

PALVO I –projektin loppuraportti

*Talous- ja henkilöstöhallinnon
palvelukeskuksen suunnittelu*

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Projektin lähtökohdat.....	5
1.2	Projektin tavoitteet ja rajaukset.....	5
2	PALVELUKESKUKSEN TOIMINTAMALLIN KUVAUS	7
2.1	Palvelukeskuksen hallinnollinen asema	7
2.2	Virastoille tuotettavat palvelut.....	8
2.3	Palvelukeskuksen organisoituminen.....	9
2.3.1	<i>Palvelukeskuksen organisaatorakenne</i>	9
2.3.2	<i>Palvelukeskuksen organisaation mitoitukset</i>	12
2.4	Palvelukeskuksen ohjaus ja johtaminen	14
2.4.1	<i>Ohjausmallin kuvaus</i>	14
2.4.2	<i>Palvelukeskuksen sisäinen tulosjohtaminen</i>	15
2.5	Palvelukeskuksen fyysinen sijoituspaikka	18
2.5.1	<i>Toimitilojen merkitys palvelukeskukselle</i>	19
2.5.2	<i>Lähtökohdat ja kriteerit sijaintipaikan arvioinnille</i>	19
2.5.3	<i>Sijaintipaikkojen analyysi ja ehdotus</i>	20
2.5.4	<i>Päätös palvelukeskuksen sijaintipaikoista</i>	23
2.5.5	<i>Siirtymävaiheen järjestelyt</i>	23
2.6	Tavoitetilan järjestelmät ja käyttäjätuen organisointi.....	25
2.6.1	<i>Yhteenvedo järjestelmien nykytilasta</i>	25
2.6.2	<i>Tavoitetilan järjestelmäratkaisut</i>	25
2.6.3	<i>Käyttäjätuen organisointi</i>	27
3	HENKILÖSTÖN ASEMA MUUTOKSESSA	29
3.1	Muutoksessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet	29
3.1.1	<i>Johdanto</i>	29
3.1.2	<i>Alueellistamisohjelman henkilöstöpoliittiset periaatteet</i>	30
3.1.3	<i>PALVO-hankkeen täsmentävät henkilöstöpoliittiset linjaukset</i>	31
3.2	Muutoksen kohderyhmä	32
4	MUUTOKSEN HYÖDYT JA KUSTANNUKSET	34
4.1	Johdanto.....	34
4.2	Laskennan tulokset.....	35
4.3	Muutoksesta aiheutuvat kustannukset.....	36
5	MUUTOKSEN TOIMEENPANO 2005-2007	38
5.1	Siirtymäpolku uuteen toimintamalliin	38
5.2	PALVO II: Palvelukeskuksen rakentaminen.....	39
5.2.1	<i>Toimintamalliprojekti</i>	41
5.2.2	<i>Järjestelmäprojekti</i>	41
5.2.3	<i>Henkilöstömuutosprojekti</i>	42
5.2.4	<i>Toimitilaprojekti</i>	43
5.2.5	<i>Hankkeen hallinta</i>	44

Liitteet

Liite 1	Asettamiskirje
Liite 2	Prosessikuvaukset
Liite 3	Keskeiset tehtävänkuvat
Liite 4	Mitoituslaskelmien lähtötiedot
Liite 5	Palvelukeskuksen mittarit
Liite 6.1	Sijaintipaikkakuntien vertailu
Liite 6.2	Sijaintipaikkakuntien tausta-aineistot
Liite 7	Tietojärjestelmien nykytilan kuvaukset
Liite 8	Tietojärjestelmien kehitystehtävät
Liite 9	Tavoitetilan käyttäjätuen kuvaus
Liite 10.1	PALVO II:n projektikuvaukset / Toimintamalliprojekti
Liite 10.2	PALVO II:n projektikuvaukset / Järjestelmäprojekti
Liite 10.3	PALVO II:n projektikuvaukset / Henkilöstömuutosprojekti
Liite 10.4	PALVO II:n projektikuvaukset / Toimitilaprojekti
Liite 10.5	PALVO II:n projektikuvaukset / Hankkeen hallinta

PALVELUKESKUS

on järjestely, jossa keskitetään ydintoiminnan tuottamista tukevia toimintoja, osaamista ja infrastruktuuria yhteen paikkaan säilyttäen varsinaiset ydintehtävät alkuperäisessä organisaatiossa.

Palvelukeskuksella tulee olla mahdollisuus kasvaa niin, että saavutetaan todellisia mittakaavahyötyjä.

Järjestely turvaa palvelujen saatavuuden, mahdollistaa asiantuntemuksen kasvattamisen, palvelujen korkean laatutason sekä aiempaa alhaisemmat kustannukset.

Palvelukeskuksen ohjaus perustuu asiakasohjaukseen.

Lähde:

Palvelukeskuksen perustamisen periaatelinjaukset, Valtiokonttori

1 JOHDANTO

1.1 Projektin lähtökohdat

Oikeusministeriö keskittää talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut mahdollisimman suurelta osin oikeusministeriön alaiseksi yksiköksi vuoden 2006 alusta lukien perustettavaan oikeushallinnon palvelukeskukseen. Palvelukeskuksen suunnittelua ja perustamiseen liittyvää valmistelua varten on

päätetty 4.6.2004 käynnistää hanke (PALVO-hanke), jota ovat edeltäneet hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon organisointia koskeva esiselvitys (Esiselvitysraportti, Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen, 14.11.2003) ja sitä täydentänyt jatkoselvitys (Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden organisointia koskeva jatkoselvitys, 10.5.2004).

PALVO-hanke jakaantuu ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin. Kukin vaihe muodostuu joko yhdestä tai useammasta projektista. PALVO-hankkeen ensimmäinen vaihe, PALVO I, palveluorganisaation tarkan tason määrittely, on muodostunut yhdestä projektista, josta on köytetty nimitystä PALVO I-projekti.

Tämä dokumentti on PALVO I –projektin loppuraportti. Loppuraportti rakentuu siten, että luvussa 2 on kuvattu palvelukeskuksen toimintamalli ja sijaintipaikka-analyysin tulokset, luvussa 3 henkilöstön asema muutoksessa, luvussa 4 muutoksen hyödyt ja kustannukset, sekä luvussa 5 muutoksen toimeenpano.

1.2 Projektin tavoitteet ja rajaukset

PALVO I-projektin tavoitteena on ollut kuvata palvelukeskuksen toimintamalli sillä tarkkuustasolla, että palveluorganisaatio voidaan kuvauksen pohjalta toteuttaa ja muutoksella tavoiteltavat hyödyt realisoida. Tämä on jakaantunut edelleen osatavoitteisiin:

1. Määrittää palveluorganisaation tarkan tason toimintamalli
 - palvelutuotannon sekä ohjauksen ja johtamisen prosessit
 - organisaatorakenne (tiimit, työnkuvat)
 - organisaation mitoituslaskelmat (henkilöstön ja osaamisen tarve prosesseittain, tiimeittäin ja tehtävittäin)
2. Määrittää uudesta toimintatavasta järjestelmille kohdistuvat vaatimukset, sekä teknisen tuen organisointi ja prosessit palvelukeskusympäristössä
3. Tehdä perusteltu esitys toimipisteiden sijaintipaikoista ja
4. Käynnistää henkilöstösuunnittelu ja -seuranta.

Projektin rajaukset ovat olleet seuraavat:

- Työn pohjana on ollut jatkohankkeen loppuraportissa kuvattu oikeusministeriön ja sen hallinnonalan laajuinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus – työssä on jatkettu siitä mihin jatkohankkeessa jäätiin.

- Työssä on rajauduttu jatkohankkeessa tarkasteltuihin ja keskitettäväksi esitettyihin talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtäviin.
- Organisaatiokuvauksen osalta on pitäydytty kuvaamaan organisaatorakenteen lisäksi ainoastaan keskeiset tehtäväkuvat.
- Mittarit on määritetty yleisellä tasolla. Mittareiden lähtö- ja tavoitearvojen sekä mittausmenetelmien määrittäminen on jätetty PALVO II –vaiheeseen.

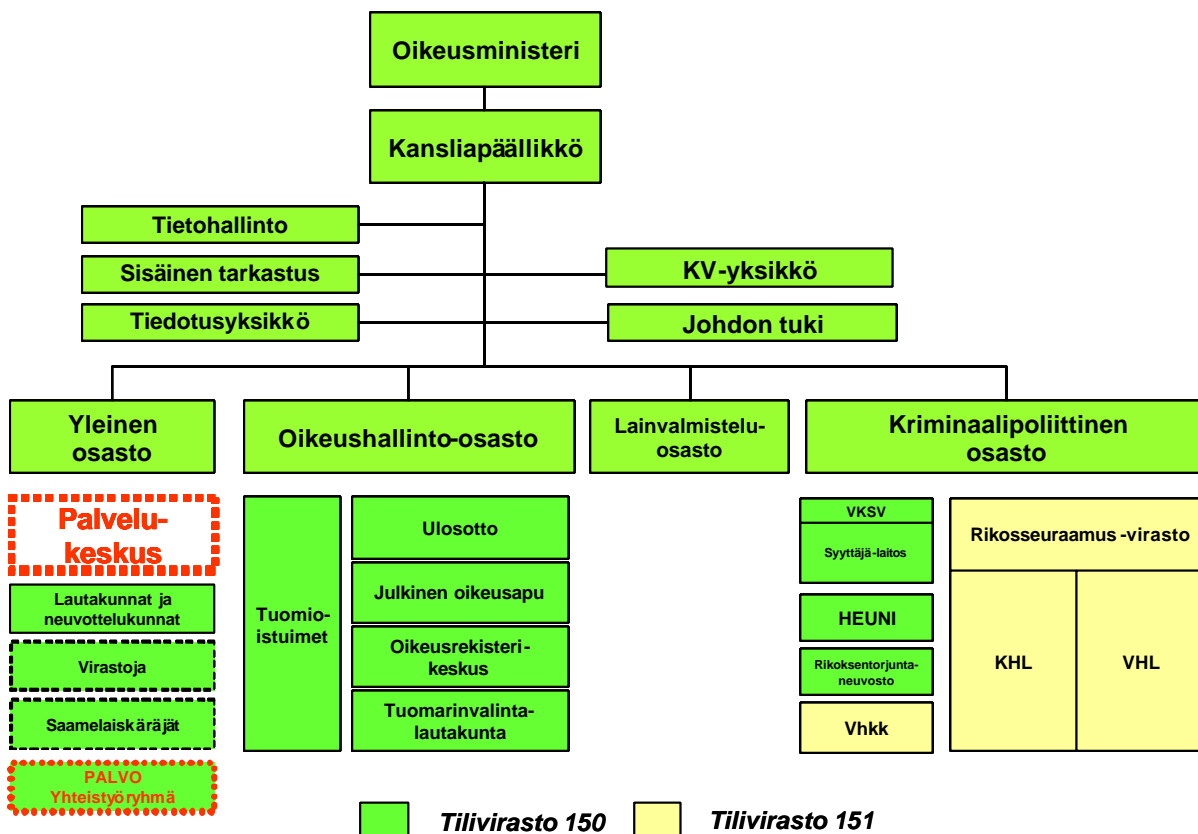
Projektissa on huomioitu Valtionkonttorin Kieku-hankkeen keskeiset linjaukset. Muut hankkeet ja tehtäväkokonaisuudet, jotka on rajattu PALVO I –projektin ulkopuolelle:

- RAKE -hanke ja hallinnonalan muut organisaation kehittämishankkeet
- Tukipalveluorganisaation uudistamisen mahdollisesti edellyttämä säädöstyö
- RONDO -järjestelmän menetelmäkuvausten laadinta, lupamenettely sekä käyttöönottoprojekti.

2 PALVELUKESKUKSEN TOIMINTAMALLIN KUVAUS

2.1 Palvelukeskuksen hallinnollinen asema

Palvelukeskus on muista hallinnonalan virastoista erillinen, tulosoajattu, nettobudjetoitu virasto. Palvelukeskuksella on hallintoasetukseen perustuva itsenäinen toimivalta. Palvelukeskus organisoidaan virastona yleisen osaston alaisuuteen. Kuva 1.



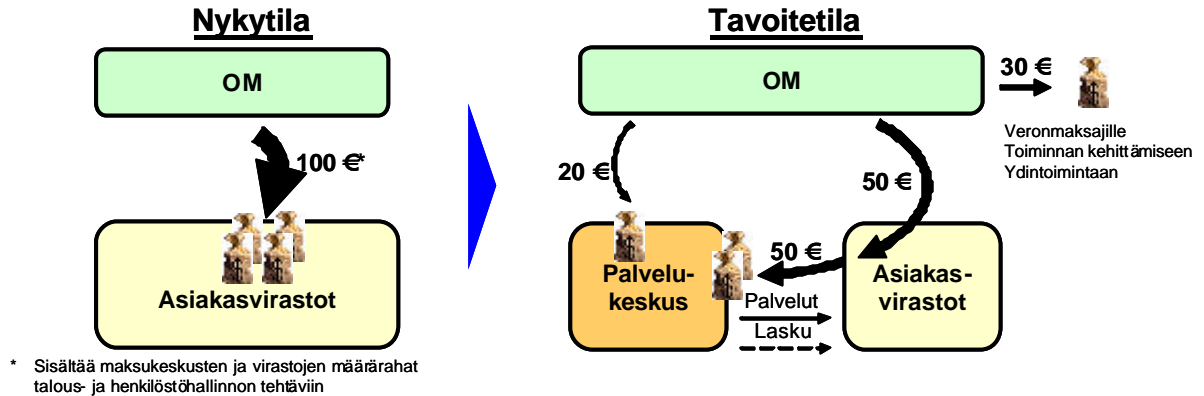
Kuva 1. Palvelukeskuksen hallinnollinen asema Oikeusministeriön hallinnonalan organisaatiossa.

Palvelukeskus toimii tilaaja-tuottajaohjauksen periaatteella. Se tuottaa asiakasvirastoille talous- ja henkilöstöhallintopalveluja. Palveluita on sekä maksuttomia että transaktiomäärien mukaan asiakasvirastoilta laskutettavia maksullisia palveluita.

Tavoitetilassa talous- ja henkilöstöhallinnon tukitehtäviin tarkoitettua määrärahaa kohdennetaan uudelleen. Osa määrärahoista kohdistetaan asiakasvirastoille maksullisten palvelujen hankkimista sekä virastoon edelleen jäävien talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamista varten, ja osa palvelukeskukselle maksuttomien palveluiden tuottamista varten. Yli jäävä osuus, toiminnan tehostumisesta saatu säästö, voidaan esimerkiksi kohdentaa uudelleen hallinnonalan sisällä toiminnan kehittämiseen, henkilöstölle tai ydintoimintaan.

Maksulliset palvelut laskutetaan asiakasvirastoilta palvelusopimuksen hinnaston mukaisesti. Maksuttomien palveluiden tuotanto rahoitetaan palvelukeskuksen omista määrärahoista. Maksuttomien palveluiden tuotantokustannukset sovitaan palvelusopimuksessa.

Palvelukeskuksen omat määrärahat määräytyvät palvelukeskuksen kokonaistoimintamenojen ja arvioitujen, palveluiden myynnistä saatavien maksutulojen erotuksena (nettobudjetointi).
Kuva 2.



Kuva 2. Tilaaja-tuottajaohjauksen periaate.

Asiakasvirastoilta perittävät maksut perustuvat palvelujen tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin (omakustannushinta). Palvelukeskukselle myönnetty määräraha ja sen palveluista perimät maksut kattavat palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä aiheutuneet menot.

Palvelukeskuksen käynnistysvaiheen aikana palvelukeskuksen toiminta on kuitenkin maksutonta ja palvelukeskuksen toimintamenot budjetoidaan omalle toimintamomentille bruttomääräisinä.

2.2 Virastoille tuotettavat palvelut

Palvelukeskuksen palvelut tuotteistetaan, mikä on keskeinen vaatimus maksullisiin palveluihin siirryttäessä. Oikein rakennetulla maksullisuudella voidaan ohjata virastoja kohti sähköistä asiointia ja itsepalveluperiaatetta.

Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle on määritelty 32 taloushallinnon ja 24 henkilöstöhallinnon palvelua. Palveluista 20 on maksullisia. Maksulliset palvelut ovat usein volyymiltään suuria. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukokonaisuudet ja palveluiden lukumäärät on esitetty alla olevissa taulukoissa. Yksittäisten palvelujen tuotantoprosessien kuvaukset on esitetty liitteessä 2. Yksityiskohtaiset prosessi- ja palvelukuvaukset laaditaan PALVO II:ssä.

