



# Kertomusluonnoksesta annetut lausunnot

## Valtion IT-palvelukeskukset (3/2013) 170/54/2011

Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö AHTi, 26.4.2013, Dno ESAELY/329/00.03.00/2013.

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK, 23.4.2013, HAL/2013/343.

Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus OTTK, 24.4.2013, Dnro 1/0/12.

Oikeusministeriö, 23.4.2013, OM 1/05/2013.

Sisäasiainministeriö, 30.4.2013, SMDno/2013/713.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 25.4.2013, TEM/825/00.07.02.01/2013.

Valtiokonttori, Valtion IT-palvelukeskus (VIP), 26.4.2013, D:no VK/512/00.04/2013.

Valtiovarainministeriö, 3.5.2013, VM/774/00.05.00/2013.



Valtiontalouden tarkastusvirasto

**Viite:** Valtiontalouden tarkastusviraston lausuntopyyntö 170/54/2011 8.4.2013

**Asia:** Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikön lausunto tarkastuskertomusluonnoksesta

Viitaten lausuntopyyntöönne 8.4.2013 (170/54/2011) Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö lausuu seuraavaa:

Tarkastuksen päätavoitteena on ollut selvittää, miten Valtion IT-palvelukeskuksen (VIP) ja valtionhallinnon muiden IT-palvelukeskusten toiminnassa on onnistuttu. Kertomus käsittelee palvelukeskusten suunnitteluun ja perustamiseen liittyviä asioita noin 10 vuoden ajalta mainiten suuren joukon eritasoisia dokumentteja. Olemme käyneet läpi AHTi:n perustamiseen liittyvät kohdat emmekä ole näissä havainneet asia- tai tulkintavirheitä.

Kannanotossaan palvelukeskusten ohjauksesta tarkastusvirasto kiinnittää vahvasti huomiota palvelukeskuksissa ylläpidettyyn suureen määrään erilaisia tietojärjestelmiä. Tämä on selkeä ongelma joka erittäin räikeästi ilmeni kun AHTia perustettiin ja virastojen järjestelmien vastuita koottiin AHTiin. Sekä TEMin että VM:n (AHTin tulosohtajat) taholta asiaan on kiinnitetty huomiota ja uusien sähköistämishojelmien kautta ainakin aluehallinnon virastojen sovellusmäärä tulee pienenemään merkittävästi muutaman vuoden sisällä. AHTi on kehittänyt geneerisiä ratkaisumalleja erityyppisten järjestelmien konsolidointiin.

Tarkastuskertomuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että IT-palvelukeskusten keskinäinen vertailu onnistumisen suhteen on mahdotonta koska vertailukelpoinen tietopohja puuttuu. Tarkastuskertomuksen mukaan IT-palvelukeskusten tulossopimukset ovat rakenteeltaan ja esittämistavaltaan erilaisia, yhteisiä mittareita ei ole ja palvelukeskusten palvelusopimukset eroavat toisistaan. Raportissa todetaan myös, että koska tarkoituksena on hyötyä palvelukeskustoimintaan liittyvistä volyyymieduista, on ICT-palvelutuotannon prosessien yhdenmukaistaminen välttämätöntä.

Vertailu on varmasti vaikeaa, koska palvelukeskukset ovat syntyneet eri aikoina, eri tarpeeseen ja vähän eri palvelukokonaisuuksia tarjoten. Tarkkaan ja yhtenäiseen malliin perustietotekniikkapalvelujen osalta voi olla haasteellista päästä. Toisaalta TORI- hanke keskittää perustietotekniikan yhdelle keskukselle, joten tämä osuus tietopohjan yhtenäistämistä tapahtuu keskittämisen kautta.

Prosessien yhtenäistäminen tiettyyn tasoon saakka on välttämätöntä jo senkin takia, että palvelukeskusten tulee voida jatkossa toimia tiiviimmin yhdessä verkostona. Toisaalta IT- palveluja ja niihin liittyviä prosesseja on varsin hyvin kuvattu ja määritelty yleisissä kehikoissa (ITIL, ISO20.000). Palvelukeskusten osalta tulisi ensi vaiheessa vaatia, että näitä kehikoita ainakin keskeisten prosessien osalta noudatetaan. Tällöin prosessien yhtenäistäminen pääsisi hyvään alkuun.

Ainut teknisluonteinen lisäysehdotus kohtaan 3.2.2. ja taulukkoon 5. voisi olla se, että AHTin asiakasjoukosta puuttuu kokonaan TEM. TEM on kuitenkin varsin suuri palvelujen tilaaja (mm. Yritys-Suomi).

Kohdassa 3.2.3 kuvataan palveluja ja palvelusopimuksia. AHTin osalta nämä tarkastelut on tehty AHTin vanhan toimintakonseptin mukaisina. Tämä on varmasti perusteltua, koska tarkastelu tapahtuu tiettyä ajan kohtaa silmällä pitäen. Ehdottaisimme kuitenkin, että selvyuden vuoksi kohtaan olisi tarpeellista sisällyttää maininta siitä, että koko AHTin palvelukartta ja palvelusopimusmalli sopimuksineen on uudistettu 2012 alussa.

Heikki Heikkilä  
Johtaja

Tanja Anttalainen  
Hallintopäällikkö

TIEDOKSI Etelä-Savon ELY  
AHTi johtoryhmä  
Markku Wallin, Heikki Haukirauma, Marja-Riitta Pihlman / TEM  
Marko Puttonen, Irja Peltonen / VM



23.04.2013

kirjaamo@intermin.fi

**SMDno/2013/713**

**Lausunto luonnoksesta tarkastuskertomukseksi valtion IT-palvelukseskuksista**

Hallinnon tietotekniikkakeskuksella ei ole lausuttavaa luonnokseen tarkastuskertomukseksi.

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asiankäsittelyjärjestelmässä. Haltik 23.04.2013 klo 16.23. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Ilkka Haataja  
johtaja

Marko Manninen  
resurssijohtaja

Liite

Jakelu

Tiedoksi





Dnro 1/0/12

24.4.2013

Valtiontalouden tarkastusvirasto

Viite: Valtiontalouden tarkastusviraston kirje 8.4.2013 (dnro 170/54/2011)

### Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksen lausunto

Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksella ei ole huomauttamista tarkastuskertomusluonnokseen Valtion IT-palvelukeskuksista.  
Tarkastuskertomusluonnoksessa ei havaittu asia- tai tulkintavirheitä.

