

Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)		Julkaisun laji	
Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen		Mietintö	
Puheenjohtaja Samuli Haapasalo, LVM		Toimeksiantaja	
Sihteeri Tiina Korte, LVM		Liikenne- ja viestintäministeriö	
Julkaisun nimi		Toimielimen asettamispäivämäärä	
Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen		14.3.2004	
Tiivistelmä			
<p>Liikenne- ja viestintäministeriön asettaman työryhmän tehtävänä on ollut selvittää liikenteen ja väylien hallinnon kehittämistarpeita. Työ kattaa liikenne- ja viestintäministeriön, Tiehallinnon, Merenkulkulaitoksen, Ajoneuvohallintokeskuksen sekä Ratahallintokeskuksen yhteisen kehittämisen. Työryhmä on tarkastellut erityisesti</p> <ul style="list-style-type: none">– virastojen nykytilaa ja kehittämistarvetta,– yhteistyötä ja synergioita,– kehittämistyön vaihtoehtoja,– virastojen ohjaus- ja strategiaperustaa,– asiakkuuksien hallintaa,– tutkimus- ja kehittämistoimintaa,– henkilöstöresursseja ja osaamisen kehittämistä,– tukipalveluja,– toimintojen alueellistamista. <p>Liikenne- ja väylävirastojen uudistuksessa on sisäisesti vielä paljon kesken oman uuden roolin tunnistamisessa ja sen mukaisessa järjestäytymisessä sekä organisoitumisessa. Tässä virastot ovat luonnollisesti eri vaiheissa kehityskaarensa mukaisesti.</p> <p>Virastojen välisen yhteistyön lisääminen on hyvällä alulla. Synergiahyötyjen saavuttaminen ja hyödyntäminen edellyttää uudistuksia ja vahvaa yhteistä tahtoa sekä ohjausta mm. virastojen toimintomallien yhtenäistämässä, tilaajayhteistyön vahvistamisessa ja asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Työryhmä analysoi ja ehdottaa tässä raportissa toimenpiteitä virastojen kehittämistyön jatkamiseksi.</p>			
Avainsanat (asiasanat)			
liikenne, hallinto			
Muut tiedot			
Yhteyshenkilöt / LVM Samuli Haapasalo, Tiina Korte			
Sarjan nimi ja numero		ISSN	ISBN
Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 36/2004		1457-7488	951-723-722-7
Kokonaissivumäärä	Kieli	Hinta	Luottamuksellisuus
72	suomi	12 €	julkinen
Jakaja		Kustantaja	
Edita Publishing Oy		Liikenne- ja viestintäministeriö	



Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Arbetsgruppen för utveckling av trafik- och infrastrukturförvaltningen		Typ av publikation Rapport	
Ordf. Samuli Haapasalo, kommunikationsministeriet		Uppdragsgivare Kommunikationsministeriet	
Sekreterare Tiina Korte, kommunikationsministeriet		Datum för tillsättandet av organet 14.3.2004	
Publikation (även den finska titeln) Utveckling av trafik- och infrastrukturförvaltningen (Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen)			
Referat Den av kommunikationsministeriet tillsatta arbetsgruppen hade till uppgift att utreda utvecklingsbehoven inom trafik- och infrastrukturförvaltningen. De gemensamma utvecklingsåtgärderna omfattar kommunikationsministeriet, Vägförvaltningen, Sjöfartsverket, Fordonsförvaltningscentralen samt Banförvaltningscentralen. Arbetsgruppen har speciellt undersökt <ul style="list-style-type: none">– nuläge och utvecklingsbehov vid de olika myndigheterna,– samarbete och synergier,– olika alternativ för utvecklingsarbetet,– grundläggande styrmedel och strategiverktyg,– kundhantering,– forskning och utveckling,– personalresurser och kompetensutveckling,– stödtjänster,– decentralisering av funktionerna. Den interna omstruktureringen av trafik- och infrastrukturverken pågår fortfarande och det återstår mycket arbete innan de olika myndigheterna identifierat sina nya roller och organiserat sin verksamhet i linje med detta. I detta avseende befinner sig de undersökta myndigheterna självfallet i olika utvecklingsfaser. Samarbetet mellan de olika myndigheterna har redan ökat med framgång. Att uppnå och utnyttja synergifördelar kräver reformer samt en stark gemensam vilja och styrning bl.a. för att skapa enhetliga förfaranden, att stärka samarbetet när myndigheterna är uppdragsgivare och att utveckla kompetensen i fråga om kundhantering.			
Nyckelord Trafik, förvaltning, infrastrukturverk			
Övriga uppgifter Kontaktpersoner på kommunikationsministeriet: Samuli Haapasalo och Tiina Korte			
Seriens namn och nummer Kommunikationsministeriets publikationer 36/2004		ISSN 1457-7488	ISBN 951-723-722-7
Sidoantal 72	Språk finska	Pris 12 €	Sekretessgrad offentlig
Distribution Edita Publishing Ab		Förlag Kommunikationsministeriet	



Authors (from body; name, chairman and secretary of the body) Development of transport and infrastructure	Type of publication Report		
administration, Chair: Samuli Haapasalo, MTC	Assigned by Ministry of Transport and Communications		
Secretary: Tiina Korte, MTC	Date when body appointed 14 March 2004		
Name of the publication Development of transport and infrastructure administration			
Abstract <p>The purpose of the working group appointed by the Ministry of Transport and Communications was to analyse the needs to develop the transport and infrastructure administration. The work covers the joint development of the Ministry and Road, Maritime, Vehicle and Rail Administrations. The group paid particular attention to</p> <ul style="list-style-type: none">- the present state and development needs of the administrations;- cooperation and synergies;- alternatives in the development work;- monitoring and strategic background to the administrations;- customer management;- research and development;- personnel resources and development of know-how;- support services;- de-centralisation. <p>A lot of internal work remains to be done in transport and infrastructure administrations in identifying and recognising their new roles and reorganising the structures accordingly. Naturally, the stage of the process varies between the administrations.</p> <p>The administrations are well on their way towards increased cooperation. Benefits of synergy call for reforms and strong general will and monitoring in, for example, standardisation of organisational models, promotion of cooperation in tendering and purchasing, and improvement in the approach to customers.</p>			
Keywords Transport, administration			
Miscellaneous Contact persons at the Ministry: Mr Samuli Haapasalo, Ms Tiina Korte			
Serial name and number Publications of the Ministry of Transport and Communications 36/2004	ISSN 1457-7488	ISBN 951-723-722-7	
Pages, total 72	Language Finnish	Price 12 €	Confidence status Public
Distributed by Edita Publishing Ltd		Published by Ministry of Transport and Communications	

LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖLLE

Liikenne- ja viestintäministeriö asetti 14.3.2004 työryhmän selvittämään liikenteen ja väylien hallinnon kehittämistarpeita. Työryhmän toimeksianto tarkistettiin 13.6.2003 siten, että ensisijaisena tehtävänä oli esittää ministeriölle selvitys liikenteen ja väylien hallinnon ja tehtävien kehittämistarpeista sekä keinoista virastojen välisen yhteistyön tukemiseksi. Työryhmän toimikautta jatkettiin samalla 30.4.2004 saakka.

Työryhmän tehtävänä oli tarkastella hallinnon kehittämistä erityisesti asiakaslähtöisyyden, osaamisen ja henkilöresurssien sekä ministeriön ja virastojen välisen ohjausmallin kannalta.

Työryhmän tuli huolehtia liikenne- ja viestintäministeriön sekä virastojen johdon, henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen informoisesta ja kuulemisesta työn aikana. Työryhmän tuli väliraportoida työn edistymisestä ministeriön johtoryhmälle vuoden 2003 loppuun mennessä.

Työryhmän puheenjohtajaksi liikenne- ja viestintäministeriö nimesi ylijohtaja Samuli Haapasalon liikenne- ja viestintäministeriöstä. Jäseniksi nimettiin apulaisosastopäällikkö Reino Lampinen, rakennusneuvos Juhani Tervala, hallintojohtaja Seija Petrow (siirtyi valtiovarainministeriöön 1.4.2004), henkilöstön kehittämispäällikkö Kirsi Karppi ja yli-insinööri Tiina Korte (työryhmän sihteeri) liikenne- ja viestintäministeriöstä, liikennejohtaja Anne Herneoja Ratahallintokeskuksesta, hallinto- ja kehitysjohtaja Marko Sillanpää Ajoneuvohallintokeskuksesta, kehityspäällikkö Raimo Tapio Merenkululaitoksesta ja tiejohtaja Rita Piirainen Tiehallinnosta. Työryhmän muiksi sihteereiksi nimitettiin johtaja Jani Saarinen Tiehallinnosta ja neuvotteleva virkamies Riitta Viren liikenne- ja viestintäministeriöstä. Raimo Tapion siirryttyä Tiehallintoon 1.3.2004 alkaen Merenkululaitosta edusti työryhmässä apulaisjohtaja Jukka Suonvieri.

Työryhmä asetti alatyöryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella henkilöstön kehittämiseen, hallintoon ja tietohallintoon, henkilöstöpalveluihin ja taloushallintoon liittyviä asioita. Alatyöryhmään kuuluivat hallintojohtaja Seija Petrow liikenne- ja viestintäministeriöstä, henkilöstöjohtaja Matti Hermunen Tiehallinnosta, apulaisjohtaja Jukka Suonvieri Merenkululaitoksesta, hallinto- ja talousjohtaja Hannu Mäkikangas Ratahallintokeskuksesta sekä hallinto- ja kehitysjohtaja Marko Sillanpää Ajoneuvohallintokeskuksesta.

Työryhmä on kuullut tutkimustoiminnan asiantuntijana liikenneneuvos Martti Mäkelää liikenne- ja viestintäministeriöstä sekä asiakkuuden hallinnan asiantuntijana asiakkuusjohtaja Outi Ryyppöä Tiehallinnosta.

Työryhmä on pitänyt viisi kokousta ja kokoontunut työpalaveriin 27 kertaa.

Työryhmä on väliraportoinut liikenne- ja viestintäministeriön johtoryhmälle ja liikennepolitiikkaosastolle tammikuussa ja käynyt sen jälkeen keskustelut virastojen johtoryhmien kanssa. Työryhmä on uudelleen informoinut pää- ja ylijohtajia toukokuussa.

Työryhmä on analysoinut virastojen ohjaus- ja strategiaperustaa, asiakkuuksien hallintaa, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä tukipalveluja. Pääosa taustatyöstä, pohdinnoista ja kehittämissuunnitelmista sisältyy kahteen liiteraporttiin: ”Liikenteen ja väylien

hallinnon kehittäminen” 28.11.2003 sekä ”Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen: Henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittäminen” 23.4.2004. Nämä liiteraportit ovat noudettavissa liikenne- ja viestintäministeriön sivuilta osoitteessa www.mintc.fi/julkaisut.

Tämä raportti sisältää työryhmän johtopäätökset ja ehdotukset näiden asioiden kehittämiseksi.

Koska alueellistamislain- ja asetuksen mukaisella alueellistamisohjelmalla on olennainen vaikutus liikenteen hallinnon kehittämiseen, työryhmä on laittanut raporttiinsa myös alueellistamista koskevan tarkastelun.

Työryhmä katsoo, että sen toimeksianto laajemmin tulisi analysoida ja kehittää yhteisesti virastojen tiedonhallintaa strategisena osaamisalueena ja merkittävänä kustannustekijänä.

Marraskuussa 2003 käynnistettiin liikenne- ja viestintäministeriön johdolla erillisenä hankkeena Ratahallintokeskuksen ja Tiehallinnon evaluointi. Evaluoinnilla haetaan ulkopuolista asiantuntijanäkemyistä väylävirastojen yhteiskunnallisesta roolista, tehtävistä ja vaikuttavuudesta sekä toiminnan vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Evaluoinnissa selvitetään myös virastojen suhdetta toisiinsa ja liikenne- ja viestintäministeriöön ja yhteistyöprosessien toimivuutta. Evaluointihanke tuottaa osaltaan myös uusia näkemyksiä liikenteen ja väylien hallinnon kehittämiseen.

Työryhmä luovuttaa kunnioittavasti raporttinsa liikenne- ja viestintäministeriölle.

Helsingissä 4.5.2004

Samuli Haapasalo

Anne Herneoja

Kirsi Karppi

Tiina Korte

Reino Lampinen

Seija Petrow

Rita Piirainen

Jani Saarinen

Marko Sillanpää

Jukka Suonvieri

Raimo Tapio

Juhani Tervala

Riitta Viren

Sisällys

1	Yhteenveto	8
2	Virastojen nykytila ja kehittämistarve	14
2.1	Virastojen ja ministeriön muuttuva rooli	14
2.2	Ajoneuvohallintokeskus.....	15
2.3	Merenkulkulaitos	16
2.4	Ratahallintokeskus	17
2.5	Tiehallinto	17
2.6	Edessä yhteistyötä ja synergiaetuja.....	18
3	Työryhmän näkemys kehittämistyön jatkamiseksi	18
3.1	Liikenne- ja väylähallinnon merkitys ja vaikuttavuus Suomessa.....	18
3.2	Tavoitteena on tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus	19
3.3	Virastorakenteissa on uudistamisen tarvetta.....	20
3.4	Toteuttamisesta tarvitaan linjapäätös	21
3.5	Työryhmän ehdotukset.....	23
4	Virastojen ohjaus ja strategiaperusta.....	23
4.1	Ohjausprosessin uudistustarpeet	23
4.2	Ohjausprosessin kehittäminen.....	25
4.3	Johtokuntakysymys	26
4.4	Työryhmän ehdotukset.....	30
5	Asiakkuuksien hallinta.....	30
5.1	Asiakaslähtöinen julkinen sektori	30
5.2	Asiakkuuden hallinnan kehittäminen.....	31
5.3	Työryhmän ehdotukset.....	33
6	Tutkimus- ja kehittämistoiminta	33
6.1	Johtaminen ja koordinointi.....	33
6.2	T&K-toiminnan vaiheet	34
6.3	T&K-toiminnan rahoittajat ja toteuttajat.....	35
6.4	Synergia ja virastojen välinen yhteistyö ja resursointi.....	37
6.5	Työryhmän ehdotukset.....	38
7	Henkilöstöressurit ja osaamisen kehittäminen	39
7.1	Muutosvoimat henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittämisessä.....	39
7.2	Henkilöstöressurssien nykytila	41
7.3	Strategiset osaamisalueet ja nykytila	43
7.4	Henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittämisen linjaukset ja toimenpiteet.....	45
7.5	Työryhmän ehdotukset.....	46
8	Tukipalvelujen kehittämisestä.....	47
8.1	Työryhmän ehdotukset.....	49
9	Valtoin toimintojen alueellistamisesta.....	49
9.1	Alueellistamista koskeva lainsäädäntö.....	49
9.2	Alueellistamisohjelman periaatteet ja linjaukset.....	50
9.3	Työryhmän ehdotukset.....	52
10	Liite 1: Työryhmän toimeksianto.....	53
11	Liite 2: Työnkulku, informaatio ja vuorovaikutus	56
12	Liite 3: Muut meneillään olevat kehittämistyöt	60
13	Liite 4: Henkilöstö-, talous- ja yleishallinnon kehittämismahdollisuudet	64

Lisäksi erilliset liiteraportit www.mintc.fi/julkaisut:

”Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen”, 28.11.2003

”Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen: Henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittäminen” 23.4.2004

1 YHTEENVETO

Liikennehallinnon uudistuminen

Liikenne- ja viestintäministeriön asettaman työryhmän tehtävänä on ollut selvittää liikenteen ja väylien hallinnon kehittämistarpeita. Työ kattaa liikenne- ja viestintäministeriön, Tiehallinnon, Merenkululaitoksen, Ajoneuvohallintokeskuksen sekä Ratahallintokeskuksen yhteisen kehittämisen. Työryhmä on tarkastellut erityisesti

- virastojen nykytilaa ja kehittämistarvetta,
- yhteistyötä ja synergioita,
- kehittämistyön vaihtoehtoja,
- virastojen ohjaus- ja strategiaperustaa,
- asiakkuuksien hallintaa,
- tutkimus- ja kehittämistoimintaa,
- henkilöstöresursseja ja osaamisen kehittämistä,
- tukipalveluja,
- toimintojen alueellistamista.

Liikenne- ja viestintäministeriön viimeiset kymmenen vuotta ovat tuoneet uudistetut liikenteen ja väylien hallintovirastot sekä useita liikelaitoksia ja yhtiöitä. Rakennemuutos on ollut perusteellinen, sen laajuutta kuvaa hyvin se, että kymmenen vuotta sitten virastoissa työskenteli 42.000 henkilöä, kun tänä päivänä virkamiehiä on noin 2.300. Tämä kaikki tekee ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi syntyneen uuden virastorakenteen tarkastelemisen kokonaisuutena.

Virastojen rooliksi on tullut ja vahvistumassa tilaajan, asiakkaiden tarpeiden tuntijan, palvelujen suunnittelijan ja hankkijan, sekä viranomaisen tehtävät. Osaaminen virastoissa muuttuu tämän mukana. Toimialaosaaaminen, arvoverkoston hallinta, tiedon ja tietovarantojen hallinta, johtamisosaaminen ja hallinnon osaaminen saavat uusia sisältöjä ja merkityksiä ja ohjaavat henkilöstön kehittämistä.

Liikenne- ja viestintäministeriön rooli ja siihen kohdistuvat vaatimukset ovat muuttuneet rakennemuutoksen ja toisaalta valtion keskushallintouudistuksen myötä. Muodostamia virastoja ministeriö ohjaa tavoitteiden asetannan tasolla tulosohtausprosessissa niiden tilaaja- ja viranomaistehtävissä - ja yhtiöitä ja liikelaitoksia omistajaohjauksessa edellyttäen niiltä kannattavaa liiketoimintaa, sen kasvua ja kehittymistä sekä arvomuodostusta.

Keskushallintouudistuksen periaatteet ministeriöiden ja virastojen välisestä työnjaosta korostavat sitä, että ministeriön osana valtioneuvostoa tulisi keskittyä strategiseen liikennepolitiikkaan ja sen toimeenpanoon lainsäädännön, talouden, hallinnon ohjauksen ja yhteistyön keinoin.

Työryhmän keskeisenä ehdotuksena on korostaa liikenne- ja viestintäministeriön roolia ja kehittymistä ohjaajana, strategina, päätöksentekijänä ja yhteistyön osapuolena, jotta liikennejärjestelmä kehittyisi ja toimialan ja virastojen tuottavuus paranisi.

Liikenne- ja väylähallinnossa ovat yhteiskunnallisesti merkittävän ja kehittämismielessä (mm. liikenneturvallisuus ja väyläinvestoinnit) aina vain haasteellisemmän ja vaativamman liikennejärjestelmän nykyiset ja tulevat asiantuntijat.

Virastot käyttävät vuosittain 1,3 miljardia euroa budjettirahoitusta ja hallinnoivat 17,5 miljardin euron kansallisomaisuutta. Virastojen kyky hoitaa tätä pääomaa, pitää se tehokkaassa käytössä ja kehittää tarpeen mukaan on kansantaloudellisesti erittäin merkittävä tekijä.

Rakennemuutoksen seurauksena saatu vuosittainen säästö on arvioilta 50 miljoonaa euroa, joka on tullut pääosin tienpidosta. Kun kokemuksen mukaan liiketaloudellinen toimintamalli ja toimiva markkinatilanne tuovat 10-20 % tehostumisen, arvioidaan toimialalla olevan 60-80 miljoonan euron tehostamismahdollisuus (tienpidossa, radanpidossa, vesiväylien pidossa).

Osaamalla ja oikein ohjaamalla tämä tehostuminen merkitsisi vastaavalla määrällä enemmän ja nopeammin lisää palveluja, tuotteita tai infrastruktuuria liikennejärjestelmään vuosittain. Vastaavasti etenemällä hitaasti voidaan menettää näitä mahdollisuuksia.

Väylä- ja liikennevirastojen uudistuksessa on sisäisesti vielä paljon kesken oman uuden roolin tunnistamisessa ja sen mukaisessa järjestäytymisessä ja organisoitumisessa. Tässä virastot ovat luonnollisesti eri vaiheissa kehityskaarensa mukaisesti. Kesken on myös roolin täysi hyödyntäminen, esimerkiksi väylänpidosta on arviolta noin neljäsosa edelleen kilpailuttamatta (mm. siirtymäaikojen ja markkinatilanteen vuoksi).

Virastojen välisen yhteistyön lisääminen on hyvällä alulla. Synergiahyötyjen saavuttaminen ja hyödyntäminen edellyttää uudistuksia ja vahvaa yhteistä tahtoa ja ohjausta mm. virastojen toimintomallien yhtenäistämisessä, tilaajayhteistyön vahvistamisessa ja asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Nykyisillä erillisillä virastoilla ei kaikkia hyötyjä ja tavoitteita voida saavuttaa.

Rakenteiden uudistamista selvitetään parasta aikaa myös erillisissä työryhmissä rautatieliikenteen turvallisuustoimintojen ja lentoturvallisuushallinnon järjestämiseksi.

Virastorakenteen kehittämisestä tarvitaan seuraavaksi linjapäätös. Työryhmä on eritellyt kolme päävaihtoehtoa virastojen yhteistyön organisoinnissa. Nämä ovat vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö, ohjattu yhteistyö valituissa asioissa ja yhteinen organisoituminen.

Työryhmä ehdottaa, että ministeriö tekee linjapäätöksen ehdotettujen päävaihtoehtojen pohjalta virastojen yhteistyön organisointimallista. Rakenteellisia muutoksia valmistellessaan ministeriön tulisi joko väylien ja liikenteen hallinnon kehittämisessä tai turvallisuusroolissa arvioida vaikutuksia hallinnon kokonaisuuden kannalta. Ministeriön tulee muuttuneen roolinsa mukaisesti resursoida strategisen liikennepolitiikan sekä liikenne- ja väylähallintojen johtaminen ja ohjaaminen.

Virastojen ohjaus- ja strategiaperusta

Työryhmä on arvioinut ja analysoinut ministeriön ja virastojen yhteistyön pintaa eli sitä miten ministeriö ohjaa virastoja, valitsee johtajat sekä luo ja tarkistaa strategiat.

Ministeriön roolina on ohjata strategia- ja ohjausprosessissa aidosti strategisen tason asioita. Liikenne- ja väylähallinnoille tulisi laatia yhteinen strategia, joka ohjaa hallinnon alaa kokonaisuutena sekä virastojen strategista ja operatiivista suunnittelua. Väylähallinnon strategian laadinnassa tulisi olla mukana ministeriön johto ja virastojen pää- ja ylijohdajat. Tämä edesauttaisi yhteisen, asiantuntevan näkemyksen syntyä ja sitoutumista yhteisiin linjauksiin väylähallinnossa.