Taloushallinnon palvelut

Palvelut	Yhteensä	Maksulliset
A Menojen maksamisen palvelut	8 kpl	4 kpl
B Matkalaskupalvelut	2 kpl	2 kpl
C Tulojen keräämisen palvelut	2 kpl	2 kpl
D Käyttöomaisuuskirjanpidon palvelut	2 kpl	-
E Kirjanpidon ja tilinpäätöksen palvelut	6 kpl	3 kpl
F Sisäisen laskennan palvelut	2 kpl	-
G Raportointipalvelut	3 kpl	1 kpl
H Vankien varat	3 kpl	-
I Ohjaus-, kehittämis- ja pääkäyttäjätehtävät	4 kpl	-
Yhteensä	32 kpl	12 kpl

Henkilöstöhallinnon palvelut

Palvelut	Yhteensä	Maksulliset
J Palkanlaskenta ja maksatus, palkasta perinnät	4 kpl	3 kpl
K Henkilöstön perustietojen ylläpito	2 kpl	1 kpl
L Loma- ja poissaolokirjanpito	7 kpl	1 kpl
M Palvelusaikalaskenta	3 kpl	1 kpl
N Nimikirjanpito	2 kpl	1 kpl
O Vuokrat ja luontoisedut	1 kpl	-
P Henkilöstöhallinnon raportointipalvelut	2 kpl	1 kpl
Q Vakanssietojen ja tehtävien vaativuuksien ylläpito	2 kpl	-
R Pääkäyttäjätehtävät	1 kpl	-
Yhteensä	24 kpl	8 kpl

2.3 Palvelukeskuksen organisoituminen

2.3.1 Palvelukeskuksen organisaatorakenne

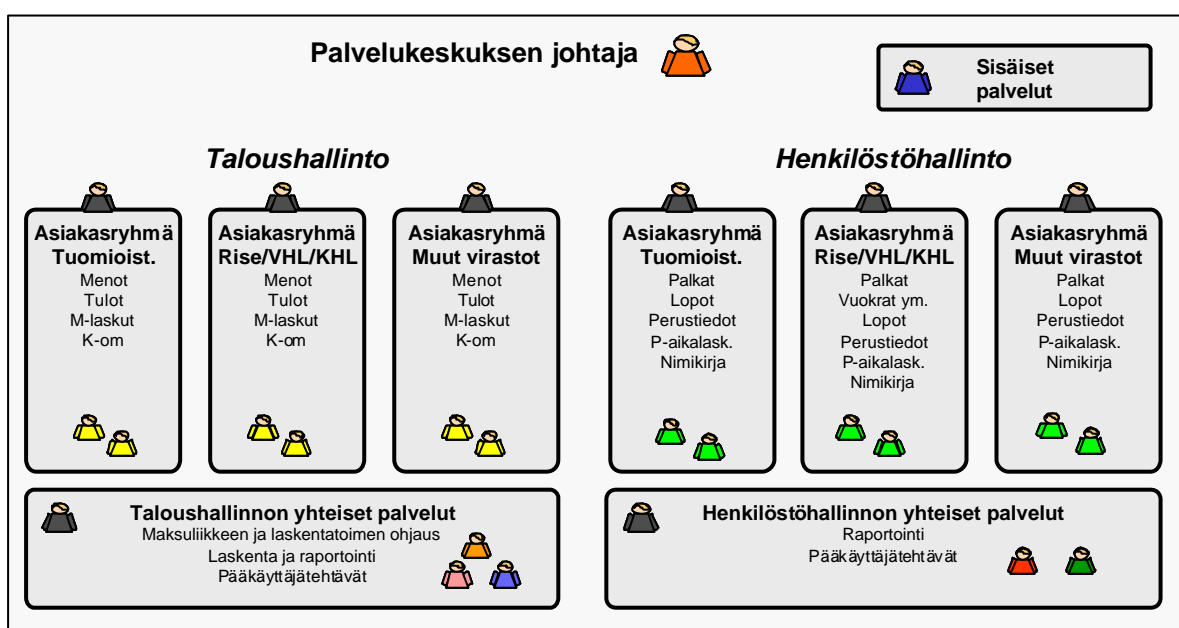
Palvelukeskuksen henkilöstöä voidaan ryhmitellä kolmella eri tavalla: prosessilähtöisesti, asiakasryhmälähtöisesti tai alueellisin perustein. Koska nykyaikaisen palvelukeskuksen toiminta ei ole paikkaan sidottua, ei aluekohtainen ryhmäjako tuo palvelukeskuksen toimintaan mitään oleellista hyötyä. Luonnolliset PALVO-palvelukeskuksen organisoinnin lähtökohdat ovat prosessilähtöisyys ja asiakasryhmälähtöisyys.

Organisaatorakenteen määrittelytyössä on noudatettu seuraavia organisaatiosuunnittelun periaatteita:

- Palvelukeskuksen henkilöstö jaetaan ryhmiin. Ryhmän jäsenet jakavat vastuun ryhmän toiminnasta ja tehtävistä.
- Ryhmissä, jotka hoitavat operatiivisia tehtäviä (tuottavat palveluja), rakennetaan ryhmän jäsenille mielekkäät, laajat tehtävänkuvat.
- Alkuvaiheessa tehtävät ovat (lähtökohtaisesti) pysyviä. Tehtäväkierto ryhmästä toiseen mahdollistuu palvelukeskuksen toiminnan vakiinnuttua.
- Operatiivisia tehtävien tekevien ryhmien muodostamisen perustana on asiakasryhmäjako ja prosessilähtöisyys.

- Yhteisten palveluiden osaaminen keskitetään niiden tuottamiseen erikoistuneille ryhmille.
- Siirtymävaiheen jälkeen kaikki palvelukeskuksen työ tehdään palvelukeskuksen päätoimipisteessä sekä kahdessa pysyvässä sivutoimipisteessä. Organisoitumallin myötä pysyviin sivutoimipisteisiin muodostuu mielekkäitä, laajoja, oman virastoryhmän asioiden hoitoon liittyviä työtehtäviä.

Palvelukeskuksessa on neljä taloushallinnon sekä neljä henkilöstöhallinnon ryhmää. Lisäksi palvelukeskuksella on yhteinen kehittämis- ja sisäisen tuen ryhmä. Taloushallinnon kuten henkilöstöhallinnonkin ryhmistä kolme on operatiivisiin tehtäviin erikoistuneita. Yksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon ryhmistä on erikoistunut yhteisiin palveluihin. Kuva 3.



Muut virastot sisältää oikeusapu, syyttäjät, ulosotto, OM ja eräät virastot
VHL sisältää VHKK

Kuva 3. Palvelukeskuksen organisaatiorakenne.

Operatiiviset ryhmät tuottavat palveluita omalle asiakasryhmälleen. Asiakasryhmät ovat

- Tuomioistuimet
- Rikosseuraamusvirasto, vankeinhoitolaitos ja kriminaalihuoltolaitos
- Muut virastot, joihin kuuluvat oikeusaputoimistot, syyttäjä- ja ulosottolaitos, oikeusministeriö sekä eräät virastot.

Taloushallinnon operatiiviset ryhmät tuottavat menojen maksamiseen, tulojen keräämiseen, matkalaskujen maksamiseen sekä käyttömaksuuskirjanpitoon liittyvät palvelut.

Henkilöstöhallinnon operatiiviset ryhmät tuottavat palkanlaskentaan, loma- ja poissaolokirjanpitoon, nimikirjanpitoon sekä palvelusaikalaskentaan liittyvät palvelut. Lisäksi henkilöstöhallinnon Rise/VHL/KHL -asiakasryhmä tuottaa vuokriin ja luontoisetuihin liittyvät palvelut.

Yhteisiin palveluihin erikoistuneet talous- ja henkilöstöhallinnon ryhmät palvelevat koko hallinnonalaa. Taloushallinnon yhteisissä palveluissa tuotetaan mm. maksuliikkeen, ulkoisen ja

sisäisen laskentatoimen ohjaukseen ja raportointiin sekä järjestelmien pääkäyttäjätehtäviin liittyvät palvelut. Henkilöstöhallinnon yhteisissä palveluissa tuotetaan mm. toimintaohjeiston ylläpitoon, pääkäyttäjätehtäviin ja henkilöstöhallinnon raportointiin liittyvät palvelut.

Kehittämis- ja sisäisen tuen ryhmällä on vastuu toiminnan kehittamisestä sekä palvelukeskuksen jokapäiväisistä toimintaedellytyksistä. Kehittämisen ja sisäisen tuen ryhmän vastuulla ovat mm. seuraavat tehtävät:

- Toiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät: kehitystyön suunnittelu, johtaminen, seuranta
- Palvelukeskuksen henkilöstön tarvitsemat henkilöstöpalvelut (henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, koulutuksen suunnittelu ym.)
- Palvelukeskuksen toimintaan liittyvä taloussuunnittelu (mm. budjetointi, seuranta)
- Palvelukeskuksen oma taloushallinto, ml. hankintatoiminnan koordinointi
- Tietopalvelut
- Palvelukeskuksen sisäiset avustavat palvelut

Palvelukeskuksella on johtaja. Kehittämis- ja sisäisten palvelujen ryhmää johtaa kehittämispäällikkö. Ryhmällä on esimies. Ryhmissä työskentelee asiantuntijoita.

Palvelukeskukselle on tunnistettu seuraavat tehtäväkuvat tai tehtäväkokonaisuudet:

- Palvelukeskuksen johtaja
- Kehittämispäällikkö (johtajan sijainen)
- Ryhmän esimies
- Taloushallinnon asiantuntija
- Maksuliikeasiantuntija
- Laskenta-asiantuntija
- Taloushallinnon pääkäyttäjä
- Palkka- ja palvelussuhdeasiantuntija
- HR-asiantuntija
- Henkilöstöhallinnon pääkäyttäjä.

Palvelukeskuksen johtaja, kehittämispäällikkö ja ryhmien esimiehet muodostavat yhdessä palvelukeskuksen johtoryhmän. Palvelukeskuksen tehtäväkuvat on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Palvelukeskuksen organisaatorakenteen hyödyiksi on tunnistettu seuraavat:

- Kun operatiivisia tehtäviä tekevät ryhmät ovat asiakasryhmäkohtaisia, rakentuu ryhmiin oman asiakasryhmän toiminnan erityistuntemus.
- Taloushallinnon asiantuntijoista ja palvelussuhdeasiantuntijoista kehittyvät moniosaajia.
- Laaja-alaiset ja haastavat asiantuntijatehtävät houkuttelevat henkilöstöä hakeutumaan palvelukeskukseen.
- Asiakasvirastoa ja sen henkilöstöä palvelevat operatiivisissa asioissa aina samat talous- ja henkilöstöhallinnon ryhmät. Tämä rakentaa aitoa tilaaja-tuottajasuhdetta.

- Malli tukee palvelukeskuksen tehokasta sisäistä johtamista. Ryhmiä on vähän ja niille on mahdollista luoda samat mittarit, jolloin ryhmien keskinäinen vertailu on mahdollista.

2.3.2 Palvelukeskuksen organisaation mitoitukset

Palvelukeskuksen organisaation mitoituslaskennassa on arvioitu palvelukeskuksen ryhmien kokoa vuonna 2007, jolloin koko hallinnonala siirtynyt palvelukeskuksen asiakkaaksi. Laskennassa on hyödynnetty mahdollisimman laajasti nykyisten maksukeskusten tehokkuuslukuja. Lisäksi laskennassa on käytetty osin myös ulkopuolisia parhaita käytäntöjä.

Palvelukeskuksen mitoittamisessa on käytetty kolmea lähestymistapaa:

- Transaktiopohjainen mitoituslaskenta, jossa mitoituksen pohjana on ollut tuottavuusodotus kpl/htv. Tuottavuusodotukset on määritelty nykyisten maksukeskusten tehokkuustietojen perusteella (= toteutuneita lukuja).
- Palvelujänteen pohjautuva mitoituslaskenta, yksikkönä henkilö palvelukeskuksessa per X henkilöä virastossa.
- Asiantuntija-arvio tarvittavien työntekijöiden lukumäärästä palvelukeskuksessa.

Tuottavuusodotuksia määriteltäessä ja esimiesten lukumäärää arvioitaessa on otettu huomioon myös oikeusministeriön tekemä suunnittelupäätös toimipisteiden lukumäärästä ja sijaintipaikoista, joka mukaan kolmen pysyvän toimipaikan lisäksi siirtymävaiheessa palvelukeskuksen toimintaa olisi hajautettu myös kolmelle muulle paikkakunnalle.

Transaktiopohjaista mitoitusta on käytetty silloin, kun työllä on tunnistettavissa selkeät suoritteet ja kun vertailutietoja on ollut saatavilla. Mitoituksissa on otettu huomioon myös seuraavat, ajallisesti muuttuvat tekijät:

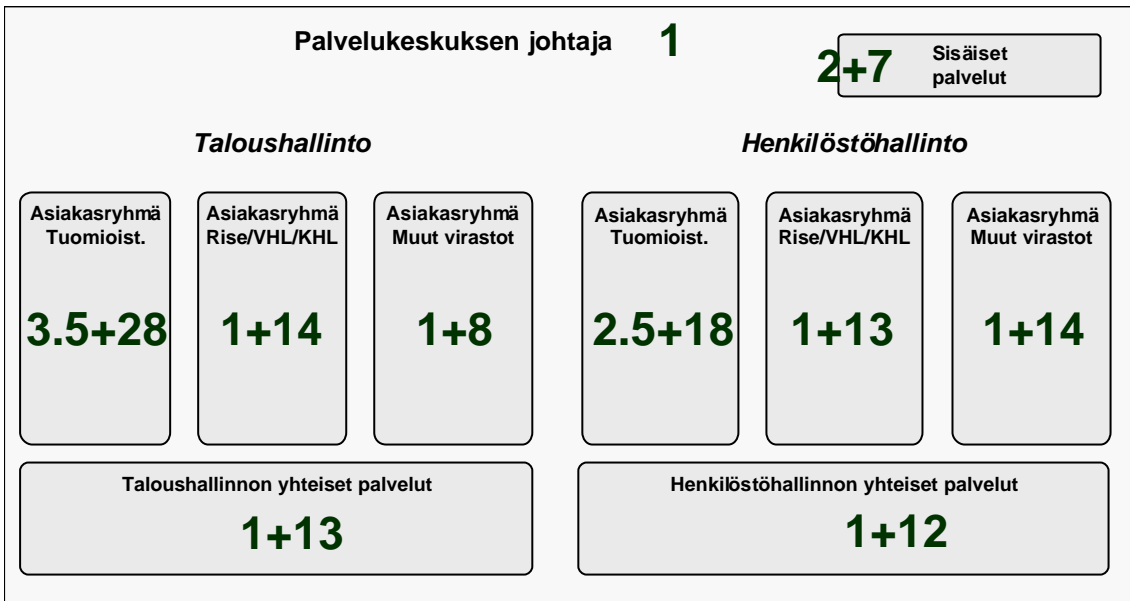
- Arviot henkilöstön ajankäytöstä substanssitehtäviin (%)
- Arviot palvelujen kysyntämääristä (kpl)

Palvelukeskuksen mitoitusmalli ja laskennassa käytetyt lähtötiedot on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.

Palvelukeskuksen henkilöstön kokonaismäärä on 142 henkilöä, joista 15 on esimiestä ja 127 asiantuntijaa. Taloushallinnon ryhmissä työskentelee yhteensä 69.5 henkilöä, henkilöstöhallinnon ryhmissä yhteensä 62.5 henkilöä, sekä kehittämisen ja sisäisen tuen ryhmässä 9 henkilöä. Lisäksi palvelukeskuksella on johtaja.

Suurin asiantuntijaryhmä on taloushallinnon asiantuntijat, joita on yhteensä 50 henkilöä. Toiseksi suurin ryhmä on palkka- ja palvelussuhdeasiantuntijat, 45 henkilöä.

Taloushallinnon Tuomioistuimet -ryhmä jaetaan alaryhmiin toimipistejaon mukaisesti. Alaryhmillä on omat esimiehensä (jako täsmentyy PALVO II:ssa). Esimiehiä on 11% henkilöstön kokonaismäärästä. Palvelukeskuksen organisaation koko on esitetty Kuvassa 4.



Palvelukeskus yhteensä 142 henkilöä, joista 15 esimiestä ja 127 asiantuntijaa

Muut virastot sisältää oikeusapu, syyttäjät, ulosotto, OM ja eräät virastot
VHL sisältää VHKK

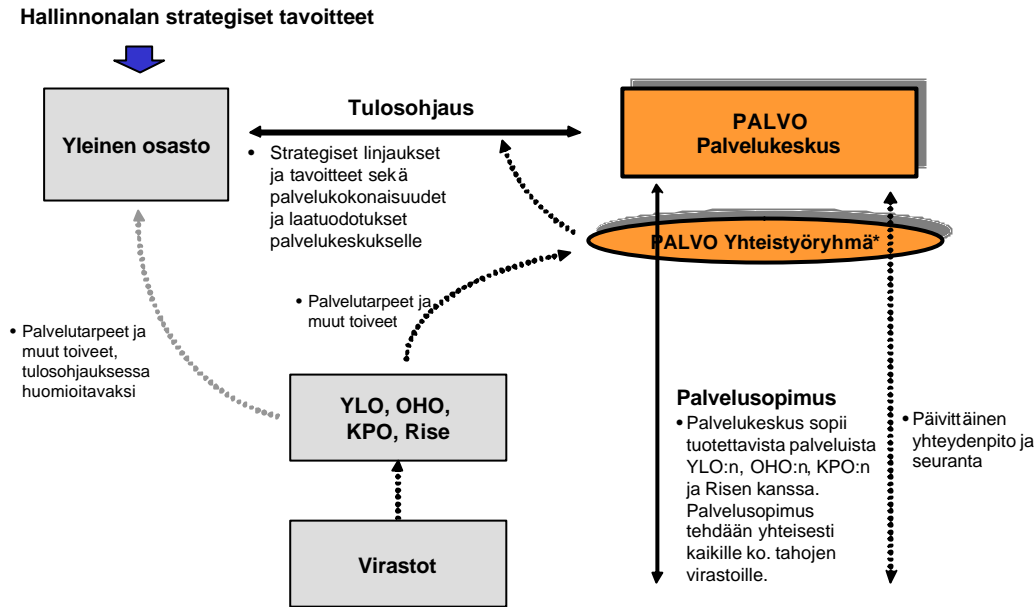
Kuva 4. Palvelukeskuksen organisaation koko.

