuden huomioivaan mittaamiseen ja tavoiteasetantaan tulisi hakea alan parhaita käytäntöjä.</p> <p>Valtorin palveluille ”vyörytettävien” yleiskustannusten systemaattinen tehostaminen toiminnoittain:</p> <p>Valtorin sisäiset keskitetyt toiminnot tulisi käydä läpi ja tunnistaa niistä tuottavuuden kehittämispotentiaali (esim. talous, hankinnat, henkilöstöhallinto) ja johtaa kehittämistoimenpiteet sen mukaisesti. Tarkastelussa tulisi ottaa huomioon ja kriittiseen tarkasteluun myös vastuunjako Valtorin ja muun valtionhallinnon toimijoiden välillä toiminnan virtaviivaistamiseksi ja mahdollisen päällekkäisen tekemisen eliminoinniksi (esim. Hansel, Palkeet).</p> <p>Valtiohallinnon kokonaisarkkitehtuurin ja vastuiden selkeyttäminen:</p> <p>Valtion tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuria tulee myös tarkastella kriittisesti, jotta asioita ei kehitetä rinnakkain eri puolilla valtiohallintoa (ml. Suomen Erillisverkot Oy, Leijonaverkot, DVV, ym.). Roolien tarkentaminen ja koordinoitu yhteistyö valtion eri ICT-toimijoiden välillä säästää asiakkaiden kustannuksia kehittämisen osalta ja parhaimmillaan parantaa uusien palvelujen sopivuutta asiakkaiden tarpeisiin. Myös markkinoilta saatavat palvelut kehittyvät ja kypsyvät jatkuvasti. Samassa yhteydessä on mahdollisuus tarkastella palvelujen oikeaa tuotantotapaa ja tunnistaa, minkä</p>

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteeksi alentaa asiakkailta veloitettavia kustannuksia vuoden 2022 loppuun mennessä. Tavoitteena on alentaa asiakasmaksuja ja palvelujen yksikköhintoja. Kustannusten alenemaa verrataan vuoden 2019 kustannusten tasoon. Kustannusten vuosittaiset alennukset tulee saada asiakasvirastojen tietoon ennen viraston TAE-prosessin päättymistä, jotta asiakasvirastot voivat huomioida alennukset omassa talousarviossaan.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tavoitteeksi palvelujen kustannusvastaavuuden ja laskutuksen läpinäkyvyyden. Yhteisten palvelujen palvelutuotannon järjestäminen tulee toteuttaa tehokkaita tuotantotapoja käyttäen.</p> <p>Valtiovarainministeriö asettaa Valtorille tuloksellisuustavoitteiksi seuraavaa:</p> <p>Kustannushyötytavoitteet (prosenttia vuoden 2019 yksikköhinnoista / asiakaskohtaisista kustannuksista):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työasemapalvelut 7 % • Tietoliikennepalvelut 10 % • Käyttöpalvelut 18 % • Viestintäpalvelut 28 % • Asiakastuki 7 % <p>sekä asiakaskohtaisten kustannusten alenemaksi keskimäärin 11 % (vuoden 2022 tavoitetta päivitetään myöhemmin 6 %:iin)</p> <p>Oman työn tehostaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laskutettavan työn osuuden nostaminen 66 %:sta tasolle 75 %, tuloksellisuustavoite laskutettavan työn kasvu 9 %
	<p>palvelujen tai palvelukomponenttien osalta markkinaa voidaan hyödyntää nykyistä paremmin.</p>

Ohjauskirjeen kohta 5: Asiakslähtöisyyden kehittäminen

Asiakkaiden kokemuksen mukaan Valtorin asiakslähtöisyys on kohtuullisen hyvällä tasolla asiakkuuden hallinnan ja asiakasrajapinnan osalta ja tältä osin kehitystä on tapahtunut tarkastelukaudella 2019–2022. Lisäksi arjen sujuminen koetaan hyvänä ja vakavat häiriötilanteet ovat merkittävästi vähentyneet. Tätä tukevat myös asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset. Viimeisimmän asiakastytyväisyyskyselyn mukaan (Q4/2022) 70 % kyselyyn vastanneista asiakkaista ovat tyytyväisiä käyttämiinsä Valtorin palveluihin sekä 70 % kokevat yhteistyön Valtorin kanssa hyvänä.

Yhtenä asiakslähtöisyyden kehittämisen toimenpiteenä Valtori lähti kehittämään asiakkaidensa kanssa asiakaskohtaisia kehityssuunnitelmia, joihin panostettiin merkittävän määrän resursseja. Tavoiteltu hyöty on se, että Valtorilla ja asiakkaalla on yhteinen dokumentoitu käsitys tulevaisuuden, jolloin palvelukehityksen tiekarttojen muodostaminen asiakastarpeiden perusteella mahdollistuu. Kehityssuunnitelmia pilotoitiin ensin kolmelle TORI-asiakkaalle ja kahdelle TUVE-asiakkaalle. Joulukuuhun 2022 mennessä toimintamalli oli ehditty ottaa käyttöön 20 prosentille asiakkaista. Ensimmäisten asiakkaiden kehityssuunnitelmat sisälsivät yhteisen näkymän tuleville vuosille, mutta jäivät kuitenkin monelta osin toimeenpanematta, ja niiden ylläpito saattoi jäädä asiakkaan hoidettavaksi. Syynä tähän on ollut vielä osittain kypsytymättömän toimintamalli, resursointi ja henkilöriippuvuus. Asiakaskokemuksen tulosyksikköön ja asiakasrajapintaan on tuotu tuotantopäälliköitä, jotta viesti ei katkea Valtorin sisällä. Suunnitelmissa kokonaiskuva asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista pidemmälle aikajänteelle ei todennäköisesti ole ollut riittävä, minkä vuoksi toiminnan suunnittelu jää vajavaiseksi ja ennakointi puutteelliseksi.

Nykytilassa TORI- ja TUVE-liiketoimintojen erillisuus näyttäytyy asiakasnäkökulmasta haasteellisena etenkin molempia palveluita käyttäville asiakkaille. Esimerkiksi nykytilassa Valtorin asiakasvastaava hoitaa sekä

TORI että TUVE-asioita, minkä jälkeen asiat lähtevät kahdelle eri raiteelle. Tässä kohtaa usein katkeaa yhteys ja kommunikaatio asiakkaaseen. Asiakaslähtöisyyttä myös palvelisi, mikäli palveluluettelo olisi kaikille asiakkaille yhteinen ja luettelosta tietyt palvelut olisivat rajattu vain TUVE-käyttäjille (vrt. nykyiset TUVE-palvelut). Tällä tavoin myös TUVE-asiakkaat voisivat rakentaa omiin tarpeisiinsa sopivan palvelukokonaisuuden.

TUVE-asiakkaiden keskuudessa on tarvetta palveluiden kehittämiseksi esimerkiksi pilviympäristöjen hyödyntämisen osalta, mihin jatkossa valtaosa sovelluksista on optimoitu. Valtorin tulisi kriittisesti tarkastella tavoitteitaan vastatakseen tähän kasvavaan kysyntään, jotta asiakkaiden kustannukset eivät karkaa hallitsemattomiksi. TUVE-lakia pitäisi pystyä tulkitsemaan jatkossa mahdollistajana ja avoimin mielin – ei mahdollisuuksia rajaavana kuten nykyään. Keskustelussa on lähdetty oikeaan suuntaan mm. erinomaiseksi koettujen TUVE-seminaarien osalta, joissa asiakkailla on mahdollisuus kommunikoida tulevaisuuden tarpeitaan sekä tarvittavia osaamisia ja kyvykkyksiä.

Taulukko 14: Asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Tavoite 21.4.2020	Asiakkuudenhallinnan prosessi toimii asiakkaiden näkökulmasta riittävällä tasolla, ja asiakkaiden tarpeet kanavoituvat Valtorin palvelutuotantoon. Tavoitteena palvelutasokyselyssä on nostaa tilaaja-asiakkaiden tyytyväisyys tasolle 3,3 (1–5 asteikolla). Lisäksi tavoitteena on huolehtia Valtorin tuotteistettujen palvelujen palveluluettelon paremmasta vastaavuudesta asiakastarpeisiin.
Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023	Toteutus muutosohjelmalla: Asiakaskohtaiset kehityssuunnitelmat Asiakkuuksien johtamisen malli Tori-KEHRY (kehittämisen työryhmä):n käyttöönotto TORI-hallintamallin käyttöönoton vaihe 1 Toteutus muutosohjelman ulkopuolella: -
Tulokset ja tuotokset	Yhteydenpito asiakkaiden kanssa on kehittynyt TORI-hallintamallin ja asiakasfoorumien (ANK, TORI-KEHRY, TORI KT-ryhmä, PL-ryhmät) uudelleenorganisoinnin myötä. Asiakaskohtaisten kehityssuunnitelmien tekeminen toteutui 20 %:lle TORI-asiakkaista vuonna 2022, mutta niiden toimeenpanossa ja seurannassa on vielä selkeitä puutteita. Palveluluettelo ei täysin vastaa asiakastarpeisiin – erityisesti TUVE-käyttäjät toivovat avointa palveluluetteloita, sillä nykyinen TUVE-palveluiden palveluluettelo on verrattain suppea. Palvelustrategiassa tunnistettiin palvelualueet, joissa voidaan laajemmin hyödyntää kumppanuuksia asiakastarpeiden mukaisen valikoiman aikaansaamiseksi.
Saavutetut hyödyt	Asiakastytyväisyys 2020: 2,8; Q2/2022: 3,9 (tavoite 3,3) Q4/2019: 49 % kyselyyn vastanneista tilaaja-asiakkaista arvioi Valtorin palvelujen toimivuuden vähintään keskitasoiseksi. Q2/2022: 70 % kyselyyn vastanneista tilaaja-asiakkaista ovat tyytyväisiä käyttämiinsä Valtorin palveluihin sekä 70 % kokevat yhteistyön Valtorin kanssa hyvänä.
Jatkosuositukset	Palvelutuotantoyksiköiden resursointi mahdollistamaan asiakastarpeiden toteutus: Palveluita tuotavat yksiköt TORI, TUVE ja Yhteiset palvelut ovat lopulta vastuussa asiakkaiden kanssa suunnitellun kehittämisen toteutuksesta. Resursseja tulee varmistaa projekteihin dedikoiden henkilöitä niihin. Tämä varmistaa projektien etenemisen ja asiakastytyväisyyden myös tulevaisuudessa. Asiakaskohtaisten kehityssuunnitelmien kokonaiskoordinointi tunnistaen toistuvia asiakastarpeita:

Tavoite 21.4.2020	Asiakkuudenhallinnan prosessi toimii asiakkaiden näkökulmasta riittävällä tasolla, ja asiakkaiden tarpeet kanavoituvat Valtorin palvelutuotantoon. Tavoitteena palvelutasokyselyssä on nostaa tilaaja-asiakkaiden tyytyväisyys tasolle 3,3 (1–5 asteikolla). Lisäksi tavoitteena on huolehtia Valtorin tuotteistettujen palvelujen palveluluettelon paremmasta vastaavuudesta asiakastarpeisiin.
	Asiakaskohtaisten kehityssuunnitelmien toteutus voi olla haastavaa, sillä kehitettävää on jokaisen asiakkaan kohdalla. Valtorin asiantuntijatuki tulisi kohdistaa skaalautuvasti näihin tarpeisiin ja mahdollisesti palvelutarjoomaa kehittää asiakaskunnassa toistuvien tarpeiden täyttämiseen. Palveluluettelon täydentäminen ja kehittäminen avoimeen suuntaan: Tiettyjen palvelujen osalta TORI-toiminnan palvelujen asteittainen avaaminen TUVE-käyttäjille, joilla ei ole tiettyä osalta toiminnastaan estettä käyttää TORI-palveluja. Esimerkiksi pilvipalvelut mahdollistavat väistämättömän kustannuskasvun taittoa tulevaisuudessa.

Ohjauskirjeen kohta 6: Palvelujen tavoitetilan asettaminen ja palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen

Valtorin johto on oppinut, että asiakkaita pitää kuunnella. Tämä on suuri muutos aiempaan tuottajalähtöiseen johtamisfilosofiaan. Konkreettisenä kehityksenä on toteutettu asiakasohjaukseen taktisen tason alaryhmiä eli kehittämissyhteistyöryhmiä. Asiakkailla on niistä positiivisia kokemuksia, sillä niissä saadaan teemakohtaisesti hyvää ja asiantuntevaa keskustelua aikaan. Asiakkaat ovat päässeet kommunikoimaan konkreettisemmalla tasolla tarpeitaan Valtorille ja samalla valtiovallan johtavat substanssiasiantuntijat ovat päässeet verkostoitumaan ja vaihtamaan näkemyksiä keskenään. Tätä ”taktisen tason” yhteistyömallia ollaan ottamassa käyttöön ja kehittäminen käynnistetään saatujen palautteiden pohjalta. Palautteiden mukaan Valtorin esittämät kuvaukset palvelusalkusta ja sen kehittämisestä ei nykytilassa anna valmiuksia kehittämiskohteiden väliseen priorisointiin. Yhteistyömallia toivotaan asiakkaiden puolesta jatkettavan ja edelleen kehitettävän. Samalla asiakkaat kuitenkin kokevat, että taustalla oleva Valtorin kehitys- ja tuotantokoneisto kyvykkyyksineen ei ole merkittävästi parantunut täyttämään asiakkaiden muutostarpeita, ollen edelleen puutteellinen.

Asiakkaiden ja Valtorin muodostamissa kehittämissyhteistyöryhmissä käsitellään yhteisten palvelujen kehityssalkua asiakkaan näkökulmasta taktisella tasolla. Monessa tapauksessa käsiteltävän salkun kuvauksen on kuitenkin havaittu olevan liian korkealla tasolla, minkä vuoksi konkretiaan on ollut vaikeaa päästä. Tämän perusteella salkunhallinnan ja asiakasohjauksen eri tasoja tulee edelleen jatkokehittää, yhteensovittaa ja tarkentaa.

