

Selvitys Maanmittauslaitoksen hallinto- ja toimialuerakenteen kehittämiseksi

Arvo Kokkonen
ylijohtaja

SELVITYS MAANMITTAUSLAITOKSEN HALLINTO- JA TOIMIALUERAKENTEEN KEHITTÄMISEKSI

Sisällysluettelo

1. Selvityksen käynnistyminen	3
2. Selvityksen lähtökohdat	4
3. Kuulemiset ja muut selvitykset	5
3.1. Toimintayksiköiden ja henkilöstön kuulemiset.....	5
3.2. Muut selvitykset.....	6
4. Johtopäätökset ehdotuksen tekemiseen	7
4.1. Nykyisen organisaation toimivuus.....	7
4.2. Toimialuerakenteen tarkistamistarpeet	8
4.2.1. Ulkoiset tarpeet	8
4.2.2. Sisäiset tarpeet	13
4.2.3. Palvelutasoon vaikuttavat toimintaympäristön muutokset 2010-luvulla.....	14
4.3. Hallinto- ja toimialuerakenteen kehittämiseksi asetettavat tavoitteet.....	14
5. Maanmittauslaitoksen hallinnon ja toimialuerakenteen tarkistamisen vaihtoehdot.....	16
5.1. VAIHTOEHTO 1: Maanmittaushallinto-malli	16
5.2. VAIHTOEHTO 2: Isojen maanmittaustoimistojen -malli	18
5.3. VAIHTOEHTO 3: Minimi-malli.....	20
6. Selvitysmiehen ehdotus	21
7. Selvitysmiehen arvio ehdotuksen vaikutuksista.....	22

Liitteet 1 - 9

- Liite 1 Maa- ja metsätalousministeriön asettamiskirje 1.9.2011
- Liite 2 Keskustelukysymykset maanmittaustoimistojen, valtakunnallisten yksiköiden ja prosessinomistajien kuulemistilaisuuksissa
- Liite 3 Koosteraportti 30.1.2012 kuulemisista
- Liite 4 Taulukko MML:n alueellisista palvelutasoeroista ydinprosesseittain
- Liite 5 Kartta MML:n nykyisestä toimialuejaosta
- Liite 6 Kartta neljän maanmittaustoimiston toimialuejaosta
- Liite 7 Taulukko neljän maanmittaustoimiston tilastotiedoista
- Liite 8 Kartta kahdeksan maanmittaustoimiston toimialuejaosta
- Liite 9 Taulukko kahdeksan maanmittaustoimiston tilastotiedoista

SELVITYS MAANMITTAUSLAITOKSEN HALLINTO- JA TOIMIALUERAKENTEEN KEHITTÄMISEKSI

1. Selvityksen käynnistyminen

Perusteena selvityshankkeen käynnistymiselle oli maa- ja metsätalousministeriön talousarvioasetuksen mukaiseen kannanottoon Maanmittauslaitoksen vuoden 2010 tilinpäätöksestä kirjattu lausuma, jonka mukaan Maanmittauslaitoksen tulisi selvittää olisiko etenkin maanmittaustoimitusten ja kirjaamisasioiden tuloksellisuuden parantamiseksi ja alueellisten palvelutasoerojen pienentämiseksi perusteltua siirtää yhden valtakunnallisen toimialueen malliin nykyisen 12 maanmittaus-toimiston mallista.

Maa- ja metsätalousministeriö asetti 1.9.2011 selvityshankkeen selvittämään alueellisia palvelutasoerojen syitä ja vaihtoehtoisia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi sekä ehdottamaan tarvittavia muutostoimenpiteitä perusteluineen (liite 1).

Lähtökohdaksi selvitykselle edellytettiin Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa asetettu tavoite kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon turvaaminen sekä samanaikaisesti julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen.

Selvityksen tuli sisältää ainakin seuraavat seikat:

- palvelutasoerot selvitetään kaikkien tuotannollisten tehtävien osalta
- palvelutasoeroihin vaikuttavien seikkojen analysoiminen
- niiden toimintaympäristömuutosten arviointi, jotka nyt ja erityisesti tulevaisuudessa vaikuttavat palvelutasoon
- ehdotus korjaavista toimenpiteistä
- mahdollisen muutosehdotuksen vaikutukset toiminnan järjestämiseen, sen taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen sekä henkilöstöön

Selvitystyön kuluessa tuli kuulla toimintayksiköiden ja henkilöstön edustajia sekä informoida maa- ja metsätalousministeriötä.

Selvitystyön tuli olla valmiina 28.2.2012 mennessä.

Avustajiksi selvityshankkeen toteuttamisessa nimitettiin maanmittausneuvos Risto Nuuros, maanmittausneuvos Markku Markkula ja yli-insinööri Pekka Halme.

2. Selvityksen lähtökohdat

Selvityksen perustaksi otin seuraavat lähtökohdat:

- Edellä mainitut maa- ja metsätalousministeriön talousarvioasetuksen mukaisessa kannanotossa mainitut seikat
- Maa- ja metsätalousministeriön selvitystyön asettamispäätöksessä mainitut tavoitteet
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa asetetut hallinnon kehittämistavoitteet
- Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2013 - 2016 esitetyt tavoitteet
- Maa- ja metsätalousministeriön maanmittauksen toimialaa koskevat strategiat 2010-luvulle sekä Maanmittauslaitoksen omat voimassa olevat erillisstrategiat

3. Kuulemiset ja muut selvitykset

3.1. Toimintayksiköiden ja henkilöstön kuulemiset

Edellä 2. kohdassa mainittujen lähtökohtien perusteella toimintayksiköiden ja henkilöstön edustajien kuulemista varten selvitysmiehen ja avustajien yhteistyönä valmisteltiin maanmittaustoimistoja, valtakunnallisia palveluyksiköitä sekä keskushallinnon ydin- ja tukiprosessien omistajia varten erikseen liitteestä 2 ilmenevät keskustelukysymykset. Kuulemisten avulla pyrittiin selvittämään toimintayksiköiden ja niiden henkilöstön edustajien sekä ydin- ja tukipalveluprosessien omistajien näkemykset mm:

- nykyisen hallinto- ja toimialuerakenteen kyvystä vastata toisaalta kansallisen oikeuteen saada hyvää hallintoa ja toisaalta julkisen sektorin tuottavuuden parantamisvaateista
- nykyisen prosessiorganisaatiomallissa tarkoitetun prosessinomistajan ja toimintayksikön johtajan välisistä toimivaltasuhteista
- valtakunnallisten palveluyksiköiden kyvystä huolehtia tuotannon tuen järjestämisestä maanmittaustoimistoille
- alueellisten palvelutasoerojen syistä
- keskushallinnon, valtakunnallisten palveluyksiköiden ja maanmittaustoimistojen johtamisen ja toimivaltasuhteiden selkeydestä
- toimintaympäristön muutoksista, jotka 2010-luvulla vaikuttavat toimialuerakenteen järjestämiseen
- uuteen aluejaotukseen vaikuttavista seikoista ja aluejaotusvaihtoehdoista
- mahdollisen uuden aluejaotuksen vaikutuksista valtakunnallisten palveluyksiköiden ja keskushallinnon toiminnan järjestämiseen

Maanmittaustoimistojen edustajien ja niiden luottamusmiesten kuulemista varten järjestettiin tilaisuudet Kuopiossa, Seinäjoella, Helsingissä ja Oulussa. Näissä tilaisuuksissa oli läsnä kaikkien maanmittaustoimistojen edustajia sekä luottamushenkilöitä molemmista Maanmittauslaitoksen henkilöstöjärjestöistä.

Lisäksi järjestettiin kunkin valtakunnallisen palveluyksikön sekä niiden henkilöstön edustajille oma kuulemistilaisuus Helsingissä. Keskushallinnon ydin- ja tukiprosessinomistajia sekä eräitä muita keskushallinnon virkamiehiä kuultiin myös kutakin erikseen. Sen lisäksi eräät Maanmittauslaitoksen henkilöstöön kuuluvat ovat lähettäneet sähköpostitse selvitysmiehelle mielipiteitään hallinto- ja toimialuerakenteen järjestämisestä.

Kuulemisia oli yhteensä 26 ja niihin osallistui yhteensä lähes 70 henkilöä. Yhteenveto kuulemisista on liitteessä 3.

Selvitysmies on informoinut kuulemisen järjestämisestä ja sen etenemistä henkilöstöjärjestöjen MATEn ja JUKOn pääluottamusmiehiä sekä MATEn puheenjohtajaa yhteisesti kahdessa eri tapaamisessa sekä vielä sähköpostitse. Maanmittauslaitoksen henkilöstöä on informoitu selvityshankkeen etenemisestä laitoksen INTRA-tiedotteilla.

Selvitystyön etenemistä on selostettu ministeriön yleisen osaston tulosohjaajille maa- ja metsätalousministeriön tulosneuvottelussa 14.12.2011. Maa- ja metsätalousministeri Jari Koskista sekä valtiosihteeri Risto Artjokea informoitiin heidän vieraillessaan Maanmittauslaitoksessa 21.12.2011.

3.2. Muut selvitykset

1. Raportti johdon katselmuksesta koskien talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen uudistuksia 19.1.2012
2. Maanmittauslaitoksen tulosohjauksen sisäinen arviointi 30.9.2008
3. Keskushallinnossa laadittu taulukko koskien tuotantoprosessien alueellisia palvelutasoeroja (liite 4)

4. Johtopäätökset ehdotuksen tekemiseen

Edellä 2. kohdassa mainittujen lähtökohtien ja 3. kohdassa tarkoitettujen selvitysten perusteella olen tehnyt seuraavat johtopäätökset ehdotuksen tekemisen perustaksi.

4.1. Nykyisen organisaation toimivuus

Vaatus kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon koko maassa

Hallintolain (434/2003) mukaan kansalaisen oikeus hyvään hallintoon edellyttää hallintoviranomaiselta mm. oikeusperiaatteiden noudattamista, tasapuolista kohtelua, puolueettomuutta ja oikeusturvan toteutumista. Sen lisäksi viranomaiselta edellytetään yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa, palveluperiaatteen ja palvelun asianmukaisuuden noudattamista ja hyvää kielenkäyttöä sisältäen kansalaisen oikeuden käyttää omaa kieltään.

Nykyinen Maanmittauslaitoksen alueellinen toimialuejako pohjautuu maakuntajakoon perustuvien maanmittaustoimistojen toimialueisiin. Aluehallinto sisältää 12 maanmittaustoimistoa ja yhteensä 35 toimipistettä koko valtakunnan alueella (liite 5). Tiheä toimipisteverkko tuo palvelut lähelle asiakasta. Toimipisteet toimivat niin sanotun täyden palvelun periaatteilla ja ovat avoinna valtion virastoissa noudatettavan aukioloaikasäännösten mukaisesti. Laajeneva verkkopalvelu mahdollistaa toimipisteistä riippumattoman asiointin sekä kielellinen palvelu toteutuu tiheän toimipisteverkon että verkkopalvelujen ainakin osittaisen kaksikielisyyden johdosta.

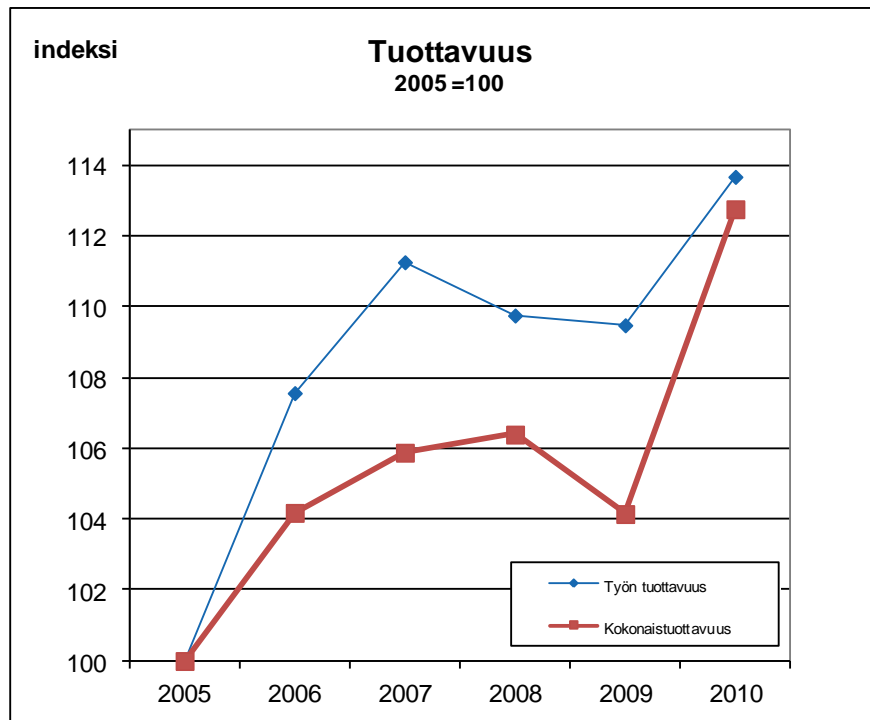
Nykyinen maanmittaustoimistojen organisointi täyttää lähtökohdiltaan hyvin vaatimukset kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon koko maassa.

Vaatus julkisen sektorin tuottavuuden parantamisesta

Maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaavat julkista hallintoa säätelevät toimintaperiaatteet. Keskeisenä tavoitteena laitoksella on käyttää sille osoitetut resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja onnistua lakisääteisissä tehtävissä.

Täyden palvelun periaate on talouden kannalta tarkasteltuna Maanmittauslaitokselle varsin kallis ratkaisu etenkin pienissä toimipisteissä, joissa palvelujen kysyntä ei ole niin vilkasta ja laajaa kuin suurissa toimipisteissä, joissa tehtäviä voidaan hoitaa mm. asiakaspalvelun osalta kokopäiväisen henkilökunnan voimin. Palvelujen vähäisen kysynnän takia henkilöstölle joudutaan osoittamaan muita tehtäviä, jotta kustannukset eivät palvelua tai tuotetta kohden nouse kohtuuttomiksi. Toisaalta koulutukseen on panostettava osaamisen säilyttämiseksi riittävällä tasolla moninaisissa tehtävissä.

Toiminnan tuottavuutta mitataan Tilastokeskuksen tuottaman valtion tuottavuustilastoinnin avulla. Seuraava kaavio esittää Maanmittauslaitoksen vuotuisen työn tuottavuuden ja kokonaistuottavuuden kehitystä vuodesta 2005 alkaen.



Maanmittauslaitoksen viime vuosien tuottavuuskehitystä voidaan pitää hyvänä. Jossain määrin esiintyy alueellisia tuottavuuseroja, jotka johtuvat kuitenkin enemmän tuotannollisista ja ympäristöeroista kuin varsinaisesti organisoimistavasta.

4.2. Toimialuerakenteen tarkistamistarpeet

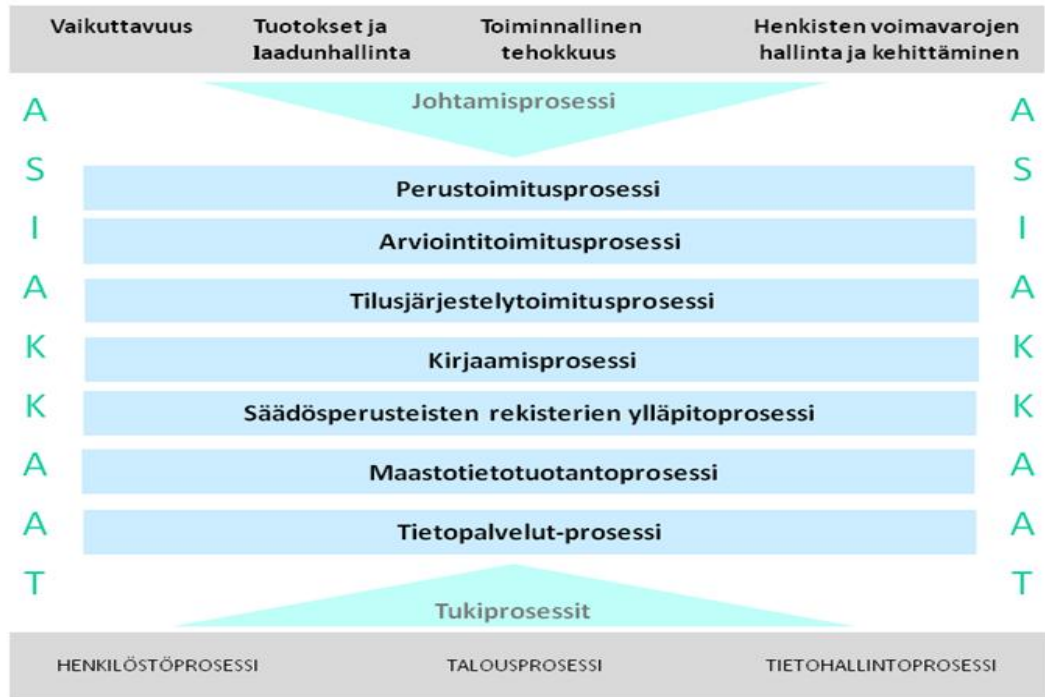
4.2.1. Ulkoiset tarpeet

Maanmittauslaitos tuottaa kiinteistöjä, maastoa ja ympäristöä koskevia tietoja ja palveluita yksityishenkilöiden, yritysten ja yhteiskunnan tarpeisiin. Maanmittauslaitoksen toimintaa ja organisaatiota säädellään laissa Maanmittauslaitoksesta (505/1991). Lain mukaan laitoksen tehtävänä on huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta, kiinteistöjä koskevista kirjaamisasioista sekä lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin pitämisestä, kiinteistöjä ja paikkatietoja koskevien rekisterien pitämisestä ja edistää tällaisten rekisterien yhteiskäyttöä, huolehtia yleisistä kartastotöistä sekä edistää tarkoituksenmukaista kartoitusta ja kartantuo- tantomaa, myydä, julkaista ja jakaa karttatietoja ja toimialansa muita tietoja, harjoittaa kiinteistönarviointia sekä huolehtia alansa kehittämisestä ja suorittaa ne muut tehtävät, jotka on säädetty tai määrätty sen suoritettavaksi.

Maanmittauslaitoksen koko toiminta on organisoitu asiakaslähtöisesti määriteltyjen ydinprosessien pohjalta. Tavoitteena on ollut hyvä asiakaspalvelu sekä yhtenäinen laatu ja tuottavuuden jatkuva paraneminen. Toiminta- ja tulosohjausjärjestelmä perustuu tuotannon ydinprosesseihin ja hallinnon tukiprosesseihin. Johtamisprosessi toimii valtionhallinnon tulosprisman (ns. tuloskolmion) mukaisessa yleisessä viitekehyksessä.

Kansalaisella on oikeus saada tasapuolista palvelua ja kohtelua valtakunnan kaikissa osissa.

Alueellisia palvelutasoeroja käsitellään seuraavassa tuotantoprosesseittain:



Perustoimitusprosessi (PETO)

Perustoimitusten tärkein yksittäinen palvelu on lohkominen. Lohkomisia tehdään vuosittain noin 17 000 kpl. Lohkomisen läpimenoaika on seurattu Maanmittauslaitoksessa jo vuosikymmeniä. Liitteessä 4 on kuvattu läpimenoajan kehitystä toimistoittain vuodesta 2000 alkaen. Silloin valtakunnallinen läpimenoaika oli 11,5 kk kun se vuonna 2011 oli 6,9 kk. Kymmenen vuotta sitten alueellinen palvelutaso vaihteli 8,3 kk:n ja 14,6 kk välillä. Vuonna 2011 vaihtelua oli 5,1 kk:n ja 8,6 kk:n välillä. Palvelutasoero alueiden välillä on kaventunut selvästi. Siitä huolimatta Maanmittauslaitos ei saavuttanut strategiseksi asetettua 6 kk:n läpimenoaikaan vuoteen 2010 mennessä.

Pisimmät läpimenoajat ovat läntisessä Suomessa suurten Pohjanmaan ja Varsinais-Suomen maanmittaustoimistojen alueilla. Toisaalta myös suuret Pirkanmaan - Satakunnan ja Etelä-Suomen maanmittaustoimistot ovat kymmenessä vuodessa merkittävästi lyhentäneet omaa lohkomisen läpimenoaikaansa. Maanmittaustoimitusten kysyntä ja erityisesti lohkomisten kysyntä on riippuvuussuhteessa alueidensa taloudelliseen aktiivisuuteen ja kehittymiseen. Viimeisen vuosikymmenen aikana Itä- ja Pohjois-Suomen taloudellinen kehitys ei ole pysynyt muun valtakunnan kehityksen mukana ehkä Kaakkois-Suomea lukuun ottamatta. Tämän takia toimituskysyntä ei ole valtakunnallisesti tasaista. Kehityksen uskotaan jatkuvan 2010-luvulla.

Syitä lohkomisen kestoaikeeroihin on useita, joista johtaminen on yksi. Maanmittaustoimiston sitoutuminen tulossopimusvuotta pitempään systemaattiseen läpimenoajan lyhentämishjelmaan näyttää tuoneen onnistuneita tuloksia. Toinen merkittävä syy on toimintayksikön koko. Pienen yksikön haavoittuvuus esimerkiksi keskeisten avainhenkilöiden eläkkeelle siirtymisten tai sairastumisien johdosta saattaa vaikuttaa koko toimiston vuositulokseen. Tulossopimuksessa käytetyt tulosmittarit saattavat myös sisältää ristikkäisiä tai jopa eri suuntiin johtavia tavoitteita. Tällöin tulisi hyvällä johtamisella kyetä kirkastamaan tärkein tulostavoite niin yksikön sisäisessä kuin laitostasoisessakin johtamisessa.

Arviointitoimitusprosessi (ARTO)

Arviointitoimitusprosessin tärkein yksittäinen palvelu on maantietoimitus. Niitä on tehty hieman yli 600 kpl/v viime vuosina. Tavanomaisen yksivaiheisen maantietoimituksen läpimenoaika on vaihdellut laitostasolla 15 - 20 kk välillä vuosina 2005 - 2011. Pisimmät läpimenoajat ovat Pohjanmaan, Etelä-Suomen ja Pirkanmaa-Satakunnan maanmittaustoimistojen alueilla (20 - 29 kk). Toisaalta ns. ARTO-toimitusten yksittäisten toimituslajien vertaaminen toimistojen kesken ei aina anna luotettavaa kuvaa palvelutasoeroista, koska lopetettujen toimitusten lukumäärä vuosittain on kuitenkin kohtalaisen pieni. Enemmän merkitystä on kehityksen suunnalla viimeisten vuosien aikana, liite 4. Merkityksellisin tunnusluku on viireillä olevien toimitusten ja loppuun saatettujen toimitusten suhde vuodenvaihteessa. Tällä tunnusluvulla arvioitaessa ovat Etelä- ja Länsi-Suomen suuret maanmittaustoimistot heikoimmassa asemassa. Näiden toimistojen alueella asiakkaat joutuvat odottamaan pisimpään esimerkiksi korvauksia lunastuksen kohdeksi joutuneista maistaan.

Syinä palvelutasoeroihin ovat paitsi tehtävien organisointi myös henkilöstön rakenne. Pienet maanmittaustoimistot ovat haavoittuvia henkilöstön muutoksille. Viime vuosien aikana isot infrastruktuurihankkeet ovat keskittyneet pääkaupunkiseudulle ja muille kasvukeskusalueille eikä kysyntä siten ole tasaista valtakunnan alueella. Yksi seikka, joka on otettava huomioon ARTO-toimitusten palvelutasoeroja pohdittaessa, on hankkeiden valtakunnallisuusluonne. Monet infrastruktuurihankkeet ulottuvat maanmittaustoimistojen rajojen ylitse jopa usean maanmittaustoimiston alueelle. Tällöin on yhteistoiminnalla maanmittaustoimistojen kesken varmistettava, että hankkeessa kokonaisuutena saadaan sekä ajallisesti että prosessuaalisesti tasapuolinen kohtelu toteutumaan. Tässä on ollut haasteita.

Tilusjärjestelyprosessi (TJ)

Tilusjärjestelytoimintaa harjoitetaan henkilötövuosilla mitattuna merkittävässä määrin Pohjanmaan, Pohjois-Pohjanmaan ja Pirkanmaan - Satakunnan maanmittaustoimistoissa. Muissa toimistoissa resurssien tarve on selvästi vähäisempi. Palvelutasoeroja maanmittaustoimistojen kesken seurataan valmistuneiden uusjakojen keskimääräisillä läpimenoajoilla. Liitteessä 4 on kuvattu läpimenoaikojen kehitystä vuodesta 2000 lähtien. Yleisesti voidaan todeta, että läpimenoajat ovat lyhentyneet selvästi ja Maanmittauslaitoksen tulostavoite 5 v:n alittamisesta on saavutettu, eikä tässä suhteessa alueellisia palvelutasoeroja ole havaittavissa.

Yhteismetsien muodostamista seurataan myös läpimenoajalla ja nykyisin päästään selvästi alle 12 kk:n tavoiteaikataulun, liite 4. Alueellisia palveluaikeroja ei ole havaittavissa yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta. Kysyntä vaihtelee toimittoittain, ja kokonaismäärä on laitostasolla alle 50 kpl/vuosi.

Tilusjärjestelyprosessiin kohdistuu ulkoisia odotuksia erityisesti prosessin ja sidosryhmätoiminnan yhteneväisyyden näkökulmasta. Sellaiset yksiköt, joilla ei ole kokemusta tilusjärjestelytoiminnan käynnistämisestä ja suorittamisesta, ovat varsin riippuvaisia oman toimialueen ulkopuolelta saatavasta tuesta ja jopa ns. ”vierihoidosta”. Voidaan jopa puhua osaamisvajeesta, jota nykyinen alueellinen organisoitintapa ei helpota. Myös uusjakojen tukemislain mukaisten määrärahojen niukkuus synnyttää paineita prosessille. Niukkuus vaikeuttaa myös määrärahojen jakamista toimistojen kesken. Tilusjärjestelytoiminnan painopiste on edelleen Länsi-Suomessa 2010-luvulla.

Kirjaamisprosessi (KIR)

Lainhuudatuksia, kiinnityksiä ja erityisiä oikeuksia koskevat kirjaamistehtävät siirtyivät Maanmittauslaitokselle vuoden 2010 alussa. KIR-prosessissa seurataan alueellisia palveluaikaeroja tehtävittäin; liitteessä 4 on selvitetty läpimenoajan kehittymistä kuukausittain ja maanmittaustoimistoittain. Käsittelyajoissa on eroja valtakunnan eri alueilla. Maanmittauslaitos ei päässyt kumpanakaan seuranta-vuonna, 2010 ja 2011, valtakunnalliseen läpimenoaikatavoitteeseen. Heikoin läpimenoaika on ollut Pirkanmaan - Satakunnan maanmittaustoimiston alueella, ja syyskuussa 2011 Maanmittauslaitos reagoi tilanteeseen jakamalla Pirkanmaan - Satakunnan maanmittaustoimistoon ruuhkaantuneet hakemukset kaikkien maanmittaustoimistojen kesken ratkaistavaksi. Korjaava toimenpide näyttää tuottavan toivotun muutoksen.

Selvää yksittäistä syytä alueellisiin palvelutasoeroihin ei ole löydetty, mutta kysyntä on KIR-tehtävissä sidoksissa alueiden taloudellisen toiminnan voimakkuuteen ja kasvukeskuksissa kysyntä näyttää pysyvän korkeammalla kuin muissa osin maata. Maanmittaustoimiston toimialueeseen tiukasti sidottu ratkaisutoimivalta vaikeuttaa tehtävien joustavaa tasaamista toimistojen välillä. Osaamiseen liittyvät haasteet selittävät osan palvelukyvykkyydestä

Säädösperusteisten rekisterien ylläpitoprosessi (RETI)

Säädösperusteisten rekisterien ylläpidolla tarkoitetaan kiinteistörekisterin (KR), kiinteistöjen kauppahintarekisterin, yksityistierekisterin ja tietyiltä osin rakennus- ja huoneistorekisterin ajantasaistamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä tehtäviä. Tällaisia ylläpitotapahtumia on Maanmittauslaitoksessa vuosittain satojatuhansia.

KR:n perusparannuksella toteutetaan maa- ja metsätalousministeriön Kiinteistörekisteri 2015 -strategia-asiakirjan tavoitteita. Tavoitteiden toteutumista seurataan maanmittaustoimistoittain ns. KR:n perusparannuksen kattavuusindeksillä, liite 4. Jos kaikki tavoitteet on saavutettu vuoteen 2015 mennessä, saa kattavuusindeksi piste-arvon 100. Tällä hetkellä pisimmälle edenneitä maanmittaustoimistoja ovat Pohjanmaan, Pirkanmaan - Satakunnan, Varsinais-Suomen ja Kaakkois-Suomen maanmittaustoimistot. Kuitenkin näyttää siltä, että kaikki maanmittaustoimistot saavuttavat tavoitteen vuoteen 2015 mennessä.

Asiakaspalvelun ja erityisesti verkon kautta tapahtuvan asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että säädösperusteisista rekistereistä tuotetaan valtakunnallisesti tasalaatuista ja luotettavaa tietoa, jolloin asiakkaalle ei siirry selvittämistä vastuuta siitä, minkälaisia alueellisia eroja rekisterien tietosisällössä mahdollisesti on olemassa. Toki vuoden 2015 jälkeen kiinteistörekisteriin jää tieoikeuksiin liittyvää alueellista erilaisuutta, mutta sitäkin on kyettävä hallitsemaan.

Kiinteistörekisteriin talletettavien muiden viranomaisten tietojen, kuten esimerkiksi kuntien kaavatietojen osalta alueellisella yhteistoiminnalla ja alueen tuntemuksella on suuri merkitys RETI-prosessissa.

Maastotietojen ylläpitoprosessi (MARA)

Maastotietojen ylläpidolla tarkoitetaan maastotietokannassa olevien tietojen tallentamiseen liittyviä ajantasaistuksen toimintaprosesseja. Maastotietokannan ajantasaisuutta on seurattu maanmittaustoimistoittain ajantasaisuusindeksille, liite 4. Indeksien pisteluvun lähestyessä 100 pistettä ollaan tavoite saavuttamassa. Kuten liitetaulukosta ilmenee, eräissä maanmittaustoimistoissa, kuten Kaakkois-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa, tavoite on jo saavutettu, ja muutkin toimistot

ovat varsin lähellä. Kysymys ei siis ole enää suurestakaan palvelutasoerosta toimistojen kesken.

Rakennusten ottaminen mukaan maastotietokannan jatkuvaan ajantasaistukseen on edennyt kunnittain. Tavoite on, että koko maan asuin-, loma-, liike- ja teollisuusrakennukset ovat jatkuvassa ajantasallapidossa vuonna 2013. Liitteen 4 mukaisesti palvelutasoeroja ei ole merkittävästi tässä asiassa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että MARA-prosessissa ei ole tällä hetkellä juurikaan alueellisia palvelutasoeroja, ja toteutetut johtamis- ja ohjauskeinot ovat käytännössä johtaneet erojen poistumiseen kohtuullisen nopeasti. Yhtenä syynä palvelutasoerojen syntyymiseen oli lähes kaikkien maanmittaustoimistojen yhteinen ponnistus Ylä-Lapin maastotietokannan perustamiseksi 2000-luvun alkupuolella, jolloin oman alueen hoitamiseen jäi resursseja tarvetta niukemmin.

Tietopalvelut-prosessi (TIETO)

Tietopalvelut-prosessi poikkeaa muista tuotannon ydinprosesseista siinä, että se tuottaa tietopalvelua pääsääntöisesti olemassa olevista tietovarannoista. Prosessi ei siten tuota tai luo uutta tietoa tietokantoihin, vaan lähinnä jakaa tietoa suoraan tai yhdistelemällä niitä olemassa olevista tietokannoista.

Tietopalvelut-prosessissa huolehditaan myös maanmittaustoimistojen asiakaspalvelujen tuesta. Itse asiakaspalvelun järjestää kukin maanmittaustoimisto toimipisteissään. Asiakaspalvelun kykyä vastata asiakasodotuksiin mitataan säännöllisesti asiakastytyväisyystutkimuksella. Tulokset ovat olleet 2000-luvulla kiittäviä, myös suurten muutosten jälkeen.

Alueellisia palvelutasoeroja mittaavia tunnuslukuja ei TIETO-prosessissa ole käytettävissä. Laatumittauksia seurataan johdon informaatiojärjestelmän (JOHI) kautta. Puhelinpalvelussa on todettu toteutettujen selvitysten perusteella palvelutasoeroja erityisesti kirjaamistehtävien siirtymisen jälkeen vuonna 2010. Asiakaspuhelut ruuhkautuivat suurien kaupunkien maanmittaustoimistojen asiakaspalvelussa. Korjaavat toimenpiteet on toteutettu. Seuraava puhelinpalveluselvytys 2012 osoittaa niiden riittävyyden.

Kokonaisuutena tietopalvelut-prosessissa ei tällä hetkellä ole vakavia alueellisia palvelutasoeroja.

Yhteenveto ulkoisista tarpeista

1. Alueellisia palvelutasoeroja on eniten perustoimitus-, arviointitoimitus- ja kirjaamisprosesseissa.
2. Tilusjärjestelyjen suorittamisessa on vaikeuksia sellaisissa maanmittaustoimistoissa, joissa tilusjärjestelytoiminnan volyyymi on niin vähäistä, ettei tehtävä muodostu kokopäiväiseksi työksi.
3. Asiakaspalvelun järjestäminen pienissä toimipisteissä on työjärjestelyiltään hankalaa ja kustannuksiltaan kallista.
4. Vahvan keskitetysti johdetuilla tuotantoprosesseilla, kuten maastotietojen ylläpitoprosessilla (MARA) ja säädösperusteisten rekisterien ylläpitoprosessilla (RETI) ei ole tällä hetkellä juurikaan palvelutasoeroja.
5. Jos maanmittaustoimiston henkilökunnan kokonaisuus on niin pieni, että yksittäisten henkilöiden sairaus- tai muut poissaolot vaikuttavat sovitusta tuotannosta suoriutumiseen, on yksikön koolla myös merkitys alueellisen palvelutasotavoitteiden saavuttamiseen.

