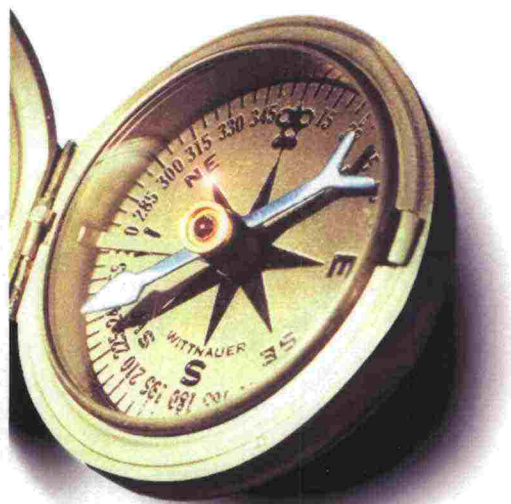


20040071



Vuorovaikutuksen  
systematisointiprojektin  
konsultaatiohankkeen loppuraportti



08 TIEH/VUO

# SISÄLLYSLUETTELO

- 1. Johdanto**
- 2. Projektin taustat**
- 3. Pilottiprojektien kuvaus ja analysointi**
- 4. Kesäkuussa tehdyn sidosryhmäselvityksen analyysi**
  - 4.1 Uudenmaan tiepiiri
  - 4.2 Turun tiepiiri
  - 4.3 Kaakkois-Suomen tiepiiri
  - 4.4 Hämeen tiepiiri
  - 4.5 Savo-Karjalan tiepiiri
  - 4.6 Keski-Suomen tiepiiri
  - 4.7 Vaasan tiepiiri
  - 4.8 Oulun tiepiiri
  - 4.9 Lapin tiepiiri
  - 4.10 Keskushallinto
- 5. Johtopäätökset**
  - 5.1 Priorisoinnin logiikka
  - 5.2 Toimintamallin logiikka
    - 5.2.1 Tavoitteet
    - 5.2.2 Yhteistyömuodot ja –foorumit
    - 5.2.3 Vastuut
    - 5.2.4 Toimintasuunnitelma
    - 5.2.5 Arviointi
    - 5.2.6 Johtopäätökset
  - 5.3 Jatkosuositukset
  - 5.4 Arvio konsultoinnin onnistuneisuudesta

# **1. JOHDANTO**

Tämän Net Effect Oy:n laatiman vuorovaikutuksen systematisointiprojektin loppuraportin on tarkoitus kuvata Net Effect Oy:n toiminnan kannalta kyseisen projektin kulkua. Raportissa tullaan esittelemään projektin aikana syntyneitä ja luotuja keskeisiä tuloksia. Kappaleessa kaksi käsitellään keväällä 2003 projektin käynnistysvaiheessa asetettuja tavoitteita sekä projektin taustatekijöitä. Kappaleessa kolme keskitytään analysoimaan sidosryhmäyhteistyötä kehittävien pilottien kanssa tehdystä yhteistyöstä saatuja kokemuksia ja tuloksia. Kappale neljä käsittelee kesäkuussa 2003 tehtyä sidosryhmäkyselyä sekä sen keskeisiä tuloksia Tiehallinnon eri tulosityksiköiden kannalta. Kappale viisi jatkaa samaisen sidosryhmäkyselyn analysointia keskittyen kuitenkin kyselyssä olleen verkosto-osion keskeisten tulosten ja ajattelutavan esittelyyn. Kappaleessa kuusi esitellään projektin lopputuotoksen taustana olleita ajattelumalleja ja lähtökohtia sekä esitetään tilaajalle kehityssuosituksia sidosryhmäyhteistyön jatkokehittämiseksi. Kappaleen kuusi viimeisessä alaluvussa Net Effect Oy esittää oman arvionsa tämän haastavan konsultointihankkeen onnistuneisuudesta.

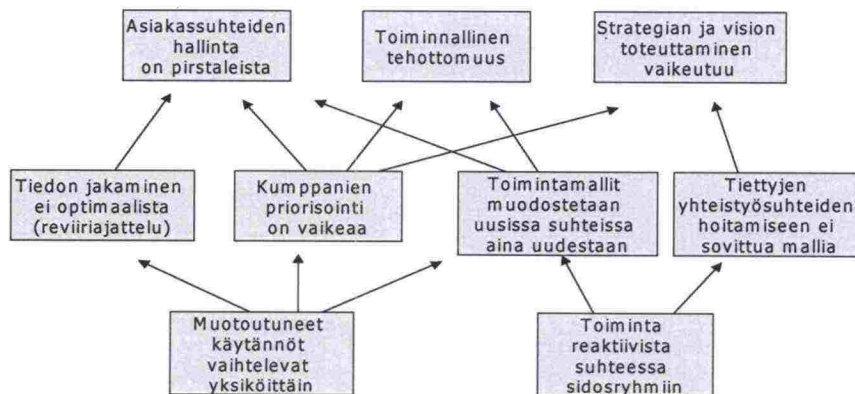
Net Effect Oy:n osalta vuorovaikutuksen systematisointiprojektin konsultointihankkeeseen ovat osallistuneet Petri Virtanen, Petri Uusikylä, Outi Mäkelä, Ville Valovirta, Risto Karinen sekä Henrik Pekkala. Net Effect Oy:n konsultointiryhmä haluaa kiittää hedelmällisestä yhteistyöstä Tiehallinnon osalta erityisesti projektin keskeisiä henkilöitä: Asta Tuominen, Hannele Isokangas, Outi Ryyppö, Pär-Håkan Appel sekä Aulis Nironen. Lisäksi haluamme kiittää niitä monia eri henkilöitä Tiehallinnon eri tulosityksiköistä, jotka ovat omalla panoksellaan ja aktiivisuudellaan vieneet projektia eteenpäin.

Tässä loppuraportissa keskitytään kuvaamaan kunkin projektin vaiheen osalta taustalla ollutta prosessia sekä ajattelutapaa. Kunkin vaiheen osalta esitellään prosessia havainnollistavaa materiaalia. Kaikkea eri vaiheiden materiaalia ei tässä raportissa tuoda esiin, vaan loppuraportin liitteenä Tiehallinnolle toimitetaan elektronisessa muodossa kaikki projektin aikana syntynyt materiaali jatkotyöstöä ja hyödyntämistä varten. Liitemateriaali toimitetaan erillisellä CD-ROM – levykkeellä.

## **2. PROJEKTIN TAUSTAT**

Tiehallinnon vuoden 2002 aikana laadittu asiakkuusstrategia on toiminut lähtökohtana pitkäjänteiselle asiakkuuden ja sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen tähtäävälle toiminnalle. Maaliskuussa 2002 valmistui CAA Consulting Oy:n laatima esiselvitys, jossa oli kartoitettu Tiehallinnon ja sen eri yhteistyökumppaneiden välistä vuorovaikutusta sekä määritelty yhteistyössä tarvittavaa ja syntyvää tietoa. Esiselvityksen keskeisinä tuloksina muodostettiin hahmotelmat vuorovaikutuksen toimintamalleiksi.

Sidosryhmäyhteistyön kehittämistuotetta jatkettiin keväällä 2003 alkaen vuorovaikutuksen systematisointiin tähtäävällä projektilla, jonka konsultointiin ja tukemiseen Net Effect Oy osallistui. Net Effect Oy:n esittämän konsultoinnin toteutussuunnitelman pohjaksi luotiin seuraavanlainen ongelmakenttä, joka tuki esiselvityksessä kerättyä aineistoa ja johtopäätöksiä.



**Kuvio 1 – Projektin lähtötilanteen problematiikka**

Net Effect Oy:n lähestymistapa vuorovaikutuksen systematisointiprojektin konsultointiin ja tukemiseen lähti kolmen eri kriittisen menestystekijän tunnistamisesta. Nämä menestystekijät olivat:

1. Verkostomaisen toimintatavan vaatimusten ymmärtäminen kaikilla organisaation tasoilla
2. Yhtenäinen käsitys eri sidosryhmätoimijoiden tärkeydestä
3. Konkreettisten ja käytännönläheisten toimintamallien integrointi sidosryhmäyhteistyön tueksi

Net Effect Oy asetti tarjouksessaan konsultointiprojektille viisi keskeistä tavoitetta, jotka olivat:

1. Syventää verkostoymmärrystä käytännön tasolla
2. Viedä sidosryhmien priorisointiajattelu käytäntöön
3. Konkretisoida parhaita käytäntöjä ja levittää niitä
4. Yhtenäistää ja tehostaa Tiehallinnon toimintaa
5. Ohjata ja motivoida Tiehallinnon tulosityksiköitä sidosryhmäyhteistyön syventämisessä



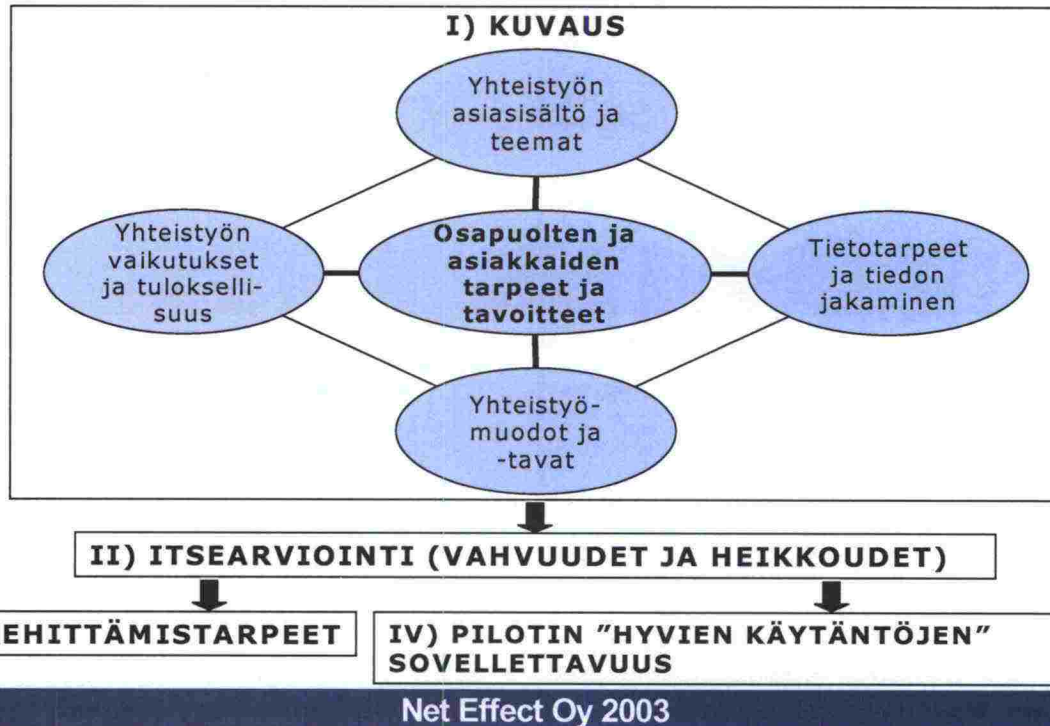
### **3. PILOTTIPROJEKTtien KUVaus JA ANALYSOINTI**

Projektin yhtenä keskeisenä vaiheena oli jo ennen konsultointiprojektin käynnistymistä valittujen, sidosryhmäyhteistyön systematisointiin tähtäävien, pilottiprojektien analysointi. Eri tulosityksiköissä käynnistyneistä pilottiprojekteista Net Effect Oy:n konsultointihankkeessa mukaan otettiin seuraavat sidosryhmäyhteistyön systematisointiin ja kuvaukseen tähtäävät pilotit:

- **Auto- ja Tiefoorumi**
- **Linja-autoliitto**
- **Matkailuelinkeino**
- **Media**
- **Metsäklusteri –pilotti**
- **Poliisi**
- **Suomen kuorma-autoliitto ry.**
- **Suomen maanrakentajien keskusliitto**

Pilottiprojektien analysointia varten laadittiin touko-kesäkuussa 2003 itsearviointisabluuna, eräänlaisen työkirja, jonka tarkoitus oli jäsentää ja auttaa pilottien kuvaamisessa ja kehittämisessä. Kehitetyn itsearviointipohjan tavoitteena oli tukea olemassa olevien toimintakäytäntöjen ja –mallien kuvaamista ja kehittämistä sekä toimia sidosryhmän kanssa käytävän vuorovaikutuksen systematisoinnin jäsentäjänä. Pilottien täyttämää itsearviointisabluunoita käytettiin materiaalina Net Effect Oy:n luotsaamien pilottien keskustelutilaisuuksissa. Itsearviointipohja koostui neljästä limittäisestä osiosta, joiden tarkoituksena oli sabluunassa esitettyjen kysymysten pohjalta kuvata kyseisen sidosryhmäyhteistyön nykytilaa, arvioida yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia Tiehallinnon asiakkaiden, sisäisten prosessien ja sidosryhmätoimijan kannalta, arvioida kehittämistarpeita jatkoa varten sekä etsiä yhteistyössä olevia hyviä käytäntöjä muiden sidosryhmätoimijoiden kanssa käytävää vuorovaikutusta silmällä pitäen. Pilottien kohteena olevien sidosryhmien erilaisuudesta johtuen itsearviointipohjan liitteenä oli myös ns. pilottikohtaisia kysymyksiä, jotka täydensivät perusrungon omaa toiminta-ajatusta.

Kokonaisuudessaan itsearviointipohja kysymyksineen sekä pilottiprojektien täyttämät pohjat löytyvät liitteenä toimitettavasta CD-ROM –levykkeestä. Pilottiprojekteista on koostettu myös erilliset lyhennelmät eli pilottiraportit, joissa piloteista nousseet keskeiset asiat on koottu tiiviiseen raporttiformaattiin, joka noudattelee jäsennykseltään vuorovaikutuksen systematisointiprojektin yhtenä lopputuotoksena olevan yleisen toimintamallin logiikkaa. Alla olevassa kuvassa on kuitenkin tämän raportin lukijaa varten esitetty itsearviointipohjan rakenne ja toiminta-ajatus.



**Kuvio 2 – Piloteissa käytetyn itsearviointipohjan toiminta-ajatus ja rakenne**

Pilotti-arvioinneista sekä keskustelutilaisuuksista saatua hyötyä voidaan pitää konsultointiryhmän mielestä merkittävänä kahdesta eri syystä. Ensinnäkin pilottiprojektien täyttämät itsearviointimateriaalit ovat luoneet hyvää pohjaa sidosryhmätoimijoiden kanssa haettavan systemaattisen toimintatavan hakemiselle. Eri sidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen hahmottaminen kirjalliseen muotoon on yksi tärkeimmistä askeleista kohti koko organisaation tasoista systemaattista toimintatapaa tiettyä sidosryhmätoimijaa kohtaan. Kirjallinen tuotos mahdollistaa, ja on edellytys, organisaation sisäisen tiedonkulun ja yhteistyön kriittisen arvioinnin kannalta. Tiehallinnon yhtenä ongelmana sidosryhmätoimijoiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen suhteen onkin ollut sisäisen tiedonkulun heikkous ja puute sekä sirpaloituminen. Järjestelmällinen, määrätietoinen ja tarkoituksenmukainen kirjaaminen mahdollistaa koko organisaation tasoisen tiedon levittämisen sekä oppimisen.

Toisena merkittävänä hyötynä konsultointiryhmän mielestä voidaan pitää ajatteluprosessin muutosta Tiehallinnon työntekijöiden keskuudessa. Tiehallinnon yhtenä lähtökohtana vuorovaikutuksen systematisointiprojektissa oli se toteamus, että myös sidosryhmäyhteistyössä resurssien tehokas allokointi on tärkeää. Yhteistyötä ei määrällisesti rajallisten resurssien puitteissa ole mahdollista tehdä pelkästään yhteistyön itsensä vuoksi, vaan toiminnalla tulee olla selkeästi määritellyt ja perustellut hyödyt, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Pilottiprojektien aikana tehty työ on konsulttiryhmän näkemyksen mukaan tukenut tämänkaltaista ajatteluprosessin muutosta, sillä pilottiprojektien aikana sidosryhmätoimintaa, hyötyjä ja tavoitteita on arvioitu kriittisesti niin



Tiehallinnon ja sen asiakkaiden kuin itse sidosryhmätoimijankin kannalta. Pilottiprojekteissa tehty työ tukee ajatuksellisesti myös vuorovaikutuksen systematisointiprojektien lopputuotoksena syntynyttä toimintalinjapaperia sekä toimintaohjetta kuluvalle Tiehallinnon visiokaudelle.

Kaikki pilottiprojektit eivät konsulttiryhmän mielestä ole kuitenkaan saavuttaneet yhteismitallisia onnistumisen kriteereitä, vaan joukosta on selkeästi poimittavissa muutama erityisen hyvin käynnistynyt sidosryhmäyhteistyön systematisointi sekä muutama heikommin liikkeelle lähtenyt projekti. Erityisen kunniamaininnan arvoisia projekteja ovat olleet mm. Lapin tiepiirin matkailuelinkeino –pilotti, Keski-Suomen metsäklusteri –pilotti, Suomen kuorma-autoliitto -pilotti sekä Median kanssa käytävää yhteistyötä arvioiva ja kuvaava pilotti. Näissä kaikissa kolmessa projektissa on havaittavissa neljä selkeää osatekijää, jotka on tässä raportissa syytä nostaa esille:

1. Projekteissa toiminta ja kehittämis-/arviointityö on aloitettu samanaikaisesti. Toiminta tukee kehittämistä ja päinvastoin.
2. Sidosryhmäyhteistyötä on kuvattu ja arvioitu kriittisesti sekä monipuolisesti Tiehallinnon, Tiehallinnon asiakkaiden sekä sidosryhmätoimijan näkökulmasta
3. Sidosryhmäyhteistyötä on kuvattu esimerkillisesti ottamalla huomioon Tiehallinnon organisaation toiminnan eri tasot: *paikallinen, alueellinen ja valtakunnallinen taso*.
4. Tehdyt kuvaukset on esitetty kirjallisessa muodossa selkeästi ja täsmällisesti mikä usein heijastelee pitkälle vietyä ajatteluprosessia

Piloteista saatavien hyvien käytäntöjen sovellettavuutta muiden sidosryhmätoimijoiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen kehittämiseen ja systematisointiin on arvioitava tapauskohtaisesti. Projektit itsessään ovat olleet jo hyviä esimerkkejä siitä, mitä aktiivisella kehittämistyöllä ja analyyttisellä pohdinnalla on mahdollisuus saada aikaan. Tätä hyvää käytäntöä onkin sovellettu vuorovaikutuksen systematisointiprojektin yhtenä lopputuotteena olevassa toimintaohjeessa sekä yleisen toimintamallin logiikassa. Pilottiprojekteista tehdyt koosteraportit, jotka löytyvät tämän loppuraportin liitteenä (ks. liite 1), ovat jaoteltu seuraavan jaksotuksen mukaisesti:

- **Yhteistyön hyödyt**
- **Yhteistyön tavoitteet**
- **Yhteistyömuodot ja –foorumit**
- **Yhteistyön vastuut**
- **Toimintasuunnitelma**
- **Yhteistyön toimivuuden arviointi**
- **Pilotti-projektista nousevat parhaat käytännöt**

Jaottelu noudattelee projektin luomaa toimintamallin logiikkaa tarkoituksella, jotta eri piloteista kirjattuja toimintakuvauksia on mahdollista käyttää koko organisaatiotasoisesti sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä.

## **4. SIDOSRYHMÄSELVITYKSEN ANALYYSI**

### **Sidosryhmäkyselyn yleinen osio**

Kesäkuussa 2003 tehty sidosryhmäkysely toteutettiin sähköisenä kyselyinä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää sidosryhmätoimijoiden ja Tiehallinnon edustajien näkemyksiä mm. yhteisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudesta, hyvistä toimintakäytännöistä, ongelmista ja kehittämissuosituksista. Pyyntö kyselyyn vastaamisesta lähetettiin Tiehallinnon eri tulosityksiköiden prosessivastaavien erikseen nimeämille sidosryhmätoimijoiden edustajille. Myös prosessivastaavat itse osallistuivat kyselyyn. Kyselyyn osallistumispyyntö lähetettiin kaiken kaikkiaan n. 800:lle sidosryhmien edustajalle, joista hieman yli 400 osallistui kyselyyn. Näin olleen kokonaisvastausprosentiksi muodostui hieman yli 50 sidosryhmien edustajien joukosta. Eniten vastaajia sidosryhmäkyselyyn osallistui keskushallinnon osalta, jonka nimeämästä listasta kyselyyn osallistui 105 sidosryhmien edustajaa. Yhtenä syynä tavoitetta alhaisempaan vastausprosenttiin voidaan pitää kyselyn osumista perinteisesti suomalaisen kesälomakauden alkuhetkille. Tiehallinnon osalta kyselyyn vastasi 40 vastaajaa, mitä voidaan pitää hyvänä saavutuksena.

Sidosryhmien edustajien vastausten, Tiehallinnon omien vastausten, tiepiireissä käytyjen kierrosten sekä esiselvityksen perusteella voidaan nostaa osiin muutamia keskeisiä koko Tiehallinto koskevia havaintoja:

✓**Toimivat henkilösuhteet ja henkilöiden ammattitaito katsotaan yleisesti sidosryhmätoimijoiden piirissä Tiehallinnon kanssa käytävän vuorovaikutuksen vahvuudeksi. Organisaatio koetaan kuitenkin vaikeasti hahmotettavaksi ja ongelmana pidetään vastuuhenkilöiden ja Tiehallinnon koko organisaation vastuualueiden tuntemattomuutta.**

✓**Tiehallinnon asiantuntemusta tienpitoon liittyvissä asioissa arvotetaan sidosryhmien osalta. Asiantuntijaroolin voimistamista toivotaan erityisesti maakuntatasolla, urakoitsijoiden keskuudessa sekä tutkimuspuolen toimijoiden parissa.**

✓**Kuntasektorin toimijat toivovat Tiehallinnolta yleisesti ottaen tasavertaisemman kumppanuuden roolia. Tiehallinto koetaan monesti vielä perinteisen sanelupolitiikan toimijana. Yhteistä työryhmätyöskentelyä tulisi kuntien mukaan lisätä entisestään ja rahoituksen niukkuus koetaan myös ongelmana. Perusteluviestintää tulisi lisätä entisestään.**

✓**Maakunnallisten toimijoiden keskuudessa tiepiirin ja keskushallinnon välinen vastuujako koetaan edelleen hämäräksi. Maakunnalliset toimijat toivovat tiepiirin ottavan suurempaa roolia alueiden kehittämiseen tähtäävissä toimenpiteissä**

✓**Yleisesti sidosryhmien osalta toivotaan enemmän ja säännönmukaisempaa yhteistyötä. Vuorovaikutuksen katsotaan monesti olevan liian epäsäännöllistä ja tiedonkulun puutteellista. Määrä ei luonnollisestikaan korvaa laatua, vaan vuorovaikutuksen asiasisältöön toivotaan kehittämistä. Seminaarit, yhteiset koulutus- ja kehittämispäivät koetaan tärkeiksi. Sähköisen viestinnän monipuolistumista toivotaan mm. www-sivustojen kehittämisen ja suunnattujen sähköpostitiedotteiden muodossa.**

Sidosryhmäkyselyn analysoinnin yhteydessä Net Effect Oy:n konsulttiryhmä tiivistä eri sidosryhmätoimijoilta saatua kritiikkiä seuraavanlaisiin väittämiin, joita esiteltiin jokaisen tiepiirikäynnin yhteydessä ja jonka pohjalta käytiin hyvää ja rakentavaa keskustelua eri



tilaisuuksissa. Väitteiden tueksi koottiin sidosryhmäkyselyssä olleista avovastauksista suoria lainauksia eri sidosryhmätoimijoiden kirjoittamana:

### **Väitetyyppi 1: Tiehallinnon organisaatio on vaikeasti hahmottuva**

- "Organisaatiouudistus ei ole mennyt vielä oikein perille"
- "On vaikeaa löytää oikeaa henkilöä"
- "Tiepiirien vastuualueita ei ulkopuolinen osaa aina mieltää"
- "On työlästä selvittää kenelle mikäkin asia kuuluu"

### **Väitetyyppi 2: Tiehallinnon organisaatio toimii epäsystemaattisesti**

- "Toimintatapojen yhdenmukaisuutta eri yksiköiden välillä voisi parantaa."
- "Tiehallinnon sisäinen toimintatapa ei kannusta ja palkitse henkilöstöä ottamaan riittävästi vastuuta tehdä päätöksiä ja aktiivisesti viedä asioita eteenpäin."
- "Vastuut ovat epäselviä ja samaa asiaa hoitaa liian monta henkilöä tai kukaan ei ota vastuuta"
- "Olisi palveluntuottajan kannalta toivottavaa, että suuret urakat Tiehallinto hoitaisi keskitetysti"

### **Väitetyyppi 3: Tiehallinnon organisaation toiminta ei ole riittävän joustavaa eikä asiakaslähtöistä**

- "Jos tuntee henkilöt hommat hoituvat, mutta muuten Tiehallinto on todella byrokraattinen laitos. Ne henkilöt joiden kanssa olen yhteistyössä ovat hyviä ja asiansa osaavia, mutta heidänkin kätensä on usein sidottu byrokratian sitein."
- "Tiedusteluihin ja kysymyksiin ei useinkaan vastata ja asiat jäävät roikkumaan ilmaan."
- "Henkilöillä ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa asioita"
- "Palautejärjestelmä ei toimi"

Net Effect Oy:n konsulttiryhmä kokosi vastaavanlaisesti sidosryhmäkyselyn analysoinnin yhteydessä kolme ehdotusta siitä, miten vuorovaikutussuhteita eri sidosryhmiin tulisi kehittää. Sidosryhmäedustajien omista ehdotuksista poimittiin täydentäviä esimerkkejä ko. kehitysideoita tukemaan.