Taulukko 15: Palvelujen tavoitetilan asettaminen ja palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen

Tavoite 21.4.2020	Valtorin palvelujen kehittämisen prosessi on systemaattinen ja se huolehtii asiakastarpeiden toteutumisesta. Prosessi pitää sisällään menettelyt palvelujen kehittämisen priorisoinniksi asiakastarpeiden ja valtiovarainministeriön linjauksien pohjalta. Palveluiden tavoitetila sekä kehittämisspolut on kuvattu ja niitä päivitetään säännöllisesti. TORI- ja TUVE-palveluiden yhteinen palveluluettelo mahdollistaa asiakkaalle johdonmukaisen valinnan valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palveluiden hyödyntämiseksi. Palveluihin liittyvää tietoa käytetään kiinteänä osana Valtorin johtamista, palvelujen suunnittelua ja tuotantotoimintaa. Tieto on ajantasaista, sen ylläpitoon käytetään tarkoituksenmukaisia välineitä ja ympäristöä. Tietojen hyödyntämisen keskeiset periaatteet on sovittu asiakkaiden kanssa.
Valtorin toteutus 4/2020 - 1/2023	Toteutus muutosohjelmalla:

<p>Tavoite 21.4.2020</p>	<p>Valtorin palvelujen kehittämisen prosessi on systemaattinen ja se huolehtii asiakastarpeiden toteutumisesta. Prosessi pitää sisällään menettelyt palvelujen kehittämisen priorisoinniksi asiakastarpeiden ja valtiovarainministeriön linjauksien pohjalta. Palveluiden tavoitetila sekä kehittämissuunnitelmat on kuvattu ja niitä päivitetään säännöllisesti. TORI- ja TUVE-palveluiden yhteinen palveluluettelo mahdollistaa asiakkaalle johdonmukaisen valinnan valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalveluiden hyödyntämiseksi. Palveluihin liittyvää tietoa käytetään kiinteänä osana Valtorin johtamista, palvelujen suunnittelua ja tuotantotoimintaa. Tieto on ajantasaista, sen ylläpitoon käytetään tarkoituksenmukaisia välineitä ja ympäristöä. Tietojen hyödyntämisen keskeiset periaatteet on sovittu asiakkaiden kanssa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosohjelmassa tuli suunnitella ja käyttöönottaa poikkiorganisatorinen toimintamalli, joka tuottaa palveluiden kehittämissuunnitelmat ja tiekartat 4 krt vuosittain. Tämä ns. jatkuvan kehittämisen malli on edelleen suunnitteluvaiheessa. Käyttöönottoa ja mallin kehittämistä jatketaan yhdessä asiakkaiden kanssa. • Ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalli • Jatkuvan kehittämisen menetelmä • TORI-hallintamallin käyttöönotto <p>Toteutus muutosohjelman ulkopuolella: -</p>
<p>Tulokset ja tuotokset</p>	<p>Asiakkaiden kanssa yhdessä priorisoitavaan kehittämissalkkuun ei saada kaikkea yhteisten palvelujen kehittämistä ja tiedot ovat vielä puutteellisia johtopäätösten tekoa varten. Tästä on osoitus vuonna 2022 vain noin 4 MEUR ollut palvelukehitysinvestointien määrä, joka ei vastaa Valtorin kehittämissalkun kokoa. TORI-hallintamallin eri tasot eivät vielä käytännössä täysin näydy selkeästi määritettyinä. Nykytilassa asiakkaiden näkemyksen mukaan foorumeissa käsitellään joitakin eri taseisia asioita ristiin.</p>
<p>Saavutetut hyödyt</p>	<p>Asiakastytyväisyys TORI-palveluissa on parantunut huomattavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden ICT-johdon tyytyväisyys yhteistyöhön 2019: TORI 3,3 ja TUVE 3,1 • Asiakkaiden ICT-johdon tyytyväisyys yhteistyöhön 2022: TORI 4,0 ja TUVE 3,1 <p>Loppukäyttäjien tyytyväisyys palveluihin on parantunut merkittävästi molemmilla toiminta-alueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loppukäyttäjien tyytyväisyys palveluihin 2019: TORI 3,2 ja TUVE 3,0 • Loppukäyttäjien tyytyväisyys palveluihin 2022: TORI 4,1 ja TUVE 3,9
<p>Jatkosuositukset</p>	<p>Yhteisten palvelujen kehittämissalkun portfolion johtamista ja toimenpiteiden ohjausmallia tulee jatkokehittää: Mikäli ylätasoisessa kehittämissalkkuun ei saada riittävästi sisältöä, kertoo se salkkujohtamisen mallin kypsyttömyydestä. Palvelujen kehittämissuunnitelmien toimintamalli sekä ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalli tulee kytkeä selkeästi salkunhallintaan, jotta kaikki mahdollinen saadaan yhteiseen priorisointiin. Tulee myös hahmottaa Valtorin tuotantoyksiköt, jotka ovat vastuussa yksikköjensä resursseista. Ohjausmalli tulee määrittää kehittämisen osalta asiakasohjautuvaksi – etenkin kehittämiselle dedikoidut henkilöt/tiimit tulee kytkeä ohjausmalliin. TORI-hallintamallin jalkauttamista käytännön toimintaan tulee jatkaa ja hallintamallin toimivuutta arvioida säännöllisesti yhdessä valtiovarainministeriön kanssa. Salkkujohtamista tulisi myös selkeyttää luomalla eri salkut a) palvelujen asiakasohjautuvaan kehittämiseen, b) Valtorin sisäiseen kehittämiseen ja c) palvelujen pienkehitykseen, mikä lisäisi näkyvyyttä ja selkeyttä projektisalkun näkymään. Nämä salkut tulisi osaltaan kytkeä kysynnän- ja resurssienhallintaan kokonaisuuden toimivuuden varmistamiseksi.</p>

5.2 Aiemman arvioinnin suositusten toteutuminen

Tässä luvussa käsittelemme aikaisemmassa arvioinnissa annetut suositukset, joita valtiovarainministeriö ei ole ohjaukskirjeessä 4/2020 ohjannut. Arvioimme miten ja missä määrin Valtorissa on tehty suositusten suuntaista kehittämistä ja mitä hyötyjä on saavutettu. Tarkoitus on tuoda esiin yhä relevantit kehittämisen osa-alueet, joihin olisi syytä panostaa lyhyellä tai ainakin keskipitkällä aikavälillä.

Organisaation ja kulttuurin kehittäminen:

Taulukko 16: Organisaation ja kulttuurin kehittäminen

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa todettiin, että Valtorin kulttuurissa on kehitettävää sekä sisäisesti, että suhteessa sidosryhmiin.
Tilanne 3/2023	<p>Valtiovarainministeriö teetti vuonna 2022 Valtorin organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyvän selvityksen. Tämän perusteella Valtorin johdolla on tiedossa kehityskohteita, joihin panostaa lähitulevaisuudessa.</p> <p>Syksyllä 2021 toteutettu organisaatiomuutos on ollut toistaiseksi pitkälti Valtorin vuonna 2021 päivitetyn strategian ainut jalkauttamistoimenpide. Organisaatiomuutoksessa lakkautettiin palvelujen Valtori-laajuinen palvelunhallinta, keskitetty PMO-toiminta sekä Valtorin muutosohjelma monelta osin.</p> <p>Organisaatiomuutoksella ei ole ollut merkittävää kokonaisvaltaista positiivista vaikutusta toimintaan, ainakaan nähdyllä lyhyellä aikavälillä. Valtorin laajuisten koordinoivien toimintojen muodostaminen ja palauttaminen nähdään arvioinnin perusteella tarpeelliseksi, jotta Valtori pystyy toimimaan yhtenä entiteettinä suhteessa asiakkaihinsa. Toteutustapa koordinaatiolle voi olla aikaisemmasta poikkeava, mutta tarve kehitykselle on ilmeinen.</p>
Jatkosuositus	Valtorin tulisi panostaa läpinäkyvyyteen viestinnässä sekä parempaan ja avoimempaan kommunikaatioon valtiovarainministeriön suuntaan. Valtiovarainministeriön tulee asettaa selkeät tavoitteet ja mahdollista ohjauksellaan viraston toiminnalle riittävät edellytykset. Valtiovarainministeriön ohjauksen ja Valtorin johdon tulee muodostaa välittömät ja avoimet yhteistyön tavat, joilla toiminnan suuntaviivoja ja haasteita voidaan käsitellä mahdollisimman joustavasti ja oikea-aikaisesti.

Kehittämisen portfolion hallinta ja priorisointi:

Taulukko 17: Kehittämisen portfolion hallinta ja priorisointi

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa todettiin, että Valtorin tiekartassa on lukemattomia kehityskohteita ja projekteja, joiden hallinta ja priorisointi edellyttää kehittämistä. Valtorissa ei ole yhdessä tekemisen joustavuutta sisäisesti yksikköjen välillä. Sisäinen kehitys on oleellista Valtorin kyvykkyyksien rakentamisessa, mutta sitäkin tulee tarkastella kriittisesti – ei-strategianmukaiset projektit tulee lakkauttaa tai ainakin uudelleenarvioida tarve niille.
Tilanne 3/2023	Näkyvyys kokonaisuuteen ja muiden tekemisiin ei ole kehittynyt uudessa organisaatiossa. Salkunhallintaa on kehitetty ja selkeytetty, mutta salkunhallinta ei

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa todettiin, että Valtorin tiekartassa on lukemattomia kehityskohteita ja projekteja, joiden hallinta ja priorisointi edellyttää kehittämistä. Valtorissa ei ole yhdessä tekemisen joustavuutta sisäisesti yksikköjen välillä. Sisäinen kehitys on oleellista Valtorin kyvykkyyksien rakentamisessa, mutta sitäkin tulee tarkastella kriittisesti – ei-strategianmukaiset projektit tulee lakkauttaa tai ainakin uudelleenarvioida tarve niille.
	ole vielä arvioinnissa aikaisemmin todetuista syistä kypsällä tasolla. Salkunhallintaa ei ole myöskään kytketty resurssienhallintaan.
Jatkosuositus	Soveltuvaa salkunhallinnan toimintamallia ja organisointia suositellaan selvitetävään ja jatkokehittävään, sekä tukevaa kulttuurimuutosta edistettävään. Samalla tulisi suunnitella, hankkia ja käyttöönottaa tukevat järjestelmät ja työkalut, jotta Valtorin organisaatio ja asiakkaat eivät olisi yksittäisten työntekijöiden taulukkolaskennan varassa.

Resursointi:

Taulukko 18: Resursointi

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa suositeltiin resursoinnin ja resursointimallien kehittämistä järjestelmää hyödyntäen.
Tilanne 3/2023	Muutosohjelmassa on otettu käyttöön dedikoitu projektiresursointi. Resursoinnin onnistuessa projektien läpimenoaika nopeutuu, kun valittujen useissa projekteissa toistettavien tehtävien toteutukseen varataan jatkuva resursointi. Samalla asiakastytyväisyys projekteihin paranee. Resursointi ei kuitenkaan haastatteluvidenssin perusteella nykytilassa toimi, sillä kehittämiseen ei ole saatavissa riittävästi resursseja ja priorisoidut asiat ja kehittämiskohteet eivät käytännössä etene.
Jatkosuositus	Resursointi tulisi kytkeä salkunhallinnan jatkokehittämisen kokonaisuuteen, jotta salkkua priorisoitaessa olisi myös suorittavat resurssit mahdollista lukita ja näin ollen osaltaan varmistaa toteutuksen edellytykset. Salkunhallintaan ja resursointiin tulisi selvittää tarkoituksenmukaista järjestelmää, jotta kyvykkyys on mahdollista kehittää organisaation laajuiseksi ja jatkuvasti päivittyvä tieto pysyisi ajantasaisena.

Toimittajahallinta:

Taulukko 19: Toimittajahallinta

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa toimittaja- ja kumppaninhallinta nousi esiin haasteena. Suositus oli, että Valtorin toimiessa erilaisilla palvelumalleilla, toimittajahallinnan toimintatapoja ja prosesseja tulisi sovittaa kuhunkin palvelumalliin.
Tilanne 3/2023	Toimittajahallinnan tekeminen vaihtelee palvelumallista riippuen, joten yksi yhteinen prosessi ei välttämättä tukisi tavoitetilaa. Asiakaskohtaisissa palveluissa toimittajahallintaan liittyville päätöksille ei ole selkeitä linjauksia. Toimittajahallinnan vastuut Valtorin ja toimittajan välillä ovat paikoittain epäselvät.

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa toimittaja- ja kumppanihallinta nousi esiin haasteena. Suositus oli, että Valtorin toimiessa erilaisilla palvelumalleilla, toimittajahallinnan toimintatapoja ja prosesseja tulisi sovittaa kuhunkin palvelumalliin.
Jatkosuositus	Valtorin tulisi keskittyä tuotteistettujen palvelujen toimittajahallinnan standardointiin. Toimittajien kategorisointi esim. strategiaan ja taktisiin riippuen hankittavan palvelun tai palvelukomponentin luonteesta on esimerkki toimittajahallinnan kehittämistä. Toimittajahallinnan ja Valtorin integraattoritoiminnan kehittymistä voidaan mahdollistaa Valtorin palvelutuottajaroolin kirkastamisella sekä palvelumallien määrätietoisella ohjauksella.

Laskutus:

Taulukko 20: Laskutus

Aikaisempi suositus	Aikaisemmassa arvioinnissa todettiin, että Valtorin asiakaslaskutusta tulisi automatisoida.
Tilanne 3/2023	Muutosohjelmassa asiakasennusteiden päivitykseen on määritetty prosessi ja aikataulu sekä ennusteprosessi on jalkautettu. Talousarvionennusteen suunnitelmat on laadittu asiakaskohtaisesti. Laskutusprosessi on vakioitu, yksinkertaistettu ja automatisoitu. Tästä huolimatta laskutukseen liittyen on käynnissä mittavia asiakasreklamaatioita, mikä on osoitus haasteista laskutuksen toimivuudessa. Mikäli laskutuksessa on jatkuvia ongelmia ja asiakasreklamaatiot jatkuvat voi se vaikuttaa Valtorin kehittyneeseen asiakastyytyvyyteen negatiivisesti. palvelutuottajaroolin kirkastamisella sekä palvelumallien määrätietoisella ohjauksella.
Jatkosuositus	Laskutusta ja hinnoittelua tulisi kehittää verrokkipalvelukeskusten lailla käyttöperusteiseksi.

5.3 Yhteenveto

Alla taulukossa on pääteemoittain priorisoitu listaus keskeisimmistä toimenpiteistä, joita valtiovarainministeriön ja Valtorin johdon suositellaan käynnistettävän. Toteutus suositellaan suunniteltavan tiiviissä yhteistyössä VM:n ja Valtorin johdon yhteistyössä, jotta kehittäminen voidaan suunnitella pitkäjänteisesti tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin ja edelleen priorisoida Valtorin paras näkemys huomioiden. Alustava priorisointi on tehty niin, että korkeamman prioriteetin tekemiset mahdollistavat seuraavan prioriteetin kehitysteemoja ja toimenpiteitä. Kaikki kehitysteemat itsessään ovat kokonaisuuden onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Toimenpidesuosituksia koskevat Valtoria lukuun ottamatta valtiohallinnon ICT-ohjausta, joka on valtiovarainministeriön vastuualuetta.