Vaasan, Oulun ja Kouvolan siirtymävaiheen sivutoimipisteissä on kussakin yksi talous- ja henkilöstöhallinnon yhteinen esimies. Yhteisten esimiesten takia on Kuvassa 4 tuomioistuinten taloushallinnon ryhmässä 3.5 esimiestä ja henkilöstöhallinnon ryhmässä 2.5 esimiestä.

2.4 Palvelukeskuksen ohjaus ja johtaminen

2.4.1 Ohjausmallin kuvaus

Palvelukeskuksen ohjaus rakentuu tulosoajuksesta ja palvelusopimuksin tapahtuvasta asiakasohjauksesta. Kuva 5.



* YLO:n alainen, lautakuntamainen yhteistyöryhmä

Kuva 5. Palvelukeskuksen ohjausmalli.

Yleinen osasto (YLO) vastaa palvelukeskuksen *tulosohjauksesta*. Tulosohjauksessa palvelukeskukselle asetetaan strategiset linjaukset ja tavoitteet sekä palvelukokonaisuudet ja laatuodotukset. YLO:n vastuulla on koko hallinnonalan strategiasta johdettujen strategisten tavoitteiden ja linjausten määrittely palvelukeskukselle sekä palvelukokonaisuuksien ja niitä koskevien laatuodotusten määrittely. Tulosohjauksessa YLO ja palvelukeskus sopivat mm:

- Strategiset linjaukset ja tavoitteet, jotka perustuvat koko hallinnonalan tavoitteisiin sekä YLO:n niihin tekemiin tarkennuksiin (ml. toiminnan kehittämistavoitteet),
- Palveluiden määrän, laadun ja kustannukset, vuositasolla
- Resurssit (määräraha- ja henkilöresurssit, vuositasolla)
- Palvelukeskuksen ohjausvelvoitteet ja muut mahdolliset velvoitteet
- Osapuolten välisen yhteistyön.

Tulossopimuksessa osoitetaan palvelujen tuottamiseen ja toiminnan kehittämiseen määräraha. Siitä lähtien kun palvelujen hankkimiseen tarvittavat määrärahat on budjetoitu asiakasvirastojen toimintamomenteille, palvelut ovat maksullisia.

YLO:n osastopäällikkö asettaa palvelukeskuksen tulostavoitteet kerran vuodessa. Palvelukeskuksen tulostavoitteiden seuranta tapahtuu toiminnan alkuvaiheessa neljännesvuosittain, toiminnan vakiinnuttua kaksi kertaa vuodessa.

Palvelukeskus sopii tuotettavista palveluista YLO:n, OHO:n, KPO:n ja Risen kanssa *palvelusopimuksella*. Palvelusopimus tehdään yhteisesti kaikille ko. tahojen edustamille virastoille. Palvelusopimuksessa kuvataan palvelun sisältö eli mitä palveluja tuotetaan, miten tuotetaan ja milloin tuotanto tapahtuu. Lisäksi palvelukeskuksen työn osalta jokaiselle tuotteelle määritellään omakustannushinta ja laatu- ja laatutaso. Sopimuksessa kuvataan myös, miten omakustannushintaa ja palveluiden laatua seurataan sekä miten toimintaa kehitetään. Palvelusopimus otetaan käyttöön heti palvelukeskuksen käynnistymisestä lähtien. Palvelusopimus tehdään vuodeksi kerrallaan.

Palvelukeskuksella on ohjausmallissa palvelun tuottajan rooli. Palvelukeskuksen johtaja vastaa palvelusopimusten laatimisesta. Palvelusopimusten sisältö sovitaan yhdessä sopimusosapuolten kanssa, ottaen huomioon palvelukeskukselle asetetut tulostavoitteet. Palvelukeskuksella on myös ohjausvastuu talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseissa koko hallinnonalalla. Palvelukeskus vastaa tulossopimuksen puitteissa toiminnastaan ja resursseistaan.

Asiakasvirastoilla on ohjausmallissa palvelun käyttäjän rooli. Asiakasvirastot määrittelevät omalta osaltaan palvelutarpeet sekä käyttävät palveluita. Asiakasvirastot hoitavat viraston vastuulla olevat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävänsä palvelusopimuksen edellyttämällä tavalla.

Palvelusopimusten valmistelua ja toteutumista valvoo Palvelukeskuksen Yhteistyöryhmä. Yhteistyöryhmässä ovat edustettuina kaikki palvelusopimuksen osapuolet. Yhteistyöryhmällä on palvelusopimukseen liittyvä valmistelu- ja seurantarooli. Yhteistyöryhmä valmistelee palvelusopimukset yhteistyössä palvelukeskuksen kanssa. Lisäksi Yhteistyöryhmän vastuulla on palvelusopimusten säännöllinen seuranta, palvelukeskuksen toiminnan kehittämisen ja palveluiden laadun seuranta, sekä palautteen kanavointi asiakasvirastoilta. Yhteistyöryhmään kuuluvat edustajat YLO:sta, KPO:sta, OHO:sta ja Risestä, sekä palvelukeskuksen johtaja ja hänen sijaisensa. Yhteistyöryhmä on YLO:n alainen, lautakuntamainen toimielin.

2.4.2 Palvelukeskuksen sisäinen tulosjohtaminen

Palvelukeskuksen tulostavoitteista johdetaan ryhmien tulostavoitteet. Palvelukeskuksen kaikille työntekijöille asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilökohtaiset tavoitteet pohjautuvat vastaavan organisaatioyksikön tavoitteisiin, täydennettynä muilla tavoitteilla, joita voivat olla esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Esimerkiksi palvelukeskuksen johtajan henkilökohtaisten tavoitteiden pohjana ovat palvelukeskuksen tavoitteet, ryhmän tavoitteet ovat pohjana ryhmän esimiehen tavoitteille. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain.

Palvelukeskuksen mittarit ovat ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoiset mittarit kertovat palvelukeskuksen asiakasvirastoille, OM:n osastoille ja Riselle palvelukeskuksen toiminnasta. Sisäisiä mittareita seurataan palvelukeskuksen sisällä eikä niitä raportoida ulospäin.

Palvelukeskuksen ulkoisilla mittareilla seurataan palvelukeskuksen toimintaa kokonaisuutena. Palvelukeskuksen ulkoisista mittareista ja niiden tavoitearvioista sopiminen on olennainen osa tulosneuvotteluja.

Palvelukeskuksen sisäisiä mittareita ovat ryhmien mittarit ja henkilötason mittarit.

- Ryhmien mittareilla seurataan palvelukeskuksen yksittäisten ryhmien toimintaa. Ryhmien mittarit ovat palvelukeskuksen sisäisiä mittareita ja niiden toteutumista seurataan palvelukeskuksen johtoryhmässä. Osa ryhmien mittareista on kaikille ryhmille yhteisiä (=ryhmien yhteiset mittarit).
- Henkilötason mittareilla seurataan yksittäisten henkilöiden suoriutumista. Palvelukeskuksen johtajan mittareiden pohjana on palvelukeskuksen mittarit, täydennettynä muilla mittareilla. Ryhmien esimiesten mittareiden pohjana on ryhmien mittarit. Asiantuntijoiden mittarit pohjautuvat soveltuvin osin ryhmien mittareihin. Henkilötason mittarit määritellään osana käyttöönottoa.

PALVO 1-projektissa tunnistetut mittarit ovat alustavia ja ne täsmennetään keväällä 2005 osana PALVO II-vaihetta. Tällöin otetaan huomioon mm. ministeriöiden parhaiden käytäntöjen kartoitustyössä käytetyt mittarit, sekä henkilöstövoimavarojen hallintaa ja kehittämistä koskevat mittarit.

Palvelukeskuksen mittareiden rakentuminen on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Palvelukeskuksen mittareiden rakentuminen.

Palvelukeskuksen mittareiden määrittämisen lähtökohtana on käytetty palvelukeskuksen toiminnalle tunnistettuja seitsemää kriittistä menestystekijää. Kriittiset menestystekijät kytkeytyvät lähinnä toiminnan tehokkuuteen, tuotoksiin ja laadun hallintaan sekä henkilöstövoimavaroihin. Palvelukeskuksen kriittiset menestystekijät on kytketty alla Kuvassa 7 tulosprismaan.



Kuva 7. Palvelukeskuksen kriittiset menestystekijät vs. tulosprisma.

Palvelukeskuksen alustavat ulkoiset mittarit on esitetty taulukossa 1. Palvelukeskuksen johtaja raportoi ulkoisten mittareiden tuloksista tulosohjauksesta vastaavalle YLO:lle sekä palvelusopimusosapuolille. Palvelukeskuksen alustavat ulkoiset ja sisäiset mittarit on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 5.

Taulukko 1. Palvelukeskuksen alustavat ulkoiset mittarit.

Mitattava asia	Kriittiset menestystekijät							Mittari	Mittaustiheys
	Toimivat prosessit	Resurssien tehokas käyttö	Aito asiakaslähtöisyys	Asiakaslähtöisyys	Henkilöstön osaaminen	Motivoiva työilmapiiri	Kannustava palkitseminen		
Toiminnan tehokkuus	x	x		x				Talous- ja henkilöstöhallinnon kustannukset vs. hallinnonalan kokonaiskustannukset	12 kk
Ostolaskut – tehokkuus	x	x						Ostolaskun käsittelykustannus palvelukeskuksessa, EUR/lasku	6 kk
Myyntilaskut - tehokkuus	x	x						Myyntilaskun käsittelykustannus palvelukeskuksessa, EUR/lasku	6 kk
Palkat - tehokkuus	x	x						Kuukausipalkkalaisen palkanmaksun kustannus palvelukeskuksessa, EUR/palkanmaksu	6 kk
Toiminnan kehittyminen	x	x						Kehittämishankkeiden toteuttaminen suunnitellusti aikataulussaan	12 kk
Palvelulupausten pito			x					% tuotetuista palveluista, jotka palvelusopimuksen mukaisia	6 kk
Asiakastyytyväisyys				x	x			Asiakastyytyväisyys palvelukeskuksen palveluihin, 1-5	6 kk
Työtyytyväisyys							x	Palvelukeskuksen henkilöstön työtyytyväisyys, 1-5	12 kk
Osaamisen kehittäminen					x	x		Koulutuspäivien lukumäärä per henkilö	12 kk

2.5 Palvelukeskuksen fyysinen sijoituspaikka

Palvelukeskuksen sijaintivaihtoehtoja valittaessa lähtökohtana on ollut, että paikkakunnalta tulee löytyä joko oikeusministeriön tai Rikosseuraamusviraston tiliviraston nykyinen maksukeskus/ -piste.

OIKEUSMINISTERIÖN HALLINNONALAN MAKSUKESKUKSET JA HENKILÖT VUONNA 2004	
Oikeusministeriö (tilivirasto 150)	
1. Helsinki	13
2. Hämeenlinna	18
3. Kouvola	5
4. Kuopio	5
5. Oulu	5
6. Turku	6
7. Vaasa	6
Rikosseuraamusvirasto (tilivirasto 151)	
8. Etelä-Suomi (Helsinki)	5
9. Länsi-Suomi (Turku)	4
KAIKKIAAN HENKILÖITÄ	67

Näin turvataan perustettavassa palvelukeskuksessa mm.:

- Toiminnan nopea ja häiriötön käynnistyminen mahdollisimman suurella henkilöstömäärällä,
- riittävän osaamisen ja kokemuksen säilyminen sekä
- riittävä henkilöstön hakeutuminen palvelukeskustehtäviin.

Lähtökohtana on myös laki (362/2002) ja asetus (567/2002) valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta. Em. lakia ja asetusta sovelletaan päätettäessä keskushallinnon yksikköjen ja valtakunnallisten tai keskitetysti hoidettavien valtion toimintojen sijoituspaikasta sekä pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevien alueellisten ja paikallisten valtion yksikköjen ja toimintojen lakkauttamisesta ja supistamisesta. Ns. toimivaltalain tavoitteena on, että toimintojen sijoittamispäätökset:

- Turvaavat valtion tehtävien tuloksellisen hoitamisen
- edistävät maan tasapainoista alueellista kehitystä, tukevat työllisyyttä maan eri osissa ja turvaavat työvoiman saantia valtion tehtäviin
- perustuvat kaikkia hallinnonaloja koskevaan yhtenäiseen käytäntöön ja kansanvaltaiseen päätöksentekoon.

Edellä mainittujen seikkojen pohjalta sijaintiryhmä valitsi potentiaalisiksi ja vaihtoehtoisiksi sijaintipaikkakunniksi Hämeenlinnan, Kouvolan, Kuopion, Oulun, Turun ja Vaasan. Pääkaupunkiseutu jätettiin toimivaltalain perusteella tarkastelun ulkopuolelle. Pääkaupunkiseudulla sijaitsee nykyisin kaksi hallinnonalan maksukeskusta sekä useita maksupisteitä, joissa työskentelee noin 70 päätoimista talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöä. Pääkaupunkiseuduksi luetaan toimivaltalain mukaan Espoon, Helsingin, Hyvinkään, Järvenpään, Kauniaisten, Keravan ja Vantaan kaupungit sekä Kirkkonummen, Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisten, Siuntion ja Tuusulan kunnat.

OM:n talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen henkilöstö						
	Hämeen- linna	Kouvola	Kuopio	Oulu	Turku	Vaasa
Maksukeskuksissa tai -pisteissä kokoaikaisia henkilöitä	21	5	7	6	10	6
Virastoissa yli 50% kyseistä työtä tekeviä	6	5	11	8	17	9
YHTEENSÄ	27	10	18	14	27	15

(Nykyisen henkilöstön keski-ään osalta ei merkittäviä eroja paikkakuntien kesken)

2.5.1 Toimitilojen merkitys palvelukeskukselle

Toimitilojen tarkat vaatimukset sekä tarjolla tai rakenteilla olevien kiinteistöjen auditointi ja kustannuslaskenta on rajattu tämän hankkeen ulkopuolelle. Tämän takia sijaintiryhmä ei voinut ottaa lopullista kantaa ja tehdä ehdotusta palvelukeskuksen toimitiloiksi. Sijaintiryhmä korostaa, että toimitilat ovat palvelukeskuksen eräs keskeisimpiä tekijöitä henkilöstön saatavuuden, pysyvyyden ja yrityskuvan kannalta.

Hämeenlinnan, Kuopion ja Turun osalta selvitettiin lyhyellä käynnillä paikan päällä tämän hetkinen toimitilatarjonta. Perusteellinen toimitilojen arviointi ja niiden kustannusten laskenta tulee vaatima kiinteistöalan ammattilaisten palvelujen käyttämisestä.

2.5.2 Lähtökohdat ja kriteerit sijaintipaikan arvioinnille

Sijaintiryhmä valitsi viisi sisäistä ja viisi ulkoista kriteeriä, joiden perusteella vaihtoehtoisia sijaintipaikkakuntia arvioitiin. Kullekin kriteerille määriteltiin painokerroin (%), jotta ryhmän mielestä tärkeimmät seikat tulisivat huomioiduksi sijaintiehdotusta tehtäessä.

