

Yhteiset digitaaliset ratkaisut maakunta- uudistuksessa

Loppuraportti- lyhyt versio

Prepared for: Valtiovarainministeriö
31.5.2018

Version #1.0

Gartner[®]

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

This presentation, including any supporting materials, is owned by Gartner, Inc. and/or its affiliates and is for the sole use of the intended Gartner audience or other intended recipients. This presentation may contain information that is confidential, proprietary or otherwise legally protected, and it may not be further copied, distributed or publicly displayed without the express written permission of Gartner, Inc. or its affiliates. © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Sisällysluettelo

Toimeksiannon tavoitteet	2
Keinovalikoiman arviointi	3
Keinovalikoiman tilannearvio	10
Suosituksset ja Gartnerin parhaat käytännöt	15
• Rakenna luottamusta luomalla yhteinen toimintasuunnitelma	17
• Luo tehokas ohjausmalli	22
• Tunnista ja kuvaa hyödyt sekä suunnittele hyötyjen seuranta	28

Toimeksiannon tavoitteet

Toimeksiannolla valtiovarainministeriö pyrkii arvioimaan maakuntauudistukseen liittyvän digitalisen infrastruktuurin ja tietotekniikkapalveluiden toteuttamisen keinoja ja toimintatapoja uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osatavoitteita ovat:

- Arvioida miten maakuntauudistuksen tavoitteet heijastuvat digitaalisten ja tietoteknisten palveluiden tuotantomalliin ja mitä riskejä näiden palveluiden käynnistämiseen liittyy.
- Hakea kokemuksia ja näkemyksiä yhteisten ratkaisujen hyödyntämisestä merkittävien muutosten tehostajina muista maista.
- Koota kokemusten pohjalta oppeja parhaista käytännöistä ja toimintatavoista, joilla suunnitellut tavoitteet on saavutettu.
- Arvioida nykyisen keinovalikoiman (sisältää yhteiset digitaliset ratkaisut vrt. Vimana, SoteDigi, Kasvupalvelu ja Tilakeskus) tavoitteita, keskinäistä työnjakoa ja vaikuttavuutta suhteessa maakuntauudistuksen tavoitteisiin.
- Tunnistaa ja analysoida nykyiseen keinovalikoimaan liittyvät toimenpiteet, niiden kehitystarpeet sekä arvioida kehitystoimenpiteiden merkittävimmät vaikutukset. Samassa huomioidaan ja pohditaan maakuntien ICT-toimijoita ryhmänä sekä Kelan roolia tässä uudistuksessa.
- Vahvistaa ja vakauttaa perusteet nykyiselle keinovalikoimalle.

Keinovalikoiman arviointi

Maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteet

Maakuntauudistuksen tavoitteet

- Moderni ja kustannustehokas julkinen hallinto
- Yhdenvertaiset palvelut kaikille
- Resurssien fiksumpi käyttö
- Palvelujen nykyaikaistaminen (digitalisaatio)

Soteuudistuksen tavoitteet

- Rahoituksen yksinkertaistaminen ja kustannusten kasvun hillintä. **Hallituksen 10 miljardin euron säästötavoitteesta noin 3 miljardia euroa on tarkoitus saada sote-uudistuksesta.**
- Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, palvelujen yhdenvertaisuuden parantaminen.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjauksen ja toimintamallien nykyaikaistaminen.
- Tavoitteena ovat nykyistä asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut sekä lähipalvelujen saatavuuden turvaaminen.
- Valinnanvapauden lisääminen

Keinovalikoiman tavoitteet

- Parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuottaa kustannussäästöjä
- Yhtenäistää toimintatapoja
- Tuottaa laadukkaita yhteisiä digitaalisia palveluita
- Tarjota parasta osaamista maakunnille

Keinovalikoima

- Sote- ja maakuntaudistuksen tavoitteiden toteuttamisen tueksi on suunniteltu keinovalikoima, joka sisältää **kansalliset digi-palvelut ja tietopalvelut sekä maakuntien yhteiset palvelukeskukset ja niiden tuottamat yhteiset palvelut.**
- **Kansalliset digi- ja tietopalvelut** ovat keskeisiä keinoja maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- **SoteDigi, Vimana** ja **Kasvupalvelut** keskittyvät innovaatiotoiminnan koordinointiin, tietoteknisten palveluiden tuottamiseen ja digitalisaation hyötyjen mahdollistamiseen. Mukana keinovalikoimassa on myös **Tilakeskus**, joka vastaa fyysisten tilojen hallinnasta.
- Tässä työssä on keskitytty arvioimaan palvelukeskuksia sekä annettu suosituksia palvelukeskusmallin onnistumisen tueksi.

Vimana

maakuntien tieto- ja viestintäteknisten palvelujen palvelukeskus, jonka yleisenä tehtävänä on kehittää ja järjestää asiakkailleen digitalisaatiota ja ICT:n hyväksikäyttöä edistäviä ICT-infrapalveluita, toimialariippumattomia ja toimialasidonnaisia järjestelmäpalveluita sekä näihin liittyviä asiantuntijapalveluita.

SoteDigi

maakuntien palvelukeskus, joka kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia digitaalisia ratkaisuja.

Kasvupalvelut

kokoaa yhteen työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten palvelut. Kasvupalvelulla edistetään uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastataan työmarkkinoiden muutoksiin.

Kansalliset tietopalvelut

Kelan, THL:n, VRK:n, Ruokaviraston, ja muiden valtion virastojen ja laitosten tuottamat yhteiset tietopalvelut

Keinovalikoiman mahdollistamat hyödyt

1. Keinovalikoima mahdollistaa kustannustehokkuuden saavuttamisen volyymihyödyillä ja päällekkäisten toimintojen yhdistämisellä.
2. Yhdenvertaisilla ja yhteen toimivilla/ yhtenäisillä palveluilla lisätään yhteiskunnallista vaikuttavuutta.
3. Innovaatiotoimintaan ja uusien ratkaisujen kehittämiseen riittää enemmän resursseja, kun perustietotekniikkapalvelut hoidetaan kustannustehokkaasti. Uusien innovatiivisten ratkaisujen vaikuttavuutta voidaan parantaa tuottamalla ne yhteisten palveluiden kautta kaikille maakunnille.
4. Osaamisen keskittämisellä voidaan panostaa erityisen osaamisen kehittämiseen valituilla osa-alueilla ja jakaa parasta osaamista kaikille maakunnille.
5. Yhtenäisillä toimintatavoilla ja järjestelmillä luodaan perusta hyvin toimivien kansalaiskeskeisten palveluiden tuottamiselle ja yhdenmukaiselle kansalaiskokemukselle läpi maan.