Taulukko 21 Valtorin kehittämissuosituksien yhteenveto

Kehitysteema	Toimenpidesuositus	Prioriteetti
Valtiohallinnon ICT-ohjaus (toteuttaja VM)	<ul style="list-style-type: none"> • Valtiohallinnon TORI-palveluiden strategian laadinta • Valtiohallinnon ICT-kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Eri toimijoiden tuottajaroolien ja vastuiden selkeytys 	1

Kehitysteema	Toimenpidesuositus	Prioriteetti
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asiakasvirastojen ohjaus ja neuvonta palvelun järjestämisessä (oma suorahankinta vs. oikean valtiohallinnon palvelutuottajan käyttö) 	
Valtorin palvelustrategian kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Valtorin palvelustrategian päivittäminen, ml. päällekkäisten ratkaisujen perkaaminen (Valtorin sisällä vs. Valtorin asiakkaille) • Ei-skaalautuvien palvelujen hallinta ja ohjaus oikeille valtiohallinnon tahoille (ml. toteutukset erillisympäristöihin) 	1
Valtorin johtamisjärjestelmän kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöjohtamisen kytkeminen tukemaan tarvittavien kyvykkyyksien rakentamista • Yhteisten palvelujen kehittämissalkun portfolion johtamisen ja ohjausmallin jatkokehittäminen 	1
Valtorin palveluportfolion kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluluettelon täydentäminen ja kehittäminen avoimeen suuntaan (ml. käytettävyys riippumatta asiakkaasta) • Palveluportfolion systemaattinen tarkastelu päällekkäisten palvelujen arvioimiseksi • Valtorin palveluportfolion systemaattisen hallinnan kehittäminen • Asiakaskohtaisten palvelujen portfolion systemaattinen hallinta ja johtaminen 	2
Valtorin kumppanistrategian & hankintatoimen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppani- ja toimittajahallinnan toimintamallin kehittäminen • Hankintojen toimintamallin ja substanssiosaamisen kehittäminen (ml. hankintojen tuominen lähemmäs asiakasrajapintaa ja osallistaminen tarkoituksenmukaisella tavalla ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalliin) 	2
Valtorin kustannustehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannusten optimointi asiakkaan palvelukokonaisuuden suunnassa (asiakkaiden kokonaispalvelun virtaviivaistaminen ja kustannustehokkuuden johtaminen asiakaskohtaisesti) • Valtorin yleiskustannusten systemaattinen tehostaminen (sisäisten palvelujen ja tukitoimintojen nykytila-analyysi, toimenpiteiden suunnittelu ja vaiheistettu toteutus) • Suorien palvelukustannusten jatkuva ja systemaattinen hallinta 	2

6 Liitteet

6.1 Lähteet

Valtorin toimittama taustamateriaali

#	Kohde	Toimituspäivämäärä	Tiedoston nimi
01.	Taloustiedot	14.2.2023	deloittelle_Tavoitetilaskenta 2021
02.	HTV-tiedot	14.2.2023	Valtori_henkilöstökulujen_jakauma_2020-22
03.	HTV-tiedot	14.2.2023	Htvt 2020-22 Valtori
04.	Taloustiedot	7.2.2023	Laskutus virastoittain ja palveluittain Valtori 2020-22
05.	Taloustiedot	1.2.2023	Valtori_seurantakohteet_2023
06.	Taloustiedot	1.2.2023	Valtori kulut ja investoinnit 2020-22 Deloittelle
07.	Taloustiedot	3.1.2023	VM_deloitte tietopyyntö 2022 2021
08.	Käyttäjätuki	3.1.2023	Kaukovolyymit ja kustannusvastaava hinta 2020 2021 2022
09.	Käyttäjätuki	13.1.2023	Käyttäjämäärät prosentit Kauko
10.	Käyttäjätuki	16.1.2023	Valtorin tulossopimus 2023
11.	Käyttäjätuki	16.1.2023	VM ohjauksen kirje Valtori TORI asetuksen muutosten toimeenpanosta 191222
12.	Käyttäjätuki	16.1.2023	Valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkien palvelujen hallintamalli
13.	Käyttäjätuki	16.1.2023	Kuukausiraportointi, asiakastytyväisyyskyselyn nostot, poimintoja toimenpiteistä strategian edistämiseksi
14.	Käyttäjätuki	16.1.2023	TORI-hallintamalli
15.	Käyttäjätuki	16.1.2023	Valtori tilinpäätöskannanotto_2021
16.	Käyttäjätuki	29.12.2022	Laskutusasteet 3-11_22
17.	Käyttäjätuki	29.12.2022	Johdon mittarit – kuukausiraportti 11_2022
18.	Käyttäjätuki	29.12.2022	Johdon mittarit – kuukausiraportti 12_2021(1)
19.	Käyttäjätuki	21.2.2023	Valtorin strategia 2022_2024
20.	Käyttäjätuki	21.2.2023	Tori-palveluiden yhtenäistäminen – Yhteenveto saavutuksista
21.	Käyttäjätuki	21.2.2023	Loppuraportti_Valtorin Muutosohjelma 2020-2022
22.	Asiakastytyväisyys	26.1.2023	2020 Asiakastytyväisyystutkimus analysointi
23.	Asiakastytyväisyys	26.1.2023	asiakastytyväisyyskyselyQ4_22_tulokset_jorylle
24.	Asiakastytyväisyys	26.1.2023	Asiakastytyväisyyskysely 5_2022_ANK
25.	Palvelut	26.1.2023	Valtorin palveluvalikoimista perusinfoa_01-2023
26.	Palvelut	26.1.2023	Palvelustrategia – Palvelualuejohtaminen 23.11.2020.
27.	Hinnoittelumalli	29.12.2022	Palveluhinnasto_2021 (002)
28.	Hinnoittelumalli	29.12.2022	Tori-palveluhinnasto_SEP-2022
29.	Hinnoittelumalli	29.12.2022	Valtti leasing Hinnasto_17_08_2022
30.	Käyttäjätuki	29.1.2022	Valtorin johtamisen ja organisaatiokulttuurin selvitys

6.2 Haastatellut henkilöt

Toteutetut haastattelut

Haastattelut – Valtorin johtoryhmä

Haastateltava	Rooli	Pvm
Antti Uusitalo	Johtaja, talous ja tehokkuus	27.12.2022
Kaisa Uotila	Vt. henkilöstökokemuksen johtaja	10.1.2023
Hannu Naumanen	Turvallisuusjohtaja & vt. johtaja Yhteiset palvelut	11.1.2023

Haastateltava	Rooli	Pvm
Sakari Marttila	TUVE-palvelut johtaja	12.1.2023
Paula Kujansivu	Ex vt. toimitusjohtaja	16.1.2023
Jari Virtanen	Vt. asiakaskokemusjohtaja	18.1.2023
Matti Asikainen	Vt. TORI-palvelut johtaja	26.1.2023
Marja Rantala	Toimitusjohtaja	31.1.2023

Haastattelut – Valtiovarainministeriö

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm
Tomi Hytönen	Budjettineuvos	8.12.2022
Tommi Kangasaho	Tietohallintoneuvos	16.1.2023
Isamaria Mäkiäho	Neuvotteleva virkamies	16.1.2023
Sari Hosionaho	Erytisasiantuntija, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen osasto	16.1.2023
Timo Nuutinen	Tietohallintoneuvos	16.1.2023
Janne Suuriniemi	Erytisasiantuntija, julkisen hallinnon tieto- ja viestintätekninen osasto	16.1.2023

Haastattelut – Asiakkaat

Haastateltava(t)	Rooli	Pvm
Juha Koljonen	TORI-asiakasneuvottelukunnan puheenjohtaja	5.1.2023
Jussi Kivinen	TORI-asiakasneuvottelukunnan varapuheenjohtaja	5.1.2023
Ismo Parviainen	TUVE-asiakasohjausryhmän puheenjohtaja	21.12.2022
Juha Ravanti	TUVE-asiakasohjausryhmän varapuheenjohtaja	21.12.2022

6.3 Valtorin kypsyysanalyysi

Valtorin kypsyyden arviointiin käytettiin Deloitteen SSC Maturity Assessment -työkalua. Kypsyystason määrittäminen keskittyy neljään päädimensioon, jotka ovat jaettuja tarkempiin alakokonaisuuksiin. Kullekin dimensiolle on oma kysymyspatteristo. Kypsyysanalyysi tehtiin haastattelemalla Valtorin johtoryhmää, asiakasneuvottelukunnan jäseniä sekä VM:n omistajaohjauksen edustajia.

Kypsyysarvion nykytila on alkuvuonna 2023 päivitetty Deloitteen näkemys, joka perustuu eri sidosryhmien haastatteluihin. Vuoden 2019 kypsyystasot toimivat arvioinnin lähtökohtana, ja nykytila muodostetaan havaitun kehityksen perusteella. Deloitte arvioi ensimmäisellä arviointikierröksellä tarkoituksenmukaista tavoitetilaa, joka olisi mahdollista saavuttaa 2-5 vuoden aikajänteellä. Tavoitelukuja ei ole nähty tarpeelliseksi päivittää tähän tarkasteluun, sillä arvioitujen tavoitetasojen nähdään olevan edelleen relevantteja.

Kypsyysarvio ei ota suoraan kantaa toiminnan tehokkuuteen, palvelujen laatuun, toimituskykyyn tai toimitusvarmuuteen. Arvioinnin eri osa-alueilla tietyn kypsyyden saavuttaminen voi kuitenkin luoda palvelukeskukselle paremmat edellytykset toimia laadukkaasti ja tehokkaasti. Parantamalla kypsyyttä, organisaatio voi vähentää riippuvuuttaan yksittäisten ihmisten osaamisesta, ja kehittää organisatorista kyvykkyyttä suorittaa perustehtäviään.

Ohjaus ja strategia - Strateginen ohjaus

Nykytilan havainnot

- Valtiolta puuttuu selkeä toimialariippumattomien valtiohallinnon ICT-palvelustrategia (vrt. valtion turvallisuusverkkostrategia). Osittain tämän vuoksi myös valtiossa ICT-palveluja tarjoavien organisaatioiden roolijako ja vastuut eivät ole täysin selkeitä. Tämä on todettu myös Valtorin johtoryhmässä, ja heijastuu Valtorin toimintaan erityisesti palvelujen pitkän aikavälin kehittämistarpeiden edistämiskyvyn osalta.
- Lyhyen tähtäimen priorisointi valtiovarainministeriön ohjauksessa sekä ohjauksen meneminen usein taktiselle tasolle saakka ovat myös osaltaan johtaneet siihen, että Valtorin toiminnassa ei ole näkynyt selkeää pitkäjänteistä suuntaa.
- Ohjaus henkilöityy nykytilassa ja Valtori saa kommentoja VM:stä eri tahoilta. Tämä on omiaan vaikeuttamaan Valtorin sisällä tehtävä asioiden priorisointia ja asioiden systemaattista jalkauttamista.
- Asiakasohjauksessa on tehty isoja harppauksia eteenpäin tuomalla siihen rakennetta (strateginen ja taktinen taso eroteltu). Yhteisissä foorumeissa, etenkin taktisella tasolla, on saatu luotua valtiohallinnon sisäistä arvokasta keskustelua ja yhteensovittamista, muodostaen yhteistä tahtotilaa asiakkaiden toiveiden perusteella. Tämä on luonut hyvää pohjaa yhteiselle kehittämiselle nyt ja tulevaisuudessa.

Nykytilan analyysi

Valtorin tulosohtauksen painopiste on ollut tarkastelukaudella muutoksen läpiviennissä sekä palvelutasojen ja tehokkuuden mittaamisessa. Tulosohtaus ei ohjaa niinkään strategisen tason asioita, vaan valtaosa seurattavista kohteista ovat operatiiviseen suorituskäyttöön liittyviä. Tämä ei välttämättä ole tulosohtauksen heikkous, mutta palveluiden tavoitetilan (mikä voi välittyä muuta kautta kuin viraston tulosohtauksessa) puuttuminen kokonaihohtauksesta ajaa Valtoria ja ohjausyhteistyötä keskittymään turhan taktisiin ja operatiivisiin asioihin.

Tavoitetila

Tavoitetilassa Valtorilla on yhteisesti ymmärretty visio ja suunta. Palvelujen tavoitetilaan liittyvä ohjaus ja tulosohtaus muodostavat yhdessä hallitun kokonaisuuden, antaen Tori- ja Tuve-palveluille strategisen suunnan ja Valtorille selkeän roolin palvelujen toteuttajana. Tämän kokonaihohtauksen puitteissa Valtorin on mahdollista muodostaa oma palvelukeskusstrategiansa ja toteuttaa sitä itsenäisesti ilman velvollisuutta raportoida ja perustella ohjaajalle taktisen tason ratkaisuja. Ideaalitulossa toimitusjohtaja saa ohjauksen VM:ltä VM:n muodostamaan yhtenäiseen näkemykseen perustuen, ja voi sen perusteella johtaa omaa organisaatiotaan parhaaksi näkemällään tavalla. Asiakasohjaus täydentää VM:n ohjausta, ja keskittyy tukemaan tavoitetilaa toteuttavia ratkaisuja taktisella tasolla (ei luomaan kilpailevaa palvelujen strategisen tason tavoitetilaa).

VM:n tulisi paremmin huolehtia Valtorille annettavan ohjauksen (ml. ohjauskirjeet) sisällön yhteinen tai muu tarkoituksenmukainen ja määrämuotoinen valmistelu VM:n sisällä ennen Valtorin ohjaamista, jotta toteutusvaiheessa tulkintarpeet Valtorissa minimoidaan ja tehtävien sisältö on mahdollisimman ymmärrettävä ja toteutuskelpoinen. Tähän liittyy käynnissä olevien asioiden yhteinen ymmärrys sekä yhteisen näkemyksen muodostaminen VM:ssä.

Myös koko Valtori (ml. TORI/TUVE) tulisi huomioida ohjauksessa ja raportoinnissa yhdenmukaisesti siten, että molempien toiminta-alueiden asiat nousevat käsittelyyn tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi Valtorilta TUVE-toiminta-alueelle vuosittain hankittavat ohjauksen tukipalvelut tulisi määritellä nykyistä selkeämmin osaksi ohjausmallia.

Tavoitteena tulisi olla, että Valtorin johdolle ei tulisi ns. yllättävää ohjausta, joka ei ole määritettyyn strategiaan pohjautuvaa. Pitkäjänteistä suuntaa antava ohjaus antaa Valtorin johdolle työkalut viedä toimintaa johdonmukaisesti tavoiteltuun suuntaan ilman, että Valtorin sisäisestä johtamisesta tulee reaktiivista suhteesta VM:n ohjaukseen.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Suunta ja tavoitetila PK:lle on määritetty, mutta se ei ole kirkas eikä sitä ole vielä laajalti ymmärretty. Organisaatio ei toimi yhtenäisesti, eikä kaikkia palveluja johdeta tahtotilan mukaisesti.	PK:n suunta ja tavoitetila on liitetty suunnitteluprosessiin. PK:lla on selkeä suunta ja visio. Palveluja johdetaan tahtotilan mukaisesti. Palvelutasoon ja kustannustehokkuuteen liittyvät tavoitteet ovat kytketty visioon	PK:n suunta ja tavoitetila on hyvin tiedossa. Tavoitetilaan sidotut tavoitteet ovat selkeitä, niitä mitataan ja ne on kytketty valtion tavoitteisiin. PK:n visiota toteutetaan käytännössä. Palvelujen laajuus ja operatiivinen tavoitetila ovat linjassa keskenään	PK:n suunta ja tavoitetila ovat kiinteästi kytköksissä PK:n kulttuuriin. Tavoitetilan mittarit ovat keskeisesti näkyvissä johdon kannusteissa ohjaamassa päätöksentekoa. Ohjauksessa keskitytään jatkuvaan parantamiseen.	Myös asiakkailla on PK:n tavoitetilasta ja visiosta selkeä ymmärrys. Ohjausmalliin toimivuus näkyy asiakastytytyväisyydessä ja kustannustehokkuudessa. Työntekijöiden suoritusta arvioidaan arvojen mukaan toimimisen ja tavoitetilan ymmärtämisen perusteella.