Johtaja

Tuomo Kouhia

Hallintopäällikkö

Aarno Lankinen



Tietohallintoyksikkö  
Max Hamberg

23.4.2013

Valtiontalouden tarkastusvirasto (170/54/2011)

## Tarkastuskertomusluonnos Valtion IT-palvelukeskukset Oikeusministeriön lausunto

Valtiontalouden tarkastusvirasto on pyytänyt oikeusministeriöltä lausuntoa luonnoksestaan tarkastuskertomukseksi Valtion IT-palvelukeskuksista. Tarkastuksen pääkysymyksenä on, ovatko valtion IT-palvelukeskukset organisoitu siten, että ne toimivat tuloksellisesti.

Lausuntopyynnön tarkoituksena on antaa asianosaiselle ja muille, joita kertomusluonnos koskee, mahdollisuus lausua mielipiteensä ja antaa tarpeelliseksi katsomansa selitykset asian ratkaisuun mahdollisesti vaikuttavista seikoista. Lausuntopyynnön tarkoituksena on erityisesti varmistaa, että kertomukseen ei sisälly asia- tai tulkintavirheitä, joilla olisi vaikutusta tarkastuksen kannanottoihin.

Valtiontalouden tarkastusvirasto on pyytänyt erillisen lausunnon Oikeushallinnon tietotekniikkakeskukselta. Oikeusministeriön lausunto on valmisteltu yhteistyössä oikeusministeriön oikeushallinto-osaston, kriminaalipoliittisen osaston, talousyksikön, hallintoyksikön, sisäisen valvonnan sekä tietohallintoyksikön kesken.

### Havainnot tarkastusraportista

Aiemmin tilinpäätöskannanottojen valmistelusta sellaisten virastojen toiminnasta ja taloudesta, jotka eivät olleet kirjanpitoyksikköjä, säädettiin valtion talousarviosta annetun asetuksen 66 i §:n 3 momentissa, mutta tämä momentti kumottiin asetuksella 1786/2009. Oikeusministeriössä on nähty edelleen tarpeellisena valmistella tilinpäätöskannanotot myös niille virastoille, jotka eivät ole kirjanpitoyksiköitä ja näin on toimittu myös vuoden 2011 osalta.

Tarkastuskertomusluonnoksessa on todettu, että oikeusministeriö ei olisi antanut tilinpäätöskannanottoa Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksesta vuonna 2011. Vuoden 2011 osalta on tilinpäätöskannanotot valmisteltu kaikkien seuraavien virastojen/virastoryhmien osalta:

- Yleiset tuomioistuimet ja työtuomioistuin
- Hallintotuomioistuimet
- Oikeusrekisterikeskus
- Oikeusaputoimistot (sis. myös yleisen edunvalvonnan)
- Kuluttajariitalautakunta
- Ulosottolaitos

- Konkurssiasiamiehen toimisto
- Valtakunnansyyttäjänvirasto
- Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos
- Onnettomuustutkintakeskus
- Tietosuojavaltuutetun toimisto
- Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus

Myös Oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksesta on siis valmisteltu tilinpäätöskannanotto vuodelta 2011 (18.6.2012, OM 17/013/2012)

Tarkastuskertomusluonnoksen sivulla 55 oleva aleviite 92 viitanee oikeusministeriön julkaisuun 27/2012.

Oikeusministeriön hallinnonalalla tietohallinnon palvelutuotanto on organisoitu uudelleen 1.4.2013 lähtien, siten, että oikeusrekisterikeskus vastaa jatkossa hallinnonalan tietojärjestelmien kehittämisestä ja oikeushallinnon tietotekniikkakeskus perustietotekniikkapalveluista. Muutos tulee mainitoina esille tarkastuskertomusluonnoksesta, mutta paikoin lukijalle voi jäädä vaikutelma, että muutosta vasta valmisteltaisiin. Laki Oikeusrekisterikeskuksesta (625/2012) tuli voimaan 1.4.2013 samanaikaisesti valtioneuvoston asetuksen oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksesta muutosten (200/2013) kanssa.

Hankkeiden arviointimenettelyjä koskevassa luvussa 3.4.4. todetaan, että AIPA-hankkeen osalta olisi valtiovarainministeriön hankearviointikehikon mukainen arviointi tehty etuajassa siihen nähden, millainen valmius hankearvioinnin tekemiseen on suoritushetkellä ollut. Muutoilusta ei käy ilmi viitataanko tässä AIPA-hankkeen valmiuksiin arviointihetkellä vai valtiovarainministeriön valmiuksiin suorittaa arviointi. Joka tapauksessa arviointi on tehty valtiovarainministeriön suosittlemassa vaiheessa AIPA-hanketta.

#### Havaintoja johtopäätöksistä

Valtionhallinnon ICT-toiminnan kehittämiseksi on jo Matti Vanhasen I hallituksen ohjelman puitteissa esitetty ehdotuksia valtion IT-toiminnan konsernimaisen johtamismallin käyttöönottamiseksi. Tavoitteena on ollut mm. yhtenäistää toimintatapoja, prosesseja ja tietojärjestelmiä ja parantaa kustannustehokkuutta. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaisesti valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomia tehtäviä ollaan kokoamassa yhteen Tori-hankkeen puitteissa. Tavoitteena ovat mm. menosäästöt, samoin se, että hallinnonaloilla ja virastoissa tietohallinnon painopisteeksi tulisivat nimenomaisesti substanssitoimintaa tukevat ICT-ratkaisut.

Edellä mainitut tavoitteet ovat tärkeitä myös oikeusministeriön hallinnonalalla, jossa tietohallintomenot ovat suhteellisen merkittävät ja jolla on käynnissä merkittäviä ydintoiminnan tehostamiseen tähtääviä tietojärjestelmähankkeita. Tietohallinnon palvelutuotannon organisaatiomuutoksella ja Oikeushallinnon tietotekniikkakeskukselle jäävien tehtävien siirtämisellä Tori-palvelukeskukselle tavoitellaan juuri edellä mainittuja seikkoja. Val-

tiontalouden tarkastusviraston esiin nostamat näkökannat ja tavoitteet ovat siis tärkeitä.

Tarkastuskertomusluonnoksessa todetaan, että valtionhallinnon nykyisten IT-palvelukeskusten palvelusopimukset ovat rakenteeltaan ja sisällöltään erilaisia. Samoin myös tulossopimuksissa on rakenteellisia eroja. Esimerkiksi tulossopimusten tuloksellisuuskäsitteistössä, mittareissa ja tavoiteasetannan kuvauksissa on merkittäviä eroavuuksia huolimatta siitä, että palvelukeskukset on perustettu tuottamaan suurelta osin samoja ICT-palveluja asiakkaille.