Perustelut yhteisille palveluille ja ratkaisuille

Kustannustehokkuus	Vaikuttavuus	Innovaatiot ja uudet ratkaisut	Osaaminen ja laatu	Yhtenäistäminen ja tiedon hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuutta saadaan yhdistämällä järjestelmiä ja sopimuksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi • Hankintoihin liittyvä volyyymihyöty ja päällekkäisten sopimusten karsiminen <ul style="list-style-type: none"> – Esim. lisenssit, toimistosovellukset (O365), työasemapalvelut • Päällekkäisten toimintojen karsiminen <ul style="list-style-type: none"> – Yhteiset järjestelmät vähentävät hankinta-, kehitys- ja ylläpitokustannuksia – Datakeskusten yhdistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kansallisesti yhteen-toimivilla palveluilla parannetaan asiakaskokemusta (kansalaiset ja palveluita käyttävät asiantuntijat) • Yhteisillä palveluilla parannetaan kansalaisten yhdenvertaisuutta ja muiden poliittisten tavoitteiden toteutumista • Kaikki maakunnat kattavien yhteisten palvelujen käyttöönotto mahdollistaa hyötyjen nopean toteutumisen • Peruspalveluiden tuottaminen yhteisten palveluiden kautta mahdollistaa maakuntien keskittymisen muihin tärkeisiin tehtäviin 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden tehokas yhteinen toteuttaminen mahdollistaa, että innovaatiotoiminnalle ja uusien ratkaisujen kehittämiseksi riittää enemmän resursseja • Maakunnissa tai kansallisella tasolla syntyneitä innovatiivisia ideoita pystytään toteuttamaan tehokkaammin ja yhdenvertaisemmin yhteisten palveluiden kautta • Julkinen sektori pysyy digitalisaatio-kehityksessä mukana ja jopa edelläkävijänä pystyen näin palvelemaan kansalaisia entistä paremmin 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden keskittämällä mahdollistetaan parhaan osaamisen jakaminen kaikille maakunnille. Hyvistä osaajista on pula. • Palveluiden keskittäminen mahdollistaa erityisen osaamisen kehityksen valittujen alueiden osalta kuten esim. tietoturva, analytiikka sekä tarvittavat teknologiat ja menetelmät • Osaamisella varmistetaan laadukkaat palvelut ja asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäisillä toimintatavoilla ja järjestelmillä tehostetaan toimintaa ja parannetaan palveluiden kansallista yhteen toimivuutta • Yhtenäinen tietomalli kunkin osa-alueen osalta on perusta kansalaiskeskeisen palvelun tuottamiselle • Tiedon tulee olla oikea-aikaisesti alueellisista rajoista riippumatta kansalaisten ja asiantuntijoiden saatavilla
<p><i>Case study: Ontario, B.C., Northern Ireland, Australia, data center consolidations</i></p>	<p><i>Case study: Ontario, Australia</i></p>	<p><i>Case study: Australia</i></p>	<p><i>Case study: Northern Ireland</i></p>	<p><i>Case study: Ontario</i></p>

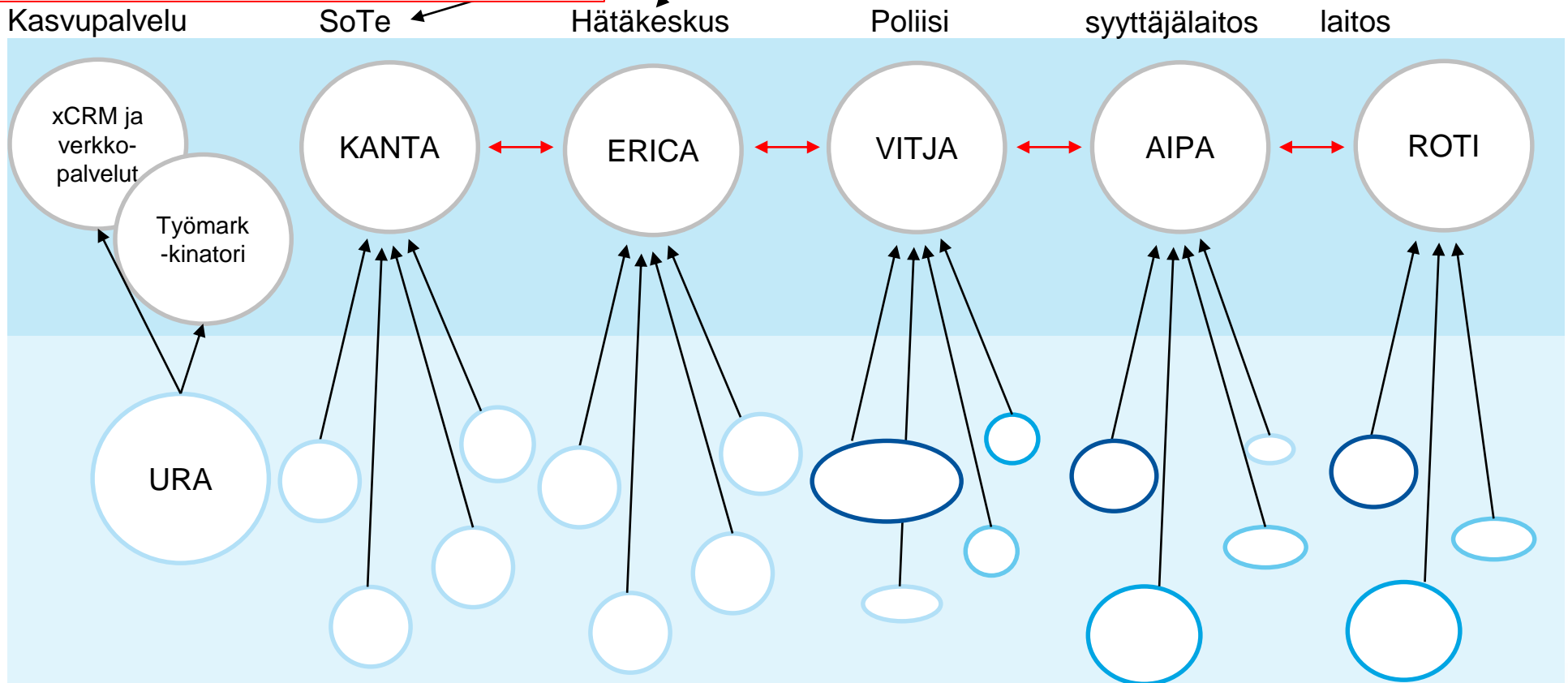
Kansalliset tietojärjestelmät tehostavat toimintaa monilla toimialoilla

Toimialojen ja viranomaisten välinen tiedonvaihto

Toimialojen välistä integraatiota ja tiedon liikkumista voidaan edistää helpommin ja kustannustehokkaammin kun käytössä on kansallisia ratkaisuja eikä useita alueellisia ratkaisuja.

Alueellisista ratkaisuista siirrytään kansalliseen ratkaisuun.

Kansallisia järjestelmiä ollut jo pitkään. Useasta kansallisesta siirrytään yhteen.



- **Yhteiset palvelut keinovalikoimana on toimiva, mutta keinoja tulee käyttää tarpeeksi laajasti, jotta tuloksia saavutetaan**
- Keinovalikoimalle löytyy hyvät perusteet Gartnerin tutkimuksen ja maailmalla toteutettujen yhteisten palveluiden perusteella
- Keinovalikoiman tavoitteet ovat linjassa maakunta- ja sote-uudistuksen kokonaistavoitteiden kanssa
- Valituilla keinoilla voidaan päästä tavoitteisiin ja mahdollistaa koko hyötypotentiaalin toteutuminen, kunhan maakunnat tulevat aktiivisesti mukaan yhteisten palvelujen kehittämiseen ja sitoutuvat niiden käyttöön

Keinovalikoiman tilannearvio

Keinovalikoiman tilannearvio

Vahvuudet

- Keinovalikoimalla on hyvät perusteet
- Kehityspanoksilla saadaan enemmän aikaiseksi kun tuotetaan yhteisiä palveluita ja järjestelmiä
- Tuotetaan laadukkaat yhteiset palvelut maakunnille
- Rahoitus on käynnistysvaiheen osalta suunniteltu

