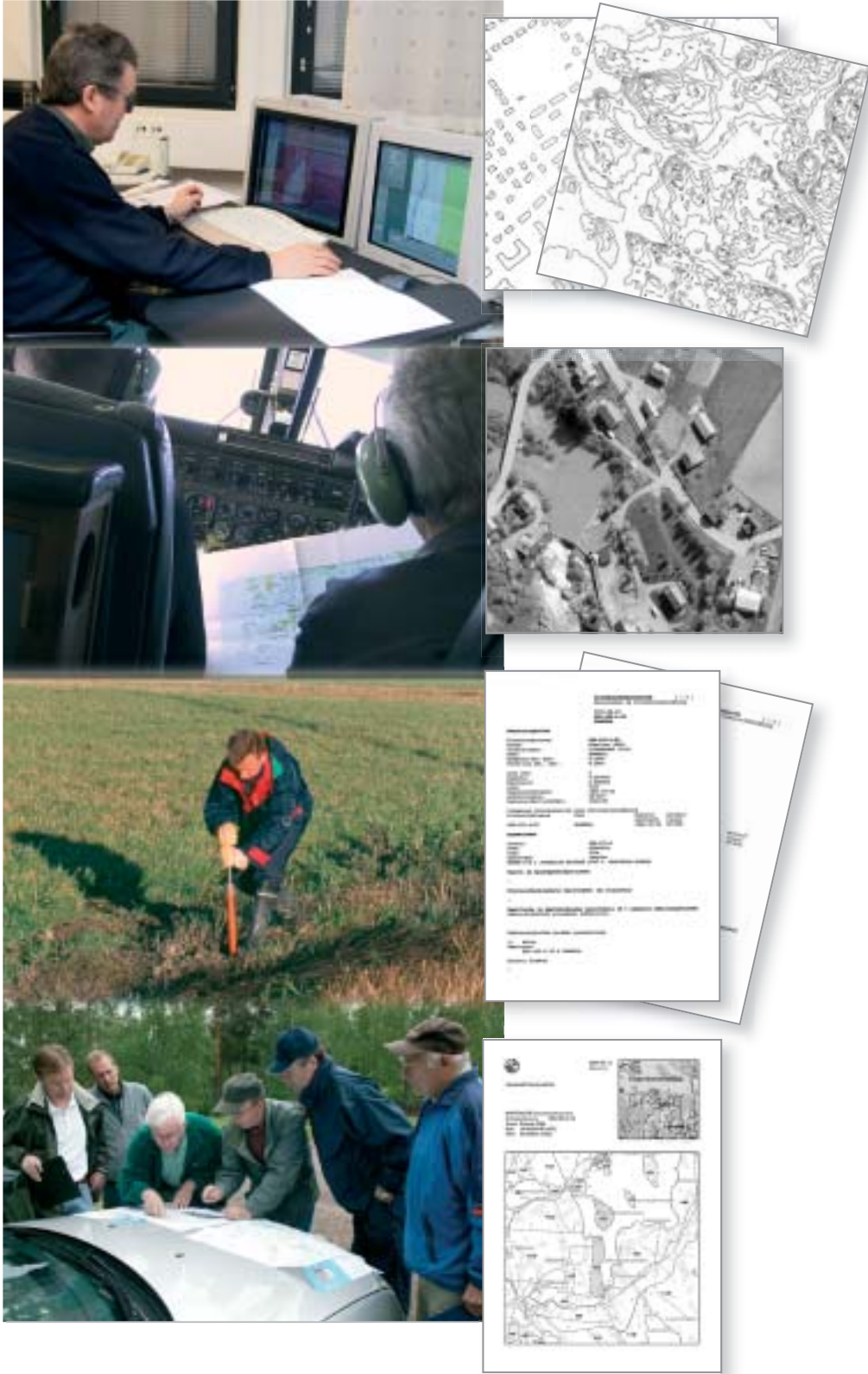


Suomen laatupalkintokilpailu vuonna 2004



Kilpailuhakemus
Maanmittauslaitos

Jarmo Ratia
pääjohtaja

SISÄLLYS

0 YLEISKUVAUS

Maanmittauslaitos – Tietoa maasta	1
Toiminnan jatkuva kehittäminen prosessien ja tiimien avulla	2
Maanmittauslaitoksen prosessikartta.....	2
Asiakkuuksia hallitaan ydinprosesseissa	3
Kilpailua vain rajoitetusti	3
Toimittajat, yhteistyö- ja verkostokumppanit hallitaan prosesseissa.....	3
Organisaatio perustuu ydinprosesseihin.....	3
Henkilöstö	4
Kehittämistoiminta.....	4
Toimintaa kehitetään kansainvälisten mallien perusteella	4
Maanmittauslaitos on osa julkista hallintoa	4

1 JOHTAJUUS

1A MITEN JOHTAJAT KEHITTÄVÄT MISSION, VISION, ARVOT JA EETTISET PERIAATTEET SEKÄ TOIMIVAT ERINOMAISUUTTA EDISTÄVÄN KULTTUURIN ESIKUVINA

Maanmittauslaitoksen johtamisjärjestelmä	6
Visio, toiminta-ajatus ja arvot	7
Johtajat ovat itse mukana kehittämistoiminnassa.....	8
Johdon toimintaa arvioidaan henkilöstötutkimuksella.....	8
Ilmapiirikyselystä henkilöstötutkimukseksi.....	8

1B MITEN JOHTAJAT OSALLISTUVAT HENKILÖKOHTAISESTI ORGANISAATION JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN, TOTEUTTAMISEEN JA JATKUVAAN PARANTAMISEEN

Laadunhallintatiimi huolehtii laadunhallinnan kehittämisestä	9
Prosessinomistajat varmistavat jatkuvan kehittämisen.....	9

1C MITEN JOHTAJAT OVAT VUOROVAIKUTUKSESSA ASIAKKAIDEN, YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN JA YHTEISKUNNAN EDUSTAJIEN KANSSA

Julkisen hallinnon keskeiset sidosryhmät	10
Paikkatiedon ja rekistereiden yhteiskäyttöön liittyvä yhteistyö	10
Paikkatietomarkkinat vuosittain.....	11

Paikallistason vuorovaikutus	11
Johto on mukana kansainvälisessä toiminnassa	11
Johto on mukana kansainvälisissä kehityshankkeissa	11
Pääjohtaja antaa tunnustusta sidosryhmien edustajille	12

1D MITEN JOHTAJAT VAHVISTAVAT JA TUKEVAT ERINOMAISUUTTA EDISTÄVÄÄ KULTTUURIA ORGANISAATIOSSA

Johtajat arvioivat ja parantavat toimintaa	12
Prosessien omistajat päättävät prosessiensa auditoinneista	12
Tulosmatriisin tavoitteet ovat haasteellisia	13
Kehityskeskustelut kannustavat	13
Maanmittausneuvokset vierailevat kaikissa yksiköissä	13
Merkittävistä muutoksista viestiminen.....	13
Muutostarpeiden arviointi on osa TTS-prosessia	13
Prosessimaisella yhteistyöhakuisella tiimityöskentelyllä parempaan palveluun.....	14
JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönotto osa suurta murrosta	14
Sidosryhmäyhteistyöllä kartoitetaan muutostarpeet	14

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

2A MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA PERUSTUVAT SIDOSRYHMIEN NYKYISIIN JA TULEVIIN TARPEISIIN JA ODOTUKSIIN

Yhteistyö ja työnjako viranomaisten välillä	16
Palvelujen kysyntä ja laatu	17
Teknologian kehitys	17
Kansainvälistyminen.....	18
Taloudelliset edellytykset	19
Sidosryhmien odotukset.....	19

2B MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA PERUSTUVAT SUORITUSKYVYN MITTAAMISESTA SAATAVAAN TIETOON, TUTKIMUKSIIN, OPPIMISEEN JA PARHAISIIN KÄYTÄNTÖIHIN

Mittaaminen missiona.....	19
TITI-prosessi mittaa asiakastytyväisyyttä	21
Prosessien tuotantoa tarkastetaan.....	21
Kansainvälistä benchmarking-toimintaa	21
Yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa	21

2C MITEN TOIMINTAPERIAATTEITA JA STRATEGIAA KEHITETÄÄN, ARVIOIDAAN JA PIDETÄÄN AJAN TASALLA

Strategiatyö on jatkuvaa	21
Tasapainoiseen onnistumiseen	22
Johdon tuloskeskustelut – strategioiden arviointia ...	22
Yhteistyöllä yhteiskunnallista vaikuttavuutta.....	22
Toimintaperiaatteiden muutokseen laadunhallinnan strategialla.....	22

2D MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA VIESTITÄÄN JA TOTEUTETAAN KESKEISTEN PROSESSIEIN AVULLA

Toiminta- ja taloussuunnitelmasta tiimisopimuksiksi	23
Asiakaslähtöiset ydinprosessit toimivat	23
Perusviestejä hyödynnetään.....	24

3 HENKILÖSTÖ

3A MITEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJA SUUNNITELLAAN HALLITAAN JA KEHITETÄÄN

Henkilöstösuunnittelu on osa toiminnan ja talouden suunnittelua.....	25
Henkilöstöstrategia laadittiin vuonna 2003.....	25
Henkilöstösuunnittelu tehdään yksiköissä.....	25
Henkilöstön rooli henkilöstösuunnittelussa.....	26
Uuden osaavan, pysyvän henkilöstön rekrytointi.....	26
Ilmapiiri- ja henkilöstötutkimusten tulokset henkilöstösuunnittelun apuna.....	27
Henkilöstöraportti auttaa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa.....	27
Tasa-arvon toteutumiseen panostetaan	27
Henkilöstösuunnittelu ja varautuminen poikkeusoloihin.....	27

3B MITEN HENKILÖSTÖN TIETÄMYS JA OSAAMINEN TUNNISTETAAN SEKÄ MITEN NIITÄ KEHITETÄÄN JAYLLÄPIDETÄÄN

Osaamiskartoitukset henkilökohtaisten kehittämistarpeiden selvittämisessä	28
Kehityskeskustelujen merkitys kasvaa	29
Prosessi- ja tiimiosaamiseen panostetaan sekä Maanmittauslaitoksessa että sen yksiköissä	30
Tieto- ja tuotantojärjestelmien käyttöönotto- projektit osa toimintakulttuuria.....	30
Yksiköissä omat koulutusohjelmat ja -yhdyshenkilöt.....	30
Tulevat asiantuntijat ja nuoret osaajat.....	30

3C MITEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMISTA EDISTETÄÄN JA HENKILÖSTÖÄ VALTUUTETAAN

Tiimeille omat tiimisopimukset.....	30
Tiimit toimivat yhä itseohjautuvammin	31
Lakisääteistä osallistumista ja yhteistoimintaa	31

3D MITEN ORGANISAATIOSSA KÄYDÄÄN VUOROPUHELUA

Viestintästrategia luo puitteet vuoropuhelulle	31
Johdon vuoropuhelun foorumit	31
Sisäisen viestinnän toteutus.....	31
Viestintäsuunnitelmat osana muutoksen toteuttamista.....	31
Sisäiset sivut käyttöön.....	32
Tuloskeskustelut vuoropuhelun ydin.....	32
Yhteistoiminnallinen vuoropuhelu.....	32
Toiminnallista vuoropuhelua yksiköiden kesken.....	33
Tiimipalaverit osa henkilöstön vuoropuhelua.....	33

3E MITEN HENKILÖSTÖÄ PALKITTAAN, SILLE ANNETAAN TUNNUSTUSTA JA SEN HYVINVOINNISTA HUOLEHDITTAAN

Maanmittauslaitoksen oma palkkausjärjestelmä PALMA.....	33
Toimen vaativuuden arvioinnin pohjana on aina kirjallinen toimenkuvaus.....	33
Tulospalkkaa myös tiimeille ja projekteille.....	34
Johto esittää henkilöstölle kunnia- ja virka- ansiomerkkejä	34
Keksintöohjeet ja aloitepalkkiojärjestelmä	35
Haasteelliset ja kehittävät työtehtävät palkitsevat	35
Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan kattavilla TYKY-ohjelmilla	35
Kuntoutustoimintaa asiantuntijoiden avulla	36
Virkistystoimintaa laitoksen tuella.....	36
Liukuvan työajan järjestelmä.....	36

4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

4A MITEN ULKOISIA KUMPPANUUSSUHTEITA JOHDETAAN JA HALLITAAN

Toimitusmenettelyn asiakashallintaan on käsikirja.....	37
Kumppanuuksien ja asiakkuuksien segmentointia konsultin vetämänä	37
Markkinointisuunnitelma määrittelee kumppanit ja ohjaa asiakkuuksien hoitoa	37
Yhdyshenkilöt hallitsevat ulkoisia kumppanuuksiaan	38

Monikanavainen aineistojen jakelu	38	Prosessien suorituskykyä seurataan mittareilla.....	50
Vuosisopimukset yhtenäistävät käytäntöä.....	38		
4B MITEN TALOUDELLISIA RESURSSIJA HALLITAAN		5B MITEN PROSESSEJA PARANNETAAN TARPEIDEN MUKAISESTI JA INNOVATIIVISUUTTA HYÖDYNTÄEN, JOTTA TYYDYTETÄÄN ASIAKKAIDEN JA MUIDEN SIDOSRYHMIEN TARPEET JA TUOTETAAN HEILLE LISÄÄ ARVOA	
Toimintaa rahoitetaan kahdella tavalla.....	39	Prosessien parantaminen on järjestelmällistä	51
Tehokas raportointi seuraa toimintaa kuukausitasolla.....	40	Prosesseja arvioidaan	51
Investointien määrä alentunut.....	40	Prosesseja auditoidaan	51
Toimitustuotannon ennakointimenetelmiä parannetaan	40	Prosesseja parannetaan.....	52
4C MITEN RAKENNUKSIA, LAITTEISTOJA JA MATERIAALEJA HALLITAAN		Tuotteiden ja palvelujen suunnittelua ohjaa lainsäädäntö.....	52
Vaihtovuokramenettelyllä harmonisointia ja toiminnallisia etuja.....	41	Palvelujen laatuun ja kysyntään liittyviä odotuksia arvioidaan monella tasolla	53
Vaihtovuokrausmenettelyä arvioidaan.....	41	Maanmittauslaitoksen yhteistyössä korostuu asiakaslähtöisyys	53
4D MITEN TEKNOLOGIAA HALLITAAN		TIETO-yhteistyö.....	53
Tietojärjestelmien kehittämistarpeet.....	42	DIGIROAD-yhteistyö.....	53
Uuden mullistavan tietojärjestelmän kehittäminen.....	42	Oppilaitosyhteistyö.....	54
JAKO-perhe laajenee.....	42	SUTO-yhteistyö.....	54
Tietopalvelua verkkoitsepalvelun avulla.....	43	Uusimuotoiset tilusjärjestelyt.....	54
Koulutuksen ja tiedottamisen merkitys uuden sovelluksen käyttöönotossa.....	43	Maanmittauslaitos tarjoaa moderneja, uusinta teknologiaa hyödyntäviä palveluita asiakkaille	54
Tietojärjestelmien ylläpito.....	43	5D MITEN TUOTTEITA JA PALVELUJA TUOTETAAN, TOIMITETAAN, TUETAAN JA HUOLLETAAN	
Kehittämisen projektitoiminta organisoidaan.....	44	Tuotanto tapahtuu prosesseissa	55
Projektitilittuurin kehittäminen.....	44	Asiakasta palvellaan paikan päällä	55
4E MITEN TIETOA, TIETÄMYSTÄ JA TIETOPÄÄOMAA HALLITAAN		Tuotteita huolletaan	56
Käsikirjat ohjaavat tuotantoa.....	44	Sisäisillä tukipalveluilla varmistetaan tuotteiden ja palveluiden korkea laatu	57
Tietohallinto varmistaa kehittämistoiminnan tulokset.....	44	Tietojärjestelmien käytön tuki Maanmittauslaitoksessa toimii helpdesk-periaatteella.....	57
Asiantuntijaorganisaatiossa yksilöriippuvuus on torjuttava	45	Maanmittauslaitoksen ulkoisia asiakkaita tuetaan	58
Tietoturva on perusta.....	45	5E MITEN ASIAKASSUHTEITA HALLITAAN JA KEHITETÄÄN	
Hyvä tiedonhallintatapa	45	Maanmittauslaitoksen tuotantohenkilöstö on päivittäisessä yhteydessä asiakkaisiin	59
Tiedonhallinta osaksi prosessien toimintaa.....	46	Valtakunnallinen palvelunumero neuvoo	59
Osaamisen varmistaminen	46	Asiakaspalaute kirjataan ANOPPI-järjestelmään	59
Hiljainen tieto eteenpäin	46	Asiakastyytyväisyyttä seurataan myös erillisin tutkimuksin	59
5 PROSESSIT			
5A MITEN PROSESSEJA SUUNNITELLAAN JA HALLITAAN JÄRJESTELMÄLLISESTI			
Prosesseja hallitaan järjestelmällisesti.....	48		
Prosessien toimijat on määritelty.....	48		

6 ASIAKASTULOKSET

6A ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET

Maanmittauslaitoksen teettämät asiakastutkimukset	60
Asiakailta saatu palaute	60
Ministeriön asiakastytyväisyyden mittarit	61
Aineistojen käyttäjien asiakastytyväisyyden mittarit	61
Palveluaikamittarit	62
Laatutarkastusten tulokset	63

7 HENKILÖSTÖTULOKSET

7A HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET	64
--	----

7B SISÄINEN SUORITUSKYKY	65
---------------------------------------	----

8 YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

8A YHTEISKUNNAN NÄKEMYKSET	67
---	----

8B SISÄINEN SUORITUSKYKY	67
---------------------------------------	----

9 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

9A KESKEISET SUORITUSKYVYN TULOKSET	68
--	----

9B SISÄINEN SUORITUSKYKY	70
---------------------------------------	----

LYHENNELUETTELO	72
------------------------------	----

0 YLEISKUVAUS

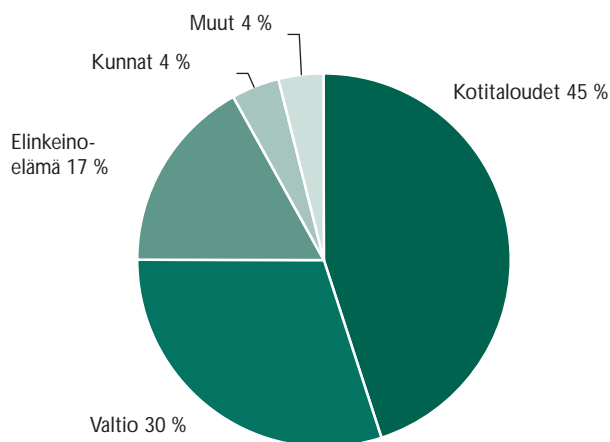
Maanmittauslaitos – Tietoa maasta

”Maanmittareiden tulee vuosittain, niin pian kuin maa tulee paljaaksi, alkaa työnsä ja ahkerasti mitata kunkin kylän maat, sekä pellot että niityt.” Näin sanotaan kamarikollegion ohjeissa 19.6.1633, jolloin ensimmäinen valtion maanmittari aloitti työnsä Suomessa.

Maanmittauslaitos on tänään 1 825 henkeä työllistävä maanmittauksen, kiinteistötietojen ja karttojen asiantuntijavirasto, joka kuuluu maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan.

Yhteiskunnallisia sidosryhmiä ovat omistajan roolissa mm. maa- ja metsätalousministeriö, Eduskunta ja Valtioneuvosto. Maanmittauslaitoksen ylimmällä johdolla on omistajaan verrattava rooli mm. ydin- ja tukiprosessien ohjauksessa. Merkittävän sidosryhmäverkoston muodostavat muut ministeriöt; puolustusministeriö, oikeusministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä sisäasiainministeriö. Myös kunnat kuuluvat ns. strategiseen verkostoon paikka- ja rekisteritiedon tuottajina.

Maanmittauslaitoksen toiminta kattaa koko maan. Maanmittaustoimistojen toimialuejako perustuu maakuntajakoon. Täyden palvelun toimipisteitä on 35 paikkakunnalla Maarianhaminasta Ivaloon. Kokonaistoiminnan liikevaihto vuonna 2003 oli 92,5 milj. euroa. Liikevaihto kasvoi vuodesta 2000 3,4 %. Liikevaihdosta budjettirahoitteisen maa- ja metsätalousministeriön tilaamaan tuotannon osuus oli 46,1 milj. euroa. Asiakasrahoitteisen maksullisen tuotannon osuus oli 48 milj. euroa. Tukipalveluiden, yleishallinnon ja yhteiskustannusten määrä oli 11,8 milj. euroa.



Kaavio n:o 0.1. Asiakasrahoitteisen tuotannon tulojen suhteellinen jakautuminen asiakasryhmittäin 2003.

Maanmittauslaitoksen lakisääteiset tehtävät (**missio**) ovat seuraavat:

- huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta;
- huolehtia kiinteistöjä ja paikkatietoa koskevien rekisterien pitämisestä ja edistää tällaisten rekisterien yhteiskäyttöä;
- huolehtia yleisistä kartastotöistä sekä edistää tarkoituksenmukaista kartoitusta ja kartantuotantoa;
- myydä, julkaista ja jakaa karttatietoja ja toimialansa muita tietoja;
- harjoittaa kiinteistöarviointia;
- huolehtia alansa kehittämisestä ja suorittaa ne muut tehtävät, jotka on säädetty tai määrätty sen suoritettavaksi.

Maanmittauslaitos voi myös tilauksesta suorittaa toimialaansa kuuluvia tehtäviä.

Visio: Maanmittauslaitos – Tietoyhteiskunnan rakentaja. Maanmittauslaitos vastaa maasto-, kiinteistö- ja maankäyttötietovarastojen kokonaisuudesta yhteistyössä muiden tiedontuottajien kanssa. Maanmittauslaitos parantaa jatkuvasti toimintansa laatua ja osaamistaan.

Maanmittauslaitoksen **arvot** on sovittu suunnitelmallisen prosessin jälkeen, joka kiteytti ne neljäksi väittämäksi. Ne voidaan kirjoittaa yhdeksi lauseeksi: (Kun) asiakas on tyytyväinen, talous on kunnossa, työ on hallinnassa ja henkilöstö voi hyvin.

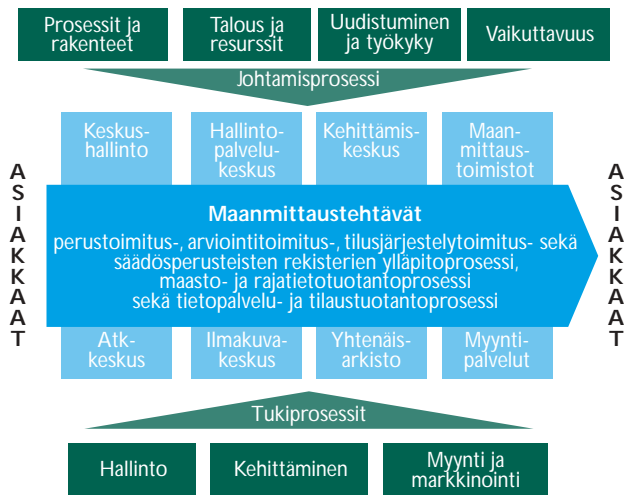
Laitoksen toimintaa vahvasti ohjaavat ylimmän johdon tekemät tehtäviin ja toimintatapaan liittyvät **strategiset valinnat**. Keskittyminen keskeisiin lakisääteisiin Maanmittauslaitoksen vastuulla oleviin tehtäviin on tärkeää. Toiminnan suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa kiinnitetään erityistä huomiota ydintehtävissä onnistumiseen. Maanmittauslaitos panostaa lisäksi rekisteritietojen ajantasaisuuteen, kattavuuteen ja niiden laatuun.

Toiminnasta on ylimmän johdon päätöksin karsittu ydintoimintaan kuulumattomat tehtävät ja toiminnot. Näitä olivat mm. karttakustannustuotteet ja karttatailustyöt, jotka eriytettiin 1990-luvun alussa muodostettuun Karttakeskukseen. Maankäytön suunnitteluun liittyvien kaavojen laatiminen jätettiin kunnille ja yksityisille konsulteille. Maaperäkartoitus siirrettiin geologeille ja satelliittikuvien välitys myytiin vuosituhaten vaihteessa Novo Groupille. Viimeksi luovuttiin kiinteistöjen tilausarvioinnista. Näin tehtiin siksi, että haluttiin turvata Maanmittauslaitoksen rooli puolueettomana ja luotettava asiantuntijatahona.

Toiminnan jatkuva kehittäminen prosessien ja tiimien avulla

Maanmittauslaitoksen koko toiminta on organisoitu asiakaslähtöisesti määriteltyjen ydinprosessien pohjalta. Näin pyritään parempaan asiakaspalveluun sekä tehostamaan toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Toiminta- ja ohjausjärjestelmä perustuu ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin oheisen prosessikartan osoittamalla tavalla.

Maanmittauslaitoksen prosessikartta



Kaavio n:o 0.2. Maanmittauslaitoksen prosessit ja organisaatio.

Ydinprosessit on jaoteltu asiakaslähtöisesti. Budjettirahoitteinen tuotanto tapahtuu pääosin, maasto- ja rajatietotuotanto- (MARA), rekisteritietojen ylläpito- (RETI) sekä tilusjärjestelyprosesseissa (TJ). Julkisoikeudellinen tuotanto eli maanmittaustoimitukset tuotetaan kattavasti perustoimitus- (PETO) ja arviointitoimitus- (ARTO) prosesseista. Tilaustuotannosta ja tietopalvelusta vastaa TITI-prosessi.

Maanmittauksen toimialaan kuuluvia kiinteistö- ja kartastotehtäviä hoitavat valtion ohella myös kunnat ja alan yksityiset konsultit. Yleisin maanmittaustoimitus on lohkomistoimitus. Sen osuus kaikista toimituksista oli v. 2003 78,5 %.

Maanmittauslaitoksen keräämät ja ylläpitämät paikkatiedot ovat yhteiskunnan perustietoaineistoja. Maanmittauslaitos kerää ja ylläpitää maastotietokantaa, josta se itse tai yhteistyökumppaneiden kautta jatkojalostaa erilaisia tuotteita. Maanmittauslaitos aloitti esimerkiksi vuonna 1996 ensimmäisenä maailmassa valtakunnallisten maastokarttapalvelun Internetissä (Karttapaikka).

Kehittämiseen liittyviä keskeisiä ajankohtia ja toimenpiteitä on esitetty kaaviossa n:o 0.3.

Vuosi	Asiakashallinta ja tyytyväisyys	Prosessien hallinta	Toiminnan ja talouden hallinta	Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen	Paikkatieto yhteistyö ja aineistot
04		2. Auditointikierron		Henkilöstön tavoiteprofiilit valmiit	UKTJ ja kunta yht.työ
03	VIP 2003 Imagotut. ja asiakassegmentointi	1. Auditointikierron ja tukipros. käsikirjat	Ydinprosessin omistajien tiimi	Kattavat osaamiskartoitukset alkavat	Karttapaikka 2 käyttöön
02	2. Asiakastyytyväisyystutkimus	Ydinprosessien kuvaus ja käsikirjat valmiit	Laadunhallinta ja johtaminen käsikirja	Uusi palkkausjärjestelmä PALMA käyttöön	Kuntasuhde-selvitys 2002
01	Sisäiset asiakastyytyväis.tutkim. alkavat	Laadunhall. strategia 2002-05 ja pros. kartta	RAIN-DANCE proj.seur.käyttöön	Tiimikoulutus 2000-01 yksiköissä	Maastotietokanta valmis
00	ANOPPI-palauttejärjestelmä käytössä	JAKO/MTJ käyttöön	BSC-tuloskortti		JAKOwww käyttöön
99		1. Laatu-päivät ja ProLaatu	Prosessipohjainen org.	Sisäinen tiimivalm. koulutus	DIGI-ROAD-yhteistyö alkaa
98		JAKO:n käyttöönotto		Laaja JAKO-koulutus	
97		JAKO:n vaikutusten ennakointi	JOHI-järjestelmä käytössä	Laaja tietotekninen TAKO-koulutus	Ammattilaisen Karttapaikka käyttöön

Taulukko n:o 0.3. Maanmittauslaitoksen kehittämispolku.

Prosessimaiseen toimintatapaan siirtymistä on tuettu mittavalla tiimikoulutuksella. Yksiköiden tiimivalmentajat ovat yhdessä johdon kanssa toteuttaneet toimintatavan muutoksen, jonka tuloksena tiimit toimivat entistä itsenäisemmin. Prosessimaiseen työskentelyyn liittyy Maanmittauslaitoksessa omaksuttu periaate parantaa jatkuvasti toiminnan laatua ja henkilöstön osaamista.

Maanmittauslaitos on valtion virastona edelläkävijä ja ennakkoluuloton uuden tekniikan soveltaja. Toimitus- ja tuotanto on hyödyntänyt automaattista tietojenkäsittelyä 1960-luvulta ja kartantuotanto 1970-luvulta lähtien. Tänä päivänä Kehittämiskeskuksen panos tietojärjestelmien kehitystyöhön on vuosittain 100 henkilötyövuotta. Maanmittauslaitos on tehnyt maailmanlaatuistakin ainutlaatuisia paikkatietoa käsitteleviä tieto- ja tuotantojärjestelmiä (JAKO) ydinprosessiensä työkaluiksi.

Perinteistä maanmittaustakin tehdään satelliittipaikkatietojen perustuvien GPS-laitteiden avulla kaikissa maanmittaustoimistoissa. Sekä maanmittaustoimituksissa että maastokarttatuotannossa hyödynnetään satelliittipaikkatietoa kohteiden sijainnin määrittelyyn.

Tukipalveluita ja niiden toimintoja on kehitetty vastaamaan prosessiorganisaation tietotarpeita. Merkittävää tukitoimintojen kehittämisen käynnistymisen kannalta oli valtionhallinnon uudentyypinen rahoitusmuoto

nettobudjetointi, 1990-luvun alussa. Maanmittauslaitos osallistui tuolloin pilottina kokeiluun, jonka välillisenä tuloksena on saatu aikaan toimiva ja kattava talouden ohjaus- ja seurantajärjestelmä.

Asiakkuuksia hallitaan ydinprosesseissa

Ydinprosessien omistajat ovat prosessitiimiensä kanssa määritelleet tärkeimmät asiakastahonsa. Määrittely tehtiin asiakashallinnan parantamiseksi. Siinä hyödynnettiin ns. segmentointimallia. Asiakas määriteltiin tahoksi, joka hankkii Maanmittauslaitoksen palveluita. Näiden tarpeet vaihtelevat budjettirahoitteisesta viranomais- ja kansalaispalvelusta aina avoimen sektorin vapaasti kilpailtuihin tilaustuotannon palveluihin. Ydinprosesseissa olevan asiakashallinnan osalta kuvattu tilanne asettaa henkilöstön toiminnan eettisyydelle ja arvosidonaisuudelle suuria haasteita.

Myyntiä ja markkinointia koordinoidaan valtakunnallisilla, vuosittaisilla runkosuunnitelmissa, jotka myyntipalvelut (MYY) tuottaa. Suunnitelma määrittelee ne asiakastahot ja toimenpiteet, jotka ovat ko. ajanjaksona tärkeitä. Yksikkökohtaiset myynti- ja markkinointisuunnitelmat tukeutuvat em. runkosuunnitelmiin. Painettujen karttojen, kiinteistörekisteriotteiden ja tavallisimman maanmittaustoimituksen, lohkomisen, asiakkaita ovat yksityiset kotitaloudet. Karttoja, maastotieto- ja kiinteistötietoaaineistoja ja -palveluja ostavat sekä julkinen sektori että yksityiset yritykset. Julkisen sektorin tärkeimpiä asiakkaita ovat Tiehallinto, Väestörekisterikeskus, Puolustusvoimat, ympäristöhallinto, Metsähallitus sekä kunnat. Suurimpia yksityissektorin asiakkaita ovat sähkön- ja kaasunjakeluyhtiöt, metsäteollisuus, teleoperaattorit sekä kartta- ja paikkatietoalan yritykset. Näistä kaksi viimeksi mainittua ovat myös kilpailijoitamme lähinnä tietopalvelu- ja tilaustuotantoprosessin tehtäväalueella.

Kilpailua vain rajoitetusti

Maanmittauslaitos tarjoaa puolueetonta ja luotettavaa tietoa maasta. Lakisääteisiä maanmittaustoimituksia tekevät viranomaistyönä Maanmittauslaitoksen ja kuntien toimitusinsinöörit. Kiinteistötietoja keräävät sekä kunnat että Maanmittauslaitos. Viranomaistehtävät eivät kilpaile keskenään. Vaikka kilpailua ei ole, niin toiminnan ja hinnoittelun on oltava kilpailukykyistä kuntasektoriin verrattuna. Maanmittauslaitos vastaa yksin maastotietokannan ylläpidosta yleisenä kartastotyönä. Erilaisten karttatuotteiden osalta on kilpailua. Taatakseen kansalaisten tasavertaisuuden ja yhteiskunnan perustarpeet Maanmittauslaitos painaa maastotietokantaan perustuvia

maastokarttoja 1:20 000 ja 1:50 000 pieniä määriä koko maasta, vaikka niiden painaminen ei ole liiketaloudellisesti kannattavaa.

Tietopalvelu- ja tilaustuotanto toimivat markkina- tuotannon ehdoin. Tilauspalveluiden osalta tärkeimmät kilpailijat ovat kansalliset maanmittausalan konsulttitoimistot.

Toimittajat, yhteistyö- ja verkostokumppanit hallitaan prosesseissa

Ydinprosessitiimit ovat määritelleet prosessikäsi kirjois- saan prosessiensa kannalta keskeisten asiakkaiden ohella sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Kumppaniksi katsotaan se, joka osallistuu, edesauttaa tai mahdollistaa Maanmittauslaitoksen tuottamaan palvelun asiakkaalle. Kumppanit auttavat Maanmittauslaitosta tekemään tietyn yhteiskunnallisen tehtävän, tai parantamaan tätä suoritusta.

Kumppaneita ovat asiakasroolinsa ohella mm. Tiehallinto, Ratahallinto, Väestörekisterikeskus, alueelliset ympäristökeskukset, Työvoima- ja elinkeinokeskukset, Puolustusvoimat ja Oikeuslaitos. Toimialueiden ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä kumppaneita ovat lääninhal- litukset, kunnat/kuntaliitot ja maakuntien liitot. Yliopis- tot, korkea- ja ammattikorkeakoulut ovat tutkimuksen ja osaamisen kehittämisen kumppaneita. Tukipalvelut ovat määritelleet kumppaninsa prosessien käsikirjoissa.

Organisaatio perustuu ydinprosesseihin

Maanmittauslaitos perustettiin 1812 Suomen siirrettyä Ruotsilta Venäjälle, vaikka käytännön maanmittaustoi- minta Suomessa alkoi jo 1633. Ruotsin vallan aikaan Suomen maanmittaustointa johdettiin Tukholmasta. Vuonna 1812 päätettiin, että jokaiseen lääniin tulee lää- ninmaanmittauskonttori, joka vastaa alueellisesta maan- mittaustoimesta. Vuonna 1972 tehty organisaatiouudis- tus jakoi maan maanmittauspiireihin. Samalla itsenäisten yrittäjien tavoin toimineista toimitusinsinööreistä ns. taksamaanmittareista tuli valtion virkamiehiä.

Maanmittauslaitos on hajauttanut toimintaansa 1990-luvun aikana. Organisaatiomuutos vuonna 1991 madalsi organisaatiota ja poisti paikallisten maanmit- taustoimistojen toimintaa johtaneet läänien maanmit- tauskonttorit. Yksiköiden itsenäistyminen alkoi tuolloin ja ne saivat myös taloudellista toimivaltaa. Tulosohjaus nettobudjetointeineen otettiin käyttöön vuoden 1994 organisaatiomuutoksessa, jolloin yksiköitä samalla yhdis- tettiin. Yksiköiden yhdistämistä jatkettiin edelleen vuo- den 1999 organisaatiouudistuksessa. Lisäksi kartasto- ja säädösperusteisten rekistereiden pitoon ja maastotuotan-

toon liittyvät tehtävät hajautettiin kaikkiin maanmittaus-toimistoihin.

Maanmittauslaitos koostuu keskushallinnosta (MMK), kuudesta valtakunnallisesta tuotanto- ja palveluyksiköstä (VATUPAS) sekä 13 maanmittaustoimistosta (MMT). Toimistoilla on toimipisteitä yhteensä 35 paikkakunnalla. Nykyinen organisaatio perustuu siihen, että Maanmittauslaitoksen kaikki ydintehtävät hoidetaan hajautetusti maanmittaustoimistoissa. Tätä tehtävää tukevat muut organisaatioyksiköt. Ainoat keskitetyt toiminnot ovat ilma kuva- ja arkistopalvelut.

Maanmittaustoimistot vastaavat kaikista Maanmittauslaitoksen palveluista toimialueellaan ns. täyden palvelun periaatteen pohjalta. Asiakkaita palvelee yhtenäisesti toimipisteen sijainnista riippumatta.



Kaavio n:o 0.4. Maanmittauslaitoksen organisaatiokaavio.

Valtakunnalliset tuotanto- ja palvelukeskukset vastaavat keskitetystä hallinnosta (Hallintopalvelukeskus) atk:sta (ATK-keskus) ja kehittämisestä (Kehittämiskeskus). Ilmakuvakeskus vastaa koko ilmakuvatuotannosta ja palvelusta. Maanmittaustoimistot palvelevat alueellisia ilmakuva-asiakkaitaan ilmakuvarekisterin avulla ja välittävät tilaukset Ilmakuvakeskukselle. Myyntipalvelut toimivat maanmittaustoimistojen myynnin ja markkinoinnin tukena. Yhtenäisarkistoon kootaan maanmittaustoimistojen maanmittausarkistojen asiakirjat ja kartat. Arkisto aloittaa toimintansa vuoden 2005 aikana Jyväskylässä.

Henkilöstö

Maanmittauslaitos on taitajien työpaikka. Henkilöstöä on 1 825, joista 80 % työskentelee maanmittaustoimistoissa Helsingin ulkopuolella. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on 25 % (yleisin ammattinimike on maanmittausinsinööri). Keskiasteen tai ylemmän keskiasteen suorittaneita on 53 % ja perusasteen suorittaneita kartoittajia 22 %. Henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta ja 45 % on ollut Maanmittauslaitoksen palveluksessa yli

20 vuotta. Eläköitymisikä on korkeampi kuin muualla valtion palveluksessa olevilla, 61,3 vuotta.

Vuosi	Yhteensä		
	lkm	- lkm	- %
1993	2 117	0	0
1994	2 115	-2	0
1995	2 076	-41	-1,9
1996	2 030	-87	-4,1
1997	1 957	-160	-7,6
1998	1 929	-188	-8,9
1999	1 897	-220	-10,4
2000	1 894	-223	-10,5
2001	1 880	-237	-11,2
2002	1 853	-264	-12,5
2003	1 825	-292	-13,4

Taulukko n:o 0.5. Henkilöstön määrän absoluuttinen ja suhteellinen muutos vuosina 1993–2003.

Kehittämistoiminta

Suomessa viranomaisten ja kansalaisten käytössä oleva kiinteistötietojärjestelmä uudistetaan, koska se ei enää täytä tietopalvelulle asetettavia vaatimuksia. Uusi koko maan kattava yhtenäinen kiinteistötietojärjestelmä tulee palvelemaan kiinteistörekisteriasiakkaita entistä paremmin. Kuntien ja oikeusministeriön kanssa yhteistyössä rakennettava järjestelmä, uusi kiinteistötietojärjestelmä UKTJ, otetaan käyttöön vuonna 2005. Uudessa rekisterissä myös kiinteistöjen rajat ovat tulevaisuudessa osa sen digitaalista tietosisältöä. Näin merkittävästi parannettu tietosisältö välitetään asiakkaille pääasiassa julkisten tietoverkkojen ja www-selaimen avulla.

Toimintaa kehitetään kansainvälisten mallien perusteella

Maanmittauslaitoksen osallistuminen kansainväliseen toimintaan on varsin laajaa. Se koostuu kansallisten maanmittauslaitosten välisestä yhteistyöstä ja standardointiyhteistyöstä. Maanmittauslaitoksen johto ja asiantuntijat osallistuvat erilaisten intressiryhmien toimintaan ja projekteihin.

Kaupallinen toiminta ei kuulu Maanmittauslaitoksen kansainväliseen toimintaan.

Maanmittauslaitos on osa julkista hallintoa

Maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaavat vahvasti julkista hallintoa säätelevät poliittiset toimintaperiaatteet. Toiminnan muotoja ja ehtoja säädellään lainsäädännön, säädösten ja ohjeistuksen kautta. Toimiessaan lain mukaisena budjettirahoitteisten ja julkisoikeudellisten mono-

polipalvelujen tuottajana Maanmittauslaitos joutuu sovittamaan yhteen poliittiset ja sidosryhmien tavoitteet.

Toimintaa ohjaavat ja rajoittavat myös valtion yleisestä talous-, henkilöstö- ja tulopolitiikasta johtuvat tekijät. Maanmittauslaitoksen vapautta kohdentaa voimavarojaan palvelujen tuottamiseksi on siten merkittävästi osin rajoitettu. Keskeisenä tavoitteena on käyttää Maanmittauslaitokselle osoitetut resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja onnistua lakisääteisissä tehtävissä.

1 JOHTAJUUS

Maanmittauslaitoksen aiempi toiminta vuoteen 1998 asti ei täyttänyt johtamisen, tietotekniikan ja laadun lisääntyviä vaatimuksia, koska toiminta hajautetun organisaation monissa toimipisteissä oli epäyhtenäistä.

Maanmittauslaitoksen ylin johto käynnisti organisaation kehittämisen vuonna 1997. Selvitysmiehenä toiminut ylijohdaja valmisti uudistusta huolellisesti lähes kaksi vuotta. Uudistuksen valmistelussa kuultiin sidosryhmien, henkilöstöjärjestöjen ja henkilöstön näkemyksiä mm. järjestämällä maakunnallisia kuulemistilaisuuksia. Niissä tuotiin toimivan johdon ja henkilöstön näkemykset esiin ja tiedoksi selvitysmiehelle.

Ylin johto päätti siirtymisestä pääosin maakuntajakoon tukeutuvaan prosessiorganisaatioon vuoden 1999 alusta. Päätös muutti sekä organisaation rakennetta että asetti haasteita toimintatapojen kehittämiseksi. Johtamisjärjestelmää uudistettiin, koska ylin johto arvioi toimintayksiköiden lukumäärän liian suureksi. Vuosittaiset tuloskeskustelut yksiköiden tulostavoitteista ja resursseista sekä palautekierrokset saavutetuista tuloksista olivat keskushallinnolle varsin raskaita ja veivät myös kohtuuttoman paljon aikaa. Lisäksi tukitoimintojen keskittämällä arvioitiin saatavan merkittäviä vuosittaisia säästöjä.

Maanmittauslaitoksen johdon suhde laatuun on kuvattu silloisen johtokunnan hyväksymässä laadunhallinnan suuntaviivoissa vuodelta 1994. Maanmittauslaitoksen kulkema toiminnan kehittämisen tie eli ns. laatupolku on esitetty yleiskuvaukseen kaaviossa n:o 0.3. Muutoksen johtamisen terävöittämisiksi pidettiin toiminnan kehittämiseksi ns. laatupäiviä v. 1999–2001. Ne järjestettiin yksiköiden johdolle tavoitteena laadunhallinnan, prosessiajattelun ja organisaatiouudistuksen toteuttamisen edistäminen. Päivien toteutuksesta vastasivat keskushallinnon maanmittausneuvokset ja ydinprosessien omistajat. Myös yksiköiden esittämät omat käytännöt tulivat paremmin esille päivien ohjelmassa.

Laadunhallinnan strategian tultua vahvistetuksi vuonna 2001 siirtyivät siinä esitetyt tavoitteet toimeenpantaviksi yksiköiden laadunhallinnan kehittämissuunnitelmissa. Tarvetta laatu- tai laadunhallintapäivien pitämiseksi ei enää ollut.

Yksikkökohtaiset laatukäsikirjat, jotka aikanaan tehtiin johdon aktiivisella myötävaikutuksella, päivitettiin em. strategian pohjalta.

1A MITEN JOHTAJAT KEHITTÄVÄT MISSION, VISION, ARVOT JA EETTISET PERIAATTEET SEKÄ TOIMIVAT ERINOMAISUUTTA EDISTÄVÄN KULTTUURIN ESIKUVINA

Maanmittauslaitoksen johtamisjärjestelmä

Maanmittauslaitosta johtaa sen pääjohtaja.

Pääjohtajan alaisena toimivat valtakunnallisten yksiköiden johtajat ja maanmittaustoimiston johtajat sekä keskushallinto. Johtamis- ja toimintaperiaatteet on kuvattu Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä sekä Maanmittauslaitoksen johtaminen ja laadunhallinta -asiakirjassa. Pääjohtaja käy vuosittain kehityskeskustelut kunkin johtajan kanssa. Siinä arvioidaan johtamisen tuloksia ja annetaan palautetta. Ylin johto arvioi toimintaa itsearviointiprosessissa sekä vuosittaisessa strategia-prosessissa. Laitostasolla käydään jatkuvaa keskustelua henkilöstöjärjestöjen kanssa YTN-neuvottelukunnassa sekä sen vuosittaisissa seminaareissa.

Maanmittauslaitoksen ylimmän johdon eli johtajiston muodostavat pääjohtajan lisäksi ylijohdaja, keskushallinnon kaksi maanmittausneuvosta sekä tietohallinto-, talous- ja henkilöstöjohtajat. Johtajisto vastaa keskushallinnosta. Se johtaa ja kehittää maanmittaushallintoa ja Maanmittauslaitoksen toimintaa sekä vastaa laitoksen yhtenäisyydestä. Keskushallinto vastaa myös kiinteistö- ja kartastotehtävien yleisestä kehittämisestä, taloussuunnittelusta ja tulosohjauksesta, yleishallinnosta, henkilöstö- ja työmarkkinapolitiikasta sekä tietohallinnon strategisesta suunnittelusta ja tietoturvallisuudesta.

Näiden lisäksi keskushallinto vastaa sisäisestä tarkastuksesta, oikeuspalveluista ja viestinnästä. Pääjohtajan alaisuudessa toimii myös strategisia kehittämishankkeita.

Maanmittauslaitoksen johtoryhmä käsittelee yhdessä pääjohtajan kanssa tärkeimmät asiat ennen päätöksentekoa. Johtoryhmän muodostavat johtajisto, kaksi maanmittausjohtajaa, kaksi valtakunnallisten yksiköiden johtajaa sekä henkilöstön edustaja.

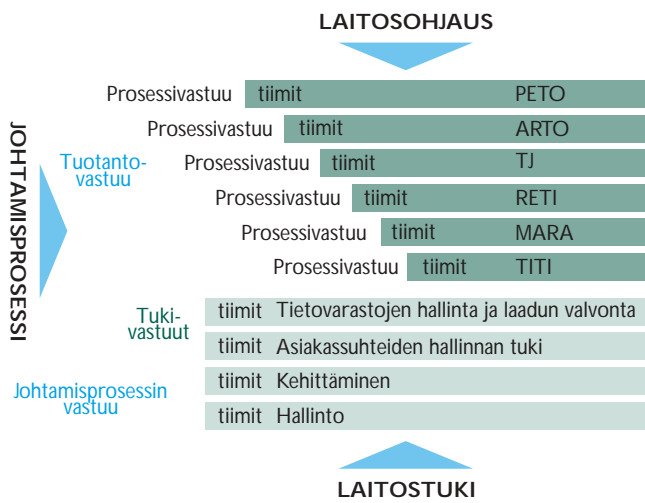
Asiakaslähtöisten valtakunnallisten ydinprosessien omistajat ovat keskushallinnon yli-insinöörit.

Tukiprosessien omistajina ovat henkilöstö-, talous- ja tietohallintojohtaja.

Prosessien omistajien tehtävät on esitetty kuvauksen kohdassa 5a. Prosessinomistajien apuna ovat valtakunnalliset prosessitiimit, joiden kokoonpano on määritelty erillismääräyksin.

Itsenäisiä alueellisia yksiköitä eli maanmittaustoimistoja johtavat maanmittausjohtajat. Toimiston johto muodostuu maanmittausjohtajan ohella tuotanto-, paikka-

tieto- ja myyntipäälliköstä sekä prosessivastaavista. Edellä mainitut päälliköt voivat toimia myös yksikkönsä prosessivastaavina. Tiimien vetäjillä voi olla esimiesasema.



Kaavio n:o 1.1. Maanmittaustoimiston vastuuroolit.

Valtakunnalliset tuotanto- ja palveluyksiköt toimivat johtajiensa luotsaamina. Niiden toiminta on organisoitu vastuualueittain, tiimeittäin tai prosesseittain kunkin yksikön toimintaan parhaiten soveltuvalla tavalla.

Maanmittauslaitoksen vision määrittelyyn osallistuvat keskushallinnon tulostiimi ja ydinprosessien omistajat. Työskentelyä ohjasi ulkopuolinen konsultti ja työn tuloksena määriteltiin visio seuraavasti:

Visio, toiminta-ajatus ja arvot

Visio on Maanmittauslaitos – tietoyhteiskunnan rakentaja.

Maanmittauslaitoksen toiminta-ajatus on kiteytetty laitoksen toimintaa ohjaavan lainsäädännön pohjalta ylimmän johdon päätöksellä missioksi seuraavasti: **Maanmittauslaitos – Tietoa maasta.**

Missioaan maanmittauslaitos huolehtii sille lainsäädännössä annetuista maanmittaustehtävistä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen.

Maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaavat johdon yhteisesti määrittelemät ja viestimät arvot, jotka ovat:

Asiakas on tyytyväinen

- Asiakkaan tarpeet ohjaavat toimintaamme.
- Tuotamme yhteiskuntaa varten luotettavia tietoja maasta.
- Toimintamme on oikeudenmukaista ja nopeaa.

Henkilöstö voi hyvin

- Toimimme yhdessä ja arvostamme toisiamme.
- Työpaikkojemme ilmapiiri on avoin ja kannustava.
- Henkilöstöpolitiikkamme on aktiivista ja palkitsevaa.

- Huolehdimme henkilöstön työkyvystä

Työ on hallinnassa

- Henkilöstömme on monitaitoista ja osaavaa.
- Työprosesseja ja tiimityötä kehittämällä varmistamme laadun.
- Kehittäminen on jatkuvaa.

Talous on kunnossa

- Toimintamme on taloudellista ja kannattavaa.

Näitä arvoja viestitään henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille seuraavilla Maanmittauslaitoksen **perusviesteillä:**

- Maanmittauslaitos – Tietoa maasta
- Puolueetonta ja luotettavaa tietoa
- Taitajien työpaikka
- Tietoyhteiskunnan rakentaja.

Strategisten perusviestien tärkeyttä on johto korostanut vuonna 2001 julkaistulla erillisellä painetulla vihkosella. Viestit jalkautettiin yksiköiden johtajien järjestämässä yksikön yhteisissä tilaisuuksissa koko henkilöstölle. Johto käyttää sitä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Sitä hyödynnetään myös uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Uudet laitokseen tulevat henkilöt saavat sen perehdyttämispaketin mukana.

Arvokeskustelua johdon ja henkilöstön kesken on käyty kaikissa yksiköissä ja tuotannollisissa tiimeissä. Perusviestien avulla on määritelty laitoksen arvojen kanssa linjassa olevat, tarkennetut yksiköiden ja tiimien omat arvot. Suunnitelmallinen arvokeskustelu käytiin vuosina 1999–2000 prosessiorganisaation toteuttamisen aloituksen yhteydessä järjestetyissä koulutustilaisuuksissa. Niihin osallistuivat kaikki Maanmittauslaitoksen esimiehet. Henkilöstö teki omat arvoehdotuksensa yksiköiden johdon järjestämässä yksikkökokouksissa. Samaan aikaan henkilöstöryhmät tekivät oman ehdotuksensa, jota käsiteltiin johdon ja henkilöstöryhmien välisessä seminaarissa. Henkilöstöjohtaja teki käydyn keskustelun perusteella oman ehdotuksensa, jonka ylin johto hyväksyi. Työ on hallinnassa -arvon perusteita on muutettu prosessiorganisaation tarpeiden mukaan enemmän tiimityötä korostavaksi.