Edellä mainitut seikat muodostavat haasteen mm. asiakasnäkökulmasta tilanteessa, jossa toimialariippumattomia tehtäviä ollaan kokoamassa Tori-palvelukeskukselle. Samoin haasteen voi muodostaa eroavuudet nykyisissä organisointitavoissa (osa palvelukeskuksista itsenäisiä virastoja, osa tietyn viraston tai kirjanpitoyksikön sisällä olevia yksiköitä), samoin eroavuudet siinä, kuinka palvelukeskusten toiminta rahoitetaan. Ensi arvoisen tärkeää olisi, että toimintaprosessit tukisivat mahdollisimman hyvin palvelukeskuksen ydinprosessien läpivientiä tuloksellisesti. Asiakasnäkökulmaa tulisi korostaa nykyistäkin enemmän. Muutosten läpivienti tulisi kuitenkin tehdä hallitusti tilanteessa, jossa ne mahdollisesti merkitsevät melko suuriakin muutoksia nykyisiin toimintatapoihin.

Tarkastuskertomusluonnoksessa on todettu, että hankehallinnointia tulisi kehittää nykyisestä. Näkökulma on hyvin tärkeä. Usein valtionhallinnon laajoissa tietojärjestelmähankkeissa ongelmana on ollut, että aikataulut venyvät merkittäväksi, kustannusarviot eivät pidä ja kustannus-hyötyanalyysit ovat olleet usein puutteellisia. Ilmiö ei ole vieras oikeusministeriön hallinnonalallakaan. RITU hankkeen osalta luvussa 3.4.5 todetaan, ettei hankkeen ohjaus näytä olevan riittävällä tasolla. Liitteessä 11, sivulla 136 olevassa taulukossa taas todetaan, ettei hanke kuulu enää riskihankkeisiin. Osaltaan riskitason madaltuminen johtuu hankkeen uudelleenorganisoinnista ja hankkeen ohjaukseen käytäntöjen ja rakenteiden uudistamisesta syksyllä 2011. Tämä havainto tukee raporttiluonnoksen johtopäätöksiä hankeohjauksen merkityksestä.

Näkökulma, jota ei voi olla myöskään korostamatta, on kustannuslaskennan menettelyjen kehittäminen ja palvelujen hinnoittelun läpinäkyvyyden lisääminen. IT-palvelukeskuksen asiakkaan tulisi nykyistä paremmin ja varhaisemmassa vaiheessa olla tietoinen, mikäli näköpiirissä on merkittäviä, osin ennakoimattomiakin menopaineita, jotta asia voidaan ottaa huomioon mm. kehys- ja talousarvioehdotusvalmistelussa. Toiminnan ja talouden suunnittelun kannalta kustannuslaskennan, budjetoinnin ja raportoinnin kehittämiseen tuleekin panostaa valtionhallinnon yhteisin käytäntöin.

Raportissa todetaan useassa kohdassa, että on tehtävä selkeitä linjauksia siitä, mitä tietojärjestelmiä valtionhallinnossa käytetään ja mistä järjestelmistä tulee luopua. Tulisikin määritellä tarkoin, mitkä järjestelmät ovat yhteisiä valtionhallinnossa ja millä alueilla järjestelmien on syytä olla esi-



merkiksi sektori- tai virastokohtaisia. ICT-johtamisessa huomiota tulee kiinnittää yhteiskäyttöisten palveluiden lisäksi myös entistä enemmän sektori- tai virastokohtaisten tietojärjestelmien tarkoituksenmukaisuuteen ja poikkihallinnollisen yhteistyön menettelyihin, joilla näitä ratkaisuja kehitetään.

Vanhoista järjestelmistä luopuminen aiheuttaa aina kustannuksia ja varsinkin tilanteissa, joissa vanha järjestelmä täyttää käyttäjänsä nykyisen tarpeen, on luopumisen hyödyt arvioitava kokonaisuuden kannalta. Tilanteisiin, joissa luopuminen on kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaista, mutta aiheuttaa yksittäiselle toimijalle ylimääräisiä kustannuksia, on luotava rahoitusmalli, joilla uusien järjestelmien käyttöönottokustannusten lisäksi varmistettaisiin myös vanhojen järjestelmien alasajoon liittyvien kustannusten kattaminen. Tämän voisi huomioida mm. suosituksen 4 yhteydessä toteamalla, että tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen vaatii paitsi päätöksiä siitä, mistä tietojärjestelmistä luovutaan, myös korvausinvestointien rahoitusmallin kehittämistä.



Tiina Astola  
Kansliapäällikkö



Max Hamberg  
Tietohallintojohtaja

JAKELU: Valtiontalouden tarkastusvirasto

TIEDOKSI: Oikeushallinnon tietotekniikkakeskus  
Oikeusrekisterikeskus



30.04.2013

Valtionalouden tarkastusvirasto

Dnro 170/54/2011

**Lausunto Valtion IT-palvelukeskusten  
tuloksellisuustarkastuskestomusluonnoksesta**

Sisäasiainministeriö on tarkistanut Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIKia koskevat tiedot ja toteaa, ettei Haltikilla ole ollut niihin huomautettavaa.

Ministeriön sisäinen tarkastus on katsonut, että Haltikia koskevat toimenpide-ehdotukset ovat oikeita.

Sisäasiainministeriö pitää tarkastuskertomuksessa esitettyjä suosituksia ja kehittämissuhteita hyvinä ja kannatettavina toivoen, että esitetyt vastuutahot kykenevät toimeenpanemaan ne.

Tietohallintojohtajan sijaisena  
lainsäädäntöneuvos

Tiina Ferm

Järjestelmäpäällikkö

Kaija Martiskainen

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asiakäsittelyjärjestelmässä.  
Sisäasiainministeriö SM 30.04.2013 klo 11.34. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.



Lausunto

25.04.2013

TEM/825/00.07.02.01/2013

VTV:n lausuntopyyntö 8.4.2013, 170/54/2011

Työ- ja elinkeinoministeriön vastaus VTV:n Tarkastuskertomusluonnokseen Valtion IT-palvelukeskuksista

Olette 8.4.2013 päivätyllä lausuntopyynnöllä pyytäneet lausuntoa luonnosvaiheessa olevasta tarkastuskertomuksesta tarkoituksena erityisesti varmistaa, että kertomukseen ei sisälly asia- tai tulkintavirheitä sekä kuulla näkemyksemme tarkastusviraston alustavista kannanotoista.