Ohjausprosessia tulisi muuttaa niin, että strategioiden linjakkuus ja toteuttaminen olisi looginen virastojen toiminnan- ja talouden suunnittelussa. Ministeriön ja ohjattavan viraston tulee sitoutua yhteiseen ohjausprosessiin ja päätöksentekokulttuuriin ja varmistaa yhdessä sen toimivuus. Sitoutuminen on toimivan ohjausprosessin edellytys.

Työryhmä on myös eritellyt neljä eri vaihtoehtoa virastojen johtokuntien kehittämiseksi.

Työryhmä ehdottaa, että liikenne- ja väylähallinnon

- **ohjaus perustuisi selkeämmin strategiseen ohjaukseen ja tulosohtaukseen.**
- **ohjaus ministeriössä keskitetään ja vastuutetaan selkeästi yhden luokun periaatteella.**
- **strategista vuorovaikutusta lisätään ministeriön ja virastojen johdon säännöllisten tapaamisten kautta.**
- **virastot voivat viimeistellä ja julkaista omat toiminta- ja taloussuunnitelmansa keväällä kun hallinnon alan TTS-linjaukset ovat käytettävissä ja valmistaudutaan talousarvioehdotuksen valmisteluun ja tulosneuvotteluihin. Virastot toimittavat edelleen hallinnon alan TTS:aan strategiset linjauksensa ja tarvittavat tiedot nykyiseen tapaan syksyllä omana luonnoksenaan.**
- **yhteistyön ja synergioiden hakemista ja kehittämistä tehdään jatkossa osana strategia- ja tulosohtausprosessia. Muita uusia erillisiä työryhmiä ei ehdoteta, koska ne eivät ole riittävän tuloksellisia ja tehokkaita johtamisesta riippuvassa kehittämistyössä.**
- **johtokuntakysymykseen palataan siinä vaiheessa kun ohjausprosessi on kehitetty ja toimii hyvin.**

Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinnan käsite kattaa liikenne- ja väylähallinnon loppuasiakkaiden ja sidosryhmien hallinnan (sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, toimittajat, palvelutuottajat, materiaalintuottajat, valvottavat ja intresetit). Sinänsä asiakkuuksien hallinnassa käytetyt termit ja käsitteet ovat vielä vakiintumattomia, mutta tilanne korjaantuu osaamisen kasvaessa ja yhteistyön myötä.

Työryhmä ehdottaa, että

- luodaan ja määritellään ministeriön ja virastojen yhteinen asiakkuudenhallinnan tahtotila ja strategia.
- laaditaan ministeriön ja virastojen yhteinen sidosryhmä- ja asiakassegmentointi ja yhteisten segmenttien hoitomalli.
- otetaan käyttöön yhtenäisiä asiakastyytyväisyyden mittausprosesseja (osin virastokohtaista omaa, osin yhteistä)
- asiakkuuksien hallinnan johtaminen ja kehittäminen kokonaisuutena tulisi olla osa ministeriön ja virastojen välistä strategia- ja tulosohjausprosessia.

Tutkimustoiminta ja sen koordinointi

Työryhmä ehdottaa seuraavia toimenpiteitä:

- Luodaan hallinnonalan yhteinen t&k-strategia. Sovitaan yhteisten ohjelmien osalta rahoituksesta ja toteutuksesta. Selkiytetään ministeriön ja virastojen rooleja. Ohjelmien hankintaa, seurantaa ja tulosten hyödyntämistä toteutetaan enemmän virastovetoisesti. Ministeriön ominta roolia olisi toimiminen ohjausryhmissä ja rahoittajana.
- Tehostetaan t&k-rahoituksen ja henkilöresurssien käyttöä poistamalla päällekkäisyyksiä ja sopimalla työnjaosta.
- Hyödynnetään yhteisiä hankintamenettelyjä ja projektien hallintaa.
- Luodaan yhteiset tutkimustulosten tiedottamiskanavat tulosten markkinoimiseksi ja hyödyntämiseksi.
- Hyödynnetään kaikissa liikenne- ja väylävirastoissa yhteistä kirjasto- tietopalvelua ja niiden takana olevia julkaisu- ja tietovarantoja.
- Selvitetään yhteisen tietoportaalien kehittämistä niin, että voitaisiin samasta paikasta palvella koko toimialaa: tutkimuksen yhteistä teettämistä, tutkijoita, asiantuntijoita ja muita hyödyntäjiä.
- Parannetaan hallinnonalan t&k-toiminnan profilointia ja imagoa. Vahvistetaan yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa. Vahvistetaan toimialan osaamista t&k-toiminnalla ja houkuttelevuutta esim. t&k-kumppanuusmallien kautta.
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnan johtaminen ja kehittäminen kokonaisuutena tulisi olla osa ministeriön ja virastojen välistä strategia- ja tulosohjausprosessia.

Henkilöstöresurssit ja osaamisen kehittäminen

Työryhmä ehdottaa seuraavia toimenpiteitä henkilöstöresurssien ja osaamisen kehittämiseksi:

- Strategisten osaamisalueiden sisällön avaus sekä yhteisten määritysten käyttöön otto kaikissa väylävirastoissa.
- Osaamisen kehittämisen kytkeminen osaksi väylävirastojen strategista ja operatiivista johtamista ohjausprosessin avulla.
- Yhteisen väylähallinnon ohjauksessa olevan henkilöstön kehittämisen suunnitelufoorumien perustaminen.
- Yhtenäisten toimintatapojen ja niitä tukevan osaamisen keskittäminen tukitoimintojen osalta.
- Väylävirastojen erikoistuminen ja vastuunjaon selkeyttäminen kehitystoimenpiteiden osalta.
- Yhteiset koulutusohjelmat väylävirastoissa kattaen esimerkiksi liikennejärjestelmä-, palveluiden suunnittelu ja hankinta- ja johtamisosaamisen kehittämissuunnitelmat.
- Työkierron suunnittelu kattaen avainhenkilöryhmien tunnistamisen, toimintatavoista ja periaatteista sopimisen.
- Väylävirastojen yhteinen sidosryhmätyö muun muassa T&K- toiminnassa.
- Yhteisen julkisuuskuvan hallinta koko väylähallinnon tasolla ja siten työnantajakuva parantaminen kohderyhmissä.

Kun ministeriö on linjannut yhteistyön organisoimisen mallin, on mahdollista

- purkaa päällekkäiset rakenteet ja toiminnot
- luoda yhteinen henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnitelma väylähallinnolle.
- määrittellä yhtenäiset toimintatavat ja niitä tukeva osaaminen ydintoiminnoissa.
- käynnistää yhteinen henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi. Resurssien hyödyntäminen kesätyöntekijöiden, määräaikaisten työntekijöiden ja vakituisten osalta toteutetaan yhteisten tavoitteiden pohjalta ja yhteiskäyttöön.
- aloittaa mahdollisten yhteisten organisatoristen järjestelyjen toteuttaminen tukitoiminnoista.

Tukitoiminnot

Tukipalveluja on työryhmässä tarkasteltu kolmen osa-alueen näkökulmasta, joita ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto ja yleishallinto. Työryhmän näkemyksen mukaan samanlaiset tarkasteluperiaatteet soveltuvat myös tietohallintoon ja viestintään.

Työryhmä katsoo, että

- **tehokkuutta pystytään lisäämään yhteisten prosessien kautta. Synergiahyödyt olisivat suurimmat yhteisessä organisaatiossa.**
- **asiantuntijapalveluissa yhteistyömahdollisuuksia lisätään (erikoisasiantuntijoiden palvelut, yhteistyö alueorganisaatioiden välillä); tämä edellyttää selkeitä sopimuksia.**
- **väylävirastojen välisistä hallinnon peruspalvelujen palvelukeskuksista ei saatane merkittävää rationalisointi- tai muuta hyötyä, koska osa virastoista on jo ulkoistanut esimerkiksi palkanlaskennan. Niiden tehostaminen on ratkaistava virastokohtaisesti tai osana laajempaa valtion tukitoimintojen kehittämishanketta (Valtionkonttorin suunnitteluvaiheessa oleva KIEKU-hanke).**
- **tiedon hallinnan osalla edettäisiin ripeästi ministeriön ja virastojen yhteisen osaamisen ja kokemusten hyödyntämisessä. AKE:ssa tehty kehitystyö, kokemus ja ratkaisut olisivat hyödyksi muiden virastojen isohkojen uudistusten läpiviemisessä.**
- **vapaaehtoista yhteistyötä on hyvä jatkaa: toisilta oppimista sekä käynnistää yhteisiä hankkeita.**
- **yhteistyön erilaiset organisointivaihtoehdot tulee selvittää ensin virastotasolla.**

Alueellistaminen

Työryhmä on tarkastellut valtioneuvoston alueellistamispolitiikan periaatteita.

Työryhmä katsoo, että

- **liikennehallinnon virastot, joilla on alueorganisaatio, toimivat jo nyt alueellistamiselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.**
- **toteutetut toimet, joilla tiettyjä tukitehtäviä on keskitetysti siirretty pois pääkaupunkiseudulta, vastaavat myös em. periaatteita ja ne on ollut mahdollista toteuttaa taloudellisesti, tehokkaasti ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.**
- **mahdollisista uusista rautatie- ja ilmailualan virastoista tullaan tekemään valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta annetun asetuksen edellyttämät alueellistamisselvitykset.**

- myös olemassa olevista virastoista tehdään alueellistamisselvitykset, jos valtioneuvosto näin päättää.
- olemassa olevien virastojen pääkonttorien siirtäminen pois pääkaupunkiseudulta ei välttämättä palvele mainittuja taloudellisuus- ja tehokkuustavoitteita, ottaen huomioon virastojen avainhenkilöstön laaja yhteydenpito ministeriöön, tärkeimpiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä kansainvälinen yhteistyö.
- erityisammattitaitoa omaavan henkilöstön saaminen virastoihin muualle kuin pääkaupunkiseudulle ei välttämättä olisi helppoa. Ennen kaikkea virastojen pääkonttorien alueellistaminen heikentäisi Suomen kilpailukykyä.
- virastojen keskushallinnot tulisi kehittää roolinsa mukaisiksi viraston johdon tukena toimiviksi viraston toiminnan ja hallinnon strategisen ohjauksen pieniksi 'konsernitason' pääkonttoreiksi (TIEH, MKL). Tällöin nykyiset keskushallintojen muut asiantuntija- ja tukipalvelut voitaisiin helpommin joko vapaaehtoisen yhteistyön tai erilaisten organisoituvaihtoehtojen kautta hahmottaa ja sijoittaa osaamisperusteisesti tehokkaammin eri puolille valtakuntaa - ja samalla parantaa koko hallinnonalan tehokkuutta ja tuottavuutta.
- hallinnonalatasoinen tehokkuuden ja tuottavuuden paraneminen ei mahdollistu virastokohtaisilla samojen asiantuntija- ja tukipalvelujen hajasijoitus- tai ulkoistamisratkaisuilla, vaan hallinnonalan toiminta pirstaloituu, resurssien yhteiskäyttö hankaloituu ja tuottavuus laskee.

2 VIRASTOJEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARVE

2.1 Virastojen ja ministeriön muuttuva rooli

Liikenne- ja viestintäministeriön viimeiset kymmenen vuotta ovat tuoneet uudistetut liikenteen ja väylien hallintovirastot: Ajoneuvohallintokeskuksen, Merenkululaitoksen, Ratahallintokeskuksen ja Tiehallinnon. Samaan aikaan syntyneet liikelaitokset ja yhtiöt ovat Ilmailulaitos, Tieliikelaitos, Varustamoliikelaitos, Luotsausliikelaitos, VR-Yhtymä Oy, Raskone Oy, Suomen Autokatsastus Oy (ei valtio-omisteinen enää).

Rakennemuutos on ollut perusteellinen, sen laajuutta kuvaa hyvin se, että kymmenen vuotta sitten virastoissa työskenteli 42.000 henkilöä, kun tänä päivänä virkamiehiä on noin 2.300. Yhtiöt ja liikelaitokset ovat kaikki kannattavia. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto on 2,1 miljardia euroa ja ne tulouttavat vuosittain valtiolle keskimäärin 50 miljoonaa euroa. Virastojen, yhtiöiden ja liikelaitosten johto ja henkilöstö ovat tässä muutoksessa menestyneet kokonaisuudessaan hienosti.

Virastojen rooliksi on tullut ja vahvistumassa tilaajan, asiakkaiden tarpeiden tuntijan, palvelujen suunnittelijan ja hankkijan, sekä viranomaisen tehtävät. Osaaminen virastoissa muuttuu tämän mukana. Toimialaosaaaminen, arvoverkoston hallinta, tiedon ja tietovarantojen hallinta, johtamisosaaminen ja hallinnon osaaminen saavat uusia sisältöjä ja merkityksiä ja ohjaavat henkilöstön kehittämistä.

LVM			
AKE	Tiehallinto	MKL	RHK
Viranomais- tehtävät	Viranomais- tehtävät	Viranomais- tehtävät	Viranomais- tehtävät
Palvelu- tuotanto <ul style="list-style-type: none"> ▪ ulkoistettu 80% ▪ oma palvelu- tuotanto 20% 	Palvelu- tuotanto <ul style="list-style-type: none"> ▪ ulkoistettu 90% ▪ oma palvelu- tuotanto 10% 	Palvelu- tuotanto <ul style="list-style-type: none"> ▪ ulkoistettu 60% ▪ oma palvelu- tuotanto 40% 	Palvelu- tuotanto <ul style="list-style-type: none"> ▪ ulkoistettu 99% ▪ oma palvelu- tuotanto 1%
Asiakkuuksien hallinta palveluiden suunnittelu ja hankinta	Asiakkuuksien hallinta palveluiden suunnittelu ja hankinta	Asiakkuuksien hallinta palveluiden suunnittelu ja hankinta	Asiakkuuksien hallinta palveluiden suunnittelu ja hankinta

Liikenne- ja viestintäministeriön rooli ja siihen kohdistuvat vaatimukset ovat muuttuneet rakennemuutoksen ja toisaalta keskushallintouudistuksen myötä. Muodostamiaan virastoja ministeriö ohjaa tavoitteiden asettamisen tasolla tulosohjausprosessissa niiden tilaaja- ja viranomaistehtävissä - ja yhtiöitä ja liikelaitoksia omistajaohjauksessa edellyttäen niiltä kannattavaa liiketoimintaa, sen kasvua ja kehittymistä sekä arvonn muodostusta. Näistä tehtävistä on selkeästi, läpinäkyvästi ja riippumattomasti voitava erottaa ministeriön rooli regulaattorina. Aiemmissä rakenteissa nämä eri roolit eivät ole olleet selviä.

Keskushallintouudistuksen periaatteet ministeriöiden ja virastojen välisestä työnjaosta korostavat sitä, että ministeriön osana valtioneuvostoa tulisi keskittyä strategiseen liikennepolitiikkaan ja sen toimeenpanoon lainsäädännön, talouden, hallinnon ohjauksen ja yhteistyön keinoin. Tällä hetkellä on hyvin keskeistä saada ministeriön muuttuneen roolin mukainen strateginen ote niin ministeriön omaan johtamiseen kuin hallinnon ohjaukseenkin.

2.2 Ajoneuvohallintokeskus

Ajoneuvohallintokeskus aloitti nyky muodossa vuonna 1996 vastaamaan rekisteröinnistä, verotuksesta, ajoneuvohallinnosta sekä katsastustoimen valvonnasta. Nytemmin jo valtion kokonaan myymä Suomen Autokatsastus Oy aloitti silloin yhtiömuodossa.

Ajoneuvohallintokeskuksen tämän päivän toimintamalli perustuu strategiaan yhteistyökumppanuuksiin ja informaatioteknologian hyödyntämiseen. Yhteistyökumppanit tuottavat 80 % Ajoneuvohallintokeskuksen palveluista. Se on moderneimpia valtion

virastoja palveluprosessien ja tietorakenteiden uudistajana. Toimintamalli tuo erityiset vaatimukset tietojärjestelmien toiminnallisuudelle, avoimuudelle, käytettävyydelle ja valvonnalle.

Ajoneuvohallintokeskuksen hallinnoimat rekisterit ovat mittavat. Niissä on tiedot kaikista ajoneuvoista ja ajokorteista. Rekistereiden uudistaminen on ollut mittava kehittämistyö (PALKO-hanke), jossa pienen viraston kapasiteetti on äärtä myöten hyödynnetty. Hankkeen kustannukset ja aikataulu ovat muuttuneet arvioidusta, mutta samalla on paitsi pystytty uudistamaan tietojärjestelmät ja palveluprosessit myös saatu ainutlaatuista kokemusta ja osaamista tällaisten hankkeiden läpi viennistä.

Ajoneuvohallintokeskuksessa työskentelee noin 200 henkilöä. Henkilöstön koulutus-rakenne ja ikäjakauma vastaa hyvin viraston tarpeita.

2.3 Merenkululaitos

Merenkululaitoksella on tuoreeltaan takana merkittävä rakennemuutos. Yli puolet henkilöstöstä siirtyi vuoden 2004 alusta kahteen uuteen liikelaitokseen: Varustamoliikelaitokseen, joka tuottaa pääasiassa jäänmurto-, väyläalus- ja yhteysaluspalveluja, ja Luotsausliikelaitokseen, joka tuottaa luotsauspalveluja. Rakennemuutos jatkuu vuonna 2004 sisäisellä tilaaja-tuottaja jaolla niin, että nykyisestä Merenkululaitoksen noin 800 henkilöstä siirtyy noin 350 henkilöä tilaajan ja viranomaisen rooliin ja noin 450 henkilöä väylänpidon ja merikartoituksen tuotantorooliin.

Merenkululaitos vastaa kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytysten ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Laitos keskittyy viranomaisen ja palvelujen tilaajan tehtäviin ja on eriyttänyt palvelutuotantoaan erillisiin liikelaitoksiin. Tuotteet ja palvelut hankitaan liikelaitoksilta ja yrityksiltä kilpailuttamista asteittain lisäten. Aluehallintona laitoksella on neljä merenkulkupiiriä.

Perustettuihin liikelaitoksiin nähden Merenkululaitoksella on viranomaisen ja tilaajan roolit jäänmurrossa, väylänpidossa ja yhteysalusliikenteessä. Luotsauksen osalta Merenkululaitos toimii viranomaisena. Merenkululaitos avaa kilpailun kokonaan hankkimissaan jäänmurto-, väyläalus-, yhteysalus- ja alusten hoito- ja rahtauspalveluissa vuoden 2006 loppuun mennessä.

Merenkululaitoksen toiminnan kehittämisessä keskeistä on viedä meneillään oleva rakennemuutos loppuun ja saada tehdyt rakenteelliset muutokset toimimaan ja vakiintumaan. Tavoitteena on tilaajapuolella parantaa palvelujen laatua, asiakasyhteydenpitoa, tiedon hallintaa, hankintatoimea ja kehittää osaamista sekä edetä sisäisesti eriytetyn tuotannon tehostamisessa ja kilpailukyvyyn kehittämisessä.

Merenkululaitoksen henkilömäärä on vähentynyt 1800:sta alle 800:aan rakennemuutoksen myötä. Rakennemuutoksen jatkuessa henkilömäärä vähenee tilaaja- ja viranomaistehtävissä noin 350:aan. Haasteet henkilöstöhallinnossa kohdistuvat uuden roolin mukaisen osaamisen varmistamiseen ja tämän aiheuttaman rekrytointipaineen pitämässä lähi vuosina luonnollisen poistuman mukaisena.

2.4 Ratahallintokeskus

Ratahallintokeskus aloitti vuonna 1995 jolloin myös VR-Yhtymä muodostettiin. Ratahallintokeskus toimii rautatieomaisuuden haltijana, vastaa radanpidosta, huolehtii liikenneturvallisuudesta ja radanpitoon liittyvistä viranomaistehtävistä. Ratahallintokeskus teettää vuosittain noin 330 miljoonalla eurolla rataverkon ylläpitoa ja kehittämistä.

Ratahallintokeskuksen toiminnan kehittämisenä on juuri nyt monta rakenteellista muutostarvetta arvioitavana: rautatieliikennemarkkina on avautumassa vuonna 2007 ja toimivia markkinoita pyritään luomaan radanpidon töihin nykyistä kattavammin. Ratahallintokeskuksen ja VR-Yhtymän välisissä vastuissa ja työnjaoissa on selkeytettävää. EU-säädännöstä tulee myös uusia vaatimuksia niin Ratahallintokeskukselle, VR-Yhtymälle kuin myös pienin osin liikenne- ja viestintäministeriölle. Muutokset liittyvät mm. liikenneturvallisuuden kehittämiseen, sääntelyyn ja valvontaan, liikenteenohjaukseen, ratakapasiteetin jakamiseen ja turvallisuustodistusten myöntämiseen.

Liikenne- ja väylävirastojen välisessä synergian ja yhteistyön hakemisessa Ratahallintokeskus korostaa alueellisen yhteistoiminnan hyödyntämistä sekä vähin henkilöresurssein toimivana virastona kaikkien synergia- ja yhteistyömahdollisuuksien käyttämistä. Toiminnan kehittämisenä Ratahallintokeskuksella on lähivuosina esillä matkustajien ja kuljetuspalveluita käyttävien yritysten tarpeiden ja näkemysten tunteminen, suunnitteluosaamisen vahvistaminen, radanpidon kilpailuttamisen lisääminen ja ratatietokantojen luominen.

Ratahallintokeskuksessa työskentelee radanpitoon liittyvissä tehtävissä noin 80 henkilöä. Lisäksi junaliikenteen lipuntarkastuksessa toimii noin 40 henkilöä. Ratahallintokeskuksella on väylävirastojen yhteistyön lisääntymisestä riippumatta akuutti tarve lisätä henkilöresursseja.

2.5 Tiehallinto

Tiehallinto on toiminut nykyisessä kokoonpanossa ja roolissa vuoden 2001 alusta saakka. Tuotannollinen tienpito muodostettiin liikelaitokseksi. Tielaitosuudistuksen siirtymäaika päättyy vuoden 2004 lopussa, jolloin kilpailu tienpidossa ja rakentamisessa avautuu kokonaan. Tässä on onnistuttu suunnitelmien mukaisesti.

Tiehallinto teettää tienpitoa noin 700 miljoonalla eurolla vuosittain. Tiehallinnolla on koko maan kattava aluehallinto, joka vastaa asiakassuhteista, suunnittelusta, hankinnasta sekä alueellisesta ja seudullisesta yhteistyöstä. Toiminnan ohjaus ja kehittäminen sekä valtakunnallinen vaikuttaminen ovat keskushallinnon vastuulla.