Maanmittauslaitoksen ylin johto käsittelee yhdessä mission, vision ja arvot osana vuosittaista strategiaprossia. Määrittelyn viimeisin tulos on esitetty toimintaja taloussuunnitelmassa 2005–2008. Keskushallinnon tulostiimi valmistelee asiat johtoryhmäkäsittelyä varten. TTS asiakirjan sisällön päättää johtoryhmäkäsittelyn yhteydessä pääjohtaja. Suunnittelun osana kuullaan yksiköiden johtoa Maanmittauslaitoksen vuosikellon (-> 2) mukaisesti. Maanmittausjohtajat ja johtajat osallistuvat

valmisteluun valmistellessaan yksikkökohtaisia toiminta- ja taloussuunnitelmia yhteistoiminnassa henkilöstönsä kanssa.

Strategiaprosessin tulokset käsitellään pääjohtajan johdolla Maanmittauslaitoksen YT-neuvottelukunnassa sekä johtoryhmässä.

Johtajat ovat itse mukana kehittämistoiminnassa

Johtajat ovat henkilökohtaisesti mukana toiminnan ja tietojärjestelmien laitostasoisessa kehittämisessä laadunhallintatiimissä ja projektitoiminnassa. Laadunhallintatiimiin kuuluvat kiinteistö- ja kartastotoiminnasta vastaavat maanmittausneuvokset sekä kaksi yksikön johtajaa. Projektitoiminnan johtoryhmän ja hankkeiden ohjauksesta vastaavat tehtävään nimetyt johtajat.

Johtajat ovat osallistuneet valtakunnallisten kehittämishankkeiden projektitoimintaan varsin kattavasti. Projektisalkussa olevien hankkeiden koordinoinnissa keskeinen rooli on maanmittausneuvoksella ja tietohallintojohtajalla. Ydinprosessien omistajat ovat kaikki edustettuina useiden hankkeiden johtoryhmissä. Kahdeksan muuta johtajaa on mukana eri hankkeiden johtoryhmissä. Prosessivastaavia ja asiantuntijoita niissä on 70. He edustavat kolmeatoista eri yksikköä.

Lähes kaikki johtajat ovat osallistuneet myös yksiköiden toiminnan itsearviointeihin. Heillä on siten kehittämishankkeiden ohjaamisen ja itsearviointien myötä varsin keskeinen rooli ja vastuu koko Maanmittauslaitoksen kehittämistoiminnassa. Toimintatavalla varmistetaan yhteisiin toimintaperiaatteisiin sitoutuminen jo kehittämisen aikana ja samalla edistetään laitosyhtenäisyyden toteutumista.

Osallistuminen kehittämistoimintaan ja sen ohjaamiseen kuuluu johdon rooliin Maanmittauslaitoksessa.

Johdon toimintaa arvioidaan henkilöstötutkimuksella

Johtajien toimintaa on arvioitu yksiköittäin vuosittaisilla ilmapiirikyselyillä. Aiemmin käytettiin otantaa ja vuodesta 1999 alkaen se on toteutettu koko henkilöstöä koskevana. Johtoryhmä halusi seurata vuoden 1999 organisaatiouudistuksen henkilöstövaikutuksia yksiköittäin, siksi siirryttiin koko henkilöstön kattavaan tutkimukseen. Arvioimalla tulosten kehittymistä johtoryhmä sai tietoa muutoksen johtamisen etenemisestä ja vaikutuksista. Kyselyn teettämisestä vastaa henkilöstöjohtaja.

Yksiköiden johto käsittelee ilmapiiritutkimuksen tulokset johtotiimien kokouksissa ja vuosittaisten itsearviointien yhteydessä. Arviointien tuloksena johto mää-

rittelee olemassa olevat vahvuudet ja parantamiskohteet sekä tarvittavat jatkotoimenpiteet. Johtajat esittelevät tutkimuksen ja oman arvionsa tuloksista koko henkilöstölleen yksikkökokouksissa, jossa arvioidaan henkilöstön kanssa tulosten merkitystä. Saamansa palautteen pohjalta johto päättää kehittämistoimenpiteistä, jotka sisällytetään osaksi TTS-suunnitelmaa.

Ilmapiiritutkimuksen kokonaistulos otettiin vuonna 2000 tulomatriisiin osaksi yksiköiden tulospalkkauksen yhtenä tekijänä. Ylin johto halusi viestiä tällä henkilöstötulosten arvopohjaisuutta ja niiden merkitystä taloudellisten tulosten ohella.

Ilmapiirikyselystä henkilöstötutkimukseksi

Siirtyminen prosessimaiseen työskentelyyn muutti sekä toimintatapoja että rakenteita Maanmittauslaitoksessa. Muuttuneen johtamisjärjestelmän ja tiimiytymisen kautta syntyi tarve uudistaa ilmapiirikysely henkilöstötutkimukseksi. Vuonna 2003 henkilöstöjohtaja päätti kehittää henkilöstötutkimusta, koska sekä johto että henkilöstö arvioi ilmapiirikyselyn olevan sisällöllisesti ja menettelytapansa osalta vanhentunut. Uuden internet-pohjaisen tutkimuksen avulla saatiin tarkempaa tietoa esimiestoiminnasta. Tutkimuksen tulosta verrattiin myös ulkopuoliseen vertailutietoon. Sen avulla voitiin päätellä, miten hyvin johtajat olivat työssään onnistuneet.

Psyko Oy:n toteuttama tutkimus tehtiin ensi kerran rinnan vanhan ilmapiirikyselyn kanssa marraskuussa 2003. Vanhan mallinen ilmapiirikysely oli myös tehtävä, jotta saatiin kerättyä tulomatriisiin edellyttämä vertailutieto vuoden 2002 ilmapiirikyselyyn nähden. Tutkimuksen tulokset esiteltiin, käsiteltiin ja analysoitiin joulukuussa 2003. (Katso kohta 7a. 4–6.) Keskushallinnon järjestämässä tilaisuudessa olivat läsnä sekä Maanmittauslaitoksen ylin johto ja yksiköiden johtajat että luottamusmiesten edustajat.

Analysoinnin yhteydessä yksiköiden johtajat sopivat henkilöstöjohtajan esityksestä yksiköitten tulosten esittelyn, käsittelyn ja hyödyntämisen aikataulut ja menettelyt. Johtajat saivat yksikkönsä tulokset käyttöönsä sähköisinä. Tulokset on analysoitu ja niiden merkitystä on arvioitu mm. YT-menettelyssä. Henkilöstötutkimuksen tulokset ovat Maanmittauslaitoksen intranetissä kaikkien luettavissa. Johtajien toimimisesta asetettujen arvojen mukaisesti saatiin luotettavaa palautetta ensimmäisen kerran. Arvosteluasteikolla 0–5 tulokset olivat:

- asiakas on tyytyväinen 3,9
- henkilöstö voi hyvin 2,9
- työ on hallinnassa 3,6

- talous on kunnossa 3,5.

Tutkimuksesta saatiin palaute jokaisen kehityskeskusteluja käyneen esimiehen johtamiskäyttäytymisestä. Tulokset on sittemmin käsitelty yksiköissä tiimeittäin, jolloin niitä on analysoitu tarkemmin yhdessä esimiesten kanssa. Kehityskeskustelujen yhteydessä on arvioitu kunkin esimiehen ja johtajan keskeisimmät johtamistoimintaan liittyvät kehittämiskohteet. Keskustelujen tuloksena syntyy henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka toteuttamista yksikkö tukee.

Koulutuksen ja kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan mm. vuosittain toistettavan henkilöstötutkimuksen antaman palautteen avulla. Saatujen tuloksien pohjalta aloitettiin vuonna 2004 henkilöjohtamisen systemaattinen kehittäminen. Jokaiselta johtajalta edellytetään MBA-tutkinnon suorittamista ja prosessivastaavalta JET-tutkinnon suorittamista.

1B MITEN JOHTAJAT OSALLISTUVAT HENKILÖKOHTAISESTI ORGANISAATION JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN, TOTEUTTAMISEEN JA JATKUVAAN PARANTAMISEEN

Vuoden 1999 organisaatiouudistuksen valmistelu aloitettiin ja tehtiin Maanmittauslaitoksen ylimmässä johdossa. (katso yleiskuvaus 0 ja alue 1). Ulkopuolisen konsultin apua käytettiin apuna organisaation rakenteiden, vastuuroolien ja tiimimäisen toiminnan luomisessa. Muutamat maanmittausjohtajat osallistuivat asiantuntijoina organisaatiouudistuksen toimeenpanon suunnitteluun ja valmisteluun. Vuoden 1999 jälkeen on valtakunnallisten tuotanto- ja palveluyksiköiden tehtäviä tarkistettu pääjohtajan antamalla erillismääräyksillä. Vuonna 2002 perustettiin uusi valtakunnallinen yksikkö, Yhtenäisarkisto.

Laadunhallintatiimi huolehtii laadunhallinnan kehittämisestä

Keskushallinnon tulosohjauksen apuna toimii laadunhallintatiimi. Sen tehtävänä on yleisesti huolehtia laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä. Tiimi tekee vuosittain analyysin ja arviot mm. prosessikartan ajantasaisuuden osalta. Se esittää muutokset ydinprosesseihin. Muutokset vahvistaa Maanmittauslaitoksen johtoryhmä. Tiimin vastuulla on myös Maanmittauslaitoksen johtaminen ja laadunhallinta -asiakirjan ylläpito. Laadunhallintatiimi käsittelee yksiköiden laadunkehittämissuunnitelmat ja laatii Maanmittauslaitoksen laadunkehittämissuunnitel-

man osaksi talous- ja toimintasuunnitelmaa (TTS).

Myös johtajat osallistuvat laadunhallintatiimin työskentelyyn. Tiimin kokoonpano muodostuu kahdesta keskushallinnon maanmittausneuvoksesta, kahdesta johtajasta ja asiantuntijajäsenestä. Pääjohtaja asettaa tiimin.

Johto arvioi yksiköiden omien johtamisjärjestelmien muutostarpeet vuosittain päivitettäessä yksikkökohtaisia laulukäsikirjoja tai työjärjestyksiä. Muutostarpeet on karotettu osana yksiköiden itsearviointeja.

Prosessinomistajat varmistavat jatkuvan kehittämisen

Organisaatiouudistuksen toimintatapamuutokset esiteltiin maanmittaustoimistossa. Kaikki ydinprosessit prosessinomistajineen ovat esitelleet uudistuneen toimintatavan yksiköissä. Näissä suunnitelmallisesti järjestetyissä tilaisuuksissa oli aina läsnä yksikön johtaja sekä ko. prosessivastaava tiimeineen. Johtajien läsnäolon tavoitteena oli muun muassa johtamisjärjestelmän yhdenmukaistaminen ja henkilöstön sitouttaminen muutosprosessiin. Johdon läsnäololla on haluttu erityisesti viestiä henkilöstölle muutoksen tärkeyttä.

Vastaava menettely on käytössä myös sisäisten auditoitien osalta. Johtajat ovat aina mukana sisäisten auditoitien alku- ja loppukokouksissa yhdessä auditoijien ja koko prosessihenkilöstön kanssa. Johtajien ja prosessivastaavien yhteinen haastattelu on osa auditointia.

Vuoden 2004 alussa asetettiin tiimi ydinprosessien toimivan yhteistyön varmistamiseksi. Siihen kuuluvat ydinprosessien omistajien lisäksi keskushallinnon maanmittausneuvokset. Tiimin tehtävänä on mm. huolehtia prosessien yhteisistä tehtävistä ja varmistaa niiden välisten vastuiden kattavuus sekä käynnistää yhteisiä kehittämishankkeita.

Ydinprosessin omistajien tiimitoiminta on osa laatustrategian toteuttamiseen liittyvää johtamisvastuuta. Ydinprosessien omistajat arvioivat yhdessä ja erikseen prosessikokonaisuuden toimivuutta ja merkitystä prosessien kehittämisen kannalta sekä vaikuttavuutta koko johtamisjärjestelmän kannalta. Prosessinomistajat osallistuivat mm. Maanmittauslaitoksen henkilöstöstrategian laadintaan määrittelemällä prosessikohtaisesti tulevien vuosien henkilöstötarpeet. Se puolestaan luo hyvän pohjan rekrytointisuunnitelmille.

Vuosittaiset johdon neuvottelupäivät, joille laitoksen koko johto osallistuu, toimivat strategisten linjausten ja toiminnan arvioinnin foorumina. Johdon neuvottelupäivillä ylin johto linjaa tulevan vuoden tavoitteet ja prosessinomistajat käyvät läpi kunkin prosessin kehittä-

mistavoitteet ja tilanteen.

Prosessiorganisaation muotoutuessa järjestettiin tuotantopäällikköpäivät, joiden tavoitteena on olla operatiivisen toiminnan yhdenmukaistamisen väline. Rekisteripäivät ovat olleet paikkatietopäälliköille jo pitkään yhtenä rekisteritietojen kattavuuden ja yhdenmukaistamisen keinona. Kartastotehtävissä on järjestetty prosessivastaavien neuvottelupäiviä.

Maanmittauslaitoksen kehittämistoimintaa tehdään ja ohjataan projekteina. Kehittämisen laitostasoista ohjaamista hoitaa projektitoiminnan johtoryhmä. Sen keskeisenä tehtävänä on huolehtia kehittämisprojektien priorisoinnista, projektisalkun täyttöasteesta ja projektiehdokkaiden käsittelystä. Työ on myös osa tulostuotuksen operatiivista valmistelutyötä. Asetettuja projekteja johtaa projektin johtoryhmä.

Kehittämistoiminnan arvioimiseksi projektitoiminnan johtoryhmä pitää seminaareja määräjain oman toimintansa arvioimiseksi ja kehittämistoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi. Arvioinnin tavoitteena on johtamisen kehittäminen. Kehittämistoiminta on kuvattu kohdassa 4d.

1C MITEN JOHTAJAT OVAT VUOROVAIKUTUKSESSA ASIAKKAIDEN, YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN JA YHTEISKUNNAN EDUSTAJIEN KANSSA

Julkisen hallinnon keskeiset sidosryhmät

Maanmittauslaitoksen johto panostaa julkisen hallinnon sisäiseen vuoropuheluun. Ylin johto tapaa maa- ja metsätalousministeriön (MMM) maanmittaushallinnosta vastaavat virkamiehet vähintään kolme kertaa vuodessa ns. virallisissa tulosneuvotteluissa. Vuosikellon mukaisesti käytävissä keskusteluissa tarkentuvat MMM:n Maanmittauslaitoksen toimintaan liittyvät odotukset. Ministeriö ja Maanmittauslaitos tekevät keskenään vuosittain tulossopimuksen. Sen toteutumisesta raportoidaan kolme kertaa vuodessa eli huhtikuun ja elokuun väliraporteissa ja vuosiraportissa. MMM antaa Maanmittauslaitokselle myös erillisen kirjallisen palautteen siitä, miten se näkee Maanmittauslaitoksen onnistuneen tavoitteidensa toteuttamisessa. Maanmittauslaitoksen johtajat ja asiantuntijat osallistuvat lisäksi moniin MMM:n työryhmiin ja muihin yhteistyöhankkeisiin.

Maanmittauslaitoksen ja kuntien välinen yhteinen kontaktipinta on varsin laaja. Laitoksella on ohjaava rooli RETI-prosessin osalta kuntien kiinteistörekisterin-

pidossa. Kunnat ovat merkittävä paikkatietojen aineistotoimitusten asiakasryhmä sekä merkittävä toimitusten asianosaistaho.

Kiinteistötietojärjestelmälain voimaantulo 1.1.2003 merkitsi muutosta yhteistoiminnassa kiinteistötietopalvelun hallinnoinnissa. Tietojärjestelmän hallinnointivastuu siirtyi Maanmittauslaitokselle. Kiinteistötietojärjestelmän kiinteistöosan sovellusta kehitetään yhteistyössä kuntien ja oikeusministeriön kanssa. Maankäyttöä kuvaavan ja ohjaavan suunnittelutietojärjestelmän kehittämistarve korostuu kiinteistötietojärjestelmän kehittämisen myötä. Tiedon tuottajien lukumäärä kasvaa entisestään maankäyttötietojen tullessa osaksi kiinteistötietojärjestelmää. Yhteistyötarve kuntasektorin kanssa kasvaa, jolloin kuntien ja Maanmittauslaitoksen suhde tulee muuttumaan lähivuosina yhä enemmän kumppanuuden suuntaan. Em. johtopäätöksen johto teki Kuntasuhdeselvityksen loppuraportissa vuodelta 2002.

Selvityksen tavoitteena oli analysoida laitoksen ja kuntien suhteen nykytilaa ja esittää toimintasuunnitelma mahdollisten ongelmien poistamiseksi. Toimivan kuntayhteistyön pohja oli syytä varmistaa tuolloin, ennen kun yhteistyöhankkeet (mm. UKTJ) käynnistyivät. Yksikkökohtaisissa tuloskeskusteluissa käytiin läpi suhteiden hoitoon liittyvät toimenpiteet. Samalla johto sopi yhteistyön toteuttamistavasta, aikatauluista, resursseista ja mahdollisista muista seikoista.

Paikkatiedon ja rekistereiden yhteiskäyttöön liittyvä yhteistyö

Paikkatietoasiain neuvottelukunta (PATINE) edistää paikkatietojen yhteiskäyttöisyyttä. Siihen kuuluvat keskeiset ministeriöt, virastot ja laitokset, Kuntaliitto sekä yksityisen sektorin edustus. Maanmittauslaitoksen rooli on keskeinen neuvottelukunnan työskentelyssä. Pääjohtaja johtaa strategia- ja yleisjaoston työskentelyä. Käytännössä Maanmittauslaitos ohjaa myös laadunhallinta- ja standardointijaoksen toimintaa.

Paikkatietoasiain neuvottelukunnan laatima kansallinen paikkatietostrategia varmistaa keskeisten paikkatietojen saatavuuden ja mahdollistaa niiden monipuolisen käytön.

Rekisteriviranomaisten yhteistyöelin eli Rekisteripooli parantaa rekisterien yhteensopivuutta ja yhtenäisyyttä sekä kehittää yhteiskunnan perusrekisteripalveluja. Maanmittauslaitoksen johto osallistuu poolin toimintaan ja on ollut jäsenenä alusta alkaen. Perusrekistereihin liittyvä sidosryhmäyhteistyö kanavoituu luontevasti rekisteripoolin kautta. Johto on tarmokkaasti yhteistyössä

muiden rekisteriviranomaisten kanssa pyrkinyt poistamaan yhteiskäytön esteitä, jotka ovat liittyneet mm. rekistereiden tekniseen käyttöön, tietojen laatuun sekä taloudellisiin seikkoihin.

Rekisteripooli järjestää Rekisterit auki -tapahtuman vuosittain marraskuussa. Tuolloin rekisterit ovat auki kansalaisia varten ja he voivat tutustua niiden tietosisältöön omien tietojen osalta.

Paikkatietomarkkinat vuosittain

Maanmittauslaitoksen Myyntipalvelut-yksikkö järjestää vuosittain Paikkatietomarkkinat messutapahtuman. Ensimmäisen kerran Paikkatietomarkkinat järjestettiin 1989. Se on tarkoitettu kaikille keskeisille paikkatietoalan tiedontuottajille, laitteisto- ja ohjelmistotoimittajille sekä ammattikäyttäjille. Sen ajankohta on syys-lokakuussa ja tapahtumapaikkana on Helsingin Messukeskus. Paikkatietomarkkinat keräävät kaksipäiväiseen tapahtumaan vuosittain noin 2 000 osallistujaa ja 35–40 näytteilleasettajaa.

Tapahtuman tarkoituksena on luentojen, näyttelyn ja näytteilleasettajien tietoisuuden avulla tarjota kattava katsaus paikkatietoalan nykytilasta ja soveltamismahdollisuuksista. Monet yritykset ja paikkatiedontuottajat ajoittavat mm. tuotejulkistuksensa Paikkatietomarkkinoiden yhteyteen.

Maanmittauslaitos julkaisee paikkatiedon erikoislehti POSITIOta. Lehdessä kerrotaan alan kehityksestä ja paikkatietotekniikan mahdollisuuksista. Lehden toimintakunnan muodostavat MML:n keskeisten sidosryhmien edustajat. Toimituskuntaan kuuluvat tällä hetkellä edustajat Teknillisestä korkeakoulusta, Helsingin kaupungilta, Suomen ympäristökeskuksesta, Gisnet Solutions Finland Oy:stä, Metsäntutkimuslaitoksesta, VTT:n kaukokartoitusyksiköstä ja Maanmittauslaitoksesta.

Paikallistason vuorovaikutus

Maanmittaustoimistojen sidosryhmäyhteistyötä johtavat ja koordinoivat maanmittausjohtajat. Sidoryhmäyhteistyö on vastuutettu yksiköiden laatu- ja asiakirjojen ja vuosittaisten markkinointisuunnitelmien avulla.

Maanmittausjohtajien rooliin kuuluu yhteydenpito ja yhteistyö maakunnallisen poliittisen johdon kanssa. Kanssakäymiset ja tapaamiset hoituvat vastavuoroisesti. Alueellinen viranomaisyhteistyö koordinoituu maakunnallisten yhteistyöryhmien ja henkilökohtaisten tapaamisten kautta.

Päällikkö- ja prosessivastaavatasoisen yhteistyö on pääosin ydinprosessitasoista asiantuntijayhteistyötä. Toiminnan

suunnittelussa otetaan huomioon Maanmittauslaitoksen markkinoinnin runkosuunnitelman sisältämät teemat. Ne sisällytetään yksiköiden markkinointisuunnitelmiin. Vuonna 2003 teema oli ”Uudistuva Karttapaikka” ja vuonna 2001 ”Maastotietokanta valmis”. Näiden tapahtumien järjestelyistä, toteutuksesta vastaavat myyntipäälliköt ja TITI-prosessin vastaavat.

Paikallistasolla vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa on runsaasti. Tärkeimmät säännölliset yhteydenpitomuodot ovat kuntayhdyshenkilöiden vuosittain järjestämät neuvottelutilaisuudet, suojeleuhjelmien edistämiseksi liittyvät yhteistyötilaisuudet yhteistyössä ympäristökeskusten kanssa sekä tapaamiset Tiehallinnon edustajien kanssa (=> 4a).

Toimiston johto reagoi ANOPPI-palautejärjestelmän sisältämiin yhteydenottopyyntöihin.

Johto on mukana kansainvälisessä toiminnassa

Perinteinen kansainvälisen yhteistyön muoto on kansallisten maanmittauslaitosten välinen yhteistyö. Tällaisia ovat esimerkiksi vuosittainen Pohjoismainen pääjohtajakokous ja siihen liittyvä työryhmätoiminta (markkinointipäällikköiden kokous, henkilöstö- ja taluspäällikköiden kokous, Matrikelchefs-möte eli kiinteistörekisterinpitäjien kokous sekä Nordisk teknikermöte eli teknisten asiantuntijoiden kokous). Pääjohtajakokous ja työryhmät toimivat tiedonvaihtofoorumeina, ja niissä vertaillaan eri maiden kehitystrendejä.

Maanmittauslaitos on lisännyt viime vuosina kansainvälistä yhteistyötään Euroopassa. Pohjoismaisen yhteistyön rinnalle on noussut Pohjoismaiden ja Itämeren maiden maanmittausalan yhteistoiminta. Yleinen kansainvälistyminen maanmittausalallakin on tuonut mukanaan sen, että laitos osallistuu myös maailmanlaajuiseen yhteistyöhön. Perinteisen kartta-alan yhteistyön lisäksi myös kiinteistöpuolella tietojen vaihto valtioiden rajojen yli on lisääntynyt viime vuosina ja kehityksen oletetaan jatkuvan samansuuntaisena jatkossakin.

Johto on mukana kansainvälisissä kehityshankkeissa

Maanmittauslaitos teki pyynnöstä selonteon YK:lle Kosovon maanomistuksesta ja kiinteistöihin liittyvien tietojen rekisteröinnistä. Pääjohtaja esitteli raportin ”Working Party on Land Administration” -järjestön kokouksessa marraskuussa 1999.

Maanmittauslaitos on kehittänyt vuosina 1992–2004 Virossa, Latviassa ja Liettuassa (yhdessä paikallisten maanmittauslaitosten kanssa) maanhallinnan lainsäät-

däntöä, kiinteistöjen arviointia, kiinteistötoimituksia ja kiinteistöjen rekisteröintiä. Kohdemaiden asiantuntijat vierailivat Suomen maanmittauslaitoksessa ja tutustuivat Suomessa käytössä oleviin toimintoihin ja menetelmiin. Kyseinen lähialueyhteistyö nykyisessä muodossa päättyy 1.5.2004 Baltian maiden liittyessä Euroopan Unioniin.

Lähialueyhteistyötä on harjoitettu myös Venäjän Federaation kanssa. Yhteistyöorganisaation muodostavat Maanmittauslaitoksen kanssa lähialueiden maaresurssi- ja maanmittauskomiteat. Karjalan tasavallassa on autettu Sortavalan, Olonetsin, Lahdenpohjan, Muezerskin ja Pitkärannan paikallisia maaresurssikomiteoita yksityistetyin maanmittaamisessa ja saattamisessa rekisteröinnin piiriin. Syksyllä 2003 allekirjoitetulla aiesopimuksella yhteistyö keskitettiin entisten kollektiivitulojen omistajaselvityksiin ja jakamiseen yksityisiksi maataloiksi sekä maa- ja metsäalueiden markkinahintaiseen arviointiin.

Maanmittauslaitos on viime vuosina osallistunut useiden kehitysyhteistyöhankkeiden ohjaukseen, valvontaan tai toteuttamiseen UM:n toimeksiannosta (esim. Kambozhnan Land Management -hanke, Läntisen Nepalin 1:25 000/1:50 000 topografinen kartoitus, Vieantiane Plain -kartoitushanke, Laos PDR). Hankkeet saatiin päätökseen vuoden 2003 aikana. Maanmittauslaitos on mukana myös GiMoDig (Geospatial info-mobility service by real-time data-integration and generalisation) -hankkeessa. Projektissa kehitetään tietopalvelun prototyyppi ja menetelmiä vektorimuotoisen paikkatiedon jakeluun.

Maanmittauslaitoksen johto osallistuu kansallisten alan järjestöjen ja koulutuksen edistämiseen mm. Maanmittausinsinöörien liiton kautta (maanmittausjohtaja hallituksessa ja maanmittausneuvos). Maanmittauslaitoksen edustajat ovat edustettuina useimmissa alan tiedeellisissä järjestöissä kuten Maanmittaustieteiden seura, Suomen Kartografinen seura, ProGIS ry, FKS.

Pääjohtaja antaa tunnustusta sidosryhmien edustajille

Pääjohtaja myöntää vuosittain sidosryhmien edustajille laitoksen ansiomerkkejä. Esimerkiksi vuonna 2004 kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen Maa- ja metsätalousministeriöstä sai hallinnonalan ylimpänä virkamiehenä Maanmittauslaitoksen kultaisen ansiomerkin ansioista, jotka liittyivät toimintaan, jolla hän on edistänyt ja edustanut merkittävästi maanmittausalaa. Myös professori Henrik Haggrén, joka Teknillisestä korkeakoulusta on puolestaan vastannut ansiokkaasti maanmittausalan korkeimman tason opetuksesta ja tutkimuksesta, sai ansioistaan vastaa-

van ansiomerkin.

1D MITEN JOHTAJAT VAHVISTAVAT JA TUKEVAT ERINOMAISUUTTA EDISTÄVÄÄ KULTTUURIA ORGANISAATIOSSA

Johtajat arvioivat ja parantavat toimintaa

Johto kannustaa henkilöstöä osallistumaan toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Systemaattisia toiminnan kehittämisen menetelmiä yksikkötasolla ovat yksiköiden itsearviointi (EFQM mallin mukaisesti) ja prosessien auditointi. Johdon itsearvioinnit on käynnistetty kattavasti eräiden pilottiyksiköiden aloitteen jälkeen vuosina 2002 ja 2003. Yksikön johtajat ja prosessivastaavat muodostavat itsearviointiryhmän ytimen. Tilaisuuksien suunnittelu ja valmistelu ovat johtajan ja mahdollisen ulkopuolisen konsultin vastuulla. Itsearviointien toteutuksesta vastaa johtaja ja niihin osallistuu yksiköiden johto. Itsearvioinneista saadaan runsaasti kehittämiskohteita yksiköiden toiminnan kehittämiseen. Itsearviointien toteutus ja esille tulleiden kehittämiskohteiden analysointi ja sovittujen kehittämistoimenpiteiden toteutus ovat yksiköiden johtajan vastuulla. Kehittämiskeskuksesta on saatu asiantuntija-apua itserviointien järjestämiseksi yksiköiden niin halutessa. Sekä itsearvioinnit että sisäiset auditoinnit toimivat erinomaisina vuoropuhelutilaisuuksina. Henkilöstö on ollut edustettuna itsearvioinneissa. Auditoinneissa henkilöstön läsnäolo on ollut hyvinkin kattavaa.

Prosessien omistajat päättävät prosessiensa auditoinneista

Valtakunnallisten ydinprosessien auditointivastuu on niiden omistajilla. Auditointien systemaattinen suorittaminen on aloitettu ensimmäisissä kentän yksiköissä vuonna 2002. Auditoidavien prosessien määrää on asteittain lisätty niin, että vuonna 2004 auditoidaan myös tukiprosesseja. Auditointien tuloksena saadaan sisäisten auditointijien tekemä kirjallinen yhteenveto. Se käsittää tehdyt aloitteet, yksikön ao. prosessissa todetut vahvuudet sekä mahdolliset parantamiskohteet. Prosessivastaava käsittelee raportin neljän viikon sisällä sen saapumisesta ja tekee esityksensä tarvittavista toimenpiteistä. Valtakunnallinen prosessitiimi käsittelee esityksen ja antaa sitä koskevan palautteen yksikköön. Toiminta on sidottu määräaikaihin ja toteutuu esimerkillisesti. Ydinprosessitiimien kokousten pöytäkirjat ovat kaikkien luettavissa Maanmittauslaitoksen intranetissä ja niiden avulla on helppo seurata

prosessin kehittämiseksi tehtäviä toimenpiteitä.

Tulosmatriisin tavoitteet ovat haasteellisia

Pääjohtajan ja yksikön johtajan välisessä tulossopimuksessa sovitaan myös yksikön tulosmatriisista. Sen alimaksi hyväksyttäväksi tavoitetasoksi asetetaan edellisen vuoden suoriutumisen taso. Tulossopimukset toimivatkin johdon käsityksen mukaan välineenä, jolla merkittävästi edistetään jatkuvan parantamisen kulttuuria. Tulosmatriisiin otetaan koko yksikön toiminnan ja kehittymisen kannalta vuosittain ajankohtaisia tai strategisesti erityisen tärkeitä asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi toiminnan taloudellisuuteen, laatuun ja kehittämishankkeiden onnistumiseen liittyvät asiat. Tulosmatriisin valmistelun tekee yksikön johtaja yhdessä yksikkönsä henkilöstön kanssa. Siten henkilökunta sitoutuu näiden tavoitteiden toteuttamiseen ja niissä onnistuminen palkitaan tulospalkkiolla. Tulospalkkio maksetaan koko yksikön henkilöstölle samansuuruisena. Joissakin yksiköissä osa siitä maksetaan tiimikohtaisena.

Kehityskeskustelut kannustavat

Esimiehet käyvät jokaisen henkilön kanssa vuosittain tulos- ja kehityskeskustelun. Niissä sovitaan seuraavan vuoden tulostavoitteista ja henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista. Keskustelun tuloksena työntekijä sopii esimiehensä kanssa omista kehittämistavoitteistaan, kehittämismenetelmistään ja aikatauluista. (= > 3b ja 3d)

Tiimikohtaisten kehitystarpeiden toteuttamisesta vastaa ko. prosessivastaava yhdessä tiiminsä kanssa. Johtaja vastaa koko yksikköä koskeviin toimenpiteisiin ryhtymisestä. Toimenpiteet ovat osa yksikön vuosittaista kehittämissuunnitelmaa, joka sisältyy toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

Maanmittausneuvokset vierailevat kaikissa yksiköissä

Keskushallinnon maanmittausneuvokset vierailevat joka kesä toimintayksiköissä. Vierailujen keskeisenä tavoitteena on tukea yksikön johtoa vaativassa muutosjohtamisprosessissa. Tapaamisten yhteydessä käsitellään kulloinkin yksikön kannalta tärkeimpiä ja ajankohtaisimpia kysymyksiä. Asialistalla ovat olleet mm. yksikön kannalta tärkeät strategiset tavoitteet, koulutuksen tai investointien onnistumisen arvioinnit sekä koko Maanmittauslaitoksen kannalta tärkeiden yhteisten tavoitteiden kirkastaminen yksikön henkilöstölle.

1E MITEN JOHTAJAT TUNNISTAVAT MUUTOSTARPEET JA SAAVAT AIKAAN MUUTOKSIA ORGANISAATIOSSA

Maanmittauslaitoksen ylimmän johdon keskeisenä periaatteena on vaikuttaa Maanmittauslaitoksen tulevaisuuteen. Tämä edellyttää johdolta ennakoivaa, eteenpäin katsovaa ja osallistuvaa toimintatapaa.

Merkittävistä muutoksista viestiminen

Laitostasoiset muutokset kuten organisaatiomuutokset, tieto- ja tuotantojärjestelmien, johtamisjärjestelmän, asiakaspalautejärjestelmän jne. kehittäminen toteutetaan ylimmän johdon päätöksellä. Kehittämissuunnitelmia edellyttävät muutokset suunnitellaan ja toteutetaan projekteina. Useamman vuoden kestävien kehittämissuunnitelmien resurssit arvioidaan ja varmistetaan etukäteen. Muutosten läpivienti varmistetaan johtajien sitoutumisella ja valitsemalla oikeat henkilöt muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Johto on esimerkiksi näkyvästi läsnä muutosten valmistelussa ja toteuttamisessa.

Muutokset käsitellään yhteistoimintamenettelyssä. Henkilöstölle tiedotetaan muutoksista, niiden syistä ja vaikutuksista intranetissä, henkilöstölehdessä, tiedotustilaisuuksissa, yksikköpalavereissa jne. Muutosten toimenpano tapahtuu tulosohjauksen kautta. Yksiköiden tulossopimuksissa sovitaan muutosohjelmien toteuttamisesta, resursseista ja aikatauluista. Muutosten toteuttamista seurataan strategisilla mittareilla, tulosmatriisin, auditointien, itsearviointien ja erillisen raportoinnin kautta. Muutosten toteuttaminen viedään yksiköissä tiimisopimuksilla edelleen tiimeille. Toteuttamista seurataan tiimien tuloskorttien avulla. Johtajat vastaavat muutosten toteuttamisen onnistumisesta yksiköissä.

Muutostarpeiden arviointi on osa TTS-prosessia

Strategiset valinnat pohjautuvat niin sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön muutosliikkeiden tunnistamiseen ja niihin perustuviin valintoihin. Johto analysoi toimintayksiköissä, prosessitiimeissä ja keskushallinnossa toimintaympäristön muutoksia. Johto seuraa ulkoisessa toimintaympäristössä erityisesti poliittisia muutoksia, lainsäädännön kehittymistä, taloudellisten suhdanteiden muutoksia, ympäristöön ja maankäyttöön liittyviä kehitysvaatimuksia, teknologian kehittymistä ja yleensä ihmisten käyttäytymismuutoksia asiakasroolissa sekä paikkatietoihin ja kiinteistöihin liittyviä pohjoismaisia, eurooppalaisia ja globaaleja kehitystrendejä.

Strategiatyö on systemaattista ja vuosittain tapahtu-

vaa. Prosessivastaavat arvioivat tiimeissään syksyisin seuraavan vuoden tulossopimuksen valmistelun yhteydessä ympäristömuutostekijöitä, joilla on vaikutusta kysyntään, tuotantoon, osaamiseen ja toimintatapoihin.

Toimintayksikkötasolla johtotiimit tekevät ympäristöanalyysit helmi-maaliskuussa toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Yksiköiden suunnitelmien tavoitteet perustuvat toimintaympäristön muutoksiin, asiakastarpeisiin ja laitoksen strategiavalintoihin. Yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmien ja johdon strategia-työskentelyn pohjalta syntyy koko Maanmittauslaitoksen tulevaisuuskuva ja keskeiset tavoitteet, jotka halutaan pitkällä aikavälillä toteuttaa.

Prosessimaisella yhteistyöhakuisella tiimityöskentelyllä parempaan palveluun

Johdolla on sisäisenä tavoitteena tehokkuuden, suorituskyvyn, joustavuuden, palveluaikojen ja yleensä reagointikyvyn parantaminen. Organisaatiota on määrittäen kehitetty prosessimaisemmaksi tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi. Alueellisella ja itsenäisellä koko maan kattavalla yksikkörakenteella on haettu tavoitettavuutta, joustavuutta sekä kykyä palvella asiakkaita nopeasti ja asiakaslähtöisesti kaikilla Maanmittauslaitoksen palvelu- ja tehtäväalueilla alueelliset erityisolosuhteet huomioiden.

Strategisesti tärkeiden toimintojen kuten hankintojen, tietoliikenteen ja tietotekniikan, tietohallinnon ja tietoturvallisuuden, prosessien ja tieto- ja tuotantojärjestelmien kehittämisen keskittämällä on turvattu yhtenäiset toimintatavat, eheät ja tasalaatuiset tietovarastot ja aineistot sekä samantasoisien palvelun edellytykset kaikissa toimipisteissä.

Valtakunnalliset yksiköt tuottavat maanmittaustoimistoille niitä palveluja, jotka organisaatiouudistuksen yhteydessä arvioitiin parhaimmaksi tuottaa keskitetysti. Siksi palveluyksiköiden on erityisesti huolehdittava siitä, että ne edistävät toiminnallaan Maanmittauslaitoksen sisäistä yhteistyötä. Tämän tehtävän onnistumisen varmistamiseksi niiden johto tekee vuosittain sisäisen asiakastytyväisyyskyselyn kentän yksiköille. Kyselyjen tulokset analysoidaan, ongelmat tunnistetaan ja niistä vastaavat henkilöt selvittävät ne yhteistyössä kentän yksiköiden kanssa. Tarvittaessa valtakunnallisten yksiköiden toimintatapoja tai palveluja ajantasaistetaan vastaamaan kentän yksiköiden tarpeita. Valtakunnallisten yksiköiden tehtävänä on myös toimia oman alansa asiantuntijana, ja tarjota siihen liittyvää tukea maanmittaustoimistoille.

Henkilöstöresurssit ovat asiantuntijaviraston osalta

tärkein ennakoitava resurssi. Henkilöstösuunnittelu on kuvattu kohdassa 3. Resurssien muutostarpeiden analysointi perustuu kunkin yksikön johtajan ympäristöanalyysiin laitoksen ja oman TTS:n osalta. Laitostasoiset prosessiomistajat arvioivat muutostarpeen prosesseittain ja muutoksen tarpeesta keskustellaan henkilöstön kanssa YT-prosessissa.

JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönotto osa suurta murrosta

Maanmittauslaitoksen prosessit ovat muuttuneet viime vuosina merkittävästi ja muutos on toteutettu panostamalla merkittävästi tietotekniikkaan. Kaikista merkittävistä tietotekniikan käyttöönottoprojekteista tehdään arvio, jota käsitellään projektitoiminnan johtoryhmässä.

JAKO-projektin tarinaa on kuvattu kuvauksen kohdassa 4 ja 5.

Sidosryhmäyhteistyöllä kartoitetaan muutostarpeet

Ylimmän johdon hyvät suhteet poliittisiin päättäjiin ja erityisesti maa- ja metsätalousministeriöön tukee Maanmittauslaitoksen yhteiskunnallista roolia tietoyhteiskunnan rakentajana. Oman alan lainsäädännön kehittämiseen vaikutetaan osallistumalla aktiivisesti lainsäädännön valmistelutyöhön.

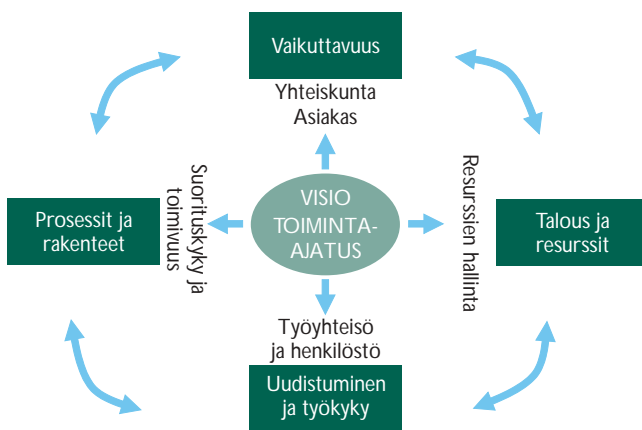
Asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia seurataan systemaattisesti asiakaspalautejärjestelmän kautta ja määrärajoin tehtävien asiakastytyväisyystutkimusten avulla. Merkittävässä tuotanto- ja tietojärjestelmien, tuotteiden ja palvelujen kehittämishankkeissa selvitetään aina erikseen asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset ja vaatimukset.

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

Maanmittauslaitos on Maa- ja metsätalousministeriön alainen tulosohjattu virasto. Maanmittauslaitoksen prosessikokonaisuus ja toimintayksiköt on esitetty kaaviossa n:o 0.2. Maanmittauslaitoksen toiminnan perustana ovat yhteiset arvot. Alueellisten yksiköiden prosessikaaviot on esitetty kuvauksen kohdassa 5. Käytössä oleva johtamisjärjestelmä on kuvattu Maanmittauslaitoksen johtaminen ja laadunhallinta -asiakirjassa.

Maanmittauslaitoksen johdon yhdessä määrittelemät missio, toiminta-ajatus, arvot ja visio on esitetty kuvauksen kohdassa 1a.

Keskushallinnon maanmittausneuvokset ja ydinprosessien prosessinomistajat määrittelivät vuonna 2002 mission ja vision toteuttamiseksi merkittävät Maanmittauslaitoksen menestystekijät ja kriittiset menestystekijät. Määrittelyn tulos on esitetty kuvauksen kohdassa 2b. Menestystekijöiden pohjalta Maanmittauslaitoksen johto määritteli strategiset tavoitteet. Ne ryhmitettiin tasapainoisen onnistumisen viitekehysten mukaisesti: vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja työkyky sekä talous ja resurssit. Ylin johto käytti tätä viitekehystä ensimmäisen kerran laadittaessa toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2002–2005.



Kaavio n:o 2.1. Maanmittauslaitoksen tasapainoinen onnistuminen – viitekehys.

Maanmittauslaitoksen toiminnan vaikuttavuus kohdistuu yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. Strategiana on keskittyä ydintehtäviin. Niitä ovat lakisääteiset tehtävät ja niissä syntyvät tietovarastot, kiinteistörekisteri ja maastotietokanta. Maanmittauslaitoksen tietovarastojen pitää olla kattavia ja helposti hyödynnettäviä. Palvelustrategiana on, että asiakkaita palvellaan luotettavasti, nopeasti, oikeudenmukaisesti ja yhdenmukaisesti maan eri osissa. Keskeisten valtakunnallisten paikkatietoaineistojen yhteiskäytön edistäminen kuuluu myös Maanmit-

tauslaitoksen toimintaperiaatteeseen.

Prosessien ja rakenteiden osalta strategiana on parantaa prosessien suorituskykyä ja laatua erityisesti kehittämällä Maanmittauslaitoksen ydintoiminnoissa käyttämiä tietojärjestelmiä ja yhdenmukaistamalla tuotantoprosessit alueellisesti hajautetussa tuotanto-organisaatiossa. Johtamista kehitetään tukemaan toimintaa prosesseissa ja tiimeissä.

Uudistumisen ja työkyvyn kohdalla henkilöstön jaksaminen, hyvinvointi ja työyhteisön avoin ja kannustava työilmapiiri ovat keskeisiä strategisia tavoitteita. Henkilöstön pitää osata ja kehittyä muuttuvien tarpeiden ja strategioiden mukaisesti. Tavoitteena on varmistaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, sillä työvoiman vaihtuvuus tulee olemaan suurta henkilöstön ikärakenteen vuoksi.

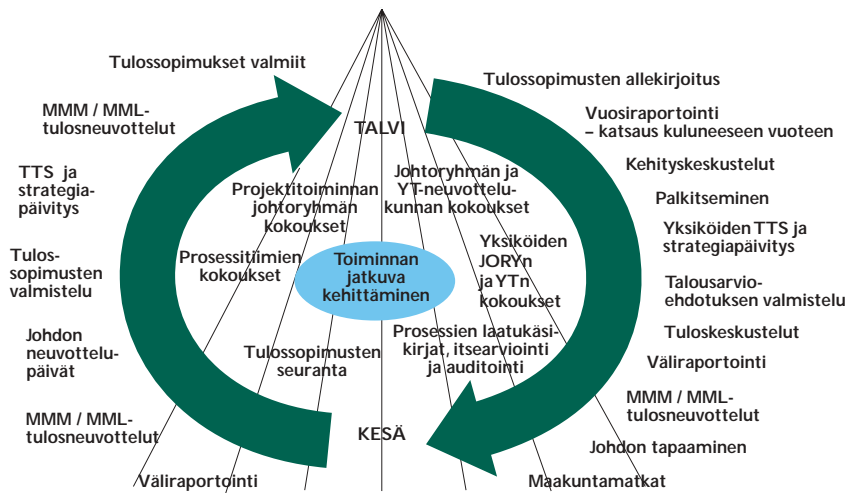
Talouden ja resurssien osalta strategiana on, että toiminta on taloudellista ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti kannattavaa. Budjettirahoitus varmistetaan ja tulorahoitus turvataan. Henkilöstön määrän pitää olla tasapainossa maksullisen toiminnan kysynnän ja budjettirahoituksen kanssa. Maanmittauslaitoksella pitää olla käytössään toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset työvälineet ja tilat.

Tasapainoisen onnistumisen viitekehystä käytetään myös strategian jalkauttamiseen ja organisaation suorituskyvyn arviointiin. Ydinprosessien omistajat arvioivat määritellyille asiakaslähtöisille ydinprosesseille asetettujen laatu- ja palvelutavoitteiden saavuttamista. Ydinprosessien omistajat työskentelevät laitoksen keskushallinnossa tulosohjaustiimissä, joten prosessien ohjaus on kytketty osaksi tulosohjausta.

2A MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA PERUSTUVAT SIDOSRYHMIEN NYKYISIIN JA TULEVIIN TARPEISIIN JA ODOTUKSIIN

Ylin johto on arvioinut Maanmittauslaitoksen toimintoja ja yhteiskunnallista roolia ja tarkentanut sitä huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Maanmittauslaitos on arvioinnin tuloksena luopunut eräistä toiminnoista, kuten esimerkiksi metsäveroluokituksesta, kaaivoitustehtävistä, suurikaavaisten kaavojen pohjakarttojen laatimisesta ja tilausarvioinneista. Näin toimien laitoksen johto on pyrkinyt turvaamaan ns. kolmannen miehen roolin, jotta Maanmittauslaitoksen toiminta koettaisiin sekä luotettavana että puolueettomana.

Keskeiset johdon arvioimat asiakasodotukset kohdis-



Kaavio 2a.1. Maanmittauslaitoksen vuosikello

tuvat:

1. toiminnan taloudellisuuteen
2. palveluaikoihin
3. toiminnan tuloksellisuuteen sekä
4. aineistojen kattavuuteen ja laatuun

Maanmittauslaitoksen johdon vuosittain päivittämä toiminnan ja talouden suunnittelu eli TTS-asiakirja on tärkein toiminta-ajatusta toteuttava strateginen asiakirja. Se laaditaan suunnittelujärjestelmän ns. vuosikellon mukaisesti jokaisessa itsenäisessä toimintayksikössä sekä koko Maanmittauslaitosta koskevana (ks. kaavio 2a. 1).

Maanmittauslaitoksen vuosittain tapahtuva strategia-työskentely painottuu syys-lokakuulle. Sen tuloksena syntyy TTS-asiakirja. Suunnittelun valmistelu on jatkuvaa ja vastuu siitä on keskushallinnolla. Valmistelussa otetaan huomioon yksikkökohtaisten TTS-asiakirjojen painotukset sekä pääjohtajan ja yksiköiden johtajien välisten tuloskeskustelujen kehitysarviot. Tuloskeskustelut käydään vuosikellon mukaisesti vuosittain huhtikuussa.

TTS-asiakirjan strategisia linjauksia täydentävät useat Maanmittauslaitoksen erillisstrategiat, joita ovat tietohallintostrategia, kiinteistöarvioinnin strateginen toimintasuunnitelma, tilusjärjestelystrategia, laadunhallinnan strategia ja toimintasuunnitelma, viestintästrategia, tietopalvelustrategia sekä henkilöstöstrategia.

Valmisteilla on ministeriön laatiman yleisten kartastotöiden strategian pohjalta laadittava Maanmittauslaitoksen paikkatietostrategia.

Laitoksen ylin johto tapaa maa- ja metsätalousministeriön maanmittaushallinnosta vastaavat virkamiehet vähintään kolme kertaa vuodessa ns. virallisissa tulosneuvotteluissa. Tuolloin keskusteluissa tarkentuvat ministeriön odotukset Maanmittauslaitokselle. Osapuolten yhteinen arvio strategisten tavoitteiden oikeellisuudesta ja

niiden toteutumisesta tehdään samalla. Maanmittauslaitoksen johto on saanut strategisille linjauksilleen maa- ja metsätalousministeriön täyden tuen. Maanmittauslaitoksen yhteiskunnallinen rooli on yhteisen arvion mukaan selkiytynyt. Tätä kehitystä ylin johto pitää hyvänä.

Sidosryhmien odotukset ja tarpeet kartoitetaan alueellisesti ns. ympäristöanalyysin avulla. Se koostuu Maanmittauslaitoksen TTS:n 2005–2008 mukaan seuraavista kehitysnäkymien arvioista:

1. yhteistyö ja työnjako viranomaisten välillä
2. palveluiden kysyntä ja laatu
3. teknologian kehitys
4. kansainvälistyminen
5. taloudelliset edellytykset.

Maanmittauslaitoksen johtoryhmä on itsearvioinnin yhteydessä todennut monipuolisen tavan kerätä tietoa toimintaympäristön muutoksista yhdeksi Maanmittauslaitoksen toiminnan vahvuuksista.

Yhteistyö ja työnjako viranomaisten välillä

Tietoyhteiskunnan odotukset ja vaatimukset kasvattavat Maanmittauslaitoksen johdon arvion mukaan viranomaisten yhteistyön tarvetta. Aktiivisella ja toimivalla viranomaisyhteistyöllä Maanmittauslaitos on selkiyttänyt omaa rooliaan rekisteriviranomaisena ja keskeisenä paikkatiedon tuottajana.

Rekisteripoolissa toimiminen luo johdolle kokonais käsitystä siitä toimintaympäristöstä, jossa Rekisteripoolin jäsenet operoivat.

Maanmittauslaitoksen vastuulla on hallinnoida uutta kiinteistötietojärjestelmää (UKTJ). Sen käyttöönotto tapahtuu 1.6.2005. Kiinteistötietojärjestelmänsä uudistuminen siirsi järjestelmän hallinnoinnin Maanmittauslaitokselle 1.1.2003. Myyntipalvelut-yksikkö huolehtii

hallinnointiin liittyvistä tehtävistä.

Ympäristöanalyysien oikeellisuuden varmistamiseksi yksiköiden johto on yhteydessä tärkeimpiin alueellisiin yhteistyökumppaneihin. Tähän liittyvästä vuorovaikutuksesta on kerrottu kuvauksen kohdassa 1c ja 4a. Yhteydenpito on pääosin säännöllistä. Tapaamisten yhteydessä kartoitetaan tulevat hankkeet sekä niihin liittyvät asiakasodotukset. Osapuolet arvioivat lisäksi jo toteutuneiden hankkeiden asianmukaisuuden. Näin toimien asiakas-tarpeista saadaan ajantasaista tietoa, jota hyödynnetään suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä.

Ympäristöanalyysien pohjalta on Maanmittauslaitoksen aloitteesta käynnistetty useita viranomaisten yhteisiä kehittämishankkeita.

Esimerkkinä toteutetusta tietoyhteiskuntaa rakentavasta viranomaisyhteistyöstä on mm. ns. DIGIROAD-projekti. Hanketta on kuvattu myös kohdassa 5c.

Palvelujen kysyntä ja laatu

Maanmittauslaitoksen johto ennakoi aikanaan digitaalisten aineistojen kysynnän kasvun sekä verkkoitsepalvelun suomien mahdollisuuksien lisääntymisen. Sen pohjalta käynnistyi mittava paikkatiedon digitalisointi, jonka eräänä merkittävänä etappina oli ns. maastotietokannan valmistuminen vuonna 2001. Tämän jälkeen ylin johto arvioi keskeisten haasteiden liittyvän digitaalisten aineistojen oikeellisuuteen ja niiden ajantasaisuuteen.