Kertomus käsittelee palvelukeskusten suunnitteluun ja perustamiseen liittyviä asioita noin 10 vuoden ajalta mainiten suuren joukon eritasoisia dokumentteja ja säädöksiä. Olemme osiosta käyneet läpi tarkemmin VIP:n ja AHTi:n perustamiseen liittyvät kohdat. Emme ole näissä havainneet erityisiä asia- tai tulkintavirheitä, emmekä siksi käsittele tätä historiaasiota tässä laajemmin.

Tarkastuksen päätavoitteena on selvittää, miten Valtion IT-palvelukeskuksen (VIP) ja valtionhallinnon muiden IT-palvelukeskusten toiminnassa on onnistuttu. Tarkastuskertomuksen mukaan (kohta 2.2).

Pääkysymys on: Onko valtion IT-palvelukeskukset organisoitu siten, että ne toimivat tuloksellisesti?

Neljä osakysymystä:

- 1 Onko valtion IT-palvelukeskusten perustamisessa onnistuttu niille annettujen tavoitteiden mukaisesti?
- 2 Onko valtion IT-palvelukeskusten ohjaus järjestetty tarkoituksenmukaisella tavalla?
- 3 Onko valtion IT-palvelukeskusten taloudenhoito järjestetty tarkoituksenmukaisella tavalla?
- 4 Onko valtion IT-palvelukeskusten riskienhallinta riittävällä tasolla?

Tarkastusviraston kannanotto perustuu seuraaviin tarkastuksessa käsiteltyihin asiakokonaisuuksiin: perustietotekniikan keskittäminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen, valtionhallinnon yhteiset IT-palvelut ja niiden käyttöönotto, IT-palvelukeskusten ohjaus, IT-palvelukeskusten organisaatiomuodot, taloudenhoito ja raportointi sekä IT-palvelukeskusten IT-kehittämishankkeiden riskienhallinta.

Verratessamme tarkastusviraston kannanottoja pääkysymykseen "Onko valtion IT-palvelukeskukset organisoitu siten, että ne toimivat tuloksellisesti?", ei raportissa mielestämme ole otettu siihen selkeää kantaa. Myös tarkentaviin alakysymyksiin jäimme toivomaan selkeämpää kannanottoa erityisesti alakysymykseen numero 1.

Kannanotossaan palvelukeskusten ohjauksesta tarkastusvirasto kiinnittää vahvasti huomiota palvelukeskuksissa ylläpidettyyn suureen määrään erilaisia tietojärjestelmiä. TEM ohjaa AHTia yhdessä VM:n kanssa ja ohjauksessa on kiinnitetty huomiota tähän ongelmaan. Palvelukeskus ei kuitenkaan ole järjestelmistä päättävä yksikkö, vaan päätökset käytettävistä järjestelmistä tekee järjestelmät omistava substanssiyksikkö tai virasto, joten tämän ongelman voivat ratkaista vain järjestelmien omistajat. Palvelukeskuksen (AHTi) toimesta on näihin ongelmiin kehitetty ratkaisumalleja ja joitakin ratkaisuja on myös jo otettu käyttöön.

Tarkastuskertomuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että IT-palvelukeskusten keskinäinen vertailu onnistumisen suhteen on mahdotonta. IT-palvelukeskusten toiminnan, toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden arvioinnille ei ole luotettavaa ja vertailukelpoista tietopohjaa. Tätä selitetään tarkastuskertomuksessa sillä, että jo IT-palvelukeskusten tulossopimukset ovat rakenteeltaan ja esittämistavaltaan erilaisia, yhteisiä mittareita ja yhteismitallisia tavoitteita on löydettävissä vain harvoja, myöskään palvelukeskusten palvelusopimukset eivät ole yhdenmukaisia, käsitteistö ei ole yhteistä eikä yhtenäistä tuloksellisuusmittaristoa ole luotu vaikka VIP:n perustamisen yhteydessä näin oli suunniteltu. Raportissa todetaan myös, että koska tarkoituksena on hyötyä palvelukeskustoimintaan liittyvistä volyymieduista, on ICT-palvelutuotannon prosessien yhdenmukaistaminen välttämätöntä.

Palvelukeskusten historia ei ole kovin pitkä, AHTi on toiminut alle viisi vuotta eikä VIP ole paljon vanhempi. Tämä lyhyt historia selittää osaltaan raportointimuotojen erilaisuuden ja osan puutteellisuuksista ja muista tarkastusviraston huomioista rutiinimaisiin seikkoihin. Palvelukeskuksiin liittyvä kehitystyö on vielä kesken ja yhteisiä malleja on mukana erilaisissa kehityssuunnitelmissa.

Edellä mainittujen IT-palvelukeskuksia koskevien havaintojen pohjalta raportissa kiinnitetään erityishuomiota vielä suunnittelun alla olevaan TORI-palvelukeskukseen. Raportin loppuun on koottu suosituksia valtionhallinnossa parhaillaan koottavana olevaan, toimialariippumattomia palveluja koskevaan TORI-hankkeen toimeenpanoon ja organisointiin. Tulevalle palvelukeskukselle on raportin suositusten mukaan muodostettava yhtenäinen johtamis-, suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, joka tarkoittaa palvelukeskuksen laskentajärjestelmää, joka pohjautuu yhtenäiseen kirjanpidon tilijärjestelmään ja yhtenäisiin kirjausmenettelyihin. TEM tukee näitä suosituksia ja näiden lisäksi ehdotamme tarkastusvirastoa harkitsemaan myös asiakaspalautteen merkitystä ja palvelujen asiakasohjausta korostavan suosituksen lisäämistä raporttiin. TORI-viraston asiakkaiden mahdollisuus vaikuttaa hankkimiensa palvelujen laatuun, edesauttaisi niiden nopeaa ja kattavaa käyttöönottoa ja olisi myös avaus asiakaslähtöiseen palvelukehitykseen.

Suosituksissa on otettu kantaa myös siihen, että TORI:ssa käytettäviä johtamis-, suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä vastaavat menettelyt tulee ottaa käyttöön myös toimialariippuvien palvelujen kohdalla. Yhteisiä perusmalleja on tietenkin sovellettava, mutta samalla on huomioitava, että näissä toimialariippuvissa palveluissa saattaa olla merkittävästi tarvetta myös muille palvelujen ohjauksessa tarvittaville elementeille. Suosituksissa mainitaan tarve myös yhdenmukaisille ICT-palvelujen nimikkeille ja käsitteistölle, hankesalkkumenettelylle ja yhtenäiselle kustannushyötyanalyysimallille. Yhteisen hankehallintajärjestelmän käyttöä ei suosituksiin ole kuitenkaan sisällytetty. Koska tarkastuksen fokus on jo toiminnassa olevissa palvelukeskuksissa, toivoisimme tarkastusviraston selkeämmin erottavan tarkastuksen päätavoitteet ja niitä koskevat kannanotot näistä ei vielä toteutuneisiin toimenpiteisiin liittyvistä suosituksista.