### **IDEA 1: Säännönmukaisempi ja systemaattisempi yhteistyö**

- "Yhteistyö on hieman satunnaista ja 'sesonkiluonteista'. Tarvittaisiin systemaattinen vuosittainen neuvottelu tärkeistä tulevista hankkeista satunnaisen yhteistyön sijaan"
- "Yhteisiä seminaareja, kehittämispäiviä, avointa vuorovaikutusta, palautetta ja kehittämisideoita."
- "Toimintatavat vaihtelevat paljon henkilöstä riippuen. Yhteinen toimintatapa ja pelisääntöjen tarkentaminen parantaisi yhteistyötä."
- "Tietämystä Tiehallinnon toiminnasta voisi ehkä laajentaa."

### **IDEA 2: Yhteistyön hyödyllisyyden ja tehokkuuden lisääminen**

- "Yhteistyötä tulisi tiivistää ylimmän johdon kanssa ja laajentaa suunnitteluun"
- "Edelleen aktiivisen tiedottamisen nopeutta ja avoimuutta voisi lisätä"
- "Avoimempaa keskustelua loppuasiakkaan (tienkäyttäjien) asiakastyytyväisyyden parantamiseksi."

### **IDEA 3: Yhteistyöverkostojen rakentaminen ja koordinointi**

- "Maakunnan hallinto tulisi sitouttaa tiiviimmin yhteistyöhön Tiehallinnon kanssa."
- "Tiehallinto on antanut suoran vaikuttamiskanavan ruohonjuuritason ja korkeimman virkamiestason välille. Tämä tulisi muuttaa pysyväksi."
- "Keskushallinnon ja piirien yhteistyötä ja tiedonvaihtoa tulisi parantaa – vaikuttaa ulkosuhteisiin."

Sidosryhmäkyselyn aineistoa, tiepiirikäyntien aikana käytyä keskustelua sekä tehtyä esiselvitystä hyväksikäyttäen luotiin jokaisesta Tiehallinnon tulosyksiköstä keskeisten kohtien tiivistelmä nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämisalueista. Kyseinen tiivistelmä löytyy alta tulosyksiköittäin järjesteltynä. Tulosyksiköt on jäsennelty alle Tiehallinnon omaa järjestyskäytäntöä noudatellen.

### Sidosryhmäkyselyn verkosto-osio

Net Effect Oy:n kesäkuussa 2003 toteuttaman valtakunnallisen sidosryhmäkyselyn toisena osana oli ns. verkosto-osio. Tämän osion tarkoituksena oli luoda kunkin Tiehallinnon tulosyksikön osalta katsaus tämänhetkiseen toimintaympäristöön ja sidosryhmäverkostoon. Verkosto-osioon osallistuminen ei tehdyssä sähköisessä kyselyssä ollut pakollista, mutta n. 90 % kaikista kyselyyn osallistuneista vastasi siihen. Verkostokyselyosuus oli toteutettu siten, että jokainen vastaaja sai tehtäväkseen valita esitäytetystä toimijalistasta itselleen rajattoman määrän omasta/organisaationsa mielestä tärkeitä sidosryhmätoimijoita. Listat oli laadittu kunkin Tiehallinnon tulosyksikön kanssa yhteistyössä. Valittuaan tärkeimmät sidosryhmätoimijat, vastaajan tehtäväksi tuli arvioida asteikolla yhdestä viiteen ko. sidosryhmätoimijan kanssa käytävän yhteistyön määrää nykyisin, merkitystä tienpidon kannalta sekä merkitystä oman toiminnan kannalta. Viimeisenä kohtana vastaajan tuli arvioida, tuleeko yhteistyön määrä tulevaisuudessa kunkin valitun sidosryhmän kanssa vähenemään, pysymään ennallaan vaiko lisääntymään.

Saadusta verkostoaineistosta luotiin kunkin Tiehallinnon tulosyksikön kohdalta verkostomatriisi, jonka keskeisiä tuloksia esiteltiin tehdyillä tiepiirikäynneillä. Tavoitteena oli luoda tiehallintolaisille uusia ajatuksia verkostomaisesta sidosryhmäkentästä ja -toiminnasta verkostanalyysin keskeisiä tunnuslukuja esitellen. Jokaisen tiepiirin verkostomatriisista laskettiin saadun aineiston perusteella verkoston keskeiset toimijat sekä korkean välillisyyysluvun omaavat toimijat eli ns. portinvartijat. Näillä portinvartijoilla tarkoitetaan niitä toimijoita, jotka yhdistävät verkoston eri osioita toisiinsa sekä yksittäisiä toimijoita muun verkoston yhteyteen. Tiepiirikohtaiset tunnusluvut sekä esitetty materiaali jaettiin tiepiirin käyttöön vierailujen yhteydessä. Tässä raportissa niitä ei erikseen esitellä, vaan ne löytyvät erilliseltä CD-ROM-levyltä.

Kahdessa alla olevassa taulukossa on vedetty yhteen Tiehallinnon eri tulosyksiköiden verkostomatriisien tuloksia. Ensimmäisessä taulukossa tarkastellaan valtakunnan tasoisesti niitä sidosryhmätoimijoita, jotka tehdyssä verkosto-osiossa korostivat yhteistyön merkitystä Tiehallinnon kanssa, sekä lisäksi vastaavasti, Tiehallinnon omien vastaajien näkemyksiä siitä, keiden toimijoiden kanssa he kokivat yhteistyön olevan erityisen tärkeää oman toimintansa ja koko organisaation toiminnan kannalta.

Toisessa taulukossa yhteenveto on tehty myös koko valtakunnan tasolla. Taulukon vasemmanpuoleinen sarake kuvaa niitä sidosryhmätoimijoita, jotka katsoivat yhteistyön määrän lisääntyvän Tiehallinnon kanssa tulevaisuudessa. Oikeanpuoleinen sarake taas kuvaa Tiehallinnon omien vastaajien näkemystä siitä, keiden sidosryhmien kanssa toiminta tulevaisuudessa tulee lisääntymään.



Taulukko 1 – Yhteistyön merkitys vastaajan oman toiminnan / organisaation kannalta

Yhteistyön merkityksen tärkeyttä Tiehallinnon kanssa korostivat valtakunnallisesti tarkasteltuna erityisesti seuraavat sidosryhmätoimijat:	Yhteistyön merkityksen tärkeyttä Tiehallinnon omat vastaajat korostivat erityisesti seuraavien sidosryhmien kanssa:
Eduskunta Kauppakamarit Liikenneturva LVM ja muut ministeriöt (SM, YM, MMM) Maakuntaliitot Poliisi TE-keskukset Tiepiirialueitten kunnat ja kaupungit Yksittäiset kuljetusalan yrittäjät sekä SKAL ry. Yksittäiset media-sektorin toimijat Yleisesti palvelujen tuottajat ja urakoitsijat	Eduskunta Liikenneturva LVM Maakuntaliitot Media alan toimijat Oppilaitokset Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat Poliisi TE-keskukset Tiepiirialueitten kunnat ja kaupungit Ympäristökeskukset

*Valintakriteeri: Yhteistyön merkitys korostui vähintään kolmen eri tulosyksikön sidosryhmäkyselyn tulosten kohdalla*

Taulukko 2 – Yhteistyön määrän kasvaminen tulevaisuudessa

Yhteistyön katsottiin lisääntyvän tulevaisuudessa Tiehallinnon kanssa erityisesti seuraavien sidosryhmätoimijoiden keskuudessa:	Tiehallinnon omat vastaajat kokivat yhteistyön määrän lisääntyvän tulevaisuudessa erityisesti seuraavien toimijoiden kanssa:
Autoliitto ry. Liikenneturva Maakuntaliitot Oppilaitokset Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat Pelastusviranomaiset Poliisi SKAL ry. Tiepiirialueiden kunnat ja kaupungit	Hätäkeskukset Kauppakamarit Kuljetusalan yrittäjät Liikenneturva Linja-autoliitto Maakuntaliitot Media Oppilaitokset Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat Poliisi Ratahallintokeskus SKAL ry. TE-keskukset Tiepiirialueiden kunnat ja kaupungit Ympäristökeskukset

*Valintakriteeri: Yhteistyön määrän katsottiin lisääntyvän vähintään kolmen eri tulosyksikön sidosryhmäkyselyn tulosten kohdalla*

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on koottu kunkin Tiehallinnon tulosityksikön verkostomatriisista lasketut keskeisimmät toimijat. Tiehallinto itsessään on jätetty alla olevasta taulukosta pois siitä syystä, että se oli jokaisen tulosityksikön verkostomatriisin keskeisin toimija – olihan kysely suunnattu *Tiehallinnon nimeämille* sidosryhmätoimijoille.

Oheisen listauksen alapuolelle on jokaisen tiepiirin keskeisten toimijoiden (ml. Tiehallinto) kohdalta luotu kaksi toimijaverkostoa, joiden tarkoituksena on kuvien avulla havainnollistaa kunkin tiepiirin kohdalta kerätyn datan perusteella syntyneitä *ydinverkoston* rakennetta. Kuviot eivät siis kuvaa aineiston perusteella kerättyjä tiepiirikohtaisia kokonaisverkostoja.

Keskeisten toimijoiden muodostamaa verkostoa on kunkin tiepiirin kohdalta kuvattu kahdella eri kuviolla, joista ensimmäinen on ns. *keskeisten toimijoiden muodostama lähettäjäkeskeinen egoverkosto*. Tämä kuvio kuvaa kunkin tiepiirin verkostomatriisista laskettujen keskeisten toimijoiden edustajien yksittäisiä näkemyksiä siitä, ketkä ovat heidän nimeämiä tärkeitä sidosryhmäkumppaneita sekä miten nämä näkemykset yhdessä muodostavat verkostomaisen rakenteen. Kuviossa punaiset ympyrät kuvaavat keskeisten toimijoiden edustajia ja mustat nelikulmiot heidän nimeämiään sidosryhmätoimijoita. Pisteiden välisillä etäisyyksillä tai sijainnilla ei kuviossa ole merkitystä.

Toinen kuvio on ns. *keskeisten toimijoiden muodostama vastaanottajakeskeinen egoverkosto*. Tämä kuvio taas kuvaa kunkin tiepiiriin verkostomatriisista laskettujen keskeisten toimijoiden osalta verkostorakennetta, joka muodostuu kun tarkastellaan, mitkä organisaatiot ovat määritelleet keskeiset toimijat tärkeiksi sidosryhmäkumppaneikseen. Kuviossa punaiset ympyrät kuvaavat vastaajina olleita sidosryhmien edustajia ja mustat nelikulmiot keskeisiä toimijoita. Pisteiden välisillä etäisyyksillä ja sijainnilla ei tässä kuviossa ole merkitystä.

Yhdessä ja myös erikseen tarkasteltuna kuviot antavat hyvän käsityksen sidosryhmäverkostojen monimutkaisesta rakenteesta sekä samalla visualisoivat verkostojatteluun näkökulmaa. Kuviot eivät siis kuvaa tiepiirien koko verkostoa, vaan kuviot ovat rakennettu laskettujen keskeisten toimijoiden ympärille. Kuviot kuitenkin esittävät kunkin tiepiirin kohdalta miten verkoston keskeiset toimijat linkittävät verkoston muita toimijoita yhteen.


Taulukko 3 – Verkostoaineiston perusteella lasketut keskeisimmät toimijat Tiehallinnon tulosityksiköissä


<b>TULOSYKSIKKÖ</b>	<b>KESKEISIMMÄT TOIMIJAT VERKOSTOKYSELYN PERUSTEELLA</b>
Uudenmaan tiepiiri	Liikenne- ja viestintäministeriö Ratahallintokeskus Helsingin Kaupunki Vantaan kaupunki Espoon kaupunki
Turun tiepiiri	Poliisi Varsinais-Suomen liitto Tieliikelaitos Turun kaupunki Satakuntaliitto
Kaakkois-Suomen tiepiiri	Tieliikelaitos Liikenne- ja viestintäministeriö Kaakkois-Suomen ympäristökeskus SCC Viatek Oy Mikkelin kaupunki Eduskunta



Hämeen tiepiiri	Poliisi Lahden kaupunki Tieliikelaitos Tampereen kaupunki Liikenneturva Forssan kaupunki
Savo-Karjalan tiepiiri	Poliisi Kuopion kaupunki Tieliikelaitos Joensuun kaupunki Itä-Suomen lääninhallitus Pohjois-Karjalan maakuntaliitto
Keski-Suomen tiepiiri	Keski-Suomen liitto Jyväskylän maalaiskunta Tieliikelaitos Jyväskylän kaupunki Liikkuva poliisi
Vaasan tiepiiri	Tieliikelaitos Länsi-Suomen ympäristökeskus Pohjanmaan liitto Vaasan kaupunki Pohjanmaan TE-keskus
Oulun tiepiiri	Tieliikelaitos Plaana Oy Pohjois-Pohjanmaan liitto Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskus Poliisi
Lapin tiepiiri	Tieliikelaitos Lapin ympäristökeskus Lapin TE-keskus Muonion kunta Rovaniemen maalaiskunta
Keskushallinto	Tieliikelaitos Liikenne- ja viestintäministeriö Ratahallintokeskus VTT Ympäristöministeriö Eduskunta

### Ohjeita tulosityksikkökohtaisten tulosten tarkasteluun

 = Kyselyyn osallistunut vastaaja

 = Vastaajan valitsema kohde

Tärkeää: Sidosryhmäkysely toteutettiin kesäkuussa 2003, joten kaikki kyselyn tulokset edustavat täten tiettyä ajankohitaa ja tiettyä toimintaympäristöä.

## 4.1 Uudenmaan tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Kunta- ja kaupunkiyhteistyö on tiepiirin henkilöstön mukaan systematisoitu hyvin ja tätä tukevat myös kuntasektorin edustajien omat vastaukset. Osa kuntasektorin toimijoista kuitenkin toivoo vuorovaikutuksen muuttamista enemmän tasapuolisen kumppanuuden suuntaan.
- Mediasuhteiden systematisointi hyvää mediapilotin myötä. Uudenmaan tiepiirin rooli koko Tiehallinnon tasolla mediayhteistyössä on merkittävä ja sitä tulisi hoitaa hyvin. Helsingin Sanomien rooli valtakunnallisena mediana on suuri ja vaikuttaa koko Tiehallinnon toimintaan. Mediapilotin toimintatapoja ja tuloksia tulee jakaa aktiivisesti muiden tiepiirien käyttöön.
- TE-keskusten rooli Uudellamaalla pieni, sillä tiepiirin toiminta-alue ei kuulu kehitysrahastojen piiriin. Tämä on suurin eroavaisuus muihin tiepiireihin. Kauppakamareiden ”lobbaus” –rooli on tiepiirin alueella merkittävä.
- Uusimaa tiepiireistä eniten ”keskushallintomaisin”. Merkittävää yhteistyötä esim. LVM:n ja RHK:n suuntaan. Näkyvä vastuu suurissa hankkeissa luo haasteita tiepiirille koko Tiehallinnon tasolla tarkasteltuna.
- Yleisesti palvelujen tuottajat ja urakoitsijat kokevat yhteistyön olevan tiepiirin kanssa hyvää ja tiepiirin toiminta sai tältä arvoverkoston osiolta enemmän kehuja kuin muut tiepiirit. Yhteisiä seminaareja, koulutustilaisuuksia ja vuorovaikutuksen lisäämistä toivotaan kuitenkin enemmän.

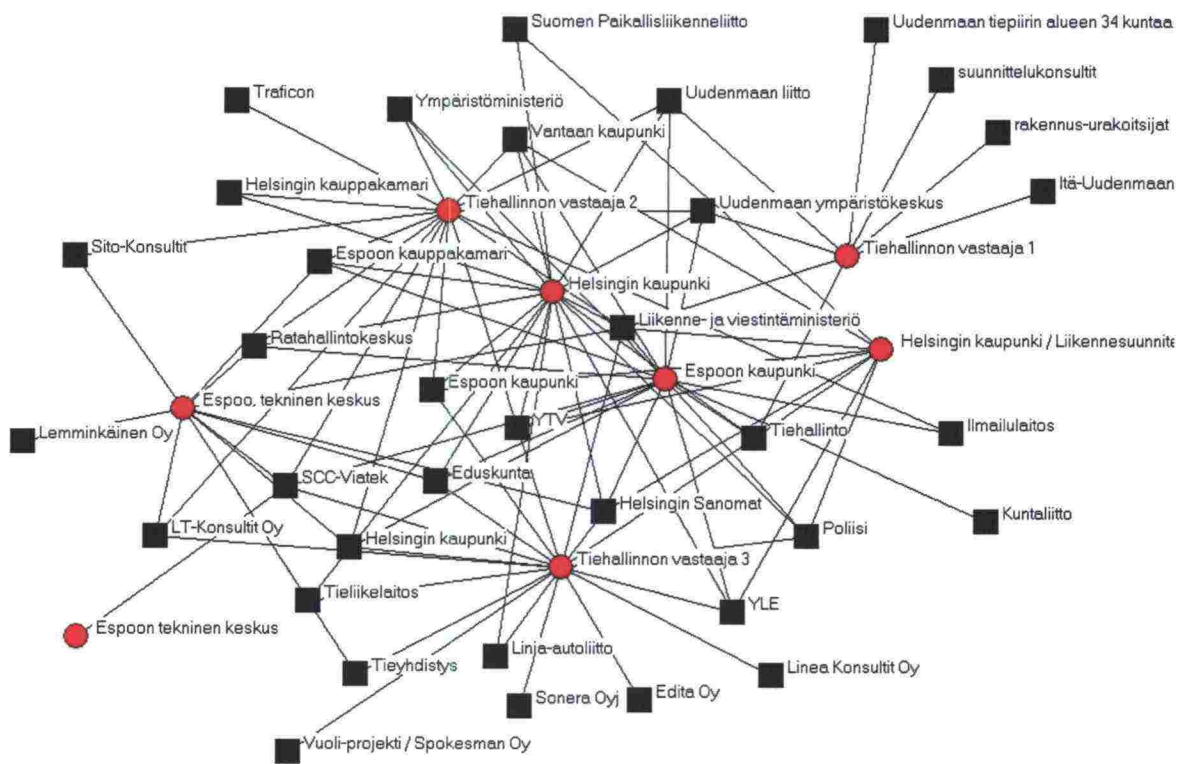
### KEHITTÄMISALUEET

- Kuntasektorilla osa sidosryhmävastaajista koki tiepiirin harjoittavan vielä perinteistä ”valtion sanelupolitiikkaa” liikaa. Toivottiin tasapuolista ja tavoitteellisempaa kumppanuutta.
- Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat toivovat enemmän yhteisiä seminaareja, kehittämispäiviä ja tiiviimpää yhteistyötä. Asiantuntijahenkilöiden väheneminen tiepiirissä koetaan ongelmaksi.
- Yhteistyökumppaneiden osalta toivottiin enemmän yhteistyön systemaattisuutta, säännöllisyyttä, enemmän avointa keskustelua ja vuorovaikutusyhteyksien yhteistä kehittämistä.
- Yleisesti sidosryhmävastaajien osalta toivottiin organisaation ja vastualueiden selkeämpää esilletuomista. Yhteyshenkilöverkostoja tulisi selvittää ja kehittää entisestään yhdessä sidosryhmien kanssa
- Tiehallinnon tulostavoitteiden jäykkyyttä ja yhdenmukaisuutta pidettiin yhtenä esteenä tiepiirin osalta vuorovaikutuksen ja uskottavuuden heikentymiselle suhteessa sidosryhmiin. Tämä on koko Tiehallintoa koskeva asia, jonka merkityksestä olisi syytä keskustella.
- Tiepiirin henkilöstön vastausten mukaan vuorovaikutuksen toimivuutta heikentävät seuraavat tekijät:
  - 1) Tienkäyttäjät: Tietoa saadaan hyvin, mutta ei pystytäkään viemään riittävän hyvin tienpidon päätöksiin
  - 2) Tiedontarvitsijat: Palveluhalukkuutta on, mutta tietoa ei Tiehallinnon sisältä saada riittävän nopeasti.
  - 3) Palvelujen tuottajat: Tiedon oikeellisuus – saammeko konsulteilta sitä mitä todella tarvitsemme?
  - 4) Toimeksiantajat: Perusteluviestintää on tehostettava rahoituksen saamiseksi

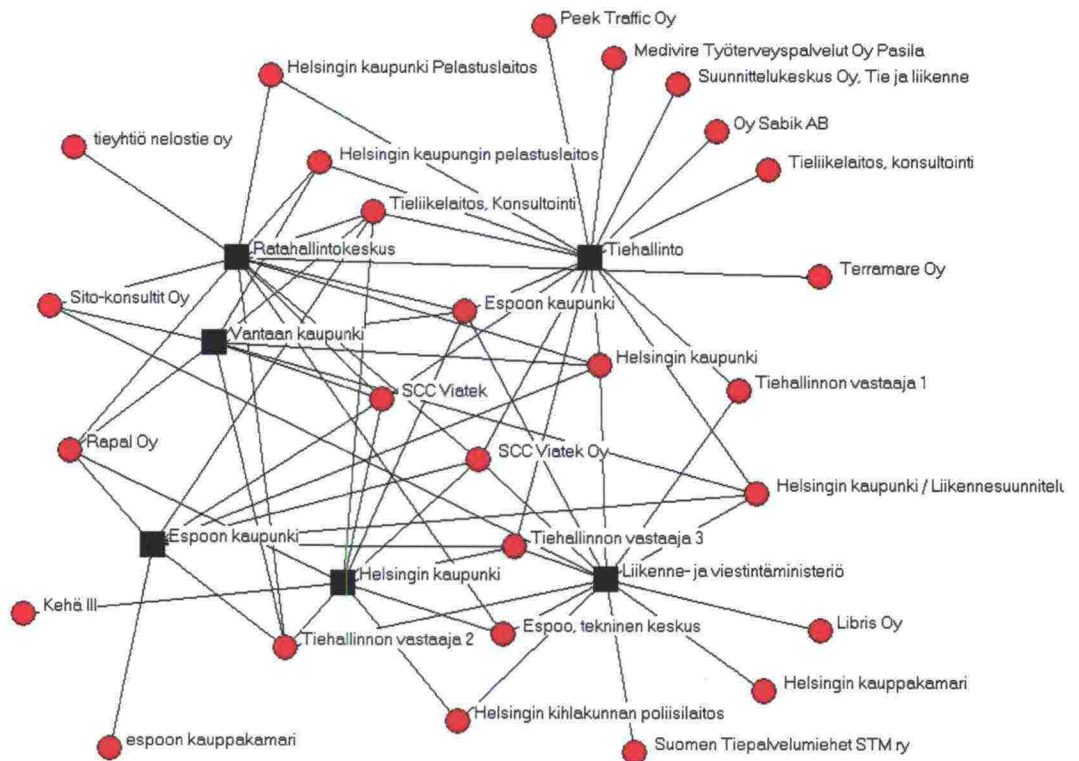
\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



## Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



## 4.2 Turun tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Tiepiirin alueella yli 80 kuntaa, joten aktiivinen yhteistyö kaikkien kanssa vaikeaa. Kuntasektorin osalta kyselyyn osallistuneet viisi vastaajaa tiedostavat tilanteen ja pitävät vuorovaikutuksen nykytasoa myös riittävänä.
- Poliisin ja pelastusviranomaisten vastaajat kokivat vuorovaikutuksen nykytilan olevan hyvää tiepiirin alueella. Vuorovaikutus toimii ja siitä saatava tieto palvelee hyvin ko. sidosryhmien tarpeita liikenneturvallisuuden parantamisessa. Poliisin ja pelastusviranomaisten roolia korostettiin myös tiepiiriläisten omista vastauksista enemmän kuin muissa tiepiireissä.
- Tiepiirillä kokemusta, osaamista ja kiinnostusta hoitaa Tiehallinnon tasolla ulkomaan kaupan logistiikkayhteistyötä. Tiepiirit, joiden alueella sijaitsee merkittäviä satamia voisivat tehdä tällä alueella laajempaa yhteistyötä.
- Oppilaitosyhteistyöhön kohdistuvaa vuorovaikutusta aloitettu kehittämään hyvin. Sopimusluonnokset olemassa Turun yliopiston tienpidon kannalta merkittävien laitosten kanssa. Sopimuksista tulisi kuitenkin päästä kohti pysyvämpää ja jatkuvaa yhteistyötä.
- Tiepiirin omat vastaajat nostivat TTS:n laatimisen yhteydessä tapahtuvan monitahoisen sidosryhmävuorovaikutuksen keskeisenä esimerkkinä onnistuneesta systemaattisesta toimintatavasta. Neljästä tiepiirin vastaajasta kolme nosti tämän toimintamuodon esille hyvänä esimerkkinä. Tämä systematiikka olisi hyvä kuvata kirjallisesti ja käyttää esimerkkinä hyvästä toimintamuodosta ja toimittaa se myös muiden tiepiirien arvioitavaksi.