Palvelujen laatuun ja kysyntään liittyviä odotuksia arvioidaan monella tasolla. Arviointiin osallistuvat laitoksen, valtakunnallisten tuotanto- ja palveluyksiköiden sekä maanmittaustoimistojen johto ja asiantuntijat. Valtakunnallisten perustoimitus-, arviointitoimitus- ja tilusjärjestelytoimitusprosessien palveluiden vuosittaiset kysyntäarviot pohjaavat yksiköiden omiin TTS-arvioihin. Yksiköiden johto analysoi maakunnallista palvelukehitystä paikallistason kehityksen asiantuntijana.

Palvelujen kysyntään vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset, taloudelliset suhdanteet sekä muutokset asiakkaiden tarpeissa. Väestön muutto koko maan tasolla valtakunnanosakesukuksiin ja maakunnan tasolla asutuskeskuksiin jatkuu edelleen. Väestön alueelliset muutot merkitsevät muutosta niin kiinteistö-, maasto- kuin maankäyttötietoihin sekä niiden ajan tasalla pitoon.

Asiakkaiden vaatimukset nopeasta, laadukkaasta ja hinnaltaan edullisesta palvelusta kasvavat entisestään. Kiinteistö- ja maastotietojen laatuvaatimukset kasvavat, kun näitä tietoja käytetään yhdessä keskenään tai yhdessä muualla tuotettujen tietojen kanssa. Vuosikymmenien kuluessa kerätyt kiinteistörekisterin tiedot eivät vastaa

kaikilta osin niille tällä hetkellä asetettuja laatuvaatimuksia, vaan maanmittausarkistojen alkuperäisistä asiakirjoista joudutaan usein varmistamaan tietojen oikeellisuus. Maastotiedoilta odotetaan nykyistä parempaa ja tasalaatuista sijaintitarkkuutta sekä ajantasaisuutta erityisesti liikenneyhteyksien, rakennusten ja peltojen osalta. Koko maan kattavan korkeustiedon laatuvaatimukset korostuvat.

Esimerkiksi yhteistyössä Väestörekisterikeskuksen kanssa parannettiin vuonna 2003 rakennus- ja huoneistorekisterissä olevien rakennusten sijaintitarkkuutta merkittävästi. Yhteistyö jatkuu edelleen mm. rakennustunnusten käsittelyn rationalisoimiseksi.

Asiakkaiden tarpeet saada yhteiskäyttöön perustuvina verkkopalveluina tietoja maankäytön oikeuksista ja rajoituksia kiinteistötietojen yhteydessä kasvavat. TTS-kauden loppupuolella suunnitelmatietojärjestelmän kehittäminen on Maanmittauslaitoksen merkittävimpiä kehittämistehtäviä. Karttatietojen liittäminen kiinteistö-tietoihin ja edellä mainittuihin maankäyttötietoihin on kasvussa.

Euroopan yhdentymiskehitys vaikuttaa Maanmittauslaitoksen toimintaan. Peltoalueiden tilusjärjestelyjen kysyntä kasvaa. Maatilojen pirstoutuminen jatkuu tilakoon kasvusta huolimatta. Tie- ja rautatiehankkeiden, suojelualueiden ja maankäytön muiden suunnitelmien toteuttamisen aiheuttamia haittoja halutaan enenevästi korvata maanvaihoilla ja muilla tilusjärjestelyillä rahoitusta sijasta.

Vaatimuksia kohdistuu myös kartantuotannolle. Uudistamistarve kohdistuu erityisesti koordinaattijärjestelmiin. Tiiviissä yhteistyössä Geodeettisen laitoksen kanssa Suomeen on luotu uusi yhteiseurooppalainen koordinaattijärjestelmä ETRS89 (JHS153) ja sen realisaatio EUREF-FIN (JHS 154). Myös korkeusjärjestelmän uudistamiseen tähtäävä työ on käynnistymässä. Tietojen luokituksen yhdenmukaistamista valmistellaan yhteistutkimuksessa Geodeettisen laitoksen kanssa. Uudistamistarve kohdistuu lisäksi yhtenäisiin pienimittakaavaisiin aineistoihin ja karttoihin sekä tiestö- ja pelto-tietojen ajantasallapitoon.

Teknologian kehitys

Kehittyvä tietotekniikka ja tehokkaammat tietoverkot tuovat asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja Maanmittauslaitokselle uusia mahdollisuuksia. Organisaatiot rakentavat fyysisen asiakasrajapintansa tietoverkkopohjaisiksi joko nykyisten palvelumuotojen rinnalle tai niitä korvaamaan. Maanmittauslaitoksessa kehitetty Karttapaikka II

on oivallinen esimerkki palveluista tietoyhteiskunnassa niin kansalaisille kuin ammattilaisillekin. Karttapaikka II on tarkemmin kuvattu kohdassa 5c. Verkkosovellusten palvelurajapinta tulee tarjoamaan vielä pitemmälle meneviä käyttömahdollisuuksia Sähköinen asiointi ml. sähköinen tiedon arkistointi ja sähköinen maksaminen yleistyvät.

Sekä it- että paikannusteknologian kehityksen seuraaminen on Maanmittauslaitokselle tärkeää. Maanmittauslaitos on viranomaisroolistaan huolimatta merkittävä it-alan huipputekijä jopa kansainvälisestikin. Arvioimalla tietotekniikan ja tehokkaampien tietoverkkojen vaikutuksia ylin johto ja Kehittämiskeskus pyrkivät hyödyntämään kehitystä ns. varhaisen soveltajan roolissa. Samalla kun Maanmittauslaitos rakentaa suomalaista tietoyhteiskuntaa, se myös keskeisesti vaikuttaa tärkeisiin valintoihin ja ratkaisuihin.

Tietoturvallisuus ja sen jatkuva kehittäminen ovat kriittisiä menestystekijöitä organisaatioiden toimintakyvyn ylläpidossa. Tietovarastojen laajeneva hyödyntäminen ja yhdistelymahdollisuuksien kasvaminen edellyttävät tietosuoja- ja tietoturvan tehostettua tarkastelua. Keinoja tilanteen hallitsemiseksi on esitetty tietohallintostrategiassa.

GPS-teknologiaan tai vastaavaan perustuva henkilökohtainen paikannusjärjestelmä tulee vakiovarusteeksi uuden sukupolven matkaviestimiin. Mobiileja paikkatietopalveluita ennakoitaan mm. Geodeettisen laitoksen koordinoimassa GiMoDig-projektissa (EU:n IST-ohjelman projekti) sekä ns. NAVI-verkostossa, joissa molemmissa Maanmittauslaitos on jäsenenä. Paikkatietojen integroituminen osaksi organisaatioiden laajoja operatiivisia tietojärjestelmiä tulee jatkumaan ja erillisten paikkatietojärjestelmien merkitys vähenee. Perustiedon tarjonta lisääntyy ja kansainvälistyy.

Digitaalisten ilma- ja satelliittikuvien sekä muiden kuva-aineistojen käyttö tulee lisääntymään eri organisaatioiden tuotantosovelluksissa. Kuva-aineistojen digitaalisuus lisää niiden käyttömahdollisuuksia ja -tarpeita kokonaan uusienkin asiakasryhmien piirissä. Esimerkkinä on ilmakuviin perustuvien täsmäviljelypalvelujen käynnistyminen Suomessa 2000-luvulla. Ilmakuvakeskus kehitti yhdessä täsmäviljelypalveluja tarjoavan yrityksen kanssa kuvatuotantomenetelmän, joka on otettu kaupalliseen käyttöön Suomen lisäksi Baltian maissa.

GPS-paikannusteknologian hyväksikäytössä Maanmittauslaitos on edelläkävijä. Vuonna 2003 tehdyn sopimuksen mukaan Maanmittauslaitos toimii tärkeässä osassa Suomeen perustettavan VRS-verkon rakentami-

ssa. Sen avulla entistä tarkempi GPS-paikannus tulee mahdolliseksi yhä useammille käyttäjille. Aloite verkon rakentamiseen tuli alalla toimivilta yrityksiltä. Maanmittauslaitoksen osallistuminen hankkeeseen antoi sen toteutumiselle ratkaisevan sysäyksen.

Kansainvälinen paikkatietoalan standardointi etenee. Maanmittauslaitoksella on toiminnassa merkittävä kansallinen rooli liittyen standardointivelvollisuuksien hoitamiseen ISO/TC211:ssa ja CEN/TC287:ssä. Kansallisesti standardointiin rinnastettavaa toimintaa on työ ns. julkisen hallinnon suositusten aikaansaamiseksi ja ohjaamiseksi. MML on useiden vuosien ajan osallistunut JUHTA:n JHS-ohjausryhmään ja valmistellut useita paikkatietoalan suosituksia.

Komission paikkatietohankkeita (INSPIRE ym.) seurataan ja kommentoidaan aktiivisesti. Yhteistyö EUROGI:n suuntaan tapahtuu ProGIS ry:n välityksellä, jonka paikkatietojen yhteiskäytön edistämistyötä MML tukee. Edellä mainitut toimenpiteet ja hankkeet etenevät aiheuttaen muutostarpeita mm. MARA-prosessin maastotietojen luokittelussa, kuvauksessa ja koordinaattijärjestelmissä.

Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen lisääntyy Maanmittauslaitoksen tehtäväalueella. Pohjoismaisen paikkatietoyhteistyön foorumina toimii mm. GI Norden, jonka hallituksessa Maanmittauslaitoksella on ollut edustus jo pitkään.

Lähialueyhteistyön rinnalle muodostuu yhä tärkeämmäksi Euroopan Unionin ja koko Euroopan alueen käsittävä yhteistyö. Eurooppalaisen referenssiaineiston, johon mm. mm. EuroSpec-projekti tähtää ja EU:n paikkatietojen yhdenmukaistamispyrkimykset vaikuttavat Maanmittauslaitoksen toimintaan. EU:n jäsenvaltioiden rajojen ylittävien rekisteri- ja sijaintitietojen kysyntä kasvaa.

Asiaa on kehitetty mm. EULIS-projektissa, jonka metatieto-osiossa Maanmittauslaitoksen asiantuntijat ovat olleet keskeisinä toimijoina.

Kansainvälistymisen kehitys ja arviot sen vaikutuksesta MML:n toimintaan on osa strategiatyötä. Laitoksen jo vuosia harjoittama pohjoismaisen ja lähialueyhteistyö on johdon arvion mukaan laajentumassa.

Maanmittauslaitoksen paikkatietoalan osaamista arvostetaan maailmalla. Kansainvälisen paikkatietojen standardointia seuraavan standardointirenkaan puheenjohtajuus ja sihteerintehtävät ovat Maanmittauslaitoksella. Kuten myös EuroGeographics-järjestön laatutyöryhmän puheenjohtajuus. Maanmittauslaitoksen pääjohtaja on mm. GSDI:n hallituksessa. Näissä rooleissa toimiminen

mahdollistaa tulevien paikkatietoja koskevien ratkaisujen ja niiden vaikutusten analysointia ja ennakointia.

Taloudelliset edellytykset

Budjettirahoitteisen toiminnan kehitystä ennakoidaan maa- ja metsätalousministeriön kanssa käytävillä keskusteluilla ja säännöllisellä yhteydenpidolla. Keskustelujen tuloksena tarkentuvat MMM:n odotukset Maanmittauslaitokselle ja syntyy yhteinen arvio strategisten tavoitteiden oikeellisuudesta sekä niiden taloudellisesta merkityksestä.

Taloudellisesti suuri merkitys on maanmittaustoimitusten kysynnällä. Maanmittaustoimitusten kysyntä on riippuvainen taloudellisista suhdanteista, erityisesti lohkomisten kohdalla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana maanmittaustoimitusten kysyntä on ollut keskimäärin 23 500 toimitusta vuosittain. Kysynnän oletetaan olevan lähivuosina hieman tätä alhaisempi.

Myyntipalvelut vastaa valtakunnallisena palveluyksikönä Maanmittauslaitoksen markkinoinnin ja myynnin tuesta ja kehittämisestä. Tässä roolissa se seuraa yhteistyössä alueellisten myyntipäälliköiden tuella tietopalveluja tilaustuotantoprosessin (TITI) palveluiden kysyntää. Kehitysarviot tehdään säännöllisten myyntipäällikkötapamisten yhteydessä, jolloin päätetään myös toiminnallisista muutoksista.

Sidosryhmien odotukset

Maanmittauslaitoksen ja sen yksiköiden tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja asiakkaita ovat mm. Väestörekisterikeskus, Tiehallinto, Puolustusvoimat, alueelliset ympäristökeskukset, arkistolaitos, TE-keskusten maa-seutuosiastot, alueelliset metsäkeskukset, VR-rata, sähkön ja kaasun jakeluyhtiöt sekä kartta- ja paikkatietoalan yritykset. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat lisäksi kunnat. Erityisesti suurempien kaupunkikuntien toiminta vaikuttaa sekä suoranaisesti että välillisesti palveluiden kysyntään vastaisuudessa.

Maanmittauslaitoksen johto on vuonna 2003 tehostanut ja systematisoinut sidosryhmäyhteistyötä. Kaikista merkittävimmistä sidosryhmätilaisuuksista tehdään muistiot ja toiminnasta raportoidaan keskushallinnolle. Toiminnan volyymiä seurataan BSC-mittarilla (asiakas- ja sidosryhmätilaisuudet, niiden lukumäärä).

Palveluodotukset saattavat edellyttää myös lainsäädännöllisiä muutoksia. Maanmittauslaitoksen omia keinoja vaikuttaa sen toimialaa koskevan lainsäädännön keskeiseen sisältöön ja ajantasaisuuteen laitoksen johtoryhmä on pitänyt eräänä merkittävänä vahvuutena.

Ympäristöanalyysin osana ylin johto arvioi koulutetun henkilöstön riittävyden ja osaamisen ylläpidon muodostuneen kriittiseksi menestystekijäksi. Tilanteen hallitsemiseksi johto päätti yhteistyössä maanmittausalan oppilaitosten kanssa perustaa ns. IMAGO-työryhmän vuonna 2002. Siihen tuli edustus myös maanmittausalan aatteellisista järjestöistä. Työryhmän tavoitteena on tehdä maanmittausalaa tunnetuksi ja kannustaa nuoria hakeutumaan alan oppilaitoksiin.

Henkilöstön valintamahdollisuuksia työskentely- ja asuinpaikkansa osalta on monipuolistutettu siten, että tuotanto on mahdollisuuksien mukaan alueellistettu kentän yksiköihin.

Kehittämiskeskuksen johto on yhdessä oppilaitosten kanssa työstänyt niiden käyttöön Maanmittauslaitoksen tieto- ja tuotantojärjestelmästä (JAKO-tietojärjestelmä) ns. oppilaitosversion. Tieto- ja tuotantojärjestelmien käytön perehdyttäminen oppilaitosten opettajille ja osin niiden opetuskin on ollut maanmittaustoimistojen vastuulla. Näin toimien on varmistettu opiskelijoiden korkea tietotaito.

2B MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA PERUSTUVAT SUORITUSKYVYN MITTAAMISESTA SAATAVAAN TIETOON, TUTKIMUKSIIN, OPPIMISEEN JA PARHAISIIN KÄYTÄNTÖIHIN

Mittaaminen missiona

Maanmittauslaitoksen johto kerää paljon tietoa prosessiansa toiminnasta. Johdon tietojärjestelmän keskeiset osat muodostuvat ns. perus-JOHIsta, johdon JOHIsta ja Raindance-järjestelmästä.

Maanmittauslaitoksen johto on luonut asetettujen strategisten tavoitteiden ja arvioitujen kriittisten menestystekijöiden perusteella erillisen mittariston. Mittaristo on nimetty ”MML:n tulokortin mittareiksi” ja se otettiin pääosin käyttöön vuonna 2003. BSC-viitekehyksen pohjalta esitetyt mittarit on esitetty taulukossa n:o 2b. 1.

Tulosohjaus ja talous -ohjeiston mukaisesti kerätään seuraavia strategisia tunnuslukutietoja:

- a) *Kannattavuus* eli maksullisen toiminnan taloudellinen tulos, jota arvioidaan laitostasolla tuottojen ja kustannusten erotuksena syntyvän yli-/alijäämän perusteella. Kannattavuustavoitteet asetetaan tulosopimuksessa erikseen julkisoikeudellisille suoritteille ja markkinasuoritteille. Julkisoikeudellisten suoritteiden osalta ei pitäisi syntyä yli- tai

alijäämää. Markkinasuoritteiden kannattavuustavoitteena on, että niiden tuotot kattavat vähintään toiminnan kustannukset. Tämän lisäksi asetetaan toimintaa sitoutuneelle omalle pääomalle tietty tuottovaatimus. Tavoitteista sovitaan ministeriön kanssa. Maanmittauslaitoksen yksiköiden toiminnan kannattavuutta seurataan tuloslaskelmien avulla.

- b) *Taloudellisuus* eli yksikkökustannukset, jotka kertovat millä kustannuksilla ao. suoritteet saadaan aikaiseksi. Suoritteita seurataan kaikissa tuotela-jeissa, joissa aikaansaannos on mitattavissa. Tietoa tarvitaan toiminnan johtamisessa. Eräissä tuotela-jeissa on käytössä mittarina myös rinnakkaisuus-rite.
- c) *Tuottavuus* strategisena mittarina ei toistaiseksi ole käytössä. Mittarin käyttö ohjeistettiin ja määriteltiin liikevaihto/htv vuonna 2003.
- d) *Kattavuus* eli aineistojen kattavuusprosentti, joka lasketaan digitaalisten aineistojen ja rekisterien perusparannuksen tunnuslukuna. Tunnusluvulla mitataan mm. yhteiskunnallista vaikuttavuutta.
- e) *Kesto-aika* on palvelun laadun tunnusluku, joka lasketaan toimitusten kestoajan mediaanina ja tilauskannan keski-ikäinä sekä maastotietokannan perusparannuksen kestoajana.
- f) *Kiertonopeudet* eli miten nopeasti asiakkaat keskimäärin maksavat laskunsa ja kuinka tehokkaasti yksikkö hoitaa perinnän. Tieto saadaan sekä toimitusten myyntisaamisista että muista tilauspalvelun myyntisaamisista. Keskenkärsäisen toimitustuo-tannon laskentatavan muutos v. 2002 vaikeuttaa vertailujen tekemistä.

NÄKÖKULMA	STRATEGISET TAVOITTEET	MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT
UUDISTU-MINEN JA TYÖKYKY	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö jaksaa ja voi hyvin Työilmapiiri on avoin ja kannustava Henkilöstö osaa ja kehittyi muuttuvien tarpeiden ja strategian mukaisesti Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus varmistetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito Ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilökunnan saatavuuden varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön työtyytyväisyys Osaamisindeksi – osaamiskartoitus – tavoiteprofiili – keh.suunnitelmien kattavuus – keh.suunnitelmien toteutuminen
PROSESSIT JA RAKENTEET	<ul style="list-style-type: none"> Suorituskykyä ja laatua parannetaan prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä Tuotantoprosessit yhdenmukaistetaan Johtamisjärjestelmä tukee prosesseissa ja tiimeissä toimimista 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelut ja tuotteet toimitetaan tavoiteaikataulussa Kysyntä osataan ennakoida Projektisalkun hallinnassa onnistutaan 	<ul style="list-style-type: none"> Auditointien kattavuus % Aikataulujen pitävyys, MTK, % Aikataulujen pitävyys, Lohkominen, % Lohkomisten läpimenoaika, kk
VAIKUTTA-VUUS	<ul style="list-style-type: none"> Keskitytään ydintehtäviin Tietovarastojen tiedot ovat ajantasaisia, luotettavia ja kattavia Tietovarastot ovat helposti hyödynnettävissä Paikkatietojen yhteiskäyttöä edistetään Palvelu on luotettavaa, nopeaa ja oikeudenmukaista Palvelutaso-erot minimoidaan 	<ul style="list-style-type: none"> Tietovarastojen tietojen laatu on yhtenäinen Asiakastarpeisiin reagointi Palveluprosessit ovat määritelmien mukaisia Aktiivinen sidosryhmätöiminta 	<ul style="list-style-type: none"> MTK kattavuus, A-laatu pinta-alasta, % KRK kattavuus, A-laatu rajapyykeistä, % KR:n kattavuusindeksi Tietovarantojen hyödyntäminen, käyttökerrat, kpl Asiakas- ja sidosryhmätilaisuudet, kpl
TALOUS JA RESURSSIT	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta on taloudellista Toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaisesti kannattavaa Budjetti- ja tulo-rahoitus varmistetaan Henkilö-resurssit suhteutetaan budjettirahoitukseen ja kysyntään Käytössä on tarkoitukseenmukaiset työvälineet ja -tilat 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitaan budjetti- ja tulo-rahoitteen toiminnan suhdannevaihtelut Tuottavuutta parannetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Tulokertymä, % Tulos liikevaihdosta, % Liikevaihto / HTV muutos edellisestä vuodesta, %

Taulukko n:o 2b. 1. Maanmittauslaitoksen kriittiset menestystekijät ja mittarit.

Maanmittauslaitoksen johtoryhmä on vuoden 2002 itsearvioinnissa todennut vahvuudeksi sen, että suoritus-

kyvyn mittaamismenetelmät ja mittarit ovat käytössä. Lisäksi mittaristo on johdettu strategisista tavoitteista kriittiset menestystekijät huomioon ottaen. JOHI eli johdon informaatiojärjestelmä tuottaa osan tiedosta liittyen vaikuttavuuteen ja talouteen. Kestoakatieta saadaan toimitusrekisterin korvanneesta JAKO-infon toimitusrekisteristä.

TITI-prosessi mittaa asiakastyytyväisyyttä

Maanmittauslaitoksen johto arvioi puolueettoman tahon (ATT-Tutko Oy) tekemän asiakastyytyväisyystutkimuksen pohjalta asiakastyytyväisyyden kehittymistä suhteessa muihin julkisen sektorin organisaatioihin. Tutkimuksen tulokset on esitetty kohdassa 6a ja osin kohdassa 8a.

Prosessien tuotantoa tarkastetaan

Keskushallinnon kartastotoimesta vastaava maanmittausneuvos tilaa Geoaudit Oy:ltä vuosittain selvitykset maanmittaustoimistoittain liittyen MARA-prosessien tuottaman maastotiedon laatuun. Johto analysoi konsultilta saadut tulosraportit sekä laitosten yksikkötasolla. Arvioita hyödynnetään lisäksi vuosiraportoinnissa osana tulosmatriisin toteutumisen tarkastelua.

Maanmittauslaitoksen keskushallinto tilaa vuosittain maastotiedon osalta tuottavilta yksiköiltä erilliset laatuun liittyvät testaukset. Prosessivastaavat huolehtivat testien suorittamisesta ja niistä raportoidaan tilaajalle.

RETI-prosessinomistaja tilaa vuosittain yksiköiltä maanmittaustoimitusten laadunvalvonnan. Paikkatietopäällikkö analysoi otannalla tehdyistä toimituksista niiden laatua. Tarkastus painottuu pääosin PETO-prosessin tuottamiin lohkomistoimituksiin. Erityistä huomiota laadunvalvonnassa kiinnitetään ns. rekisteröinnin oikeellisuuteen, jolloin arvioidaan sitä, onko toimituksessa tehdyt päätökset kirjattu oikein ja kattavasti kiinteistörekisteriin.

Kansainvälistä benchmarking-toimintaa

Maanmittauslaitoksen ylin johto hankkii kansainvälisen yhteistyön kautta vertailutietoa mm. pohjoismaisten pääjohtajatapaamisten yhteydessä sekä toimiessaan mm. EuroGeographics-järjestössä, Working Party on Land Administration (WPLA) -foorumissa ja Euroopan kokeellisen fotogrammetrian tutkimusjärjestössä (OEEPE). Maanmittauslaitos osallistuu OEEPE:n koetöihin soveltuvin osin, ja saa sitä kautta tietoa omien menetelmiensä ajankäytöstä ja laadusta verrattuna muihin OEEPE:n jäseninä olevaan noin 20 eurooppalaiseen karttalaitokseen.

Eurogeographics:n laatutyöryhmä järjestää Euroopan kansallisten kartta- ja katasterilaitosten keskinäistä benchmarkkausta eri aihepiireistä. Maanmittauslaitos on osallistunut näihin kaikkiin. Aihepiireinä on ollut tietokantojen laadunarviointimenetelmät (Tanska), Sopimusten hallinta ja tuotannon kilpailuttaminen (Iso-Britannia), Tietokantojen ajantasallapitomenetelmät (Tšekki) ja vuonna 2004 tietokantojen yleistysmenetelmät (Ranska).

Yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa

Esimerkki: Nykyisen MARA-prosessin käynnistymisen yhteydessä oli arvioitava, kykeneekö ilmakuvakeskus tuottamaan tarvittavat ilmakuva-aineistot aikataulullisesti ja laadullisesti riittävällä tavalla MARA-prosessin tarpeisiin. Asian varmistamiseksi ilmakuvakeskuksen johto tilasi Geodeettiselta laitokselta ilmakuvakeskuksen tuotantoprosessien arvioinnin syksyllä 1999. Prosessit todettiin silloin hyvin ja tarkoituksenmukaisesti toimiviksi. Arviointia on jatkettu sen jälkeen vuosittain, jotta niiden ajankäytöstä voidaan olla jatkuvasti varmoja. GL:n arviointiraporteissa esitetyt parannusehdotukset on analysoitu ja otettu huomioon prosessien kehittämisessä. Prosessien kehittämisessä otettiin seuraava iso edistysaskel vuonna 2002, kun kuvauslentokoneisiin hankittiin GPS/inertiapaikannuslaitteet. Tällä pyrittiin nopeuttamaan MARA-prosessin läpimenoaikaa, joka on eräs MMM:n Maanmittauslaitokselle asettamista strategisista tavoitteista. Vuonna 2003 GL:n prosessin arvioinnissa todettiin, että investointi oli saatu integroitua prosessiin suunnittelulla tavalla, ja vuoden lopulla voitiin todeta, että sen vaikutus prosessin läpimenoaikaan oli selkeä.

2C MITEN TOIMINTAPERIAATTEITA JA STRATEGIAA KEHITETÄÄN, ARVIOIDAAN JA PIDETÄÄN AJANTASALLA

Strategiatyö on jatkuvaa

Eräs Maanmittauslaitoksen toiminnan vahvuksista on systemaattinen strategiatyö. Johdon luomat toimintaperiaatteet ovat valtionhallinnon linjausten mukaiset. Keskeistä toiminnassa on ydintehtäviin pitäytyminen. Niistä tehtävistä ja toiminnoista, jotka eivät ole sopineet tähän strategiakonseptiin Maanmittauslaitos on systemaattisesti luopunut, jos niille on löytynyt vastuullinen yksityissektorin tekijä.

Ylimmän johdon tekemä skenaariotyöskentely (1998) pohjusti nykyisen perustrategian. Tuolloin arvioitiin vaihtoehtoisiksi maailmankuviksi a) armoston meno, b)

suuri suunnitelma tai c) itsellisyyden valta. Skenaariotyöskentelyä ja sen tuloksia esiteltiin johdon tapaamisessa toukokuussa 1999. Vaihtoehtoista ylin johto oli valinnut edetä itsellisen vallankäytön avulla.

Selviytymisen keinoiksi johto arvioi:

1. on luotava selkeä yhteinen visio
2. asiakaskeskeisyys koko organisaatioon
3. on määriteltävä 4–6 yhteistä arvoa
4. on painotettava positiivista ihmiskuvaa
5. on luotettava että organisaatio elää ja sopeutuu
6. on luotava tiimit toimiviin prosesseihin
7. on nähtävä osaaminen strategisena resurssina
8. on luotava henkilöstölle oppimisen ohjelma
9. on nähtävä oppiminen itseisarvona
10. on painotettava valmentavaa johtamista.

Johto arvioi aika ajoin skenaariota toimintaympäristössä näkyvissä olevien muutosten suhteen.

Tasapainoiseen onnistumiseen

Strategiatyötä tehdään kattavasti yksiköittäin vuosikellon osoittamissa sykleissä. Tulosohjaus muodostaa suunnittelun toteutuksen viitekehyksen. Strategisen suunnittelun painopiste oli Maanmittauslaitoksessa pitkään talouden ja tuotannon suunnittelussa ja seurannassa. Koska palvelujen ja paikkatietoaineistojen laatuun liittyvät asiakastarpeet kasvavat ja laadun merkitys korostuu, päätti ylin johto ottaa strategiatyössään käyttöön tasapainoisen onnistumisen viitekehyksen. Sen käyttöönotolla on strategiseen analyysiin ja tavoitteisiin lisätty aiempaa painokkaammin henkilöstö- ja asiakasnäkökulma.

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset menestystekijät on määritetty vuonna 2002. Määrittelyn tulos on esitetty taulukossa n:o 2b.1. Menestystekijöiden oikeellisuuden arviointi ja niiden tasapainotus on osa koko organisaation strategiatyötä.

Vuosikellon mukaisella TTS-prosessilla vyörytetään strategia koko organisaatioon. Maanmittauslaitoksen TTS-asiakirja on pohjana yksikkökohtaisten toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinnalle. Yksiköiden johtoryhmät valmistelevat TTS-esityksensä vuosittain huhtikuulla käytäviin tulos- ja kehityskeskusteluihin. Esitykset käsitellään yksiköiden yt-ryhmissä tai yksikkökokouksissa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseksi. Maanmittauslaitoksen ylin johto on arvioinut, että arvo- ja perusviestikeskusteluja tulee henkilöstön kanssa edelleen jatkaa strategiatietoisuuden lisäämiseksi. Keskustelu on osa johtamisprosessia, jolla strategisia tavoitteita voidaan asettaa ja arvioida osana arkityötä. Tavoitteita tulee edelleen sisällyttää tiimisopimuksiin ja tuloskortteihin.

Johdon tuloskeskustelut – strategioiden arviointia

Pääjohtajan ja yksiköiden johdon välisissä tuloskeskusteluissa arvioidaan vuosittain edellisen kauden toiminnan vaikutukset TTS-asiakirjaan. Samoin ao. yksikön johtaja yhdessä pääjohtajan ja maanmittausneuvosten kanssa arvioi maakunnalliset painotukset ja asiakasodotukset toiminnan kannalta. TTS-suunnittelu luo pohjan tulevalle tulossovituskierrokselle, jolloin sovitaan suoritettavista tehtävistä ja toimenpiteistä tarkemmin.

Strategian osana ja sen tueksi laaditaan TTS:n osana henkilöstösuunnitelma. Vahvistettua henkilöstöstrategiaa toteuttamalla varmistetaan laitoksen strategiassa olevien tehtävien edellyttämän osaamisen kehittäminen ja ylläpito.

Yhteistyöllä yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Strategiaa ja yhteistyökumppaneiden tarpeita sovitetaan yhteen muutamissa tuotanto- ja tietopalveluhankkeissa kuten UKTJ (uusi kiinteistötietojärjestelmä) ja DIGIROAD (tie- ja katuverkon tietojärjestelmä) -hankkeessa. Tarve omien strategioiden sitomiseen ja linkittämiseen sidosryhmien strategioiden kanssa kasvaa johdon arvion mukaan kaikilla tasoilla. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tasapainottaminen toteutuu TTS-suunnitelmissa. Niiden avulla kerrotaan, mitä ja mihin mennessä voidaan tehdä. Arviointia ja tavoitteiden tarkentamista johto tekee vuosittain.

Yhteiskunnallinen vastuu korostuu Maanmittauslaitoksen toiminnassa, koska toiminta on yhteiskunnan eräiden perusrakenteiden ylläpitoa ja kehittämistä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen on johdon tavoitteena, kun maanmittausalan suurimpana toimijana aktiivisesti etsitään yhteistyökumppaneita ja hankkeita, joissa voidaan verkottua. Tätä arviointia tehdään erityisesti, kun laaditaan tarkennettuna strategiatyönä teemakohtaisia erillisstrategioita (tietohallintostrategia, kiinteistöarvioinnin strateginen toimintasuunnitelma, tilusjärjestelystrategia, laadunhallinnan strategia ja toimintasuunnitelma, viestintästrategia, tietopalvelustrategia sekä henkilöstöstrategia.), joita päivitetään muutaman vuoden välein.

Toimintaperiaatteiden muutokseen laadunhallinnan strategialla

Strategiset tavoitteet on määritelty kriittisten menestystekijöiden perusteella. Laadunhallinnan strategian keskeiset tavoitteet ovat:

- hajautetun tuotanto-organisaation yhtenäisyyden toteuttaminen

- laitostenäisyyden saavuttaminen
- tietovarastonäkökulman korostaminen
- asiakkaiden palvelun samankaltaistaminen.

Strategiaa toteutetaan ohjelmalla, jossa on 24 eri hanketta. Ohjelman kustannusarvio on 4,4 milj. euroa ja resurssivaraus 86 henkilötyövuotta.

Paikkatiedon käytön kehittämistarpeet ovat lisääntyneet, koska kansallisen paikkatietoinfrastruktuurin moninainen käyttö on vahvasti kehittymässä. Esimerkiksi Suomessa kansainvälisesti arvioituna jo kauan ollut paikkatietohakemisto saa aiempaa suuremman merkityksen. Hakemistoa on arvioitu ja päätetty kehittää edelleen. Sen kehittäminen aloitettiin vuoden 2003 aikana normaalin kehitysprojekti käytännön mukaisesti läpiviedyllä vaatimuskehitysprojektilla.

Maanmittauslaitoksen eräiden palvelujen tavoitteena on yhteiskunnallisten hyötyjen lisääminen. Esimerkiksi uusimuotoiset asiakaslähtöiset tilusjärjestelyt ovat tällaisia. Suomalaiselle maataloudelle ominainen palstojen suuri lukumäärä ja pieni koko lisää maatalouden kustannuksia. Maanmittauslaitos on kehittänyt uusimuotoisen tilusjärjestelyn, jonka avulla palstojen lukumäärää on voitu vähentää jopa puolella. Samalla voidaan suurentaa palstakokoa yli kaksinkertaiseksi. Uusimuotoinen tilusjärjestely on erinomainen keino myös suojelualueiden perustamisessa sekä rautateiden tasoristeysten ja yleisten ja yksityisteiden liittymien järjestelyssä.

2D MITEN TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA VIESTITÄÄN JA TOTEUTETAAN KESKEISTEN PROSESSIIEN AVULLA

Toiminta- ja taloussuunnitelmasta tiimisopimuksiksi

Strategian vienti käytännön toiminnan tasolle on osa vuosittaista TTS-prosessia. Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmaan sekä erillisstrategioihin perustuen yksiköt valmistelevat omat strategiansa. Ne vahvistetaan pääjohtajan johtamissa tuloskeskusteluissa. Vastuu strategisten tavoitteiden toteuttamisella on yksiköiden johdolla ja ydinprosessien omistajilla.

Maanmittauslaitoksessa on vakiintunut tulossopimusmenettely ja vankka tulosohjausmekanismi. Ne vievät strategiaa vuorovaikutteisten ja kaikilla organisaation tasoilla käytävien keskustelujen kautta käytännön tavoiteiksi ja toimenpiteiksi.

Tärkeimmät yksiköiden tulossopimusten strategiset painotukset sisältyvät yksiköiden tulosmatriisien tavoit-

teisiin. Yksikön johto arvioi osana tulossopimusprosessia painotuksen oikeellisuutta ja esittää keskushallinnolle omat ja mahdollisesti myös henkilöstön painotusta koskevat näkemykset.

Yksiköt jakavat tulossopimuksensa prosesseittain ja tiimeittäin ns. tiimisopimuksiksi. Niillä konkretisoidaan keskeiset tavoitteet ja toteuttamisen vastuuta. Tiimisopimukset varmistavat, että henkilöstö tuntee tavoitteet ja toimii niiden saavuttamiseksi. Vuosittain yksikkö ja sen henkilöstö saa keskushallinnon kirjallisen palautteen siitä, miten hyvin strategisissa tavoitteissa on onnistuttu.

Asiakaslähtöiset ydinprosessit toimivat

Maanmittauslaitoksen ylin johto nimennyt strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimmät toiminnot asiakaslähtöisiksi ydinprosesseiksi. Ydinprosessit on esitetty yleiskuvauksen kaaviossa n:o 0.2. Niiden toimintaa ja johtamista tukemaan ylin johto on nimennyt eräitä tukiprosesseja. Tukiprosessit on määritelty ja kuvattu vuonna 2003. Laadunhallintatiimi arvioi prosessikokonaisuuden toimivuutta ja tehokkuutta prosessinomistajilta saamansa palautteen sekä asiakaspalautteen pohjalta.

Prosessitiimit ovat määritelleet Maanmittauslaitoksen prosessien omistajien johdolla toimivat ydinprosessit ja kuvanneet prosesseihin liittyvät toiminnot. Prosessimaiseen organisaation siirtymistä edelsi merkittävä ohjaus ja koulutus, josta vastasivat laitoksen ylin johto sekä yksiköiden johtajat yhdessä. Muutoksen yhteydessä ydinprosessien prosessitiimit menivät kaikkiin yksiköihin. Prosessinomistajien tavoitteena oli viestiä sekä toimintatapaan että toiminnan tuloksiin liittyvistä strategisista tavoitteista. Prosessimaista työskentelyä tukemaan perustettiin valmennettuja tiimejä, toimintaa tuki yksikön tiimivalmentaja ja yksikön johto. Tukiprosessien esittely yksiköille alkoi syksyllä 2003.

Strategisena tavoitteena on, että prosessit toimivat kaikkialla laitostasoisten määrittelyjen mukaisesti. Prosessimainen työskentely on toimintaperiaatteena kaikilla yksikkötasoilla.

Toimintayksiköiden prosessien prosessivastaavat on nimetty kaikkiin yksiköihin. Yksiköiden prosessien toiminnasta huolehtivat vastuutetut tiimit. Niiden tiimisopimukseen on kirjattu prosessin ydintehtävä ja sen tärkeimmät asiakkaat. Prosessivastaavat asettavat tuotannollisille tiimeilleen yksikön tulossopimuksesta johdetut tavoitteet yhdessä tiimiensä kanssa. Tavoitteet on esitetty tuloskortin pohjalta. Tiimit esittävät vuosittain oman arvionsa tiimisopimuksen toteutumisesta palautekeskustelussa prosessivastaavan kanssa.

Perusviestejä hyödynnetään

Maanmittauslaitoksen perusviesteillä varmistetaan, että henkilöstö tuntee laitoksen toimintaperiaatteet ja strategiset tavoitteet. Viestien merkitystä ja sisältöä on käsitelty yksiköissä mm. yksikkökokouksissa, henkilöstölehdissä.

Viestejä on hyödynnetty myös ulkoisessa viestinnässä. Intranetin käyttöönoton myötä TTS-, ja muut strategia-asiakirjat sekä tulosohjausasiakirjat ovat entistä helpommin henkilöstön luettavissa ja saatavilla. Asiakirjojen saatavuus parantaa oleellisesti henkilöstön omatoimisia tiedonsaantimahdollisuuksia ja tietoisuutta keskeisistä toiminnan tavoitteista.

Maanmittauslaitoksessa on erillinen viestintäsuunnitelma, jolla tuetaan Maanmittauslaitoksen strategisia tavoitteita. Suunnitelmalla vahvistetaan perusviestejä, määritetään painopistealueita ja täsmennetään kohderyhmiä. Viestinnän roolina on tukea työyhteisön tuloksen tekoa. Viestinnän painopisteet määritellään toiminta- ja taloussuunnitelmassa.

Merkittäviin kehittämishankkeisiin sisältyy aina viestintäsuunnitelma, joka tukee käyttöönottoa sekä hankkeisiin liittyvien tavoitteiden tunnetuksi tekemistä.

3 HENKILÖSTÖ

Maanmittauslaitoksen organisaatio on ollut muutoksessa viimeiset 15 vuotta. Henkilöstö on kokenut muutoksen erilaisten nimikkeiden kirjona, tietoteknisenä ja toiminnallisena murroksena. Esimerkiksi perinteiset ammatilliset maanmittausinsinööriin, maanmittausteknikon, kartoittajan ja kartanpiirtäjän toimenkuvat työryhmytyöskentelyineen ovat jäämässä historiaan. Toimenkuvat ovat laajentumassa, jolloin painotetaan moniosaamista ja hyvää suoriutumista prosessin eri toiminnoista.

Maanmittauslaitos ei ole rekrytoinut uutta henkilöstöä siinä määrin, kun sitä on siirtynyt eläkkeelle. Henkilöstömäärän kokonaismuutos on esitetty yleiskuvauksen kaaviossa n:o 0.5. Työt on esimiesten toimesta jaettu edelleen jäljelle jääneiden kesken tarkennettua henkilöstö- ja prosessisuunnittelua hyödyntäen. Muutoksen myötä tarpeet omaksua uusia asioita ja toimintatapoja ovat entisestään lisääntyneet.

Organisaatiomurroksen myötä henkilöstö on siirtynyt virkamieskulttuurista asiakaskeisempään toimintatapaan.

3A MITEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJA SUUNNITELLAAN HALLITAAN JA KEHITETÄÄN

Henkilöstösuunnittelu on osa toiminnan ja talouden suunnittelua

Ensimmäinen henkilöstöpoliittinen ohjelma laadittiin vuonna 1978 johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Sitä täydennettiin vuonna 1993 määrittelemällä henkilöstöpolitiikan arvot ja periaatteet. Vuonna 1996 laadittiin henkilöstösuunnitelma 1997–2002. Sen jälkeen henkilöstön määrän ja rakenteen suunnittelu on ollut osa vuosittaista TTS-prosessia.

Vuonna 2003 arvioitiin uudelleen toimintaympäristön muutoksia ja laadittiin vuoteen 2010 ulottuva henkilöstöstrategia ja toimenpidesuunnitelma. Henkilöstön ikärakenne ja mm. kiristynyt kilpailu tulevasta työvoimasta edellyttivät näin pitkää tarkastelujaksoa. Työstä vastasi erillinen pääjohtajan asettama työryhmä, jossa oli edustettuna laitoksen ylin henkilöstöjohto, maanmittaus-toimistot sekä henkilöstöjärjestöt. Työryhmä kuuli myös kaikkia yksiköitä. Työryhmä huomioi työssään valtioneuvoston valtiotyönantajille vuonna 2001 asettamat henkilöstöpoliittiset kehittämistavoitteet. Tulokset käsiteltiin ja vahvistettiin laitoksen johtoryhmässä

Henkilöstöstrategia laadittiin vuonna 2003

Henkilöstöstrategia luo yhtenäiset suuntaviivat koko Maanmittauslaitoksessa noudatettavalle henkilöstöpolitiikalle. Tavoitteena on samalla, että henkilöstö sitoutuu toimimaan tuloksellisesti Maanmittauslaitoksen tavoitteiden mukaisesti. Siten edistetään Maanmittauslaitoksen kilpailukykyä työmarkkinoilla. Strategia on johdettu Maanmittauslaitoksen tarkoituksesta, visioista, arvoista ja toimintastrategioista. Sitä toteuttamalla turvataan tarvittavat henkilöstövoimavarat. Työn alussa työryhmä arvioi toimintaympäristössä ennakoitavissa olevat muutokset.

Maanmittauslaitoksen henkilöstöstrategian keskeiset tavoitteet on asetettu myös tasapainoista onnistumista varmistavaan tulokorttiin.

Uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta laitoksen johdon asettamat tavoitteet ovat:

- että henkilöstö jaksaa ja voi hyvin,
- että työilmapiiri on avoin ja kannustava,
- että henkilöstö osaa ja kehittyy muuttuvien tarpeiden ja strategian mukaisesti sekä
- että ammattitaitoisen työvoiman saatavuus varmistetaan.

Laadunhallinnan strategiassa on arvioitu tavoitteiden toteutumiseen liittyvät kriittiset menestystekijät myös uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta. Laitoksen johtoryhmän itsearvioinnissa on todettu, että henkilöstöstrategian toteuttamisessa on edelleenkin vielä paljon tehtävää.

Henkilöstöstrategiaan perustuen on aloitettu esimiesten koulutuksen uudelleen organisointi tavoitteena entistä ammattimaisempi johtaminen. Viiden toimintayksikön esimiehiä osallistuu Pasilassa yhdessä Tiehallinnon kanssa suunnitellun ja käynnistyneen Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) suorittamiseen. Vastaavaa valmistelua tehdään myös alueellisissa maanmittaustoimistoissa.

Henkilöstösuunnittelu tehdään yksiköissä

Henkilöstösuunnittelu on kytketty osaksi vuosittain tehtävää toiminnan ja talouden suunnittelua eli TTS-prosessia. Siten johto varmistaa henkilöstösuunnitelmien tiukan kytköksen tuotannolliseen toimintaan. Menettelyllä varmistetaan yksikötason suunnitelmien realistisuus ja konkreettisuus.

Toimintayksiköiden johto laatii henkilöstösuunnitelmansa prosesseittain tehtävälähtöisesti. Yksikön johtaja ja vastuulliset päälliköt ennakoivat prosesseittain tehtävämäärissä ja tehtävien laadussa tapahtuvat muutokset. Samalla johto voi lisäksi ottaa huomioon prosessivastavien osoittamien työtap- ja toimintaprosessimuutosten

vaikutukset. Suunnitelmien käytännön toteuttamisesta vastaa yksikön (henkilöstö)johto yhdessä esimiesten kanssa. Koska Maanmittauslaitoksen palveluiden kysyntä vaihtelee suhdanteiden mukaan, tulee voimavarojen suunnittelulla turvata henkilöstön riittävän laaja osaaminen. Henkilöstösuunnitelmien eräänä osaamistavoitteena on monitaitoisuus, jolla turvataan henkilöstön joustava siirtyminen tehtävästä tai prosessista toiseen.

Henkilöstösuunnittelulla edistetään urakehitystä. Maanmittauslaitoksen tasa-arvosuunnitelman mukaisesti johto luo asiantuntijauria ns. johtamisurien rinnalle. Johto ja esimiehet tukevat asiantuntijauria toimenkuvien ja palkkauksellisin keinoin PALMA-palkkausjärjestelmän mahdollisuuksia hyödyntäen.

Henkilöstön rooli henkilöstösuunnittelussa

Yhteistoiminnan tärkein taso on Maanmittauslaitoksen työpaikkataso. Tasa-arvosuunnitelman mukaan henkilöstöllä tulee olla tasa-arvoiset mahdollisuudet osallistua oman työyhteisönsä kehittämiseen, mihin liittyy myös henkilöstösuunnitelma.

Laitoksen henkilöstö osallistuu yksiköiden YT-eliemien edustajien kautta kaikkeen merkittävään henkilöstöä koskevaan suunnitteluun. Erillisstrategiat kuten henkilöstöstrategia ja TTS-asiakirjat käsitellään yhteistoimintasopimuksen mukaisesti YT-neuvottelukunnassa. Niihin mahdollisesti tulevista muutoksista laitoksen johto päättää erikseen.

Henkilöstön kehittämissuunnitelma ohjaa kehittämistä ja oppimista käytännössä.

Maanmittauslaitoksen menestys rakentuu pääasiallisesti nykyisen henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen varaan. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät periaatteet on sisällytetty erilliseen koulutus- ja kehittämisohjelmaan. Voimassa oleva ohjelma on vuosille 2003–2005.

Maanmittauslaitoksen johto on määritellyt kehittämissuunnitelman mukaiset ydinosaamisalueet tasapainoisen tuloskortin pohjalta seuraavasti:

- asiakasosaaminen
- ammatillinen osaaminen
- kehittyminen ja hyvinvointi
- tuloksellisuus.

Johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet sille, mitä ydinosaamisen alueilla halutaan saavuttaa. Lisäksi johto ja esimiehet kartoittavat, mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteiden toteutumista seurataan henkilöstötutkimuksen, Anoppi-asiakaspautejärjestelmän ja JOHI-tietojärjestelmän avulla.

Maanmittauslaitoksen johto on määrittänyt henkilös-

tön kehittämisen painopistealueet 2004 seuraavasti:

- laadun ja prosessien hallinta, auditointi
- esimestaidot, johtaminen ja mentorointi
- maanmittaustehtävien teknisammattillinen kehittäminen, mm. VRS-verkko, GPS-osaamisen laajentaminen sekä UKTJkii
- tiimitaitojen kehittäminen
- uuden kielilain voimaantulo.

Kehittämissuunnittelun avulla laitoksen johto ja esimiehet selvittävät henkilöstön osaamisen tason ja kehittymistarpeet tehtävien vaatimusten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjalta. Selvittämisessä hyödynnetään vuosittain käytäviä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluista tarkemmin kuvauksen kohdassa 3b.

Kehittämisen tavoitteena on henkilöstön syvälinen erityisosaaminen, ammatillinen monitaitoisuus ja koko työuran kestävä oppiminen.

Laitoksen johtoryhmä on arvioinut, että osaamistarpeiden oikea-aikaista ennakoitua ja osaamisen kasvattamista tulee kehittää.

Uuden osaavan, pysyvän henkilöstön rekrytointi

Henkilöstön rekrytoinnista vastaa yksiköitten johto. Mahdolliset rekrytointipäätökset tehdään johdon yhteistyönä osana henkilöstösuunnittelua. Rekrytointipäätöstä tehtäessä johto tarkastelee asiaa tasapainoisen onnistumisen näkökulmasta. Tuolloin arvioidaan esimiesten toimesta rekrytoinnin sekä taloudelliset että asiakasvaikutukset. Lisäksi esimiehet huomioivat myös prosessikohtaiset osaamistarpeet.

Koska Maanmittauslaitoksen henkilöstö ikääntyy ja kilpailu työvoimasta kovenee, on Maanmittauslaitoksen johto tiivistänyt yhteistyötään alan oppilaitosten kanssa. Työskentelyä ohjaa vuonna 2002 perustettu Imago-työryhmä. Yhteistyön keskeisenä tavoitteena on markkinoida maanmittausalaa ammatinvalintaa harkitseville nuorille. Markkinointi on suunnattu koko maahan. Myös kentän yksiköiden johto osallistuu em. markkinointiponnisteluihin. Keskeisinä keinoina on käytetty mm. erillisiä info-tilaisuuksia, TET- eli työelämään tutustumisjaksoja ja harjoittelupaikkoja. Esimerkiksi vuonna 2003 tarjottiin harjoittelupaikka 114 harjoittelijalle. Kouluissa pidettävissä tilaisuuksissa yksiköiden esimiehet esittelevät maanmittausalaa ja alan tarjoamia työllistymismahdollisuuksia. Näin toimien pyritään varmistamaan opiskelijoiden riittävä hakeutuminen alueellisiin oppilaitoksiin. Koulutetut osaajat työllistyivät pääosin alueellisten työnantajien kuten Maanmittauslaitoksen yksiköiden toimesta.

Määräaikaisen ja tilapäisen henkilöstön rekrytointi ja

rekrytointitarpeen arviointi on joko johdon tai tuotannollisen tiimien vastuulla. Rekrytointipäätökset tehdään osana päivittäisjohtamista.

Rekrytointiprosessia kehitetään osana henkilöstöprosessia luomalla yhteisiä menettelytapoja ja ohjeita. Esimerkiksi Lapin maanmittaustoimiston prosessi on kuvattu ja se on yksikön sisäisillä sivuilla.

Ilmapiiri- ja henkilöstötutkimusten tulokset henkilöstösuunnittelun apuna

Maanmittauslaitoksen henkilöstöjohto on teettänyt henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavia ilmapiiritutkimuksia otantaselvityksinä jo pitkään. Vuoden 1999 alusta kysely kohdistettiin Maanmittauslaitoksen koko henkilökunnalle ja sen tulokset julkaistaan kootusti. Kysely, joka on luottamuksellinen, toteutetaan vuosittain marraskuussa henkilöstöjohtajan tilauksesta Kehittämiskeskuksen toimesta. Vuonna 2002 kysely toteutettiin ensi kertaa sähköisenä vastaamisen helpottamiseksi ja tulosten käsittelyn järjeistämiseksi. Vuonna 2003 tutkittiin laajemmin – henkilöstö arvioi omaa työtänsä, oman tiimin, toimintayksikön ja esimiehen toimintaa.