Sisäiset kriteerit palvelukeskuksen fyysiselle sijoittamiselle:

S1: Paikkakunnalla on ammattitaitoista hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä (17 %)

S2: Hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä tekevä henkilöstö on halukasta siirtymään paikkakunnalle sijoitettavaan palvelukeskukseen (11 %)

S3: Paikkakunnalla olevan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön ikärakenne tukee palvelukeskuksen sijoittumista paikkakunnalle (8 %)

S4: Hallinnonalan muut muutoshankkeet parantavat henkilöstön saatavuutta paikkakunnalla (6 %)

S5: Paikkakunnalla on työpaikkatarjontaa perheenjäsenille (5 %)

Ulkoiset, eli yhteiskunnalliset kriteerit palvelukeskuksen fyysiselle sijoittamiselle:

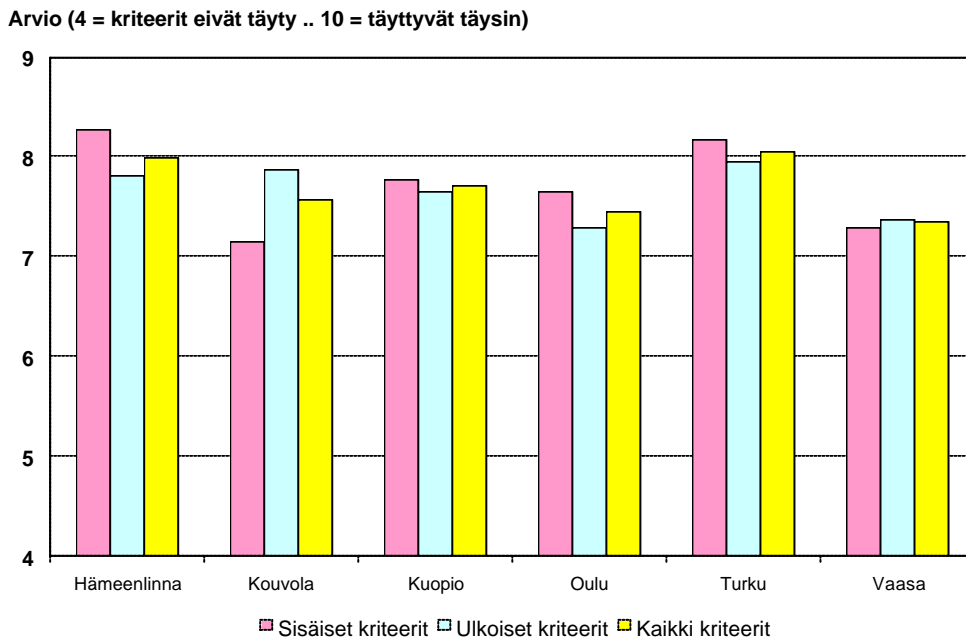
U1: Paikkakunnalla on riittävästä ammattitaitoista työvoimaa (13 %)

- U2: Paikkakunnalla on tarjolla vuokratasoltaan edullisia toimitiloja (12 %)
 U3: Paikkakunnalta on hyvät liikenneyhteydet Helsinkiin (12 %)
 U4: Julkisen sektorin työpaikkojen määrä ja tuleva kehitys tukee palvelukeskuksen sijoittumista paikkakunnalle (9 %)
 U5: Paikkakunnalla on henkilökunnalle tarjolla asuntoja ja harrastusmahdollisuuksia (7 %)

Huolimatta siitä, että henkilöstön muuttohalukkuus tulevalle palvelukeskuspaikkakunnalle on tärkeä seikka sijaintiehdotusta tehtäessä ei arvioinneissa käytetty sisäistä kriteeriä S2, koska kartoitusta henkilöstön muuttohalukkuudesta ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä ennen sijaintipaikkakunnan valintaa. Kartoituksessa olisi pitänyt kysyä muuttohalukkuutta kaikkien kuuden potentiaalisen paikkakunnan osalta ja tässä tilanteessa tuloksilla ei olisi ollut juurikaan käyttöarvoa. Täten kyseinen kriteeri jätettiin huomioimatta ja muiden kriteerien painokertoimia muutettiin siten, että kriteerien alkuperäiset suhteutukset säilyivät.

Ryhmän jäsenet arvioivat ja pisteyttivät paikkakunnat kriteerien mukaisesti, jonka jälkeen arvioinnit ja pisteytykset koottiin yhteen. Kunkin paikkakunnan osalta oli keskeistä miettiä paikkakunnan heikkoudet ja vahvuudet sekä muut huomiot, jotka puoltavat tai voivat muuten vaikuttaa sijaintipäätökseen. Arvioinnit ja arviointikehikko kuuden paikkakunnan osalta on esitetty liitteissä 6.1 ja 6.2.

2.5.3 Sijaintipaikkojen analyysi ja ehdotus



Kuva 8. Arviointikriteerien täyttyminen paikkakunnittain.

Pisteytyksen perusteella jatkotarkasteluun valittiin seuraavat paikkakunnat:

- Hämeenlinna
- Kuopio ja
- Turku.

HÄMEENLINNAN, KUOPION JA TURUN ARVIOINTIA			
PAIKKAKUNTA	VAHVUDET	HEIKKOudet	HUOMIOTTA
<p>Hämeenlinna</p> <p>Päätoiminen taha- ja heha –henkilöstö:</p> <p>Maksukeskus/-piste: 21 henkilöä</p> <p>Virastot (yli 50 % työajasta): 6 henkilöä</p> <p>YHTEENSÄ : 27 HENKILÖÄ</p>	<p>+ Eniten maksukeskus/-piste –työtä tekeviä</p> <p>+ Runsaasti hallinnonalan virastoja</p> <p>+ Osin pääkaupunkiseudun työssäkäyntialuetta (Helsinkiin 60-80 min. junalla). Pääkaupunkiseudulla työskentelee ko. tehtäviä tekeviä n. 70 henkilöä ja 33 % VHL:n laitoksista 100 km etäisyydellä.</p> <p>+ Synergiaedut: Tietotekniikkakeskuksen sijaitseminen paikkakunnalla</p> <p>+ Oikeusaputoimistojen ko. tehtävät hoidetaan valtakunnallisesti ja keskitetysti Hämeenlinnan maksukeskuksessa (ml. MOK-asiat ja todistelukorvaukset)</p> <p>+ Kartoituksen perusteella vaatimukset täyttäviä toimitiloja 2 kpl (uudis kohteita; rakentaminen käynnistyy 1.1.2005): toisessa kohteessa neliövuokra 10-12 euroa ja toisessa 17 euroa (kiinteistön oma aulaneuvonta ja yhteisiä tukipalveluja)</p>	<p>- Asumiskustannukset korkeimmat</p> <p>- Maksukeskus ei tuota talous- ja henkilöstöhallintopalveluja tuomioistuimille ja ulosotto- ja syyttäjäsektorille</p>	<p>- Aluevankila Riihimäelle (ei päätöstä)</p> <p>- PV:n palkanmaksukeskus (60 henk.), verohallinnon henkilöstöhallinnon palvelukeskus (20 henk.), Valtiokonttorin palvelukeskus sijoitetaan Hämeenlinnaan ? Muut alueelliset esitykset?</p> <p>- Valtion työpaikat: 1 728 henkilöä</p> <p>- Kuntatyöpaikat: 2 400 henkilöä</p> <p>- Vertailupaikkakunnista pienin työttömyysprosentti (10 %)</p> <p>- Pienehkön kaupungin työpaikka- ja vapaa-ajan harrastustarjonta (huom. mm. pääkaupunkiseudun läheisyys)</p>
<p>Kuopio</p> <p>Päätoiminen taha- ja heha –henkilöstö:</p> <p>Maksukeskus/-piste: 7 henkilöä</p> <p>Virastot (yli 50 % työajasta): 11 henkilöä</p> <p>YHTEENSÄ : 18 HENKILÖÄ</p>	<p>+ Kaikki oikeushallinnon virastot ja laitokset löytyvät paikkakunnalta</p> <p>+ Vaatimukset täyttäviä toimitiloja runsaasti.</p> <p>+ Koulutustarjonta monipuolista (kaikkien koulutusasteiden oppilaitokset löytyvät paikkakunnalta)</p> <p>+ Asumiskustannukset</p> <p>+ Ei muiden hallinnonalojen merkittäviä alueelliset esityksiä</p> <p>+ Kuopion kaupunki tarjoaa yhteistyössä työvoimatoimiston kanssa Kuopioon muuttoa suunnittelevalle palvelun, jossa tarvekartoituksen pohjalta kartoitetaan työllistymisvaihtoehdot (työpaikat perheenjäsenille).</p>	<p>- Vähiten ha:n talous- ja henkilöstöhallintotyötä tekeviä</p> <p>- Ei tuota oikeusaputoimistojen (ml. MOK-asiat ja todistelukorvaukset) talous- ja henkilöstöhallintopalveluja</p>	<p>- Aluevankila Kuopioon (ei päätöstä)</p> <p>- Valtion työpaikat: 5 109 henkilöä</p> <p>- Kuntatyöpaikat: 6 070 henkilöä</p> <p>- Keskisuuren kaupungin työpaikka- ja vapaa-ajan harrastustarjonta</p>
<p>Turku</p> <p>Päätoiminen taha- ja heha –henkilöstö:</p>	<p>+ Kaikki oikeushallinnon virastot ja laitokset löytyvät paikkakunnalta</p> <p>+ RISEn maksukeskus Turussa</p> <p>+ Vaatimukset täyttäviä toimitiloja</p>	<p>- Vaikka ha:n päätömmisiä talous- ja henkilöstöhallintotehtäviä suorittavia henkilöitä yhtä paljon kuin Hä-</p>	<p>- Aluevankila Turkuun (ei päätöstä)</p> <p>- Verohallinnon taloushallinnon palvelukeskus (20 henkilöä) ja meri-</p>

Maksukeskus/-piste: 10 henkilöä	runsaasti + Kaksikielisyys + Koulutustarjonta monipuolista (kaikkien koulutusasteiden oppilaitokset löytyvät paikkakunnalta – kaksikielinen koulutustarjonta)	meenlinnassa, maksukeskus/-pistehenkilöitä noin 50 % vähemmän - Ei tuota oikeusapu-toimistojen (ml. MOK-asiat ja todistelukorvaukset) talous- ja henkilöstöhallintopalveluja	voimien esikunta (150 henkilöä) sijoitetaan Turkuun - Valtion työpaikat: 9 835 henkilöä - Kuntatyöpaikat: 13 500 henkilöä - Työttömyysprosentti korkein (kuudesta paikkakunnasta 2. korkein) - Suuren kaupungin työpaikka- ja vapaa-ajan harrastustarjonta
Virastot (yli 50 % työajasta): 17 henkilöä			
YHTEENSÄ : 27 HENKILÖÄ			

Arvioita jatkotarkastelun ulkopuolelle jätetyistä paikkakunnista (Kouvola, Oulu ja Vaasa):

Kouvola, Oulu ja Vaasa ovat henkilöstömäärältään ko. tehtäviä tekevien osalta pienimmät paikkakunnat, mikä ei puolla palvelukeskuksen perustamista paikkakunnalle. *Kouvolan* osalta vahvuutena pidetään halvimpia asumis- ja toimitilakustannuksia, mutta paikkakunnalta löytyy vertailupaikkakunnista kaikkein vähiten hallinnonalan ko. työtä tekeviä henkilöitä. *Oulu* on elinkelpoinen ja kehittyvä kaupunki, mutta esimerkiksi vaatimukset täyttävien toimitilojen löytäminen voi olla hankalaa. *Vaasan* vahvuutena voidaan pitää mm. kaksikielisyyttä, mutta myös Vaasassa esim. vaatimukset täyttävien toimitilojen löytäminen voi olla hankalaa. Lisäksi Vaasassa, samoin kuin Kouvolassa, ei ole tällä hetkellä Rikosseuraamusviraston maksupistettä. Laajempi tarkastelu em. kolmen paikkakunnan osalta on esitetty liitteissä 6.1 ja 6.2.

Sijaintikriteerien mukaisessa pisteytyksessä Turku ja Hämeenlinna ovat tasavertaisia ja Kuopio kolmannella sijalla. Suoritettujen arviointien ja erityisesti paikkakunnalla olemassa olevan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön määrän perusteella sijaintipaikkakunnaksi ehdotetaan **Hämeenlinnaa** tai **Turkua**, joita arvioidaan seuraavasti:

- Hallinnonalan synergiaedut puoltavat pk:n sijoittamista joko Hämeenlinnaan tai Turkuun
- Hämeenlinnassa ja Turussa on eniten ko. tehtäviä tekeviä henkilöitä, mikä puoltaa palvelukeskuksen sijoittamista jommalle kummalle paikkakunnalle
- Pääkaupunkiseudulla työskentelee nyt noin 70 ko. työtä tekevää henkilöä, joiden on ainakin periaatteessa mahdollisuus käydä Hämeenlinnassa töissä (60-90 min). Työssäkäynti pääkaupunkiseudulta Turkuun (yli 120 min.) lienee ongelmallisempaa.
- Toimitilatarjonta on Turussa valmiiden tilojen osalta parempi ja monipuolisempi kuin Hämeenlinnassa. Hämeenlinnastakin löytyy kuitenkin vaatimukset täyttäviä uudistiloja vuoden 2006 alusta lukien. Sijaintiryhmällä ei ole ollut mahdollisuutta ottaa lopullista kantaa ja ehdotusta toimitilakysymykseen, joka on rajattu hankkeen ulkopuolelle.

Turun ja Hämeenlinnan välisessä vertailussa erot olivat niin vähäisiä, että sijaintiryhmällä ei ollut perusteita valita toista paikkakuntaa selkeästi etusijalle.

2.5.4 Päätös palvelukeskuksen sijaintipaikoista

PALVO 1-projektin loppuraportin laatimisen lähtökohtana on oikeusministeriön 21.12.2004 tekemä suunnittelupäätös palvelukeskuksen sijaintipaikoista ja toimipisteiden lukumäärästä, jonka mukaan palvelukeskuksella olisi kolme pysyvää toimipaikkaa, päätoimipaikka **Hämeenlinnassa** ja sivutoimipaikat **Turussa** ja **Kuopiossa**. Siirtymävaiheessa, joka kestäisi vuoteen 2010, nykyiset **Kouvolan**, **Oulun** ja **Vaasan** maksukeskukset jatkaisivat palvelukeskuksen sivutoimipisteinä.

Hämeenlinnan päätoimipiste vastaisi palvelukeskuksen kokonaisuohjauksesta sekä tuottaisi talous- ja henkilöstöhallinnon operatiivisia palveluita oikeusaputoimistoille, ministeriölle ja eräille virastoille sekä oikeudenkäyntikululaskujen käsittelyyn liittyviä palveluja tuomioistuimille. Lisäksi Hämeenlinnassa tuotettaisiin talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset palvelut.

Turun sivutoimipisteessä tuotettaisiin rikosseuraamusalan operatiiviset talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut.

Kuopion sivutoimipiste tuottaisi siirtymävaiheessa osan tuomioistuinten operatiivisista talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista. Siirtymäajan jälkeen Kuopion sivutoimipiste tuottaisi kaikki tuomioistuinten operatiiviset talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut pl. oikeudenkäyntikululaskujen käsittelyt.

2.5.5 Siirtymävaiheen järjestelyt

Oikeushallinnon virastoissa talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavat henkilöt sijoittuvat jatkossa joko virastojen substanssitehtäviin tai talous- ja henkilöstöhallintotehtäviin virastoissa sekä palvelukeskuksessa.

Palvelukeskukseen sijoitettava henkilöstö työskentelisi joko päätoimipaikassa Hämeenlinnassa tai pysyvissä sivutoimipaikoissa Kuopiossa ja Turussa.

Siirtymävaiheen sivutoimipisteet toimisivat vuoden 2010 loppuun Vaasassa, Oulussa ja Kouvolassa. Siirtymävaiheen sivutoimipisteet tuottaisivat palvelukeskuksen osana tuomioistuinten talous- ja henkilöstöhallinnon operatiivisia palveluja. Sivutoimipisteverkostoa hyödynnettäisiin tarpeen mukaan myös ao. sivutoimipisteiden lähiseudulla sijaitsevista rikosseuraamusalan virastoista palvelukeskuksen tehtäviin siirtyvän henkilöstön työskentelyn järjestämisessä. Lisäksi selvitetään mahdollisuuksia hoitaa palvelukeskuksen tehtäviä etätyönä.

Kuopion, Vaasan, Oulun ja Kouvolan toimipisteiden tehtävät ja siirtymävaiheen sivutoimipisteisiin siirtymäajaksi sijoittuvan henkilöstön määrät täsmentyvät hankkeen myöhemmissä vaiheissa.

Kuvassa 9 on esitetty palvelukeskuksen toimipisteiden henkilöstömäärän kehittyminen vuosina 2006, 2007 ja 2011 (arvio).

		Päätoimipiste	← Sivutoimipisteet →				
		H-linna	Turku	Kuopio	Kouvola*	Oulu*	Vaasa*
Esimiehiä	v. 2006	8	2	-	-	-	-
	v. 2007	8	2	2	1	1	1
	v. 2011	8	2	2	-	-	-
Asiantuntijoita	v. 2006	53	27	-	-	-	-
	v. 2007	60	27	26	4	5	5
	v. 2011	60	27	35	-	-	-
Yhteensä	v. 2006	61	29	-	-	-	-
	v. 2007	68	29	28	5	6	6
	v. 2011	68	29	37	-	-	-

* siirtymävaiheessa v. 2010 loppuun

v. 2006 yhteensä 90 henkilöä

v. 2007 yhteensä 142 henkilöä

v. 2011 yhteensä 134 henkilöä

Kuva 9. Palvelukeskuksen henkilökunnan määrän kehittyminen 2006-2011.

