



Selvitys tukemaan Luovan ympäristötoimialan  
valtakunnallisten prosessien ja toimintamallin suunnittelua  
**Keskeisten tulosten esittely** 26.3.2018

# Johdanto & selvityksen toteutus

## Selvityksen tausta



### TAUSTA

- Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto on mukana hankkeessa, jonka tarkoituksena on valmistella valtion uuden valtakunnallisen lupa- ja valvontaviraston eli Luovan ympäristötoimialan prosesseja ja toimintamalleja.
- Hankkeeseen kuuluvassa palvelukokonaisuus-projektissa on tarkoitus kerätä kokemuksia ja hyviä käytäntöjä jo valtakunnallisesti toimivista organisaatioista.



### TARPEET

- Hankkeen tavoitteena on luoda uusi valtakunnan laajuinen organisaatio, jolla on yhtenäiset toimintatavat
- Yhtenäisten toimintatapojen kautta pyritään ylläpitämään ympäristön- ja luonnonsuojelun hyvä nykytaso sekä parantaa sitä entisestään
- Hanke tavoittelee yhdenmukaisuutta ja tehostamista sekä toimeenpanossa että valvonnassa ja samalla tavoittelee parannusta ympäristöllisten menettelyiden asiakastyytyväisyydessä. Toimintamallin tulisi edistää yhden luukun periaatteen toteutumista.



### LÄHESTYMISTAPA

- Benchmark-selvitykseen valitaan kolme (3) organisaatiota, joiden toimintamallissa olisi riittävästi yhtymäkohtia Luovan ympäristötoimialaan.
- Valittujen kohdeorganisaatioiden osalta kartoitetaan heidän toimintaa, asiakaspalvelukanavia ja maantieteellistä järjestäytymistä erityisesti valtakunnallisen yhtenäisyyden osalta
- Keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä ovat kohdeorganisaatioiden haastattelut. Lisäksi hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan kohdeorganisaatioiden keräämää dataa (esim. palveluajoista tai asiakastyytyväisyydestä) sekä sähköpostitse lähetettäviä tarkennuspyyntöjä
- Projektin lopputuloksena syntyy raportti, jossa tarkastellaan kohdeorganisaatioiden kokemuksia toiminnan järjestämisestä valtakunnallisesti sekä hyviä käytäntöjä lupa- ja valvontaprosessien johtamisesta.

# Johdanto & selvityksen toteutus

## Projektin keskeiset vaiheet

### 1. Benchmark-organisaatioiden valinta ja alkukartoitus

---

- Benchmarkiin valittiin kolme organisaatiota:
  - **Metsähallitus**
  - **Tukes**
  - **Maanmittauslaitos**
- Valittujen organisaation osalta tehtiin alkukartoitusta organisaatioiden toimintamallista sekä prosessien toimivuudesta.
- Tietolähteinä alkukartoituksessa hyödynnettiin tulosopimusasiakirjoja, toimintakertomuksia, työjärjestyksiä sekä ulkoisia ja sisäisiä arviointiraportteja.
- Kohdeorganisaatioita informoitiin haastatteluiden toteutuksesta, jotka varattiin viikoille 10-11

### 2. Organisaatioiden haastattelut (1-2 per organisaatio)

---

- Keskeisenä tiedonkeruutapana käytettiin organisaatioiden kanssa käytyjä haastatteluita
- Kaksi haastatteluista järjestettiin Skypen välityksellä ja yksi haastattelu paikan päällä Maa- ja Metsätalousministeriön tiloissa
- Haastateltaviksi tavoiteltiin henkilöitä, jotka tuntevat organisaationsa toimintaa useiden eri palveluiden osalta sekä valtakunnallisesti (hallintojohtajia, yksiköiden johtajia)

### 3. Organisaatioiden käytäntöjen analyysi

---

- Toimeksiannon osana Deloitte dokumentoi kohdeorganisaatioiden toimintamallia erityisesti seuraavista näkökulmista:
  - Valtakunnallisen organisaation tulosohjaus sekä alueellinen toiminnanohjaus ja mittarointi
  - Asiakaspalvelu ja asiointi
  - Lupa- ja valvontaprosessien järjestäminen ja yhdenmukaisuus
  - Muutosjohtaminen organisaatiossa