Heikkoudet

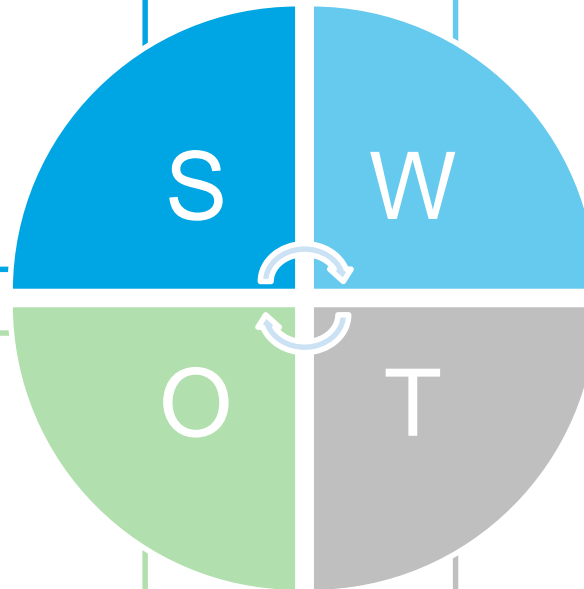
- Palvelukeskuksilla tällä hetkellä vain vähän henkilöstöä ja oikean osaamisen rekrytointi on haastavaa
- Tehtäväkenttä on laaja ja osittain selkiytymätön
- Palvelukeskuksien organisoituminen on käynnistynyt hitaasti
- Palvelukeskuksia on useita ja niiden tehtävänjako ja ohjaus on epäselvä
- Maakuntien sitouttaminen ei ole ollut riittävä

Mahdollisuudet

- Innovaatiotoiminnan mahdollistaminen kun perustoiminnot tuotetaan tehokkaasti
- Osaamisen keskittämisellä parempaa laatua
- Yhtenäiset toimintatavat tuottavat kustannussäästöjä
- Helpotetaan tiedon tehokasta hyödyntämistä – parantaa asiakkaan palvelua sekä tehostaa toimintaa

Uhat

- Maakunnat eivät koe palvelukeskuksia omina työkaluinaan ja palvelukeskusten vaikuttavuus jää puolitiehen
- Palveluiden käytön ja yhtenäistämisen tavoitteet eivät toteudu
- Johtaminen ja ohjaus jäävät hajanaisiksi
- Oikeiden osaajien puute estää laadukkaiden palveluiden tuottamisen



Toimenpiteet riskien hillitsemiseksi ja keinovalikoiman käyttöönottamiseksi

Riski	Toimenpide
Maakunnat eivät luota yhteisiin ratkaisuihin	Rakenna luottamusta luomalla yhteinen toimintasuunnitelma
Hajautunut ohjaus, selkiytymättömät roolit ja siiloutunut toiminta	Luo tehokas ohjausmalli Selkiytä toimijoiden roolit ja vastuut
Keinovalikoiman hyödyt maakunnille ovat epäselvät	Tunnista ja kuvaa hyödyt Suunnittele hyötyjen seuranta
Keinovalikoima ei tuota maakuntien tarvitsemia laadukkaita palveluita	Tunnista palveluportfolio Täsmennä laadukkaan palvelun tarvitsemat kyvykkyydet ja osaaminen Suunnittele palvelutuotanto
Keinovalikoiman onnistumistekijöitä ei ole huomioitu riittävästi	Varmista yhteisten palveluiden onnistumistekijöiden toteutuminen

Suosittelut toimenpiteet perustuvat Gartnerin parhaisiin käytäntöihin ja esimerkkeihin maailmalta.

Parhaiden käytäntöjen pohjalla olevat case-esimerkit

Case	Hyödyntäminen tässä työssä
1. Ontario's Government Creates IT Organizational Clusters	Ohjausmallin luominen Hyötyjen tunnistaminen ja seuranta
2. British Columbia, Canada, Executes a Viable Shared-Service Initiative	Onnistumistekijöiden varmistaminen, erityisesti johdon tuen merkitys
3. Northern Ireland's Enterprise Shared Service Best Practices	Hyötyjen tunnistaminen ja seuranta Osaamisen keskittäminen
4. Australia's Victorian State Turned the Unefficient Shared Services to a Success Story	Luottamuksen rakentaminen ja asiakaskeskeiseen palvelumalliin siirtyminen
5. Data Center Strategy Set Road Map for Rationalizing 64 Data Centers and Over 10,000 Servers	Hyötyjen tunnistaminen ja seuranta
6. Data Center Consolidation Program Management/Transition Planning Support	Hyötyjen tunnistaminen ja seuranta

- **Keinovalikoiman mahdollistamat hyödyt ovat selkeästi nähtävissä, mutta hyötyjen realisoituminen voidaan varmistaa vain onnistuneella toteutuksella**
- Toteutuksessa on nähtävissä riskejä ja niitä tulee hallita aktiivisesti
- Muutosta pitää johtaa tehokkaasti
- Nykyisessä mallissa palvelukeskuksia on useita, joten roolien ja vastuiden selkeyteen pitää kiinnittää erityistä huomiota
- Keinovalikoiman sisältöä tulee tarkentaa, jotta lukuisille osapuolille syntyy yhteinen näkemys kokonaisuudesta ja luottamus keinovalikoimalla tuotettaviin yhteisiin palveluihin
- Toimijoiden sitoutumisen edistäminen, yhteistoiminta, kulttuurin rakentaminen ja viestintä ovat keskeisiä onnistumistekijöitä yhteisille palveluille
- Raha on tärkeä ohjausmekanismi

Suosituksset ja Gartnerin parhaat käytännöt

Suosittelut toimenpiteet

Rakenna luottamusta luomalla yhteinen toimintasuunnitelma

- Luo yhteinen toimintasuunnitelma ja yhteinen näkemys siitä mitä, miten ja miksi tehdään
- Hyödynnetään yhtenäispolitiikkaan tehty työ

Luo tehokas ohjausmalli

- Luo toiminnalle perusta selkeällä ohjausmallilla
- Selkiytä toimijoiden roolit ja vastuut

Tunnista hyödyt ja seuraa niitä

- Tunnista ja kuvaa hyödyt
- Suunnittele hyötyjen seuranta

Tunnista palveluportfolio

- Käytä palveluportfolioita luomaan ja viestimään ymmärrystä maakuntien tarpeista ja palvelukeskusten palvelualueista

Täsmennä laadukkaan palvelun tarvitsemat kyvykkyudet

- Tunnista tarvittavat kyvykkyudet ja osaaminen
- Kehitä ja hanki kyvykkyksiä systemaattisesti