Maanmittauslaitoksen ja yksiköiden johto analysoi saadut tulokset ja niihin liittyvän muun palautteen. Johto esittelee tulokset Maanmittauslaitoksen YT-elimessä sekä myös yksiköissä. Täten myös henkilöstön näkemykset ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista tulevat johdonkin tietoon. Johto päättää välittömistä korjaavista toimenpiteistä, jotka toteutetaan pikaisesti. Laajemmat työoloihin ja työtyytyväisyyteen liittyvät kehittämistoimenpiteet johto sisällyttää yksikkökohtaisesti toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Tarvittaessa yksikön johto hankkeistaa ja resursoi em. toimenpiteet erillisiksi projekteiksi. Esimieskohtaiset arviot käsitellään esimiehen ja hänen esimiehensä välisissä kehityskeskusteluissa.

Laitostasolla ilmapiiri- ja henkilöstötutkimusten tulokset analysoidaan myös vapaiden kommenttien osalta. Parantamisalueita priorisoidaan ja käynnistetään kehittämishankkeita (vrt. kohta 3e).

Henkilöstöraportti auttaa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa

Maanmittauslaitoksen henkilöstöjohto tekee vuosittaisen koko Maanmittauslaitosta koskevan, vuosiraporttiin sisältyvän henkilöstöraportin. Siinä kuvataan mm. henkilöstön määrä ja rakenne, eläkkeelle siirtyneen ja lähivuosina eläkeikään tulevan henkilöstön määrä sekä hyvinvointi.

Henkilöstöraportin avulla johto ja esimiehet voivat

seurata em. henkilöstötekijöiden kehittymistä ja tehdä tarvittavia analyyskejä, joita hyödynnetään henkilöstösuunnitelmien laadinnassa.

Johtoryhmä on itsearvioinnin yhteydessä katsonut, että tulosten seurannassa ja analysoinnissa uudistumiseen ja työkykyyn liittyvät tekijät ovat liian vähällä huomiolla. Uusien mittareiden käyttöönottoa selvitetään vuoden 2004 aikana.

Tasa-arvon toteutumiseen panostetaan

Maanmittauslaitoksella on pääjohtajan vuonna 1997 vahvistama tasa-arvosuunnitelma. Sen laadintaan osallistuivat henkilöstöjohtajan lisäksi keskeisten henkilöstöjärjestöjen (MATE ry ja AKAVA-JS) edustajat. Ennen suunnitelman vahvistamista sitä käsiteltiin sekä YT-neuvottelukunnassa sekä laitoksen johtoryhmässä.

Toimintayksiköiden johdon ja esimiesten tulee suunnitelman mukaisesti huolehtia tasa-arvon toteutamisesta henkilöstökoulutuksessa, rekrytoinnissa ja työolojen kehittämisessä. Yksiköiden johdon vastuulla on myös huolehtia siitä, että yksittäinen työntekijä ei joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi. Luottamusmiehet toimivat yksiköissään yhteyshenkilöinä tasa-arvoasioissa.

Tasa-arvosuunnitelma ohjaa rekrytointeja. Henkilöstövalinnoissa laitoksen johto suosii tasa-arvoa edistävänä toimenpiteenä vähemmistönä olevan sukupuolen edustajan valintaa, mikäli hakijat pätevyydeltään ja sopivuudeltaan ovat yhdenvertaiset. Tasa-arvon toteutumista on ilmapiiritutkimusten yhteydessä seurattu vuodesta 2002 alkaen erillisellä kysymyksellä.

Henkilöstösuunnittelu ja varautuminen poikkeusoloihin

Henkilöstöpolitiikan kehitys valtionhallinnossa seuraa organisaatioiden rakenteiden sekä taloudellisen että toiminnallisen ympäristö muutoksia. Yksiköiden johdon vastuulla on analyysien tekeminen ja niiden oikeellisuuden varmistaminen osana TTS-prosessia.

Laitoksen johto arvioi mm. toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2000–2003, että tuolloin esitettyjen kehitystekijöiden seurauksena henkilöstömuutokset ovat oleellisia. Muutoksiin varautumiseksi laadittiin keskitetty sopeutussuunnitelma ”Periaatteet ja menettelyt Maanmittauslaitoksen sopeutussuunnitelman laatimiseksi”.

Sopeutussuunnitelma sisältää periaate- ja menettelytapaohjeena sopeutustarpeen syiden, sopeutusprosessin ja -keinovalikoiman kuvauksen. Asiakirja sisältää myös sopeutuksessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaat-

teet. Asiakirjassa on kuvattu toimintayksikkökohtaisen sopeutussuunnitelmaprosessin runko sekä sopeutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät tukitoimet. Suunnitelman toteuttaminen on yksiköiden johdon vastuulla ja tehtävänä.

Esimerkkinä: Sopeutussuunnitelma toteutettiin vuonna 1998, kun itsenäiset Satakunnan (46 henkilöä) ja Pirkanmaan (66 henkilöä) maanmittaustoimistot yhdistettiin. Edelleen vuonna 2002 lakkautettiin erilliset Oriveden (15 henkilöä) ja Rauman (10 henkilöä) toimipisteet. Oriveden henkilöstö siirtyi pääosin Tampereelle ja Rauman Poriin.

3B MITEN HENKILÖSTÖN TIETÄMYS JA OSAAMINEN TUNNISTETAAN SEKÄ MITEN NIITÄ KEHITETÄÄN JAYLLÄPIDETÄÄN

Henkilöstön kehittämisprosessi on määritelty ja kuvattu.

Maanmittauslaitoksessa kartoitettiin vuonna 2002 henkilöstön nykyosaaminen ja ajantasaistettiin osaaminen laatimalla kehittämissuunnitelmat niiden osaamisen kehittämiseksi, joissa nykyosaaminen ei ollut riittävä työtehtävän hallitsemiseksi. Kehittämissuunnitelmat laadittiin esimiehen ja alaisen yhteisissä kehityskeskusteluissa.

Vuonna 2003 prosessinomistajat määrittivät Maanmittauslaitoksen TTS-strategian tavoitteiden kannalta tärkeimmät tulevaisuuden osaamisalueet kunkin prosessin osalta ja julkaisivat ne toimintayksiköiden johdon ja prosessivastaavien käyttöön Maanmittauslaitoksen intranetissa. Osaamisalueille rakennettiin osaamisen tavoiteprofiilit yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolle. Osaamisen tavoiteprofileja verrattiin nykyosaamiseen ja määritettiin tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamisen kannalta oleelliset osaamisen kehittämisalueet.

Näihin osaamisen kehittämisalueisiin tullaan laatimaan yksilölliset kehittämissuunnitelmat, jotka dokumentoidaan kehityskeskustelujen liitteeksi vuoden 2004 aikana.

Osana TTS:n 2006–2009 valmistelua aloitetaan keväällä 2004 Maanmittauslaitoksen osaamisstrategian valmistelu. Sen pohjalta laitoksen johto määrittää tärkeimmät osaamisen kehittämissen painopistealueet sekä sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet ja resurssit. Osaamiseen liittyviä mittareita kehitetään tulosmatriisin 'Uudistuminen ja työkyky' -näkökulmaan vuoden 2004 aikana. Osaamisstrategiaa tuetaan ja toteutumista seurataan tarkoitukseen soveltuvalla järjestelmällä. Syksyn 2003 aikana on kokeiltu yhtä markkinoilla olevaa järjestelmää.

Maanmittauslaitoksen ydinprosessien omistajat teke-

vät kevään 2004 aikana ylimmälle johdolle ehdotuksen toimintayksiköiden kartoittamista osaamisen kehittämisalueista. Siitä muodostuu Maanmittauslaitoksen TTS-kauden osaamisen kehittämisstrategia. Kehittämis-ehdotuksen pohjalta laitoksen johto määrittää tärkeimmät osaamisen kehittämisen painopistealueet sekä sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet ja resurssit.

Maanmittauslaitos kehittää henkilöstön osaamista sisäisen koulutuksen avulla. Joka syksy kerätään toimintayksiköiden johdolta, esimiehiltä ja koulutusyhdyshenkilöiltä ehdotuksia koulutus- ja kehittämistarpeista seuraavan vuoden osalta. Ne toteutetaan johdon päätöksellä tarpeen mukaan. Koulutuskalenteri on koko henkilöstön nähtävissä Maanmittauslaitoksen intra-sivuilla ja sitä päivitetään niin, että se on jatkuvasti ajan tasalla. Jokaisesta koulutustilaisuudesta kerätään palaute osallistujilta ja sitä hyödynnetään jatkokehittämisessä. Maanmittauslaitoksen henkilöstö voi osallistua myös laitoksen ulkopuoliseen koulutukseen, mikäli sisäisestä koulutuskalenterista ei löydy osaamisen kehittämisen tueksi sopivaa koulutusta. Koulutukseen osallistumiset ja suoritukset kirjataan henkilöstötietojärjestelmään, kunkin työntekijän koulutuskorttiin.

Maanmittauslaitoksessa on käynnistetty alkuvuodesta 2004 mentorointiohjelma, jonka avulla pyritään tunnistamaan senioriosaaminen ja kehittämään junioriosaajien tietämystä Maanmittauslaitoksen eri osaamisalueilla. Mentor-aktor-parit tapaavat kuukausittain ja tapaamisen oppimiskokemukset kirjataan oppimispäiväkirjaan, josta kukin pari tekee loppuraportin ohjelman päättyessä. Tämän työskentelyn tavoitteena on tunnistaa arvokas tietämys ja osaaminen ja saada se talteen ja organisaation hyödynnettäväksi jatkossakin. Samalla saadaan tietoa uusista tärkeistä hiljaisen tiedon alueista, joissa osaaminen on hyvä tunnistaa ja kehittää sen alueen osajia laajemmin Maanmittauslaitoksessa.

Osaamiskartoitukset henkilökohtaisten kehittämistarpeiden selvittämisessä

Osaamiskartoitusten tavoitteena on, että johto priorisoi ja määrittelee etukäteen Maanmittauslaitoksen tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta keskeiset osaamisalueet ja niissä vaadittavan osaamisen. Maanmittauslaitoksen johto on itsearviointin yhteydessä todennut osaamistarpeiden oikea-aikaisen ennakoinnin ja osaamisen kasvattamisen olevan vaativa tehtävä. Siinä tulisi onnistua entistä paremmin.

Osaamiskartoitus työkaluna nivoo yhteen strategian, kehityskeskustelut ja koulutus/kehittämissuunnitelmat.

Kartoitus muodostaa siten johtamiseen systemaattisen osaprosessin. Toiminnallaan johto selkiyttää työntekijöille strategisten tulostavoitteiden merkitystä osaamisen tasolla. Samalla kohdennetaan koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen painopistettä entistä paremmin. Henkilötasolla vahvistetaan sekä ammattitaitoa että työmotivaatiota.

Luodun osaamisasteikon (1–5) avulla prosessitiimeissä mietitään, millaista osaamista on tulevina vuosina hallittava yksikkö-, prosessi-, tiimi- ja yksilötasolla. Menettelyt, kuinka osaamista pystytään parhaiten hyödyntämään, tehdään yksiköissä prosessivastaavien johdolla.

Osaamiskartoituksen laitostasoinen prosessi on määritelty ja kuvattu sisältöineen ja vastuutahoineen. Prosessi kattaa vastuut Maanmittauslaitoksen johdosta yksittäiseen työntekijään.

Osaamiskartoitusten toteutuksessa pysähdyttiin tiimeittäin prosessivastaavan johdolla miettimään, mitä osaamista tällä hetkellä on ja mitä tarvitaan lisää. Osaamiskartoitukset ovat osa normaalia suunnitelmallista johtamista, ei erillinen toiminto. Suurin vastuu kartoituksen toteuttamisessa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa on yksikön johdolla ja esimiehillä.

Maanmittauslaitoksen johdon määrittelemät ydinosaamisalueet on esitetty kuvauksen kohdassa 3a. Laitostasoiset prosessitiimit ovat osaltaan määritelleet prosessikohtaiset ydinosaamiset.

Näiden pohjalta etenevät tiimit ja yksilöt omien ydinosaamisensa määrittelyissä ja -kartoituksissa. Kartoitusta varten on luotu ns. osaamisasteikko 1–5. Asteikon 1-kohdan osaaaja tunnistaa osaamisen, mutta ei osaa soveltaa sitä. Vastaavasti asteikon 5-kohdan osaaaja on tunnustettu erikoisasantuntija. Hän osaa kouluttaa ja luennoida omasta asiantuntija-alueestaan.

Vuoden 2002 aikana tavoitteena oli kaikissa yksiköissä kartoittaa Maanmittauslaitoksen nykyosaaminen suhteessa nykytehtävissä suoriutumiseen. Kartoitus tehtiin prosessivastaavien johdolla ns. ydinprosessien osalta. Johto on arvioinut laitoksen onnistuneen tässä kartoituksessa hyvin.

Osaamisen tavoiteprofiilit luotiin vuonna 2003.

Prosessitiimien johdolla täsmennettiin tulevaisuudessa tarvittavia osaamistarpeita. Työn tuloksena on luotu prosessikohtaisesti osaamisen tavoiteprofiilit. Näin pyritään varmistamaan kuluva TTS-kauden tavoitteiden saavuttamisen edellyttämä osaaminen riittävyys.

Laadunhallinnan strategian mukaan osaamiskartoituksen pohjalta laaditaan osaamisohjelmia. Prosessitiimien osaamisohjelmia toteuttavat toimintayksiköt ja

tiimivalmentajat.

Esimerkkinä jo luodusta systematiikasta ja tavoiteprofiilista voidaan pitää Etelä-Savon maanmittaustoimistossa kehitettyä asiakaspalveluhenkilöstön ns. ASPA-ajokorttia.

Ajokortin kolme tavoitetta olivat:

1. osaamisvaatimusten määrittely (tasot I, II ja III)
2. nykytason toteaminen
3. koulutussuunnitelma.

Osaamisvaatimusten tasot määritellään erikseen kirjallisten kysymyssarjojen avulla:

1. tilapäiselle asiakaspalvelulle I taso
2. vakituiselle asiakaspalvelulle II taso ja
3. tavoitteelliselle asiakaspalvelulle III taso.

Kysymysten osalta ennakoidaan palvelun tarpeet 3–5 vuotta eteenpäin. Nykytason toteamista varten ajokorttiin liittyy konkreettisia tehtäviä. Niiden avulla voidaan todeta, miltä osin osaamisvaatimukset hallitaan ja miltä osin on tarvetta koulutukseen. Ajokortin käytettävyys on todettu hyväksi ja siitä otetaan käyttöön laitostasoinen versio, jonka Myyntipalvelut-yksikkö työstää. Ajokortin käyttöönoton ansiosta johto on itsearviointissa todennut, että asiakaspalvelutasoa on yhtenäistetty.

Toimintayksikön uudistumisen ja työkyvyn mittarina on henkilöstön osaamisindeksi. Indeksillä avulla johto toivoo oppimista kuvaavien tulosten analysoinnin ja kehittämistoimenpiteiden vaikutusten todentamisen helpottuvan. Indeksillä ei ole vielä käytössä.

Kehityskeskustelujen merkitys kasvaa

Osaamisen kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelmat tarkennetaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Keskustelut käydään hyvin valmisteltuina esimiehen ja työntekijän kesken. Keskustelujen rooli ja merkitys on suuri myös palkkausjärjestelmän näkökulmasta katsoen.

Keskustelujen yhteydessä keskustelijat sopivat myös kehittymisen seurannan mittareista. Johto on itsearviointissa todennut, että kehittämissuunnitelmien osalta Maanmittauslaitoksessa on onnistuttu varsin hyvin.

Useimmilla esimiehillä on hyvä tuntuma omien tiimiensä nykyosaamisesta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Tehtävien kartoitusten avulla pyritään systematisoimaan osaamiseen liittyvää kehittämistä ja koulutusta. Kyse ei siis ole uudesta asiasta, vaan enemmänkin nykyosaamisen ja tulevaisuuden kehittämistarpeiden tietoisesta hallinnasta koko organisaatiossa. Kehityskeskustelujen merkitys ja menettelyt palkkausjärjestelmän osana on kuvattu kohdassa 3d–e.

Prosessi- ja tiimiosaamiseen panostetaan sekä Maanmittauslaitoksessa että sen yksiköissä

Laadunhallinnan strategian mukaan tiimityö vakiinnutetaan Maanmittauslaitoksen pääasialliseksi toimintatavaksi vuoteen 2005 mennessä. Tiimeille ja projekteille järjestetään yhteisiä tilaisuuksia, joiden avulla oppimista ja hyvien toimintatapojen käyttöä edistetään. Laadunhallinnan peruskoulutus annetaan koko Maanmittauslaitoksen henkilöstölle tuona aikana. Kouluttajina tulevat toimimaan tiimivalmentajat.

Maanmittauslaitoksen ylin johto on arvioinut, että henkilöstön perehdyttäminen uusiin prosesseihin ja tiimimäiseen toimintaan on kesken. Johto arvioi myös, että esimiesten roolit ovat osin epäselvät. ROOLI-työryhmä selvittää tilanteen vuoden 2004 aikana. Tiimitoiminnan vakiinnuttaminen edellyttää, että johtaja on keskellä ja välillä edessä. Valmentavan johtajuuden osalta on henkilöstötutkimuksenkin tulosten valossa vielä paljon tekemistä. Vaikka tiimityön tukemiseen on panostettu usean vuoden ajan, tulee työtä johdon arvion mukaan jatkaa. Henkilöstön monitaitoisuutta lisätään myös tarvittaessa työkierron ja tehtävien vaihdon avulla. Henkilöstötutkimuksen mukaan henkilöstön halukkuus tehtävien vaihtoon on selvästi suurempi kuin siihen suodut mahdollisuudet.

Tieto- ja tuotantojärjestelmien käyttöönottoprojektit osa toimintakulttuuria

Projektiyöskentelyyn liittyvä osaaminen on Maanmittauslaitoksessa kehittynyt merkittäväksi resurssiksi. Laitoksen tekemien kehittämisinvestointien onnistunutta käyttöönottoa pyritään varmistamaan suunnittelemalla investointien käyttöönotto ja toteutus erillisessä käyttöönottoprojektissa. Tällöin huolehditaan mm. käyttöönottoon liittyvästä tiedottamisesta ja koulutuksen toteuttamisesta.

Ns. täsmäkouluttajat valmennetaan erikseen ja he vastaavat työpareina yksikkökohtaisesta koulutuksesta. Koulutuspanokset resursoidaan osana tulossopimusprosessia. Myös ruotsinkielistä koulutusta järjestetään. Prosessivaikutusten arviointi ja muutosten läpivienti liittyvät myös käyttöönottoprojektiin. Näin menetellen on johdon arvion mukaan voitu uudet teknologiat ottaa kattavasti haltuun.

Yksiköissä omat koulutusohjelmat ja -yhdyshenkilöt

Maanmittauslaitoksen yksiköt suunnittelevat edellä kuvatuista lähtökohdista oman koulutuksensa. Henkilöstö

osallistuminen laitostasoiseen ja keskitetysti järjestettyyn koulutukseen on yleistä. Osallistumiseen liittyviä tuloksia on esitetty mm. taulukossa 7b. 2. Yksikkö- ja tapauskohtaisesti räätälöidyt koulutukset ovat joko pitkäkestoisempia hankkeita tai pelkistetyksi ns. tietoisukuja.

Henkilöstön jatko-opiskelua ja itsensä kehittämistä tuetaan palkallisena opintovapaana ja muilla keinoin yksiköstä riippuen.

Tulevat asiantuntijat ja nuoret osaajat

Laadunhallintastrategian mukaan Maanmittauslaitos yhteistyössä alan ammatillisten koulujen ja korkeakoulun kanssa kehittää mallin, jolla ammattitaito varmistetaan. Imago-työryhmässä luodaan tähän mallia tavoitteena vahva ohjausjärjestelmä. Maanmittausalan yhteisestä nettisivustosta on laadittu projektisuunnitelma. Sivusto sisältää mm. tutkimusta, oppimateriaalia (internet-kurssseja), harjoittelun kehittämistä, markkinointia. Lisäksi tehdään maanmittausalaa tunnetuksi eräiden urheilu- ja nuorisjärjestöjen kanssa tapahtuma- ja mediamarkkinointiyhteistyötä.

3C MITEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMISTA EDISTETÄÄN JA HENKILÖSTÖÄ VALTUUTETAAN

Henkilöstön osallistuminen toteutuu tiimien toiminnassa sekä määrämuotoisena YT-menettelyjen kautta. Tiimin jäsenten osallistumista tuetaan syksyn 2004 ja kevään 2005 aikana yksikkökohtaisella valmennuksella.

Tiimeille omat tiimisopimukset

Yksiköiden johto hyödyntää tiimisopimusmenettelyä strategisten tavoitteiden viestimisessä. Tiimin kanssa tehtävä ns. tiimisopimus osoittaa toiminnan keskeiset tavoitteet, resurssit ja valtuudet. Sopimus työstetään vuorovaikutuksessa yksikön tulossopimuksen ja TTS-asiakirjan pohjalta. Tiimin jäsenet työstävät sopimuksen lopullisen sisällön yhdessä esimiehen kanssa. Sopimus allekirjoitetaan tarvittaessa ja se luo edellytykset mahdollisen tiimikohtaisen suoriutumisen arvioinnille. Tiimikohtaisen tulospalkkion määrittämiselle tämän on välttämätön edellytys.

Tiimit seuraavat omatoimisesti tavoitteiden toteutumista joko sisäisten sivujen kautta tai yksikön tukitoimintojen tuottaman seurantatiedon avulla. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti tiimipalaverien yhteydessä yhdessä prosessivastaavan kanssa. Asiakaspautejärjestelmistä ja suoraan asiakkailta saadut palautteet

käsitellään tiimipalaverissa.

Tiimit toimivat yhä itseohjautuvammin

Yksiköiden tiimiytymisen myötä määräaikaisten työntekijöiden, harjoittelijoiden ja mittamiesten rekrytointiin liittyvä harkinta ja esitykset on voitu valtuuttaa tiimeille. Töiden suunnittelu ja niiden jako tiimin sisällä on yleistä. Myös lomien ja muiden vapaiden suunnittelu on annettu tiimien hoitoon.

Lakisääteistä osallistumista ja yhteistoimintaa

Määrämuotoista yhteistoimintaa ohjaavat Maanmittauslaitoksen YT-sopimus sekä työsuojelun yhteistoimintasopimus. Näiden asiakirjojen osoittamien menettelyjen turvin varmistetaan henkilöstön edustuksellinen osallistuminen yhteisten asioiden hoitoon. Lisäksi johto järjestää tiedotustilaisuuksia ja kokouksia joko yksikkö- tai toimipistekohtaisesti.

Lakisääteistä osallistumista on arvioitu valtiovarainministeriön henkilöstöosaston selvityksessä (raportti 'Parempaan yhteistoimintaan valtionhallinnossa', VM 13/2003). Myös Maanmittauslaitos oli arvioinnin kohteena. Raportin mukaan yhteistoiminta toimii Maanmittauslaitoksessa hyvin. Yhteistoimintaneuvottelukunta (YTN) arvioi yhteistoiminnan tilaa ja suunnitteli sen parantamista YT-seminaarissa syyskuussa 2003. Seminaarin tuloksena on laadittu YT-menettelylle tämentävä sisältö- ja aikataulusuunnitelma.

3D MITEN ORGANISAATIOSSA KÄYDÄÄN VUOROPUHELUA

Viestintästrategia luo puitteet vuoropuhelulle

Eräänä keskeisenä toimintaperiaatteena on perustaa Maanmittauslaitoksen toiminta yhteistoiminnan kulttuurille. Tätä edistetään toimimalla mm. Maanmittauslaitoksen perusviestien ja arvojen mukaisesti. Niissä korostuvat asiakaslähtöisyys, työn hallinta, henkilöstön hyvinvointi sekä toiminnan taloudellisuus. Viestinnällä tuetaan arvojen toteutumista. Sisäisen viestinnän vastuu on johtajilla, esimiehillä ja tiiminvetäjillä, joiden tehtävänä on edistää organisaation sisäistä vuoropuhelua.

Viestintästrategiaa, joka on vuodelta 2000 kuten perusviestitkin, toteutetaan vuoropuhelulla. Viestintään liittyvää ohjeistusta oli toki tehty jo sitä ennenkin. Strategiatyön ohessa laadittiin 12-kohtainen toimenpideohjelma, jossa tärkeimpänä oli uusien perusviestin lanseeraus henkilöstölle ja sidosryhmille.

Perusviestit on kerrottu tämän kuvauksen kohdassa 1a. Johtajille laadittiin ohje, kuinka katkismus esitellään ja jaetaan yksiköissä jokaiselle työntekijälle. Viestintästrategia ajantasaistettiin kesällä 2003.

Johdon vuoropuhelun foorumit

Johdon sisäisen vuoropuhelun foorumina toimii keväällä johdon kaksipäiväinen tapaaminen. Syksyllä keskushallinto järjestää perinteiset johdon neuvottelupäivät. Näihin tilaisuuksiin osallistuvat koko ylin johto sekä yksiköiden johtajat. Kevään tapaaminen painottuu edellisen vuoden toiminnan yhteiseen arviointiin. Syksyn neuvottelupäivät painottuvat Keskushallinnon odotuksiin liittyen tulevaan toimintaan ja toimintatapamuutoksiin. Neuvottelupäivillä kuullaan perinteisesti maa- ja metsätalousministeriön edustajan arvio Maanmittauslaitoksen toiminnasta ja tulevista haasteista. Syksyllä 2003 ministeriö antoi arvionsa kirjallisena vuoden 2002 toiminnasta.

Sisäisen viestinnän toteutus

Maanmittauslaitoksella on ollut tiedottaja vuodesta 1974 lähtien ja hänen toinen päätehtävistään on ollut sisäisen viestinnän turvaaminen ja kehittäminen.

Henkilöstölehti Viisari on ilmestynyt säännöllisesti vuodesta 1972 lähtien. Siinä on käsitelty ajankohtaisia aiheita ja taustoitettu uudistuksia. Lukijatutkimuksien avulla on tunnistettu viestintätarpeita. Niitä on tehty vuodesta 1978 lähtien, viimeisin vuonna 2001. Lehden sisältöä ja ulkonäköä on kehitetty tulosten perusteella. Lukijatutkimusten perusteella 90–97 % pitää lehteä tarpeellisenä tai erittäin tarpeellisenä samoin lehdessä käsiteltyjä aiheita. Lehdellä on vuodesta 1990 ollut toimitusneuvosto, johon kuuluu viiden henkilöstöjärjestön edustajat sekä johtajia. Toimitusneuvosto kokoontuu säännöllisesti keskustelemaan lehden sisällöstä ja ohjaa tulevien lehtien sisältöä. Vuosittain maanmittausneuvosten kanssa käydään keskustelu niistä aiheista, joita neuvokset pitävät välttämättöminä tuoda esille.

Viestintäsuunnitelmat osana muutoksen toteuttamista

Laitoksen viestintä on osa kaikkea toimintaa. Viestintä kytetään kaikkiin keskeisiin hankkeisiin alusta lähtien. Niille tehdään viestintäsuunnitelma ja määritellään viestintävastuut, jotta asioista voidaan kertoa sisäisesti ja ulkoisesti oikeaan aikaan, oikeille kohderyhmille ja oikeilla välineillä. Merkittävin yksittäinen viestinnällinen kampanja oli JAKO-tietojärjestelmän käyttöönotto keväällä 1998. Säännöllinen sisäinen viestintä käynnistyi

1996, jolloin joka toimistoon lähetettiin kerran kuussa ilmestyvä lehtinen. Viestintä teki 15 JAKOfaksiksi nimitettyä erikoisnumeroa. JAKOfaksi siirtyi verkkoon vuonna 1998, kun koko henkilöstö pystyi lukemaan intranettiä. Myös henkilöstölehdessä esiteltiin JAKOa joka numerossa.

Sisäiset sivut käyttöön

Maanmittauslaitoksella on ollut intranet käytössä vuodesta 1995 lähtien. Se todettiin rakenteeltaan epäselväksi ja vanhentuneeksi, joten uusien sivujen kehittäminen tuli ajankohtaiseksi vuonna 2000. Projektiryhmä, johon kuului sekä henkilöstön että johdon edustajia, vastasi kehittämisestä. Keväällä 2001 tarveselvitys ja määrittelytyö oli tehty. Ennen uusien sivujen käyttöönottoa tutkittiin sisäisen viestinnän tilaa yksiköissä. Yksiköt antoivat arvosanan 8 sisäisen viestinnän tilasta. Tiimitasolla kasvokkaisuviestintää pidettiin tehokkaimpana 3,6 (asteikolla 1–5), sähköpostia 3,0 ja intranettia 2,6. Kesällä 2003 tutkittiin käsitystä uudesta intranetistä. 86 % piti sitä hyödyllisenä. Sisäinen viestintä oli parantunut tiimitasolla 40 % mielestä, yksikkötasolla 53 % mielestä ja laitostasolla 72 % mielestä. Yksiköissä kasvokkaisuviestintä, tiimi- ja yksikkökokoukset toimivat edelleen tehokkaina sisäisen viestinnän välineinä, koska niissä syntyy vuorovaikutusta.

Uuden intranetin käyttöönoton jälkeen tiedotuksen sujuminen yksiköissä on parantunut. Intramittari on rakennettu siten, että laitoksen yhteisille asioille on omat sivunsa ja kaikille toimintayksiköille on myös omat sivut. Avaussivuna on laitoksen ja oman yksikön uutissivu. Ilmapiiritutkimuksessa kysymykseen ”Yksikössä tiedotetaan asioista” on vastattu seuraavasti:

1999	2000	2001	2002	2003
3,2	3,3	3,5	3,3	3,5

Viestinnän avulla hahmotetaan yksittäisten työtehtävien ja tiimien ja prosessien merkitys. Siitä syystä vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä on tarpeellista. Johtaminen on viestintää ja viestinnällä sitouttamista. Henkilöstöstrategiassa on useita tavoitteita kaksisuuntaiselle viestinnälle, kuten tulos- ja kehityskeskustelut, avoin viestintä- ja keskustelukulttuuri, vuorovaikutus ja yhteistyö eri yksiköiden ja ryhmien välillä sekä yhteistoiminnan edistäminen mm. tiedonkulun varmistamiseksi.

Tuloskeskustelut vuoropuhelun ydin

Tulos- ja kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa. Keskusteluihin sisältyy myös erillisen kehityssuunnitelman laatiminen. Keskustelut ovat tärkein

osa esimiehen ja henkilöstön käymää vuoropuhelua. Ylimmän johdon tavoitteena on ollut, että ne käydään kattavasti. Palkkausjärjestelmä uudistuksen myötä keskustelujen käynnin kattavuus parani entisestään. Aiemmissa ilmapiiritutkimuksissa kysymykseen ’Esimieheni ei käy/käy kanssani tulos- ja kehityskeskusteluja’ on vastattu seuraavasti:

1999	2000	2001	2002	2003
3,3	3,7	4,1	4,1	4,3

Vuoden 2003 uudistetussa henkilöstötutkimuksessa henkilöstö antoi arvosanan 3,2 kysymykseen ’Viimeisimmän kehityskeskustelun hyödyllisyys’.

Johdon näkökulmasta tulos- ja kehityskeskusteluja käymällä lisätään tietämystä laitoksen perusviesteistä ja strategisista tavoitteista. Samalla voidaan yhdessä jäsentää työntekijän henkilökohtaista roolia tässä kokonaisuudessa. Tässä yhteydessä on luontevaa keskustella myös tiimin, yksikön ja Maanmittauslaitoksen arvoista. Tulos- ja kehityskeskustelut selkiyttävät myös johtamista. Niiden avulla sekä työntekijä että esimies saavat palautetta toisiltaan. Maanmittauslaitoksen johto pitää mission, vision, strategian, suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden viestintää tärkeänä. Johto toteuttaa nämä asiat henkilökohtaisesti vuoropuhelujen kautta. Onnistuakseen em. tehtävässä tulee johtajalla olla henkilöjohtamisen taitoja yhä enemmän.

Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus kertoa miten hän näkee toimenkuvansa, kokee saavansa arvostusta ja tuntee työnsä tärkeäksi. Työntekijällä on mahdollisuus kertoa omista motiiveistaan työssään, ihmisenä ja tuloksen tekijänä. Tällaisen mahdollisuuden hyödyntämiseen riittää paljon haasteita. Edellä esitetty koskee erityisesti johtajia ja esimiehiä, mutta myös työntekijöitä. Esimiehiä ja jatkossa myös tiimien jäseniä valmennetaan kehityskeskustelujen käymiseen. Päätös perustuu arvioon, jonka henkilöstöjohto on tehnyt vuoden 2003 henkilöstötulosten pohjalta. Kaavioissa 7a. 4–6 esitetyt esimiehen johtamistapaa koskevat tulokset ovat osoitus henkilöjohtamiseen ja vuoropuheluun liittyvistä haasteista.

Yhteistoiminnallinen vuoropuhelu

Merkittävänä kaksisuuntaisen viestinnän kanavana käytetään Maanmittauslaitoksen johdon ja henkilöstöryhmien neuvottelukuntaa (YTN), joka kokoontuu vähintään kuusi kertaa vuodessa. Johdon edustajina neuvottelukunnassa ovat pääjohtaja ja kaksi toimintayksikön johtajaa. Eri henkilöstöjärjestöjen edustajina on 8 henkilöä. Neuvottelukunnassa käsitellään valtion yhteistoimintalaissa

mainittujen asioiden lisäksi laajasti myös muita erityisesti henkilöstöön liittyviä asioita. Henkilöstöryhmien neuvottelukunta on pitänyt kehittämisseminaareja syksyisin vuodesta 1999 lähtien.

Toimintayksiköissä vastaavaa vuoropuhelua käydään YT-ryhmien kokouksissa ja toimipaikkakokouksissa. Niitä järjestetään muutamia kertoja vuodessa, useissa yksiköissä jopa kerran kuussa. Yksiköissä pidettävät tiimi- ja prosessipalaverit kehittävät avointa viestintä- ja keskustelukulttuuria. Tutustumismatkat muihin yksiköihin ja tapaamiset näiden yksiköiden henkilöstön kanssa lisäävät vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri yksiköiden ja ryhmien välillä.

Laitoksen pääjohtaja ja maanmittausneuvokset tekevät säännöllisesti maakuntamatkoja tutustuen yksiköiden toimintaan. Näillä matkoilla järjestetään myös joko koko henkilöstölle tai henkilöstön edustajille mahdollisuus keskusteluihin ylimmän johdon kanssa.

Toiminnallista vuoropuhelua yksiköiden kesken

Parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen jakamiseksi yksiköiden edustajat vierailevat toistensa luona tutustumassa prosesseihin. Esimerkkinä Keski-Suomen maanmittaus-toimisto: Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston kartoitustiimi, Hämeen maanmittaustoimiston ja Etelä-Savon maanmittaustoimiston vastaavat tiimit vierailivat tutustumassa maanmittaustoimiston kartoitus-tiimin toimintaan. Valtakunnallisista tiimeistä mm. valta-kunnallinen mittausitiimi kävi Jyväskylässä esittelemässä omia strategioitaan ja kuulemassa, miten toimistossa tehdään ja kertoi samalla muiden yksiköiden malleista. Tämän tyyppistä vuoropuhelua laitoksessa on paljon. Yksiköiden toiminnan itsearviointi tehtiin yhdessä 2–3 yksikön johtotiimin kesken. Johto oli edustettuna toinen toistensa tilaisuuksissa osallistuen aktiivisesti sekä arviointiin että omaksuivat samalla hyviä käytäntöjä toinen toisiltaan.

Tiimipalaverit osa henkilöstön vuoropuhelua

Säännölliset tiimipalaverit ovat oikeata arjen vuoropuhelua esimiesten ja tiimin jäsenten kesken. Vuoropuhelu käydään tiimille määrätystä perustehtävästä käsin, jolloin yhdessä arvioidaan sekä tiimisopimuksen toteutumista sekä toiminnan arvopohjaisuutta. Käytyt keskustelut ja niihin liittyvät päätökset kirjataan muistioihin, jotka ovat nähtävissä intranetissä. Henkilöstötutkimuksen mukaan tiimin toiminta koetaan vertailuorganisaatioihin nähden positiivisena. Erityisesti henkilöstö arvostaa yhteisten tavoitteiden selkeyttä, suunnitelmien noudattamista

ja tiimipalaverien määrää. Tulokset on seikkaperäisesti esitetty kaaviossa n:o 7a. 4. Tulokset osoittavat, että vuoropuhelu tiimien sisällä on onnistunut erittäin hyvin. Koko yksikköä koskevat kokoukset koetaan varsin tehottomiksi. Henkilöstön ja johdon yhteistyö on selvästi vertailuorganisaatioiden tulosta parempi. Tulos kertoo mm. luottamuksesta ja vuoropuhelun onnistuneisuudesta. Tulokset tältä osin on esitetty kaaviossa n:o 7a. 5.

Prosessien sisäistä, niiden välistä sekä ulkoista palautetta varten on ANOPPI-palauttejärjestelmä ollut käytössä vuodesta 2000 lähtien. ANOPIssa on mahdollista antaa palautetta sisäisistä palveluista, joka on mahdollista kohdistaa tiettyyn yksikköön tai laitoksen toimintaan yleensä. ANOPI:n kautta saatu palaute on ollut vähäistä, joten näyttäisi siltä, että henkilöstö ei ole kokenut palauttekanavaa luontevaksi. Tuloksia on esitetty mm. taulukossa n:o 6a. 3.

3E MITEN HENKILÖSTÖÄ PALKITAAAN, SILLE ANNETAAN TUNNUSTUSTA JA SEN HYVINVOINNISTA HUOLEHDITAAAN

Maanmittauslaitoksen oma palkkausjärjestelmä PALMA

Maanmittauslaitoksen uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön 1.3.2002. Järjestelmän keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin sen kannustavuus. Tavoitteena on, että palkkaus perustuu johdonmukaisesti toimien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutuvuuteen. Palkka muodostuu toimien vaativuuden mukaisesta peruspalkasta sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta palkanosasta, joka maksimissaan on 35 %.

Toimen vaativuuden arvioinnin pohjana on aina kirjallinen toimenkuvaus.

Toimenkuvausten laatiminen on osa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusprosessia. Maanmittauslaitoksessa pääosin syksyllä 2001 laaditut toimenkuvat käytiin yhdessä em. vuorovaikutusprosessissa läpi.

Toimet ja niihin liittyvät roolit kuvattiin yksiköissä kattavasti esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä. Toimenkuvausten pohjalta erillinen arviointiryhmä suoritti vuonna 2001 tehtävien vaativuuden arvioinnin Maanmittauslaitoksen toimen vaativuuden arviointijärjestelmällä. Kuvauksella pyritään viestimään miksi toimi on olemassa. Toimenkuvaus sisältää seuraavat määrittelyt:

- a) toimen luonne
- b) toimen edellyttämä ammattitaito

- c) toimessa vaadittava ongelmanratkaisutaito
- d) toimessa vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.

Henkilökohtaisen toimenkuvan oikeellisuus käydään läpi esimiehen ja työntekijän kesken vähintään kerran vuodessa tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä

Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnilla määritetään työntekijän henkilökohtainen palkanosuus. Arviointi suoritetaan vähintään kerran vuodessa tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Suoritus arvioidaan seuraaville tekijöille asetettujen tavoitteiden toteutumisen perusteella:

- a) tuloksellisuus
- b) vastuullisuus ja laatu
- c) ammattitaito
- d) kehityskyky ja aktiivisuus
- e) yhteistyötaito.

Yksikön johtaja koordinoi suoritusten arviointeja ja vastaa niistä. Johtaja ratkaisee päätöksellään myös henkilökohtaisen palkanosan tarkistukset. Vuosittaisessa henkilöstötutkimuksessa seurataan, miten oikeudenmukaiseksi työntekijä kokee palkkauksensa suhteessa työnsä vaativuuteen ja suoriutumiseensa. Lisäksi tutkimuksella selvitetään henkilöstön mielipidettä yleensä palkkausjärjestelmästä. Tätä arviointitietoa käytetään taustainformaationa palkkausjärjestelmän kehittämisessä.

Maanmittauslaitos on mukana valtionvarainministeriön henkilöstöosaston ylläpitämässä palkkavertailussa (VPL-analyytit). Sen avulla seurataan Maanmittauslaitoksen palkkatasoa verrattuna elinkeinoryhmän muihin organisaatioihin, valtionhallintoon yleensä sekä yleisiin työmarkkinoihin.

Palkkausjärjestelmää arvioi ja kehittää työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen edustajista koostuva PALMA-seurantaryhmä. Ryhmä tuottaa tilastoja ja vertailuja palkkausjärjestelmän soveltamisesta Maanmittauslaitoksen toimintayksiköissä. Parhailtaan on käynnissä PALMA-käsikirjan ja palkkausjärjestelmän soveltamisohjeiden yhdistäminen ja kuvausten selkiinnyttäminen. Palkkausjärjestelmää parannetaan lyhyen ja pitemmän tähtäimen toimenpiteillä. Lyhyen tähtäimen parantaminen liittyy selkeyden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen. Pitemmän tähtäimen kehittäminen on järjestelmän rakenteen kehittämistä.

Tulospalkkaa myös tiimeille ja projekteille

Maanmittauslaitoksessa tulospalkkausjärjestelmä osana tulosohjausta on ollut käytössä jo yli kymmenen vuotta. Toimintayksiköittäin tehtävien tulossopimusten osana

on ns. tulomatriisi, jonka sisältö määritellään vuosittain. Matriisin toteutumista arvioidaan yksikön johtajan toimesta osana yksikön vuosiraporttia. Johtaja esittää keskuhallinnolle käsityksensä mahdollisesta tulospalkkiosta ja sen suuruudesta. Vuoden 2001 alusta sovelletun ohjeen mukaan tulospalkkio porrastuu seuraavasti: 1,5 %, 3,0 % tai 4,5 %. Palkkiosta voidaan yksikön johtajan päätöksellä kohdentaa enintään 50 % tiimeille. Tiimikohtaisen palkkion maksamisen edellytyksenä on, että tiimillä tai projektilla on kalenterivuodelle asetetut tavoitteet. Tiimikohtaiset tavoitteet asetetaan ns. tiimisopimuksissa, joiden toteutumista esimiehet ja päälliköt seuraavat ja arvioivat. Tulospalkkion saavuttamisen tasoa eli henkilöstön suorituskykyä osoittaa kaavio n:o 7b. 8.

Johto esittää henkilöstölle kunnia- ja virka-ansiomerkkejä

Valtionhallinnon vakiintuneen käytännön mukaan kunniamerkkiesitykset tehdään virastoittain Suomen Valkoisen Ruusun ja Suomen Leijonan ritarikuntien Suurmestarin vuonna 1997 hyväksymän ohjeen mukaisesti. Ansiomerkkiesitysten tulee perustua keskitasoa parempiin ansioihin, jotka asianomainen on osoittanut ammatilallaan tai huomattavissa yhteiskunnallisissa tehtävissä. Johtajat perustelevat esityksensä pääjohtajalle. Pääjohtajan allekirjoittama esitys lähetetään ritarikunnille.

Valtion virka-ansiomerkin myöntää esityksestä Tasavallan Presidentti. Maanmittauslaitos toimittaa pääjohtajan allekirjoittamat hakemukset valtion virka-ansiomerkitoimikunnalle, joka käsittelee ne ja tekee omat esityksensä Tasavallan Presidentille. Valtion virka-ansiomerkki annetaan tunnustukseksi valtion hyväksi sen virassa tai toimessa suoritetusta pitkäaikaisesta palveluksesta. Asianomainen henkilö, jolle virka-ansiomerkki voidaan myöntää, tulee olla ollut palveluksessa yli kolmekymmentä vuotta.

Maanmittauslaitoksen kultainen tai hopeinen ansiomerkki annetaan henkilöstölle tunnustuksena ansiokkaasta työstä Maanmittauslaitoksen palveluksessa. Ansiomerkin myöntää pääjohtaja, jolle mm. yksiköiden johtajat voivat tehdä esityksiä. Päätös ansiomerkkien myöntämisestä tehdään vuosittain Maanmittauslaitoksen vuosipäivän vieton yhteydessä.

Poikkeuksellisen pitkän virkauran huomioimiseksi pääjohtaja voi esityksestä myöntää Maanmittauslaitoksen viirin hopeisine nimilaittoineen. Huomioimistapa koskee yli 40 vuotta Maanmittauslaitosta palvelleita henkilöitä.

Pääjohtaja muistaa sähköellä henkilökuntaa 50- ja 60-vuotispäivien yhteydessä.

Keksintöohjeet ja aloitepalkkiojärjestelmä

Ohjeet työsuhdekeksinnöistä laadittiin vuonna 2003. Maanmittauslaitos maksaa kohtuullisen korvauksen kaikista työntekijän tekemistä keksintökorvaussäännön soveltamisalaan kuuluvista käyttöön otetuista keksinnöistä. Korvaus muodostuu kertakorvauksesta ja/tai kertaluontoisesta rojalikorvauksesta.

Aloitepalkkiojärjestelmä uusittiin vuonna 2001. Aloitetoinnin tarkoituksena on saada esiin hyödynnettäviä ratkaisuja, joita laitoksen palveluksessa olevat henkilöt esittävät. Järjestelmän mukaan voidaan henkilöstön tekemät aloitteet palkita. Aloitteet voivat liittyä toiminnan järjestelyihin, työmenetelmiin tai välineisiin. Parannusesitys voi liittyä työympäristöön tai seikkoihin, jotka parantaisivat toiminnan tuloksellisuutta. Aloitteet voivat liittyä myös työturvallisuuden tai työilmapiiriin edistämiseen.

Aloite osoitetaan siihen toimintayksikköön, jossa henkilö työskentelee. Vastaanotettu aloite tulee kirjata ANOPPI-palauttejärjestelmään. Toimintayksikön johto ratkaisee, käsittelee se aloitteen vai kuuluuko sen käsittely paremminkin toiselle vastuorganisaatiolle. Aloitteen käsittely vastuorganisaatiossa tulee saattaa päätökseen kolmen kuukauden kuluessa aloitteen saapumisesta.

Maanmittauslaitoksessa käytettävät aloitteiden palkitsemistavat ovat:

- a) harkinnanvarainen esinepalkkio aloitteesta, jota ei voida toteuttaa (50 €)
- b) peruspalkkio maksetaan kaikista toteutettavista aloitteista (170 €)
- c) lisäpalkkio selvää taloudellista hyötyä tuottavista aloitteista, enintään 1 700 €.

Aloitetoinnista kanavoituu pitkälti auditointien kautta. Esimerkkejä tehdyistä aloitteista ja niiden määristä on taulukossa n:o 5b. 2.

Haasteelliset ja kehittävät työtehtävät palkitsevat

Laitoksen henkilöstölle luodaan johdon ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun tuloksena henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Eräänä kehityssuunnitelman polkuna on Maanmittauslaitoksessa käytetty projektityöskentelyä. Tuolloin asiantunteva henkilö työskentelee joko määräaikaista tai pysyväisemmin Kehittämiskeskuksen kehittämishankkeissa. Tämän on todettu olevan erinomaisen palkitsevaa.

Maanmittauslaitoksen johto rohkaisee henkilöstöään jatko-opintoihin. Työntekijöille luodaan mahdollisuuksia osittain palkalliseen opintovapaaseen. Jatko-opintoja

suorittavien henkilöiden määrä on osoitettu taulukossa 7b. 6.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan kattavilla TYKY-ohjelmilla

Työkyvyn perusta on laadukkaassa johtamisessa ja esimiestyössä sekä työyhteisön pelisääntöjen toimivuudessa. Osaaminen ja työnhallinta ovat niinkään työkyvyn kulkemakiviä. Näihin vaikutetaan esimiesten koulutuksella (JET-koulutus, esimiesvalmennus I ja II, esimiesten ja tiiminvetäjien verkostopäivät), eri esimiestasojen roolien selkiinnäyttämällä (ROOLI-työryhmä) ja ilmapiiri- ja henkilöstötutkimusten perusteella käynnistetyillä erillisillä työyhteisöjen kehittämissuunnitelmoilla. Lisäksi tuetaan jaksamista tehtäväjärjestelyin, työ- ja osa-aikajärjestelyin sekä varhaiskuntoutuspalveluin. Yhteistyössä työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa on parhaillaan työn alla 'hyvinvointiprosessin' kuvaus ja ohjeistus. Se käsittää toimintamallit eri ongelmatilanteissa (mm. huono kohtelu ja kiusaaminen, päihdeongelmat, terveys, mielenterveys, häirintä, jaksaminen).

Työturvallisuuslainsäädäntö asettaa työsuojelulle puitteet ja tavoitteet. Maanmittauslaitoksessa työsuojelun toimintaohjelmat laaditaan yksiköittäin. Yksikön työsuojelutoimikunnan tehtävänä on hoitaa yhteistoimintaa työsuojelua koskevissa asioissa. Toteutuessaan ohjelmat varmistavat turvallisen ja terveellisen työympäristön luomisen sekä henkilöstön henkisen, fyysisen ja sosiaalisen työkyvyn kehittämisen ja ylläpitämisen. Ohjelma tehdään yksikön johdon toimesta yhteistoiminnassa työsuojeluvastaavien kanssa. Ohjelman tavoitteet otetaan huomioon työpaikan toimintojen suunnittelussa, kehittämisessä ja päätöksenteossa.

Maastotöitä tehtäessä noudatetaan Maanmittauslaitoksen maastotöiden uusittuja työturvallisuusohjeita vuodelta 2002. Uudet henkilöt perehdytetään myös em. ohjeisiin esimiesten toimesta. Tätä varten painettiin vuodelle 2004 erillinen ohje.

Työkyvyn ylläpitämiseen on yksikkökohtainen toimintasuunnitelma. Sen avulla toteutetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa työhön, työoloihin tai työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Työn hyvä hallinta on TYKY-toiminnan ydin, jota henkilökohtainen osaaminen ja hyvä johtaminen tukevat. TYKY-toimintasuunnitelma voidaan yksiköissä laatia osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa. Työterveyshuollolla on merkittävä asiantuntijarooli henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Työtilojen ja olosuhteiden suunnittelussa otetaan

huomioon asiantuntijoiden näkemykset mm. ergonomiaan liittyen. Hankinnat suunnitellaan vuosittain johdon ja tiimien yhteistyönä tulossopimuksen osoittamissa raameissa. Jokaisella esimiehellä on erityinen vastuu työturvallisuudesta ja työsuojelusta alaistensa osalta.

Kuntoutustoimintaa asiantuntijoiden avulla

Yksiköiden kuntoutustoimintaa koordinoimaan ja tarpeita kartoittamaan on nimetty kuntoutusyhdyshenkilö. Toteutettava kuntoutus voi olla ryhmä- tai yksilökuntoutusta. Suunnitelmallisesti toteutettuna kuntoutukset sisällytetään osaksi yksikkökohtaisia työterveyshuollon toimintasuunnitelmia.

Virkistystoimintaa laitoksen tuella

Maanmittauslaitoksessa on pitkät liikunnan ja virkistystoiminnan perinteet. Hiihto, suunnistus, lento- ja kaukalopallo ovat 1970-luvulta lähtien koonneet laitoksen väkeä yhteen. Paremmuudet on ratkaistu ja sosiaalisesti virkistytty. Kisaisäntinä toimivat yksikön vuoron perään. Petankki, golf ja kulttuuri ovat täydentäneet päivien ohjelmarepertuaaria.

Maanmittauslaitoksen toimintayksiköt tukevat järjestävää toimintayksikköä kulttuuri-, liikunta- ja virkistystilaisuuksien järjestämisessä. Rahallinen tuki suositellaan kanavoitavaksi toimintayksikön henkilöstön virkistystoimintaa varten muodostetun rekisteröidyn yhdistyksen kautta. Mikäli sellaista ei toimintayksikössä ole, vastaa yksikön johtaja rahoituksen ohjauksesta.

Tilaisuuksien valmisteluun ja osallistumiseen voi käyttää työaikaä eli yksikön päälliköllä ole erityistä syytä kieltää sitä. Valmisteluihin käytettävästä työajan määrästä sovitaan tulossopimuksessa. Vastaava tuki on varsin harvinainen muualla valtion hallinnossa.

Liukuvan työajan järjestelmä

Maanmittauslaitoksen liukuvan työajan järjestelmä on uusittu vuonna 2002, jolloin ns. tasoitusjaksojen pituudeksi tuli kolme kuukautta. Henkilöstö voi järjestelmän puitteissa järjestellä itse kokonaistyöaikaansa. Järjestelmä mahdollistaa työkuorman tasaamista työtehtävien ja henkilökohtaisten tarpeiden niin vaatiessa. Henkilöstö pitää itse huolta työtuntiansa tasoittumisesta.