### 4. Tulosten raportointi

---

- Deloitte raportoi ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen alustavista tuloksista, joita tarkennettiin organisaatioille lähetetyillä lisäkysymyksillä
- Loppuraportin ja alustavien tulosten välissä Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastolla antoi tarkennuspyyntöjä kommentointikierron avulla raportin sisällöstä, joiden pohjalta Deloitte täydensi raporttiin pyydettyjä seikkoja työn laajuudessa pysyen

# Organisaatioiden perustietoja

	<b>Maanmittauslaitos</b>	<b>Metsähallitus</b>	<b>Tukes</b>
<b>Toimipaikkojen lukumäärä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 37</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 42</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• (Helsinki, Tampere, Rovaniemi)</li> </ul>
<b>Henkilöstön lukumäärä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteensä: 1 760 hlöä</li> <li>• Kirjaamisasiat: 200 hlöä</li> <li>• Perusluontoiset maanmittaustoimitukset: 350 hlöä</li> <li>• Vaativat maanmittaustoimitukset: 250 hlöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteensä: 1414 hlöä</li> <li>• Luontopalvelut: 580 hlöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteensä: 250 hlöä</li> </ul>
<b>Käsiteltävät volyymit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallisen prosessin tuotantotehtäviä:</li> <li>• 200 000 kpl vuodessa</li> <li>• Vaativan asiantuntijatyön prosessit, kuten pakkolunastukset: 15 000 kpl vuodessa (2 000 kpl monimutkaisia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erävalvonnan tarkastuskäyntejä: 9 525</li> <li>• Tuhkan sirottelyn luvat: 100 - 150 vuodessa</li> </ul>	<p>Valvottuja laitoksia: n. 1 000 kpl</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden luvat, ilmoitukset ja rekisteröinnit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemikaalituotteet: 38 367 kpl</li> <li>• Muut tuotteet: 700 kpl</li> <li>• Laitokset: 17 691 kpl</li> </ul> </li> <li>• Valvontakäynnit ja -tapaukset: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemikaalituotteet: 2 016 kpl</li> <li>• Muut tuotteet: 2 786 kpl + 1 582 kpl</li> <li>• Laitokset: 702 kpl + 2 100 kpl</li> </ul> </li> </ul>
<b>Asiakaspalvelukanavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensisijainen: Yksi sähköinen kanava</li> <li>• Tukikanavat: Yksi palvelunumero Ajanvarauksella toimipisteissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viranomaisluvut: Lupahakemus sähköpostitse kirjaamoon</li> <li>• Kalastus- ja metsästysluvut: Automatisoidusti nettikanavissa tai puhelimitse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitosten valvonnassa vastuutarkastajien kautta puhelimitse, sähköpostilla ja paikan päällä</li> <li>• Kemikaalipuolella käytössä asiakaspalvelunumero</li> </ul>

# Maanmittauslaitos

MML tekee erilaisia maanmittaustoimituksia, esimerkiksi lohkomisia ja tilusjärjestelyjä, tuottaa kartta-aineistoja sekä ylläpitää kiinteistöjen lainhuutoja ja kiinnityksiä



## Valtakunnallisen organisaation tulosohtaus sekä alueellinen toiminnanohjaus ja mittarointi

- Maanmittauslaitos toimii 37:llä paikkakunnalla
- Tulosohtausasiakirja syntyy vuoropuhelussa ministeriön kanssa, ministeriö ei sanele suoraan toimintaa, vaan osapuolet sopivat yhteistyössä toiminnan pelisäännöistä.
- Tulosohtaus muutetaan MML:ssä toiminnan tavoitteiksi, jotka jyvitetään yksikölle, tiimille ja lopulta yksittäiselle työntekijälle
- Toimintaa mittaroidaan mm. prosessien käsittelyajoilla, asiakastyytyväisyyttä sekä isoissa maksullisissa toiminnoissa kustannusvastaavuutta



## Lupa- ja valvontaprosessien järjestäminen ja yhdenmukaisuus

- Työskentely vahvasti paikkariippumatonta ja työskentely eri paikoissa / etänä tyypillistä. Toimipaikoilla on kuitenkin käytössä yhteinen toimintamalli, jotta palvelu on samanlaista paikasta riippumatta.
- Puhtaasti kirjallisia tuotantoprosessin tehtäviä tehdään vuosittain 200 000 kpl. Yksipuolisesti läpivietäviä prosesseja kuten lunastuksia tapahtuu vuosittain n. 15 000 kappaletta. Näihin sisältyy käynti paikan päällä sekä asian valmistelua käyntiä ennen ja jälkeen.
- Hakemusvilkkauudessa on jonkin verran vaihtelua, töiden rytmittämisessä ja jakautumisessa ei haastateltujen mukaan ole kuitenkaan havaittu ongelmia