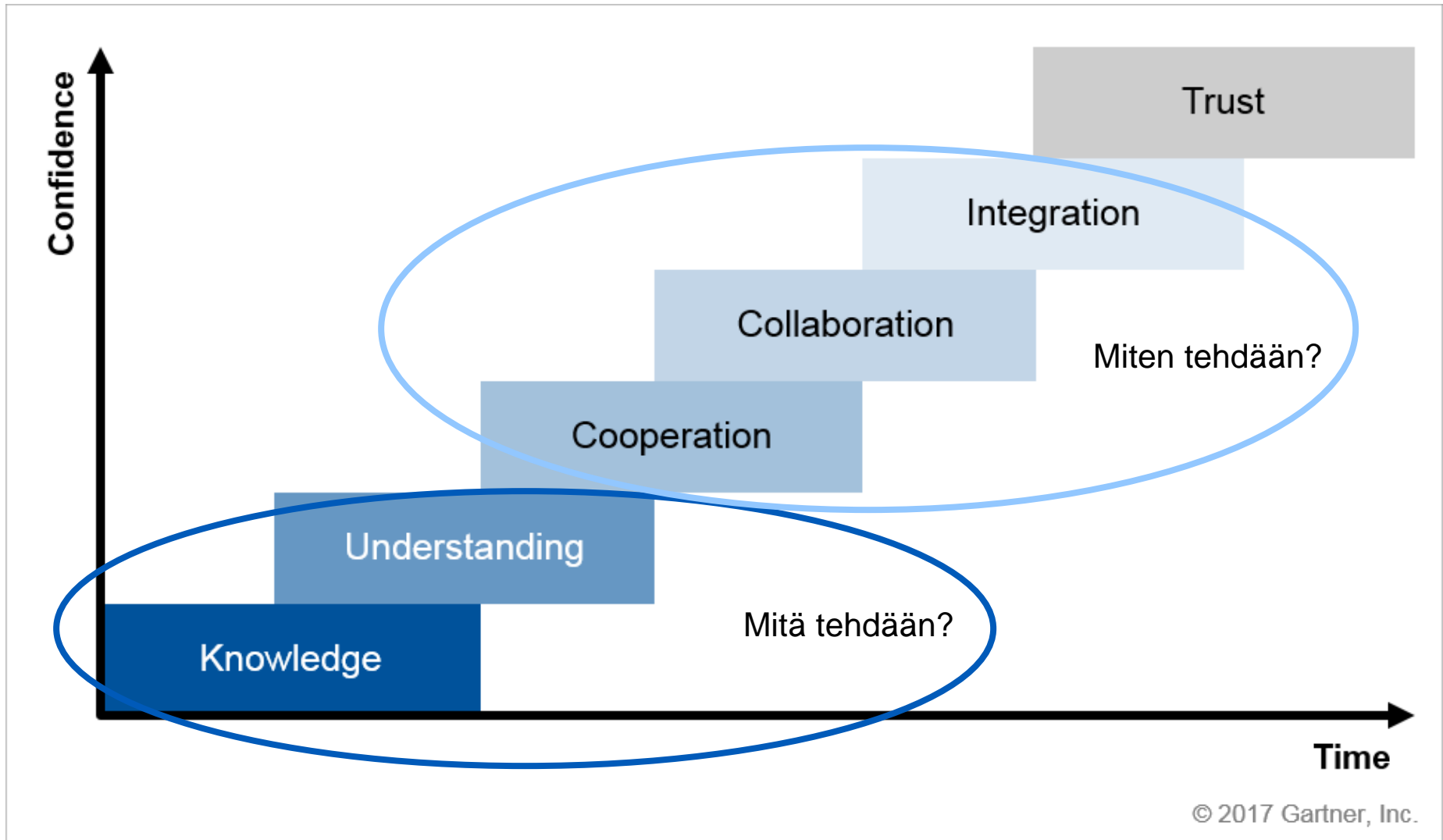
Suunnittele palvelutuotanto

- Suunnittele palvelutuotanto parhaiden käytäntöjen ja mallien mukaan (esim. ITIL)

Varmista yhteisten palveluiden onnistumistekijöiden toteutuminen

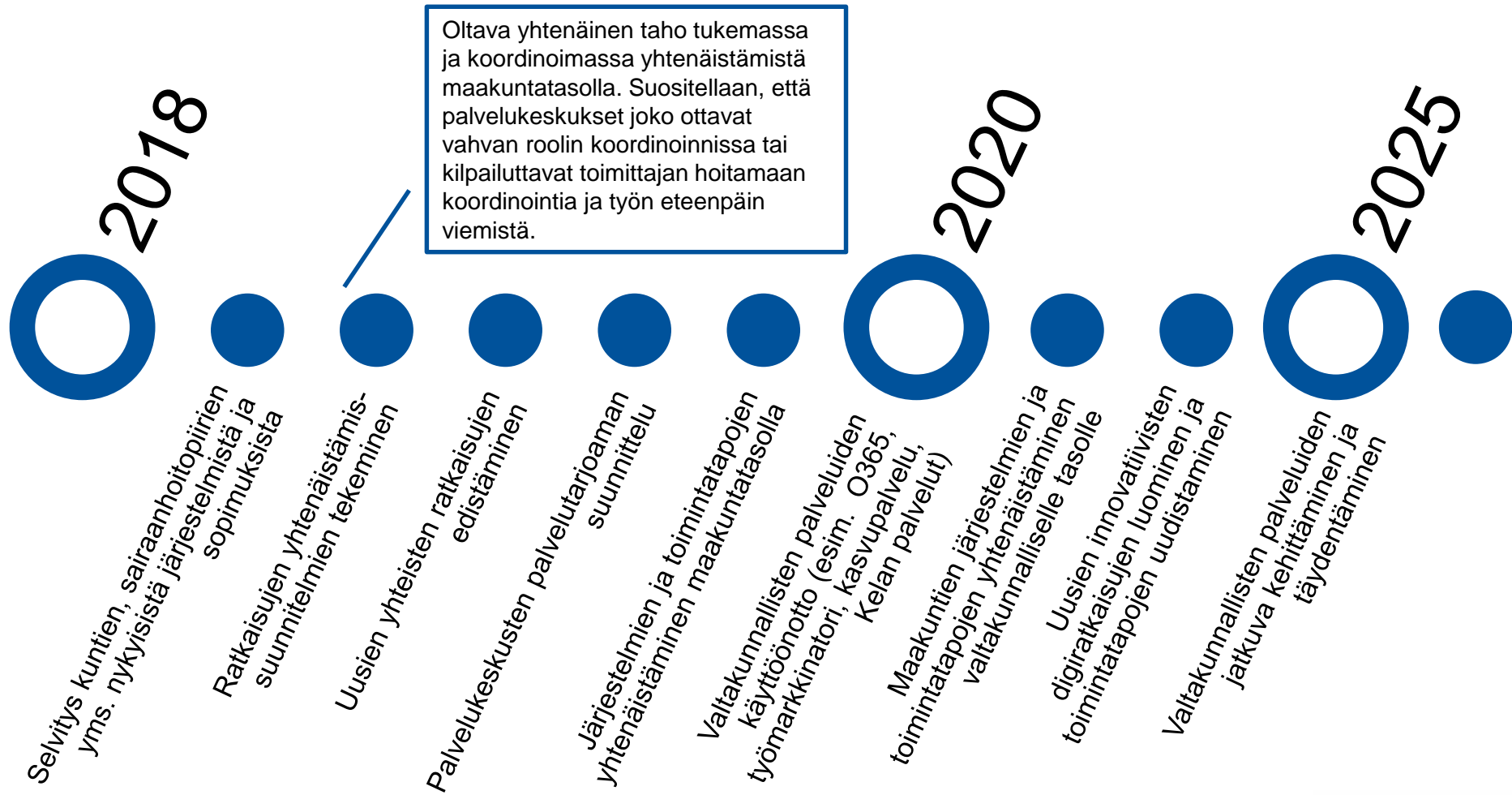
Rakenna luottamusta luomalla yhteinen toimintasuunnitelma

Luottamus ja yhteinen näkemys rakentuvat kommunikaation ja yhteistyön kautta



© 2017 Gartner, Inc.