Tiehallinto kehittää edelleen toimintansa asiakaslähtöisyyttä, yhtenäisyyttä ja tehokkuutta. Tiehallinnon visiona on olla arvostettuna suunnannäyttäjänä, joka tuntee yhteiskunnan tarpeet ja tekee yhteistyötä liikennejärjestelmän hyväksi. Tavoitteena on vastata yhdessä muiden kanssa koko liikennejärjestelmän toimivuudesta ja taloudellisuudesta. Tiehallinnolle kehittämisenä keskeisiä asioita ovat hankinta- ja asiakkuusstrategioiden toteutuminen, henkilöstösuunnitelman toteuttaminen, tieto-, tietojärjestelmä- ja tietopalvelurakenteiden uudistaminen, väylä- ja liikennehallinnon kehittäminen sekä toimialan palvelutuottajien ja toimittajien kehittäminen.

Tiehallinnossa työskentelee noin 1.000 henkilöä. Tiehallinnon henkilöstön keski-ikä on varsin korkea 50 vuotta. Tiehallinnosta on siirtymässä eläkkeelle lähi vuosien aikana noin 300 henkilöä. Tilalle arvioidaan rekrytoitavan noin 100 henkilöä eli kokonaisuudessaan henkilöstön määrä vähenisi noin viidenneksellä. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on tässä haasteena.

2.6 Edessä yhteistyötä ja synergiaetuja

Virastojen muuttuneen roolin mukaisissa hallintoviranomaisen tehtävissä työskentelee lähivuosina enää noin 1.500 henkilöä. Heidän asiantuntemuksellaan hoidetaan liikenne- tai tietoinfrastruktuurien omistajuutta, ylläpitoa ja niihin liittyviä viranomaistehtäviä noin 1,3 miljardin euron edestä vuosittain.

Virastojen haasteena on sisäistää uusi roolinsa ja toimia sen mukaan tehokkaasti. Virastot vastaavat siitä, että elinkeinoelämällä ja kansalaisilla on kunnolliset liikenteen, väylien ja niihin liittyvän tiedon palvelut käytettävissään. Virastojen palveluja käyttävät kaikki kansalaiset ja elinkeinoelämä. Virastot tekevät yhteistyötä satojen eri tahojen kanssa, joita ovat muut viranomaiset, järjestöt, yritykset ja yhteisöt kotimaassa ja kansainvälisesti.

Kaikilla virastoilla on pää- tai ylijohdaja, valtioneuvoston asettama johtokunta, johtokunnassa liikenne- ja viestintäministeriön edustus ja siitä erillään tulosohjauksesta vastaava asiantuntija.

Virastojen yhteistyötä voidaan tuntuvasti lisätä niiden yhteneväisten roolien, tehtävien, asiakkuuksien, prosessien, osaamisen ja johtamisen mukaan. Tässä ja liiteraportteissa on analysoitu virastojen ja ministeriön välisen ohjausmallin ja strategiaperustan, asiakkuuksien hallinnan, t&k-toiminnan, tukipalvelujen, henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittämisen yhteistyötä.

Liikenne- ja viestintäministeriön rooli ja kehittyminen ohjaajana, strategina, päätöksentekijänä ja yhteistyön osapuolena on aivan keskeinen, jotta liikennejärjestelmä kehittyisi ja toimialan ja virastojen tuottavuus paranisi.

3 TYÖRYHMÄN NÄKEMYS KEHITTÄMISTYÖN JATKAMISEKSI

3.1 Liikenne- ja väylähallinnon merkitys ja vaikuttavuus Suomessa

Sujuva turvallinen liikkuminen helpottaa kaikkien kansalaisten jokapäiväisestä elämästä. Yrityksille ja yhteiskunnalle hyvin toimiva liikennejärjestelmä ja liikennepalvelut ovat keskeinen kilpailu- ja tulevaisuustekijä.

Yhteiskunnallisesti merkittävän ja kehittämismielessä (mm. liikenneturvallisuus ja väyläinvestoinnit) aina vain haasteellisemmän ja vaativamman liikennejärjestelmän nykyiset ja tulevat asiantuntijat ovat väylä- ja liikennevirastoissa.

Virastot käyttävät vuosittain 1,3 miljardia euroa budjettirahoitusta ja hallinnoivat 17,5 miljardin euron kansallisomaisuutta. Virastojen kyky hoitaa tätä pääomaa, pitää se te-

hokkaassa käytössä ja kehittää tarpeiden mukaisesti on kansantaloudellisesti erittäin merkittävä tekijä.

Väylä- ja liikennevirastot ovat väylien rakentamisen ja kunnossapidon markkinoiden suurin asiakasryhmä. Väylänpidon markkina on arvioilta noin 3,4 miljardin euron laajuinen. Näiden teettävien virastojen osuus markkinasta on noin 40 %.

Rakennemuutoksen seurauksena saatu vuosittainen säästö on arvioilta 50 miljoonaa euroa, joka on tullut pääosin tienpidosta. Kun kokemuksen mukaan liiketaloudellinen toimintamalli ja toimiva markkinatilanne tuovat 10-20 % tehostumisen, arvioidaan toimialalla olevan 60-80 miljoonan euron tehostamismahdollisuus (tienpidossa, radanpidossa, vesiväylien pidossa).

Osaamalla ja oikein ohjaamalla tämä tehostuminen merkitsisi vastaavalla määrällä enemmän ja nopeammin lisää palveluja, tuotteita tai infrastruktuuria liikennejärjestelmään vuosittain. Vastaavasti etenemällä hitaasti voidaan menettää näitä mahdollisuuksia.

Liikenne- ja väylähallinnot ovat nyt noin 2.300 henkilön työpaikka. Muutamassa vuodessa eläkkeelle siirtymisien ja pienempien rakenteellisten muutosten myötä viranomais- ja hallinnon tehtäviä hoitaa noin 1.500 henkilöä. Henkilöstön kokonaismäärä vähenee, osaamistarve muuttuu ja paikoin on jo nyt joillakin osaamisalueilla aliresursointia. Osaamisen, hyvän työyhteisön, verkostojen hyödyntämisen ja työpaikkojen vetovoimaisuuden merkitys lisääntyy. Virastot kilpailevat infrasektorin osajista yritysten ja kuntasektorin kanssa. Heidän saamiseksi ja pitämiseksi yksi olennainen kysymys on: Millainen tulevaisuuden työpaikka haluamme olla?

Liikenteen ja väylien hallinto on ainutlaatuinen toimiala Suomessa laajana yhteiskuntakehityksen vaikuttajana, suurena kansallisomaisuuden haltijana ja isohkon valtion budjettiosuuden käyttäjänä. Hallinnon alan rakenteet ja niiden uudistaminen ovat niin ikään haasteena ainoa laatuaan Suomessa.

3.2 Tavoitteena on tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus

Valtiohallinnossa on yleisesti tavoitteena tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen. Valtiovarainministeriön vedolla on meneillään useita tätä tukevia hankkeita. Liikenne- ja väylähallinnon yhteisessä kehittämisessä tavoitellaan seuraavia vaikutuksia:

- Tasokasta liikennejärjestelmää, hyviä palveluja
- Yhteiskunnan tavoitteiden mukaisia vaikutuksia taloudessa, ekologiassa, sosiaalisessa kestävyudessa ja kulttuurissa
- Asiakaslähtöistä suunnittelua ja palvelujen hankintaa
- Hyvää vuorovaikutusta ja toimintatapaa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa
- Avointa ja reilua toimintaa tilaajana sekä tilaajaosaamisen vahvistamista

- Budjettivaltion sisällä kokoavaa valmistelua ja asiantuntevaa vaikuttamista liikennejärjestelmäasioissa
- Pienen maan etujen mukaista resurssien tehokasta käyttöä
- Tehtyjen rakennemuutosten hyödyntämistä
- Hyvää imagoa ja kilpailukykyä tulevaisuuden työnantajana
- Osaamisen pitkäjänteistä kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden viranomaisvastuun ja liikennejärjestelmän vaatimuksia
- Toisilta oppimista ja toistensa tukemista yhtenevissä prosesseissa ja tehtävissä
- Aluehallinnon hyödyntämistä ja käyttöä kaikissa liikenteeseen ja infrastruktuuriin liittyvissä asioissa.
- Alueyhteistyön vahvistamista niin, että liikennejärjestelmää koskevassa suunnittelussa on aina asiantuntemuksemme käytettävissä
- Ministeriön ja eduskunnan ohjauksen parantamista, helpottamista ja yhtenäistämistä

3.3 Virastorakenteissa on uudistamisen tarvetta

Väylä- ja liikennevirastojen uudistuksessa on sisäisesti vielä paljon kesken oman uuden roolin tunnistamisessa ja sen mukaisessa järjestäytymisessä ja organisoitumisessa. Tässä virastot ovat luonnollisesti eri vaiheissa kehityskaarensa mukaisesti. Kesken on myös roolin täysi hyödyntäminen, esimerkiksi väylänpidosta on arviolta noin neljäsosa edelleen kilpailuttamatta (mm. siirtymäaikojen ja markkinatilanteen vuoksi).

Virastojen välisen yhteistyön lisääminen on hyvällä alulla. Synergiahyötyjen saavuttaminen ja hyödyntäminen edellyttää uudistuksia ja vahvaa yhteistä tahtoa ja ohjausta mm. virastojen toimintomallien yhtenäistämisessä, tilaajayhteistyön vahvistamisessa ja asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Nykyisillä erillisillä virastoilla ei kaikkia hyötyjä ja tavoitteita voida saavuttaa.

Rakenteiden uudistamista selvitetään parasta aikaa myös erillisissä työryhmissä rautatieliikenteen turvallisuustoimintojen ja lentoturvallisuushallinnon järjestämiseksi. Molemmissa on pohdittu uusien erillisten virastojen perustamista. Vaihtoehtona on analysoitu yhteistä turvallisuus- ja hallintovirastoa, sen etuja ja haittoja, sekä ehdotettu, että tätä rakennetta selvitetäisiin vielä tarkemmin.

Useiden muutoshankkeiden yhtäaikaisuus antaa mahdollisuuden tarkastella ristiin vaihtoehtoja huomioiden eri työryhmissä analysoidut yhteistyön ja synergiaetujen mahdollisuudet, valtionhallinnon tuottavuuden ja tehokkuuden tavoitteet sekä liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan kehitysvaihe. Kokonaisuusien tarkastelu sekä turvallisuus- ja hallintoroolien eriyttämisessä että liikenne- ja väylähallintojen kehittämisessä lienee paikallaan, etteivät hallinnon kokonaiskustannukset kasvaisi ja että tehtävät päätökset ja ratkaisut olisivat kestäviä myös pitkällä aikavälillä.

Virastot tekevät jatkuvasti kauaskantoisia ja kustannustasoihin vaikuttavia ratkaisuja, joiden priorisoinnin ja suuntaamisen kannalta olisi oleellista olla selvillä millaiseen toimintamalliin tähdätään.

Ministeriön strategisen roolin ja virastojen ohjausmallin kehittämistarve todetaan tässä raportissa. Mitä useampia virastoja on, sitä haasteellisemmaksi tämä kehittäminen käy ministeriön nykyiset resurssit huomioiden.

Analysoimalla kokonaisuuksia voidaan alueellistamiskeskusteluun saada hyvää näkökulmaa. Myös virastojen työnjaolla, tehtävien sijoittamisella sekä oikeilla organisatorakenteilla voidaan toteuttaa hallitusohjelman alueellistamistavoitteita. Liikennejärjestelmä ja sen asiakkaat kattavat koko maan ja tarvittavat suunnittelu- ja muut palvelut voidaan parhaiten tuottaa vahvassa alueellisessa yhteistyössä. Nykyisen aluehallinnon vahvistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen on linjassa valtionhallinnon tuotavuustavoitteiden kanssa.

Koko liikenne- ja väylähallinnon alueellinen yhteistyö on järjestettävä niin, että kaikissa liikenteeseen liittyvissä asioissa on asukkailla ja maakunnilla löydettävissä aluelta valtionhallinnon viranomaisen.

3.4 Toteuttamisesta tarvitaan linjapäätös

Seuraavaksi edessä on vaihe, jossa on linjattava millä tavoitteilla ja keinoilla virastojen kehittämisessä edetään. Taustalla on valmistelua selvitys- ja työryhmätöinä; näkemyksiä, kypsyttä, keskusteluja ja valmista on runsaasti. Kehittämistyössä voidaan nyt edetä toteuttamiseen ja toimeenpanoon. Sen edellytyksenä on, että liikenne- ja viestintäministeriön ja virastojen johto sopii linjoista, tavoitteista, toimintatavoista, etenemisestä ja pitää siitä kiinni. Oleellista on päättää pidemmän aikavälin tavoite nyt kun asia on ollut jo pidempään hallinnonalalla keskustelussa. Virastojen strategian kannalta tämä on välttämätöntä.

Linjapäätöksen tulisi sisältää millaista yhteistyön organisointia tavoitellaan pitimmällä aikavälillä ja miten siihen edetään.

1) Yhteistyön organisoinnin vaihtoehdot

A) *Vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö*

Vapaaehtoisuuteen perustuvaa yhteistyö on helppo käynnistää, jos kaikki osapuolet tuntevat siitä hyötyvänsä. Asioiden ohjaus, omistajuus, ajoittaminen ja linkki päätöksentekoon voi olla vaikeaa. Yhteistyön jatkuvuus ja syventäminen on epätodennäköistä. Hyväksyntä ja päätökset on haettava kaikista organisaatioista erikseen. Oikea tulosten aikaansaaminen edellyttäisi ylimmän johdon vahvaa sitoutumista, jolloin käytännössä oltaisiin jo organisaation kannalta tavoitteellistetussa ja johdetussa toiminnassa (ei niinkään vapaaehtoisessa).

B) Ohjattu yhteistyö valituissa asioissa

Määrämuotoisella yhteistyöllä voidaan valituissa asioissa edetä hyvinkin pitkälle ja saada suuria synergiahäyötyjä. Tämä edellyttää virallista valtuutusta kaikilta organisaatioilta sekä halukkuutta hakea yhteistä etua myös päätöksenteossa.

Ohjatun yhteistyön menetelmiä ovat esimerkiksi ministeriövetoiset viralliset työryhmät, ministeriön ja virastojen kesken muuten sovitut projektit ja työryhmät sekä pitkäjänteisen kumppanuuspohjaisen työskentelyn ja kehittämisen mahdollisuudet virastojen kesken tai yksityisen sektorin kanssa (kumppanuuksien kilpailuttaminen).

Kumppanuus on suhde, jonka tarkoituksena on osapuolten osaamisten, näkemysten, kokemusten, kulttuurien, järjestelmien ja muiden resurssien valikoitu yhdistäminen omien tai yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi.

C) Yhteinen organisoituminen

Virastojen yhteinen organisoituminen mahdollistaisi ja varmistaisi mitakaavaetujen hyödyntämisen ja pitkäjänteisen kehittämisen kaikilla vahvimilla yhteistyön osa-alueilla. Se edistäisi henkilöstön moniosuamista ja urakehitystä. Virastojen yhteisen organisoiminnan valmistelu edellyttää poliittista päätöksentekoa ja muutosvaiheen vahvaa johtamista, sitoutumista ja resursointia. Yhdistämisvaihe on haasteellinen mutta kokonaisuuden johdettavuus sen jälkeen helpointa.

2) Eteneminen ja toimenpiteet

Ensimmäisenä toimenpiteenä on liikenne- ja viestintäministeriön tehtävä linjapäätös virastojen kehittämisestä. Valittiinpa vaihtoehdoista vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö, ohjattu yhteistyö tai yhteinen organisoituminen, on ministeriön sisällään organisoitava ja resursoitava virastojen ohjaaminen sekä kehitettävä strategista ohjausta virastojen kanssa yhdessä.

Kun strategia- ja ohjausprosessia on kehitetty voidaan yhteistyötä suunnitelmallisesti ja kokoavasti johtaa. Yhteistyön sisältönä voi alkuvaiheessa olla kaikki virastojen yhteneväiset ydintoiminnot palvelujen suunnittelusta niiden hankintaan sekä tässä raportissa analysoidut tutkimus- ja kehittämistoiminta, asiakkuuksien hallinta ja henkilöstöresurssien ja osaamisen kehittäminen.

Jos ministeriö linjaa yhteisen organisoitumisen tavoitteeksi, on virastojen rakenteellisten uudistusten valmistelua johdettava ohjausprosessissa. Valmistautuminen vie vähimmillään 1,5-2 vuotta sisältäen lainsäädännön valmistelua sekä toimintamallin, talouden ja organisoiminnan suunnittelua. Ja kun valmiudet ovat, voidaan edetä päätöksenteossa ja virastojen tarpeellisten rakenteellisten muutosten toteuttamisessa suunnitellulla tavalla.

3.5 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, että

- **ministeriö tekee linjapäätöksen ehdotettujen päävaihtoehtojen pohjalta virastojen yhteistyön organisointimallista sekä sen mukaisesta etenemisestä tavoitteen savuttamiseksi,**
- **kun ministeriö valmistelee rakenteellisia muutoksia joko turvallisuusroolin tai väylien ja liikenteen hallinnon kehittämiseksi, niiden vaikutuksia arvioidaisiin myös hallinnon kokonaisuuden kannalta (kustannukset, alueellisuustarkastelut, henkilöstö, ohjaus jne.)**
- **ministeriö resursoi muuttuneen roolinsa mukaisesti strategisen liikennepoliitiikan sekä liikenne- ja väylähallintojen johtamisen ja ohjaamisen.**

4 VIRASTOJEN OHJAUS JA STRATEGIAPERUSTA

Erittäin oleellinen ja tärkeä virastojen ja koko hallinnonalan asioiden hyvän toteutumisen kannalta on ministeriön ja virastojen yhteistyön pinta eli se, miten ministeriö ohjaa virastoja, valitsee johtajat, luo ja tarkistaa strategiat sekä resursoi suunnitelmien toteuttamisen ja millä edellytyksillä poliittinen päätöksenteko näissä asioissa toteutuu.

Virastojen tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen näkyy parempina palveluina kansalaisille ja elinkeinoelämälle sekä toteutuu juuri tämän prosessin onnistuessa.

4.1 Ohjausprosessin uudistustarpeet

Ohjausprosessissa on virastojen yhteistä kehittämistä ajatellen vara parantaa sekä tavoitteellisuutta että sisältöä. Nykytilassa toimintaa ei ohjata ministeriöstä koko väylähallinnon tasolta. Lisäksi ministeriön ohjaus on liiaksi operatiivista. Väylähallintotasoisten, strategisesti merkittävien asioiden ohjaamista kaikille virastoille voidaan kehittää huomattavasti niin, että virastoille välittyisi ministeriön tahtotila väylähallinnon keskeisistä asioista ja roolista näiden toteutuksessa.

Liikennepoliitiikan strategioiden sisältö, sitovuus, päätöksenteon taso, toteuttaminen ja seuranta ovat toistaiseksi vailla strukturoitua ja johdettua muotoa. Ministeriö julkaisee eritasoisia strategioita, mutta niiden johtaminen ja toimeenpano jää hahmottomasta toiminta- ja taloussuunnitelmassa ja tulosohjauksessa. Näin strategioiden ja toteutuksen yhteys katkeaa. Yhteyttä strategian, TTS:n, TAE:n, budjetoinnin ja henkilöstön kehittämisen välillä tulee parantaa. Yleistäen voidaan todeta, että strategia ei näy tällä hetkellä käytännön toimenpiteissä.

Strateginen ohjaus on tällä hetkellä liiaksi yksittäisten ministeriön edustajien näkemysten välittämistä virastolle. Yksittäisten virkamiesten näkemykset ovat toisinaan myös sisällöllisesti erilaisia ja painotukset vaihtelevat sen mukaan, mikä ministeriön edustajan vastualue on kyseessä.

Ohjausmalli ja strategiaprosessi

Sekä ministeriön että kaikkien virastojen ohjausmallin rakenne perustuu Balanced Scorecard (BSC) malliin, jota sovelletaan yleisesti muuallakin valtionhallinnossa. Tässä mielessä lähtökohdat ohjausmallin kehittämiseksi ovat erinomaiset. Tosin BSC:n soveltamistavat ja työkalut vaihtelevat virastoittain. Tällä hetkellä BSC nähdään ministeriössä ja väylävirastoissa erityisesti strategian määrittelemisen ja viestinnän välineenä. Ohjausmallia ei ole sovellettu kokonaisuutena hallinnonalalla strategista henkilökohtaiseen tavoiteasetantaan asti. Tämä on johtanut siihen, ettei BSC:tä ole vielä kyetty hyödyntämään sen alkuperäisessä tarkoituksessa - eli strategian muuttamisessa käytännön toimenpiteiksi - parhaalla mahdollisella tavalla.

Toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä talousarvio-ehdotusten laadinnan aikataulu määrittää koko strategiaprosessin ajoituksen sekä ministeriössä että virastoissa. Suunnitteluprosessi alkaa syksyllä, kun virastot ja ministeriö laativat TTS:n, jossa suunnitellaan toimintaa neljä vuotta eteenpäin. TTS:n tavoitteena on ollut saada enemmän pitkäjänteisyyttä valtion suunnitteluun.

Virastot tekevät syksyllä toiminta- ja taloussuunnitelmansa johtokuntiansa hyväksymänä ehdotuksina ministeriölle. Kun ministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma valmistuu, ovat virastojen ehdotukset vaihtoehtoisine linjauksineen jo joiltakin osin vanhentuneita. Strategioiden luonteva tarkistuksen paikka olisi virastoille keväällä, jolloin voitaisiin noudattaa ministeriön toiminta- ja taloussuunnitelman linjauksia ja valmistautua samaan aikaan talousarvioesityksen ja tulostavoitteiden valmisteluun. Nykyinen jaksotus toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelussa aiheuttaa päällekkäistä työtä ja päätöksentekoa virastotasolla. Ajoitus johtaa mm. siihen, että johtokunnissa käsitellään samassa kokouksessa useamman eri kauden asioita.

Ohjausprosessin toimijat

Ohjausprosessin eri toimijoiden eli ministeriön, johtokunnan ja viraston johdon rooleja ja vastuita voidaan selkeyttää nykyisestään. Liikenne- ja viestintäministeriön ja johtokuntien roolit ja vastuut ovat keskenään epäselvät ja osin päällekkäiset todellisessa päätöksenteossa. Täysin selkeää kuvaa siitä, mistä ministeriö vastaa ja mistä johtokunta vastaa, ei ole tai se vaihtelee virastoittain.

Virastot raportoivat johtokunnalle kerran kuukaudessa ja ministeriölle toimitetaan raportit puolivuositain. Johtokunnan raportoinnissa keskitytään taloudellisen tilanteen ja merkittävimpien projektien sekä toiminnallisten tavoitteiden seurantaan. Ministeriön raportointi palvelee nykyisellään tulostavoitteiden suunnittelua ja seurantaan. Ministeriön raportointi koetaan nykymallissa raskaaksi eikä se välttämättä anna riittävää kuvaa viraston toiminnasta. Koska ministeriön raportointi keskittyy pääsääntöisesti tulostavoitteisiin, on mahdollista, että virasto on tulostavoitteiden osalta kunnossa, vaikka muuten toiminnassa olisi kehittämistarpeita, joihin ministeriön pitäisi reagoida.

