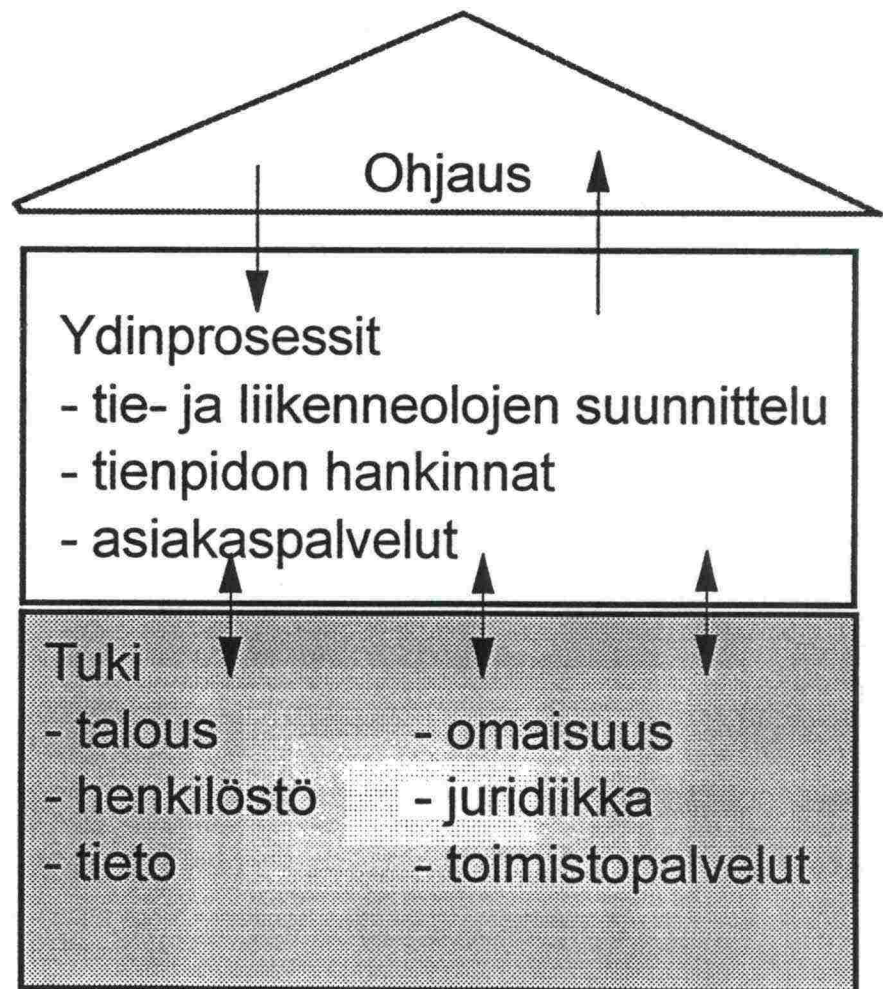


Tielaitos

Tiehallintoviraston hallinnolliset palvelut



Tielaitoksen
raportti

Marraskuu 1996

Tielaitos
TIHA -työryhmä

- i -

RAPORTIN SISÄLTÖ

- Tiivistetty raportti toimenpide-esityksineen.
- Laajempi raportti, jossa on lyhyt sanallinen kuvaus kustakin hallinnon alueesta, tärkeimmät prosessit ja arvio kehityksestä sekä resurssitarpeesta. Siirtymävaihetta (vuosi 1997) ja liikelaitosvaihetta on tarkasteltu erikseen kunkin tukitoiminnon osalla.
- Hallinnon toiminnoista / prosesseista kaaviot, joissa ko. prosessin eteneminen on kuvattu laitoksessa organisaatiotasoin. Tiehallintoon on oletettu kuuluvan vain keskushallinto ja aluetasot. Nykyiseen verrattuna paikallistaso puuttuu. Kunkin tason roolia on yritetty selvittää toteamalla tehtävien luonne ja toimivalta, valmistelu ja vastuut. Henkilöresurssien kehitys siirtymäkauna on kuvattu nykytilasta visioon. Lopuksi on todettu asiakaskunta ja konkretisoitu tuotteita ja palveluita.
- Tuloksissa ei siis ole esitetty täsmällisiä organisaatiomäärittelyjä, mutta toimintokokonaisuuteen liittyvät tehtävät sekä työnjako keskushallinnon ja aluetason välillä on käsitelty (delegoinnit). Tarkempi organisointi on aluetason asia.



Kuva: Tässä raportissa on hallinnollisia palveluja tarkasteltu ydinprosesseihin ja ohjaukseen liittyvinä tukitoimintoina.

- ii -

TIIVISTELMÄ

Yleinen trendi organisaatioissa on hallinnon koordinaation tiivistäminen ja päätöksenteon keskittäminen. Hallinnollisia palveluja keskitetään kustannusten alentamiseksi mm. tietotekniikan avulla. Hallinnon rutiinipalveluja osjetaan myös entistä enemmän ulkoa niihin erikoistuneilta yrityksiltä. Hallinnon toimintatapa on kehittymässä verkostoihin perustuvaan tiimityöhön. Monet hallinnolliset tehtävät eivät ole paikkaan tai virka-aikaan sidottuja, näitä tehtäviä voidaan tehdä myös etätöinä ja työaikajoustoa voidaan lisätä.

Tiehallinnosta syntyy maanlaajuinen organisaatio, joka vastaa oman toiminnan kustannuksiltaan keskisuuren yrityksen liikevaihtoa (n. 400 Mmk), henkilökuntaa (n. 1300 henkeä) sillä on suuren työvaltaisen yrityksen verran. Tienpidon rakennuttajana se vastaa erittäin suurta yritystä (n. 4 Mrdmk).

Pääprosessien toimistotyön osuudet eivät kuulu tämän tarkastelun piiriin. Ne tulee tarkastella ja resurssoida prosessinsa oleellisina ja välttämättöminä osina.

Selvityksessä on oletettu, että Tielaitoksen kehittäminen toteutuu suunnitelmien mukaan ja tielaitos jakautuu 1.1.1998 Tiehallinto viranomaiseen sekä Suomen tielaitos nimiseen liikelaitokseen. Alueellinen tiehallinto muodostuu yhdeksästä (9) tiehallintopiiristä. Tietojärjestelmiin liittyvät kehittämisen ohjaus, sisältövastuu sekä tietojärjestelmän käytön ohjaukseen liittyvät asiat ovat sulautuneet tukiprosesseihin.

Talouden hallinta

Siirtymävaihe 1997

Tielaitoksen toimiessa 1997 edelleen valtion virastona yhtymähallinto hoitaa laitostasoisia taloushallinnon tehtäviä kuten kirjanpidon ja maksuliikkeen ohjausta ja koordinoitua, määrärahaseurantaa ja laskentajärjestelmiä. Tiehallinnossa huolehditaan tuotannon ja tiehallinnon ulkoiseen kirjanpitoon vaikuttavien asioiden yhteensovittamisesta laitostasolla. Hallinnon palvelukeskus hoitaa tiehallinnon ja tuotannon pääkonttorin kirjanpidon ja maksuliikkeen.

Tiehallinnon taloushallinnon siirtymävaiheen tehtävien hoitamiseksi ehdotetaan perustettavaksi ryhmä, joka kävisi säännöllisesti läpi meneillään olevat tehtävät. Tähän ryhmään kuuluisi edustajia aluehallinnosta, yhtymähallinnosta, hallinnon palvelukeskuksesta ja tiehallinnon esikunnista. Myös tuotannon edustaja tarvitaan sopimaan pelisäännöistä.

Alueorganisaation ja pääkonttorin väliseen työnjakoon taloushallinnon tehtävissä ei ehdoteta muutoksia vuonna 1997.

- iii -

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Tuotannon liikelaitostuessa voidaan tiehallinnon taloushallintoa tiivistää. Koska laskujen ja tilitapahtumien määrä vähenee, jokaisessa yksikössä ei kannata hoitaa kaikkia taloushallinnon tehtäviä. Kirjanpidon hoito, määrärahaseuranta, maksuliike ja palkanlaskenta ovat prosesseja, jotka keskittämällä voidaan tehostaa.

Tiehallinnossa kirjanpito uudistetaan 1.1.1998, jolloin hallinnollinen kirjanpito muuttuu uudeksi valtion kirjanpidoksi ja Prosit/Open -talousohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Nämä kehittämissvaiheet tulevat aiheuttamaan lisätyötä, samoin EU-projektien hallinnointi, kirjanpito ja kustannuseuranta.

Lähivuosina taloushallinnon resurssitarve on tilapäisesti suurempi kuin vaikiintuneessa vaiheessa. Liitteessä on esitetty taloushallinnon prosessit ja niiden vaatimat henkilöresurssit. Lähtökohtana ovat henkilöstö ja tehtävien organisointi vuoden 1998 alussa. Työryhmän arvion mukaan pääkonttorissa näihin tehtäviin tarvitaan 11 ja piirihallinnossa 47 henkilötyövuotta, yhteensä 58 henkilötyövuotta, jos toimitaan hajautetussa mallissa.

Muutaman vuoden kuluttua arvioidaan taloushallinnon resurssitarpeen vähenevän n. 30 - 35 henkilötyövuoteen tehtävien keskittämisen, tietotekniikan kehittämisen ja mahdollisesti myös toiminnan supistumisen seurauksena. Tehtävien keskittäminen ei tarkoita, että kaikki tehtävät siirrettäisiin piirihallinnosta keskushallinnon hoidettavaksi. Esimerkiksi palkanlaskenta ja maksatus voidaan keskittää aluehallinnon yksikköön.

Henkilöstöasiain hallinta

Siirtymävaihe 1997

Henkilöstöhallinnon tehtävät voidaan jakaa tiehallintoon ja tuotantoon sekä keskus- että aluehallinnossa. Tällöin tulee erityisesti huolehtia viraston kokonaisedusta.

Fenix -palkanlaskentajärjestelmä on käytössä vuonna 1997 koko Tielaitoksessa. Sikäli kun itsenäinen tiehallintovirasto aloittaa, on sen osalta harkittava siirtymistä valtionhallinnon palkanlaskentajärjestelmään (Hepla).

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Koko henkilöstö on virkasuhteessa tiehallintoviraston aloittaessa toimintansa.

Liitteenä olevassa taulukossa on esitetty tiehallinnon henkilöstöhallinnon prosessit toimivaltaehtotuksineen ja resurssitarvearviointineen. Taulukossa on esitetty myös kunkin prosessin asiakkaat ja tuotteet.

- iv -

Henkilöstöhallinnon asiantuntija- ja avustaviin tehtäviin tarvitaan keskushallinnossa 7-10 henkilöä ja piirihallinnossa 28-42 henkilöä riippuen palkanlaskennan organisoinnista. Näissä luvuissa ei ole mukana esimiestyö eikä työyksiköissä tapahtuva henkilöstöhallinnollinen työ. Em. henkilöstömäärät ovat pienempiä kuin tiehallinnon osuus nykyisen Tielaitoksen vastaavia tehtäviä tekevien henkilöstömääristä.

Tiedon hallinta

Siirtymävaihe 1997

Yhtymähallintoon sijoitetaan tietohallinnon ohjaukseen liittyvät tehtävät, joita on laajennettu asiakirjahallinnon ja puheliikenteen kehittämisen ohjaukseen liittyvillä tehtävillä. Tuotannon tietohallinnon ohjaus on eriytetty tiehallinnosta, mutta perusrakenteisiin liittyvissä asioissa toimitaan yhteisesti sovittavien toimintalinjoin. Ryhmän kokoa vahvistetaan (arkkitehtuurit, asiakirjahallinto, toimistojärjestelmät ja lähitukitehtävien ohjaus).