2.6 Tavoitetilan järjestelmät ja käyttäjätuen organisointi

2.6.1 Yhteenveto järjestelmien nykytilasta

Palvelukeskuksen omistukseen ja kehittämisvastuulle tulee seuraavat tietojärjestelmät:

Taloushallinto

- RAINDANCE
- RAINDANCE-ulosottovarot
- OPUS CAPITA –maksuliikeohjelma
- Personec Travel -matkanhallintaohjelma
- TARMO-toimintolaskentajärjestelmä
- StreamServe-apuohjelma
- RONDO ja laskujen välityspalvelu

Henkilöstöhallinto

- PRIMA
- eHrmInfo
- Helmi Info
- Henkilöstöportaali

Tietojärjestelmien nykytilasta ei ole tehty erillistä nykytilan analyysiä, vaan on tunnistettu järjestelmiin tarvittavat muutokset projektiryhmän tuottamien prosessikuvausten perusteella (kts. kohta 2.6.2).

Järjestelmien nykytilasta on lisäksi kartoitettu ja kuvattu palvelukeskuksen omistukseen tulevien tietojärjestelmien liittymät sekä niiden välillä että niiden ja muiden tietojärjestelmien välillä. Liittymät on kuvattu liitteessä 7.

2.6.2 Tavoitetilan järjestelmäratkaisut

Tavoitetilan järjestelmäratkaisujen lähtökohtaa on ollut oikeushallinnon nykyisten tietojärjestelmien käyttäminen myös palvelukeskusmalliin siirryttäessä eli palvelukeskuksen toiminta tulee perustumaan Raindance- ja Prima -järjestelmiin. Nykyjärjestelmien toiminnallisuutta on verrattu tällä hetkellä käytössä oleviin prosessikuvauksiin ja tätä kautta on listattu niihin kohdistuvat muutostarpeet.

Sekä palvelukeskuksen käyttöönottoon että muihin syihin – lähinnä sähköistämiseen – liittyen on uutena järjestelmäratkaisuihin otettava käyttöön RONDO -järjestelmä sähköiseen arkistointiin ja laskujen kierrättämiseen sekä vaihdettava matkanhallintajärjestelmä. Lisäksi tehdään muutamia pienempiä tähän kategoriaan kuuluvia uudistuksia.

Lisäksi on rakennettava henkilöstöportaali, jonka avulla hoidetaan virastoissa tällä hetkellä joko Primalla tai manuaalisesti hoidettavia henkilöstöhallinnon tehtäviä Priman käytön keskittyessä pelkästään palvelukeskukseen.

Alla on yhteenveto tietojärjestelmiin kohdistuvista kehittämistehtävistä. Kehittämistehtävät on priorisoitu seuraavalla jaottelulla:

1. Palvelukeskuksen toiminnan kannalta **välttämättömät** eli niitä ilman ei palvelukeskustoimintaa voida käynnistää.
2. Palvelukeskuksen toiminnan kannalta **tärkeät**; nämä tarvitaan, jotta palvelukeskus voi tuottaa palvelukuvausten mukaista palvelua. Jos näitä muutoksia ei ehditä vuoden 2005 aikana tehdä, aloittaa palvelukeskus niiden osalta työskentelynsä nykyisen mallin mukaisesti, mikä tarkoittaa monessa tapauksessa suurempia työmääriä ja jäykempää toimintaa.
3. Palvelukeskuksen toiminnan kannalta **tarpeelliset**; nämä ovat palvelukeskuksesta riippumattomia, mutta helpottaisivat palvelukeskuksen toimintaa ja/tai parantaisivat sen antaman palvelun laatua.

Taloushallinto

	Merkitys PALVOlle	Projektin status
1. Raindancen uudelleenkonfigurointi	välttämätön	auki
2. Rondon ja laskujenvälityspalvelun käyttöönotto	välttämätön	auki
3. Maksuliikejärjestelmän vaihtaminen	välttämätön	suunnitteilla
4. Matkanhallintajärjestelmän vaihtaminen	välttämätön	auki
5. DW-ratkaisun käyttöönotto	tärkeä	projektoitu
6. Manuaaliliittymien sähköistäminen	tarpeellinen	auki
7. Intranet (raportit + laskutustietolomake)	tarpeellinen	auki
8. Sisäisen laskennan käytön laajennus	tarpeellinen	auki

Henkilöstöhallinto

	Merkitys PALVOlle	Projektin status
1. Henkilöstöportaalin rakentaminen	välttämätön	auki
2. Priman uudelleenkonfigurointi	välttämätön	auki
3. Intranet raporttien jakeluun	tärkeä	suunnitteilla
4. webPalveluaikalaskennan käyttöönotto	tärkeä	projektoitu
5. webArvioinnin käyttöönotto	tärkeä	projektoitu
6. DW-ratkaisun käyttöönotto	tärkeä	suunnitteilla
7. Verkkopalkkasovelluksen käyttöönotto	tarpeellinen	auki
8. Manuaaliliittymien sähköistäminen	tarpeellinen	auki

PALVO II-hanke tulee koordinoimaan kaikkia tässä esitettyjä järjestelmä-muutoksia. Järjestelmämuutoksia on esitelty tarkemmin liitteessä 8.

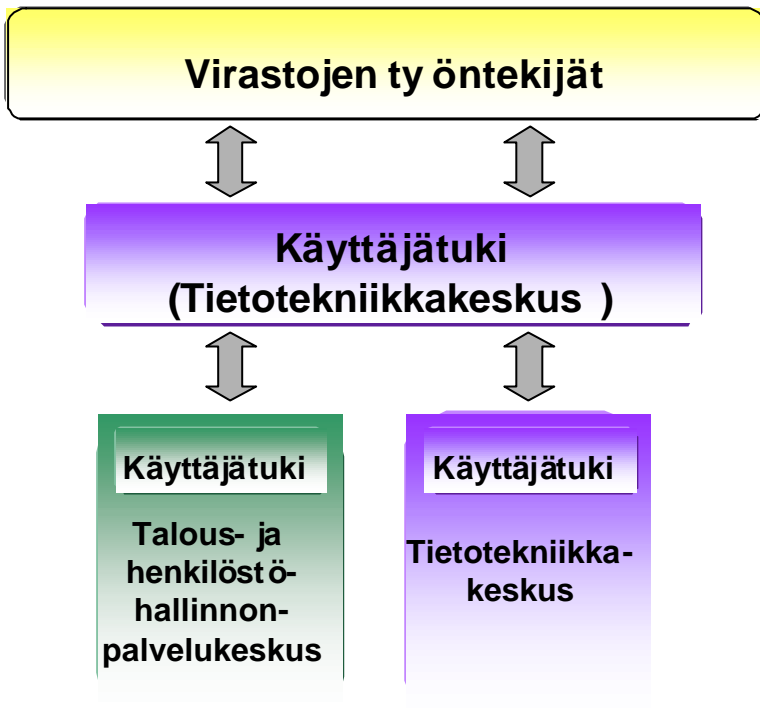
2.6.3 Käyttäjätuen organisointi

Järjestelmätuki ja muiden palvelupyynnöiden käsittely tullaan palvelukeskuksessa organisoimaan oikeushallinnossa käytössä olevan käyttäjätukimallin mukaisesti.

Mallissa käyttäjätasolla on yksi selkeä kontaktipiste, **käyttäjätuki**, jonka puoleen ongelmatilanteissa ja palvelua tarvittaessa käännetään riippumatta ongelman syystä tai tarvittavan muun palvelun laadusta. Kuva 10.

Ongelmat ja muut palvelupyynnöt kirjataan yhteiseen hakemistoon, jossa niiden käsittelyä voidaan hallita. Selkeät toimintamallit eri tason asiantuntijoiden käytössä sekä avoin tietojen vaihto takaavat hallitun ongelmien ja palvelupyynnöiden käsittelyn.

Vastuu palvelupyynnöstä ja sen omistajuus säilyy ratkaisuun asti ensi vaiheen käyttäjätuessa, riippumatta siitä minne tai miten se on eskaloitu. Lopullisesta palvelupyynnön sulkemisesta vastaa ensi vaiheen palvelupiste.



Kuva 10. Käyttäjätuen organisointi.

Tarkempi käyttäjätuen kuvaus on liitteessä 9.

3 HENKILÖSTÖN ASEMA MUUTOKSESSA

Tässä luvussa on esitelty PALVO-hankkeessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet ja kuvaus muutoksen kohderyhmästä. Henkilöstömuutoksen toteuttamista on kuvattu luvussa 5, Muutoksen toimeenpano, sekä liitteessä 10.3.

3.1 Muutoksessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet

PALVO-hankkeen henkilöstöpoliittiset periaatteet on hyväksytty Oikeusministeriön osastopäällikkökokouksessa 13.10.2004.

3.1.1 Johdanto

Oikeusministeriön ja sen hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen suunnittelussa ja toteutuksessa noudatetaan seuraavia henkilöstöpoliittisia periaatteita ja linjauksia:

1. Valtionhallinnon alueellistamisohjelman periaatteet ja linjaukset, 8/2004, Valtioneuvoston kanslia.
2. Oikeusministeriön RAKE-hankkeessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet, joita noudatetaan niiltä osin kuin ne poikkeavat alueellistamisohjelman periaatteista.
3. PALVO-hanketta varten laaditut täsmentävät linjaukset.

Alueellistamisohjelman linjaukset ovat perusta alueellistamistyölle valtionhallinnossa ja niillä turvataan PALVO-kohderyhmän henkilöstön yhdenmukainen kohtelu muihin hallinnonaloihin nähden. Alueellistamisohjelman periaatteista ja linjauksista on kuitenkin poistettu ne kohdat, jotka eivät sovi PALVO-hankkeeseen.

PALVO-hankkeen tavoitteena on varmistaa myös henkilöstön tasapuolinen kohtelu OM:n hallinnonalan sisällä. Hallinnonalan sisäisiä henkilöstöpoliittisia linjauksia on kirjattu RAKE-hankkeen yhteydessä. RAKE-hankkeessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset linjauksista voidaan todeta, että ne ovat yhteneväisiä Valtionhallinnon alueellistamisohjelman periaatteet ja linjaukset –dokumentin kanssa.

Niiltä osin kuin PALVO-hankkeessa oleellisiksi tunnistettuja asioita ei ole kirjattu alueellistamisohjelman tai RAKE-hankkeen henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin, on niistä muodostettu PALVO-hanketta koskevia linjauksia.

Valtiokonttorin KIEKU-hankkeen osahankkeessa ”Palvelukeskusten perustamishankkeiden ohjausryhmä” on laadittu lokakuussa muistio, johon sisältyy henkilöstöpoliittisia periaatteita. Em. periaatteet otetaan huomioon myös PALVO-hankkeessa.

3.1.2 Alueellistamisohjelman henkilöstöpoliittiset periaatteet

Henkilöstön aseman turvaaminen

Alueellistaessaan toimintojaan valtio toimii esimerkillisen työnantajan tavoin, noudattaen hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Vakinaista henkilöstöä ei velvoiteta muuttamaan toiselle paikkakunnalle. Henkilöstön palvelussuhteen jatkuvuus valtiolla turvataan. Henkilöstön nykyisiä tehtäviä vastaava taso pyritään säilyttämään mahdollisimman hyvin. Virastojen palveluksessa olevan vakinaisen henkilöstön toiselle paikkakunnalle siirtyminen toteutetaan vapaaehtoisuuden pohjalta ja henkilöstön asema ja edut turvataan yksikköjä ja toimintoja alueellistettaessa.

Jos alueellistamistoimenpiteiden yhteydessä toteutetaan rationalisointitoimenpiteitä, henkilöstön asema turvataan tukemalla työllistymistä muihin tehtäviin tai toisen työnantajan palvelukseen. Henkilöstön aseman turvaamista edistetään myös käyttämällä pääkaupunkiseudun virastojen välisiä virkasiirtoja. Alueellistamisia ja niistä aiheutuvia henkilöstövaikutuksia on kaikissa vaiheissa käsiteltävä viraston yhteistoimintasopimusten edellyttämässä yhteistoimintaelimissä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet varmistaen. Tiedotuksessa noudatetaan avoimuutta ja tiedotuksessa noudatettavat periaatteet kirjataan tiedotussuunnitelmaan.

Sisäiset tehtäväjärjestelyt ja uudelleen organisointi

Tehtäviä alueellistava virasto huolehtii viraston sisällä tehtävien uudelleenjärjestelyistä siten, että vakinaisen henkilöstön asema pystytään turvaamaan. Alueellistamistoimenpiteitä suorittavalla virastolla on ensisijainen vastuu virastonsa henkilöiden sijoittamisesta. Tämä edellyttää sitä, että organisaatioissa suoritetaan tehtäväjärjestelyjä ja henkilöstön tehtäväkuvia muutetaan muutosten vaatimalla tavalla. Jokaisen henkilön kanssa, jonka tehtäviin alueellistaminen vaikuttaa, on keskusteltava järjestelymahdollisuuksista. Alueellistamisen edellyttämien resurssien turvaamiseksi on virastojen huolehdittava siitä, että mahdollisuudet toimintojen uudelleen järjestämiseksi ja resurssien uudelleen kohdentamiseksi käytetään hyväksi.

Hallinnonalan ja virastojen henkilöstöstrategiat ja henkilöstöpoliittiset periaatteet

Alueellistamisen henkilöstövaikutuksista on laadittava linjaukset virastokohtaisiin henkilöstöstrategioihin. Niissä on määriteltävä periaatteet, joilla henkilöstön asema turvataan ja toisaalta miten tuetaan toimintojen alueellistamista. Ministeriöt koordinoivat hallinnonalallaan alueellistamisessa noudatettavia henkilöstöpoliittisia periaatteita ja linjauksia.

Vaihtoehtoja työn tekemisen muodoille

Tehtäviä alueellistettaessa selvitetään etätöiden käyttömahdollisuuksia erityisesti siirtymävaiheen järjestelyissä. Olemassa olevien virastojen yhteyteen voidaan tietoturvan varmistamiseksi muodostaa keskuksia, joista käsin on mahdollista tehdä etätöitä. Tehtävien hoitamista voidaan myös hajauttaa siten, että osa alueellistettavista, uudelle sijoituspaikkakunnalle muodostuvan yksikön tehtävistä hoidetaan nykyisestä virastosta käsin siirtymäkauden aikana.

Osaamisen turvaaminen

Organisaation tehtävien suorittamiseksi tarvittava osaaminen varmistetaan niin nykytilanteessa kuin tulevaisuudessakin. Osaamistarvekartoituksia ja henkilöstön osaamiskartoituksia hyväksi käyttäen virasto huolehtii henkilöstönsä mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen niin nykyisessä kuin uusissa tehtäviä vastaanottavassakin virastossa. Jotta organisaation tarvitsema osaaminen voidaan turvata, suunnitellaan osaamisen siirtäminen ja muut osaamisen turvaamisen keinot. Henkilöstön itsensä vastuulla on osaltaan huolehtia työmarkkinakelpoisuudestaan ja siten valmiudestaan tehtäväjärjestelyihin.

Rekrytointi

Sitten kun alueellistamispäätökset on tehty, käynnistetään päätösten toimeenpanon edellyttämällä tavalla alueille palkattavan henkilöstön rekrytointi. Mahdollisimman pätevän henkilöstön saaminen uusille sijoituspaikkakunnille varmistetaan koko rekrytointiprosessin huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella. Ennen rekrytoinnin käynnistämistä selvitetään henkilöstön tukimahdollisuudet.

Palvelussuhteen ehdot

Valtion toimintoja alueellistettaessa vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen jatkuvuus turvataan. Järjesteltäessä alueellistamisen vuoksi uudelleen viraston tehtäviä, vakinaisen henkilöstön nykyistä tehtävää vastaava taso pyritään säilyttämään mahdollisimman hyvin. Virastokohtaisissa tarkentavissa virkaehtosopimuksissa olevia sopimusmääräyksiä palkan määräytymisestä noudatetaan tehtävän muutostilanteissa. Valtion yleisissä virka- ja työehtosopimuksissa on sopimusmääräykset virkamiesten (työntekijöiden) muuttokustannusten korvaamisesta. Sopimuksen mukaisesti muuttokustannukset korvataan virkamiehelle, joka mm. viraston tai sen osan siirtämisen taikka uudelleen järjestelyn tai virkamieslain 5 §:n mukaisen siirron johdosta joutuu muuttamaan toiselle paikkakunnalle.

3.1.3 PALVO-hankkeen täsmentävät henkilöstöpoliittiset linjaukset

PALVO –muutoksen ensisijaisena kohderyhmänä on:

- taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tehtäviä päätoimisesti (yli 50% tekevät) tekevät henkilöt
- taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tehtäviä sivutoimisesti tekevät henkilöt. (kohderyhmään eivät kuulu kuitenkaan henkilöt, jotka hoitavat talous- ja henkilöstöhallintotehtäviä vain satunnaisina sijaisina tai muutoin hyvin vähäisessä määrin).

PALVO-muutos voi vaikuttaa välillisesti myös muihin kuin em. tehtäviä hoitaviin henkilöihin yksiköissä.

Palvelukeskuksen virat muodostuvat:

- perustettavilla uusilla viroilla, jotka täytetään ensisijaisesti hallinnonalan sisäisellä avoimella haulla
- virkajärjestelyillä
- virkasiirroilla.

