



“Laadun kehittäminen on yksinkertaisesti toiminnan ja johtamisen kehittämistä.”

Nykytilanteeseen pääsemiseksi on tehty paljon työtä. Tason säilyttäminen vaatii lisää työtä, ja paremmaksi tuleminen edellyttää suunnitelmallista paneutumista kehittämiseen.

Suomen Laatupalkintokilpailun voitto on sekä tavoite että väline

Pekka Halme

MAANMITTAUSLAITOS tuottaa nykyaikaisin tietojärjestelmin sekä ammattistaan ylpeän henkilöstön voimin tietoa maasta. Toimialueena on koko Suomi ja toimipisteitä on 35 paikkakunnalla. Kaksi keskeistä maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaavaa voimaa ovat nopeasti kehittyvän teknologian hyödyntäminen ja jatkuvasti karttuvien laajojen tietovarastojen hallinta.

Marraskuun 12. päivän iltana 2009 juhlittiin Suomen Laatupalkintokilpailun palkintogaalassa. Vuosien työ palkittiin, kun Maanmittauslaitoksen edustajat vastaanottivat Maanmittauslaitoksen saaman

Maanmittauslaitos voitti vuoden 2009 Suomen Laatupalkintokilpailun julkisten yhteisöjen ja yleishyödyllisten organisaatioiden sarjassa. Palkinto oli pitkän toiminnan kehittämisen kauden tulos. Nyt laitos on hyvässä kunnossa, mutta kuntoa voi vieläkin parantaa.

Julkisten yhteisöjen ja yleishyödyllisten organisaatioiden sarjan voittajan palkinnon ja Recognised for Excellence 5 Star -kunniamaininnan. Palkinnon varsinainen perusta on vahvasti laitoksen päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Kilpailuhakemus kuvasi toiminnan ja sen periaatteet ja arviointikäynnillä varmistettiin, että niin todella on asianlaita.

Laatutoiminta johti prosessiorganisaation perustamiseen vuonna 1999

Menestyksen takana on pitkäaikainen ja johdonmukainen paneutuminen toimin-

nan ja laadun parantamiseen. Laatuasioita alettiin Maanmittauslaitoksessa harrastaa jo 1990-luvun alkupuolella, mutta toiminta sai järjestäytyneet muodot vuosikymmenen puolivälin paikkeilla, kun ensimmäiset laatukäsikirjat laadittiin, ja sisäisiä auditointeja varten tehtiin ohje.

Vuosina 1999–2001 Laatuprojekti loi prosessiorganisaation ja prosessikartan perusajatuksen, jonka pohjalta johdon vetämänä luotiin nykyisin voimassa oleva prosessirakenne. Samaan aikaan johdolle annettiin runsaasti prosessi- ja laatu-koulutusta ja henkilöstölle tiimityskoulutusta. Tiimityötä oli kokeiltu alun perin

jo 1990-luvulla, mutta se ei silloin joutanut pysyvään muutokseen. Nyt tehtiin uusi yritys. Prosessien ja tiimitoiminnan käyttöönoton ja sisäistämisen piti viedä muutamia vuosia 2000-luvun alussa. Aikaa kului kuitenkin huomattavasti enemmän, kun asiaa opeteltiin uuden organisaation ja prosessimaisen toiminnan osana. Tiimiytymiseen panostettiin paljon: koulutettiin tiimivalmentajat ja laadittiin tiimin käsikirja, luotiin tiimisopimusmenettely jne.

Prosesseista löydettiin apu hajautetun organisaation yhtenäisyyteen

1990-luvun lopulla ajattelu kypsyy ymmärrykseen, että asiakastarpeen tunnistaminen ja asiakkaan kokemuksen tunnustaminen toiminnan peruslähtökohtana on oleellista. Sähköistyvässä toimintaympäristössä ja valtakunnallisten asiakkaiden kanssa toimittaessa oli tullut selväksi, että historian kuluessa alueellisesti eriytyneet rekisterit ja toimintatavat eivät enää voineet tyydyttää nykyajan tarpeita. Tuotteiden ja palveluiden täytyi olla samanlaisia ja -laatuisia riippumatta siitä, mistä laitoksen toimipisteestä niitä annettiin. MML:n kaltaisessa hajautetussa organisaatiossa voitiin tämä tavoite saavuttaa vain prosessien käyttöönoton avulla. Silloin laatu ja yhtenäisyys syntyvät yhtenäisen toiminnan seurauksena. Laatu ei ole erillinen asia, vaan normaalin toiminnan synnyttämä lopputulos.

Laadun kehittäminen on yksinkertaisesti toiminnan ja johtamisen kehittämistä. Prosesseilla huolehditaan, että laatu syntyy toiminnan ja tuotannon seurauksena. Siksi laadunhallinnasta tehtiin osa johtamisjärjestelmää. Prosessien johtaminen sisältää laadun ohjauksen ja varmistuksen sekä sen arvioinnin ja auditoinnin. Asiakaspalaute, itsearviointit, johdon katselmukset, mittarit, benchmarking ovat muita keinoja hankkia palautetta ja tietoa toiminnan onnistumisesta. MML:n laatu-käsikirja laadittiin vuonna 1996 ja sittemmin vuonna 2005 Johtamisen käsikirja, joka kertoi, miten Maanmittauslaitos toimii.