Atk-palvelut hankitaan niiden tuottamiseen erikoistuneilta yksiköiltä (Tie-Data). Tie-Data toimittaa pääkonttorille ja muille tielaitoksen yksiköille käyttöpalvelut, verkonhallintapalvelut, työasemien hallintaan liittyvät palvelut, pääkonttorin lähituen ja muut erikseen sovittavat tehtävät. Samalla Tie-Datan mahdollisuuksia toimia kokonaistoimittajana vahvistetaan, kokoamalla atk-tehtävät yhteen yksikköön. Järjestelmien hallintaan liittyviä palveluja, menetelmäohjaus ja tietojärjestelmien toteutus konsultointi hankitaan vuonna 1997 Tie-Datasta.

Tiepiireissä viedään päätökseen tietotekniikkahenkilöstön sopeuttaminen keskitetyn tietotekniikkayksikön malliin. Järjestelmiin liittyvät vastuut sijoittuvat ao. toimintoihin. Lähitukitehtävät ja lähiverkkojen hallinta organisoidaan tielaitostiimiksi.

Tiepiireissä olevat käyttöpalvelut (laitteineen) ja verkkojen hallintapalvelut etähallinnan osalta ovat Tie-Datan tulosvastuulla. Näissä tehtävissä piireissä oleva henkilöstö kuuluu laitoksen tietotekniikkatiimiin, kunnes keskittäminen on saatu päätökseen.

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Mikäli tietotekniikkatoimintoja ulkoistuu, lähitukipalvelut sijoitetaan hajautevasti, tiehallinnolle yhteisiä palveluja tuottaviin yksikköihin. Tietojärjestelmäpalveluja toteuttavien toimintojen omaa järjestelmäosaamista vahvistetaan.

Järjestelmien ja perusrakenteiden suunnittelua, hankintaa, toteutusta ja laadun varmistusta varten luodaan tiehallintoon muutaman hengen järjestelmäyksikkö. Tämä koskee erityisesti tiestö- ja liikennetietojärjestelmiä sekä muita toimialakohtaisia sovelluksia, jotka eivät perustu valmisohjelmistoihin.

Lähitukitehtävät ja lähiverkkojen hallintaan liittyvät tehtävät mitoitetaan 1 henkilö/100 työasemaa ja lähiverkkojen hallinta 0,5 henkilöä/lähiverkko

- v -

(yhteensä 10 lähiverkkoa). Kokonaisresurssoinniksi saadaan lähtötilanteessa tällöin noin 20 henkeä.

Omaisuu den hallinta

Merkittävin tieviraston hallinnassa oleva omaisuus on tieverkko, jonka arvo on hieman vajaat 100 Mrdmk. Tievirastolle jäänee merkittävästi kiinteistöjä ja mahdollisesti myös kalustoa ja laitteistoja. Laajimmillaan kiinteistöhallinnon tehtäviin voi liittyä kiinteistöjen vuokraustehtäviä urakoitsijoille.

Muuta tiehallinnolla olevaa omaisuutta ovat mahdollisesti mm. tienmittaukseen tarkoitetut laitteistot, pienkalusto ja aineettomina hyödykkeinä osakkeita, tietojärjestelmien käyttöoikeuslisenssejä ja tekijänoikeuksia, tietoaaineistoja jne. Mahdollisia omaisuuden hallintaan liittyviä tehtäviä ovat myös kaluston vuokraustehtävät. Merkittävin puolivalmisteisiin sitoutunut pääoma on tiesuunnitelmissa.

Siirtymävaihe 1997

Tienpidon suunnittelu vastaa tiepääoman hallinnoinnista ja muu omaisuus käsitellään käyttöomaisuuskirjanpidon avulla.

Tiehallinnon kiinteistöomaisuuden koordinoimista varten yhdistetään hallinnon palvelukeskuksen kiinteistöryhmä ja siltakeskuksen rakennuskiinteistöryhmä yhdeksi kiinteistöryhmäksi. Koska maanlunastus on tienpidon hankintatoimintaa ja rakennuskiinteistöt tulevat olemaan osa kunnossapidon hankintaa, tulee kiinteistötehtävät liittää osaksi tienpidon hankintoja mahdollisesti jo vuoden alusta lukien. Henkilöstöresurssit olisivat nykyiset.

Tiepiirien kiinteistö- tai maanhankintaryhmät nykyisine henkilöstöresursseineen (55 htv) muodostuvat kiinteistöryhmäksi. Kiinteistöryhmät ovat nykyään pääasiallisesti tienpidon hankintaorganisaatiossa. Kiinteistöjen ylläpito- tehtävät ovat niiden käyttäjien vastuulla.

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Vuoden 1998 alusta lukien kiinteä omaisuus on jaettu Tiehallinnon ja Suomen tielaitoksen kesken. Tiehallinnon kiinteistötehtävät on keskitetty. Suomen tielaitokselle on siirtynyt nimeltä mainitut kiinteistöt.

Pääkonttorin kiinteistöryhmä vastaa keskushallinnolle kuuluvien kiinteistötehtävien hoidosta. Tienpidolle tarpeettomat kiinteistöt tullaan siirtämään valtion kiinteistölaitokselle. Muidenkin kiinteistöjen siirtämiseen kiinteistölaitokselle tulee varautua ylimenokauden aikana. Kiinteistöjen ylläpidon kilpailuttaminen laajenee, mikä vaatii pääkonttorissa työpanoksen lisäämistä.

Tiepiirien kiinteistöryhmät vastaavat aluehallinnon kiinteistötehtävistä. Henkilöresursseja tarvitaan lisää kiinteistöjen ylläpito- ja kehittämistehtävissä, uudelleenjärjestelyt synnyttävät kuitenkin kokonaissäätöä. Maanlunastustoiminnan kannalta henkilöresursseissa ei lyhyellä aikavälillä tapahtune

- vi -

merkittäviä muutoksia. Tienrakennustoiminnan vähetessä vähenee myös maanlunastustoiminnan ja korvausten maksattamisen tarve.

Lainopilliset palvelut

Siirtymävaihe 1997

Vuosi 1997 tulee olemaan valmistumista tuleviin organisaatioihin nykyisten tehtävien puitteissa. Tiehallinnossa on viraston johdon juridinen tuki. Kiinteistöryhmän juristit sijoittuvat Tiehallinnon kiinteistöryhmään. Hallintopalvelujen asianajoryhmän juristit ehdotetaan sijoittuviksi tienpidon hankintatoimintojen yhteyteen. Samoin nykyisen tiehallinnon juristi riippuen siitä, miten tiesuunnitelmien vahvistusmenettely tullaan keskushallinnossa organisoidaan.

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Vuoden 1998 alusta lukien Suomen tielaitoksen ja Tiehallintoviraston perustaminen aiheuttavat juristien jakautumisen kahteen organisaatioon. Tiehallinto tulee jatkuvasti tarvitsemaan juridista osaamista eri alueilla. Kysymyksessä on erityisosaaminen, jota on vaikea ostaa ulkopuolelta. Tehtävissä menestyminen edellyttääkin toimintaympäristön perusteellista tuntemusta.

Toimistopalvelut

Nykyisin tiepiireissä ja keskushallinnossa keskitetysti hoidettuja toimistopalveluja ovat mm: kirjaaminen ja arkistointi, vahtimestaripalvelut, kuljetus- ja postipalvelut, työajanseuranta ja kulunvalvonta, hankinnat ja painotuotteet. Palveluja tarjotaan usein palvelupisteistä, joihin on keskitetty myös ulkoisen asiakkaan palvelua.

Laitoksen 1995 henkilöstötilaston mukaan toimistohenkilökuntaa on yhteensä noin 1600 (hallinnollinen suoritushenkilökunta). Heistä noin 200 hoitaa keskitettyjä hallinnollisia palveluja. Muut ovat prosessien tukitehtävissä keskushallinnon yksiköissä, piirikonttorilla, aluetoimistoissa tai tiemestaripiireissä. Heidät tulee sijoittaa tuleviin prosesseihin. Henkilöryhmä on tuntuvasti arvioitua tarvetta suurempi, mutta pienenee eniten mm. virkajärjestelyjen kautta. Tarveselvityksiä on tehty mm. Hämeen ja Oulun tiepiirissä.

Keskushallinnossa ja palvelukeskuksissa on toimistohenkilöiksi luokiteltu yhteensä 165 henkilöä, varsinaisia toimistotehtäviä näistä tekee noin 145 henkeä eli noin 30 % henkilöstöstä. Keskitettyjä toimistopalveluja tekee Hpk:ssa yhteensä 15 henkilöä. Loput (n.130) toimivat varsinaisten pää- tai tukiprosesseja avustavissa tehtävissä. Yksiköiden toimistoväestä yksi (yht. 15) avustaa yksikön talouden ja henkilöstöasioiden valmistelussa. Organisoitiprosessin edetessä kunkin prosessin toimistotehtävät suunnitellaan ja miehitetään. Näin jakautuma tuotannon ja tiehallinnon välillä selvinnee vuoden vaihteen tienoilla.

- vii -

Tulevaisuudessa tulee lisäksi tarkastella tiehallinnon keskushallinnon ja Uudenmaan tiehallintopiirin mahdollista yhteistyöstä keskitetyissä toimistopalveluissa.

Perinteinen toimistotyö vähenee automaation lisääntyessä. Työnantajilla on myös taipumusta ostaa palveluita ulkoa sopivan hinnan ja varsinkin joustavuuden vuoksi. Monia toimistotehtäviä voidaan hoitaa myös etätöinä. Toimistotyötä tekevät ovat viime vuosina vähentyneet, mutta edelleen heitä on suhteellisen paljon. Luonnollinen poistuma tulee käyttää kokonaan hyväksi, mutta samalla tulee prosesseja oikaista vähemmän ihmistyötä vaativiksi.

Toimistopalveluissa kuten muissakin tehtävissä on muutosvaiheen aikana huomattavasti enemmän työtä kuin organisaation jakautumisen jälkeen vaikiuneessa vaiheessa.

Toimistopalvelut voidaan harkita jaettavaksi, mutta käytännössä tuotannon pääkonttori voinee ostaa niitä tiehallinnolta vuonna 1997.

Yhteenveto resurssitarpeista

Allaolevaan taulukkoon on koottu yhteenveto eri tukitoimintojen henkilöresurssitarpeista pääkonttorissa ja aluehallinnossa. Tilanne kuvaa liikelaitosvaiheeseen siirtymisajankohtaa.