Palveluiden ja ratkaisuiden yhtenäistämiselle tulee olla selkeä, yhdessä suunniteltu ja kaikille sidosryhmille viestitty toimintasuunnitelma

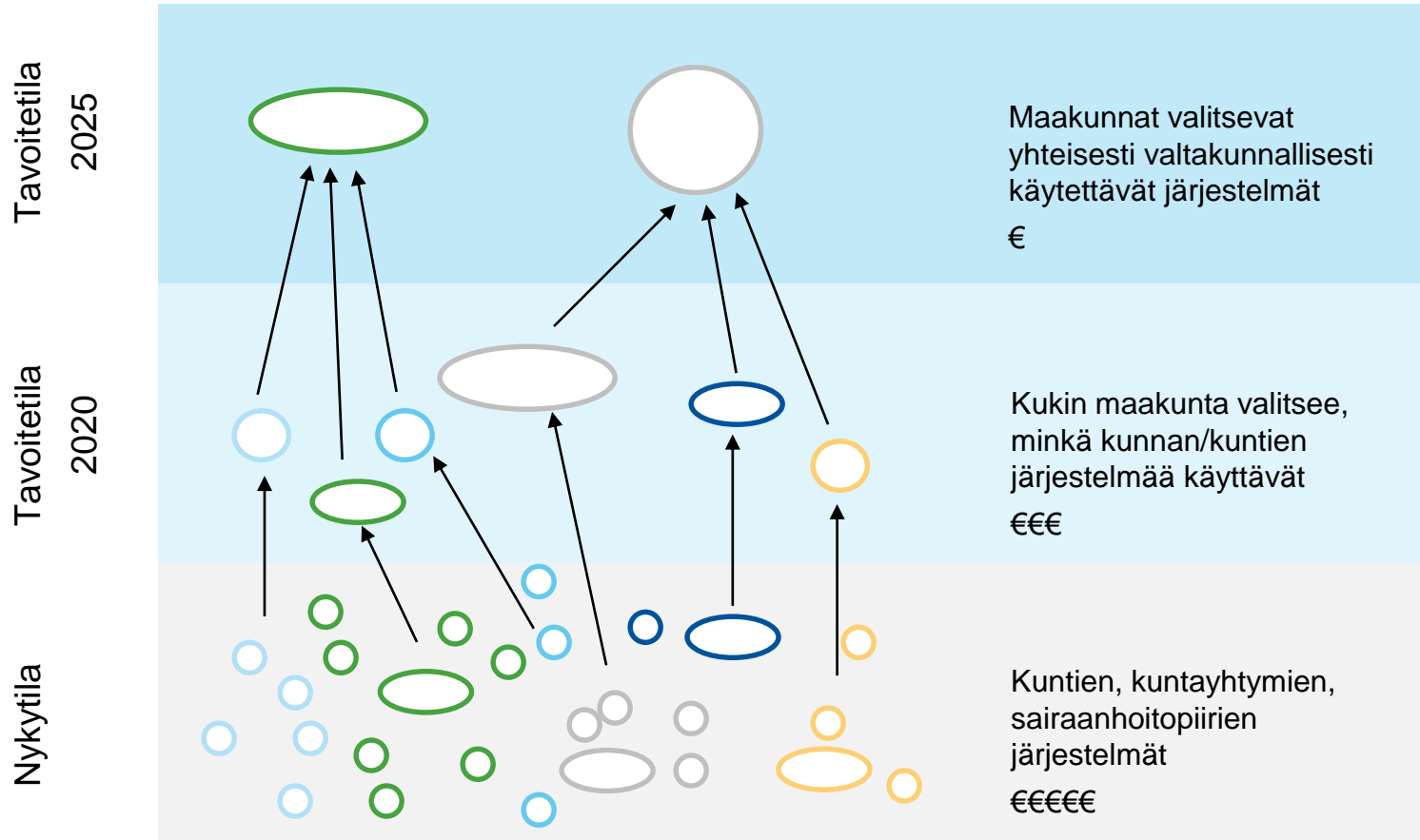


Yhteisten digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto

	Tavoitetila v. 2020	Tavoitetila v. 2025
Yhteistyön toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none">• Maakunnat ohjaavat maakuntakohtaisiin yhteisiin perusjärjestelmiin siirtymistä ja tunnistavat parhaita uusia ratkaisuja.• Yhteispalveluyhtiöt (Vimana, SoteDigi, Kasvupalvelut) kokoavat uusia ratkaisuja ja skaalaavat niistä yhteisiä ratkaisuja, ja kehittävät uusia perusjärjestelmiä.• Maakuntiin siirtyvät päällekkäiset perusjärjestelmät ajetaan alas.	<ul style="list-style-type: none">• Yhteispalveluyhtiöt ovat rakentaneet uudet perusjärjestelmät ja ohjaavat niiden käyttöönottoa.• Muut valtakunnalliset toimijat (1-2 kpl/ toiminta-alue) tarjoavat vaihtoehtoista ratkaisua maakuntien tarpeisiin.• Uusien ratkaisujen ideointia, kehitystä ja kokeiluja tehdään laajana maakuntien yhteistyönä yhteispalveluyhtiöiden koordinoimana.
Tavoitetilan kuvaus	<ul style="list-style-type: none">• Kuntakohtaisista järjestelmistä tiedot ja käyttäjät siirretty maakunnan perusjärjestelmiin (migraatio).• Uusia yhteisiä ratkaisuja kehitetty maakuntien yhteispalveluyhtiöiden toimesta.• Parhaita uusia ratkaisuja koottu kunnista em. yhtiöihin ja skaalattu laajenevaan yhteiskäyttöön.• Hyötyjen syntyminen on jo alkanut ja kertymisen seuranta käynnistetty.	<ul style="list-style-type: none">• Uudistetut perusjärjestelmät rakennettu ja (pääsääntöisesti) käyttöönotettu.• Osassa toiminta-alueista voi olla vaihtoehtoisena ratkaisuna muiden toimijoiden ratkaisuja (1-2 kpl/ toiminta-alue).• Edellisen vaiheen parhaat uudet ratkaisut integroitu yhteispalveluyhtiöiden perusjärjestelmiin.• Uusia digitaalisia ratkaisuja haetaan, kehitetään, otetaan käyttöön ja tarvittaessa kaupallistetaan.

Tietojärjestelmien (SoTe, Talous, HR) tavoitetila 2020 ja 2025

Esimerkki yhden osa-alueen järjestelmämigraatiosta. €-merkkien määrän väheneminen kuvastaa kustannussäästöjä eri tasoilla.



Luo tehokas ohjausmalli

Tehokas ohjausmalli valittujen case-esimerkkien valossa

Case	Onnistuneen ohjausmallin piirteitä
1. Ontario's Government Creates IT Organizational Clusters	<ul style="list-style-type: none">• Ohjausmalli yhdisti keskitetyn ja hajautetun ohjauksen hyvät puolet• Fokus kaikille yhteisiin palveluihin hyödyntäen samalla sektori-/ klusterikohtaisia kyvykkyyksiä• Läpinäkyvä seuranta ja raportointi sekä asiakkille että vastuuministeriölle
2. British Columbia, Canada, Executes a Viable Shared-Service Initiative	<ul style="list-style-type: none">• Vahva keskusministeriövetoinen ohjaus• Hallitus koostui asiakasministeriöiden vastuuhenkilöistä• Ohjausmallia muutettiin sitä mukaan kun palveluportfolio laajeni ja kypsyi – alussa ylimmän tason vahva ohjaus
3. Australia's Victorian State Turned the Unefficient Shared Services to a Success Story	<ul style="list-style-type: none">• Asiakasorganisaatioiden edustajat mukaan hallitukseen• Investointien ja hankkeiden priorisointi asiakastarpeiden perusteella
4. G2G services in the USA: E.g. Idaho, Iowa and Vermont share unemployment system services, and Oakland provides IT services to 62 counties in Michigan	<ul style="list-style-type: none">• Tiukka budjettiohjaus (USA:ssa Obaman hallinnon Federal IT Shared Service Strategy)