Tasoitusvapaajärjestelmä otettiin käyttöön Maanmittauslaitoksessa vuonna 2000. Sen tavoitteena on ruuhkatilanteiden purku ja yllättävien töiden tekeminen niin, että vuorokautinen työaika 7 tuntia 15 minuuttia ylittyy. Ylitystä voi kertyä enintään 78 tuntia 26 viikon aikana. Menettely edellyttää työntekijän suostumusta. Kertyneet

tasoitusvapaatunnit korvataan pääsääntöisesti kokonaisuina vapaapäivinä. Tasoitusvapaan ajankohdasta sovitaan esimiehen ja työntekijän kesken erikseen.

4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

Maanmittauslaitoksen toimintaa eri rooleissa määrää lainsäädäntö ja laitos pitäytyy tiukasti ydintehtäviinsä. Eri roolien vuoksi kumppanuussuhteiden hallinta ja asiakkuuksien määrittely on tärkeää, koska Maanmittauslaitoksen tavoitteena on olla luotettava ja oikeudenmukainen toimija.

Maanmittauslaitoksen työntekijän tai viranhaltijan rooli vaihtelee viranomaisesta asiakaspalvelijaan. Viranomaisena hän on itsenäisesti asioita lainsäädännön pohjalta ratkaiseva toimitusinsinööri. Asiakaspalvelijana taas keskittyy palvelemaan yksittäistä asiakasta. Kuvattu tilanne edellyttää selkeään arvopohjaan nojaavaa hyvää kokonaisjohtamista sekä sen tunnollista noudattamista.

Resurssien käytön tehostamiseksi Maanmittauslaitoksen johto käynnisti vuonna 1990 laajan tietojärjestelmätutkimuksen kehittyvän it-alan mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Useiden suunnittelu- ja määrittelyprojektien jälkeen ensimmäinen toteutusprojekti käynnistyi vuonna 1993. Projektin lähtökohdaksi otettiin kaupalliseen paikkatietojärjestelmään (GIS) pohjautuvan integroidun tietojärjestelmän toteuttaminen. Siinä kiinteistöjen digitaaliset ominaisuus- ja karttatiedot tallennetaan samaan karttalehtiäotomaan tietokantaan. Tavoitteena oli toteuttaa yhteen tietojärjestelmään työvälineet kiinteistörekisterin pitoon ja monipuoliseen tietopalveluun. Järjestelmän avulla tuli voida suorittaa myös perustoimitusprosessin kaikki työvaiheet ja tuottaa tarvittavat dokumentit. Projektin onnistunut toteutus on merkittäväällä tavalla vaikuttanut koko Maanmittauslaitoksen toimintaan sen kaikilla tasoilla. Hankkeen vaikutuksia kuvataan tarkemmin kohdassa 4c, tietojärjestelmien kehittäminen.

4A MITEN ULKOISIA KUMPPANUUSSUHTEITA JOHDETAAN JA HALLITAAN

Toimitusmenettelyn asiakashallintaan on käsikirja

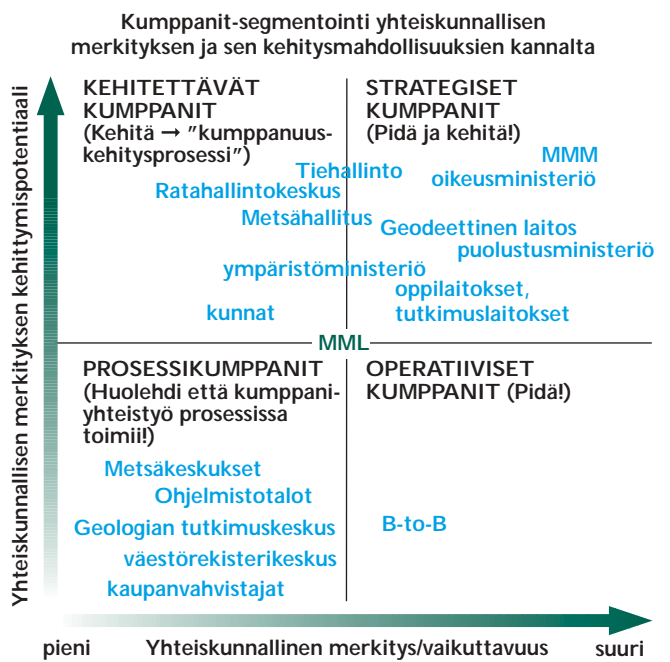
Maanmittauslaitoksen lainsäädännöllinen perustehtävä ohjaa ja määrittelee menettelyt, miten tehtävän hoitoon liittyvät ulkoiset suhteet tulee järjestää. Menettelyt ja niihin liittyvät ohjeet sisältyvät lainsäädännön ohella mm. toimitusmenettelyn käsikirjaan (TMK).

Kumppanuuksien ja asiakkuuksien segmentointia konsultin vetämänä

Maanmittauslaitoksen ylin johto selvitti vuonna 2003 Major Blue Oy:n konsultin avustuksella erillisessä projek-

tissa laitoksen keskeiset asiakas- ja sidosryhmät. Selvitykseen osallistivat toiminnasta vastaavat neuvokset, kaikkien ydinprosessien omistajat sekä Myyntipalvelut-yksikön edustajat. Osallistujat laativat mallit asiakkuuksien ja strategisten yhteistyökumppanien segmentoimiseksi. Syntyneiden mallien ja niiden analysoinnin pohjalta on Myyntipalvelujen tehtäväksi tulossopimuksessa vuodelle 2004 asetettu Maanmittauslaitoksen asiakkuudenhallinnan prosessien määrittely.

Kumppanuussuhteiden ja asiakkuuksien hallinta toteutetaan prosesseissa.



Kaavio n:o 4a. 1. Maanmittauslaitoksen kumppanit -segmentointi.

Johdon neuvottelupäivät, myyntipäällikkötapaamiset ja Maanmittauslaitoksen markkinointisuunnitelma ohjaavat kumppanuussuhteiden hallinnan periaatteita.

Yhteydenpidosta strategisten ja pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden kanssa vastaa ylin johto. Se järjestää vuosittain tapaamisia mm. Suomen Kuntaliiton, Tieshallinnon, ympäristöhallinnon, Väestörekisterikeskuksen ja Puolustusvoimien kanssa, joissa käsitellään yhteisiä asioita.

Laitoksen johto arvioi vuosittain toimintasuunnitelma- ja tulosohjausprosessissa tärkeitä tukitoimintojen kumppaneita ja sidosryhmiä. Samalla se arvioi erilaiset yhteistyömahdollisuudet. Jokainen yksikkö suunnittelee yhteistyösuhdeiden hoidon ja raportoi niistä vuosittain yksiköiden TTS-prosessin yhteydessä. Toiminta on kuvattu tarkemmin kohdassa 1c.

Markkinointisuunnitelma määrittelee kumppanit ja ohjaa asiakkuuksien hoitoa

Myyntipalvelut tuottaa vuosittain markkinoinnin runkosuunnitelman ohjaamaan asiakashallintaa sekä koh-

dentamaan resursseja. Markkinoinnin runkosuunnitelma määrittelee markkinoinnin valtakunnalliset pääteemat ja hankkeet. Myyntipalvelut määrittelee hankkeittain keskeiset asiakasryhmät.

Vuoden 2004 osalta keskeisiä kumppaneita ovat kiinteistörekisteriä pitävät kunnat. Kuntayhteistyön nykytilaa on arvioitu kuntasuhdeselvityksessä vuonna 2002. Selvityksessä on kuvattu myös toiminnan tavoitetila sekä siihen välittömästi liittyvät toimenpiteet.

Valtakunnallisen markkinoinnin runkosuunnitelman pohjalta yksiköissä myyntipäälliköt laativat vuosittaisen markkinointisuunnitelmansa. Yksiköissä myyntiprosessin tehtävänä on vastata sekä sisäisestä että ulkoisesta asiakashallinnasta. Myyntipäälliköt toimivat yhteistyössä yksikön muiden prosessien kanssa. Yksikön johtotiimi vastuuttaa strategiset toimenpiteet markkinointisuunnitelman pohjalta yksikön prosessien tehtäväksi. Toimintaa seurataan ja arvioidaan osana tulosohtausprosessia.

Yhdyshenkilöt hallitsevat ulkoisia kumppanuuksiaan

Keskeisten sidosryhmien osalta Maanmittauslaitokseen on luotu yhdyshenkilöverkosto. Tiehallinnon asiantuntijayhteistyötä ohjaavat ja edistävät jokaisessa maanmittaustoimistossa ja tiepiirissä oleva TIETO-yhdyshenkilö. Yhdyshenkilön tehtävänä on vaikuttaa siihen, että Maanmittauslaitoksen ja Tiehallinnon yhdessä sopimien yhteistyön periaatteita sovelletaan sekä Tiehallintoon että sisäisessä toiminnassamme.

Vastaavalla tavalla on organisoitu yhteistyö alueellisten ympäristökeskusten kanssa. SUTO-yhdyshenkilöillä on merkittävä rooli suojeluhankkeiden toteuttamisen edistämässä mm. uusien menettelytapojen käyttöönotossa.

Kuntayhteistyötä varten on yksiköihin luotu kattava KUNTA-yhdyshenkilöverkosto. Sen tehtävänä on huolehtia lähinnä kiinteistörekisterinpitoon liittyvistä asioista ja yhteistyöstä.

Kun Maanmittauslaitos luopui strategiansa mukaisesti tietyistä perustehtävään tai ydinosaamiseen kulumattomasta toiminnoista, laitoksen ylin johto on kantanut vastuuta siitä, että em. palvelut ovat edelleen kansalaisten saatavilla. Tämä on varmistettu luoduilla kumppanuusratkaisuilla. mm. WM-data Novon Paikatietoratkaisujen ja Geoaudit Oy:n kanssa on linjattu yhteistyön periaatteet.

Tukitoiminnoista hallinto on tunnistanut strategisesti tärkeiksi kumppanikseen Valtiokonttorin ja Valtion työmarkkinalaitoksen. Hallintopalvelukeskus tuottaa

niiden tarvitsemia valtion konsernitason tietoja. Tietoja hyödynnetään, kun henkilöstöjohto käy neuvotteluja mm. virka- ja työehtosopimuksista. Yhteistyö hallinnon kumppaneiden kanssa on jatkuvaa.

Tukitoiminnot pitävät säännöllisesti yhteyttä kumppaneihin ja sidosryhmiin. Näitä kumppanuus- tai alihankintasuhteita on henkilöstöhallinnolla järjestelmätoimittajiin (TietoEnator ja WM-data Novo) ja taloushallinnossa ohjelmistotuottajiin WM-data Novo ja TietoEnator.

Merkittävimpänä kumppanuus- ja yhteistyöhankkeena oli v. 2002–2003 Valtiokonttorin, ohjelmistotuottajien ja virastojen kesken paperittoman kirjanpidon hankinta ja käyttöönotto. Valtiokonttori selvitti taloushallinnon prosesseja vuonna 2002. Tulokset ovat johtaneet prosessin kulun muuttamiseen.

Tukitoiminnoissa on v. 2002–2003 tehty vertailuselvitystä hallinnon osatehtävistä Suomen Ympäristökeskuksen (SYKE) kanssa. Tiehallinnon kanssa on aloitettu v. 2003 yhteishanke johtamiskoulutuksesta sekä toteutettu säännöllistä tukitoimintojen vertailua ja oppimisprosessia. Myös henkilökiertoa on toteutettu vuosina 2000–2001 Tiehallinnon ja Kehittämiskeskuksen kesken.

Monikanavainen aineistojen jakelu

Maanmittauslaitoksen aineistojen jakelu perustuu mahdollisimman moniin erilaisiin jakelukanaviin ja laajaan jakeluverkostoon, joka kattaa asiakkaiden alueelliset ja palvelulliset tarpeet.

Ydinprosesseissa syntyneet tuotteet (toimitukset, kartat, rekisteriotteet) jaetaan pääosin sellaisinaan alueellisesti kattavan toimipisteverkon tai verkkopalvelujen kautta. Asiakkaille lisäarvoa tuottavien arvoketjujen luomisessa jälleenmyyjät ja aineistojen jatkojalostajat ovat keskeisessä asemassa. Jälleenmyyjäkanavan hallinta ja tuki on keskitetty Myyntipalveluihin yhtenäisten sopimus- ja hinnoittelukäytäntöjen turvaamiseksi.

Asiakasräätälöintiä tai valmiita sovelluksia vaativat asiakkaat ohjataan aineiston jalostusta tai sovelluskaisuja tarjoavien jälleenmyyjien asiakkaiksi. Yhteistyö jälleenmyyjien ja Myyntipalvelujen välillä on jatkuvaa taloudellisten ja asiakkaan tarpeista lähtevien ratkaisujen löytämiseksi. Hinnoittelun ja aineistotoimitusten prosesseja kehitetään usein yhdessä jälleenmyyjien kanssa.

Vuosisopimukset yhtenäistävät käytäntöä

Maanmittauslaitoksella on kirjalliset vuosisopimukset mm. verohallinnon, väestökirjahallinnon ja oikeusmi-

nisteriön kanssa. Sopimukset koskevat palveluja ja niiden veloitusta. Johdon luoma käytäntö yhdenmukaistaa itseensä yksiköiden käytäntöjä ja parantaa kumppanien asemaa palvelujen saajana.

Sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseksi ja alueellisen yhteistyön tehostamiseksi keskushallinto on asettanut yksiköille yhteistyön määrälliset tavoitteet. Niiden toteutumista seurataan osana tulostulomatriisia. Sidosryhmäyhteistyölle on asetettu Maanmittauslaitoksen tulostulokorttiin oma mittarinsa. Sen avulla voidaan arvioida toiminnan vaikuttavuutta ja viranomaisyhteistyön tehokkuutta.

4B MITEN TALOUDELLISIA RESURSSIEJA HALLITAA

Taloudellisten resurssien hallinta perustuu lakiin ja asetukseen valtion talousarviosta. Näiden lisäksi toiminnan ja talouden kaikkiin osa-alueisiin sovelletaan pääjohtajan vahvistamaa Maanmittauslaitoksen taloussääntöä. Se sisältää yksityiskohtaiset määräykset asioista, jotka talousarvioasetuksessa on määrätty virastojen taloussäännöissä ohjeistettavaksi. Taloudellisten resurssien hallinta perustuu Maanmittauslaitoksen ja sen toimintayksiköiden työjärjestyksiin sekä Tulostulohaus ja talous -ohjeistoon, jonka tulostulomi tarkistaa vuosittain.

Maanmittauslaitoksen taloudellisten resurssien hallinnalle asetetut keskeiset strategiset tavoitteet ovat:

- toiminta on taloudellista
- toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaisesti kannattavaa
- budjetti- ja tulorahoitus varmistetaan.

Taloudellinen ohjaus ja resurssien hallinta hoidetaan tulostulohauksella. Keskushallinnossa tulostulohausta hoitaa tulostulomi, joka valmistelee ohjeet tulostulopimusten laadintaan ja TTS-suunnitteluun. Tiimi valmistelee raportointiin liittyvät ohjeet yksiköille, neuvottelee tulostulopimukset yksiköiden kanssa, laatii palautteet yksiköiden raporteista ja valmistelee Maanmittauslaitoksen suunnitelmat ja raportit. Tulostulomissä on edustettuna ylin substanssijohto eli maanmittausneuvokset sekä talous-, henkilöstö- ja tietohallinto.

Työajan käyttö kohdennetaan kirjanpidon tuotteille sekä ydin- että tukiprosesseittain määrätellyille tulostuloleille. Maanmittauslaitoksen jokainen henkilö, jolle maksetaan palkkaa palkkajärjestelmän kautta, tekee kattavan työaikailmoituksen järjestelmään. Työajan tallennus tehdään omatoimisesti vähintään kuukausittain. Maanmittauslaitoksessa henkilöstökulujen seurantarave määrättyy toiminnan suunnittelun, hinnoittelun sekä kustannus- ja

kannattavuuslaskelmien tietotarpeista. Näiden mukaisesti palkkausmenot ja palkkakustannukset jaotellaan sisäisessä kirjanpidossa palkkatason mukaisesti neljään henkilöstöryhmään. Muiden maksullisten toimeksiantojen hinnoittelussa käytetään tätäkin hienojakoisempaa erittelyä. Maanmittaustoimitusten osalta työaika kirjataan osavaiheittain seurannan tarkentamiseksi. Sivutoimitusten ja lisätehtävien työajat ja toimitusmenot kirjataan omille erillisille osavaiheilleen.

Palkkakustannukset lasketaan työajan seurantajärjestelmää käyttäen. Työaika- ja palkkakustannustietoja tarvitaan palvelujen laskutuksessa ja hinnoittelussa sekä kustannusten kohdentamisessa toimintayksiköille, tuotelajeille ja projekteille. Palkkakustannuksissa ovat mukana sekä omalta toimintamenomomentilta että muiden virastojen momenteilta maksetut palkat. Menettelyjen osalta noudatetaan Tulostulohaus ja talous -käsikirjaa, joka päivitetään vuosittain.

Talouden suunnittelun ja raportoinnin linjaamiseksi Maanmittauslaitoksessa on määritely ja kuvattu koko organisaatiolle yhtenäiset talouden prosessit, joita ovat talouden suunnittelu ja ohjaus, maksuliikenne ja laskenta sekä tilinpäätös. Toimintatapaa koskevat kuvaukset on esitetty osaprosessikäsikirjoissa ”Talouden suunnittelu ja ohjaus” ja ”Tilinpäätös” sekä niiden liitekaavioissa.

Toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden parantamiseksi on kehitetty ja edelleen kehitetään prosesseja (⇒ kohta 5b) ja tietojärjestelmiä. Taloudellisuutta mitataan mm. yksikkökustannuksilla. (⇒ kohta 9b.)

Toimintaa rahoitetaan kahdella tavalla

Maanmittauslaitoksen toiminta jakautuu maksulliseen ja budjettirahoitteiseen. Noin puolet toiminnan rahoituksesta saadaan suoraan asiakkailta maksullisen toiminnan tuloina. Yhteiskunnalle välttämättömät perustehtävät rahoitetaan valtion talousarviosta (= budjettirahoitus). (⇒ kohta 9a sekä 6b.)

Tulorahoitus turvataan laadukkailla ja hinnaltaan kilpailukykyisillä palveluilla ja tuotteilla sekä aktiivisella asiakashankinnalla. Budjettirahoituksen tarve perustellaan pitkäjänteisillä rekisterien ja aineistojen perusparannuksella.

Kannattavuutta mitataan tulostuloprosentilla. Suurin osa tuloista saadaan maanmittaustoimituksista, jotka ovat julkisoikeudellisia suoritteita. Niiden osalta tavoitteena on kustannusten kattaminen tuloilla (= tulostulotavoite 0 %). Noin neljännes maksullisen toiminnan tuloista on markkinasuoritteita, joiden tulostulotavoite sovitaan tulostulopimuksella vuosittain maa- ja metsätalousministeriön

kanssa. (⇒ kohta 9a)

Tehokas raportointi seuraa toimintaa kuukausitasolla

Talouden hallinta ja raportointi on hajautettu organisaatioon. Jokainen yksikkö huolehtii itse välittömästi käyttöomaisuudestaan, menoistaan, tuloistaan ja kustannuksistaan. Raportointia varten on käytössä Raindance-sovellusten taloushallintojärjestelmiin perustuva raportointi. Toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta varten on käytössä johdon informaatiojärjestelmä (JOHI). Järjestelmä on ollut käytössä vuodesta 1994. Sitä on kehitetty yksiköiden johdolta ja taloushallinnon johdolta tulleen palautteen perusteella vuosina 1996 ja 2002.

JOHI:n avulla tuotetaan laitos- ja yksikötasolla vuotuisten suunnitelmien numeroaineisto ja toteutuksen seuranta sekä raportointi. Lisäksi järjestelmää käytetään apuna laitoksen ja yksikötason keskipitkän aikavälin suunnittelussa. JOHI-järjestelmä sisältää taloudellisen tiedon lisäksi myös tulosjohtamisen kannalta tarpeelliset suorite- ja resurssitiedot. Tiedot siirretään JOHI:n suoraan tuotannon järjestelmistä ja työaikakirjanpitosovelluksesta.

Raportointia seurataan yksikkö- ja laitostasolla kuukausittain, mikä mahdollistaa ennaltaehkäiseviin ja korjaaviin toimiin ryhtymisen. Huhtikuun ja elokuun lopun tilanteista laaditaan väliraportit. Ne käsitellään johtajistossa, YT-neuvottelukunnassa ja johtoryhmässä. Raporteissa ja niiden käsittelyissä arvioidaan mm. ympäristön muutosta, loppuvuoden kehitystä ja mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Väliraportoinnin yhteydessä päivitetään myös laitoksen strategisiin tavoitteisiin perustuva tuloskortti.

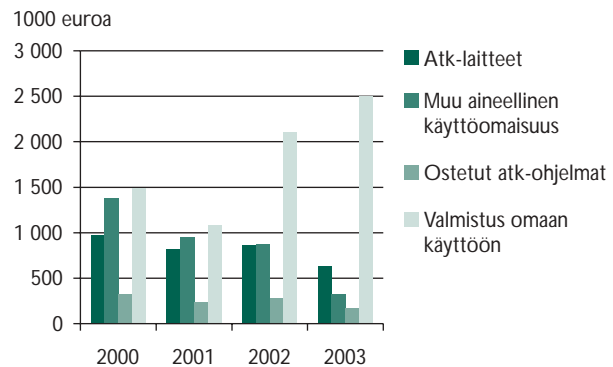
Investointien määrä alentunut

Investointien määrä on noin 30 % käyttöomaisuuden tasearvosta. Määrä on alentunut viime vuosina, koska työasemia ja mittalaitteita on hankittu vaihtovuokrauksella. Menettelyllä turvataan ajanmukaiset ja tehokkaat työvälineet teknisesti vaativassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Atk- ja mittalaitte- yms. hankinnat kilpailutetaan säännöllisesti. Ennen hankintapäätösten tekoa asia käsitellään Maanmittauslaitoksen johtajistossa. Jokainen yksikkö päättää investoinnin toteutuksesta tulossopimuksen mukaisesti.

Kehittämiskeskus on Maanmittauslaitoksen ohjelmistokehittäjäyksikkö. Se vastaa toiminnasta tulossopi-

muksessa sovittujen tavoitteiden ja resurssien mukaisesti. Maanmittauslaitoksessa valmistettujen ohjelmien ja oman kehittämisen osuus (valmistus omaan käyttöön) on kasvanut. Sen osuus oli vuonna 2003 lähes 70 % vuotuisen investointien määrästä.



Kaavio n:o 4b. 1. Investointimenojen kehitys.

Suurten kehittämishankkeiden tavoitteiden toteutumisesta laaditaan jälkikäteen arviointiraportti. Esimerkiksi JAKO-järjestelmän 1. kehittämisvaiheelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta on laadittu selvitys huhtikuussa 2002. Myös JAKOMTJ ja JAKOkii2 kehittämishankkeiden analyysi on sovittu tehtäväksi vuonna 2004. Arvioinnit käsitellään projektitoiminnan johtoryhmässä ja laitoksen johtoryhmässä.

Toimitustuotannon ennakointimenetelmiä parannetaan

Toimitustuotannossa talvi-aikaan maastotöitä voidaan tehdä vain rajoitetusti ja se määrää muut toimitusprosessin työt. Maastotöiden jaksottumisesta johtuen maanmittaustoimitusten valmistuminen eli loppuun saattaminen jää vuoden vaihteeseen tai sen yli. Myös työn laskutus ja tulot painottuvat loppuvuoteen. Tilannetta ja siitä aiheutuvaa taloudellista riskiä on määrätietoisesti pyritty saamaan hallintaan. Maanmittauslaitos on kerännyt riittävän säästön, jolla toiminta voidaan turvata vakavan häiriön sattuessa. Säästön kehittyminen on esitetty kaaviossa n:o 9a. 3. Tavoitteena on, että Maanmittauslaitoksella tulisi olla vähintään kuukauden palkkasummaa vastaava säästö tulo-rahoituksen riskien pienentämiseksi. (⇒ kohta 9a.) Yksiköitä on ohjattu tasaisempaan tuotantoon ja laskutukseen mm. tulomatriisin avulla. Sekä laitoksen tuloskortissa että yksiköiden tulomatriiseissa on mittari, joka perustuu tulokertymään. (⇒kohta 9b.) Tulokertymän kehitys on esitetty kaaviossa n:o 9b. 5.

Tuotannon ennustamiseen liittyvät menettelyt ovat kehitteillä TOTUUS-hankkeessa. Projektin keskeisenä tavoitteena on luoda menettelyt sekä tuotannon määrän että tulojen tarkempaan ennakointiin kiinteistötu-

tannon prosesseissa. Toimitustuotannon tulokertymää ohjataan ja mitataan vuosineljänneksittäin. (=> kohta 9b). Keskenäisen tuotannon arvon määrittäminen ja hallinta tapahtuu JOHI-järjestelmän ja vuosiraportoinnin avulla.

Tuotantopäälliköt seuraavat tiimikohtaista talouden hallintaa ja ennakoivat sen kehitystä yksiköissään. Tulotilannetta seurataan osin jopa henkilöittäin. Arviot tulotilanteen kehittymisestä tehdään johtotiimin kokouksissa säännöllisesti. Tilanteesta raportoidaan elokuun väliraportin yhteydessä keskushallinnolle. Samalla myös todetaan ne toimenpiteet, joiden avulla tulorahoitus turvataan.

4C MITEN RAKENNUKSIA, LAITTEISTOJA JA MATERIAALEJA HALLITAAN

Maanmittauslaitoksen strategia rakennusten hallinnassa on jo pitkään perustunut vuokrakiinteistöihin. Ne omistaa pääosin Senaatti-kiinteistöt. Valtion kiinteistöhallinnan periaatteena on, ettei viranomaisen itse omista kiinteistöjä. Rakennuksia hallitaan tilaaja–tuottaja-periaatteella. Rakennusten kunnossapitoon ja ylläpitoon liittyvät palvelut hankitaan strategian mukaan ulkopuolisilta toimittajilta valtion hankintasäädöksiä noudattaen.

Vuosittaisessa tulossopimusprosessissa yksiköt suunnittelevat rakennusten ja toimitilojensa käytön ja raportoivat menneen käytön. Tällä ohjauksella yksiköille on vastuutettu rakennustensa asianmukainen ja kustannustehokas käyttö. Yksiköt luopuvat pääsääntöisesti ylimääräisestä toimitilasta. Yhtenäisarkistoon siirtyminen vapauttaa pääosan maanmittaustoimistojen arkistotiloista. Yksiköt luopuvat niistä suunnitelmallisesti toiminta- ja taloussuunnitelmissaan osoittamalla tavalla.

Kiinteistöjen ja toimitilojen järjestelmistä ovat puhelin- ja kulunvalvontajärjestelmät laitostasolla ohjattuja ja ne hoidetaan keskitetysti. Alihankintana hoidettuun keskitettyyn puhelinvälitykseen siirryttiin kolme vuotta sitten. Tavoitteena olivat mm. kustannussäästöt ja yhtenäisyys puhelinpalveluissa. Toimitila- ja tietoturvasuuteen liittyvät asiat ovat tällä hetkellä kehitystyön kohteena.

Vaihtovuokramenettelyllä harmonisointia ja toiminnallisia etuja

Laitteistoarkkitehtuurin avulla optimoidaan laitteiden käyttö ja maksimoidaan niiden yhtenäisyys. Vaihtovuokrattavat atk-, mittaus- ja vastaavat laitteet on kilpailutettu vuodesta 1998 alkaen. Vaihtovuokramenettelyä koskeva puitesopimus on laadittu yhteistyösopimukseksi

osapuolten kesken. Laitteet kilpailutetaan määräajoin, jotta toiminta hyödyttää Maanmittauslaitosta sekä taloudellisesti että toiminnallisesti.

Valitut ja yksilöidyt tuotteet tarkistetaan kerran neljännesvuosittain. Mikäli tuotejulkistukset tai muut asiat sitä vaativat, yksilöinti voidaan toteuttaa useamminkin. Vakiointimuutokset päivitetään intranetissa toimivalle tilauslomakkeelle, josta yksiköt tilaavat vaihtovuokralaitteensa. Tuotteiden hinnat tarkistetaan kuukausittain. Tarkistetut hinnat päivitetään intranettiin.

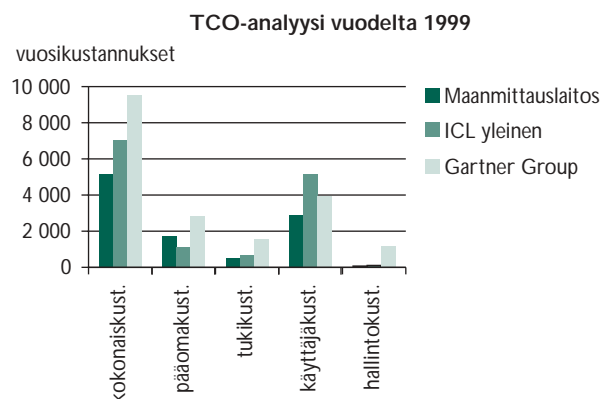
Atk-keskuksen HelpDesk eli atk-käytön tukipalvelu siirtyi käyttämään uutta etähallinta-apuvälinettä kesällä 1999. Etähallintajärjestelmän avulla tukihenkilö pääsee yksittäiselle koneelle tietoliikenneverkkojen yli ja pystyy analysoimaan ja konfiguroimaan koneen. Tietoturvalisuussyistä järjestelmä on rakennettu sellaiseksi, että koneeseen tulemiseen tarvitaan aina käyttäjän koneellaan antama lupa.

Uusi palvelutapa mahdollisti paremman ja nopeamman käyttäjätuen ongelmatilanteissa. Käyttäjien tekninen tuki ei enää ollut yhtä riippuvainen tukihenkilöstön sijainnista.

Vaihtovuokramenettelyä arvioidaan

Maanmittauslaitoksen sisäinen tarkastus on pääjohtajan toimeksiannosta arvioinut vaihtovuokramenettelyn toimivuutta vuonna 2002. Raportin mukaan vaihtovuokramenettely toimii pääosin asianmukaisesti. Raportissa suositeltiin kuitenkin määräajoin tehtävää hyöty-kustannuslaskelmaa vaihtovuokrauksen edullisuudesta laitteiden omistamiseen verrattuna.

Maanmittauslaitoksen hallinnassa olevien mikrojen käytön kokonaistaloudellisuutta on arvioinut ulkopuolinen konsultti (ICL) ns. TCO-analysissä vuonna 1999. Tutkimuksessa todettiin silloisten kokonaiskustannusten olevan merkittävästi keskimääräistä pienemmät. Tulokset oheisessa taulukossa.



Kaavio n:o 4c. 1. Päätelaitteiden käytön kustannukset.

Tarvikkeiden ja materiaalin hankinnan toimintatavat ovat perinteisesti olleet yhtenäiset. Toimintatapa on yhtenäistetty entisestään, kun Maanmittauslaitoksen hankintaohjeet otettiin käyttöön v. 2003. Ne pohjautuvat valtionhallinnon periaatepäätöksiin ja maa- ja metsätalousministeriön hankintastrategiaan. Ohjeen mukaisesti hankinnat isoissa ja ydintoiminnoille tärkeissä strategisissa hankinnoissa hoidetaan Maanmittauslaitoksessa keskitetysti. Pienemmät ja vähemmän strategiset hankinnat tehdään keskitetyn puitesopimuksen mukaisesti. Tätä ohjetta toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. Hallinnonalan hankintastrategian toteuttamista seurataan ministeriössä.

4D MITEN TEKNOLOGIAA HALLITAAN

Tietojärjestelmien kehittämistarpeet

Tietojärjestelmien kehittäminen lähtee Maanmittauslaitoksen oman toiminnan rationoinnin ja laadun parantamisen tarpeista. Kehittämistarpeita arvioitaessa otetaan huomioon eri toimijat. Myös lainsäädännön uudistukset ja muutokset kuntien ja valtion välisissä suhteissa aiheuttavat kehittämisvaatimuksia Maanmittauslaitoksen hallinnoimille tietojärjestelmille.

Ratkaisujen toteuttaminen ja palvelujen tuottaminen vaativat Maanmittauslaitoksessa pitkälle erikoistunutta it-toimialan osaamista. Toimeenpanon johtamisesta vastaavat prosessitiimit, projektitoiminnan johtoryhmä ja toimintayksiköt.

Prosessitiimien vastuulla on prosessien jatkuva kehittäminen ja laitossyhtenäisyydestä huolehtiminen. Ne synnyttävät ja priorisoivat aloitteita tietojärjestelmien kehittämiseksi. Tiimien aloitteet ja hankkeet viedään projektitoiminnan johtoryhmän päätettäväksi. Projektitoiminnan johtoryhmän tehtävänä on projektisalkun hallinta, tavoitteiden ja aikataulujen asettaminen sekä projektitoiminnan resurssien kohdentaminen.

Toimintayksiköt vastaavat siitä, että tietojärjestelmiä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Toimintayksiköiden on kyettävä välittämään keskenään parhaita toimintamalleja ja oppimaan toisiltaan. Auditointimenettelyä hyödynnetään parhaiden käytäntöjen kartoittamisessa.

Uuden mullistavan tietojärjestelmän kehittäminen

Kaupallisen paikkatietojärjestelmän valitsemiseksi kehitystyön pohjaksi asetettiin projekti, joka toteutti laajan esitutkimuksen. Sen perusteella toteutettiin neljän

järjestelmätoimittajan kanssa laajat koetyöt Maanmittauslaitoksen omilla digitaalisilla paikkatietoaineistoilla. Koetöiden aikana aina yksi projektiryhmän jäsenistä työskenteli järjestelmätoimittajien tiloissa toteuttamassa vaadittuja toimintoja yhdessä heidän kanssaan. Kuvatus järjestelyn avulla pystyttiin hankkimaan yksityiskohtaista tietoa kaupallisten paikkatietojärjestelmien kehitysvälineiden tehokkuudesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Monipuolisten suorituskykytestien ja toimintoanalyysien jälkeen valintapäätös tehtiin tammikuussa 1994.

Maanmittauslaitoksen historian suurin tietojärjestelmä-uudistus toteutettiin omana kehitystyönä vuosina 1994–1997. Järjestelmän toteuttamiseen osallistui 15–18 sovel-luskehittäjää ja -asiantuntijaa ajankohdasta riippuen. Uusi tietojärjestelmä (JAKO/KII) otettiin käyttöön 30.03.1998 samanaikaisesti kaikissa maanmittaustoimistoissa.

JAKO-kehittämishankkeen tavoitteita olivat:

- tietojen käsittelyn yhtenäistäminen
- asiakaspalvelun parantaminen sekä lyhempinä palveluaikoina että monipuolisempina tietopalveluna
- kustannusten alentaminen
- virheettömämmän rekisteri- ja rekisterikarttatiedon tuottaminen
- vapautuvien resurssien uudelleen kohdentaminen tietovarastojen perusparannustyöhön
- tietopalvelutulojen lisääminen
- oikeusvarmuuden parantaminen.

Järjestelmän käyttöönottoa edelsi sen testaaminen Uudenmaan, Pohjois-Karjalan ja Lapin maanmittaus-toimistossa. Testit osoittivat, että järjestelmä on toimiva ja osaavissa käsissä sen käyttö alentaa perustuotannon (PETO) suoritekustannuksia keskimäärin 30 prosenttia.

Hankkeen tavoitteiden toteutumista on raportoitu vuonna 2002 (Selvitys JAKO-järjestelmän 1. vaiheelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta).

Kansainvälisesti vertailtuna JAKO/KII on yksi maailman suurimmista keskitettyyn tietovarastoon perustuva paikkatietojärjestelmistä. Samanaikaisia käyttäjiä on parhaillaan jopa 1 200, jotka työskentelevät 35 paikkakunnalla. Viiden vuoden aikana järjestelmää on esitelty kaikille pohjoismaisille ja balttilaisille maanmittaus- ja karttalaitoksille sekä lukuisille ulkomaalaisille delegaatioille ympäri maailmaa. Järjestelmää on esitelty myös useissa maanmittausalan kansainvälisissä konferensseissa.

JAKO-perhe laajenee

Maanmittauslaitos alkoi suunnitelmallisesti laajentaa ”JAKO-sovellusperhettä” uusilla tietojärjestelmillä ja

sovelluksilla 1999 valitulla teknologialla. Näistä jo tuotantoon otetuista järjestelmistä merkittävimpiä ovat maastotietojärjestelmä (JAKO/MTJ, 2001), kauppahintarekisteri (JAKO/KHR, 2001), kiinteistötoimitusmaksusovellus (JAKO/TOMA, 2002), kiinteistötoimitusdiari (JAKODiaari, 2002) sekä työvälineet jako- ja järjestelytoimituksiin (2002), yksityisteiden yksiköintiin (2003) sekä yleistie- ja lunastustoimituksiin (2003).

Näiden tietojärjestelmien avulla Maanmittauslaitos pystyy nyt tehokkaasti ylläpitämään ja hyödyntämään sekä kiinteistö- että kartastotehtävissään kaikkia keskeisiä tietovarastojaan. Kiinteistörekisteri (JAKO/KII) ja maastotietojärjestelmä (JAKO/MTJ) on toteutettu samalla paikkatietoteknologialla ja ne on integroitu keskenään. Näin käyttäjillä on mahdollisuus kiinteistötehtävissä hyödyntää ajantasaisia digitaalisia maasto- ja ilmakuvaineistoja omalla työasemallaan. Vastaavasti kiinteistötiedot on tarvittaessa käytettävissä kartastotehtävien MARA-tuotantoprosessissa.

Tietopalvelua verkkoitsepalvelun avulla

Tietopalveluprosessin tehostamiseksi Maanmittauslaitos on toteuttanut uudella web-teknologialla omaan käyttöönsä intranetissa toimivan sovelluksen (JAKOWWW, v. 2000). Tämän ja web-selainten avulla voidaan asiakaspalvelupisteissä tuottaa yhteistulosteita. Tilauksesta voidaan tuottaa asiakkaiden ostamia digitaalisia karttaineistoja laajoiltakin alueilta.

Kansalaisten ja asiakkaiden verkkoitsepalvelua varten Maanmittauslaitos julkaisi jo vuonna 1996 Karttapaikkanimisen palvelun, jolla asiakkaille oli mahdollisuus selailta eri mittakaavaisten maastokarttojen rasteriaineistoja. Aineistot ovat kansalaisille ilmaisia tiettyyn mittakaavaan saakka. Maksullisena palveluna asiakkaat voivat käyttää vapailta karttarajauksilla kiinteistörekisteriä, kiinteistöjen kauppahintarekisteriä ja kiintopisterekeristeriä. Tämä sovellusosio uudistettiin vuosina 2002–2003 uuden teknologian pohjalle. Sovellus tarjoaa hakupalvelut kiinteistötietoihin reaaliaikaisena ja se otettiin tuotantoon syksyllä 2003.

Tietopalveluprosessia varten toteutettujen sovellusten avulla Maanmittauslaitos tarjoaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen uusia ja entistä laadukkaampia tuotteita niin perinteisinä karttoina kuin digitaalisina tuotteina sekä verkkotietopalvelua ajantasaisista kiinteistötiedoista reaaliaikaisena 16 h vuorokaudessa.

Maanmittauslaitoksessa asetettiin vuonna 2001 projekti toteuttamaan kiinteistötietojärjestelmän (KTJ) kiinteistöosan uudistusta. Siinä Maanmittauslaitos ja

kiinteistörekisteriä pitävät kaupungit (86 kpl) hoitavat kiinteistörekisterin ja sen digitaalisen rekisterikartan ylläpidon.

Maanmittauslaitos toimii järjestelmän toteuttajana ja tietokantojen perustajana. Kunnat ylläpitävät asemakaava-alueiden kiinteistörekisteriä järjestelmän käyttöönoton jälkeen Maanmittauslaitoksen kehittämällä rekisterinpitosovelluksella. Kehitystyössä hyödynnetään JAKO/KII-järjestelmän ja Karttapaikan toteuttamisessa käytettyä teknologiaa. Uusi kiinteistötietojärjestelmä (UKTJ) otetaan käyttöön 1.6.2005.

Koulutuksen ja tiedottamisen merkitys uuden sovelluksen käyttöönotossa

Uusia JAKO-sovelluksia kehitettäessä projektin johtoryhmässä korostui näkemys, että hankkeissa ei saa olla korvaamattomia henkilöriippuvuuksia.

Käyttökoulutuksen onnistumisen edellytyksenä oli ollut laadukkaan, riittävän ja intrasta aina löytyvän koulutusmateriaalin lisäksi asiansa hyvin osanneet pääkouluttajat. Täsmäkouluttajien pääkouluttajilta saama monipuolinen koulutus helpotti heidän omaa koulutusurakkaansa. Täsmäkouluttajat antavat loppukäyttäjien koulutuksen pian oman koulutuksensa jälkeen.

Yksiköiden johtajille, tuotantopäälliköille ja prosessivastaaville suunnattiin myös koulutusta.

Toimituslajikohtaisista käyttöönotoista projekti tiedotti sähköpostitse ja Väliviisarissa. Toimistoitan siirtyivät eri aikatauluilla käyttämään uutta sovellusta. Arviot ja korvaukset -kansiota vastaavan tietopalvelusovelluksen käyttöönotto hoidettiin tiedottamalla ilman erityistä koulutusta.

Uuden sovelluksen vaatimien toimintojen tukipalvelut järjestettiin ja vastuutettiin ja koulutettiin.

Ohjeiden ja käsikirjojen ajantasaistaminen organisoitiin prosessitiimissä. Käyttöönoton tilannetta seurataan auditoinneilla. Sovelluksen vaikutuksia selvitetään erilaisten tunnuslukujen, hintamuutosten, työaikatietojen ja haastattelujen avulla tehtävässä syvällisemmässä tutkimuksessa tai diplomityössä.

Tietojärjestelmien ylläpito

Uusien tietojärjestelmien kehittämisen rinnalla Maanmittauslaitos ylläpitää kehittämiään tietojärjestelmiä ja sovelluksia. Niiden toimivuudesta koko Maanmittauslaitoksen tuotanto on riippuvainen. Ylläpitotyöt ja kehittämisohjeet kirjataan systemaattisesti ylläpidon projektitiimeissä. Listalla olevat työt priorisoidaan viiteen tärkeysluokkaan. Maastotietojärjestelmän priorisoinnista

päätää maasto- ja rajatietotuotannon ydinprosessi ja kiinteistörekisterijärjestelmän priorisoinneista tukiryhmä, johon kuuluu kiinteistötehtävien ydinprosessin omistajia ja tuotannossa toimivia henkilöitä.

Ylläpitotyöt luokitellaan neljää luokaan. Tietojärjestelmien ylläpitoa tehdään pääosin samoilla resursseilla kuin kehittämistäkin. Tietojärjestelmien häiriö- ja kriisitilanteissa ylläpitotyöt priorisoidaan aina kehittämissuunnitelman töiden edelle.

Kehittämisen projektitoiminta organisoidaan

Maanmittauslaitoksen kehittämistoimintaa ohjataan tulosohjausprosessissa vuosittaisin tulossopimuksin. Pidemmän aikavälin ohjaus tapahtuu toiminta- ja taloussuunnitelman avulla.

Vuoden 1999 organisaatiouudistuksen yhteydessä pääjohtaja asetti projektitoiminnan johtoryhmän (PT-jory). Sen tehtävänä on mm:

- laitoksen projektisalkun johtaminen moniprojektitympäristössä,
- laitostasoisten strategisten kehittämissasioiden käsittely,
- esittää pääjohtajalle laitostasoisten projektien asettamista ja
- laitostasoisten projektien aikataulu- ja resurssikysymysten käsittely.

Projektitoiminnan johtoryhmä kokoontuu 8–9 kertaa vuodessa. Pääjohtaja asettaa ne projektit, jotka läpäisevät projektitoiminnan johtoryhmän priorisointi- ja valintaseulan ja pääsevät projektisalkkuun.

Uudet tietojärjestelmät ja sovellukset toteutetaan aina omina projekteinaan. Jokaiselle projektille asetetaan johtoryhmä. Sen päätehtävänä on ohjata ja seurata projektin työtä sekä puuttua mahdollisiin laiminlyönteihin. Johtoryhmä vastaa projektin onnistuneesta läpiviennistä.

Maanmittauslaitoksen kehittämistoiminta tapahtuu pääosin sisäisenä kehittämisenä. Onnistuneen projektin läpivieminen edellyttää sisäisen tilaaja-toimittaja-asetelman luomista. Jokaiselle projektille valitaan yksi tai useampi tilaaja. Tilaja edustaa tietojärjestelmäprojektissa niitä, joita varten uutta tietojärjestelmää tai sovellusta toteutetaan. Loppukäyttäjän näkökulman saaminen edellyttää aktiivista yhteydenpitoa käyttäjien kanssa ja keskustelua heidän tarpeistaan. Maanmittauslaitoksen prosessitiimit tuottavat kehittämistoiveita projektille.

Jokaiselle projektille valitaan projektipäällikkö. Hänen tehtävänä on johtaa projektia, vastata projektin kaikista suunnittelusta ja projektin onnistuneesta läpiviemisestä.

Myös projektin työntekijöiden tehtävät on määritelty

yleisellä tasolla.

Projektikulttuurin kehittäminen

Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskuksessa aloitettiin vuonna 1999 systemaattinen työ sekä tietojärjestelmien kehittämisen että ylläpidon projektikulttuurin kehittämiseksi.

Projektien onnistumisen arvioimiseksi kehitettiin syksyllä 2001 yleinen projektimittaristo, jossa projektin onnistumista arvioidaan niin projektin tuloksen kuin toiminnankin osalta. Arvioin tekemiseen osallistuvat johtoryhmä, tilaajat ja projektiryhmä mallissa erikseen määriteltyjen osioiden osalta.

Keväällä 2002 kehitettiin projektin vaativuuden arviointimittaristo, jonka pohjalta projektipäälliköille maksetaan projektipäällikköbonusta projektin vaativuudesta riippuen.

Systemaattisen, pienin askelin tapahtuneen projektikulttuurin kehittämisen tulokset ja yhteisesti sovitut asiat on koottu ja kuvattu Maanmittauslaitoksen tietojärjestelmien projektitoiminnan käsikirjaan 2002.

Loppuraporteissa analysoidaan pelkästään projektin onnistumista suhteessa tavoitteisiin ja aikatauluun sekä mitä projektista opittiin. Käsikirja on koko organisaation käytettävissä intranetissa.

4E MITEN TIETOA, TIETÄMYSTÄ JA TIETOPÄÄOMAA HALLITAAN

Käsikirjat ohjaavat tuotantoa

Maanmittauslaitoksen ydinprosessien taustalla on laaja ja ajallisesti syvä tietämys ja henkilöstön osaaminen. Toimintaa ohjaava käsikirjasto, joka on ohjannut toimitustuotannon toimintoja ja menettelyjä, on ajallisesti linkitettävissä tuotettuun rekisteritietoon. Erinomaisena esimerkkinä tästä on toimitusmenettelyn käsikirja eli TMK.

Ydin- ja tukiprosessit on määrittelyjen mukaisesti kuvattu käsikirjoissa. Prosessivastaavat huolehtivat, että palvelut ja tuotteet tuotetaan sovittuja menettelytapoja noudattaen. Maastotiedon keruu tapahtuu vahvistettujen tuote- ja laatumallien mukaisesti.

Tietohallinto varmistaa kehittämistoiminnan tulokset

Maanmittauslaitoksen tietohallintomalli on kehittynyt toiminnan ja tietotekniikan käytön integroitumisen myötä. Malli on toimiva ja hyvin soveltuva pitkälle digi-

talisoituneeseen toimintaan.

Tietohallinnon strateginen ohjaaminen on osa Maanmittauslaitoksen johdon vastuulla olevaa strategista toiminnan ohjausta. Tästä vastaa keskushallinnossa oleva tietohallintojohtaja.

Tietohallinto tukee Maanmittauslaitoksen toimintaa kytkemällä yhteen substanssitoiminnan ja -osaamisen, teknologiaosaamisen ja tietojärjestelmäkehittämisen sekä näiden johtamisen. Kytkeä toimii molempiin suuntiin, eli se tukee toiminnan palvelemista tietoteknisin apuvälinein ja toisaalta muutosten, uusien toimintamallien ja ratkaisujen synnyttämistä lähtien teknologian ja IT-toimialan kehityksestä.

Tietohallinnon tehtävänä on varmistaa, että kehittämistoiminnan tulokset ovat pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna kestäviä ja laadukkaita. Samalla on varmistettava toiminta niin, että tiedon keruun, jalostuksen ja jakelun arvoketjut toimivat tehokkaasti, taloudellisesti ja tuottavat aina tarkan ja luotettavan lopputuloksen.

Tietohallinto on ollut mukana kahdessa hankkeessa, joista toisessa on mitattu tietohallinnon tehokkuutta yleisellä tasolla. Maanmittauslaitosta verrattiin kolmeen vastaavan kokoiseen organisaatioon ja toisessa Maanmittauslaitosta verrattiin perustietotekniikan TCO-mittauksen (Total Cost of Ownership) kautta kahteen vertaisorganisaatioon. Molemmissa vertailuissa Maanmittauslaitoksen tapa toimia on ollut parasta laatua. Analyysin tulokset on esitetty kaaviossa 4c. 1.

Maanmittauslaitoksen tietohallintostrategia on vuodelta 2000 ja sitä uusitaan paraikaa. Sitä täydentää tietopalvelustrategia vuodelta 2002, jossa määritellään tietovarantojen käyttöön ja käytettävyyteen liittyvät periaatteet.

Asiantuntijaorganisaatiossa yksilöriippuvuus on torjuttava

Tietotekniikka ja toiminta nivoutuvat toisiinsa yhä tiiviimmin ja vahvistavat samalla ydinasioiden osaamista. Osaamiseen syntyy uusia ulottuvuuksia ulkoisen verkottumisen kautta. Se vaatii osaamista tietoteknisen organisaation johtamisessa ja sidosryhmäjohtamisessa, samoin sopimustekniikoiden ja uusien tietopalvelukanavien osaaminen korostuu.

Syvälle asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen riski on suuret yksilöriippuvuudet. Yksilöriippuvuuksia vähennetään, resurssipohjaa laajennetaan sekä projektien toteutus- ja ylläpitotoimintaa kehitetään koko ajan. Yksilöriippuvuuksien tunnistaminen ja riskien eliminointi on sisällytetty valtakunnallisten toimintayksiköiden tulossuunnitelmiin. Tiedon jakamiseen ja uusien asian-

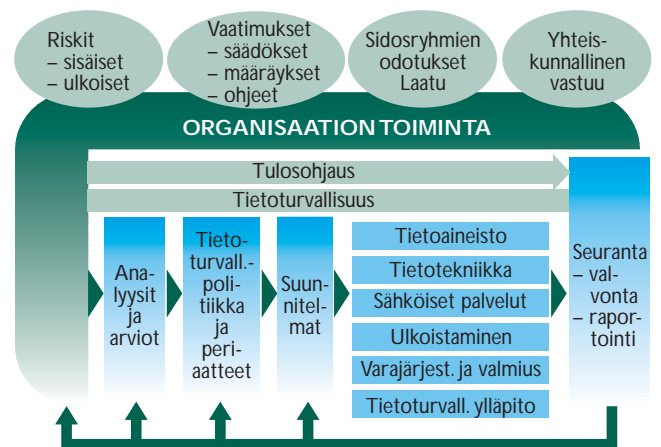
tuntijoiden kasvattamiseen kannustetaan. Jatko-opintoja suorittavien määrät on esitetty kaaviossa n:o 7b. 3.

Tietoturva on perusta

Maanmittauslaitoksen tietojärjestelmien tietoturvasuunnitelman laatiminen käynnistyi syyskuussa 1999. Suunnittelutyön pohjaksi ulkopuolinen konsultti teki tietoturvan kokonaiskartoituksen ISO 17799 -standardiin perustuvalla menetelmällä. Siinä Maanmittauslaitoksen tietoturvasuunnitelmaa verrataan vastaaviin muihin organisaatioihin. Kartoituksen tavoitteena oli priorisoida myöhemmin laadittava tietoturvan parantamisohjelma.

Maanmittauslaitokseen palkattiin päätoiminen tietoturvavastaava vuonna 2002 korostamaan tietoturvasuunnittelun tärkeyttä laitoksessa.

Vuoden 2002 tietoturvasuunnittelussa määritellään Maanmittauslaitoksen tietoturvasuunnittelun organisointi, tehtävät ja vastuut. Tietoturvasuunnittelun sisältyvät periaatteet ovat toiminnasta lähteviä vaatimuksia ja järjestelmistä tai teknisistä toteutustavoista riippumattomia. Tietoturvasuunnittelun toimeenpano hoidetaan tietoturvasuunnitelmilla sekä tarkennetuilla tietoturvasuunnitelma- ja -määräyksillä.