	Talous	Henkilöstö	Tieto	Kiinteistö	Laki	Toimisto (kesk)
Keskushallinto - resurssit (hlö)	11	7-10	4-5 (+1)	12	4	10
Aluehallinto - resurssit (hlö)	47	28 - 42	20	63		60
Yhteensä	58	35 - 52	25 - 26	75	4	70

		Talousohjaus, sisäinen laskenta, tienpidon tuotteiden ostot	Määrärahasuunnittelu ja seuranta	Valtion kirjanpito	Maksuliike
LM VM/VK	Rooli Tehtävä	Ohjaa, päättää	Ohjaa, valvoo ja päättää - strategiset suunnitelmat - antaa alustavan talousarvion - hyväksyy talousarvioesityksen - vastaanottaa määrärahojen käyttöraportit ja tilinpäätöksen	Ohjaa, kokoaa - ohjeistaa ja antaa määräykset tilinpidosta (talousarviolaki soveltamisohjeineen) - kehittää valtion kirjanpitoa - kokoaa virastojen kirjanpito-tiedot kuukausittain	Päättää, valvoo - myöntää tilinkäyttöoikeudet - huolehtii valtion maksuvalmiudesta - varaa tarvittavat varat viraston pankkitilille (PSP) - seuraa varainkäytön ajoitus suunnitelman toteutumista
Johto	Rooli Tehtävä	Esittää viraston taloudelliset tulokset ministeriölle ja päättää viraston sisällä: - strategiat, linjat, - ostotoiminnan ohjaus ja seuranta	Vastaa ja päättää - hyväksyy määrärahojen alueellisen jaon - vahvistaa tilinpäätöksen - tekee TTS:aan perustuvia talousarvioesityksen LM:lle	Johtaa, vastaa, organisoi Hyväksymisvaltuudet - taloussääntö - työjärjestys	Johtaa, vastaa, organisoi Antaa valtuudet menojen maksamiseen ja tilinkäyttöön - taloussääntö - työjärjestys
0,5 htv	Org.	Johdon strateginen toiminto	Strategista johtamista	-	-
	Res.	0,5 htv			
Keskushallinto	Rooli Tehtävä	Esittää viraston taloudelliset tulokset johdolle Ohjaa, päättää kehittää Talousohjauksen ja sisäisen laskennan ohjaus ja koordinointi: kirjaussuunnitelmat ja muut ohjeet, järjestelmät Kulu- ja rahoituslaskelmat ja taseet ja sisäisen laskennan raportointi: - suunnittelu, seuranta Omaisuuksien hallinta ja viraston veroilmoituksen laatiminen Kehittää talousohjausta ja viraston laskentamenetelmiä Ostotoiminnan taloustuki	Toimeenpanee, valvoo ja ohjaa - tekee laitoksen ja Kh:n rahoitustarvesuunnitelmat - laatii määrärahan käyttösuunnitelman ja ennusteet - valvoo määrärahan käyttöä - analysoi raportteja	Kokoaa, vastaa ja päättää - vastaa viraston kirjanpidon hoidosta ja kehittämisestä - hoitaa pääkonttorin kirjanpidon sekä laatii viraston tilinpäätökset - laatii tilipuitteet, kirjaussuunnitelman ja muut kirjanpito-ohjeet	Kokoaa, vastaa: - tarkastaa, tiliöi, hyväksyy ja kirjaa omat laskunsa ostoreskontraan - hoitaa keskushallinnon maksuliikenteen tehtävät - hoitaa viraston keskitetyt maksuliikenteen tehtävät: - maksatus - kassavirtalaskelmat
	Org	Johtoa ja alueita tukeva keskushallinnon asiantuntijatehtävä	Johdon tukitoiminto	Keskitetty tukitoiminto	Keskitetty tukitoiminto
11 htv	Res	3 hlötv	1 hlötv	4 hlötv	3 hlötv

Alue	Rooli	Vastaa ja raportoi alueella:	Osallistuu:	Vastaa alueen ja palvelupisteiden kirjanpidosta:	Suorittaa ja valvoo:
	Tehtävä	-raportoi keskushallinnolle -ohjeistaa alueen taloushallintoa ja laskentamenettelyjä -ostotoiminta, tarjouslaskenta ja hintaseuranta	-tekee alueen rahoitustarvesuunnitelmat -laatii alueen määrärahan käyttösuunnitelman ja ennusteet -valvoo määrärahan käyttöä alueella -tulostaa ja valmistelee ja analysoi raportteja	-hoitaa alueen kirjanpidon ja tilinpäätökset -valvoo kirjanpidon oikeellisuutta -ohjeistaa -tarkastaa, tiliöi, hyväksyy omat laskunsa	-kirjaa alueen laskut ja hoitaa sille delegoidut maksuliikenteen tehtävät -valvoo saatava- ja myyntireskontraa -ohjaa ja valvoo paikallisyksiköiden reskontratoimintoja
		Aluejohtoa tukeva asiantuntijatehtävä	Alueen johdon/johdon tuen strateginen toiminto	Aluetasolla hoidettava tukitoiminto	Aluetasolla hoidettava tukitoiminto
n. 47 htv		2 htv/alue	1 hlv/alue	1-2 htv/alue	1-2 htv/alue
Asiakkaat		Veronmaksajat VM, LM Johto Alueet, yksiköt	Veronmaksajat VM, LM Johto Alueet, yksiköt	Veromaksajat VM, Valtiokonttori Johto, Alueet , yksiköt	Veronmaksajat VM, Valtiokonttori Johto Alueet, yksiköt
Tuotteet		Toimintasuunnitelmat Talousarvioesitys Kustannusseuranta Taloudelliset laskelmat	Talousarvion toteutumalaskelma Määrärahojen käytön raportointi Tilastot	Pääkirja (laitos/aluetaso) Kausiraportit Kirjanpidontiedot VK:lle Tilinpäätös Taloudelliset laskelmat	Maksujen välitys Maksujen perintä - kassameno- ja tuloennusteet - maksuluettelot - asiakasrekisteri - toimittajatiedot

	Virkaehtosopimusten solmiminen ja soveltaminen	Henkilöstöstrategia, -politiikka ja -suunnittelu sekä yhteistoiminta	Henkilöstön kehittäminen	Tuloskunnan ylläpito ja kehittäminen -työsuojelu -työterveyshuolto -työn org. -villi	Palvelussuhdeasiat yksilötasolla (virkasuhteen alk. / päät., palkka ja muut ehdot, työaika, loma, henk. tied.)	Palkanlaskenta ja kustannusten korvaus
Ylätason sidosryhmät (VM, LM, verovirasto, valtiokonttori)	VM sopii keskusjärjestöjen kanssa yleiset VES:t ja hyväksyy virastoVES:n	VM (ja joskus myös LM) antavat ohjeita ja määräyksiä	VM ja LM voivat antaa yleisohjeita	VM antaa yleisohjeita	VM antaa koko valtionhallintoa koskevat ohjeet	Verottaja antaa määräyksiä. Verotusyhteenveto ja tulostus. Valtiokont. kerää maksuja, tietoja
Tiehallinnon johtokunta		Hyväksyy tärkeät linjaukset			Nimittää johtajat ja tiejohtajat	
Keskushallinto (johto ja henkilöstöhallinto)	Sopii virkaehtosopimukset. Neuvottelee erimielisyydet	Henk. hal. valmistele ja johto päättää	Henk. hal. valmistele ja johto päättää. Henk. hal. toteuttaa keskitetyt ja keskuhallinnon projektit.	Henk. hal. valmistele virastotason asiat ja johto päättää.	Antaa yleisohjeita. Johto päättää tietyistä viroista. Hoitaa keskushallinnon henkilöstön asiat.	Päättää ja valmistele palkkapolitiittiset strategiat. Tekee palkkati-lastot.
Resurssit (htv)	0,5/0,5	1/1	2/2	2/2	2/2,5	0-3/4
Aluehallinnon johto ja hallinto	Soveltaa VES:ä ja osallistuu sen kehittämiseen	Soveltaa henkilöstöpolitiikkaa ja toteuttaa yhteistoimintaa alueatasolla	Laatii alueen henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja toteuttaa kehittämistoimenpiteet	Suunnittelee, hankkii ja toteuttaa alueen palvelut	Hoitaa alueen peruspalvelut, rekisterien ylläpidon, ohjauksen, neuvonnan	Hoitaa palkanlaskennan, matkalaskut, tilastot, järjestelmän ylläpidon
Resurssit /tiepiiri (htv)	0.2/0.2	0.2/0.2	0.5/1	0.3/1	1,5/ 2	0- 2/3
Esimies	Soveltaa VES:ä	Soveltaa henkilöstöpolitiikkaa ja yhteistoimintaa ja vastaa yksikössään siitä	Vastaa henkilöstönsä kehittämisestä	Vastaa henkilöstönsä osalta	Päättää viraston yhtenäistä linjaa noudattaen	Hyväksyy ja seuruaa kustannuksia
Virkamies	Toimii VES:n mukaisesti	Osallistuu, vaikuttaa	Osallistuu, kehittyä, kehittää	Ylläpitää tuloskuntoaan, huolehtii työympäristöstään	Toimii yhtenäisten linjojen mukaisesti	Antaa perustiedot
Asiakkaat	1. Virasto/johto 2. Henkilöstö 3. Henkilöstöjärjestöt 4. Muu valtion hallinto	1. Virasto 2. Henkilöstö 3. Henkilöstöjärjestöt 4. Muu valtion hallinto	1. Virasto 2. Henkilöstö	1. Virasto 2. Henkilöstö 3. Muut viranomaiset	1. Virasto 2. Henkilöstö 3. Muut viranomaiset	1. Henkilöstö 2. Virasto 3. Muut viranomaiset 4. Henkilöstöjärjestöt

<p>Tuotteet</p>	<p>1. VES soveltamisohjeineen 2. Työrauha 3. <i>Tulokselliset toimintatavat</i> 4. <i>Hyvä työpaikka</i></p>	<p>1. Henkilöstöstrategia 2. Henkilöstösuunnitelmat (keskushallinto + alueet) 3. Tilastot 4. Yhteistoimintasopimus 5. YTT-kokoukset 6. <i>Tulokselliset toimintatavat</i> 7. <i>Hyvä työpaikka</i></p>	<p>1. Koulutussuunnitelmat (kesk. hall. + alueet) 2. Koulutustilaisuudet 3. Koulutustiedostot 4. <i>Viraston tarpeen edellyttämä osaaminen</i></p>	<p>1. Työsuojelun/työterveyshuollon suunnitelmat 2. Koulutustilaisuudet, tapahtumat 3. <i>Hyvässä fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa kunnossa oleva henkilöstö</i></p>	<p>1. Palvelussuhteisiin liittyvät päätökset (määräykset, virkavapaudet jne) 2. Ongelmien ratkaisut 3. Nimikirjat 4. Lomalistat 5. Henkilöstöpalvelut (matkaliput jne) 6. Tilastot 7. Kunniamerkit 8. Eläkkeet</p>	<p>1. Palkat+ muu kustannusten korvaus 2. Verottaja-tilitys/yhteenvedot 3. Eläketiedostot 4. Palkkakortit 5. Palkkatodistukset 6. Ohjaustiedot</p>
------------------------	--	--	--	---	--	--