Markku Wallin  
osastopäällikkö



Heikki Haukirauma  
kehitysjohtaja

JAKELU  
TIEDOKSI

VTV, [tuloksellisuustarkastus@vtv.fi](mailto:tuloksellisuustarkastus@vtv.fi)  
Sirpa Alitalo, TEM

26.4.2013

Valtiontalouden tarkastusvirasto

tuloksellisuustarkastus@vtv.fi

Lausuntopyyntöne 8.4.2013

## Lausunto Valtion IT-palvelukeskuksia koskevaan tarkastuskertomukseen

Pyydettyinä lausuntonaan Valtiokonttori esittää seuraavaa:

Valtiokonttorin käsityksen mukaan Valtion IT-palvelukeskuksen osalta tarkastuskertomusluonnokseen ei sisälly asia- tai tulkintavirheitä. Tarkastushavainnot ovat oikeaan osuvia ja tarkastusviraston kannanotot suosituksineen oikean suuntaisia ja kannatettavia, ja ne tulisi ottaa huomioon TORI-palvelukeskusta perustettaessa, valtionhallinnon tietohallintoa kehitettäessä sekä muutoinkin uuden JulkICT –strategian toteutuksessa.

Suosituksiin Valtiokonttori esittää kuitenkin yhden, Valtiokonttorin tehtäviä koskevan täsmennyspyynnön. Varsinaisen tarkastuskertomuksen viimeisessä kappaleessa on todettu, ”Asioita koskevien määräysten antaminen kuuluu Valtiokonttorille”. Valtiokonttori ehdottaa, että virke muutetaan muotoon; ”Valtiokonttorille kuuluu IT-palvelukeskusten taloudenhoitoa varten tarvittavien määräysten ja ohjeiden antaminen talousarviolaissa ja -asetuksessa säädettyiltä osin”. Valtiokonttori toteaa, että sillä ei ole määräystenantotehtävää johtamisjärjestelmää, suunnittelu- eikä seurantajärjestelmää, ICT-palveluiden nimikkeitä ja käsitteitä eikä tietojärjestelmien käyttöä koskien.

Pääjohtaja

  
Timo Laitinen

Toimialajohtaja

  
Maritta Fromholtz

Tiedoksi

Toimialajohtaja Anna-Maija Karjalainen Valtiokonttori





Julkisen hallinnon ICT -toiminto

Rissanen Olli-Pekka

03.05.2013

*Lausunto: Tarkastuskertomusluonnos Valtion IT-palvelukeskukset*

Valtiontalouden tarkastusvirasto on pyytänyt 8.4.2013 päivätyllä kirjeellä lausuntoa luonnoksesta tuloksellisuustarkastuskertomusluonnoksesta (170/54/2011), koskien valtion IT-palvelukeskuksia.

Valtiovarainministeriö kiittää mahdollisuudesta tutustua luonnokseen ja esittää omat näkökantansa siihen ennen tarkastuskertomuksen julkaisemista. Tarkastuskertomus on huolella laadittu ja siinä valtiovarainministeriön kannalta melko vähän korjattavaa tai täsmennettävää. Tarkastusvirastolla on näyttää olleen käytössä kattavasti materiaalia ja niistä on muodostettu selkeä kuva tarkastuskohteesta.

**Yleiset havainnot:**

Tarkastuskertomuksen otsikko ei enää täysin vastaa sen sisältöä tehtyjen rajausten jälkeen. Se keskittyy vain neljään palvelukeskukseen ja niistäkin erityisesti Valtion IT-palvelukeskukseen. Palvelukeskusluonteisesti IT-toiminta on järjestetty myös esimerkiksi ympäristö- sekä maa- ja metsätalousministeriöiden hallinnonaloilla. Rajaus on kuitenkin perusteltu, koska valitut palvelukeskukset ovat toiminnantavoitteiltaan samankaltaisia. Kertomuksessa korostuu palvelukeskusten rinnalla niiden ja niissä tehtävien hankkeiden ohjaus. Tarkastuskertomuksen otsikkoa olisi syytä muuttaa.

Tarkastuksen pääkysymys oli: Onko valtion IT-palvelukeskukset organisoitu siten, että ne toimivat tuloksellisesti? Sivulla 57 on toteamus: Tuloksellisuusmittariston puuttumisen vuoksi eri IT-palvelukeskusten toimintaa ei voida suoraan vertailla keskenään juuri miltään osin. Tästä pitänee päätellä, että tarkastuskertomuksen tavoite ei tältä osin täytynyt. Tämäkin puoltaa otsikoinnin muuttamista.

Tarkastuskertomuksen tarkastelun aloitus kohdaksi voidaan katsoa niin sanottu TIME-työryhmä ja sen raportti. Kokonaisuutta ja edistymistä arvioitaessa kannattaa ottaa huomioon edeltävä tilanne. 90-luvun alussa tehtyjen päätösten pohjalta ministeriöt ja virastot olivat hyvin itsenäisesti kehittäneet IT-toimintaa. Konserniohjauksen käsitettä ei ollut juurikaan käytössä ja työryhmän raportin ehdotukset olivat hyvin radikaaleja. Ne olisivat edellyttäneet monentasoisia muutoksia toimintaan ja etenkin toimintakulttuuriin. Myöskään poliittinen tuki ei ollut yhtä selkeä kuin myöhemmissä vaiheissa esimerkiksi tietohallintolain laatimisessa tai TORI-palvelukeskuksen perustamisessa. Jälkikäteen arvioiden merkittävimpiä tekijöitä on ollut konsernitoiminnan vahvistumiselle IT-asioiden kohoaminen poliittisen päätöksenteon piriin. Keskeisessä asemassa on ollut talouspoliittisen ministerivaliokunnan päätökset.



Valtionhallinnon haasteet IT-hankkeissa eivät ole mitenkään poikkeukselliset, vaan vastaavia haasteita esiintyy myös yksityisellä sektorilla, mutta ne eivät ole samalla tavalla julkisuuden valokeilassa. Tutkimustietoa aiheesta on jonkin verran käytettävissä ja esimerkiksi aikataulujen tai budjettien ylistykset eivät ole julkisella sektorilla sen yleisempiä kuin yksityisellä.