Kaavio 4e. 1. Maanmittauslaitoksen tietoturva.

Hyvä tiedonhallintatapa

Maanmittauslaitoksen toiminta on tietointensiivistä ja asiakirjallisia tietoaisteja hyödynnetään organisaation ydintehtävissä hyvin pitkällä perspektiivillä. Maanmittauslaitos toteuttaa Laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999) ja Asetuksessa viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999) määriteltyä hyvää tiedonhallintatapaa.

Hyvän tiedonhallintatavan toteuttamiseksi Maanmittauslaitoksella on organisaation kaikki asiakirjalliset tietoaisteet kattava arkistonmuodostussuunnitelma (arkistointiohje), joka toimii organisaation tiedonhallinnan

käsikirjana. Arkistonmuodostussuunnitelma määrittelee tehtävittäin ja asiakirjaryhmittäin mitä tietoaineistoja Maanmittauslaitoksessa syntyy, missä muodossa ja missä tietojärjestelmässä/rekisterissä niitä säilytetään, mikä on tietoaineistojen säilytysarvo laitoksen oman toiminnan tai lainsäädännön määräysten mukaisesti ja mikä yksikkö vastaa tietoaineiston säilyttämisestä tietoaineiston eri elinkaaren vaiheissa.

Maanmittauslaitoksella on ollut arkistonmuodostussuunnitelmaa vastaavaa ohjeistus vuodesta 1990 lähtien. Ohjeistusta on kehitetty arkistointiohjeesta tiedonhallintasuunnitelman suuntaan. Ohjeistukseen on tehty useita päivityksiä, viimeisin v. 2000 ja suurempi uudistus, jossa arkistonmuodostussuunnitelmaan lisätään myös tietoaineistojen julkisuusaste asiakirjaryhmittäin, on käynnissä parhaillaan. Arkistonmuodostussuunnitelman tukena toimivat myös tietojärjestelmistä laaditut kuvaukset ja julkisuuslain mukaiset tietojärjestelmäselosteet.

Tiedonhallinta osaksi prosessien toimintaa

Tiedonhallinnan suunnittelun kytkeminen osaksi ydin- ja tukiprosesseja on aloitettu. Arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti asiakirjallisia tietoaineistoja hallitaan niin, että säilytysarvoltaan merkittävät aineistot säilytetään turvallisesti ja tarpeettomat tietoaineistot hävitetään suunnitelmassa määriteltyjen säilytysaikojen mukaisesti. Tällä turvataan, että organisaatiolla on käytössään olennainen asiakirjallinen tietoa.

Maanmittauslaitoksen tietojärjestelmien kehittämisessä huomioidaan tietoaineistojen pitkän elinkaaren hallinta ja tietojen saatavuuden, käytettävyyden, eheyden ja luotettavuuden turvaaminen metatietotekniikkoja hyödyntämällä. Mm. käynnissä olevassa sähköisen maanmittausarkistojärjestelmän määrittelyssä on noudatettu metatietojen osalta Arkistolaitoksen Sähke-hankkeen ja Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) JHS-suosituksia.

Osaamisen varmistaminen

Osaamisen varmistamiseksi tarvittavaa tietoa hallitaan vuoden 2002 aikana tehdyn osaamiskartoituksen avulla (=> 3b) Kehittämissuunnitelmat on dokumentoitu kehityskeskustelujen yhteydessä.

Osaamisen kehittämisen tietoa hallitaan henkilöstötietojärjestelmän avulla. Se sisältää jokaisesta Maanmittauslaitoksen työntekijästä koulutuskortin. Siihen on tallennettu kaikki ne koulutus- ja kehittämisohjelmat, johon henkilö on osallistunut. Näitä tietoja voidaan hyödyntää tulostamalla järjestelmästä haluttuja poimintoja esimer-

kiksi laitoksen koulutusta ja kehittämistä suunniteltaessa tai kartoitettaessa tietyn osaamisalueen asiantuntijoita.

Hiljainen tieto eteenpäin

Tietämystä ja ns. hiljaista tietoa hallitaan mentorointimenetelmän avulla. Menettelyä hyödynnetään pilotiohjelmassa, johon osallistuu 10 mentor-aktor-paria Maanmittauslaitoksen eri osaamisalueilta. Tavoitteet on määritetty parikohtaisessa mentorsopimuksessa. Työskentelyn tavoitteena on siirtää tietämystä ja osaamista lähivuosina eläkkeelle siirtyviltä senioriosaajilta työ- tai osaamisältään nuoremmille kollegoille. Näin toimien arvokas tietämys ja osaaminen saadaan talteen ja organisaation hyödynnettäväksi jatkossakin. Samalla saadaan tietoa uusista tärkeistä hiljaisen tiedon alueista, jotka voidaan huomioida valittaessa seuraavan ohjelman mentor-aktor-pareja.

5 PROSESSIT

Maanmittauslaitoksen toiminta hajautetussa organisaatiossa, monissa toimipisteissä ja epäyhtenäisissä toimintatavoin ei 1990-luvun puoleen väliin tultaessa täyttänyt laatuajattelun ja kehittyvän tietotekniikan vaatimuksia.

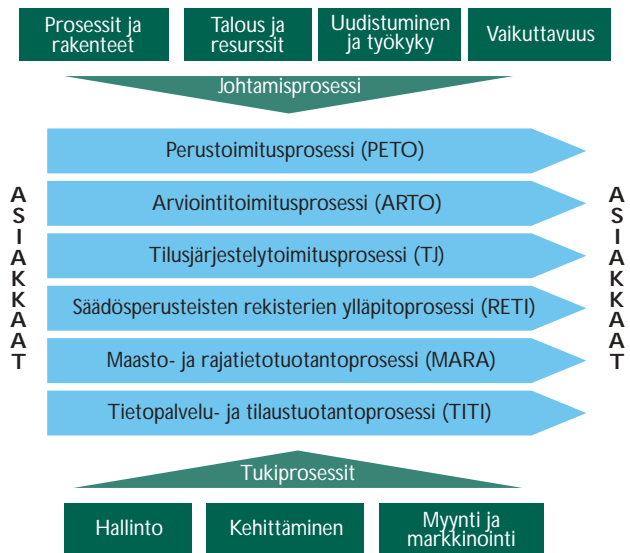
Maanmittauslaitoksen johto päättikin organisaation kehittämisestä vuonna 1997. Uudistusta valmisteltiin huolellisesti lähes kaksi vuotta. Organisaatiouudistuksessa maanmittaustoimistojen lukumäärää vähennettiin 26:stä kolmeentoista. Samassa yhteydessä perustettiin aluksi viisi maanmittaustoimistoa tukevaa valtakunnallista tuotanto- ja palveluyksikköä.

Vuoden 1999 organisaatiouudistuksen jälkeen alettiin asteittain siirtyminen kohti prosessiorganisaatiota. Siemen tähän muutokseen oli kuitenkin kylvetty jo muutamia vuosia aikaisemmin. Maanmittauslaitoksessa oli viety läpi useita yksittäisiä prosessimaiseen toimintaan ja tiimityöskentelyyn liittyneitä pilottihankkeita. Eräs näistä hankkeista oli vuonna 1993 käynnistynyt HOPO-hanke, jossa kartoitettiin horisontaalisen prosessiorganisaation rakentamista. Hankkeessa pyrittiin luomaan sellaisia toimintamalleja ja työkaluja, joilla horisontaalinen prosessiorganisaation johtaminen saadaan konkreettiseksi toiminnaksi. Johtamiseen eli olemassa olevan hallitsemiseen liittyviä rooleja ja toimintatapoja pyrittiin määrittelemään siten, että ne mahdollistivat sekä prosessien kehittämisen että erityisesti läpimenoaikojen lyhentämisen. Hankkeesta julkaistiin erillinen tutkimus ”Horisontaalisen prosessiorganisaation johtaminen” Kvist, Järvelin, Räikkönen ja Arhoma vuodelta 1993.

Maanmittauslaitoksessa toteutettiin varsin kattavasti lauluhankkeita 1990-luvun puolivälissä. Useat niistä asettivat tavoitteekseen lohkomisprosessin palveluaikojen parantamisen tiimityöskentelyn avulla. Eräät maanmittaustoimistot muuttivat toimintatapansa jo tuolloin prosessimaiseksi.

Maanmittauslaitoksen laadunhallinnan historian merkkipaaluja:

- 1990-luvulla ISO 9000:n mukaiset laatukäsikirjat yksiköihin
- 1995 Maastotietojen laatumalli ja laatukäsikirja
- 1996 Maanmittauslaitoksen laatukäsikirja
- 1997 Sisäisten auditointien ohje
- 1999–2001 Laatuprojekti, määritteli prosessiorganisaation ja prosessikartan
- 2001 Laadunhallinnan strategian määrittely vuosille 2002–2005.



Kaavio n:o 5.1. Maanmittauslaitoksen prosessit.

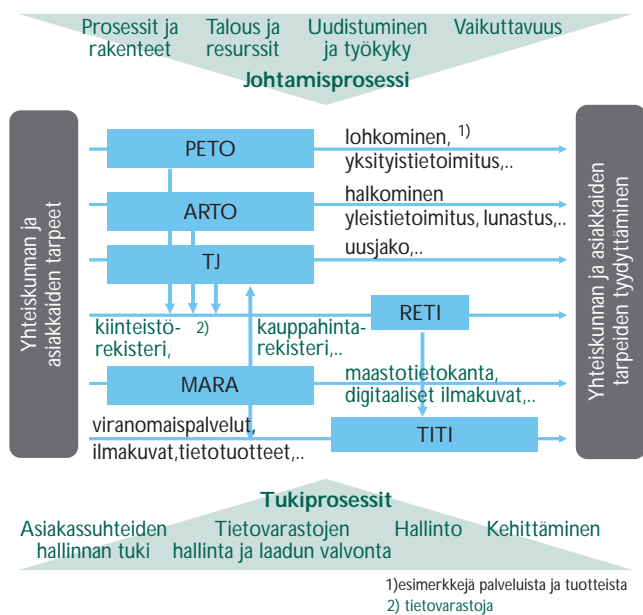
Systemaattinen siirtyminen prosessimaiseen organisaatioon ja uuteen toimintatapaan ja tiimityöskentelyyn alkoi koko Maanmittauslaitoksessa vuoden 1999 alussa. Tällöin johto päätti ottaa laadunhallinnan työkalut käyttöönsä strategisten tavoitteittensa toteuttamiseksi. Ylin johto näki, että tavoite maasto-, kiinteistö- ja suunnitelmätietojen yhteiskäyttöisyydestä saavutetaan parhaiten siirtymällä prosessimaiseen työskentelyyn.

Maanmittauslaitoksessa on 13 alueellista tulosityksikköä eli maanmittaustoimistoa. Niiden prosessikartat (kaavio n:o 5a. 1) on johdettu Maanmittauslaitoksen prosessikartasta (kaavio n:o 5.1). Alueellinen toimintatapa, jossa tuotantoyksiköllä on useita toimipisteitä, on Maanmittauslaitoksen tapa toimia prosessiorganisaationa. Käytössä oleva prosessien johtamisjärjestelmä on kuvattu tarkemmin ”Maanmittauslaitoksen johtaminen ja laadunhallinta” -asiakirjassa.

5A MITEN PROSESSEJA SUUNNITELLAAN JA HALLITAAN JÄRJESTELMÄLLISESTI

Maanmittauslaitoksessa aloitettiin vuoden 1999 organisaatiouudistuksen jälkeen systemaattinen prosessien suunnittelu ja luotiin prosessien hallintajärjestelmä. Maanmittauslaitoksen ylin johto tunnisti ja nimesi ydinprosessit ja nimesi niille prosessinomistajat.

Prosessiorganisaatioon siirtymisen järjestelmällisyyden varmistamiseksi Maanmittauslaitoksen ylin johto nimesi ProLaatu-työryhmän. Sen tehtävänä oli huolehtia merkittävästä ohjaus- ja koulutusvaiheesta prosessiorganisaatioon siirtymisen aikana. ProLaatu-työryhmän työtä jatkamaan perustettiin vielä ProLaatu2000-projekti asian loppuunsaattamisen varmistamiseksi.



Kaavio n:o 5a. 1. Maanmittaustoimiston prosessikartta.

Prosessiorganisaatio vöyrytettiin systemaattisesti koko Maanmittauslaitokseen järjestelmällisellä koulutuksella, joka käsitti koko Maanmittauslaitoksen henkilökunnan.

Toimintayksiköiden johtajille annettiin laatu- ja prosessikoulutusta vuosina 1999–2001 Maanmittauslaitoksen laitoksen laatu- ja laadunhallintapäivillä.

Tämän lisäksi Maanmittauslaitoksen johto yhdessä konsultin kanssa antoi tiimiäytyskoulutusta jokaisessa toimintayksikössä.

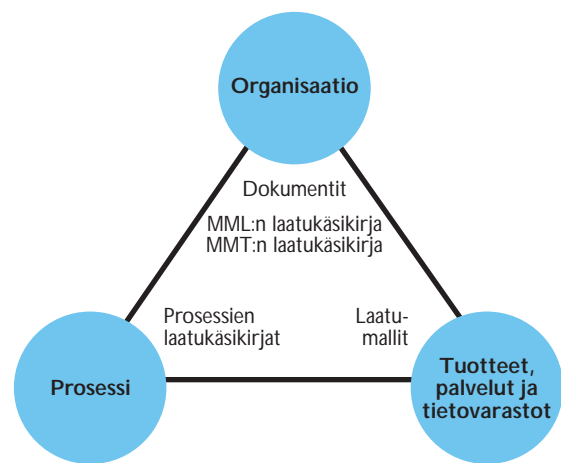
Vuoden 2000 alkupuolella nimetyt ydinprosessitiimit koulutettiin ko. vuoden marraskuussa. Prosessiensa määrittelyn, kuvaamisen ja prosessikäsikirjojen laatimisen jälkeen ydinprosessitiimit aloittivat yksiköille suunnatut tiedotus- ja koulutuskierrokset. Tämä ns. jalkautuminen alkoi vuoden 2001 syksyllä. Tilaisuuksien tavoitteena oli esitellä kuvattuja valtakunnallisia prosesseja sekä viestiä toimintatapaan ja toiminnan tuloksiin liittyvistä strategisista uusista tavoitteista.

Alueellisissa yksiköissä prosessimaista työskentelyä tukemaan perustettiin valmennettuja tiimejä yksikön tiimivalmentajan ja yksikön johdon tuella.

Maanmittauslaitoksen tukiprosessien osalta prosessien kuvaus käynnistyi ydinprosesseja myöhemmin. Tukiprosessien jalkautuminen alkoi syksyllä 2003 laadittujen prosessikäsikirjojen käsittelyllä.

Prosesseja hallitaan järjestelmällisesti

Maanmittauslaitoksen käyttämä yksikkötason laatu järjestelmä on kuvattu ”Maanmittauslaitoksen johtaminen ja laadunhallinta”-asiakirjassa seuraavasti:



Kaavio 5a. 2. Laadunhallinta Maanmittauslaitoksessa.

Organisaatiotason tehtävänä on henkilöstön valtuuksien kuvaaminen ja valtuuttaminen ja se tapahtuu Maanmittauslaitoksen Laadunhallinta- ja johtaminen -asiakirjassa kuvatulla tavalla laitostasolla ja yksiköiden laatu käsikirjoissa yksikkötasolla. Prosessikokonaisuutta hallitaan prosessikäsikirjojen avulla. Niissä määritellään prosessin tehtävät, asiakkaat, sidosryhmät, kuvataan prosessi ja henkilöstön roolit prosessissa. Tuotteiden, palveluiden ja tietovarastojen laadunhallinta kuvataan tuote- ja palvelumalleissa. Niissä kuvataan laatuvaatimukset, laadun varmistusmenettelyt ja laadun testausmenetelmät.

Maanmittauslaitos soveltaa tietokantojen laadunhallinnassa ISO 19100 -standardiperhettä ja maastotietokannan testauksessa ISO 2859 -standardia

Prosessikokonaisuuden hallinta ja sen toimivuuden arviointi tapahtuu osana vuosittaista TTS-prosessia. Maanmittauslaitoksen ylin johto on tunnistanut ja määritellyt laitoksen toimintaan liittyvän prosessikokonaisuuden. Tärkeimmät, asiakaslähtöiset prosessit nimettiin ydinprosesseiksi. Näiden toimintaa ja johtamista tukemaan ylin johto on nimennyt eräitä tukiprosesseja.

Hallinnan ja ohjauksen tehostamiseksi kiinteistötuotantoprosessi jaettiin uusiin ydinprosesseihin vuonna 2002. Uusiksi ydinprosesseiksi nimettiin aiemmat osaprosessit. Samalla päätettiin tilaustuotannon ja tietopalvelun prosessien yhdistämisestä yhdeksi ydinprosessiksi.

Prosessien toimijat on määritelty

Maanmittauslaitoksella on erillinen laadunhallintatiimi. Sen tehtävänä on huolehtia yleisestä laadunhallinnan kehittämisestä Maanmittauslaitoksessa. Tiimin tehtäviin kuuluu myös arvioida prosessikokonaisuuden toimivuutta osana TTS-prosessia.

Laitostasoisten ydin- ja tukiprosessien omistajat on nimetty keskushallinnossa työskentelevistä. Näin toimien

on varmistettu prosessimaisen työskentelyn ja keskushallinnon tulosohjauksen yhteys.

Prosessinomistajien tehtävänä on:

- johtaa ja seurata prosessin tilaa
- käynnistää prosessin auditointi
- laatia ja ylläpitää prosessin laatuksikirjaa ja muuta ohjeistusta
- kehittää prosessimittareita
- käsitellä prosessin palautteet ja kehittämisideat
- käynnistää ja seurata prosessin kehittämishankkeita.

Prosessinomistajien tukena ja apuna prosessien toiminnan suunnittelussa ja hallinnassa toimivat prosessitiimit. Niihin on nimetty sekä maanmittaustoimistoista tuotannon substanssiasiantuntijoita että toiminnan kehittäjiä.

Prosessitiimit ovat määritelleet Maanmittauslaitoksen ydinprosessien sisällön. Ydinprosesseihin liittyvät toiminnot on kuvattu prosessikohtaisissa käsikirjoissa. Tukiprosessien kuvaukset ja käsikirjat valmistuivat vuonna 2003. Kaikki käsikirjat ovat koko henkilöstön luettavissa intranetissä. Paperiversioita ei ole olemassa.

Prosessinomistaja vastaa myös prosessin tuotteista laitostasolla. Prosessin eri tuotteille voi prosessinomistaja tarvittaessa nimetä valtakunnallisia tuotevastaavia.

Esimerkiksi tuotevastaavan (ARTO) tehtäviin kuuluu:

- *prosessin tuotteiden tuote- ja laatumallien sekä laatusuunnitelmien ylläpito ja*
- *prosessin tuotteita koskevien valtakunnallisten kehittämistarpeiden, asiakaspalautteiden tms. välittäminen joko valtakunnallisille prosessitiimeille tai Maanmittauslaitoksen tuki- ja kehittämisyksiköille.*

Maanmittausjohtajat alueellisten tuotantoyksiköiden vetäjinä ovat nimenneet prosessiensa (ydin- ja tuki-) prosessivastaavat. Prosessimainen työskentely on toimintaperiaatteena kaikissa yksiköissä.

Maanmittaustoimistojen ydinprosesseista ARTO-, PETO- ja TITI-prosessien toiminta perustuu tulorahoitukseen ja MARA-, RETI- ja pääosin TJ-prosessit tuottavat toimintansa valtion budjettirahoituksella. Strategisena tavoitteena on, että alueelliset prosessit toimivat kaikkialla laitostasoisten määrittelyjen ja käsikirjojen mukaisesti. Mahdolliset poikkeamat pitää kuvata ja niiden tulee olla prosessinomistajan hyväksymiä.

Prosessivastaavan tehtävät maanmittaustoimistotasolla ovat seuraavat:

- vastata prosessinsa suunnittelusta ja määrittelystä MML:n prosessinomistaja ohjeistuksen mukaisesti,
- vastata siitä, että prosessin tulokset vastaavat

yhdessä maanmittausjohtajan kanssa asetettuja tavoitteita,

- vastata tulossopimuksen puitteissa resurssien hankinnasta ja prosessihenkilöstön tuloksellisesta toiminnasta,
- vastata prosessinsa jatkuvasta parantamisesta ja kehittämisestä.

	Kokov. 02	Kokov. 03	Suunn. 2004
RETI, (budj)	202	200	198
TJ, (budj)	49	52	59
MARA, (budj)	242	242	250
Kehittäminen	81	78	78
Tuotannon tuki yht.	59	69	70
Muu budj.toiminta	28	28	29
Budj.toiminta yht	662	669	685
Toimitusten yhteiset	82	80	76
PETO, (toim)	239	239	240
ARTO, (toim)	164	162	170
Varsin.toimitukset yht	486	481	486
Muu julk.tuotanto	6	6	6
Julkisoik.tuotanto yht	492	487	492
Markkinatuotanto	52	48	41
Maks.tuotanto yht	544	535	532
Tukipalvelut	56	55	56
Yks.yht.kustann.	202	203	190
Poissaolot	365	349	346
Toiminta yhteensä	1 853	1 831	1 830

Taulukko n:o 5a. 3. Työajan käyttö prosesseittain ja toiminnoittain (htv).

Prosessivastaava nimeää prosessiinsa tuotannolliset tiimit, joilla kullakin voi olla oma vetäjä. Tiimivetäjän tehtävän sisältö määritellään tiimisopimuksessa.

Maanmittaustoimiston laatuksikirja ohjaa prosessin toimintaa toimintayksikkötasolla. Prosessin tuotteet ja palvelut tuotetaan maanmittaustoimistoissa tiimimäisellä työskentelytavalla. Tiimien valtuudet määritellään laatuksikirjan ohella tiimisopimuksissa. Tiimi määrittelee oman sisäisen toimintansa pelisäännöt.

Prosessien määrittelyt ja kuvaukset sekä prosessikäsikirjat ovat ydinprosessien osalta tallennettuina ja prosessien henkilöstön käytettävissä Maanmittauslaitoksen intranetissä pääosin ydinprosessien omilla sivuilla. Tuotantojärjestelmien intranet-sivustoilla (esim. JAKO) sekä ARTO-prosessin ARTTU-tukisivustosta löytyy lisäksi merkittävä määrä prosesseihin liittyvää toiminnan ohjausta.

Laadunhallinnan ja prosessiorganisaation toimivuutta arvioitiin siirtymävaiheessa ProLaatu-projektin toimesta säännöllisesti ja tulokset raportoitiin Maanmittauslaitok-

sen laadunhallintapäivillä. Vuosina 2000–2001 tehtiin kysely kohderyhmänä koko laitoksen johto ja vuonna 2002 kysely koski myös henkilöstöjärjestöjen edustajia. Vuoden 2002 tutkimuksen mukaan parhaiten oli edistynyt

- laadun ja laatu toiminnan kehittymisen seuranta
- laitoksen tärkeimpien prosessien määrittely ja kuvaus
- laitoksen johdon osallistuminen laatu toimintaan
- asiakastytyväisyyden seuranta
- työtehtävien kehittäminen
- laatu tavoitteiden asettaminen tärkeimmille prosesseille.

Eniten kehitettävää oli

- laatu kustannusten mittaaminen
- henkilöstön laatu koulutus
- toimittajien ja alihankkijoiden laadun arviointi
- havaittujen laatu poikkeamien syiden selvittäminen
- henkilöstön laatu tietoisuuden lisääminen.

Lisäksi tehtiin laadunhallinnan strategian toteuttamisen arviointi arvottamalla hankkeiden eteneminen suhteessa niiden tärkeyden ja riskin osalta. Tuloksena syntyi lista hankkeista, joiden etenemistä laadunhallintatiimi seuraa tarkoin.

Laadunhallinnan benchmarkkausta tehdään yhteistyössä muiden valtiohallinnon virastojen ja laitosten laatu päälliköiden klubin (KELO) toiminnassa. Klubi järjestää vuosittain seminaareja, johon on osallistunut kaikkien virastojen ja laitosten ylintä johtoa. Vuonna 2003 esiteltiin Maanmittauslaitoksen prosessikokonaisuuden hallintaa ja esimerkkinä käytettiin suurinta prosessia PETO. Lisäksi Maanmittauslaitoksen johtajat osallistuvat Laatu keskuksen toimintaan mm. arvioijina sekä julkisten palvelujen laatu jaoksen toimintaan.

Prosessien suorituskykyä seurataan mittareilla

Maanmittauslaitoksen prosessien prosessimittarit on määritelty Maanmittauslaitoksen tuloskortissa. Yksiköiden prosessien mittarit on johdettu niistä.

Tuotannollisten prosessien tilaa seurataan mm. JOHI-tietojärjestelmän sekä JAKOinfon yhteydessä toimivan ns. uuden toimitusrekisterin ja maasto- ja rajatietotuotannon suunnittelu- ja seurantajärjestelmän (MASU) avulla. Kiinteistörekisterin perusparannuksen eri osatehtävien edistymistä seurataan kiinteistörekisterin kattavuusindeksin perusteella. Prosessien tilaa arvioidaan laitostasoisesti prosessinomistajien ja keskushallinnon maanmittausneuvosten tapaamisissa. Yksikkötasolla arvioita tehdään niin johtotiimi- kuin tuotannollisten tiimien säännöllisten kokousten yhteydessä. Arviot ja

johtopäätökset kirjataan muistioihin.

Maanmittauslaitoksen keskushallinto yhdessä prosessien omistajien kanssa on kehittänyt prosessien mittareita järjestelmällisesti. Esimerkiksi maanmittaustoimitusten tärkeä mittari kesto aika on muutettu keskiarvosta mediaaniksi. Se kuvaa todellista tuotannon tilannetta huomattavasti paremmin ja ennakoii asiakastytyväisyyden kehitystä. Muutos tehtiin kun todettiin, että keskiarvoa vääristävät yksittäiset pitkäkestoiset maanmittaustoimitukset.

Periaatteena mittareiden kehittämisessä on, että vain tärkeitä asioita mitataan. Mittareiden kehittämisessä on otettu mukaan BSC-ajattelu. Tämän myötä turhia mittareita on karsittu.

MARA- ja RETI-prosesseissa yksi tärkeistä mittareista on kattavuus. Prosessien tuotannon ollessa siinä vaiheessa, että 100 %:n kattavuus on saavutettu, määritetään strategisten tavoitteiden pohjalta uudet mittarit. Uusia mittareita etsitään strategisista tavoitteista. Näissä prosesseissa kattavuuden mittaamisesta siirrytään mittaamaan tietovarastojen oikeellisuutta.

JOHI-, JAKOinfo- ja MASU-työkaluja täydentämään ovat yksiköt ja prosessinomistajat luoneet lähinnä Excel-ohjelmistoon tukeutuvia toiminnanohjaus- ja seurantajärjestelmiä. *Esimerkiksi Etelä-Savon maanmittaustoimistossa on ollut vuodesta 2000 lähtien käytössä prosessien ohjauksessa SPC-työkalu sekä PETO- että ARTO-prosesseissa.*

Vuonna 2003 käynnistyneen TOTUUS-projektin tavoitteena on vuoteen 2006 mennessä toteuttaa Maanmittauslaitokseen yhtenäinen prosessinohjauksen tarpeet täyttävä toimitustuotannon seuranta- ja ohjausjärjestelmä.

5B MITEN PROSESSEJA PARANNETAAN TARPEIDEN MUKAISESTI JA INNOVATIIVISUUTTA HYÖDYNTÄEN, JOTTA TYYDYTETÄÄN ASIAKKAIEN JA MUIDEN SIDOSRYHMIEN TARPEET JA TUOTETAAN HEILLE LISÄÄ ARVOA

Prosessinomistajat laitostasolla ja prosessivastaavat tuotantoyksikkötasolla saavat tietoa mittareiden avulla toiminnasta ja tuotteiden laadusta. Asiakkailta saadaan tuotteisiin ja palveluun liittyvää palautetta ANOPPI-palautejärjestelmän avulla. Maanmittauslaitoksen laaja tuotantohenkilökunta tuo esiin prosessien ja lainsäädännön kehittämistarpeita, jotka tulevat esiin asiakas- ja sidosryhmäkontakteissa. Tätä tietoa käytetään prosessien parantamiseen.

Prosessien parantaminen on järjestelmällistä

Prosessitiimit käynnistävät laitostasaisen, prosesseihin liittyvän kehittämistoiminnan. Kehittämistoimintaa johtaa, koordinoi ja priorisoi erillinen projektitoiminnan johtoryhmä. Priorisoinnilla asiakkaille suurimman hyödyn tuottavat hankkeet toteutetaan ensimmäisinä.

Kehittämisessä hyödynnetään ydinprosesseissa toimivien asiantuntijoiden osaamista. Hankkeita miehitettäessä varmistetaan aina substanssiosaajien mukaantulo projektiryhmiin.

Tieto- tai tuotantojärjestelmiin liittyvien hankkeiden johto- ja projektiryhmiin nimetään sen prosessinomistaja ja prosessitiimin jäsen, johon kehittäminen ja järjestelmän käyttöönotto ensisijaisesti vaikuttaa.

Esimerkkinä merkittävästä tietojärjestelmä- ja toimintatapauudistuksesta on JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönotto vuonna 1998. JAKO-järjestelmän avulla PETO-prosessin tuotanto ja palvelu voidaan toteuttaa pääosin yhden henkilön toimesta. Tämä toimintatapa kehitettiin pitkälti, jotta voitaisiin lyhentää mm. lohkomisten läpimenoaikoja ja tehostaa tuotantoa ja parantaa tuottavuutta.

JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönotto aiheutti mittavan sisäisen koulutustarpeen. Ns. täsmäkouluttajat kouluttivat ensi vaiheessa yli 600 henkilöä. Uuden työkalun myötä myös eri toimijoiden toimintatavat ovat yhdenmukaistuneet. Toimintatavan muuttumista ja sen vaikutusta on arvioitu vuodesta 1998 alkaen.

Vuonna 2000 JAKO-maastotietosovelluksen käyttöönoton yhteydessä uudistettiin koko MARA-tuotanto-prosessi. Tällöinkin koko Maanmittauslaitoksen MARA-henkilöstö koulutettiin. JAKO-tuotantojärjestelmän laajennus arviointi- ja tilusjärjestelytoimituksiin taas loi edellytykset tilusjärjestely (TJ)-prosessin uudistamiselle. Tällöin uusissa alkamassa olevissa tilusjärjestelyissä uusi tuotantoprosessi otettiin käyttöön samaan aikaan uusien tuotantovälineiden kanssa.

Prosesseja arvioidaan

Prosessien jatkuvan parantamisen varmistamiseksi Maanmittauslaitoksessa prosesseja arvioidaan järjestelmällisesti.

Johdon katselmuksilla varmistetaan laadunhallintajärjestelmän toimivuus ja löydetään parannuskohteita. Katselmusten viitekehyksenä Maanmittauslaitoksessa käytetään Euroopan laatupalkintokriteeristöä (EFQM). Maanmittauslaitoksessa toimintayksiköt tekevät johdon katselmuksia prosesseittain.

Maanmittauslaitoksen ylin johto päätti ottaa itse-

arviointityökalun käyttöön vuonna 2001. Maanmittauslaitoksen laadunhallintatiimi teki tammikuussa 2001 ensimmäisen Maanmittauslaitoksen toiminnan itsearviointin perustuen Euroopan laatupalkintokriteeristöön. Vuonna 2002 Maanmittauslaitoksen keskushallinnon ja toimintayksiköiden ylin johto sai itsearviointikoulutuksen. Tämän jälkeen Maanmittauslaitoksen johtoryhmä on tehnyt vuosittain itsearviointin osana TTS-prosessia.

Vuonna 2002 Ilmakuvakeskuksen, Hämeen, Uudenmaan ja Etelä-Savon maanmittaustoimistojen pilottihankkeella aloitettiin toimintayksiköissä itsearviointit. Pilottihankkeessa valmistui Maanmittauslaitoksen itsearviointiohje.

Prosesseja auditoidaan

Maanmittauslaitoksen ydinprosessit on määritelty laadustasoisesti yhteistyössä toimintayksiköiden ja sidosryhmien kanssa. Se, toimitaanko toimintayksiköissä määriteltyjen prosessien mukaan ja kuinka hyvin prosessien käyttöön tuotettuja työvälineitä hyödynnetään, varmistetaan sisäisin auditoinnein. Prosessinomistajat päättävät auditoitavat prosessit. Auditoinnissa tarvittavat resurssit varataan tulostulosprosessissa prosessinomistajien laatimaan vuosittaiseen auditointisuunnitelmaan. Auditoinnin kautta prosessinomistajille muodostuu selkeä kuva menettelytapojen kirjosta ja siitä seuraavasta prosessien yhtenäistämistarpeesta.

Ennen kattavien auditointien käynnistämistä suoritettiin vuoden 2002 syksyllä neljä koeauditointia. Näistä saatujen kokemusten perusteella uudistettiin Maanmittauslaitoksen auditointiohje. Se otettiin välittömästi käyttöön kaikissa auditoinneissa.

	MARA	RETI/ khr	RETI/ kr-pää	TITI	ARTO	PETO	TJ
ESAVO	2003	2003	2004	2004	2004	2004	2004
HÄME	2003	2003	2004	2004	2003	2004	
KAIKO	2003	2003	2004	2003	2004	2004	
KASU	2003	2003	2004	2003	2004	2003	2004
KESU	2002	2003	2004	2004	2003	2003	2004
LAPPI	2002	2003	2004	2004	2003	2004	
PISA	2003	2002	2004	2004	2004	2003	2004
PKAR	2003	2002	2004	2003	2004	2003	
PSAVO	2003	2003	2004	2003	2003	2004	
POH	2003	2003	2004	2004	2004	2004	2003
PPOH	2003	2003	2004	2004	2004	2004	2004
UUMA	2003	2003	2004	2004	2004	2003	
VASU	2003	2003	2004	2004	2004	2004	

Taulukko n:o 5b.1 Ydinprosessien auditointien kattavuus.

Prosessien auditointi on käynnistynyt vuonna 2003 kaikissa maanmittaustoimistoissa. Maanmittauslaitoksen

sisäisiksi audittoijiksi koulutettiin aluksi 23 henkilöä eri toimintayksiköistä. Myöhemmin koulutettujen audittoijien määrä on lisätty. Auditoinnit on tehty sisäisinä auditointeina. Vuositavoitteena oli aluksi auditoida 2–3 ydin-/osaprosessia jokaisessa yksikössä. Prosessinomistajat täsmensivät myöhemmin tavoitetta siten, että kaikki ydinprosessit kaikissa maanmittaustoimistoissa auditoidaan kattavasti vuonna 2004.

Talouden prosessit jalkautettiin syyskuussa 2003 ja myöhemmin syksyllä henkilöstöhallinnon prosessit. Vuoden 2004 aikana prosessit auditoidaan. Talouden ja henkilöstön prosessitiimit kehittävät edelleen prosesseja ja prosessimittareita sekä käsittelevät auditointiraportit.

MARA-prosessin auditointihavainnot on esitetty esimerkin omaisesti oheisessa kaaviossa n:o 5b. 2. MARA-prosessi oli Maanmittauslaitoksen ensimmäinen ydinprosessi, joka oli auditoitu kokonaisuudessaan vuoden 2003 loppuun mennessä. Tällöin saatiin kattavasti tietoa uuden JAKOmtj-sovelluksen käyttöönoton onnistumisesta.

Aihepiiri	HAVAINTORYHMÄ			
	Aloite	Kehittämistarve	Vahvuus	Kaikki yht.
Ammattitaito ja laatu	10	21	46	77
Asiakaspalaute		6	1	7
Ergonomia		5	5	
Jako-tuki	6			6
Jatkuva ajantasaistus	1	4		5
Korkeusmalli	3	6	2	11
KRK	3	24	4	31
Muistilistat	2	11	2	15
Ohjeistus ja koulutus	23	4	12	39
Prosessien väliset rajat		11	9	20
Prosessin hallinta	6	28	10	44
Sekalaista	4	3	1	8
Sidosryhmätoiminta			5	5
Tiedottaminen (sisäinen)	3	9	5	17
Tiedottaminen (ulkoinen)	1	5	4	10
Tiestö		4		4
Tiimitoiminta ja yksikön organisaatio		18	15	33
Verkostoituminen	1	2	2	5
Väline	26			26
Yllälaatu		5		5
Kaikki yhteensä	89	161	123	373

Taulukko n:o 5b. 2. MARA-prosessin auditointihavaintojen luokittelu.

Prosesseja parannetaan

Auditoinnin tuloksena syntyvät auditointiraportit menevät sekä yksikön johdolle että prosessinomistajalle tiedoksi ja jatkotoimenpiteitä varten. Yksikön johtaja rapor-

toi prosessinomistajalle auditointiraportin perusteella käynnistettävät kehittämistoimet. Prosessinomistaja joko sellaisenaan tai maanmittausjohtajan kanssa käytävän vuoropuhelun jälkeen muutettuna hyväksyy ne.

Prosessinomistajat hyödyntävät yksiköiden prosessien auditointiraportteja myös Maanmittauslaitoksen tasolla tapahtuvassa prosessien kehittämisessä adoptoimalla parhaita käytäntöjä valtakunnallisiin prosessikuvauksiin ja jalkauttamalla parannetut toimintatavat kaikkien toimintayksiköiden prosesseihin. Näin menetellen auditoinnit johtavat sekä laitostasoiisiin että yksikkökohtaisiin prosessien korjaus- ja kehittämistoimenpiteisiin.

Maanmittauslaitoksen johtoryhmän ja toimintayksiköiden itsearvioinneissa löydetty kehittämiskohteet priorisoidaan ja projektoidaan kehittämishankkeiksi joko laitos- tai yksikkötasolla.

5C MITEN TUOTTEITA JA PALVELUJA SUUNNITELLAAN JA KEHITETÄÄN ASIAKKAIDEN TARPEIDEN JA ODOTUSTEN PERUSTEELLA

Maanmittauslaitoksen tuotteita ja palveluita ovat mm. maanmittaustoimitukset, niihin liittyvät oheispalvelut kuten kauppakirjojen laatiminen ja lainhuudon hakeeminen, kiinteistö- ja kauppahintarekisterien tietopalvelu asiakaspalvelupisteissä ja tietoverkoissa, digitaaliset kartta-aineistot, painetut kartat ja ilmakuvat.

Tuotteiden ja palvelujen suunnittelua ohjaa lainsäädäntö

Maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaavat julkista hallintoa säätelevät poliittiset toimintaperiaatteet. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen tapahtuu toimintaa ohjaavan lainsäädännön antamissa rajoissa. Asiakkuuden käsite on selkeä ja määräytyy osin em. pohjalta. Maanmittauslaitos toimii ydintehtäviensä osalta monopolipalvelujen tuottajana ja joutuu tässä roolissa sovittamaan yhteen sekä poliittiset että sidosryhmien tavoitteet.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä noudatetaan maa- ja metsätalousministeriön kanssa sovittuja periaatteita. Strategisiin tavoitteisiin pohjautuva tuotesuunnittelu on sekä pitkäjänteistä että määrätietoista. Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien odotukset ja tarpeet kartoitetaan vuosittain TTS-prosessin ns. ympäristöanalyysin yhteydessä. Työtä tehdään sekä keskitetysti että alueellisesti.

Palvelut pyritään tuottamaan kattavasti Maanmitta-

uslaitoksen valtakunnallisen palveluverkoston jokaisessa toimipisteessä. Palveluodotukset saattavat edellyttää myös lainsäädännöllisiä muutoksia. Maanmittauslaitoksen johdoryhmä onkin pitänyt erityisenä vahvuutena laitoksen omia keinoja vaikuttaa lakien toimialaa koskevan lainsäädännön valmisteluun. Täten voidaan vaikuttaa niiden keskeiseen sisältöön ja ajantasaisuuteen. Esimerkkeinä tästä ovat osallistuminen Suomen kiinteistötietojärjestelmän kokonaisuudistukseen ja paikkatietoasiain neuvotelukunnan toimintaan kansallisen paikkatietostrategian valmistelussa. Väestökisterikeskuksen kanssa on tehty laaja-alaista yhteistyötä kauppahintarekisterin ja rakennus- ja huoneistorekisterin yhteiskäyttöisyyden parantamiseksi. Tätä koskeva esimerkki on esitetty kuvauksen kohdassa 2a.

Palvelujen laatuun ja kysyntään liittyviä odotuksia arvioidaan monella tasolla

Maanmittauslaitoksen oma laaja-alainen asiantuntijaverkosto, joka toimii koko valtakunnan alueella sijaitseissa toimipisteissä, tuo esiin lainsäädännön ja tuotteiden ja palveluiden kehittämistarpeita. Eräs areena kehittämistarpeiden arvioimiseksi on ARTO-prosessin asiantuntijoiden käyttämä intra-foorumi ARTTU. Henkilökunta on jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja kuulee asiakkaiden toiveita tuotteista ja palveluista. Asiakkailta saadaan palautetta tuotteista ja palveluista ANOPPI-palautejärjestelmästä. Tämän palautteen käsittelevät mm. prosessinomistajat. Myyntipäälliköiden tapaamisissa käsitellään systemaattisesti koko valtakunnan kattavasti palveluiden ja tuotteiden kehittämistarpeita ja viestitetään siitä Maanmittauslaitoksen ylimmälle johdolle.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen arviointiin osallistuvat laitoksen, valtakunnallisten tuotanto- ja palveluyksiköiden ja maanmittaustoimistojen johto sekä valtakunnalliset prosessitiimit. Yksiköiden johto analysoi maakunnallista palvelukehitystä paikallistason kehityksen asiantuntijana.

Maanmittauslaitoksen yhteistyössä korostuu asiakaslähtöisyys

Maanmittauslaitoksen, Pääesikunnan ja Topografikunnan välinen yhteistyö on säännöllistä. Vuosittaisissa tapaamisissa selvitetään puolustusvoimien paikkatietoaineistotarpeita ja kehittämistarpeita.

Maanmittauslaitos ja metsäsektorien edustajien vuosittaisista tapaamisten yhteydessä käydään läpi kehittämistarpeet paikkatietoaineistojen tietosisällön ja laadun osalta. Maanmittauslaitoksen asiantuntijat tapaavat

samoissa merkeissä ympäristöhallinnon edustajia. Maanmittauslaitoksen edustajilla on jatkuva yhteydenpito laitoksen tuotteiden jälleenmyyjiin.

TIETO-yhteistyö

Maanmittauslaitoksen ja Tiehallinnon yhteistoiminta alkoi tuotannollisessa toiminnassa – yleistietoimituksissa 1960-luvulta lähtien. Yhteistyö koski perinteisesti yleistietoimituksia ja erityisesti teknisiä asioita niissä – aina 1990-luvulle saakka. Koko virastoja koskevaa yhteistyötä ei ollut olemassa.

1990-luvulla aloitettiin yhteistyön systemaattinen kehittäminen, TIETO-yhteistyö. Yksi tärkeä syy oli valtion talouden kiristynyt rahatilanne. Tuolloin kiinnitettiin enenevässä määrin huomiota toiminnan laatuun, ydintoimintaan keskittymiseen sekä joustavaan ja nopeaan toimintaan. Yhteistyön tavoitteet määriteltiin kolmeen pääasiaan koskien tiehanketta yleistietoimituksineen: päällekkäisen työn vähentäminen, kestoajan lyhentäminen ja kustannusten säästö. Nämä samat tavoitteet ovat olleet myöhemmin lähtökohtana myös yhteistyön laajentuneilla alueilla tuotannon ohjauksessa ja seurannassa.

Tiiviillä yhteistyöllä on ollut vaikutuksensa myös lainsäädäntötyöhön. Yleistielain kokonaisuudistus maantielaiksi on ollut lain korvaus- ja lunastusasioiden osalta molempien virastojen yhteinen projekti. Siihen ovat saaneet osallistua TIETO-yhteistyössä keskeisesti mukana olleet henkilöt, mm. TIETO-tuotevastaavat, jotka toimivat yhteistyön koordinaattoreina sekä Maanmittauslaitoksessa että Tiehallinnossa.

Perinteinen TIETO-yhteistyö laajentui TIERATA-MAA-yhteistyöryhmän perustamiseen syksyllä 2003. Eli yhteistyöhön mukaan on tullut nyt myös Ratahallintokeskus.

DIGIROAD-yhteistyö

Esimerkkinä toteutetusta tietoyhteiskuntaa rakentavasta viranomaisyhteistyöstä on mm. DIGIROAD-projekti. Hankkeen keskeiset toimijat ovat olleet Tiehallinto ja Maanmittauslaitos. Hankkeella pyritään laajentamaan valtakunnallisen sijaintitarkan tieverkkotiedon käyttömahdollisuuksia lisäämällä aineistoon uusia ominaisuustietoja. Lisättäviä tietoja ovat mm. kääntymiskiellot ja kulkurajoitteet. Hanke käynnistyi vuonna 2001 ja sen tuloksena mm. kuljetusten logistinen suunnittelu ja optimointi on entistä tehokkaampaa.

DIGIROAD on kansallinen tie- ja katutietojärjestelmä, jonka hallinnointivastuu on Tiehallinnolla. Tie-

tojärjestelmän perustaminen ja sen ylläpitotoiminta on kirjattu lakiin. Järjestelmä on käyttöönottoaiheessa ja sen tietopalvelu alkaa syksyllä 2004.

DIGIROAD-yhteistyö Tiehallinnon kanssa on ollut koordinoitua ja molempien laitosten tavoitteiden mukaista. Yhteistoiminnan perustaksi on sovittu puitesopimus ja lisäksi yksittäisistä toimituksista on solmittu erilliset sopimukset. Asiat on neuvoteltu hyvässä yhteisymmärryksessä yhteistyöelimessä. Tiehallinto on tilannut DIGIROADIin liittyviä toimintoja myös yksityisiltä konsulteilta, ja myös heidän suuntaan on Maanmittauslaitoksen puolelta harjoitettu rakentavaa yhteistoimintaa.

Oppilaitosyhteistyö

Kehittämiskeskus on yhdessä oppilaitosten kanssa työstänyt oppilaitosten käyttöön Maanmittauslaitoksen tieto- ja tuotantojärjestelmästä (JAKO-tietojärjestelmä) ns. oppilaitosversion. Siten on luotu edellytyksiä maanmittausalan opetuksen ajanmukaistamiselle.

Maanmittauslaitoksen käytössä olevien tieto- ja tuotantojärjestelmien käytön perehdyttäminen oppilaitosten opettajille ja osin niiden opetuskin on ollut Maanmittauslaitoksen alueellisten yksiköiden vastuulla. Näin toimien on varmistettu opiskelijoiden hyvät tiedot.

SUTO-yhteistyö

Valtakunnallisten luonnonsuojeluohjelmien toteuttamiseksi Maanmittauslaitos, ympäristöhallinto ja Metsähallitus ovat tehneet kehittämissyhteistyötä vuodesta 2000 alkaen.

Päätavoitteita yhteistyölle ovat olleet

- 1) Pääallekkäisen työn vähentäminen
- 2) Kustannusten säästö
- 3) Toteuttamisajan lyhentäminen: suojelualueet pystytään toteuttamaan pääosin vuoteen 2007 mennessä, vuosittain toteutettujen kiinteistöjen lukumäärää kyetään lisäämään merkittävästi
- 4) Suojelualueiden selkeiden rajojen määrittäminen.

SUTO-toiminnassa käytettävä hankeusjako tarjoaa joustavuutta luonnonsuojelualueiden muodostamiseen. Sen avulla voidaan yleensä korvata erillinen perinteinen lunastustoimitus kokonaan. Kun kokonainen suojelualue muodostetaan kerralla, voidaan maanomistajien tasapuolinen kohtelu ja toiveet turvata paremmin. Näin tyytyväisyys ja valitukset vähenevät.

Uusimuotoiset tilusjärjestelyt

Maaseudulla on käynnissä historiamme suurin mullistus. Muutoksen rajuutta ja seurauksia voidaan lieventää

alueellisella yhteistoiminnalla, aluerakenteen ja maankäytön kehittämällä. Maanmittauslaitos on kehittänyt uusimuotoisen tilusjärjestelyn auttamaan tarpeellisten muutosten toteuttamisessa.

Tilusjärjestelyjen sisältö, toteutuskeinot ja laajuus joustavat olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Toimenpiteet voivat koskea yhtenäistä aluetta, muutamien maanomistajien tiluksia, tie-, kuivatus- tai esimerkiksi suoje-
luhankkeiden hoitamista tai olla osa kyläsuunnitelman toteuttamisesta. Tilusjärjestelyillä Maanmittauslaitos tarjoaa maanomistajille tilussijoituksesta kilpailuetua.

Maanmittauslaitos tarjoaa moderneja, uusinta teknologiaa hyödyntäviä palveluita asiakkaille

Uudistettu Karttapaikka

TITI-prosessin uusin palvelukanava on uudistettu Karttapaikka, joka esimerkillisellä tavalla hyödyntää monipuolisesti sekä laitoksen tietovarastoja että ammattitaitoisen henkilöstön palveluosaamista. Uudistunut verkkopalveluna toimiva Karttapaikan tilauspalvelu on toteutettu uudenaikaisia tietoteknisiä toteutustapoja hyväksi käyttäen. Palvelusta on suora yhteys kiinteistörekisteriin ja -rekisterikarttaan sekä kiinteistöjen kauppahintarekisteriin samoin kuin paikannimirekisteriin. Karttoja on 13 eri mittakaavassa.

Nykyisen Kansalaisen Karttapaikan uudistaminen on vireillä. Tuleva Kansalaisen Karttapaikka on nimensä mukaisesti jokaisen kansalaisen käytettävissä oleva ilmainen palvelu. Sen sisällön määrittely on tehty kansalaisten toiveiden perusteella.

VESPA-tuotteet

Verkkosovellusten palvelurajapinta (VESPA) tarjoaa suorakäyttöistä sovellusten välistä tietopalvelua ulkopuolisille asiakkaille. Verkkosovelluksen palvelurajapinta on palvelu, jota kehitetään ja tehdään potentiaalisten rajapintakäyttäjien kanssa. Palvelua käyttävät mm. ohjelmistoalan yritykset, jotka tekevät sovellusta asiakkaalleen, paikkatietoalan yritykset, jotka jatkojalostavat rajapinta-aineistoja ja edelleen myyvät niitä, suuret yritykset, jotka käyttävät Maanmittauslaitoksen aineistoja (esim. metsäsektori), julkishallinnon organisaatiot, erilaiset yhteistyöorganisaatiot (esim. maakunnalliset paikkatietoyhteistyöprojektit) ja lisäksi nykyisen rajapinnan käyttäjät. Kohderyhmiä on etsitty yhdessä laitoksen myyntiorganisaatioiden kanssa.

UKTJ-hanke

UKTJ-hankkeessa Maanmittauslaitos, oikeusministeriö

ja Suomen Kuntaliitto toteuttavat yhteistyössä uuden kiinteistötietojärjestelmän. Hankkeen tavoitteena on rinnakkaisten ja osittain päällekkäisten kiinteistörekisterien purkaminen keskitetyn rekisterin avulla. Uusi kiinteistötietojärjestelmä tuo kiinteistöjen karttatiedot osaksi tietopalvelua. Asiakkaille tarjottava tietopalvelu paranee.

JAKO_{www}

Maanmittauslaitoksen sisäisen tietopalvelun JAKO_{www}:n kautta asiakkaille tuotetaan kaikissa Maanmittauslaitoksen toimipisteissä kartat, kiinteistö- ja kauppahintatiedot sekä maastokannan tiedot. Palvelua ja tuotteita on kehitetty kuuntelemalla yksityisasiakkaita, yrityksiä ja jälleenmyyjiä.

Tietoa tuotteista

Maanmittauslaitoksen tuotteita ja palveluja kuvataan ja esitetään paikkatietoalan erikoislehdessä Positiassa, Tietoa Maasta -asiakaslehdessä, Maankäyttö-lehdessä, Paikkatietomarkkinoilla ja useilla muilla erikoismessuilla (mm. EläväPuu-messut), internet-sivuilla sekä suorilla asiakastapaamisilla.

5D MITEN TUOTTEITA JA PALVELUJA TUOTETAAN, TOIMITETAAN, TUETAAN JA HUOLLETAAN

Tuotteiden ja palvelujen tuotanto on suunnitelmallista. Maanmittauslaitoksen keskushallinto jakaa yksiköille resurssikehykset ja tuotantotavoitteet.