Ohjaus ja strategia - Strategia ja toiminnan suunnittelu

Nykytilan havainnot

- Valtorin strategiaa ei ole systemaattisesti yhteensovitettu valtion turvallisuusverkkostrategian kanssa. Tähän liittyen keskeistä on saada palvelujen pitkän tähtäimen kehittämissuunnat kiinni, ja huomioida ne palvelukeskuksen strategisissa tavoitteissa ja toiminnan suunnittelussa.
- Toisaalta Valtiolta puuttuu yhteinen TORI-strategia ja Valtorin rooli TORI-strategian suunnittelun osalta ei ole kirukkaasti määritetty. Yksi TORI-lakiin pohjautuva näkemys on, että VM:n tulisi linjata TORI-palveluiden suunta (tavoitetilä) ja Valtorin roolina olisi tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Toiminnan suunnittelussa on otettu asiakkaita huomattavasti aikaisempaa paremmin mukaan uudistetun hallintamallin avulla. Asiakkaat ovat päässeet vaikuttamaan ratkaisuihin eri tasoilla, ja tämä näkyy myös asiakastytyväisyydessä.
- Strategian jalkautusta on hidastanut organisaatiomuutoksen läpivienti ja loppuunsaattaminen, joka on vienyt suurimman osan Valtorin sisäisen kehittämisen resursseista vuonna 2022.
- Strategiaan on haastatteluissa toivottu pitkäjänteisempää näkemyksellisyyttä ja kehittämisotetta osana jatkuvaa toimintaa ilman, että tavoitteita pyritään liiaksi toteuttamaan toiminnasta "erillisiksi" koetuilla keinoilla, kuten esimerkiksi muutosohjelmalla.

Nykytilan analyysi

Valtori päivitti strategiansa loppuvuodesta 2021 pääosin johdon sisäisenä harjoituksena. Tämä poikkesi aikaisemmasta käytännöstä, jossa strategia valmisteltiin yhteistyössä VM:n ja asiakasohjauksesta vastaavien tahojen kanssa. Myöskään henkilöstöä ei osallistettu suunnitteluun laajasti. Yksi keskeinen strategiassa määritetty toimenpide oli organisaatiouudistus. Organisaatiouudistus pyrkii osaltaan uudistamaan toimintamallia uusien tulosityksiköiden kautta, mutta esimerkiksi prosessien kehittäminen ja uudistaminen on vielä toistaiseksi jäänyt rajalliseksi. Valtorin johto seisoo kaikesta huolimatta varsin vankasti nykyisen Valtorin strategian takana.

Strategiassa määritellyt ylitason linjaukset selkeyttävät Valtorin toimintaa ja antavat suuntaa organisaation kehittämislle. Valtorin visiona on olla asiakkaan onnistumisen mahdollistava ICT-kumppani. Strategiassa mukaan Valtori pyrkii keskittymään asioihin, joilla se pystyy luomaan lisäarvoa. Strategiassa painottuvat toimintakyky, kustannustehokkuus ja työnteon merkityksellisyys. Strategiassa on asetettu järkevasti etenemisen painopisteitä eri vuosille; lähtien 2021 rakenteiden selkeyttämisestä (organisaatiomuutos), jatkuen 2022 asiakkaiden perusodotuksiin vastaamiseen (toimintakyvyn parantaminen, mitattavissa mm. asiakastytyväisyyden kehityksellä), 2023 asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen ja 2024 palveluiden proaktiiviseen jatkuvaan parantamiseen.

Strategiasta ei kuitenkaan tule esiin selkeitä strategisia valintoja (ml. poisvalinnat ja konkreettiset priorisoinnit), etenkin liittyen Valtorin rooliin ja tehtäviin. Strategia ei myöskään ota kantaa TORIn ja TUVEn välisten synergioiden johtamiseen tai tahtotilaan tämän osalta.

Valtion turvallisuusverkkostrategia ja Valtorin palvelukeskusstrategia eivät linkity nykytilassa saumattomasti yhteen - niissä on paljon risteävyyksiä, mikä aiheuttaa sekaannusta jalkautuksessa. Strategista suunnittelua tulisi systematisoida kokonaisuutena ja edellä mainitut strategiat tulisi linkittää paremmin yhteen järjestelmällisen suunnittelun kautta.

Tavoitetilä

Tavoitetilassa valtion TORI-palveluiden strategian ja turvallisuusverkkostrategian tullessa annettuna VM:ltä, Valtorin strategian tehtävä on määrittää kokonaisvisio palveluiden toteuttamiselle strategiisiin valintoihin perustuen (minkä tahon on tarkoituksenmukaista toteuttaa mitäänkin, mitä tehdään itse, mitä ostetaan kumppanilta, miten palveluvalikoima strukturoidaan asiakkaille, jne.).

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pitkän tähtäimen suunnittelua ei tehdä systemaattisesti. Tarpeet perustuvat lyhyen tähtäimen prioriteetteihin ja saatavissa olevaan rahoitukseen. Budjetteja ei arvioida tulevan tarpeen perusteella, vaan budjettien lähtökohtana käytetään nykytilaa.	Tietyillä palveluilla on pitkän tähtäimen suunnitelmat. Ennusteet tehdään edellisen vuoden budjettien perusteella. Toteumat ja budjettidata saadaan järjestelmistä. Palvelun laatu kytketty toiminnan suunnitteluun.	Pitkän tähtäimen suunnitelmat olemassa kaikille palveluille ja prosesseille. Suunnittelu ja budjetointi ovat integroitua prosesseja. Joitain asiakkaita osallistetaan strategia- ja suunnitteluprosesseihin	Suunnittelua tapahtuu päästä-päähän prosessien sisällä ja suunnittelu on kytketty strategiaproessiin. Asiakkaat ja sidosryhmät ovat aktiivisesti osallisia suunnitteluprosessissa. Työkalut ja järjestelmät on laajalti käytössä suunnittelussa.	Vahva palvelun laadun ja kustannuskontrollin kulttuuri vallitsee. Prosesseihin käytettävä työ valtuutettu, seurattu ja hallittu hyväksytyä budjettia vasten. Suunnittelun tehokkuuden arviointiin ja mittaamiseen on oma prosessinsa.

Ohjaus ja strategia - Palvelujen laajuus

Nykytilan havainnot

- Valtorin palveluvalikoima nähdään pääosin asiakatarpeita vastaavana. Palvelutuotantoa on organisoitu uudessa organisaatiossa uudelleen siten, että TORI ja TUVE-palvelut ovat selkeämmin erillään ja yhteiset palvelut kattavat ne palvelut, jotka ovat TORI- ja TUVE-asiakkaille yhteisiä.
- TORI- ja TUVE-palveluiden väliltä on tunnistettu synergioita, mutta synergioiden realisointiin ei ole merkittävästi panostettu. Uusi organisaatio ei varsinaisesti tue synergioiden toteutumista. Tietyissä palveluissa teknologiat ja toimittajat ovat valtaosin samoja, joten potentiaalia toimintojen väliselle yhtenäisyydelle on, mikäli toimintamallia ja prosesseja pystytään kehittämään samaan suuntaan.
- Useat asiakkaat toivovat TORI ja TUVE palveluiden "avaamista", niin että asiakkaat voisivat valita minkä portfolion palveluita he hyödyntävät. Tämä toisi kustannussäästöjä sekä joustavuutta monelle asiakasvirastolle.
- Asiakkaat toivovat Valtorilta myös konsultatiivista palvelua, joka tähtää asiakkaan toiminnan ja palveluportfolion tuottavuuden maksimointiin. Tämä olisi kevennetty versio aikaisemmassa arvioinnissa ehdotetusta "ulkoistettu" ICT-johtaja -palvelusta.
- Lukuisat asiakaskohtaiset palvelut (231 kpl) kuormittavat yhä Valtorin organisaatiota ja Valtorin lisäarvo niihin on monesti vähäinen. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakasvirastoissa.

Nykytilan analyysi

Valtorin palvelut jakautuvat kolmeen pääalueeseen: 1) Tuotteistetut palvelut, jotka tuotetaan laajalle asiakaskunnalle tuotteistetusti, 2) Asiakaskohtaiset palvelut, jotka vastaavat asiakaskohtaisiin erityistarpeisiin, sekä 3) Asiakasprojektit, jotka saattavat liittyä uuden palvelun käyttöönottoon, palvelun siirtoon Valtorin tuotteistetun palvelun piiriin, tai perustuvat muuhun asiakkaan tarpeeseen esim. palvelujen kehittämiseen liittyen.

Tulevaisuudessa odotus Valtorin lisäarvopalveluille kehittyy. Vaatimukset palvelujen sisällölle nousevat hallinnon digitalisaation voimistuessa ja automaation lisääntyessä vaikuttaen yhä enemmän loppukäyttäjien päivittäiseen työhön.

Tuotteistettujen palvelujen osalta Valtorin rooli on verrattain selkeä. Se tuottaa, hankkii markkinoilta tai integroi palveluita sille TORI-laissa ja ohjauksen perusteella määritetyn tehtävän mukaisesti.

VM on ohjannut Valtoria kohti tuotteistettuja palveluita ja karsimaan asiakaskohtaisia palveluita. Asiakaskohtaiset palvelut eivät ole palvelukeskuksen perustoimintaa, ja ne työllistävät Valtoria sekä palvelujen vaatimien teknisten asiantuntijoiden muodossa, että hallinnollisesti. Valtorin on onnistunut karsimaan tarkastelujaksolla 190/421 asiakaskohtaisista palveluistaan, mutta palveluita on yhä 231 kappaletta. Jäljellä olevat ASKot muodostavat arvoltaan 83 MEUR kokonaisuuden.

Asiakasprojektit ovat myös selkeä tarjooman osa, joka Valtorilla roolinsa vuoksi täytyy olla palveluvalikoimassa. Projektien toteuttamiseen liittyy tiettyjä kyvykkyysaasteita.

Tavoitetila

Valtorilla on läpi organisaation selkeä yhtenevä käsitys niistä palveluista, joita sen tulee tuottaa itse ja myös niistä palveluista, joita asiakkaat hankkivat suoraan markkinasta. Jaon tulee perustua Valtorin strategiaan, valtion kokonaistaloudellisuuteen sekä riskienhallintaan. Asiakaskohtaisten palvelujen määrä on minimoitu ja valtaosa palveluista on tuotteistettu. Asiakkaan ostamaan kokonaispalveluun sisältyy asiakkaan käyttämän palvelukokonaisuuden optimointi ja vaihtoehtoisten, kustannustehokkaiden ratkaisujen kartoitus. Asiakaskohtaisia palveluita karsitaan edelleen systemaattisesti siten, että jäljelle jää vain asiakkaan näkökulmasta järkevät ratkaisut, jotka ovat TORI-lailla tai VM:n poikkeuspäätöksellä perusteltuja.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatiolla on visio, mitkä palvelut tuotetaan itse ja missä käytetään kumppaneita, mutta se ei näy vielä käytännön valinnoissa. Palvelutarjoama on hajanainen, epäyhdenmukainen ja pitkälti toimintosiirron mukainen. Tietyillä asiakkailla on valitsemallaan palvelukeskuksen palveluja.	Palvelujen laajuuden määrittäminen on osa strategiaprosessia ja strategian jalkautusta. Laajuuteen liittyviä valintoja tehdään strategian mukaisesti, mutta tavoitetila ei ole koko organisaatiolle kirkas. Palvelutarjoama painottuu yhtenäisiin palveluihin ja niitä virtaviivaistetaan / moduloidaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa	Jako itse tuotettaviin, hallinnoitaviin ja ei-hallinnoitaviin palveluihin on selkeä ja ymmärretty organisaation kaikilla tasoilla. Mittarit ohjaavat henkilöstöä strategian mukaisiin valintoihin toteutuksessa. Kaikki asiakkaat on veloitettu käyttämään yhtenäisiä palveluja. Virtaviivaistus tai modulointi tehty	Palvelukokemus on määritelty ja yhtenevä. Palvelutarjoama ulottuu BI/analytiikka -tyyppisiin lisäarvoalueisiin. Strategisia kumppaneita ja kypsiä markkinoita hyödynnetään aina kun omalla tuotannolla ei saada kustannustehokkuutta ja riittävää palveluvolyymia kilpailukykyisen hinnan / osaamisen ylläpidon toteuttamiseksi.	Palvelun laajuutta arvioidaan jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaan. Palvelukeskuksella on osaamista ja palvelut neuvonantoon, sekä kustannustehokkaat lisäarvopalvelut.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyystasoa.

Ohjaus ja strategia - Johtamisjärjestelmä

Nykytilan havainnot

- Valtori on kehittänyt tavoitteenasetantaansa osana muutosohjelmaa. Tavoitteet "valuvat" organisaatioon johtoryhmästä lähtien. Johdon mittaristoa on kehitetty tukemaan tavoitteiden jalkautusta. Johtamiseen on tullut sen myötä systematiikkaa ja tasalaatuisuutta.
- Osana johtamisjärjestelmää kaikille Valtorin työntekijöille on määritetty uudet tavoitteenasetannat ja tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Konkreettisten tavoitteiden määrää on myös laskettu. Tämä on tuonut systemaattisuutta tekemiseen.
- Muutosohjelmassa tehtävän kehittämisen osalta on ohjaajan kanssa yhdessä päätetty, että johtamisjärjestelmän laajempia näkökulmia, kuten riskienhallintaa, sisäisiä auditointeja tai prosessi- ja toimintaohjeita ei sisällytetä kokonaisuuteen
- Priorisointi ei ole Valtorissa vielä riittävän selkeää. Tulisi varmistaa, että johtamisjärjestelmä (kattaen VM-ohjauksen) mahdollistaa selkeän priorisoinnin ja sen myötä toiminnan suunnittelun ja resursoinnin. Salkunhallintaprosessi ei nykytilassa toimi, eikä PMO-toiminnan hajauttaminen organisatorisesti ole tätä edesauttanut.

Nykytilan analyysi

Johtamisjärjestelmä Valtorissa toimii tyydyttävästi. Valtiovarainministeriö on selvittänyt erillisellä toimeksiannolla johtamisjärjestelmää tarkemmalla tasolla. Päähavainto selvityksessä on, että Valtorin johtamisjärjestelmä on osittain puutteellinen mm. johtamiskäytäntöjen, johtoryhmän vuosikellon, valtiohallinnon osaamisen ja juridisen sekä hallinnollisen osaamisen suhteen. Valtorin uuden toimitusjohtajavalinnan perusteella voidaan olettaa Valtorin saavan julkishallinnon hyviä käytäntöjä tukemaan johtamistaan ja johtamisjärjestelmäänsä.

Uudessa organisaatiossa palveluihin liittyvän tekemisen keskittyminen tulosalueiden ja -yksiköiden sisään osaltaan mahdollistaa Valtorin johtamisjärjestelmän toimivuutta ja tavoitteiden jalkautumista aiempaa paremmin käytännön tasolle. Yksiköt ja tiimit ovat aiempaa "omavaraisempia" ja mahdollistaan selkeämmän asioiden vastuutuksen, omistajuuden sekä onnistumisen mittaamisen.