Määräaikaisten virkasuhteiden kohtelu

- kohderyhmän määräaikaisia henkilöitä kohdellaan määräajan puitteissa kuten vakituisten viran haltijoita.
- määräaikaisuuksia jatketaan tarvittaessa vuoden 2005 loppuun saakka.
- vuoden 2006 alusta lähtien vain uuden toimintamallin mukaisia määräaikaisuuksia jatketaan.
- vuoden 2006 alusta lähtien pysyvissä tehtävissä olevien määräaikaiset virkasuhteet pyritään vakinaistamaan uuden toimintamallin mukaisesti.

Kohderyhmässä avoinna olevia virkoja sekä avoimiksi tulevia virkoja ei täytetä vakinaisesti, vaan tarvittaessa määräaikaisesti enintään vuoden 2005 loppuun. Tarvittaessa uuden palvelukeskusorganisaation mukaista määräaikaisuutta voidaan jatkaa vuoden 2006 alusta lähtien.

Uusia virkoja perustetaan tarvittaessa uuden palvelukeskusorganisaation mukaisesti.

Palvelukeskus tuottaa kaikki suunnitellut talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut v. 2007 vuoden loppuun mennessä. Henkilöstön sijoittaminen palvelukeskuksen tehtäviin pyritään tekemään mahdollisimman joutuisasti. Henkilöstöpoliittisista syistä varataan kuitenkin tietty siirtymäaika – pääsääntöisesti muutaman vuoden - henkilöstön sijoittumis- ja tehtäväjärjestelyille. Virastoille tulee toimittaa asiasta menettelyohje. Siirtymäajan kuluessa hyödynnetään joustavia työn tekemisen muotoja ja luonnollista poistumaa siten, että ne edistävät hankkeen tavoitteiden toteutumista.

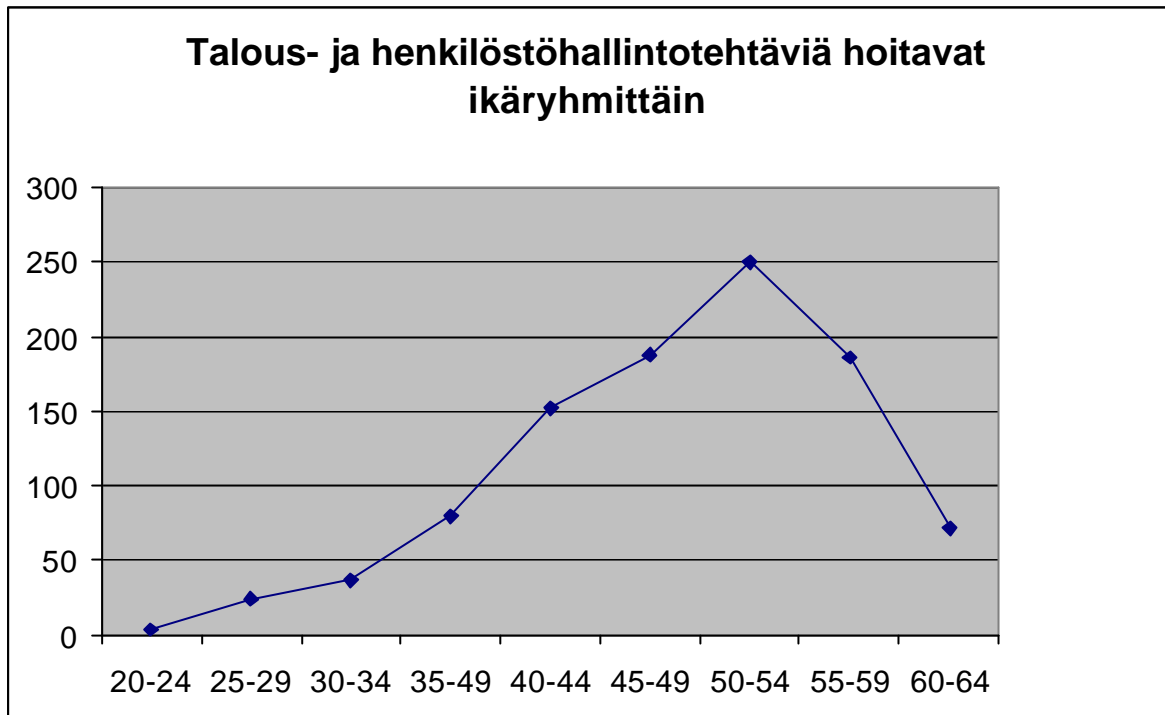
Lisääntyneet matkakustannukset voidaan korvata kohtuullisessa määrin.

3.2 Muutoksen kohderyhmä

Kohderyhmän henkilöiden kokonaismäärä on 947. Virastoissa näistä henkilöistä työskentelee 864 henkilöä ja maksukeskuksissa 83. Rikosseuraamusvirastossa kohderyhmän henkilöitä on 69 ja Oikeusministeriössä 878.

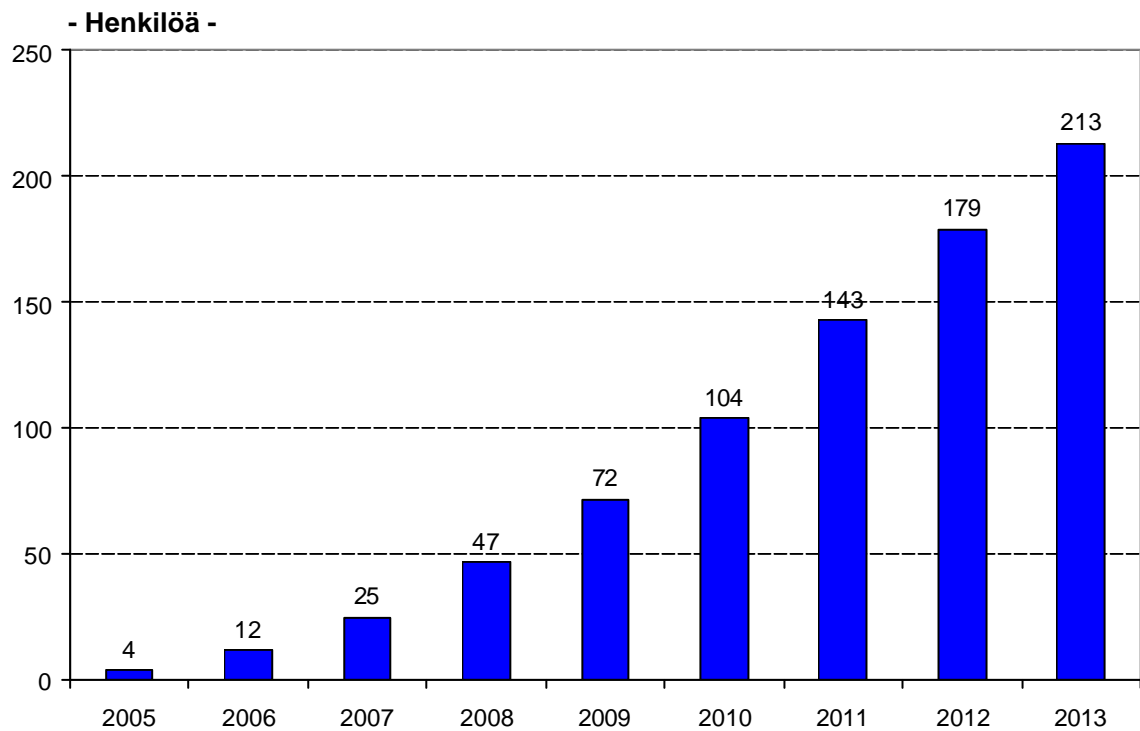
Henkilöstöhallinnon tehtäviä tekee 398 henkilöä ja taloushallinnon tehtäviä 774 henkilöä. Mainittujen lukujen summaksi tulee enemmän kuin 947, koska mukana on henkilöitä, jotka tekevät kumpiakin tehtäviä. Yli puolet työajastaan henkilöstö- tai taloushallinnon tehtäviin käyttää 313 henkilöä.

Alla olevasta kuvasta (Kuva 11) käy ilmi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavien henkilöiden ikäjakauma.



Kuva 11. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien hoitavien henkilöiden ikäjakauma.

Kuvasta 12 käy ilmi talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavien henkilöiden oletettava eläköityminen kumulatiivisesti vuosina 2005-2013. Eläköitymisen oletusikä on käytetty 65 vuotta.



Kuva 12. Muutoksen kohderyhmän eläköityminen v. 2005-2013.

4 MUUTOKSEN HYÖDYT JA KUSTANNUKSET

4.1 Johdanto

Jatkohankkeessa laadittiin arvio palvelukeskuksen käyttöönoton aiheuttamista kustannuksista ja palvelukeskuksesta saatavista hyödyistä (ns. kustannus-hyötyanalyysi). PALVO I – projektissa on täsmennetty ja tarkennettu jatkohankkeen määrällisiä kustannus- ja hyötyarvioita.

Kustannus-hyötyanalyysi tukee päätöksentekoa auttamalla tunnistamaan kustannusten ja hyötyjen kannalta merkittävimmät tekijät. Kustannus-hyötyanalyysi on rakennettu siten, että sen avulla on mahdollista seurata suunniteltujen hyötyjen toteutumista hankkeen seuraavissa vaiheissa. Tämä edellyttää kuitenkin henkilöstömuutosten seurantatyökalun rakentamista ja kytkemistä kustannus-hyötyanalyysiin.

Kustannus-hyötyanalyysin tulokset ovat PALVO 1-projektissa mukana olleiden oikeusministeriön asiantuntijoiden arvioita siitä, mitä hyötyjä muutoksella voidaan saavuttaa ja mitä kustannuksia muutoksesta aiheutuu. Hyötyjen realisoituminen edellyttää vahvaa sitoutumista muutokseen, systemaattista ja tavoitehakuista muutoksen läpivientiä sekä jatkuvaa hyötyjen toteutumisen seurantaa.

PALVO 1-projektissa käytetty hyötyjen ja kustannusten laskentalogiikka eroaa jatkohankkeessa käytetystä laskentalogiikasta seuraavasti:

- Säästyvän työajan laskenta on tehty sektoreittain, kun jatkohankkeessa laskenta tehtiin karkeammin tilivirastoittain.
- Tavoitetilan työmäärä on laskettu siten, että ensin on mitoitettu palvelukeskus ja tämän jälkeen virastoihin jäävä työ; näiden summa on vähennetty nykytilan kokonaistyömäärästä, jolloin on saatu poistuvan työn kokonaismäärä. Jatkohankkeessa laskenta tehtiin karkeammalla tasolla arvioimalla prosessikohtaiset tehostumishyödyt.

Kustannusten ja hyötyjen laskenta on tehty seuraavin oletuksin:

- 1.1.2006 alkaen ovat palvelukeskuksen asiakkaina rikosseuraamusala sekä oikeusaputoimistot, ministeriö sekä eräät virastot; 1.1.2007 alkaen myös muut hallinnonalan virastot.
- Palvelukeskuksella on kuusi toimipistettä. Toimipisteissä työskentelee kokonaisia ryhmiä, pl. tuomioistuinten talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, jotka on hajautettu neljään toimipisteeseen (Kuopio, Vaasa, Oulu, Kouvola) vuosina 2007-2010.
- Uusi toimintamalli viety täysin käytäntöön ja laskennan pohjana olleet tehokkuustavoitteet on täysin saavutettu. Nykyisellä toimintamallilla ei toimita mitään osin.
- Palvelukeskuksen organisaatorakenne ja fyysinen sijoittuminen ovat edellä esitetyn mukaiset.
- Kaikki järjestelmämuutokset on tehty.

- Palvelukeskuksen henkilöstön rekrytointi on voitu viedä läpi suunnitellulla tavalla
- PALVO II ja III –vaiheisiin ollut käytettävissä riittävät taloudelliset ja henkilöresurssit.

Hyötyjen ja kustannusten arvioinnissa on noudatettu varovaisuuden periaatetta. Arviot hyödyistä ja kustannuksista ovat tehneet erikseen nimetyt projektiryhmän jäsenet. Lisäksi arvioiden teossa on hyödynnetty tarpeen mukaan muita hallinnonalan asiantuntijoita. Laskentamallin on tuottanut Accenture Oy.

Kustannusten aiheutumisen ajankohdat ovat luvussa 5 esitetyn PALVO-hankkeen kokonaisuikataulun mukaiset.

4.2 Laskennan tulokset

Muutoksen kohteena oleviin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetään tällä hetkellä 611 henkilötyövuoden työpanos, vastaavan kustannuksen ollessa 24.7 milj. EUR vuodessa (taloushallinto yhteensä 364 henkilötyövuotta ja henkilöstöhallinto yhteensä 247 henkilötyövuotta).

Kun talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit uudistetaan ja palvelukeskus rakennetaan, voidaan tukipalvelut hoitaa 391 henkilötyövuoden työpanoksella. Uuden toimintamallin ja nykyisen toimintamallin työpanosten välinen erotus on 220 henkilötyövuotta ja tätä vastaava kustannus 8.9 milj. EUR. Muutoksen myötä arvioidaan poistuvan talous- ja henkilöstöhallinnon työmäärästä 36%, kun jatkohankkeessa tehty arvio oli 28 %.

Tavoitetilassa palvelukeskuksen osuus kaikesta talous- ja henkilöstöhallinnon asioiden hoitoon käytetystä työajasta on 36%.

Tilivirastokohtainen jaottelu nykytilan ja tavoitetilan työmäärien erotuksista on esitetty Taulukossa 2. Taloushallinnon tehostumispotentialiaali yleisesti ottaen on henkilöstöhallintoa hiukan suurempi.

Taulukko 2. Poistuva työ tilivirastoittain.

TILIVIRASTOT YHTEENSÄ, HTV-SÄÄSTÖ

TV 150	TV 151	
-84	-61	
-66	-8	
-150	-70	-220 htv

TILIVIRASTOT YHTEENSÄ, %-SÄÄSTÖ

TV 150	TV 151	
-39 %	-42 %	
-33 %	-19 %	
		-36 %

Taulukossa 3 on esitetty tarkempi jaottelu poistuvan työn kokonaismäärälle, poistuvan työn kokonaismäärää vastaavalle kustannukselle sekä virastoista poistuvalla työllä:

- *Poistuva työn kokonaismäärä* on 220 henkilötyövuotta (nykytilan kokonaiskokonaishenkilötyövuodet - tavoitetilan kokonaishenkilötyövuodet).
- *Poistuvan työn kokonaismäärää vastaava kustannus* on 8.9 milj. EUR (tavoitetilan kokonaishenkilötyövuodet * henkilötyövuoden kustannus)
- *Virastoista poistuvan työn* on arvioitu olevan 362 henkilötyövuotta. Tämä on työn määrä, jota ei enää jatkossa tarvitse virastossa tehdä. Osa tästä työstä on siirtynyt palvelukeskukseen (142 htv), osa poistuu kokonaan (220 htv).

Taulukko 3. Poistuvan työn kokonaismäärä ja virastoista poistuva työ.

<i>Poistuvan työn kokonaismäärä (htv)</i>							
	Ministeriö	Tuomioistuime	Dik.aputoimisto	Syväntäälaitos	Ulosottolaitos	Muut virasto	Rise/VHL/KHL
Taloushallinto	37	21	9	2	5	9	61
Henkilöstöhallinto	19	2	-2	15	31	1	8
Yhteensä	57	23	7	18	35	10	70

220 htv

<i>Poistuvan työn kustannus (EUR)</i>							
	Ministeriö	Tuomioistuime	Dik.aputoimisto	Syväntäälaitos	Ulosottolaitos	Muut virasto	Rise/VHL/KHL
Taloushallinto	1 528 433	866 262	379 961	97 342	191 821	380 370	2 448 663
Henkilöstöhallinto	792 642	81 182	-99 369	629 056	1 258 957	39 935	332 766
Yhteensä	2 321 075	947 444	280 592	726 398	1 450 778	420 305	2 781 429

8 928 020 EUR

(Nykytila virastoissa - tavoitetila virastoissa)

<i>Virastoista poistuva työ (htv)</i>							
	Ministeriö	Tuomioistuime	Dik.aputoimisto	Syväntäälaitos	Ulosottolaitos	Muut virasto	Rise/VHL/KHL
Taloushallinto	41	60	14	4	7	10	83
Henkilöstöhallinto	24	30	2	18	37	2	29
Yhteensä	65	90	16	22	44	12	112

362 htv

4.3 Muutoksesta aiheutuvat kustannukset

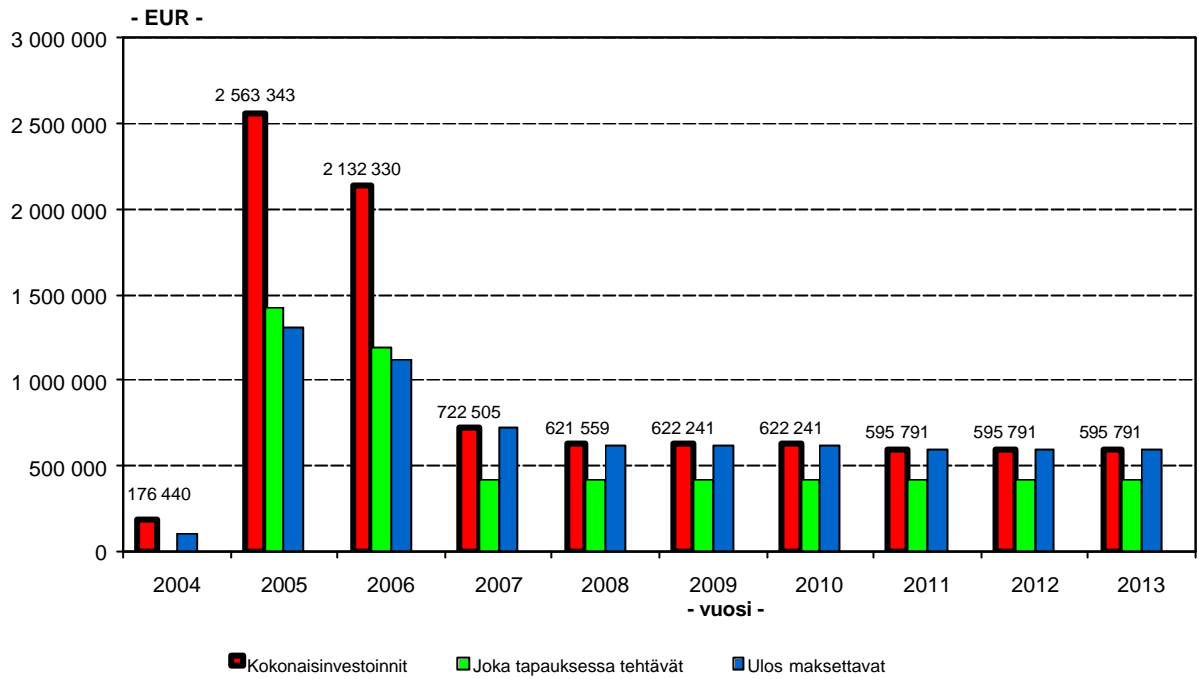
Palvelukeskuksen rakentamisesta aiheutuu sekä hallinnonalan sisäisiä että ulos maksettavia kustannuksia. Palvelukeskuksen rakentamisen kokonaiskustannuksiksi on arvioitu vuosina 2004-2013 yhteensä 9.2 milj. EUR. Näistä aiheutuu 2.6 milj. EUR vuonna 2005 ja 2.1 milj. EUR vuonna 2006.