		Tietohallinnon ohjaus	Tietojärjestelmät ja niiden kehittäminen	Perusrakenteet ja niiden kehittäminen	Asiakirjahallinnon ohjaus
Sidosryhmät		Ministeriöt tuottavat osaltaan toimintalinjoja. Muut virastot ja muut ulkoiset yhteistyösapuolet.	Johto, yksiköt (kehittämistoiminta), järjestelmävastuuyksiköt, tietohallinto	VM, standardointielimet, toimittajat, tutkimuslaitokset, mediat, muut yksiköt	Kansallisarkisto yms.
Johto	Rooli ja tehtävä	Toimintalinjoista ja investoinneista päättäminen: - tietohallinnon strategia- ja linjapäätökset, ohjelmapäätökset, osana tulos- ja taloussuunnitelmaa tehtävät päätökset, päätökset toimintaperiaatteista ja linjoista, investointipäätökset	Merkittävistä kehittämissankkeista päättäminen mukaanlukien rahoitus ja keskeiset tavoitteet.	Päämäärät ja muut laaja-alaiset toimintalinjapäätökset. Merkittävät investointipäätökset.	Päätökset toimintaperiaatteista ja linjoista.
	Org.	Sisältyy yleisjohtamiseen			
Keskushallinto	Rooli ja tehtävä	Toimintalinjojen valmistelu ja läpivienti sekä operatiivinen ohjaus. Tietoturvasuus. Seuranta ja raportointi. Toimintaperiaatteiden valmistelu, tuotantorakenteiden suunnittelu ja seuranta. Koordinointi- ja konsultointitehtäviä. Palvelujen hankinta.	Kehittämissuunnitelmien ja -hankkeiden valmistelu sekä läpivienti. Sovellustuotannon ohjaus (arkkitehtuuri ja menetelmät).	Arkkitehtuurien seuranta ja ylläpidon suunnittelu, päätösten valmistelu. Muutosten läpivienti.	- Asiakirjahallinnon ohjaus; arkistonmuodostussuunnitelma, asiakirjojen tuotantosuunnitelma. Päätearkistovastuu. Vastuu asiakirjahallinnon järjestelmistä.
	Org	Tietohallintosektorivastuu			
	Res	0,5 htv	0,2-0,6 htv (riippuu kehittämissuunnitelmien laajuudesta)	0,3-0,8 htv (laajuudesta riippuen)	1 htv ohjaus- ja kehittämistehtävät
Kh:n keskitetyt palvelut				Kh:n lähituki 4 htv	2 htv asiakirjahallinnon tehtävät
Alue		Toimintalinjojen valmistelu ja läpivienti sekä operatiivinen ohjaus aluetasolla. Paikallisen tietohuollon ja organisaation suunnittelu ja ylläpito. Vastuu tietojärjestelmistä paikallistasolla. - Palvelujen hankinta (mm. koulutus, tuki-, hallinta-, käyttöpalvelut)	Osallistuminen kehittämissuunnitelmien valmisteluun. Paikallistason kehittämissuunnitelmat ja läpivienti. Projektityötä.	Arkkitehtuurien seuranta, raportointi, muutosten läpivienti. -Lähiverkkojen, yleis- ja varusohjelmien sekä laitteiden ylläpito, tietoliikenteen hoidon organisointi.	- Asiakirjahallinto - Arkistojen muodostamissuunnitelma - Vastuu paikallisarkistoista - Asiakirjojen käsittelyprosessin hallinta ja arkistojen hoito
	Org	Osa esikuntatehtäviä, vastuuhenkilöillä koordinoitavat	Es/Kehittämissuunnitelmien, oto.	Lähituki osana aluetason kesk.palveluja	Asiakirjahallinto osana aluetason keskitettyjä palveluja
	Res	0,05 - 0,1 htv, 1-0,2 htv	0,1-0,X htv (laajuudesta riippuen)	1 htv /100 työs. + 0,5 htv (verkko) + 0,5 htv (projektit) => 2 htv/alue	Ohjaustehtävät 0,5 htv

Palvelujen tuottajat (ulkoiset ja niihin verrattavat yksiköt)	Asiantuntijapalvelujen tuottaminen (kysyntäohjaus) Sopimusten mukaisten palvelujen tuottaminen, esim. käyttöpalvelut	Konsultointi, toteuttaminen.	Konsultointi Toteuttaminen	Konsultointi.
Muut prosessit	Toiminnansuunnitteluprosessi - tulos- ja taloussuunnittelu - t&k-suunnittelu Muiden toimintojen tietohuolto prosessit. Järjestelmävastuu yksiköt, sisältö yms. vastuut linjaorganisaatioissa (näiden resurssointi ao. toiminnoissa) 3)	T&k-prosessi	Puheliikennesuunnittelu. Kiinteistöjen varustelun suunnittelu.	Eri asiakirjaprosessien suunnittelijat/toteuttajat
Asiakkaat	Johto Toiminnan suunnittelun osapuolet Tielaitoksen yksiköt Liikenneministeriö	Johto Ydin- ja tukiprosessit Järjestelmäprojektit Järjestelmäkoordinaattorit	Johto Yksiköt Henkilökunta	Arkistovastaavat Asiakirjojen tuottajat Asiakirjapalvelujen tarvitsijat Arkistolaitos
Tuotteet	Tietohallintostrategiat Toimintapolitiikat Kehittämishjelmat Tulostavoitteet Investointiohjelma	Kehittämishjelmat Arkkitehtuurit, menetelmät Infrastruktuuriin ja kehittämiseen liittyvät tavoitteet Teknisen tuen järjestelyt	Infrastruktuuri ja sen ylläpito. - tietoliikennepalvelut - työasemapalvelut - kaupalliset yms. tietopalvelut	Asiakirjastandardit ja -pohjat Arkiston muodostussuunnitelma Asiakirjojen säilytys ja asiakirjapalvelut Asiakirjojen jakelumenetelmät

	Maanhankinta	Maanluovutus	Toimitilojen hankinta, rakennuttaminen ja peruskorjaus	Kiinteistöjen ylläpito, vuokralleantaminen ja tietohallinto
LM/VM	Talousarvioesitysten valmistelu	LM:n päätös maanmyynnistä	Hankesuunnitelmien vahvistaminen (kust.arvio yli 5 Mmk), Yleisohjeiden antaminen,	Yleisohjeiden antaminen
Keskus-hallinto	Talousarvio- ja lisätalousarvioesitysten valmistelu, Korvausmäärärahan (31.24.81) jakaminen piireille ja määrärahan käytön sekä tarpeen seuraaminen, Yleisistä toimintaperiaatteista määrääminen ja yhteydenpito muihin keskushallintoviranomaisiin, Aluehallinnon avustaminen oikeudellisissa ja arvioteknisissä asioissa, Oikeudenkäyntien hoitaminen MO:ssa ja KKO:ssa, Tielain mukaisen korkotuen maksaminen	Maanmyyntipäätösten valmistelu ja tekeminen, Hallinnansiirroista päättäminen, Omistajastrategiasta päättäminen, Aluehallinnon avustaminen oikeudellisissa ja arvioteknisissä asioissa	Hankesuunnitelmien tarkastus (kust.arvio yli 5 Mmk), Toimitilastrategiat, Hankkeiden toteutusjärjestyksen määrääminen ja rakennuskiinteistömäärärahojen jako (ml. vuokratuotot), Talousarvioiden ja työohjelmien valmistelu, Hankkeiden tilaamis- ja toteutusohjeiden laatiminen, tilausten valvonta ja toteutuksen ylivalvonta, Yhteydenpito viranomaisiin ja muihin yhteistyötahoihin	Ylläpito-ohjeet ja strategiat, Kiinteistötietojärjestelmien ja muun kiinteistötietohallinnon vastuu ja kehittäminen, Vuokralleanto-ohjeiden laatiminen, Kiinteistöyhtiöiden ja osakehuoneistojen hallinta
Resurssit	3,5	2	3	4
Aluehallinto	Tietoimitusten vireillepano ja tiealueiden haltuunotto, Rahoitussuunnittelu, Yhteydenpito alueviranomaisiin ja muihin sidosryhmiin, Tielaitoksen edustaminen kiinteistötoimituksissa, Sopimuskorvausten valmistelu ja päättäminen, Korvausten maksaminen, Kiinteistöoikeudelliset toimenpiteet, Oikeudenkäynnit	Myyntipäätösten ja hallinnansiirtojen valmistelu Kiinteistökauppojen tekeminen, Liitännäisalueiden lakkauttaminen ja niihin liittyvien tietoimitusten hoitaminen	Hankesuunnitelmien tekeminen ja hankkeiden toteuttaminen, Toimenpide-esitysten tekeminen, Paikalliset tilaaja- ja valvontatehtävät, Paikallinen kiinteistöhallinto	Ylläpidon toteuttaminen ja tilaaminen, Kiinteistötietojärjestelmien käyttö ja ylläpito, Toimitilojen vuokralleanto, Piirikonttorin isännöinti, Maa-ainesten myynti, Ympäristölupaehojen valvonta ja toteuttaminen, Kiinteistöverotuksen valvonta
Resurssit/piiri (htv)	nyk. 5 -98 4.5	nyk. 1 -98 1	-98 0.5 - 1	-98 0.5 - 1
Asiakkaat	1) Rakennusorganisaatio 2) Maanomistajat 3) Tiehallinto	1) Maanomistajat 2) Kunnat 3) Muu julkishallinto 4) Tiehallinto	1) Tiehallinto 2) Suomen tielaitos 3) Muut urakoitsijat	1) Tiehallinto 2) Suomen tielaitos 3) Muut urakoitsijat
Tuotteet	1) Tietä varten tarvittava alue 2) Oikeudenmukaiset korvaukset	1) Kustannussäästö 2) Tehokas ja luotettava kiinteistöjärjestelmä	1) Tarkoituksenmukaiset toimitilat	1) Taloudelliset ja kunnolliset toimitilat 2) Ajantasainen kiinteistötieto 3) Huomioonotettu ympäristö

**TIEHALLINTOVIRASTON
HALLINNOLLISET
PALVELUT**

Raporttiosa

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i-vii	
Tiivistelmän liitteet:		
Talouden hallinta	1 (sivuja 2)	
Henkilöstöasian hallinta	2	(2)
Tiedon hallinta	3	(2)
Kiinteistöasioiden hallinta	4	(1)
Sisällysluettelo		1
<u>1. Johdanto</u>		<u>2</u>
<u>2. Selvityksen lähtökohdat</u>		<u>2</u>
<u>3. Tiehallinnon hallinto prosesseittain ja tehtäväalueittain</u>		<u>6</u>
3.1 Talouden hallinta		6
3.2 Henkilöstöasiain hallinta		8
3.3 Tiedon hallinta		10
3.4 Omaisuuden hallinta		12
3.5 Viraston asiantuntijapalvelut ja muut keskitetyt palvelut		14
3.5.1 Juridiset palvelut		15
3.6 Keskitetyt toimistopalvelut		16

1. JOHDANTO

Vuoden 1996 kesäkuussa päätettiin joukosta uuden tiehallinnon kehittämiseen tähtäviä kehittämissuunnitelmia. Tämän työryhmän tehtävänä on ollut määrittellä tiehallinnon osalta hallinnolliset prosessit ja resurssitarve sekä pääkonttorin hallinnollisten palvelujen organisaatio ja tehtävä rakenne sekä miehitys. Erityisesti tuli täsmentää rajapinnat tiehallintopiirien vastaavien palvelujen suhteen. Tarkastelu tuli tehdä muutosvaiheeseen 1.1.1998 (liikelaitos) sekä viiden vuoden päähän. Näiden lisäksi on tarkasteltu tiehallinnon organisaatiota 1.1.1997 (sisäinen liikelaitos).

Työryhmän puheenjohtajana toimi Anja Silvenius (Yh) ja jäseninä Timo Aaltonen (Yh), Kari Alastalo (U), Seppo Kaasinen (Hpk), Reijo Nivala (KeS), Seppo Oinonen (Yh, sihteeri), Liisa Rossi (O), Liisa Uusheimo (Yh) ja Else-Marie Oksanen (Hpk) myös henkilöstön edustajana.

Aiemmin kesäkuussa 1996 oli valmistunut hallinnon prosesseista alustava kuvaus, joka käsitteli sekä tiehallintoa että tuotantoa. Kuvaukseen liittyi myös vertailukäyntien tuloksia hallinnon järjestämisessä erilaisissa organisaatioissa. Työryhmä on jatkanut tästä.

Työryhmä haki vertailupohjaa ajatuksilleen lisäksi ympäristökeskuksen, kiinteistölaitoksen ja VR-yhtiöiden hallinnon kehittämisen suunnista.

2. SELVITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

Työryhmä olettaa, että

- Tielaitoksen kehittäminen toteutuu suunnitelmien mukaan ja tielaitos jakautuu 1.1.1998 Tiehallinto viranomaiseen sekä Suomen tielaitos nimiseen liikelaitokseen.
- Tiehallinnon tehtävät on todettu hallituksen esityksessä eduskunnalle. Tienpidon rahoituksen oletetaan pysyvän nykyisellä tasolla.
- Tiehallinnon prosessit on kuvattu muissa yhteyksissä (ks. kuva 2, sivu 4), jossa hallinnon funktiot/prosessit liittyvät palveluna kaikkiin pääprosesseihin niitä tukien.
- Tiehallinnolla on noin 400 milj. markan toimintamenobudjetti ja henkilökuntaa lähtötilanteessa noin 1300 ja tavoitetilanteessa (v. 2002) 1000.
- Tiehallinnolla on keskushallinto sekä keskitettyjä palveluyksiköitä, aluksi Helsingissä. Näiden henkilöstö on yhteensä noin 400 henkilöä. Joitakin toimintoja on ulkoistettu.
- Aluehallinto muodostuu yhdeksästä (9) tiehallintopiiristä

- Tiehallinnolla ei ole varsinaisia paikallisyksiköitä tiehallintopiiriä alemmalla tasolla, vaikka palvelua voidaankin tarjota eri pisteissä. Hallintoa hoidetaan aluetasolta.
- Tiehallinnolla on aluksi myös tuotantotoimintoihin tarkoitettuja kiinteistöjä, joita vuokrataan tienpidon tuottajille.