4.2.2. Sisäiset tarpeet

Maanmittauslaitoksen nykyinen organisaatio on toiminut vuodesta 1999 lähtien. Keskushallinnon rooli on toimia johtamisyksikkönä, valtakunnallisten palveluyksikköjen tuotannon tuen ja kehittämisen yksikköinä ja maanmittaustoimistojen tuotantoyksikköinä. Keskushallinnon rakenteeseen ei ole ollut tarvetta tehdä muita muutoksia kuin että prosessiorganisaation synnyttämisen jälkeen ydinprosessinomistajat sijoitettiin keskushallintoon. Valtakunnallisten palveluyksiköiden kohdalla kehittämiskeskuksesta ja maanmittaustoimistojen arkistoinnista koottiin erillinen Maanmittauslaitoksen arkistokeskus omaksi valtakunnalliseksi palveluyksiköksi vuoden 2003 alusta. Hämeen ja Uudenmaan maanmittaustoimistot yhdistettiin Etelä-Suomen maanmittaustoimistoksi alueellistamisratkaisun yhteydessä vuoden 2010 alusta.

Maanmittauslaitoksen prosessiorganisaatio toi muutoksen johtamiseen, kun ydinprosessinomistaja omistaa prosessinsa tekemisen tavan ja maanmittaustoimiston johtaja resurssit ja tuotantovastuun. Tulosohtausmalli on toiminut hyvin, kuten Suomen Laatu yhdistyksen laatu palkintokilpailun yhteydessä saadusta palauteraportista vuodelta 2009 ilmenee.

Toisaalta tulosohtausjärjestelmä vuosittaisine tulossopimuksineen on johtanut järjestelmään, jossa toimintayksiköt keskittyvät lähinnä oman toimialueensa tuotannosta tai tuesta huolehtimiseen. Valtakunnallisten tarpeiden huomioon ottaminen tulee keskushallinnon johtaa tulossopimuksilla. Sellaisten tarpeiden toteuttamiseen nykyinen hallintorakenne on kankea, vaikka toisaalta se on niinkin toiminut. Pitkäkestoisten valtakunnallisten yhteishankkeiden toteutuksen suunnitteleminen ohjautuu yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelman kautta. Keväisin pääjohtajan johdolla käytävät yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelman neuvottelut (TTS-neuvottelut) ovat osoittautuneet välttämättömiksi monivuotisten valtakunnallisten hankkeiden toteuttamisessa.

Maanmittauslaitoksen tietovarastot ovat käytettävissä missä päin maata tahansa eikä niiden käyttö ole samaan tapaan paikkaan sidottua kuin nykyisen organisaation luontivaiheessa 1990-luvulla. Henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja on keskitetty valtiokonsernitasolla Valtiokonttorin PALKEET-palveluun. Maanmittauslaitokseen jäävien henkilöstö- ja taloushallintopalvelujen hoitamiseen kohdistuu keskittämispaineita. Tietohallinnon yhteisten perustietotekniikan palvelujen ja ratkaisujen tuottamiseen kohdistuu valtiokonsernitasolla myös keskittämistarpeita. Nykyistä organisaatiota luotaessa näitä paineita ei ollut tunnistettavissa.

Suurin osa tuotannosta on tehtävä vastaisuudessakin maakunnissa. Nykyisin maanmittaustoimistojen aluejakoon pohjautuva toimialue rajoittaa erityisesti kiinteistöjen kirjaamisasioiden tarkoituksenmukaista kehittämistä ja uudistamista. Kirjaamistehtävät sijoitettiin nykyiseen maanmittaustoimistojakoon tehtävien siirron yhteydessä vuoden 2010 alusta. Uusien tuotantojärjestelmien kehittämisellä säästettävissä olevat tuottavuushyödyt ovat valumassa osittain hukkaan, ellei toimialuejakoa muuteta kirjaamistehtävien kohdalla.

Maanmittauslaitoksen henkilöstöpolitiikan hyväksytyt yhteinen tavoite on, että tarkoituksenmukaisella henkilöstörakenteella, henkilöstön suunnitelmallisella kehittämisellä, tiimitoiminnalla sekä toimivilla avainhenkilöiden vara- ja sijaisjärjestelyillä turvataan toiminnan tarkoituksenmukainen toimeenpano myös muuttuvissa olosuhteissa. Toimitustuotannon strategiassa on erikoisosaamista vaativien toimi-

tusten tekemistä lähdetty keskittämään yli nykyisten maanmittauslaitosten. Vastaavaa keskittämistarvetta on olemassa myös muissa tuotantotehtävissä.

Toiminnan taloudellisuuteen kohdistuu 2010-luvulla suuria odotuksia. Hallinnon keventämistä on jatkettava. Kustannusten alentaminen mm. toimitilaratkaisuilla, matkakustannusten vähentämisellä sekä liikkuvan työn käyttöönottamisella ja laadunpuutekustannusten vähentämisellä luo edellytykset substanssitoiminnan taloudellisuudelle. Uudenmaan ja Hämeen maanmittauslaitosten yhdistämisellä Etelä-Suomen maanmittauslaitostoksi saavutettiin merkittäviä hallinnollisia kustannussäästöjä. Johtaminen yksikkötasolla muodostui kokopäiväiseksi prosessipäällikkötasolla.

4.2.3. Palvelutasoon vaikuttavat toimintaympäristön muutokset 2010-luvulla

Asiakkaiden odotukset Maanmittauslaitoksen palvelujen järjestämisestä ovat jo muuttuneet ja uusiin palvelumuotoihin ja -tapoihin liittyviä toiveita on tunnistettu. Sähköinen asiointi lisääntyy voimakkaasti. Asiakkaat haluavat asioida siellä, missä se on heidän itsensä kannalta nopeinta ja sopivinta. Yhä useampi haluaa asioida Maanmittauslaitoksen, eikä enää vain tietyn alueellisen yksikön kanssa. Asiakkaalla on nykyistä suurempi halu ja valmius itsepalveluasiointiin. Tasapuolisen kohtelun vaatimus ohjaa palvelujen järjestämistä hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti.

Julkisen hallinnon tietopoliittiset linjaukset, kuten aineistojen avaaminen maksuttomina, lisäävät myös niiden kysyntää ja edellyttävät sähköisen asioinnin kehittämistä sekä asiakastuen uudelleen määrittämistä ja organisoimista.

Paikkatietoinfrastruktuurin tukitehtävä muokkaa merkittävästi Maanmittauslaitoksen omista tietovarastoista annettavaa tietopalvelua. Infrastruktuurin kehittäminen ja tuki ovat Maanmittauslaitoksen vastuulla paitsi valtakunnan paikkatietoyhteisön puolesta myös osana EU:n paikkatietoyhteisöä.

Valtionhallinnon voimistunut konserniohjaus asettaa lisääntyviä paineita Maanmittauslaitoksen tietohallinnolle. Uusi tietohallintolaki sekä julkishallinnon tietoturvaasetus lisäävät tietohallinnon roolia. Viime vuosikymmenien aikana Maanmittauslaitoksen tietotekniikka ja -tietohallinto ovat liittyneet yhä tiiviimmin laitoksen ydintoimintoihin. Yllä mainitut säädökset yhdessä sisäisen kehityksen kanssa merkitsevät, että tietohallinnon johtamisjärjestelmä sekä palveluketjut ja niiden omistajuus ovat keskeisiä ratkaistavia asioita.

Valtion taloudellinen tilanne vaikuttaa suuresti Maanmittauslaitoksen toimintaympäristössä. Julkisen talouden kestävyysvajeen kaventaminen, valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteuttaminen sekä kuntauudistus heijastuvat Maanmittauslaitoksen toimintaedellytyksiin. Tuottavuuden parantaminen edellyttää, että Maanmittauslaitoksen on kyettävä tekemään enemmän samoilla tai vähenevillä resursseilla. Suuremman vaikuttavuuden synnyttämiseksi on priorisoitava laitoksen ydinosiin kuuluvat asiat ja keskityttävä niistä tärkeimpiin. Taloudellisten edellytysten niuketessa korostuu esimerkiksi tilaajaosaamisen merkitys.

4.3. Hallinto- ja toimialuerakenteen kehittämiseksi asetettavat tavoitteet

Maanmittauslaitoksen hallinto- ja toimialueen kehittämisen tulee tukea seuraavia tavoitteita sen lisäksi, mitä maa- ja metsätalousministeriön asettamiskirjeessä on sanottu:

- Maanmittauslaitoksen prosessiorganisaation jatkuva kehittäminen
- johtamisen ja johtamisjärjestelmän selkeys
- tiimitoiminnan syventäminen
- alueellisen yhteistyön järjestäminen maantieteellis-kulttuurisessa maakuntajaotuksessa toimivien yhteistyötahojen kanssa
- yhteistyö peruskuntien kanssa riippumatta niiden lukumäärästä
- uusien teknologioiden käyttöönotto
- henkilöressurssien joustava ohjaaminen tuotantotehtävissä kysynnän vaihdellessa eri tehtävissä ja prosesseissa sekä tehtävien muuttuessa
- osaamisen sopivuus ja hallittavuus toiminnan tarpeisiin
- maakunnassa toimivien palvelupisteiden kyky huolehtia tuotantotehtävistään rationaalisesti ja yksikkökustannuksia alentavasti
- tulosojausjärjestelmän keventäminen
- valtakunnallisten palveluyksiköiden tuen ja laitostasaisen kehittämisen rationaalinen järjestäminen ja kustannustehokkuus

5. Maanmittauslaitoksen hallinnon ja toimialuerakenteen tarkistamisen vaihtoehdot

Keskushallinnolla on nykyisin keskeinen rooli Maanmittauslaitoksen tulos- ja resurssiohjauksessa niin maa- ja metsätalousministeriön kuin toimintayksikköjen suuntaan. Keskushallinto purkaa ministeriötasoiset strategiset tavoitteet ja ministeriön ohjauksen toimintayksikköjen kautta toimeenpantaviksi. Keskushallinto ohjaa toimintayksiköiden toimintaa sekä maksullisen että budjettirahoitteen toiminnan osalta valtakunnallisia tavoitteita palveleviksi. Nykyisin esimerkiksi maanmittaustoimistoissa maksullisen toiminnan osuus on vaihdellut viime vuosina 60 - 80 % välillä liikevaihdosta ja valtakunnallisissa palveluyksiköissä välillä 0 - 100 % liikevaihdosta. Ohjauksen kulmakiviä ovat toiminta- ja taloussuunnitelma, tulosso- pimus, tulosneuvottelut ja johdon tapaamiset. Johdon informaatiojärjestelmä (JOHI) koko laitoksen yhteisenä resurssi- ja talousinformaation lähteenä on erit- täin tärkeä osa tulohjauksen toimeenpanoa.

Valtakunnallisten palveluyksikköjen toiminnan tulee tukea vastaisuudessakin Maanmittauslaitoksen tuotantotoimintaa koko laitoksen toiminnan kehittämistar- peisiin vastaamisen ohella. Tukihenkilöstön resursseista noin 70 % käytetään ny- kyisten maanmittaustoimistojen tuen varmistamiseen. Valtakunnallisille yksiköille ei ole tarpeen osoittaa vastuita varsinaisista perustuotantotehtävistä, vaan ne tu- lee hoitaa kaikilta osin tuotantoyksiköissä.

5.1. VAIHTOEHTO 1: Maanmittaushallinto-malli

Maanmittaustoimistojen toimialueen tarkistamisehdotuksessa on johtavana peri- aatteena laitoksen tuotannon rationaalinen hoitaminen, tulosjohtamisjärjestelmän keventäminen, laitosten yhteisten toimintaedellytysten jatkuva parantaminen, asia- kastarpeisiin pohjautuva nopea ja yhtenäinen palvelutoiminta sekä alueellisten palvelutasoerojen poistaminen.

Tässä mallissa Maanmittauslaitos siirtyy yksiportaiseen organisaatioon, joka muodostuu pääjohtajan johtamasta esikunnasta ja kolmesta tulosalueesta, joita ovat tuotantotoiminnan, tukitoiminnan ja yleisjohtamisen tulosalueet. Tuotanto- toiminnan tulosalueella on kahdeksan maantieteellistä palvelualueita.

Tuotantotoiminnan tulosalue

Tuotantotoiminnan tulosalueeseen kuuluvat kaikki maanmittaustoiminnan ydin- prosessit, joita on seitsemän ja joita johtavat ydinprosessinomistajat. Ydinproses- sinomistajat vastaavat tuotantotoiminnan järjestämisestä ja sen tuloksellisuudesta koko valtakunnan alueella.

Tuotannon määrän tilaa tulosalueelta pääjohtaja vuosittaisella tulossopimuksella.

Palvelualueen rajoista päätetään Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä.

Tuotannon toimialue on koko valtakunta. Vuosittaisessa tulossopimuksessa täs- mennetään tuotantovastuun aluetta ydinprosessieittain.

Tuotantotoiminnan tulosaluetta johtaa kyseinen tulosalueen johtaja.

Tuotantotoiminnan palvelualueet ovat seuraavat:

Nimi

Toimialue

1. Etelä-Suomen palvelualue	Uudenmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat
2. Lounais-Suomen palvelualue	Varsinais-Suomen ja Ahvenanmaan maakunnat
3. Keskisen Suomen palvelualue	Satakunnan, Pirkanmaan ja Keski-Suomen maakunnat
4. Pohjanmaan palvelualue	Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnat
5. Kaakkoisen Suomen palvelualue	Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnat
6. Savo-Karjalan palvelualue	Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakunnat
7. Oulun palvelualue	Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakunnat
8. Lapin palvelualue	Lapin maakunta

Palvelualueella on tuotantotehtävävastuu prosesseittain paitsi oman alueensa tavoitteiden myös valtakunnallisten tavoitteiden osalta tulosalueen sopimuksen mukaisesti. Palvelualueen johtaja on resurssihoitaja ja vastaa tuotannon tiimien resurssien ylläpitämisestä ja osaamisesta sekä asiakassuhteista ja sidosryhmätöinnistä alueellaan.

Tukitoiminnan tulosalue

Tukitoiminnan tulosalue huolehtii tuotantotoiminnan tulosalueen tukipalvelutoiminnasta, tietohallinnosta sekä laitostasoisten kehittämishankkeiden toteuttamisesta.

Tukitoiminnan tulosalueen tehtävät tilaa tulosalueelta pääjohtaja vuosittaisella tulossopimuksella.

Tukitoiminnan tulosaluetta johtaa kyseinen tulosalueen johtaja.

Edellä kohdissa 4.2 ja 4.3 mainituilla hallinnon ja toimialuerakenteen kehittämisen tavoitteilla on perusteltua tarkistaa valtakunnallisten palveluyksiköiden lukumäärää ja keskinäisen tehtäväjaon lisäksi myös valtakunnallisten palveluyksiköiden ja tuotantotoiminnan tulosalueen välistä tehtäväjakoa.

Edellä olevan perusteella tukitoiminnan tulosalueelle perustetaan kaksi palveluyksikköä:

Palveluyksikkö

Tehtäväalue

1. ICT-toimintojen yksikkö	<ul style="list-style-type: none"> • laitostasoiset atk-käyttötuotantopalvelut • atk-tukipalvelut • tietojärjestelmien kehittäminen • tietojärjestelmien tukipalvelut
2. Tuotantotoimintojen tukiyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> • tuotantotehtävien toiminnalliset tukija kehittämistehtävät • arkistotoimen tukitehtävät • valtakunnalliset asiakkaat ja asiakaspalvelun tuki

Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä ja pääjohtajan antamilla erillismääräyksillä määrätään tarkemmin mainittujen tukitoiminnan tulosalueen palveluyksiköiden tehtävistä sekä niiden ja tuotannon tulosalueen välisestä työnjaosta.

Yleisjohtamisen tulosalue

Yleisjohtamisen tulosalue huolehtii Maanmittauslaitoksen yleishallinnosta, oikeudellisista tehtävistä, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta ja tulosohtauksesta.

Yleisjohtamisen tulosaluetta johtaa kyseinen tulosalueen johtaja.

Pääjohtaja tekee tulossopimukset laitoksen puolesta ministeriön kanssa sekä tuotantotoiminnan, tukitoiminnan ja yleisjohtamisen tulosalueen kanssa.

Esitetyn vaihtoehdon perusteluja:

Vaihtoehto tukee Maanmittauslaitoksen muuttumista entistä puhdasoppisemmaksi prosessiorganisaatioksi. Prosessinomistajien vastuun laajentaminen myös tuotannon tekemiseen tuotantotoiminnan tulosalueella lisää toiminnan laitostasoista yhtenäisyyttä, mitä myös vahva johtamisen keskittäminen tukee. Tiimitoiminta säilyy laitoksen toimintatapana ja sen rooli vahvistuu. Tuotannon ja tuen vastuut eriytetään ja ne selkiytyvät. Tehtävien siirrot kysynnän vaihtelujen tai muiden syiden vuoksi helpottuvat, kun palvelualueiden toimialueet ovat Maanmittauslaitoksen työjärjestyksellä päätettävissä. Hallinnon keventämisen ja toiminnan rationoinnin arvioidaan synnyttävän noin 3 miljoonan euron vuotuiset kustannussäästöt siirtymäkauden jälkeen.

Koska Maanmittauslaitos on tuotantolaitos, muodostuu tuotannon tulosalueesta henkilöstömäärällä mitattuna hyvin suuri. Noin 80 % koko henkilöstä työskentelee tällä tulosalueella. Tuotantotoiminnan tulosalueella työskentelevät osallistuvat nykyisen menettelyn mukaisesti laitostasoiseen kehittämistoimintaan, mutta tulosalueella ei ole omaa kehittämistoimintaa. Uudet palvelualueet eivät enää ole hallinnollisesti itsenäisiä yksiköitä, kun Maanmittauslaitos siirtyy yksiportaiseen organisaatioon. Aluejohtajien tehtävien painopiste siirtyy tuotantovastuusta resurssivastuuseen ja maakunnallisesta sidosryhmätoiminnasta sekä asiakassuhhteista huolehtimiseen. Matriisiorganisaatio tuotantotoiminnan tulosalueella on uusi haaste Maanmittauslaitokselle.

5.2. VAIHTOEHTO 2: Isojen maanmittaustoimistojen -malli

Maanmittauslaitoksen tuotantotehtävien rationaalinen suorittaminen, tulosohtausjärjestelmän keventäminen, laitosityhtenäisten toimintaedellytysten jatkuva paran-

taminen, asiakastarpeisiin pohjautuva nopea ja yhtenäinen palvelutoiminta sekä alueellisten palvelutasoerojen poistaminen voidaan toteuttaa myös nykyistä kaksipuolista organisaatiota kehittämällä. Tällöin johtavana ajatuksena on maanmittaustoimistojen itsenäisen aseman säilyttäminen, mutta niiden kokoaminen niin suuriksi yksiköiksi, että yksiköiden resursseilla voidaan hallita kysynnän vaihtelusta johtuvat vaikutukset palvelutasoihin.

Tässä mallissa muodostetaan neljä maanmittaustoimistoa, joiden toimialueet ovat seuraavat:

Maanmittaustoimisto

Toimialue

Etelä-Suomen maanmittaustoimisto	Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen ja Ahvenanmaan maakunnat
Länsi-Suomen maanmittaustoimisto	Pirkanmaan, Satakunnan, Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maakunnat
Itä-Suomen maanmittaustoimisto	Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan, Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnat
Pohjois-Suomen maanmittaustoimisto	Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnat

Ehdotettu maanmittaustoimistojen toimialuejako on esitetty kartalla liitteessä 6. Toimialuejako perustuu maakuntajakoon siten kuin maakuntajakolain 1 §:n 3 momentissa säädetään.

Maanmittauslaitoksen ylläpitämien keskeisten perustietovarantojen perustamisen, ajantasaistuksen ja ajantasallapidon kannalta ehdotettujen neljän maanmittaustoimiston toimialueet ovat pinta-alaltaan riittävän suuria ja alueellisesti yhtenäisiä. Ehdotettujen maanmittaustoimistojen tilastotietoja on esitetty liitteessä 7. Henkilöstöä, maanmittaustoimituksia ja tuottoja koskevat tiedot perustuvat nykyisten maanmittaustoimistojen vuoden 2011 tietoihin ehdotettuun maanmittaustoimistojakoon muutettuna.

Valtakunnallisten palveluyksiköiden toimialuerakennetta ehdotetaan uudistettavaksi kuten vaihtoehdossa 1.

Esitetyn vaihtoehdon perusteluja:

Maanmittaustoimistojen lukumäärä vähenee kolmasosaan nykyisestä, ja hallinnon keveneminen synnyttää arviolta vastaavan suuruisen kustannussäästön kuin Maanmittaushallinto-malli eli vaihtoehto 1. Organisointimalli jatkaa 200-vuotista organisointiperinnettä, jossa maanmittaustoimistoilla ja niiden edeltäjillä on ollut itsenäinen asema aluehallinnossa. Malli mahdollistaa myös maanmittaustoimistojen ja valtakunnallisten palveluyksiköiden johtajien osallistumisen pysyvästi pääjohtajan johtamaan johtoryhmään, jolloin laitosityhtenäisten tavoitteiden saavuttaminen varmistettaisiin johdon yhteisellä sitoutumisella ja tekemisellä. Yksiköiden johtamistyö prosessipäällikkötasoa myöten tulee entistä ammattimaisemmaksi.

Toisaalta on otettava huomioon, että isoissa maanmittaustoimistoissa ainakin toimistojen johdon yhteys maantieteelliseen maakuntajakoon saattaa jäädä löyhäksi toimialueiden laajuuden johdosta. Edellä sanotusta huolimatta on

mahdollista, että maanmittaustoimistot entistä suurempina keskittyvät yhä enemmän vain oman alueensa asioiden hoitamiseen laitostasoisten tavoitteiden sijasta.

5.3. VAIHTOEHTO 3: Minimi-malli

Palvelutasoerojen kaventamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi tehdään hallinto- ja toimialuerakenteeseen vain ne välttämättömät muutokset, jotka mahdollistavat asettamiskirjeessä mainittujen vähimmäistavoitteiden saavuttamisen.

Edellä olevan perusteella muodostetaan kahdeksan maanmittaustoimistoa, joiden toimialueet ovat maantieteellisesti samat kuin vaihtoehdossa 1 mainittujen tuotantotoiminnan tulosalueen palvelualueiden toimialueet.

Maanmittaustoimistojen toimialuejako on esitetty liitteessä 8 ja tilastotietoja liitteessä 9.

Maanmittaustoimitusten ja kirjaamistehtävien osalta toimivalta-alue on kuitenkin koko Suomi. Maanmittaustoimistojen toimialueet määrätään asetuksella kuten vaihtoehdossa 2.

Valtakunnallisten palveluyksiköiden toimialuerakenne uudistetaan kuten vaihtoehdossa 1.

Esitetyn vaihtoehdon perusteluja:

Malli poistaa ne resursointiin liittyvät ongelmat, jotka aiheuttavat turhaa hallinnollista kustannusta pienissä maanmittaustoimistoissa sekä toisaalta ne seikat, jotka aiheuttavat palvelutasoeroja kysynnän vaihdellessa suhdanteiden mukaan ja resurssien ollessa haavoittuvia pienissä yksiköissä. Yhteys maakuntajakoon säilyisi vahvana. Valtakunnallisten palveluyksiköiden uudelleen järjestäminen on perusteltua Maanmittauslaitoksen toimintaympäristömuutoksista johtuvista syistä. Valtakunnallisten palveluyksiköiden uudelleen järjesteleminen ei ole suoranaisesti riippuvainen maanmittaustoimistojen lukumäärästä. Kustannussäästöiksi arvioidaan noin 1,5 miljoonaa euroa vuosittain siirtymäkauden jälkeen.

Mallin heikkoutena on, että yhdistettävät maanmittaustoimistot jäävät kuitenkin liian pieniksi kestävän ratkaisun aikaansaamiseksi. Mallin toteuttamisessa on tuulosohjauksessa varmistettava, että laitostasoiset tavoitteet tulevat nykyistä keskeisempään asemaan tuotantotavoitteista sovittaessa.

6. Selvitysmiehen ehdotus

Ehdotan, että Maanmittauslaitoksen hallinto- ja toimialuerakennetta ryhdytään kehittämään vaihtoehdon 1 pohjalta, koska kyseisellä vaihtoehdolla voidaan parhaiten ja kattavimmin vastata niihin tavoitteisiin, jotka hallinto- ja toimialuerakenteen selvittämishankkeen asettamiskirjeessä oli selvitystyölle asetettu ja mitkä tavoitteet ovat selvitystyön laatimisen aikana täsmentyneet siten kuin kohdassa 4.3 on selvitetty.

Ehdotan lisäksi, että maanmittaustoimitusten ja kirjaamistehtävien osalta siirrytään valtakunnalliseen toimialueeseen samanaikaisesti hallinto- ja toimialuerakennemuutoksen kanssa.

Ehdotan vielä, että asiaan liittyvät säädös- ja muut tarvittavat toimenpiteet valmistellaan siten, että uudistus voidaan ottaa käyttöön 1.1.2014.

7. Selvitysmiehen arvio ehdotuksen vaikutuksista

Toiminnan järjestämisen kannalta

Ehdotuksella on huomattava vaikutus Maanmittauslaitoksen toiminnan järjestämiseen, koska uudistus koskee koko Maanmittauslaitoksen organisaatiota. Muutos kohdistuu hallintorakenteisiin ja ohjausjärjestelmään, jolloin sillä on vaikutus myös niihin tietojärjestelmiin, joilla ohjataan Maanmittauslaitosta kokonaisuutena. Esimerkiksi johdon informaatiojärjestelmää (JOHI) tulisi uudistaa, jos kohta sen muuttaminen tulee ajankohtaiseksi myös henkilöstö- ja taloushallinnon KIEKU-järjestelmän käyttöönoton takia. Tuotantotoiminnan järjestelmiin uudistuksella on lähinnä välillinen merkitys aluejaotuksen muuttuessa, mutta itse tuotantoprosessit järjestelmineen säilyvät lukumäärältään ja sisällöltään nykyisinä.

Maanmittauslaitoksen tulosalueista päätetään asetuksella. Maa- ja metsätalousministeriön Maanmittauslaitokseen kohdistamaan tulosohjaukseen uudistus vaikuttaa nykytilanteeseen verrattuna siten, että Maanmittauslaitoksen työjärjestyksellä ohjataan tuotantotoiminnan tulosalueen palvelualueiden välisiä suhteita, kun aikaisemman maanmittaustoimistojen toimialueiden rajoista säädettiin asetuksella. Muutoin nykyinen hyvin toimivaksi todettu tulosohjausmekanismi maa- ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen välillä säilyy entisellään.

Maanmittaustoimitusten ja kirjaamisasioiden kannalta koko valtakunnan toimialueella on myönteinen vaikutus läpimenoaikojen lyhentämiseen ja palvelutasoerojen poistamiseen, koska töitä voidaan järjestellä tilanteen mukaan joustavasti yksikkörajoista riippumatta. Käytännön toiminnassa se merkitsee esimerkiksi työjonojen hallintajärjestelmän rakentamista.

Tuottavuuden kannalta

Ehdotus keventää hallintoa ja ammattimaistaa entisestään johtamista. Entistä suurempi osa vähenevistä resursseista voidaan käyttää itse substanssitoimintaan, jolloin tuottavuus paranee. Toisaalta se edellyttää osaamisen pitämistä tarvetta vastaavalla tasolla, joten osaamisen varmistamiseen ja ennakoiiviin toimenpiteisiin pitää varautua entistä suuremmalla panostuksella.

Ehdotus mahdollistaa uusien tuotannon tietojärjestelmien maksimaalisen hyödyntämisen tuottavuushyötyjen aikaansaamiseksi. Hyödyt realisoituvat erityisesti sähköisen kiinteistönvaihdannan käyttöönoton ja kirjaamisjärjestelmän ratkaisutoiminnan uudistamisen seurauksena.

Vaikuttavuuden kannalta

Ehdotus mahdollistaa Maanmittauslaitoksen tietovarantojen laajan käytön yhteiskunnassa erityisesti poistamalla sähköisen asiointin esteinä olleita hallintorakenteita. Valtakunnallisuus paitsi tuotannon järjestämisessä myös erityisesti tietopalvelujen ja asiakaspalvelun järjestämisessä lisää Maanmittauslaitoksen aineistojen monipuolisempaa käytettävyyttä elinkeinoelämän ja yksityisten kansalaisten tarpeisiin.

Toiminnan taloudellisuuden kannalta

Ehdotuksen toteuttaminen esitettynä ajankohtana mahdollistaa suurten ikäluokkien eläköitymisen hyödyntämisen. Suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä merkitsee mahdollisuutta henkilöstön kokonaismäärän vähentämiseen ja ennen

kaikkea mahdollisuutta kohdistaa rekrytointia uudentyyppisiin tulevia tarpeita vastaaviin osaamisiin. Hallintorakenteiden keventyminen ja toiminnan rationaalinen järjestäminen aiheuttavat arvion mukaan siirtymäkauden jälkeen noin 3 miljoonan euron vuotuiset kustannussäästöt.

Toiminnan tehostuessa suoritetta kohden käytetyn työajan vähentyessä siitä aiheutuva hyöty kohdistuisi loppuasiakkaalle, koska mm. Maanmittauslaitoksen julkisoikeudelliset suoritteet hinnoiltaan omakustannusarvon mukaan.

Henkilöstön kannalta

Ehdotuksella ei ole välittömiä nykyisen henkilöstön asemaan ja määrään kohdistuvia vaikutuksia, koska uuden hallinto- ja toimialuerakenteen toteuttaminen käynnistyy nykyisissä toimipisteissä.

Sen sijaan tehtävien uudelleen järjesteleminen eri tulosalueiden kesken ja toimintayksiköiden kesken aiheuttaa osaamiseen ja uuteen oppimiseen liittyviä vaatimuksia henkilöstölle. Uudella johtamisjärjestelmällä on myös vaikutusta henkilöstöön ja heidän edustuksiansa järjestämiseen uusissa toimielimissä. Toisaalta henkilöstön edustuksen järjestäminen perustuu yhteistoimintalain ja muiden säästöjen mukaiseen menettelyyn, eikä hallinto- ja toimialuerakennemuutoksella ole vaikutusta kyseisten oikeuksien olemassaoloon.

Ehdotus sisältää kannanoton siitä, että tarkoituksenmukaisen ja taloudellisesti kustannustehokkaan tuotannon järjestämiseksi siirreltäisiin ensisijaisesti töitä ja tehtäviä ihmisten sijasta.

Asiakasnäkökulman kannalta

Asiakkaan kannalta ehdotus mahdollistaisi joustavan, nopean ja yhtenäisen palvelutoiminnan järjestämisen Maanmittauslaitoksessa. Tuotantotehtävät hoidetaan edelleen maakunnissa lähellä kansalaisia ja asiakkaita.

Tuotantotoiminnan palvelualuejako on joustava, koska Maanmittauslaitos voi itse säätää esimerkiksi työjonon säätelymekanismilla palvelualueiden rajoja, jos palveluajat ovat erilaisia eri alueilla.

Asiakaspalveluiden uudelleen järjestäminen asiakasodotusta vastaavalla tavalla joko verkko- tai tiskipalveluna on mahdollista ehdotuksessa esitetyllä toimialueratkaisulla. Valtakunnallisista asiakkaista huolehtiminen keskitetyksi helpottuisi sähköisen asioinnin kehittyessä.

Helsingissä 28. helmikuuta 2012



Arvo Kokkonen
ylijohtaja



ASETTAMISPÄÄTÖS 104376 1 (2)
1.9.2011 MMM035:00/2011

Maanmittauslaitos

MAANMITTAUSLAITOKSEN HALLINTO- JA TOIMIALUERAKENTEEN SELVITTÄMISHANKE

Pääministeri Kataisen hallitusohjelmassa edellytetään, että kansalaisten oikeus hyvään hallintoon turvataan koko maassa. Samanaikaisesti ovat paineet parantaa julkisen sektorin tuottavuutta kasvamassa. Kansalaisten yhdenvertaisen palvelun varmistamiseksi ja Maanmittauslaitoksen tuottavuuskehityksen varmentamiseksi on perusteltua selvittää, onko Maanmittauslaitoksen hallinto- ja toimialuerakennetta mahdollista kehittää siten, että myös edellä mainitut tavoitteet toteutuvat.

Tällä hetkellä Maanmittauslaitoksen toimitustuotannon ja kirjaamistehtävien palvelutasossa on valtakunnallista hajontaa. Maanmittaustoimituksissa mm. lohkomisten kohdalla keskimääräinen läpimenoaika vaihteli toimistojen kesken 6,0 kuukauden ja 9,6 kuukauden välillä. Valtakunnallinen keskiarvo oli 7,0 kk. Kirjaamistehtävissä lainhuutohakemuksen käsittelyajat vaihtelivat toimistoittain 23 päivän ja 66 päivän välillä. Keskiarvo oli 36 päivää. Tähän liittyen maa- ja metsätalousministeriö kehotti 15.6.2011 antamassaan palautteessa Maanmittauslaitoksen vuoden 2010 tilinpäätöksestä Maanmittauslaitosta selvittämään, olisiko maanmittaustoimistojen valtakunnallisella toimialueella mahdollisesti myönteinen vaikutus palvelutasoerojen kaventamiseen.

Edellä sanotun perusteella maa- ja metsätalousministeriö asettaa Maanmittauslaitoksen hallinto- ja toimialuerakenteen selvityshankkeen. Hankkeessa tulee selvittää palvelutasoerojen syyt ja eri vaihtoehdot tarvittaville toimenpiteille. Selvityksen nojalla tulee ministeriölle tehdä ehdotus tarvittaviksi muutostoimenpiteiksi perusteluineen.

Selvityksen tulee sisältää ainakin seuraavat seikat

- 1) selvitetään palvelutasoerot kaikkien tuotannollisten tehtävien osalta,
- 2) analysoidaan palvelutasoerojen muodostumiseen vaikuttavat seikat,
- 3) arvioidaan toimintaympäristön muutokset, jotka nyt ja erityisesti tulevaisuudessa vaikuttavat palvelutasoon,
- 4) laaditaan ehdotus korjaaviksi toimenpiteiksi, sekä
- 5) esitetään arvio mahdollisen muutosehdotuksen vaikutuksista toiminnan järjestämiseen, sen taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen sekä henkilöstöön

Hankkeen selvitysmieheksi maa- ja metsätalousministeriö nimeää ylijohtaja Arvo Kokkosen Maanmittauslaitoksen keskushallinnosta. Selvitysmies Kokkosen tulee selvitystyön kuluessa kuulla henkilöstön ja toimintayksiköiden edustajia.

Maanmittauslaitoksen keskushallinnon tulee osoittaa selvitysmiehen käyttöön riittävä avustajaryhmä Maanmittauslaitoksesta.