Toimintaa kehitettiin pala palalta. Laitoksella täytyi olla näkemys siitä, missä ollaan ja minne halutaan päästä. Sen vuoksi piti tehdä toimintaympäristön analyysi, määrittellä tavoitteita. Laitoksen arvot, missio ja visio synnyttiin ja jalkautettiin koko organisaatioon yhteisvoimin. Lisäksi määriteltiin keinot, joilla tavoitellaan päästään eli strategia. Tämä kaikki merkitsi, että laitoksen rooli kirkastui, omat valinnat helpottuivat ja tehokkuus

sekä tuottavuus paranivat. Tämä työ on ollut vahva perusta ja muutoksissa kestävä ohjenuora toiminnan ja organisaation kehittämiseksi.

Laatupalkintokilpailut paljastavat kehittämiskohteet

Vuoden 2004 laatupalkintokilpailuun osallistuttiin, jotta saataisiin objektiivinen arvio siitä, mille tasolle omalla työllä oli päästy. Laitos arvioitiin silloin 450–500 pisteen organisaatioksi. Arvioijat totesivat laitoksen toiminnan keskeisiksi teemoiksi prosessimaisen toiminnan, asiakaslähtöisyyden, tietotekniikan hyödyntämisen ja henkilöstön kehittämisen. Useat asiat olivat vielä kesken, eikä kaikkea valmiiksi tulleesta ollut riittävän pitkäaikaista näyttöä.

Vuoden 2009 kilpaluun lähdimme, kun omasta mielestämme olimme saaneet edellisen kilpailun osoittamat kehittämiskohteet kuntoon. Tavoitteena oli nyt saavuttaa voitto, ja se myös saatiin. Tulos oli 550–600 pistettä, vahvuuksina missio, vision ja arvojen kytkentä TTS-prosessiin, avoin johtamisilmasto ja vuoropuhelu, prosessien ja tietotekniikan hallinta sekä vahva projektikulttuuri, muutosten hallintakyky, tiedon hallinta, ylläpito ja jakaminen sekä sidosryhmäkontaktien hallinta. Kehittämisaalueitakin oli. Niistä mainittakoon toiminnan ja kehittämisen vahvempi kytkeminen strategiaan tavoitteisiin, benchmarkingin käytön lisääminen kehittämisen tukena, panos-hyöty- ja ennakoivien mittareiden käytön lisääminen sekä mittareiden tavoiteasetannan suurempi kattavuus ja rohkeus.

Arviointiraportista otetaan kaikki irti

Nyt analysoidaan raportin anti, määritellään ja priorisoidaan kehittämistarpeet, tehdään suunnitelma ja ryhdytään töihin. Toiminnan ohjauksessa käytettäviä mittareita terävöitetään ja ohjauskeinojen valinnassa etsitään toiminnallisen ja laadullisen tiikerinloikan mahdollisuutta. Se on aina olemassa, mutta se pitää osata löytää. Benchmarking-kohteet valitaan ennakkoluulottomasti miltä alalta tahansa, kunhan sieltä on saatavissa meille jossain toiminnan osassa hyödyllistä tietoa. Ympäristöasioiden merkityksen korostuminen yleensä yhteiskunnassa tulee varmasti näkymään myös maanmittauslaitoksen strategisissa valinnoissa. Vahvuudet pidetään vahvuuksina.

Vuoden 2010 alussa maanmittauslaitokseen siirretyt kirjaamisasiat muodostavat uuden ydinprosessin, jonka kehittämisessä voidaan soveltaa matkan

”Arvioijat totesivat laitoksen toiminnan keskeisiksi teemoiksi prosessimaisen toiminnan, asiakaslähtöisyyden, tietotekniikan hyödyntämisen ja henkilöstön kehittämisen.”

varrella opittua. Uuteen prosessiin liittyy myös tietojärjestelmä uudistuksia, joiden rakentamisessa meillä on niin ikään mahdollisuus hyödyntää kaikkea hankittua kokemusta. Tuottavuuden parantamisvelvoitteesta huolimatta on tuotteiden ja palvelujen eli toiminnan laatu pystyttävä kuitenkin säilyttämään.

Organisaatio on hyvässä vireessä

Osoituksia siitä, että laitos on kunnossa, on useita. Vuosi 2009 oli edellistä vuotta ja odotuksia parempi, vaikkei se enää vaikuttanut kilpailun tulokseen. Työntekijät antoivat henkilöstötutkimuksessa edelleen hyviä arvosanoja työhönsä ja laitokseen liittyvistä asioista. Laatupoikkeamien määrä väheni, laatumittareiden taso parani sekä alueelliset erot pienenevät. Asiakastytyytyväisyys pysyi korkealla tasolla. Kirjaamisasioiden vastaanotto ja toiminnan saumaton jatkaminen onnistuivat.

Nykytilanteeseen pääsemiseksi on tehty paljon työtä. Nyt olemme arvioidusti hyviä. Tällä tasolla pysyminen vaatii lisää työtä, ja paremmaksi tuleminen edellyttää suunnitelmallista paneutumista kehittämiseen.

Laitosta on pidetty MMM:n hallinnon ja yleensäkin valtionhallinnon malliorganisaationa, mutta yksin se ei kuitenkaan saa kaikkea aikaiseksi. Yhdessä kumppaneiden kanssa saavutetaan enemmän ja toimitaan koko yhteiskunnan hyväksi.

Kirjoittaja työskentelee Maanmittauslaitoksen keskuhallinnossa yli-insinöörinä ja toimii Laatupalkinto 2009 -projektin projektipäällikkönä.