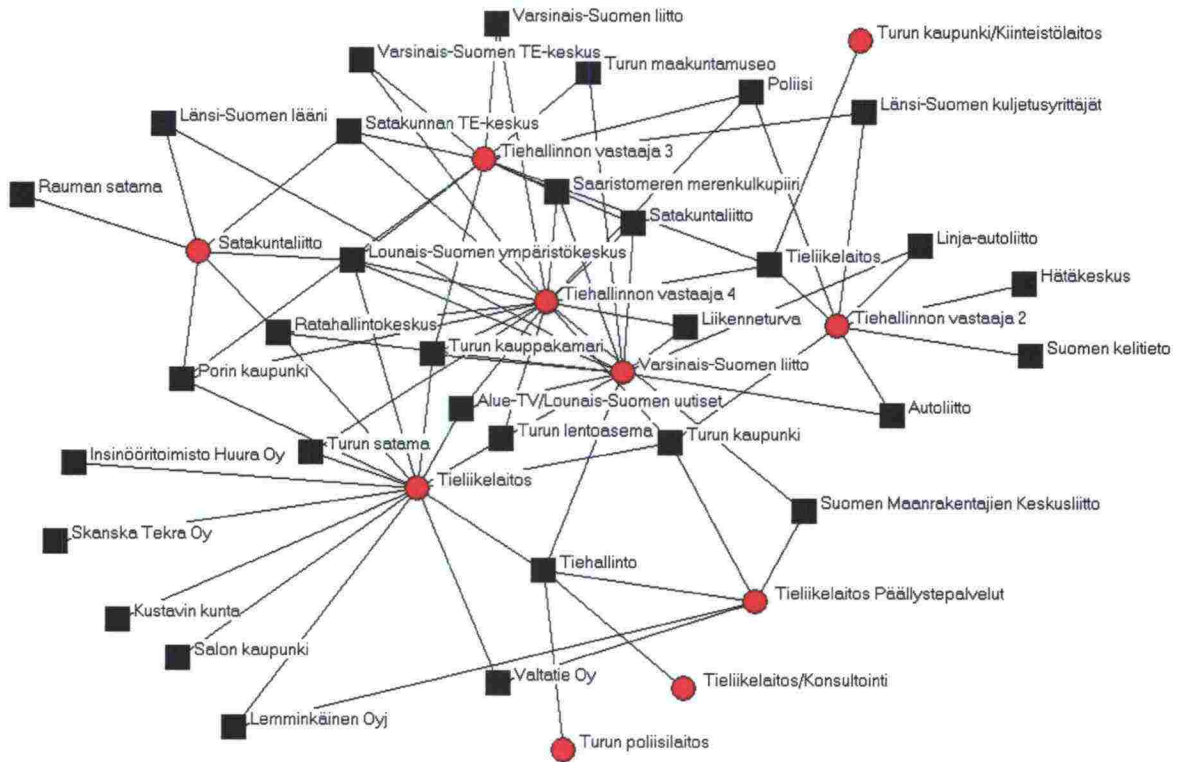
### KEHITTÄMISALUEET

- Vuorovaikutusta ja yhteistyötä merenkululaitoksen kanssa tulisi kehittää ja kasvattaa. Merenkululaitoksen verkostokyselyyn vastannut toimija katsoi yhteistyön määrän olevan tällä hetkellä vähäistä ja siitä saatavan hyödyn olevan myös vähäistä. Tiepiirin henkilöstön mielestä yhteistyötä tulisi kasvattaa entisestään.
- Häätakeskuksen kanssa solmittu yhteistyösopimus koettiin hyväksi toimintatavaksi. Vastaavanlaista käytäntöä tulisi jatkossa kehittää myös poliisin suuntaan.
- Seutukuntien kanssa olevaa yhteistyötä tulisi kehittää entisestään ja neuvotella yhteisesti yhteistyön toimintatavoista ja muodoista. Seutukuntia edustavien vastaajien mukaan Tiehallinnon organisaatiomuutokset ovat vaikeuttaneet asioiden hoitoa, mutta pitkäaikaiset henkilösuhteet ovat paikanneet asiaa.
- Tiepiiriläiset kokivat viranomaisyhteistyössä olevan monesti eroja asiakasnäkökulmien osalta. Tiepiirin/Tiehallinnon asiakasnäkökulma on monesti edistyksellisempi kuin muilla viranomaissidosryhmillä. Tiepiirin tulisi korostaa omaa vahventunutta asiakasnäkökulmaansa entisestään ja pyrkiä vahvasti muutoksen aikaansaamiseen.
- Median edustajat puuttuivat tiepiiriläisten nimeämien keskeisten sidosryhmäkumppaneiden listalta. Median roolin merkittävyyttä tulisi lisätä mm. yhteisillä kehittämisspäivillä ja ”omien luottotoimittajien” nimeämisellä.

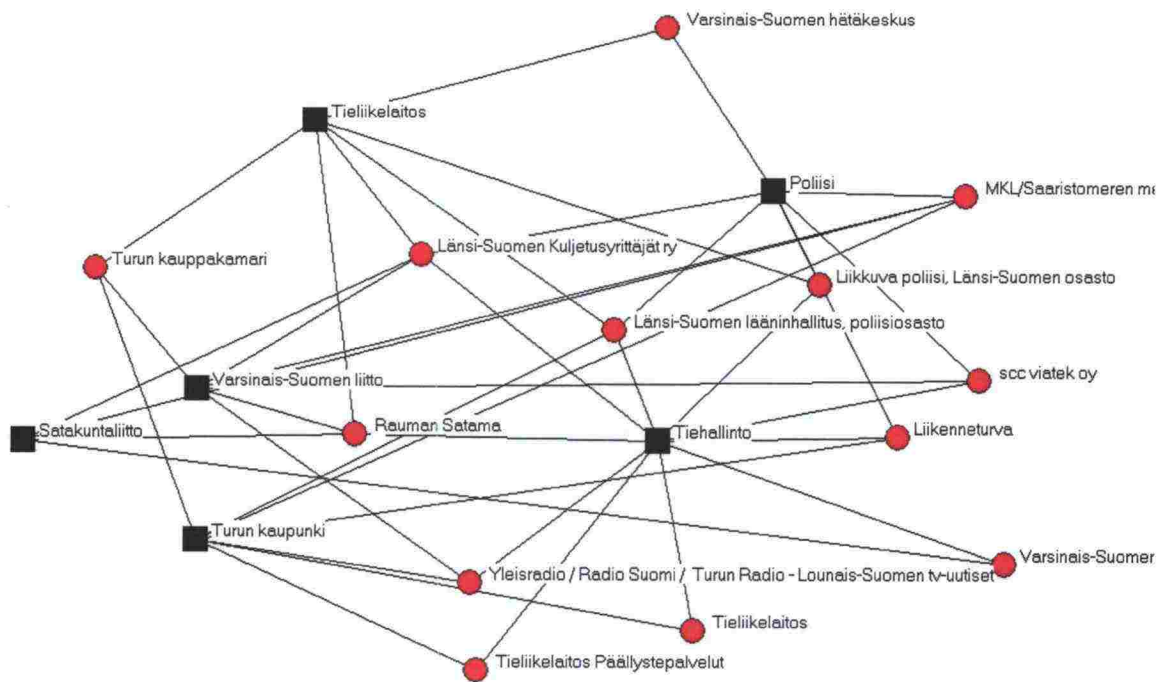
\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



### Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



### Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## 4.3 Kaakkois-Suomen tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Kaakkois-Suomen sidosryhmien vastauksissa korostui vastaajien tyytyväisyys nykyiseen toimintaan tiepiirin kanssa. Suurin osa vastauksista oli positiivisia ja kritiikkiä oli vähän suhteessa muihin tiepiireihin.
- Muista tiepiireistä poikkeavia haasteita Kaakkois-Suomen tiepiireille ovat yhteistyö rajanvalvontaviranomaisten (rajavartiosto, tulli) kanssa sekä myös jossain määrin puolustusvoimien kanssa.
- Tiepiirin alueen merkitys Suomen idänkaupan keskuksena luo poikkeuksellisesti haasteita kehittää yhteistyötä logistiikka-alan piirissä.
- Vuorovaikutusta systematisoitu aktiivisesti useiden toimijoiden kanssa. Hyvinä toimintatapoina tiepiirin omat vastaajat pitävät vuosittaisia tapaamisia TE-keskusten sekä ympäristökeskusten kanssa. Median kanssa järjestetään tapaamiset vuosittain neljässä alueellisessa ryhmässä ja alueen 48 kuntaa vuosittain kuntaryhmittäin (1-5 kuntaa / ryhmä).
- Ympäristöyhteistyöryhmiä, yritysvierailuita sekä tiepiirissä tapahtuvia vierailuita ja niihin liitettyjä epävirallisia osioita pidettiin esimerkkinä hedelmällisistä toimintatavoista suhteessa sidosryhmäkumppaneihin.
- Median kanssa käytävää vuorovaikutusta systematisoitu tiepiirin omasta toimesta vahvasti. Tiepiiri on toiminut yhteistyössä myös Uudenmaan tiepiirin kanssa mediapilotin yhteydessä.

### KEHITTÄMISALUEET

- Tiepiirin henkilöstön mukaan systematiikkaa tulisi kehittää piirin johdon tasolla erityisesti suhteessa kuljetusyrittäjiin, poliisiin ja liikenneturvaan. Yhteistyö koetaan nyt jo toimivaksi, mutta toiminta tapahtuu lähinnä tiemestari/asiantuntija -tasolla.
- Elinkeinoelämän suuntaan tulisi kehittää yhteistoimintaa ala- ja yrityskohtaisesti.
- Kuntasektorin vastaajien mukaan vastuusuhteita tulisi tiepiirin ja kuntien välillä täsmentää (erityisesti ”kentällä”) ja tiedon vaihtoa tulisi lisätä entisestään.
- Maakunnallisten sidosryhmien vastaajien puolelta vuorovaikutusta pidetään yleisesti hyvänä. Vastaajat toivovat kuitenkin enemmän säännöllisiä tapaamisia, tiedonkulun parantamista sekä enemmän suorien kontaktien luomista. Tiepiirin sisäiset ja ulkoiset vastuualueet koetaan myös epäselviksi ja näiden tiedottamiseen ja selventämiseen tulisi panostaa entisestään.
- Palvelun tuottajat ja urakoitsijat pitävät joskus hankkeille asetettuja aikatauluja epärealistisina ja kokevat, että tehtävien laajuudesta on erilaisia käsityksiä osapuolten välillä.
- RHK:n vastaajat (4 kpl) toivovat vuorovaikutuksen kehittämisalueina suunnitteluyhteistyön lisäämistä, molemminpuolisen toiminnan tuntemisen kasvattamista sekä määrävälein tapahtuvien hankeneuvottelujen pitämistä.\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn





## 4.4 Hämeen tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Sidosryhmät pitävät vuorovaikutuksen nykytilaa erittäin hyvänä. 88 prosenttia vastaajista katsoi vuorovaikutuksen olevan tällä hetkellä hyvää tai erittäin hyvää.
- Asiantuntemus, asioiden valmistelu ja eteenpäin vieminen sekä henkilökohtaiset suhteet sidosryhmien edustajien kanssa todettiin sidosryhmien vastauksissa olevan tiepiirin vahvuuksia.
- Sidosryhmien edustajat (järjestöt, yhdistykset) kehuivat ja pitivät tärkeänä tiepiirin muodostamaa suoraa vaikuttamiskanavaa ruohonjuuritason ja päättäjien välille.
- Tiepiirin merkityksen aluehallintoviranomaisena katsotaan olevan suuri.
- Kyläyhdistysten merkityksen huomioiminen tiepiirin taholta erinomaista ja poikkeaa muista tiepiireistä. ”Hämeen tiepiirin oman strategisen linjauksen mukaan kyläyhdistysten kanssa on oltava yhteistyössä, jotta saadaan suora vaikutuskanava ruohonjuuritasolta päättäjiin saakka eikä olla aina suoraan yhteydessä kuntien edustajien kanssa.”
- Tiepiirin oman näkemyksen mukaan yhteistyöryhmä puutavaran kuljetuksen ja varastoinnin osalla sekä toimiminen yhteistyössä EU- ja työllisyysasioissa eri toimijoiden kanssa ovat esimerkkejä hyvistä toimintatavoista eri sidosryhmien kanssa.
- Alueellisen näkökulman korostaminen. Alueellisen päätöksenteon ja vastuunoton koetaan kasvavan tulevaisuudessa, jolloin maakunnalliset toimijat (erityisesti maakuntaliitot) kasvattavat merkitystään.

### KEHITTÄMISALUEET

- 28 prosenttia sidosryhmien vastaajista katsoi, että tiepiirin edustajat tuntevat ja huomioivat heidän oman toimintansa kohtalaisesti tai heikommin. Yhtenä syynä nähdään Tiehallinnon projektien vetäjien vaihtuvuus ja tästä aiheutuva tietämättömyys.
- Tiedon välittämistä tiepiirin ja keskushallinnon ja tiepiirin ja sidosryhmien välillä tulisi kehittää erityisesti palvelujen tuottajien ja urakoitsijoiden mielestä. Tietoa ei saada heidän mielestään tarpeeksi kohdennettuna.
- Maakunnallisten toimijoiden puolesta toivotaan säännöllisempää ja systemaattisempaa vuorovaikutusta sekä vuoropuhelun ja yhteistyön jatkuvaa syventämistä.
- Keskushallinnon ja tiepiirin välinen työnjako sekä Tiehallinnon roolit ja vastuualueet melko epäselviä sidosryhmien edustajille. (yleisesti havaittu kehittämisaalue koko Tiehallinnon tasolla).
- Palvelun tuottajat ja urakoitsijat toivoivat selkeyttä ja joustavuutta urakoiden kilpailutukseen.
- Selkeästi määritellyt yhteyshenkilöt eri sidosryhmätoimijoiden kanssa, säännöllisempää, avoimempaa ja tavoitteellisempaa yhteistyötä toivottiin useiden sidosryhmien taholta.
- Tiepiirin ja koko Tiehallinnon budjetin käyttöä ja suunnittelua tulisi perustella ja viestittää enemmän sidosryhmien suuntaan avoimuuden lisäämiseksi.
- Tiepiirin henkilöstö koki suuremman osan vuorovaikutuksen vaikeuksista koostuvan seuraavista tekijöistä: kiire, erilaiset toimintakulttuurit, luottamuksen puute, resurssipula, vastuuhenkilöiden puuttuminen, yhteydenpitokäytäntöjen ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen.





## 4.5 Savo-Karjalan tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Selkeä enemmistö (83%) sidosryhmien vastaajista katsoi vuorovaikutuksen nykytilan olevan hyvä tai erittäin hyvä. Kukaan vastaajista ei kokenut vuorovaikutuksen olevan melko heikkoa tai heikkoa.
- Median merkitys tiedon välittäjänä ja tienkäyttäjille suunnatun tiedottamisen välineenä sisäistetty Savo-Karjalan tiepiirissä esimerkillisesti. Median vastaajat (5) pitävät vuorovaikutusta erityisen toimivana.
- Aktiivinen ote jo entuudestaan asiakaslähtöiseen toimintaan: ryhmäkeskustelut, liikennöitsijäyhteistyöryhmät, eri alueiden ja eri ryhmien erityistarpeiden selvitykset (tienvarsipusikoiden raivaus), toimittajataapaamiset ja suunnitelmallinen yhteistyö poliisin ja pelastustoimen kanssa.
- Seminaarien pitäminen PT- ja TTS-suunnitelmia tehtäessä.
- Vaikutusmahdollisuuksia Savo-Karjalan tiepiirin järjestö-asiakkaiden parissa pidetään erinomaisina
- Tiepiirin profiilin katsotaan sidosryhmätoimijoiden parissa muuttuneen asiantuntijaorganisaation suuntaan. Aktiivisuus ja helpottunut lähestyminen koetaan yhdeksi muutokseksi.
- Tiedonkulku ja tietojen toimittaminen sidosryhmien ja tiepiirin välillä koetaan olevan hyvää sidosryhmien vastausten perusteella. Haasteena kuitenkin hyvien käytäntöjen ylläpitäminen.
- Sidoryhmät kokevat tiepiirin tuntevan hyvin heidän toimintaansa ja toiminta on viimeaikoina muuttunut useiden vastaajien mukaan tavoitteellisemmaksi. Tätä suuntaa tulisi jatkaa strategioiden sekä resurssien asettamissa rajoissa.

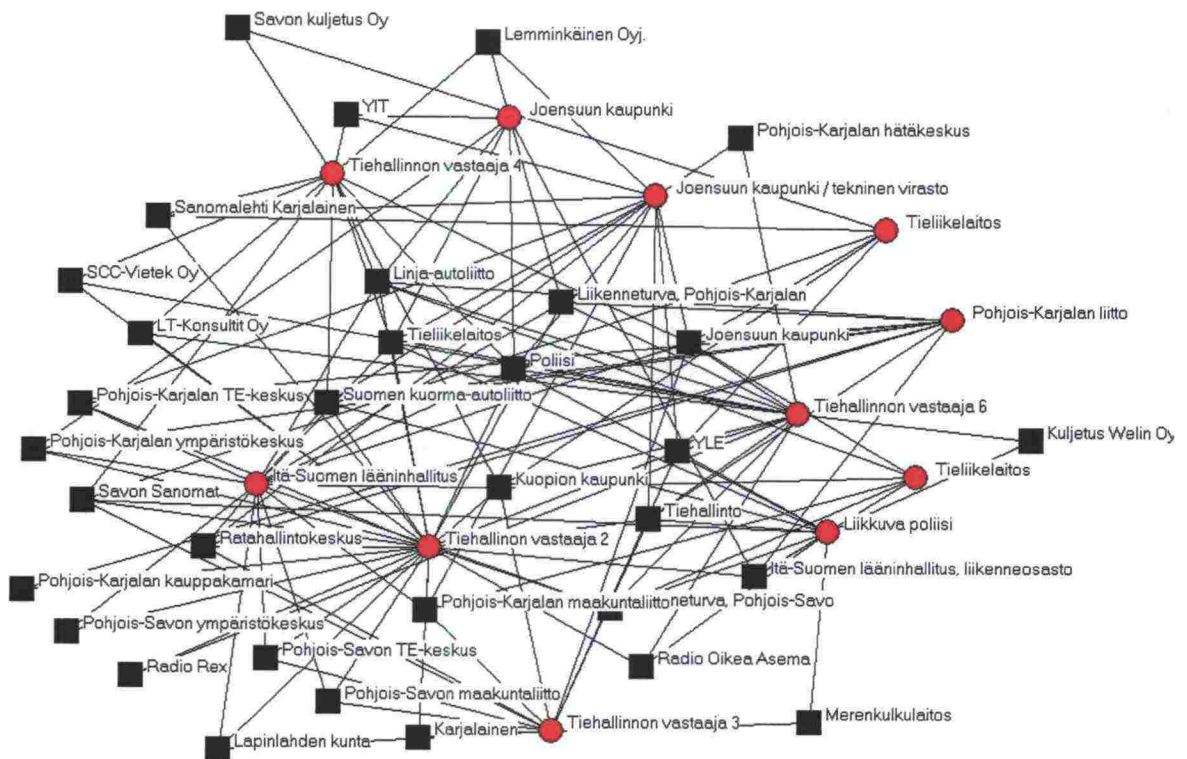
### KEHITTÄMISALUEET

- Alueellisen puolueettomuuden näkökulmaa tulisi korostaa ja viestiä entisestään. Nyt Pohjois-Karjalan alueen toimijat (alueen kunnat ja maakunnalliset toimijat) kokevat jäävänsä ulkopuolelle. Samoja ongelmia myös muissa tiepiireissä – Savo-Karjalan sidoryhmien vastauksissa korostui kuitenkin eniten.
- Vaikeiden ja äkillisten tieolosuhteiden tiedottamista median suuntaan toivotaan nopeammaksi.
- Asiointia pidetään selkeänä sen vuoksi, että ihmiset joiden kanssa ollaan tekemisissä ovat jo entuudestaan tuttuja. Kehittämissuosituksena tulisi varautua henkilömuutoksista aiheutuviin muutoksiin, niin että tiedonkulku ja palvelutaso pysyy ennallaan.
- Tiehallinnon ja tiepiirin roolia ja organisaatorakennetta (prosessiorganisaatio) sekä suunnitteluajatauluja tulisi selvittää ja tarkentaa aktiivisesti ja toistuvasti sidoryhmien suuntaan.
- Ympäristöasioissa toivotaan yhteisten neuvottelujen tehokkuuden lisäämistä yhdessä muiden viranomaistahojen kanssa. Yhteisiä asioita tulisi läpikäydä tiiviimmin ja priorisoida niitä yhdessä.
- Tiehallinnon tavoitteista tulisi yhdistysten mukaan keskustella avoimemmin. Nyt olemassa olevissa tilaisuuksissa koetaan, että vuorovaikutusta ei pääse syntymään. Informaatiotilaisuuksia ja keskustelutilaisuuksia tulisi lisätä entisestään resurssien suomissa rajoissa.
- Tiepiirin omat vastaajat pitävät valtakunnallisena ongelmana eri tienkäyttäjärühmien erityistarpeiden vaikeaa tunnistamista. Valtakunnalliset tiedot eivät ole riittävän tarkkoja tiepiiritasolla toimimiseen.