Muutospaineita raportoinnin laadun ja sisällön kehittämiseen tulee myös valtiohallinnosta. Sekä suunnittelussa että raportoinnissa on jatkossa voitava käyttää nykyistä enemmän tunnuslukuja.

4.2 Ohjausprosessin kehittäminen

Roolit

Ministeriön roolina on ohjata strategia- ja ohjausprosessissa aidosti strategisen tason asioita niin, että virastolle välittyy ministeriötasoinen tahtotila eikä vain yksittäisten ministeriön edustajien näkemykset.

Väylähallinnon alalle tulisi laatia yhteinen strategia, joka ohjaa hallinnonalaan kokonaisuutena sekä virastojen strategista ja operatiivista suunnittelua. Väylähallinnon strategian laadinnassa tulisi olla mukana ministeriön johto ja virastojen pää- ja ylijohtajat. Tämä edesauttaisi yhteisen, asiantuntevan näkemyksen syntyä ja sitoutumista yhteisiin linjauksiin väylähallinnossa.

Liikenne- ja viestintäministeriön tehtävänä on linjata viraston strategista suunnittelua selkeyttämällä viraston roolia osana väylähallintotasoista strategiaa. Ministeriö asettaa virastolle tulostavoitteet sekä linjaa tulostavoitteiden sisällön osana väylähallintotasoisten tavoitteiden saavuttamista. Liikenne- ja viestintäministeriö hyväksyy viraston johdon määrittämän strategian ja tulostavoitteet sekä seuraa tulostavoitteiden toteutumista.

Viraston johto määrittää viraston strategian ja strategiset tavoitteet. Viraston johto toteuttaa strategian ja raportoi tavoitteiden toteutumisesta liikenne- ja viestintäministeriölle. Viraston johto määrittää strategiset painopistealueet ja täsmentää tarvittaessa viraston liiketoimintamallia. Ministeriön hyväksymän viraston strategian pohjalta viraston johto laatii keskipitkän aikavälin suunnitelmat sekä määrittelee tulostavoitteet ja tulosten saavuttamiseksi tarvittavat voimavarat. Viraston johto optimoi viraston voimavarojen käytön tavoitteisiin pääsemiseksi suunnittelukaudella.

Prosessi ja suunnitteluasiakirjat

Ministeriö kirjaa strategisen tahtonsa TTS:ään, jossa esitetään tärkeimmät linjaukset ja tavoitteet tunnuslukuineen. Talousarviosta saadaan resurssit strategian toteuttamiseen ja sen perusteella asetetaan tulostavoitteet. Ohjauksen välineitä ovat TTS, talousarvio ja tulostavoitteet, joissa kaikissa tulisi käyttää mallina tasapainotettua tuloskorttia (jatkossa tulosprisma).

Ministeriön ja ohjattavan viraston tulee sitoutua yhteiseen ohjausprosessiin ja päätöksentekokulttuuriin ja varmistaa yhdessä sen toimivuus. Sitoutuminen on toimivan ohjausprosessin edellytys.

Jotta ohjaus toimii ja kehittyy myös pitkällä aikajänteellä nyt suunnitellulla tavalla, olisi ministeriön resursoitava ja perustettava virasto-ohjauksen tiimi, joka avustaa päätöksenteon valmistelussa. Näin ohjausta voitaisiin keskittää yhden luokun periaatteella. Keskittäminen edellyttää päätoimisuutta näiden asioiden valmistelussa ja osaamisessa.

Kun ministeriö tekee hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelman syksyllä, se kuu-lee virastoja. Virastot toimittavat päivitettyt strategiset linjauksensa ja muut tarvittavat tiedot ministeriön TTS:aan omana toiminta- ja taloussuunnitelmaluonnoksenaan. Virastojen strategisten linjausten painottaminen hallinnonalan TTS:n laatimisessa vahvistaa suunnitelman roolia ja merkitystä.

Virastot voivat viimeistellä ja julkaista oman toiminta- ja taloussuunnitelmansa keväällä talousarvioehdotuksen tekemisen yhteydessä. Kevät on strategioiden tarkistuksen luonteva aika, kun virastot voivat omassa suunnittelussaan samaan aikaan käyttää hallinnonalan TTS-linjauksia, valmistautua budjettiehdotuksen laadintaan ja tulosneuvotteluihin sekä hyödyntää edellisen vuoden seurantatietoja. TTS-suunnittelun aikataulujen muutoksia koskevia ehdotuksia työryhmän jäsen Riitta Viren ei pidä mahdollisina.

Lisää vuorovaikutusta

Liikenne- ja väylähallinnon strategiatason vuorovaikutusta tulee lisätä niin, että ministeriön johto tapaa säännöllisesti useita kertoja vuodessa virastojen johtoa. Myös ministeri voisi osallistua osaan tapaamisista. Näin voidaan lisätä ohjauksen kokonaisnäkemystä ja vaikuttavuutta koko liikenne- ja väylähallinnon tasolla ja samalla tavalla kaikissa virastoissa. Liikenne- ja väylähallinnon strategiaa tulee arvioida uudestaan erityisesti hallituskauden alussa.

Strategian ja tulostavoitteiden toteutumisesta ja toiminnasta raportoitaisiin ministeriölle puolivuositain. Strategiatason vuorovaikutuksen ja johdon tapaamisten yhteydessä voidaan lisäksi tarkemmin seurata valittuja asioita, jotta riittävä ja kulloinkin ajankohdainen tieto saadaan esiin linjauksia varten.

4.3 Johtokuntakysymys

Ohjausprosessin eri toimijoiden eli ministeriön, johtokunnan ja viraston johdon rooleja ja vastuita voidaan selkeyttää nykyisestään. Nykytilassa keskeisenä haasteena on se, että liikenne- ja viestintäministeriön ja johtokuntien roolit ja vastuut ovat keskenään epäselvät ja osin päällekkäiset todellisessa päätöksenteossa. Täysin selkeää kuvaa siitä, mistä ministeriö vastaa ja mistä johtokunta vastaa, ei ole tai se vaihtelee virastoittain.

Valtionhallinnossa johtokuntia on lakkautettu ja johtokunnan tehtävät on siirretty virastojen ja laitosten virkamiesjohdolle. Ratkaisuilla on selkiytetty ministeriön ja viraston välistä ohjaus- ja valvontavastuuta sekä virastojen päälliköiden tulosvastuuta. Näin on toimittu mm. Tilastokeskuksessa, Tullihallituksessa ja Verohallituksessa. Niissä tapauksissa missä johtokunta on päätetty säilyttää, on sen vastuuta ja vaikuttavuutta lisätty osakeyhtiöiden hallitusten roolin suuntaan.

Ministeriön toiminnan selkiyttäminen ja strukturoiminen strategian ja tulosohjauksen tehtävissä sekä ministeriön ja virastojen johtojen lähempi säännöllinen vuorovaikutteinen strategiatason yhteistyö muuttaisi johtokunnan roolia. Ohjausjärjestelmän selkeys ja vastuut hajoavat, jos johtokunnalle asetettaisiin strategiaprosessissa erityinen päätöksentekijän rooli. Omiaan tätä epäselvyyttä on lisäämässä ministeriöstä johtokunnassa oleva jäsen.

Työryhmä ei ota kantaa johtokuntavaihtoehtojen sopivuuteen, koska se edellyttäisi ensin työryhmän ehdottaman ohjausmallin kehittämistä. Työryhmä on arvioinut vaihtoehtoisia viraston johtokuntamalleja näin:

- 1) Johtokunta viraston päätöksentekijänä

- 2) Neuvottelukuntatyypinen johtokunta
- 3) Liikenne- ja väylähallinnon yhteinen neuvottelukunta
- 4) Liikenne- ja väylähallinnon yhteinen johtokunta.

Nämä vaihtoehdot eivät olisi toistensa poissulkevia vaan tarvetta voitaisiin harkita virastokohtaisesti ja esimerkiksi yhteisen neuvottelukunnan rinnalla.

1) Johtokunta viraston päätöksentekijänä

Väylävirastojen toiminnan ohjaus voi edelleen perustua nykyiseen virastokohtaisen johtokunnan malliin. Johtokuntaa ja sen toimintaa tulisi tässä tapauksessa kehittää valtionvarainministeriön linjaamaan suuntaan, jossa johtokunta toimisi yrityksen hallituksen tapaan osana ko. organisaatiota. Johtokunnan roolia tulisi fokusoida viraston sisäiseen strategiseen johtamiseen ja johdon sparraamiseen. Johtokunta olisi osa virastoa ja edustaisi asiantuntijanäkemyksiä. Tässä tapauksessa ministeriön edustajan rooli ja tehtäväkuva johtokunnassa on kaikkein ongelmallisim.

Ministeriön edustajan tulisi kyetä toimimaan kaikissa tapauksissa ko. organisaation parhaaksi linjaten ja toteuttaen sen visiota ja strategioita. Toisaalta samalla ministeriön edustajan tulisi varmistaa, että virasto toteuttaa ministeriön strategioita ja muita tavoitteita.

Periaatteessa sekä ministeriön että virastojen strategioiden ja tavoitteiden tulisi olla samansuuntaisia ja virastojen ohjauksen tulisi perustua ministeriön ohjaukseen. Käytännössä ristiriitatilanteet syntyvät sovitettaessa yhteen ministeriön kulloinkin edustamia poliittisia näkemyksiä virastojen asiantuntijanäkemyksiin.

Ministeriön johtokunnan edustajan tulisi toimia irrallaan virastoa tulosohjaavasta organisaatiosta eikä ko. henkilön tulisi toimia viraston toimialaan liittyvissä tehtävissä. Valtion edustajana johtokunnissa voisi hyvin perustellusti toimia jonkun muunkin ministeriön tai viraston edustaja.

Case 1: Miten TIEH:n johtokunnan rooli muuttuisi jos ohjausmalli ja strategiatyö toimitaisivat kunnolla ministeriön ja viraston kesken?

Tiehallinnon johtokunnalla on varsin merkittävä rooli Tiehallinnon johdon sparraajana ja yhteiskunnallisen näkemyksen ja johtamiskokemuksen tuojana organisaation ohjaukseen ja johtamiseen. Johtokunnan toiminta tuo systemaattisuutta Tiehallinnon strategiaan suunnitteluun ja strategioiden toteuttamiseen sekä TTS-, TAE- ja raportointiprosesseihin.

Lisäksi johtokunnalla ja sen yksittäisillä jäsenillä on jonkin verran yhteiskunnallista merkitystä Tiehallinnon strategisten tavoitteiden tai etujen ajajina.

Tiehallinnon johtokunta toimii toisaalta hyvin nytkin ja johtokuntaa pidetään Tiehallinnossa tärkeänä selkeästi lisäarvoa tuottavana funktiona.

Toisaalta, huolimatta strategisen ohjauksen puutteista, ongelmat johtunevat yleensä vielä useammin yksittäistapauksista sekä ministeriön poliittisen ad hoc -herkkyiden ja viraston asiantuntijanäkemyksen yhteensovittamisesta.

Ministeriön ohjausmallin ja strategisen johtamisen selkeyttäminen heijastuisi suoraan Tiehallinnon ohjausmallin ja johtokuntatyön selkeytymiseen. Tämä vähentäisi myös ristiriitatilanteita. Ohjausmallin puutteita joudutaan aika-ajoin paikkaamaan puuttamalla Tiehallinnon päivittäiseen johtamiseen tai omaan toimivaltaan liittyviin asioihin.

Case 2: Miten AKE:n johtokunnan rooli muuttuisi jos ohjausmalli ja strategiatyö toimisivat kunnolla ministeriön ja viraston kesken?

Nykytilanteen ongelmana on ministeriön ohjauksen ja johtokunnan roolien epäselvyys. Onko johtokunta osa viraston johtoa vai ohjausta? Johtokunnan rooli kokoonpanonsa puolesta on luontevammin osana ohjausta. Ministeriö kuitenkin käsittelee johtokuntaa osana viraston johtamista. Ministeriö ei ole käytännössä mitenkään sidottu johtokunnan kannanottoihin. Ministeriö ei neuvotele tarpeellisiksi katsomistaan asioista johtokunnan tai edes johtokunnan puheenjohtajan kanssa vaan suoraan viraston operatiivisen johdon kanssa. Lopputuloksena on hyvin sekava ja moniportainen päätöksentekomalli.

Ministeriön ohjauksen selkiyttäminen muuttaisi AKE:n johtokunnan roolia. Johtokuntaa ei tarvittaisi enää osana viraston päätöksentekoa. Johtokunnan roolina voisi olla selkeämmin sidosryhmien ja asiakkaiden mielipiteen tuominen esiin. Koska johtokunnalla ei olisi enää päätöksentekijän roolia, ei jääviyttäkään voisi syntyä. Mielipiteet tulisivat siten kannanotoissa vapaammin esille ja ministeriö voisi hyödyntää niitä ohjauksessaan.

Johtokunnasta tulisi siis neuvottelukunta.

Case 3: Miten MKL:n johtokunnan rooli muuttuisi jos ohjausmalli ja strategiatyö toimisivat kunnolla ministeriön ja viraston kesken?

Nykyinen Merenkululaitoksen johtokunta on erittäin tärkeä tuki laitoksen toiminnalle. Johtokunnassa käsitellään laitokselle tärkeitä linjauksia ja asioita, kyseenalaistetaan johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä sekä saadaan sidosryhmien kannanottoja. Pääjohtaja valmistee ja perustelee päätöksensä johtokunnalle, mikä antaa lisäarvoa ja jäsentää koko laitoksen päätöksentekojärjestelmää. Ministeriö ja sen strateginen ohjaus ei voisi korvata johtokuntaa.

Nykyisestä Merenkululaitoksen johtokunnassa ei ole jääviysoongelmia ja se toimii erinomaisesti. Päätöksentekoa voidaan selkeyttää VM:n esittämällä tavalla ja ministeriön strategista ohjausta kehittämällä.

2) Neuvottelukuntatyypinen johtokunta

Neuvottelukuntatyypinen ratkaisu voisi tuoda kullekin virastolle laajaa näkemystä liikennejärjestelmän kehittämiseen, vaikkei siihen sisältyisi muodollista päätöksentekoa. Ongelmaksi saattaisi muodostua neuvottelukunnan jäsenten motivoituminen sekä useiden neuvottelukuntien mielekkyys.

3) Liikenne- ja väylähallinnon yhteinen neuvottelukunta

Jos neuvottelukunta muodostettaisiin kaikki väylävirastot yhteisesti kattavaksi, voitaisiin sen avulla laaja-alaisemmin saada vuorovaikutteisuutta infrastruktuurihallintoon. Neuvottelukunnan keskeisenä roolina olisi toimia strategisen liikennejärjestelmäsuunnittelun tukena. Neuvottelukunnassa olisivat edustettuina väylävirastojen päälliköt se-

kä kaikki liikenne- ja väylähallinnon tärkeimmät sidosryhmät (teollisuus, elinkeinoelämä, matkailu, poliisi jne.). Neuvottelukunta toisi ulkopuolista asiantuntemusta ja sidosryhmien näkemystä liikennejärjestelmäsuunnitteluun ja antaisi yhteiskunnallista taustaa päätöksenteolle.

Neuvottelukunta toisi virastojen johtamiseen ulkoisen elementin. Neuvottelukunta ei toimisi virastojen varsinaisena johtoelimenä, vaan asiantuntija- ja yhteistyöelimenä.

Neuvottelukuntatyypisessä johtoelimessä voivat sen luonteen vuoksi olla edustettuna toimiala, keskeiset asiakkaatkin ja keskenään kilpailevat tahot, koska neuvottelukunnalle ei annettaisi päätöksentekoon tai virastojen ohjaukseen liittyviä tehtäviä.

Neuvottelukunta voisi toimia eri infrastruktuurien ja palvelujen kehittämisen, tilaamisen ja vuorovaikutuksen virastotason koordinoivana ja yhteisiä mahdollisuuksia esille tuovana ja kehittävänä orgaanina.

Neuvottelukunta voisi toimia virastojen johdon tukena sekä virastojen toiminnan, tavoitteiden ja aikaansaannosten sparraajana ja haastajana.

Vaikka neuvottelukunnalla ei olisi muodollista päätösvaltaa johtokuntien tapaan, se voisi positiivisesti ja jäävittävästi tuoda merkittävän ulkoisen tosiasiallisen panoksen virastojen toimintaan ja niiden yhteistyöhön.

Neuvottelukuntatyypisessä ratkaisussa virastot voisivat saada paremman ulkoisen asiantuntemuksen käyttöönsä kuin päätöksiä tekevässä johtokunnassa. Samalla kunkin viraston saama asiantuntemus monipuolistuisi liikennejärjestelmää kokonaisuutena hahmottavaksi.

Neuvottelukunnalla ei olisi mitään ministeriön ohjaukseen liitännäisiä tehtäviä eikä neuvottelukunnassa olisi välttämätöntä olla ministeriöstä valittua jäsentä.

Sen sijaan neuvottelukunnan kokouksiin voisi osallistua ministeriöohjauksen ja infrastruktuurin asiantuntijoita pysyvinä ja/tai vaihtuvina asiantuntijoina. Näin vältettäisiin keskenään ristikkäiset ohjausrooli ja -prosessit sekä kahden organisaation jääviystilanteet.

4) Liikenne- ja väylähallinnon yhteinen johtokunta

Yhteinen johtokunta toisi samat yhteistyötä ja koordinaatiota virastojen kesken lisäävän elementin virastojen johtamiseen kuin neuvottelukuntakin, mutta se toimisi samalla virastojen yhteisenä päätöksentekoelimenä niissä asioissa, joissa sille virastojen hallintolaeissa ja –asetuksissa annettaisiin päätösvaltaa.

Johtokunnan kokoonpanossa tulisi välttää kaikkia alan toimijoita, jotka eivät ole neutraaleja asiakkuuden tai kilpailun suhteen.

Yhteisen johtokunnan tehtäviin ei tulisi asettaa mitään ministeriöohjaukseen liittyviä asioita, vaan ne pitäisi pitää selkeästi omassa ohjausjärjestelmässään.

Liikenne- ja väylähallinnon yhteinen johtokunta voisi toimia neuvottelukunnan tapaan LVM:n antamalla "mandaatilla" mutta ei pelkästään liikennejärjestelmäsuunnittelu-

asioissa. Johtokunnalta on lupa odottaa enemmän yhteiskunnallista ja hallinnollista näkemystä ja ohjausotetta muistakin kuin liikenne- ja väyläasioista. Johtokunnalle kuuluvat esimerkiksi myös hallinnolliset asiat, henkilöstö- ja tietohallintoa yms., mitä tehtävää neuvottelukunta ei kykenisi hoitamaan. Johtokunnan ote liikennejärjestelmäsuunnitteluun jäisi tietysti vastaavasti heikommaksi. Myös yhteisessä johtokunnassa voisi olla valtioneuvoston edustus, mutta samoin edellytyksin kuin kohdassa 1).

4.4 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, että liikenne- ja väylähallinnon

- **ohjaus perustuisi selkeämmin strategiseen ohjaukseen ja tulosohtaukseen.**
- **ohjaus ministeriössä keskitetään ja vastuutetaan selkeästi yhden luukun periaatteella.**
- **strategista vuorovaikutusta lisätään ministeriön ja virastojen johdon säännöllisten tapaamisten kautta.**
- **virastot voivat viimeistellä ja julkaista omat toiminta- ja taloussuunnitelmansa keväällä kun hallinnonalan TTS-linjaukset ovat käytettävissä ja valmistaudutaan talousarvioehdotuksen valmisteluun ja tulosneuvotteluihin. Virastot toimittavat edelleen hallinnonalan TTS:aan strategiset linjauksensa ja tarvittavat tiedot nykyiseen tapaan syksyllä omana luonnoksenaan.**
- **yhteistyön ja synergioiden hakemista ja kehittämistä tehdään jatkossa osana strategia- ja tulosohtausprosessia. Muita uusia erillisiä työryhmiä ei ehdoteta, koska ne eivät ole riittävän tuloksellisia ja tehokkaita johtamisesta riippuvassa kehittämistyössä.**
- **johtokuntakysymykseen palataan siinä vaiheessa kun ohjausprosessi on kehitetty ja toimii hyvin.**

5 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

5.1 Asiakaslähtöinen julkinen sektori

Asiakkuuden hallinta ja asiakaslähtöinen toiminta on noussut tärkeäksi asiaksi myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin tuotteiden ja palvelujen kuuluu olla kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeiden mukaisia. Tätä edellytetään ja osataan vaatia: palvelua tulee saada helposti, nopeasti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Asiakkuuden hallinnan merkitys korostuu liikenne- ja väylävirastoissa palvelutuotannon ulkoistamisen myötä. Palvelutuottajasuhteita pitää osata hoitaa siten, että virastojen vastuulla olevat palvelut tuotetaan suunnitellusti ja asiakkaiden tarpeita vastaavasti. Tämä edellyttää uudenlaista osaamista: Tulee tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa, tulee suunnitella palvelut ja tuotteet sen mukaan, hankkia palvelut kilpailuttaen ja kustannustehokkaasti, tuntea toimintaympäristö ja liiketoiminnan lainalaisuudet.

Nämä muutokset asettavat vaatimuksia asiakkuuden hallinnan strategiselle ja toiminnalliselle kehittämiselle sekä asiakastiedon hallinnalle ja sitä tukevalle teknologialle.

Asiakkuuksien hallinnan käsite kattaa liikenne- ja väylähallinnon loppuasiakkaiden ja sidosryhmien hallinnan (sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, toimittajat, palvelutuottajat, materiaalintuottajat, valvottavat ja intresentit). Sinänsä asiakkuuksien hallinnassa käytetyt termit ja käsitteet ovat vielä vakiintumattomia, mutta tilanne korjaantuu osaamisen kasvaessa ja yhteistyön myötä.

5.2 Asiakkuuden hallinnan kehittäminen

Työryhmä on analysoinut virastojen asiakkuusstrategioita, asiakkuuksien segmentointia, asiakkuussuhteiden hoidon menetelmiä, asiakastyytyväisyyttä ja mittaustapoja sekä tietojärjestelmiä. Virastot ovat eri vaiheissa asiakkuusosaamisessa. Asiakkuuden hallintaa on kehitetty erityisesti Ajoneuvohallintokeskuksessa ja Tiehallinnossa.

Segmentointi noudattelee ylätasolla virastoissa pääosin samaa mallia. Kaikilla virastoilla on ryhminä palveluiden loppukäyttäjät, palveluja tuottavat tahot sekä virastojen kanssa vuorovaikutuksessa olevat tahot. Varsinaista ns. asiakastarvelähtöistä segmentointia ei virastoissa vielä käytetä. Segmentoinnin tulisi tukea organisaation **strategisia tavoitteita** ja heijastaa asiakkuusryhmien tarpeita.