Selvityksen tulee olla valmis 28.2.2012.

Maa- ja metsätalousministeri



Jari Koskinen

Osastopäällikkö, ylijohtaja



Timo Kotkasaari

Tiedoksi: Ylijohtaja Arvo Kokkonen, Maanmittauslaitos

Liite 2

Maanmittaustoimistoille suunnatut kysymykset:

3. *Miten arvioitte Maanmittauslaitoksen toiminnan nykyistä alueellista organisointia huomioon ottaen maa- ja metsätalousministeriön hallinto- ja toimialuerakenteen selvittämishankkeen lähtökohdissa esitetyt tavoitteet kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon koko maassa sekä julkisen sektorin tuottavuuden parantamistarpeista?*
4. *Edistäisikö yhden toimialueen malli MML:n strategisten tavoitteiden saavuttamista?*
5. *Mitkä ovat mielestänne keskeiset syyt palvelutasoerojen olemassa ololle Maanmittauslaitoksessa?*
6. *Mitkä ovat oman toimistonne keskeiset syyt, jos ette ole saavuttaneet Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa tai vuosityösuunnitelmassa asetettujen palvelutasotavoitteita tai jos olette saavuttaaneet, niin mitkä seikat ovat edesauttaneet tavoitteen saavuttamisessa?*
7. *Ovatko palvelutasotavoitteet olleet selkeästi asetettu ja ovatko ne ohjanneet toimintanne suunnittelua. Jos eivät, niin mitä muut tekijät ovat ohjanneet toimintanne tavoiteasetantaa?*
8. *Mitä etuja, haittoja, uhkia ja mahdollisuuksia näette siinä, että Maanmittauslaitoksen alueellinen toiminta organisoitaisiin siten, että nykyisestä maakuntapohjaisesta maanmittaustoimistojaosta luovuttaisiin?*
9. *Mitkä toimistonne toimintaympäristön tämän hetkiset muutokset vaikuttavat eniten maanmittaustoimiston toiminnan järjestämiseen toimialueella ja mitkä ovat ne muutostekijät, jotka vastaisuudessa vaikuttavat mielestänne eniten?*
10. *Maanmittauslaitoksen nykyinen alueellinen toiminta on jaettu siten, että kaikki tuotantoprosessit hoidetaan alueellisen organisaation kautta. Onko toimintoja, jotka tulisi keskittää harvempaa palvelupisteverkkoon? Miten sisäinen tukitoiminta tulisi järjestää, jos nykyisestä maanmittaustoimialuejaosta luovuttaisiin?*
11. *Jos Maanmittauslaitoksen alueellista tuotantotoimintaa jatkettaisiin lukumäärältään pienemmillä maanmittaustoimistoilla, miten monta toimistoa mielestänne tarvittaisiin ja millä perusteilla toimistoaluejako tulisi tehdä?*
12. *Miten asiakaspalvelu tulisi järjestää Maanmittauslaitoksen alueellisissa palvelupisteissä?*
13. *Miten kysynnän vaihtelut tulisi parhaiten huomioon otettavaksi eri toimialuejakovaihtoehtoisissa?*
14. *Miten maanmittaustoimistojen yhdellä valtakunnallisella toimialueella järjestäisitte esimiestötoiminnan palvelupisteissä?*
15. *Mitä muuta tulisi ottaa huomioon maanmittaustoimistojen toimialuejakoehdotuksessa?*
16. *Miten alueellisten tarpeiden esilletuonti toteutettaisiin yhden toimialueen mallissa?*

Valtakunnallisille palveluyksiköille suunnatut kysymykset.

- 1. Miten arvioit MML:n nykyistä hallinto- ja aluerakennetta huomioon ottaen maa- ja metsätalousministeriön selvityshankkeen lähtökohdassa esitetyt vaatimukset kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon ja julkisen sektorin tuottavuuden parantamistarpeet?*
- 2. Mitä yksi toimialue vaikuttaa sähköisen asiointin kehittämismahdollisuuksiin?*
- 3. Edistäisikö malli MML:n strategisten tavoitteiden toteutumista?*
- 4. Mitkä seikat MML:n toimintaympäristön kehittämisessä vaikuttavat valtakunnallisten yksiköiden toimintojen organisointiin? Millä tavalla ne vaikuttavat?*
- 5. Mitkä seikat vaikuttavat valtakunnallisten tukitoimintojen järjestämisessä, jos maanmittaustoimintojen aluerakenne muuttuu?*
- 6. Mitkä MML:n strategiset linjaukset vaikuttavat valtakunnallisten tukiyksiköiden toimintojen organisointiin ja millä tavalla?*
- 7. Pitäisikö joitakin valtakunnallisia toimintoja ulkoistaa? Miksi?*
- 8. Valtion palvelukeskusten vaikutukset tukitehtävien organisointiin?*
- 9. Ottaen huomioon edellä mainitsemasi näkemykset miten MML:n hallinto- ja aluerakennetta tulisi kehittää, miten organisoisit valtakunnalliset tukipalvelutehtävät?*
- 10. Vaikuttaisiko ehdottamasi organisointi keskushallinnon ja valtakunnallisten toimintayksiköiden väliseen tehtävänjakoon? Jos vaikutukset ovat niin suuria, että näet tarpeita kehittää keskushallinnon organisaatiota, niin miten järjestäisit keskushallinnon toiminnot?*

Tuotanto- ja tukipalveluprosessien omistajille suunnatut kysymykset:

1. *Miten arvioit MML:n nykyistä hallinto- ja aluerakennetta huomioon ottaen maa- ja metsätalousministeriön selvityshankkeen lähtökohdassa esitetyt vaatimukset kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon ja julkisen sektorin tuottavuuden parantamistarpeet?*
2. *Nykyisessä hallintorakenteessa prosessinomistaja omistaa tavan tuotannon/toiminnan tekemiseen oman prosessinsa osalta, mutta alueyksikkö tuotannontekijät ja tuotantovastuun. Tulisiko tätä työnjakoa kehittää ja jos, miten?*
3. *Valtakunnalliset toimintayksiköt huolehtivat tuotannon tuen järjestämisestä alueyksiköille. Tulisiko tuotannon tuen johtaminen ja ohjaaminen uudistaa, jos siirytään valtakunnallisesti yhteen alueyksikköön?*
4. *Miten keskushallinnon tuotannon johtaminen uudistettaisiin, jos alueyksiköjä ei olisi lainkaan nykyisellä tavalla? Miten alueelliset tarpeet olisi huomioon otettavissa?*
5. *Jos alueyksiköjä ei olisi lainkaan nykyisellä tavalla, miten valtakunnallisten yksiköiden toiminta tulisi organisoida?*
6. *Mitä MML:n nykyisistä toiminnoista voitaisiin ulkoistaa? Miksi?*
7. *Ottaen huomioon mitä edellä olet maininnut MML:n hallinto- ja aluerakenteen uudistamisesta, miten uudistaisit prosessirakennettamme?*
8. *Voiko mielestäsi tuotannon prosessinomistaja ottaa kantaakseen myös tuotantovastuun? Miten muita seikkoja tulisi asiaa harkittaessa ottaa huomioon?*
9. *Toimiiko prosessimainen ajattelu edelleen myös yhden toimialueen mallissa?*
10. *Edistääkö malli prosessin strategisten tavoitteiden toteutumista?*
11. *Mitä yksi toimialue vaikuttaa prosessin sähköisen asiointin kehittämismahdollisuuksiin?*
12. *Synnyttääkö prosessimuutostarpeita prosessin osalta?*
13. *Synnyttääkö lisää tulosohjausvoimaa prosessin keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi?*
14. *Onko malli toteutettavissa prosessin ja tulosohjauksen kannalta?*
15. *Muuttuuko yhden toimialueen mallissa prosessinomistajan rooli ja vaikuttamismahdollisuudet nykytilanteeseen verrattuna? Jos muuttuu, niin miten?*

Liite 3

Koosteraportti MML:n selvitysmiehen keskustelutilaisuuksista

Maanmittaustoimistojen edustajien ja niiden luottamusmiesten kuulemista varten järjestettiin tilaisuudet Kuopiossa, Seinäjoella, Helsingissä ja Oulussa. Näissä tilaisuuksissa oli läsnä kaikkien maanmittaustoimistojen edustajia sekä luottamushenkilöitä molemmista Maanmittauslaitoksen henkilöstöjärjestöistä. Lisäksi järjestettiin kunkin valtakunnallisen palveluyksikön edustajille sekä henkilöstön edustajille oma kuulemistilaisuus Helsingissä. Keskushallinnon ydinprosessin omistajia sekä tukiprosessien omistajia sekä eräitä muita keskushallinnon virkamiehiä kuultiin kutakin erikseen. Kuulemistilaisuuksia oli 26 ja niihin osallistui yhteensä lähes 70 henkilöä

Tämä raportti on kooste, joka perustuu yllä mainituissa tilaisuuksissa käytyihin keskusteluihin sekä osallistujien lähettämään kirjalliseen materiaaliin. Haastattelujen näkemykset ovat monelta osin yhteneväisiä, mutta monissa kohdin näkemykset myös poikkeavat toisistaan selvästi. Raportissa ei ole yritetty luoda yhtä lopputulemaa, vaan vain pyritty kuvaamaan esitetyt näkemykset. Raportti on jaoteltu selvitysmiehen kullekin ryhmälle tekemien etukäteiskysymysten mukaisesti.

1. *Miten arvioitte Maanmittauslaitoksen toiminnan nykyistä alueellista organisointia huomioon ottaen maa- ja metsätalousministeriön hallinto- ja toimialuerakenteen selvittämishankkeen lähtökohdissa esitetyt tavoitteet kansalaisen oikeudesta hyvään hallintoon koko maassa sekä julkisen sektorin tuottavuuden parantamistarpeista?*

Yleistä

Kaikki maanmittaustoimistojen edustajat olivat sitä mieltä, että nykyinen organisaatio pystyy takaamaan kansalaisille hyvän hallinnon. Myös tuottavuus on kehittynyt positiivisesti, vaikka organisaatiomalli ei olekaan tuottavuuden kannalta paras mahdollinen. Siksi sitä kannattaa parantaa, kun asia on muutenkin esillä. Nykyisen mallin hyvin toimivat osat ja piirteet on säilytettävä, jottei hukata vuosien työn tulosta. Näiden yleisten näkemysten lisäksi esitettiin useita yksityiskohtaisia näkemyksiä siitä, mitkä tekijät ovat organisaation toiminnan ja hallinnon parantamiseksi tärkeitä.

Nykyorganisaatio on yksi MML:n vahvuuksista ja sen rakenne on yleisesti ottaen hyvä. Tärkeää on, että organisaatiolla on valtakunnallinen toimivaltakonsepti, mutta vahva läsnäolo alueellisesti. On myös tärkeää, että tuotantoyksiköillä on alueellinen vastuu ja paikallistuntemus. Laitoksen sisäinen organisaatio pitäisi voida järjestää laitoksen omin päätöksin eikä asetustasolla kuten nykyisin. Maanmittaustoimistoja tulisi yhdistää tavoitteena 6 - 8 yksikköä. MML:lla on kuitenkin muihin verrattuna erittäin hyvin toimiva organisaatio.

MML:n nykyinen malli "itsenäisine" maanmittaustoimistoinen sekä tukiyksiköineen lisätynä kankealla tulosohjausjärjestelmällä ei palvele hyvän hallinnon ideaa tai tuottavuuden parantamistarpeita. Toimintayksiköitä on liikaa ja niiden määrää pitäisi vähentää, koska nykyinen malli synnyttää paljon hallintotyötä ja kustannuksia. MML on edelleen kiinni 1990-luvun alueellisessa ajattelussa ja sen tulisi siirtyä siitä kohti asiakokonaisuuksien parempaa hallintaa ja kehittämistä. Maanmittaustoimistot ovat nykyisin liian erikokoisia ja muutamat yksiköt absoluuttisesti liian pieniä.

Toimipisteiden määrä on ratkaisevampi kuin yksiköiden määrä. Tuottavuuden kannalta toimipisteitä on liikaa. Pienet toimipisteet ovat monen mielestä resurssiongelma, minkä lisäksi laitoksen tuottavuus kärsii siitä. Tukiyksiköillä on päällekkäisiä tai huonosti toisistaan erottuvia tehtäviä.

Tulosohjaus

Tulosohjausta pidetään periaatteessa hyvänä ja oikeaa asiaa hoitavana instituutiona. Se koetaan kuitenkin yleisesti raskaaksi, liian yksityiskohtaiseksi ja yksiköiden erilaisuutta liikaa sietäväksi. Se jopa synnyttää alueellista osaoptimointia, koska tulossopimuksesta pidetään tiukasti kiinni ja katsotaan vain yksikön eikä laitoksen etua. Tästä on seurauksena palvelutaso- ja menettelyta- paeroja. Sen lisäksi tulosohjaus synnyttää jäykkyyttä ja haluttomuutta siirtää töitä tai resursseja yksikön rajojen yli, mikä vaikeuttaa työjonojen tarkoituksenmukaista hallintaa. Resursseihin nähden sekä ylipitkät että liian lyhyet työ- jonot heikentävät vääjäämättä tuottavuutta. MMK ei voi saada niin tiukkaa otetta nykyisyydessä, etteivätkö yksiköt voisi sooloilla.

Tuottavuus

Tuottavuutta ei vanhassa organisaatiossa voi enää juuri parantaa. Siksi tarvitaan muutoksia. On keskityttävä nykyistä enemmän tuottavuuden mittaamiseen. Tuottavuutta parannetaan parhaita käytäntöjä toteuttavan yhtenäisen toimintamallin avulla. Yhden toimialueen malli on siinä parempi.

Tuottavuuden parantaminen edellyttää sekä määrätietoista johtamisotetta ja prosessin hallintaa että hyvää yksikkökohtaista resurssienhallintaa (osaaminen, työkalut). Myös esimiesten määrän vähentäminen lisää tuottavuutta. Pelkkä Pasilasta johtaminen ei riitä, vaan lähiesimiehisuus on järjestettävä, jos vähennetään yksiköiden määrää. Esimies ei saa ajautua liian kauas, eikä hänen jo nykyisinkin suurta kuormaansa saa lisätä.

Pääosin on kysymys resurssien ja työmäärän suhteen kohdalleen saamisesta. Paikallista tuntemusta tarvitsevat toiminnot on hoidettava paikallisesti. Toiminnot, jotka eivät vaadi paikallista tuntemusta, voidaan keskittää tai hoitaa yhden toimiston periaatteella hajautetusti.

Palvelutasoerot

Palvelu ei ole tällä hetkellä aivan tasalaatuista. Muutaman haastatellun mielestä hyvä tasapuolinen palvelu toteutuukin vain sähköisen asioinnin kautta.

Asiakaspalvelun organisointi on mietittävä uusiksi. Kattavan asiakaspalvelun vaatimus kaikissa toimipisteissä vaikeuttaa erityisesti pienten pisteiden resurssointia ja synnyttää aukiolovaatimuksen kanssa tuottavuusongelmia. Verkkoasiointi tulee muuttamaan asiakaspalvelupisteiden tarvetta ja luonnetakin. Sähköinen asiointi on enemmän prosessi- eli tekemislähtöistä kuin aluesidonnaista. Henkilöstön hyvä asiantuntemus ja osaamisen kehittäminen on aina kuitenkin tärkeää.

2. *Mitä yksi toimialue vaikuttaa sähköisen asioinnin kehittämismahdollisuuksiin? Mitä yksi toimialue vaikuttaa prosessin sähköisen asioinnin kehittämismahdollisuuksiin?*

Hyvä hallinto tarkoittaa tänä päivänä myös hyvää palvelua verkossa. Tietopalvelustrategian viides tavoite edellyttää, että asiakaspalvelu on organisoitu tukemaan ja hyödyntämään sähköistä asiointia.

Haastatellut katsoivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, että yhden toimialueen malli edistäisi sähköisen asioinnin kehittämismahdollisuuksia. Perusteluiksi tälle todettiin mm., että se helpottaa asiakkaiden ohjaamista sähköisten palveluiden piiriin. Edellytyksenä on tietysti, että palveluiden kehittämiseen ja rakentamiseen panostetaan. Verkkopalvelua pidettiin luonteeltaan valtakunnallisena, joten yksi toimialue helpottaisi sen kehittämistä. Sähköisen palveluprosessin rakentaminen on järkevämpää valtakunnallisten prosessien kautta kuin alueyksikköpohjaisesti. Sähköisen etäosallistumisen mahdollistaminen asiakkaalle MML:n toimipisteissä ja muuten sopivien kanavien kautta pidettiin myös eräissä puheenvuoroissa tärkeänä.

Kattavat palvelut verkossa mahdollistavat asteittain henkilökohtaisen asiakaspalvelun loppumisen toimipisteissä niin asiakaspalvelijan kuin esim. häntä tukevan toimitusinsinöörin osalta. Asiakkaiden itsepalvelua verkossa niin tuotteiden kuin substanssiasioden tuen saamiseksi pidettiin tavoittelemisen arvoisena. Henkilöille, jotka eivät halua tai pysty asioimaan verkossa, tulisi olla valtakunnallinen palvelukanava puhelimesta, jonka kautta saisi tuotteet tilatuksi ilman verkkoasiointipakkoa.

Valtakunnallinen toimintamalli olisi paras (oikeastaan välttämätön) myös uuteen sähköiseen kirjaamisjärjestelmään siirryttäessä, koska tällöin uuden järjestelmät edut ja hyödyt saataisiin täysimääräisesti käyttöön.

MML:n sähköinen asiointi laahaa eräiden näkemysten mukaan alan yleisen kehityksen perässä. Yhden toimialueen malli mahdollistaisi toimintojen välisen kommunikaation ja yhteisen näkemyksen syntyminen tässä sähköisen asioinnin kehittämiseksi entistä tehokkaammin.

Laitoksen kannalta muina etuina todettiin, että sähköinen asiointi helpottaisi töiden ja resurssien tasaamista ja lisäisi siten joustavuutta. Lisäksi tuotannon ja prosessin hoitaminen sähköisesti onnistuisi parhaiten yhden toimialueen mallissa.

Eräät muiden viranomaisten päätökset tulevat sähköisesti jo nyt ja valtaosa tulevaisuudessa. Kauppahintarekisterin ylläpito tosin hidastuu sähköisen kiinteistönvaihdannan aiheuttaman tietojen tarkastustarpeen vuoksi.

Muutaman vastaajan mielestä yhden toimialueen malli ei vaikuta mitenkään sähköisen asioinnin kehittämismahdollisuuksiin, koska sähköinen asiointi ei riipu toimialuejaosta.

3. *Edistäisikö yhden toimialueen malli MML:n strategisten tavoitteiden saavuttamista? Edistääkö malli prosessin strategisten tavoitteiden toteutumista? Mitkä MML:n strategiset linjaukset vaikuttavat valtakunnallisten tukiyksiköiden toimintojen organisointiin ja millä tavalla?*

Vastaajat pitivät yhden toimialueen mallia pääsääntöisesti strategisten tavoitteiden saavuttamista edistävänä. He totesivat, että on edullista, että MML hoitaa alan tehtävät valtakunnallisena organisaationa. Sillä tavalla saataisiin par-

haat käytännöt kaikkialle ja vähennettäisiin hallintoa. Voitaisiin keskittyä tuotantollisiin asioihin entistä paremmin, kun resurssit voisivat liikkua vapaasti ja voimavarat saataisiin tehokkaammin käyttöön.

Yksi toimialue lisäisi prosessien painoarvoa ja merkitystä, ja siten myös prosessinomistajien rooli kasvaisi. Prosessi olisi keskeinen toimija ja selvästi nykyistä vahvempi, koska prosessinomistajan ohjaus kohdistuisi suoraan kaikkialle. Se edellyttää toisaalta myös, että tietojärjestelmät toimivat. Resurssien kohdentaminen alueille, joissa töitä on enemmän resurssisiin nähden tai kysyntä vaihtelee voimakkaasti, on helpompaa ja yksinkertaisempaa kuin erillisten yksikköjen tiukkojen yksikkörajojen yli. Henkilöstö toivoo kuitenkin, että siirretään töitä eikä ihmisiä.

Paikallisia asioita on yhden alueen mallissakin, vaikka toimintaa keskitettäisiin muuten. Alueellisten lähiesimiesten roolin pitää siksi säilyä.

Muutamit haastatellut muistuttivat, että pelkkä organisointi ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan osaamista kaikilla tasoilla. Suuruus toisaalta helpottaa osaamisen hankintaa ja siten asioiden ammattitaitoista hoitamista, koska on helpompi käyttää erikoisosaamista laajasti. Se ei eräiden näkemysten mukaan tosin ole ollut ongelma tälläkään organisaatiolla. MML:ssa on itse asiassa saatu erinomaisia osaamis- ja tuloksellisuustuloksia vastuuttamalla kaikki alueella tapahtuva toiminta aluevastuullisiin maanmittaustoimistoihin.

Asiakaspalvelun organisoimiselle on hyvät mahdollisuudet organisaation uudistamisen yhteydessä. Myös talous- ja henkilöstöhallinnon keskittämistä voisi jatkaa helpommin, mikä helpottaisi resurssien parempaa hyödyntämistä.

Erillisten asiakaspalvelu- ja kirjaamisasiapuhelinrunkien poistamisen on oltava tavoitteena. Tietopalvelustrategiaa voidaan toteuttaa riippumatta siitä, mikä on laitoksen organisaatorakenne. Asiakaspalvelun järjestelyt uudessa tilanteessa on harkittava tarkasti, eikä palvelua ole välttämättä oltava kaikissa pisteissä.

Yksi vastaaja painotti, että nykyistä mallia parempaa on vaikea keksiä ja toinen, että vanhassa mallissa on hyvät puolensa ja että sillä on helpompi kohdata haasteet. Tarpeelliset muutokset on kuitenkin tehtävä.

Kaikki eivät pitäneet yhden alueen mallia parhaana strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, vaan katsoivat, että johtaminen ja tahto ovat organisaatiomallia tärkeämpiä tekijöitä. Johtaminen tulee olemaan suuri haaste ja se saattaa jopa tulla todella raskaaksi, jos alueilla ei ole mitään johtoa. Siksi on kehitettävä prosesseja, johtamista ja hallintoa.

Tuotannon tasaaminen on tavoitteiden saavuttamisessa avainasia. Sen onnistuminen ei riipu yksikön koosta tai niiden määrästä, vaan ihmisten halusta tai haluttomuudesta tehdä yhteistyötä. Eräät tavoitteet helpottuvat yhden alueen mallissa, mutta ne ovat ratkaistavissa myös nykyorganisaation toimintatapojen muutoksilla.

Yhden vastuualueen periaatteen vaarana on, että se syventää organisaatiota, mikä on vastoin 1990-luvun henkarimallisen organisaation tavoitteita. Syntyvä yksikkö olisi todella massiivinen. Ehkä optimaalisempaa olisi maakuntayksikköperiaate eli 3 - 5 toimistoa. Mitä isompia yksiköt toisaalta ovat sitä helpommin resurssit sietävät kysynnän vaihtelua.

Strategisista linjauksista tukiyksiköiden toimintaan vaikuttaa merkittävästi MML:n visio, jonka mukaan MML:n tietovarastot ovat laajassa ja kasvavassa käytössä yhteiskunnassa. Valtiokonsernin suunnittelun epävarmuustekijät vaikeuttavat kuitenkin MML:n omien toimintojen organisointia. MML:n on siksi osattava olla mukana vaikuttamassa yhteisten palveluiden suunnitteluun ja rakentamiseen. Samalla on kuitenkin hoidettava omat vastuut kunnolla.

MML verkossa -linjaus edellyttää verkkopalvelun ja sähköisen asioinnin nykyistä parempaa haltuunottoa. Kyse on lähinnä osaamisesta. Toimintoja uudelleen organisoimalla asia ei välttämättä parane.

4. *Mitkä ovat mielestänne keskeiset syyt palvelutasoerojen olemassa ololle Maanmittauslaitoksessa?*

Prosesseilla on vain rajallinen kyky vaikuttaa toimintaan. Sinänsä ei ole tehty mitään väärin, vaan on viety yhtenäisyyttä kentälle, mutta yksiköt tuottavat tuloksen pääosin itse. Taustalla on yhteiskustannusten vyöryminen jne. Prosessinomistajan ja johtajan sekä prosessipäällikön yhteistyötä on lisättävä, jotta toimintayksikön parhaat käytännöt siirtyisivät koko organisaation käyttöön. Nyt on kuitenkin tultu tien päähän ja on keksittävä uusi tapa toimia ilman, että nykyisiä hyviä asioita hukataan.

Erojen syiksi katsottiin myös johtamisen ml. henkilöstöpolitiikan pehmeys, yksiköiden erikokoisuus ja erilaiset toimintatavat. Johdon ote ja tahtotilan ilmaisu ovat lepsuja, erilaisuutta ymmärretään ja palkitsemisjärjestelmä on vääristynyt sekä suunnittelu ja seuranta resurssilähtöisiä. Prosessinomistajille pitää antaa lisää valtaa päättää ja puuttua. MMK voisi enemmän määrätä, etteivät yksiköt joudu sopimaan. Kannattaa lisäksi miettiä, mitä mitataan.

Eroja synnyttävät myös jäykkä tulosohjaus ja korkeat yksikköraajat sekä alueelliset kulttuurit. Liiallinen yksityiskohtien määrä ohjauksessa häivyttää kokonaisuuden. Asetettujen tavoitteiden on oltava realistisia. Jos ne ovat lisäksi ristiriitaisia, yksikössä minimoidaan vahingot eli käytännössä päätetään, että jotain ei edes yritetä. Tämäkin on johtamiskysymys pohjimmiltaan. Muita syitä ovat osaoptimointi ja töiden panttaus sekä oman alueen suojeleminen, kysynnän vaihtelut ja erot yksiköiden välillä sekä resurssieroavaisuudet

Pienet yksiköt ovat haavoittuvia. Jäykät henkilöstön siirtomenettelyt aiheuttavat varovaisuutta rekrytoinnissa ja siten helposti resurssivajasta. Eräissä tapauksissa myös osaamisen puute voi olla syynä.

5. *Mitkä ovat oman toimistonne keskeiset syyt, jos ette ole saavuttaneet Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa tai vuosityösuunnitelmassa asetettujen palvelutasotavoitteita tai jos olette saavuttaneet, niin mitkä seikat ovat edesauttaneet tavoitteen saavuttamisessa?*

Onnistuminen perustuu ensisijaisesti haluun onnistua ja sen mukaiseen motivaatioon. Jos johto- ja työntekijätasolla ei sitouduta, tavoitteet saavutetaan vain sattumalta. Perustana motivaation rinnalla ja seurauksena ovat hyvä johtaminen ja esimiestyö, joustavuus sekä resurssien taso ja oikea taso. Edellä olevaan liittyy myös aktiivinen viestintä tavoitteista ja niiden perusteista, sitoutuminen, prosessin kehittäminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen sekä yhteistyö yksikön sisällä ja naapurien kanssa. Tärkeää on myös tavoitteiden

pitäminen esillä ja edistymisen mittaaminen. Ilman osaamista ei pääse hyviin tuloksiin.

Tavoitteista jäämisen tärkeimpinä syinä mainittiin, että pitkän tähtäyksen tekemisessä lyhyen tähtäyksen tavoitteet eivät aina toteudu kuten eivät epärealistiset tavoitteetkaan. Vastajaat eivät pitäneet järkevänä pyrkiä tavoitteeseen, jos se maksaa kohtuuttomasti. Ongelmia aiheuttavat myös tavoitteiden keskinäinen ristiriitaisuus ja siten toiminnan priorisointivaikeudet.

Henkilöstön vaihtuvuus erityisesti pienessä yksikössä tai halu pitää henkilömäärä optimitasolla ei riitä tavoitteen saavuttamiseen, kun kysynnän tai tilauksen suuruus kasvaa satunnaisesti. Ikärakenne ei aina mahdollista uuden tuoreen osaamisen hankkimista. Muita syitä voivat olla omien töiden panttaus, joka on myös johtamisongelma sekä olosuhteet. Olosuhteita voivat myös olla yksittäiset isot ongelmat kuten Seinäjoen toimitiloissa tai pienessä yksikössä yllättävät pitkät poissaolot.

6. *Ovatko palvelutasotavoitteet olleet selkeästi asetettu ja ovatko ne ohjanneet toimintanne suunnittelua. Jos eivät, niin mitä muut tekijät ovat ohjanneet toimintanne tavoiteasetantaa?*

Asetetut tavoitteet ohjaavat kyllä kuten rahoituskehyskin. Tavoitteisiin pyritään aina. Mittareita pitää kehittää pois pelkistä keskiluvuista.

Haastatellut pitivät tärkeimpänä kokonaisuutta rahoituksineen, jolloin yksittäinen tavoite ei aina voi toteutua. Tavoitteet ovat välillä myös epärealistisia.

Tilaukkan suojelu on tapa, joka pysyy hengissä kunnes MMK selvästi ilmoittaa, kuinka pieneksi tilaukanta voi mennä ja laitos silti vielä takaa töiden jatkumisen. Suorituskykyongelmia ei saa aina ratkaista resurssillisäyksillä. Tavoitteita ei saa asettaa ensisijaisesti yksikön senhetkisistä mahdollisuuksista lähtien vaan esim. asiakasnäkökulmasta.

7. *Mitä etuja, haittoja, uhkia ja mahdollisuuksia näette siinä, että Maanmittauslaitoksen alueellinen toiminta organisoitaisiin siten, että nykyisestä maakuntapohjaisesta maanmittaustoimistojaosta luovuttaisiin? Mitkä seikat MML:n toimintaympäristön kehittämisessä vaikuttavat valtakunnallisten yksiköiden toimintojen organisointiin? Millä tavalla ne vaikuttavat?*

Nykyymallissa voi aina joku naapuriyksikkö auttaa, jos jollain yksiköllä on ongelmia. Uudessa valtakunnallisessa mallissa voi tavoite olla liian kaukainen. Alueetason seuranta on siksi tarpeen. Tulospalkkio on hyvä porkkana ja sitoo nykyisin tiettyyn yhteisöön. Nykyorganisaation mataluus on hyvä asia, joka pitää siirtää uuteenkin.

Nykyisin on liian pieniä yksiköitä. Kovin isossa yksikössä taas muodostuu yksi organisaatiotaso lisää ja toiminta kangistuu. Valtakunnallisessa mallissa sen lisäksi alueellinen viranomaisyhteistyö heikkenee ja paikallistuntemus ohenee. Johto vieraantuu tekemisestä. Organisaatiosta tulee liian monimutkainen. Esimiehillä menee nykyisin paljon aikaa suunnitteluun ja raportointiin. Sitä pitää keventää ja tehostaa.

Valtakunnallisessa mallissa on uhkana, että koko prosessi romahtaa, kun ei ole auttajaa naapurissa. Henkilöstön kannalta on uhkana anonymiteetin kas-

vaminen, byrokratian lisääntyminen ja liiallinen erikoistuminen. Yhteisissä töissä on se vaara, että ruvetaan siirtämään ihmisiä. Tulospalkkiomalli on suunniteltava kokonaan uudelta pohjalta.

Johtaminen on uudessa mallissa näennäisesti kevyttä, mutta se voi käytännössä tulla hyvin raskaaksi ja kalliiksi, jos alueilla ei ole mitään johtamistasoa. Sellainen on syytä olla ja sillä riittävät valtuudet sopia prosessien välisistä asioista. Toimipisteet tarvitaan asiakkaiden vuoksi, mutta tuottavuuden vuoksi yksiköiden määrää pitää vähentää.

Osaamista on helpompi saada isoon yksikköön. Resurssien suunnittelu ja käyttö helpottuvat. Jo nykyisin järjestelmät ovat keskitettyjä. Asiakastarpeet siirtyvät pois paikallisuudesta kohti ajasta riippumattomuutta. Nykymalli ja prosessikokonaisuus eivät enää pysty vastaamaan tähän haasteeseen.

Omia töitä ei valtakunnallisessa yksikössä enää voi pantata, kun työt ovat yhteisiä. Palvelutaso yhtenäistyy ja hallintoa voidaan karsia. Nykyisin yksiköiden tavoitteet eivät ole suhteellisestikaan yhtä vaativat. Uusi malli parantaisi tämän epätasapuolisuuden.

Nyt on mahdollisuus todelliseen uudistamiseen. Verkkopalvelujen laajentuva käyttö helpottaa asiakaspalvelua. Luottamus lisää vastuuta, eikä esimiestä enää niin kaivata.

Valtakunnallisten yksiköiden organisointi ei riipu yksittäisistä muutostekijöistä, eivätkä toimintaympäristön muutokset sellaisenaan edellytä valtakunnallisten yksiköiden uudelleen organisointia. MML:n menestystarina syntyy sen omien vahvuuksien avulla. Kaikki tehtävät voidaan hoitaa myös nykyorganisaation ja -toimintamallien mukaisesti. Olennainen kysymys on se, että onko valtakunnallisten yksiköiden toimintojen nykyisessä organisoinnissa sellaisia heikkouksia, joiden takia uudet tehtävät eivät tule hoidetuksi erinomaisesti. Talous- ja henkilöstöhallinnon asiat eivät ole ydinasioita, kunhan ne toimivat kohtuullisesti. Paikkatietoinfrastruktuurin rakentaminen sen sijaan on. MML:n on oltava mukana oikeissa pöydissä kertomassa omista näkemyksistään ja tavoitteistaan, mutta sen on silti hoidettava myös velvollisuutensa yhteiskuntaa ja asiakkaita kohtaan.

Eläköityminen avaa mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen ja tason nostamiseen joustavasti.

Maanmittaustoimistojen organisointi ei vaikuta tukiyksiköiden organisointiin juurikaan. Asiaa kannattaa silti miettiä, sillä KEKE, ATK, ARK, TIPA tekevät päällekkäisiä töitä. Pääpiirteisään nykyinen jako yksikköihin on roolien pohjalta looginen.

Ulkopuolelta tulevat paineet ovat tärkeitä tekijöitä siihen, mitä missäkin tehdään. Paineita tulee monesta suunnasta. Esimerkkeinä mainittakoon tietohallinnon konsernitason ohjaus ja kuntarakenteen muutokset seurauksineen. Asiat tulevat sitten esiin eri paikoissa. Monet projektit esimerkiksi joutuvat käsittelemään tietoturvallisuusasetuksen vaatimuksia. Asiakastarpeet jäävät helposti tällaisten paineiden jalkoihin.