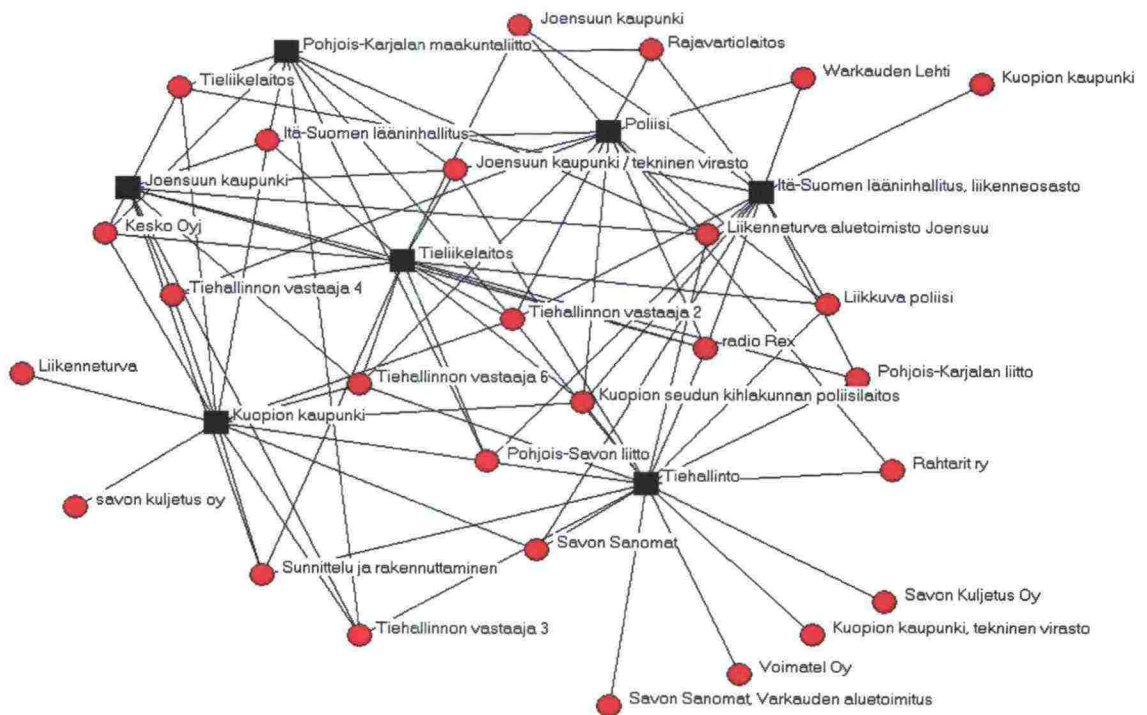
\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidoryhmäkyselyyn



## Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



## Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



## 4.6 Keski-Suomen tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

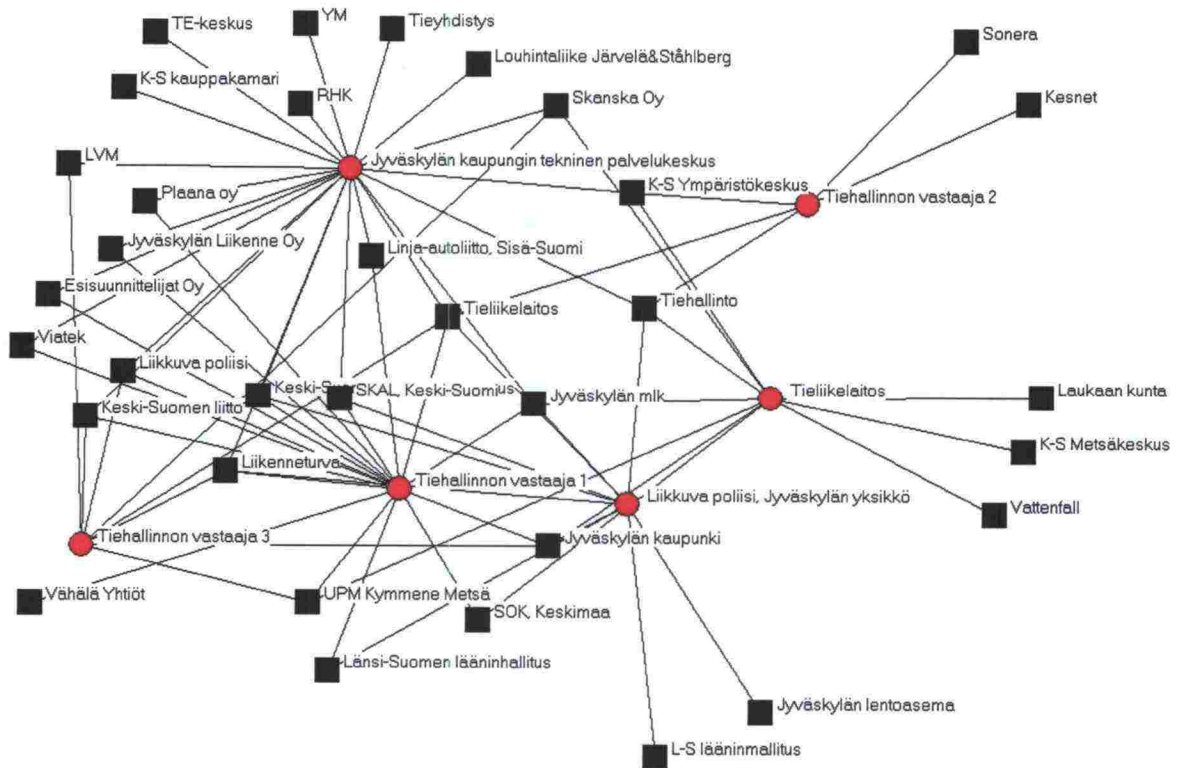
- Kuntasektorin kanssa käytävä vuorovaikutus ja toiminta on erityisen hyvää. Eräs kuntasektorin vastaaja tiivistää vuorovaikutuksen toimivuuden seuraaviin viiteen kohtaan:
  1. Kattava yhteisten asioiden läpikäynti porukalla kerran vuodessa Tiehallinnon aloitteesta ja kerran vuodessa kunnan aloitteesta.
  2. Hankekohtaiset yhteistyöryhmät
  3. Herkkyyttä tilannekohtaisille palaverille
  4. Selkeät kuntakohtaiset ohjelmat ja niiden läpikäynti
  5. Silloin tällöin vapaatakin yhdessäoloa (saunaillat) vuorovaikutuksen lisäämiseksi
- Joukkoliikenteen edustajat katsovat tiepiirin ottavan heidät huomioon paremmin kuin ennen.
- Koordinoitu ja systemaattinen yhteistyö ”maitokuljetussektorin” sekä metsäklusterin toimijoiden kanssa. (vrt. metsäklusteri-pilotti yhdessä LT-konsultit Oy:n kanssa)
- Systemaattinen liikenneturvallisuuustyö, jossa tiepiiri toimii aktiivisesti ja systemaattisesti poliisin ja liikenneturvan kanssa kuntien suuntaan.
- Yleisesti kritiikkiä oli Keski-Suomen tiepiirin sidosryhmien osalta esitetty vähemmän kuin missään muussa tiepiirissä. Tämä on hyvä merkki ja osoitus toimivista yhteistyösuhteista, joiden pohjalta kehitystyötä ja systematisointia on hyvä jatkaa.

### KEHITTÄMISALUEET

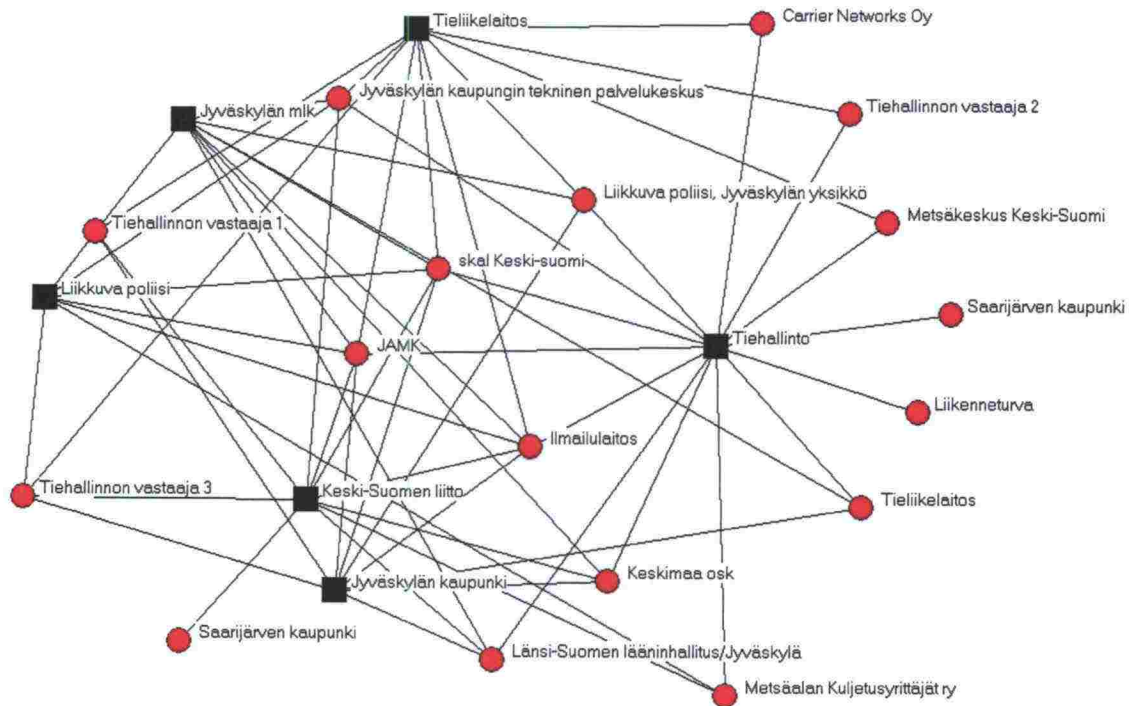
- Median kanssa tehtävä yhteistyö tulisi systematisoida entisestään. Tiepiiri näkee ongelmallisena ”luottotoimittajan” puuttumisen isoista medioista, jolloin systemaattisuutta ei synny. Kehittämisuositukseksi tiepiiriin tulisi järjestää yhteistyöpalaveri tärkeimpien median edustajien kanssa sekä sopia molemmin puolin yhteistyötahojen nimeämisestä.
- Ympäristösektorin toimijat toivovat tiepiirin maankäytöllisen tietämyksen tason kasvua kaavoitukseen liittyvissä asioissa.
- Ratahallintokeskuksen ja muiden liikennejärjestelmäosapuolten kanssa tulisi neuvottelua tiepiirin johdon mukaan kehittää, koska Tiehallinto on monissa asioissa ainut toimija liikenneinfra-asioissa. (esim. MYR, maakuntasuunnittelu jne.)
- Urakoitsijat toivovat enemmän neuvottelu-urakointia, jossa riskit ja niiden minimoiminen kartoitetaan yhdessä. Tämä palvelisi myös urakoitsijoiden näkemyksestä Tiehallinnon tarpeita.
- Poliisin edustajat kokevat liikennekeskuksen siirtymisen Tampereelle ongelmalliseksi oman tiedontarpeensa kannalta.
- Urakoitsijat toivovat tiemestarin roolin vahvistamista. Liikenteen palveluihin liittyvissä asioissa koetaan, että tiepiirin osalta vuorovaikutuksen osapuolia on liikaa.
- Yleisenä havaintona tiepiirikäynnillä todettiin, että verkosto-osiossa tiepiirin omat ihmiset olivat määritelleet asiakkaiden kanssa käytävän yhteistyön vähäiseksi.

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



## Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



## 4.7 Vaasan tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

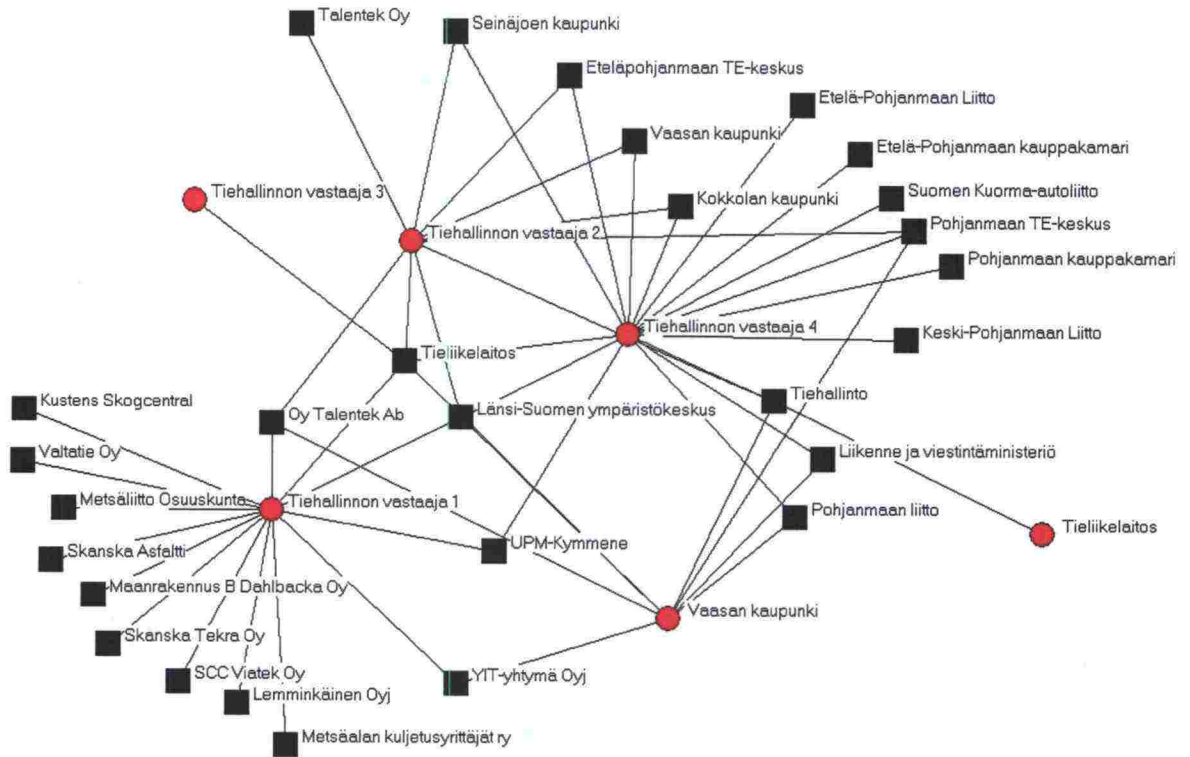
- Vaasan tiepiirissä sidosryhmäsuhteiden systematisointi aloitettu itsenäisesti jo viime vuoden puolella. Vastuuhenkilöt on valittu ja kirjattu ylös tiepiirin aloitteesta.
- Maakuntaliittojen kanssa käytävä nykyinen yhteistyön määrä oli verkosto-osion vastauksissa tiepiirin vastaajien osalta merkitty poikkeuksellisen alhaiseksi verrattuna muiden tiepiirien vastaavaan kysymykseen. Tiepiirin vastaajat kokivat kuitenkin yhteistyön määrän lisääntyvä maakuntaliittojen kanssa tulevaisuudessa.
- Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat olivat keskimääräistä tyytyväisempiä vuorovaikutuksen nykytilaan Vaasan tiepiirin alueella. Tiepiiriä asiakkaana arvostetaan ja sen referenssiarvoa pidetään korkeana. Tieliiikelaitoksen vastaajat kokivat vuorovaikutuksen olevan hyvää ja heidän kanssaan onkin aloitettu vuorovaikutuksen systematisointi kaikilla organisaatiotasoilla.
- Maakuntien liitot ja kunnat pitivät tiepiirin kanssa käytävää nykyistä vuorovaikutusta hyvänä pohjana tulevaisuudessa tapahtuvalle kehittämiselle. Tiepiirin osaamista ja asiantuntijaroolia arvostettiin useassa ko. sidosryhmien antamissa vastauksissa.

### KEHITTÄMISALUEET

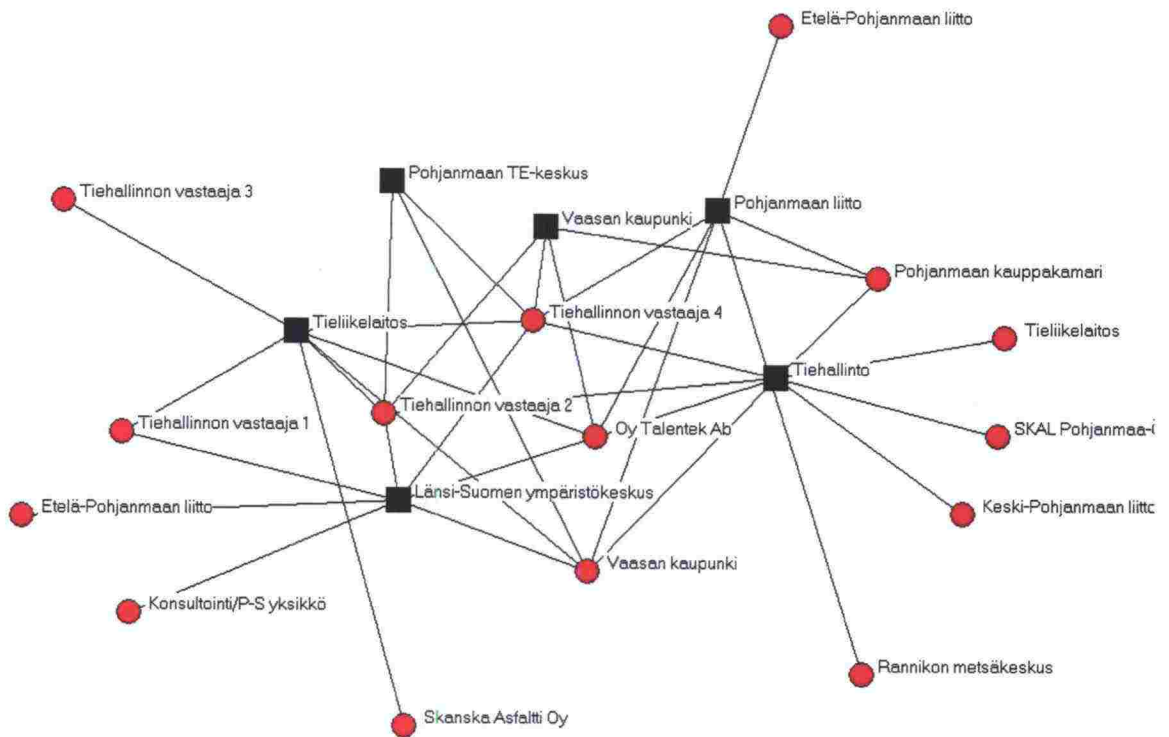
- Erään maakuntaliiton edustajan antaman vastauksen perusteella Tiehallinnon nähtiin toimivan Vaasan tiepiirin alueella liikaa omilla pelisäännöillä. Vastaaja toivoi yhteisten strategioiden laatimista sekä lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta eri asiateemoilta sekä yksittäisistä ongelmahankkeista.
- Maakuntatasolla toivottiin myös tiepiirin resurssien ja aseman muuttamista niin, että tiepiiri voi vastata alueiden kehittämiseen liittyvistä haasteista maakuntatasolla. Tämän nähtiin edistävän vuorovaikutusta maakuntaliittojen ja tiepiirin välillä.
- Yhtenä konkreettisenä kehittämisalueena tiepiirin omat vastaajat kokivat tienkäyttäjien kuulemisen jo hankkeiden alkuvaiheessa (esiselvittely, tarveselvitys), jottei hankkeiden toteuttamisvaiheessa jouduttaisi törmäyskurssille. Kuntien teknisten osajien kanssa ehdotettiin luotavaksi uudenlaisia parempaan vuorovaikutukseen tähtääviä toimintatapoja, kuten yhteisiä yhteistyöverkoston luomisia sekä uudenlaisia neuvottelutilaisuusmuotoja.
- Eri sidosryhmävastaajat kokivat ongelmalliseksi oikeiden vastuuhenkilöiden löytymisen tiepiirin / Tiehallinnon sisältä. Työnjako prosessien ja tiepiirien välillä koettiin myös sekavaksi sekä tiepiirin sisällä koettiin olevan epäselvyyksiä yli- ja keskijohdon välillä ristiriitaisten lausuntojen myötä. Kehittämissuosituksena varsinkin tiepiirin sisältä tulevia erisuuntaisia lausuntoja tulisi pyrkiä karsimaan pois mahdollisimman tehokkaasti. Selkeiden vastuuhenkilöiden määrittäminen ja päätöksentekovallan selkeä määrittely toiminnan eri tasoilla tulisi suorittaa.
- Tiehallinnon asiakkaitten koettiin tiepiirin omissa näkökulmissa asettavan Tiehallinnolle liian suuria toiveita ja tavoitteita, joita on mahdotonta toteuttaa. Tämän nähtiin muodostavan yhden kehittämisen alueen vuorovaikutustilanteissa.\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



## Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



## 4.8 Oulun tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Sidosryhmät pitävät vuorovaikutuksen nykytilaa erittäin hyvänä. 84 prosenttia vastaajista katsoi vuorovaikutuksen olevan tällä hetkellä hyvää tai erittäin hyvää. Loput 16 prosenttia vastaajista piti vuorovaikutuksen toimivuutta kohtuullisena. Heikkona tai melko heikkona vuorovaikusta ei pitänyt yksikään 32:sta vastaajasta.
- Kunta- ja maakuntasektorin toimijat pitävät tiepiirin kanssa käytävää vuorovaikutusta erittäin hyvänä ja kokevat vuorovaikutuksen nykytilan tuovan heille merkittäviä hyötyjä. Tiepiirin tuoman tienpidon asiantuntemuksen hyöty koetaan merkittävänä.
- Yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa koetaan tiepiirin omien vastaajien mukaan hyvänä esimerkkinä tuloksellisesta ja toimivasta vuorovaikutussuhteesta. Opiskelijoille pidettyjen infra-alan infopäivien tulokset ovat olleet positiivisia. Yhteistyömuotoa voisi soveltaa varmasti myös muissa tiepiireissä vastaavalla toimintatavalla.
- Tiepiirin alueen palvelujen tuottajat ja urakoitsijat pitävät valtakunnallisesti katsottuna tiepiirin kanssa käytävää vuorovaikutusta erityisen hyvänä. Tiepiirin toimintatapoja pidetään hyvinä ja erään palveluntuottajan/urakoitsijoiden edustajan mukaan tiepiirin toimintaa voi käyttää positiivisena esimerkkinä. Tiehallinto koetaan Oulun tiepiirin alueella myös hyvänä asiakasreferenssinä, mikä on osoitus arvostetusta toimijasta.

### KEHITTÄMISALUEET

- Tiepiirin omat vastaajat arvioivat, että vuorovaikutusta tulisi kehittää erityisesti nettipohjaisten yhteistoimintamuotojen avulla.
- Median kanssa tehtävän yhteistyön arvioitiin verkostokyselyssä olevan tiepiirien vastaajien mukaan vähäistä tai melko vähäistä. Tiedotusvälineiden kanssa kehitettävä yhteistyötoiminta nostettiin esiin myös kysymyksessä: Millaisia uusia toimintatapoja tulisi kehittää ja minkä sidosryhmän kanssa niitä erityisesti tarvittaisiin? Kehityssuosituksena tiepiirin tulisi hakea hyviä toimintakäytäntöjä tiepiireistä, joissa median kanssa käytävä vuorovaikutuksen systematisointi on viety pidemmälle.
- Tiepiirin alueen maantieteellisesti pitkät välimatkat koettiin ongelmaksi erityisesti maakuntasektorin toimijoiden keskuudessa. Kehittämissuosituksena toivottiin mm. tehokkaampaa sähköistä viestintää sekä tapaamisten säännönmukaistamista.
- Organisaatiomuutokset ja ihmisten vaihtuvuus koettiin haasteeksi lähes kaikkien sidosryhmien taholta. Kehittämissuosituksena toivottiin henkilöstön vaihtumisesta aiheutuvien tiedonsiirto-ongelmien ratkaisemista selkeämmällä tiedottamisella (www-sivut) sekä yhteistyövastuullisten nimeämisellä.\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn





## 4.9 Lapin tiepiiri

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

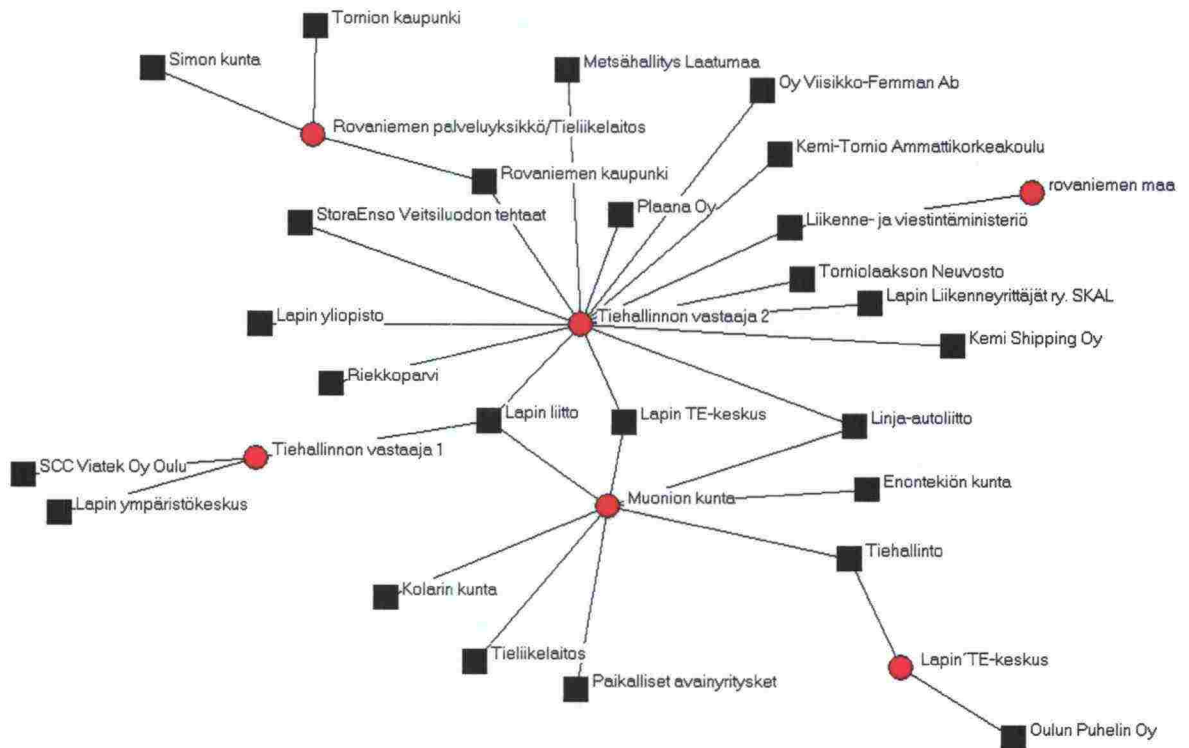
- Lapin tiepiirin sidosryhmien avovastauksista löytyi muihin tiepiireihin verrattuna poikkeuksellisen vähän kehittämissuosituksia. Nykyistä yhteistyötä pidettiin pääosin hyvänä ja toimivana.
- Lapin tiepiiri erikoistunut matkailusektorin kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön tienpidon asiantuntijana. Lapin mallia ja asiantuntemusta voidaan soveltaa käytettäväksi myös muissa tiepiireissä.
- Lapin tiepiiri perustanut tieliikenneryhmän, jossa toimivat sidosryhmäkumppaneiden osalta toimijoita elinkeinoelämän puolelta, julkiselta sektorilta ym.
- Yhteistyö alueellisen maakuntaliiton kanssa toimivat hyvin. Lapin liiton vastaajat pitävät tiepiirin toimintaa ja roolia merkittävänä alueellisen kehityksen kannalta. Lapin liiton taholta toivotaan kuitenkin enemmän tiepiirin toiminnan ja tiedon jakamista yhteiseen käyttöön.
- Palvelujen tuottajien ja urakoitsijoiden vastausten mukaan ”pelisäännöt” Lapin tiepiirin alueella ovat molempien osapuolten osalta pääosin selvillä ja vuorovaikutusta pidetään yleisesti hyvänä.
- Lapin tiepiirin omien vastaajien mukaan hyviä nykyisiä yhteistyömuotoja ovat erityisesti säännöllisesti tapahtuvat kuntaneuvottelut, yhteistyö läänin liikenneturvallisuusjaostossa sekä hankesuunnittelun saralla tapahtuva yhteistyö.
- Kuntasektorin vastaajia Lapin tiepiirin verkostokyselyyn oli poikkeuksellisen paljon (17 kpl). Vastaajien mielestä nykyinen toimintakäytäntö on pääasiallisesti hyvää ja toimivaa. Vuotuiset palaverit koetaan riittäviksi ja niiden ylläpitoa toivotaan jatkossakin. Liikenteen sujuvuuden ja turvallisuuden koetaan parantuneen hyvin. Resurssien niukkuus koetaan molemminpuolisena haasteena.