Kertomuksessa ei ole tarkasteltu, miten valtion konserniohjaus on samaan aikaan kehittynyt muilla sektoreilla. Hankinnat ovat yksi esimerkki uudesta alueesta, joka on otettu tiiviimpään konserniohjaukseen. Siinäkin on ollut nähtävästi samanlaisia haasteita kuin IT-toiminnan konserniohjauksessa ja läpivieminen on vienyt useita vuosia. IT-toimintakin on ollut konserniohjauksen tienraivaaja.

Valtion tilinpäätöskertomuksessa vuodelta 2011 on konserniohjauksesta raportoitu taloushallinnon, toimitilojen ja hankintojen näkökulmista. Tietohallinto on käsitelty erillisissä kokonaisuuksissa, mutta sitä on käsitelty kattavasti.

Tarkastuskertomuksen alussa ja lopun liitteissä on käsitelty alueellista sijoittumista, mutta siitä emme havainneet mainintoja suosituksissa tai kokoavissa havainnoissa. Toimintaa (etenkin ylläpitoa) voidaan automatisoida ja tehdä toimenpiteitä verkkoyhteyden yli. Edelleenkin kuitenkin on tietyissä tilanteissa tarpeen saada tukihenkilö paikanpäälle kaikkiin valtion toimipisteisiin. Tämä on joissain tilanteissa muodostunut esteeksi toimintojen ulkoistamiselle yksityiselle toimijalle.

### **Kohdistetut havainnot:**

Valtiovarainministeriössä on tunnistettu vuosittaiseen kyselyyn liittyvät puutteet, mutta se on kuitenkin nykymuodossaan ollut erittäin arvokas väline toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Tietojen laatua on pyritty joka vuosi kehittämään, mutta vielä tarkempi tietojen kerääminen olisi lisännyt merkittävästi virastojen ja ministeriöiden työmäärää eikä sen ole nähty olevan tarkoituksen mukaista. Tässä yhteydessä kannattaa huomioida, että nämä pitkät aikasarjat ovat poikkeuksellisia ja useissa muissa EU-maissa ei ole minkäänlaista seurantaa.

Tarkastuskertomuksessa on arvioitu useiden yhteisten hankkeiden olleen vuosia myöhässä ja ohjauksessa olleen puutteita. Useilta kohdin tämä on valitettavan totta, mutta arvioinnissa pitäisi huomioida, että samalla luotiin yhteisiä käytäntöjä. Hankkeissa on jouduttu käymään läpi toimivaltaan ja oikeisiin päätöksenteon tasoihin liittyviä kysymyksiä, koska ne eivät ole olleet itsestään selviä.

Kertomuksen sivulla 78 on esitetty arvio, että johtuen erilaisista suunnittelumenetelmistä hankkeissa ei olisi voitu hyödyntää yhteisiä komponentteja. Tästä tuskin kuitenkaan on kysymys, vaan yhteisten komponenttien soveltamien on haastavaa johtuen erilaisista ympäristöistä ja sopimusosikeudellisista asioista.

Samalla sivulla todetaan, että yhteisistä hankkeista olisi pitänyt tehdä kustannus-työtylaskelmat. Lause antaa ymmärtää, että niitä ei olisi koskaan tehty. Ne on pääsääntöisesti tehty ja ne ovat olleet osa ohjeistusta.

Sivulla 80 on esitelty vuonna 2007 tehty laaja selvitys valtion tietojärjestelmistä (4000 erillistä järjestelmää). Kertomuksessa todetaan, että selvityksen perusteella ei ole ryh-



dytty toimenpiteisiin. Selvityksen tavoitteena oli muodostaa tilannekuva. Tavoitteena ei ollut järjestelmien karsiminen saadun tiedon pohjalta, koska siitä puuttui esimerkiksi järjestelmien väliset yhteydet ja niiden käyttämät tietojoukot. Näiden selvittäminen olisi vienyt niin kauan, että tilanne olisi muuttunut sinä aikana.

Ottaen huomioon edellä sanotun ja valtionhallinnon toiminnan monimuotoisuuden sekä toiminnan jatkuvan kehittämisen on sivulta 80 alkava linjaus todellisuudelle vieras:

Tarkastusvirasto katsoo, että tähän perustuen valtionhallinnossa on tehtävä selkeämpiä linjauksia siitä, mitä tietojärjestelmiä valtionhallinnossa käytetään. Linjausten tekeminen edellyttää, että valtionhallinnon tietojärjestelmien ylläpitokustannuksista ja käyttäjämääristä on olemassa yhtenäisin käsittein muodostettu tietopohja. Tietojärjestelmien osalta on myös linjattava selkeämmin toimialariippuvat ja toimialariippumattomat järjestelmät. Osaltaan tietojärjestelmäkenttää voivat yhdenmukaistaa IT-palvelukeskukset, mikäli palvelukeskusta perustettaessa päätehtään, ettei kaikkia olemassa olevia tietojärjestelmiä tulla ylläpitämään perustettavassa palvelukeskuksessa ja että päällekkäisistä, samaa käyttötarkoitusta palvelevista, tietojärjestelmistä luovutaan. Palvelukeskustoiminnassa on pyrittävä tietojärjestelmien yhdenmukaistamiseen, mikä myös vaatii päätöksiä siitä, mistä tietojärjestelmistä luovutaan.

Palvelukeskusten sisällä tätä yhtenäistämistä on tehty ja valtionhallinnon yhteisiä prosesseja kuten taloushallintoa varten on käytössä yhteisiä järjestelmiä, mutta toimialakohtaiset järjestelmät tulevat edelleen olemaan kunkin viraston tai ministeriön vastuulla. Järjestelmät ja niiden kehittäminen ovat nykyisin yhä enemmän keskeinen osa toiminnan kehittämistä; erillisiä niin sanottuja ICT-hankkeita ei juurikaan enää ole.

Lisäksi ehdotamme tarkastuskertomuksen sivulle 109 Kiekua koskevaan tekstiin seuraavaa lisäystä: ”Kieku-tietojärjestelmää käyttäviä virastoja ovat seuraavat: Valtiokonttori, Suomen Akatemia, Maahanmuuttovirasto, Pelastusopisto, Palkeet, valtiovarainministeriö, Verohallinto, Hallinnon tietotekniikkakeskus, Hätäkeskuslaitos ja sisäasiainministeriö (tilanne 04/2013). Järjestelmällä on 9 700 henkilötyövuoden käyttäjävolyyymi.”