Segmentointi (ylätason määrittely) ja strategiset tavoitteet:

Loppuasiakkaat

Loppuasiakkaat ovat virastojen/ministeriön tuottamien palvelujen loppuasiakkaita. Ne voivat olla virastojen suoria loppuasiakkaita tai virastojen kumppanien asiakkaita. Loppuasiakkaat käyttävät viraston tai viraston kumppanin ylläpitämää infrastruktuuria ja/tai tuottamia palveluja tai tuotteita. Tavoitteena on:

- Palveluiden saatavuuden varmistaminen,
- Asiakstarpeiden huomioiminen palvelutuotannossa
- Kustannustehokas palvelutuotanto

Palveluntuottajat

Palveluntuottajat tuottavat viraston toimeksiannosta ja niiden määrittelemien kriteerien mukaisesti palveluita loppuasiakkaille tai virastolle itselleen. Asiakkuussuhde perustuu kaupalliseen sopimukseen. Suhteen hoitamista rajoittaa/säätää lainsäädäntö. Tavoitteena on:

- Yhteistyökyky
- Toimivien markkinoiden kehittäminen ja ylläpito
- Kyky hallita palveluntuottajia siten, että kriteerit täyttyvät:
 - Toimituskyky
 - Hintakilpailukyky
 - Laatu
 - Asiantuntemus

Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppanit toimivat yhteistyössä virastojen kanssa ei kaupalliseen sopimukseen perustuvassa suhteessa. Asiakkuussuhde yhteistyökumppaneihin perustuu lainsäädäntöön tai käytäntöön. Tavoitteena on

- Tehokas päätöksenteon valmistelu, joka perustuu seuraaviin asioihin:
 - Avoin vuorovaikutus
 - Tiedon kulku
 - Toimintamallien integraatio
- Viraston osaamisen täydentäminen
- Yhteistyökyky ja yhteisen tavoitteen ajaminen

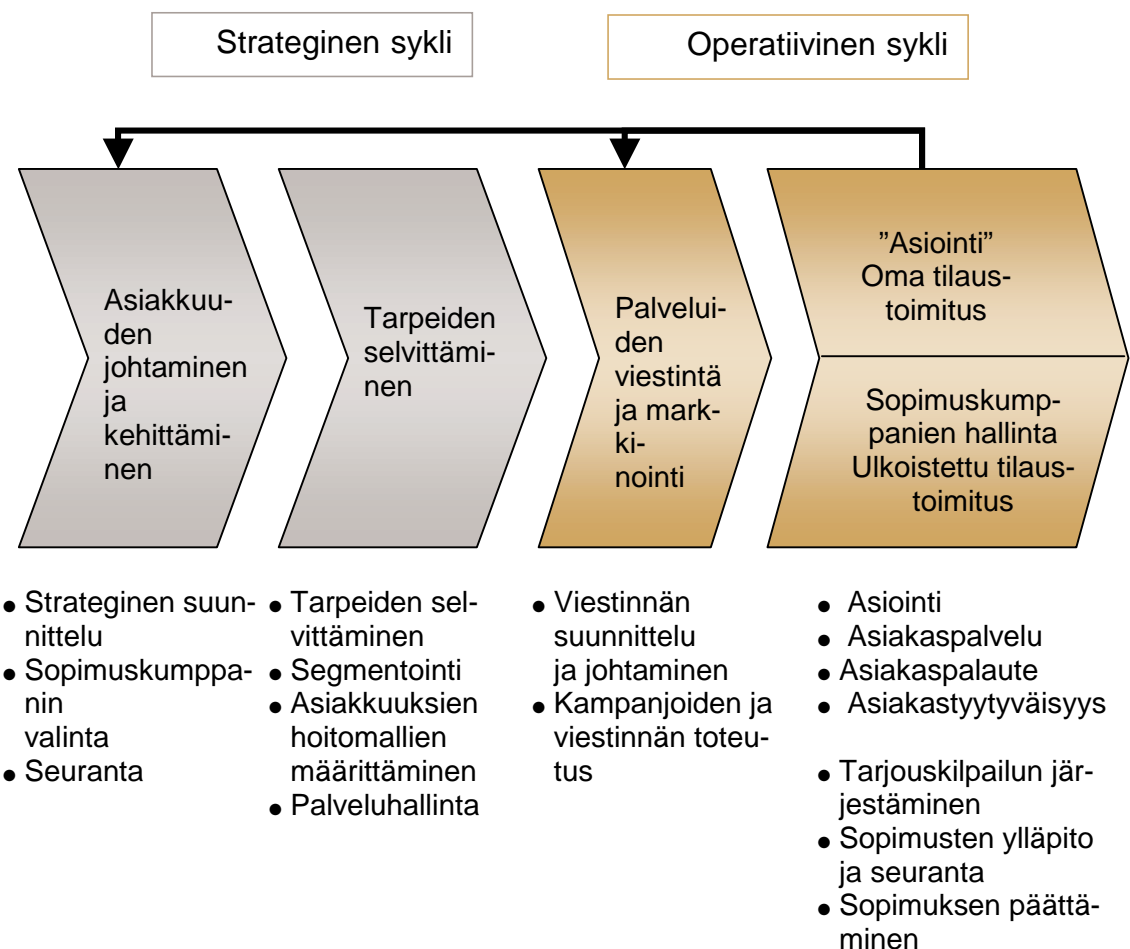
Asiakkuuksien hoito toteuttaa erillisten hoitomallin pohjalta. Hoitomalliin on rakennettu asiakkuuskohtaamisten sisältö, ajoitus ja vuorovaikutuskanavat. Sen avulla asiakkuussuhteisiin saadaan pitkäjänteisyyttä ja syvyyttä. Hoitomallit toimivat myös asiakkuuksien kehittämisvälineinä.

Asiakkuuden tärkeyttä voidaan arvioida strategian toteutumisen näkökulmasta. Asiakkuuden arvo voi muodostua esim. asiakkaan vaikutusmahdollisuutena strategian toteutumiseen, hoidon kustannuksina, liikevaihdon/yhteistyön laajuutena tai mahdollisuutena oppia asiakkaalta.

Asiakastyytyväisyyden osalta suurin haaste on yhtenäisen asiakastyytyväisyyskonseptin luominen väylähallintoon. Yhtenäinen konsepti sisältää toimintamallin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja kytkemiseen sekä virastojen operatiiviseen, että ministeriön strategiseen ohjaukseen.

Tavoitteellinen **asiakkuuksien hallinnan prosessikartta** on kokonaiskuva asiakkuudenhallinnasta ja sitä kautta tavoitteiden ja toiminnan yhteyden ymmärtäminen helpottuu. Tavoitteiden ja toiminnan yhteyttä havainnollistaa prosessikarttaan kuvatut syklit: strateginen ja operatiivinen. Asiakkuuden hallinnan kannalta on tärkeää erottaa pidemmän aikavälin strateginen suunnittelu- ja johtamissykli operatiivisesta asiakkuuksien hallinnasta.

Asiakkuuksien hallinnan prosessikartta (tavoitetila):



Ministeriötason kokonaisnäkemys liikenne- ja väyläasioiden asiakkuuksien hallinnasta puuttuu ja se näkyy jäsentymättömyytenä ja epäyhtenäisyytenä virastojen nykytilassa. Asiakkuusstrategioita on vaihtelevasti ja kehittämistä leimaa tavoitteiden puuttuminen. Operatiivinen toiminta kuten asiakkuuksien hoitaminen, vuorovaikutus ja priorisointi jää irralliseksi. Sen sijaan asiakastyytyväisyyden mittaamista voidaan pitää hyvänä ja kehittyneenä. Tietojärjestelmien osalta asiakkuuden hallinnan järjestelmäratkaisuja on kehitetty tai kehitetään Ajoneuvohallintokeskuksessa ja Tiehallinnossa.

Asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi tarvitaan tahtotilan ja strategian määrittelyä, tavoitteiden asetantaa ja selkeää johtamista.

Yhteistyötä ja kehittämistä virastojen kesken voidaan lisätä kaikilla asiakkuuden hallinnan osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat asiakkuuksien segmentointi, asiakkuusstrategiat, asiakkuussuhteen hoidon menetelmät ja tavat, asiakkuusprosessit, asiakastyytyväisyys ja sen mittaustavat sekä tietojärjestelmät.

5.3 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, että

- **luodaan ja määritellään ministeriön ja virastojen yhteinen asiakkuudenhallinnan tahtotila ja strategia.**
- **laaditaan ministeriön ja virastojen yhteinen sidosryhmä- ja asiakassegmentointi ja yhteisten segmenttien hoitomalli.**
- **otetaan käyttöön yhtenäisiä asiakastyytyväisyyden mittausprosesseja (osin virastokohtaista omaa, osin yhteistä)**
- **asiakkuuksien hallinnan johtaminen ja kehittäminen kokonaisuutena tulisi olla osa ministeriön ja virastojen välistä strategia- ja tulosohjausprosessia.**

6 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA

6.1 Johtaminen ja koordinointi

Liikenne- ja viestintäministeriön T&K-toiminnan roolina on selvittää toiminnan tarpeet, järjestää sen tueksi tarvittavat resurssit ja tiedon hankinta sekä hyödyntää tulokset lainsäädäntötyössä, tulosohjauksessa ja erityisesti liikenne- ja viestintäsektorin kehittämisessä. Tutkimustoiminnan tavoitteena on tuottaa tietoa tulevaisuuden ongelmista, mahdollisuuksista ja uhkista, löytää uusia periaatteita ja ideoita liikenne- ja viestintäasioiden kehittämiseksi ja hoitamiseksi. Ministeriön hallinnonalalla ei ole omia tutkimuslaitoksia, kuten useilla muilla sektoreilla valtioneuvoston piirissä.

Virastojen tutkimustoiminta johdetaan strategioista ja toimintasuunnitelma hyväksytään johdossa. Tavoitteena on luoda uutta tietoa ja osaamista viraston strategioiden ja vuosittain sovittujen tulosten saavuttamiseksi.

Ministeriön ja virastojen t&k-toiminnan johtamisen ja koordinoinnin kehittämisessä voidaan tavoitteita, toimenpide-ehdotuksia ja hyötyjä arvioida ja eritellä seuraavasti:

Tavoitteet

- Alan osaamisen varmistaminen
- T&K tukee hallinnonalan strategiaa
- Johdettu ja ohjattu T&K toiminta
- Ministeriön ja virastojen välisen työnjaon selkeyttäminen
- Hallinnonalojen (SM, STM, KTM, YM) välisen työnjaon selkeyttäminen

Toimenpide-ehdotukset

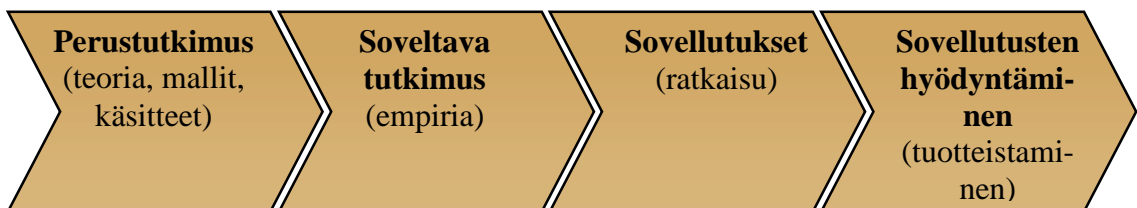
- Hallinnonalan yhteinen T&K strategia
- Sovitaan strategiasta, rahoituksesta, ohjelmista ja toteutuksesta virastojen ja ministeriön kesken
- Hallinnonalan T&K:n sisällön rajaus ja määritelmä
- Ohjelmien hankinta, seuranta ja tulosten hyödyntäminen virastovetoisesti soveltuvin aihepiirein (ei ole ministeriön ydintehtävää, jolloin työtä kannattaa tehdä keskushallintotasoisesti ja pitää ministeriön rooli ohjausryhmissä ja rahoittajan roolissa)

Hyödyt (toiminnalliset/taloudelliset)

- Vaikuttavuus paranee eli saadaan osuvampaa tietoa päätöksenteon tueksi
- Hallittavuus paranee
- Tuottavuus paranee päällekkäisiä tehtäviä poistamalla
- Tieto tutkimustuloksista on paremmin saatavilla
- Tutkimustoiminta kohdentuu kriittisiin alueisiin
- Tutkimustoimintaan ei jää katvealueita
- Alan houkuttelevuus paranee

6.2 T&K-toiminnan vaiheet

T&K toimintaa voidaan kuvata alla olevan vaiheistuksen mukaisesti, jossa kullakin vaiheella on selkeä tehtävä edistää hallinnonalan tutkimusta. Vaiheilla on toimijat, jotka ovat joko tutkimuksen rahoittajia ja tilaajia tai tutkimustoiminnan toteuttajia.



- *Perustutkimuksen* tehtävänä on tuottaa hallinnonalalle innovatiivista tutkimustietoa soveltavan tutkimuksen perustaksi.
- *Soveltavan tutkimuksen* tavoitteena on synnyttää uutta tietoa, joka ensisijaisesti tähtää tiettyyn käytännön sovellutukseen.

- *Sovellutus*- vaiheen tavoitteena on hakea ratkaisuja tai sovellutuksia määritettyihin rajattuihin ongelmiin.
- *Sovellutusten hyödyntämisen* tavoitteena on määritettyjen ratkaisujen tavoitteellinen hyödyntäminen, joita voivat olla esimerkiksi ohjelmiston kaupallistaminen tai uuden ratkaisun avulla saavutettavien säästöjen realisointi.

6.3 T&K-toiminnan rahoittajat ja toteuttajat

T&K toiminnan rahoittajia nykytilanteessa ovat Suomen Akatemia, TEKES, ministeriö ja virastot. Suomen Akatemian rooli rahoittajana keskittyy selkeästi perustutkimukseen. Ministeriö ja virastot rahoittavat koko ketjun kattavaa tutkimusta ja selviytyksiä ja TEKESin rooli on enemmän sovellutusten ja niiden hyödyntämisen rahoitus.

Hallinnonalan perustutkimuksen resurssit Suomessa ovat rajalliset ja yleisesti katsotaan, että perustutkimus on puutteellista. Perustutkimus on pitkälti tilaajalähtöistä, minkä koetaan vaikuttavan tutkimuksen pitkäjänteisyyteen. Suomen Akatemian vahvempuna roolina tulisi olla kasvattaa kriittistä massaa ja rahoittaa perustutkimusta.

TEKESin rahoituksen on liityttävä selkeästi johonkin kehitettävään tuotteeseen tai teknologiaan, jolloin rahoitusta väylähallinnon tutkimustarpeisiin on vaikea saada. TEKESin osuutta pitäisi saada kasvamaan, mikä edellyttää pitkän tähtäimen näkemystä liikenteen infrastruktuurin kehittämisestä (mikä ei ole pelkkiä tuotteita tai laitteita). Myös muiden riskirahoittajien roolina voisi olla mukana kiinnostavissa kansainvälisissä hankkeissa, jolloin rahoitusta voitaisiin laajentaa. Tämä edellyttäisi kansainvälisiä ja merkittäviä hankkeita, joille olisi aidosti kysyntää.

Liikenne- ja viestintäministeriön roolina on toimia koko liikennejärjestelmää koskevan tutkimuksen koordinoijana ja rahoittajana sekä rahoitusyhteistyön rakentajana. Ministeriöllä on selkeä ohjausrooli T&K-toiminnassa. Sen on oltava yhtenä asiana tulokeskusteluissa, joissa priorisoidaan virastokohtaiset tutkimustavoitteet ja painopistealueet. Ministeriön roolia on myös olla aktiivinen ohjelmien kansainvälistämisessä ja kansainvälisessä yhteistyössä. Ministeriö on oikea taho olemaan vastuullisena tutkimustiedon vastaanottajatahona ja tiedon hyödyntämisessä.

Virastojen vastuulla on omien erikoisalueiden eteenpäinvieminen ja rahoittaminen. Virastot osallistuvat liikennejärjestelmätason tutkimukseen. Virastoissa on edelleen oltava osaamista palvelutuotantoon liittyvässä kehittämisessä ja tuotteiden valvonnassa.

Yhdeksi hallinnonalan haasteeksi koetaan tällä hetkellä systemaattinen osaamisen kehittäminen, jossa opetusministeriön rooli on myös tärkeä. Osaamisen kehittämiseen kaivataan lisäksi selkeitä linjauksia fokusoinnista ja koetaan, että hallinnonalalla ja etenkin ministeriön tulisi kehittää toimintaa yhdessä yliopisto- ja korkeakoulukentän kanssa.

Soveltavassa tutkimuksessa on mahdollista hakea tuloksia EU:n tutkimusohjelmista. EU:n rahoittamissa töissä tutkijoiden ja tilaajien haasteena on varmistaa tulosten hyödyntäminen ja ratkaisujen saavuttaminen.

Soveltavan tutkimuksen osalta on todettu mahdollisuudeksi yritysten mukaan tuleminen. Haasteena on kuitenkin rahoituksen kerääminen pieniltä markkinoilta ja suomalaisten liikennealan yritysten suhteellisen rajalliset mahdollisuudet rahoittaa tutkimusta.

Sovellusvaiheessa korostuu myös suurimpien kaupunkien rooli, joiden pitäisi olla mukana sovellutusten toteuttamisessa. Yksittäiset kunnat ja kaupungit rahoittavat paikallisesti hyödynnettäviä ratkaisuja. Tiedon levittäminen on haasteena.

T&K toiminnan toteuttajia perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen osalta ovat yliopistot. Konsulttitoimistojen rooli painottuu soveltavaan tutkimukseen ja sovellutuksiin. Yritykset sekä kaupungit ja kunnat ovat toteuttaneet tutkimusta sovellutusten ja niiden hyödyntämisen osalta. VTT:n rooli on painottunut soveltavan tutkimukseen. Ministeriöllä ja virastoilla on omaa tutkimustoimintaa kattaaen koko ketjun.

Tavoitteellista olisi olla nykyistä keskitetympi tutkimusten toteuttajakunta, jotta voidaan varmistaa kriittinen massa, osaamisen keskittyminen ja roolien selkeytyminen.

Yliopistoilta odotetaan aloitteellisuutta ja niiden pitäisi olla suunnannäyttäjiä. Sellaiseen perustutkimukseen tulisin panostaa, jolla on käyttöä asiakkaille. Perustutkimusta ei saa tukehduttaa liialla organisoinnilla, vaan innovaatio ja luovuus on säilyttävä.

VTT:n päämission pitäisi tulla elinkeinoelämän tarpeista ja VTT:n roolin pitäisi olla soveltavan tutkimuksen edelläkävijä, eikä konsulttilähtöinen. VTT toimii yliopistomaailman ja kaupallisen hyödyntämisen välissä, mutta panostaa myös perustutkimuksen rahoittamiseen.

Konsulttien osaaminen keskittyy sovellutuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Osaamisen pitää olla laaja-alaista. Myös projektiosaaminen korostuu laadunvalvonnan ja projektinhallinnan osalta. Yritysten rooliksi tulee sovellutusten hyödyntäminen ja kaupallistaminen.

T&k-toiminnan rahoittaja- ja toteuttajatahojen yhteiset tavoitteet, mahdolliset toimenpiteitä ja niiden tuomat hyödyt ovat:

Tavoitteet

- Hallinnonalan profilointi T&K:ssa
- Yhteistyö alan toimijoiden ja tilaajien kanssa
- Selkeä työnjako eri toimijoiden kesken

Toimenpide-ehdotukset

- Osaamisalueiden vahvistaminen työnjakoa selkeyttämällä
- Sidosryhmäsuhteiden työnjako ja vastuutus

Hyödyt (toiminnalliset/taloudelliset)

- Alan houkuttelevuus paranee
- Tuottavuus paranee päällekkäisiä tehtäviä poistamalla
- Osaamisen taso paranee
- Hallinnonalan yhteistyö- ja kumppanuusmallit kehittyvät (esim. PPP)

6.4 Synergia ja virastojen välinen yhteistyö ja resursointi

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa haasteena on synergiaetujen hyödyntäminen hallinnonalan sisällä ja yhteistyön kehittäminen alan muiden toimijoiden kanssa. Haasteeseen voidaan vastata ottamalla käyttöön yhteinen toimintamalli ja selkeyttämällä työnjakoa ja rooleja. Oheisessa esimerkinomaisessa prosessikuvauksessa on sellaisia sisällöllisiä ministeriön ja virastojen keskeisiä alueita, joilla voidaan toimia yhteisellä mallilla. Vastuu t&k-strategian ja ohjelmien suunnittelu-yhteistyöstä olisi liikenne- ja viestintäministeriöllä. T&k-toiminnan ohjaus toteutuisi käytännössä osana ohjausprosessia.



Ministeriön ja virastojen välisen t&k-toiminnan yhteistyön lisäämisessä ja synergioiden hakemisessa voidaan tavoitteita, toimenpide-ehdotuksia ja hyötyjä arvioida ja eritellä seuraavasti:

Tavoitteet:

- Tulosten markkinointi ja hyödyntäminen
- Hankkeiden hankkiminen ja toteuttaminen yhtenäisin tavoittein
- Yhteisten tietojen ja tietovarastojen hyödyntäminen
- T&K rahoituksen tehostaminen
- Selkeämpi T&K henkilöstön työnjaosta sopiminen
- Henkilöstöressurssien tehokas käyttö (mitä tehdään itse, mitä ostetaan)

Toimenpide-ehdotukset:

- Yhteiset hankintamenettelyt, kilpailuttaminen ja projektinhallinta
- Yhteinen tutkimustulosten tiedottaminen (esimerkiksi web-portaali, Tiehallinnon Tiennäyttäjä –lehden tyyppinen julkaisu)
- Selvitetään jatkossa mahdollisuus kehittää yhteisiä tietovarastoja
- Hallinnonalan T&K-toiminnan tavoitepanostuksen ja käytön määrittäminen

Hyödyt (toiminnalliset/taloudelliset):

- Tuottavuus paranee, kun substanssiosaajat keskittyvät sisältöasioihin ja toimintamallit on määritelty
- Tuottavuus paranee, kun päällekkäisyydet poistuvat
- Tuottavuus paranee mittakaavahyötyjen kautta, kun projektikoko kasvaa
- Voidaan kantaa vastuu ja vaikuttaa alan tutkimusmahdollisuuksien kehittymiseen (esim. tohtorinkoulutusohjelmat)
- Tieto tutkimustuloksista on paremmin saatavilla

6.5 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa seuraavia toimenpiteitä:

- **Luodaan hallinnonalan yhteinen t&k-strategia. Sovitaan yhteisten ohjelmien osalta rahoituksesta ja toteutuksesta. Selkiytetään ministeriön ja virastojen rooleja. Ohjelmien hankintaa, seurantaa ja tulosten hyödyntämistä toteutetaan enemmän virastovetoisesti. Ministeriön ominta roolia olisi toimiminen ohjausryhmissä ja rahoittajana.**
- **Tehostetaan t&k-rahoituksen ja henkilöressurssien käyttöä poistamalla päällekkäisyyksiä ja sopimalla työnjaosta.**
- **Hyödynnetään yhteisiä hankintamenettelyjä ja projektien hallintaa.**
- **Luodaan yhteiset tutkimustulosten tiedottamiskanavat tulosten markkinoimiseksi ja hyödyntämiseksi.**
- **Hyödynnetään kaikissa liikenne- ja väylävirastoissa yhteistä kirjasto- tietopalvelua ja niiden takana olevia julkaisu- ja tietovarantoja.**
- **Selvitetään yhteisen tietoportaalin kehittämistä niin, että voitaisiin samasta paikasta palvella koko toimialaa: tutkimuksen yhteistä teettämistä, tutkijoita, asiantuntijoita ja muita hyödyntäjiä.**
- **Parannetaan hallinnonalan t&k-toiminnan profilointia ja imagoa. Vahvistetaan yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa. Vahvistetaan toimialan osaamista t&k-toiminnalla ja houkuttelevuutta esim. t&k-kumppanuusmallien kautta.**
- **Tutkimus- ja kehittämistoiminnan johtaminen ja kehittäminen kokonaisuutena tulisi olla osa ministeriön ja virastojen välistä strategia- ja tulosohjausprosessia.**

7 HENKILÖSTÖRESURSSIT JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

7.1 Muutosvoimat henkilöstöressien ja osaamisen kehittämisessä

Rakennemuutos

Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan rakennemuutos koskettaa kaikkia väylävirastoja. Edellä kuvattu roolin muutos tuotannollisesta toiminnasta asiakastarpeiden selvittämiseen sekä palveluiden suunnitteluun ja hankintaan nostaa haasteeksi etenkin teknisen tuotanto-osaamisen sisällön muuttamisen niin, että se tukee arvoverkoston hallintaa. Viranomaistoiminnan muuttuminen edellyttää virastoilta asiakaslähtöisyyttä ja kykyä asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen sekä palvelujen kehittämistä tarpeita vastaavaksi.