### KEHITTÄMISALUEET

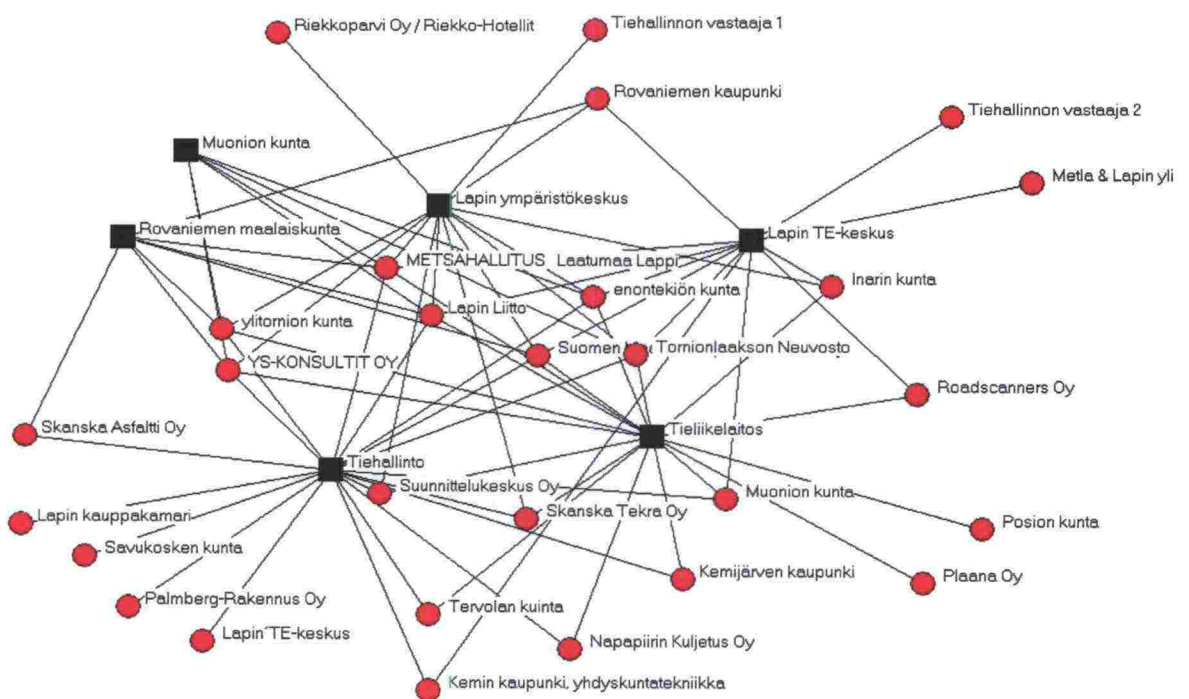
- Lapin tiepiirin omien vastaajien mukaan sidosryhmäyhteistyön kehittämistä tulisi jatkaa erityisesti matkailun, elinkeinoelämän kuljetusten, median ja liikennejärjestelmäyhteistyön tiimoilta.
- Tiepiirin vastaajat kokevat ongelmaksi vuorovaikutuksen näkökulmasta puutteelliset yhteydet toimeksiantajiin ja erityisesti LVM:ään päin. Myös asiakastiedon hallinnan katsotaan olevan vaikeaa, sillä kunnollisia tiedonhallintaa tukevia tietojärjestelmiä ei ole olemassa.
- Oppilaitosten kanssa käytävää yhteistyötä tulisi sidosryhmävastaajien mukaan tiivistää entisestään. Kontaktipintojen määrää tulisi laajentaa sitouttamalla useampia henkilöitä yhteistyöhön.
- Lapin liiton taholta toivottiin tiepiirin aktiivisempaa ”lobbausroolia” suhteessa valtakunnan tason päättäjiin. Kysymys on vaikea ja vastaavia haasteita on toivottu myös muiden tiepiirien alueilla.
- Kuntasektorin puolelta kehittämistoiveena esitettiin meneillään olevista hankkeista tiedottamisen lisäämistä. Yhtenä ratkaisuna esitettiin tehokkaampaa sähköpostin ja www-sivujen käyttöä.
- Ihmisten vaihtuminen koettiin myös Lapin tiepiirin alueella ongelmaksi. Pitkät yhteistyösuhteet eivät saa katketa henkilöiden vaihtumiseen, vaan niistä on tiedotettava aktiivisesti.

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## Lähtetäjäkeskeinen egoverkosto



## Vastaanottajakeskeinen egoverkosto



\*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn



## 4.10 Keskushallinto

### NYKYTILA JA VAHVUUDET

- Keskushallinnon osalta sidosryhmävastaajien määrä oli runsain (105 vastaajaa). Merkittävänä jakautumana suurin osa verkosto-osioon vastanneista sidosryhmätoimijoista katsoi yhteistyön merkityksen keskushallinnon kanssa olevan tienpidon ja sidosryhmien oman toiminnan kannalta tärkeää tai erittäin tärkeää.
- Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat kehuivat keskushallinnon toimintatapoja. Kehittämistyön tuloksia, laajaa kokemusta ja asiantuntemusta pidettiin korkeatasoisina. Keskushallinto katsottiin ajankohtaisen tiedon tuottajaksi ja aktiiviseksi kehitysprojektien käynnistäjäksi.
- Ratahallintokeskuksen vastaajat kokivat molempien organisaatioiden olevan samalla asialla ja meneillään olevat vuorovaikutuksen kehittämishankkeet koettiin tarpeellisiksi.
- Ministeriöiden (pl. LVM) osalta vuorovaikutuksen nykytilaa pidettiin hyvänä ja ongelmien nähtiin lähinnä johtuvan oman päänsä resurssipulasta.
- Keskushallinnon omat vastaajat pitivät hyvinä nykyisinä vuorovaikutuksen toimintatapoina mm. osallistumista eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien hallitus- ja jaostotyöskentelyyn, yhteisiä projekteja ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen tähtääviä neuvotteluja sekä koulutus-tilaisuuksia.

### KEHITTÄMISALUEET

- Palvelujen tuottajat ja urakoitsijat toivoivat vuorovaikutusta kehitettävän kehittämällä avoimempaa keskustelua yhteisistä tarpeista, projektitasoisten yhteistyömuotojen uudistamisella, yhteisten tavoitteiden asettamisella ja siirtymisellä enemmän yhdessä tekemisen näkökulmaan perinteisen tilaaja-tuottaja –asetelman sijaan.
- LVM:n osalta ehdotettiin vuorovaikutuksen parantamiseksi tulosohjauksen kehittämistä, roolien ja pelisääntöjen selkeyttämistä sekä yhteisen kielen ja sitoutumisasteen lisäämistä.
- Myös keskushallinnon taholla sidosryhmätoimijat pitivät yleisesti organisaatiota ulospäin vaikeasti hahmotettavana ja vastuutahoja epäselvinä. Lisäksi päätöksenteon hitautta pidettiin vuorovaikutusta vaikeuttavana tekijänä.
- Keskushallinnon henkilöstön mukaan vuorovaikutusta tulisi parantaa sidosryhmiin sopimuksin, yhteisten tavoitteiden avulla, toimintatapojen käytännönläheisyydellä sekä selkeällä sidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen vastuuttamisella.
- Tavoitehakuisempaan ja systemaattisempaan vuorovaikutukseen tulisi aktiivisesti tähdätä. Ongelmana nähdään sidosryhmäkentän laajuus ja siitä aiheutuva resurssi- ja aikapula.
- Tietojärjestelmien kehittämistä pitäisi keskushallinnon vastaajien mukaan tukea sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi.\*

*Keskushallinnon osalta verkostokuvioita ei tehty loppuraportin yhteyteen toimijoiden ja vastaajien suuren lukumäärän vuoksi, mikä asettaa verkoston visuaaliselle esittämiselle omat vaikeutensa, jota tämän raporttiformaatin yhteydessä ei pystytty ratkaisemaan*

\* Tulokset perustuvat kesäkuussa 2003 tehtyyn sidosryhmäkyselyyn

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 PRIORISOINNIN LOGIIKKA

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Konsultointiprojektin eri vaiheissa tämän kappaleen otsikon mukaisesta termistä ja sen käytöstä puhuttiin yleisesti monin eri sanoin ja sanakääntein. Käytettyjä termejä olivat mm. priorisointi, tärkeiden sidosryhmätoimijoiden määrittely, avaintoimijoiden tunnistaminen, jne. Projektin lopputuotteissa sovittiin käytettävän kuitenkin termiä avaintoimijoiden tunnistaminen, mikä sopiikin varsin hyvin verkostomaisen toimintakentän havainnoimiseen sekä siihen Tiehallinnon lähtökohtaan, että kaikkea ei voida, eikä ole tarkoituskaan tehdä itse, vaan oman ydintoiminta-alueen ulkopuolelle jäävä asiantuntemus hankitaan muualta. Terminologisesta värikkyudesta huolimatta ajattelumallin pohjana toimivat kuitenkin samat periaatteet:

- 1) *Avaintoimijoiden tunnistamisen lähtökohtana ovat Tiehallinnon yhteiskunnallinen vastuu ja sille laissa määritettyjen tehtävien hoitaminen*
- 2) *Avaintoimijoiden tunnistaminen lähtee viime kädessä Tiehallinnon omien strategioiden ja tehtävien pohjalta, jossa on kuitenkin huomioitava myös sidosryhmätoimijoiden omat tavoitteet ja strategiat.*

Konsultointiprojektin kuluessa avaintoimijoiden tunnistamiseen käytettävät menetelmät vaihtuivat kertaalleen. Alkutilanteena konsultointiryhmä ehdotti Tiehallinnolle käytettäväksi avaintoimijoiden tunnistamisen välineenä Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämää Balanced Scorecard –konseptia. Varsin pian projektiryhmä yhdessä konsultointiryhmän kanssa totesi kuitenkin yksimielisesti konseptin olevan hieman liian uusi ja tuntematon sopiakseen projektin sekä Tiehallinnon ajattelutapaan. Jatkotoimenpiteenä projektiryhmä päätyi käyttämään avaintoimijoiden tunnistamisen perustana Tiehallinnon omia osastrategioita, jotka toimivatkin hyvänä pohjana eri tulosityksiköiden johtoryhmien kanssa käydyissä harjoituksissa.

Syyskuussa 2003 Net Effect Oy:n konsulttiryhmän johdolla Tiehallinnon johdon strategiaseminaarissa määriteltiin koko organisaation kannalta tärkeät toimijat osastrategioista valittuja keskeisempiä toimintaa ohjaavia tavoitteita hyväksikäyttäen. Samaisen listauksen pohjalta luotiin listaus niistä toimijoista, joiden kanssa vuorovaikutuksen systematisointi on tarkoitus saada käyttöön kuluvan visiokauden aikana. Tämä listaus muodostui seuraavista toimijoista:

**Hankintastrategia:**

Tekes, SKOL, SML

**Tiedon hallinnan strategia:**

Tekes, Tieto-operaattorit, Novo

**Tie- ja liikenneolojen tavoitetila:**

Yliopistot, Väylävirastot, Eduskunta, Kansalaisjärjestöt

**T&K- strategia:**

LVM, Korkeakoulut ja yliopistot

**Liikenteen hallinnan toimintalinjat:**

LVM (LTY), SM (poliisiosasto, pelastusosasto), Kaupungit,

kunnat, YTV, Poliisi, Hätäkeskuslaitos

**Henkilöstöstrategia:**



Oheinen valtakunnan tasoinen listaus toimii jatkossa myös kaikkien Tiehallinnon tulosityksiköiden avaintoimijoiden määrittelyn perustana. Tulosityksiköiden oman harkintavallan alle jätetään kuitenkin arvioitavaksi se, että miltä osin valtakunnallinen tärkeiden sidosryhmätahojen valinta soveltuu sellaisenaan omien vuorovaikutussuhteiden perustaksi ja miltä osin on perusteltua poiketa siitä. Poikkeamat yllä olevasta valtakunnan tason listauksesta on kuitenkin perusteltava hyvin ja mahdolliseksi syiksi poikkeamiselle määriteltiin projektin lopputuotteena syntyneessä toimintalinjapaperissa mm. tulosityksiköiden alueelliset erityispiirteet tai Tiehallinnon sisäisestä vastuunjaosta syntyvät poikkeukset.

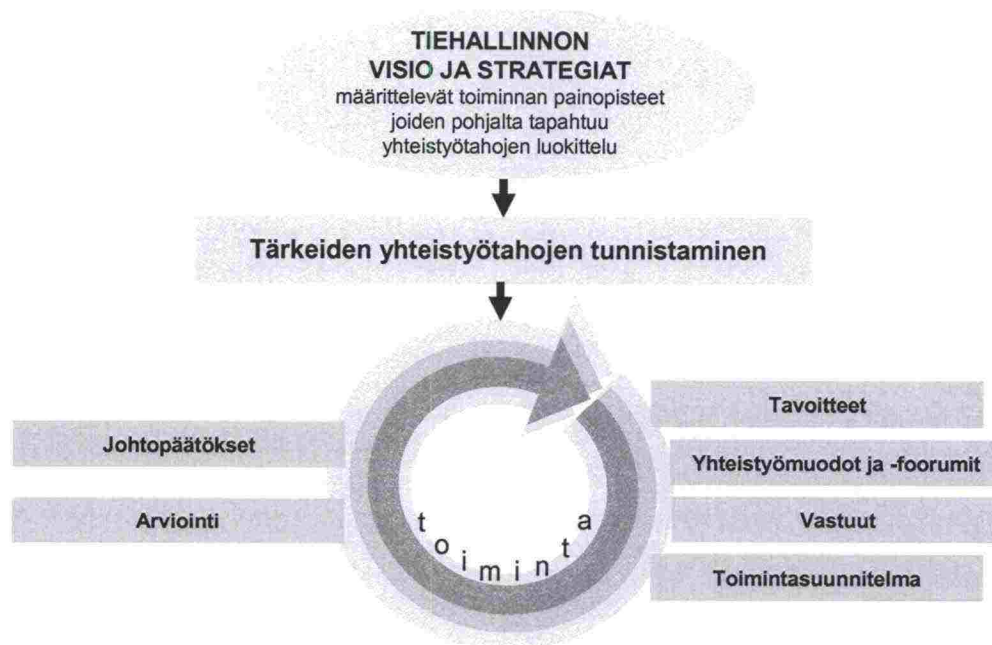
## **5.2 TOIMINTAMALLIN LOGIIKKA**

Vuorovaikutuksen systemisointiprojektin yhtenä lähtökohtana oli luoda Tiehallinnolle sopivia toimintamalleja sidosryhmäyhteistyön systemisointia varten. Kesällä 2003 Net Effect Oy määritteli ensimmäiset versiot toimintamalleista, jotka pohjautuivat eräänlaiseen rooliajatteluun. Näiden mallien lähtökohtana oli ajatus siitä, että eri toimijoiden kanssa Tiehallinto toimii monesti hyvinkin erilaisessa roolissa. Tämä lähtökohta on luonnollisesti edelleenkin totta, mutta projektin edetessä projektiryhmä havaitsi mallien muodostavan projektin tavoitteen kannalta liian laaja-alaisen työkalupakin, joka ei välttämättä olisi johtanut toivottuun lopputulokseen eli koko organisaatiotason sidosryhmäyhteistyön systemisointiin. Kyseisiä alkutilanteen malleja ei tämän raportin yhteydessä esitellä, mutta ne toimitetaan Tiehallinnon käyttöön erillisellä liite CR-ROM- levykkeellä mahdollisia jatkokehityksiä varten.

Projektin yhtenä lopputuotteena kehitettiin yleinen toimintamalli sidosryhmätoiminnan systemisointiin, joka pitää sisällään ne osatekijät, jotka jokaisessa sidosryhmän kanssa käytävässä yhteistyössä on otettava huomioon. Tämä malli toimii Tiehallinnon sisäisen toimintalinjapaperin sekä tulosityksiköille jaettavan toimintaohjeen perustana. Toimintamallin logiikka perustuu kahteen tärkeään näkökulmaan:

- 1) Tehokkaan sidosryhmätoiminnan edellytyksenä ovat kuusi osatekijää, joiden tiedostaminen jokaisella toiminnan tasolla, ylöskirjaaminen sekä jakaminen koko organisaation käyttöön luovat perustan toimivalle sidosryhmäyhteistyölle**
- 2) Sidosryhmäyhteistyö ja sen kehittäminen ovat jatkuvaa toimintaa, jota tulee säännöllisin väliajoin tarkastella suhteessa muuttuvaan toimintakenttään (omat tavoitteet, sidosryhmätoimijoiden tavoitteet, muuttuva toimintaympäristö)**





**Kuvio 3 – Vuorovaikutuksen hallinnan toimintamalli**

Yllä esitetty toimintamalli koostuu kuudesta eri osatekijästä (*tavoitteet, yhteistyömuodot ja -foorumit, vastuut, toimintasuunnitelma, arviointi, johtopäätökset*) joiden määrittely ja tiedostaminen on ensiarvoisen tärkeää kaikessa sidosryhmäyhteistyössä. Seuraavissa alaluvuissa nämä osatekijät on purettu auki samalla tavoin kuin projektin lopputuotteessa olevassa toimintalinjapaperissa.

### 5.2.1 Tavoitteet

Jokainen yhteistyösuhde perustuu yhteiskunnan ja asiakkaidemme tarpeisiin. Yhteistyön tavoitteet syntyvät useimmiten molempien osapuolien strategioista ja visiosta. Omien strategioiden ja vision lisäksi on tärkeää tiedostaa ja huomioida sidosryhmäkumppaneiden strategiat ja visiot.

Tiehallinnon tulee ennen systemaattisen yhteistyön käynnistämistä täsmentää itselleen ne tavoitteet, joiden vuoksi yhteistyötä tehdään. Kun omat tavoitteet ovat selkeytyneet, voidaan lähteä asettamaan yhteisiä tavoitteita yhteistyölle.

Helpoin lähtökohta vuorovaikutukselle on tilanne, jossa Tiehallinnon ja kumppanin välillä löydetään riittävä yhteinen intressi. Tällöin vuorovaikutuksen tärkein sisältö liittyy tarkoituksenmukaisesta työnjaosta sopimiseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Haasteellisempaa yhteisten tavoitteiden asettaminen on tilanteissa, joissa Tiehallinnon tavoitteet ovat osittain ristiriidassa keskustelukumppanin tavoitteiden kanssa. Entistäkin tärkeämmäksi tällöin muodostuu strategisia tavoitteita koskeva keskustelu, jossa Tiehallinnon laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet ja asiakashyötynäkökulmat saatetaan kumppanin tietoon. Haasteeksi muodostuu Tiehallinnon yhteiskunnallisten tavoitteiden uskottava ja hyväksyttävissä oleva perusteleminen, joihin sidosryhmien odotukset sovitetaan yhteen. Yhteiset tavoitteet on löydettävä näissäkin tilanteissa.

Tiehallinnolla on sopimukseen kirjattuna tavoitteet mm. poliisin, Liikenneturvan, Hätäkeskuslaitoksen ja Maanmittauslaitoksen kanssa. Kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa ei tavoitteita ole perusteltua kirjata sopimuksen muotoon. Kaikki epävirallisetkin tavoitteet on kuitenkin kirjattava Tiehallinnon sisäiseen käyttöön.

Usein vastuu sidosryhmän kanssa tehtävästä yhteistyöstä jakautuu sekä valtakunnalliseen että alueelliseen. Tällöin tavoitteita tarkennetaan tarvittaessa aluetasolla, valtakunnan tason linjauksiin tukeutuen. Valtakunnalliset linjaukset tekee valtakunnallinen yhteistyövastuuhenkilö yhdessä sidosryhmän vastaavan edustajan kanssa.

Tavoitteiden tarkentaminen tehdään yhteistyössä alueellisten yhteyshenkilöiden ja sidosryhmän alueellisten edustajien kesken. Tavoitteiden yhteisestä tarkentamisesta tulee sopia yhteyshenkilöiden ja sidosryhmäedustajien välillä säännöllisin väliajoin. Tavoitteet eivät voi eri alueilla merkittävästi poiketa toisistaan, jotta systemaattinen ja tasapuolinen toiminta mahdollistuisi.

Yhteistyössä, jossa saman asian parissa tehdään työtä eri sidosryhmien kanssa valtakunnan tasolla ja eri sidosryhmien kanssa aluetasolla, tavoitteet tehdään kullakin tasolla erikseen. Esimerkiksi metsäklusteriyhteistyössä valtakunnan tason neuvottelukumppanit ovat eri organisaatioista kuin aluetason keskustelijat. Tiehallinnon eri edustajat toimivat linkkinä näiden ryhmien välillä ja vastaavat siitä, että eri tasoilla tehtävät tavoitteet tukevat toisiaan.

Tavoitteita asetettaessa tulee miettiä, missä roolissa Tiehallinto ko. sidosryhmätahon kanssa toimii. Joidenkin tahojen kanssa tavoiteasetanta perustuu lähinnä sujuvan tiedonvaihdon mahdollistamiseen, kun taas toisten kanssa ratkaistaan yhdessä suuria asiakokonaisuuksia.

## **5.2.2 Yhteistyömuodot ja -foorumit**

Sidosryhmäyhteistyö on säännöllistä ja yhdessä määriteltyä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta sovituilla foorumeilla. Useat olemassa olevat Tiehallinnon yhteistyöfoorumit ovat syntyneet monien vuosien yhteistyön aikana, jolloin niiden hyödyntäminen myös jatkossa on luontevaa uusien foorumien kehittämisen sijasta. Olemassa olevien yhteisten foorumien lisäksi kannattaa tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää sidosryhmien luomia yhteistyöfoorumeja.

Yhteistyön nykyisiä foorumeita ja tapaamisen muotoja on arvioitava yhdessä sidosryhmän edustajien kanssa. Arviointi perustuu käytettyjen resurssien ja saadun hyödyn tasapainoon. Arvioinnissa on mietittävä asia- ja sidosryhmäkohtaisesti sitä, kannattaako yhteistyötä ja asioita hoitaa monen toimijan välisissä vai kahdenkeskisissä tapaamisissa. Joistain foorumeista tai yhteistyön muodoista voi olla tarkoituksenmukaista luopua.

Lakeihin perustuvia yhteistyöfoorumeja ovat esim. maakuntien yhteistyöryhmät (MYR). Hyvä esimerkki kehitystyöhön liittyvästä yhteistyöfoorumista on Tekesin Infra-ohjelman klubitoiminta. Asiakkaiden kanssa käytävää ajatustenvaihtoa varten on perustettu tiefoorumeita mm. Lapin, Hämeen, Turun ja Uudenmaan tiepiireissä.

Toimiminen on vakiintunutta mm. seuraavissa ryhmissä ja verkostoissa: alueellisen yhteistyön kehittämisyöryhmä, kauppakamarien valiokunnat, Liikenneturvallisuusasian neuvottelukunta, maakuntien alueviranomaisen verkostot, oppilaitosten neuvottelukunnat ja EU:n aluekehitysohjelmien seurantakomiteat.



Yhteistyön toimintamuotoja ovat mm. kuntaneuvottelut, yhteiset projektit, info- ja rekrytointipäivät alan opiskelijoille, seminaarit, kumppanuusverkostot, hoidon palautepäivät, lausuntojenannot, eduskuntakyselyihin vastaamiset, maakuntien kanssa tehtävä yhteistyötoiminta- ja taloussuunnittelussa ja rahoitusyhteistyö. Epävirallista yhteydenpitoa ovat www-sivujen kautta vaikuttaminen, kahdenväliset tapaamiset, puhelin- ja sähköpostikeskustelut.

Sidosryhmät pitävät nykyisiä vahvoja henkilösuhteita erittäin tärkeänä yhteistyön toimivuuden kannalta. Näistä suhteista pidetään jatkossakin kiinni ja korostetaan niiden merkitystä onnistuneessa vuorovaikutussuhteessa eri sidosryhmien kanssa.

Henkilövaihdoksissa on huolehdittava hyvien henkilösuhteiden jatkamisesta. Lähivuosina henkilövaihdoksia Tiehallinnon sisällä tulee yhä enemmän asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. Sidosryhmäyhteistyön tulevaisuuden kehityksen kannalta on tärkeää korostaa myös uusille työntekijöille hyvien ja tiiviiden henkilökohtaisten kontaktien merkitystä sidosryhmäyhteistyön hoitamisessa. Hyviin henkilökohtaisiin vuorovaikutussuhteisiin perustuva toimintakulttuuri on vahvuus, jonka jalkauttaminen uusille työntekijöille on kaikkien tiehallintolaisten vastuulla.