Tavoitetila

Suorituksen johtamiseen on olemassa selkeät työkalut, ja ne ovat sidoksissa järjestelmästä saatavaan dataan. Johtamisjärjestelmä käsitetään nykyistä laajempänä kokonaisuutena ja siihen linkitetään nykyistä paremmin toiminnan muutoksen, pitkän aikavälin tavoitteiden ja riskienhallinnan näkökulmat.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Mittareita on ja niitä seurataan, mutta ei vielä palvelun parantamisen näkökulmasta. Mittareiden läpinäkyvyys ja pääsy taustadataan on rajallinen. Hallintorakenne ei ole tarkalla tasolla kovin selkeä ja päätöksenteko on toisinaan epäjohdonmukaista.	Käytössä olevat suoritusmittarit ovat yksinkertaisia, pääsy mittaridataan on rajallinen ja manuaalinen. Hallintomalli toimii pk:ssa kohtalaisesti eri tasoilla ja mittarit tuovat ymmärrystä päätöksentekoon. Vuorovaikutus on osittain tehokasta, mutta yhä epäjohdonmukaista.	Pk:ssa on määritelty kokonaisvaltainen suorituksen johtaminen. Mitattavat pk-tavoitteet on määritelty, niitä seurataan ja ne ovat sidoksissa valtion kokonaistavoitteisiin. Suorituksen johtamisen työkalut ovat sidoksissa järjestelmistä saatavaan dataan.	Mittareita arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. Yksi selkeä johtamisjärjestelmä on käytössä. Mittaaminen ja tiedonkeruu on jatkuvaa ja automatisoitua. Järjestelmädataan pääsee porautumaan syvemmälle ja se on läpinäkyvää. Kannusteet ja sanktiot ovat käytössä.	Palvelukeskuksen johtamiskäytäntöjä arvioidaan toimialaverrokkeja vasten ja niitä parannetaan jatkuvasti. Palvelukeskuksen suoriutumista perustehtävästään ja kokonaisuutena arvioidaan kilpailevia palvelutarjoajia vasten.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytasoa.

Palvelujen tuottaminen – Palvelumallit

Nykytilan havainnot

- Virastojen tietohallintoyksiköiden toiminnan osalta aikaisemmassa arvioinnissa havaittiin, että toimintamalleja asiakkaiden päässä ei ollut vuoteen 2019 mennessä yhdenmukaistettu. Tämä pätee ainakin osittain edelleen ja tästä syystä Valtorin palvelumallit eivät välttämättä ole kaikille asiakkaille optimaalisia.
- Palvelumalleja ei ole johdonmukaisesti sovitettu erityyppisten asiakkaiden (vrt. asiakassegmenttien) tarpeisiin perustuen, vaan edelleen Valtorin tuotteistetut palvelut palvelevat pitkälti ns. geneeristä asiakasta (one size fits all).
- ASKO-palveluissa toiminta ja palvelumallit ovat palvelukohtaisia ja niissä on paljon henkilöriippuvuuksia. Asko-palvelujen portfoliota hallitaan tietoisesti, mutta niiden palvelutuotantoa tai tuotannon vaatima tukea ei johdeta synergioita hakien.

Nykytilan analyysi

Palvelumalleihin liittyen on Valtorissa tehty merkittävä määrä työtä. Muutosta on kuitenkin ollut haastavaa toteuttaa Valtorin rajallisen mandaatin ja poliittisen päätöksenteon näkökulmista.

Valtorin palvelumallit vaihtelevat asiakkaan tyyppistä ja palvelun tyyppistä riippuen. Palvelumalleja tai niistä johtuvia rooli- ja vastuunjakoja ei ole systemaattisesti kuvattu asiakkaille.

- Tuotteistettujen palvelujen palvelumalli TORI- ja TUVE-palveluille, joissa Valtori toimii palveluntuottajana / palveluintegraattorina / hankintayksikkönä
- Asiakaskohtaisten palvelujen palvelumallit, joissa osassa Valtori toimii palveluintegraattorina, osan palveluista toimittajat hoitavat suoraan asiakkaan kanssa

Asiakkaiden tapa hankkia Valtorin palveluita vaihtelee. Keskeiset mallit ovat 1) ministeriöiden tapa hankkia palvelut VNK:n kautta sekä 2) asiakasvirastojen tapa hankkia palvelut suoraan Valtorilta. Tietyissä asiakaskohtaisissa palveluissa on käytössä ns. resurssivuokramalli. Näissä tapauksissa tulee tutkia, luoko Valtori aidosti mitään lisäarvoa, jos työntekijä toimii asiakkaan työnohjauksessa ja käyttää 100 % työajastaan kyseiselle asiakkaalle. Tehokkuuden näkökulmasta voisi kuvitella, että työnkuvia pystytään joustavammin muokkaamaan ympäristön muuttuessa, jos työntekijä olisi asiakkaan palkkalistoilla.

Tavoitetila

Palvelumallien kokonaisuus on systemaattisesti hallittu Valtorissa, ja sitä johdetaan eri asiakassegmenttien tarpeisiin perustuen. Sellaisia asiakaskohtaisia palvelumalleja, jotka eivät skaalaudu Valtorissa, ei ole merkittävää määrää. Asiakkaiden ei ole tarvetta itsenäisesti muodostaa ns. varjo-IT:tä, vaan päätökset vastuista tehdään yhteisesti ja koordinoitusti.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Pk:n palvelumallit ovat toimintosiirtojen jäljiltä transformoimatta. Asiakas joutuu hallitsemaan palvelukomponentteja erikseen. Palvelut tuotetaan pääosin itse, ja toimittajia hyödynnetään lähinnä henkilöresursseina. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Pk:lla rajattu määrä erilaisia palvelumalleja, jotka perustuvat historiaan suunnitelmallisuuden ja strategianmukaisuuden sijaan. Kumppaneita hyödynnetään joustavasti tasaamaan kuormahuippuja. Asiakas kokee palvelun komponentteina kokonaispalvelun sijaan.	Käytössä asiakassegmenttikohtaisia tuottamismalleja, joissa hyödynnetään kumppaneita suurempien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseksi. Asiakas kokee kokonaispalvelua, eikä erillisistä palvelukomponenteista muodostunutta kokonaisuutta.	Asiakassegmenttien tarpeiden perusteella moduloitu palvelurakenne, joka on vietävissä asiakkaalle systemaattisesti kokonaispalveluna. Asiakkaalla on palveluportaali, jossa palvelupyynnöitä ja kehitysehdotuksia hallitaan.	Palvelumallia mahdollistaa massakustomoinnin. Asiakas valitsee haluamansa palvelut palveluvaikeimasta räätälöidyn kokonaisratkaisun saamiseksi. Palvelut ovat läpinäkyviä asiakkaalle palveluportaaleineen.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.

Palvelujen tuottaminen – Palvelunhallinta

Nykytilan havainnot

- Tuotteistetuissa palveluissa palvelukuvaukset ovat kohtalaisella tasolla. ASKO-palveluissa palvelukuvaukset puuttuvat 111/231 (48 %) palvelusta.
- Asiakasprojektien osalta palvelunhallinta on edelleen haaste Valtorissa. Asiakkaat eivät voi luottaa sovittujen aikataulujen toteutumiseen tai Valtorin toimituskykyyn täysimittaisesti.

Nykytilan analyysi

Asiakaslähtöisesti toimivan palvelukeskuksen tulee olla kyvykäs tuottamaan asiakkailleen kokonaispalvelua.

Palvelukuvaukset

Valtorin palvelukuvaukset on kuvattu tuotteistetuissa palveluissa systemaattisesti ja laadukkaasti. Asiakaskohtaisissa palveluissa palvelukuvaukset ovat olemassa 48 %:ssa asiakaskohtaisia palveluita. Palveluarkkitehtuurin kuvaukset ja hahmotus on nykytilassa riittämätöntä sekä asiakkaalla että Valtorin päässä, mikä korostuu erityisesti asiakaskohtaisissa palveluissa. Palvelukuvaukset ovat edellytys sivistyneelle arvioinnille ASKO-palvelujen tarkoituksenmukaisuudesta.

Palvelutasot

Sovitut palvelutasot Valtorin ja asiakkaiden välillä eivät ole täysin selkeitä ja joissain tapauksissa vielä siirron aikaisessa as-is tilassa erityisesti asiakaskohtaisten palveluiden osalta. Valtorin toimittajiltaan hankkimissa palveluissa virastolla ei ole puhdasta näkyvyyttä palvelukohtaisiin palvelutasomittareihin, jolloin esim. ei tarkkaan tiedetä, miten hyvin toimittajalta hankitun palvelun palvelutaso vastaa asiakkaan tarvetta. Palvelutasoja raportoidaan säännöllisissä kokouksissa asiakkaille.

Tavoitetila

Palvelukuvaukset kaikille palveluille ovat ajan tasalla ja palvelujen SLA:t ovat selkeästi määritellyt. Asiakas kokee aitoa lisäarvoa Valtorin toiminnasta ja integraattoriroolista. Asiakas saa Valtorilta kokonaispalvelua.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä 	3 Suorittava 	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukuvauksia ei ole, tai ne ovat puutteellisia. Palvelujen suorituskyky tunnistetaan, mutta palvelutasoja ei ole formaalisti määritelty, sovittu tai hallittu. SLA:ita ei ole määritelty.	Palvelukuvaukset olemassa ydinpalveluille, joille on myös määritelty perustason SLA:t ja tavoitteiden täyttymistä mitataan. Palveluelementtejä tuetaan "parhaan kyvyn mukaan", mutta asiakkaalle tarjottavan kokonaispalvelun varmistamisessa on puutteita.	Kattavat palvelukuvaukset ja SLA:t olemassa , kattaen kaikki tarjottavat palvelut. Asiakkaan kokemaa kokonaispalvelua hallitaan selkeällä prosessilla, jonka vastuut ja päätösvaltuudet on määritetty.	Asiakkaat palveluille ovat selkeästi määritetyt ja asiakastarpeisiin on palvelukohtainen näkyvyys . SLA:t ovat tarkasti määritellyt kaikille tarjottaville palveluille. Palvelujen suorituskyvyn hallinta toimii samalla toimitusketjun läpinäkyvyyden edistäjänä ja asiakkuudenhallinnan työkaluna.	Palvelunhallinta ja talouden hallinta ovat tiiviisti integroidut, jotta SLA:t ja hinnoittelu on saatu kytkettyä dynaamisesti toisiinsa. 3. osapuolen toimittaessa palveluita, mm. SLA-rangaistukset näkyvät hinnoissa.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä.

Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytystasoa.

Palvelujen tuottaminen – Hinnoittelu

Nykytilan havainnot

- Palveluiden hinnoittelu tehdään nykytilassa vielä pitkälti manuaalisesti ilman järjestelmien tukea
- Valtorin hinnoittelu on kustannusvastaavaa koko palvelutarjooman tasolla ja myös palvelukohtaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Tuotekohtaista kustannusvastaavuutta on tarkoitus parantaa vielä entisestään tulevina vuosina – mm. vuodelle 2024 on suunniteltu hinnoittelumuutoksia kustannusvastaavuuden näkökulmasta.
- Valtorin asiakastyötilassa on ajantasainen palveluhinnasto. Osana palvelujen kokonaishintaa ovat ns. vyörytykset, jotka kattavat Valtorin epäsuorat kustannukset (hallinnon, ym.). Tämä on merkittävä osa palvelujen kustannuksista. Valtorilla on tarkalla tasolla tiedossa, mistä vyörytykset koostuvat. Vyörytysten jakautuminen eri palveluille on selkeästi määriteltäisiin jakoperiaatteisiin pohjautuvaa.
- Tuotteiden kannattavuutta seurataan kuukausittain, näkyvyys hyvä myös seuraavalle vuodelle ja kehyskaudelle. Laskutusjärjestelmän (Vallas) avulla Valtori on päässyt manuaalisesta työstä monien palveluiden osalta eroon. Tavoitteena on saada kaikkien palveluiden laskutus Vallaksen kautta, minkä myötä asiakkaiden näkyvyys laskutukseen paranee entisestään.
- Läpilaskutettavissa Asko-palveluissa loppuasiakkaan kontrolli laskutettuun palveluun on heikko. Asiakkaita laskutetaan Asko-palveluista kuukausittain ja asiakkaalla on Vallas-raportit mistä he pystyvät tarkastamaan toteumat kuukausittain (tunnit henkilötasolla ja ulkoiset kulut selitteineen toimittajatasolla).
- Dynaaminen ja käyttöön perustuva palveluiden hinnoittelu ei ole Valtorin ja asiakkaiden nykyisillä budjettimalleilla mahdollista. Tarve dynaamiselle hinnoittelulle korostuu mm. kapasiteettipalveluissa, joita olisi mahdollista optimoida ajallisesti ja painottaa tarvetta ruuhka-aikoihin. Dynaamista hinnoittelua rajoittavat osaltaan myös palveluiden tuoteistus ja tuotantotapa. Ongelmana on se, että Valtorin hinnoittelu pitää käytännössä lukita koko vuodeksi kerrallaan, vaikka asiakkaiden toteutuvaa käyttömäärää ei tiedetä. Teknisesti Valtorilla on mahdollisuus muuttaa hinnoitteluaan 3kk varoitusajalla, mutta tämä mahdollisuus ei siltikään palvele dynaamisen hinnoittelun tarpeita.
- Valtorilla ei ole kykyä ohjata hinnoittelullaan asiakkaita. Rahoitusmalleja pitäisi pystyä uudistamaan tukemaan strategian jalkauttamista tässäkin suhteessa.

Nykytilan analyysi

Hinnoittelu on edelleen varsin matalalla kypsyydystasolla, sillä järjestelmää siihen ei ole käytössä. Hinnoittelua joudutaan rakentamaan asiakaskohtaisesti ja se tekee palvelusopimusten hallinnasta hankalaa ja raskasta.

Palveluiden laskutusikäntö erityisesti asiakaskohtaisten laskujen osalta on asiakkaille hankala johtuen mm. laskutuksen viiveistä. Laskut saattavat kasautua loppuvuoteen, mikä vaikeuttaa kustannusten ennakoitavuutta ja kohdistamista virastojen sisäisessä laskennassa. Asiakaskohtaisissa palveluissa ja asiakasprojekteissa Valtorin työn hinnoittelu perustuu tuntitoteumaan. Budjetoitua varten saatujen ennusteiden oikeellisuus on historiallisesti heikko ja kalenterivuoteen tulee tyypillisesti yllätyksiä, jotka voivat johtua sekä tuoteistetuista että asiakaskohtaisista palveluista. Yllätyksiä on pystytty tuottamaan myös positiiviseen suuntaan, kun yksikkökustannusten tehostamisen kautta pystyttiin vuosina 2021–2022 alentamaan tiettyjen palvelujen yksikköhintoja.