### **Havainnot suosituksista:**

Tarkastuskertomuksen suositukset (1-4 ja 6) ovat pitkälti yhteneväisiä TORI-hankkeen tämän hetkisten suunnitelmien kanssa. Liitteessä 1 on esitelty nämä suunnitelmat tiivistysti.

Suositus 5 vastaa tämän hetkisiä suunnitelmia hankesalkun kehittämisestä. Valtioneuvoston hankerekisteri Hare on teknisesti vanhenemassa ja se ei enää kaikilta osin vastaa nykyisiä tarpeita. Se ei myöskään sisällä samoja piirteitä kuin hankesalkku esimerkiksi hankkeiden seurannasta.

Valtiovarainministeriössä vastuu jakautuu toisin kuin tarkastuskertomuksessa ehdotetaan. Vastuu suositusten noudattamisesta on JulkICT-toiminnolla. Asioita valmistellaan yhdessä budjettiosaston kanssa ja nojaututaan heidän asiantuntemukseensa palvelukeskuksissa.

**Muita havaintoja:**

Sivulla 5 keskimmäisessä kappaleessa on ”valtion IT-johtamisryhmä”. Sillä tarkoitetaan Hallinnon kehittämisosastolle perustettua Valtion IT-toiminnan johtamisyksikköä.

Kertomuksessa on jonkin verran toistoa. Esimerkiksi palvelukeskusten erilaiset organisointitavat on käsitelty useissa kohdissa.

Kohdassa 2.1.7 on otsikon ”Toimialariippumattomien ICT-palveluiden kokoamishanke” esitetty sivuilla 16 ja 17 siihen kuulumattomia tavoitteita, kuten yhteisten tietojärjestelmien omistajuudesta tai julkisen hallinnon ICT-strategia.

ICT-johtaja

Timo Valli

Erityisasiantuntija

Olli-Pekka Rissanen

*Yhteystiedot:*

Olli-Pekka Rissanen

Erityisasiantuntija

olli-pekka.rissanen@vm.fi

+358295530364

00023 VALTIONEUVOSTO Mariankatu 9

Liitteet

VTV:n suositukset ja TORI-palvelukeskuksen perustaminen (Liite 1)

Jakelu

VTV

VM Mahti

## **VTV:n suositukset ja TORI-palvelukeskuksen perustaminen**

Alla on tarkasteltu VTV:n valtion IT-palvelukeskuksia koskevan tarkastuskertomuksia suhteessa TORI-hankkeen tämän hetkisiin suunnitelmiin palvelukeskuksen toiminnan organisoimisesta.

**Suositus 1: Tulevalle palvelukeskukselle on muodostettava yhtenäinen johtamis-, suunnittelu- ja seurantajärjestelmä. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukeskukselle on luotava laskentajärjestelmä, joka pohjautuu yhtenäiseen kirjanpidon tilijärjestelmään ja yhtenäisiin kirjausmenettelyihin mukaan lukien tase-erät. Palvelukeskuksen toimintakertomus, muu vuosiraportointi ja niissä esitettävät tiedot on määriteltävä.**

Palvelukeskuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokas ohjausjärjestelmä on avainasemassa. Ohjausjärjestelmä on suunniteltu siten, että se ohjaa ja tukee viraston johtoa tavoitteiden saavuttamisessa. Virasto on valtiovarainministeriön tulosohjauksessa. Suunnitelman mukaan virastolla on laajapohjainen ja vastuullinen hallitus. Hallitus muistuttaa vastuultaan ja tehtäviltään osakeyhtiön hallitusta. Virastoa johtaa toimitusjohtaja, jonka hallitus nimittää ja erottaa. Hallitus huolehtii palvelukeskuksen hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että palvelukeskuksen valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat johtaa ja valvoa palvelukeskuksen toimintaa, päättää toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä vahvistaa vuotuinen talousarvio, vahvistaa palvelukeskuksen tilinpäätös ja hyväksyä toimintakertomus ja käsitellä muut palvelukeskuksen toiminnan kannalta merkittävät asiat sekä vastata siitä, että palvelukeskuksen varainhoidon ja kirjanpidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Tulevassa palvelukeskuksessa pyritään kustannusvastaavuuteen. Asiakkailta kerätään laskutuksen kautta kaikki toiminnasta aiheutuneet kustannukset mukaan lukien toiminnan vaatimien investointien aiheuttamat kustannukset. Viraston talousarviolainsäädännön mukaisen liikekirjanpidon lisäksi virastolla on sisäinen liikekirjanpito. Palvelukeskukselle luodaan yrityksen kirjanpitoon rinnastettava laskentatoimi, joka tukee johtamista ja antaa vertailukelpoisia lukuja alan muihin toimijoihin. Laskentatoimi järjestetään parhaiksi koettujen yksityisen sektorin käytäntöjen mukaisesti. Tavoitteena on myös osoittaa kilpailuneutraalius ja hinnoittelun läpinäkyvyys.

**Suositus 2: TORI-hankkeen ulkopuolelle jääville toimialariippuville ICT-palveluille ja niitä toteuttaville yksiköille on luotava johtamis-, suunnittelu- ja seurantajärjestelmät. Valtionhallinnon ICT-toiminnan kokonaisuuden hallinta, johtaminen ja seuranta edellyttävät, että myös TORI-hankkeen ulkopuolelle jäävät ICT-tehtävät ja toiminnot otetaan huomioon.**

Toimialariippumattoman palvelukeskuksen yksi tavoite on selkeä työnjako asiakkaiden ja palvelukeskuksen kesken. Palvelukeskuksen ja asiakkaiden tehtävät, roolit ja vastuut määritellään selkeästi, ja ne ovat yhtenäiset eri asiakkaiden kesken.

Suositus 3: Valtionhallinnossa on sovittava yhteisesti käytettävistä ICT-palveluiden nimikkeistä ja käsitteistä. Yhdenmukainen nimikkeistö ja käsitteet auttavat toimintatapojen ja -prosessien yhdenmukaistamistyötä, mikä puolestaan edesauttaa yhtenäistämään ja yksinkertaistamaan palvelu-, palvelutuotanto- ja sopimusra-kenteita.

Toimialariippumattoman palvelukeskuksen keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää ja vakioida toimialariippumattomat palvelut sekä niihin liit-tyvät palvelunhallintaprosessit ja teknologia. Palvelujen kehittäminen to-teutetaan ISO20000-prosessimallin periaatteiden mukaisesti.