Tietoturvallisuusasetus tulee muuttamaan tehtävien järjestelyjä. Palvelulähtöinen toimintatapa siirtää yksikköajattelua sivummalle ja korostaa myös tukiprosessien roolia. Voi kysyä, onko tietohallinto tukitoiminto, osa tuotantoa vai

mitä. Ydinasioiden osalta sen on oltava hyvin lähellä tuotantoa tai osa sitä. Tämä taas merkitsee, että prosesseissa on oltava tietohallinto-osaamista ja -ymmärrystä. Tällä hetkellä tietojärjestelmäkehittäminen ja tietohallinto käyttävät valtaa asioissa, jotka varsinaisesti kuuluisivat prosesseille, kunhan ne vain osaisivat ja haluaisivat valtaa käyttää.

Tuottavuuden parantamis- ja säästötavoitteet hallinnossa ovat hyvä asia, jos ne ohjaavat järkevään toimintaan. Se tekee kuka osaa. Pyritään kustannustehokkuuteen ja eri organisaatioiden toimintojen koordinointiin ja yhteistyöhön. Koordinointi edellyttää joustavuutta omissa tarpeissa ja toiminnoissa, ja tämä olisi paremmin mahdollista yhden toimialueen mallissa. Toiminnan fokuksen pitäisi aina olla omasta organisaatiosta ulospäin, sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeissa, eikä sisäänpäin.

Johtamisen täytyy olla läpinäkyvää sekä välttää yksityiskohtia ja mikro-ohjausta. Kovin tarkka ja yksityiskohtainen tulosohjaus helposti jäykistää toimintaa ja johtaa liialliseen sisäänpäin suuntautumiseen.

Keskittämisestä huolimatta kentän yksiköissä on edelleen omaa hallintoa. Se aiheuttaa päällekkäistä työtä ja syö tuottavuutta. Tavoitteena on keskittäminen ja sen seurauksena myös itsepalvelun lisääntyminen sekä esimiesten roolin kasvaminen hallintotehtävissä.

8. *Mitkä toimistonne toimintaympäristön tämän hetkiset muutokset vaikuttavat eniten maanmittaustoimiston toiminnan järjestämiseen toimialueella ja mitkä ovat ne muutostekijät, jotka vastaisuudessa vaikuttavat mielestänne eniten? (MMT 7) Mitkä seikat vaikuttavat valtakunnallisten tukitoimintojen järjestämisessä, jos maanmittaustoimistojen aluerakenne muuttuu? Valtakunnalliset toimintayksiköt huolehtivat tuotannon tuen järjestämisestä alueyksiköille. Tulisiko tuotannon tuen johtaminen ja ohjaaminen uudistaa, jos siirrytään valtakunnallisesti yhteen alueyksikköön? Jos alueyksikköjä ei olisi lainkaan nykyisellä tavalla, miten valtakunnallisten yksikköjen toiminta tulisi organisoida? Valtakunnalliset toimintayksiköt huolehtivat tuotannon tuen järjestämisestä alueyksiköille. Tulisiko tuotannon tuen johtaminen ja ohjaaminen uudistaa, jos siirrytään valtakunnallisesti yhteen alueyksikköön? Jos alueyksikköjä ei olisi lainkaan nykyisellä tavalla, miten valtakunnallisten yksikköjen toiminta tulisi organisoida?*

Maanmittaustoimistojen näkökulmasta tärkeimpiä vaikuttavia muutoksia ovat hallinnon uudistukset ja tehostamisvaateet, valtiontalouden tila, eläköitymisen määrä ja ajoitus suhteessa tehtävien tarpeisiin sekä resurssien ja töiden kohtaaminen yleensä. Eräillä alueilla koulutuksen loppuminen tai koulutuksen huono taso vaikeuttavat osaavan työvoiman saantia.

Lähes kaikkien näkökulmasta oleellisia vaikuttavia tekijöitä ovat kuntarakennemuutokset sekä valtion ja kuntienvälinen alan työnjako. Väestön keskittymisen taajamiin ja Etelä-Suomeen näkyy alueilla joko kysynnän laskuna tai kasvuna.

Rajaamistoimitusten loppuminen vaikuttaa juuri näinä vuosina, mutta tehtyjen suunnitelmien mukaan resurssit saadaan sopeutetuksi uuteen tilanteeseen muutaman vuoden aikajaksolla.

Verkkoasioinnin kasvu vaikuttaa palvelujen suunnitteluun ja rakentamiseen sekä asiakaspalvelun organisointiin ja luonteeseen.

Valtakunnallisten yksiköiden mielestä toimistojen lukumäärä ei suoraan vaikuta tukiyksiköiden organisointiin varsinkaan, jos toimipisteet silti säilyvät. Muuten saattaa olla syytä arvioida tukitoimintojen organisoinnin tarvetta. Tukiyksiköiden organisoinnin pitää perustua niiden oman toiminnan lähtökohtiin. Ei kannata muuttaa mitään, joka heikentää MML:n nykyisiä vahvuuksia. Toisaalta tukiyksiköitä ei kannata muuttaa samaan aikaan kuin toimistoja, ettei tule liikaa muuttuvia osia.

Kentän yksiköiden organisoinnista riippumatta ATK:n työt säilyisivät melko ennallaan. Mitä isompia yksiköt ovat sitä moniportaisempi niiden sisäinen organisaatio on. Toiminta siirtyy väkisinkin enemmän prosesseihin ja järjestelmien omistajuus saattaisi tulla konkreettisemmaksi ja nykyistä toimivammaksi.

Jos muutetaan organisaatio prosessipohjaiseksi valtakunnalliseksi toiminnaksi, muuttuu myös tukiyksikön kannalta paljonkin. Prosessinomistaja ei yksin selviä kaikesta ohjaamisesta. Maanmittaustoimisto olisi fasiliteettien (tilat, yhteydet, henkilöt jne.) järjestäjä, jolta prosessi hankkisi tarvitsemansa. Toimisto hoitaisi myös alueellisen viranomaisyhteistyön.

Huippuosaamista on hankittava myös MML:n ulkopuolelta. Pelkkä mentorointi ei riitä. Osan tukitoiminnoista voisi hajauttaa (osittain) eri toimintoihin erikoistuneisiin kokonaisuuksiin - kuten viestintä sekä järjestelmien tuet niiden käyttäjien mukaan. Osa tukitoiminnoista järjestettäisiin omaksi asiakokonaisuudekseen tai toiminnokseen.

TIPA:n toimintoja tarvitaan edelleen. Sillä ei ole juuri väliä, tehdäänkö ne erillisessä yksikössä vai tuotantoyksiköiden sisällä.

Tukipalvelubudjetit toimivat ja toteutuvat nykyisin varsin hyvin. Nykyinen malli on siis toimiva, ja nykyiset yksiköt voivat hoitaa tuen. Malli, jossa ei olisi minäkäänlaista alueellista vastuuta, ei ehkä ole realistinen. Se huomioon ottaen valtakunnallisten yksiköiden toiminnan organisoinnissa ei välttämättä tarvita muutoksia.

Nykyisen kaltainen tuki on annettava jatkossakin. Yksiköitä voisi olla 1-3. Sekä tuotannon että tuotannon tuen ohjauksen on oltava MMK:ssa, jotta tuki palvelisi tuotantoa ja kokonaisuutta.

Valtakunnallisten yksiköiden organisaatio on riippumaton tuettavien yksiköiden määrästä. Muista syistä niitä voisi silti organisoida uudelleen. Tukiyksiköiden määrää ja tehtäviä tulee tarkastella kriittisesti ja tulevaisuushakuisesti ja toiminnan kautta. Jos nähdään, että yksiköiden välillä on paljon keskinäistä sopimisen tarvetta tukitehtävien järjestämisen suhteen, voi ajatella, että asiat kuuluvatkin samaan yksikköön.

Ne toiminnot, jotka käsittelevät samaa asiaa, voisi liittää yhteen. Kombinaatioita esitettiin useita:

- KEKE ja ATK sekä mahdollisesti ARK. ARK on sekä tukiyksikkö että tuotantoyksikkö.
- ILMA:ssa ja KEKE:ssa on eräitä tuotantotehtäviä, joiden paikka pitäisi sijoittaa tuotantoyksikköön. Tarvitaan 2-4 tukiyksikköä. KEKE:n jakaminen on ehkä mahdollista, jos tuotannon tuen voi liittää muualle. Tuen organisoimista ei välttämättä tarvitse muuttaa.
- Organisoimista voi pysyä ennallaan tai mikäli siirryttäisiin yhteen valtakunnalliseen tuotannolliseen alueyksikköön, olisi loogista organisoida tuotannon tuki vastaavasti yhteen valtakunnalliseen tukiyksikköön. Nykyisin valtakunnallisissa yksiköissä tapahtuva tuotannollinen toiminta (KEKEssä ja ILMAssa) tulisi vastaavasti siirtää tähän valtakunnalliseen tuotantoyksikköön.
- Organisoimista ei välttämättä tarvitse muuttaa. KEKE:n ja TIPA:n tukiroolia pitää ehkä miettiä joka tapauksessa.

Nykyinen organisaatiomalli on välivaihe matkalla kohti puhdasta prosessioorganisaatiota. Prosessien yhdistäminen lisää keveyttä vähentämällä tulevien prosessi- tai tuotantoyksiköiden määrää. Valtakunnalliset yksiköt tulisi muodostaa yhdeksi 'Sisäiset palvelut' yksiköksi yhden johtajan alaisuuteen. Se toimisi myös isoiksi muodostuvien tuotantoyksiköiden johtajan (prosessinomistaja) tukena. Tukiprosesseja ei tarvita enää uudessa rakenteessa, jolloin ne pitää sulauttaa liiketoimintaprosesseihin.

Kaikki tuotanto pitäisi tehdä prosesseissa. Tukiyksiköihin jäisi puhdas tukipalvelu. ILMA kuuluisi automaattisesti MARA:n alle. Hallintopalveluiden hoito pitää olla yksiköissä samanlaista, ja yksiköiden pitäisi olla suunnilleen samankokoisia. HAL:n tehtävät pitää hoitaa, mutta sitä ei ehkä tarvita itsenäisenä yksikkönä. Se voisi olla osa suurempaa yleistä tukipalveluyksikköä. Hallinto-tehtävät tullevat lisääntymään aluetasolla, mutta ne pitäisi saada pois tuotantoprosesseista.

Tuen järjestäminen tulee uudistaa. Tuen tukijärjestelmä tulisi olla sama kaikissa tukea antavissa yksiköissä. Tuen voisi ajatella olevan prosessikohtaista ja menettelytavat tukiprosesseissa samankaltaiset eli asiakaskokemus olisi samanlainen, oli tuen tarve mikä tahansa. On hyvä myös ottaa huomioon ulkopuolisten käyttäjien tuki. Miten se tullaan hoitamaan entistä enemmän verkkoon perustuvassa toimintaympäristössä?

9. *Maanmittauslaitoksen nykyinen alueellinen toiminta on jaettu siten, että kaikki tuotantoprosessit hoidetaan alueellisen organisaation kautta. Onko toimintoja, jotka tulisi keskittää harvempaan palvelupisteverkkoon? Miten sisäinen tukitoiminta tulisi järjestää, jos nykyisestä maanmittaustoimialuejaosta luovuttaisiin? Ottaen huomioon edellä mainitsemasi näkemykset miten MML:n hallinto- ja aluerakennetta tulisi kehittää, miten organisoisit valtakunnalliset tukipalvelutehtävät?*

Harvempaan palvelupisteverkkoon voisi sijoittaa:

- KIR, RETI, osittain TJ, ARTO ja MARA

- Tuotantoprosessit ja muut toiminnot, jotka eivät edellytä maastossa käyntiä
- Buratehtäviä.
- TJ ja TIETO
- ARTOn eräät toimituslajit
- Tuotantoa ei voi keskittää nykyistä enemmän, ettei tarvittava paikallistuntemus häviä.
- Tukitoimintoja voi keskittää, ja hallinto pitää keskittää joka tapauksessa.
- Kaikki nykyiset toiminnot voidaan keskittää harvempaan verkostoon.

MML:n hallinto- ja aluerakenteeseen liittyen monessa vastauksessa pidettiin selvänä, että toimipisteet tarvitaan tuotannon takia. Sen lisäksi tavoitteena voisi olla vähintäänkin pienten alueyksiköiden yhdistäminen. Mieluimmin kaikissa prosesseissa sovellettaisiin valtakunnallista mallia. Toimipisteiden määrää pitää vähentää, ja ne voisivat erikoistua. Erikoisosaaminen kannattaa keskittää, koska vasta riittävät volyymit takaavat osaamisen kehittymisen ja ylläpitämisen. Rakenteet eivät kuitenkaan ole keskeisiä, vaan ohjaus ja vastuut.

Kaikki kannattaa arvioida uudestaan tässä yhteydessä. Kentän organisointi prosessien pohjalle tuntuu luontevalta. Koko organisaatio voisi olla substanssipohjainen eikä aluepohjainen. Käytännössä siis organisaatio voisi olla puhtaasti prosessiorganisaatio. Voi miettiä, tarvitseeko tuki- ja tuotantotehtäviä erotella toisistaan kuten tähän asti. Ydinprosesseja voisi olla 3-7. Niillä olisi kullakin oma ”tukiyksikkönsä”.

Tuotanto tehtäisiin ydinprosesseissa prosessinomistajien ohjauksessa. Maanmittaustoimistot olisivat fasilitaattoreita jotka tarjoavat ydinprosessien tarvitseman infrastruktuurin ja henkilöstön. Ydinprosessinomistajien profiilia tulisi nostaa nykyisestä selvästi. Heillä olisi vastuu tuotannosta ja he tekisivät tulosopimuksen suoraan prosesseissaan toimivien tiimien kanssa. Niissä sovitaisiin pääasiassa vain tiimien tekemästä tuotannon määrästä, joten nekin olisivat suhteellisen yksinkertaisia.

MML:n pitää voida itse säätää toimipisteiden olemassaolo ja niiden toimialueet tarpeen mukaan, kun toimivalta-alue on koko maa. Liikaa asioita on määritelty säädösten avulla.

Muutaman toimiston malli voi olla välivaihe, mutta ei tavoite. Jos toisaalta on vain yksi toimisto, vatupassien ja MMK:n roolien ero hämärtyy. Pieni määrä yksiköitä on joka tapauksessa parempi kuin suuri. Se helpottaa resurssien siirtämistä tilanteen mukaisesti. Organisaation syvyyttä kasvattamalla saataisiin tulosohjauksen keventymistä MMK:oon päin, jolloin nykyiset KEKE, ATK, ARK ja TIPA (ainakin) voisivat olla yksi palvelun tuottaja. Tulosohjauksen kannalta tukiyksiköt ovat jo nyt osittain MMK:n prosessissa sisällä.

Jokaisessa toimipisteessä pitäisi olla 1-2 henkilön tukitiimi juoksevien asioiden hoitoa varten. Niiden ohjaus tulisi ottaa osaksi tulosohjausta. Tuen tarve on aina paikallista, eikä sitä voida tuottaa etänä. Tietojärjestelmien opastus ja neuvonta on säilytettävä paikallisena tai helposti tavoitettavana.

Tukiyksiköitä ei tule organisoida samaan aikaan kuin toimistoja, mutta niiden välistä tehtäväjako voi tarkentaa. Kehittämiskeskuksen ja tietopalvelukeskuksen rooleja olisi syytä tarkentaa verkkopalveluiden ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Myöskään atk-keskuksen vastuita erilaisista palvelutuotantoon kuulumattomista tehtävistä ei kannattaisi kasvattaa. Sama koskee myös arkistokeskusta. Tietopalvelun rooli kaipaa myös täsmennystä. Sitä ei saa kuitenkaan kehittää yksin tuotannon ehdoilla. Tietopalvelun suhde asiakaspalveluun pitää myös määritellä.

10. Jos Maanmittauslaitoksen alueellista tuotantotoimintaa jatkettaisiin lukumäärältään pienemmillä maanmittaustoimistoilla, miten monta toimistoa mielestänne tarvittaisiin ja millä perusteilla toimistoaluejako tulisi tehdä?

5 kpl: esimiestoiminta on keskeistä

4-5 kpl: valtakunnantason ja aluetason välinen esimiesporras vaikeasti hahmotettava

4(3) kpl: lukumäärä ei ole yhtä tärkeä kuin johtamismalli

1 kpl olisi riittävä, mutta myös 3-5 kpl: malli sinänsä ei ole tärkein asia

6-8 kpl samansuuruisia

6-7 kpl ja nykyiset toimipisteet asiakasnäkökulmasta

4-5 kpl on helppo ratkaisu, mutta mieluiten 1 kpl ja toimiva johtamisjärjestelmä. Valtakunnallisia yksiköitä olisivat KEKE ja yksi yleistukiyksikkö.

7-8 kpl

4 kpl: toimipisteet ovat tärkeämpiä kuin yksiköt asiakkaiden kannalta ja MML:n kannalta taas yksiköt. Toimipisteiden määrää ei ole syytä vähentää. Esimiesalais -suhde 1/30-40.

4-6 kpl: asiakasnäkökulma on huomioitava

ehkä 6 kpl: lukumäärä on AVI-asian kannalta vähän vaarallinen.

5-11 kpl:

Malli a) 8 kpl (24/35 toimipistettä) ja malli b) 5 kpl (24/35) Todellisuudessa malli b on yhden toimiston malli.

11. Miten asiakaspalvelu tulisi järjestää Maanmittauslaitoksen alueellisissa palvelupisteissä?

Sopiva tavoitetaso olisi määriteltävä ensin. Nykyinen taso on usean vastaajan mielestä liiankin hyvä.

Tarvitaan tiskipalvelun lisäksi myös puhelin- ja verkkopalvelua. Aukioloaika voi lyhentää esim. 9-16.15. Video- ja yhteispalvelupistepalveluja (jos siellä on videoyhteys) on hyödynnettävä ja vähennettävä omia tiskipalveluita.

Palveluaika voisi olla 9-15, minkä lisäksi kaikissa toimipisteissä ei tarvitse olla asiakaspalvelua. Se helpottaisi suuresti erityisesti pienempien toimipisteiden

töiden järjestelyä ilman mainittavaa asiakashaittaa. Pienet toimipisteet (<25 htv) voisi yhden näkemyksen mukaan jopa lopettaa kokonaan.

Organisointi riippuu siitä, miten sähköiset palvelut saadaan keskitetyksi ja toimimaan. Kaikissa toimipisteissä ei tarvitse olla asiakaspalvelua, ja palveluverkkoa on muutenkin supistettava ja aukioloaikoja lyhennettävä. Aukioloa voi supistaa aamusta, muttei loppupäivästä.

Asiakkaan vuoksi nykyinen palveluverkko on säilytettävä. Palvelua tarjotaan joustavasti kaikissa toimipisteissä. Puhelinpalvelua ja -rinkejä tulee kehittää tiskipalvelun tueksi.

On selvítettävä muiden julkishallinnon organisaatioiden parhaat käytännöt.

12. Miten kysynnän vaihtelut tulisi parhaiten huomioon otettavaksi eri toimialuejakovaihtoehtoissa?

Ratkaisu on yhteistyössä yksiköiden kesken. Prosessinomistajan ja prosessin toimijoiden valtaa ja vastuuta pitää myös lisätä. MMK:ssa voisi olla yksi tuotantojohtaja, joka jakaa ja tasaa resursseja tarpeen mukaan.

Muutokset ovat talouden mukana usein valtakunnallisia eli koskettavat kaikkia suunnilleen samaan aikaan. Sen vuoksi naapuriavun saaminen voi olla vaikeaa. Komennusmiestoiminnalle voisi olla tilaus varsinkin, jos modernia videoym. tekniikkaa voi hyödyntää.

Yhden yksikön malli tai toisen näkemyksen mukaan viiden sopivan kokoisen yksikön malli toimii parhaiten. Myös nykymalli sellaisenaan tai karsittuna sai kannatusta. Yleisellä tasolla todettiin, että kun on vähemmän ja isompia toimistoja, syntyy töiden ja resurssien tasaamistarvetta vähemmän. Valtakunnallisissa mallissa on palvelupisteiden alueiden oltava määriteltyjä, jotta asia voidaan hallita. Myös tehtävien joustava siirto ilman byrokratiaa auttaa.

Toimialuejakomalli ei ole ratkaiseva eikä sitä pidä muuttaa kysynnän mukaan, vaan luoda johtamismalli ja toimintatavat, jotka toimivat.

13. Miten maanmittaustoimistojen yhdellä valtakunnallisella toimialueella järjestäisitte esimiestoiminnan palvelupisteissä?

Johtaminen on kaiken perusta. Pari konkreettista mallia esitettiin:

- MML:ssa on tuotantojohtaja ja alueyksiköissä aluejohtaja ja prosessipäälliköt. Pienet toimipisteet lakkautetaan tai yhdistetään naapuriin. Tiimit jatkavat.
- MMK:n tuotantojohtaja, MML:n prosessipomot ja toimipiste/-yksikkökohtaiset prosessipäälliköt.
- Aluejohtajalla ei ole tuotantovastuuta.
- Tukiyksiköiden ja prosessinomistajien johtoon tulisi kehitysjohtaja, ja omistajista tulisi prosessiensa kehittämispäälliköitä. Tuotannon ohjaus tapahtuisi linjassa tuotantojohtaja - aluejohtaja -prosessipäällikkö - henkilöstö.

Yleinen käsitys on, että joku aluetason päällikkö pitää olla. Kaikilla on oltava lähiesimies ja hänellä enintään 50 alaista. Ehdotettiin myös, että kaikissa toimipisteissä on oltava joku esimies ja ehkä myös tiimeissä. Jos toimipistetaso esimiestä ei ole, yhteiset asiat muuttuvat ei-kenenkään asioiksi. Tärkeäksi koettiin eräissä vastauksissa myös, että laitoksessa sovelletaan vain yksiä pelisääntöjä.

Yllä mainitusta poiketen yhden näkemyksen mukaan prosessiorganisaatiossa ei voi olla palvelupistekohtaista esimiestä.

Esimiesten määrää voidaan vähentää ja uusia koko ohjausjärjestelmä. Operaatiivinen johtaminen kuuluu alue-/paikallistasolle. Tiiminvetäjien rooli mietitään uudestaan.

Nykyisten mm-johtajien henkilöstö- ja toimitilatehtävien hoito on järjestettävä. Palvelualueet ovat ratkaisu MMK:n ja pisteiden väliin. Alue vastaisi toiminnan johtamisesta ja prosessit asiantuntijuudesta.

Esimiehisyiden on oltava päätoimista ja varjo-organisaation syntyminen on estettävä.

14. Mitä muuta tulisi ottaa huomioon maanmittaustoimistojen toimialuejakoehdotuksessa?

Johtaminen on perusta, ja MMK:n otetta pitää vahvistaa. Uusi tulosohjausjärjestelmä pitää harkita tarkkaan.

Monen vastaajan mielestä organisaatiossa pitää olla yksi tukiyksikkö ja KEKE. Lisäksi hallintoihmisiä on oltava kentälläkin tai muuten johtajat joutuvat hoitamaan niitä asioita.

Tärkeää on ottaa huomioon asiakkaat, heidän näkökulmansa sekä myös heidän kielensä. Ruotsinkielisen toiminnan voisi jopa keskittää yhteen yksikköön kieliresurssien paremmaksi hyödyntämiseksi.

Etätöön ja liikkuva työn edut on hyödynnettävä.

Luottamusmiestoiminta pitää organisoida uuden mallin mukaiseksi ja ehkä nimettävä luottamusmies joka toimipisteeseen.

15. Miten alueellisten tarpeiden esilletuonti toteutettaisiin yhden toimialueen mallissa?

Tieto ei kulje helposti maakuntaa isommalla alueella.

Kerran vuodessa tulisi olla tilaisuus, jossa alueelta voitaisiin viestittää asioita keskushallinnon suuntaan.

Alueelliset tarpeet koskevat ensisijaisesti MARA, ARTO- ja TJ-prosesseja ja niiden yhteyksiä alueen toimijoihin.

Organisaatiossa olisi hajautetut esimiesroolit ja näiden kautta muodostettavat tukitiimit, jotka hoitaisivat sovitulla alueella sidosryhmä- ja kumppanuussuhteita

Ruotsinkielisen palvelun varmistamiseksi voisi perustaa ruotsinkielisen yksikön malliin ”Porvoon hiippakunta”.

Se käy verkostoitumalla ja tuotannollisten tehtävien osalta myös teknologiaa hyödyntämällä.

Ehkä tilusjärjestelyjä lukuun ottamatta tämä ei ole ongelma. Valtionhallinnon ja kuntaremontin seurauksena toimintaympäristö muuttuu joka tapauksessa ja siihen on sopeutettava.

16. *Pitäisikö joitakin valtakunnallisia toimintoja ulkoistaa? Miksi? Mitä MML:n nykyisistä toiminnoista voitaisiin ulkoistaa? Miksi? Mitä MML:n nykyisistä toiminnoista voitaisiin ulkoistaa? Miksi?*

Mitään ei ole pakko ulkoistaa tällä hetkellä. Ilmakuvaus ja toimitusten maastotyöt olisivat teknisesti mahdollisia ulkoistettavia, mutta toimivat nyt niin hyvin, että tarvetta ei ole. Ulkoistamisen yhteydessä pitäisi samalla voida luoda uutta yksityistä toimintaa, jotta ulkoistuksesta olisi yhteiskunnalle hyötyä.

ValtIT merkitsee sisäistä ulkoistusta. Tietotekniikka on MML:n kriittinen menestystekijä. Sellaista ei saa antaa ulos talosta. Järkevä tehtävätasoinen ulkoistus on perusteltua varsinkin dynaamisemman suorituskyvyn näkökulmasta. Taloudellisesta näkökulmasta ei ole saavutettavissa sellaista etua, joka toimisi driverina laajalle ulkoistukselle.

Ulkoistamisen kriittinen menestystekijä on taito ostaa ja tehdä onnistuneita sopimuksia (ulkoistusosaaminen). Se taito puuttuu MML:stä tällä hetkellä. Ulkoistamisen täytyy toisaalta perustua hyvin tehtyyn ulkoistamisstrategiaan. Jos sen tekeminen epäonnistuu, epäonnistuu myös ulkoistaminen.

MML:ssa ei varsinaisesti ole asiakokonaisuuksia, joita voitaisiin ulkoistaa. Jotta voi järkevästi ulkoistaa, on itsellä oltava riittävästi asian osaamista.

Yksi ulkoistamismahdollisuuden arviointimalli esitettiin. Sen mukaan toimintoja voi ulkoistaa, jos alla oleviin kysymyksiin viimeistä lukuun ottamatta kertyy ei-vastauksia:

- Onko kyseinen toiminto saavuttanut sille asetetut tavoitteet
 - määrällisesti
 - laadullisesti
 - taloudellisesti
- Tarvitaanko toiminnossa jotain erityisosaamista?
- Onko kyseinen toiminto ja sen ylläpitäminen osaaminen MML:n ydinosaamisalueita?
- Tarvitaanko kyseistä osaamista omalla hallinnonalalla tai laajemmin julkisella sektorilla?

- Onko kyseiselle osaamiselle tulevaisuudessa tarvetta?
- Seuraako ulkoistamisesta kokonaisuuden kannalta negatiivisia henkilöstö- tai prosesseihin liittyviä toiminnallisia seurauksia?
- Onko mahdollista tai todennäköistä että ulkoistaminen johtaa riippuvuuteen hyvin harvojen yritysten palveluista?
- Onko joku pakottava ulkoinen syy (esim. valtion konserniyhtenäisyys) joka vaatii ulkoistamista?

Onnistuneen ulkoistamisen edellytys on hyvä oma osaaminen. Osaamisen ylläpito on lähes mahdotonta, jos itsellä ei ole lainkaan kyseisen kaltaista toimintaa. Yleisesti ulkoistettavan tehtävän pitää olla selvästi määritelty sekä sellainen, että palvelun voi saada turvallisesti, edullisesti ja hyvälaatuisena muualta.

Erilaisia ulkoistamishdotuksia ja -näkömyksiä oli useita. Seuraavassa ne on esitetty lyhyesti:

Ilmakuvaus, jos saavutetaan säästöjä. Lisäksi on tärkeää, että voidaan taata jatkuvuus ja laatutaso.

KEKE edellyttäen, että se yhteistyösopimuksella sitoutuisi yhteiskunnallisen tehtävän arvoihin (ei hyödyn maksimointiin), koska KEKE toimii jo nyt monelta osin yritysmäisesti, on haluton sopeutumaan MML-yhtenäisyyteen, ja sen palkitseminen on lähellä yleisten työmarkkinoiden tasoa

Tietopalvelun ja osan teknistä infraa (JAKO:n tietopalvelutietokanta) voisi ulkoistaa, koska se toisi säästöjä ja mahdollistaisi paremmin 24/7-palvelun.

Suurimman osan toiminnoista voisi ulkoistaa, mutta se ei välttämättä johtaisi hyvään tulokseen kansalaisen kannalta.

Ulkoistaminen sopii erityisesti satunnaisiin ja kertaluonteisiin tehtäviin. Jos on kysymys jatkuvasta työstä, hyödyt voivat jäädä pieniksi. Mikäli lainsäädäntöä ei muuteta, ulkoistettavia asioita voisivat olla:

- maastotiedon keruu:
- toimitusten tekniset tehtävät:
- KR:n ja kirjaamisrekisterin perusparannustyön valmistelu
- ilmakuvauskeskuksen palvelut:
- kehittämisspalvelut
- ATK-palvelut

ILMA on ainoa mieleen tuleva vaihtoehto.

MARA:n toimintaa ei ole järkevää ulkoistaa, koska kaikki tuotanto perustuu MMM:n tekemään tilaukseen, jonka ulkopuolelta ei tehdä mitään. Yksityisen monopoliaseman syntymisen riskin vuoksi on parempi olla ulkoistamatta. Merikarttojen tuotanto sopisi tosin hyvin MML:lle.

TIETO:n loputkin tilaustyöt.

Enintään ne tehtävät, jotka eivät ole lakisääteisiä. Ulkoistamista voidaan harkita vain silloin, kun toimenpide on kokonaisuuden (aikataulu, kustannukset, laatu, jatkuvuus ym.) kannalta varmasti järkevää.

Tällä hetkellä mm. taloushallinnon toimintoja ulkoistetaan ja on ulkoistettu. Myös uusien järjestelmien toteuttamishankkeet on suureksi osaksi ulkoistettu. UKIR:n osalta on harkittu mm. skannauksen ulkoistamista. Pidemmällä aikavälillä kirjaamisprosessissa voitaisiin "ulkoistaa" tietyt toimituksia toimimaan "itsepalveluperiaatteella".

Ulkoistaa voi erityisosaamista vaativia tehtäviä, joissa tarvitaan vahvaa ammattitaitoa, mutta joiden volyyymi on MML:ssä hyvin pieni. Jos volyyymi on pieni, on erityisammattitaidon ylläpitäminen vaikeaa ja kallista. Edullisempaa on ostaa se palveluna ja taata näin riittävä laatutaso.

Ulkoistaa voi yleisluontoisia, rutiininomaisia tehtäviä, jotka ovat tyypiltään sellaisia, joita esiintyy muissakin organisaatioissa vastaavanlaisina. Näissä harkinta tehdään sen mukaan, onko talossa resursseja jo valmiina asian hoitamiseen, vai joudutaanko tehtävään palkkaamaan henkilöitä.

1. ATK:n konesalitoinnot osittain tai kokonaan, koska vastaavia palveluita on saatavilla.
2. ATK-verkko osittain tai kokonaan (VY- ja TUVE-asiat). Valtion verkkoratkaisut käyttöön
3. Ohjelmistokehitys osittain tai kokonaan. Vastaavia palveluita on saatavilla.
4. Toimisto-ohjelmistokokonaisuus (VYVI-ratkaisu käyttöön). Otetaan olemassa oleva palvelu käyttöön.
5. VIP-palveluiden laajempikin käyttöönotto

Radikaalimpia ajatuksia

6. Toimitustuotannon tekniset kenttätyöt. Auktorisoidut palveluntuottajat tekevät työt.
7. Omasta ilmakehän toiminnasta luopuminen (kone vanhenee; ko. lentolupakirjan omaavat lentäjät loppumassa); siirrytään ostopalvelujen käyttöön; myydään oma kone- ja kuvauskalusto pois; nytkin jo tilataan palveluita ulkoa

17. Valtion palvelukeskusten vaikutukset tukitehtävien organisointiin?

Muutokset kannattaa tehdä askel kerrallaan ja pitää samalla kiinni nykyisistä tukitoimintojen vahvuuksista.

Palkeet ovat alkaneet toimia hyvin alkukangertelun jälkeen. Tällainen ulkoistaminen on yksi tuottavuuden parantamisen keino. Tuottavuus ei tosin ole tähänastisten ulkoistusten seurauksena vielä kasvanut, ja MML:ssä käytetty esimiestyöaika sekä kustannukset ovat kasvaneet, kun esimiesten hallinnollinen työ on lisääntynyt.

VIP:n ja muiden palvelujen ongelma on, milloin niistä tulee totta. Niin meidän toimintaamme kuin yleisemminkin valtionhallinnossa vaikuttaa, että ei ole varmuutta toteutuvatko yhteiset palvelut aikataulussa ja oikeasti toimivina. ValtIT/JulKIT ohjaus on vahvaa, mutta tuottaako se oikeasti käyttökelpoisia järjestelmiä ja ratkaisuja ja parantavatko ne oikeasti tuottavuutta. Jos VIP tarjoaa toimivan palvelualustan, se on hyvä asia. Muuten se aiheuttaa vain hankaluuksia ja tarpeen tehdä ja ehkä toteuttaakin varasuunnitelmia.

18. Vaikuttaisiko ehdottamasi organisointi keskushallinnon ja valtakunnallisten toimintayksiköiden väliseen tehtäväjako? Jos vaikutukset ovat niin suuria, että näet tarpeita kehittää keskushallinnon organisaatiota, niin miten järjestäisit keskushallinnon toiminnot?

MMK:n pitäisi olla pieni ohjaukseen keskittyvä yksikkö, joka ei mikro-ohjaa. Tietojärjestelmien omistus on saatava paremmalle tolalle.

Yhden maanmittaustoimiston malli tuntuu mahdottomalta ajatukselta. Tietohallintoa pitäisi kehittää esimerkiksi tietohallintoyksikkö perustamalla.