Tavoitetila

Valtorin hinnoittelumalli on läpinäkyvä asiakkaille, ja asiakkaat pystyvät tekemään ICT-tarpeidensa suhteen suunnittelua ja budjetoitua tuotekustannusten ja -kannattavuuden näkökulmasta. Palvelujen hinnoittelu on dynaamista ja sitä voidaan tarvittaessa mukauttaa toteumaperusteisesti.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Budjetti ja kustannukset arvioidaan historialliseen / yhteenvedotetaan perustuen. Laskutukselle ei ole määritettyä prosessia.	Kustannusrakenne on määritetty ja siihen sisältyy hinnat eri palveluille. Laskutusastetta seurataan mallin arviointia varten. Sisäinen määritelmä hinnoittelumallille on tehty edistämään päätöksentekoa sisäisesti. Laskutuksessa ei näy kustannusperustetta.	Hinnoitteluperusteet ja –malli ovat yhtenäisesti määritellyt, dokumentoidut, jaettu asiakkaille sekä hyväksytyt asiakkaiden toimesta. Ulkoiset kulut sisällytetään malliin arvioiden kautta, jotka otetaan huomioon kirjanpito-prosessissa. Laskutuksessa kustannusten alkuperä on läpinäkyvää asiakkaalle.	Budjetointi on palvelukohtaista. Hinnoittelumalli sisältää oletuksia ja keskiarvoja. Hinnoittelumetodi perustuu standardoituun viitekehukseen. Automatisoidut työkalut resurssien, kustannusten ja laskutusasteen seurantaan on käytössä.	Business case – laskelmat on kytketty budjetoituihin jatkuvan parantamisen prosessiin. Automatisoituja työkaluja käytetään tehokkaasti resurssikustannusten ja laskutusasteen seuraamiseen mahdollistamaan parannukset toiminnassa ja laatuosassa.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyydystasoa.

Palvelujen tuottaminen – Riskienhallinta

Nykytilan havainnot

- Valtorilla on riskienhallinnassa sertifioidut toimintatavat
- Riskienhallinnan kytkös päästä-päähän prosesseihin ja muutoksenhallintaan on osittain puutteellista

Nykytilan analyysi

Riskienhallintaan liittyen edelleen olennaista on skaalautuvien riskipisteiden tunnistaminen ja osaamisen henkilöityminen asiakaskohtaisissa palveluissa. Muutokset Valtorin palveluihin – erityisesti tilanteissa, joissa palveluprosessin sisällä tapahtuva viestintä muutoksista on puutteellista – saattavat lisätä riskiä asiakkaan toimintakyvyn ja -edellytysten heikentymiselle. Esimerkiksi Valtorin alihankkijan tekemät tietoliikennemuutokset saattavat heikentää asiakkaan tietoturvaa. Toiminnalliset ongelmat korostuvat myös asiakaskohtaisten palvelujen muutosvaikutusten hallinnassa, joissa osaaminen usein henkilöityy.

Riskienhallinta on syytä kytkeä oleellisesti osaksi johtamisjärjestelmää ja päästä-päähän prosesseja.

Tavoitetila

Valtori tekee riskienhallintaa sidosryhmilleen läpinäkyvästi päästä päähän, eikä riskienhallinta koske ainoastaan Valtorin sisäisiä prosesseja. Riskienhallinnalla on kytkös Valtorin strategiaan, valtion ICT-strategiaan sekä mm. muutoshallinnan prosesseihin.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
<p>Riskejä hallitaan tarpeen ilmaannuttua, keskittyen kriisinhallintaan.</p> <p>Turvallisuusvaatimuksia tai -toimenpiteitä ei ole määritetty. IP suojaustoimenpiteitä ei ole määritetty. Sisäisiä kontrolleja on olemassa. Jatkuvuudenhallinnan menettelyjä/prosesseja ei ole määritetty formaalisti.</p>	<p>Riski-, turvallisuus- ja yksityisyysmenettelyjä määritellään ja implementoidaan.</p> <p>Toimenpiteet tekniselle tietoturvalle (ml. pääsynhallinta) kehitteillä. Perustason toiminnan jatkuvuusaktiviteetit toteutettu, sisältäen ml. vaikuttavuusarvioinnin. Jatkuvuussuunnitelmaa ei päivitetä säännöllisesti.</p>	<p>PK:n laajuinen riskienhallintamenettely on määritetty ja toimenpiteet/työkalut toiminnassa. Kattava toiminnan jatkuvuusstrategia kehitetty ja sovittu asiakkaiden kanssa. Jatkuvuudenhallinta kytketty muutoksen-, konfiguraation-, kapasiteetin- ja saatavuudenhallintaan. Turvavaatimukset, IP-suojaus sekä lakisäätteiset valvontamekanismit on käytössä. Sisäiset kontrollit on tunnistettu ja käyttöön otettu.</p>	<p>Formaalit PK-laajuiset riskienhallintaroolit on määritetty ja nimetty vastuuhenkilöille. PK-johto päivittää jatkuvasti riskienhallintaan, tietoturvaan, IP, lakisäätteisiin vaatimuksiin, yksityisyyteen sekä katastrofista palautumiseen liittyviä käytänteitä. Toiminnan jatkuvuussuunnitelmaa katselmoidaan ja päivitetään säännöllisesti, ymmärtäen toiminnan jatkuvuusvaatimukset. Häiriöt minimoidaan lähelle nollaa.</p>	<p>Riskienhallintafunktiota ja sen kyvykkyyttä ja osaamista arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti. Riskienhallintatoimenpiteet ovat kytköksissä kustannushallintaan.</p>

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.

Organisaatio – Organisaatio ja osaaminen

Nykytilan havainnot

- Valtorin toimintasiirtojen jäljiltä siirtyneiden työntekijöiden osaamisprofiili on suurelta osin asiantuntijatyypistä. Valtorin nykyrooli vaatii osaamista toimia verkostomaisessa monitoimittajaympäristössä, mikä osaltaan aiheuttaa yhä henkilöstön osaamisen kohtaanto-ongelmaa.
- Koko organisaation tasolla ei ole täyttä näkyvyyttä ihmisten osaamisiin ja osaamistasot eivät täysin vastaa uusia tarpeita
- Työmarkkinatilanne vuonna 2022 oli todella haastava Valtorin tapaiselle toimijalle, joka ei voi kilpailla palkoissa yksityisen sektorin kanssa.
- Valtori akatemia on perustettu vähentämään työmarkkinariskiä kouluttamalla itse nuorempia osaajia. 57:stä aloittaneesta 49 henkilöä on toistaiseksi jäänyt Valtorille töihin.

Nykytilan analyysi

Valtorin tulee kiinnittää enemmän huomiota osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Organisaatiossa tapahtuu koko ajan muutoksia (pois lähtöjä, eläköitymistä, sisäisiä siirtoja) ja ilman tulevaisuuteen kohdistuvaa suunnittelua ja osaamisen hallintaa, muutosten läpivienti on henkilöstösuunnittelun näkökulmasta haastavaa. Osaamiskartoitukseen tulee panosta, jotta organisaation kyvykkyksiä voidaan kehittää osaamisen näkökulmasta oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan, ja tarvittava tieto oikeiden rekrytointien suorittamiseen saadaan.

Tavoitetila

Valtorissa on tehty laajamittainen osaamiskartoitus ja palvelujen laajuuden visio on kirkas. Näiden perusteella pitkän tähtäimen strategian mukainen henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittäminen mahdollistuvat. Kumppaneita hyödynnetään optimaalisesti organisaation kyvykkyysien jatkeena sekä osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Organisaatorakenne on muodostunut eri palvelukeskustoiminnoista ilman pitkäjänteistä suunnitelmaa. Perustason sitouttamisprosessi ja kannustimet on määritelty. Osaamisen kehittämisprosessit eivät ole kytketty palvelukeskuksen tavoitteisiin. Joitain urapolkuja on tunnistettu.	Organisaatiossa on selkeästi määritellyt toimintokohtaiset roolit ja vastuut. Sitouttamisprosesseja ja ohjelmia on implementoitu ja kannustimet ovat räätälöidyt palvelukeskusta varten. Urapolkuja on määritelty. PK on alustavasti tunnistanut tulevaisuuden osaamistarpeita.	Organisaatorakenne on linjassa palvelukeskuksen mission, vision, arvojen ja strategian kanssa. PK:n vaihtuvuus on optimaalisella tasolla, mikä vaikuttaa myönteisesti palvelujen laatuun. Henkilöstön kehittämistä toteutetaan strukturoidusti ja seurataan työkalujen avulla.	Organisaatorakennetta tarkastellaan ja päivitetään vuosittain toiminnan, strategian ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Sitouttamis- ja rekrytointiohjelmissa on huomioitu tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisstrategia on määritelty, urapolut tukevat strategiaa prioriteetteja, kannustimet kytketty PK:n tavoitteisiin.	Organisaatio toimii ketterästi ja asiakaslähtöisesti mukautuen muuttuviin asiakastarpeisiin ja palvelujen laatutavoitteisiin. Arvoa tuottavaa erikoisosaamista kehitetään sisäisesti vastaamaan strategiaa tavoitteita. Rekrytointistrategia on selkeästi määritelty ja sillä varmistetaan tulevaisuuden osaajien saaminen palvelukeskukseen.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyystasoa.

Organisaatio – Kulttuuri

Nykytilan havainnot

- Siirtymävaiheessa Valtoriin siirtyi paljon palvelutuotannon taustan omaavia henkilöitä. Tästä syystä mahdollisesti vieläkin jäljellä vahva itse tekemisen kulttuuri
- Suuren rekrytointi tarpeen takia Valtori on palkannut paljon ihmisiä julkisen sektorin ulkopuolelta, ja tämä on osakseen vaikuttanut Valtorin kulttuurin hidasta juurtumista.
- Valtorin henkilövaihtuvuus on myös osakseen vaikuttanut kulttuurin hitaaseen juurtumiseen.
- Kulttuuria vaivaa avoimuuden puute - asioita saatetaan suunnitella pitkällekin suljettujen ovien takana, ja muutoksissa ei oteta huomioon riittävästi henkilöstön näkemystä, ja niistä ei viestitä avoimesti ja proaktiivisesti luottamuksen kasvattamiseksi.



Nykytilan analyysi

Valtorissa on toimintakulttuurillisia siloja, jotka ovat muotoutuneet Valtorin perustamisen yhteydessä toimintosiirtojen myötä. Eri palveluympäristöjen (esim. tuotteistetut vs. asiakaskohtaiset palvelut sekä TORI vs. TUVE) kulttuurit eivät ole täysin hioutuneet yhteen.

Siirtymävaiheessa Valtoriin siirtyi paljon palvelutuotannon ihmisiä, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että Valtorissa on vahva itse tekemisen kulttuuri. Valtorin uudessa toimintamallissa mm. asiakasrajapintaa ja tuotantoa on pyritty tuomaan lähemmäs toisiaan, mikä on oikea kehityssuunta. Kulttuuri ei vielä täysin kypsä toteuttamaan asiakaslähtöisyyttä kokonaisvaltaisesti läpi organisaation ja toimintamallin.

Tavoitetila

Valtori toimii yhtenäisenä palvelukeskuksena siten, että palvelualueiden väliset, TORI/TUVE-väliset, sekä tuotteistettujen ja asiakaskohtaisten palvelujen väliset kulttuurirajat heikentyvät ja toiminta tähtää kokonaisuutena samaan tavoitteeseen. Tämä mahdollistuu ohjaamalla toimintaa yhteisellä visiolla ja rikkomalla rakenteita.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä 	3 Suorittava 	4 Kyvykäs	5 Johtava
Palvelukeskuksen kulttuuri on kehittynyt epämuodollisesti ilman selkeää visiota. Johto ei käsittele kulttuuriin liittyviä asioita osana koko organisaation suorituksen johtamista.	Palvelukeskus on tunnistanut tarpeen keskittyä kulttuurin rakentamiseen ja asiakaslähtöisyyteen, mutta tämä ei vielä näy organisaation arvoissa tai käytännön valinnoissa.	Palvelukeskuksen johto nostaa kulttuurin osaksi koko organisaation suorituksen johtamista. Selkeät arvot ja käyttäytymismallit on määritelty tukemaan palvelukeskuksen kulttuuria.	Palvelukeskuksen tavoitteena on olla lisäarvoa tuottava / strateginen kumppani sen sijaan, että se keskittyisi ainoastaan funktion perustehtävän toteuttamiseen. Arvot toteutuvat hyvin päivittäisessä tekemisessä.	Palvelukulttuuri on vahva läpi koko palvelukeskuksen. Palvelukeskus tunnistetaan strategisena ja luotettavana kumppanina, joka mahdollistaa valtiohallinnossa virastojen tavoitteiden saavuttamisen.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.

Organisaatio – Toiminnan kehittämisen

Nykytilan havainnot

- PMO-toiminta hajautettiin TORI- ja TUVE-tulosalueille 2021 organisaatiomuutoksessa.
- Strategisen tahtotilan poukkoilevuus johtajavaihdosten myötä on vaikeuttanut ja hidastanut pitkäjänteistä kehittämistä. Tiettyjen keskeisten kehittämissuuntien (esim. pilvi) pienempi huomiointi organisaatiomuutoksen yhteydessä antoi vääränlaista viestiä, mikä johti useiden avainhenkilöiden siirtymiseen pois Valtorista. Poistuneen osaamisen myötä Valtorin kehittämiskyvykkyys tietyillä osa-alueilla vaatii aikaa rakentuakseen uudelleen.
- Pitkäjänteisen kehittämisen puutetta kuvaa myös se, ettei Valtori ole onnistunut käyttämään muutosohjelmaansa samaansa rahoitusta kuin osittain. Muutosohjelman merkitys johdon agendalla on vaihdellut toimitusjohtajasta riippuen. Myös muutosohjelman rakenne ja sisällöt ovat vaihdelleet ohjelman aikana.

Nykytilan analyysi

TUVE:n ja TORIn suhteen yhteisiä kehittämisen toimintamalleja on luotu ja osa niistä on vielä kehittymässä. Asiakkaiden kanssa yhteistyö selkeytyisi sekä asiakkaille että Valtorille itselleen huomattavasti, mikäli toimintamallit saataisiin ajettua samaan muottiin. Uusi organisaatiossa tätä varten tulee tehdä koordinaatiota ja ohjata käytäntöjä tulosalueille yhteisiksi, keskitetyn PMO-toiminnan loputtua. Myös selkeä priorisointi on tarpeen – kaikkeen kehittämiseen ei voida tarttua samaan aikaan.