Hallinnonalalla tullaan joka tapauksessa tekemään lähivuosina merkittäviä investointeja talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämiseksi. Näitä ovat mm. sähköisten työprosessien ja arkistoinnin sekä raportoinnin kehittäminen (Rondon käyttöönotto, DW-ratkaisu). Nämä kustannukset tulevat joka tapauksessa realisoitumaan riippumatta siitä, siirrytäänkö palvelukeskusmalliin ja vapautetaanko palvelukeskusmallilla saatavissa olevat hyödyt.

Joka tapauksessa jatkossa tehtäviksi kehittämisinvestoinneiksi on PALVO 1-projektissa laskettu vuosille 2004-2013 yhteensä 5.5 milj. EUR, joka on noin 59 % palvelukeskuksen kokonaisinvestoinneista.

Ulos maksettavien investointien suuruudeksi on arvioitu vuosina 2004-2013 yhteensä noin 6.9 milj. EUR, joka on 75 % kokonaisinvestoinneista.

Investointien erittely vuosittaisiin kokonaisinvestointeihin, ulos maksettaviin investointeihin sekä joka tapauksessa tehtäviin investointeihin on esitetty Kuvassa 13.



Kuva 13. Muutoksesta aiheutuvat investoinnit (kokonaisinvestoinnit, ulos maksettavat, joka tapauksessa tehtävät kokonaisinvestoinnit)

5 MUUTOKSEN TOIMEENPANO 2005-2007

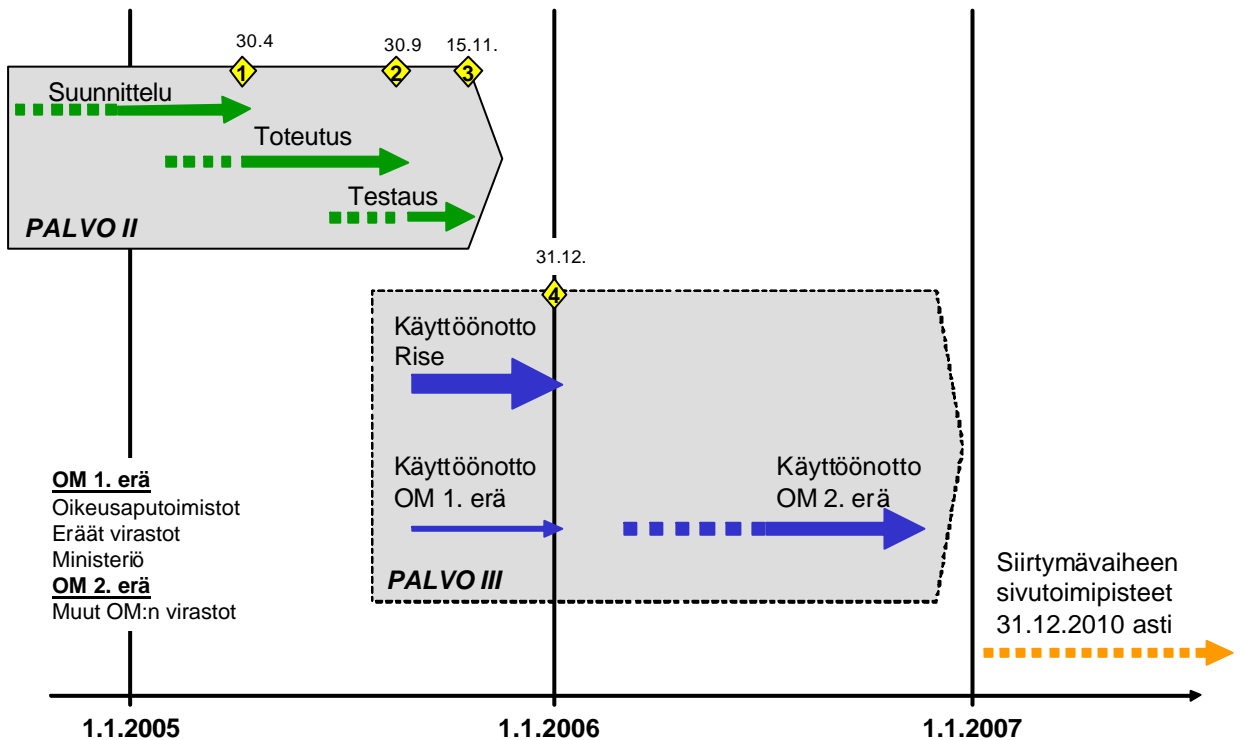
5.1 Siirtymäpolku uuteen toimintamalliin

Jatkohankkeessa kuvattua palvelukeskuksen rakentamisen etenemispolkua on PALVO 1 – projektissa täsmennetty mm. hankkeen vaiheiden, aikataulun sekä tuotettavien palveluiden osalta. Palvelukeskuksen käyttöönotto viedään läpi organisaatiolähtöisesti vaiheistaen.

Palvelukeskuksen käyttöönotto tehdään kahdessa vaiheessa (Kuva 14):

- 1.1.2006 lähtien asiakasvirastoina ovat rikosseuraamusala kokonaisuudessaan sekä oikeusaputoimistot, ministeriö ja eräät virastot.
- 1.1.2007 lähtien asiakasvirastoina ovat myös muut oikeusministeriön hallinnonalan virastot.

Siirtymävaiheen sivutoimipisteet Vaasassa, Oulussa ja Kouvolassa lopettavat toimintansa 31.12.2010 (alustava).



Kuva 14. Palvelukeskuksen rakentamisen ja käyttöönoton vaiheistus v. 2005-2007.

Palveluorganisaation toimeenpanoa jatketaan PALVO -hankkeena. PALVO II vastaa palvelukeskuksen rakentamisesta ajalla 1.1.2005-18.11.2005, PALVO III vastaa palvelukeskuksen käyttöönotosta 21.11.2005 alkaen.

Palvelukeskuksen palvelutuotanto käynnistyy edellä esitetyllä aikataululla palvelukeskuksen toimipisteissä. Palvelukeskuksen henkilöstö rekrytoidaan kahdessa erässä ja koulutetaan uusiin tehtäviinsä. Rekrytointitarve on v. 2006 noin 90 henkilöä ja v. 2007 noin 50 henkilöä.

Palvelukeskukseen hakeudutaan nykyisistä maksukeskuksista, maksupisteistä ja hallinnonalan virastoista. Osa henkilöstöstä rekrytoitaneen ulkoa.

Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä tällä hetkellä hoitava henkilöstö siirtyy palvelukeskukseen, hoitaa virastoon jääviä talous- tai henkilöstöhallinnon tehtäviä (jotka eivät ole palvelukeskuksen tehtäviä), uudelleen koulutetaan uusiin tehtäviin tai työllistyy valtiolla. Pakkosiirtoja ei tehdä.

Kaikki rikosseuraamusviraston tiliviraston (TV151) maksupisteet lakkautetaan 1.1.2006 lukien ja oikeusministeriön tiliviraston maksupisteet 1.1.2007 lukien.

Henkilöstöjärjestelyt ja tehtävänsiirrot toteutetaan systemaattisella, yksilötason henkilöstösuunnittelulla. Kuva 15.

Lakkautettavat maksukeskukset ja -pisteet, tilivirasto 150 (Oikeusministeriö)

Turun MK (6 henk.)	v. 2006 alusta
Hämeenlinnan MK (18 henk.)	v. 2006 alusta
Helsingin MK (13 henk.)	v. 2007 alusta
Kuopion MK (5 henk.)	v. 2007 alusta
Vaasan MK (6 henk.)	Siirtymäajan sivutoimipisteenä 31.12.2010 asti
Kouvolan MK (5 henk.)	Siirtymäajan sivutoimipisteenä 31.12.2010 asti
Oulun MK (6 henk.)	Siirtymäajan sivutoimipisteenä 31.12.2010 asti
Maksupisteet 3	v. 2006 alusta

Lakkautettavat maksukeskukset ja -pisteet, tilivirasto 151 (Rise)

Länsi-Suomen MK (5 henk.)	v. 2006 alusta
Etelä-Suomen MK (5 henk.)	v. 2006 alusta
Maksupisteet 17	v. 2006 alusta

HUOM:

v. 2005 ja 2006 tilinpäätös tehdään vanhan toimintamallin mukaisesti. OM:n ja Risen keskitettyjen talous- ja henkilöstöhallinnon yksiköiden toiminta supistuu vastaavasti vuosina 2006-2007.

Kuva 15. Tilivirastojen maksupisteiden lakkauttaminen.

5.2 PALVO II: Palvelukeskuksen rakentaminen

PALVO II toteutetaan ajalla 1.1.2005-18.11.2005. PALVO II:n tavoitteet ovat:

- Kaikki suunnitellut järjestelmämuutokset on toteutettu ja testattu ja ne ovat valmiita käyttöön otettavaksi.
- Palvelukeskuksen henkilöstö on rekrytoituna ja valmiina koulutettavaksi
- Virastojen henkilöstömuutos etenee hankkeen tavoitteiden mukaisesti
- Palvelukeskuksen fyysiset työskentelyedellytykset (tilat, kalusteet, yhteydet, laitteet ym.) ovat olemassa ja valmiina käyttöönottoa varten

- Palvelukeskuksen toimintamalli on tarvittavissa määrin täsmennetty, rakennettu ja valmiina käyttöön otettavaksi, ml. palvelukuvaukset, työhöjeet, mittarit, palvelusopimusmallit ja johtamiskäytännöt.

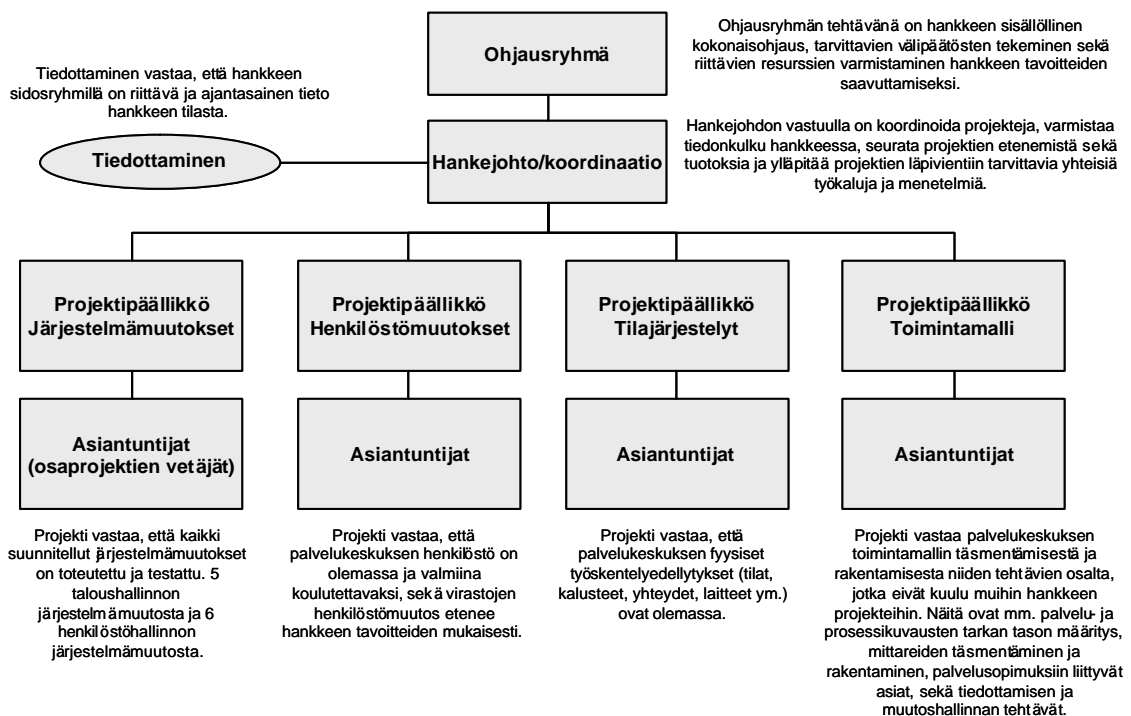
PALVO II:n keskeiset päivämäärät ovat 29.4.2005, jolloin kaikki suunnittelutyö tulee olla tehtynä, 30.9.2005, jolloin kaikki toteutustyö tulee olla tehtynä ja 18.11.2005, jolloin kaikki testaustyö tulee olla tehtynä.

PALVO II:ssa on neljä projektia: Järjestelmäprojekti, Toimitilaprojekti, Henkilöstömuutosprojekti, sekä Toimintamalliprojekti. Projektien tavoitteet ovat seuraavat:

- **Järjestelmäprojekti** vastaa, että kaikki suunnitellut järjestelmämuutokset on toteutettu ja testattu
- **Henkilöstömuutosprojekti** vastaa, että palvelukeskuksen henkilöstö on olemassa ja valmiina koulutettavaksi, sekä virastojen henkilöstömuutos etenee hankkeen tavoitteiden mukaisesti.
- **Toimitilaprojekti** vastaa, että palvelukeskuksen fyysiset työskentelyedellytykset (tilat, kalusteet, yhteydet, laitteet ym.) ovat olemassa
- **Toimintamalliprojekti** vastaa palvelukeskuksen toimintamallin täsmäntämisestä ja rakentamisesta niiden tehtävien osalta, jotka eivät kuulu muihin hankkeen projekteihin. Näitä ovat mm. palvelu- ja prosessikuvausten tarkan tason määrittäminen, mittareiden täsmäntäminen ja rakentaminen, palvelusopimukseen liittyvät asiat, sekä tiedottamisen ja muutoshallinnan tehtävät.

Lisäksi PALVO II:ssa on omana tehtäväkokonaisuutenaan **Hankkeen hallinta**.

PALVO II –vaiheen hankeorganisaatio ja projektit on kuvattu Kuvassa 16.