## Asiakaspalvelu ja asiointi

- Asiakaspalvelu noudattaa yhden luukun periaatetta, ensisijaista sähköistä kanavaa tuetaan puhelinpalvelulla sekä vain ajanvarauksella saatavilla olevalla henkilökohtaisella asiointilla palvelupisteissä
- Asiakas ei erikseen valitse toimipistettä, johon on yhteydessä. Työjonot muodostuvat sähköisissä kanavissa ja työskentely asian ratkaisemiseksi ei riipu asiakkaan eikä työntekijän sijainnista
- Käsiteltävät asiat siirtyvät työstettäväksi työjonosta saapumisjärjestyksessä. Monimutkaiset ja laajat aiheet siirretään tunnistettaessa tavallisesta työjonosta erilliseen käsittelyyn



## Muutosjohtaminen organisaatiossa

- Organisaatiossa toteutettu toimintamallimuutos vuonna 2014, jolloin kaikki esimiestehtävät laitettiin hakuun uudessa organisaatiossa.
- Selkeä ja määrätietoinen muutoksen johtaminen ja pilkkominen projektivaiheiksi olivat haastateltavien mukaan keskeisiä tekijöitä onnistuneessa toimintamallimuutoksessa
- Muutoksen myötä esimiesten ja johtajien määrä puoliintui vanhaan organisaatiomalliin nähden.

# Metsähallitus

Metsähallitus on valtion liikelaitos, jolla on sekä liiketoimintaa että julkisia hallintotehtäviä sisältäen mm. karttapalvelut, luonnonsuojelua, retkeily- ja erälupia



## Valtakunnallisen organisaation tulohjaus sekä alueellinen toiminnanohjaus ja mittarointi

- Metsähallituksen toimintaa ohjaavat Maa- ja metsätalousministeriö sekä Ympäristöministeriö. Toiminta tapahtuu prosessiorganisaationa.
- Alueyksikkö on tulosvastuullinen ja neljän alueyksikön tavoitteet jyvitetään tiimitasolle.
- Prosessit tuovat käytännön toiminnanohjauksen alueelle ja alueyksiköiden johtajat päättävät yhdessä prosessien päälliköiden kanssa henkilöstön mitoituksesta ja prosessien resursoinnista eri alueilla
- Työskentelyn käsittelyaikoja ei erityisesti seurata mittarina, mutta toiminnassa pyritään toimimaan tavoiteajassa.



## Lupa- ja valvontaprosessien järjestäminen ja yhdenmukaisuus

- Päätökset eivät ole toimipaikkaan sidottuja, kuitenkin pyydetään paikkakohtaisissa asioissa tai substanssiasioissa asiantuntijatukea. Asiantuntijatuken ei tarvitse olla keskittynyt tietylle toimipaikalle. Toiminta on hajautettu eri paikkakunnille.
- Viranomaisluvista päätettäessä päätöksessä täytyy olla kahden virkamiehen allekirjoitukset. Nämä saapuvat kirjaamoon, josta nämä siirretään virkamiehen käsiteltäväksi. Viranomaislupia muutama sata vuosittain.
- Erävalvonta on valtakunnallista ja tarkastajilla aluevastuut. Toiminta ennaltaehkäisevää ja hyödyntää vinkkejä.



## Asiakaspalvelu ja asiointi

- Asiakaspalvelu ja asiointi tapahtuu verkkopalveluissa
- Asiakaskontaktia tapahtuu myös Metsähallituksen hallinnoimissa luontokeskuksissa ja virkistyskeskuksissa
- Nettipalveluiden kautta on mahdollista antaa palautetta toiminnasta. Kaikki palautteet toiminnasta kirjataan.
- Metsähallituksen muut toimipisteet eivät ole avoinna asiakkaille.



## Muutosjohtaminen organisaatiossa

- Organisaatio on uudistettu vuoden 2018 alussa
- Yksi päällikkötaso ja hierarkiataso poistettu
- Luontopalveluiden organisaatiomuutos pyrittiin tekemään mahdollisimman paljon henkilöstöä osallistavasti. Tätä tuettiin kyselytilaisuuksilla.
- Haastateltavien mukaan järjestämällä useita keskustelutilaisuuksia mahdollistettiin sujuva tiedon välittäminen uudistuksen etenemisestä.