### **5.2.3 Vastuut**

Jokaiselle sidosryhmäkumppanuudelle nimetään Tiehallinnosta yhteistyövastuullinen, joka lähtee kehittämään yhteistyötä. Nimetyt vastuuhenkilöt pääasiallisena tehtävänä on koordinoita sidosryhmäyhteistyötä Tiehallinnossa.

Yhteistyövastuullisen tärkeänä tehtävänä on rakentaa kuva Tiehallinnon sisäisestä vastuuverkosta kyseistä sidosryhmätoimijaa kohtaan. Vastuuhenkilöverkoston tulee olla määritelty, kuvattu ja jaettu kaikkien asianosaisten käyttöön.

Nimetyt päävastuuhenkilöt tulee Tiehallinnon sisäisen verkoston hallinnoinnin ja hahmottamisen lisäksi pitää huolta siitä, että tiedonvälitys vastuuverkoston sisällä toimii tehokkaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sidosryhmäyhteistyöhön vaikuttavien päätösten ja tapahtumien viestimistä kaikille vastuuverkoston henkilöille. Lisäksi hänen tulee ohjeistaa vastuuhenkilöverkoston muita henkilöitä välittämään tietoa niin, että systemaattinen tiedonkulku on mahdollista.

Sidosryhmän edustajan kanssa käydään läpi mm. tavoitteet yhteistyölle. Samassa yhteydessä nimetään vastuuhenkilöt molemmille osapuolille. Toiminnan luonteesta riippuen vastuuhenkilöjako voi vaihdella kahdenvälisestä yhteistyöstä laajoihin yhteistyövastuullisten verkkoihin. Mikäli toiminta on molemmissa organisaatioissa sekä valtakunnallista että alueellista on luontevaa rakentaa myös vastuuhenkilöverkosto tältä pohjalta. Tällöin nimetään yksi valtakunnan tason vastuuhenkilö sekä alueelliset vastuuhenkilöt.

Vastuuhenkilöiden yhteystiedot (sekä tiehallintolaisten että sidosryhmien edustajien) kirjataan sidosryhmärekisteriin ja niiden muutokset korjataan ko. rekisteriin välittömästi muutosten tapahduttua. Mahdollisista henkilömuutoksista tiedotetaan aktiivisesti niin Tiehallinnon sisällä kuin sidosryhmätoimijoillekin.

Palvelun tuottajien ja toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä vastuuhenkilö on aina sopimuksen allekirjoittaja tai sopimuksessa mainittu muu vastuuhenkilö.



Vastuuhenkilön tehtävänä on valvoa systemaattisen yhteistyön tavoitteiden toteutumista sekä raportoida siitä Tiehallinnon johdolle.

#### **5.2.4 Toimintasuunnitelma**

Toimintasuunnitelmaan ja sitä toteuttavaan toimintaan sisältyvät kaikki vuorovaikutuksen toimintamallin osa-alueet. Siinä kuvataan miten tavoitteet aiotaan saavuttaa, mitä muotoja/foorumia yhteistyössä käytetään, ketkä ovat vastuuhenkilöitä Tiehallinnossa ja sidosryhmän organisaatiossa sekä miten työtä on tarkoitus arvioida. Toimintasuunnitelma tehdään aina kirjallisena ja tallennetaan yhteiskäyttöiselle verkkoasemalle.

Toimintasuunnitelma tehdään sidosryhmäkohtaisesti yhteistyössä sidosryhmän edustajien kanssa. Sen ensisijaisena tarkoituksena on palvella kaikkia vuorovaikutussuhteessa mukana olevia henkilöitä.

Suunnitelmassa kuvataan myös mahdolliset viestintätoimenpiteet. Merkittävässä yhteistyöhankkeissa voidaan tarvittaessa tehdä erillinen viestintäsuunnitelma.

Toimintasuunnitelma tehdään yhteistyön luonteen mukaiselle toimintakaudelle ja sitä päivitetään säännöllisesti. Toimintasuunnitelma ei ole vain alkutilanteen kirjaamista varten.

Valtakunnallista sidosryhmäkohtaista toimintasuunnitelmaa voidaan tarpeen mukaan täydentää alueellisissa toimintasuunnitelmissa.

#### **5.2.5 Arviointi**

Vuorovaikutuksen onnistumista ja yhteistyölle määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan tärkeimpien yhteistyökumppaneiden osalta säännöllisesti. Aluksi arviointi tehdään selvittämällä yhteistyökumppanin ja omat käsitykset yhteistyön laadusta, tuloksista ja hyödyistä. Jatkossa pyritään löytämään muitakin keinoja yhteistyön tulosten ja hyötyjen mittaamiseen.

Arvioinnin perusteella löydetään yhteistyön tärkeimmät kehittämiskohteet ja todetaan onnistumiset.

Tärkeimpiä seurattavia asioita ovat yhteistyön tuloksellisuus saavutettujen asiakashyötyjen näkökulmasta sekä yhteistyön tehokkuus eli ovatko yhteistyöhön käytettävät resurssit ja siitä saatavat hyödyt tasapainossa.

Muita seurattavia asioita voivat olla yhteistyön laatu ja yhteistyön määrä. Laatua voidaan seurata yleisillä asiakkuuteen ja yhteistyösuhteeseen liittyvillä laatukriteereillä (esim. tavoitettavuus, viestintä, ennakoiva toiminta, joustavuus, luotettavuus), joita voidaan parhaiten mitata sidosryhmäkyselyjen yhteydessä.

Yhteistyön määrää voidaan seurata esim. syntyneiden muistioiden, suunnitelmien tai kaavalausuntojen perusteella, jos asia nähdään tarpeelliseksi.

Yhteistyötä ja sen toimivuuden pohjalta saatuja kokemuksia, hyötyjä, ongelmia ja havaintoja arvioidaan organisaation sisällä sekä yhdessä sidosryhmän edustajan kanssa.

Yhteistyökumppanin kanssa käytävässä arviointipalaverissa pohditaan pääasiassa yhteistyölle realistisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Keskustelun apuna käytetään lomaketta, joka täytetään esim. kokouksen alussa. Jos yhteistyötaho on sellainen (esim. kaikki kunnat), että asia ei laajan joukon takia onnistu keskustelemalla, mittauksen voi tehdä esim. web-kyselyllä.

Asiakkuusprosessin asiakkuustiimi koordinoi kaikkia sidosryhmäkyselyitä.

Arviointia tehdään yhteisesti sovitulla tavalla ja sen tulokset dokumentoidaan kirjallisesti yhteiskäyttöiselle verkkoasemalle. Yhtenäinen toimintatapa mahdollistaa arvioinnin objektiivisuuden, vertailukelpoisuuden, seurattavuuden ja muissa yhteyksissä hyödynnettävyyden. Mittari vuorovaikutuksen onnistuneisuudelle kehitetään vuoden 2004 aikana.

Tulokset analysoidaan ja tuloksista tiedotetaan kaikille sidosryhmän kanssa työtä tekeville. Tiehallinnon johdolle raportoidaan tilanteen kehittymisestä tulosraportoinnin yhteydessä. Koko henkilöstölle tiedotetaan laajemmin sidosryhmäsuhteiden kehittymisestä, mutta ei yksittäisen suhteen tilanteesta.

### **5.2.6 Johtopäätökset**

Arviointivaiheen jälkeen tehdään johtopäätökset siitä, miten yhteistyötä jatketaan. Joskus tulos voidaan saada muuta kautta vähemmällä resursseilla. Myös sidosryhmän edustaja tekee oman organisaationsa osalta vastaavanlaisia johtopäätöksiä.

Johtopäätösvaiheessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota sellaisiin toimintaympäristön tai omien strategisten linjaustemme muutoksiin, jotka mahdollisesti vaikuttavat ko. sidosryhmän kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Päätös mahdollisesta yhteistyön lopettamisesta tai resurssien suuresta muutoksesta tehdään valtakunnan tasolla vastuuhenkilön ja johtajan päätöksellä sekä aluetasolla vastuuhenkilön ja tiejohtajan yhteisellä päätöksellä.

Kun yhteistyötä tehdään saman organisaation kanssa sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla johtopäätökset kokonaistilanteesta tekee valtakunnan tason yhteyshenkilö. Useimmissa tapauksissa yhteistyötä jatketaan ja johtopäätösvaiheessa keskitytään tavoitteiden tarkentamiseen tai toiminnan kehittämiseen. Mahdollisista toiminnan muutoksista tiedotetaan välittömästi sidosryhmäyhteistyöhön osallistuville ja yleisemmällä tasolla koko henkilöstölle.

## **5.3 JATKOSUOSITUKSET**

Projektin elinkaaren aikana Net Effect Oy on päässyt seuraamaan hyvinkin laajalti Tiehallinnon toimintaa ja toimintatapoja. Tiehallinnon henkilökunnan kanssa käytyjen useiden hedelmällisten keskustelujen kuluessa konsulttiryhmä on sivunnut ja pohtinut yhdessä useita eri jatkosuosituksia projektin kannalta. Tässä esitetyt jatkosuositukset ovat syntyneet näiden keskustelujen pohjalta, mutta tässä raportissa esittämistä vastuun näistä ottaa Net Effect Oy:n konsulttiryhmä.



### **Jatkosuositus 1: Balanced Scorecard – näkökulman mukaan tuominen**

Tiehallinnon monipolvista, useista osa-alueista koostuvaa strategiaa on lähdetty saattamaan yhtenäisen tasapainoisen tuloskortiston (balanced scorecard) muotoon. Valmistuessaan tulisi vuorovaikutuksen systematisointi jatkossa pyrkiä jäsentämään suhteessa siihen. Samalla vuorovaikutuksen systematisointiprojekti on osoittanut, miten Tiehallinnon lakisääteiset tehtävät ja velvoitteet nousevat merkittävälle sijalle kehittämistä painottavien teemojen rinnalla kokonaisuutta tarkasteltaessa. Tuloskortistoa hahmotettaessa olisi näin ollen syytä varmistaa myös se, että tuloksena syntyvä kokonaisuus riittävän vahvasti tuo myös Tiehallinnon perustehtäviä ja jatkuvuutta korostavat näkökulmat esiin. Ilman niitä ei tuloksena oleva strategia tarjoa tarkoituksenmukaista selkänöjää systemaattiselle vuorovaikutukselle. Näin ollen myös strategian ohjausvaikutus on vaarassa jäädä heikoksi.

### **Jatkosuositus 2: Sidosryhmäyhteistyötä tukevien tietojärjestelmien kehittäminen**

Sidosryhmäyhteistyön koko organisaation tasoinen systematisointi vaatii toimiakseen tehokkaat edellytykset kehitystyössä syntyvän informaation tallentamiseksi, jakamiseksi ja analysoinnin tueksi. Tiehallinnon käynnissä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmää käsittelevä projekti on tätä raporttia kirjoitettaessa vielä kesken, mutta odotukset ja vaatimukset sidosryhmäyhteistyötä tukevalle järjestelmälle ovat jo olemassa. Jatkosuosituksena konsulttiryhmän edustajat suosittelevat, että vuorovaikutuksen systematisointi –projektin myötä syntynyttä toimintaa seurataan heti vuoden 2004 alusta aktiivisesti ja kehittämishakuisesti suhteessa asiakkuudenhallinnan kannalta olennaisiin tietojärjestelmäprojekteihin.

### **Jatkosuositus 3: Sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen tähtäävän ajatteluprosessin läpivientiä tulisi jatkaa koko organisaatiossa**

Sidosryhmäyhteistyön kehittämistä on tehty Tiehallinnossa jo pitkään ja vuorovaikutuksen systematisointi –projekti on ollut yksi keskeinen välietappi tässä työssä. Kehittäminen lähtee kuitenkin aina ihmisten toiminnasta eivätkä projektit itsessään muuta ihmisten ajatteluprosessia. Jatkosuosituksena konsulttiryhmä ehdottaa, että sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä ei jätetä leijumaan ilmaan, vaan systemaattisempaan yhteistyöhön tähtäävää ajattelutapaa viedään edelleen voimakkaasti läpi koko organisaation tasolla erilaisten alustusten, seminaarien, palaverien, koulutustilaisuuksien sekä muiden organisaation toimintaa ja kehittämistä ohjaavien välineiden yhteydessä.

### **Jatkosuositus 4: Projektin tuotosten aktiivista kehittämistä tulisi jatkaa**

Projektin tuloksena Tiehallinnon tulosyksiköille on syntynyt konkreettisia apuvälineitä sidosryhmäyhteistyön systematisointia varten. Projektin elinkaaren aikana syntyi myös monia muita kehittämiskelpoisia ideoita, jotka palvelevat yhtenä pohjana jatkokehitystä silmällä pitäen. Systematisointi-projektin lähtiessä aktiivisesti käyntiin vuoden 2004 alusta tulisi painopistettä siirtää eri toiminnan tasoilta nousevien kehittämissuosistusten analysointiin sekä mahdolliseen apuvälineiden jatkokehittämiseen.

### **Jatkosuositus 5: Pilotti-projektien kokemusten hyödyntäminen**

Vuorovaikutuksen systematisointi –projektissa mukana olleiden kahdeksan pilotti-projektin aktiivista kehitystyötä tulisi konsulttiryhmän mukaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Tämän projektin myötä kyseiset projektit ovat olleet hyviä esimerkkejä aktiivisesta



sidosryhmäyhteistyön systematisoinnista. Samoja pilotteja tulisi siis konsulttiryhmän suosituksen mukaan käyttää myös systematisoinnin mahdollisessa jatkokehittämistyössä.

## **5.4 ARVIO KONSULTOINNIN ONNISTUNEISUUDESTA**

Net Effect Oy:n konsultointi vuorovaikutuksen systematisointiprojektissa alkoi huhtikuussa 2003 ja konsultointiprojektin loppupiste on tätä tekstiä kirjoitettaessa hämmöttämässä edessä. Perustellusti voidaan todeta, että kulunut aika on ollut laaja-alainen ja mielenkiintoinen oppimiskokemus sekä konsulttiryhmän jäsenille, että Tiehallinnon edustajillekin. Hyvän konsultointikäytännön mukaisesti tässä vaiheessa on syytä istua alas ja miettiä miten konsultointiprojekti on ryhmän mielestä edennyt.

Vuorovaikutuksen systematisointiprojekti on noudattanut elinkaarensa aikana tyypillistä kehittämishankkeille tuttua kaavaa. Monessa projektijohtamista ja -hallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan voimakkaasti sitä, että projektien tavoitteet on syytä lyödä tarkkaan lukkoon ennen projektin käynnistämistä. Sanotaan, että tällaiset tavoitteet ovat tehokkaan ja menestyksekkään projektin edellytyksiä. Jesper Blomberg esittää kirjassaan *Myter om projekt* tämän lähtökohdan kuitenkin yhdeksi yleiseksi myyttiksi projektihallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Varsinkin kehittämishankkeissa tämänkaltainen ajattelutapa tarkkaan määritellyistä tavoitteista ei ole useinkaan perusteltua. Käytäntö on osoittanut, että kehittämissuhteissa tietoisuus tavoitteista, toiminnasta ja toimintaympäristöstä muokkaantuu monesti projektin elinkaaren aikana. Tämä ei välttämättä ole huono asia, vaan monesti edellytys projektin onnistumisen takaamiseksi. Vuorovaikutuksen systematisointi -projektissa oli edellä esitetyn näkemyksen kaltaisia piirteitä. Projektin tavoitteeksi asetetut toimintamallit eivät olleet - eivätkä voineetkaan olla - etukäteen spesifisti määriteltyjä. Syntynyt toimintamalli ja toimintatavat syntyivät ja kehittyivät projektien kuluessa ja lopulta päättyivät lopulliseen muotoonsa.

Vuorovaikutuksen systematisointi -projektin aikana välineet projektin loppuunsaattamiseksi ovat vaihtuneet, mutta syntyneet lopputuotteet ovat pitkän, Tiehallinnon projektivastaavien kanssa käydyn ajatusprosessin tulos, jotka ovat jo osoittautuneet eri tulosyksiköissä esitettyjen toivomusten arvoisiksi. Nämä toivomukset sidosryhmäyhteistyön systematisointiin tarvittavien apuvälineiden kohdalta voidaan tiivistää kahteen sanaa: *käytännönläheisyys ja hyödynnettävyys*. Konsulttiryhmän näkemys on, että nämä tavoitteet ovat saavutettu Tiehallinnon projektivastaavien tuottamissa toimintalinjapaperissa ja siihen liittyvässä ohjeessa sekä muussa projektin kuluessa syntyneessä systematisointia tukevissa tuotoksissa.

Konsulttiryhmän näkemyksen mukaan erityisesti keskushallinnon sekä myös muiden tulosyksiköiden edustajien vahva panos kehittämishankkeessa on ollut yksi edellytys projektin onnistumiselle. Tulevaisuutta silmällä pitäen Net Effect Oy:n edustajat suosittelivatkin mahdollisimman laaja-alaisen konsortion luomista jo projektin alkuvaiheessa koko Tiehallinnon organisaatiota koskevilla kehitysprojekteilla.

# **LIITE 1: Pilottiraporttien koosteet**

Pilotin nimi: Auto ja tiefoorumi

## **YHTEISTYÖN HYÖDYT**

Tiehallinto ei aina välttämättä ole oikea taho yhteisten asioiden eteenpäinviemiseksi ja edunvalvonnan toteuttajaksi. ATF voi toimia tiedon välittäjänä uskottavammin, mutta tarvitsee Tiehallinnolta tietoa lobbaustyön pohjaksi. ATF voi toimia myös yhteistyösuhteiden linkittäjänä. Tiehallintoa tarvitaan kokonaisuudessa asiantuntijana ja Tiehallinnolla tulee olla voimakas tahtotila toimia asiantuntijana.

## **YHTEISTYÖN TAVOITTEET**

- Auto ja tiefoorumin tarpeet Tiehallinnon suunnasta ovat lähinnä tietotarpeita. Auto ja tiefoorumi tarvitsee työnsä tueksi dataa, joka tukee näiden asioiden ajamista ja esille ottamista eri medioissa sekä poliittisessa lobbauksessa. Lisäksi tarvitaan tietoa tienpitoon liittyvistä suunnitelmista, budjetoinnista yms.
- Tiehallinnon tarpeet ATF:n osalta liittyvät ATF:n perustehtävään, eli tieasioiden esillä pitäminen ja yhteiskunnallisen keskustelun lisääminen ko. asioista. ATF on hyvä kanava keskustelun aktivoimiseen ja tiedon levittämiseen. ATF:lta toivotaan myös vastavuoroisesti tiedottamista Tiehallinnon suuntaan kentän tilanteesta ja tienpidon tarpeista jäsenjärjestöjen kautta.

## **YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT**

Säännöllisen yhteistyön sisällöt ja tavat:

- Budjetin valmisteluasiakirjat jotka toimitetaan kolmesti vuodessa ministeriölle –ainakin raamitasolla (Sähköpostilla rutiininomaisesti)
- Viestintäsuunnitelmat (Sähköpostilla rutiininomaisesti)
- Lähtevät tiedotteet (Sähköpostilla rutiininomaisesti TH -> ATF & ATF ->TH)
- Päätöksentekoon liittyvä tiedotus (Sähköpostilla rutiininomaisesti)
  - o Johtokunnan ja johtoryhmän esityslistat ja pöytäkirjat

Tarpeen mukaan tapahtuvan yhteistyön sisällöt ja tavat

- Tiestön kunto (Pyynnöstä ja yhdyshenkilöltä)
  - o Kelirikko
  - o Siltojen kunto
  - o Päälysteet
  - o Talvihoito
- Tiestön kehittämishankkeiden listat (Pyynnöstä ja yhdyshenkilöltä)
- Toimintalinjat (Tulevat osittain päätöksentekoon liittyvän tiedotuksen yhteydessä, mutta lisätietoja annetaan tarvittaessa)

Toimintatapamuutokset (Tulevat osittain päätöksentekoon liittyvän tiedotuksen yhteydessä, mutta lisätietoja annetaan tarvittaessa)

## **YHTEISTYÖN VASTUUT**

Toimintatavaksi esitettiin, että ATF ottaa edelleen asiakkoitaisesti yhteyttä Tiehallintoon josta yksittäisten tapausten mukaisesti syötetään tarvittavaa tietoa ATF:n suuntaan. Yhteistyötahona jatkossa Tiehallinnon puolelta toimii Jaana Taini. Tiehallinnon osallistuminen ATF:n kokouksiin voisi myös edesauttaa yhteistyön ja tietotarpeiden tyydyttämistä. Tiehallintoa tarvitaan asiantuntijana ja Tiehallinnolla tulee olla voimakas tahtotila toimia asiantuntijana.

## TOIMINTASUUNNITELMA

### Tiehallinnon osallistuminen ATF:n kokouksiin:

22.9. klo 14

Jaana Taini / yhteistyön systematiikka

Loka/ marraskuu

Jarmo Joutsensaari Elinkeinoelämän tarpeet

Tammi/ helmikuu 2004

VVS projektin tulokset

### Ehdotuksia toimintatavoiksi jatkossa:

Palvelulupauksena Tiehallinto lupaa antaa tarvittavat tiedot tietyn aikajakson sisällä. Aikajaksosta ei tehty päätöstä vielä tässä yhteydessä. Uhkakuvana voidaan nähdä se, että lausunnot annetaan viimeistelyinä ja monen portaan kautta kierrätettyinä ja yhteistyö jäykistyy. Vastapainona ATF lähettää jalosteet tiedoksi myös Tiehallinnolle. Tiehallinto lähettää lehdistötiedotteensa tiedoksi mahdollisuuksien mukaan etukäteen ATF:lle – ja mahdollisesti valmisteilla olevasta tiedotteesta lähetetään tilanteen mukaan tieto otsikkotasolla, jotta ATF:llä on mahdollisuus reagoida ja tukea sanomaa tilanteen vaatimalla tavalla. Tiehallinto osallistuu säännöllisesti ATF:n kokouksiin ja kulloinkin edustaja tuo mukanaan tietoa ajankohtaisista asioista.