Prosessinomistajien merkitys ja tehtäväkenttä laajenisi. Tukiyksiköt toimisivat prosessinomistajien työkaluina. Tulossopimusmenettelyä voisi tältä pohjalta yksinkertaistaa huomattavasti.

MMK voi säilyä suunnilleen nykyisen kaltaisena. Yksittäisen alueella olevan asiakkaan palvelun järjestäminen voi vaatia uusia järjestelyjä, jos maanmittaustoimisto nykymuodossaan häviävät.

19. Nykyisessä hallintorakenteessa prosessinomistaja omistaa tavan tuotannon/toiminnan tekemiseen oman prosessinsa osalta, mutta alueyksikkö tuotantontekijät ja tuotantovastuun. Tulisiko tätä työnjakoa kehittää ja jos, miten?

Nykyinen malli toimii vähintään kohtuullisesti. Työnjaon muuttamiseen täytyy olla painavat perusteet, jottei mennä vääriin suuntaan. Joskus olisi kuitenkin hyvä voida vaikuttaa nopeammin kuin tulossopimuksen kautta vuosittain. MARA:n prosessinomistajalla on tuotantovastuutakin.

Nykymallissa toteuttamisvalta on sopimuksen kautta yksiköillä. Prosessinomistaja ei käytännössä pääse yksikön sisälle ja jollain muulla (maanmittausjohtaja) on viimeinen määräysvalta resursseihin ja tuotantoon. Toimistojako johtaa suoraan reviirijatteluun ja osaoptimointiin. Prosesseja on liikaa ja siten omistajilla erilaisia statuksia.

Prosessinomistajista tulisi johtajia, joilla on tulosvastuu kokonaisuutena. Maanmittausjohtajilla olisi vastuullaan tilat, henkilöt jne. Tulossopimus tehdään pääjohtajan kanssa, jolla on esim. neuvokset apunaan. Prosessinomistajilla on prosessitiimi ja muu johtaminen tiukemmin halussa. Resurssit allokoidaan kuten projektimaailmassa. Rekrytoinnin tekisi käytännön tasolla alu-

een resurssijohtaja. Lähiesimies olisi resurssialueella ja työnjohto prosessissa.

On tärkeää jatkossakin säilyttää tekemisen tavan määrittely ja kontrolli omistajalla.

Yhdessä vastauksessa mahdollisuutena nähtiin alueiden prosessipäälliköiden vastuun kasvattamisen. Heillä olisi tuotannon tekijät ja tuotantovastuu. MMK:n ydinprosessinomistaja ohjaisi heitä ja vastuutettava aluejako olisi muutettavissa nopeasti esim. ydinprosessinomistajan päätöksellä vuosittain tai nopeammin. Kaikki prosessipäälliköt olisivat päätoimisesti vastuussa omasta prosessistaan. Prosessipäälliköiden esimies voisi olla joko ydinprosessinomistaja tai vastaava maanmittausneuvos. Toimitiloista voisi tulla oma tukiprosessinsa jota johdettaisiin valtakunnallisesti.

Tulossopimuksen teko pitäisi miettiä uudelleen. Tekisikö ydinprosessinomistaja tulossopimuksen prosessipäälliköiden kanssa vai ydinprosessinomistaja ylijohtoon kanssa? Tähän liittyy kolme mallia:

1. Aluejako voi olla erilainen eri prosesseilla. Prosessinomistaja tarvitsee alueilla olevia johtajia tai esimiehiä avukseen. Prosessien välisten rajojen voimistuminen voi tulla ongelmaksi.
2. Valtakunnallisen toimialueen alla olisi MML:n päättämä joustava alajako, joka voi muuttua vuosittain. Kaikilla alueilla ei välttämättä ole kaikkia prosesseja.
3. Tämä on mallien 1 ja 2 välimuoto. Töiden jako tekijöille tapahtuisi automaattisesti optimoivan järjestelmän avulla.

Oleellista olisi, että rajojen ylittäminen on mahdollisimman yksinkertaista. Uutta nykyiseen menettelyyn olisi, että prosessinomistaja voisi määrätä aluejohtajan ohi, miten resursseja siirrellään työjonojen hallitsemiseksi.

Kaikki asiat eivät ole kaikkien mielestä mitenkään selviä. Ainakin seuraavia kysymyksiä ja huomioita esitettiin:

- Miten määritellään prosessinomistajan tuotantovastuu? Ketkä ovat silloin tulossopimuksen osapuolet?
- Miten ohjaaminen tapahtuu käytännössä?
- Alueellisen osaamisen ja tietämyksen merkitys säilyy silti.
- Myös henkilöstöasiat tulisivat prosessinomistajalle ainakin resurssien säätelymielessä. Enempään ei aika enää voi riittää.
- Jonkinlaisen alueellisen johtamisfunktion pitää silti olla olemassa esim. sidosryhmäyhteistyön vuoksi.

Nykyinen organisaatiomalli on välivaihe matkalla kohti puhdasta prosessio-organisaatiota. Prosessien yhdistäminen lisää keveyttä vähentämällä tulevien prosessi- tai tuotantoyksiköiden määrää. Sen lisäksi sisäiset palvelut koottaisiin yhteen yksikköön. Se toimisi myös isoiksi muodostuvien tuotantoyksiköiden johtajan (prosessinomistaja) tukena. Tukiprosesseja ei tarvita enää uudessa rakenteessa. Nykymalli on välivaihe, jonka jälkeen ne pitää sulauttaa liiketoimintaprosesseihin.

20. *Miten keskushallinnon tuotannon johtaminen uudistettaisiin, jos alueyksiköjä ei olisi lainkaan nykyisellä tavalla? Miten alueelliset tarpeet olisi huomioon otettavissa?*

Prosesseja tulisi vähentää. Prosessinomistajille on annettava kokonaisomistajuus ja valtaa päättää ja tulosvastuu laitostasoisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tilaaja- ja tuottajaroolien erottaminen olisi perusteltua. Tavoitteet sovi- taan laitostasolla keskushallinnon(pääjohtajan) ja prosessinomistajan välillä ja ovat yhtenevät ministeriön tavoitteiden kanssa. Ydinprosessin toiminta tapah- tuu koko valtakunnan alueella tiimeissä. Prosessinomistajat sopivat tiimien kanssa tuotantoon liittyvistä tavoitteista ja seuraavat toimintaa asetettujen mit- tareiden avulla.

Prosessinomistajat luovat linjaukset, joiden mukaan toimintaa pyöritetään. Prosessinomistajilla tulee MMK:ssa olla käytössään riittävät osaavat avustaja- resurssit, jotka valmistelevat tulossopimukset ja palvelusopimukset (tilaukset) ja joilla on myös riittävän tason hankintaosaaminen (tilausten tekoon). Tuo- tannosta ja tuesta sekä kehittämisestä vastaavissa yksikö(i)ssä tulisi olla vas- taava rakenne.

Prosessinomistajien oltava myös nykyistä enemmän sisällä tekemisessä, minkä vuoksi he tarvitsevat alueellisia tuotantopäälliköitä ja tiiviimpää rapor- tointia.

Alueetasolla on oltava joku esimieshierarkia, jotta toiminta pysyy pyörimässä. Ongelma on tavoitteiden jakaminen alueilla. Rakenne olisi MMK, tukiyksikkö/-t ja tuotantoyksikkö. Tulossopimukset tehtäisiin prosesseittain. Alueiden pro- sessipäälliköt ja esim. toimitilajohtaja alaisineen vastaisivat alueellisten tarpei- den huomioon otosta. Prosessikohtaiset tulossopimukset koottaisiin MML:n tulossopimukseksi.

Peruskysymys on, ketä ohjataan. Tiimi olisi parempi yksikkö kuin henkilö, vaikka henkilökohtainen ohjaus saattaisi lisätä tehokkuutta. Ohjattavien yksi- köiden määrä ei välttämättä ole ongelma, jos käytettävissä olevat järjestelmät antavat sujuvasti tarpeelliset seuranta- ym. tiedot.

MARA-prosessin osalta nykymallissa maanmittaustoimistot osallistuvat alueel- listen painotusten määrittelyyn, mutta uudessa mallissa eivät. Nykyinen malli on hyvä, koska yksiköt voivat toimia itsenäisesti ja olla vastuussa tehtäväs- tään ja alueestaan. Uudessa mallissa tämä vastuu voi kadota ja laitoksen riip- puvuus muista toimijoista lisääntyä.

Jos olisi vain yksi tuotantoyksikkö, johtaminen helpottuisi huomattavasti, kun ei olisi välissä yksikön päällikköjä. Jos olisi vain yksi tai muutama yksikkö, HR- asiat olisivat vaikeampia etäisyyden vuoksi. Työntekijän esimieskysymys on määriteltävä.

Palveluyksiköt huolehtivat toiminnan suunnittelusta ja seurannasta, resurs- seista, osaamisesta ym. ydintoiminnan tuesta. Yhteistyön ydinprosessien ja palvelukeskusten välillä on oltava tiivis ja siihen tarvitaan keskushallinnossa palveluyksiköiden ja prosessinomistajien ”yhteistyöelimiä”. Haastavaa on myös rakentaa yhteys tuotantotekijöiden kohtaamisen ja ydinprosessien tar- peiden välille. Alueelliset palveluyksiköiden henkilöt hoitavat paikallisia asioita.

Tuotanto perustuu prosesseihin ja niissä päätettyihin menettelytapoihin. Menettelytapoihin ja niiden periaatteisiin liittyvästä yhteistyöstä vastaa prosessi tai prosessit yhteistyössä yhdessä valtakunnallisen yksikön kanssa alueellisissa tilaisuuksissa. Luodaan prosesseihin ja valtakunnalliseen yksikköön alueellinen yhteyshenkilöverkosto.

21. *Ottaen huomioon mitä edellä olet maininnut MML:n hallinto- ja aluerakenteen uudistamisesta, miten uudistaisit prosessirakennettamme? Synnyttääkö prosessimuutostarpeita prosessin osalta? Ottaen huomioon mitä edellä olet maininnut MML:n hallinto- ja aluerakenteen uudistamisesta, miten uudistaisit prosessirakennettamme?*

Tähän prosessirakenteen uudistamisasiaan oli runsaasti erilaisia ratkaisuja.

ARTO ja TJ, joka on tärkeä, mutta aika pieni sekä myöhemmin ehkä RETI ja KIR.

Uusilla prosesseilla olisi vastuu tuotannosta, tuotannontekijöistä ja tuloksista, olisivat tulosityksiköitä

1. KIR + PETO + RETI (UUSI NIMI?)
2. ARTO + TJ (UUSI NIMI?)
3. MARA +ILMA + TIETO (UUSI NIMI?)
4. Yhteenveto: Prosessit: KII, KIR, MARA, TIPA; Tukiprosessit HEPO, TAPPO, TIHA

Ydinprosesseja olisi hyvä yhdistää esim. neljäksi.

Maanmittausjohtajilta jääviä tehtäviä voisi tehdä tukiprosesseiksi. Ydinprosessit voisivat jäädä nykyiselleen. KIR ja RETI voisivat olla yhdistettävissä.

Toimitustuotanto on toisaalta yksi kokonaisuus, mutta se on toisaalta liian iso yhtenä hallittavaksi. Nykyiselle jaolle on hyvät perustelut. TIETO-prosessin roolia voisi kyllä miettiä, kun pyritään siihen, että tieto olisi mahdollisimman automaattisesti hyödynnettävissä. Onko TIETO silloin ydin- vai tukiprosessi? KIR sisältää nykyisellään sekä tuotannon että perusparannuksen, jonka voisi hyvin ajatella RETI:n tehtäväksi KR:n perusparannuksen tapaan. ARTO-prosessin supistuessa rajaamistoimitusten päättymisen vuoksi olisi mahdollista harkita ARTO- ja TJ-prosessin yhdistämistä.

Ei välttämättä olisi vaikutuksia prosesseihin, koska nykyiset ovat varsin kompakteja.

Nykyisen lisäksi mahdollisia vaihtoehtoja voisivat olla:

1. nykyisen MARA-prosessin ja maastotietotuotteiden toimittamisen (TIETO) yhdistäminen samaan prosessiin, jolloin yksi prosessi vastaa tuotteen tekemisen ja toimittamisen asiakkaalle.
2. budjettirahoitteen tuotannon prosessi, jolloin samaan prosessin yhdistetään kaikki budj.rah tuotanto

On vaikea keksiä uutta määrittelyperustetta. Nykyiset ovat hyviä.

KIR:n ja RETI:n yhdistämiselle ei ole perusteita, koska ne ovat luonteeltaan erilaisia. Niiden välinen yhteistoiminta on hyvää. KIR:ssä ei rekisterinpito ole tärkeintä, vaan ratkaisutoiminta. yhdistämistä voi ehkä pohtia myöhemmin.

Toimitustuotannon prosessien ovat osittain epäselvät ja kokoerot suuria erityisesti yksikkötasolla.

KTJ-kokonaisuudesta huolehtiminen omana prosessinaan voisi olla mahdollista. Esim. RETI voisi hoitaa, ja sillä olisi paljon annettava perusparannusideologian läpiviennissä. Asiakaspalvelu kuuluisi TIETO:lle. KIR olisi ratkaisutuotantoprosessi.

Talousprosessin osalta KIEKU -tietojärjestelmä tulee vaikuttamaan prosessiin joka tapauksessa siten, että on sekä keskitetysti hoidettuja rooleja ja muilta osin käyttäjiä ovat kentän toimijat. Joitakin muutoksia varmaan tulisi uudesta organisoitumisestakin johtuen.

Varmastikin pieniä muutostarpeita syntyy, mutta ei mitään isompaa. Hankintamenettelyihin voi tulla muutoksia.

TJ-tehtävät ovat hoidettavissa 4-6 päätoimisella prosessipäälliköllä. Aluejako olisi uudistettava.

Tietojärjestelmätuen tarve lisääntyy.

Prosessit muuttuvat enemmän tietojärjestelmien kehittämisen ja esim. viranomaisten yhteistyön kautta. Toimitusmääräyksen antamiseen ja vireille laittamiseen sekä töiden kirjaamisasioiden työn alle ottamiseen tulisi muutoksia.

ILMA:n ja KEKE:n tuotanto pitäisi siirtää tuotantoyksikköön, jos niitä on vain yksi. Muussa tapauksessa asiaa pitää harkita. Valtakunnallisten tuotantotehtävien pitäisi olla valtakunnallisessa ohjauksessa (esim. runkomittaus).

Mikäli siirrytään yhden toimialueen malliin, tulee seuraavia asioita tarkastella uudessa tilanteessa:

- nykyisten tukiyksiköiden MARA-tuotantotehtävät (KEKE ja ILMA)
- MARA- ja TIETO-prosessien roolijako maastotietotuotteiden valmistuksessa ja asiakkaalle toimittamisessa
- erikoistuneiden tuotantotiimien perustaminen erityistehtäviin

Synnyttää lähinnä pientä viilaamista ilmoitusliikenteessä. Jos tulee yksi vastualue, on pidettävä huolta, että kiinteistörekisterin pitäjän määritelmä muutetaan asianmukaiseksi.

Synnyttää muutostarpeita, mutta se on toivottavaakin. UKIR tuo joka tapauksessa mukanaan tarpeen muuttaa prosessia nykyisestään. Kaikkia synergiaetuja ei myöskään ole vielä kyetty hyödyntämään.

Uudet ydinprosessit voisi toteuttaa melko lailla nykyisistä prosesseista. Osa varmaan voisi olla jopa nykyisenkaltaisia. Tavoitteena pitäisi olla melko samankokoiset prosessit, esim. 6 kpl, joissa olisi noin 250-300 htv/prosessi. Nykyinen "prosessiton" toiminta pitäisi myös määritellä selkeästi mukaan ydinprosesseihin tai tukitoiminnaksi. Nykyisten valtakunnallisten tuotanto- ja palve-

luyksiköiden alla tapahtuva ydintoiminta pitää myös saada ydinprosessin ohjauksen alle.

Toimitustuotannon prosessit ovat alkaneet siiloutua ainakin yksikkötasolla. Yhtenäinen KII-prosessi olisi hyvä. Tietohallinto on tuuliajolla ja siinä on useita kokkeja säätämässä ja sotkemassa. Sen tärkeitä asioita ovat riskienhallinta, laatu ja turvallisuus.

Alueilla olisi tuotantojohtaja hoitamassa käytännön pyörittystä. Tuotanto - tuki - johtaminen -kolmio.

Tuotannollisissa tehtävissä tulisi mahdollisista aluejaoista huolimatta pyrkiä valtakunnan kattavaan toimialueeseen töiden siirtämisen järkeväksi järjestämiseksi. Alueita voisi olla vain yksi, mutta maa olisi jaettu tuotantoalueisiin (joilla vastuullinen tuotantopäällikkö), joilla olisi omat tavoitteensa, mutta tulossopimuksia tuotannosta olisi vain yksi.

Eräät katsoivat, ettei prosessimuutostarpeita synny.

22. Voiko mielestäsi tuotannon prosessinomistaja ottaa kantaakseen myös tuotantovastuun? Miten muita seikkoja tulisi asiaa harkittaessa ottaa huomioon? Muuttuuko yhden toimialueen mallissa prosessinomistajan rooli ja vaikuttamismahdollisuudet nykytilanteeseen verrattuna? Jos muuttuu, niin miten?

Prosessinomistajan rooli muuttuisi prosessinsa osalta eräänlaiseksi tuotantojohtajan rooliksi. He kuuluisivat laitoksen johtoryhmään ja vaikuttamismahdollisuudet kasvaisivat huomattavasti.

Oleellinen kysymys on, riittääkö prosessinomistajan aika tehtävään? Rooli muuttuisi entistä vaativammaksi ja edellyttäisi jatkuvaa prosessin tilanteen seurantaa. Jotta kaikkia tehtäväsektoreita voisi asiallisesti hoitaa, prosessinomistaja tarvitsee apua tuotannon suunnittelun ja seurannan perustietojen keruussa ja analysoinnissa. Vaikuttamismahdollisuudet kasvaisivat.

Tuotantovastuun ottaminen muuttaisi myös ohjausmenettelyä. MMK:ssa toimivalla omistajalla on oltava hallintovoimaa sekä alueellisia päälliköitä apuna tuotantoa hoitamassa. Tarvittavan paikallistuntemuksen määrä säätelee alueellisen tason tarvetta ja jakoa. Alueita tarvitaan nykyistä vähemmän, esim. 4. Töidenhallintajärjestelmä voi myös olla oleellinen edellytys, että omistaja voisi kunnolla tietoon perustuen ohjata. Tärkeää on hahmottaa kirikkaasti, kuka ohjaa ja ketä uudessa organisaatorakenteessa.

Alueellisen tason ristiriidat on jotenkin voitava ratkaista mieluiten juuri aluetasolla. Tämänkin takia tulisi olla paikallinen taso turvaamassa prosessien väliset yhteistyöt. Jos taas olisi yksi tuotantoyksikkö, prosessinomistajan olisi oltava siellä sisällä. Alueellisten kontaktien ylläpito olisi haaste yhden yksikön mallissa.

Tuotantovastuun siirtyminen voi heikentää prosessien välistä yhteistoimintaa alue- ja paikallistasolla, koska syntyy helposti siilomainen rakenne.

Yksiköitä pitäisi olla vähintään 5-10. Kaikilla prosesseilla pitäisi olla samat toimialueet. Muuten rakenne ja vastuut menee sekavaksi. Pitää olla yksiköiden keskinäinen kirittämismahdollisuus.

Nykytilanteessa kuluu tarpeettoman paljon työaikaa sellaisten kysymysten parissa, jotka ovat suoraan seurausta tiukasta toimialuejaosta ja omien ”reviiri-en” puolustamisesta. Prosessinomistajan vaikutusmahdollisuudet ovat nykyään rajalliset sellaisten asioiden osalta, joiden osalta päätösvalta on alueellisella toimintayksiköllä.

23. Toimiiko prosessimainen ajattelu edelleen myös yhden toimialueen mallissa?

Kaikki olivat sitä mieltä, että prosessiajattelu toimii yhden toimialueen mallissa. Ongelmia tulisi lähinnä toiminnan organisoinnin haasteista ja mahdollisesta siiloutumisesta.

24. Synnyttääkö lisää tulosohjausvoimaa prosessin keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Yleisesti pidettiin selvänä, että malli synnyttää lisää tulosohjausvoimaa. Yksittäisinä havaintoina todettiin:

Varmaan synnyttää, jos osataan virittää uusi malli sellaiseksi, että se kannustaisi kentän toimijoita ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän saakka jokainen toimintayksikkö on maksimoinut lähinnä omaa etuaan (tulospalkkio), eivätkä laitostasoiset tavoitteet siksi ole välttämättä toteutuneet. Yhden tuotantoyksikön mallissa yhteinen tulomatriisi oikein viritettynä antaisi lisää tulosohjausvoimaa.

Riippuu, miten prosessin ohjaaminen järjestetään. Voiman tarvetta se lisää ainakin, mutta synnyttää myös sitä. Yksiköiden sisäinen pelaaminen jäisi pois, jolloin voitaisiin suoraan toteuttaa laitostason tavoitteita.

Synnyttää selvästi, koska tavoitteet voitaisiin suunnata suoraan pienemmällä yksiköllä (henkilölle tai tiimille). Tulospalkkio määräytyisi myös samalle joukolle, mikä kannustaisi.

Mikäli alueyksikön ja keskushallinnon johtosuhteet ja ohjausmenetelmät ovat entisellään, tulosohjausvoima heikentyy nykyisestä. Mikäli johtosuhteita muutetaan tai siirrytään tilaaja-toimittajamalliin, mahdollisuudet prosessin keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi paranevat.

Tällä hetkellä tilanne on kärjistäen se, että toimistot voivat liian helposti ”viitata kintaalla” keskeisille laitostasoisille tulostavoitteille, kuka mistäkin syystä. Prosessiomistajan todelliset vaikutusmahdollisuudet ovat niukahkot.

25. Onko malli toteutettavissa prosessin ja tulosohjauksen kannalta?

Alla on esitetty useita eri näkemyksiä, jotka pohjautuvat erilaisiin oletuksiin tulevaisuudesta.

Prosessiohjaukselle malli ei tuota ongelmia. Tuotantoyksikön organisointi on hankalampaa.

Mallin toteuttamisessa on varmasti tulosohjauksen kannalta haasteita, joita on eritelty seuraavassa:

Nyt prosessinomistajat istuvat kahdella pallilla. He ovat prosessinomistajia ja lisäksi mukana tulosohjauksessa. Toimisiko tämä myös yhden tuotantoyksikön mallissa, jossa tuotantovastuu olisi prosessinomistajilla?

Ongelmia voi tulla siitä, että resurssit ovat tuotantoyksiköllä ja tuotantovastuu prosessinomistajilla. Pitäisikö tuotantovastuu kuitenkin tulosopimuksessa siirtää tuotantoyksikölle valtakunnallisina tavoitteina? Prosessinomistajille tulisi nykyistä vahvemmat keinot ja valtuudet puuttua asiaan, jos tavoitteiden saavuttaminen on epävarmaa.

Suurin haaste lienee rakentaa yhden suuren valtakunnallisen yksikön (n. 1700 htv) tulosohjausmalli, miettiä pelisäännöt, muuttaa JOHI, sekä saada kaikki tämä toimimaan. Toimivuus riippuu myös siitä, miten yksikkö organisoidaan. Tarvittanee riittävästi alueellisia johtajia ja päälliköitä, koska työntekijät ovat alueilla. Pitää myös määrittää tarkoin, mistä kukakin vastaa.

On, mutta malli vaatii tulosohjauksen kannalta tarkkaa suunnittelua. Olennainen kysymys on, ketä ohjataan, kenelle asetetaan tulostavoitteet ja ketä seurataan; henkilöä, tiimiä vai joitain suurempaa tiimien kokonaisuutta. JOHI:n on toimittava uuden tilanteen mukaisesti.

Malli vaatii ainakin johtosuhteiden järjestämistä, aluevastuun toteuttamista, alueellisten mittareiden seurantaa sekä toimipisteen yhteisten asioiden toimintamallin ratkaisua.

Varmaankin molemmat saataisiin toimiviksi, mutta on epävarmaa, saataisiinko parannusta nykytilaan.

26. Organisoitimalleja

Organisoinnin osia on sisällä edellä olevissa kysymyksissä. Tähän kohtaan on koottu muutama malli, jotka ovat jokseenkin kokonaisia.

Malli 1

Pääjohtajan alaisuudessa toimisivat asiakokonaisuuksien/ toimintojen johtajat. Pääjohtaja ja toimintojohtajat muodostaisivat MML:n johtoryhmän, jonka tehtävänä olisi luoda koko MML:n visio sekä strategiat sen saavuttamiseksi huomioiden tasapuolisesti jokaisen toiminnon. Asiakokonaisuuksia / toimintoja voisivat olla esimerkiksi Paikkatieto, Toimitustuotanto ja Hallinnon tukitoimintot sekä Viestintä ja yhteiskuntasuhteet.

Malli 2

"Head pro" johtaa prosessin toimintaa. Hänellä on apuna ja alaisina alueellisesti sijoittuneita lähiesimiehiä (lähipro) 8-12 kpl (eri prosesseissa on eri määrä), jotka ovat mukana prosessin johtotiimissä. Lisäksi alaisena ja johtotiimissä mukana substanssiasiantuntija "osaajapro", jolla apunaan, mutta ei alaisina, nykymallinen prosessitiimi.

Kunkin lähipro'n alaisuudessa toimii 30 - 40 työntekijää, jotka ovat sijoittuneina eri toimipisteisiin tarpeen mukaan. Osa heistä on LIITY- tai etätyöntekijöitä

- prosessin johtotiimillä yhtenäinen intressi tulosten saavuttamisessa
- esimies lähellä johdettaviaan
- mahdollisuus nopeaan reagointiin
- turvaa käytäntöjen yhtenäistämisen.

Lähipro't sijoittuisivat siten, että lähes jokaiseen toimipisteeseen riittäisi vähintäänkin yksi pro (vrt. nykyinen ESUOMI), vastaavat paikallisesti hallinnosta erikseen sovittavan työnjaon mukaisesti.

Hallinnon valtakunnallinen (henkilöt sijoittuvat alueellisesti sinne tänne) tiimi hoitaa tukitoimintojen kokonaisuutta, johon mm. kuuluu toimitilahallinnointi.

Detaljit kyllä asettuvat kohdalleen suurien linjojen ratkaisujen jälkeen.

Malli 3

Malliin liittyy laaja kuvaus sen rakenteesta ja toiminnasta. Alla on lyhyesti kuvattu eräitä sen piirteitä.

Maanmittaustoimiston maanmittausjohtaja, ainut yhden yksikön maanmittauslaitoksessa, vastaa työjärjestyksen ja sen nojalla annettujen erillismääräysten avulla toiminnasta.

Maa jaettaisiin noin viiteen alueeseen.

Varsinaisen substanssin suunnittelee ja tulossopimuksen tekee prosessinomistajien kokous Pasilassa MMK:n kanssa, siten kuin pääjohtaja asian on määrännyt. Kunkin prosessinomistajan esikuntaan kuuluvat kaikkien viiden, työjärjestyksellä ja erillismääräyksin ohjatun alueen toimivaltaiset prosessipäälliköt. Jokainen prosessi tekee prosessikohtaisen tulossopimuksen. Näiden sopimusten summa on se sopimus, jolla MML:n ja MMM:n kesken tehty sopimus vyörytetään kentälle aluejaon mukaan.

Prosessikohtainen tulossopimus tehdään prosessinomistajan johdolla niin, että kukin alue on tässä työssä edustettuna.

Henkilöstön suurena huolena olevan lähiesimiehen sijoittumisen ratkaisuna on, että kunkin alueen vanhan yksikön alueen prosessiväki muodostaa oman tiiminsä, jolla on esimiehen vastuulla toimiva tiiminvetäjä.

Prosessipäällikön vakanssi olisi kiertävä alueen entisten päälliköiden kesken. Kaikki nykyiset päälliköt osaavat suunnittelun, toiminnan ohjauksen, työn johtamisen ja substanssin. Olisi suurta tuhlausta heittää aina kahden osaavan esimiehen panos hukkaan ja valita yksi, pysyvä prosessipäällikkö. Arvostus kentän yksiköissä voitetaan substanssin osaamisella. Siksi päällikön on osattava substanssi aina. Lisäksi tulos- ja kehityskeskusteluissa saavutetaan paras tulos niin, että on kolme itsenäistä ja esimiestasosta keskustelijaa.

MMK valitsee prosessinomistajat ensimmäiselle kaudelle toistaiseksi tai mieluiten määräajaksi. Tätä valintaa tehtäessä otetaan huomioon maanmittausjohtajan tehtävänsä menettävät, mutta kuitenkin työelämään jäävät henkilöt.

Kukin ydinprosessi tekee siten prosessikohtaisen tulossopimuksen keskushallinnon kanssa, jonka se samalla kutakin vuotta varten jakaa noille alueille.

Vahva ja itsenäinen aluejohtaja korvataan siten, että kierrätetään edellä kuvulla tavalla valittuja itsekin kiertäviä prosessipäälliköitä.

LIITE 4

Prosessikohtainen tarkastelu palvelutasoeroista

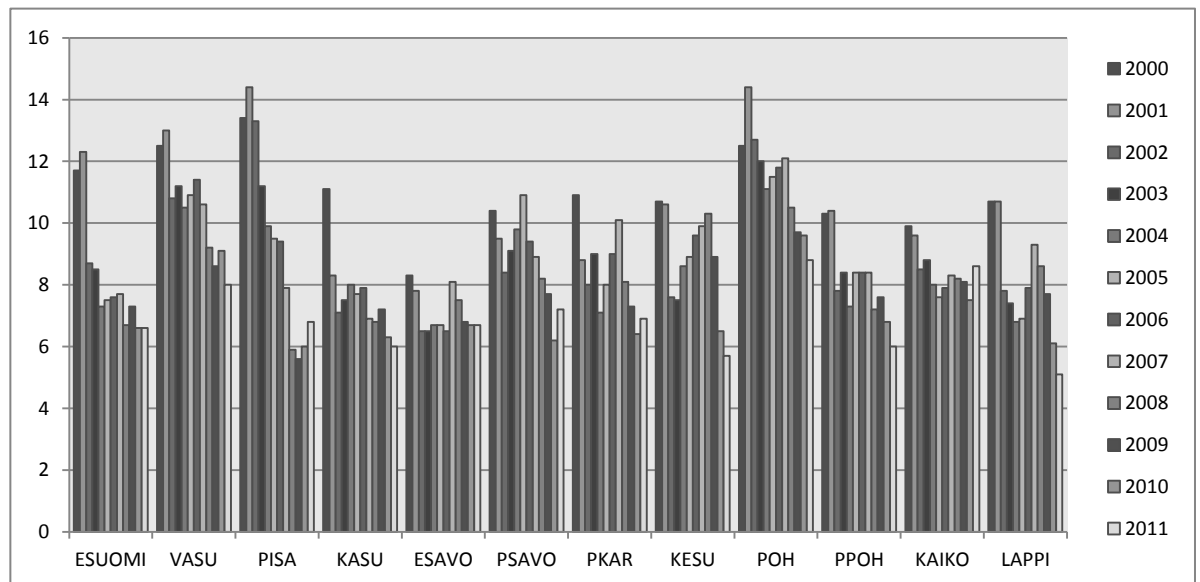
Kestoajat ovat toimitusten virelle tulosta loppuunsaattamisen mediaani (kuukautta), ellei erikseen muuta mainita.