Ohjausmallissa tulee varmistaa asiakkaiden sitoutuminen jaettujen palvelujen kehittämiseen ja käyttöön

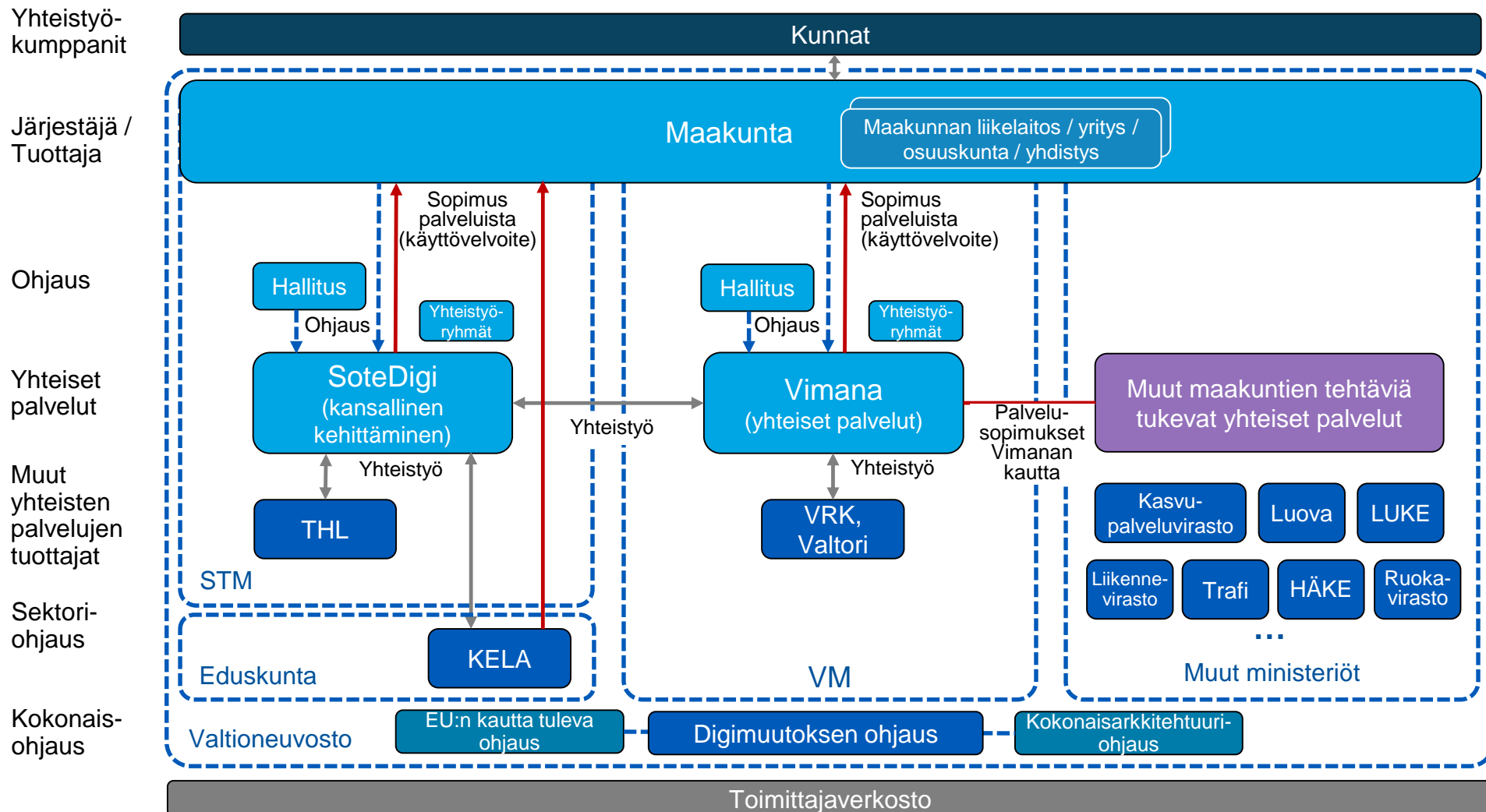
Gartnerin määritelmän mukaan seuraavien kolmen ehdon tulee täytyä, jotta kyseessä on jaettu palvelu:

1. Jaettujen palvelujen tarjoajaa ohjaavat asiakkaat
2. Asiakkaat maksavat jaetuista palveluista tyypillisesti palvelumaksujen muodossa (chargeback)
3. Palvelutasot asetetaan ohjausmallin mukaisesti siten, että asiakkaan edustajat kertovat ja päättävät mitä palveluja he tarvitsevat jaettuja palveluja tuottavalta organisaatiolta

Asiakaslähtöisen ohjausmallin avulla voidaan varmistaa, että jaettujen palvelujen toimittaja tarjoaa asiakkaan tarpeita vastaavia laadukkaita palveluja.

- Tämä ei kuitenkaan aina riitä vakuuttamaan organisaatioita, joissa pelätään vaikutusvallan menettämistä ja henkilöstövähennyksiä / -muutoksia
- Valtion määräämät käyttövelvoitteet eivät ole yksin riittäviä takaamaan kestävää sitoutumista palvelujen käyttöön ilman johdon selkeää sitoutumista.
- Ohjaus- ja toimintamalliin liittyvät ongelmat ovat keskeisiä onnistumisen esteitä palvelujen rakentamiseen liittyviin teknisiin haasteisiin verrattuna.
- Ohjausmallin selkeys on siksi erityisen tärkeää, koska henkilökysymyksistä muodostuu helposti jatkuvia ja kaikkein vaikeimmin ratkaistavia muutosvaiheen ongelmia.

Kokonaiskuva yhteisten kansallisten palvelujen organisoinnista – Luonnos tavoitetilan ohjausmalliksi



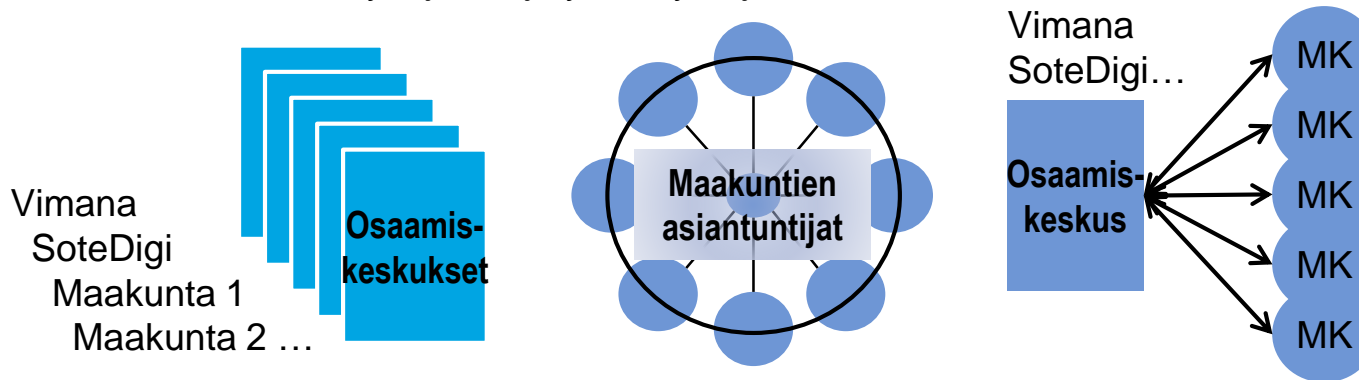
Päätöksentekovaltuudet, -oikeudet ja vastuut tulee selventää osa-alueittain - esimerkki