Yksiköt tekevät omat tulossopimusehdotuksensa ja niihin liittyvät tuotantosuunnitelmaesityksensä keskushallinnolle. Esitykseen sisällytetään määrällisen tuotannon lisäksi myös palveluaika-, kattavuus-, laatu- ja taloudellisuustavoitteita. Sopimukset tehdään vuosittain ja ne allekirjoitetaan tammikuussa. Yksiköiden tulossopimuksista kootaan puitteet Maanmittauslaitoksen ja maa- ja metsätalousministeriön väliseen tulossopimukseen.

Yksiköissä laaditaan prosesseittain tiimisopimukset. Niihin on kirjattu prosessin/tiimin ydintehtävä ja sen tärkeimmät asiakkaat. Prosessivastaavat asettavat tuotannollisille tiimeilleen yksikön tulossopimuksesta johdetut tavoitteet yhdessä tiimien kanssa. Tavoitteet esitetään tuloskortin pohjalta sekä tulos- että palvelutavoitteina. Tiimit esittävät vuosittain oman arvionsa tiimisopimuksen toteutumisesta ja omasta onnistumisestaan.

Tuotanto tapahtuu prosesseissa

Maanmittauksen toimialaan kuuluvia kiinteistö- ja kartastotehtäviä hoitavat valtio, kunnat ja alan yksityiset

konsultit. Maanmittauslaitos vastaa kuntien asemakaava-alueen ulkopuolella olevien maanmittaustoimitusten tekemisestä. Yleisin maanmittaustoimitus on lohkomistoimitus. Sen osuus koko toimituskysynnästä oli v. 2003 78,5 %.

Toimituslaji (kpl)	2002	2003	2004 (slu)
lohkominen	17 695	16 993	17 580
perustoimitukset yht	20 051	19 321	19 725
arviointitoimitukset	2 911	3 175	3 535
Toimitukset yhteensä	22 962	22 496	23 260

Taulukko n:o 5d. 1. Maanmittauslaitoksen toimitustuotannon määrä.

Maasto- ja rajatietotuotantoprosessin (MARA-prosessin) tuotantoalueet suunnitellaan toimintayksiköissä toimialueen asiakastarpeisiin perustuen. Keskushallinto seuraa tuotannon laatua tilaamalla laadunarviointia ulkopuoliselta arvioijalta.

Säädösperusteisten rekisterien ylläpitoprosessin (RETI-prosessin) tuotannossa huolehditaan kiinteistörekisterin, kiinteistöjen kauppahintarekisterin ja yksityistierekisterin ylläpitotehtävistä siten, että toiminta on taloudellista, tehokasta ja oikeudenmukaista ja että asiakkaita ja yhteiskuntaa varten on käytettävissä kattavat ja korkealaatuiset rekisteritiedot.

Asiakasta palvellaan paikan päällä

Asiakkaita palvellaan kaikissa Maanmittauslaitoksen toimipisteissä koko valtakunnan kattavilla tietovarastoilla.

Asiakas, joka ei halua perinteistä tiskipalvelua, voi käyttää Maanmittauslaitoksen verkkopalveluja. Hän voi valita käyttöönsä joko maksullisen ammattilaisen Karttapaikan tai maksuttoman Kansalaisen karttapaikan. Kaikkien tuotteiden ja palveluiden esitteet löytyvät myös Maanmittauslaitoksen internet-sivuilta.

Maanmittauslaitoksen laaja asiantuntijaverkosto, maanmittaustoimituksia tekevä henkilökunta, on asiakkaiden käytettävissä ja antamassa asiantuntija-apua maanmittausalaan liittyvissä asioissa.

Maanmittaustoimitukset eli ARTO-, PETO- ja TJ-prosessien tuotanto tehdään paikan päällä eli siellä, missä maanmittaustoimituksen kohteena olevat kiinteistöt sijaitsevat.

Tuotteiden ja palvelujen toimittamisen osalta on toimitustuotannon ohjeistoon kirjattu keskeisiä työskentelyperiaatteita.

Maanmittaustoimitusten vireille tulosta ilmoitetaan asiakkaalle eli hakijalle toimitusmääräyksen antamisen jälkeen. Kirjallisen ilmoituksen yhteydessä kerrotaan mm. (esim. PETO):

- mitä toimituksessa tapahtuu
- toimituskokouksen merkityksestä
- asianosaisen läsnäolon tarpeellisuudesta
- suoritettujen toimitusten rekisteröimisestä
- prosessin seuraavista vaiheista.

Ilmoitukseen oheistetaan palautelomake prosessin jatkoon suunnittelun ja hallinnan helpottamiseksi. Lomakkeella toimitusinsinööri hankkii lisätietoja ja ehdotuksia hakijalta koskien mm.:

- toimitusajankohtaa ja kokouspaikkaa,
- ehdotusta muodostettavan kiinteistön nimeksi,
- selvitystä määrälän käyttötarkoituksesta,
- onko tarkoituksena, että määrälä siirretään toiseen kiinteistöön,
- hakijan halukkuudesta itse toimia apuhenkilönä maastotöissä vai esittääkö hän apuhenkilöiden palkkaamista,
- rajoittuuko määrälä sellaisiin vanhoihin rajoihin, joiden sijainti on hakijalle epäselvä,
- miten kulku määrälälle on tarkoitettu järjestää jne.

Hakija saa PETO-prosessissa myös perusinformaatiota mm. laskutuksesta ja tulevasta kiinteistötoimitusmaksusta.

Kaikki maanmittaustoimituksia koskevat kirjeet, asianosaisten tekemät sopimukset ja muut asiakirjat kirjataan JAKO-järjestelmässä aina kirjeenvaihtoon. Asiakirjojen säilytysaika merkitään arkistosäännön mukaisesti.

Lisäksi toimitusinsinöörit on erikseen veloitettu toimitusmenettelyn käsikirjassa (TMK) arvioimaan mm. seuraavaa: ”Jos esim. rasiustodistuksesta tai kartoista ilmenee, että lohkomisen yhteydessä olisi tarpeen tehdä lisätehtävänä kiinnityksistä vapauttaminen tai sivutoimituksena vesijätön lunastaminen, lohkotilojen omistajilta on syytä tiedustella heidän halukkuuttaan tällaisiin toimenpiteisiin, koska asialla voi olla vaikutusta mm. tiedottamiseen, toimituskustannuksiin, toimitusinsinöörin valintaan sekä valmisteleviin toimiin kuten suostumusten hankkimiseen.”

ARTO-prosessissa tuotettavat laajat ja/tai merkitävät korvaustoimitukset suunnitellaan toteutettavaksi osaksi niitä rakennus-, suojelu- tms. hanketta, joiden toimeenpanoon ne liittyvät. Käytännön työskentelyä ohjaa esimerkiksi TIETO-menetelmä noudattavassa kaksivaiheisessa tietoimituksessa työohjeet. Ne on työ- tettu pitkälti yhteistyössä Tiehallinnon kanssa yhteisistä tarpeista lähtien.

TITI-prosessi on Maanmittauslaitoksen palveluprosesseista asiakaslähtöisin. Asiakas tilaa palvelun tai tuotteen. Tuote, esim. asiakirja tai digitaalinen aineisto, irrotetaan

tietopalvelun avulla, joka voi olla itsepalveluakin. Asiakas voi myös tilata erillisen työn tai tuotteen toimitettavaksi omista tarpeistaan lähtien. Tuote valmistuu tuolloin tilaus- tuotantoprosessissa.

Palveluperiaatteet tietopalvelun osalta on määritelty Maanmittauslaitoksen tietopalvelustrategiassa. TITI-prosessia ohjaavat tukitoiminnot perustuvat TILAUS-järjestelmään, Raindance-järjestelmän projektinohjaukseen, yhtenäiseen palveluhinnastoon sekä kaksikielisiin markkinointiesitteisiin. TITI-prosessin tiskillä tapahtuvan asiakaspalvelun tasoa on yhtenäistetty päättämällä ns. ASPA-ajokortin käyttöönnotosta.

Valtakunnallinen palveluyksikkö Myyntipalvelut vastaa Maanmittauslaitoksen markkinoinnin ja myynnin kehittämisestä ja koulutuksesta sekä asiakassuhteiden koordinoinnista. Se suunnittelee valtakunnallisia myy- ninedistämiskampanjoita ja muita markkinointihankkeita sekä on mukana toteuttamassa niitä. Kolme–neljä kertaa vuodessa pidettävillä myyntipäällikköpäivillä käsitellään toimintatapoihin ja -periaatteisiin liittyviä kysymyksiä.

Tuotteita huolletaan

Toimitustuotannon prosesseissa tapahtuvien virheiden korjaamisesta on erityissäännöksiä kiinteistönmuodostamislaisissa ja kiinteistörekisterilaisissa. Lainsäädännön sovel- tamisohjeet on annettu toimitusmenettelyn käsikirjassa ja kiinteistörekisterin pidosta annetuissa ohjeissa. Virheet ja puutteet havaitaan useimmiten muun virkatyön ohessa, mutta myös asianosaiset ilmoittavat epäilemistään laatu- puutteista. Maanmittaustoimistojen tulossopimuksiin on RETI-prosessin kohdalle kirjattu vuodesta 2003 alkaen: ”Oikeusturvaa vaarantavat kiinteistörekisterin virheet korjataan viipymättä. Muut yksittäiset kiinteistörekiste- rin, kiinteistöjen kauppahintarekisterin ja yksityistierekiste- rin virheet ja puutteet korjataan, jos ne ovat oleellisia. Kuitenkin asiakkaiden ilmoitukseen perustuvat selvite- tään aina ja asiakasta informoidaan toimenpiteistä.”

Toimituksessa tapahtunut virhe korjataan eri menet- telyillä siitä riippuen, minkä tyyppisestä virheestä on kyse ja missä prosessin vaiheessa se on tehty. Kiinteistörekiste- riin merkitsemättömien toimitusten osalta kyseeseen voi tulla toimitusinsinöörin päätös asia- tai kirjoitusvirheen korjaamisesta tai toimituksen uusi käsittely.

Jos toimitus on jo rekisteröity, kirjoitusvirheet ja virheet maastoon merkitsemisessä voidaan tietyin edel- lytyksin korjata kiinteistörekisterin pitäjän päätöksellä tai kiinteistönmääritystoimituksessa. Kaikissa edellä mai- nituissa tapauksissa asianosaisilla on mahdollisuus valit-

taa päätöksestä tai toimituksesta maa- ja metsätalouteen. Edellä tarkoitettuja vakavimmat virheet voidaan korjata vain, jos korkein oikeus purkaa rekisteröidyn toimituksen. Purkamisasiä voi tulla vireille asianosaisen hakemuksesta tai Maanmittauslaitoksen keskushallinnon esityksestä.

Kiinteistörekisterissä olevat virheet ja puutteet, joista suurin osa on vuosikymmeniä vanhoja, korjataan joko ilman päätöstä tai rekisterin pitäjän valituskelpoisella päätöksellä. Korjaaminen tehdään ilman päätöstä silloin, kun korjattavalla tiedolla ei ole omistajalle oleellista merkitystä.

Sisäisillä tukipalveluilla varmistetaan tuotteiden ja palveluiden korkea laatu

Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskuksessa tuotetaan sisäisiä tukipalveluita tuotantoyksiköiden henkilöstölle ydinprosessien toiminta-alueilla. Sisäisillä tukipalveluilla varmistetaan Maanmittauslaitoksen henkilöstön riittävä osaaminen, laitosyhtenäinen ja tuloksellinen toimintatapa.

Tukipalvelumuotoja ovat ohjeistus, kouluttaminen, asiantuntijatuki ja JAKO-tietojärjestelmän käytön tuki.

Ajantasainen ohjeistus on henkilöstön saatavilla intranetissa. Osan ohjeistaan Maanmittauslaitos julkaisee myös internetissä. Tällä menettelyllä Maanmittauslaitos haluaa palvella asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan antamalla heidän käyttöönsä uusimmat alaa koskevat lainsäädännölliset ohjeet tai suositukset. Näitä ohjeita ovat mm. toimitusmenettelyn käsikirja, arviointi ja korvaukset -tietovarasto, ohjeet kiinteistörekisterin pitämisestä ja käsikirja yksityisteiden tienpidon osittelusta.

Tuen laadun varmistamiseksi toiminnan tukitehtäviin kehittämiskeskus on rekrytoinut alan parhaat erikoisasiantuntijat.

Tukipalvelujen parantamiseksi Kehittämiskeskus pyytää vuosittain palautetta sisäisiltä asiakkailta.

Vuonna 2002 käyttöön otettu webropol – selainpohjainen kysely – on osoittautunut toimivaksi ja palautetta runsaasti tuovaksi. Samalla on pystytty turvaamaan palautteenantajien nimettömyys. Oikea-aikaisen ja kohdennetun palautteen saannin varmistamiseksi webropol-kyselyt lähtevät koulutustilaisuuden jälkeisenä päivänä osallistujille. Tietojärjestelmien käytön tuen osalta palautetta pyydetään kolmannesvuosittain henkilöiltä, joita on kyseisenä ajanjaksona palveltu. Asiakaspalautteet ovat kaikkien luettavissa intramittarissa. Palautteet käydään läpi ja analysoidaan tiimipalaverissa välittömästi palautteen saapumisen jälkeen.

Ohjeistuksen osalta palautetta saadaan ANOPPI-

palauttejärjestelmästä sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Asiakkaiden huomaamat virheet korjataan välittömästi. Asiasisältöehdotukset otetaan huomioon vuosittain tehtävien ajantasaistusten yhteydessä.

Saatujen palautteiden perusteella Kehittämiskeskuksessa on tarkennettu ja suunnattu koulutustilaisuuksien sisältöä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, jopa toiveet koulutusajankohdista on otettu huomioon. Puhelintuessa asiakkailta tulleiden palautteiden vuoksi on heinäkuun lyhennetystä puhelintukiajasta luovuttu ja lisätty ruotsinkielistä tukea erityisesti Pohjanmaan tilusjärjestelytukeen.

Tukipalvelujen yhdenmukaisuuden ja sisäisen tiedottamisen varmistamiseksi tukipalvelujen toimintaa tehostettiin vuonna 2002 tekemällä tukipalveluille tiimitoiminnan käsikirja. Siinä sovittiin yhdessä periaatteet, kuinka tiimit toimivat, ja miten tiedottaminen ja yhteistoiminta hoidetaan.

Prosessien hyvän palvelutason säilyttämiseksi ja palvelun yhdenmukaistamiseksi vuonna 2003 tehtiin kaikista sisäisistä tukiprosesseista prosessikuvaukset ja -käsikirjat. Prosessit jalkautettiin koko tukihenkilöstölle kehittämispäivänä, jolloin koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa niiden sisältöön. Tämä materiaalia käytetään myös uusien henkilöiden perehdyttämisaineistona.

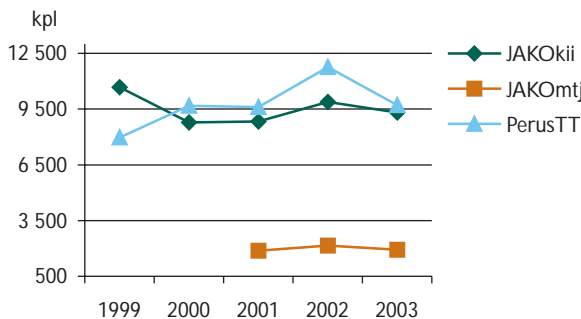
Tietojärjestelmien käytön tuki Maanmittauslaitoksessa toimii helpdesk-periaatteella

Maanmittauslaitoksessa aloitettiin tietojenkäsittelyn tukipalvelujärjestelmän kehittäminen vuoden 1994 alusta. Tavoitteena tukipalveluiden kehittämisellä oli ”pensaspaalojen sammutus” -tyylisten tukitoiminnan poistaminen ja siirtyminen johdettavaan, optimoitavaan ja ohjattavissa olevaan määrämukaiseen tukipalvelutoimintaan. Maanmittauslaitos päätti määritellyn uuden tukipalvelumallin käyttöönotosta vuonna 1996. Uusi toimintamalli sai konseptinimekseen ”HelpDesk”. Tässä tukipalvelussa asiakkaat soittavat tukinumeroon 5599, eivät yksittäiselle henkilölle. Menettelyllä on turvattu henkilöriippumattomuus ja jatkuva käytön tuki.

Alkuvaiheessa sen avulla tuotettiin perustietotekniikan tukea:

- loppukäyttäjien tuki (perusohjelmistot ja laitteistot)
- käyttöoikeudet
- viestintäjärjestelmän tuki
- hankinnat
- asennukset
- maastomittauslaitteiden tuki.

Vuoden 1999 organisaatiouudistuksen yhteydessä JAKO-tietojärjestelmän käytön tuki eriytettiin perustietotekniikan tuesta ja siirrettiin kehittämiskeskukseen. Menettelyllä haluttiin taata tuen ja tietojärjestelmien kehittämisen ja ylläpidon saumaton yhteistyö asiakkaiden ongelmien ratkaisussa.



Kaavio n:o 5d.2. Tietojärjestelmien käytön tukipyyntöjen määrän kehitys. Tukipyyntöjen määrä on kasvanut uusien sovelluksien käyttöönoton myötä.

Vuonna 2000 uuden maastotietosovelluksen käyttöönoton yhteydessä haluttiin turvata henkilöstön riittävä ja asiantunteva tuki perustamalla HelpDesk 5599 alanumero maastotietosovelluksella.

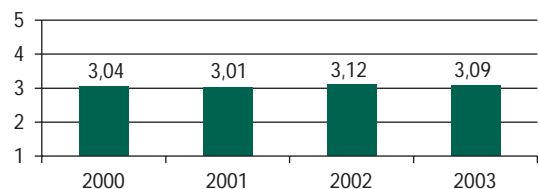
Sisäisten asiakkaiden luotettava palvelu turvataan perustietotekniikan ja JAKO-tietojärjestelmien käytön tuessa käytössä olevalla ARS-kirjausjärjestelmällä. Jokainen puhelimitse tai sähköpostitse tullut tukipyyntö kirjataan järjestelmään. Menettelyllä saadaan kattavasti tietoa tukipyyntöjen käsittelyajoista, pystytään kertomaan asiakkaalle luotettavasti tukipyynnön käsittelystä tilan tietoa ja estetään tukipyyntöjen katoaminen. Samalla tukipyyntöjen kestoajoista saadaan kattavaa tietoa.

Sisäisten asiakkaiden nopean palvelun varmistamiseksi vuosittain ATK-keskuksen ja kehittämiskeskuksen tulossopimuksessa sovitaan tukipyyntöjen vasteajat. Tavoitteena on, että lähes kaikki tukipyynnöt saadaan ratkaistua saman päivän aikana.

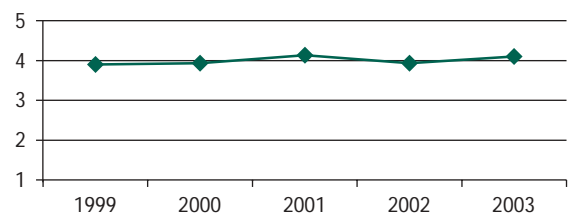
Perustietotekniikan tuesta, JAKO-tietojärjestelmän tuesta ja tukipyyntöjen jakaumasta kerätään kuukausittain tilastotietoa ARS-kirjausjärjestelmästä.

HelpDesk-järjestelmästä saadaan kootusti tietoa tarvittaessa jopa tunneittain tulleista puheluista, puheluiden jonotusajoista ja puhelinjonoon pääsemättömistä ns. ylivuotopuheluista. Näitä tietoja seurataan jatkuvasti. Päivystysvuorolistoilla säädellään puhelintuen henkilöstön määrää ruuhkahuippuihin.

Seuraavassa kaavioissa on esitetty JAKO-tietojärjestelmän käytön ja ATK-keskuksen perustietotekniikan tuen asiakastytyväisyyden kehitys. Sisäiset asiakkaat ovat olleet tukipalveluun tyytyväisiä koko sen olemassa olon ajan. Asiakkaat toivovat palvelujen säilyvän jatkossakin samankaltaisena.



Kaavio n:o 5d.3. Sisäinen asiakastytyväisyys – ATK-keskus.



Kaavio n:o 5d.4. Sisäinen asiakastytyväisyys – JAKO-tietojärjestelmän käyttötuki.

Maanmittauslaitoksen ulkoisia asiakkaita tuetaan

HelpDesk-konseptilla uuden Karttapaikka II:n käyttöönoton myötä marraskuusta 2003 alkaen. Verkkoyhteistyön käyttäjillä on mahdollisuus soittaa maksuttomaan puhelintukeen klo 8–16.15 välisenä aikana. Ulkoiset asiakkaat ohjautuvat samaan HelpDesk-järjestelmään sisäisten asiakkaiden kanssa. Heillä on vastaavat tukipalvelut käytössään kuin Maanmittauslaitoksen sisäisillä asiakkailla.

5E MITEN ASIAKASSUHTEITA HALLITTAAN JA KEHITETÄÄN

Asiakassuhteiden hoito on vastuutettu siten, että Myyntipalvelut yksikkö (MYV) hoitaa valtakunnalliset asiakkaat. Alueelliset yksiköt palvelevat taas oman toimialueensa asiakkaita.

Merkittävien asiakkaiden kanssa Myyntipalvelut yksikkö on pyrkinyt siirtymään perinteisestä 10 vuoden aineistojen käyttöoikeuslisensseistä vuosisopimus pohjaiseen toimintaan. Tämä siksi, että suurasiakkaiden asiakastarpeet täsmennetään vuosittain sopimuksessa määritellyin menettelytavoimin.

Asiakassuhteiden hallinta on yksi maanmittaustoimiston tukiprosesseista, jota ohjataan ja koordinoidaan laitostasoisesti.

Tärkeimpien asiakkaiden kanssa Maanmittauslaitos on luonut molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia kumppanuussuhteita, joista on tarkemmin kerrottu kuvauksen kohdassa 4.

Asiakassuhteita hallitaan yksiköissä keskeisten TITI-prosessiin nimettyjen toimintojen kautta, jotka ovat:

- asiakastytyväisyyden seuranta
- asiakaspalautteiden käsittely
- asiakas- ja viranomaispalvelujen tuki

- sopimustoiminta ja
- hinnastojen tulkinta.

Asiakkaista ylläpidetään asiakasrekisteriä TILAUS-järjestelmässä. Asiakasrekisterin ylläpito on Myyntipalveluiden ja alueellisten TITI-prosessien vastuulla. Tietoja asiakkaista on myös uuteen toimitusrekisteriin ja sopimusarkistoon perustuvassa asiakasrekisterissä.

Maanmittauslaitoksen tuotantohenkilöstö on päivittäisessä yhteydessä asiakkaisiin

Maanmittauslaitoksen toiminnan arvoissa korostuu asiakkaan tyytyväisyys. Maanmittauslaitos on osin monopolipalvelujen tuottaja. Lohkomisten osalta pääosa toimituksista tulee vireille ns. viran puolesta. Lohkominen tulee automaattisesti vireille määräälan lainhuudon myöntämisen jälkeen lainsäädännön perusteella halusipa asiakas sitä tai ei. Maanmittaustoimituksissa toimitusinsinöörin tehtävänä on usein ratkaista asiakkaiden välisiä riitoja, jotka liittyvät maanomistusoloihin. Tällöin hän toimii tuomarin roolissa, jossa puolueettomuus ja tasa-puolisuus korostuvat. Maanmittauslaitoksen asiakas ei perinteiseen tapaan voi aina olla oikeassa, mutta häntä kuunnellaan ja hänen näkemyksensä otetaan huomioon. Asiakkaan tarpeet maanmittaustoimitusten ajankohdasta ja sisällöstä toteutetaan. Periaatteena on, että asiakasta autetaan saamaan hänen tarvitsemansa tuote tai palvelu.

Maanmittaustoimituksessa tehtyihin päätöksiin asianosaisilla on lainsäädäntöön pohjautuva muutoksenhakuoikeus. Maanmittaustoimituksissa tapahtuneiden virheiden korjaamismenettelystä on säännökset, jotka on selitetty kohdassa 5d.

Jos asianosainen katsoo, että Maanmittauslaitoksen toiminnassa on tapahtunut virhe, josta hänelle on aiheutunut vahinkoa tai haittaa, hän voi hakea korvausta Maanmittauslaitoksen keskushallinnolta. Korvaus maksetaan vahingonkorvauslain nojalla.

Valtakunnallinen palvelunumero neuvoo

Maanmittauslaitoksella on ollut kattavasti käytössä valtakunnallinen puhelinvaihteen yritysnúmero vuodesta 1999 lähtien. Puhelinpalvelun tehostamiseksi otettiin käyttöön valtakunnallinen puhelinpalvelujärjestelmä. Neuvontapalvelu sijoitettiin Pohjanmaan maanmittaus-toimiston yhteyteen henkilöstö- ja kielipoliittisista syistä.

Asiakaspalaute kirjataan ANOPPI-järjestelmään

Asiakkailta tulleet palautteet, kiitokset, kritiikki, kehittämisehdotukset ja kysymykset kirjataan Anoppi-palauttejärjestelmään. Palautteiden käsittely ja niihin vastaami-

nen tapahtuu ensisijaisesti ko. yksikössä. Valtakunnalliset ydinprosessitiimit seuraavat ja käsittelevät oman prosessinsa palautteet. Myyntipalvelut tuottaa yhteenvedot palautteista kolme kertaa vuodessa. Asiakastyytyväisyyden seuranta perustuu osin ANOPPI-palauttejärjestelmään kirjautuneiden palautteiden käsittelystä ja niistä tehtyjen raporttien analysoinnista. MYY kerää ja tilastoi seurantatietoa, joka on esillä intrassa.

Merkittävimmät palautteet, jotka sisältävät yhteydenottopyynnön, kehittämisehdotuksen tms. käsitellään valtakunnallisissa prosessitiimeissä sekä palvelu-/työtiimeissä. Tiimien käsittelyn myötä jatkotoimista sovi-taan ja ne vastuutetaan. Tärkeimmät kehittämisehdotukset käsitellään projektitoiminnan johtoryhmässä.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan myös erillisin tutkimuksin

Viimeisin Maanmittauslaitoksen yksikköjä koskeva ja niitä keskenään vertaileva tutkimus on julkaistu kesäkuussa 2002. Maanmittauslaitos on lisäksi ollut mukana julkisia palveluja vertailevassa VIP 2003 -tutkimuksessa sekä Kansallisessa yritysmielikuvatutkimuksessa (2003). Tutkimusten tiedot on käsitelty laitoksen ja yksiköiden johtoryhmissä.

6 ASIAKASTULOKSET

6A ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET

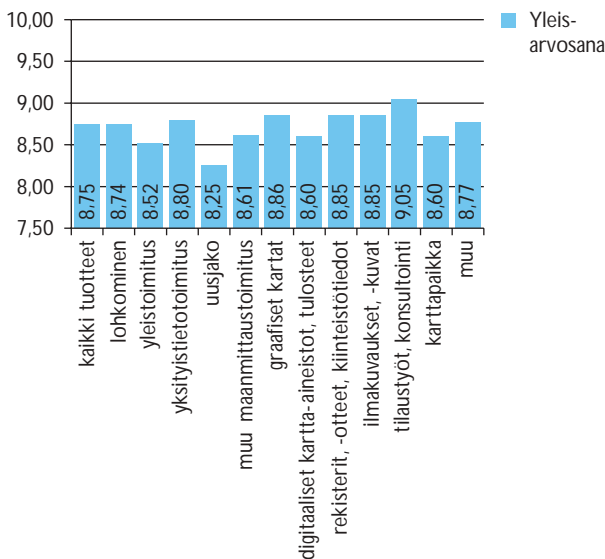
Maanmittauslaitoksen toiminnan vaikutusta asiakkaiden näkemyksiin organisaatiosta sekä asiakkaisiin liittyvää suorituskyvyn seurantaan mitataan strategisen mittariston avulla. Esitettävät tulokset osin uudelleen ryhmiteltyinä on esitetty seuraavassa.

Maanmittauslaitoksen teettämät asiakastutkimukset

Tutkimuksen perusjoukkona olivat Maanmittauslaitoksen merkittävät/tärkeät asiakkaat, joista poimittiin 1 507 asiakkaan brutto-otos. Otos perustui pitkälti maanmittaustoimistojen laskutustietoihin. Tutkimuksen kenttätyö suoritettiin keväällä 2002, ja yhdellä lomakemuituksella saatiin takaisin 591 hyväksyttävää lomaketta. Kun netto-otos oli väärin osoitteiden (sinällään erittäin vähän) yms. takia 1 500 kpl, muodostui palautusprosentiksi 39,4 %, joka on tämän tyyppisissä tutkimuksissa keskimääräistä heikompi.

Ulkopuolisen konsultin tutkimustehtävänä oli laatia asiakkaiden kuunteluun strukturoitu, toistettava järjestelmä, joka täydentää Anoppi-järjestelmää. Em. palauttejärjestelmän avulla hoidetaan spontaanin palautteen keruu ja hallinta. Tutkimustehtävään kuului myös ensimmäisen mittauksen toteuttaminen ja raportointi.

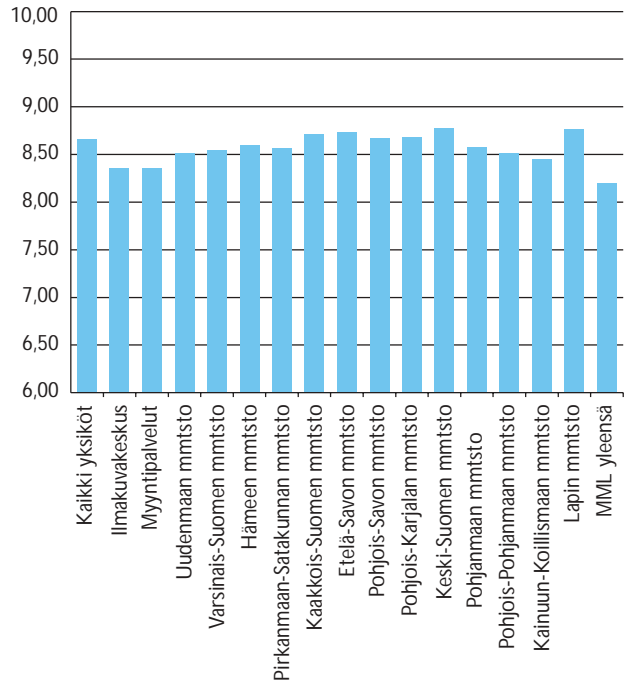
Tulokset yksiköittäin oheisessa kaaviossa n:o 6a.1.



Kaavio n:o 6a.1. Yleisarvosana tuotteittain.

Asiakkaiden näkemyksiä Maanmittauslaitoksen kyvystä tuottaa palveluja ja toimituksia kartoitettiin em. tutkimuksessa. Tulokset on esitetty kouluarvosanoin taulukossa 6a. 2. Maanmittauslaitoksen yleisarvosana kouluasteikolla 4–10 on 8,75, jota on pidettävä julkisella

sektorilla tutkimuksen suorittajan kokemusten valossa erittäin hyvänä.



Kaavio n:o 6a. 2. Yleisarvosana yksiköittäin.

Parhaat arvosanat Maanmittauslaitos sai tasapuolisuudesta 9,23, aikataulujen pitävyydestä 9,02 sekä lopputuloksesta 9,18. Eniten kehitettävää on hinnassa 7,13, palautteen hoidossa 8,33 sekä tiedon saannissa 8,34.

Asiakkailta saatu palaute

Asiakkailta vuonna 2003 saatu palaute on esitetty taulukoissa 6a. 3 ja 6a. 4.

	Kysymys	Kehitysehd.	Kritiikkiä	Kiitosta	Ei määr.	Yhteensä
UUMA	27	17	101	198	3	346
PISA	15	17	38	152	3	225
ESAVO	22	18	35	104	4	183
HÄME	18	12	55	73	2	160
MML	45	35	55	11	8	154
POH	11	3	20	56	62	152
MYY	20	27	26	63	3	139
PPOH	16	4	44	55	1	120
VASU	10	1	16	79	7	113
KESU	8	14	21	63	5	111
LAPPI	19	4	25	56	1	105
PSAVO	4	2	19	60	2	87
PKAR	4	4	25	47		80
KASU	6	2	6	57		71
KAIKO	4	2	28	28	1	63
Ei määritelty	10	11	4	3	30	58
MUUT VATUPAS	9	17	26	17		69

Taulukko n:o 6a. 3. Anoppipalaute vuodelta 2003: palautteen luonne yksiköittäin.

Palautetta kirjautui 2 236 kpl, joista 811 koski lohko-
mista (36,3 %).

	Kysymys	Keh.-ehd.	Kritiikkiä	Kiitosta	Ei määr.	Yhteensä
Tiedon selkeys	29	46	55	47	6	183
Palvelun joustavuus	6	6	24	431	1	468
Asiantunt. ja puolueett.		2	24	138	1	165
Aikataulut	15	2	52	17		86
Asiakirjojen selkeys	16	18	31	6	2	73
Kustannukset	25	7	80	7	5	124
Palvelun loppu- tulos	23	19	98	336	4	480
Tuotteen laatu	25	38	102	22	5	192
Muu	91	45	64	34	18	252
Ei määritelty	18	7	14	84	90	213
Yhteensä	248	190	544	1 122	132	2 236

Taulukko n:o 6a. 4. Asiakaspalautteen aihe ja luonne v. 2003.

Kiitosta sisälsi 50 %, kritiikkiä, kysymyksiä ja kehitysehdotuksia loput.

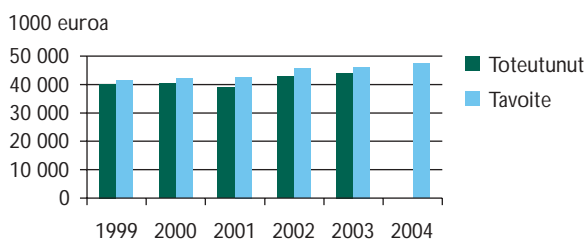
Kriittisin palaute liittyi:

- kustannuksiin
- toimitusten pitkiin kestoajoihin
- asiakirjojen vaikeaselkoisuuteen.

6B SISÄINEN SUORITUSKYKY

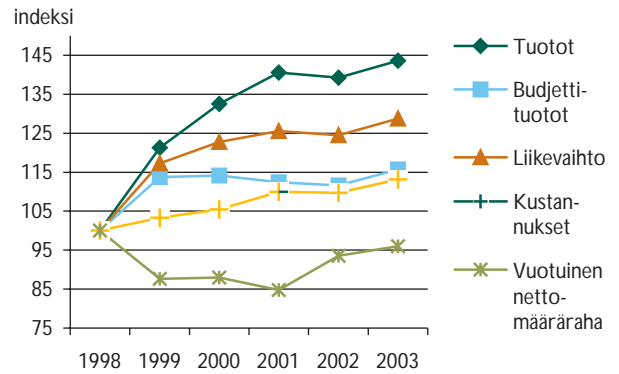
Maa- ja metsätalousministeriö asettaa Maanmittauslaitoksen budjettirahoitteiselle ja osin julkisoikeudelliselle tuotannolle kattavuus-, kestoaja- ja laatuavoitteita. Toimitustuotannon kestoajavoitteet asetetaan ministeriön ja Maanmittauslaitoksen tulossopimuksessa.

Ministeriön asiakastytyväisyyden mittarit



Kaavio n:o 6b. 1. Talousvariorahoituksen toteutuminen.

Maanmittauslaitoksen toiminta on suunniteltu hyvin valtion menoarvion mukaiseen kehikseen. Kaaviossa myönnetty määräraha (tavoite) on riittänyt hyvin eikä käyttö (toteutunut) ole ollut sitä suurempi, Lisämäärärahan anomiseen ei tarkasteluajanjaksolla ole ollut kertaakaan tarvetta.

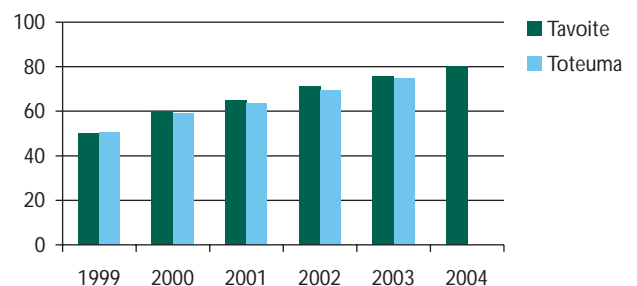


Kaavio n:o 6b. 2. Tuottojen, kustannusten ja talousvariorahoituksen kehitys (1998=100).

Yhteenveto kokonaistoiminnan tuottojen, kustannusten jne. kehityksestä osoittaa Maanmittauslaitoksen nettomäärärahan käytön supistuneen vuosina 1999–2001 selvästi suhteessa maksullisen toiminnan tuottoihin. Suuret kehittämishankkeet kuten esim. UKTJ ovat kasvattaneet valtion budjetin kautta tulevaa rahoitusta vuodesta 2001 lähtien.

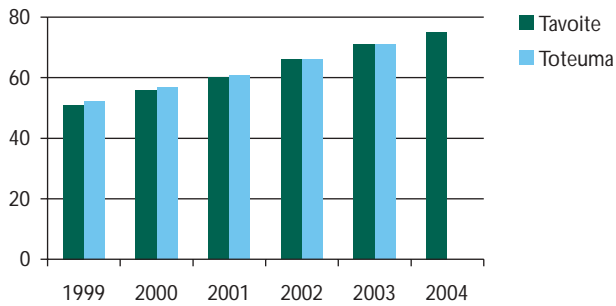
Aineistojen käyttäjien asiakastytyväisyyden mittarit

Valtakunnallisten paikkatiedon perusaineistona toimivan maastotietokannan A-laadun kattavuudella on keskeinen merkitys asiakastytyväisyydelle. Maanmittauslaitoksen tavoitteena on systemaattisesti saavuttaa kattavuudelle asetetut haasteelliset tavoitteet. Tulokset on esitetty seuraavassa kaaviossa:



Kaavio n:o 6b. 3. Maastotietokannan A-laadun kattavuus, % pinta-alasta (MARA).

Kattavuustavoitteet on saavutettu lähes suunnitellusti. Maastotietotuotannossa kattavuustavoitteiden toteutumiseen on vaikuttanut uuden tuotantojärjestelmän ja tuotantoprosessin käyttöönotto v. 2001. Koulutus ja tuotantojärjestelmän opettelu hidastivat tuotantoa vielä v. 2002. Vuoden 2003 kattavuustavoitteesta jäätettiin, koska vuodelta 2002 siirtyi ennakoitua enemmän rästytuotantoa, joka oli tehtävä v. 2003 valmiiksi.

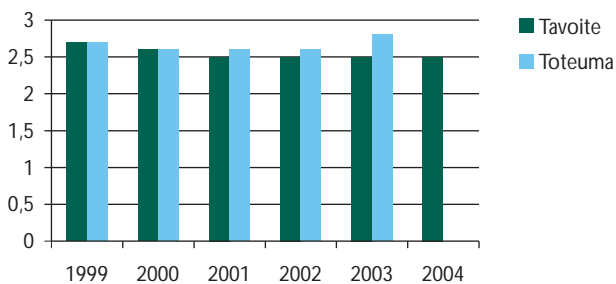


Kaavio n:o 6b. 4. Kiinteistörekisterikartan A-laatuisten pyykkien kattavuus, % rajapyykkeistä (MARA).

Yksittäisten rajamerkkien ja -pisteiden sijaintitarkkuudella on entistä suurempi merkitys kiinteistöomaisuuden käytön ja hallinnan kannalta. Paikkatietoaineistojen luotettavuuden parantamisen osalta on hyvin tärkeää kasvat-
taa ns. A-laatuisten rajapyykkien suhteellista osuutta.

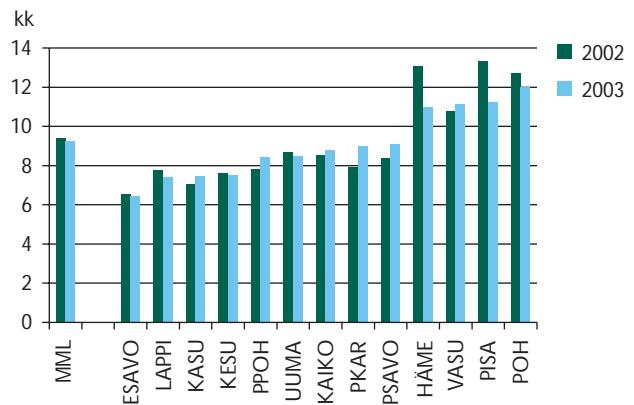
Palveluaikamittarit

Maastotietotuotannon kestoajan pituudelle asetetaan vuosittain tavoite. Maastotietokannan perusparannuksen tulee valmistua tietyin ajan kuluttua ilmakuvauksesta. Oheisessa kaaviossa n:o 6b. 5 on esitetty kestoajan kehitys vuodesta 1999 lähtien.



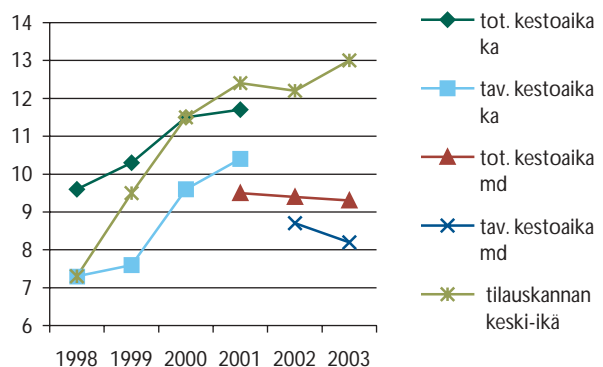
Kaavio n:o 6b. 5. Maastotietotuotannon kesto aika (vuotta) (MARA).

Kesto aika oli tavoitteen mukainen vuosina 1999 ja 2000. Vuodesta 2001 lähtien tavoitteena on ollut vain 2,5 vuotta, mutta siihen ei ole vielä päästy. Maa- ja metsätalousministeriön antamassa vuoden 2002 kirjallisessa palautteessa poikkeama tavoitteesta (0,1 v) oli todettu ”käytännössä merkityksettömäksi”. Vuonna 2003 kesto aika on pidentynyt selvästi. Syynä tähän oli se että ilmakuvaukset, joita on tehty vuosina 1999–2001 hyödynnettiin maastotietokannan valmistamisessa vasta vuonna 2003. Kuvausvuosina 1999–2001 tuotannolle ei vielä oltu asetettu maastotietokannan valmistumisen kesto aikavaatimusta. Prosessien suunnitteluun ei siten kiinnitetty riittävää huomiota.



Kaavio n:o 6b. 6. Lohkomisten kesto aika (kk) v. 2003 (mediaani) (PETO).

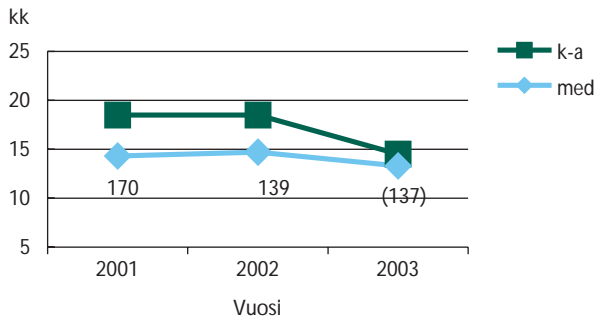
Perustoimitusprosessin palvelutasoerot supistuivat vuoden 2003 aikana. Lohkomisten kestoajat lyhenivät seitsemässä maanmittaustoimistossa. Lyhimmän kestoajan saavuttivat Etelä-Savon (6,5 kk) ja Lapin (7,4 kk) maanmittaustoimistot. Erityisen myönteistä oli myös se, että kahdessa suuressa maanmittaustoimistossa (Pirkanmaa-Satakunta, Pohjanmaa) lohkomisten kesto aikaa pystyttiin selvästi lyhentämään (-2,1 kk ja -0,7 kk). Myös Hämeen maanmittaustoimisto nopeutti palveluaan yli 2, 1 kuukaudella.



Kaavio n:o 6b. 7. Lohkomisten kesto aika (kuukautta) (PETO).

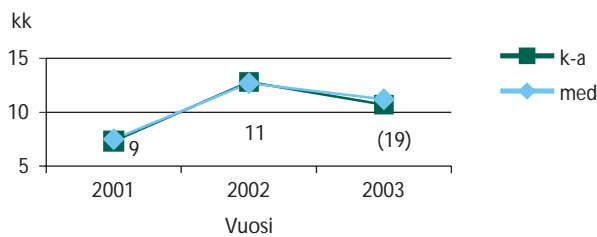
Lohkomisten kesto aika esitettiin 1998–2001 keskiarvolukuna ja 2001 alkaen mediaanina. Tästä johtuen kuvaajien kehitys ei ole jatkuva. Maanmittauslaitos ei ole saavuttanut sille asetettuja kesto aikataivoitteita. Myös tilauskannan eli suorittamista odottavien toimitusten keski-ikä on kehittynyt huonompaan suuntaan. Kun tilauskantaa mitataan keskiarvona, sitä osin huonontavat vanhat Maanmittauslaitoksesta riippumattomista syistä kesken olevat toimitukset.

Maanmittauslaitoksen ja Tiehallinnon välisen TIETO-yhteistyön osana seurataan ARTO-prosessin tuottamien tietoitusten kesto aikoja. Niiden kehittymisen ajanjaksolla 2001–2003 on esitetty kuvissa 6b.8–10.

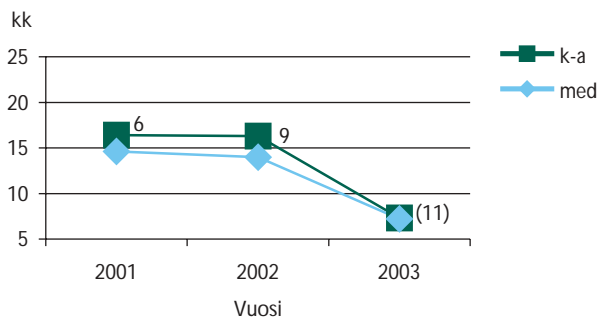


Kaavio n:o 6b. 8. Kesto-aika – perinteiset 1-vaiheiset (ARTO).

ARTO-prosessin eri toimituslajien lukumäärät ovat esimerkiksi lohkomiseen verrattuna pienet. Yksittäisten toimitusten laajuus ja sisältö vaihtelevat siksi paljon, että esimerkiksi kesto-aikojen seuranta ei välttämättä aina tuota luotettavia tuloksia. Prosessin suurimman toimituslajiryhmän yleistietoimitusten osalta seuranta on kuitenkin toteutettu niin, että merkittävä tiehallinto-asiakas saa myös prosessin mittauksia käyttöönsä. Prosessinohjauksessa on kiinnitetty huomiota kesto-aikojen lyhentämisen merkitykseen perusteena mm. Tiehallinnon tarve säästää lunastuskorvausten korkokustannuksissa.



Kaavio n:o 6b. 9. Kesto-aika – TIEITO 1-vaihe (ARTO).



Kaavio n:o 6b. 10. Kesto-aika – TIEITO 2-vaihe (ARTO).

Laatutarkastusten tulokset

Maastotietojen keruun laatua on testattu vuosina 2001–03 edellisen vuoden tuotannosta. Jatkuvasti ajantasaisina pidettävien tie- ja osoitetietojen laatua on testattu koko maan alueelta.

Tulokset on esitetty taulukossa 6b.11. Temaattinen tarkkuus näyttää myönteistä kehitystä sekä tiedonkeruun että tiestön osalta. Tiedon täydellisyys vaihtelee ja se on ollut alimmillaan 95 %. Tiestön osalta vuoden 2003 tuloksessa näkyy otoksen suuntaaminen satunnaisotannan sijasta alueille, joilla on tiedetty tiestössä tapahtuneen

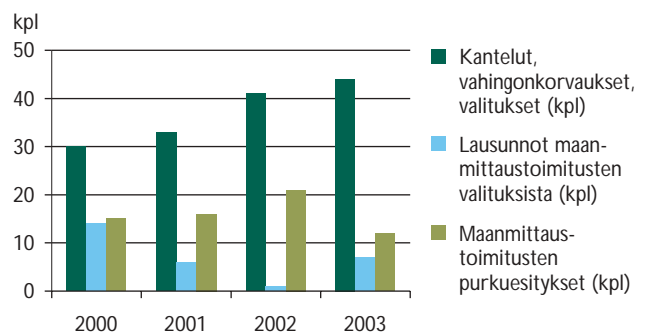
muutoksia.

(MARA)	2001	2002	2003
Maastotiedon keruun laatu			
– temaattinen tarkkuus	97 %	99 %	99 %
– täydellisyys	95 %	98 %	97 %
– virheellisiä	8 %	3 %	4 %
Tie- ja osoitetietojen laatu			
– temaattinen tarkkuus	94 %	91 %	98 %
– täydellisyys	97 %	95 %	95 %
– virheellisiä	9 %	14 %	7 %

Taulukko n:o 6b.11.

Asiakkaiden laatutietoisuus ja vaatimukset paremmasta palvelusta on kasvanut johdon odotusten mukaisesti. Valitusten, kanteluiden ja vahingonkorvausten määrä on kasvanut vuodesta 2000 lähtien. Loppuunsaatettujen toimitusten määrään (noin 25 000 kpl) suhteutettuna niiden osuus on kuitenkin vähäinen. Tulokset on esitetty kaaviossa n:o 6b.12. Maanmittauslaitosten purkuesitysten määrää on em. syystä pidettävä vähäisenä ja tulosta hyvänä. Valitusten määrän kasvu kuvastaa lähinnä kansalaisten aktiivisuuden lisääntymistä. Maanmittauslaitoksen valitusten johdosta antamien lausuntojen määrä ei ole kasvanut samassa suhteessa.

Maanmittauslaitoksen diaariin kirjattujen tietojen mukaan asiakkaiden tekemien reklamaatioiden, valitusten, kanteluiden määrät v. 2000–2003 on esitetty kaaviossa 6b. 12.



Kaavio n:o 6b. 12. Valitukset, kantelut ja purkuesitykset.

7 HENKILÖSTÖTULOKSET

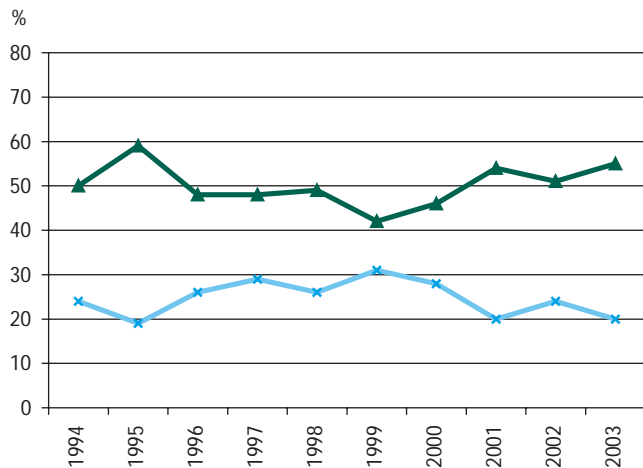
7A HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET

Vuosivertailussa henkilöstön tyytyväisyys on vuoden 1999 jälkeen kasvanut vuoden 2002 pientä laskua lukuun ottamatta. Koko Maanmittauslaitosta koskevaa numeerista tavoitetta tyytyväisyysindeksille ei ole asetettu. Tulos on koko valtionhallinnon vuosien 2000–2002 keskimääräiseen tulosta hieman parempi.

	2000	2001	2002	2003
Maanmittauslaitos	3,2	3,5	3,4	3,5
Koko valtionhall.	3,2	3,3	3,4	

Taulukko n:o 7a.1. Tyytyväisyysindeksin (0–5) kehitys.

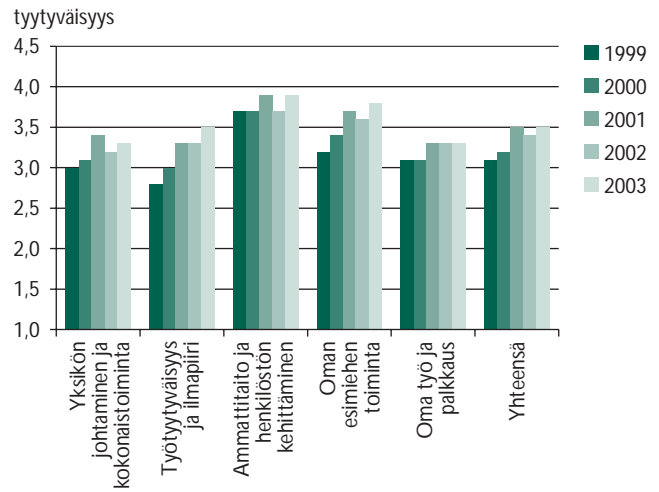
Henkilöstön työilmapiirin kehitystä on seurattu vuodesta 1993 alkaen myönteisten ja kielteisten arvioiden suhteellisella osuudella. Koska kysymyssarja on pääosin pidetty muuttumattomana ovat tulokset tältä osin vertailukelpoiset. Vuoteen 1999 asti tutkimus tehtiin Maanmittauslaitoksen tasolla otantatutkimuksena.