Hallinnon laatu

Hallinnon prosessien ja palvelujen laadulliset tavoitteet määritellään seuraavilla laatukriteereillä:

- ne tukevat toimintaa pääprosesseissa,
- palvelu saadaan heti tarvittaessa ja
- sen kautta saatu tieto on ajankohtaista ja oikeata,
- prosessit ovat joustavia ja vaativat minimimäärän käsittelyvaiheita,
- prosessin läpimenoajat ovat lyhyet,
- toiminnan laillisuus on varmistettu,
- toiminta on tasapuolista ja
- taloudellista.

Keskitys vai hajautus ja yleinen kehityssuunta

Keskittämistä suositaan, kun halutaan valvoa, johtaa ja koordinoida esimerkiksi rahoitusta, investointeja tai uusien henkilöiden hankintaa tai rationalisoida rutiinitoimintoja tai keskittää erityisosaamista kehittäytymismielessä yhteen paikkaan.

Keskittäminen voidaan toteuttaa eri tavoilla, kuten pääkonttorin yhteyteen, yhteen tiehallintopiiriin tai ulkoiseen organisaatioon.

Hajuttaminen sopii silloin, kun tarvitaan tukea ja osaamista operatiivisen toiminnan välittömässä läheisyydessä ja nopealla toimitusajalla tai paikallisten hallinto-olojen tuntemisella on varsinaisen prosessin läpimeno-oleellista merkitystä tai halutaan delegoida myös hallinnollinen toimivalta tulosityksiköille tai halutaan työllistää myös alemmilla organisaatiotasoilla.

Ulkoa voidaan ostaa osaamista, jota tarvitaan vain kerran tai hyvin tilapäisesti, eikä haluta hankkia tai pitää yllä sen vaatimia resursseja ja osaamista. Myös palvelut, jotka ovat saatavissa kohtuuhinnalla verrattuna omien resurssien ylläpitoon ja osaaminen, joka pysyy ajan tasalla paremmin suuremmissa joukossa ja laajemmassa yhteydessä sopii ulkoistettavaksi.

		Kilpailukykyinen markkinatarjonta	
		ON	EI
Kriittisyys toiminnalle	Pieni	Tyypillinen ostopalvelu, ulkoahankittava palvelu.	Toimintoihin sulautunut.
	Suuri	Ulkoistettava palvelu, mutta harkittava tapauskohtaisesti	Pidä toistaiseksi itsellä.

Kuva 1. Mitä kannattaa pitää itsellä ja mitä voi hankkia ulkoa.

Oma osaaminen on välttämätöntä organisaation ydintoiminnoissa ja toiminnan strategisissa prosesseissa, jotka ovat organisaation ehtona tai muulla tavoin organisaation olemassaolon kannalta avainosaamisessa. Hallinnossa tällaista on usein rahoituksessa ja taloudessa.

Muita kehityssuuntia ovat *verkostuminen ja etätyö*. Verkostomaisessa toimintamallissa samaan työryhmään kuuluvat henkilöt voivat työskennellä eri yksiköissä ja eri paikkakunnilla yhteisin tulostavoittein. Ryhmän jäsenillä on usein omaa erikoisosaamista, ja siten ryhmän osaamisperusta on "itsenäis-resurssointia" laajempi ja ennenkaikkea taloudellisempi.

Oman osaamisen hyväksikäytössä tulevaisuuden ilmiönä *etätyö* korostuu myös hallinnollisissa palveluissa. Etätyö vähentää turhaa liikkumista, tarjoaa mahdollisuuden suurempiin työaikajoustoihin ja vapauttaa toimitiloja. Etätyöstä on mm. Oulun tiepiiri tehnyt selvityksen.

Kehityssuunta vertailukäytien perusteella

Yleisenä kehityssuuntana eri organisaatioissa on ollut varsinkin laman ja valtion säästöpäätösten vaikutuksesta hallinnon keskittäminen yhteistoiminnan ja tuottavuuden lisäämiseksi. Myös johdon ote on tiivistynyt hallinnollisten toimintojen ja henkilöresurssien karsimiseksi. Tämä suunta on todettu myös entisistä virastoista liikelaitostamisen tai yhtiöittämisen yhteydessä irtotetuissa virastoissa.

Hallinnon prosessit

Prosessikäsite halutaan usein rajata koskemaan ydinprosesseja. Usein muita tuotannolle tärkeitä rakenteita tarkastellaan funktioina eli toimintoina.



Kuva 2. Tukitoiminnot ja ydinprosessit.

Avoimella sektorilla tällaiset toiminnot ovat luonteeltaan kiinteitä kustannuksia, jotka katetaan muista toiminnoista saaduilla tuotoilla. Virastoissa tukitoimintoina voidaan pitää viraston varsinaista toiminta-ajatusta avustavia tehtäviä. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talouden, henkilöstöasioiden, omaisuuden ja tiedon hallinta sekä yritystasoiset kehittämistehtävät ja yhteiset palvelut kuten lainopilliset palvelut.

Tukitoiminnot ovat tavallisimmin luonteeltaan ydinprosesseille välttämättömien tuotantotehtävien hankintaa, ylläpitoa ja kehittämistä sekä tuotantotehtävien hallinnointia. Hallinnointiin kuuluu resurssien seuranta, toimintalinjojen valmistelu, operatiiviset päätökset, resurssien saatavuuden ja päivittäistuen varmistaminen. Eri tukitoiminnoilla on niille ominaiset osatehtävät (vrt. palkanlaskenta, maksuliikenne, ...) ja niihin liittyvät prosessit kytkeytyvät paitsi ydinprosesseihin niin myös toisiinsa.

Ydinprosessien ja muiden prosessien liittymiä on selvitetty tiehallinnon ydinprosessien hallintajärjestelmän esiselvityksen yhteydessä.

Hallintotehtävien luonne

Hallinto toimii kaikissa organisaatioissa tukien varsinaisen toiminnan pääprosesseja. Hallinnolle on annettu hoidettavaksi tehtäviä, jotka edellyttävät erityistä ja osin syvällistäkin osaamista, joka poikkeaa varsinaisen toiminnan, meidän tapauksessamme tienpidon, osaamisalueista. Tienpidon osaajat on haluttu vapauttaa näistä tehtävistä.

Hallinto rakentuu osaamisalueista, jotka tukevat ydinprosesseja talouden, henkilöstöasioiden, tiedon ja omaisuuden hallinnassa, lainopillisissa kysymyksissä sekä toimistopalveluilla.

Hallinto onkin palvelua, jossa asiakkaana ovat kaikki organisaation tasot ja ihmiset.

Hallinnon asiakkaat

- Johto laitosyhtenäisyyttä korostavissa käytännöissä ja ohjeissa,
- yksiköiden ja ryhmien vetäjät tai henkilöstöryhmät tarvitsevat hallinnon asiantuntijaa hallinnollisten kysymysten tulkinnoissa ja ratkaisuissa,
- yksilöt etenkin omia oikeuksiaan koskevissa asioissa ja henkilöstöhallinnon käytännöissä tai tieto- ja toimistopalveluissa sekä
- ulkopuoliset asiakkaat erilaisia hallinnollista yhteistyötä vaativissa asioissa.

3. TIEHALLINNON HALLINTO PROSESSEITTAIN JA TEHTÄVÄALUEITTAIN

3.1 Talouden hallinta

Tehtäväalueen määrittely

Taloushallinnon osaprosesseja ovat tuottavuuden seuranta ja siitä raportointi, rahoitussuunnittelu- ja rahoituksen hankinta ja rahoituksellisten toimintapuitteiden luominen yksiköille, rahatilanteen seuranta ja ennakointi, maksuliikenteen järjestäminen ja laskentatoimen ohjaus- ja kehittämistehtävät. Laskentatoimen kehittämistehtävissä sisäisen laskennan kehittäminen korostuu. Taloustoimen organisointi, prosessien ja apuvälineiden kehittäminen ja päivittäistuen järjestäminen kuuluvat myös taloushallinnon tehtäviin. Taloushallinnolla yhdessä tienpidon suunnittelun ja tienpitotuotteiden hankintaprosessien kanssa on keskeinen rooli talousprosessin onnistumisen kannalta.

Taloushallinnolla on monia liittymäkohtia ydinprosesseihin, jopa niin paljon että on vaikea aina vetää rajaa, mitkä asiat kuuluvat ydinprosessien vastuulle ja mitkä taloushallinnon vastuulle.

Hallinnon prosessien alustavassa kuvauksessa taloushallinnon prosesseiksi oli määritelty myös talousohjaus osana tulosoajasta. Tulos- ja talousohjaus liittyvät tiehallinnon ohjaustoimintoihin.

Taloushallinnon organisointitavoista

Taloushallinto näyttää olevan suhteellisen keskitetty toiminto kaikissa vertailuorganisaatioissa. Keskitetyssä mallissa henkilöstöä tarvitaan vähemmän. Loma- ym. sijaisuusjärjestelyt on helpommin hoidettavissa. Asiat tulevat hoidetuksi myös yhdenmukaisemmin kuin hajautetussa ratkaisussa. Yleinen havainto on ollut, että mitä pienempi organisaatio sitä keskitetympin taloushallinnon tehtäviä hoidetaan.

Muutokset tielaitoksen toiminnassa

Siirtymävaiheen aikana vuonna 1997 tielaitos toimii jaettuna sisäisesti tiehallintoon ja tuotantoon. Aluehallinnossa jako on toteutettu jo 1996. Keskushallinnon ja palvelukeskusten osalta jako toteutetaan pääosin 1997 alusta. Siirtymävaiheessa tuotanto (vuoden 1997 alusta) ottaa käyttöön toimialakohtaisesti toteutetun sisäisen laskennan ja ryhtyy simuloimaan liikelaitoskirjanpitoa.

Vaikka laitoksen sisällä jatketaan eriyttämistä, siirtymävaiheen aikana pidetään huoli kaikkien yksiköiden osalta hallinnollisesta kirjanpidosta ja muista virastoa sitovista määräyksistä. Tämä on erityisen tärkeää ulkoisessa kirjanpidossa ja maksuliikkeessä. Tiehallinnon ja tuotannon tiedot yhdistetään laitoksen viralliseen kirjanpitoon, joka on toteutettu nykytilanteessa TAHA-laskentajärjestelmässä.

Tiehallinnossa kirjanpito uudistetaan 1.1.1998, jolloin hallinnollinen kirjanpito ja Prosit/Open -talousohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Uusi valtion kirjanpito on lähempänä liikekirjanpitoa ja omaisuuden hallinta korostuu. Jos liikelaitostamisen aikataulu siirtyy tästä ajankohdasta, sovelletaan tuotantoonkin valtion kirjanpitoa.

On odotettavissa, että taloushallinto kuormittuu siirtymävaiheessa. Uuden atk-järjestelmän opettelu ja kahden järjestelmän tietojen yhdistäminen ja valmistautuminen valtion kirjanpidon sisällöllisiin muutoksiin työllistävät laske- ja talousihmisiä.

Palkanlaskentajärjestelmä uusiutuu liukuvasti vuoden 1997 kesäkuuhun mennessä. Tiehallinto ja tuotanto ottavat käyttöön Fenix -palkanlaskentajärjestelmän.