Tavoitetila

Valtorilla on yksi prosessikartta, johon on kuvattu kaikki prosessit. Tämä mahdollistaa prosessien harmonisoinnin ja tuo esiin prosesseja, jotka eivät istu Valtorin palvelukeskusmaiseen tekemiseen. Salkunhallinta ja hankejohtaminen on ketterää mahdollistaen jatkuvan priorisoinnin, ja resurssit kehittämiselle saadaan dedikoitua ennalta määrättyksi ajanjaksoksi.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	 Suorittava	4 Kyvykäs 	5 Johtava
Parhaita käytäntöjä, osaamista ja prosessitietoa hallitaan, mutta sitä ei jaeta koko organisaation kesken. Perustason prosessit laadittu implementointia varten. Organisaation hankehallintakyvykkyys rajallinen.	Parhaita käytäntöjä tunnustetaan ja jaetaan toimintojen välillä. Prosesseja toimintatapoja päivitetään. Kehitysprojekteja aloitetaan ad-hoc -tyyppisesti. Resursseja hankehallintaan sekä kyvykkyyskehittämiseen on allokoitu.	Systemaattinen kokoelma prosessi- ja kehitystyökaluja on käytössä koko organisaatiolla. Prosesseja tarkastellaan kriittisesti ja päivitetään jatkuvasti. Kehitysprojektit ajetaan formaalilla projektinhallintamallilla. Vakinaiset PMO käytänteet ja kyvykkyys olemassa. Resurssit (henkilöt, aika ja raha) on saatavilla projektityöhön	Jatkuva parantaminen on osa kulttuuria ja muutoksesta viestitään avoimesti ja ajantasaisesti läpi organisaation. Kehitysprojekteihin ja –hankeisiin tehdään investointeja, ja ne johdetaan muutosstrategiasta. PMO-kyvykkyyttä käytetään jatkuvan kehittämisen projekteihin. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään projektipäällikkötaitoja.	Tiedon jakoon sidosryhmien välillä on toimintamalli ja se on osa operatiivista työtä. Insenttiivit jakaa hyödyllistä tietoa on rakennettu osaksi suorituksen johtamista. Tiedonhallintajärjestelmiä päivitetään jatkuvasti. PK-johto kehittää ja tukee hanke- ja projektiportfoliota

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyystasoa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia - Prosessit

Nykytilan havainnot

- Prosesseissa on tapahtunut kehitystä TORI/TUVE-yhtenäisyyden suhteen. Mm. asiakasrajapintaa voidaan johtaa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla yhtenäisesti kattaen sekä TORI että TUVE-palvelut.
- ITIL-prosessit eivät ole samanlaisia joka puolella organisaatiota.
- Muutoksenhallinnan prosessit puuttuvat. Häiriöhallinnan prosessien osalta on tehty työtä, mutta TORI/TUVE-yhtenäisyys puuttuu edelleen.
- Prosessit eivät omaa vielä riittävän vahvaa asemaa toimintamallissa. Yhdenmukaisten prosessien sijaan yksittäiset henkilöt omistavat tuotoksensa.
- Asiakaskohtaiset palveluprosessit voivat poiketa tuotteistettujen palvelujen prosesseista.

Nykytilan analyysi

Prosessijohtaminen yhä osittain kypsymätöntä. Uudessa organisaatiossa toteutusvastuiden jakautuessa tulosalueisiin, on oleellista määrittää yhtenäiset prosessit sekä yli tulosalueiden ulottuvat prosessiomistajat.

Prosessijohtamisen kypsyyden arvioidaan kehittyväksi, sillä vaikka prosessiomistajuuksia on määritelty, prosessit eivät omaa riittävän vahvaa asemaa toimintamallissa. Yhdenmukaisten prosessien sijaan yksittäiset henkilöt omistavat tuotoksensa. Prosessien määrittäminen, ymmärtäminen ja hallinta toimittajasta asiakkaaseen saakka on yhä oleellinen kehityskohde Valtorille.

Tavoitetilä

Monimutkaisessakin kokonaisuudessa prosessit, kuten konfiguraation hallinta, muutoshallinta ja häiriöhallinta tulee olla vähintään suoritettavalla kypsyydellä. Etenkin Valtorin tapauksessa, jossa käyttäjäkunta on suuri.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Prosesseja on osittain standardoitu. Politiikat ja käytännöt on dokumentoitu ja hyödynnetään implementoinneissa.	Prosessien standardointia on käynnissä. Prosessien dokumentaatio on saatavilla koko palvelukeskukselle. Avainprosessit on tunnistettu ja kartoitettu.	Prosessit on uudelleensuunniteltu eliminoidaan arvoa tuottamattomia vaiheita tai nopeuttamaan työnkulkua ja standardisointia palvelukeskuksessa. Prosessit ja toimenpiteet ovat standardoituja palvelukeskuksessa. Prosessidokumentaatio on kaikkien sidosryhmien saatavilla ja käytettävissä.	Prosessit ovat standardoituja omien vahvan end-to-end prosessiomistajuuden. Ohjeet ja toimintamenetelmät ovat ajan tasalla ja saatavilla elektronisesti.	Prosessit ovat säännöllisesti arvioituja kehityksen näkökulmasta. Palvelukeskus pyrkii Six sigma standardeihin. Six Sigma metodologia on käytöön otettu ja/tai on harkittu käyttöönotettavaksi, jotta saadaan palvelukeskuksen prosessit yläkvartaalin suorituksen tasolle.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilää, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyydystasoa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Järjestelmät ja teknologia

Nykytilan havainnot

- Valtorin ITSM-järjestelmä TOP toimii käyttötarkoituksiinsa pääasiassa hyvin, kunhan käyttäjä tuntee työkalua riittävällä tasolla. Pääkäyttäjiltä on myös saatavilla tukea järjestelmän käyttöön kattavasti. Kuitenkin TOPin käyttöliittymä koetaan hankalaksi ja sekavaksi.
- Yleisesti positiivisena koetaan, että käytössä on (TORI-puolella) yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä. TOP itsessään nähdään hyvänä työkaluna, joka on helposti muokattavissa toiminnan tarpeisiin, ja jossa on paljon Valtorissa vielä käyttämätöntä potentiaalia. Ylätason hallintamalli toiminnanohjaukselle kuitenkin koetaan puutteelliseksi, ja operatiivisella tasolla toiminta etenkin eri yksiköiden välillä on siiloutunutta ja yhteinen visio toiminnanohjaukselle puuttuu.
- Palvelunhallinnan osaamisen tasot vaihtelevat voimakkaasti ja asioita tehdään eri tavoin eri yksiköiden välillä, eikä käsitteistö ole täysin yhtenäinen. Myös käyttökulttuurissa on haasteita: käyttäjiä ei velvoiteta käyttämään TOPia, ja toisaalta kaikki sitä käyttävät henkilöt eivät osaa käyttää järjestelmää oikein.
- Uuden palvelunhallintayksikön perustaminen nähdään hyvänä muutoksena, jonka uskotaan selkeyttävän palvelunhallinnan rooleja ja vastuita. Myös ketterän kehityksen tuoma joustavuus ja nopeus TOPin kehittämiseen koetaan positiivisena.

Nykytilan analyysi

Palvelunhallinnassa kulttuurissa ja osaamisissa on paljon eriävyyksiä, joita pitäisi yhtenäistää, jotta saadaan järjestelmästä tarkoitettu hyöty irti. Yhtenäinen visio puuttuu toiminnanohjauksesta ja järjestelmässä on paljon käyttämätöntä potentiaalia. Oikeita askeleita on otettu.

Tavoitetila

TORI-liiketoimintayksikössä on yhteinen kokonaisvisio toiminnanohjaukselle: hyödynnetään ensisijaisesti TOPia niihin tarpeisiin, joihin se soveltuu, ja huomioidaan mahdollisuus hyödyntää ServiceNow:ta, kun suunnitellaan uusia järjestelmähankintoja

- Toiminnanohjaukselle on olemassa pitkän aikavälin kehityssuunnitelma sekä hallintamalli, jonka kautta suunnitelmaa päivitetään
- TOPin ulkopuolisissa järjestelmissä ohjatut toiminnot käydään läpi säännöllisesti ja arvioidaan, voidaanko ne siirtää TOPiin

Yhteinen käyttökulttuuri jalkautetaan ensisijaisesti parantamalla TOPin käytettävyyttä ja karsimalla tarvetta käyttää muita järjestelmiä – selkeytetään TOPin roolia ja varmistetaan uusien toiminnallisuuden ja toimintatapojen sujuva käyttöönotto vahvalla muutosjohtamisella

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Teknologian ikä ja lisäarvon tuottaminen on suhteellisen nykyaikaista. Suunnitelmia järjestelmäalustojen ja tuottamismallien yhtenäistämiseen on tehty.	Suurimmat järjestelmät ovat yhdenmukaistetut/standardoidut. Prosessit ovat pitkälle automatisoituja, itsepalvelun hyödyntäminen on mahdollista joidenkin prosessien osalta mutta kokonaisarkkitehtuuri on pirstaleinen. Pk:n palvelunhallinta teknologia on arvioitu ja valittu.	Tietoa säilytetään tietovarastossa, ja hyödynnetään palvelutuotannossa läpi palvelukeskuksen. Automatisoidut raportointityökalut hyödynnetään datan analysoinnissa. Palvelunhallintajärjestelmä on implementoitu ja robotiikkaa sovelletaan osittain.	Palvelukeskus arvioi ja implementoi uutta palvelun teknologiaa jatkuvasti. Itsepalvelun hyödyntäminen on keskeinen elementti palvelukeskuksen teknologiassa. Palvelunhallintajärjestelmä hyödynnetään ja kehitetään jatkuvasti. läpi palvelukeskuksen ja optimoidaan jatkuvasti.	Palvelukeskuksen automatisaation taso on erittäin korkea ja robotiikkaa hyödynnetään palvelutuotannon tehostamiseksi. Teknologia on tärkeä tekijä suorituksen johtamisen ja palvelujen arvontuoton kannalta.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytasoa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Asiakkuudenhallinta

Nykytilan havainnot

- Aikaisemman arvioinnin aikana asiakasymmärrys ei siirtynyt asiakkuudet-yksiköstä eteenpäin sujuvasti seuraaville toteuttaville tahoille. Nyt uudessa organisaatiossa asiakaskokemus -tulosityksikköön tuodut tuotantopääliiköroolit edesauttavat asiakasrajapinnassa käytävän keskustelun koherenttiutta.
- Asiakaslähtöisyys on parantunut merkittävästi ja Valtori osaa ottaa asiakkaan mukaan kehittämiseen aiempaa paremmin.
- Asiakastyytyväisyys on noussut paljon asiakaslähtöisyyden parantumisen myötä.
- Asiakasyhteistyössä on panostettu asiakaskohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimiseen yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Silti, jos asiakkaalla ilmenee kehitystarve, niin usein Valtorin proaktiivisen edistämisen sijaan asia jää asiakkaan seurattavaksi ja erikseen vaadittavaksi.
- Edelleen Valtorin siirtyminen ”hallinnollisesta asiakastyöstä” (aikaisemman arvioinnin tilanne) aitoon asiakaspalveluun vaatii valmistuakseen kulttuurin ja toimintamallin tukemaa loppuunsaattamista.

Nykytilan analyysi

Asiakkuudenhallinnan toimintamallia on kehitetty Valtorissa systemaattisesti. Toimintamalli alkaa olla elinkelpoinen ja mahdollistaa asiakkaiden palvelemista suurimmilta osin. Asiakkaat kuitenkin odottavat Valtorilta proaktiivista roolia kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien suhteen niin palvelujen nykyaikaisuuden kuin kustannustehokkuudenkin suhteen. Asiakkuudenhallintaan liittyviä toimenpiteitä ei ole automatisoitu vielä kovinkaan pitkälle, minkä vuoksi tekeminen on henkilöintensiivistä. Lisäksi asiakkailla ei ole vielä täyttä näkymää Valtorin tarjoamiin palveluihin kattaen mahdollisuudet käyttää TORI- ja TUVE-palveluista heille sopivimpia.

Tavoitetila

Asiakkuudenhallintaan on asiakkaan tyypistä riippuen tarvittaessa tarpeeseen mukautuvat toimintamallit (esim. lisäpalvelua pienille asiakkaille), jotka on kuvattu prosesseiksi ja vastuutettu organisaatiossa. Systemaattinen lähestymistapa asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeiden keräämiseen on olemassa. Proaktiivinen ja konsultatiivinen lähestymistapa asiakkaiden kokonaispalvelun ja -kustannuksen hallintaan on osa kulttuuria ja päivittäistä toimintaa. Palvelumuutokset hyväksytetään asiakkailla kaikissa tapauksissa, ja muutosvaikutukset arvioidaan riskien hallitsemiseksi.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suojaava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Asiakkaan toiminnan vaatimuksia kerätään ad-hoc tyyliä sekä asiakkuudenhallintaresurssien ja -osaamisen salliessa.	Haastattelutyyppinen lähestymistapa käytössä asiakasvaatimusten keräämiseen.	Systemaattiset toimintatavat, foorumit ja –prosessit käytössä asiakastarpeiden keräämiseen ja palvelumuutosten hyväksymiseen asiakkaan toimesta.	Erityishuomiota annetaan sille, että määritellyt vaatimukset ovat kaiken kattavia, johdonmukaisia ja testattavissa. Vaatimukset linkitetään myös konfiguraationhallintaan.	Vaatimusten sisältö on linkitetty loppukäyttäjätarpeisiin jäljitettävällä tavalla siten, ettei järjestelmä toimi odottamattomalla tavalla ja vaikutuksen asiakkaan toimintaan ovat hallinnassa.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Käyttäjätuki

Nykytilan havainnot

- Käyttäjätuki, kuten se on aikaisemmassa arvioinnissa ymmärretty, jakautuu pääosin asiakastukeen, aluepalveluun ja käyttövaltuushallintaan.
- Nykyisessä organisaatiossa aluepalvelut ja käyttövaltuushallinta tuotetaan yhteiset palvelut -tuloksikössä
- Asiakastuki on jaettu hoidettavaksi TORI- ja TUVE-tuloksiköihin. Tällä on haettu mm. mahdollisuutta kasvattaa ensivaiheen asiakastuen työntekijöiden osaamista nopeammin, heidän ollessa samassa seuraavien asteiden tuen kanssa (ml. tuotannon asiantuntijat).
- Asiakkaat kokevat yleisesti Valtorin käyttäjätuen toimivana kokonaisuutena.
- Lähituen määrä ja tarve on tietyillä asiakkailla suuri, automaation aste pieni ja itsepalvelukäytännöt eivät ole vielä kehittyneet

Nykytilan analyysi

Asiakkaat kokevat Valtorin käyttäjätuen yleisesti toimivana kokonaisuutena. Aluepalveluiden määrä ja tarve on laskenut huomattavasti Covidin myötä, mutta tietyt asiakkaat edelleen sitä edellyttävät. Käyttäjätuen automaation aste on pieni ja itsepalvelun suurempaan käyttöönnottoa tulee vielä kehittää edelleen. Aluepalvelun asiakastytyväisyys on yleisesti hyvällä tasolla sekä Tuveissa että Torissa (Torin asiakastuki 4,2 ja aluepalvelu 3,9; Tuven asiakastuki 4,0 ja aluepalvelu 3,9).

Asiakastuen tehokkuuden voidaan olettaa kasvavan nopeammin uudessa organisaatiossa, kun kaikki tukitasot ja toimintamallin kokonaistehokkuus on vastuutettu tuloksiköiden johtajan johdettavaksi.