Osa-alue (esim.)	Strategiset tavoitteet		Toiminta-periaatteet		Palvelu-vaatimukset		Kokonais-arkkitehtuuri		Investoinnit ja priorisointi	
	Vaikuttaa	Päättää	Vaikuttaa	Päättää	Vaikuttaa	Päättää	Vaikuttaa	Päättää	Vaikuttaa	Päättää
Digimuutoksen ohjausyksikkö		✓		✓			✓			✓
Ministeriön toimialaohjaus		✓	✓			✓	✓			✓
Maakunta		✓		✓		✓	✓			✓
Yrityksen hallitus		✓	✓			✓				✓
Yrityksen johto	✓			✓	✓				✓	
KA-ohjausryhmä	✓		✓		✓			✓	✓	
Yhteistyöryhmä (esim. palvelut)	✓		✓		✓				✓	

- **Digimuutoksen ohjausyksikkö** — Keinovalikoimaa koskeva ylin päättävä elin valtioneuvostossa
- **Ministeriön toimialaohjaus** — VM vastaa kokonaisuohjauksesta ja sektoriministeriöt omasta toimialaohjauksesta esim. yhtenäispolitiikkaan liittyen
- **Maakunta** — Maakunta vastaa palvelujen järjestämisestä, palveluvaatimuksista ja palveluhankinnoista
- **Yrityksen hallitus** — Maakuntien ja valtion edustajista koostuva yrityksen (esim. SoteDigi) hallitus
- **Yrityksen johto** — Yrityksen toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä
- **KA-ohjausryhmä** — Kokonaisarkkitehtuurin ohjausryhmä (JHKA-hallintamallin mukaisesti)
- **Yhteistyöryhmä** — Vapaaehtoiset yhteistyöryhmät esim. palvelujen kehittäminen ja teknologia

Osaamiskeskusten rooli yhteisten palvelujen kehittämisessä ja tuotannossa

- Jaettujen palvelujen kehittämisessä ja tuotannossa maakuntien resursseja ja osaamista tulee hyödyntää.
- Hajautetut osaamiskeskukset voivat tehostaa ja nopeuttaa huomattavasti uusien palvelujen kehittämistä.
- Yhteistyö sitouttaa osapuolia yhteiseen kehittämiseen, hyvien toimintatapojen jakamiseen ja palvelujen käyttöön.
- Malli edellyttää selkeää roolitusta, työnjakoa ja yhteistyön johtamista.



	Hajautettu	Virtuaalinen/ Keskusjohtoinen	Keskitetty
Tavoite	Ketteryys	Kustannustehokkuus / Ketteryys	Kustannustehokkuus
Ajurit	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnä paikallisia resursseja ja ekosysteemejä • Vältä päällekkäisyyttä paikallisesti • Jaa parhaita käytäntöjä • Jatkuva kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnä keskitetyjä resursseja yhteisiin prosesseihin • Tasapainota työkuormia • Jaa parhaita käytäntöjä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnä keskityksen tuoma tehokkuus • Yhtenäistä prosessit ja toimintatavat • Standardoi työkalut ja mittarit • Kehitä osaamista

Tunnista ja kuvaa hyödyt

Suunnittele hyötyjen seuranta

Perustelut yhteisille palveluille – hyötyjen tunnistaminen

Kustannustehokkuus	Vaikuttavuus	Innovaatiot ja uudet ratkaisut	Osaaminen ja laatu	Yhtenäistäminen ja tiedon hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuutta saadaan yhdistämällä järjestelmiä ja sopimuksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi • Hankintoihin liittyvä volyymihyöty ja päällekkäisten sopimusten karsiminen <ul style="list-style-type: none"> – Esim. lisenssit, toimistosovellukset (O365), työasemapalvelut • Päällekkäisten toimintojen karsiminen <ul style="list-style-type: none"> – Yhteiset järjestelmät vähentävät hankinta-, kehitys- ja ylläpitokustannuksia – Datakeskusten yhdistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kansallisesti yhteen-toimivilla palveluilla parannetaan asiakaskokemusta (kansalaiset ja palveluita käyttävät asiantuntijat) • Yhteisillä palveluilla parannetaan kansalaisten yhdenvertaisuutta ja muiden poliittisten tavoitteiden toteutumista • Kaikki maakunnat kattavien yhteisten palvelujen käyttöönotto mahdollistaa hyötyjen nopean toteutumisen • Peruspalveluiden tuottaminen yhteisten palveluiden kautta mahdollistaa maakuntien keskittymisen muihin tärkeisiin tehtäviin 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden tehokas yhteinen toteuttaminen mahdollistaa, että innovaatiotoiminnalle ja uusien ratkaisujen kehittämiseksi riittää enemmän resursseja • Maakunnissa tai kansallisella tasolla syntyneitä innovatiivisia ideoita pystytään toteuttamaan tehokkaammin ja yhdenvertaisemmin yhteisten palveluiden kautta • Julkinen sektori pysyy digitalisaatio-kehityksessä mukana ja jopa edelläkävijänä pystyen näin palvelemaan kansalaisia entistä paremmin 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden keskittämällä mahdollistetaan parhaan osaamisen jakaminen kaikille maakunnille. Hyvistä osaajista on pula. • Palveluiden keskittäminen mahdollistaa erityisen osaamisen kehityksen valittujen alueiden osalta kuten esim. tietoturva, analytiikka sekä tarvittavat teknologiat ja menetelmät • Osaamisella varmistetaan laadukkaat palvelut ja asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäisillä toimintatavoilla ja järjestelmillä tehostetaan toimintaa ja parannetaan palveluiden kansallista yhteen toimivuutta • Yhtenäinen tietomalli kunkin osa-alueen osalta on perusta kansalaiskeskeisen palvelun tuottamiselle • Tiedon tulee olla oikea-aikaisesti alueellisista rajoista riippumatta kansalaisten ja asiantuntijoiden saatavilla
<p><i>Case study: Ontario, B.C., Northern Ireland, Australia, data center consolidations</i></p>	<p><i>Case study: Ontario, Australia</i></p>	<p><i>Case study: Australia</i></p>	<p><i>Case study: Northern Ireland</i></p>	<p><i>Case study: Ontario</i></p>