Kilpailu osaavasta ja koulutetusta henkilöstöstä kiristyy. Erillisinä toimiessaan väylävirastot kilpailevat entistä enemmän samoista osaajista niin toimialan sisällä kuin muiden toimialojen kanssa. Näitä osaajia ovat esimerkiksi asiakkuuksien hallinnan, palveluiden suunnittelun ja hankinnan sekä tiedonhallinnan osaajat. Asiantuntijoiden saataavuuteen vaikuttaa lisäksi se, että nykyinen koulutusjärjestelmä ei vastaa toimialan tarpeita. Koulutuksessa väylien rakentaminen painottuu ylläpidon ja ohjauksen sijaan.

EU:n sisämarkkinoiden kehittyminen edellyttää entistä syvempää ja laajempaa osaamista kansainvälisistä väylähallinnon markkinoista. Kansainvälistyminen edellyttää myös eri kulttuurien tuntemista sekä kykyä kommunikoida vierailta kielillä.

Kilpailun avautuminen ja uusien toimijoiden mukaantulo tuo haasteita kilpailuttamisen ja hankinnan osaamiselle kansainvälisessä ympäristössä.

Tuotannollisesta osaamisesta arvoverkoston hallintaan

Tuotannollisen osaamisen sijaan painottuvat esimerkiksi asiakkuuksien hallinta, laajalaisempi liikennejärjestelmän hallinta, hankintojen rahoitusmallien ja elinkaariajattelu-mallien hallinta sekä yleensä kyky verkottua eli arvoverkoston hallinta.

Arvoverkoston hallinta edellyttää väyläviraston henkilöstöltä entistä parempaa vaikuttavuuden hallintaa ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Rekrytoinneilla haetaan lisäksi elinkeinoelämästä kokemusta toimittajapuolelta eli rekrytoidaan henkilöitä, joilla on kokemusta palveluiden tuottamisesta ja hinnoittelusta

Tietotekniikka ja uudet teknologiat

Teknologian ja sähköisten palvelujen kehittyminen luovat tarpeita sähköisen palvelutuotannon osaamiselle. Tiedon tehokas hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on

keskeistä, kun oman palvelutuotannon sijaan on hallittava palvelumarkkinoita, jotta tietopalvelut pystytään hankkimaan kustannustehokkaasti.

Sisäiset tekijät

Kun virastojen omasta palvelutuotannosta luovutaan, on olennaista ymmärtää markkinoiden toimintamekanismit, toimijoiden roolit sekä palveluiden kysyntälogiikka, jotta palvelutuotanto voidaan hoitaa kustannustehokkaasti ja asiakastarpeita vastaavasti.

Markkinoiden ymmärtäminen korostuu myös silloin, kun väylävirastojen tehtävänä on osaltaan kehittää markkinoita luomalla edellytykset kilpailun avautumiselle. Palveluiden elinkaariajattelumalli korostaa riskien- ja vaikuttavuuden hallinnan merkitystä. Lisäksi pitkäaikaiset yhteistyömallit edellyttävät eri rahoitusmallien ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Esimerkkejä ovat uudet valtion tai yksityisen sektorin rahoitusmallit sekä public-private partnership -mallit.

Yhteistyön syventäminen ja lisääminen väylähallinnon sisällä edellyttää parempaa ja yhteisempää toiminnan ohjauksen osaamista sekä yhteisiä tavoitteita, ohjausmallia ja seurantamenetelmiä.

Yhteistyö arvoverkoston muiden toimijoiden kanssa lisää tarpeita tunnistaa ne osat alueet ja toimintatavat, jotka varmistavat kustannustehokkaan ja asiakaslähtöisen palvelutuotannon.

Henkilöresurssit

Suuret ikäluokat eläköityvät seuraavien 5-10 vuoden aikana. Eläköityminen luo väylähallinnolle mahdollisuuden toteuttaa tarvittava henkilöstön rakennemuutos pääsääntöisesti ilman irtisanomisia. Samanaikaisesti se kuitenkin lisää tarvetta henkilöstöresurssien johtamiselle ja etenkin osaamisen siirtämiselle ja jakamiselle organisaatiossa.

Yhteisenä tavoitteena väylävirastoilla on henkilöstön ikä- ja koulutusrakenteen muuttaminen siten, että nuorten ja korkeakoulutuksen saaneiden henkilöiden suhteellinen osuus kasvaa. Pääosa nykyisestä henkilöstöstä on suorittanut teknisen tutkinnon. Toiminnan monipuolistumisen myötä on tunnistettu tarve rekrytoida eri tutkintotautosten omaavaa henkilöstöä. Lisäksi on kyettävä rekrytoimaan myös substanssiosaajia toimialalta, jotta varmistetaan markkinoiden toimintalogiikan hallinta palveluiden suunnittelussa ja hankinnassa.

Toiminnan muutos tuotannosta asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tarpeiden selvittämiseen ja kumppanuuksien hallintaan edellyttää entistä laaja-alaisempaa osaamista ja liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä. Kaikilta edellytetään kykyä omaksua uusia ja laajempia kokonaisuuksia.

Yhteiset painopisteet henkilöstön suunnittelussa ja kehittämisessä väylähallinnossa

Väylävirastojen muutoksen ajurit ja haasteet ovat hyvin samankaltaiset ja siten myös henkilöstön kehittämisen painopisteet ovat yhteiset.

Pinopisteet ovat:

- Osaamisen kehittäminen yhteisten strategisten osaamisalueiden pohjalta
- Osaamisen rakennemuutoksen toteuttaminen tuotanto-osaamisesta arvoverkoston hallintaan
- Poistuvan henkilöstön osaamisen siirtäminen nuoremmille
- Tiedonhallinnan kehittäminen palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa
- Resurssien hyödyntäminen ja suunnittelu yhteisesti koko väylähallinnon alalla
- Muutoksen johtaminen ja hallinta

7.2 Henkilöstöresurssien nykytila

Rakennemuutoksen vaikutus henkilöstörakenteeseen

Henkilöstörakenteen muutos on samankaltainen kaikissa liikenne- ja väylävirastoissa, vaikka virastot ovat eri kehitystasolla rakennemuutoksen toteutuksessa.

Väylähallinnon rakenne- ja toiminnallinen muutos on viety pisimmälle AKE:ssa ja Tiehallinnossa, joissa tuotanto on pääsääntöisesti ulkoistettu ja omaa toimintaa on kehitetty uuden toimintamallin mukaan.

Merenkululaitoksessa tuotannon ulkoistaminen toteutuu lähivuosina. RHK:ssa omaa tuotantotoimintaa ei ole, mutta puutteet toimivissa markkinoissa asettavat haasteita toiminnan kehittämiseksi. Tämä edellyttää RHK:ssa vahvaa tuotantoteknistä osaamista siirtymävaiheen aikana.

Koulutustaso

Väylävirastojen nykyinen koulutustaso on suhteellisen alhainen ja siinä ei näy vielä niille yhteinen toiminnan muutos. Peruskoulu- ja opistotason koulutuksen omaavan henkilöstön osuus on suurin kaikissa virastoissa Ratahallintokeskusta lukuun ottamatta. Virastoilla on yhteisenä tavoitteena henkilöstön koulutusrakenteen painopisteen siirtäminen korkeakoulututkinnon suorittaneisiin. Yhtenä vertailukohtana ovat tyypilliset suomalaiset asiantuntijaorganisaatiot, joissa korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on keskimäärin 33% .

Ajoneuvohallintokeskus on toteuttanut määrätietoisesti henkilöstön koulutusrakennemuutosta viimeisten neljän vuoden aikana. AKE:ssa korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä on 29% (v.1998 osuus oli 19%), joista ylempään korkeakoulututkinnon on suorittanut 70%. Korkeakoulututkinnon suorittaneista 30-34-vuotiaat ovat suhteellisesti suurin ryhmä, poiketen näin muista virastoista. Peruskoulutuksen suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä on 43%.

Tiehallinnossa suurin ikäryhmä ovat 55-59 -vuotiaat. Heistä 24%:lla on korkeakoulututkinto ja 47%:lla on peruskoulututkinto. Koko henkilöstöstä 26%:lla on korkeakoulututkinto. Tiehallinnossa haasteena on eläköityvän, korkeasti koulutetun henkilöstön osaamisen siirtäminen nuoremmille sekä tarvittavien korvaavien rekrytointien suorittaminen porrastetusti.

Merenkululaitoksessa henkilöstön koulutustausta painottuu vahvasti perus- ja opistotason koulutuksen suorittaneisiin (79%). Tuotantotoiminnan sisältyminen lukuihin näkyy selvästi verrattuna muihin virastoihin. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä on noin 8% ja olisi noin 15% ilman tuotantohenkilöstöä. Ammattikorkeakoulu- ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden suhteellinen osuus tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

Ratahallintokeskus henkilöstörakenne poikkeaa jonkin verran muista virastoista. Henkilöstön koulutustaustassa korostuu korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus, joita on 45% henkilöstöstä. Peruskoulu- ja opistotason tutkinnon suorittaneiden osuus on 33% koko henkilöstöstä. Ratahallintokeskuksen haasteena on pitkän kokemuksen myötä kehittyneen syvällisen ammattiosaamisen siirtäminen nuoremmille, hyvissä ajoin rekrytoituille ammatillisille. Tämä on erityisen kriittistä siksi, että rautatiealan osaajia on Suomessa hyvin niukasti.

Henkilöstön määrä ja vaihtuvuus

Henkilöstön määrä vähenee selkeästi Tiehallinnossa ja Merenkululaitoksessa. MKL:n henkilöstömäärä vähenee rakennemuutoksen myötä noin 800 henkilöstä noin 350:een lähivuosina. Tiehallinnossa vastaavasti henkilöstömäärän nettopoistumaksi on arvioitu noin 200 henkilöä vuoteen 2007 mennessä.

AKE:ssa henkilöstömäärän oletetaan kasvavan jonkun verran ja RHK:ssa henkilöstömäärän kasvuksi on määritetty 24 henkilöä, eli noin 20 prosentin henkilöstökasvu. RHK:ssa henkilöstöresurssit ovat nykytilanteessa niukat.

Henkilöstön vaihtuvuus on vähäinen Tiehallinnossa ja Merenkululaitoksessa. AKE:ssa ja RHK:ssa vaihtuvuus on varsin normaalilla tasolla. Henkilöstön vaihtuvuus toteutuu pääsääntöisesti väylähallinnon sisällä. Väylävirastojen sisäinen työnkierto on satunnaista. Järjestelmällistä työnkiertosuunnitelmaa ei väylävirastoilla ole. Henkilöstöresurssien hallinnan tehostamiselle on tarvetta.

Ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne painottuu väylähallinnossa yli 40 vuotiaisiin. Nuorten osuus on suhteellisen alhainen. Keski-ikä väylävirastoissa vaihtelee AKE:n 43,6 vuoden ja Tiehallinnon 50 vuoden välillä. Virastoilla on tavoitteena tasapainoisempi henkilöstön ikäjakauma. Henkilöstön eläköityminen mahdollistaa osaltaan ikäjakauman tasapainottamisen.

Tiehallinnossa suurin ikäryhmä ovat 55-59 -vuotiaat, joita on 25% henkilöstöstä ja yli 45-vuotiaiden osuus on korkea, eli 75% koko henkilöstöstä. Tiehallinnon henkilöstörakennemuutos edellyttää määrätietoista työn kohdentamista ydintoimintoihin ja sellaisista tehtävistä luopumista, jotka eivät enää kuulu Tiehallinnolle. Myös tukitoimintoja rationalisoimalla ja toimintoja ulkoistamalla on mahdollisuus parantaa tuottavuutta. MKL:n ikärakenne painottuu yli 45 vuotiaisiin, osuus koko henkilöstöstä on 66%. AKE:ssa ja Ratahallintokeskuksessa henkilöstön ikäjakauma on selkeästi tasapainoisempi.

Väylävirastojen kilpailukyky työnantajana

Väylävirastot ovat kilpailukykyisiä etenkin korkeakouluista vastavalmistuneiden noin 25-30 -vuotiaiden ja yli 50 -vuotiaiden keskuudessa. Haasteellisinta on rekrytoida 30-45 -vuotiaita, koska kysyntä on kovinta juuri tässä ikäryhmässä muuallakin työmarkkinoilla.

Väylävirastojen kilpailukykyä nostaviksi tekijöiksi on tunnistettu:

- työn haasteellisuus ja merkityksellisyys
- hyvät kehittymismahdollisuudet
- toiminnan vakaus sekä
- tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä

Väylävirastoilla on kyky maksaa keskimääräistä, markkina-hintaista palkkaa verrattuna muihin julkisen sektorin työnantajiin.

7.3 Strategiset osaamisalueet ja nykytila

Strategiset osaamisalueet

Väylähallinnolle yhteiset strategiset osaamisalueet tukevat väylähallinnon rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen toteutumista. Strategiset osaamisalueet ovat toimialaosaaminen, arvoverkoston hallinta, tiedon, tietovarantojen ja IT:n hallinta, johtamisosaaminen sekä hallinnon osaaminen.



Strategiset osaamisalueet, niiden määritelmä ja sisältö:

Strateginen osaamisalue	Osaamiset
<p><i>Toimialaosaaminen</i></p> <p>Yhteiskunnallinen, kokonaisvaltainen liikennejärjestelmän tuntemus kattaen kaikki liikennemuodot ml. yhteiskunnan kehityksen ymmärtäminen</p> <p>Väyläkohtainen lakisääteiseen tehtävään perustuva substanssiosaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Liikenteen infrastruktuuriosaaminen – Liikennevälineosaaminen – Liikennekäyttötymisen ja logistiikan tunteminen – Liikennetekniikka ja –ohjaus osaaminen – Liikenneturvallisuusosaaminen – Liikenneympäristöosaaminen – Liikennetalousosaaminen
<p><i>Arvoverkoston hallinta</i></p> <p>Lisäarvon tuottaminen asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille arvoverkoston avulla</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkuuksien hallinta – Palveluiden suunnittelu – Hankintaosaaminen – Markkinaosaaminen
<p><i>Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta</i></p> <p>Tiedon, tietovarantojen, tietojärjestelmien ja tietopalvelujen hyödyntäminen, ylläpito ja kehittäminen sekä toimintojen ohjaus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Tiedonhallinta – Teknologian hallinta – Tietomarkkinoiden tuntemus – Tietoturva- ja tietosuojiosaaminen
<p><i>Johtamisosaaminen</i></p> <p>Kilpailukykyisen ja lisäarvoa tuottavan toiminnan kehittäminen ja johtaminen Osaavan ja motivoituneen henkilöstön kehittäminen ja johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Strateginen johtaminen – Operatiivisen toiminnan suunnittelu ja johtaminen – Henkilöstön johtaminen ja esimiestyö – Projektijohtaminen
<p><i>Hallinnon osaaminen</i></p> <p>Hyvän hallintotavan mukaisen toiminnan varmistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Hyvän hallinnon ja hallintomenettelyn osaaminen – Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan osaaminen

Henkilöstön osaamisen nykytila

Väylävirastojen osaamisen nykytila arvioitiin edellä kuvattujen strategisten osaamisalueiden osalta. Osaamisen nykytilaan vaikuttaa mm. se, missä vaiheessa väylävirasto on toiminnallisen ja rakenteellisen muutoksensa toteutuksessa.

Väylähallinnon nykyisen henkilöstön osaamisen vahvuuksiksi arvioitiin

- Toimialaosaaaminen. Väyläkohtainen perinteinen infrastruktuuri- ja liikennevälineosaaminen, joka kattaa palveluiden suunnittelun, rakentamisen sekä ylläpidon, on vahvaa kaikissa virastoissa, samoin liikenneturvallisuus -osaaminen
- Hallinnon osaaminen. Hyvän hallinnon periaatteiden ja menettelyjen tunteminen on vahvuus kaikissa virastoissa.
- Palveluiden suunnittelun ja hankinnan osaaminen. Palveluiden suunnittelu ja hankinta on vahvuus erityisesti Tiehallinnossa ja AKE:ssa.

Väylähallinnossa keskeiset osaamiskapeikoiksi tunnistettiin:

- Asiakkuuksien hallinta
- Palveluiden hankinta
- Markkinaosaaminen
- Uudenlainen toimialaosaaaminen eli painopisteen muutos rakentamisosaaamisesta ylläpitoon.
- Sisämarkkinatoiminta, eli kansainvälisessä ympäristössä toimiminen
- Liikennetalouden osaaminen, liikennekäyttäytymisen osaaminen ja logistiikka-osaaminen
- Johtamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisvastuu

Osaamisen kehittämisen vastuut voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen mukaan kenellä on vastuu osaamisen kehittämisestä:

- vastuu on väylähallinnolla
- vastuu on sidosryhmillä ja ulkopuolisilla palveluntoimittajilla

Väylävirastojen perustehtävän ja ydintoimintojen kannalta kriittistä strategista osaamista tulee kehittää sisäisenä toimintana eikä siihen liittyvää päätöksentekoa tule luovuttaa ulkopuolisille tahoille

Kun väylävirastot hankkivat muuta osaamista sidosryhmiltä ja sopimusosapuolilta, on väylävirastojen vastuulla tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja sen tason määrittely.

7.4 Henkilöstöresurssien ja osaamisen kehittämisen linjaukset ja toimenpiteet

Henkilöstöresurssien strategisten linjausten taustalla on edellä kuvattu väylähallinnon toiminnan rakennemuutos, jolloin toiminnassa painottuu vahva asiakkuuksien hallinta-, palveluiden suunnittelu- ja hankintaosaaminen.

Linjaukset ja toimenpiteet

Henkilöstön kehittämisen strategiset linjaukset ovat:

- oikean koulutus- ja ikärakenteen saavuttaminen
- henkilöstön ikärakenteen nuorentaminen etenkin Tiehallinnossa ja Merenkulkulaitoksessa
- korkeakoulututkinnon suorittaneiden suhteellisen osuuden lisääminen
- henkilöstön tutkintotaustan ja kokemuspohjan monipuolistaminen
- painopiste strategisiin osaamisalueisiin eli tuotannollisesta osaamisesta arvoverkoston hallintaan
- poistuvan henkilöstön osaamisen siirtäminen nuoremmille

7.5 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa seuraavia toimenpiteitä henkilöstöressurssien ja osaamisen kehittämiseksi:

- **Strategisten osaamisalueiden sisällön avaus sekä yhteisten määritysten käyttöön otto kaikissa väylävirastoissa.**
- **Osaamisen kehittämisen kytkeminen osaksi väylävirastojen strategista ja operatiivista johtamista ohjausprosessin avulla.**
- **Yhteisen väylähallinnon ohjauksessa olevan henkilöstön kehittämisen suunnittelufoorumin perustaminen.**
- **Yhtenäisten toimintatapojen ja niitä tukevan osaamisen keskittäminen tukitoimintojen osalta.**
- **Väylävirastojen erikoistuminen ja vastuunjaon selkeyttäminen kehitystoimenpiteiden osalta.**
- **Yhteiset koulutusohjelmat väylävirastoissa kattaen esimerkiksi liikennejärjestelmä-, palveluiden suunnittelu ja hankinta- ja johtamisosaamisen kehittämisohjelmat.**
- **Työkierron suunnittelu kattaen avainhenkilöryhmien tunnistamisen, toimintatavoista ja periaatteista sopimisen.**
- **Väylävirastojen yhteinen sidosryhmätyö muun muassa T&K- toiminnassa.**
- **Yhteisen julkisuuskuvan hallinta koko väylähallinnon tasolla ja siten työnantajakuvan parantaminen kohderyhmissä.**

Kun ministeriö on linjannut yhteistyön organisoinnin mallin, on mahdollista

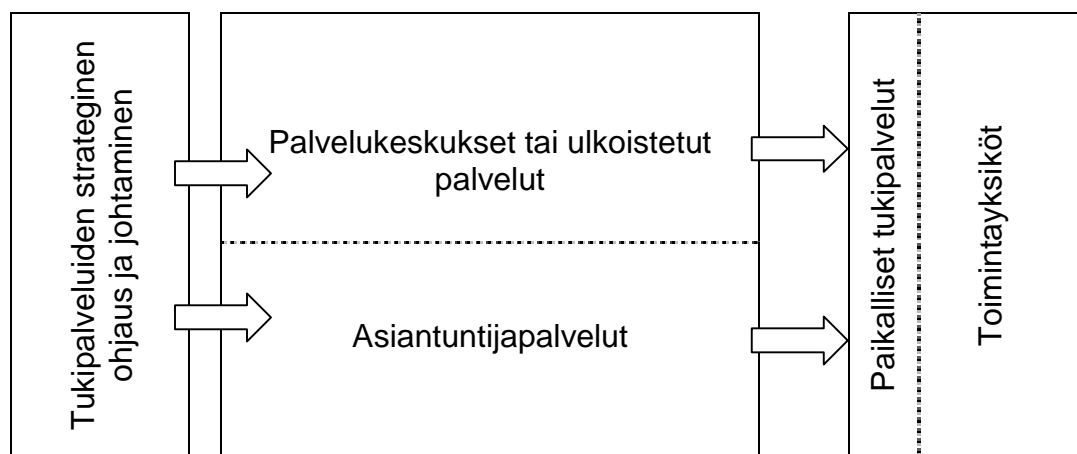
- **purkaa päällekkäiset rakenteet ja toiminnot**

- luoda yhteinen henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnitelma väylähallinnolle.
- määritellä yhtenäiset toimintatavat ja niitä tukeva osaaminen ydintoiminnoissa.
- käynnistää yhteinen henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi. Resurssien hyödyntäminen kesätyöntekijöiden, määräaikaisten työntekijöiden ja vakituisten osalta toteutetaan yhteisten tavoitteiden pohjalta ja yhteiskäyttöön.
- aloittaa mahdollisten yhteisten organisatoristen järjestelyjen toteuttaminen tukitoiminnoista.