Siirtymävaihe 1997

Tielaitos 1997 toimii edelleen valtion virastona. Jako tiehallintoon ja tuotantoon toteutetaan sisäisenä organisointina. Tuotanto edustaa n. 70 % tiepiirien toiminnasta. Keskushallinnossa tilanne on lähes päinvastainen.

Pääkonttorissa tiehallinnolle ja tuotannolle muodostetaan 1997 alussa omat esikuntayksiköt sekä muut tarpeelliset yksiköt. Osa toiminnoista jää yhteisiin jakamattomiin yksiköihin. Tuotannon talouden hallinta ja sisäisen laskennan koordinointi on tuotannon esikunnassa.

Sisäisessä laskennassa toimitaan erillisinä organisaatioina, mutta hallinnollinen kirjanpito, tilinpäätös, maksuliike ja muut tilivirastotehtävät hoidetaan viraston ohjeiden mukaisesti koko laitoksessa niin kauan kuin jako tiehallintoon ja tuotantoon on epävirallinen.

Hallinnollisten palvelujen sisäisestä laskutuksesta luovutaan 1997 alussa. Sisäistä laskutusta on vain tuotannon ja tiehallinnon välillä. Tämä laskutus muuttuu samanlaiseksi ulkopuoliseksi laskutukseksi, kun tuotanto muuttuu liikelaitokseksi.

Tiehallinnon taloushallinnon siirtymävaiheen tehtävien hoitamiseksi ehdotetaan perustettavaksi ryhmä, joka kävisi säännöllisesti läpi meneillään olevat tehtävät. Tähän ryhmään kuuluisi edustajia aluehallinnosta, yhtymähallinnosta, hallinnon palvelukeskuksesta ja esikunnasta. Myös tuotannon edustaja tarvitaan sopimaan pelisäännöistä. Mahdolliset päällekkäisyydet ja ongelmat tulisivat nykyistä paremmin esille.

Alueorganisaation ja pääkonttorin väliseen työnjakoon taloushallinnon tehtävissä työryhmä ei ehdota muutoksia 1997.

Tilanne 1998 ja siitä eteenpäin

Tiehallinnon kirjanpidon ja laskentajärjestelmän uudistus työllistävät pääkonttoria ja myös tiepiirien taloushallintoa 1998. Tässä vaiheessa taloushallinto tarvitsee enemmän resursseja kuin vakiintuneessa vaiheessa.

Taloushallinnon tehtävät vaativat vuonna 1998 vähintään samat resurssit kuin vuonna 1997. Jos tuotanto liikelaitostetaan 1998 ja järjestelmät

toimivat niinkuin on suunniteltu, resurssitarve pienenee jonkin verran seuraavina vuosina. Toisaalta esim. EU-projektien hallinnointi, kirjanpito ja kustannusseuranta tulevat aiheuttamaan taloushallinnolle lisätyötä lähivuosina.

Kun tuotanto liikelaitostuu, voidaan tiehallinnon taloushallintoa tiivistää. Henkilöresurssien tarve vähenee tehtävien hoidon keskittämisen myötä. Keskittäminen ei tarkoita, että kaikki tehtävät siirrettäisiin alueilta pääkonttoriin, taloushallinnon tehtävistä esimerkiksi palkanlaskenta ja maksatus voidaan keskittää aluehallinnon yksiköihin. Koska laskujen ja tilitapahtumien määrä vähenee, jokaisessa yksikössä ei kannata hoitaa kaikkia taloushallinnon tehtäviä. Kirjanpidon hoito, määrärahaseuranta, maksuliike ja palkanlaskenta ovat prosesseja, jotka keskittämällä voidaan tehostaa. Liiallinen keskittäminen voi kuitenkin jäykistää organisaatiota.

Yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, ettei taloushallintoa ohjaus- ja tilivirastotehtävien osalta jaeta pääkonttorissa kahteen osaan, vaan tuotannon kirjanpito- ja maksuliikenne hoidetaan tiehallinnon tehtävien ohella hallinnon palvelukeskuksessa. Yhtymähallinto vastaa tuotannon ja tiehallinnon yhteensovittamisesta laitostasolla. Yhtymähallinnon ja hallinnon palvelukeskuksen välinen työnjako pysyy nykyisenä.

Tiehallinnon taloushallinnon siirtymävaiheen tehtävien hoitamiseksi ehdotetaan perustettavaksi ryhmä, joka kävisi säännöllisesti läpi meneillään olevat tehtävät. Tähän ryhmään kuuluisi edustajia aluehallinnosta, yhtymähallinnosta, hallinnon palvelukeskuksesta ja esikunnasta. Myös tuotannon edustaja tarvitaan sopimaan pelisäännöistä. Mahdolliset päällekkäisyydet ja ongelmat tulisivat nykyistä paremmin esille.

Ehdotus tehtävien organisoinnista ja toimenpiteistä vuotta 1988 varten tehdään vuoden 1997 aikana sen jälkeen, kun päätös tuotannon liikelaitostamisen aikataulusta on tehty.

Alueorganisaation ja pääkonttorin väliseen työnjakoon taloushallinnon tehtävissä työryhmä ei ehdota muutoksia 1997.

3.2 Henkilöstöasian hallinta

Tehtäväalueen rajaus

Tiehallinnon henkilöstömäärä on aluksi noin 1300 ja pidemmällä aikavälillä noin 1000. Koko henkilöstö on virkasuhteessa viimeistään tiehallintoviraston aloittaessa toimintansa. Henkilöstöasioilla tarkoitetaan tiehallinnossa seuraavia tehtäviä:

- virkaehtosopimustoiminta,
- henkilöstöstrategiaan, -politiikkaan ja -suunnitteluun ja yhteistoimintaan liittyvät tehtävät,
- henkilöstön kehittäminen,

- henkilöstön tuloskunnan ylläpito ja kehittäminen (työsuojelu, työterveyshuolto, virkistys- ja liikuntatoiminta, työn kehittäminen),
- palvelusuhde ja -sopimusasiat sekä
- palkanlaskenta ja kustannusten korvaus.

Lisäksi tehtäväkenttään kuuluvat henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien organisointi, prosessien ja apuvälineiden kehittäminen ja päivittäistuen järjestäminen.

Yleistä henkilöstöhallinnon organisoinnista

Tiehallinnossa henkilöstöasioita hoidetaan nykyisin ja myös muutosvaiheen aikana yhdeksässä tiepiirissä ja keskushallinnossa. Keskitetysti keskushallinnossa hoidettavia asioita ovat virkaehtosopimusten solmiminen, vastuu henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikkojen laatimisesta, henkilöstösuunnittelusta sekä henkilöstön kehittämisen linjoista. Tiehallintopiirissä on vastuu henkilöstöhallinnon tehtävistä alueellaan. Henkilöstöasiat yksikkötasolla ovat pitkälle esimiestyötä, mutta alueen hallintoyksiköllä on vastuu peruspalveluista, ohjauksesta ja aluekoordinoinnista. Palkanlaskenta on tiehallinnossa keskitettävissä yhteen paikkaan. Uuden palkanlaskentajärjestelmän (Fenix) arvioidaan laskennan keskittämisen jälkeen työllistävän yhden palkanlaskijan 200-400/palkansaajaa kohti.

Henkilöstöhallinnon tehtävien hoidosta on muissa virastoissa erilaisia esimerkkejä. Vaihtoehtoja on keskittämisestä (kiinteistölaitos) hajautetumpaan malliin (ympäristöhallinto). Molemmille vaihtoehdoille on perustelunsa.

Muutokset toiminnassa

Siirtymävaiheessa tiehallinnon henkilöstövahvuus on tavoitetilaa suurempi ja sille jää virastovastuuta koko laitoksen osalta myös henkilöstöhallinnon tehtävissä. Virastolla on osaltaan sopeuttamisvelvoite ja vastuuta sen toteuttamisesta laitostasolla. Ennen organisaatioiden eriyttämistä palvelusuhteet voivat olla sekä virka- että työsuhteita. Nämä sitovat resursseja myös henkilöstöhallintoon sekä keskushallinto- että aluetasolla. Palkanlaskentatehtävät ovat vielä alkuvaiheessakin hajautettuja.

Pidemmällä aikavälillä tiehallinnon henkilöstömäärän vähetessä myös henkilöstöhallinnon tehtävät vähenevät ja keskittäminen tulee mahdolliseksi. Palkanlaskennan keskittäminen yhteen paikkaan on ajankohtaista, kun uusi järjestelmä on käyttöön otettu ja siitä on kokemuksia.

Ehdotus tehtävien organisoinnista ja resursseista tiehallinnossa

Liitteenä olevassa taulukossa on esitetty tiehallinnon henkilöstöhallinnon prosessit toimivaltaehdotuksineen ja resurssitarvearvioineen. Taulukossa on esitetty myös kunkin prosessin asiakkaat ja tuotteet. Henkilöstöhallinnon asiantuntija- ja avustaviin tehtäviin tarvitaan keskushallinnossa 7-10 henkilöä ja piirihallinnossa 28-42 henkilöä riippuen palkanlaskennan organisoinnista. Näissä luvuissa ei ole mukana esimiestyö eikä työyksiköissä tapahtuva henkilöstöhallinnollinen työ. Em. henkilöstömäärät ovat pienempiä

kuin tiehallinnon osuus nykyisen Tielaitoksen vastaavia tehtäviä tekevien henkilöstömääristä.

Liitetaulukon resurssiluvuissa ensimmäinen luku ilmaisee arvion vähimmäismäärästä, jolla tehtävät voidaan suorittaa. Jälkimmäinen luku on arvio tiehallinnon resursseista nykytilanteessa. Siirtymävaiheessa henkilöstömäärä voi olla lähinnä alueiden erilaisista lähtötilanteista johtuen olla tätäkin suurempi. Keskushallinnon osuus sisältää myös nykyisen hallinnon palvelukeskuksen henkilöstöhallinnon tehtävät.

Yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset

Vuoden 1997 aikana tiehallinnon henkilöstöhallinnossa olisi edettävä siirtymävaiheen esitysten mukaisesti. Henkilöstöhallinnon tehtävät voidaan jakaa tiehallintoon ja tuotantoon sekä keskus- että aluehallinnossa. Tällöin tulee erityisesti huolehtia viraston kokonaisedusta.

Fenix -palkanlaskentajärjestelmä on käytössä vuonna 1997 koko Tielaitoksessa. Sikäli kun itsenäinen tiehallintovirasto aloittaa, on sen osalta harkittava siirtymistä valtionhallinnon palkanlaskentajärjestelmään (Hepla).

3.3 Tiedon hallinta

Tehtäväalueen rajaus

Tietohallinnon ensisijainen tehtävä on huolehtia organisaation tietovarannoista, niiden kehittämisestä sekä käytettävyydestä. Tietohallintoon liittyvät tehtävät voidaan jaotella ohjaustehtäviin sekä tietojärjestelmiin ja perusrakenteisiin liittyviin tehtäviin. Tietojärjestelmien kehittämiseen ja järjestelmäpalvelujen hyväksikäyttöön liittyvät tehtävät ovat prosessin omistavan yksikön vastuulla. Perusrakenteisiin sekä tietojärjestelmien toteutukseen ja järjestelmäpalvelujen tuottamiseen liittyvät tehtävät ovat tietotekniikkaan liittyvää erityisosaamista, joka hankitaan näihin tehtäviin erikoistuneilta yksiköiltä.