### Kehittämisideat jatkokäsittelyä varten

#### Kehittämisideoita:

- Yhteistyö päättyy joskus
- Asetetaan tavoitteet seuraavalle vaalikaudelle 3,5v.
- Vuosittaiset yhteiset tilaisuudet
- ATF:ään kertomaan vvs tuloksista vuoden alusta

## ARVIOINTI

1. Arviointi toteutetaan yhteyshenkilöiden sopivaksi katsomalla kokoonpanolla
2. Arvioinnissa huomioidaan vaikutukset, tehokkuus, tuloksekkuus ja kehittämisen tarpeet

## PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT

1. Yhteistyön osalta Tiehallintoon on nimetty yksi vastaava yhdyshenkilö
2. Yhteistyölle on sovittu tietyt säännönmukaisesti toimitettavat dokumentit



## YHTEISTYÖN HYÖDYT

- Parantuneet joukkoliikenteen palvelut matkustusympäristön paranemisen ja joukkoliikenteen sujuvuuden myötä
- Joukkoliikenteen luotettavuuden paraneminen (talvihoidon täsmentäminen linja-autoreiteillä ja joukkoliikenteen etuisuudet ruuhkaisilla tieosuuksilla)
- Edunvalvonnan tehostuminen joukkoliikenteen toimintaympäristössä. Tukea liikenneyrityksien tavoitteille ja liiketoiminnalle (joukkoliikenteen kysynnän lisääminen ja kuljetustehokkuuden parantaminen)
- Linja-autokuljettajien tienpidolle kohdistuvien toiveiden kanavointi
- Molempien osapuolten käsitykset toiminnan perusteluista välittyvät molemmille

## YHTEISTYÖN TAVOITTEET

- Joukkoliikenteen tarpeiden tunnistaminen (linjasto ja matkustajat)
- Linja-autoliikenteen odotusten kanavoiminen tienpidon tarpeiden osalta Tiehallinnolle
- Tienpidon toimintalinjojen tunnetuksi tekeminen ja perusteluviestintä kehittämismahdollisuuksista ja niiden rajoituksista
- Operatiiviset tavoitteet: matkustajaympäristön parantaminen (pysäkit, vaihtopaikat), laatukäytävät sekä joukkoliikenteen sujuvuus erityisesti pääkaupunkiseudulla ja suurilla kaupunkiseuduilla
- Pidemmän aikavälin tavoitteita: joukkoliikenteen käytön lisääminen kaupunkiseutujen sisäisessä ja kaupunkien välisessä liikenteessä sekä peruspalvelujen tason säilyttäminen maaseudulla

## YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT

### Johtotaso:

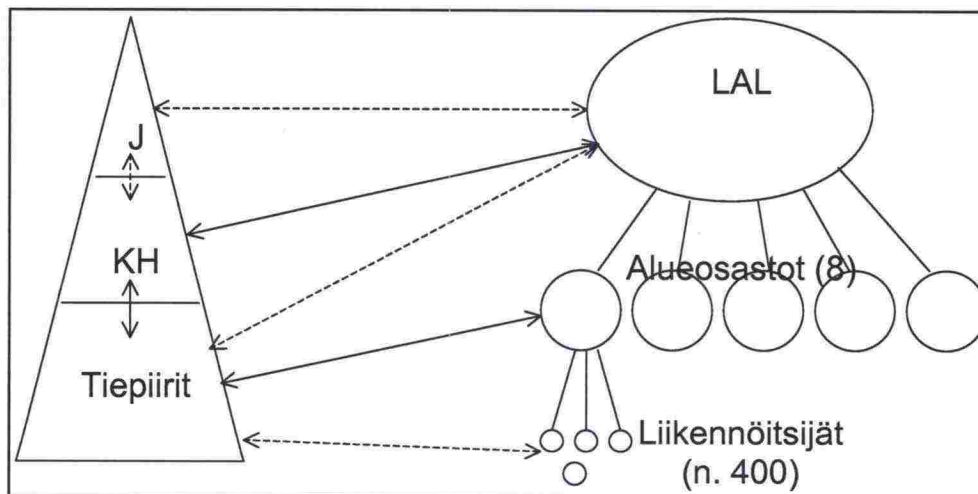
- Tiehallinnon ja linja-autoliiton johdon yhteistyö tapahtuu satunnaisesti ja on luonteeltaan yleistä informaation vaihtoa toimintalinjoista

### Keskustaso:

- Yhteinen ohjausryhmä perustettu vuonna 1999 ”Joukkoliikenteen toimintaedellytysten parantaminen: toimintalinja 2000” – työn ohjausryhmäksi.
- Toimintalinjatyön valmistumisen jälkeen ryhmä on seurannut ohjeiden ja tarveselvitysten laatimista ja perehtynyt mukana olevien tahojen toimintaan joukkoliikenneasioissa
- Ohjausryhmään osallistuvat tiehallinnosta Matti Holopainen- KH, Pekka Liimatainen-T, Jukka Peura-U, Terhi Nissinen-SK (teknisissä asioissa myös Jukka Lehtinen-KH) ja Linja-autoliitosta osastopäällikkö Ari Heinilä. Mukana ryhmässä lisäksi LVM (Kari Korpela), Paikallisliikenneliitto (Pekka Aalto), Kuntaliitto (Silja Siltala), Etelä-Suomen lääninhallitus (Juhani Hallenberg) ja pyöräilykuntien verkosto (Pasi Korhonen).
- Ohjausryhmä kokoontuu 2-3 kertaa vuodessa
- Tiehallinnon edustus ja mahdolliset puheenvuorot LAL:n vuosittaisissa koulutus- ja neuvotteluseminaareissa

### Alueyhteistyö:

- Alueellinen kanssakäyminen perinteistä, kontaktit Linja-autoliiton paikallisosastoihin ja tärkeimpiin liikennöitsijöihin (piirit, tiemestarit)
- Tiepiirien joukkoliikennevastaavat osallistuvat ajoittain (n. kerran vuodessa) linja-autoliiton alueosastojen kokouksiin
- Tiepiireissä yhteistyöprojekteja, mm. laatukäytäväsuunnitelmat, joissa kuntien ohella linja-autoliiton ja/tai liikennöitsijöiden edustus
- Liikennöitsijöillä myös suoraa kanssakäymistä tiemestareihin tai liikennekeskuksiin tieverkon hoitoasioissa



Kuva 1. Linja-autoliitto/Tiehallinto -yhteistoimintakaavio

## YHTEISTYÖN VASTUUT

### Tiehallinto:

- Joukkoliikenteen vastuhenkilöt on määritelty Tiehallinnon keskushallinnossa ja jokaisessa tiepiirissä.
- Tiehallinnon joukkoliikennevastaavilla (suunnitteluprosessi) on säännöllinen yhteydenpito (kokoukset)
- Tekniseen palveluun on nimetty myös yhteyshenkilö
- Linja-autoliiton kanssa käytävään yhteistyöhön ei itsearvioinnin pohjalta ole tarpeellista luoda erillistä verkosto Tiehallinnon sisälle ja käytössä olevat resurssit koetaan myös toiminnan nykytasoon nähden riittäviksi.

### Linja-autoliitto:

- Linja-autoliitossa vastuuhenkilönä on osastopäällikkö Ari Heinilä sekä viisi aluepäällikköä
- Yhteyshenkilö hoitaa keskitetyn tiedottamisen linja-autoliitossa mm. Tiehallinnon yhteyshenkilöistä. Samoin yhteyshenkilö vastaa linja-autoliiton/liikennöitsijöiden ajan tasalla olevien yhteystietojen toimittamisesta Tiehallinnolle.

## TOIMINTASUUNNITELMA

### Kehittämisideat jatkokäsittelyä varten

#### Kehittämisideoita:

- Linja-autoliiton edunvalvojarooli on tiedostettava vahvemmin
- Toiminta tällä hetkellä suunnitteluprosessipainotteista. Muiden Tiehallinnon prosessien toimintatarpeet otettava huomioon entistä enemmän.
- Uusien asiaryhmien mukaan tuominen yhteiseen käsittelyyn: mm. joukkoliikenteen kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointi, liikennetiedot ja joukkoliikenteen informaatiojärjestelyt
- Sopimustasoiseen yhteistyöhön ei nähdä toistaiseksi kovin suurta tarvetta. Luottamuksellisten matkustajamäärätietojen saaminen suunnittelun ja vaikutusarvioinnin käyttöön saattaa muodostua sopimukselliseksi asiaksi.

## ARVIOINTI

1. Arviointia toteutetaan tienkäyttäjätyytyväisyystutkimuksilla, joissa otetaan myös piirikohtaiset tulokset huomioon.
2. Arviointia toteutetaan arvioimalla määrällisesti ja laadullisesti yhteistyöryhmän toimintaa



## PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT

1. Yhteistyön tavoitteet, muodot sovittu hyvin ko. sidosryhmäkumppanin kanssa
2. Vastuuhenkilöt sekä vastuualueet määritelty selkeästi molempien osapuolten toimesta ja nykyinen käytäntö koetaan riittäväksi niin toiminnan tason, tiedonkulun kuin resurssienkin osalta. Tiehallinnon osalta joukkoliikennevastuuhenkilöiden nimeämisen koetaan parantaneen yhteistyön tehokkuutta
3. Esittelyaineistot ajankohtaisista asioista jaetaan ennen vuorovaikutustilanteita ja asialista laaditaan yhteisesti. Muistiot kokouksista jaetaan osallistujatahoille, joukkoliikenteen vastuuhenkilöille ja suunnittelu-prosessin esimiehille keskushallinnossa.

## YHTEISTYÖN HYÖDYT

### A. Prosessikohtaiset hyödyt

- **A-prosessi:** Saatu tietoa matkailuelinkeinon tarpeista
- **S-prosessi:** Käyttää hyväksi saatua tietoa lausunnoissa ja suunnittelussa, tarkistaa sen mukaisesti toimintalinjoja, jotka OH hyväksyy -> parantaa palvelua
- **HA-prosessi:** hoidon täsmäsuunnittelu
- **LP-prosessi:** telemaattiset palvelut, opastus -> palvelujen kehittyminen, parantuminen

### B. Hyödyt kaikkien prosessien kannalta

- Parantunut organisaatiokuva (lisääntynyt tunnettavuus, karttunut luottamus pääoma, julkisuus, ymmärtämys, hyväksyntä -> helpompi toimia ja tehdä töitä)
- Lisääntynyt osaaminen näkyy parantuneena työnlaatuna (prosessit ovat täsmentyneet ja hioutuneet tältä osin, lisääntynyt asiantuntemus ja ammattitaito ja positiivinen asenne matkailua kohtaan helpottaa työn tekemistä kaikissa prosesseissa)
- Toiminnan tehostuminen - lisääntynyt vuorovaikutus helpottaa palautteisiin vastaamista sidosryhmälle
- Uudet tiedon jakelukanavat
- Uudet yhteistyökumppanit
- Saadut kokemukset viranomaisyhteistyöstä matkailuelinkeinon kanssa
- Tulevien tarpeiden mahdollinen parempi ennakointi (teknologia, investoinnit, henkilöstön osaaminen)
- Kehitetty pysyvä vuorovaikutusmalli

### C. Hyödyt asiakkaiden kannalta

- Parempia suunnitteluratkaisuja: miellyttävät liikenneolosuhteet, sujuva liikenne, hyvä liikenneturvallisuus
- Parempia informaatiopalveluja: toimivat viitoitus- ja opastusjärjestelmät (ilmansuunnat, kauko-opastus, ulkomaalaisten matkailijoiden huomioiminen).
- Parempi teiden kunnossapito => täsmähoitoa
- Matka-ajat lyhenevät, ajoneuvokustannukset alenevat
- Muu informaatio: tieto tietöistä, tieto tienvarsipalveluista, oikean reitin valinta, säätiedot
- Viihtyisät levähdysalueet
- Linja-autopysäkit oikeilla paikoilla, kävelyetäisyydellä kohteesta
- Ympäristöystävällisyys

### D. Yleiset ja yhteiskunnalliset hyödyt

- Matkailu lisääntyy => enemmän asiakkaita
- Syntyy uusi vaikuttamiskanava, ymmärrys tie- ja liikenneasioista kasvaa
- Lisääntynyt tieto Tiehallinnosta ja sen toimintatavoista. Tiedottaminen tehostuu
- Kynnys yhteydenottoon on madaltunut
- Luottamus Tiehallinnon organisaatioon lisääntynyt
- Yhteistyö ohjaa toimintaa matkailun kannalta tärkeisiin kohteisiin, joista taloudellinen hyöty tulee matkailuelinkeinon ja koko maakunnan hyödyksi.

## YHTEISTYÖN TAVOITTEET

### A. Tiehallinnon tavoitteet

- Tietojen saanti / vaihtaminen (tarpeet, ongelmat)
- Matkailuelinkeinon toiminnan tuntemuksen lisääntyminen ja palvelun parantaminen
- Omien työtapojen kehittäminen ja täsmäpalvelun toimittaminen matkailuelinkeinolle
- Toimia yhdessä hankkeissa sekä projekteissa tasavertaisena kumppanina
- Tutkimustoiminta



- Matkailuun erikoistumiseen liittyvien käytäntöjen systematisointi, vuorovaikutusjärjestelmän rakentaminen ja haltuunotto

### **B. Matkailuelinkeinon ja matkailussa toimivien toimijoiden tavoitteet**

- Tien hoidon ja kunnossapitotason turvaaminen (talvikunnossapito, matkailuyrityksiin johtavat tieosuudet)
  - Sujuvan ja turvallisen matkustusmuodon kytkeminen matkailun palvelukokonaisuuteen
  - Ajantasainen liikenneinformaatio ja matkailun informaatiopalvelut
  - Opastusjärjestelmien laajamittainen kehittäminen (ilmansuunnat, kauko-opastus, kohdekohtaiset opastussuunnitelmat, tienvarsimainonta, lainsäädännön muutostarpeet)
  - Tienvarsilla tapahtuvan yöpymisen ohjaaminen leirintäalueille yms.
- ⇒ Muut tavoitteet tunnetaan yleisellä tasolla (LVM:n matkailustrategia ja toimenpidesuunnitelma ja Lapin Matkailustrategia 2003-2006)
- ⇒ Eri matkailutoimialojen (yrittäjät, järjestöt) omia toiminnallisia strategioita, päämääriä ja tavoitteita ei tunneta riittävän hyvin.

### **C. Yhteiset tavoitteet**

- Asiakasohjautuvuus
- Vuorovaikutus tienkäyttäjien / matkailijoiden kanssa
- Tienkäyttäjien / matkailijoiden palvelu
- Matkailuelinkeinoa palveleva toiminta
- Tie-infojen lisääminen
- Vaihtuvat opastus-, rajoitus- ja kieltomerkit
- Liikenneturvallisuuden lisääminen
- Normimuutokset, vaikutukset lainsäädäntöön
- Sujuvat matkaketjut

## **YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT**

### **A. Nykytilanne**

- LVM:n matkailutyöryhmä (Harri Uusnäkki)
- Lapin tiepiirin matkailun yhteistyöryhmän kokoukset (13 alueellista toimijaa, Pöyry, Vuontisjärvi, Lämsä, Linkama, Tuominen, Kela)
- Lapin liiton matkailustrategien toteuttamistyöryhmän kokoukset (Pöyry)
- TE-keskuksen matkailutyöryhmän kokoukset tarvittaessa (Vuontisjärvi)
- Kuntaneuvottelut, tienkäyttäjättyytyväisyystutkimustulokset, palautejärjestelmä, satunnaiset tapaamiset / yhteydenotot

### **B. Tavoitetilanne tulevaisuudessa / vaihtoehtoja toteuttamiselle**

- Jalkautuminen alueellisesti matkailuyrityksiin toimialoittain ja niiden toimintoihin tutustuminen esim. yritys / matkailualue (kummiyritystoiminta)
- Jalkautuminen valtakunnallisesti, osallistuminen matkailualan messuille esim. matkamessut vuosittain tammikuussa Helsingissä (Lapilla oma osasto, tiehallinnon tunnetuksi tekeminen, kyselyn teettäminen Lappi-osaston näytteilleasettajille)
- Matkailuelinkeinoyrittäjien raadit
- Spontaanin palautteen järjestelmät, matkailuliikenteen palveleva puhelin
- Verkkoysteisiin perustuva tietopankki, palautejärjestelmä, palautteisiin vastaaminen
- Täydenpalvelun infopisteet
- Tiehallinnon järjestämät koulutustilaisuudet matkailuyrittäjille esim. aiheista viitoitus, opastus, tienvarsimainonta (tarpeet voidaan kysellä yrittäjiltä)
- Internet-sivujen linkitykset

## C. Yhteydenpidon ja foorumeiden säännöllisyys

- Kuntaneuvottelut ja tienkäyttäjättyyväisyystutkimustulokset säännöllisiä, muu yhteydenpito satunnaista
- Lapin tiepiirin matkailun yhteistyöryhmän kokoukset: 2 kpl vuonna 2002, 2 kpl 2003 (tähän mennessä)
- Lapin liiton matkailustrategien toteuttamistyöryhmä: 28.5.2003 (ensimmäisen kerran)
- TE-keskuksen matkailutyöryhmä tarvittaessa

## **YHTEISTYÖN VASTUUT**

- Lapin tiepiirin matkailun yhteistyöryhmän kokoukset (13 alueellista nimettyä toimijaa, Pöyry, Vuontisjärvi, Lämsä, Linkama, Tuominen, Kela)
- Lapin liiton matkailustrategien toteuttamistyöryhmä (Pöyry)
- TE-keskuksen matkailutyöryhmä (Vuontisjärvi)
- Muuten / muita vastuuhenkilöitä ei ole nimetty
  - o Tiehallinnon vastuuhenkilön tehtävänä on luoda malli yhteistyön hallintaan matkailussa.
  - o Henkilöstöresurssit: vuorotteluvapaan sijainen tekee matkailuun liittyviä töitä vuoden 2003 loppuun. Vuoden 2004 alusta ja aikana henkilöstöresurssit eivät ole riittävät ilman sisäisiä järjestelyjä. Vuoden 2003 aikana tulisi mukana olla henkilö, joka jatkaa matkailuasioihin erikoistumista vuodesta 2004 eteenpäin, ettei asiassa tule tiedollista katkosta (mentorointi).
  - o Muut resurssit: ei ole (rahoitus auki)

## **TOIMINTASUUNNITELMA**

- Lapin tiepiiri hoitaa valtakunnallisen pilotoinnin. Piirit hoitavat aluetason. Toistaiseksi A-prosessin kautta muihin ydinprosesseihin ja ohjaukseen. Esim. matkailukeskusten liikenteellisen toimivuustason selvittämistyön ohjaukseen on pyydetty suunnittelupäällikkö Jorma Leskinen.
- Tavoitetilanne tulevaisuudessa: Matkailuasialla pitäisi saada henkilöstön tietoon läpäisyperiaatteella. Matkailuasialla tulisi tuoda esille erilaisissa tilaisuuksissa kuten Tiehallintopäivät, koulutukset, prosessipäivät, tiedottajapäivät yms. kaikille prosesseille alueellisesti ja valtakunnallisesti.

## **ARVIOINTI**

### Nykytilanne

- Tienkäyttäjättyyväisyystutkimus
- Palautejärjestelmä Internetissä ja muita kanavia käyttäen (puh., kirje, sähköposti)
- Satunnaiset asiakas- ja sidosryhmäselvitykset / -tutkimukset
- Tiedotusvälineet / Mediaseuranta
- Suorat yhteydenotot

### Kehitysideoita arvioinnin ja tiedonkeruun osalta

- Olemassa olevien järjestelmien kehittäminen matkailun suuntaan: tienkäyttäjättyyväisyystutkimukseen mukaan matkailukysymyksiä, matkailupalautteiden poiminta palautejärjestelmästä, analysoinnin kehittäminen, matkailuliikennetutkimusten tekeminen
- Tilastointi (kehittää tilastointia matkailusuuntautuneeksi)
- Tutkimusten hyödyntäminen (Lapin Yliopisto, RAMK / matkailulinja opinnäytetyöt)
- Kuuntelu, havainnot asiakastyöryhmän tietoon järjestelmällisesti (puheenvuorokierros kokousten alkuun, tärkeimmät havainnot kirjataan)
- Kyselyt määrävälein valituille matkailuelinkeinonharjoittajille alueellisesti / valtakunnallisesti, sisältöjen analysointi (kummiyritystoiminta, voivat vaihtua määrärajoin)
- Joukkoviestinnän järjestelmällinen seuranta (mitä, missä, miten julkaistaan), leikekirja paikallisesti ja media-analyysit valtakunnallisesti (tallennus asiakastietojärjestelmään)
- Spontaanien yhteydenottojen seuranta (yhteydenottojen sisältö ja määrä, analysointi)
- Sidosryhmäraati: Matkailuelinkeinonharjoittajista kootaan raati, joka kokoontuu 2 kertaa vuodessa toukokuussa ja lokakuussa sesonkien jälkeen. Raatiin voi kuulua lisäksi esim. tiepalvelun edustaja, koska



heillä paljon tietoa sesonkiliikenteestä. Raatia voi hyödyntää myös siten, että siltä kysytään mielipiteitä hankkeista etukäteen. Raatiin kuuluu kehittämisestä innostuneita henkilöitä. Heille tulee korvata mahdollinen seuranta ja kokoontumiset.

- Matkailuliikenteen palvelevapuhelin / tiepiiri, raportointi (tietty kaavake täytettäisiin puhelun aikana, joista yhteenvedot esim. puolivuositain)

### **PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT**

1. Pilottiesimerkki valtakunnallisen vastuun aloittamiseksi tehdystä perusteellisesta ja pitkäjänteisestä työstä
2. Tavoitteet määritelty täsmällisesti Tiehallinnon, asiakkaiden sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta
3. Tulevaisuuden toimenpiteitä, tavoittiloja ja kehitysnäkökuomia käsitelty ja nostettu esiin esimerkillisesti

## Pilotin nimi: Media

### YHTEISTYÖN HYÖDYT

Viestinnän lähtökohta on asiakkaiden tiedontarpeessa: asiakkaat saavat mediayhteistyön avulla tietoa Tiehallinnosta ja sen toiminnasta sekä yleisemminkin tienpidosta. Käytännössä mediayhteistyön avulla vastataan asiakkaiden tiedontarpeeseen. Tiesiat vaikuttavat monesti suoraan asiakkaiden jokapäiväiseen elämään. Tiedon "levittämisen" lisäksi Tiehallinto keskustelee asiakkaiden kanssa mediassa ja tekee perusteluviestintää.

Konkreettisena tuloksena voisi pitää esim. liikenneturvallisuuden parantumista lisääntyneen tiedon myötä. Onnistunut perusteluviestintä taas vaikuttaa teiden kunnossapidon laatuun, investointeihin ja yleensä tienpidon saamaan arvostukseen. Mediat ovat myös väline tienkäyttäjän nykyisten ja uusien tarpeiden huomiointiin vaikkapa yleisönosastoilla (esim. kevyen liikenteen väylillä rullaluistelijat kaipaavat hyväkuntoisia päällysteitä yms.) Medioista voidaan puolin ja toisin saada uusia ideoita ja näkemyksiä tienpidon ratkaisuihin asiakkaan hyödyksi. Tiehallinto voi keskustella tienkäyttäjien kanssa mediassa.

Tiehallinnon on helpompi toimia, kun se tunnetaan ja asiakkailla sekä medialla on Tiehallinnosta positiivinen (*tai paremminkin oikea*) kuva

### YHTEISTYÖN TAVOITTEET

Tiehallinnon viestinnän tavoite on, että Tiehallinto johtaa tieliikennejärjestelmästä ja tienpidosta käytävää keskustelua. Media on väline, tärkeä foorumi tämän tavoitteen toteuttamiseksi. Tavoitteet on kirjattu viestinnän toimintalinjoihin. Tehostuneella mediayhteistyöllä (meidän näkökulmastamme) voimme välittää entistä paremmin tietoa tienpidosta ja toiminnastamme. Lisäksi perusteluviestinnän mahdollisuudet tehostuvat.

Yhteisiä tavoitteita tai "missioita" ei median kanssa ole eikä oikein voikaan olla. Tavoitteena olisi myös saavuttaa tietynlainen luottamuksellisuus yhteistyöhön, ainakin tärkeimpien yhteistyökumppanien kanssa. Tilanne, jossa sekä media että Tiehallinto toimivat yhteistyöhengessä niin, että molemmat osapuolet hyötyvät ja saavat tarvitsemaansa tietoa ja tulosta. Ns. win-win -tilanne olisi ideaali. Eri asia sitten on, onko tällaista luottamuksellista suhdetta mahdollista edes saavuttaa.

Konkreettinen tavoite voisi olla turhan työn vähentäminen molemmilta osapuolilta. Kun sovitut henkilöt hoitavat sovitut tehtävät, välttyään ylimääräiseltä selvittelyltä ja mahdollisilta virheiltiltä eikä tietoa katoa tai se ei muutu matkalla.

### YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT

- Yhteistyön muodot
  - Viestinnän toimintalinjapaperi
  - Tiedotteiden jakelu
  - Tiedotustilaisuudet
  - Lisätietojen antaminen tarvittaessa
  - Haastattelut
  - Henkilökohtainen kanssakäyminen
  - Toimittajatapaamiset (joissain tulosityksiköissä)
  
- Yhteistyöfoorumit
  - Tiedotteet
  - Esittely- ja tiedotustilaisuudet
  - Internet
  - Henkilökohtainen kanssakäyminen
  - Toimittajatapaamiset



## YHTEISTYÖN VASTUUT

Viestintä (tiedottajat) pääasiassa. Paikallisissa asioissa myös tiemestarit antavat toiminta-alueeseensa liittyviä tietoja. Kaikkien virkamiesten pitäisi periaatteessa olla vastuussa viestinnästä ja tiedonkulusta. Vastuut eivät ole vielä tarpeeksi selviä.

Sidosryhmässä vastuuhenkilöitä ei ole nimetty, mutta käytännössä he ovat joko päätoimittajia tai uutispäälliköitä. Jatkossa jokaisen tulosyksikön tulisi tehdä oman alueensa mediakentän kuvaaminen, jossa selvitetään eri medioiden yhteyshenkilöt. Päivittäisessä yhteydenpidossa toimitaan juttuja tekevien toimittajien kanssa.

## TOIMINTASUUNNITELMA

### Ehdotuksia kehitystavoitteiksi jatkossa:

- Median kautta tapahtuvaa vaikuttamista tulisi vahvistaa omaa aktiivisuutta ja tehokkuutta lisäämällä
- Kaikki tiehallintolaiset pitäisi saada mukaan systemaattisempaan viestintään. Erityisesti asiantuntijoiden ja johdon viestintähalukkuutta tulisi parantaa
- Uudenmaan tiepiirin ja keskushallinnon välinen rajapinta ja vastuukysymykset viestinnässä selkeytetään
- Perusteluviestintää tulisi tehostaa entisestään ja selkeyttää organisaatiomuutoksesta aiheutunutta tienpidon roolien epäselvyyttä
- Kriisiviestinnälle luotava selkeät ohjeet
- Sisäistä tiedonkulkua viestinnän osalla tulee kehittää
- Toimittajatapaamiset, tiedotustilaisuudet, esittelytilaisuudet sekä kollegatapaamiset tulisi systematisoida entistä tehokkaammin
- Muiden sidosryhmien kanssa median suuntaan tapahtuvaa toimintaa tulisi kehittää

## ARVIOINTI

Media on ainutlaatuinen sidosryhmä, jota on vaikea yleistää mihinkään muuhun ryhmään. Media on kanava, väline ja foorumi samanaikaisesti. Median kanssa käytävän yhteistyön tehokkuutta ja tuloksellisuutta on vaikea arvioida yksittäisellä mittarilla, vaan arviointia on tehtävä yhdistämällä ja analysoimalla erikseen monesta hyvinkin erilaisista tietolähteistä (julkisuuskuva-analyysi, asiakaspalaute, mediaseuranta, jne.) saatua palautetta ja informaatiota. Konkreettisimmillaan arviointia voidaan kuitenkin suorittaa arvioimalla esimerkiksi toimittajatapaamisten yhteydessä Tiehallinnon ja median edustajien välisen vuorovaikutuksen toimivuutta. Tällä hetkellä arviointimateriaalia kerätään seuraavista lähteistä:

- mediaseuranta (valtakunnalliset ja paikalliset mediat)
- media-analyysit
- yrityskuvatutkimukset
- yritysviestintätutkimukset

Pilotin itsearviointi toi esiin kehitystarpeita arvioinnin osalta mm. palautteen systemaattisemman keräämisen ja analysoinnin puolella sekä toimittaja- ja päätoimittajatapaamisten laajemmalla evaluoimisessa.

## PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT

1. Monipuolisesti käsitelty pilotti, joka koskettaa lähes kaikkia Tiehallinnon työntekijöitä. Ongelmana kuitenkin median erilainen rooli ja asetelma verrattuna muihin sidosryhmiin, mikä aiheuttaa omia haasteitaan systematisoinnille. Keskitetyksi suunnitellulle ja tulosyksiköittäin toteutettavalle systematisointiprojektille on pilotin yhteydessä löydetty kuitenkin hyvät ja vahvat perustelut.
2. Pilotin avulla nostettu esiin hyvällä itsearvioinnilla selkeät kehityslinjat ja puutteet, joihin systematisoinnin ja toiminnan kehittämisen avulla tulisi puuttua.

## YHTEISTYÖN HYÖDYT

Elinkeinoelämän kuljetusten ja logistiikan sujuvuus ovat yksi Tiehallinnon tärkeistä tavoitteista, joita tuetaan investoinneilla, teiden ylläpidolla ja hoidolla sekä liikenteen palveluilla. Elinkeinoelämän tukeminen turvaa alueellista kehitystä, takaa työpaikkojen pysyvyyttä ja taloudellista vakautta. Konkreettisella tasolla metsäklusterin kanssa käytävä yhteistyö tuo Tiehallinnolle hyötyä kasvaneen asiakastyytyväisyyden myötä. Metsäsektorin kuljetukset saadaan sujuvammiksi sekä taloudellisemmiksi. Tiivistynyt yhteistyö ja yhteydenpito takaa Tiehallinnolle myös lisätietoa resurssien tehokkaamman allokoinnin turvaamiseksi aina paikallistason oikeiden teiden hoidosta valtakunnallisen tason rahoituksen oikeaan suuntaamiseen saakka. Metsäklusterin asiakkaiden kohdalla yhteistyö mahdollistaa kuljetusten paremman sujuvuuden, varmuuden ja nopeuden, riskien pienenemisen sekä uusien investointien paremman suunnittelun.

## YHTEISTYÖN TAVOITTEET

- **Toimivat verkostot asiakkaiden kanssa**
  - asiakkaiden prosessit
  - asiakkaiden tarpeet ( 60 t. ympäri vuoden, kelirikon haittojen minimointi, täsmähoito, varastoinnin kehittäminen, kuljetusreittien/aikataulujen ennakointi)
  - alan kehitys ( energiapuun käytön lisääntyminen, pidemmät rekka-autot, kylmävarastointihankkeiden lisääntyminen)
  - yhteiset työkalut
  - yhteistyömenettely, foorumit, tasot
- **Toimivat verkostot tutkimuksessa**
  - tutkijapankki
  - alan koulutus
  - kansainväliset näkökulmat
  - kumppanuus
- **Tutkimustulokset ja käyttö**
  - metsäklusterin kilpailukyky
  - tienpidon perustelut
  - tekniikka, talous, aluekehitys

## YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT

### Lähtötilanne:

**Paikallinen taso:** Paikallisesti yhteydenpito hoidettu perinteellisesti tiemestareiden ja kuljetusesimiesten välityksellä. Sidosryhmien toimintaprosessit on paikallisella tasolla tiedostettu suhteellisen hyvin. Yhteistyöfoorumeina toimineet erinäiset paikallispalaverit sekä suorat kontaktit. Yhteydenpito tapahtunut tarpeen mukaisesti – kriisiaikoina yhteydenpito ollut kuitenkin viikottaista.

**Alueellinen taso:** Alueellisesti yhteydenpito ollut vaihtelevaa. Tielaitosuudistus on hetkellisesti muuttanut yhteistyökuvioita ja yhteistyötahot olleet hieman epäselviä. Yhteydenpitoa on hoidettu alueellisesti yhteispalavereilla, kirjeenvaihdolla sekä yhteisiin projekteihin osallistumisilla. Alueellinen yhteydenpito ollut melko satunnaista ja tapahtunut noin 1-2 vuoden välein.

**Valtakunnallinen taso:** Valtakunnallisesti yhteydenpitoa hoidettu melko satunnaisesti eikä selkeää vastuuta sen hoitamisesta ole ollut. Yhteydenpito tapahtunut pääasiassa erilaisten koulutustilaisuuksien, alustusten ja keskustelun välityksellä. Toimintasuunnitelmatasolla tietämys sidosryhmien prosesseista ollut suhteellisen huonoa. Yhteistyöfoorumina toimineet lähinnä keskustelut suunnittelupäällikön/tiejohtajan ja SKAL:in / metsäyhtiöiden edustajien kesken.



## Kehitys:

### **Paikallinen taso:**

- Operatiivisista kehittämistoimenpiteistä ja paikallisista tienpidon ja liikenteen palveluiden asioista sopiminen
  - Kelirikon aiheuttamista rajoituksista sopiminen ja tiedottaminen (kantavuusrajoitukset)
  - Talvihoidosta sopiminen ja tiedottaminen (auraus, liukkauden torjunta, täsmähoito)
  - Tietöistä tiedottaminen
  - Siltojen painorajoituksista tiedottaminen
- Tavoitteena mahdollisimman reaaliaikainen tiedonvälitys ja välitettävän tiedon oikea kohdentaminen
  - Tiemestarit, metsäyritysten kuljetustenjärjestelijät, kuljetusyrietykset
  - Yhteistyöfoorumeina erilaiset neuvottelukunnat ja yhteistyöryhmät (esim. puunhankinta-alueittain)
  - Kontaktiverkon ylläpitäminen erityisen tärkeää
- Yhteistyön joustavuuden säilyttäminen paikallistasolla varmistettava

### **Alueellinen taso:**

- Keskipitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu
  - Ongelmallisten teosuuksien kartoittaminen paikallistasolla
  - Teiden korjauksista ja mahdollisten uusien hankkeiden käynnistämisestä sopiminen
  - Kunnossapidon painopistealueiden määrittäminen
  - Kelirikon ehkäiseminen ja siihen käytettävien varojen kohdentaminen
  - Varastoalueista sopiminen kuorman uudelleenjärjestely-, levähdys-, ja ajoneuvojen säilyttämistä varten
  - Puskurivarastojen sijoittamisvaihtoehtojen kartoitus
  - Yhteistoiminta Tiehallinnon ja metsäyritysten välillä tapauksissa, joissa mahdollisuus keskitettyyn tietyltä alueelta tapahtuvaan puunhankintaan ja tienpidon palveluiden keskittämiseen kyseisellä alueella
  - Alueellisten ongelmien ja erityspiirteiden esiintuonti valtakunnalliselle tasolle
  - Tiepiirin keskinäisen tiedotuksen tehostaminen meneillään olevista ja toteutetuista hankkeista

### **Valtakunnallinen taso:**

- Molemminpuolisen ymmärryksen lisääminen metsäteollisuudesta alana ja infra-alan yleisistä kehityssuunnista
  - Tiedonvaihto metsäsektorin ja Tiehallinnon välillä
  - Linjaukset kunkin organisaation sisällä
  - Yhteisten tutkimusaihioiden selvittäminen ja yhteisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden käynnistäminen
  - Tieverkon kehittämishankkeet
  - Kehityshankkeiden tulosten käytäntöön viemisen varmistaminen
  - Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen
  - LVM:n saaminen mukaan kehittämiseen ja erityisesti lisäämään tienpidon ja liikenteen kehittämisen määrärahoja

## **YHTEISTYÖN VASTUUT**

**Paikallinen taso:** Tiemestarit kukin alueellaan

**Alueellinen taso:** Tiejohtaja / suunnittelupäällikkö, erillisissä projekteissa vastuuhenkilö

**Valtakunnallinen taso:** Aiemmin ei tiettyä vastuutahoa. Pilottiprojekti tähtää tällaisen vastuutahon määrittelyyn ja yhteistyöverkoston muodostamiseen

## **TOIMINTASUUNNITELMA**

Metsäklusterin pilottiprojekti muodostamassa tiiviimpää yhteistyömuotoa Tiehallinnon ja metsäsektorin välille. Varsinaista toimintasuunnitelmaa on tässä vaiheessa vaikeahko muodostaa – tosin yhteisten tavoitteiden kartoittaminen lähtenyt esimerkiksi liikkeelle (ks. yllä). Metsäklusterin ja tienpidon yhteistyöseminaari pidetään 19. marraskuuta,

jossa käsitellään elinkeinoelämän näkökulmia Tiehallinnossa, metsäsektorin logistiikkaa ja tienpitoa, metsäsektorin odotuksia Tiehallinnolta sekä keskustellaan ehdotuksista yhteistyön jatkotoimenpiteiksi.

## ARVIOINTI

Arvioinnin lähtökohtia, aikataulua ja arviointitapaa ei ole vielä päätetty. Arvioinnissa syytä kuitenkin huomioida seuraavat tekijät: *vaikutukset, tehokkuus, tuloksekkuus ja kehittämisen tarpeet*

### PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT

1. Erinomainen esimerkki tietyn elinkeinosektorin kanssa aloitetusta laajasta systematisointiprojektista
2. Tavoitteet määritelty esimerkillisesti paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti
3. Yhteistyön kehittämisessä otettu hyvin mukaan tulevaisuuden tarpeet, tavoitteet sekä kehityssuunnat



## YHTEISTYÖN HYÖDYT

### Tiehallinto:

Vaikutukset syntyvät monien yhdensuuntaisten tavoitteiden toteuttamisen kautta. Tietämys asioista paranee ja yhteisillä näkökulmilla esim. lainsäädäntöä voidaan kehittää halutulla tavalla. Yhteisten näkemysten kautta saavutetaan yhtenäinen toimintatapa ”ulospäin” (esim. ollaan samaa mieltä nopeusrajoituksista, liikenne-valvonnasta jne.). Lisäksi voidaan vaikuttaa tehokkaammin johonkin tiettyyn asiaan (esim. ylinopeudet, päihteet liikenteessä) yhteisten tiedotustilaisuuksien, lehtiartikkeleiden tms. kautta.

Tärkein seikka on varmasti liikenneturvallisuuden paraneminen. Konkreettisia toimia on lueteltu edellä. Mm. oikea-aikaisella, yhdensuuntaisella tiedotuksella vähennetään ruuhkia ja lisätään liikenneturvallisuutta.

Yhteistyön kautta voidaan hyödyntää tehokkaammin organisaatioiden asiantuntemusta ja siten saada myös omalle toiminnalle lisäarvoa. Yhteistyö antaa laaja-alaisempaa näkemystä esim. tiepiirin tekemässä kuntakohtaisessa liikenneturvallisuustyössä. Monia toimia / tempauksia voidaan toteuttaa yhdessä, millä saavutetaan enemmän vaikuttavuutta.

### Poliisi:

Poliisin näkemys erilaisista tienpitotoimien määrittelyperusteista lisääntyy. Tiehallinnon tietojen avulla poliisin valvontaa voidaan kohdentaa paremmin. Liikenneturvallisuustyön vaikutus näkyy usean toimijan yhteistyön tuloksena. Poliisi viranomaisena tuntee oman vastuunsa tästä työstä. Poliisin tarpeet liittyvät lähinnä Tiehallinnon tietomateriaalin ja asiantuntemuksen hyödyntämiseen poliisin toiminnassa. Tällaista tietomateriaalia on esim. LAM-järjestelmässä. Lisäksi poliisilla on tarve tuntea Tiehallinnon toimintatapoja ja menettelyjä (esim. nopeusrajoitusten määrittäminen, työnaikaiset järjestelyt, talvihoito, tiemerkinät jne.)

## YHTEISTYÖN TAVOITTEET

Yhteistyöstä poliisin ja Tiehallinnon välillä on solmittu erillinen sopimus tammikuussa 2003. Yhteistyötä tukevat sekä poliisin liikenneturvallisuusstrategia että Tiehallinnon visio ja tavoitteet sekä liikenne-turvallisuuden toimintalinjat. Kaikkia yhteistyön osapuolia ohjaa VN:n periaatepäätös tieliikenteen turvallisuuden parantamiseksi, jonka mukaan liikennekuolemien määrä on korkeintaan 250 vuonna 2010.

### Operatiiviset tavoitteet / teemat

- Automaattivalvonnan tehostaminen ja tietojen vaihto käytetyistä ajonopeuksista.
- Tutkijalautakuntatyö
- Nopeusrajoitusten määrittämiseen kuuluvat keskustelut
- Onnettomuusrekisteriasiat
- Kuntakohtainen liikenneturvallisuustyö

### Pidemmän aikavälin tavoitteet / teemat

- Liikenneturvallisuuden yleinen parantaminen
- Systemaattisempi tiedon vaihto liikenneturvallisuuden parantamiseksi
- Liikenneturvallisuustyön tehostaminen läänin-, seutujen ja kuntatasolla.

## YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT

### Säännöllisen yhteistyön sisällöt ja tavat:

- Yhteistyösopimus poliisin kanssa, mikä luo raamit koko yhteistyölle.
- Alueellinen yhteistyö tiivistynyt 1990-luvulla alueellisten liikenneturvallisuustyöryhmien myötä.

- Tärkeimpinä yhteistyökanavina toimivat puhelin, sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, yhteinen tiedotusyhteistyö sekä erilaisiin projekteihin liittyvät kokoukset ja muut tilaisuudet.
- Laajempia yhteistyöfoorumeita ovat mm. läänien liikenneturvallisuusasioiden neuvottelukunnat ja sen työjaosten kokoukset (5-6 kertaa vuodessa), sisäministeriön, liikkuvan poliisin ja Tiehallinnon yhteistyöryhmä (2 kertaa vuodessa), kuntakohtaiset suunnitteluprojektikokoukset (6 kertaa vuodessa), kuntakohtaiset liikenneturvallisuustyön seurantakokoukset (kerran vuodessa / kunta)

## YHTEISTYÖN VASTUUT

Vastuuhenkilöinä käytännössä ovat liikenneturvallisuusasioita hoitavat henkilöt kussakin organisaatiossa. Vastuuhenkilö Tiehallinnossa on Auli Forsberg ja sisäasianministeriössä Timo Ajaste. Alue- ja paikallistasolla vastuuhenkilöt Tiehallinnossa ovat liikenneturvallisuusyhteyshenkilöt. Myös poliisiorganisaatiossa lienee nimettyjä vastuuhenkilöitä, ainakin osassa alueita. Vastuuhenkilön rooliin kuuluu tiepiirissä työjärjestykseen kuuluvat asiat. Resurssit ovat kutakuinkin riittävät.

## TOIMINTASUUNNITELMA

### Ehdotuksia toimintatavoiksi jatkossa:

Kahden näinkin erilaisen organisaation yhteistyössä tulisi heti alussa ottaa esille organisaatioiden tavoitteet yhteistyölle. Samoin tulisi sopia yhteistyötapaamiset jollakin tasolla etukäteen ja myöskin määrittää millaisia seikkoja näissä otetaan esille (vrt. yhteistyön tavoitteet). Sudenkuoppana on useimmiten se, että oletetaan liikaa yhteistyön toimivan ”omalla painollaan” pelkkien hyvien ihmissuhteiden varassa.

Esille noussut sidosryhmien tavoitteiden parempi tunteminen puolin ja toisin. Tavoitteena on pitää jatkossa yhteisiä tapaamisia enemmän. Myös yhteiseen tiedotukseen liittyvät asiat ovat kehittämislistalla. Näistä on sovittu jo jatkotoimenpiteitä.

## ARVIOINTI

- Valtakunnallisella tasolla sidosryhmäyhteistyön tuloksellisuutta seurataan yhteistyösopimuksen mukaisesti kaksi kertaa vuodessa kokoontuvan yhteistyöryhmän kautta.
- Alueellisesti ei määritelty erityisiä mittareita => Sovittuna tavoitteena lisätä alueellisia tapaamisia ja sopia lisää yhteisiä toimenpiteitä.

## PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT

1. Pilotti sopii hyvin malliksi vastaavan tyyppisen, selkeään yhteiseen tavoitteeseen pyrkivien organisaatioiden kuvaamiseen.



Pilotin nimi: SKAL ry.

## **YHTEISTYÖN HYÖDYT JA TAVOITTEET**

- Tiedonvaihto
- Tienpidon rahoituksen turvaaminen
- Liikenneturvallisuuden edistäminen
- Kuorma-autoliikenteen tarpeiden huomioon ottaminen tienpidossa
- Kuljetustalouden kehittäminen
- Häiriönhallinnan kehittäminen palvelemaan kuorma-autoliikennettä
- Vuorovaikutteinen kunnossapidon suunnittelu erityisesti talvihoidon osalta
- Ympäristöasiat
- Erikoiskuljetusten reitistön ja lupakäytäntöjen kehittäminen
- Muut ajankohtaiset tienpitoon ja liikenteeseen liittyvät asiat

Tavoitteet on määritelty Tiehallinnon ja SKAL ry:n toimesta 24.9.2003 ja tarkennettu 6.10.2003 Juha Norppa-Rahkolan (SKAL) ja Jarmo Joutsensaaren (TH) välisessä tapaamisessa.

## **YHTEISTYÖMUODOT JA –FOORUMIT**

### Valtakunnallinen taso

- Yhteistyö Auto- ja tiefoorumien puitteissa
- Yhteistyövastaavien tapaamiset 3 kertaa/vuosi.
- Tiedonvaihdon tehostaminen => aluetason kokoontumisten muistioiden koosteet molemmille osapuolille
- Erikoiskuljetusasioiden koordinointi valtakunnan tasolla Seppo Terävän (Uudenmaan tiepiiri) ja Risto Jaakkolan toimesta
- Kehitysprojekteihin otetaan mukaan valtakunnan tason asiantuntija suoritealayhdistyksestä

### Aluetaso (suositukset)

- Yhteyshenkilöiksi tiepiirien elinkeinoelämän asiantuntijat ja SKAL:n alueyhdistyksen toiminnan/toimitusjohtajat
- Elinkeinoelämäfoorumi kerran vuodessa, jossa mukana edustajia elinkeinoelämän saralta, tiepiirin johto ja asiantuntijoita. Foorumin koollekutsujana toimii tiepiiri
- Erillinen työryhmä kunnossapidon vuorovaikutteiseen suunnitteluun, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa (huhtikuu/syyskuu). Työryhmässä mukana urakoitsijoiden, sopimusyrittäjien, tienkäyttäjien ja Tiehallinnon edustajat sekä Jari Pietilä SKAL ry:stä.
- Aluetasolle suosituksena voidaan perustaa useita kertoja vuodessa kokoontuva neuvottelukunta, jonka päätehtävänä on tiedonvaihdon edistäminen sekä osallistuminen eritasoisten suunnitelmien valmisteluun. (esimerkkinä Hämeen tiepiirin tieliikennepalvelujen neuvottelukunta)

## **YHTEISTYÖN VASTUUT**

- Valtakunnallisina vastuuhenkilöinä Jarmo Joutsensaari (Tiehallinto) ja Juha Norppa-Rahkola (SKAL ry)
- Alueelliset vastuuhenkilöt määritelty seuraavan taulukon mukaisesti:

<u>Alue (maakunta)</u>	<u>Suomen Kuorma-autoliitto</u>	<u>Tiehallinto</u>
Uusimaa ja Itä-Uusimaa	Timo Rantanen Etelä-Suomen Kuljetusyrittäjät ry Jatta Verosaari Helsingin Kuljetusyrittäjät ry	Pekka Rätty Uudenmaan tiepiiri
Varsinais-Suomi ja Satakunta	Tero Siitonen Länsi-Suomen Kuljetusyrittäjät ry	Hanna Kari Turun tiepiiri
Kymenlaakso ja Etelä-Karjala	Eeva-Maija Koponen Kaakkois-Suomen Kuljetusyrittäjät ry	Kari Halme Kaakkois-Suomen tiepiiri
Etelä-Savo	Heikki Lappalainen SKAL Itä-Suomi ry	Kari Halme Kaakkois-Suomen tiepiiri
Pirkanmaa, Kanta- ja Päijät-Häme	Reijo Virtanen Sisä-Suomen Kuljetusyrittäjät ry	Janne Lintilä Hämeen tiepiiri
Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo	Kari Palojärvi SKAL Itä-Suomi ry	Mika Savolainen Savo-Karjalan tiepiiri
Keski-Suomi	Kaija Vähärautio SKAL Keski-Suomi ry	Hannu Keralampi Keski-Suomen tiepiiri
Pohjanmaa, Etelä- ja Keski-Pohjanmaa	Esko Nummi SKAL Pohjanmaa - Österbotten ry	Vesa Leino Vaasan tiepiiri
Kainuu ja Pohjois-Pohjanmaa	Heikki Huhantti SKAL Oulun lääni ry	Jussi Sääskilahti Oulun tiepiiri
Lappi	Kaija Jaatinen Lapin Liikenneyrittäjät ry	Ari Kilponen Lapin tiepiiri

## TOIMINTASUUNNITELMA

Kehittämisideat jatkokäsittelyä varten

- Juha Norppa-Rahkola esitti, että SKAL:n keväällä 2004 järjestettävissä alueyhdistysten ja suoritealayhdistysten vuosikokouksien yhteydessä tiepiirin edustaja (elinkeinoelämän asiantuntija) voisi pitää erikseen sovittaessa puheenvuoron yhteistyön kehittämisestä

## ARVIOINTI

- Kerran vuodessa kokoontuu yhteistyön kehittämisen ”ohjausryhmä” eli SKAL:n ja Tiehallinnon edustajista koottu ryhmä (pääosin 24.9.2003 paikalla olleet), joka arvioi ja linjaa toimintaa. Arviointitapaa ei ole vielä sovittu.



## **PILOTISTA NOUSEVAT PARHAAT KÄYTÄNNÖT**

1. Tiehallintoon on nimetty yksi yhteistyöstä vastaava yhdyshenkilö.
2. Muut vastuuhenkilöt on määritelty systemaattisesti molemmilta osapuolilta.

## YHTEISTYÖN HYÖDYT

Yhteistyö on tärkeä kanava Tiehallinnon uusien hankintamenettelyiden jalkauttamisessa. Yhteistyön avulla Tiehallinto tarjoaa SML:n jäsenyryyksille tietoa tulevasta työkannasta ja vaikutusmahdollisuuksista käytettäviin hankintamenettelyihin. Pidemmän aikavälin hyötyjä tavoitellaan yhteisesti kehittämällä uusia hankintamalleja sekä suunnittelemalla monivuotisia hankintaohjelmia.

Yhteisten seminaarien avulla luodaan pohjaa tuotekehitystoiminnalle, josta jatkossa päävastuun kantavat alan yrittäjät. Jäsenyrytyksen saavat tätä kautta uusia eväitä osaamisensa kehittämiseen ja samalla kehitetään koko infra-alan markkinoita ja toimijoiden osaamista. Paremmat hankintamenettelyt, hyvä kilpailutilanne ja kehittynyt tienpidon osaaminen tarjoavat tienkäyttäjille ja kuljetusten tarvitsijoille hyvän palvelutason.

## YHTEISTYÖN TAVOITTEET

- Toimivien markkinoiden luominen
- Hoidon urakoitsijoiden määrän lisääminen
- Hankintatehtävien onnistumisen takaaminen
- Hankintamenettelytapojen yhteinen kehittäminen
- Hyvälaatuisten tienpidon palveluiden takaaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen

## YHTEISTYÖMUODOT JA -FOORUMIT

- SML:n ja Tiehallinnon väliset seminaaripäivät
- Tiehallinnon edustajien vierailut SML:n syys- ja kevätkokouksissa
- SML:n edustajien osallistuminen ST-urakoiden tarjousten arviointiin
- SML:n urakointipäiville osallistuminen
- Tiehallinnon ja SML:n yhdessä järjestämä täydennyskoulutus
- Päivittäinen vuorovaikutus käynnissä olevien urakoiden välityksellä SML:n jäsenyrytyksiin

## YHTEISTYÖN VASTUUT

- Yhteistyövastuullisiksi määritelty hankintapäällikkö Matti Vehviläinen ja toiminnanjohtaja Jukka Annevirta

## TOIMINTASUUNNITELMA

**Ehdotuksia toimintatavoiksi jatkossa:**

**Kehittämissideat jatkokäsittelyä varten**

## ARVIOINTI

Arviointimateriaaliksi soveltuvaa materiaalia on kerätty tällä hetkellä seuraavista teemoista:

- Hankintaohjelma
- Uuden hankintamenettelyt ja hankintastrategia
- Uudet markkina-alueet

Palaute on hyödynnettävissä valtakunnallisesti, mutta tällä hetkellä sitä ei ole kuitenkaan viestitty eteenpäin. SML:n ja Tiehallinnon yhteisten seminaarien tulokset ovat kerätty myös systemaattisesti yhteen ja ne on jaettu toistaiseksi seminaariin osallistuneille. Jakelu on rajoittunut Turun tiepiiriin hankintaprosessiin, muutamaan alueen kuntaan sekä SML:n aktiivisiin jäseniin. Saadun palautteen pohjalta on kehitetty hankintamenettelyn toimintatapoja – esimerkiksi tarjouspyyntömenettelyjä.