Suositus 4: Mittakaavaetujen toteuttamiseksi on tehtävä päätökset siitä, mitä tietojärjestelmiä uudessa toi-mintatavassa käytetään ja mistä järjestelmistä luovutaan. ICT-palvelujen kokoamisessa on tavoitteena kus-tannussäästöjen aikaansaaminen ja palvelun parantaminen. Tavoitteisiin pääsemiseksi nykyinen tietohallinto-laki antaa mahdollisuudet ohjata yhteisten järjestelmien käyttöönottoa ja käyttöä tähän saakka toteutunutta määrätietoisemmalla tavalla.

Palvelukeskuksen keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää ja vakioida toi-mialariippumattomat ICT-palvelut sekä niihin liittyvät palvelunhallinta-prosessit ja teknologia. Palvelujen kehittäminen toteutetaan ISO20000-prosessimallin periaatteiden mukaisesti. Palvelukeskus muodostuu ole-massa olevien valtion ICT-palvelukeskusten ja virastojen tietohallintojen toimialariippumattomien tehtävien ja henkilöstön yhdistämisen tulokse-na ja jotta palvelukeskus voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, edellytyk-senä on yhtenäiseen toimintatapaan sitoutuminen. Palvelukeskuksessa on tavoitteena kehittää tehokkaat, yhtenäiset palvelut, prosessit ja tekno-logia. Palvelukeskuksen tavoitteena on tuottaa yhteen toimivat koko-naispalvelut siten, että palvelukeskuksen asiakkaille tarjoamat palvelut muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää asiakastarpeen mahdollisim-man tehokkaasti. Hallittu palvelutuotteistus ja jatkuva kehittäminen to-teutetaan siten, että palvelut ovat vakioituja ja yhtenäisiä. Palvelukes-kuksen palvelut rakennetaan yhtenäisiksi valtionhallinnon kokonaisark-kitehtuurin mukaisesti. Palvelukeskusta mitataan muun muassa palvelu-jen, prosessien ja teknologioiden yhtenäistämisteella.

Yhdenmukaiset teknologiset ratkaisut ja prosessit mahdollistavat kus-tannustehokkaiden palveluiden tuottamisen valtionhallinnon asiakkaille ja säästöjä toimialariippumattomien ICT-palveluiden tuottamisessa. Ko-nesalien konsolidointi on keskeinen tekijä kustannustehokkuuden ja eko-logisuuden parantamisessa sekä tietoturvan ja varautumisen korkean ta-son toteuttamisessa. Yhdenmukaiset infrapalvelut mahdollistavat yhteen-toimivat ratkaisut valtion eri virastojen välillä ja mahdollistavat valtion-hallinnon organisatoriset muutokset.

Palvelukeskus toimii hankintayksikkönä ja sillä on edellytykset hankkia valtionhallinnon tarvitsemia ICT-palveluita kokonaistaloudellisesti edul-lisesti markkinoilta hyödyntämällä volyymietuja ja suunnitelmallista kil-pailuttamista. Kehittäminen yhdessä organisaatiossa ja yhden ohjaavan tahon alaisuudessa on tehokasta. Palvelukeskuksen keskeinen on tehtävä

on yhdenmukaistaa toimialariippumattomien ICT-palvelujen tuottamiseen käytetyt teknologiat.

(Suositus 5: Hankesalkkupalvelu ja yhtenäinen kustannushyötyanalyysimalli on otettava käyttöön kattavasti valtionhallinnossa. Näillä toimenpiteillä voidaan edistää ICT-hankkeiden seurantaa, välttää päällekkäisten hankkeiden käynnistämistä, helpottaa hankearviointien tekemistä sekä edesauttaa hankkeiden aikataulussa pysymistä. Suunnittelumenetelmien yhtenäistämistä koko julkisessa hallinnossa voidaan myös pitää suositeltavana. Hankesalkkupalvelun toteutuksessa on huomioitava JulkICT-toiminnon mutta myös hankkeiden eri ohjaus- ja toteutustasojen tiedonkäyttö- ja tiedonhyödyntämistarpeet. Myös kansalaisilla tulisi olla mahdollisuus saada tietoja julkisilla varoilla rahoitetuista hankkeista. Hankesalkkupalvelun osalta on syytä varmistaa, että sitä tullaan käyttämään kattavasti. Valtioneuvostolla on jo käytössään eduskunnan ja ministeriöiden julkisena verkkopalveluna toimiva hankerekisteri (Hare), jota ei kuitenkaan käytetä kattavasti tiedon jakamisessa.)

Suositus 6: ICT-toimintojen ja ICT-osaamisen keskittämisestä avautuvia uusia mahdollisuuksia on hyödynnettävä. ICT-toimintojen uudelleen järjestelyt luovat uusia mahdollisuuksia myös hankintojen järjestämiseen ja aiemmin eri yksiköissä toimivien henkilöiden osaamisen hyödyntämiseen. Yhtenäisempi tietopohja ICT-toiminnoista yhdessä keskitetymmän ICT-osaamisen kanssa voivat parantaa hankintaosaamista ja vahvistaa neuvotteluasemaa hankintatilanteissa. Konsernimaisesti toimiva ja vahvemmin ohjattu ICT-toiminta tarjoaa myös nykyistä paremmat mahdollisuudet saavuttaa palvelukeskustoiminnalle, kansalaispalveluille ja hallinnon sähköisille toimintoille asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita.

Palvelukeskus toimii hankintayksikkönä ja sillä on edellytykset hankkia valtionhallinnon tarvitsemia ICT-palveluita kokonaistaloudellisesti edullisesti markkinoilta hyödyntämällä volyymietuja ja suunnitelmallista kilpailuttamista. Kehittäminen yhdessä organisaatioissa ja yhden ohjaavan tahon alaisuudessa on tehokasta. Palvelukeskuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että palvelukeskus on kehittää jatkuvasti toimintaansa ja palvelujaan ja että se on hyvä työpaikka. Palvelukeskuksen tärkeä voimavara on henkilöstö ja jotta palvelukeskus olisi houkutteleva ICT-ammattilaisille, kiinnitetään huomiota hyvän työpaikan toteutumiseen, osaamisen hallintaan ja urakehitysmahdollisuuksiin. Henkilöstön osaamisen tulee olla määrältään ja laadultaan oikeaa suhteessa palvelukeskuksen tuottamiin ja järjestämiin palveluihin. Palvelukeskuksen henkilöstön osaamista kehitetään systemaattisesti. Tavoite on, että henkilöstöllä on vahva oma osaaminen ICT-arkkitehtuurista ja teknologioista sekä ICT-palveluiden tuottamisen prosesseista ja palveluiden kehittämisestä. Palvelukeskusta tulee johtaa ammattimaisesti toiminta-ajatuksen, vision, strategisten tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.