Tavoitetila

Aluepalveluissa TORI- ja TUVE-henkilöresursseja tulisi pystyä käyttämään nykyistäkin joustavammin ristiin, panostamalla henkilöstön osaamiseen. Tavoitetilassa käyttäjätuki -käsitteen alla olevat toiminnot on integroitu muutoksenhallinnan prosessiin, jotta kyky ennakoita, suunnitella ja resursoida toimintaa organisaation tiedossa olevien ajoittaisten lisätukitarpeiden osalta mahdollistuu.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Asiakastuessa pyyntöjä käsitellään ad-hoc tyyliin. Ei määriteltyä toimintamallia tai sovittuja tavoitteellisia palvelutasoja. Tuotannon 3-tason tuen saantiin ei ole systemaattista prosessia, ja onnistuminen vaatii yksittäisten henkilöiden poikkeuksellista onnistumista.	Palvelupyynnöt tulevat joko perusprosessin läpi tai esim. Häiriönhallintaprosessin kautta. Pyyntöjä luokitellaan ja prosessoidaan luokan palvelutason mukaan. Yhteyskeskus havaitsee joitain tapahtumia ja viestii tarvittavista toimenpiteistä reaktiiviseen tyyliin.	Formaali käyttäjätukiprosessi on määritelty, viestitty ja otettu käyttöön. Pyynnöt erotellaan häiriöihin ja muutospyyntöihin ja niitä hoidetaan asianmukaisilla toimintamalleilla sekä sovitulla palvelutasoilla. Käsitteilyyn ottoihin on kytketty rahallinen hyväksyntä, jotta pyyntöjä voidaan käsitellä nopeasti ja kontrolloidusti. Yhteyskeskusprosessiin kytketty työkalut ja poikkeamien raportointi.	Käyttäjätuen hallinta tarjoaa korkean tason standardoitua palvelua vähäisellä byrokratialla. Lisensoinnit, media- ja teknologiainfra ovat suunniteltu tukemaan toimintaa. Loppukäyttäjät pääsevät tietoon ja palveluihin helposti käsiksi. Itsepalveluportaali on käytössä. Asiakastytyväisyystulokset kertovat laajasta käyttäjätuen prosessin käytöstä. Valvomoprosessi on kytketty tiiviisti ITIL-prosesseihin.	Käyttäjätuen hallinta mahdollistaa asiakkaille nopean pääsyn pitkälle automatisoituihin standardipalveluihin lisäen asiakastehokkuutta ja tuottavuutta. Valvomo mahdollistaa poikkeamaseurannan lisäksi normaalin toiminnan muutosten havaitsemisen.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyystasoa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Tuotanto

Nykytilan havainnot

- Tuotanto on onnistunut parantamaan toimintavarmuuttaan pandemiasta ja vallitsevasta turvallisuusympäristön muutoksesta huolimatta.
- Palvelutuotannon prosesseja ja kustannustehokkuutta on kehitetty muutosohjelmassa.
- Silti useimmiten asiakasrajapinnan yli menevät tuotantoprosessit puuttuvat tai ovat puutteellisia (mm. tilaaminen, peruuttaminen, muutoshallinta, asiakaspalautteen käsittely, häiriönhallinta, käyttöönnotot)
- Konfiguraationhallinta on tuotannossa vieläkin puutteellista ja TORI/TUVE-yhtenäisyyden puute prosesseissa ei mahdollista kehittämissynergioita täydessä mittakaavassa.
- Palvelutuotanto on organisoitu uudelleen kolmeen ”tuotantoyksikköön”, joissa palveluita johdetaan, kehitetään ja tuotetaan saman yksikön sisällä. Organisaatiomuutoksessa tuotepäälliköt siirtyivät tuotantoyksikköön, minkä myötä tuotteen taloudellisen, tuotannollisen ja teknologisen näkemyksen osalta kommunikaation ja tiedonkulun voisi olettaa parantuvan.
- Valtorissa on edelleen asiakaskohtaisille palveluille omia yksittäisiä teknisiä tuotantoasiantuntijoita. Myös tiimejä on olemassa suuremmille ASKO-kokonaisuuksille.

Nykytilan analyysi

Palveluiden toimivuus on kehittynyt Valtorissa positiiviseen suuntaan asiakaspalautteen ja häiriötilanteiden määrän perusteella. Palvelutuotannon prosesseja ja riskienhallintaa asiakasympäristöjen näkökulmasta tulee edelleen kehittää.

Asiakkuudenhallinnan ja tuotannon välillä on edelleen monin paikoin epäjatkuvuutta. Tätä todistaa se, että asiakkaiden kanssa laaditut kehitystiekartat eivät jalkaudu muutoksiksi palveluissa. Palvelukehityksen ohjaus uudessa organisaatiossa vaatii kehittämistä, jotta resurssien priorisointi aina ensisijaisesti tuotannon jatkuvuuteen ei johda palveluiden kasvavaan kehitysvelkaan.

Tavoitetila

Tavoitetilassa palveluiden valvontaa ja riskienhallintaa tulisi ulottaa asiakkaan ympäristöihin saakka, eikä rajoittua nykytilan kaltaiseen Valtorin sisäiseen valvontaan. Prosessien automatisoinnin astetta on mahdollista kasvattaa nykyisestä. Analytiikan lisääminen voi mm. edesauttaa proaktiivista häiriönhallintaa.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Infran ylläpito ja tuotanto on epäjärjestäytyneitä ja toteutetaan useilla kontrolloimattomilla toimenpiteillä. Infrastruktuurin valvonta on tehotonta, sillä sitä ei valvota tai valvontaa ei koordinoita.	Infran ylläpito ja tuotanto on formalisoitua päivittäisiin tuotantotehtäviin. Epäjohdonmukaisuus ja virhealttius korostuvat toiminnassa, ja toiminnon suoriutuminen on tehotonta, kun monet rutiinitehtävistä tehdään manuaalisesti.	Teknologiainfrastruktuurin ylläpitotoiminto on olemassa. Vastuisiin kuuluu teknologiainfrastruktuurin hallinnointi (valvonta, ylläpito) ja fyysisen ympäristön hallinta.	Aktiivinen hallinta teknologiainfrastruktuuriin palvelun elinkaarinäkökulma huomioiden. Jatkuvat toimenpiteet käytössä kustannussäästöjen ja stabiilin toiminnan saavuttamiseksi. Tehtävät ovat laajalti automatisoituja ja virtaviivaistettuja.	Teknologiainfrastruktuurin ylläpitotoiminto ymmärtää loppuasiakasarvon ja työskentelee aktiivisesti minimoidakseen häiriöt ja keskeytykset substanssitoimintaan. Toiminnon kustannusstrategia perustuu asiakasvaatimusten ja teknologioiden tuomien kustannussäästömahdollisuuksien tasapainottamiseen.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytasoa.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Palvelukehitys

Nykytilan havainnot

- Uudessa organisaatorakenteessa palvelukehityksen ohjaus on hajautettu "tuotantoyksiköihin". Aikaisemmin keskitetysti ohjattu palvelukehitys on siis johdettu samassa kokonaisuudessa palvelutuotannon kanssa, mikä mahdollistaa resurssien paremman kohdistamisen kehitysprojekteille.
- Asiakkaita on kytketty tuotteistettujen palvelujen kehittämisprosessiin kehittämisryhmien avulla. Tätä kautta asiakkailta on saatu kerättyä taktisen tason näkemystä. Asiakkaat pääsevät vuosikellon mukaisen prosessin kautta osallistumaan palvelukehitykseen.
- Uudessa TORI-hallintamallissa asiakasneuvottelukunnan kautta tehtävä tuotteistettujen palvelujen salkunhallinta ei vielä nykytilassa ole onnistunut saamaan kaikkea palvelukehitystä priorisoinnin piiriin.
- Asiakaskohtaiset kehittämissuunnitelmat eivät jalkaudu palvelujen muutokseksi vielä tasalaatuisesti Valtorissa. Tämä voi johtua ohjaus- ja toimintamallin heikkouksista tai toteuttavien resurssien niukkuudesta.
- Asiakaskohtaisten palvelujen kehittäminen on edelleen vähäistä.

Nykytilan analyysi

Asiakasyhteistyöllä priorisoitavaan kehityssalkkuun tulisi saada kaikki tuotteistettujen palveluiden kehittäminen sisään. Kehittämisen ollessa hajautettua, asiakasyhteistyössä ja priorisoinnissa on suositeltavaa, että kehityskohteita priorisoidaan kolmen tuotantoyksikön osalta erikseen. Tällöin tuotantoyksiköt saavat asiakkaan näkemyksen oman vastualueensa priorisoinnista, minkä perusteella resurssit voidaan kohdistaa kehittämiselle. Kehittämiseen suositellaan edelleen varattavan dedikoituja kehitysresursseja, jossa kehitysvelka ei kasva. Projektien määrän per asiantuntija suositellaan pidettävän mahdollisimman matalana, jotta työ ei pirstaloidu ja sen myötä tuottavuus kärsi.

Tavoitetila

Projektien nopeuttamiseksi palvelukehitykseen dedikoidaan resursseja, joilla ei ole tuotannon ylläpitovastuita. Palvelukehityskokonaisuuksia ulkoistetaan kumppaneille valikoidusti tapauksissa, joissa Valtorin oma osaaminen ei ole markkinan tasolla tai joissa Valtorin palvelustrategia ohjaa hankkimaan kyvykkyyden kumppanilta.

1 Tiedostava	2 Kehittyvä	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
Sovelletut palvelukehitysmetodit ovat epäjohtonmukaisia ja projektien toteuttamisen onnistuminen riippuu yksittäisten henkilöiden tietämyksestä ja osaamisesta.	Palvelukehitysmetodeista osaa arvioidaan omalla prosessillaan, mutta toimintatapoja ei ole standardoitu tai dokumentoitu. Standardisointi rajoittuu tiettyihin tiimeihin, projekteihin tai teknologioihin.	Formaali palvelukehitysmetodien valintaprosessi on dokumentoitu, tiedostettu ja käytössä läpi organisaation standardina toimintatapana.	Projektiarviot lasketaan kurinalaisesti perustuen kehittämiskokemukseen ja vaatimusten monimutkaisuuteen, resursseihin ja rahoitukseen. Kehittämisprosessin tehokkuutta mitataan.	Numeerisia mittareita ja numeroiden kautta johtamista hyödynnetään kehittämisprosessin parantamiseksi. Asiakasarvoa kasvattaviin kehittämistoimenpiteisiin kannustetaan mittareilla. Ennen laajamittaisia käyttöönottoja, kehitysaihioiden pilotointiin käytetään automaatiota.

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetilaa, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä. Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.

Operatiivinen toiminta ja teknologia – Hankinnat ja toimittajahallinta

Nykytilan havainnot

- Hankintatoimi ei ole onnistunut kehittymään valtiovarainministeriön ohjauksesta huolimatta. Hankintojen toimintamalli on edelleen pirstaloitunut. Valtorin ja Hanselin välillä on ICT-hankintojen osalta tehtävissä toiminnan ja vastuunjaon selkeyttämistä.
- Hankintavaiheessa ei tehdä riittäviä määrittelyjä ja menettelyjä palvelun sisään. Kilpailutuksissa saatetaan rajata potentiaalisesti vahvoja toimittajia ulos väärillä oletuksilla laadituilla kriteereillä.
- Valtorin sisälläkin ketju asiakastarpeesta hankintaan on edelleen pitkä, eikä uusi organisaatorakenne varsinaisesti paranna tätä haastetta.
- Onnistumisena voidaan mainita kustannussäästöjä tuottanut K&K-kilpailutus, jolla on saatu säästöjä yksikkökustannuksiin ainakin lyhyellä aikavälillä.
- Toimittajahallinnan tekeminen vaihtelee palvelumallista riippuen, joten yksi yhteinen prosessi ei välttämättä tukisi tavoitetta. Asiakaskohtaisissa palveluissa toimittajahallintaan liittyville päätöksille ei ole selkeitä linjauksia. Toimittajahallinnan vastuut Valtorin ja toimittajan välillä ovat paikoittain epäselvät.

Nykytilan analyysi

Hankintoja tulisi tuoda, jos ei organisatorisesti, niin ainakin toimintamallillisesti lähemmäksi asiakasrajapintaa liittämällä se vahvasti mukaan asiakaskokemuksen toimintamalleihin ja prosesseihin kuten mm. ideoiden ja tarpeiden hallinnan toimintamalliin.

Nykyistä hankintamallia tulisi tarkastella ja tulisi myös pohtia, voisiko Valtori tehdä oman ydinosaamisalueensa hankinnat ilman Hanselia. Päätös toteutustavasta tulisi arvioida Hanselin kyvykkyyksien perusteella.

Hankinnat tulee kytkeä vahvasti strategiaan tavoitteisiin (hankinta strategian mahdollistajana), jotta hankintavaiheessa ei rajattaisi potentiaalisia toimittajia tai konsortioita ulos "vahingossa" väärillä kriteereillä tai puutteellisella tiedolla. Kilpailutusten ohjaavat periaatteet tulisi linjata strategiselta tasolta alaspäin, jotta varsinainen tekninen kilpailutus ei johda kapea-alaisesti optimoituun tai väärällä tavalla priorisoituun toimittajavalintaan.

Valtorin tulisi keskittyä tuotteistettujen palvelujensa toimittajahallinnan standardointiin. Toimittajien kategorisointi esim. strategiaan ja taktisiin on esimerkki toimittajahallinnan kehittämiseksi. Tämä linkittyy Valtorin make/buy -päätöksiin, mitkä taas linkittyvät Valtorin rooliin. Toimittajahallinnan ja Valtorin integraattoritoiminnan kehittymistä voidaan siis mahdollistaa Valtorin palvelutuottajaroolin kirkastamisella sekä palvelumallien määrätietoisella ohjauksella.

Tavoitetila

Toimittajariskejä hallitaan aktiivisesti. Toimittajahallintaprosessit on kuvattu ja vastuutettu kuhunkin palvelumalliin. Selkeät viestintäkanavat sidosryhmien välillä, säännölliset palautemenettelyt sekä sisäiset/toimittajan kanssa tehtävät arvioinnit. Hankintasopimukset sisältävät insentiivit jatkuvalle parantamiselle.

1 Tiedostava	2 Kehittävää	3 Suorittava	4 Kyvykäs	5 Johtava
<p>Palveluhankinnat eivät noudata ennalta määritettyä visiota tai strategiaa.</p> <p>Hankintatoiminta on ad-hoc tyyppistä ja toimittajien valinnassa taustaselvitystyö on minimaalista.</p>	<p>Keskitetty hankintaosasto olemassa. Epävirallisia hankinnan hallintarooleja on olemassa, mutta ei selkeitä vastuuta.</p> <p>Toimittajissa on päällekkäistä tarjoamaa.</p>	<p>Kumppaninhallintakyvykkyys on edistynyt: selkeät viestintäkanavat sidosryhmien välillä, säännölliset palautemenettelyt sekä sisäiset/toimittajan kanssa tehtävät arvioinnit. Hankinnan tavoitteet selkeästi määritellyt linjassa PK:n tavoitteisiin. Hankintastrategia on määritelty ja viestitty. Keskitetty hankintojen hallintamalli on olemassa tukevine työkaluineen.</p>	<p>Toimittajariskejä hallitaan aktiivisesti. Tehokkaat viestintäkanavat olemassa. Toimiala-benchmarkingia sopimuksille tehdään säännöllisesti. Toimittajahallintaprosessit ovat standardeja ja sopimukset sisältävät insentiivit jatkuvalle parantamiselle.</p>	<p>Hankintastrategiaa arvioidaan säännöllisesti vastaamaan PK-strategian tarvetta. Formaali sertifikaatit palvelujen toimitukseen olemassa (esim. eSCM, ITIL). Hankinta-prosesseja ja -työkaluja uusitaan jatkuvasti sekä tarkoituksenmukaisia mittaamistapoja tutkitaan ja innovoidaan.</p>

Ruudukoista valkoinen kuvaa tilannetta 12/2019, harmaa tilannetta 1/2023 ja musta arvioitua tavoitetta, johon Valtorin tulisi pyrkiä keskipitkällä aikavälillä.

Lihavoituna nykytilaa vastaavat havainnot, jotka perustelevat kypsyytensä.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation’s leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 450 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at www.deloitte.fi.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.