1. Perustoimitusprosessi (PETO)

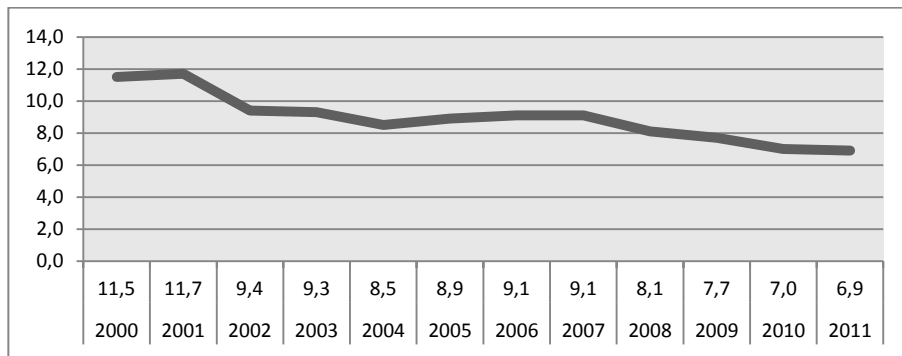
Lohkomisten kestoajat

MML	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	11,5	11,7	9,4	9,3	8,5	8,9	9,1	9,1	8,1	7,7	7,0	6,9	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	11,7	12,3	8,7	8,5	7,3	7,5	7,6	7,7	6,7	7,3	6,6	6,6	
VASU	12,5	13	10,8	11,2	10,5	10,9	11,4	10,6	9,2	8,6	9,1	8	-
PISA	13,4	14,4	13,3	11,2	9,9	9,5	9,4	7,9	5,9	5,6	6	6,8	
KASU	11,1	8,3	7,1	7,5	8	7,7	7,9	6,9	6,8	7,2	6,3	6	+
ESAVO	8,3	7,8	6,5	6,5	6,7	6,7	6,5	8,1	7,5	6,8	6,7	6,7	
PSAVO	10,4	9,5	8,4	9,1	9,8	10,9	9,4	8,9	8,2	7,7	6,2	7,2	
PKAR	10,9	8,8	8	9	7,1	8	9	10,1	8,1	7,3	6,4	6,9	
KESU	10,7	10,6	7,6	7,5	8,6	8,9	9,6	9,9	10,3	8,9	6,5	5,7	++
POH	12,5	14,4	12,7	12	11,1	11,5	11,8	12,1	10,5	9,7	9,6	8,8	---
PPOH	10,3	10,4	7,8	8,4	7,3	8,4	8,4	8,4	7,2	7,6	6,8	6	+
KAIKO	9,9	9,6	8,5	8,8	8	7,6	7,9	8,3	8,2	8,1	7,5	8,6	--
LAPPI	10,7	10,7	7,8	7,4	6,8	6,9	7,9	9,3	8,6	7,7	6,1	5,1	+++

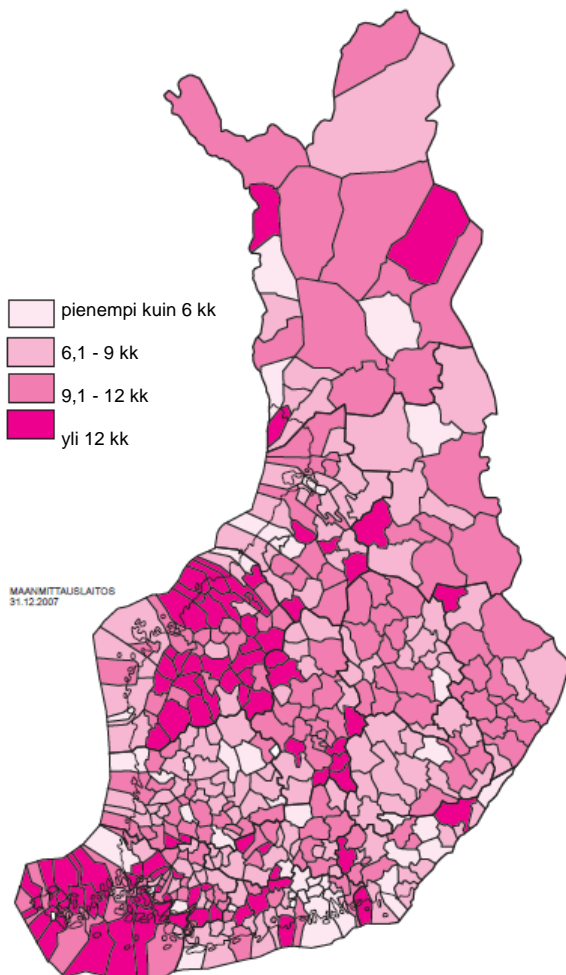
Lohkomisten kestoajat maanmittaustoimistoittain



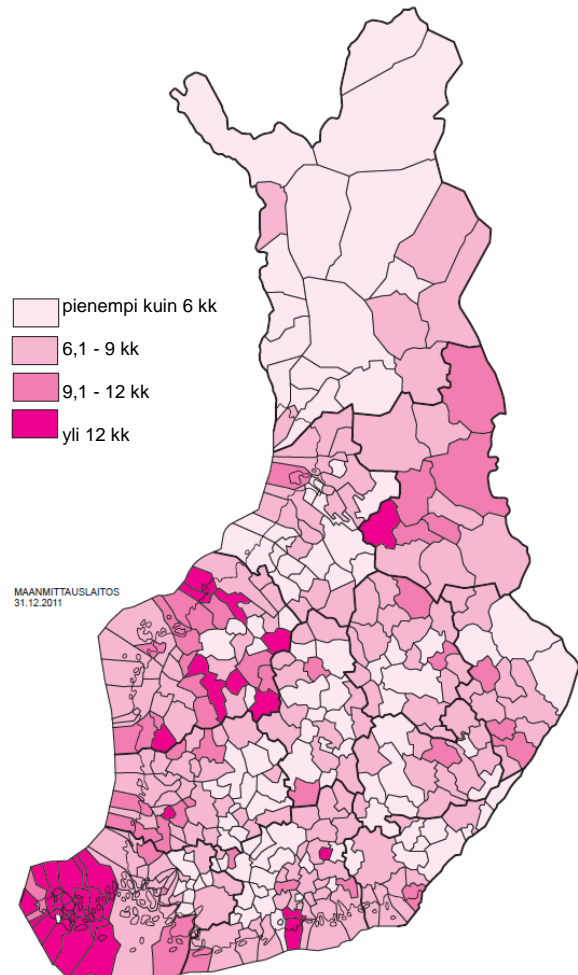
Lohkomisten kestoajat, Maanmittauslaitos

Lohkomisten kunnittaiset kestoajat

31.12.2007



31.12.2011

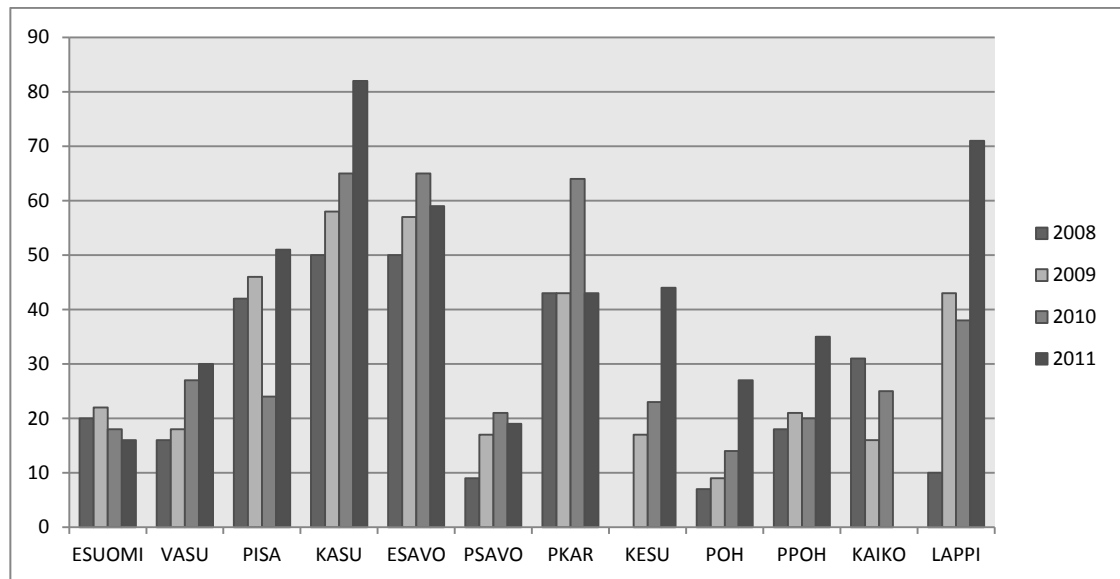


Lohkomisten kunnittaisen keski-ään yhtenäisyys

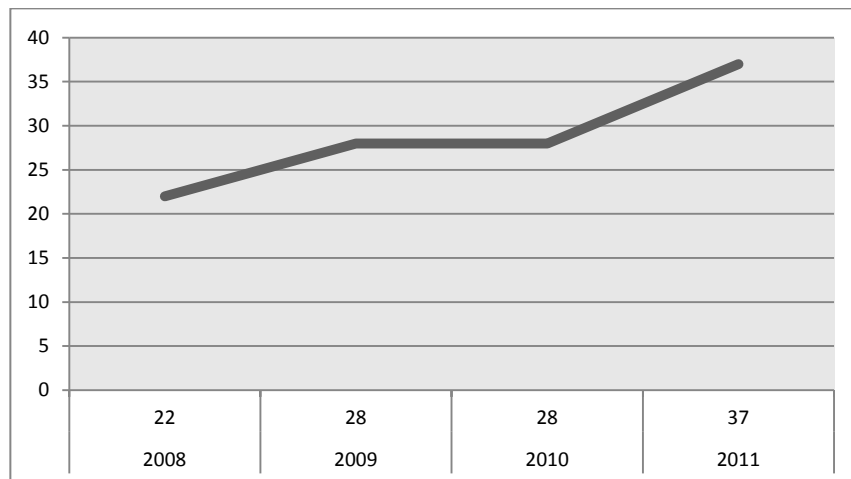
Kuinka monessa kunnassa (%) maanmittaustoimiston alueella tilauskannassa olevien lohkomisten keski-ään keskiarvo on yhtä suuri tai pienempi kuin 6 kk.

MML	2008	2009	2010	2011	2011
	22	28	28	37	eniten (+) vähiten (-)
ESUOMI	20	22	18	16	--
VASU	16	18	27	30	
PISA	42	46	24	51	
KASU	50	58	65	82	+++
ESAVO	50	57	65	59	+
PSAVO	9	17	21	19	-
PKAR	43	43	64	43	
KESU	0	17	23	44	
POH	7	9	14	27	
PPOH	18	21	20	35	
KAIKO	31	16	25	0	---
LAPPI	10	43	38	71	++

Lohkomisten kunnittaisen keski-ään yhtenäisyys maanmittaustoimistoittain



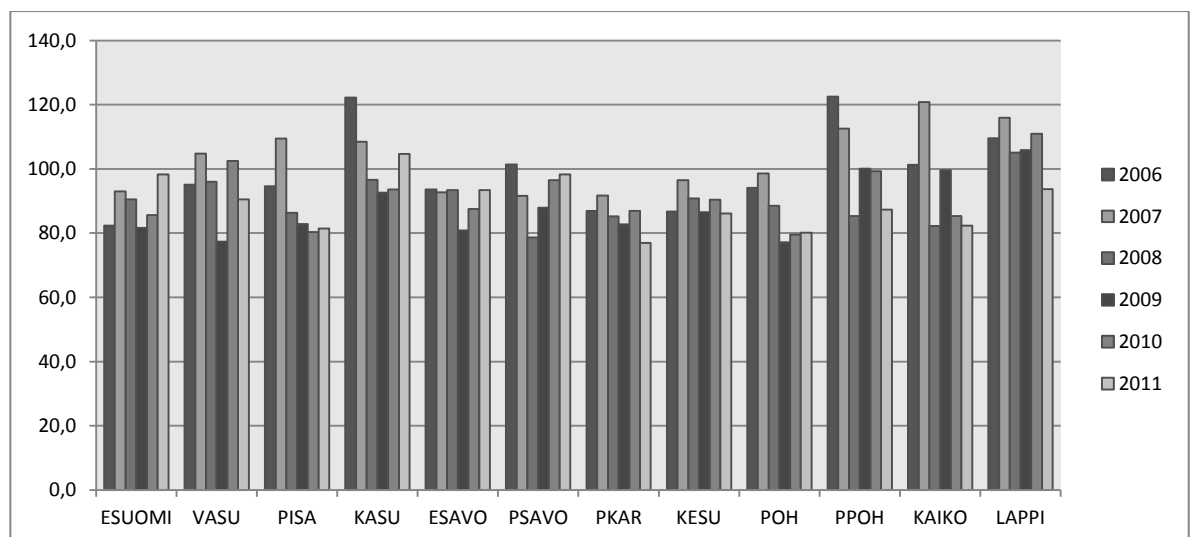
Lohkomisten kunnittaisen keski-ian yhtenäisyys, Maanmittauslaitos



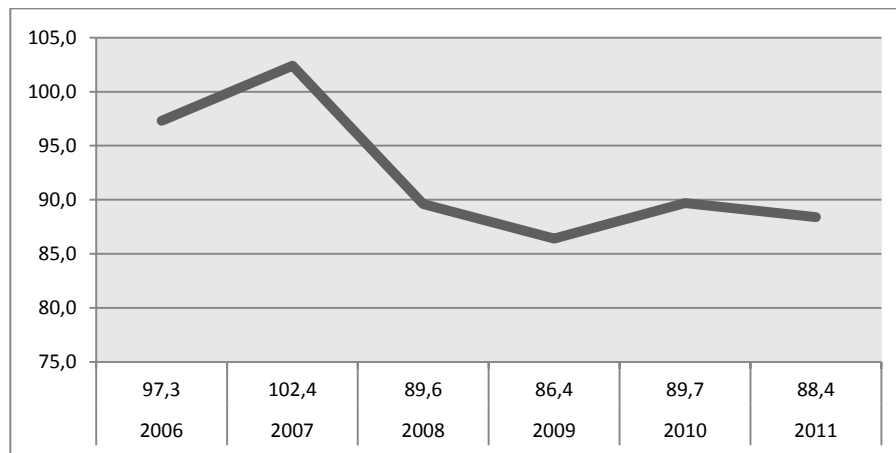
Lohkokiinteistöjen määrä henkilötyövuotta kohden

MML yht.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	97,3	102,4	89,6	86,4	89,7	88,4	eniten (+) vähiten (-)
ESUOMI	82,4	93,0	90,6	81,6	85,7	98,3	++
VASU	95,1	104,8	96,0	77,3	102,5	90,5	
PISA	94,6	109,5	86,3	82,8	80,3	81,4	-
KASU	122,2	108,5	96,5	92,6	93,6	104,7	+++
ESAVO	93,6	92,7	93,4	80,8	87,5	93,4	
PSAVO	101,4	91,6	78,6	88,0	96,5	98,3	++
PKAR	86,9	91,7	85,3	82,7	86,9	77,0	---
KESU	86,7	96,5	90,8	86,5	90,4	86,1	
POH	94,1	98,6	88,5	77,1	79,6	80,2	--
PPOH	122,5	112,5	85,4	100,1	99,3	87,3	
KAIKO	101,3	120,9	82,3	99,6	85,3	82,3	
LAPPI	109,6	115,9	105,1	105,9	111,0	93,7	+

Lohkokiinteistöjen määrä henkilötyövuotta kohden maanmittaustoimistoittain



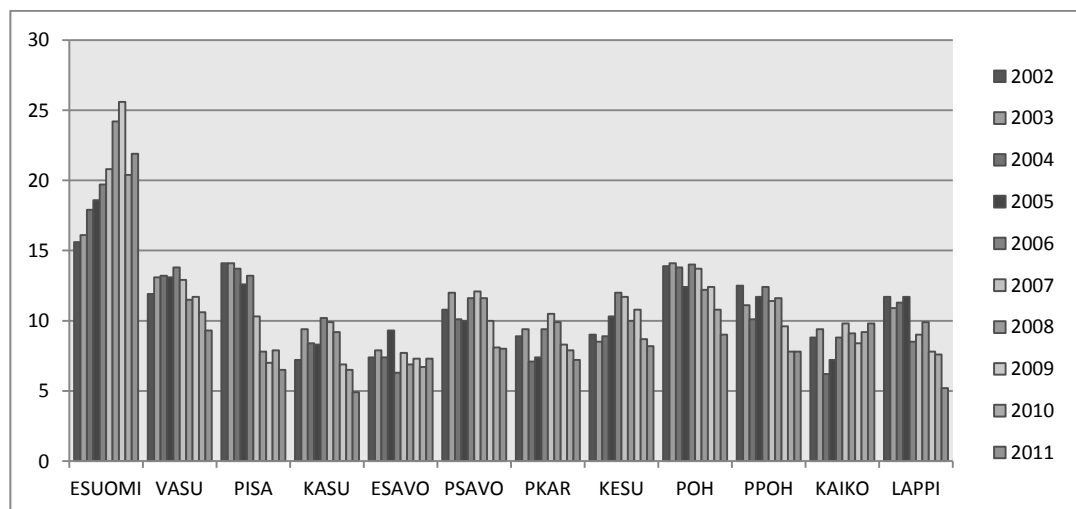
Lohkokiinteistöjen määrä henkilötyövuotta kohden, Maanmittauslaitos



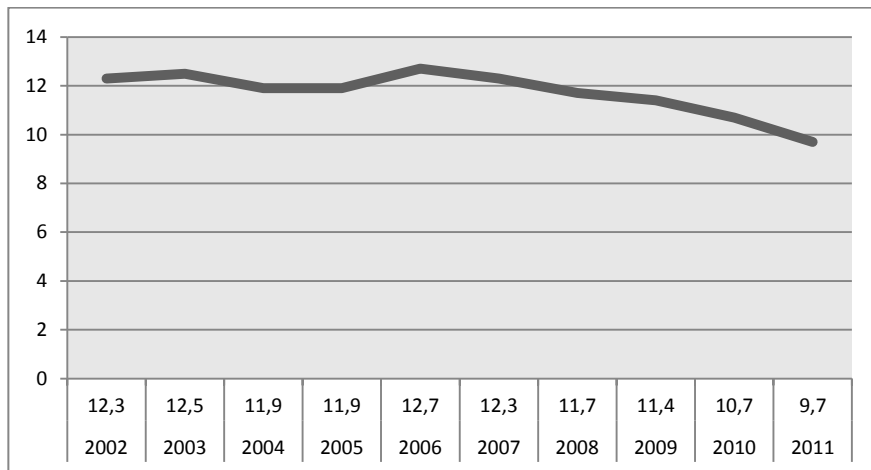
Lohkomisten tilauskannan keski-ikä (keskiarvo, kuukautta)

MML	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011 lyhin (+) pisin (-)
MML	12,3	12,5	11,9	11,9	12,7	12,3	11,7	11,4	10,7	9,7	
ESUOMI	15,6	16,1	17,9	18,6	19,7	20,8	24,2	25,6	20,4	21,9	---
VASU	11,9	13,1	13,2	13,1	13,8	12,9	11,5	11,7	10,6	9,3	-
PISA	14,1	14,1	13,7	12,6	13,2	10,3	7,8	7	7,9	6,5	+
KASU	7,2	9,4	8,4	8,3	10,2	9,9	9,2	6,9	6,5	4,9	+++
ESAVO	7,4	7,9	7,4	9,3	6,3	7,7	6,9	7,3	6,7	7,3	
PSAVO	10,8	12	10,1	10	11,6	12,1	11,6	10	8,1	8	
PKAR	8,9	9,4	7,1	7,4	9,4	10,5	9,9	8,3	7,9	7,2	
KESU	9	8,5	8,9	10,3	12	11,7	10	10,8	8,7	8,2	
POH	13,9	14,1	13,8	12,4	14	13,7	12,2	12,4	10,8	9	
PPOH	12,5	11,1	10,1	11,7	12,4	11,4	11,6	9,6	7,8	7,8	
KAIKO	8,8	9,4	6,2	7,2	8,8	9,8	9,1	8,4	9,2	9,8	--
LAPPI	11,7	10,9	11,3	11,7	8,5	9	9,9	7,8	7,6	5,2	++

Lohkomisten tilauskannan keski-ikä maanmittaustoimistoittain



Lohkomisten tilauskannan keski-ikä, Maanmittauslaitos

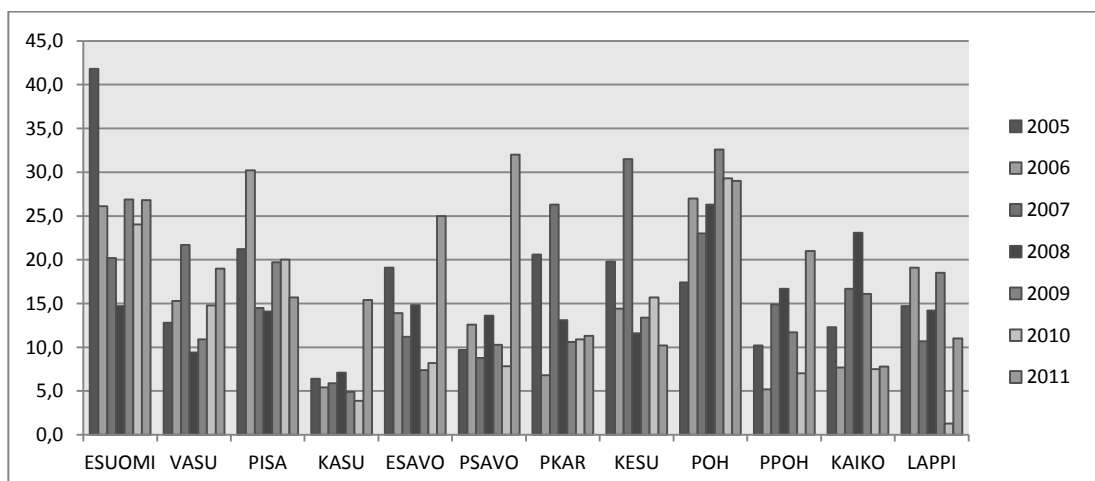


2. Arviointitoimitusprosessi (ARTO)

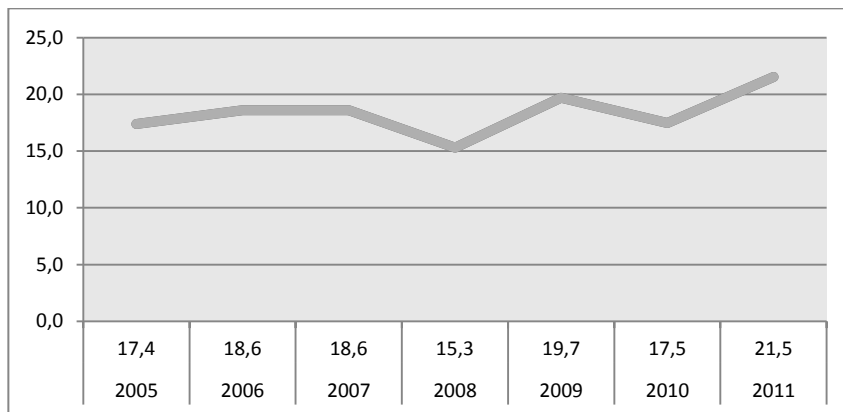
Tavanomaisten maantietoimituksien kestoajat (keskiarvo, kuukautta)
Tiesuunnitelmaan perustuva yksivaiheinen toimitus.
Kesto aika liikenteelle luovuttamisesta loppukokoukseen.

MML	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	17,4	18,6	18,6	15,3	19,7	17,5	21,5	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	41,8	26,1	20,2	14,7	26,9	24,0	26,8	-
VASU	12,8	15,3	21,7	9,4	10,9	14,8	19,0	
PISA	21,2	30,2	14,5	14,1	19,7	20,0	15,7	
KASU	6,4	5,4	5,9	7,1	4,9	3,9	15,4	
ESAVO	19,1	13,9	11,2	14,8	7,4	8,2	25,0	
PSAVO	9,7	12,6	8,8	13,6	10,3	7,8	32,0	---
PKAR	20,6	6,8	26,3	13,1	10,6	10,9	11,3	
KESU	19,8	14,4	31,5	11,6	13,4	15,7	10,2	++
POH	17,4	27,0	23,0	26,3	32,6	29,3	29,0	--
PPOH	10,2	5,2	14,9	16,7	11,7	7,0	21,0	
KAIKO	12,3	7,7	16,7	23,1	16,1	7,5	7,8	+++
LAPPI	14,7	19,1	10,7	14,2	18,5	1,3	11,0	+

Tavanomaisten maantietoimituksien kestoajat maanmittaustoimistoittain



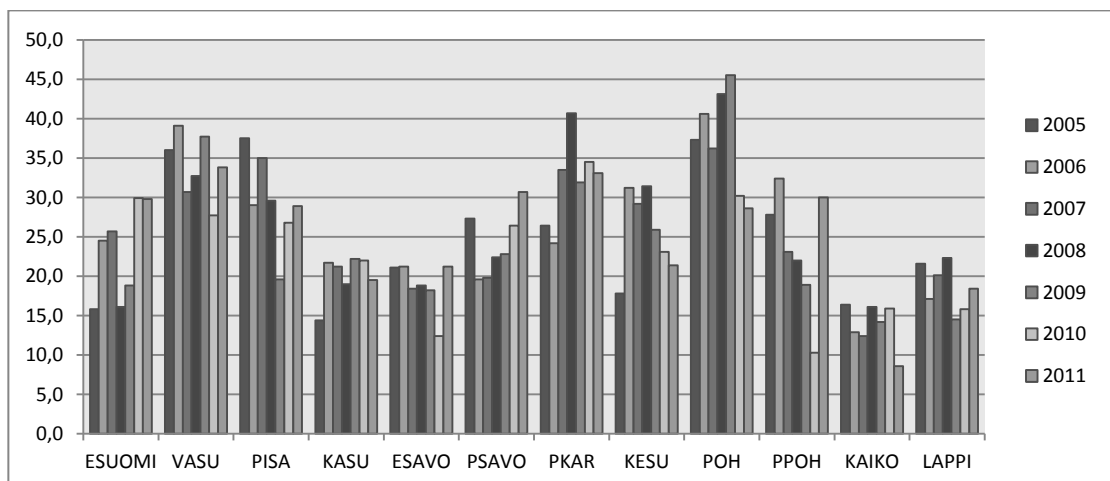
Tavanomaisten maantietoimituksien kestoajat, Maanmittauslaitos



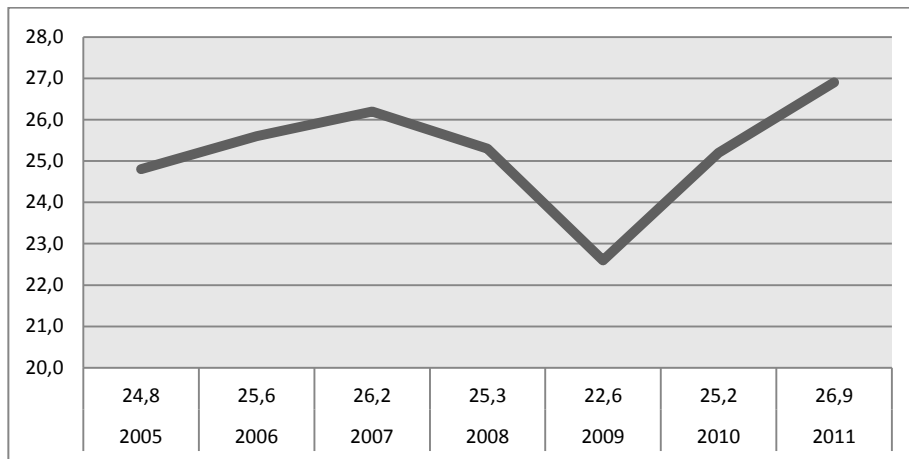
Maantietoimituksien kestoajat

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011 lyhin (+) pisin (-)
MML	24,8	25,6	26,2	25,3	22,6	25,2	26,9	
ESUOMI	15,8	24,5	25,7	16,1	18,8	29,9	29,8	
VASU	36,0	39,1	30,7	32,7	37,7	27,7	33,8	---
PISA	37,5	29,0	35,0	29,6	19,6	26,8	28,9	
KASU	14,4	21,7	21,2	19,0	22,2	22,0	19,5	+
ESAVO	21,1	21,2	18,4	18,8	18,2	12,4	21,2	
PSAVO	27,3	19,6	19,8	22,4	22,8	26,4	30,7	-
PKAR	26,4	24,2	33,5	40,7	31,9	34,5	33,1	--
KESU	17,8	31,2	29,2	31,4	25,9	23,1	21,4	
POH	37,3	40,6	36,2	43,1	45,5	30,2	28,6	
PPOH	27,8	32,4	23,1	22,0	18,9	10,3	30,0	
KAIKO	16,4	12,9	12,4	16,1	14,2	15,9	8,6	+++
LAPPI	21,6	17,1	20,1	22,3	14,5	15,8	18,4	++

Maantietoimituksien kestoajat maanmittaustoimistoittain



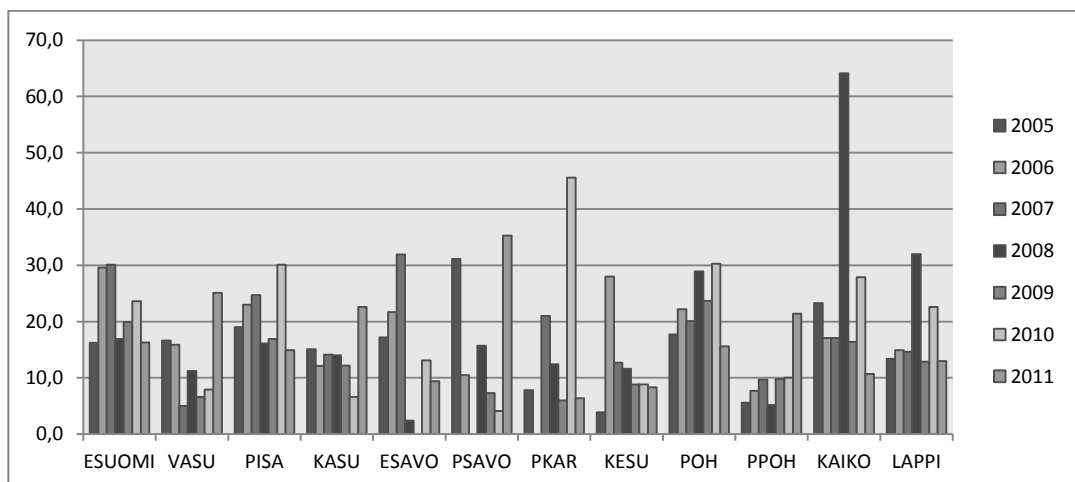
Maantietoimituksien kestoajat, Maanmittauslaitos



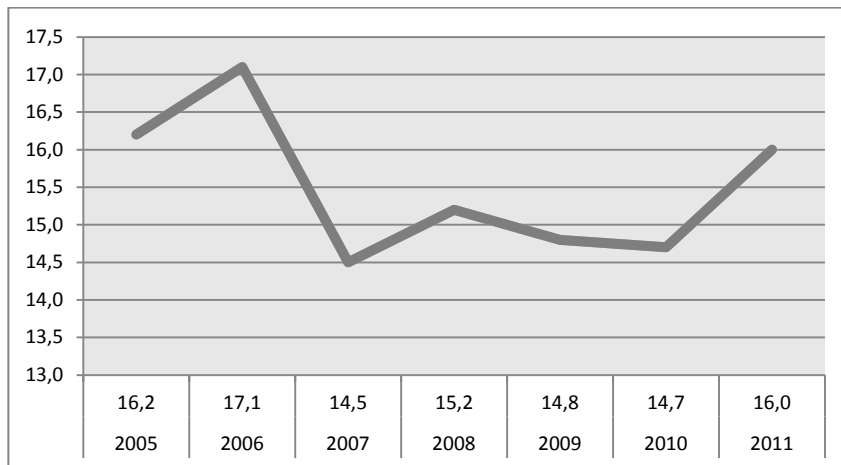
Lunastustoimituksien kestoajat

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
MML	16,2	17,1	14,5	15,2	14,8	14,7	16,0	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	16,2	29,6	30,1	16,9	19,9	23,6	16,3	
VASU	16,6	15,9	5,0	11,2	6,6	7,9	25,1	--
PISA	19,0	23,0	24,7	16,1	16,9	30,1	14,9	
KASU	15,1	12,1	14,1	14,0	12,2	6,6	22,6	-
ESAVO	17,2	21,7	31,9	2,4		13,1	9,4	+
PSAVO	31,1	10,5		15,7	7,3	4,1	35,3	---
PKAR	7,8		21,0	12,4	6,0	45,6	6,4	+++
KESU	3,9	28,0	12,7	11,6	8,8	8,8	8,3	++
POH	17,7	22,2	20,1	28,9	23,7	30,3	15,6	
PPOH	5,6	7,7	9,7	5,2	9,8	10,0	21,4	
KAIKO	23,3	17,1	17,1	64,1	16,4	27,9	10,7	
LAPPI	13,4	14,9	14,6	32,0	12,9	22,6	13,0	

Lunastustoimituksien kestoajat maanmittaustoimistoittain



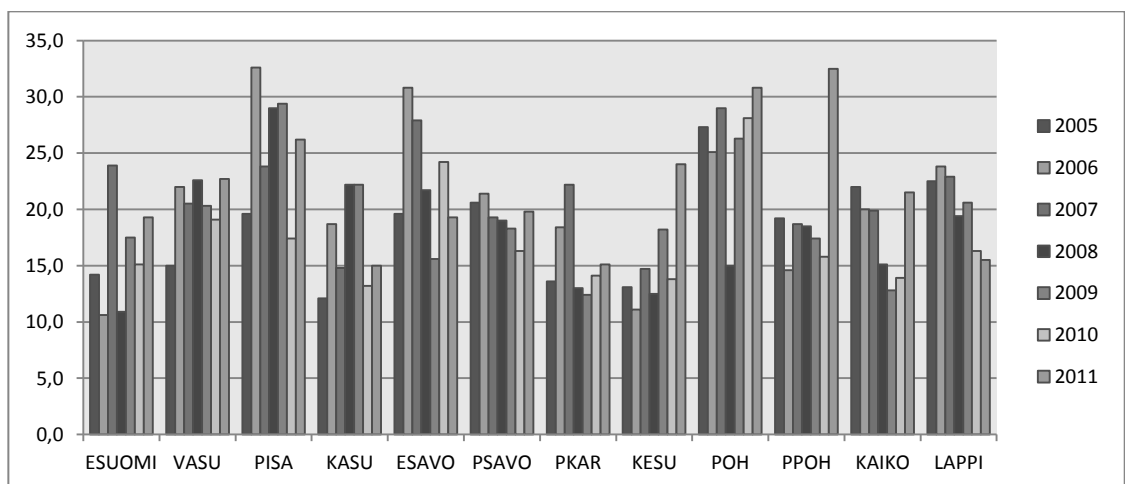
Lunastustoimituksien kestoajat, Maanmittauslaitos



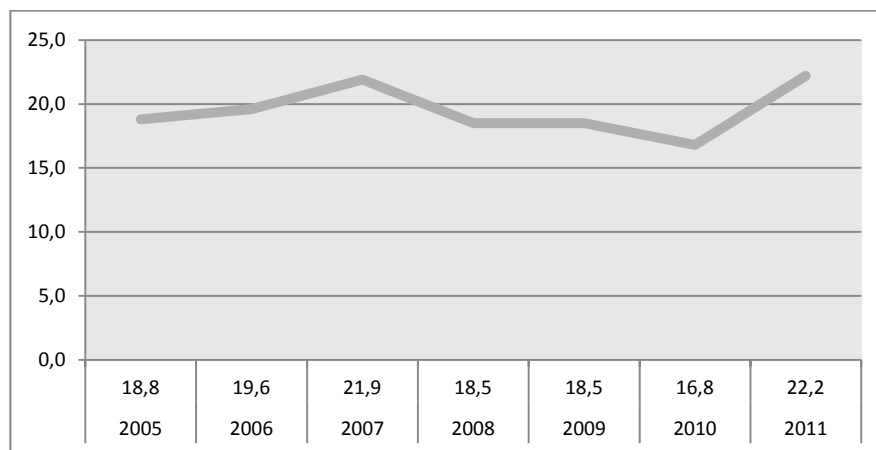
Halkomisten kestoajat

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011 lyhin (+) pisin (-)
MML	18,8	19,6	21,9	18,5	18,5	16,8	22,2	
ESUOMI	14,2	10,6	23,9	10,9	17,5	15,1	19,3	
VASU	15,0	22,0	20,5	22,6	20,3	19,1	22,7	
PISA	19,6	32,6	23,8	29,0	29,4	17,4	26,2	-
KASU	12,1	18,7	14,8	22,2	22,2	13,2	15,0	+++
ESAVO	19,6	30,8	27,9	21,7	15,6	24,2	19,3	
PSAVO	20,6	21,4	19,3	19,0	18,3	16,3	19,8	
PKAR	13,6	18,4	22,2	13,0	12,4	14,1	15,1	++
KESU	13,1	11,1	14,7	12,5	18,2	13,8	24,0	
POH	27,3	25,1	29,0	15,0	26,3	28,1	30,8	--
PPOH	19,2	14,6	18,7	18,5	17,4	15,8	32,5	---
KAIKO	22,0	20,0	19,9	15,1	12,8	13,9	21,5	
LAPPI	22,5	23,8	22,9	19,4	20,6	16,3	15,5	+