Yleistä tietohallinnon organisoinnista

Tielaitoksen tietotekniikkapalvelujen tuotantorakennetta on kehitetty viime vuosina keskitetympään suuntaan. Käytössä olevia tietojärjestelmiä on keskitetty harvemmillä laitteilla ja uudet järjestelmät toteutetaan keskitettyinä. Tämä kehitysvaihe valmistuu vuoden 1997 aikana, jolloin (tilinpäätösajoihin tarkoitettuja laitteita lukuunottamatta) dps6 -laitteet on poistettu ja operatiivisten tietojärjestelmien tuotantoympäristöt järjestetty uudelleen. Tällöin on noin kolme vuotta käynnissä ollut vaihe tielaitoksen tietotekniikkarakenteiden uudistamisessa saatu päätökseen ja keskitettäväksi sopivat tehtävät koottu yhteen. Samalla joidenkin palvelujen ulkoahankkimista on lisätty.

Erillisiä järjestelmäyksiköitä ollaan purkamassa ja sulauttamassa tehtäviä prosessien omistajayksiköihin ja atk-tekniisten tehtävien osalta atk-yksiköön. Piireissä erikoisosaamista vaativa lähituki on koottu lähes kokonaisuudessaan atk-ryhmiin.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu tietotekniikkaan liittyvien tehtävien jakautumista omana palveluna tuotettaviin ja ulkoisena palveluna hankittaviin. Tielaitos hankkii ulkoa pääosin sovellustuotantoon, tietoliikenteeseen (valtakunnallinen tietoliikenneverkko), koulutukseen sekä laitteiden huoltoon liittyvät palvelut. Sovelluksista muut kuin tiestö- ja liikennetietojärjestelmät sekä jotkin toimialakohtaiset sovellukset perustuvat valmisohjelmistoihin. Kokonaisuutena voidaan arvioida, että noin 2/3 tietotekniikkaan liittyvästä työstä ja kustannuksista on tielaitoksen sisällä.

Tehtäväalue	Nyt		Visio v. 2002	
	Omana työnä %	Ulkoa hankittuna %	Omana työnä %	Ulkoa hankittuna %
Käyttö- ja järjestelmien hallintapalvelut	99	1	1	99
Tietoliikenne (datanet)	5	95	0	100
Lähiverkkojen hallinta	95	5	5	95
Laitteiden huolto	5	95	1	99
HelpDesk (lähituen tukipalv.)/ Työasematuki	95	5	20	80
Koulutus	10	90	1	99
Sovellusohjelmointi (Järj.toteutus)	30	70	5	95
Järjestelmätuki (käytöntuki)	90	10	20	80
Perusrakenteiden kehittäminen	95	5	10	90
Perusrakenteiden ylläpito ja niihin liittyvä konsultointi (varusohjelmat, laitteet)	90	10	1	99
Muu konsultointi/kehittäminen	70	30	20	80

Muutokset toiminnassa

Uusia merkittäviä kehittämisalueita ovat liikenteen hallintaa ja tiedottamista palvelevien sovellusten kehittäminen (liikenteen telematiikka) sekä paikkaan sidottujen tietojen esittäminen kartografisessa muodossa (tietojen esittäminen ja käsittely karttakäyttöliittymillä).

Uutena alueena on käynnistetty tieto- ja asiointipalvelujen kehittäminen (internet- ja intranet-palvelut). Tulevaisuudessa merkittävä alue tulee olemaan joidenkin tieverkkoa ja olosuhteita kuvaavien järjestelmäpalvelujen tarjonnan varmistaminen urakoitsijoille tasapuolisesti.

Puheliikenneteknologian sekä asiakirjatuotannon ja -hallinnan perustuessa lähes kokonaisuudessaan tietotekniikkaan ollaan näihin tehtäviin liittyvää kehittämisen ohjausta sulauttamassa entistä enemmän tietohallintofunktion.

Toimistojärjestelmien osalta käytössä olevien yleisohjelmistojen (Lotus-tuotteet) korvaamista MS-Office -tuotteilla valmistellaan.

Ehdotus tehtävien organisoinnista ja resursseista tiehallinnossa

Vuoden 1997 alusta ehdotetaan tietohallinnon ohjaustehtävät sijoitettavaksi tiehallinnossa yhtymähallintoon. Vuoden 1997 aikana jatketaan tiehallinnon ja tuotannon yhteisten järjestelmä- ja infrastruktuurirakenteiden eriyttämistä.

Keskitetty atk-palvelut pidetään siirtymävuoden ajan yhtenä kokonaisuutena. Siirtymävuoden aikana atk-palvelujen organisointia kehitetään valitun politiikan mukaisesti. Tietohallinnon ohjausta vahvistetaan mikäli valituksi tulee atk-palvelujen ulkoistaminen. Tietojärjestelmiin liittyvät prosessivastuut siirretään prosessien omistajayksiköihin.

Lähitukitehtävät ja lähiverkkojen hallintaan liittyvät tehtävät mitoitetaan 1 henkilö/100 työasemaa ja lähiverkkojen hallinta 0,5 henkilöä/lähiverkko (yhteensä 10 lähiverkkoa). Lähitukitehtävien ohjausta vahvistetaan ja lähituki-resurssit sijoittuvat hajautetusti organisaatioon. Kokonaisresurssit ovat lähitilanteessa noin 20 henkeä.

Yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset

Tietohallintofunktioon ehdotetaan vuoden 1997 aikana koottaviksi: tietojärjestelmien toteutuksen ohjaus, perusrakenteisiin liittyvä suunnittelun ohjaus, ulkoisten tietotekniikkapalvelujen hankintatehtävät, toimintapolitiikkojen luomiseen ja toteuttamiseen liittyvät asiat, kuten esim. arkkitehtuuri-, tietoturva- ja sopimusasiat sekä asiakirjahallinnon ja puheliikenteen kehittämisen ohjaus. Perustetaan tiehallinnon tietohallinnon ohjausyksikkö em. tehtäväkuvauxsin ja yksikköön sijoittuu 4-5 henkeä. Näihin tehtäviin rekrytoidaan tarpeellinen henkilöstö.

Tietojärjestelmäpalveluja tarvitsevien toimintojen (prosessien omistajien) omaa järjestelmäosaamista vahvistetaan siirtämällä järjestelmäryhmien tehtäviä ja osaamista näihin yksiköihin.

Järjestelmien suunnittelua, hankintaa ja laadun varmistusta varten sekä infrastruktuuriin liittyvien tehtävien hoitamiseksi on tarpeen luoda tiehallintoon järjestelmäyksikkö. Tämä koskee erityisesti tiestö- ja liikennetietojärjestelmiä sekä muita toimialakohtaisia sovelluksia, jotka eivät perustu valmisohjelmistoihin.

Kootaan lähitukitehtävät tiimiorganisaation vastuulle.

3.4 Omaisuuden hallinta

Merkittävin tieviraston hallinnassa oleva omaisuus on tieverkko, jonka arvo on hieman vajaat 100 Mrdmk. Tievirastolle jäänee merkittävästi kiinteistöjä ja mahdollisesti myös kalustoa ja laitteistoja. Laajimmillaan kiinteistöhallinnon tehtäviin voi liittyä kiinteistöjen vuokraustehtäviä urakoitsijoille.

Muuta tiehallinnolla olevaa omaisuutta ovat mahdollisesti mm. tienmittaukseen tarkoitettut laitteistot, pienkalusto ja aineettomina hyödykkeinä osakkeita, tietojärjestelmien käyttöoikeuslisenssejä ja tekijänoikeuksia, tietoaineistoja jne. Mahdollisia omaisuuden hallintaan liittyviä tehtäviä ovat myös kaluston vuokraustehtävät. Merkittävin puolivalmisteisiin sitoutunut pääoma on tiesuunnitelmissa.

Myös omaisuuden hallintaan liittyvillä tehtävillä, niin kuin muillakin tukitoiminnoilla, on kiinteä yhteys sekä ydin- että ohjausprosesseihin.

Kiinteistöhallinto ja tehtäväalueen rajaus

Tiehallinnolla tulee olemaan omistuksessaan merkittävä kiinteä omaisuus ainakin sopeutumisvaiheen aikana joitakin vuosia organisaatiomuutoksen jälkeen tai pysyvästi. Tiehallinnolle jäävät lisäksi kaikki tieoikeudella hallittavat tie- ja liitännäisalueet. Tällainen olemassaoleva kiinteistömassa vaatii ylläpitoa ja kehittämistä. Lisäksi hankitaan jatkuvasti uusia alueita tienpidon tarpeisiin. Tarpeettomiksi käyvien kiinteistöjen luovutukset jatkuvat.

Rakennuskiinteistöjen peruskorjauksia ei 90-luvulla vallinneen laman takia ole voitu toteuttaa tarvittavassa laajuudessa. Rakennusten osalta onkin nähtävissä jo lähitulevaisuudessa merkittävää perusparannustarvetta.

Liitteenä olevassa taulukossa on tiehallinnon kiinteistötehtävät jaettu neljään pääprosessiin, joita ovat:

- maanhankinta,
- maan luovutus,
- toimitilojen hankinnat ja peruskorjaukset sekä
- kiinteistöjen ylläpito.

Yleistä kiinteistöhallinnon organisointitavoista

Kiinteistöhallinto on tielaitostasolla hajautettu tiepiireille. Keskushallinnolla on tiettyjä rahoitustehtäviä lukuunottamatta lähinnä koordinoiva rooli. Piireissä kiinteistötehtävät on niiden laadusta riippuen hajautettu tai keskitetty. Maanlunastustehtävät on keskitetty maanhankintaryhmille sekä rakennuskiinteistöjen ylläpito- ja korjaustehtävät hajautettu tilojen käyttäjille.

Kiinteistötehtävät on valtakunnallisissa laitoksissa ja vertailukelpoisissa vastaavaa kiinteistökantaa hallitsevissa virastoissa sekä suuryrityksissä keskitetty. Keskittämällä saadaan aikaan säästöä sekä henkilötasolla että toiminnan taloudellisuuden kannalta. Tielaitoksessa on vahva aluehallinto, mikä tulee jatkumaan tiehallinnossa. Jäljempänä esitetään keskittämistä paitsi aluehallinnossa myös ylläpidon ja perusparantamisen osalta koko laitoksessa.

Muutokset toiminnassa ja ehdotus kiinteistötehtävien organisoinnista tiehallinnossa

Kiinteistöhallinnon tehtäviä tarkastellaan laajasti sisällyttämällä siihen perinteisen maanlunastuksen ja maanmyynnin lisäksi olemassaolevan kiinteistökannan ylläpito ja kehittäminen.

Siirtymävaihe 1997

Vuosi 1997 muodostaa siirtymävaiheen ennen liiketoiminta- ja virastotoiminnan eriyttämistä. Sinä aikana nykyisten tehtävien puitteissa on valmistauttava uuteen organisaatioon vuoden 1998 alusta lukien. Omaisuuden alustava jako laitoksen sisällä on toiminnassa jo otettava huomioon.

Pääkonttorin hallinnon palvelukeskuksen kiinteistöryhmä ja siltakeskuksen rakennuskiinteistöt -ryhmä muodostetaan yhdeksi kiinteistöryhmäksi koordinoimaan tiehallinnon kiinteistötehtäviä. Koska maanlunastus on tienpidon hankintatoimintaa ja rakennuskiinteistöt tulevat olemaan osa kunnossapidon hankintaa, tulee kiinteistötehtävät liittää osaksi tienpidon hankintoja mahdollisesti jo vuoden alusta lukien. Henkilöstöresurssit olisivat nykyiset. Tehtävänä on valmistautua vuotta 1998 varten.

Tiepiirin kiinteistö- tai maanhankintaryhmät nykyisine henkilöstöresursseineen (55 htv) muodostuvat kiinteistöryhmäksi. Kiinteistöjen ylläpitotehtävien hoitamiseen on valmistauduttava. Kiinteistöryhmät ovat nykyään pääasiallisesti tienpidon hankintaorganisaatiossa. Kiinteistöjen ylläpitotehtävät ovat niiden käyttäjien vastuulla.