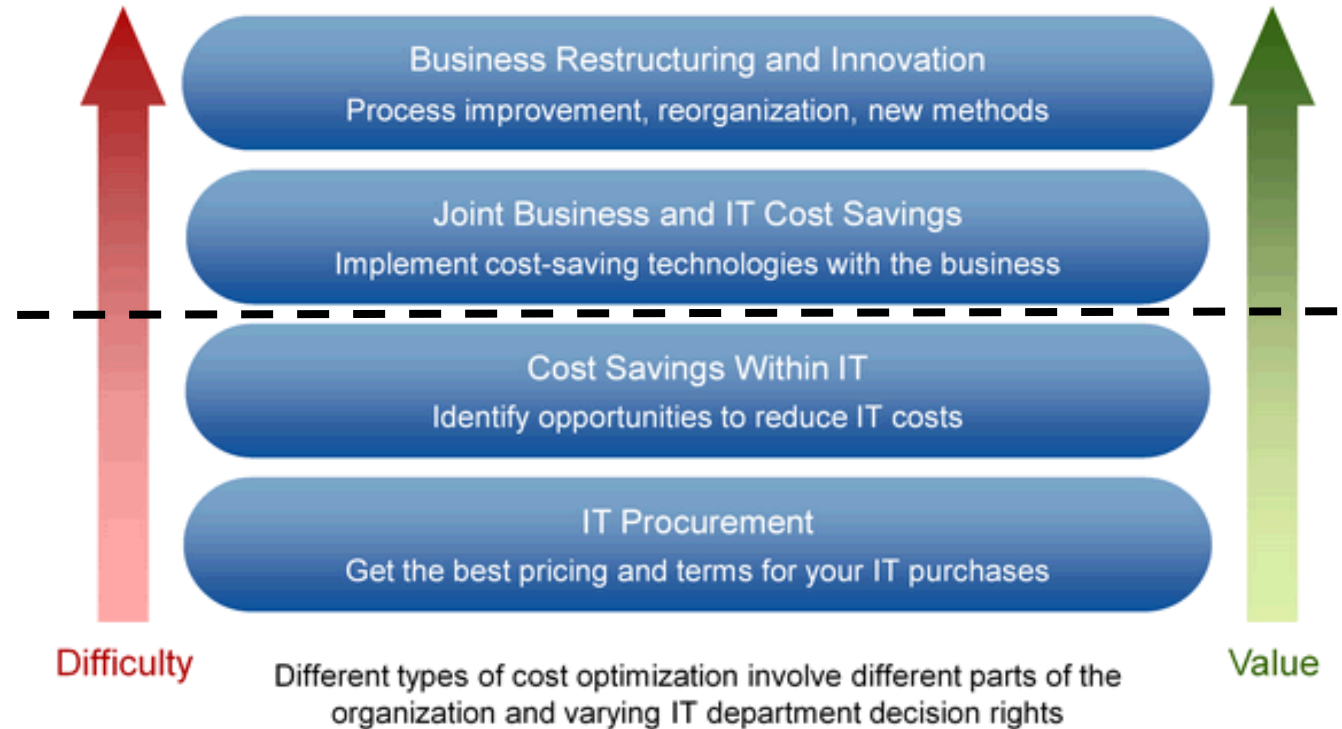
Hyötyjen seuranta

	Kustannustehokkuus	Vaikuttavuus	Innovaatiot ja uudet ratkaisut	Osaaminen ja laatu	Yhtenäistäminen ja tiedon hyödyntäminen
Mittarit	<ul style="list-style-type: none"> Kustannukset (€), tuottavuus Prosessien sujuvuus Virheiden vähyys 	<ul style="list-style-type: none"> Poliittisten linjausten toteutuminen Palveluiden ja resurssien käyttöaste Asiakastyytyväisyys Saavutettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimus- ja kehittämisbudjetti Uusien kehittämisprojektien määrä Uusien palveluiden määrä Käytön laajuus 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas- ja työtyytyväisyys Palvelutaso Osaamisen ja kehittämisen panostukset Palvelujen haluttavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Viranomaisten /alueellisten rajojen ylittävien prosessien läpimenoaikojen lyhentyminen Tiedon saatavuus Tiedon oikeellisuus
Seuranta	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisten palveluiden kustannusten vertailu kuntien aiempiin kustannuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Valittujen poliittisten linjausten mukaisten mittareiden seuranta Palveluiden käyttöasteen seuranta käyttäjämäärien ja potentiaalisten käyttäjien perusteella Asiakastyytyväisyysseuranta 	<ul style="list-style-type: none"> Budjettivaikutusten seuranta uusien innovatiivisten palveluiden määrään Mittareiden seurannan lisäksi uusista ratkaisuista suositellaan kerättävän case esimerkkejä 	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyt Palvelutason jatkuva seuranta Osaamisen ja kehittämisen budjetin ja toimenpiteiden seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> Suosittelaa valittavaksi seurantaan pari esimerkkiprosessia, joihin yhteiset ratkaisut tuovat parannusta

Hyötyjen seuranta tulee suunnitella jo ennen yhteisten palveluiden käyttöönottoa sekä kerätä nykytilanteen vertailuarvot, joihin yhteisten palveluiden mittareiden tuloksia voidaan verrata.

Suurimmat hyödyt saadaan toimintatapojen ja rakenteiden kehittämällä

Where Would Transformative Savings Come From?



Tavoiteltavat hyödyt – perusteita keinovalikoimalle

Mistä hyödyt syntyvät?	Mitä ne ovat? Esimerkkejä	Hyöty-potentiaali	Huomioitavia asioita
Toiminnan uudistaminen ja innovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäiset, paremmat palvelut ja toimintatavat • Kansalaisten omatoimisuuden ja vastuunoton omasta terveydestään parantaminen • Kiinteistöomistuksen hallinnan ja käytön tehostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ei arvioitu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kootaan toiminnan uudelleen-organisoinnin kustannus- ja hyötyvaikutukset
Digitalisaatioon perustuvat toimintahyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuaalisairaalan tehokkuushyödyt • Omat Digiajan Hyvinvointipalvelut (ODA) – omasta terveydestä huolehtimisen hyödyt • Prosessiautomaatio talous- ja henkilöstöhallinnossa (vrt. Palkeet RPA) • Työnvälityksen hyötypotentiaalia (Kasvupalvelu) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,3 mrd € • Yli 3 mrd € • laskettava • n. 400 M€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyötypotentiaali (5 v ajalta) on koottu hankkeiden hyötylaskelmista ja sisältää niiden arviot kansallisiksi ratkaisuisiksi skaalaamisesta. • Tehokkuus on kasvanut TORI prosessiautomaatiossa: <ul style="list-style-type: none"> • Menojen käsittely 35%, Palkanlaskenta 29 %
IT-toiminnan tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset ja yhtenäiset sovellukset, kehittäminen, ylläpito, osaamisen keskitetty hyödyntäminen • Datakeskusten konsolidointihyödyt 	<ul style="list-style-type: none"> • n. 150 M€ per vuosi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohjatietoina: maakuntien rahankäyttö ja status -esitykset ja Sote ICT-kustannuslaskenta raportti. • Muutoksen kustannusvaikutukset edellyttävät lisäselvitystä.
IT-hankintoihin liittyvät hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Lisensseihin ja hankittavan työn hintaan liittyvä volyyymihyöty (O365, EHR) • Jatkuvien palveluiden skaalahyöty • Työasemasopimusten keskittämishyöty 	<ul style="list-style-type: none"> • ei arvioitu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedot tulee koota nykysopimuksista • Arvioidaan sopimusten yhdistämis-/laajentamismahdollisuudet hyötyjen tuottamiseksi

Huom:

- Maakuntien konsolidointikustannukset puuttuvat
- Arvio keskittyy Sote-palveluihin; muita TOSI- ja TORI –palveluita ei ole arvioitu
- Vaihtoehtoisia laskentatapoja (mm. STM, Neittaanmäki) ei ole näissä laskelmissa huomioitu

Yhteyshenkilöt

Juha Pykkö

Managing Partner
Gartner

Tel. +358 40 556 3419

juha.pykkö@gartner.com

Heikki Virintie

Associate Director
Gartner

Tel. +358 50 594 1512

heikki.virintie@gartner.com

Riikka Mäenpää

Senior Consultant
Gartner

Tel. +358 41 505 4904

riikka.maenpaa@gartner.com

Henrik Hallenberg

Account Executive
Gartner

Tel. +358 40 079 9366

henrik.hallenberg@gartner.com