Halkomisten kestoajat maanmittaustoimistoittain



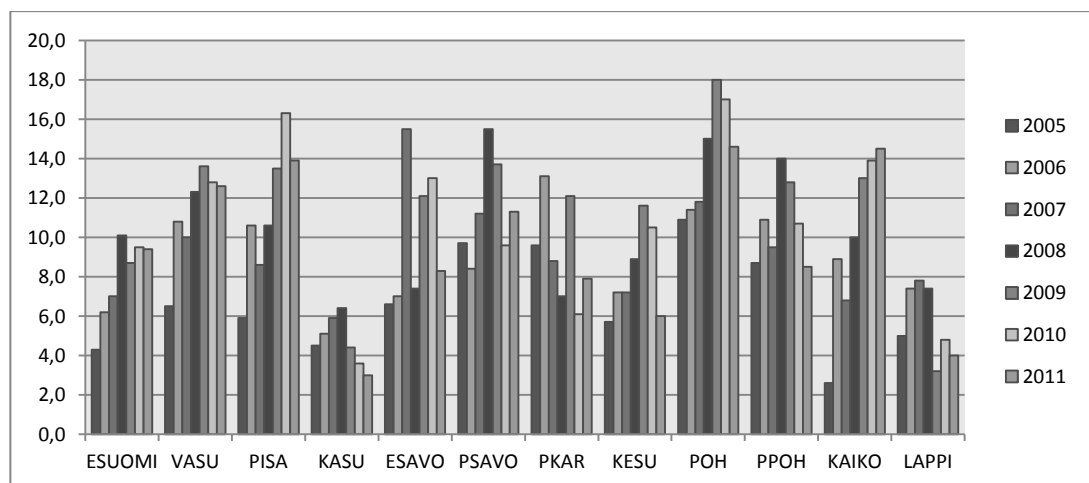
Halkomisten kestoajat, Maanmittauslaitos



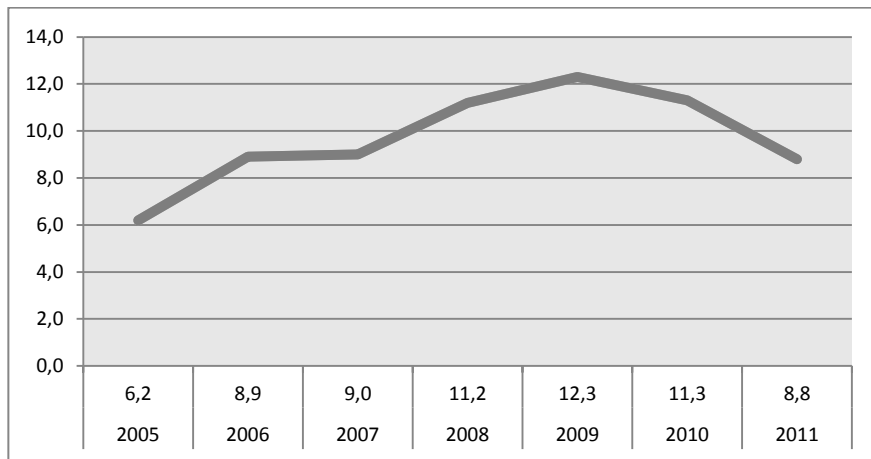
Muiden arviointitoimituksien kestoajat

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	6,2	8,9	9,0	11,2	12,3	11,3	8,8	lyhin (+) pisin (-)
MML								
ESUOMI	4,3	6,2	7,0	10,1	8,7	9,5	9,4	
VASU	6,5	10,8	10,0	12,3	13,6	12,8	12,6	
PISA	5,9	10,6	8,6	10,6	13,5	16,3	13,9	-
KASU	4,5	5,1	5,9	6,4	4,4	3,6	3,0	+++
ESAVO	6,6	7,0	15,5	7,4	12,1	13,0	8,3	
PSAVO	9,7	8,4	11,2	15,5	13,7	9,6	11,3	
PKAR	9,6	13,1	8,8	7,0	12,1	6,1	7,9	
KESU	5,7	7,2	7,2	8,9	11,6	10,5	6,0	+
POH	10,9	11,4	11,8	15,0	18,0	17,0	14,6	---
PPOH	8,7	10,9	9,5	14,0	12,8	10,7	8,5	
KAIKO	2,6	8,9	6,8	10,0	13,0	13,9	14,5	--
LAPPI	5,0	7,4	7,8	7,4	3,2	4,8	4,0	++

Muiden arviointitoimituksien kestoajat maanmittaustoimistoittain



Muiden arviointitoimituksien kestoajat, Maanmittauslaitos

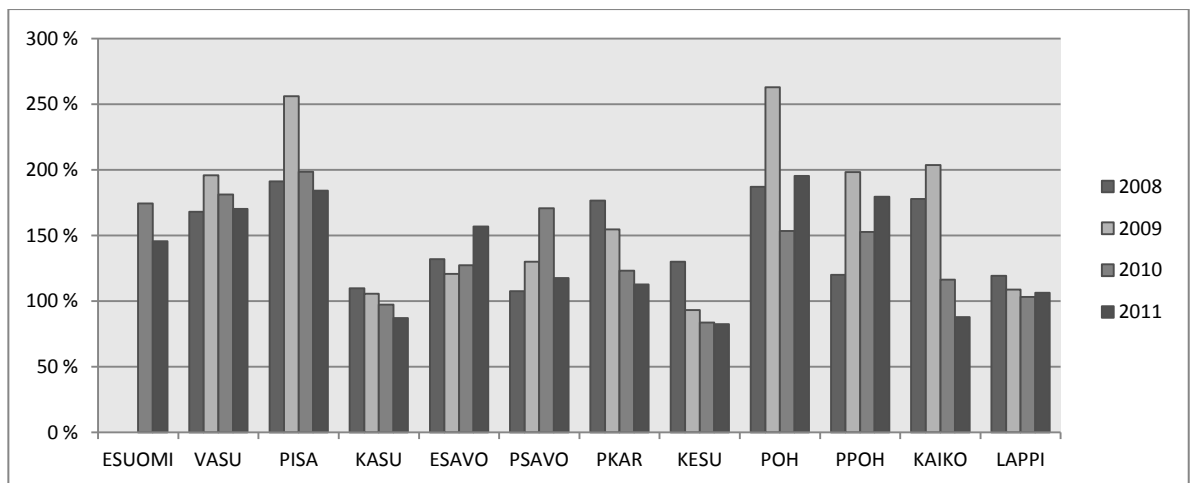


Arviointitoimituksien tilauskannan ja tuotannon suhde (%)

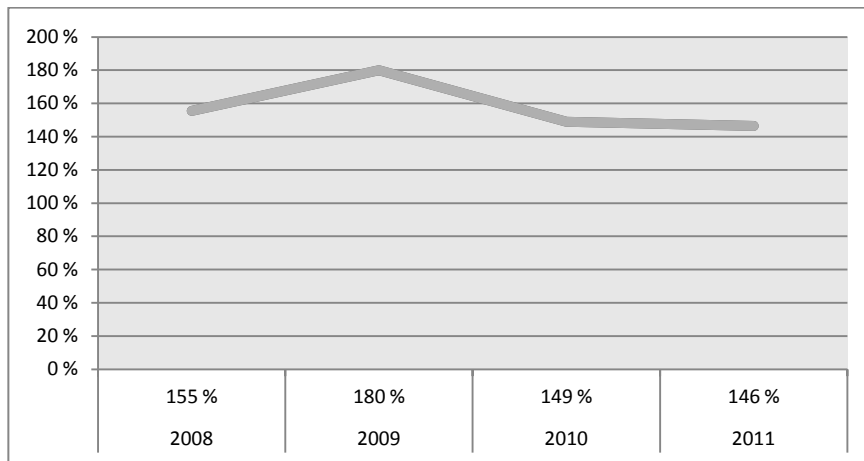
Vuoden lopussa vireillä olleiden arviointitoimituksien suhde kyseisen vuoden tuotantomäärään.

MML	2008	2009	2010	2011	2011 pienin (+) suurin (-)
ESUOMI			174	146	
VASU	168	196	181	170	
PISA	191	256	198	184	--
KASU	110	106	97	87	++
ESAVO	132	121	127	157	
PSAVO	108	130	171	118	
PKAR	176	155	123	113	
KESU	130	93	84	82	+++
POH	187	263	153	195	---
PPOH	120	198	153	180	-
KAIKO	178	204	116	88	+
LAPPI	119	109	103	106	

Arviointitoimituksien tilauskannan ja tuotannon suhde maanmittaustoimistoittain



Arviointitoimituksien tilauskannan ja tuotannon suhde, Maanmittauslaitos

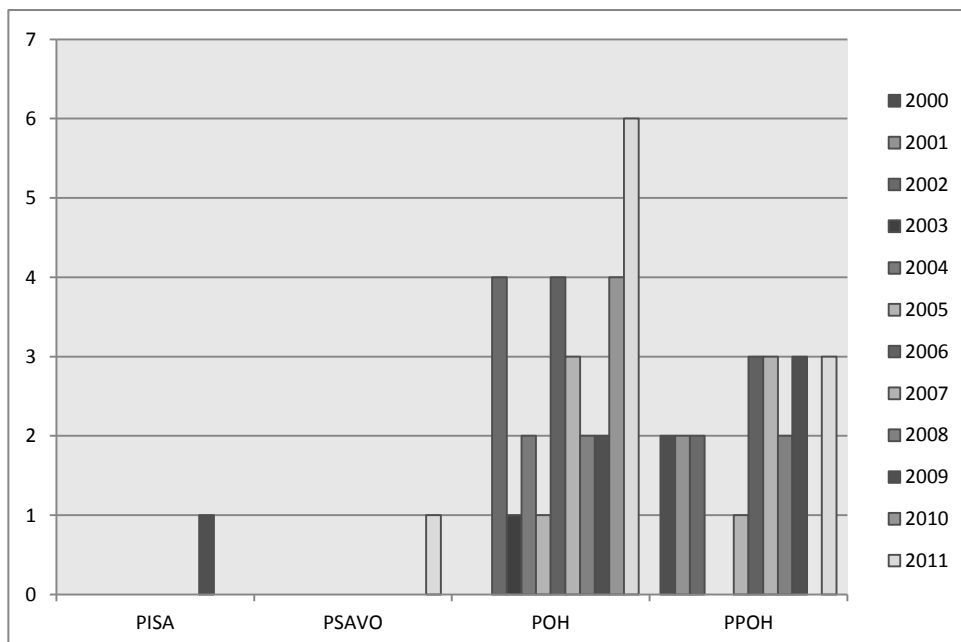


3. Tilusjärjestelyprosessi (TJ)

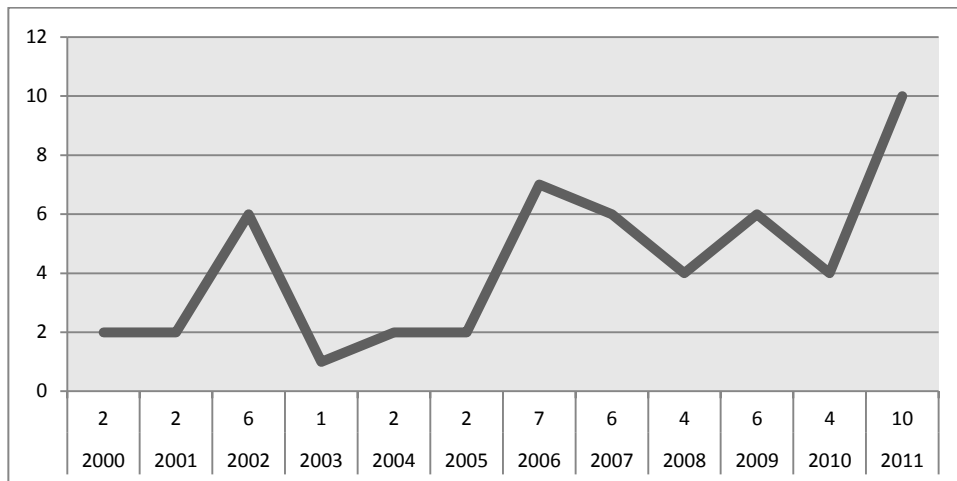
Valmistuneet uusjaot (kpl)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MML	2	2	6	1	2	2	7	6	4	6	4	10
PISA										1		
PSAVO												1
POH			4	1	2	1	4	3	2	2	4	6
PPOH	2	2	2			1	3	3	2	3		3

Valmistuneet uusjaot maanmittaustoimistoittain



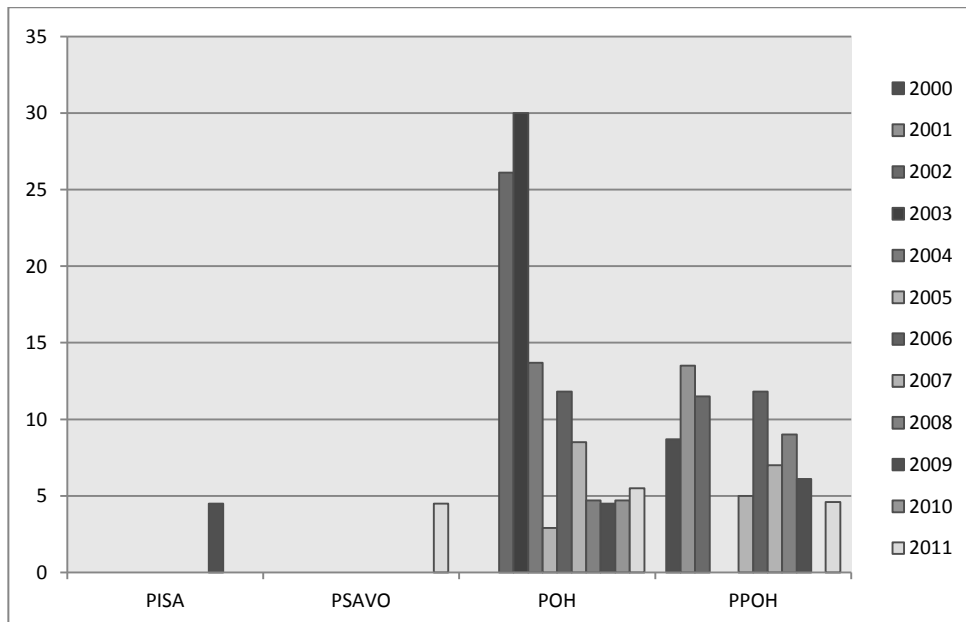
Valmistuneet uusjaot, Maanmittauslaitos



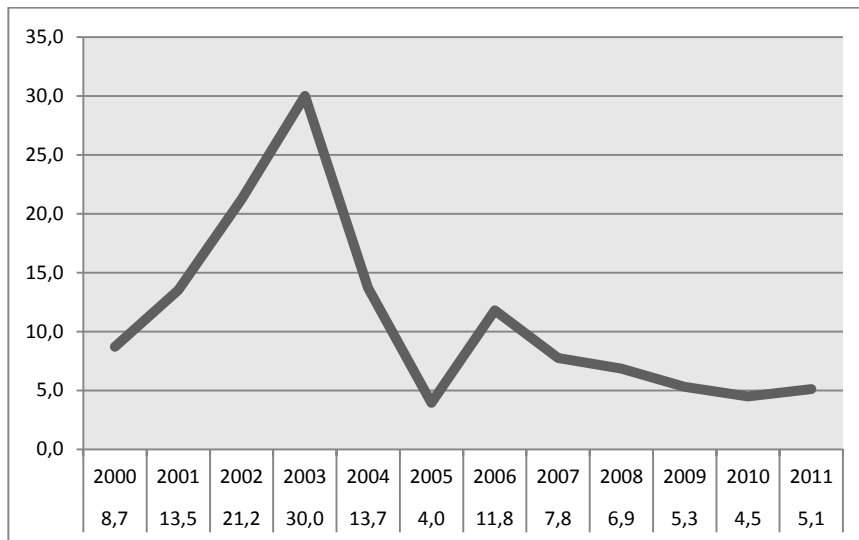
Uusjakojen kestoajat (keskiarvo, vuosia)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
MML	8,7	13,5	21,2	30,0	13,7	4,0	11,8	7,8	6,9	5,3	4,5	5,1
PISA										4,5		
PSAVO												4,5
POH			26,1	30	13,7	2,9	11,8	8,5	4,7	4,5	4,7	5,5
PPOH	8,7	13,5	11,5			5	11,8	7	9	6,1		4,6

Uusjakojen kestoajat maanmittaustoimistoittain

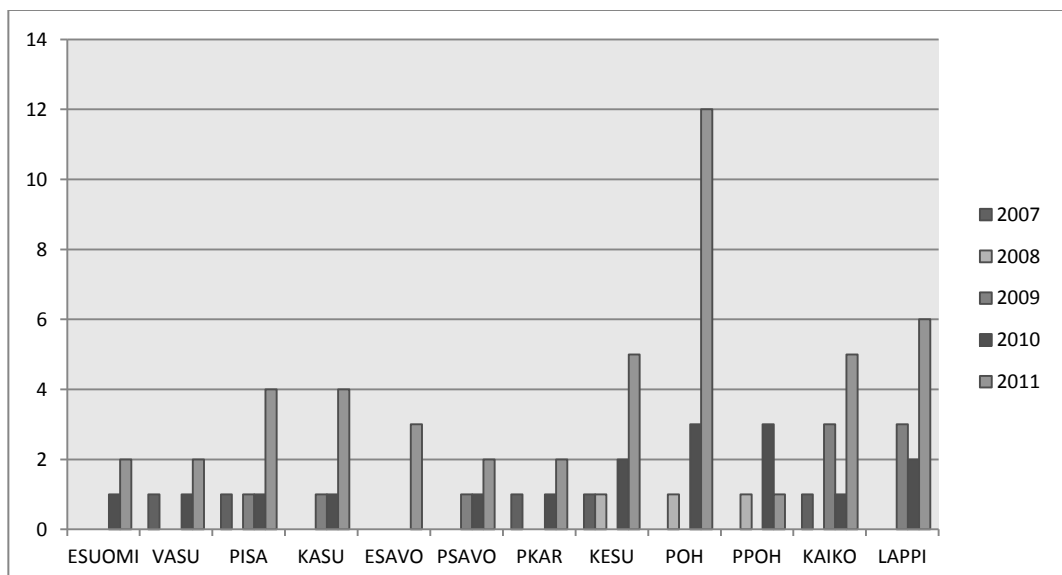


Uusjakojen kestoajat, koko Maanmittauslaitos

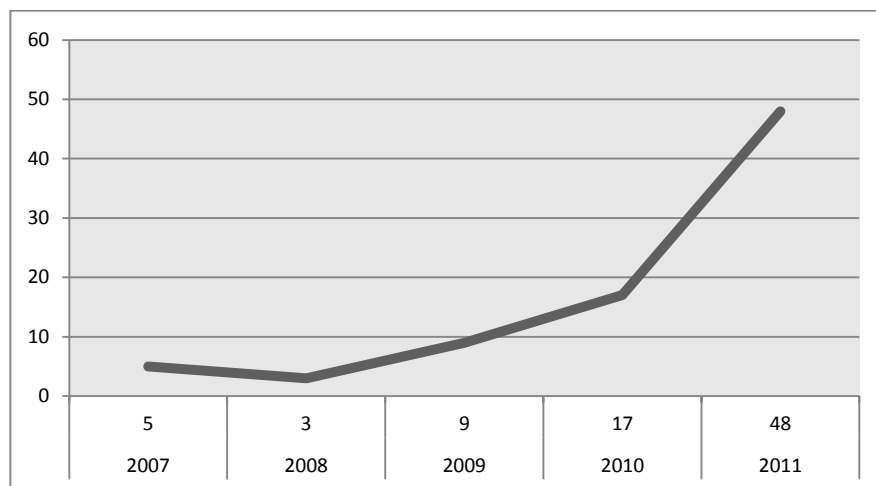
Muodostetut yhteismetsät (kpl)

MML	2007	2008	2009	2010	2011
	5	3	9	17	48
ESUOMI				1	2
VASU	1			1	2
PISA	1		1	1	4
KASU			1	1	4
ESAVO					3
PSAVO			1	1	2
PKAR	1			1	2
KESU	1	1		2	5
POH		1		3	12
PPOH		1		3	1
KAIKO	1		3	1	5
LAPPI			3	2	6

Muodostetut yhteismetsät maanmittaustoimistoittain



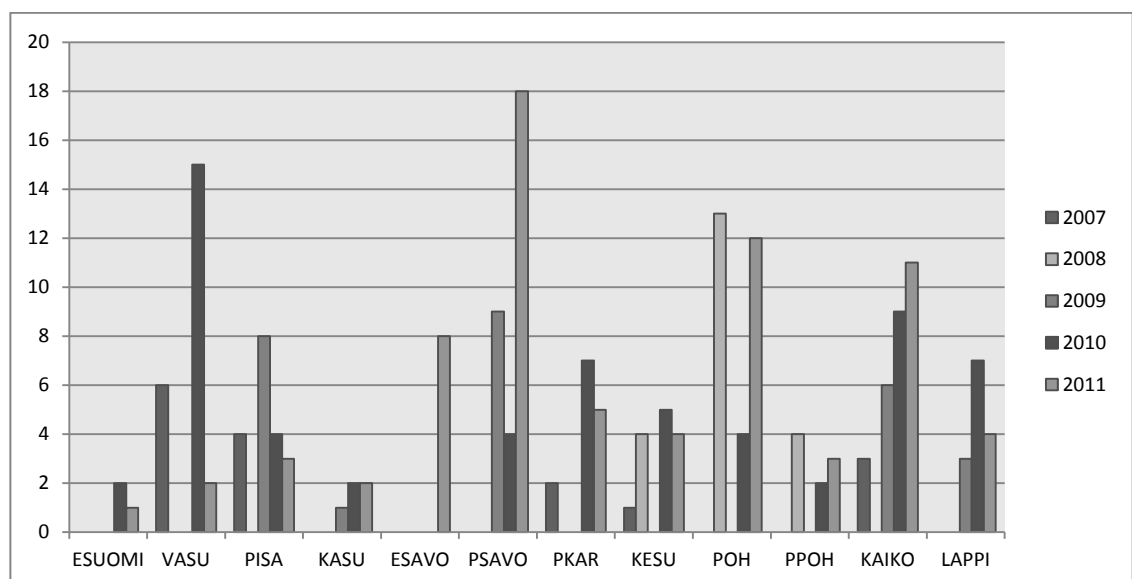
Muodostetut yhteismetsät, Maanmittauslaitos



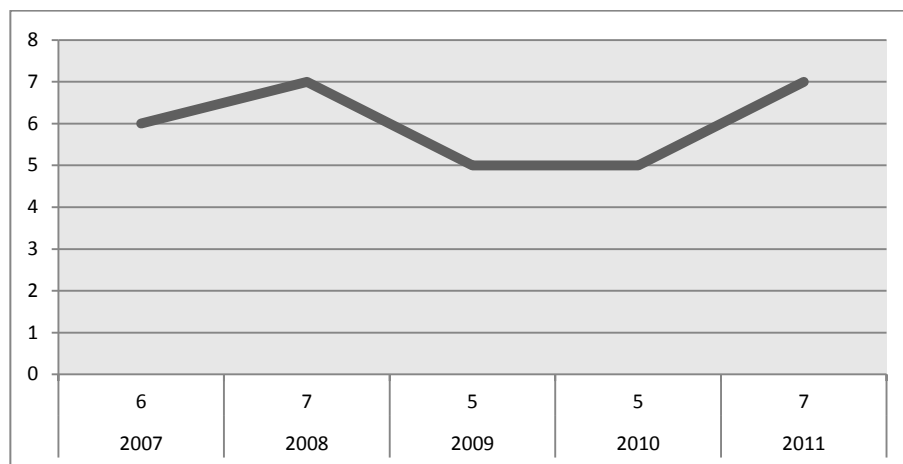
Yhteismetsien muodostamisen kestoajat (keskiarvo, kuukautta)

MML	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	6	7	5	5	7	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI				2	1	+++
VASU	6			15	2	++
PISA	4		8	4	3	+
KASU			1	2	2	++
ESAVO					8	
PSAVO			9	4	18	---
PKAR	2			7	5	
KESU	1	4		5	4	
POH		13		4	12	--
PPOH		4		2	3	
KAIKO	3		6	9	11	-
LAPPI			3	7	4	

Yhteismetsien muodostamisen kestoajat maanmittaustoimistoittain



Yhteismetsien muodostamisen kestoajat, koko Maanmittauslaitos

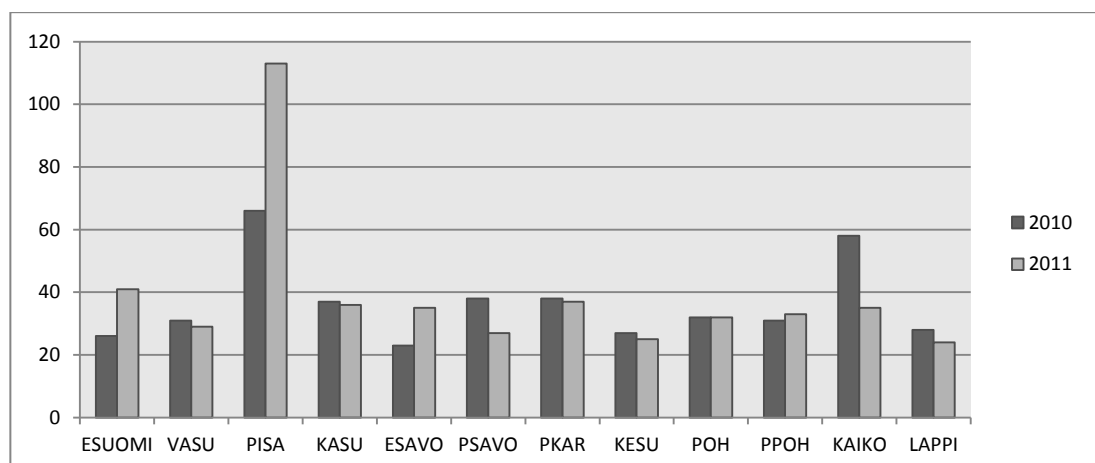


4. Kirjaamisprosessi (KIR)

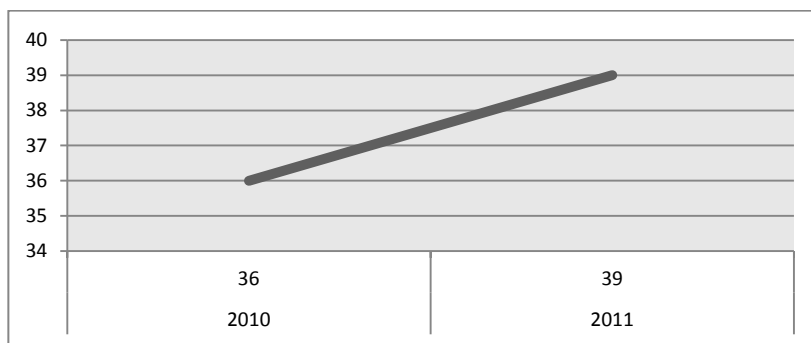
Lainhuutojen käsittelyajat (keskiarvo, päivää)

MML	2010	2011	2011
			lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	26	41	--
VASU	31	29	
PISA	66	113	---
KASU	37	36	
ESAVO	23	35	
PSAVO	38	27	+
PKAR	38	37	-
KESU	27	25	++
POH	32	32	
PPOH	31	33	
KAIKO	58	35	
LAPPI	28	24	+++

Lainhuutojen käsittelyajat maanmittaustoimistoittain



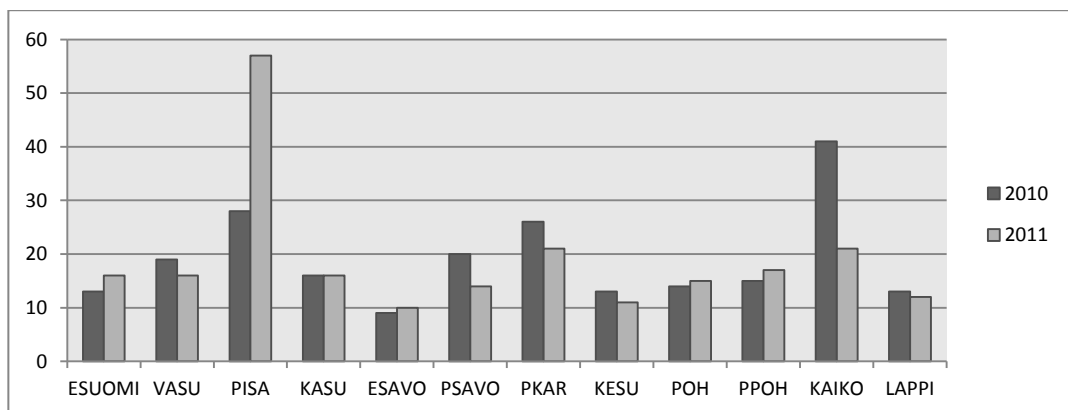
Lainhuutojen käsittelyajat, Maanmittauslaitos



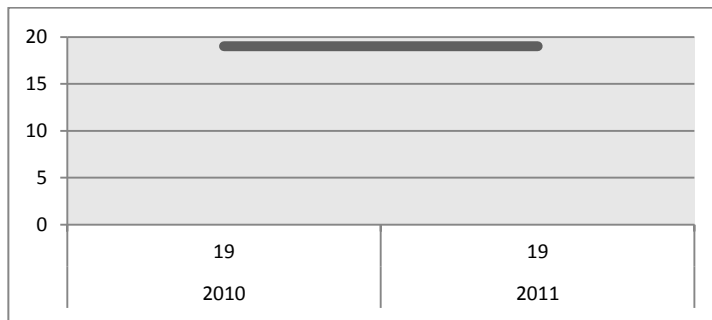
Kiinnitysten käsittelyajat (keskiarvo, päivää)

MML	2010	2011	2011
	19	19	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	13	16	
VASU	19	16	
PISA	28	57	---
KASU	16	16	
ESAVO	9	10	+++
PSAVO	20	14	
PKAR	26	21	--
KESU	13	11	++
POH	14	15	
PPOH	15	17	-
KAIKO	41	21	--
LAPPI	13	12	+

Kiinnitysten käsittelyajat maanmittaustoimistoittain



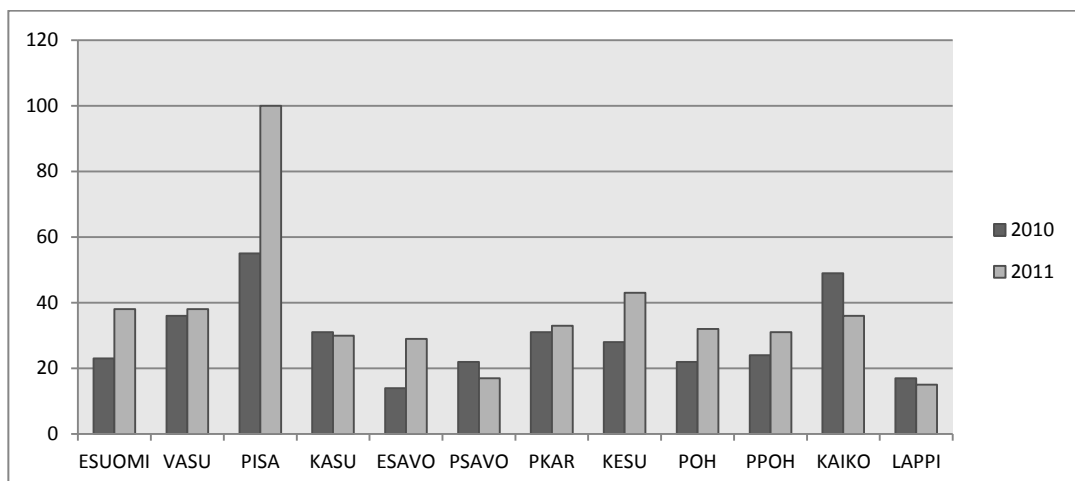
Kiinnitysten käsittelyajat Maanmittauslaitos



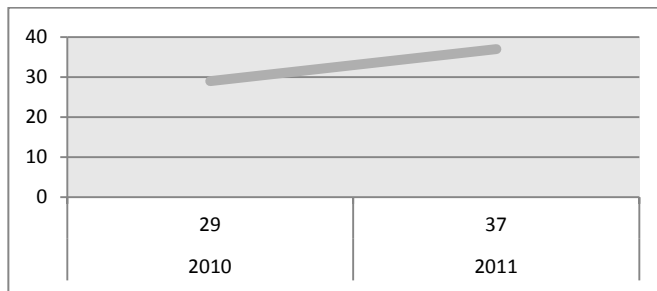
Erityisten oikeuksien käsittelyajat (keskiarvo, päivää)

MML	2010	2011	2011
	29	37	lyhin (+) pisin (-)
ESUOMI	23	38	-
VASU	36	38	-
PISA	55	100	---
KASU	31	30	
ESAVO	14	29	+
PSAVO	22	17	++
PKAR	31	33	
KESU	28	43	--
POH	22	32	
PPOH	24	31	
KAIKO	49	36	
LAPPI	17	15	+++

Erityisten oikeuksien käsittelyajat maanmittaustoimistoittain



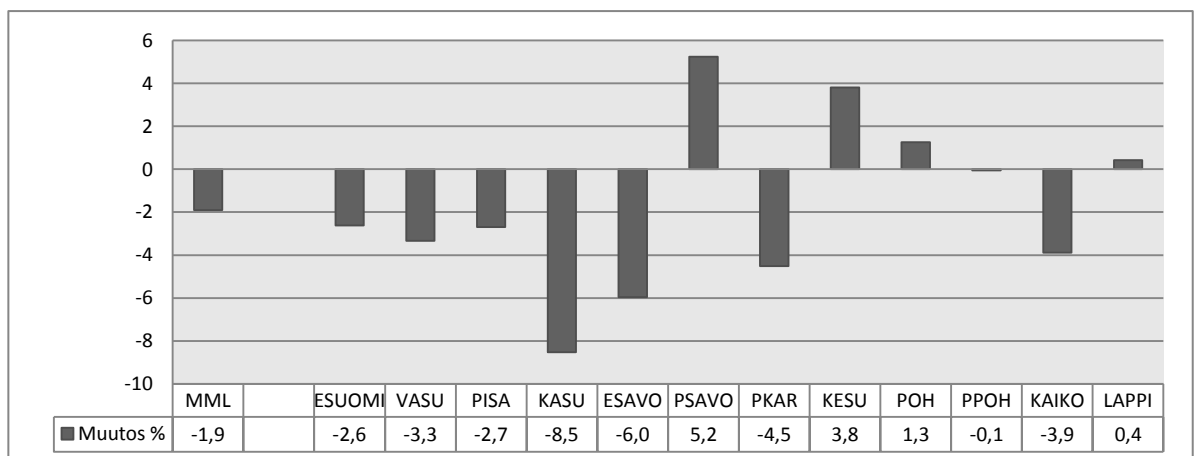
Erityisten oikeuksien käsittelyajat Maanmittauslaitos