Vuosi 1998 ja siitä eteenpäin

Kyseisen vuoden alusta lukien kiinteä omaisuus on jaettu Tiehallinnon ja Suomen tielaitoksen kesken. Tiehallinnon kiinteistötehtävät on keskitetty. Suomen tielaitos tulee saamaan omistukseensa tietyt nimeltä mainitut kiinteistöt.

Pääkonttorin kiinteistöryhmä vastaa keskushallinnolle kuuluvien kiinteistötehtävien hoidosta. Tienpidolle tarpeettomat kiinteistöt tullaan siirtämään valtion kiinteistölaitokselle. Muidenkin kiinteistöjen siirtämiseen kiinteistölaitokselle tietyn ylimenokauden jälkeen tulee varautua. Kiinteistöjen ylläpidon kilpailuttaminen laajenee, mikä vaatii pääkonttorissa työpanoksen lisäämistä.

Tiepiirin kiinteistöryhmät vastaavat aluehallinnon kiinteistötehtävistä. Tarvittavat henkilöresurssit tulevat lisääntymään kiinteistöjen ylläpito- ja kehittämistehtävien osalta, joiden uudelleenjärjestelyt synnyttävät kuitenkin kokonaissäästöä. Maanlunastustoiminnan kannalta henkilöresursseissa ei lyhyellä aikavälillä tapahtune merkittäviä muutoksia. Tienrakennustoiminnan vähetessä vähenee myös maanlunastustoiminnan ja korvausten maksattamisen tarve.

Yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset

Tiehallinnon kiinteistötehtävät ehdotetaan organisoitavaksi uudelleen. Näistä tehtävistä vastaisivat keskushallinnossa ja tiepiireissä omat kiinteistöryhmät. Keskushallinnon ja piirien kiinteistötehtävissä syntyisi tehtäviltään ja organisoinniltaan vastinparit, mikä toisi mukanaan toiminnan yhdenmukaisuutta. Erityisesti kiinteistöjen ylläpidossa ja perusparannushankkeissa syntyisi säästöjä, kun nykyisen hajanaisuuden sijasta voitaisiin päästä suunnitelmalliseen ja koordinoituun toimintaan.

3.5 Viraston asiantuntijapalvelut ja muut keskitetyt palvelut

Virasto tarvitsee edellä mainittujen palvelujen lisäksi mm. juridisia palveluja sekä keskitettyjä toimistopalveluja. Sopimusjuridiikan merkitys tulee

nousemaan nykyisestä ja edelleenkin tarvitaan tiealueiden hankintaan liittyviä palveluja ja näiden lisäksi on tavallisempia organisaation juridiikkaan liittyviä tehtäviä.

Tutkimus- ja kehittämistyö on myös tyypillinen tukitoiminto, joka palvelee ydintoimintojen kehittämistä. Tutkimustoiminta liittyy myös suoranaisesti tie- ja liikenneolojen hallintaan ja tämän prosessin kehittämiseen. Kansainvälinen toiminta, poiketen edellä mainituista, on osaltaan alueellisen tietohallinnon vastuulla.

Muita tukitehtäviä ovat viestintä ja sisäinen tarkastus. Näistä toiminnoista valmistuu erilliset raportit.

3.5.1 Juridiset palvelut

Tielaitoksen toiminta-alue sekä sen suora ja välillinen vaikutus hallinnon ulkopuolisiin on aiheuttanut sen, että juridista osaamista on perinteisesti tarvittu varsin laajalti. Tulevassa Tiehallinnossa tilanne säilyy samanlaisena. Toisaalta Tiehallinto uudessa toimintaympäristössä vaatii juridiselta osaamiselta uutta suuntausta. Myös kansainvälinen kehitys ja erityisesti Suomen EU-jäsenyys tuo uusia vaatimuksia.

Juridiset asiantuntijat tukevat laitoksen ydinprosesseja. Toisaalta kiinteistöhallinnon tietyt prosessit ovat luonteeltaan osaksi juridisia.

Seuraavassa on lueteltu nykyisiä osaamisalueita. Tarkastelun ulkopuolelle on tässä ja jäljempänä jätetty työ- ja virkasuhteisiin liittyvä juridinen osaaminen:

- johdon juridinen tuki,
- sopimusjuridiikka,
- EU-juridiikka,
- viranomaistoiminnan juridinen tuki (tiesuunnitelmat ym.),
- kiinteistöhallinnon juridiikka,
- yleinen oikeudellinen edunvalvonta (oikeudenkäynnit),
- yleinen hallintojuridiikka, työjärjestykset ym.,
- säädösvalmistelu ja
- liiketoiminnan juridiikka.

Tielaitoksen juridinen osaaminen on keskitetty keskushallintoon ja hallinnon palvelukeskukseen. Tiepiireissä sitä ei ole. Vertailukelpoisissa laitoksissa ja virastoissa sekä yksityisissä valtakunnallisissa konserneissa juridinen tuki on keskitetty pääkonttoriin.

Muutokset toiminnassa

Yleisissä juridisissa asiantuntijatehtävissä toimii nyt yhdeksän juristia, joista neljä kiinteistötehtävissä. Osa juridisesta osaamisesta siirtyy liikelaitoksen palvelukseen, joka enenevässä määrin voi ostaa myös ulkopuolisia palveluja sopivissa asiantuntijatehtävissä. Tiehallinto tarvitsee tulevaisuudessakin tietyn juridisen osaamisen kiinteistötehtävien ja muiden

viranomaisluonteisten tehtävien hoitamisessa. Kehittyvänä osaamisalueena tulee olemaan tienpidon hankintatoiminnan tuki. Juristien tarve tiehallinnossa tulee olemaan yhteensä kahdeksan, joista neljä tulisi toimimaan kiinteistötehtävissä. Juridisen osaamisalueen strategisia painopistealueita ovat:

- sopimusjuridiikka,
- EU-juridiikka,
- ympäristöjuridiikka ja
- tie- ja tienpitoon liittyvän lainsäädännön kehittäminen.

Ehdotus juridisten tehtävien organisoinnista Tiehallinnossa

Vuosi 1997 tulee olemaan valmistumista tuleviin organisaatioihin nykyisten tehtävien puitteissa. Mahdollisimman pian on päätettävä liikelaitoksen juridisen osaamisen tarve. Tiehallinnossa on viraston johdon juridinen tuki on edelleen tarpeen. Kiinteistöryhmän juristit tulevat olemaan osa Tiehallinnon kiinteistöryhmää sen mukaan kuin kiinteistötehtävien osalta on esitetty. Hallintopalvelujen asianajoryhmän juristit ehdotetaan sijoituviksi tienpidon hankintatoimintojen yhteyteen. Samoin nykyisen tiehallinnon juristi riippuen siitä, miten tiesuunnitelmien vahvistusmenettely tullaan keskushallinnossa organisoimaan.

Vuoden 1998 alusta lukien Suomen tielaitoksen ja Tiehallintoviraston perustaminen aiheuttavat juristien jakautumisen kahteen organisaatioon. Tiehallinto tulee jatkuvasti tarvitsemaan juridista osaamista eri alueilla. Kysymyksessä on erityisosaaminen, jota on vaikea ostaa ulkopuolelta. Tehtävissä menestyminen edellyttääkin toimintaympäristön perusteellista tuntemusta.

3.5.2 Keskitetyt toimistopalvelut

Nykyisin tiepiireissä ja keskushallinnossa keskitetysti hoidettuja toimistopalveluja ovat mm: kirjaaminen ja arkistointi, vahtimestaripalvelut, kuljetus- ja postipalvelut, työajanseuranta ja kulunvalvonta, hankinnat ja painotuotteet. Palveluja tarjotaan usein palvelupisteistä, joihin on keskitetty myös ulkoisen asiakkaan palvelua.

Laitoksen 1995 henkilöstötilaston mukaan toimistohenkilökuntaa on yhteensä noin 1600 (hallinnollinen suoritushenkilökunta). Heistä noin 200 hoitaa keskitettyjä hallinnollisia palveluja. Muut ovat prosessien tukitehtävissä keskushallinnon yksiköissä, piirikonttorilla, aluetoimistoissa tai tiemestaripiireissä. Heidät tulee sijoittaa tuleviin prosesseihin. Henkilöryhmä on tuntuvasti arvioitua tarvetta suurempi. Ryhmä tosin pienenee eniten mm. virkajärjestelyjen kautta. Tarveselvityksiä on tehty mm. Hämeen ja Oulun tiepiirissä.

Keskushallinnossa ja palvelukeskuksissa on toimistohenkilöiksi luokiteltu yhteensä 165 henkilöä eli n. 35% henkilöstöstä (luettelo). Käytännössä toimistohenkilöstöä on noin 145 henkeä, koska osa on erikoisammateissa (Tie-Data yms). Keskitettyjä toimistopalveluja tekee Hpk:ssa yhteensä 15 henkilöä. Loput (n. 140) toimivat varsinaisten pää- tai tukiprosessien avustavissa tehtävissä. Yksiköiden toimistoväestä yksi (yht. 15) avustaa yksikön talouden ja henkilöstöasioiden valmistelussa. Organisointiprosessin

edetessä kunkin prosessin toimistotehtävät suunnitellaan ja miehitetään. Näin jakautuma tuotannon ja tiehallinnon välillä selvinnee vuoden vaihteen tienoilla.

Tulevaisuudessa tulee lisäksi tarkastella tiehallinnon keskushallinnon ja Uudenmaan tiehallintopiirin mahdollista yhteistyöstä keskitetyissä toimistopalveluissa.

Perinteinen toimistotyö vähenee automaation lisääntyessä. Työnantajilla on myös taipumusta ostaa palveluita ulkoa sopivan hinnan ja varsinkin joustavuuden vuoksi. Monia toimistotehtäviä voidaan hoitaa myös etätöinä. Toimistotyötä tekevät ovat viime vuosina vähentyneet, mutta edelleen heitä on suhteellisen paljon. Luonnollinen poistuma tulee käyttää kokonaan hyväksi, mutta samalla tulee prosesseja oikaista vähemmän ihmistyötä vaativiksi.

Toimistopalveluissa kuten muissakin tehtävissä on muutosvaiheen aikana huomattavasti enemmän työtä kuin organisaation jakautumisen jälkeen vaikiintumisen vaiheessa. Nykyisin tiepiireissä ja keskushallinnossa keskitetyt hoidetut toimistopalvelut ja muut keskitetyt toimistopalvelut ovat:

Toimistotehtävissä työskentelevä keskushallinnon ja palvelukeskusten henkilöstö elokuussa 1996

Yksikkö	Toimisto- henkilöstöä*	Yksikön kok henkilöstö	%-osuus
ES	3	12	25%
GK	6	31	19%
HPK	39	61	64%
J	0	6	0%
KK	12	35	34%
LPK	8	29	28%
RPK	5	28	18%
SK	14	54	26%
ST	2	7	29%
TD	18	48	38%
TH	9	25	36%
TK	10	35	29%
TPK	6	29	21%
TS	7	21	33%
VI	7	14	50%
VK	12	28	43%
YH	8	27	30%
YHT.	166	490	34%

*) Toimistohenkilöstöksi on tässä laskettu henkilöt joiden Columbus-vaativuusryhma on 17 tai alle ja joiden TES/VES on "HALLINTO". Näistä 176 henkilöstä on rajattu pois nimikkeet laborantti, laboratoriomestari ja mittaja eli yhteensä 10 henkilöä. Tarkasteltavassa joukossa on mukana henkilöitä, joiden tehtävin kuuluu valmistelijatyypisiä tehtäviä. Mukana lukumäärissä ovat myös 16 henkilöä, joiden tehtävät eivät nimikkeen perusteella ole varsinaisia toimistotehtäviä. Näitä nimikkeitä ovat autonkuljettaja, tekninen avustaja, huoltomies, insinöörioppilas, kartoittaja, piirtäjä ja vahtimestari.