# Tukes

Tukes on 250 hlön lupa- ja valvontaviranomainen, joka valvoo toimialojensa tuotteita, palveluita, tuotantojärjestelmiä ja toimeenpanee niihin liittyvää lainsäädäntöä.



## **Valtakunnallisen organisaation tulosohtaus sekä alueellinen toiminnanohjaus ja mittarointi**

- Tukesin toimipaikat sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Rovaniemellä
- Tukes on usean ministeriön ohjauksessa, mikä vaatii yhteistyötä eri ministeriöiden kanssa. Lähtökohtana on, että tulossopimuksessa on huomioitu kaikkien ministeriöiden vaatimukset.
- Tulossopimuksen pohjalta laaditaan tarkempi tulossuunnitelma, jonka soveltamisessa mennään tiimitasolle asti. Kehityskeskusteluissa tavoitteet ja vastuut viedään yksilötasolle.
- Toimintaa on tutkittu asiakaskyselyin sekä seuraamalla läpimenoaikoja. Toiminnan kehittämisessä on hyödynnetty lean-menetelmiä.



## **Lupa- ja valvontaprosessien järjestäminen ja yhdenmukaisuus**

- Tukesin teolliset prosessit -yksikön asioiden käsittely tapahtuu Tampereella, kaivosasioiden pääasiassa Rovaniemellä, painelaitteet Helsingissä ja sähkölaitteet Tampereella.
- Osa päätettävistä asioista ratkaistaan esittelyssä useamman henkilön toimesta. Tukesin työjärjestyksessä poissuljetaan joitain prosesseja, jotka on mahdollista hoitaa yhden henkilön toimesta.
- Laitosten valvonnassa tarkastusväliä voidaan pidentää hyvien tulosten mukaan tai tiivistää, mikäli aiempi tarkastus tai tarkastusten välillä syntyneet tilanteet niin edellyttävät
- Hakemus kirjataan saapuessa kirjaamossa ja ryhmäpäälliköt hoitavat työnjaon. Vastuutarkastajat hoitavat laitostensa hakemukset. Asiakas voi määrittellä omaa priorisointiaan hakemustensa välillä



## **Asiakaspalvelu ja asiointi**

- Nettisivuille on kerätty ohjeita ja oppaita asiakkaille.
- Vastuutarkastaja-järjestelmän myötä laitosten asiakaspalvelu yleensä hoidetaan puhelimitse tai sitten paikan päällä joko Tukesin tiloissa tai asiakkaan laitoksella.
- Kommunikointi asiakkaiden kanssa tapahtuu lähinnä sähköpostilla. Kemikaali- ja tuotepuolella on tietty asiakasnumero, johon soivot kohdistetaan
- Työntekijöiden yhteystiedot ovat saatavilla, mikä mahdollistaa tietyille asiantuntijalle soittamisen yhteisen palvelunumeron sijaan



## **Muutosjohtaminen organisaatiossa**

- Kuluttajapalveluiden turvallisuusvalvonta keskitettiin Tukesin tehtäväksi 1.5.2016 alkaen.
- Tukesissa tehtyjen muutosten pohjalta on todettu haastatellun mukaan, että tiimien sekoittaminen olisi ollut hyväksi.
- Haastateltava pohti, että organisaatioiden olisi muutoshankkeissa hyvä tarkastella tulevaa organisaatiota uutena kokonaisuutena, eikä lähteä siirtämään vanhaa rakennetta suoraan uuteen organisaatioon.
- Haastateltavan mukaan henkilöstöhallinnan ohjeet olisi hyvä tehdä yhteiseksi kaikille. Toimintatavasta ei tulisi myöskään tehdä oletuksia, että toimintatapa uudessa organisaatiossa on sama mihin totuttu ja että näin olisi myös jatkossa.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

In Finland, Deloitte Oy is the Finnish affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), and services are provided by Deloitte Oy and its subsidiaries. In Finland Deloitte is among the nation’s leading professional services firms, providing audit, tax, risk advisory, legal, consulting, and financial advisory services through 500 people in 3 cities. Known as an employer of choice for innovative human resources programs, Deloitte is dedicated to helping its clients and its people excel. For more information, please visit our website at [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.