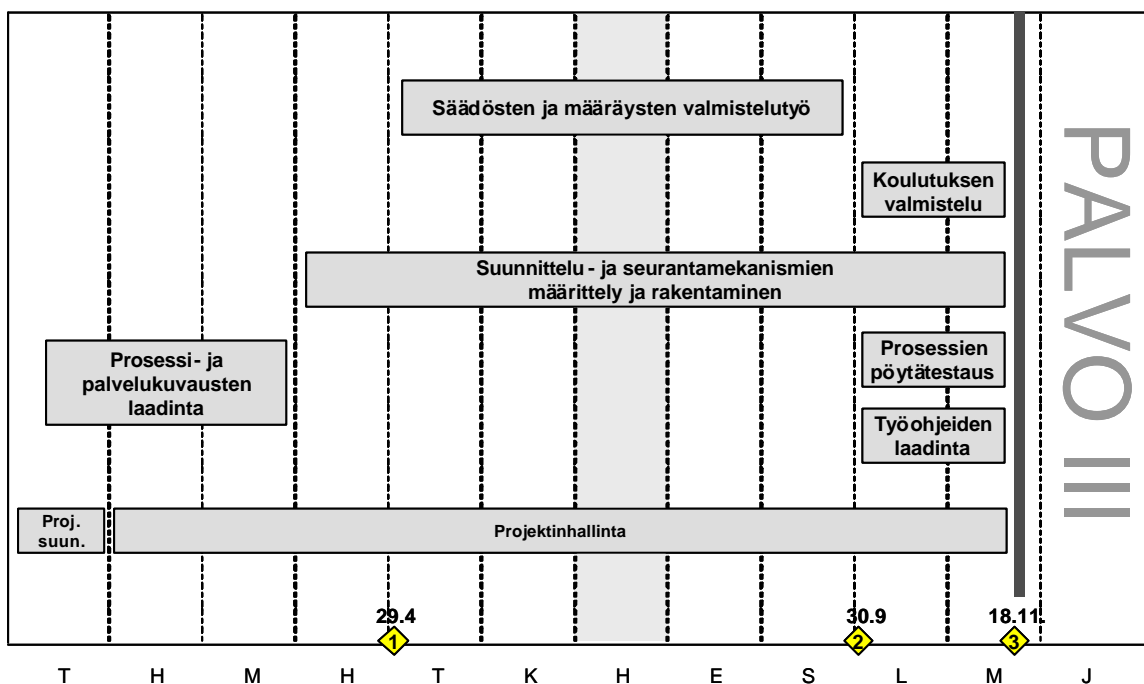


Kuva 16. PALVO II hankeorganisaatio ja projektit ajalla 10.1.-18.11.2005.

Seuraavissa luvuissa on kuvattu lyhyesti PALVO II –projekteja. Tarkemmat kuvaukset projekteista on liitteissä 10.1 – 10.5.

5.2.1 Toimintamalliprojekti

Toimintamalliprojektissa on kuusi tehtäväkokonaisuutta Kuvan 17 mukaisesti. Tarkan tason prosessi- ja palvelukuvauksien laadinta ajoittuu tammi-maaliskuulle, suunnittelu ja seurantamekanismien määrittely ja rakentaminen huhti -marraskuulle. Loka- marraskuussa tehdään koulutuksen valmisteluun liittyviä tehtäviä sekä toteutetaan uusien prosessien pöytätestaus ja työohjeiden laadinta.



Kuva 17. PALVO II, Toimintamalliprojektin vaiheistus.

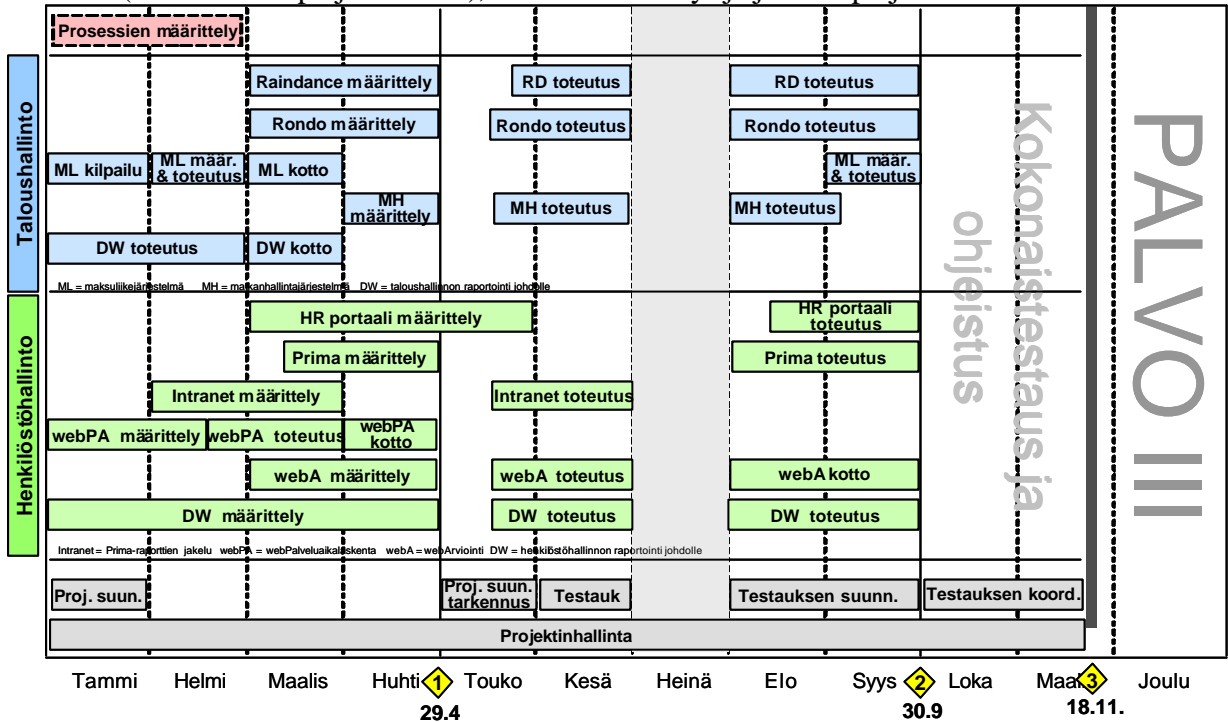
5.2.2 Järjestelmäprojekti

Järjestelmäprojekti vastaa vuonna 2005 talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin liittyvistä tietojärjestelmien käyttöönotto- ja muutostehtävistä. Projekti koostuu seuraavista tehtäväkokonaisuuksista:

1. Raindancen uudelleenkonfigurointi
2. Rondon ja laskujenvälityspalvelun käyttöönotto
3. Maksuliikejärjestelmän vaihtaminen
4. Matkanhallintajärjestelmän vaihtaminen
5. DW-ratkaisun käyttöönotto (taloushallinnon raportointi johdolle)
6. Henkilöstöportaalin rakentaminen
7. Priman uudelleenkonfigurointi
8. Intranet Prima-raporttien jakeluun
9. webPalveluaikalaskennan käyttöönotto
10. webArvioinnin käyttöönotto

11. DW-ratkaisun käyttöönotto (henkilöstöhallinnon raportointi johdolle)
12. Kokonaistestaus
13. Projektinhallinta

Kuvassa 18 on kuvattu projektin korkean tason aikataulu vuodelle 2005. Aikataulukaaviossa on mukana myös Prosessien määrittely –tehtävä. Kyseinen tehtävä ei ole järjestelmäprojektin vastuulla (Toimintamalliprojekti vastaa), mutta sen merkitys järjestelmäprojektille on suuri.



Kuva 18. PALVO II, Järjestelmäprojektin vaiheistus.

5.2.3 Henkilöstömuutosprojekti

Henkilöstömuutosten toteuttamiseen liittyy viisi tehtäväkokonaisuutta: Muutokseen valmistautuminen, Palvelukeskuksen virkojen täyttäminen, Palvelukeskuksen organisoituminen, Virastojen tehtävien järjestely ja uudelleensijoittuminen sekä Henkilöstömuutosten seuranta. Nämä täsmentyvät hankkeen seuraavassa vaiheessa.

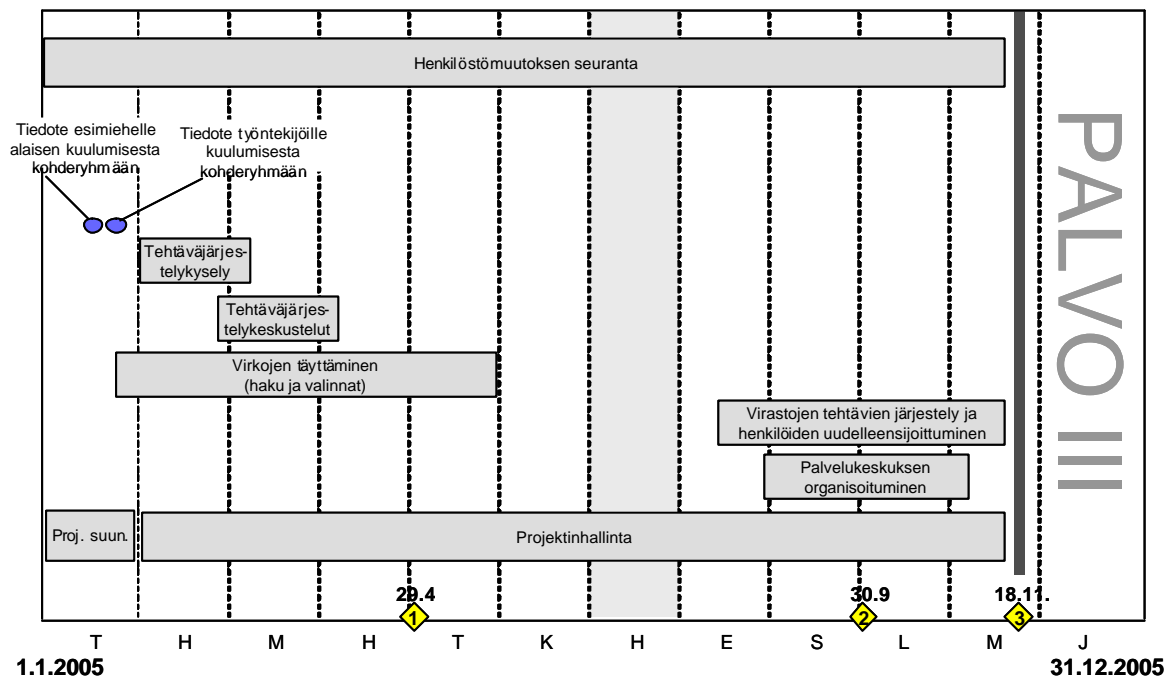
Tehtäväkokonaisuus 'Muutokseen valmistautuminen' sisältää seuraavia tehtäviä: muutoksesta tiedottaminen sekä kohderyhmään kuuluville että heidän esimiehilleen, tehtäväjärjestelyihin liittyvän kyselyn suorittaminen kohderyhmässä, esimiehen ja alaisen välinen keskustelu liittyen tehtäväjärjestelyihin sekä osaamisen kehittämisen työkalun valinta ja mitattavien osaamisten määrittely.

Palvelukeskuksen virkojen täyttäminen tapahtuu neljässä vaiheessa. Vuonna 2005 ensimmäisenä valitaan palvelukeskuksen johtaja sekä kehitysjohtaja. Virat laitetaan avoimeen hakuun sekä ulkoisesti että hallinnonalan sisäisillä. Toisena valitaan ryhmien vetäjät ja kolmantena 70 palvelukeskuksen työntekijää. Virat laitetaan hallinnonalan sisäiseen hakuun. Virkojen täyttämisen neljäs vaihe tapahtuu vuonna 2006, jolloin palvelukeskuksen loput 60 työntekijää valitaan virkoihin. Vuoden 2006 virkojen täyttäminen ei näy alla olevassa aikataulukuvassa.

Palvelukeskushankkeen myötä virastojen henkilöitä siirtyy palvelukeskukseen eikä virastoissa enää tehdä tiettyjä tehtäviä. Myös hankkeen säästötavoitteen mukainen henkilötöyön vähentäminen tulee laittaa täytäntöön esimerkiksi lakkauttamalla avoimeksi tulevat virat tai kohdentamalla uudelleen vapautuvat resurssit. Työ edellyttää tehtäväkokonaisuutta 'Virastojen tehtävien järjestely ja henkilöiden uudelleensijoittuminen'.

Henkilömuutosten seurannan avulla voidaan mitata, saavuttaako hanke sille asetetut tavoitteet.

Kuva 19 esittää Henkilöstömuutosprojektin tehtävien vaiheistusta.



Kuva 19. PALVO II, Henkilöstömuutosprojektin vaiheistus.

5.2.4 Toimitilaprojekti

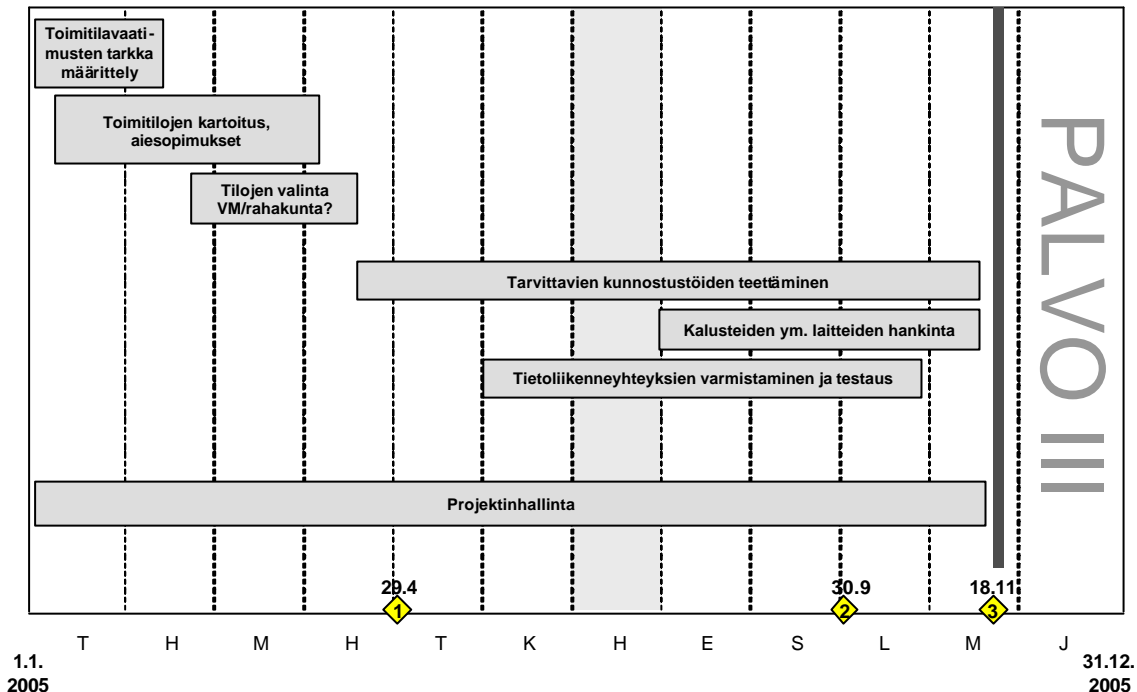
Toimitilaprojekti vastaa siitä, että vuoden 2006 alusta lukien palvelukeskuksella on käytettävissä vaatimukset täyttävät toimitilat Hämeenlinnassa ja Turussa. Ministeriön esityksen mukaisesti palvelukeskuksen päätoimipaikka tulisi sijaitsemaan Hämeenlinnassa ja pysyviä sivutoimitiloja tulisivat olemaan Kuopio ja Turku. Kuopion toimitilakysymys jätetään PALVO II / Toimitilaprojektin ulkopuolelle, koska Kuopioon tarvitaan mahdollista lisätilaa vasta vuoden 2007 alusta lukien. Toimitilaprojektin vastuulla on, että vaatimukset täyttävät toimitilat ovat käytettävissä joulukuussa 2005, jotta palvelukeskus voi aloittaa toimintansa tilakysymysten osalta häiriöttömästi vuoden 2006 alussa.

Projekti koostuu seuraavista tehtäväkokonaisuuksista:

- Toimitilatarpeiden määrittely
- Tarjolla olevien tilojen kartoittaminen (ml. tarvittavien kuntokartoitusten teettäminen)

- Tilojen valitseminen (ml. vuokrasopimusten valmistelu)
- Tarvittavien kunnostustöiden teettäminen
- Tilojen kalustaminen (ja muut tarvittavat laitteet)
- Tietoliikenneyhteyksien varmistaminen

Kuva 20 esittää Toimitilaprojektin tehtävien vaiheistusta.



Kuva 20. PALVO II, Toimitilaprojektin vaiheistus.

5.2.5 Hankkeen hallinta

Hankkeen hallinnan tarkoituksena on koordinoida projekteja, varmistaa tiedonkulku hankkeessa, seurata projektien etenemistä sekä tuottaa ja ylläpitää projektien läpivientiin tarvittavia yhteisiä työkaluja ja menetelmiä. Hankkeen hallinnan vastuut ovat seuraavat:

- Tehdä PALVO II-hankesuunnittelu
- Ohjeistaa ja valvoa projektisuunnitelmien laatimista ja yhdenmukaisuutta (projektit laativat omat projektisuunnitelmansa ohjeistuksen mukaisesti)
- Vastata PALVO II:n etenemisestä
- Valvoa PALVO II:n yhteensopivuutta Valtiokonttorin Kieku-hankkeen linjausten kanssa
- Informoida ohjausryhmää ja projekteja
- Koordinoida projektien etenemistä
- Seurata ja raportoida hankkeen etenemisestä, poikkeamista ja riskienhallinnasta
- Ratkaista ja päättää hankkeen operatiivisista asioista
- Valmistella ja tehdä päätösehdotuksia ohjausryhmälle
- Tukea projektien johtoa.
- Vastata PALVO II:n aikaisesta tiedottamisesta ja muutoshallinnasta.

Hankkeen hallinnassa on kolme tehtäväkokonaisuutta: hankkeen valmistelu, hankkeen jatkuva hallinta, sekä tiedottaminen ja muutoshallinta.