Vireille tulleiden kirjaamisasioiden määrä (kpl)

	2010	2011	Muutos % 2010 -> 2011
MML	263777	258785	-1,9
ESUOMI	65220	63510	-2,6
VASU	28206	27264	-3,3
PISA	34315	33391	-2,7
KASU	17893	16368	-8,5
ESAVO	11925	11215	-6,0
PSAVO	12537	13194	5,2
PKAR	9956	9507	-4,5
KESU	14208	14748	3,8
POH	27673	28022	1,3
PPOH	19456	19444	-0,1
KAIKO	8345	8020	-3,9
LAPPI	14043	14102	0,4

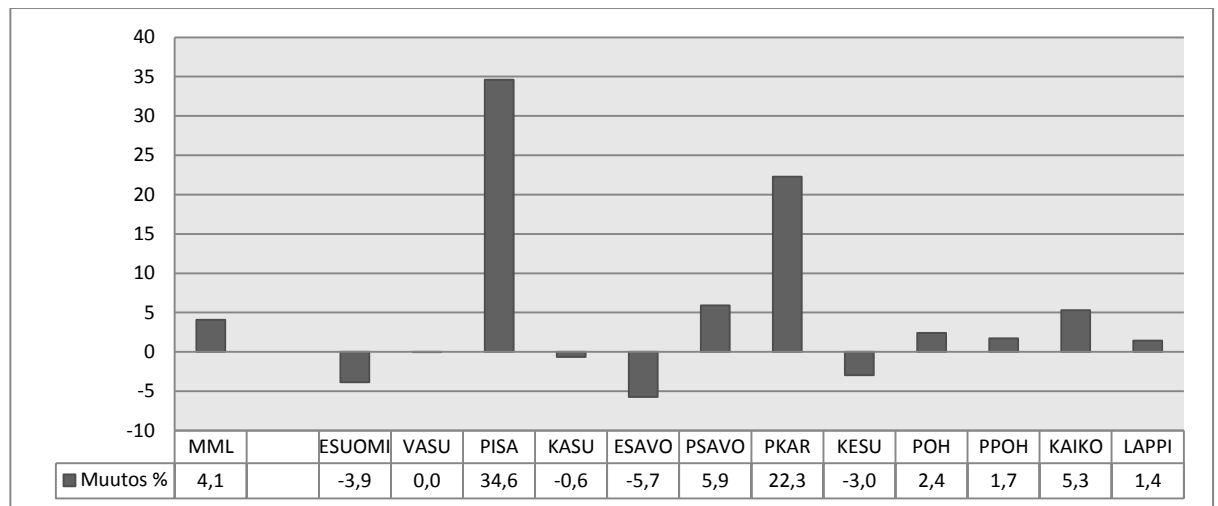
Vireille tulleiden kirjaamisasioiden määrän muutos (%) vuodesta 2010 vuoteen 2011 maanmittaustoimistoittain ja koko Maanmittauslaitos



Ratkaistujen kirjaamisasioiden määrä (kpl)

	2010	2011	Muutos % 2010 -> 2011	Muutos % 2010 -> 2011 pienin (-) suurin (+)
MML	251609	261896	4,1	
ESUOMI	63858	61395	-3,9	--
VASU	27726	27721	0,0	
PISA	28057	37764	34,6	+++
KASU	16770	16661	-0,6	
ESAVO	11753	11079	-5,7	---
PSAVO	12368	13100	5,9	+
PKAR	8672	10603	22,3	++
KESU	14555	14122	-3,0	-
POH	26998	27646	2,4	
PPOH	18949	19273	1,7	
KAIKO	8073	8502	5,3	
LAPPI	13830	14030	1,4	

Ratkaistujen kirjaamisasioiden määrän muutos (%) vuodesta 2010 vuoteen 2011 maanmittaustoimistoittain ja koko Maanmittauslaitos

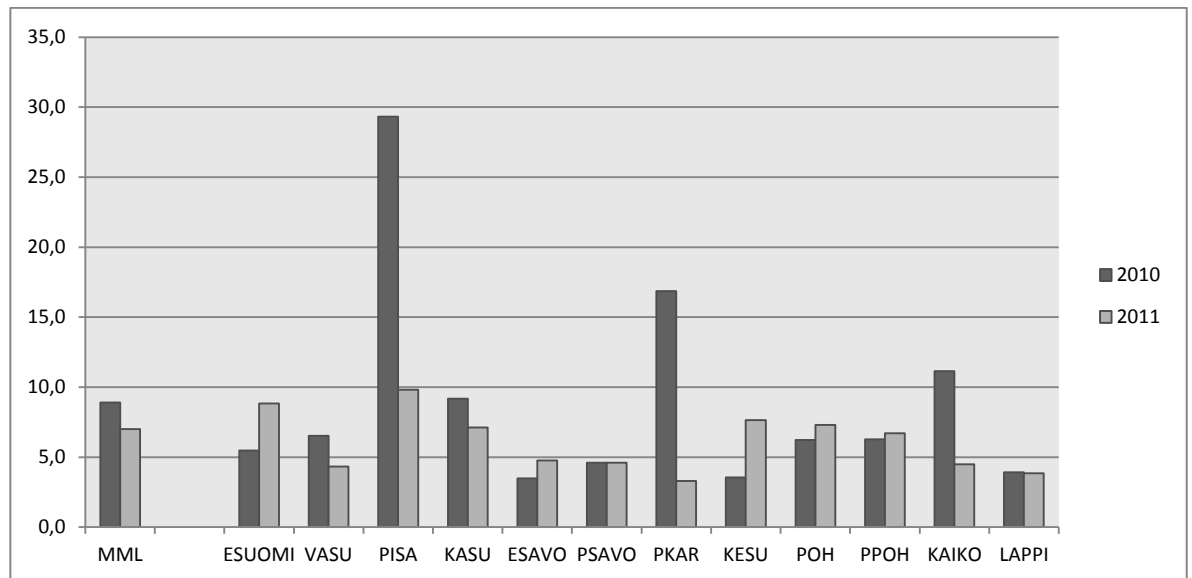


Kirjaamisasioiden tilauskannan ja tuotannon suhde (%)

Vuoden lopussa vireillä olleiden kirjaamisasioiden määrän suhde kyseisen vuoden tuotantomäärään.

	2010	2011	2011 pienin (+) suurin (-)
MML	8,9	7,0	
ESUOMI	5,5	8,8	--
VASU	6,5	4,3	+
PISA	29,3	9,8	---
KASU	9,2	7,1	
ESAVO	3,5	4,8	
PSAVO	4,6	4,6	
PKAR	16,9	3,3	+++
KESU	3,6	7,6	-
POH	6,2	7,3	
PPOH	6,3	6,7	
KAIKO	11,1	4,5	
LAPPI	3,9	3,8	++

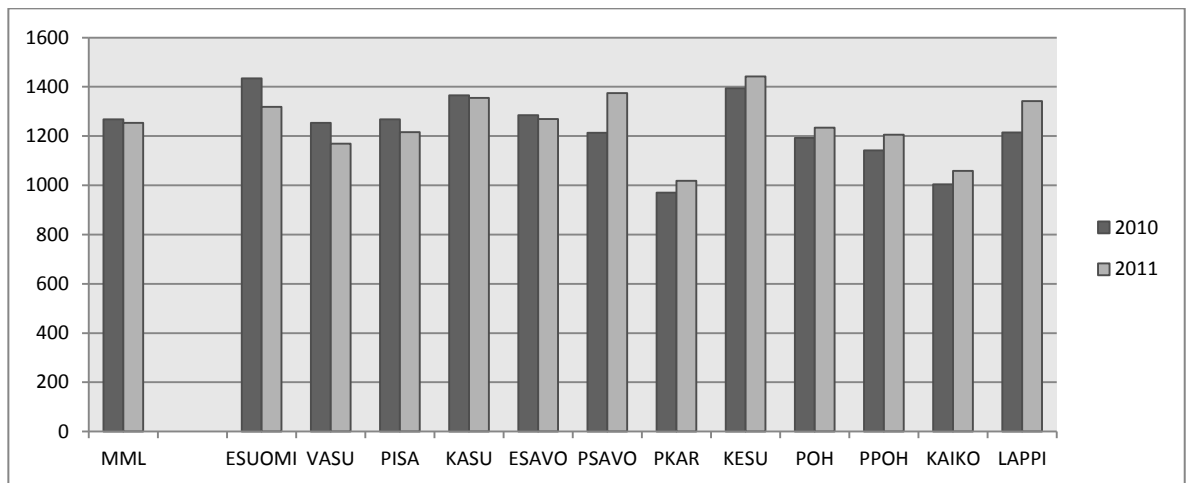
Kirjaamisasioiden tilauskannan ja tuotannon suhde maanmittaustoimistoittain ja koko Maanmittauslaitos



Ratkaistujen kirjaamisasioiden määrä henkilötyövuotta kohden

	Ratkaisuja (kpl)		Henkilötyövuodet		Ratkaisuja/htv		2011 eniten (+), vähiten (-)
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	
MML	251609	261896	198,4	209,0	1268	1253	
ESUOMI	63858	61395	44,5	46,5	1435	1319	
VASU	27726	27721	22,1	23,7	1254	1169	-
PISA	28057	37764	22,1	31,1	1268	1215	
KASU	16770	16661	12,3	12,3	1366	1356	+
ESAVO	11753	11079	9,2	8,7	1284	1269	
PSAVO	12368	13100	10,2	9,5	1214	1375	++
PKAR	8672	10603	8,9	10,4	970	1019	---
KESU	14555	14122	10,4	9,8	1394	1442	+++
POH	26998	27646	22,7	22,4	1192	1234	
PPOH	18949	19273	16,6	16,0	1142	1206	
KAIKO	8073	8502	8,0	8,0	1004	1059	--
LAPPI	13830	14030	11,4	10,5	1214	1343	

Ratkaistujen kirjaamisasioiden määrä henkilötövuotta kohden maanmittaustoimistoittain ja koko Maanmittauslaitos



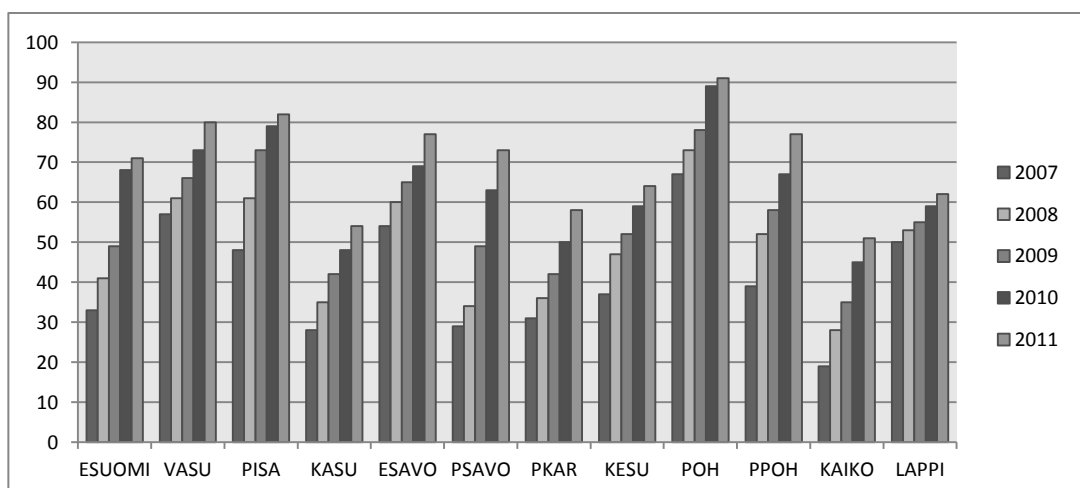
5. Säädosperusteisten rekisterien ylläpitoprosessi (RETI)

Kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuusindeksi

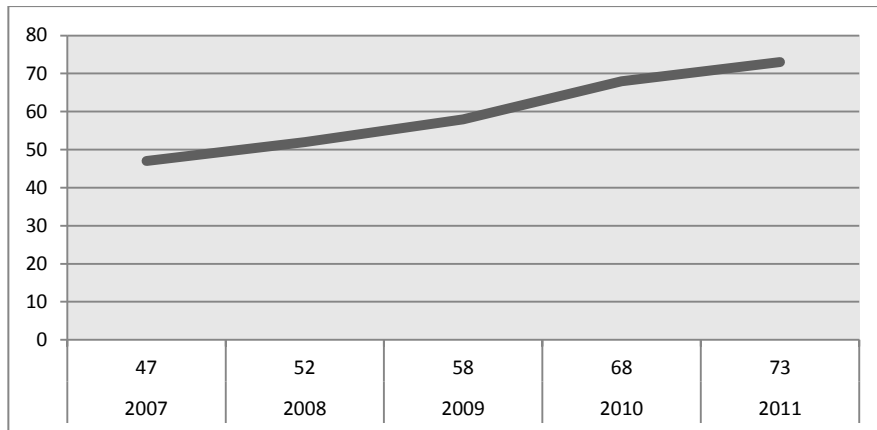
Eri osatekijöiden valmistumisasteen painotettu keskiarvo.

	2007	2008	2009	2010	2011	2011 + / -
MML	47	52	58	68	73	+ / -
ESUOMI	33	41	49	68	71	
VASU	57	61	66	73	80	+
PISA	48	61	73	79	82	++
KASU	28	35	42	48	54	--
ESAVO	54	60	65	69	77	
PSAVO	29	34	49	63	73	
PKAR	31	36	42	50	58	-
KESU	37	47	52	59	64	
POH	67	73	78	89	91	+++
PPOH	39	52	58	67	77	
KAIKO	19	28	35	45	51	---
LAPPI	50	53	55	59	62	

Kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuusindeksi maanmittaustoimistoittain



Kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuusindeksi, Maanmittauslaitos

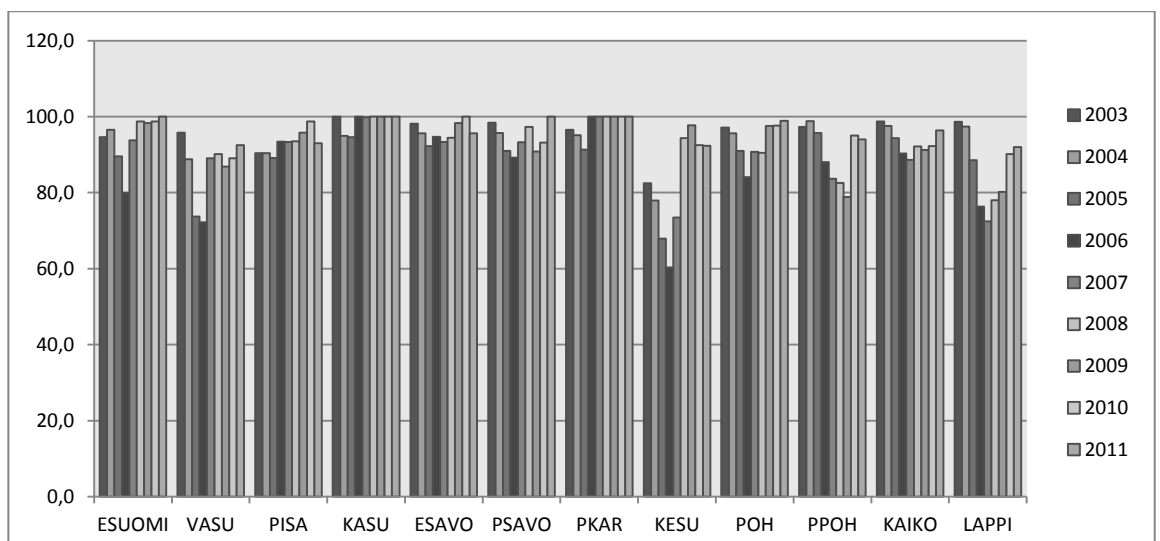


6. Maastotietotuotantoprosessi (MARA)

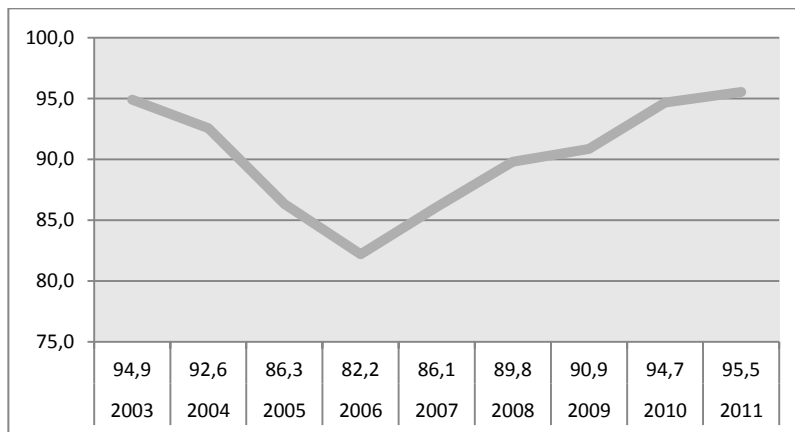
Maastotietokannan ajantasaisuusindeksi (%)

MML	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
	94,9	92,6	86,3	82,2	86,1	89,8	90,9	94,7	95,5	+ / -
ESUOMI	94,6	96,6	89,5	79,9	93,8	98,8	98,3	98,8	100,0	+++
VASU	95,8	88,8	73,7	72,2	89,1	90,2	86,8	89,1	92,5	-
PISA	90,4	90,4	89,1	93,4	93,3	93,5	95,8	98,7	93,0	
KASU	100,0	95,0	94,6	100,0	99,8	100,0	100,0	100,0	100,0	+++
ESAVO	98,2	95,6	92,3	94,7	93,4	94,4	98,4	100,0	95,6	
PSAVO	98,4	95,7	91,0	89,2	93,2	97,3	90,9	93,2	100,0	+++
PKAR	96,5	95,2	91,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	+++
KESU	82,5	78,0	67,9	60,3	73,5	94,4	97,8	92,5	92,3	--
POH	97,1	95,6	91,0	84,1	90,8	90,5	97,5	97,6	98,9	++
PPOH	97,3	98,9	95,7	88,1	83,6	82,6	78,9	95,1	94,0	
KAIKO	98,7	97,6	94,4	90,3	88,7	92,2	91,3	92,3	96,4	+
LAPPI	98,7	97,4	88,6	76,4	72,5	78,0	80,2	90,1	92,0	---

Maastotietokannan ajantasaisuusindeksi maanmittaustoimistoittain

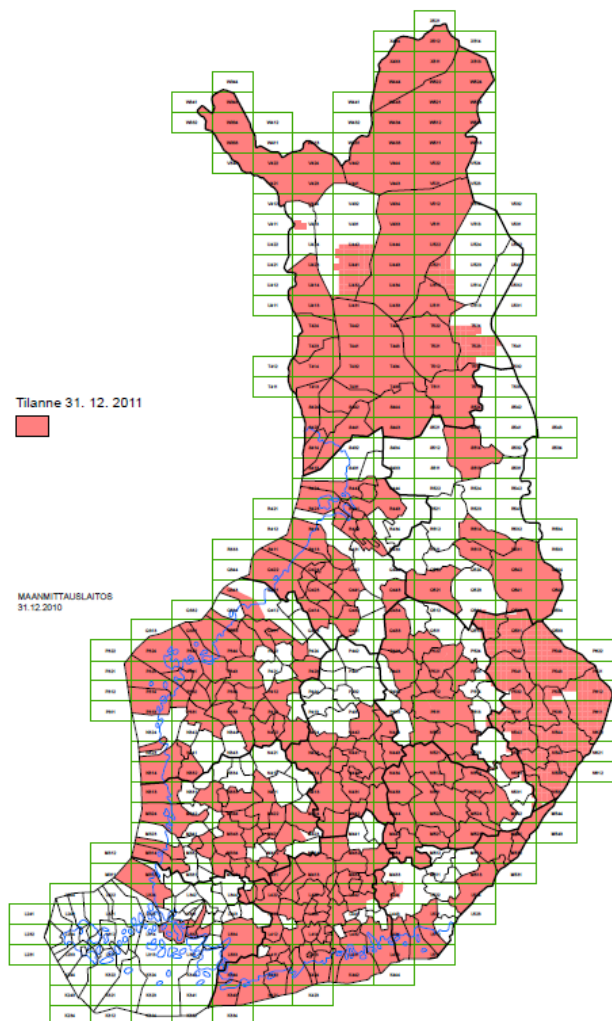


Maastotietokannan ajantasaisuusindeksi, Maanmittauslaitos

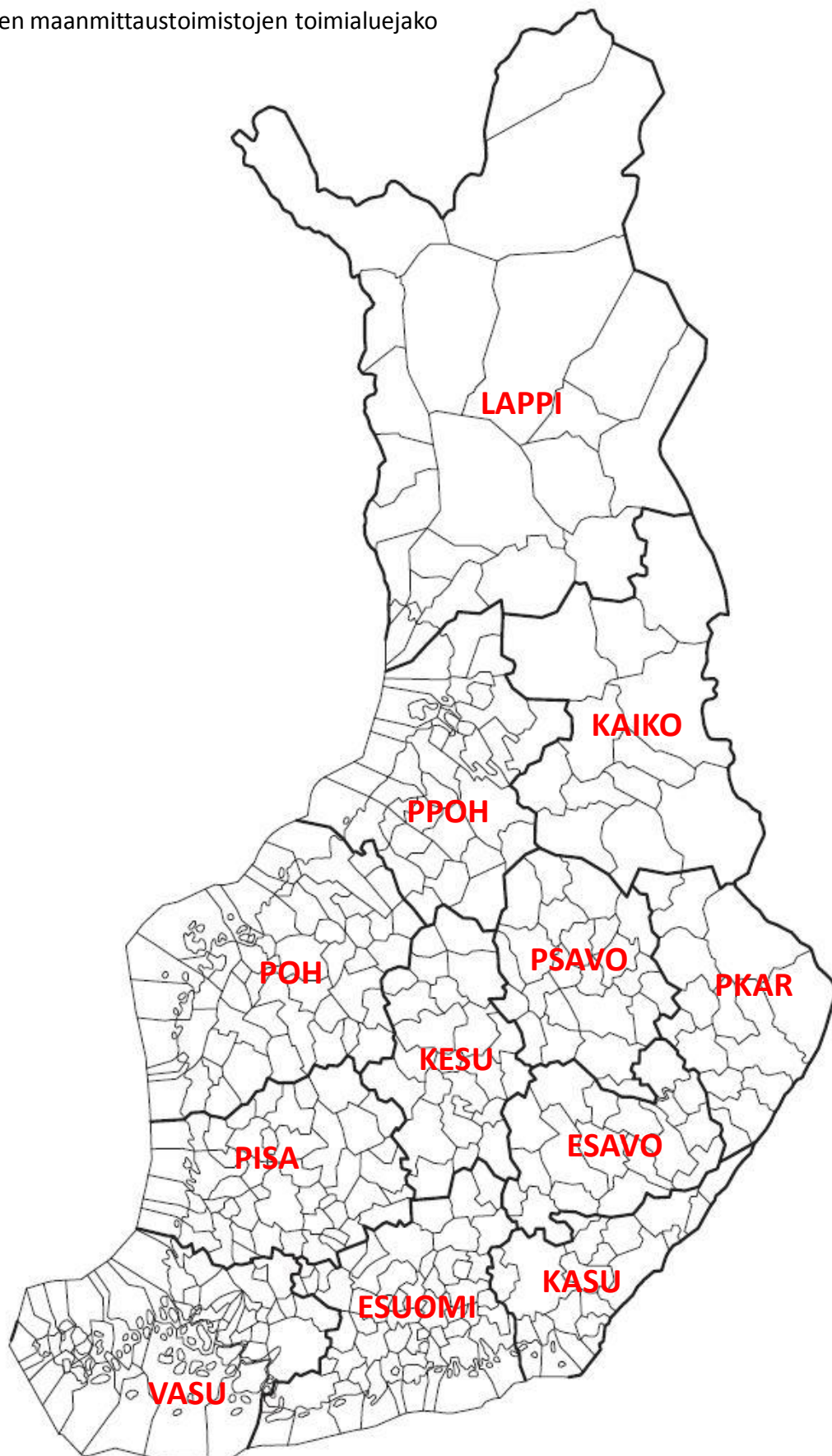


Rakennusten jatkuva ajantasaistus

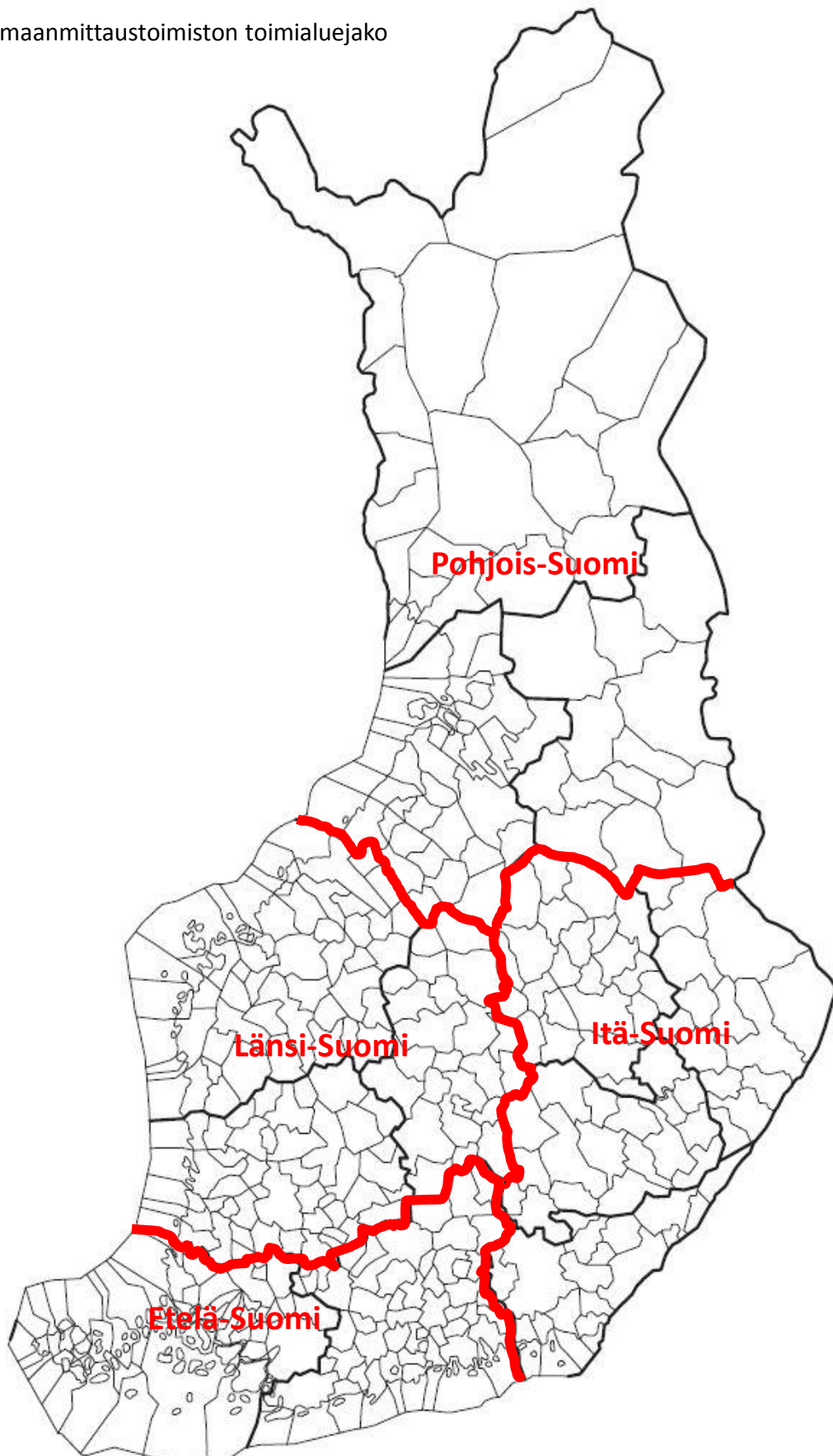
Alueet, joilla asuin-, loma-, liike- ja teollisuusrakennukset ovat jatkuvassa ajantasallapidossa 31.12.2011



Liite 5
Nykyinen maanmittaustoimistojen toimialuejako



Liite 6
Neljän maanmittaustoimiston toimialuejako



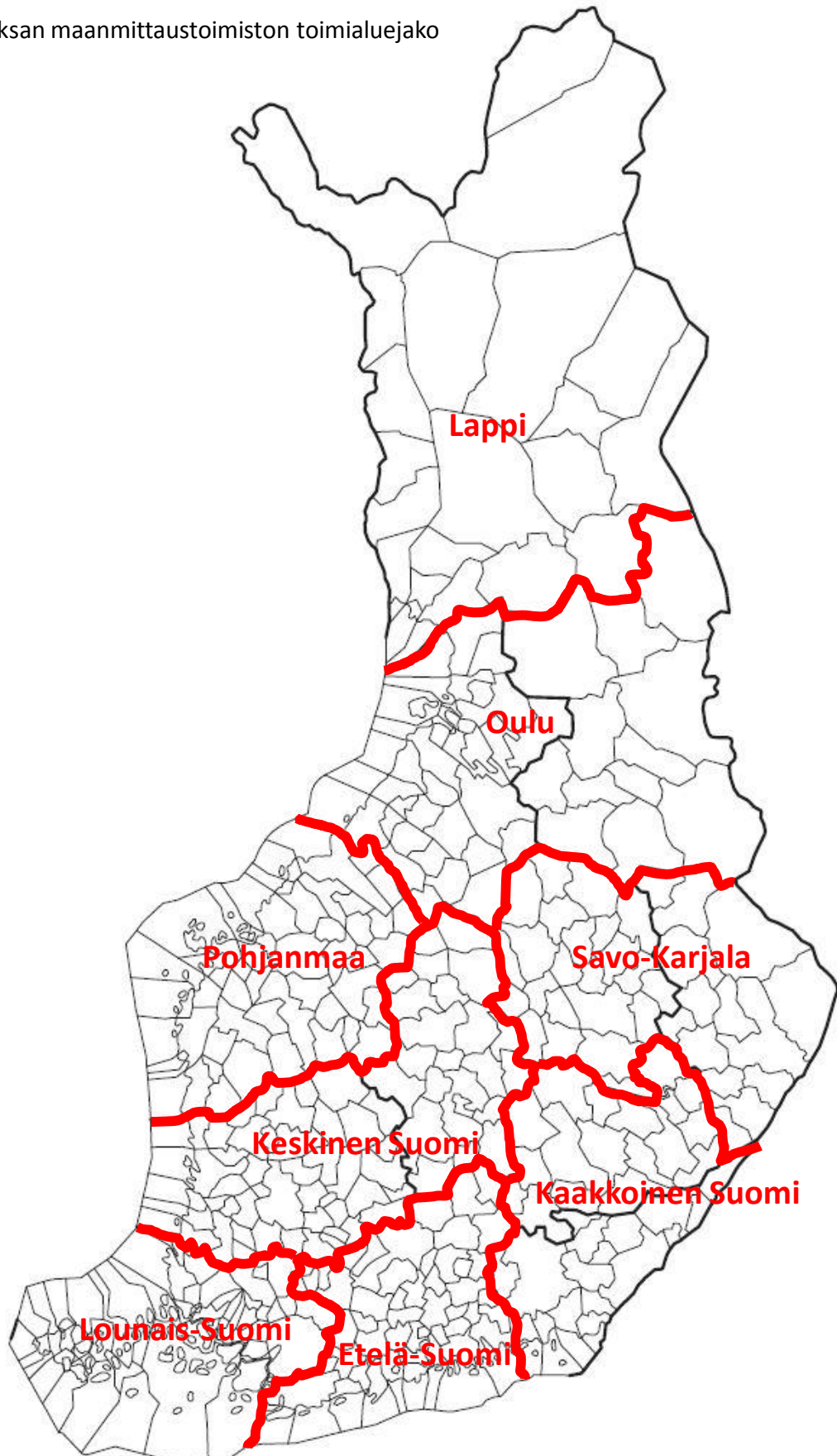
Liite 7

Tilastotietoa neljän maanmittaustoimiston mallista (2011)

	Toimitus- kysyntä	Kirjaamis- asioiden kysyntä	Rek. yksiköiden määrä	Vastuu- alueen ala km ²	Tulot yhteensä Euroa	Htv- määrä
Etelä-Suomen mmt	4 498	90 774	771 734	52 223	19 559 636	418
Länsi-Suomen mmt	6 469	76 161	903 590	76 488	22 786 233	503
Itä-Suomen mmt	4 383	50 284	603 130	75 098	13 259 991	294
Pohjois-Suomen mmt	4 167	41 566	446 838	164 628	12 014 562	304

Liite 8

Kahdeksan maanmittaustoimiston toimialuejako



Liite 9

Tilastotietoa kahdeksan maanmittaustoimiston mallista (2011)

	Toimitus- kysyntä	Kirjaamis- asioiden kysyntä	Rek. yksiköiden määrä	Vastuu- alueen ala km ²	Tulot yhteensä Euroa	Htv- määrä
Etelä-Suomen mmt	2 574	63 510	510 846	25 484	12 526 899	252
Lounais-Suomen mmt	1 924	27 264	260 888	26 739	7 032 737	166
Keskisen Suomen mmt	3 594	48 139	540 892	44 038	13 142 223	284
Pohjanmaan mmt	2 875	28 022	362 698	32 450	9 644 010	220
Kaakkoisen Suomen mmt	2 271	27 583	334 834	33 165	7 718 011	158
Savo-Karjalan mmt	2 112	22 701	268 296	41 933	5 541 979	136
Oulun mmt	2 591	27 464	291 854	64 572	7 334 464	200
Lapin mmt	1 576	14 102	154 984	100 056	4 680 098	104