8 TUKIPALVELUJEN KEHITTÄMISESTÄ

Tukipalvelut voidaan määritellä hallinnollisten palveluiden kokonaisuudeksi. Tukipalveluihin kuuluvat niiden strateginen ohjaus ja johtaminen, tyypillisesti osana yksikön muuta johtamista; keskitetysti hoidettavat palvelut sekä tulosityksiköissä hajautetusti hoidettavat hallinnolliset palvelut.

Tukipalveluja on tässä tarkasteltu kolmen osa-alueen näkökulmasta, joita ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto ja yleishallinto. Työryhmän näkemyksen mukaan samantyyppiset tarkasteluperiaatteet soveltuvat myös tietohallintoon ja viestintään. Seuraavassa kaaviossa on havainnollistettu tukipalvelujen rakennetta. Tukipalvelujen hallinnalla tarkoitetaan alla esitetyn kokonaisuuden ohjausta ja kehittämistä.



Tukipalvelut tuottavat ydintoiminnoille hyödyn, palvelujen ammattimaisen tuottamisen ja tehokkuuden parantamisen. Samoin kuin muulta toiminnalta, tukipalveluilta odotetaan parempaa palvelukykyä, toisaalta niiden kustannukset halutaan pitää järkevissä rajoissa. Tämä edellyttää jatkuvaa kehittämistä.

Tukipalvelujen tuottamisprosesseja voidaan tehostaa yhtenäistämällä, yksinkertaistamalla, kokoamalla niitä yhteen ja käyttämällä apuna sähköisiä apuvälineitä ja tietojärjestelmiä sekä ottamalla käyttöön itsepalveluja. Yhteen kootut palvelut voidaan siirtää pääkonttorista alueelle, niitä voidaan tuottaa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa jne. Palvelun laatua parannetaan esimerkiksi tukipalveluja tuottavan henkilöstön

osaamista, työskentelytapoja ja asiakaslähtöisyyttä kehittämällä. Kehittämistyötä tehdään nykyisin tyypillisesti virastoissa erikseen, mutta voimavaroja säästettäisiin ja lisähyötyjä saataisiin virastojen yhteistyöllä.

Tukipalveluiden kehittämisen yksi tyypillinen muoto on palveluiden ulkoistaminen osittain tai kokonaan. Ulkoistamisella tulee olla kestävä perusteet. Ulkoistamiset ja kilpailuttamiset ovat vaativia projekteja, joiden toteuttamiseen tarvitaan osaamisen lisäksi paljon työtä. Tämä aiheuttaa ongelmia, jos ulkoistetaan kovin pieniä kokonaisuuksia. Laajempien kokonaisuuksien kilpailuttaminen on tehokkaampaa ja usein olisikin järkevää, että useampi organisaatio kilpailuttaisi yhdessä. Yhteisen kilpailuttamisen vaatimuksena ovat riittävän yhtenäiset toimintatavat, joista sopiminen saattaa viedä aikaa. Samalla kilpailutuksen mielekkyys voi hämärtyä.

Yhtenä avaintekijänä tukipalveluiden tehokkuuden löytymisessä ovatkin yhtenäiset prosessit. Tämä on ehdoton edellytys esimerkiksi lupahallinnon sähköistämisessä ja ylipäänsä yhteisten palvelujen ja niiden pohjana olevien tietojärjestelmien käytössä. Järkevään lopputulokseen ei voida päästä ilman prosessien yhtenäistämistä, joka useimmiten vaatii niiden yhteistä johtamista tai vähintään sitovia yhteisiä pelisääntöjä.

Väylävirastojen tukipalveluiden kehittämismahdollisuuksia on tarkasteltu tasapainotetun mittariston näkökulmista (parempi osaaminen, tehokkaammat prosessit, tyytyväisemmät asiakkaat, parempi vaikuttavuus). Yhteistyömuotoja on tarkasteltu kolmen vaihtoehdon mukaisesti: Vapaaehtoinen yhteistyö – yhteistyö valituissa asioissa – organisatoriset ratkaisut.

Vapaaehtoisella yhteistyöllä tarkoitetaan löyhää yhteistyömallia, jossa esimerkiksi keskusteluin ja yhteisin kehittämisseminaarien avulla pyritään parantamaan tukipalveluiden laatua kunkin organisaation osalta.

Yhteistyössä valituissa asioissa mennään askel pidemmälle. Tapauskohtaisesti voidaan sopia esimerkiksi jonkun palvelun yhteiskilpailutuksesta. Voidaan myös tarjota sopimusperusteisesti toiselle organisaatiolle rajattua tukipalvelua, esimerkkinä tietoturva- ja päällikköpalvelut.

Organisatorisilla ratkaisuilla tarkoitetaan organisaatioiden yhdistämistä tai sitovaa yhteistyötä.

Tukipalveluissa tavoitteeksi voidaan ottaa virastojen yhteinen henkilöstöresurssien, talous- ja yleishallinnon strateginen ohjaus ja johtaminen. Toimintamalli eli virastojen rakenneratkaisu tulee tehdä ensin virastotasolla.

Liitteessä 4 on analyysi henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja yleishallinnon yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksista erilaisissa toimintamalleissa.

Tietohallinnon osalta analyysiä ei ole tämän työryhmän toimeksiannon puitteissa tehty. Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta on virastojen strateginen osaamisalue tulevaisuudessa ja siinä syntyvät ratkaisut ovat kustannusvaikutuksiltaan suuret. Työryhmä on todennut, että virastot hyötyisivät monin tavoin tietohallintoyhteistyöstä ja sitä tulisi johtaa ministeriöstä.

8.1 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä katsoo, että

- **tehokkuutta pystytään lisäämään yhteisten prosessien kautta. Synergiahyödyt olisivat suurimmat yhteisessä organisaatiossa.**
- **asiantuntijapalveluissa yhteistyömahdollisuuksia lisätään (erikoisasiantuntijoiden palvelut, yhteistyö alueorganisaatioiden välillä); tämä edellyttää selkeitä sopimuksia.**
- **väylävirastojen välisistä hallinnon peruspalvelujen palvelukeskuksista ei saatane merkittävää rationalisointi- tai muuta hyötyä, koska osa virastoista on jo ulkoistanut esimerkiksi palkanlaskennan. Niiden tehostaminen on ratkaistava virastokohtaisesti tai osana laajempaa valtion tukitoimintojen kehittämishanketta (Valtionkonttorin suunnitteluvaiheessa oleva KIEKU-hanke).**
- **tiedon hallinnan osalla edettäisiin ripeästi ministeriön ja virastojen yhteisen osaamisen ja kokemusten hyödyntämisessä. AKE:ssa tehty kehitystyö, kokemus ja ratkaisut olisivat hyödyksi muiden virastojen isohkojen uudistusten läpiviemisessä.**
- **vapaaehtoista yhteistyötä on hyvä jatkaa: toisilta oppimista sekä käynnistää yhteisiä hankkeita.**
- **yhteistyön erilaiset organisointivaihtoehdot tulee selvittää ensin virastotasolla.**

9 VALTOIN TOIMINTOJEN ALUEELLISTAMISESTA

Valtioneuvosto on linjannut tavoitteensa, jolla alueellistamista viedään eteenpäin. Alueellistamisohjelma vaikuttaa olennaisesti myös liikenteen- ja väylien hallinnon kehittämiseen, ja siksi työryhmä on kirjannut tähän näkemyksensä alueellistamisesta. Työryhmän tehtävänä ei ole ollut tehdä sellaisia ehdotuksia jotka edellyttäisivät alueellistamisselvitystä. Virastojen kehittäminen ja yhteistyön organisointimallien arviointi sekä meneillään olevat ja toteutetut rakenne- muutokset antavat kuitenkin hyvän näkymän alueellistamisasiaan.

9.1 Alueellistamista koskeva lainsäädäntö

Valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta annetun lain (362/2002) 2 §:n mukaan lain tavoitteena on valtion keskushallinnon yksikköjen ja valtakunnallisten tai keskitetysti hoidettavien valtion toimintojen sijoittamista koskevan toimivallan järjestäminen siten, että sijoittamispäätökset:

1. turvaavat valtion tehtävien tuloksellisen hoitamisen;
2. edistävät maan tasapainoista alueellista kehitystä, tukevat työllisyyttä maan eri osissa ja turvaavat työvoiman saantia valtion tehtäviin; sekä

3. perustuvat kaikkia hallinnonaloja koskevaan yhtenäiseen käytäntöön ja kansanvaltaiseen päätöksentekoon.

Lain 4 §:n mukaan valtioneuvoston asetuksella säädetään tarkemmin ministeriöiden ja niiden alaisten valtion viranomaisten velvollisuudesta ilmoittaa tässä laissa tarkoitetuista yksikköjen ja toimintojen sijoittamisesta, muusta sijoittamispäätösten valmistelusta ja sitä varten tarvittaessa asetettavasta toimielimestä.

Valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta annetun asetuksen (567/2002) 1 §:n 2 momentin mukaan asianomaisen ministeriön on aina selvitettävä valtion keskushallinnon yksikköjen ja valtakunnallisesti tai keskitetysti hoidettavien valtiontoimintojen sijoittamismahdollisuudet pääkaupunkiseudun sijasta maan muihin osiin, erityisesti aluekeskuksiin, kun:

1. perustetaan uusi yksikkö tai toiminto;
2. laajennetaan olemassa olevaa toimintaa olennaisesti; tai
3. organisoidaan olemassa olevaa toimintaa merkittävästi uudelleen.

Asetuksen 4 §:n mukaan ministeriön tulee ilmoittaa 1 §:ssä tarkoitettun asian viireilletulosta ministeriössä tai alaisessaan viranomaisessa alueellistamisen koordinaatioryhmälle. Ilmoitus on tehtävä välittömästi, kun ministeriö tai sen alainen viranomainen on päättänyt ryhtyä valmistelemaan 1 §:ssä tarkoitettua toimenpiteitä.

Asetuksen 5 §:n mukaan alueellistamisen koordinaatioryhmä voi lausunnossaan puoltaa ministeriön tekemää ehdotusta yksikön tai toiminnon sijoituspaikasta, jos ehdotuksella on hyväksyttävät perusteet.

Asetuksen 6 §:ssä säädetään, että jos alueellistamisen koordinaatioryhmä ei puola ministeriön tekemää ehdotusta yksikön tai toiminnon sijoituspaikaksi taikka jos ilmoitus ei sisällä tällaista ehdotusta, ministeriön tulee laatia alueellistamisen koordinaatioryhmälle asiaa koskeva sijoittamisselvitys ja siihen perustuva ehdotuksensa sijoituspaikaksi. Sijoittamisselvityksen tulee sisältää tiedot sijoittamisvaihtoehtojen toiminnallisista, taloudellisista, alueellisista ja henkilöstöön liittyvistä vaikutuksista.

Asetuksen 7 §:n mukaan ennen päätöksentekoa ministeriön tulee saada alueellistamisen koordinaatioryhmän lausunto sijoittamisselvityksen mukaisesta sijoituspaikkaehdotuksesta. Jos alueellistamisen koordinaatioryhmä katsoo, että ministeriön sijoittamisselvitykseen perustuva ehdotus sijoituspaikaksi ei vastaa valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta annetun lain 2 §:n mukaisia tavoitteita, alueellistamisen koordinaatioryhmä voi suosittaa asian siirtämistä valtioneuvoston yleisistunnon ratkaistavaksi.

9.2 Alueellistamisohjelman periaatteet ja linjaukset

Hallituksen iltakoulu on hyväksynyt alueellistamisen koordinaatioryhmän 19.1.2004 valmistelemat alueellistamisohjelman periaatteet ja linjaukset. Seuraavassa on kuvattu ohjelman keskeisiä periaatteita.

Siirrettäessä toimintoja ja yksiköitä pääkaupunkiseudulta maan muihin osiin käytetään tarvittaessa riittävän pitkiä siirtymäaikoja. Tämä voi olla tarpeen taloudellisista ja henkilöstöpoliittisista syistä sekä joskus myös toiminnallisista syistä.

Toimintoja ja yksiköitä sijoitetaan maan eri osiin ja eri seuduille seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Toimenpiteitä kohdennetaan aluekeskuksiin kaikkialla maassa.
- Isoimmat yliopistokaupungit tulevat kysymykseen sijoituspaikkana erityisten toiminnallisten näkökohtien perusteella, esimerkiksi kun tarvitaan runsaasti erityistä korkeaa osaamista.
- Aluekeskuksia pienemmät keskuksat tulevat kysymykseen poikkeustapauksissa erityisten syiden perusteella.

Ohjelman keskeisenä periaatteena on tukea aluekeskuksia, erityisesti maakuntien keskuskaupunkeja kehittäen niistä eri osaamis- ja tehtäväalojen keskittymiä ja vahvistaen keskusten vahvuuksia.

Toimintoja ja yksiköitä alueellistettaessa edellytetään toimintatapojen rationalisointia niin, että tuottavuus nousee. Tähän on olemassa alueellistamishankkeissa hyviä edellytyksiä, kun organisaatorakenteita on tarpeen joka tapauksessa kehittää ja yleensä rekrytoida uutta henkilöstöä. Alueellistamishankkeissa sovitetaan yhteen alueellistamisen ja tuottavuuden tavoitteet.

Alueellistamisohjelmaa laadittaessa selvitetään toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset. Tavoiteltaessa kokonais- ja aluetaloudellisia hyötyjä, toiminnan tuottavuuden nousua ja pidemmän aikavälin valtiontaloudellisia hyötyjä tarvitaan sijoitusratkaisuisia yleensä toiminnosta riippuen joitakin siirtymävaiheen investointeja ja varsinkin henkilöstön osalta erityisjärjestelyjä, jotka aiheuttavat pääsääntöisesti kertaluontoisia lisämenoja. Ne katetaan ensisijaisesti voimavaroja hallinnonaloilla uudelleen kohdentamalla tai tarvittaessa lisärahoituksella, josta päätetään kehys- ja budjettimenettelyssä.

Ohjelmaa toteutetaan noudattaen hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Vakinaista henkilöstöä ei velvoiteta muuttamaan toiselle paikkakunnalle. Henkilöstön palvelussuhteen jatkuvuus valtiolla turvataan. Henkilöstön nykyisiä tehtäviä vastaava taso pyritään säilyttämään mahdollisimman hyvin. Siirtyvissä tehtävissä toimivia henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta katso voivansa siirtyä, kannustetaan ja tuetaan siirtymään muihin tehtäviin pääkaupunkiseudulla.

Ohjelman edellyttämät, asianomaisen ministeriön johdolla suoritettavat hankekohtaiset valmistelut ja selvitykset tehdään yhteistyössä asianomaisen organisaation ja henkilöstön sekä asianomaisten kuntien ja maakunnan kanssa. Selvitystehtävät määriteltäisiin valtioneuvoston periaatepäätöksessä. Ministeriöiden tulee ennen kunkin selvityshankkeen asettamista pyytää hankkeen toimeksiantoluonnoksesta alueellistamisen koordinaatioryhmän lausunto.

Kunkin alueellistamishankkeen toimeenpanon aikataulusta päätetään erikseen, kun lopullinen sijoituspaikkapäätös tehdään. Aikatauluun vaikuttavat toiminnalliset, henkilöstöpoliittiset ja taloudelliset seikat, joihin kaikkiin osaltaan vaikuttaa olemassa olevan henkilöstön poistuma-aikataulu.

9.3 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä katsoo, että

- liikennehallinnon virastot, joilla on alueorganisaatio, toimivat jo nyt alueellistamiselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- toteutetut toimet, joilla tiettyjä tukitehtäviä on keskitetysti siirretty pois pääkaupunkiseudulta, vastaavat myös em. periaatteita ja ne on ollut mahdollista toteuttaa taloudellisesti, tehokkaasti ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen.
- mahdollisista uusista rautatie- ja ilmailualan virastoista tullaan tekemään valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta annetun asetuksen edellyttämät alueellistamisselvitykset.
- myös olemassa olevista virastoista tehdään alueellistamisselvitykset, jos valtioneuvosto näin päättää.
- olemassa olevien virastojen pääkonttorien siirtäminen pois pääkaupunkiseudulta ei välttämättä palvele mainittuja taloudellisuus- ja tehokkuustavoitteita, ottaen huomioon virastojen avainhenkilöstön laaja yhteydenpito ministeriöön, tärkeimpiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä kansainvälinen yhteistyö.
- erityisammattitaitoa omaavan henkilöstön saaminen virastoihin muualle kuin pääkaupunkiseudulle ei välttämättä olisi helppoa. Ennen kaikkea virastojen pääkonttorien alueellistaminen heikentäisi Suomen kilpailukykyä.
- virastojen keskushallinnot tulisi kehittää roolinsa mukaisiksi viraston johdon tukena toimiviksi viraston toiminnan ja hallinnon strategisen ohjauksen pieniksi 'konsernitason' pääkonttoreiksi (TIEH, MKL). Tällöin nykyiset keskushallintojen muut asiantuntija- ja tukipalvelut voitaisiin helpommin joko vapaaehtoisen yhteistyön tai erilaisten organisointivaihtoehtojen kautta hahmottaa ja sijoittaa osaamisperusteisesti tehokkaammin eri puolille valtakuntaa - ja samalla parantaa koko hallinnon alan tehokkuutta ja tuottavuutta.
- hallinnonalatasoinen tehokkuuden ja tuottavuuden paraneminen ei mahdollistu virastokohtaisilla samojen asiantuntija- ja tukipalvelujen hajasijoitus- tai ulkoistamisratkaisuilla, vaan hallinnon alan toiminta pirstaloituu, resurssien yhteiskäyttö hankaloituu ja tuottavuus laskee.

10 LIITE 1: TYÖRYHMÄN TOIMEKSIANTO

Liikenne- ja viestintäministeriö

13.6.2003

TYÖRYHMÄN ASETTAMISPÄÄTÖKSEN TARKISTUS

LVM 038:00/2003

Liikenteen ja väylien hallinnon kehittäminen**Asettaminen**

Liikenne- ja viestintäministeriö on tänään tarkistanut 14.3.2003 asetetun työryhmän tavoitteita ja tehtäviä.

Toimikausi

Toimikautta on jatkettu 30.4.2004 saakka.

Tavoitteet

Työryhmän tavoitetta on tarkistettu siten, että työryhmän ensisijaisena tehtävänä on esittää ministeriölle selvitys liikenteen ja väylien hallinnon ja tehtävien kehittämistarpeista sekä keinoista virastojen välisen yhteistyön tukemiseksi.

Tehtävä

Työryhmän tehtävänä on tarkastella hallinnon kehittämistä erityisesti seuraavista näkökulmista:

Asiakas:

- selvittää palvelujen parantamisen keinoja asiakaslähtöisyyden sekä kansalaisten ja sidosryhmien kohtaamisen kautta
- selvittää informaatioteknologian hyväksikäyttöä ja kehittämistarpeita liikenteen ja väylien hallinnossa ja palveluissa

Hallinnonalan sisäinen yhteistyö virastojen kesken:

- selvittää liikenteen ja väylien hallinnon keskeisiä tulevaisuuden kehittämishaasteita ja etsiä niihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja
- selvittää liikenne- ja väylähallintojen vaihtoehtoisia yhteistyön ja johtamisen tapoja sekä keskushallinnossa että aluehallinnossa
- edistää hyvien käytäntöjen levittämistä virastojen kesken
- edistää hallinnonalan yhteisten arvojen muodostamista ja käyttöä
- arvioida tarvittavat ja saavutettavat synergiat yhteistyöstä

Ministeriön ohjaus

- selvittää ministeriön ja virastojen välisen ohjausmallin kehittämistä
- seurata Merenkululaitoksen, Ratahallintokeskuksen ja Ilmailulaitoksen vireillä olevia kehityshankkeita

Osaaminen

- arvioida henkilöresurssien riittävyyttä sekä henkilöstön tehtävien ja toimenkuvien kehittämisen tarvetta valtion kilpailukyvyn kannalta työnantajana

- selvittää liikenteen ja väylien koko toimialan osaamisen kehittämisen tarvetta huomioiden liikenteen ja väylien hallinnon tulevaisuuden tarpeet

Työryhmän tulee huolehtia liikenne- ja viestintäministeriön sekä virastojen johdon, henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen informoimisesta työn aikana.

Organisointi

Puheenjohtaja

ylivohtaja Samuli Haapasalo, liikenne- ja viestintäministeriö

Jäsenet

apulaisosastopäällikkö Reino Lampinen, liikenne- ja viestintäministeriö
 rakennusneuvos Juhani Tervala, liikenne- ja viestintäministeriö
 hallintojohtaja Seija Petrow, liikenne- ja viestintäministeriö
 henkilöstön kehittämispäällikkö Kirsi Karppi, liikenne- ja viestintäministeriö
 liikennejohtaja Anne Herneoja, Ratahallintokeskus
 hallinto- ja kehitysjohtaja Marko Sillanpää, Ajoneuvohallintokeskus
 kehityspäällikkö Raimo Tapio, Merenkululaitos
 tiejohtaja Rita Piirainen, Uudenmaan tiepiiri, Tiehallinto
 yli-insinööri Tiina Korte, liikenne- ja viestintäministeriö, työryhmän sihteeri

Muut sihteerit

johtaja Jani Saarinen, Tiehallinto
 neuvotteleva virkamies Riitta Viren, liikenne- ja viestintäministeriö

Työryhmä kuulee virastojen pääjohtajia ja asiantuntijoita ja henkilöstön edustajia työn eri vaiheissa.

Työryhmä voi asettaa tarpeelliseksi katsomiaan alatyöryhmiä toimeksiannon ja määräjän puitteissa.

Työryhmä väliraportoi työn edistymisestä ministeriön johtoryhmälle vuoden 2003 loppuun mennessä.

Kustannukset ja rahoitus

Työ tehdään pääosin virkatyönä. Työryhmän käyttöön myönnetään toimeksiantoon liittyvien selvitysten teettämiseen ministeriön tutkimusrahoista 75.000 euroa vuonna 2003 ja 75.000 euroa vuonna 2004.