Kaavio n:o 7a.2. Tyytyväisyyskeskiarvot asteikolla myönteiset arviot (vihreä käyrä, %) / kielteiset arviot (sininen käyrä, %) ja niiden kehitys vuosina 1994–2003 Maanmittauslaitoksessa.

Organisaatiouudistuksen toteuttamisesta lähtien tyytyväisyys on kehittynyt myönteisesti. Vuoden 2002 kokonaistulosta heikentää uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton vaikutukset. Vuoden 2003 ilmapiirikyselyn tulos parani edelleen hiukan. Paras arvio annettiin tulos- ja kehityskeskusteluista, heikoin palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Naiset olivat hiukan tyytymättömiä kuin miehet.

Yksiköissä, joissa on ollut vähiten muutoksia oltiin tyytyväisempiä kuin niissä, missä oli toteutettu muutoksia.



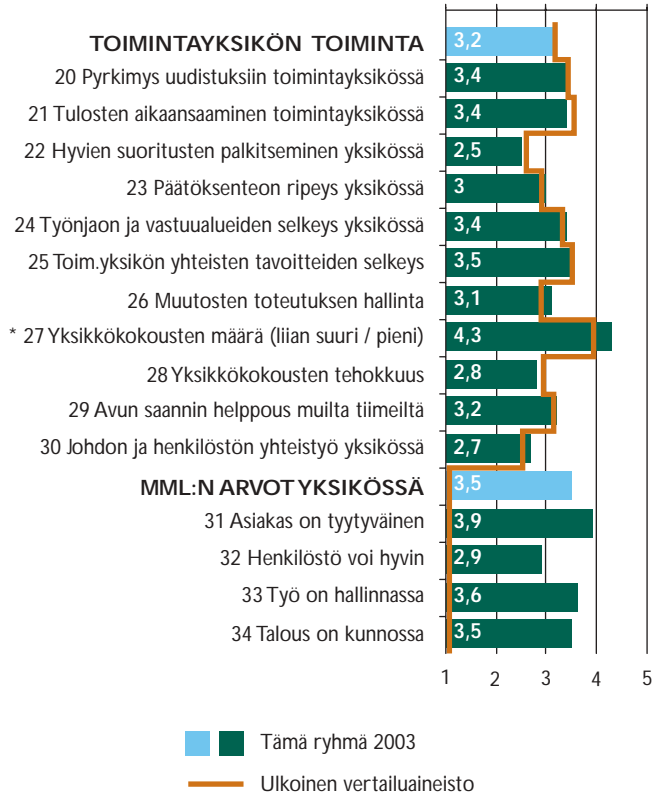
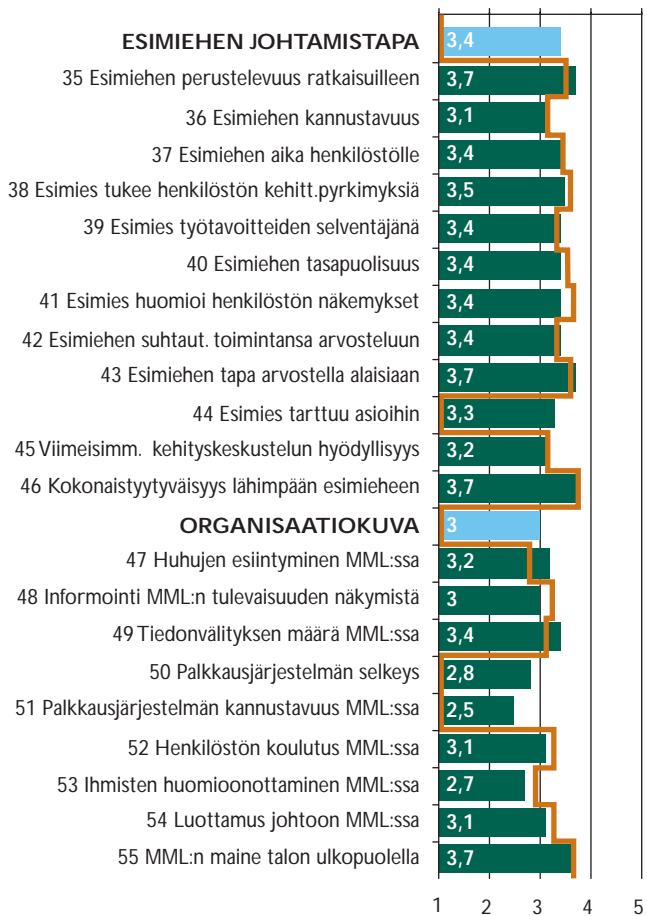
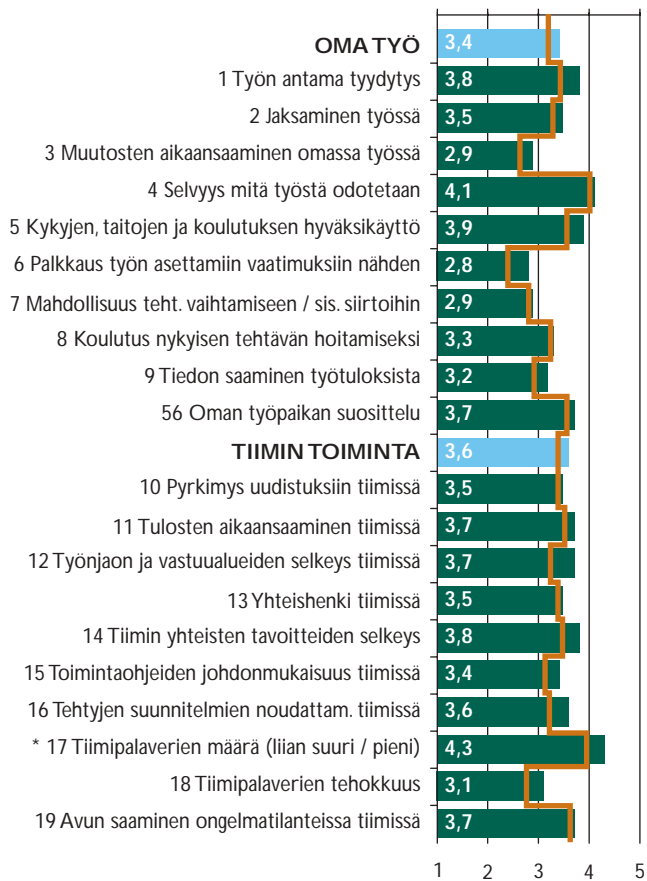
Kaavio n:o 7a.3. Ilmapiiritutkimuksen keskiarvot asiaryhmittäin v. 1999–2003.

Asiaryhmittäinkin ilmapiiritutkimuksen tulokset ovat kehittyneet suotuisasti jokaisen ryhmän osalta.

Vuonna 2003 otettiin käyttöön konsulttiyrityksen tekemä henkilöstötutkimusformaatti, joka mahdollistaa ulkopuolisen vertailuaineiston saannin. Tutkimuksen vastausprosentti oli 80,6. Oman työn, tiimin ja toimintayksikön toiminnan sekä esimiehen johtamistavan arvioiden keskiarvo eli ns. sisäinen toimivuusindeksi on 3,5 (sama kuin ilmapiiritutkimuksen kautta saatu). Organisaatiokuvan arvio on 3,0. Henkilöstö on vertailuaineistoa tyytyväisempää omaan työhönsä ja tiiminsä toimintaan, mutta tyytymättömiä esimiehen johtamistapaan.

Kun tarkastellaan myönteisten ja kielteisten vastausten jakautumaa kysymyksittäin, saadaan korkeimmat myönteisten vastausten osuudet (%) seuraavissa kysymyksissä:

- selvyys, mitä työstä odotetaan 79
- kykyjen, taitojen ja koulutuksen hyväksikäyttö 73
- työn antama tyydytys 70
- esimiehen perustelevuus ratkaisuilleen 64
- kokonaistyytyväisyys lähimpään esimieheen 63
- oman työpaikan suosittelu 62.



Kaaviot n:o 7a.4. – 7a.6. Tyytyväisyyskeskiarvot asteikolla 1..5.

7B SISÄINEN SUORITUSKYKY

Maanmittauslaitoksen henkilöstön koulutustasoa osoittaa koulutustasoindeksi. Tulosta on verrattu valtionhallinnon keskimääräiseen vuoden 2001 indeksiin. Oheisen taulukon mukaan Maanmittauslaitoksessa naisten koulutustaso oli v. 2001 valtionhallintoa alhaisempi. Miesten osalta indeksi oli lähellä valtiohallinnon keskiarvoa.

	v. 1998	v. 1999	v. 2000	v. 2001	v. 2002
Miehet	4,5	4,9	5,0	5,0	5,0
Naiset	3,0	3,4	3,5	3,5	3,5
Yhteensä	3,7	4,1	4,2	4,2	4,2

Taulukko n:o 7b. 1. Koulutustasoindexin (1,5–8) kehitys.

Koulutustaso koko valtionhallinnossa oli vuonna 2001 miehet = 5,2, naiset = 4,9 ja yhteensä = 5,0. Maanmittauslaitoksen henkilöstön koulutustaso on noussut aina vuoteen 2000 asti. Koulutustasoindexin tilalle etsitään Maanmittauslaitoksen osaamista paremmin kuvaavia mittareita. Osa tehtävistä on sellaisia, joihin ei voi pätevyitä olemassa olevien koulutusjärjestelmien kautta (esim. ilmakuvaus).

	v. 94	v. 95	v. 96	v. 97	v. 98	v. 99	v. 00	v. 01	v. 02	v. 03
MML pv / hlö	8,1	6,9	8,3	9,0	16,0	5,2	5,7	5,9	6,6	5,7
Valtio pv / hlö					5,4	5,3	4,8	4,9	5,3	
MML koulutuskust. osuus	3,6 (%)	2,8	3,5	3,9	5,6	1,8	2,6	2,5	3,0	2,2

Taulukko n:o 7b. 2. Henkilöstö- ja työyhteisöinvestoinnit – osaamisen varmistaminen koulutuksella vuosina 1994–2003.

Maanmittauslaitoksen koulutuspäivien suhteellinen osuus ei ole koulutusvuoden 1998 jälkeen noussut 1990-luvun tasolle. Vuoden 1998 koulutuspanosta selittää JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönotto ja sitä tukeva koulutus. Koulutustarpeet vaihtelevat vuosittain, mikä näkyy toteutunutta koulutusta kuvaavissa suhdeluissa.

Kustannusten osalta voidaan tehdä vastaavat johtopäätökset. Koulutuskustannusten suhteellisten osuuksien vertaaminen eri vuosien kesken ei ole perusteltua.

Tutkinto tai koulutusohjelma	2001	2002	2003
Kartoittaja	17	9	17
AMK-insinööri	21	18	13
DI, lis, tohtori	7	11	14
Muut pitkäkestoiset opinnot	24	19	52
Yhteensä	69	57	96

Taulukko n:o 7b. 3. Ammatillisessa jatko- ja täydennyskoulutukseen osallistuneiden määrä vuosina 2001–2003.

Lisäksi vuosina 1999–2003 on ollut yhteensä 8 oppisopimuspalvelussuhdetta.

Tulokset tukevat henkilöstötutkimuksen tulosta ”esimies tukee henkilöstön kehittämisyrittämiä”.

Aloitetoimintaa osoittava esimerkki on kuvattu MARA-prosessin osalta taulukossa 5b. 2. Sen mukaan prosessia koskevia aloitteita on auditointien yhteydessä tehty yhteensä 89 kpl eli 6–7 kpl/yksikkö.

	v. 2000	v. 2001	v. 2002	v. 2003
	tpv	tpv	tpv	tpv
Maanmittauslaitos	8,7	8,4	8,9	9,0
Koko valtionhallinto	8,1	8,1	8,8	
Maanmittauslaitos (1–3 pv osuus)	76,9 %	73,9 %	77,3 %	76,6 %
Koko valt.hallinto (1–3 pv osuus)	70,9 %	72,1 %	71,8 %	

Taulukko n:o 7b. 4. Henkilöstön sairauspoissaolot: päivää henkilötyövuotta kohden ja 1–3 päivän sairauspoissolojen suhteellinen osuus.

Keskimääräiset sairauspoissaolot eivät ole juurikaan muuttuneet. Erityisesti seurataan lyhytaikaisia sairauspoissaoloja. Niiden osuus kaikista sairauspoissaoloista on jonkin verran valtionhallinnon keskiarvon yläpuolella.

Tapaturmien määrä on ollut 2001–2003 0,2 pv/ hen-

kilötyövuosi, mikä alittaa valtionhallinnon keskiarvon (2002 0,3 pv/htv, 2001 0,4 pv/htv).

	1999	2000	2001	2002	2003
Saavutti kpl	9	14	16	12	12
% kaikista yksiköistä	47	74	84	63	63
Yhteensä 1000 €	325	852	784	667	638

Taulukko n:o 7b. 5. Yksiköiden saavuttamat tulospalkkiot vuosina 1999–2003.

Tulokset osoittavat, että yksiköt ovat toistuvasti ylittäneet varsin hyvin tulossopimuksissa asetetut tulostavoitteet osaaavan ja motivoituneen henkilöstön sekä esimiesten tavoitteellisella yhteistyöllä.

Henkilökohtainen suoriutuminen on uuden palkkausjärjestelmän käytössä oloaikana noussut esimiesten arviointien mukaan keskimäärin 3,5 %.

Yksikkö/prosessi	2001 %/kpl	2002 %/kpl	2003 %/kpl
MML	61 / 1 150	68 / 1 256	77 / 1 403
PETO		/ 274	/ 296
ARTO		/ 204	/ 230
TJ	/ 490	/ 69	/ 59
RETI		/ 119	/ 151
MARA	/ 161	/ 233	/ 279
TITI	/ 107	/ 131	/ 120
Tukipalv.	/ 75	/ 162	/ 216
Ei tietoa	/ 317	/ 64	/ 52

Taulukko n:o 7b. 6. Ilmapiirotutkimuksen ja henkilöstötutkimuksen vastausprosentit.

Vuodesta 2002 lähtien työtyytyväisyyttä on seurattu prosesseittain. Aiemmin erittely tehtiin koko Maanmittauslaitoksen ja toisaalta maanmittaustoimistojen keskeisten silloisten ydinprosessien mukaan. Seurannan tulokset osoittavat henkilöstön halun antaa palautetta lisääntyneen vastausprosentin noustessa 61 %:sta 77 %:iin.

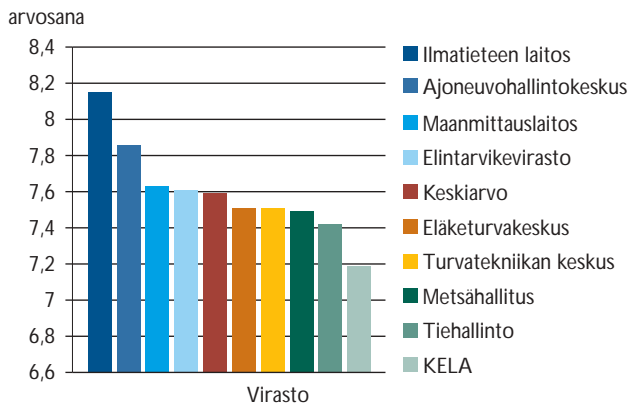
	2000	2001	2002	2003
Harjoittelijat	70	60	50	54
Maanmittausharjoittelijat	44	37	58	60
Yhteensä	114	97	108	114

Taulukko n:o 7b. 7. Harjoittelijoiden määrän kehitys 2000–2003.

8 YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

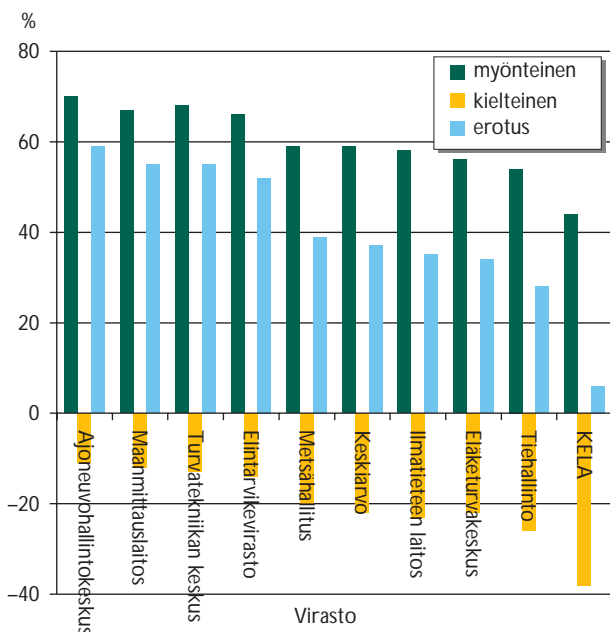
8A YHTEISKUNNAN NÄKEMYKSET

Kansallinen yritys mielikuva 2003 - tutkimuksen tulokset ovat:



Kaavio n:o 8a. 1. Yritysmielikuvatutkimus 2003 – julkiset palvelut.

Tutkimuksen kohderyhmä ns. suuri yleisö koostui 15–74-vuotiaista suomalaisista. Edustavan otoksen muodostivat 3 446 vastaajaa. Maanmittauslaitoksen yleisarvosana 7,63 on kolmanneksi paras.



Kaavio n:o 8a. 2. Yritysmielikuvatutkimus 2003 – luotettavuus.

Maanmittauslaitos koettiin hyvin luotettavaksi palvelun tarjoajaksi.

8B SISÄINEN SUORITUSKYKY

Maanmittauslaitoksen viestintä on kerännyt koko maan alueelta lehdistökatsauksia varten saamansa sanomalehti-artikkelit ja luokitellut ne kirjoituksen sävyn (+, – tai ±) perusteella.

Tulokset vuosilta 1999–2003 on esitetty taulukossa n:o 8b.1.

	1999			2000			2001			2002			2003		
	+	-	±	+	-	±	+	-	±	+	-	±	+	-	±
Uusjaot	5	2	24	6	5	26	11	1	16	20	2	7	14	4	19
Kiin-teistö-kaupat	0	8	43	0	0	42	0	0	39	0	0	36	0	0	22
Muut kiinteistöasiat	7	10	86	8	12	97	2	3	74	10	6	61	2	2	67
Kartastoasiat	21	6	62	11	0	59	29	0	49	13	2	39	1	2	39
Muut	12	11	87	5	2	22	3	2	30	8	3	30	2	0	21

Taulukko n:o 8b. 1. Suhtautuminen Maanmittauslaitokseen lehtikirjoituksissa.

M&M:n ja Taloustutkimuksen yhteinen Verkkobrandien arvostus-tutkimus tehtiin kesällä 2002 toista kertaa. Tutkimuksessa esiteltiin Verkkobrandin määritelmä 1 086 kpl 15–74-vuotiaalle suomalaiselle viikoittaiselle internetkäyttäjälle. Heiltä kysyttiin mitä verkkobrandeja tulee mieleen. Vastauksista koottiin sadan tunnetuimman brandin lista. Tutkimuksen toisessa osassa 1 375 vastaajaa pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla 4–10 kuinka paljon he arvostavat listalla olevia brandeja.

Parhaan tuloksen saavutti Google arvosanan ollessa 8,88. Karttapaikan sijaluku oli 14 ja arvosana 7,89. Vuonna 2001 Karttapaikka ei ollut sadan tunnetuimman brandin joukossa.

Maanmittauslaitoksen yhteiskunnallista imagoa luovat myös seuraavat seikat:

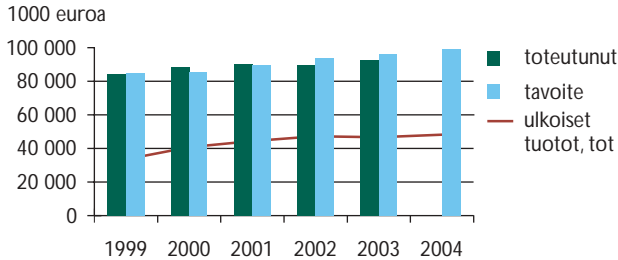
- Maanmittauslaitoksen henkilöstö ja johtajat osallistuvat kunnalliseen ja valtakunnalliseen politiikkaan aktiivisesti ylimmän johdon tukemana.
- Kehittämiskeskus on tuottanut opetuskäyttöön maanmittausalan oppilaitoksille oman versionsa JAKO-tietojärjestelmästä. Maanmittauslaitoksen johdon edustaja on osallistunut jo vuosia ammatikoulutuksessa olevan tutkintotoimikunnan työhön.
- Kaikilla niillä paikkakunnilla, joilla on maanmittausalan oppilaitos Maanmittauslaitoksen henkilöstön edustajat toimivat tuntiopettajina.

Maanmittausinsinöörien liitto palkitsi Karttapaikan vuonna 1996 kehittäneet liiton tunnustuspalkinnolla.

9 KESKEISET SUORITUSKYKY-TULOKSET

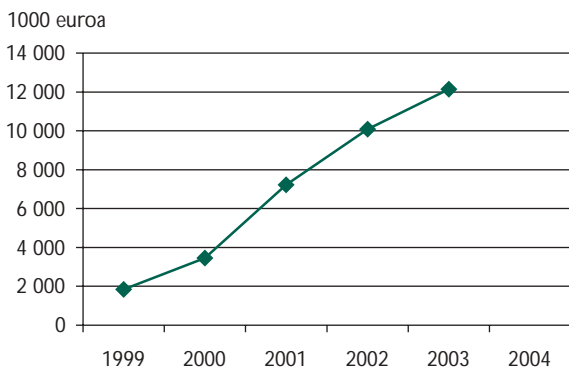
9A KESKEISET SUORITUSKYVYN TULOKSET

Maanmittauslaitoksen toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan käytössä olevan strategisen mittariston avulla vertaamalla saavutettuja tuloksia asetettuihin tulostavoitteisiin. Mittaristo on kuvattu kohdassa 2b.



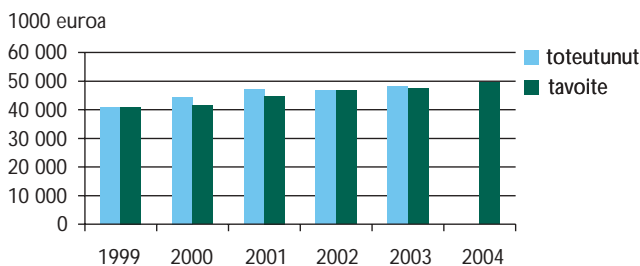
Kaavio n:o 9a. 1. Liikevaihdon kehitys.

Liikevaihdon kehitys on ylittänyt suunnitellun vuosina 1999–2001. Vuosien 2002 ja 2003 osalta tavoite jäi saavuttamatta. Tämä johtui budjettirahoitteen tuotannon toteutumisesta suunniteltua pienempänä. Muun muassa henkilöresurssit vähentyivät nopeammin kuin oli arvioitu. Tämän seurauksena nettomäärärahaa säästy.



Kaavio n:o 9a. 2. Kumulatiivinen säästön kehitys.

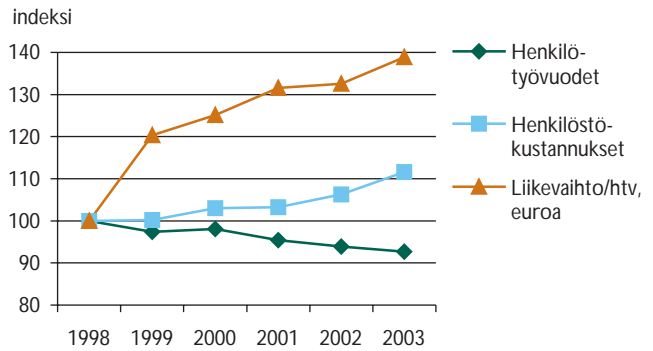
Maanmittauslaitoksen toiminnan rahoituksen varmistamiseen tarkoitettu säästö on kasvanut koko tarkasteluajanjakson ajan.



Kaavio n:o 9a. 3. Ulkoisten tuottojen kehitys.

Ulkoisten tuottojen eli valtion budjetin ulkopuolisen rahoituksen määrä on kasvanut tarkasteluajanjakson aikana. Tavoite on saavutettu tai selvästi ylitetty vuosina

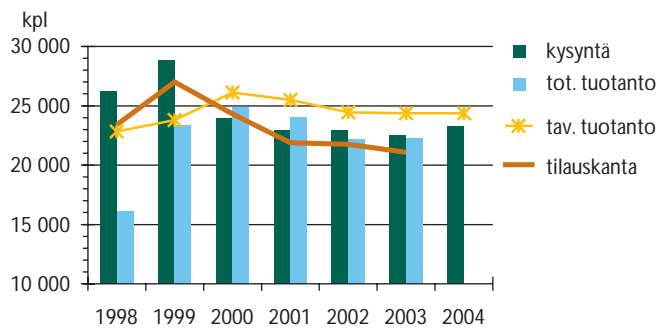
2000–01. Tuottojen toteumalla on voitu kehittää toimintaa suunniteltua joustavammin.



Kaavio n:o 9a. 4. Henkilöstömäärän ja -kustannusten kehitys (1998 = 100).

Yhteenveto kokonaistoiminnan henkilöstökustannusten ja tuottavuuden osalta. Työn tuottavuus on kasvanut vuosittain merkittävästi.

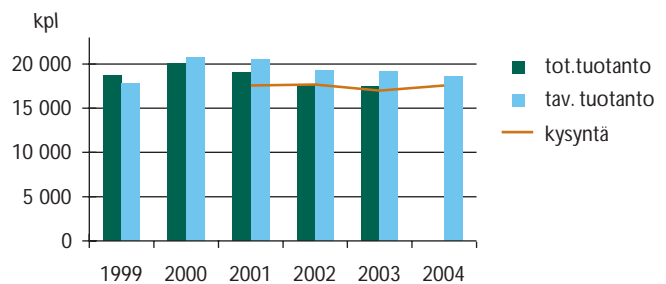
Prosessikohtaisesti esitetään seuraavat tulokset:



Kaavio n:o 9a. 5. Toimitustuotannon kysyntä, tuotanto ja tilauskanta (PETO ja ARTO).

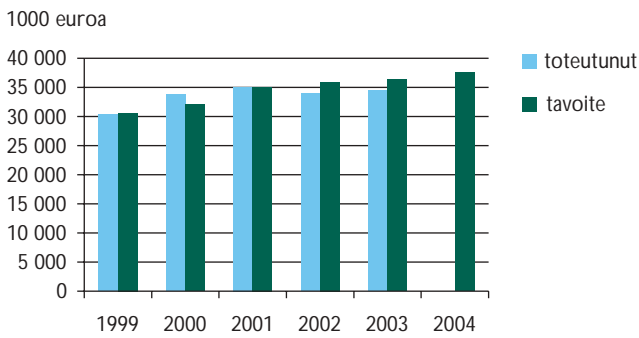
Toimitustuotannon (perustoimitusprosessi ja arviointitoimitusprosessi) määrälliset tavoitteet ovat olleet vielä liian haastavia.

Tilauskanta on kuitenkin pienentynyt vuodesta 1999 lähtien. Tämä johtuu kysynnän alenemisen ohella myös vuosina 1999 ja 2000 hieman kohonneista tuotantomääristä. Lohkomisten osuus on n. 79 %.



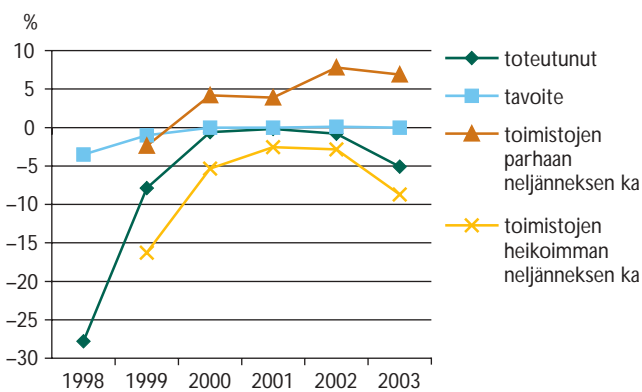
Kaavio n:o 9a. 6. Lohkomisten tuotanto ja kysyntä (PETO).

Lohkomisten tuotantotavoite on saavutettu vuonna 1999. Muutoin haasteellista tavoitetta ei ole saavutettu. Vuonna 2003 tuotanto ylitti kuitenkin kysynnän, mikä parantaa mahdollisuuksia lyhentää kestoaikaa.



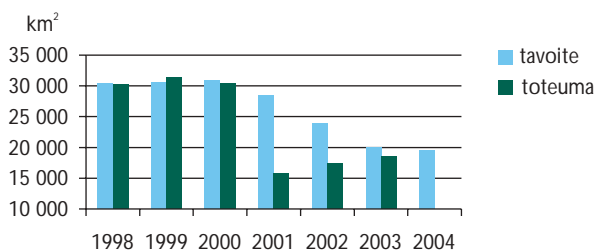
Kaavio n:o 9a. 7. Toimitustuotannon tuottojen kehitys (PETO ja ARTO).

Toimitustuotannon tuottotavoitteet on saavutettu vuosina 1999–2001. Tavoitteesta jäätin vuosina 2002 ja 2003.



Kaavio n:o 9a. 8. Toimitustuotannon tuottojen kehitys (PETO ja ARTO).

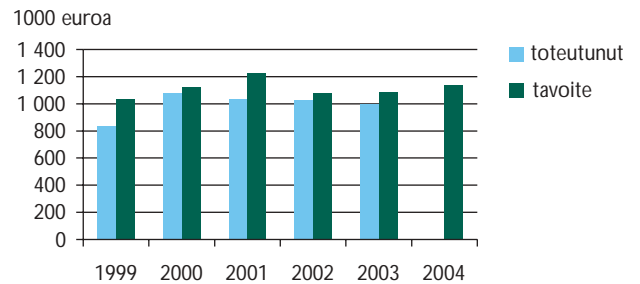
Toimitustuotannon kannattavuustavoitteet on saavutettu JAKO-tuotantojärjestelmän käyttöönoton ja toiminnan vakiinnuttua lukuun ottamatta vuotta 2003. Tuolloin tulos jäi 5 % alle tavoitteen. Tähän vaikutti tuotantomäärän ja tulojen toteutuminen tavoitetta alhaisempana, joka osin oli seurausta suuresta panostuksesta uusien tuotantovälineiden käyttökoulutukseen.



Kaavio n:o 9a. 9. Maastotietotuotannon määrä (MARA).

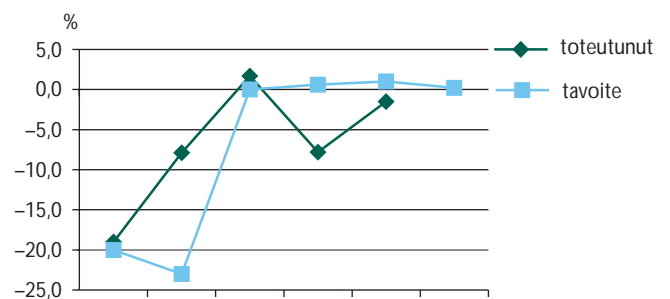
Tavoitteena ollut tuotantomäärä saavutettiin likimain ja hieman ylitettiinkin vv. 1998–2000. Vuonna 2001 otettiin käyttöön uusi tuotantojärjestelmä ja -prosessi. Samalla tuotannon sisältövaatimukset kasvoivat. Koulutus ja tuotantojärjestelmän opettelu hidastivat tuotantoa vielä v. 2002. Vuoden 2003 tuotantomäärä ei toteutunut suunnitellusti, koska vuodelta 2002 siirtyi ennakoitua enemmän rästituotantoa. Se oli tehtävä v. 2003 valmiiksi.

Uuden järjestelmän tuotantoa jarrutti alkuvaiheessa hankittujen ja vielä v. 2003 käytössä olleiden työasemien tehottomuus. Uuden prosessin tuotannon määrällinen kehitys vuodesta 2001 eteenpäin on ollut myönteistä.



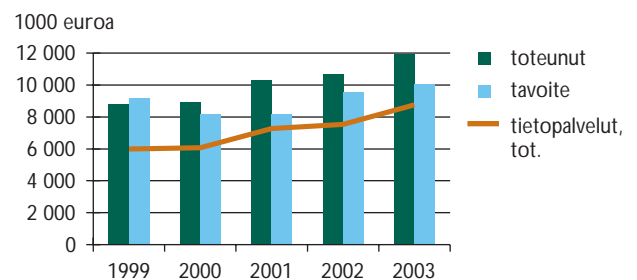
Kaavio n:o 9a. 10. Muiden julkisoikeudellisten suoritteiden tuottojen kehitys (RETI ja TITI).

Muiden julkisoikeudellisten suoritteiden tuottotavoitetta ei ole saavutettu.



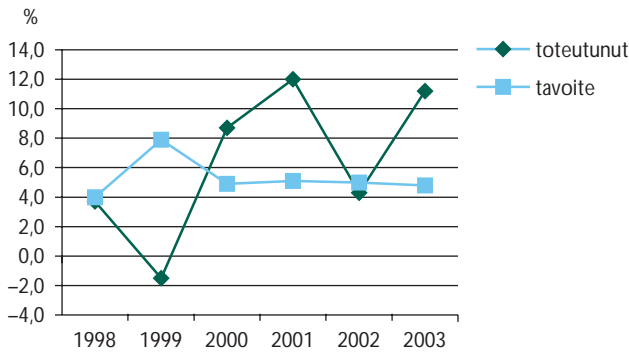
Kaavio n:o 9a. 11. Muiden julkisoikeudellisten suoritteiden tulos % (RETI ja TITI).

Muiden julkisoikeudellisten suoritteiden tulostavoite on saavutettu vuosina 1999–2001. Vuosien 2002 ja 2003 tavoitetta huonompi tulos johtuu siitä, että maksullisista päätöksistä ja kaupanvahvistajan tehtävistä perittävien maksujen suuruus ei ole kattanut niistä syntyneitä kustannuksia. Maksuja on tarkistettu ministeriön asetuksilla 2.5.2003, 1.8.2003 ja 1.1.2004.



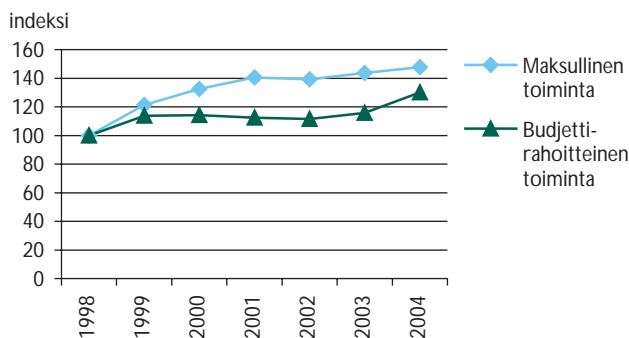
Kaavio n:o 9a. 12. Markkinasuoritteiden tuottojen kehitys (TITI).

Markkinasuoritteiden tuottojen kehitys on ollut myönteistä. Tavoitteet on ylitetty selvästi vuodesta 2000 lähtien.



Kaavio n:o 9a. 13. Markkinasuoritteiden tulos % (TITI).

Markkinasuoritteiden tulos ylitti tavoitetason vuosina 2000, 2001 ja 2003. Vuoden 1999 tavoitetta heikompi tulos johtui aineistomaksujen hinnoittelurakenteesta. Myyntiin ja markkinointiin kirjattava tulo-osuus ei kattanut syntyneitä kustannuksia. Hinnoittelurakennetta tarkistettiin v. 2000. Vuoden 2002 tavoitteen vähäinen alittuminen johtui graafisten karttojen myyntivaraston arvonlennuskirjauksesta. Myyntivarasto todettiin vuoden vaihteessa yliarvostetuksi vanhojen peruskarttojen osalta.



Kaavio n:o 9a. 14. Maksullisen ja budjettirahoitteen toiminnan tuottojen kehitys (1998 = 100).

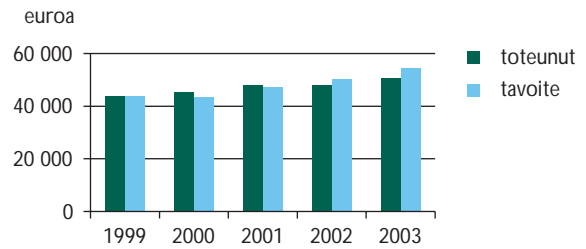
JAKO-tietojärjestelmän käyttöönoton myötä maksullisen toiminnan tuotot ovat kehittyneet budjettirahoitteisia tuottoja suotuisammin vuosina 1999–2001.

Vuosina 1999–2003 TJ-prosessin tulokset olivat seuraavat:

Vuosi / Osaprosessi suorite / tavoite	Maatalousmaan uusjaot suorite / tavoite (mha) suorite / tavoite (lopetetut)	Vesitilujärjestelyt suorite / tavoite (lopetetut)
1999	7 605 / 7 680 (-1 %) 4 / 3	11 / 15
2000	7 505 / 7 479 (+3 %) 4 / 4	8 / 16
2001	7 428 / 7 987 (-7 %) 3 / 5	10 / 9
2002	6 866 / 7 715 (-11 %) 6 / 8	
2003	8 007 / 7 704 (+4 %) 5 / 7	5 / 5

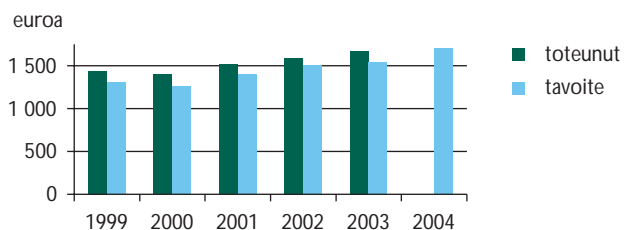
Taulukko n:o 9a. 15. Tilusjärjestelyprosessin tulokset.

9B SISÄINEN SUORITUSKYKY



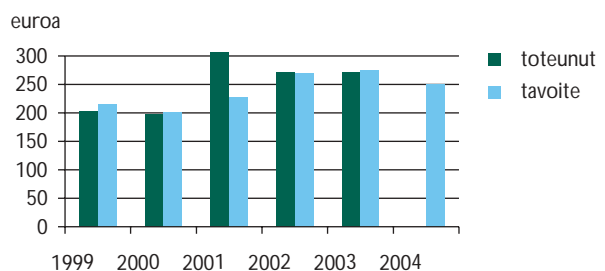
Kaavio n:o 9b. 1. Liikevaihto/htv.

Liikevaihdon määrää henkilötyövuotta kohti käytetään tuottavuuden mittaamiseen vuodesta 2003 alkaen. Luvut perustuvat JOHI-järjestelmän tietoihin. Tavoite on saavutettu tai ylitetty vuosina 1999–2001. Vuosina 2002 ja 2003 tuottavuustavoitetta ei saavutettu.



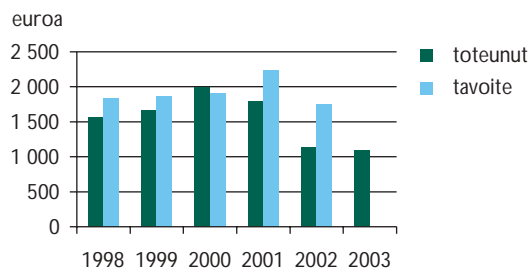
Kaavio n:o 9b. 2. Toimitustuotannon yksikkökustannus (euroa/toimitus) (PETO ja ARTO).

Toimitustuotannon haasteellista yksikkökustannustavoitetta ei laitostasolla ole saavutettu. Kehittämistoiminnan (JAKO) tuomien hyötyjen seurauksena yksikkökustannukset alenivat selvästi vuosina 1999 ja 2000 myös vuoden 1998 tasosta. Nyt kustannukset ovat selvästi nousussa.



Kaavio n:o 9b. 3. Maastotietotuotannon yksikkökustannus, euroa/km² (MARA).

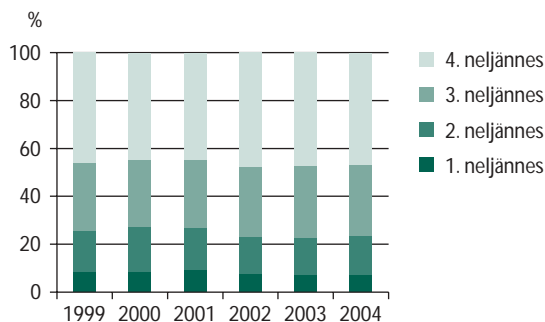
Maastotietotuotannon yksikkökustannus nousi selvästi vuonna 2001. Tuotannon entistä vaativamman sisällön ja uuden tuotantojärjestelmän vuoksi tunnusluku ei vuodesta 2001 alkaen ole vertailukelpoinen aikaisempaan. Kaaviossa 9b.3 esitetty maastotietotuotanto on vuodesta 2002 lähtien ollut edellisellä vuosikymmenellä valmistetun maastotietokannan perusparannusta ja Ylä-Lapin kartoitusta. Tuotanto toteutui vuosina 2002 ja 2003 tavoitetta taloudellisemmin.



Kaavio n:o 9b. 4. Vesioikeudellisten kylien osaksluetteloiden yksikkökustannus euroa/suorite (RETI).

RETI-prosessiin kuuluu neljä ylläpidettävää säädösperusteista rekisteriä: kiinteistörekisteri, kiinteistöjen kauppahintarekisteri, rakennus- ja huoneistorekisteri ja yksityistierekisteri. Kiinteistörekisterin perusparannukseen kuuluu *Vesioikeudellisten kylien yhteisten vesialueiden osaksluetteloiden laatiminen*. Tämän osaksluetteloiden piti olla valmiina vuoden 2002 loppuun mennessä, mutta osa tuotannosta siirtyi seuraavalle vuodelle. Osaksluetteloiden osuus koko RETI-prosessin volyymistä on työajalla mitattuna ollut 10–15 %.

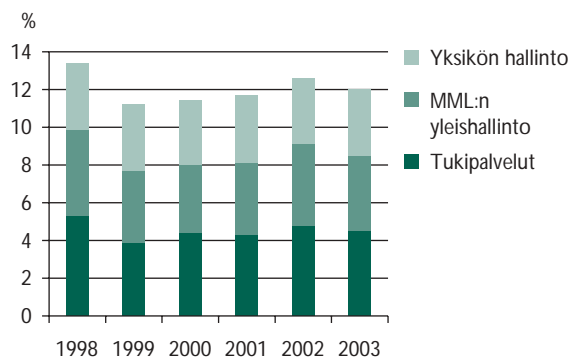
Muiden seurantatietojen vähäisyys johtuu osittain siitä, että RETI-prosessin sisältö vaihtelee sen mukaan, miten perusparannustehtävät valmistuvat ja korvautuvat uusilla tehtävillä. Osittain se johtuu myös siitä, että erillisiä prosesseja/toimintoja on lähes 50. Seurantajärjestelmä uusittiin vuoden 2002 alussa, eikä useiden vuosien mitattaisa tilastoja ole kertynyt.



Kaavio n:o 9b. 5. Tulokertymä vuosineljänneksittäin, %.

Lähes puolet Maanmittauslaitoksen maksullisista tuotannon tuloista kertyy yhä loka-joulukuun aikana. Tavoite tehdyn työn laskuttamisesta tasaisemmin vuosineljänneksittäin ei ole vielä toteutunut.

Tieto siitä miten nopeasti asiakkaat keskimäärin maksavat laskunsa ja kuinka tehokkaasti yksiköt hoitavat perintänsä selvitetään erillisin tutkimuksin koska suoraa raportointijärjestelmää tiedon hankkimiseksi ei ole. Tutkimuksia tehdään tarpeen mukaan.



Kaavio n:o 9b. 6. Hallinnon ja tukipalveluiden osuus % liikevaihdosta.

Hallinnon osuus liikevaihdosta aleni selvästi vuonna 1999 organisaatiouudistukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämän jälkeen kustannukset kasvoivat vuoteen 2002 saakka. Vuonna 2002 kustannusosuus kääntyi jälleen laskuun.

LYHENNELUETTELO

AKAVA-js	1.1.2004 alkaen JUKO ry, Julkisan korkeakoulutettujen neuvottelujärjestö	JAKO	Maanmittauslaitoksen tieto- ja tuotantojärjestelmä
A-laatuinen rajapyykki	Kiinteistörajapyykki jonka sijainti on määritetty GPS- tai ilmakuva- mitauksilla	JAKO/Diaari	JAKO:n kiinteistötoimitusdiaarisovellus
ANOPPI	Maanmittauslaitoksen internet-pohjainen palautejärjestelmä	JAKO/KHR	JAKO:n kiinteistöjen kauppahintarekisterisovellus
ARK	Maanmittauslaitoksen yhtenäisarkisto	JAKO/TOMA	JAKO:n kiinteistötoimitusmaksusovellus
ARS-kirjausjärjestelmä	ATK-helpdesk-tukipalvelujen työhönsäilyjärjestelmä	JAKOinfo	Toimitustuotannon seurantajärjestelmä
ARTO	Arviointitoimitusprosessi	JAKOkii	JAKO:n kiinteistötoimitustuotantosovellus
ARTTU	Kiinteistöarvioinnin keskustelu- ja tukifoorumi	JAKOkii2	JAKOkii:n laajennus yleistie- ja lunastustoimituksiin
ASPA-ajokortti	Maanmittaustoimiston asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen tavoiteprofiili	JAKOmtj	JAKO:n maastotietojen käsittelysovellus
ATK	Maanmittauslaitoksen atk-keskus	JAKOwww	JAKO:n tietopalvelusovellus
BSC	Balanced Score Card, tasapainoisen onnistumisen tulokortti	JET	Johtamisen erikoisammattitutkinto
Digiroad	Kansallinen tie- ja katutietojärjestelmä	JHS	Julkisen hallinnon suositus
ESAVO	Etelä-Savon maanmittaustoimisto	JOHI	Maanmittauslaitoksen johdon informaatiojärjestelmä
EULIS	European Land Information Service	JUHTA	Julkisen tietohallinnon neuvottelukunta
GiMoDig	Geospatial Info-Mobility service by real-time Data-integration and generalisation	KAIKO	Kainuun-Koillismaan maanmittaustoimisto
GIS	Geographic Information System, paikkatietojärjestelmä	KASU	Kaakkois-Suomen maanmittaustoimisto
GPS	Global Positioning System, satelliittipaikkatietojärjestelmä	KEKE	Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskus
GSDI	Global Spatial Data Infrastructure	KESU	Keski-Suomen maanmittaustoimisto
HAL	Maanmittauslaitoksen hallintopalvelukeskus	KHR	Kiinteistöjen kauppahintarekisteri
HOPO	Horisontaalisen prosessiorganisaation ja sen johtamisen kehittämishanke	KRK	Kiinteistörajakartta
HÄME	Hämeen maanmittaustoimisto	KTJ	Kiinteistötietojärjestelmä
ILMA	Maanmittauslaitoksen ilmakuva- keskus	KUNTA	Kuntasuhdeselvitys
Imago-työryhmä	Maanmittausalan markkinointityöryhmä, johon kuului alan suurimpien työnantajien ja eri oppilaitosten edustajia	LAPPI	Lapin maanmittaustoimisto
ISAP	Tietoturvallisuuden riskienhallinnan ja päätöksenteon tueksi tarkoitettu auditointi-, analysointi- ja raportointijärjestelmä	MARA	Maasto- ja rajatietotuotantoprosessi
		MASU	Maastotietojen keruun ja ajantasaisuuden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
		MATE ry	Maanmittauslaitoksen tekniset ry, johon kuuluvat Maanmittaushallinnon diplomi-insinöörit MHDY ry, Valtion maanmittausalan ammattikorkeakoulu- ja opistotekniset VMT ry, Maanmittauslaitoksen Tekniset ja atk-toimihenkilöt MLTA ry, Suomen Kartoittajayhdistys SKY ry ja Karttalan Virkailijat KAV ry
		MMK	Maanmittauslaitoksen keskushallinto
		MML	Maanmittauslaitos

MML johtajisto	Maanmittauslaitoksen johtajistoon kuuluvat pääjohtaja, ylijohtaja, maanmittausneuvokset, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja ja tietohallintojohtaja	SYKE	Suomen ympäristökeskus
MML jory	Maanmittauslaitoksen johtoryhmä, johon kuuluvat pääjohtaja, ylijohtaja, maanmittausneuvokset, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja ja tietohallintojohtaja, kaksi maanmittaustoimistojen edustajaa ja kaksi valtakunnallisten tuotanto- ja palveluyksikön edustajaa sekä henkilöstön edustaja	TCO-mittaus	Total Cost of Ownership, tietotekniikan elinkaarikustannuksen analyysi
MML ylin johto	Maanmittauslaitoksen pääjohtaja, ylijohtaja ja maanmittausneuvokset	TIERATAMAA	Maanmittauslaitoksen, tiehallinnon ja Ratahallintokeskuksen yhteistyöryhmä
MMM	Maa- ja metsätalousministeriö	TIETO	Maanmittauslaitoksen ja tiehallinnon välinen tietoitusyhteistyö
MMT	Maanmittaustoimisto	Tiimi-valmentaja	Valmentaa tiimiä organisaation muutoksiin johdon apuna, muutosagentti.
MYY	Maanmittauslaitoksen myyntipalvelut	TILAUS-järjestelmä	Maanmittauslaitoksen tilaus- ja laskutusjärjestelmä, joka sisältää tuoterekisterin, hinnastot, asiakasrekisterin, käyttöomaisuusrekisterin, varastot, sopimukset ja toimitilat
PALMA	Maanmittauslaitoksen toimien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva palkkausjärjestelmä	TITI	Tietopalvelu- ja tilaustuotantoprosessi
PATINE	Paikkatietoasian neuvottelukunta	TJ	Tilusjärjestelytoimitusprosessi
PETO	Perustoimitusprosessi	TMK	Toimitusmenettelyn käsikirja
PISA	Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto	TOTUUS-projekti	Toimitustuotannon seurantarjestelmän kehittämisprojekti
PKAR	Pohjois-Karjalan maanmittaustoimisto	TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma
POH	Pohjanmaan maanmittaustoimisto	Tulostiimi	Maanmittauslaitoksen keskushallinnon tiimi, jossa edustettuina maanmittausneuvokset, keskushallinnon johtajat, prosessinomistajat ja taloushallinnon edustajat.
POSITIO	Maanmittauslaitoksen julkaisema paikkatiedon erikoislehti	UKTJ	Uusi kiinteistötietojärjestelmä
PPOH	Pohjois-Pohjanmaan maanmittaustoimisto	UUMA	Uudenmaan maanmittaustoimisto
PSAVO	Pohjois-Savon maanmittaustoimisto	VASU	Varsinais-Suomen maanmittaustoimisto
PT-jory	Maanmittauslaitoksen projektitoiminnan johtoryhmä	VATUPAS	Maanmittauslaitoksen valtakunnallinen tuotanto- ja palveluyksikkö
Rekisteripooli	Rekisteripooli edistää tärkeimpien viranomaisrekisterien yhteiskäyttöä. Sen muodostavat oikeusministeriö, Väestörekisterikeskus, Tilastokeskus, Verohallitus, Maanmittauslaitos, Patentti- ja rekisterihallitus, Ajo-neuvohallin-tokeskus AKE, Suomen Kuntaliitto ja Helsingin kaupunki.	VESPA	Verkkosovellusten palvelurajapinta, jonka kautta ulkopuoliset sovellukset voivat hyödyntää Maanmittauslaitoksen aineistoja, esimerkiksi kiinteistö-tietoja
RETI	Säädösperusteisten rekisterien ylläpito-prosessi	Viisari	Maanmittauslaitoksen henkilöstölehti
ROOLI-projekti	Projektissa määritellään Maanmittauslaitoksen eri johtamis- ja esimiestason roolit ja niissä tarvittava osaaminen	VPL-analyysi	Valtion palkkatilastointiluokitusanalyysi
SPC	Laatutyökalu prosessien tilastolliseen ohjaukseen.	VRS-verkko	Virtual Reference Station, virtuaalinen GPS-tukiasemaverkko
SUTO	Suojelualueiden toteutushanke	YTN	Maanmittauslaitoksen johdon ja henkilöstöryhmien neuvottelukunta, laitostason yhteistoimintaelin



MAANMITTAUSLAITOS
LANTMÄTERIVERKET