Liikenne- ja viestintäministeriö Leena Luhtanen

Kansliapäällikkö Juhani Korpela

JAKELU

Työryhmän puheenjohtaja ja jäsenet

Ministeri Luhtanen, erityisavustaja Puro, kansliapäällikkö Korpela, liikennepoliitikan osasto ja yleinen osasto, osastojen yksiköt, sisäinen hallinto, tiedotusyksikkö

11 LIITE 2: TYÖNKULKU, INFORMAATIO JA VUOROVAIKUTUS

- Työryhmällä on ollut virallisia kokouksia 5 kertaa. Kokousten pöytäkirjat on jaettu informaatio-suunnitelman mukaisesti. Näiden lisäksi on jaettu yksi tilannekatsaus lokakuun lopussa.
- Työryhmä on lisäksi kokoontunut 27 kertaa työstämään näkemyksiään loka-toukokuussa, tässä työssä on ollut lisäksi konsultti mukana.
- Tähän liittyen on haastateltu noin 20 henkilöä, joita kaikkia on informoitu etukäteen sähköpostilla.
- Työryhmä asetti alatyöryhmän selvittämään tukipalvelujen osaa. Alatyöryhmä on pyytänyt kommentteja työn välivaiheessa.
- Työryhmä väliraportoi LVM:n johtoryhmälle tammikuussa 2004 ja keskusteli virastojen johtoryhmien kanssa helmikuun aikana.
- Työryhmä on informoinut virastojen pää- ja ylijohdajia toukokuussa ja he ovat edelleen informoineet henkilöstöä.

Informaatio- ja vuorovaikutussuunnitelma

(11.9.2003)

Tavoitteet

- Varmistaa hyvä informaation kulku työryhmän työstä liikenne- ja viestintäministeriön ja virastojen pääjohtajille, henkilöstölle ja henkilöstöjärjestöille
- Varmistaa riittävä ja oikea-aikainen osallistumismahdollisuus ja kuuleminen
- Mahdollistaa mielipiteiden ja näkemysten kanavoituminen ja hyödyntäminen työssä

Menettelyt

- Työryhmän jokainen jäsen antaa informaatiota työryhmän työskentelystä ja vastaavasti tuo mukanaan työryhmään saamansa evästyksensä.
- Työryhmä informoi säännöllisesti liikenne- ja viestintäministeriön johtoryhmää, liikennepoliittikkaosaston johtoryhmää, LVM:n hallinnonalan yhteistyötoimikuntaa, virastojen pääjohtajia, jotka informoivat edelleen henkilöstöä ja henkilöstöjärjestöjä.
- Kaikki oleellinen materiaali lähetetään sähköpostilla oheisen jakelulistan mukaan, jonka virastojen edustajat ovat osaltaan antaneet. Oleellista materiaalia ovat esimerkiksi kokousten muistiot, välivaiheiden muistiot, esittelymateriaali sekä kaikki työryhmän tuottama valmis materiaali. Työryhmän sihteeri huolehtii kokousmuistiot ja muun oleellisen materiaalin sähköpostijakelusta.
- Virastoissa työryhmän materiaali voi olla saatavilla myös intraneteissa, samoin ministeriössä.

- Työryhmään virastoista tulevat jäsenet informoivat omia pääjohtajia ja virastojen ja henkilöstön yhteistyöelimiä työn etenemisestä.
- Pääjohtajat vastaavat virastoissa työryhmän jäsenten ohella henkilöstön informoinnista.
- Jokaisen viraston kanssa järjestetään keskustelu vähintään kaksi kertaa työn edetessä.

Kalenteri

Elokuu

- Kokous 28.8.

Syyskuu

- Kokous 11.9.
- Kokous 25.9.

Lokakuu

- Työkokouksia 9 kpl

Marraskuu

- Työkokouksia 9 kpl
- Kokous 25.11.

Joulukuu

- Työkokouksia 2 kpl

Tammikuu 2004

- Kokous 20.1.
- Työkokouksia 1 kpl
- Väliraportointi LVM:n johtoryhmälle

Helmikuu

- Väliraportointi LPO:n johtoryhmälle ja virastojen johtoryhmille

Maaliskuu

- Työkokouksia 1 kpl

Huhtikuu

- Työkokouksia 5 kpl

Toukokuu

- Raportin viimeistelykokous
- Pää- ja ylijohtajien informointi
- Raportin luovutus ministerille

Jakelulista

LVM

Korpela
Cavén

Jalasto
 Hilska
 Kurki
 Roine
 Saari
 Miettinen
 Mäkelä
 Heikkinen-Jarnola
 Kivistö

Tiehallinto

Pääjohtaja Eero Karjaluohto
 Johtaja Aulis Nironen
 Tiejohdaja Pekka Jokela
 Tiejohdaja Antti Rinta-Porkkunen
 Tiejohdaja Mauri Pukkila
 Tiejohdaja Matti Tuiremo
 Tiejohdaja Seppo Kosonen
 Tiejohdaja Juhani Salonen
 Tiejohdaja Erkki Myllylä
 Tiejohdaja Tapani Pöyry
 Liikenteen palvelujohtaja Lea Virtanen
 Asiakkuusjohtaja Outi Ryyppö
 Suunnittelujohtaja Eeva Linkama
 Hankintajohtaja Markku Teppo
 Tietojohdaja Seppo Oinonen
 Henkilöstöjohtaja Matti Hermunen
 Tutkimusjohtaja Jukka Isotalo
 Kehityspäällikkö Tapani Määttä
 Sihteeri Helena Petäjistö

Ratahallintokeskus

Ossi Niemimuukko, ylijohdaja
 Timo Saarinen, viestintäpäällikkö
 Rami Metsäpelto, päälakimies
 Kari Ruohonen, investointijohtaja
 Markku Nummelin, johtaja
 Kari Alppivuori, turvallisuusjohtaja
 Hannu Mäkikangas, hallinto- ja talousjohtaja

Ajoneuvohallintokeskus

Jyrki Ritvala, ylijohdaja
 Kari Wihlman, toimialajohtaja
 Kari Hakuli, toimialajohtaja
 Riitta-Liisa Linnakko, toimialajohtaja
 Juhani Intosalmi, tekninen johtaja
 Toivo Kukko, tietohallintojohtaja
 Matti Luopa, yksikönpäällikkö
 Marja-Leena Helasuo, palvelusihteeri YT:n yhteyshenkilö

Merenkululaitos

Jukka Hirvelä, pääjohtaja

Jukka Suonvieri johtokunnan sihteeri

12 LIITE 3: MUUT MENEILLÄÄN OLEVAT KEHITTÄMISTYÖT

Ohessa on listattu muita virastoissa ja ministeriössä meneillään olevia kehittämistöitä

Liikenne- ja viestintäministeriö

Ilmailulaitostyöryhmä

- Viranomaistehtävien organisointi /Lentoturvallisuushallinto ja lentoliikennehallinto sekä muut perustuslaista, liikelaitoslaista ja hallintolaista johtuvat muutostarpeet: välimietintö 30.9.2003
- Toimeksiantoa täsmennetty viranomaistoimintojen erottamiseksi Ilmailulaitoksesta niin, että uusi ilmailuviranomainen on tarkoitus perustaa 1.1.2006 alkaen. Työryhmän mietinnön määräaika 31.10.2004.

Eräiden rautatieliikennehallinnon viranomaistehtävien järjestäminen -työryhmä

- Selvittää rautatieliikennehallinnon kehittämistarpeet säätely-, valvonta- ja turvallisuustehtävien ja rataverkon hallintaan liittyvien tehtävien osalta + ehdottaa tarvittavat järjestelyt
- Valmis 30.4.2004

Ratahallintokeskuksen ja Tiehallinnon evaluointi

- Ulkopuolinen asiantuntijanäkemyks väylävirastojen yhteiskunnallisesta roolista, tehtävistä ja vaikuttavuudesta sekä toiminnan vahvuuksista ja kehittämistarpeista
- Tavoitteena konkreettiset ehdotukset ministeriön ja virastojen kehittämiseen
- Loppuraportti huhtikuun 2004 loppuun mennessä

Infraohjelma/ ministerityöryhmä

- Väylänpidon tietomalli, "Meta-hanke"

Verkkopalvelustrategia

- Työryhmän raportti valmistui 21.1.2004

Virastot yhdessä

Väylänpidon markkinat Suomessa

- Raportoitu elokuussa 2003
- Tiehallinto, RHK ja VTT

LIHA-yhteistyö

- Mukana väylävirastojen tieto-, talous- ja henkilöstösektorit (Petrow/LVM, Siljanpää/AKE, Mäkikangas/RHK, Suonvieri/MKL, Hermunen/TIEH)
- Henkilöstön kehittäminen, yhteisten resurssien selvittäminen, henkilöstöressurssien yhteinen suunnittelu, yhteinen arvopohja

Osaamisklubi

- Järjestöt, tilaajat, konsultit, urakoitsijat yhteisellä foorumilla Tekesin Infraohjelman sateenvarjon alla
- Osaamisen varmistaminen: työvoiman saanti, pätevyudet, koulutus

Infra-alan kustannustietojärjestelmä

- Virastot, kunnat

Väylätoiminnan strategia 2010

- valmistui syyskuu 2002, virastot ja HAUS

Toiminnan vertailu Tiehallinto-RHK / Henkilöstösuunnitelma 2007 –projekti

- Hermunen/TIEH, Mäkikangas/RHK (PA-Consulting) 28.5.2003

Tiehallinto

- BSC:n kehittäminen, BSC ohjausvälineenä
- Toimintajärjestelmä
- Toiminnanohjausjärjestelmä (eTie), hankintojen ja sopimusten hallinnan integrointi laskentaan ja kirjanpitoon
- Sidosryhmien ja yhteiskumppaneiden määrittely & vuorovaikutuksen systematisointi
- Asiakkuustiedonhallinta (eAsiakas), asiakaspalautteen ja asiakastutkimustulosten hallinta ja analysointi, CRM
- Tie- ja liikenneolojen tiedonhallinta, eTLOS
- Hankintamallit ja –käytännöt, hankintamenettelyjen yhdenmukaistaminen
- Hankinnan sähköistäminen (eUrakka)
- Maanhankinnan ja kiinteistönpidon järjestäminen
- Tiestö- ja liikennetietopalveluiden kehittäminen (eINFO)
- Tiehallinnon teknisen osaamisen määrittely, teknisen osaamisen tavoitetilaselvitys
- T&K-projektit; vaikutusten hallinta (VAHA) ja väyläomaisuus haltuun (VOH)
- henkilöstötiedonhallinta (HETI)
- dokumenttienhallinta
- ATK-INFRA
- paikkatietojärjestelmä
- Internet
- Tiehallinnon tieliikenteen tietopalvelujen kehittämisprojekti 1.4.2003 Cap Gemini Ernst & Young

Merenkulkulaitos

- Organisaatiouudistus kahden liikelaitoksen perustamiseksi 2004 alusta
- Sisäisen tilaaja-tuottajaorganisaation perustaminen ensi vuoden keväällä eli viimeisten tuotannollisten tehtävien (väylänpito, merikartoitus) sisäinen eriyttäminen
- Strategisen ohjauksen kehittäminen, tavoitteena ohjaussystematiikan, kellon ja bsc:n käyttöönotto, ei aikataulua
- Palkkausjärjestelmän uusiminen, otetaan käyttöön v. 2004
- Tiedonhallinnan kehittäminen, tavoitteena vuoden loppuun mennessä eriyttää tulevat liikelaitokset tietohallinnollisesti ja luoda samalla lähtökohdat uuden MKL:n kokonaisvaltaisen tiedonhallinnan kehitystyölle
- Henkilöstöhallinnon organisointi ja kehittäminen, tulosohjauksen mukana tavoitteena laitosyhtenäisyyden parantaminen, esimiestyön ja osaamisen kehittäminen, ei aikataulua

- Hankintastrategiatyö ja kilpailun avaamisstrategia

Ajoneuvohallintokeskus

- PALKO-hanke (2000-2007)
 - AKEn palveluiden kokonaisuudistus
 - Sisältää sekä prosessien että tietojärjestelmien uudistamisen
 - Uudistetaan koko tieliikenteen tietojärjestelmä
 - Otettu käyttöön tietopalvelutietojärjestelmät (2000), sähköinen asiointi (2003 alusta), henkilötietojärjestelmä (syksy 2003), sekä ajoneuvoverotusjärjestelmä (2004)
 - Vuoden 2004 alusta otettiin käyttöön uusi ajoneuvoverotusjärjestelmä
 - Vuoden 2005 aikana otetaan käyttöön digitaalinen ajopiirturijärjestelmä sekä ajoneuvojen rekisteröinnin, tyyppihyväksynnän ja katsastuksen tietojärjestelmät sekä ajoneuvotietopalvelujärjestelmä
 - Vuoden 2007 aikana otetaan käyttöön kuljettajatietojärjestelmä, kuljettajietopalvelujärjestelmä sekä portaalitietojärjestelmä.
- AKEn strategia
 - Strategisen johtamisen prosessi uudistettu vuoden 2003 aikana
 - Tulokortit, syksyllä 2003 ensimmäistä kertaa otetaan käyttöön toimialakohdattaiset tulokortit, jotka tulospalkkion perustana, vuoden 2004 AKEn tulostavoitteet tulokorttimuodossa.
 - Strategiasta johdettujen yhteisprosessien vaiheittainen käyttöönotto on menossa.
- AKEn toiminnan arviointi
 - Tehdään vuosittain itsearviointi (2002-2003)
 - Suunnitelma laatupalkinnon hakemiseksi
- Sähköinen ostolasku syksy 2003
- Lähiverkon hallinnan ulkoistaminen syksy 2003
- Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä 2003
- Sopimuskumppanin hallinnan tietojärjestelmä 2003
- Osaamisen kehittäminen
- Osaamiskartoituksen käyttöönotto vaiheittain (2004-2005)

Ratahallintokeskus

- Toimintajärjestelmän rakentaminen, valmistuu keväällä 2005
- Dokumenttien hallinta, valmistuu syksyllä 2005
- Laskentajärjestelmän kehittäminen, valmistuu 2004 ja 2005
- IT-strategia, valmistuu 2004
- Ratatietokanta – rataverkon omaisuus ja kunnossapitotiedon hallinta
- Ratanimikkeistö 2003 sisältää nimikkeistöt ja määrämittausohjeet. Otettu tuotantokäyttöön 2003 alusta.
- Ratahallintokeskuksen hankintaohjeet, otettu käyttöön 2003 alusta, ohjeistuksen täydentäminen ja koulutus jatkuu

- Useita teknisiä kokonaisuuden kehittämisiä STM eli kukunvalvonnan sovitin vanhoihin ja EuroInterlocking järjestelmiin, ratapenkereen stabiliteetin mitoitus jne.
- Kunnossapidon alueisännöinti Pohjois-Suomessa ja kunnossapidon kilpailuttaminen siellä

13 LIITE 4: HENKILÖSTÖ-, TALOUS- JA YLEISHALLINNON KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

Henkilöstöhallinnon kehittämismahdollisuudet

Näkökulma	Strateginen tavoite	Toimintamalli		
		Vapaaehtoinen yhteistyö	Yhteistyö valituissa asioissa	Organisatoriset ratkaisut
Parempi osaaminen	Resurssit ja osaaminen ovat halutulla tasolla	Osaamistavoitteiden Tiedonvaihtoa, rekrytointien koordinoitua	Osaamistavoitteiden ja resurssien suunnittelu Kehittämishankkeet	Strategisten osaamisten määrittelyt Yhteinen osaamisen ja henkilöstön suunnittelu - työnjako/ erikoistuminen - yhteisiä resursseja - yhteinen henkilökierto
	Saamme tarvitsemme henkilöstön	Tiedonvaihto henkilöstötarpeesta ja rekrytoinneista	Yhteistä henkilöstöohankintaa	Yhteiseen henkilöstösuunnitteluun perustuva imagon rakentaminen, oppilaitosyhteistyö ja rekrytointi
	Osaamisen kehittäminen tehokasta	Tiedonvaihto ja työnjako osaamisen kehittämisessä	Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toteutus strategisilla alueilla.	Yhteinen koulutustoiminta - yhteinen johdon valmennus - Liikennejärjestämisosaamisen ja Hankinnan koulutusohjelmat
	Henkilöstöpalvelujen perustyö ja erikoisosaamiset halutulla tasolla	Tiedonvaihto	Henkilöstöpalvelujen suunnittelu yhdessä	Yhteinen suunnitelma peruspalvelujen osalta, Erikoisosaajien yhteiskäyttö
Tyytyväisemmät asiakkaat	Palvelujen laatutaso sovitun mukainen	Yhteinen laatutaso määritelty	Erikoistuminen ja resurssien jako Yhteiset mittarit	Erikoisosaaminen kaikkien käytössä
Tehokkaammat prosessit	Henkilöstöpalvelujen ja palkanlaskennan kustannukset x%/ henkilöstökulut tms.	Yhteiset menettelytavat	Erikoistuminen ja resurssien jako	Yhteinen palkanlaskenta (yleensä itsellä pidettävien palvelujen keskitäminen)
			Yhteistyö työolojen parantamisessa (esim. työtyytyväisyyskyselyjen sisältö ja ajankohta) Tyky –toiminnan yhteistyö	Yhteinen työyhteisö/- työkykyasiantuntija
			Yhteiset palkkavertailut (sama järjestelmä kaikilla) Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen	

	Rekrytoinnit hoidetaan tehokkaasti	Rekrytointien ajoitus		Yhteinen (sähköinen) rekrytointipalvelu (ilmoitukset ja hakemusten käsittely jne.) Yhteinen valintaprosessi ja asiantuntijat
Parempi vaikuttavuus	Rekrytoinnit ja osaamisen kehittäminen kohdistuvat priorisoiduille alueille	Henkilöstösuunnittelu tehdään LVM:n ja virastojen yhteisessä ohjauksessa	Henkilöstöresurssien hankinnan ja kehittämisen yhteiset pelisäännöt	Yhteinen, sitova resurssisuunnittelu

Taloushallinnon kehittämismahdollisuudet

Näkökulma	Strateginen tavoite	Toimintamalli		
		Vapaaehtoinen yhteistyö	Yhteistyö valituissa asioissa	Organisatoriset ratkaisut
Parempi osaaminen	Yleinen talousosaamisen taso on korkea (kustannuslaskenta, rahoitus jne.)	Keskustelu, yhteydenpito	Yhteinen koulutus; Säännölliset taloushallinnon eri osaamisalueiden henkilöstön tapaamiset; Asioiden yhteinen valmistelu	Yhteinen korkeatasoinen palveluyksikkö
	Valtionhallinnon erikoisosaaminen (VALKI-kirjanpito, hinnoittelu, infra-alan erityiskysymykset, jne.)	Keskustelu, yhteydenpito;	Yhteinen koulutus; Säännölliset taloushallinnon eri osaamisalueiden henkilöstön tapaamiset; Asioiden yhteinen valmistelu	Yhteinen korkeatasoinen ja erikoistunut palveluyksikkö, jolla korkea infratalouden tuntemus
	Talospalveluiden henkilöstö erikoistuu ja kehittyy mielenkiintoisissa ja mielekkäissä tehtävissä	Keskustelu, yhteydenpito;	Yhteinen koulutus; Säännölliset taloushallinnon eri osaamisalueiden henkilöstön tapaamiset; Asioiden yhteinen valmistelu	Erikoistuminen Tehtäväkierto
Tyytyväisemmät asiakkaat	Toiminnot tyytyväisiä ”taloustyökalujen” tasoon, kustannuslaskenta, budjetointi, hinnoittelu, tulosenusteet			Yhtenäiset työkalut pienimmin kustannuksin
	Talusasiantuntijat ohjaavat ja palvelevat substanssiyksiköitä	Samanaisten ongelmien käsittely ja keskustelu talousyksiköiden kesken	Yhteinen koulutus infraomaisuuden, rakentamisen ja kunnossapidon talouden hallinnasta	Yhteinen korkeatasoinen ja erikoistunut palveluyksikkö, jolla korkea infratalouden tuntemus
Tehokkaammat prosessit	TTS ja TAE – prosesseihin sitoutuva aika mahdollisimman pieni	Otetaan prosesseista mallia muilta (kopioidaan paras)	Sovitetaan yhtenäisistä prosesseista	Viedään prosessit läpi yhteisillä resursseilla

	Ministeriön ja väylävirastojen yhteinen suunnitteluprosessi: aikataulu, välineet ja tieto	Ministeriö ohjaa keskustelun perusteella	Samojen ohjelmistojen hankinta ja käyttö	Yhteinen suunnittelualusta ja jatkuvasti ajan tasalla oleva tieto yhdessä paikassa
	Taloudelliset tukipalvelut on järjestetty kustannustehokkaasti	Vertailutieto benchmarkaus	Samojen ohjelmistojen hankinta ja käyttö	Resurssien järjestäminen yhteisillä päätöksillä; Yhteinen infratalouden yksikkö ja hajautettu taloushallinto
Parempi vaikuttavuus	Taloudellinen tieto toimii päätöksenteon tukena			
	TTS ja TAE toimivat toiminnan suunnittelun perustana			
	Suunnittelujärjestelmä ja taloudellinen tieto ohjaavat resurssien käyttöä	Mittaristojen yhtenäistäminen ja kehittäminen ministeriön johdolla	Hallinnonalan yhteisen BSC-mallin käyttöönotto	

Yleishallinnon kehittämismahdollisuudet

Näkökulma	Strateginen tavoite	Toimintamalli		
		Vapaaehtoinen yhteistyö	Yhteistyö valituissa asioissa	Organisatoriset ratkaisut
Parempi osaaminen	Hallintopalvelujen tuottamistapa yhtenäinen	Tuottamistavasta sovitaan yhdessä (kesk., palvelukeskus tms. idealla)	Resurssien suunnittelu tuottamistavan mukaisesti Erikoisosajien yhteiskäyttö.	Aina yhteistä ellei muuta sovita
Tyytyväisemmät asiakkaat	Sisäiset asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun			
	Palvelut tuotteistettu ja hinnoiteltu Palvelutaso sovittu palvelulajeittain	Asiakastyytyväisyyden seuranta	Resurssien yhteiskäyttö tarvittaessa	Palvelut yhteisiä
Tehokkaammat prosessit				- yhteinen kiinteistö (yhteisiä palveluja aina työsuojelua myöten)
	Tuotteistaminen ja asiakkaan palaute suuntaavat palvelujen vol.	Ei rasiteta ydinprosesseja	Tuotteistamisessa ja hinnoittelussa.	Yhteinen laskutusmalli
Parempi vaikuttavuus	Ydinprosessit keskittyvät strat. tekemiseen	Palvelujen yhtenäinen kehittäminen tehostaa toimintaa ja palvelua		Palvelut määritellyt ja virtaviivaistettu